Viveka Kulmala

Vähittäiskauppa murroksessa: Omnikanavaisuus elinehtona?

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Markkinoinnin johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2023

VAASAN YLIOPISTO

Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö

Tekijä: Viveka Kulmala

Tutkielman nimi: Vähittäiskauppa murroksessa: Omnikanavaisuus elinehtona?

Tutkinto: Kauppatieteiden maisteri

Oppiaine: Markkinoinnin johtaminen

Työn ohjaaja: Arto Rajala

Valmistumisvuosi: 2023 **Sivumäärä:** 116

TIIVISTELMÄ:

Vähittäiskaupan liiketoiminta on elänyt murrosta viimeiset vuosikymmenet, ja murrosta on kirittänyt niin teknologia kuin kaupunkilaistuminen. Viimeisin vähittäiskaupan muutosajuri oli pandemia, joka muutti kuluttajakäyttäytymistä suuresti kuluttajien siirtyessä entistä vahvemmin kanavariippumattomaan omnikanavaiseen kuluttajakäyttäytymiseen. Miten yrityksen tulisi vastata muuttuneisiin kuluttajatarpeisiin? Miten muutosta tulisi johtaa ja hallita? Miten muutoksen keskellä elävä henkilöstö tulisi huomioida?

Tutkittava ilmiö on omnikanavaisuuden murros vähittäiskaupan kontekstissa. Pro gradu -tutkielman tavoitteena on kuvata omnikanavaisuuden piirteitä vähittäiskaupan murroksessa, tunnistaa mitkä ovat kriittisiä tekijöitä muutoksen hallitsemisessa ja löytää ratkaisuja organisaation sitouttamiseen ja motivointiin jatkuvassa muutoksessa. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisin menetelmin ja aineistonkeruumenetelmä on puolistrukturoidut haastattelut. Tutkimuksen filosofinen suuntaus on hermeneuttinen.

Tutkimuksen teoria ja empiiriset tulokset osoittavat vähittäiskaupan murroksen menevän kohti asiakaskeskeisyyttä, kanavariippumattomuutta, asiakasarvon tuottoa ja dataohjautuvuutta. Asiakkaan tulisi voida valita itse missä kanavissa hän haluaa asioida ja missä järjestyksessä. Asiakasdatan tulisi seurata asiakasta eri kanavien välillä saumattomasti, jotta henkilöstö pystyy palvelemaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Omnikanavaisuus nähtiin kriittisenä toimintatapana kilpailukykyisen liiketoiminnan ja kilpailuedun saavuttamiseksi. Tutkimuksessa tunnistettiin kriittisiä tekijöitä muutoksen hallitsemiseen, kuten muutoksenhallinnan työkalu ADKAR, jota voidaan hyödyntää niin liiketoimintalähtöisiin tavoitteisiin kuin henkilöstön tukemiseen muutosprosessissa. Henkilöstön muutokseen osallistaminen nähtiin edistävän työtyytyväisyyttä ja muutoksen integrointia yrityksen arkeen ja toimintatapoihin. Murros on jatkuvaa, minkä vuoksi yksilön resilienssi nousi keskeiseksi taidoksi jatkuvan muutoksen keskellä selviämiseksi. Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa omnikanavaisuuden olevan vähittäiskaupan **kilpailukyvyn** elinehto.

AVAINSANAT: kuluttajakäyttäytyminen, liiketoiminta, monikanavaisuus, muutosjohtaminen, ostokäyttäytyminen, vähittäiskauppa

Sisällys

1 Johdanto 7

1.1 Tutkimuksen ongelman asettelu ja tavoitteet 8

1.2 Tutkimusote ja näkökulma 9

1.3 Keskeiset käsitteet 10

1.4 Tutkimuksen rakenne 11

2 Vähittäiskaupan murros 12

2.1 Vähittäiskaupan historia 12

2.2 Monikanavaisuus ja omnikanavaisuus 13

2.3 Omnitekemisen kompastuskivet 21

2.4 Omnikanavastrategia 22

2.5 Vähittäiskaupan asiakaskokemus 26

2.6 Vähittäiskaupan uusi normaali? 28

2.7 Kuluttajien muuttuneet arvot vähittäiskaupassa 29

3 Vähittäiskaupan murroksen johtaminen ja organisaation sitouttaminen 31

3.1 Muutosjohtaminen ja muutoksenhallintatyökalut 31

3.2 Työelämän perustarpeet ja niiden johtaminen 37

3.3 Toimivan tiimin merkitys onnistumisessa 39

3.4 Miksi työntekijöiden tarpeita on tärkeää huomioida? 41

3.5 Muutoksen mittarointi 42

3.6 Teoreettinen viitekehys 45

4 Metodologia ja empiria 48

4.1 Toimeksiantajan esittely 48

4.2 Tutkimusmenetelmä ja metodologiset valinnat 48

4.3 Empiirisen aineiston keruumenetelmä ja kuvaus 52

4.4 Haastattelurungon esittely 53

4.5 Aineiston analysointi 53

4.6 Tutkimuksen luotettavuus 55

5 Tutkimuksen empiiriset tulokset 57

5.1 Vähittäiskaupan omnikanavaisuus, kivijalan tunnistetut vahvuudet ja heikkoudet 57
5.2 Historia taakkana, murros paljastaa kipupisteet 63
5.3 Asiakaskeskeisyys liiketoiminnan kehittämisen keskiössä 66
5.4 Teknologia ja data omnikanavaisuuden mahdollistajana 73
5.5 Omnikanavaisuus osana vähittäiskaupan strategiaa 85
5.6 Muuttuvat toimintatavat, roolit ja organisaatiorakenteet 90
5.7 Strategian jalkauttaminen ja muutoksessa tukeminen 96
5.8 Empiirisen tutkimuksen tulosten yhteenveto 100
6 Johtopäätökset 104
6.1 Yhteenvedon johtopäätös 104
6.2 Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset 106
6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset 107
Lähteet 109
Liitteet 115
Liite 1. Tutkimuskysymykset 115
Liite 2. Tutkimustulosten luokittelu 116

Kuvat

Kuva 1. Ostoprosessifunneli (Kotler & Armstrong, 2006) 14

Kuva 2. Asiakkaan monikanavainen ostopolku esimerkki (Arikan, 2008) 16

Kuva 3. Omnikanava 17

Kuva 4. Omnikanavainen ostoprosessi (Bijmolt ym., 2019) 19

Kuva 5. Online ja offline kanavien edut (Yunyun, Xiaoyu ja Yanzhe, 2023) 20

Kuva 6. Omnistrategiakategoriat (McKinsey, 2021) 23

Kuva 7. Omnikanavastategiat (McKinsey, 2021) 26

Kuva 8. ADKAR muutoksenhallinta malli (Jeff Hiatt, 2003) 32

Kuva 9. Muutoksen käyrä (Kübler-Ross, 1969) 36

Kuva 10. Tasapainon KPI raamit Stalmachova, Chinoracky ja Strenitzero, 2022 43

Kuva 11. Teoreettinen viitekehys, mukaillen Yunyun ja muut, 2023; Stalmachova ja muut, 2022; McKinsey, 2021; Bijmolt ja muut, 2019; Jeff Hiatt, 2003; Connor, 2003; Vargo, Lusch, 2004; Kübler-Rossin, 1969 47

Kuva 12. Tutkimushaastattelun vaihtoehdot (Hirsjärvi & Hurme 1991, 29) 49

Kuva 13. Hermeneuttinen spiraali (Merta, 2006) 51

Kuva 14. Tutkimushaastattelussa nousseet pääteemat 54

Kuva 15. Omnikanavaisuuden murroksen johtaminen 105

Taulukot

Taulukko 1 Taulukko 1 Tasapainon KPI raamit avattuna (Stalmachova, Chinoracky ja Strenitzero, 2022) 45

Taulukko 2. Vastaajat 52

Taulukko 3. Empiirisen tutkimuksen tulosten yhteenveto 101

1 Johdanto

Vähittäiskauppa on elänyt murrosta viimeiset vuosikymmenet, ja murrosta on kirittänyt niin internet, teknologia kuin kaupunkilaistuminen. Viimeisin vähittäiskaupan muutosajuri oli pandemia. Yritykset joutuivat tekemään muutoksia liiketoimintaan ja liiketoimintamallit ovat kokeneet jonkinlaisen digitaalisen muutoksen COVID-19-pandemian vuoksi (Stalmachova, Chinoracky ja Strenitzerova, 2022). Kuluttajakäyttäytyminen muuttui rajusti, sillä jatkuvan kotona olemisen myötä kuluttajat alkoivat tehdä ostoksia etänä entistä enemmän. Vähittäiskauppa sai toimialana suuren iskun, kun ihmiset eivät enää liikkuneet normaaliin tapaan ja sen myötä olemme surulla seuranneet vierestä kivijalkojen ”kuolemista”. Tätä mustaa joutsenta *(eng. black swan)* ei kukaan osannut ennustaa.

Samaan aikaan vähittäiskaupan henkilöstö on elänyt murroksen keskellä. Pandemia on muuttanut toimintamalleja niin organisaatioissa kuin henkilöstön työnkuvissa. Miten henkilöstöä tulisi tukea ja johtaa jatkuvan muutoksen keskellä? Mitä tarpeita henkilöstöllä nykypäivänä on? Mitkä ovat keskeisiä teemoja heidän sitouttamisessaan?

Vähittäiskaupan yritykset ovat suuren murroksen äärellä, ja vähittäiskaupan kehittyminen on ehto eloon jäämiselle. IBM:n tietojen mukaan pandemia nopeutti sähköiseen kaupankäyntiin siirtymistä noin viidellä vuodella (Forbes, 2021), joten vähittäiskaupan murros teki kuitenkin jo tuloaan. On huomioitava, että korona-aika muutti kuluttajakäyttäytymistä niin suuresti, että uusi kuluttajakäyttäytymisen normaali on oletettavasti kaukana vanhoista toimintatavoista. Pandemian jatkuessa pitkään ihmisten aivot ja käyttäytyminen ovat tottuneet uuteen maailmaan, joten on oletettavaa, että uusista käyttäytymismuutoksista on tullut osaksi pysyviä. Sosiaalisen median vaikutus kasvoi ja kehittyi pandemian aikana, kun ihmiset joutuivat olemaan vain kotona tai lähiympäristössä ilman muuta tekemistä. Kuluttajat löysivät ja ostivat tuotteita ja palveluita sosiaalisen median, kuten Tik Tokin ja Instagramin kautta (Forbes, 2021). Tämä muutti tapaa ostaa tuotteita ja palveluita. Sosiaalinen media voidaan nähdä uhkana vähittäiskaupalle tai mahdollisuutena kasvattaa vähittäiskaupan myyntiä omnikanavaisuuden avulla.

Suomessa koronan vaikutukset kuluttajakäyttäytymiseen ovat linjassa amerikkalaisen tutkimuksen kanssa. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2021 16–89-vuotiasta suomalaisista 57 % oli hankkinut jotain netin kautta viimeisen 3kk aikana, kun vuonna 2017 luku oli 52 %. Erilaisten palveluiden ostaneiden määrä pieneni vuonna 2021, kun taas tavaroita ostaneiden määrä kasvoi viime vuoteen verrattuna. Samassa ikäryhmässä nettiä käytti 93 %, kun vuonna 2017 netinkäyttäjiä oli 88 % (Tilastokeskus, 2021: Tilastokeskus 2017). Tilastokeskuksen tutkimuksista voidaan todeta, että vähittäiskaupan kehittyminen on yhtä kriittistä myös Suomessa. Tuloksista ilmenee, että pandemia on kiihdyttänyt myös suomalaisten kuluttajakäyttäytymistä entistä omnikanavaisemmaksi. Hypoteesi on, että omnikanavaisuus on vähittäiskaupan elinehto.

Tämä pro gradu -tutkielma on tehty toimeksiantona liikkeenjohdolle tukemaan vähittäiskaupan murroksen johtamista. Tutkittava ilmiö on vähittäiskaupan omnikanavaisuuden murroksen johtaminen. Aihe on ajankohtainen, sillä harva yritys oli varautunut pandemian kirittämiin aikatauluihin transformaation kanssa.

1.1 Tutkimuksen ongelman asettelu ja tavoitteet

Tutkielman tarkoituksena on selvittää vähittäiskaupan murroksen johtamisen keskeiset tekijät, huomioiden kuluttajien muuttuneet tarpeet sekä organisaation sitouttamisen jatkuvan muutoksen keskellä. Tutkittava ilmiö on omnikanavaisuuden murros vähittäiskaupan kontekstissa.

Tutkielman ensimmäisenä tavoitteena on tunnistaa omnikanavaisuuden erityispiirteet sekä sen mahdollisuudet ja haasteet vähittäiskaupan murroksessa. Tavoitteeseen vastataan teoriaosuuteen perustuvalla teoreettisella viitekehyksellä. Viitekehys käsittelee omnikanavaisuutta, omnikanavastrategiaa, vähittäiskaupan asiakaskokemusta.

Toisena tavoitteena on tunnistaa, mitkä ovat kriittisiä tekijöitä muutoksen hallitsemisessa. Tavoitteeseen vastataan teoriaosuuden teemoilla, kuten muutosjohtaminen s.30 ja muutoksen mittarointi, s. 41, sekä empirialla seuraavien tutkimuskysymyksien avulla:

1. Mitkä ovat keskeisimmät omnikanavaisuuden johtamisen haasteet?
2. Miten omnikanavaisuuden jalkatumista tulisi hallita vähittäiskaupassa?

Kolmas tavoite löytää on ratkaisuja organisaation sitouttamiseen ja motivointiin jatkuvassa muutoksessa. Tavoitteeseen pyritään vastaamaan tutkielman teoriaosuudella kappale ja teemaa sivutaan empiriaosuudessa muun muassa seuraavien tutkimuskysymyksien avulla:

1. Millä tavoin myyjän roolin tulisi muuttua, miten häntä tuetaan muutoksessa?
2. Miten jatkuvan muutoksen keskellä elävä henkilöstö tulisi sitouttaa?

1.2 Tutkimusote ja näkökulma

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin ja aineiston keruumenetelmä on haastattelut. Tutkimuksen filosofinen suuntaus on hermeneuttinen. Hermeneuttisen käsityksen mukaan tutkimuksessa keskeisiksi käsitteiksi nousevat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys. Pro gradu -tutkielman tutkimusote on abduktiivinen eli teoriasidonnainen tutkimus, jonka avulla on mahdollista muodostaa uusia johtopäätöksiä, sekä tarkentaa jo olemassa olevia teorioita, joihin pro gradu -tutkielman tutkimus perustuu (Tuomi, Sarajärvi, 2009). Empiirinen tutkimus toteutettiin laadullisin haastatteluin. Tutkimuksessa haastateltiin erikoisvähittäiskaupan johtajia ja asiantuntijoita. Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina ja haastatellut henkilöt valikoituivat heidän asiantuntijuutensa ja relevanttiutensa perusteella. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä seitsemää henkilöä aikavälillä syyskuu-marraskuu 2022.

1.3 Keskeiset käsitteet

Asiakaspolku	Asiakaspolku kuvaa asiakkaan ostoprosessia ostotarpeen tunnistamisesta ostotilanteeseen sekä ostohetken jälkeiseen aikaan (Kotler & Armstrong, 2006 ; Arikan, 2008; Bijmolt ym., 2019)
Pandemia	Maailman terveysjärjestö voi julistaa pandemian silloin, kun yli maanosien ulottuva epidemia aiheuttaa merkittävän uhan kansanterveydelle ja terveydenhuollon palvelujen riittävyydelle (Punainen risti, 2022)
Monikanavaisuus	Useiden jakelukanavien rinnakkainen lisäys, erilaisten markkinointimenetelmien käyttöä sekä erilaisia tapoja, jolla kuluttajat voivat ostaa määrätyn tuotteen tai palvelun (Moriarty ja Moran, 1990)
Omnikanavaisuus	Kaikki myyntikanavat toimivat yhdessä tarjoamalla asiakkaalle saumattoman ostokokemuksen riippumatta siitä, tekeekö asiakas ostoksia verkossa mobiililaitteella tai tietokoneella, soittamalla tai fyysisesti liikkeessä (Saghiri, 2017)
Omnikanavastrategia	Visio, miten yhdistetään kaikki yrityksen kosketuspisteet, kuten kivijalkakaupat, sosiaalisen median, verkkosivustot, sähköpostit ja mobiilin (McKinsey, 2021)
Resilienssi	Psyykkistä selviytymiskykyä ja joustavuutta. Se auttaa joustamaan, selviytymään ja palautumaan haasteista ja vaikeista tilanteista, sekä tukee uudelleen orientoitumista muutoksissa (Connor, 2003)
Valtuuttava johtaminen	Johtamismalli, jossa henkilöstölle lisätään vastuuta, vapautta ja vaikutusmahdollisuuksia mm. monipuolisten roolien ja itseohjautuvien

	tiimien kautta (Ryynänen, Simonen ja Karkkonen, 2020)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu viidestä luvusta: johdanto, teoria, metodologia, empiria ja johtopäätökset. Ensimmäisessä luvussa eli johdannossa lukija johdatetaan tutkimuksen aiheeseen, jossa perustellaan tutkimuksen tarve ja merkitys. Luvusta selviää myös tutkimusongelma alatavoitteineen, näkökulma ja tutkimuksen rakenne. Toisessa ja kolmannessa luvussa käsitellään tutkimuksen teoriaosuus, ja esitellään tutkimuksen kannalta keskeisimmät käsitteet ja teoriat. Kolmannen luvun lopussa käsitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka tiivistää tutkimuksen kannalta olennaisimmat käsitteet ja teoriat. Neljäs luku käsittelee metodologiaa eli tieteellisiä menetelmiä ja näkökulmia. Viides luku käsittelee empiriaa, ja se sisältää pro gradu -tutkielman empiirinen tutkimus, jossa esitellään aineistosta nousseet keskeiset havainnot. Kuudes luku käsittelee tutkimuksen johtopäätöksiä ja siinä otetaan kantaa myös tutkimuksen rajoitteisiin sekä jatkotutkimuksen tarpeeseen.

Mikä on kivijalan historia ja mitä vähittäiskaupan murros tarkoittaa? Mitä eroa on monikanavaisuudella ja omnikanavaisuudella? Näihin teemoihin syvennytään seuraavassa luvussa.

2 Vähittäiskaupan murros

Tässä luvussa tarkastelemme pro gradu -tutkielman teoriaosuuden ensimmäistä osaa, jossa käsittelemme vähittäiskaupan muutosta ja omnikanavaisuuden ominaisuuksia. Luvussa käsitellään aiheita, kuten vähittäiskaupan kehitys ja historia, monikanavaisuuden ja omnikanavaisuuden eroavaisuudet, haasteet omnikanavaisuuden toteuttamisessa, omnikanavaisen strategian muodostaminen, asiakaskokemuksen merkitys vähittäiskaupassa, vähittäiskaupan uuden normaalin pohdinta omnikanavaisuuden näkökulmasta sekä muuttuvat kuluttaja-arvot ja niiden vaikutus vähittäiskauppaan.

2.1 Vähittäiskaupan historia

Jotta voimme ymmärtää nykyhetkeä, saati tulevaa, on tärkeää katsoa taaksepäin ja tutustua vähittäiskaupan historiaan. 1800-luvun puoliväliin asti pienet perheomisteiset yleismyymälät olivat vallitseva vähittäismyyntimuoto. Asiakkaiden piti pyytää tuotteita näytille katsottaviksi ja hinnasta pystyi neuvottelemaan. Tämän jälkeen alkoi kasvu suurempiin yleisliikkeisiin ja tavarataloihin, kuten Marshall Field's (nykyään tunnettu nimellä Macy’s), joka perustettiin vuonna 1852. Tavaratalot tarjosivat laajan valikoiman erilaisia tuotteita saman katon alta kiinteillä hinnoilla. 1900-luvun alkupuolella syntyivät supermarketit. Vähittäismyyntimuotojen yleistyminen kiihtyi ostoskeskusten auetessa 1900-luvun puolivälissä, kun ostajat pääsivät käsiksi erilaisiin myymälöihin saman katon alla. Suomessa ensimmäinen kauppakeskus avattiin 1960-luvulla (Kauppakeskus Kolmikulma, 2019). Maailman ensimmäinen 7-Eleven avattiin 1946, jolloin alettiin tarjota pidennettyjä aukioloaikoja, klo 7–23. Tämän jälkeen alkoi halpamyymälöiden syntyminen, kun Walmart avattiin 1962 ja Target sekä Kmart sen jälkeen. Samaan aikaan tekniikan rooli vähittäiskaupassa muuttui yhä merkittävämmäksi , kun universaalit viivakoodit keksittiin vuonna 1974. Vuonna 1985 Home Shopping Network yhdisti tv:n ja ostokset luodessaan Ostostv:een, joka on teknologiaan perustuva ei kivijalkamyymälä.

Tämän jälkeen vuonna 1995 tuli Amazon, joka mullisti vähittäiskaupan myymällä ensimmäisen kirjansa verkossa (Gauri ja muut, 2021).

Jokainen uusi tulokas asetti paineita edeltäjilleen. Tavaratalot olivat kerran kehityksen kärjessä ja uudistivat vähittäiskauppaa parantamalla nimenomaan asiakkaiden ostokokemusta. 1900-luvun jälkipuoliskolla tavaratalot kilpailivat vastaamaan halpamyymälöiden tarjoamia hintoja, joilla oli parempia suurtuotannon etuja. Tämän jälkeen internetin vähittäismyynti toi kilpailu-uhkia kaikille kivijalkakauppiaille tarjoamalla valtavan tuotevalikoiman ja ostomukavuuden. Tänä päivänä monet vähittäiskaupat yhdistävät uutta teknologiaa ja vanhaa eli kivijalkaa. On kuitenkin huomioitava, että merkitys on muuttunut sadan vuoden takaisesta. Ennen asiakkaat pitivät tavarataloissa shoppailua ja pyörimistä nautinnollisena toimintana. Tänä päivänä asiakkaat voivat helposti ja nopeasti tarkistaa puhelimella jälleenmyyjän valikoiman sekä hinnat, joten vähittäiskauppojen on erotuttava taas kerran (Gauri ja muut, 2021). Samalla sosiaalisen median merkitys on kasvanut myynnissä, kun ihmiset löytävät uusia tuotteita ja palveluita esim. TikTokista ja Instagramista mikä näkyy asiakkaiden ostopoluissa ja on käyttäytymiseltään omnikanavaista. Pandemia kehitti sosiaalisen median ostopolkuja ja opetti ihmisiä uudenlaiseen ostokäyttäytymiseen, mikä puolestaan tuo ihmisille helppoutta ja nautintoa sitä kautta (Forbes, 2021).

2.2 Monikanavaisuus ja omnikanavaisuus

Ostopolkuja on erilaisia ja niillä tarkoitetaan kohtaamispisteitä tai prosessia, jossa asiakas on yhteydessä yrityksen kanssa, jonka tavoitteena on palvelun tai tuotteen ostaminen (Bijmolt ym., 2019). Kotlerin ja Armstrongin (2006) perinteisessä ostamisen prosessimallissa on viisi vaihetta: 1. tarpeen tunnistaminen, 2. tiedonhaku, 3. vaihtoehtojen arviointi, 4. ostopäätös ja 5. ostonjälkeinen arviointi (ks. kuva 1, s. 13).

Kuva 1. Ostoprosessifunneli (Kotler & Armstrong, 2006)

Ensimmäisessä vaiheessa asiakas tunnistaa sisäisen tarpeen, joka liittyy joko palveluun tai tuotteeseen. Tämä tarve voi syntyä joko sisäisesti, esimerkiksi nälän tunne tai ulkoisesta ärsykkeestä, esimerkiksi nähdessään kuvan tuotteesta. Seuraavassa vaiheessa eli tiedonhakuvaiheessa asiakas käyttää niin ulkoisia kuin sisäisiä lähteitä, kuten netti sekä lähipiiri. Kolmannessa vaiheessa asiakas arvioi hänelle esitettyjä vaihtoehtoja keskenään. Neljännessä vaiheessa asiakas tekee ostopäätöksen. Tässä vaiheessa olennaista on ostamisen helppous ja ostoksen merkitys asiakkaalle itselleen. Viimeisessä vaiheessa on ostotapahtuman jälkeinen aika, jolloin asiakas arvioi omaa päätöstään sekä ostettua palvelua tai tuotetta. On huomioitava, että riippuen ostajasta prosessin eri vaiheet saattavat muuttua tai joku vaihe saattaa jäädä välistä ostofunnelista (Kotler, Armstrong, 2006).

Ero fyysisen ja digitaalisen maailman välillä on katoamassa. Asiakkaat ovat enemmän ja enemmän digitaalisilla alustoilla ja etsivät uusia kokemuksia. Heidän tahtotilansa on käyttää erilaisia kanavia samanaikaisesti ja ristiin täydentämällä asiakas- ja brändikokemustaan (Deloitte, 2013). Tämän vuoksi yritysten tulee tarjota asiakkailleen uudenaikaisia tapoja ostaa ja täydentää asiakaskokemusta. Kuluttajat toivovat palvelua siellä missä he ovat. Ennen vanhaa yritykset määrittivät asiointikanavat ja käytettävät toimintamallit, joiden mukaan asiakkaat myös toimivat. Digitalisoitumisen ja erilaisten

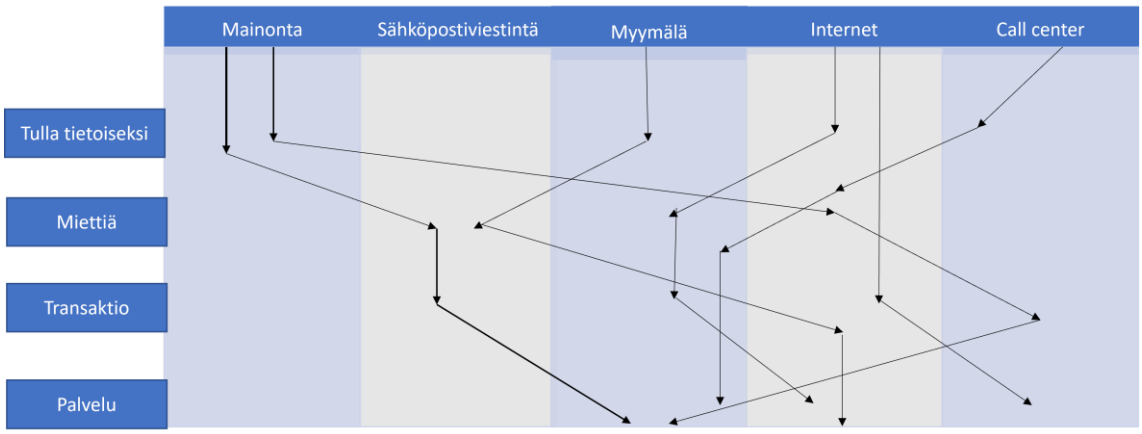
alustojen myötä jopa reklamaatioita käsitellään netissä yrityksen prosessien ulkopuolella. Ihmiset kertovat huonoista kokemuksista neljä kertaa helpommin kuin hyvistä kokemuksista. Tänä päivänä nettiin kerrotut tarinat menevät viraaliksi nopeasti, mikä vaikeuttaa mm. brändijohtamista. Tämän vuoksi yritysten tulee olla siellä missä asiakkaat, myös netissä ja sosiaalisessa mediassa (Korkiakoski, Gerdt, 2016).

Monikanaisuus on näkynyt kirjallisuudessa muutamia vuosikymmeniä. Moriarty ja Moran (1990) ovat tutkineet monikanavastrategioita jo vuonna 1990. Tällöin ne nähtiin yrityksien tapana houkutella asiakkaitaan, minkä vuoksi 90-luvulla yritykset perustivat lähestymistapansa siihen, mitä tarpeita asiakkailla on ja rakensivat kanavat niiden mukaan. Internetin tullessa maailmalle vanha ”ysäri” -malli tuhoutui, sillä netin tuoma murros toi mukanaan edullisemmat ja tehokkaammat tavat ottaa yhteyttä asiakkaisiin, jakelun laajentumisen, sekä asiakkaiden monikanavaisen käyttäytymisen, sillä ihmiset käyttivät useita eri kanavia kommunikoidakseen yrityksen kanssa. Friedman ja muut (2003) erottivat kaksi erilaista monikanavakäsitettä: kanavayhdistelmä, eli eri kanavien avulla tavoitetaan ja kommunikoidaan asiakkaiden kanssa, sekä kanavaintegraatio, joka vaatii synergiaa kanavatoimintojen yhdistelmänä (Görsch, 2000). Kumar (2005) tutki miten
monikanavaiset käyttäjät ostavat yritykseltä enemmän kuin ei-monikanavaiset käyttäjät.

Monikanavaisuus *(englanniksi: multichannel)* on Fernandezin (2007) mukaan useiden jakelukanavien rinnakkainen lisäys. Se on useiden erilaisten markkinointimenetelmien käyttöä sekä erilaisia tapoja, jolla kuluttajat voivat ostaa määrätyn tuotteen tai palvelun. Pääsääntöisesti valitut kanavat tukevat myös muiden kanavien käyttöä. Monikanavaista lähestymistapaa pidetään tärkeänä menetelmänä seurata asiakkaiden tarpeita tuotteen päätöksenteossa ja ostoprosessissa, sillä 90 % asiakkaista aloitti verkko-ostosprosessin verkosta, mutta päätyi silti fyysiseen kauppaan (Fernandez, 2007). Vuoden 2014 Local Search Behaviour -tutkimuksen mukaan puolet asiakkaista, jotka olivat asioineet yrityksen verkossa, tulivat seuraavana päivänä käymään fyysisessä kaupassa. Tutkimuksen pohjalta voidaan sanoa, että fyysisen vähittäismyymälän rooli on yhä tärkeä,

riippuen asiakastyypistä ja online-toiminnalla on vaikutusta offline-käyttäytymiseen. Suomen Kaupan liiton tutkimuksen (2022) mukaan melkein 70 % suomalaisista etsii tietoa netistä aina tai melkein aina etsiessään tietoa ostopäätöksen tueksi. Tutkimuksen mukaan tietoa haetaan eniten Googlesta, YouTubesta ja vähiten Amazonista ja Instagramista (Kaupan liitto, 2022).

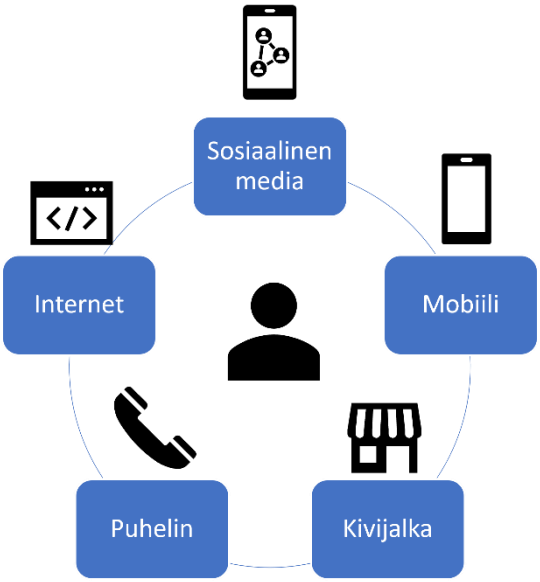
Arikan (2008) mukaan monikanavainen lähestymistapa voidaan nähdä kaupallisena mahdollisuutena ristiin myynnin avulla (ks. kuva 2). Asiakas voi ostaa tuotteet verkosta ja noutaa tuotteen fyysisesti myymälästä, jolloin hän voi ostaa myymälästä myös lisätuotteita. Alla oleva kaavio ilmentää myös hyvin Fernandezin (2007) teoriaa tutki verkossa – osta myymälästä.



Kuva 2. Asiakkaan monikanavainen ostopolku esimerkki (Arikan, 2008)

Omnikanava *(englanniksi: omni-channel)* on integroitu lähestymistapa myyntiin, mikä tarkoittaa, että kaikki myyntikanavat toimivat yhdessä. Se pyrkii tarjoamaan asiakkaalle saumattoman ostokokemuksen riippumatta siitä, tekeekö asiakas ostoksia verkossa mobiililaitteella tai tietokoneella, soittamalla tai fyysisesti liikkeessä (Rouse, 2016). Omnikanava on Carrollin (2013) mukaan synkronoitu toimintamalli, jossa kaikki yrityksen kanavat ovat linjassa ja esittävät asiakkaalle samat kasvot. Bijmolt ja muut (2019)

painottavat asiakkaiden käyttäytymisen olevan intuitiivista ja nopeatempoista, mikä sallii yhtäaikaisen liikkumisen kanavien välillä ja sisällä (ks. kuva 4, s. 18).

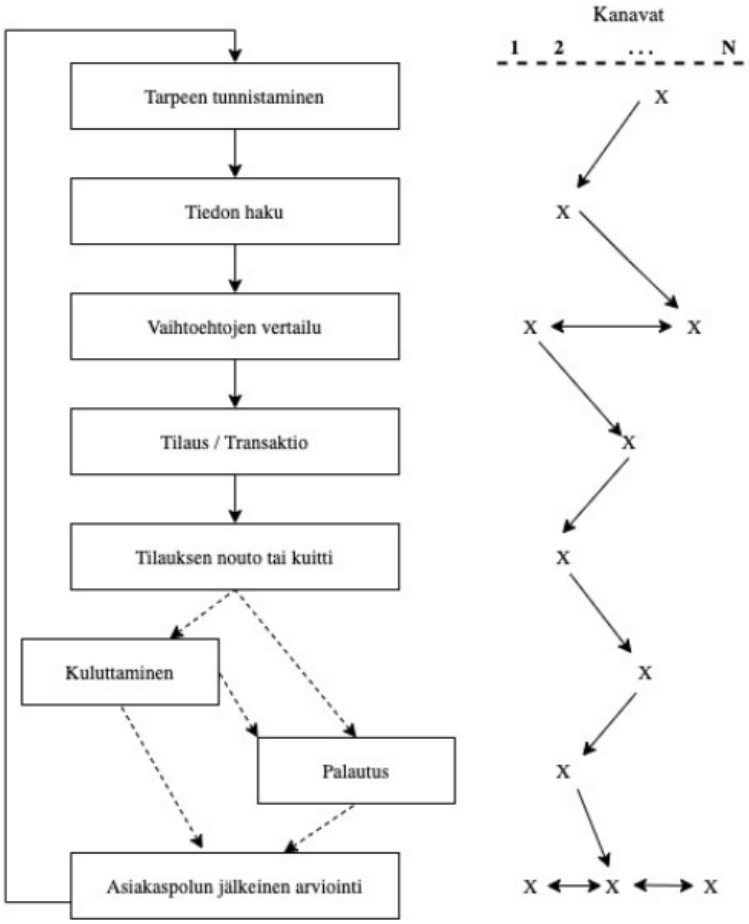


Kuva 3. Omnikanava

McKinseyn (2021) artikkelin mukaan houkuttelevan omnikanavakokemuksen tarjoaminen oli aiemmin vähittäiskaupan huippua. Nyt se on selviytymisen edellytys. Kolmannes amerikkalaisista on säilyttänyt omnikanavaisen ostoskäyttäytymisen, kuten esimerkiksi osta verkosta - nouda myymälästä, ja se on jäänyt osaksi tavanomaista ostosrutiinia. Tutkimuksen mukaan kaksi kolmasosaa heistä aikoo myös jatkaa tätä ostoskäyttäytymistä. Erityisesti nuoremmat ostajat ovat innoissaan uusista tavoista ostaa. McKinseyn tutkimus osoittaa, että esimerkiksi useimmat Z-sukupolven kuluttajat eivät edes ajattele perinteisiä kanavarajoja, vaan arvioivat brändejä ja vähittäiskauppoja kokemuksen saumattomuuden perusteella. Tämän vuoksi omnikanavat ovat tulevaisuudessa vieläkin kriittisempiä. Omnikanavat ovat kriittisiä, mutta niiden luominen ei ole itseisarvollista. Omnikanavissa onnistuminen vaatii erinomaisuutta arvon luomiseen. Se vaatii ymmärrystä, sekä strategisia valintoja siitä, miten ja keitä he haluavat palvella omnikanavissa, sekä mitä tavoitteeseen pääseminen todellisuudessa

vaatii. Omnikanavien tulee olla osa yritysten vähittäismyynninstrategiaa, jotta yritys pysyy elossa. Samalla he hyödyntävät omnikanavien mahdollistaman momentumin, mikä oikein tehtynä tuo kaupallisen menestyksen, onnistuneen asiakaskokemuksen ja asiakasarvon kasvattamisen (McKinsey, 2021).

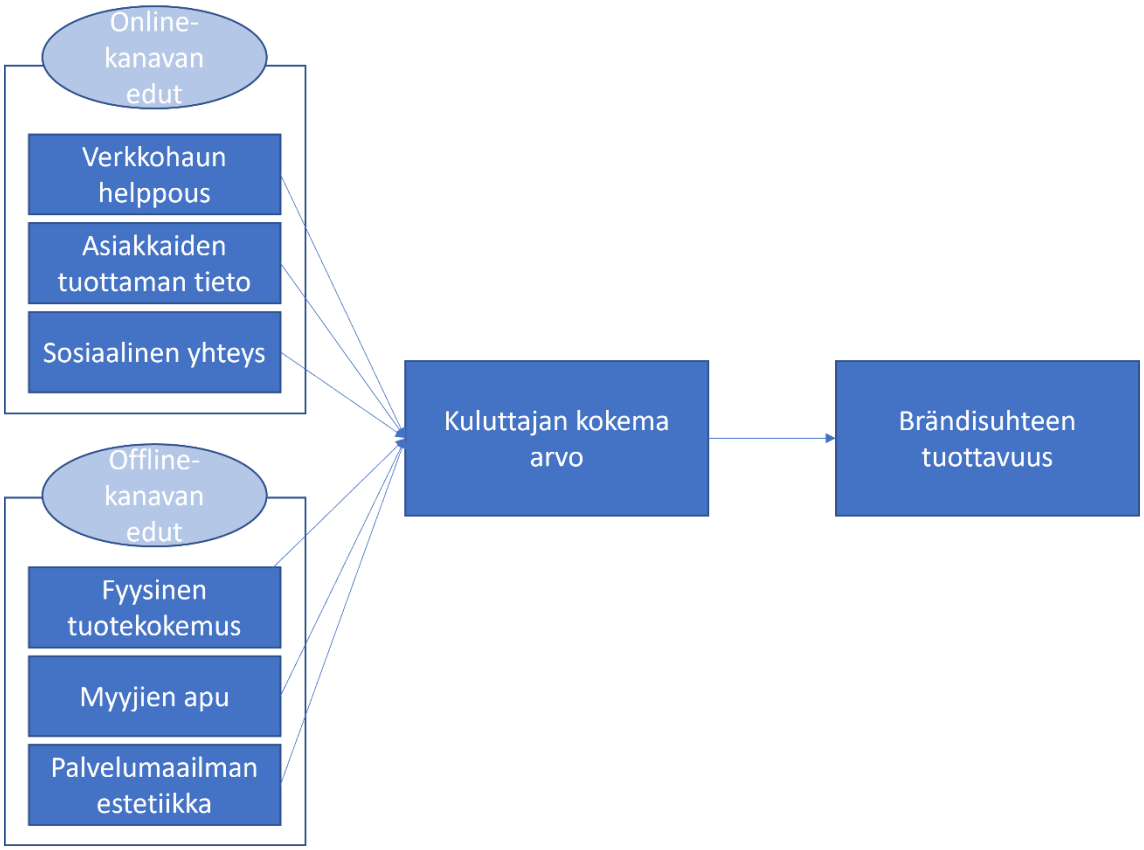
Akateemisia tutkimuksia omnikanavaisuudesta on alettu tehdä vasta viime vuosina, joten teema on akateemisella puolella vielä uusi (Saghiri, 2017). Tämän vuoksi teemaa on tärkeä tutkia lisää ja se tekee pro gradu -tutkielmasta ajankohtaisen. Lu, J. Yao, J.E. ja Yu C.S. (2005) mukaan 2000-luvun alussa elettiin mobiilikaupan toista aaltoa. Schlagerin ja Maasin (2013) tutkimus osoitti, että omnikanavaiset kuluttajat ovat kasvava globaali ilmiö. Juaneda-Ayensa, E. Mosquera, A. ja Murrillo, Y. S. (2016) ennustavat omnikanavaisen kaupankäynnin olevan kolmas aalto. Heidän mukaansa loppukäyttäjiä koskevat *(eng: end-user)* tieteelliset tutkimukset ovat keskittyneet vain käyttöönoton jälkeiseen aikaan eli sen mittaamiseen ja menestystekijöiden määrittämiseen, vaikka heidän mukaansa olisi tärkeää tutkia myös tekijöitä ennen käyttöönottoa. Harvat tieteelliset julkaisut ovat käsitelleet omni-ostajien käyttöönottoa edeltäviä kriteerejä ja selitykset käyttäjien käyttäytymisestä tietotekniikkaa kohtaan ovat keskittyneet lähtökohtaisesti instrumentaalisiin uskomuksiin, kuten koettu hyödyllisyys ja helppokäyttöisyys, jotka vaikuttavat käyttöhalukkuuteen. Aiemmat käyttäytymistieteen ja psykologian tutkimukset viittaavat siihen, että kokonaisvaltaiseen kokemukseen teknologiasta liittyy vahvasti myös nautinto, flow *(suom. virtaus)* ja sosiaalinen mielikuva. Ne ovat mahdollisesti tärkeitä selittäviä muuttujia teknologian hyväksymisessä.



Kuva 4. Omnikanavainen ostoprosessi (Bijmolt ym., 2019)

Mitä eroa on moni- ja omnikanavissa? Bowden (2014) määrittelee monikanavaisuuden toiminnalliseksi näkymäksi, jossa asiakas voi suorittaa ostonsa jokaisen kanavan kautta. Omnikanava puolestaan määritellään kokemuksen katselemiseksi asiakkaan silmin missä asiakas voi aloittaa yhdestä kanavasta ja siirtyä toiseen kanavaan, kun ratkaisu löytyy. Serran (2016) mukaan omnikanavainen lähestymistapa on evoluution kehitys monikanavaisuudesta, joka edustaa asiakaskokemuksen tuomista läpi kaikkien ostokanavien. Määritelmässä online- ja offline-kuluttaja nähdään ainutlaatuisena asiakasryhmänä, joka käyttää eri kanavia saumattomasti. Omnikanava on nimenomaan vuorovaikutusta – ei pelkkää integraatiota kivijalan, mobiilin ja verkkokaupan välillä. Tiivistettynä omnikanavaisuus on strategian kehitys monikanavaisuudesta, missä kanavien käyttö tapahtuu saumattomasti samanaikaisesti (Serra, 2016).

Yunyun, Xiaoyu ja Yanzhe (2023) tutkivat online- ja offline-kanavien etujen vaikutusta brändisuhteen performointiin ja kuluttajien kokemaan arvoon omnikanavaisessa ostokokemuksessa (ks. kuva 5). Tutkimuksen mukaan online-kanavien etuja ovat hakumukavuus, asiakkaiden tuottaman tiedon rikkaus ja sosiaalinen yhteys. Offline-kanavan eli kivijalan etuja ovat fyysinen tuotekokemus, myyntihenkilöstön apu ja palvelumaailman estetiikka. Tutkimustulokset osoittavat, että online- ja offline-etujen yhdistäminen vaikuttaa positiivisesti brändisuhteen tehokkuuteen, jolloin kuluttajan koettu arvo toimii välittäjänä. Online- ja offline-etujen vuorovaikutusvaikutus on merkittävä kokonaisvaltaisen omnichannel-kokemuksen parantamisessa, mikä antaa oivalluksia monikanavaisten palvelujärjestelmien optimointiin.



Kuva 5. Online ja offline kanavien edut (Yunyun, Xiaoyu ja Yanzhe, 2023)

Omnikäyttäyminen luo uuden ostajapersoonan: omnikanavaisen asiakkaan. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas valitsee itse missä ja milloin hän asioi yrityksen kanssa (Serra, 2016). Case-esimerkki uuden ajan asiakaspoluista, kohderyhmänsä tuntemisesta ja heidän tavoillaan palvelemisesta on lentoyhtiö KLM. Lentoyhtiö KML muutti asiakaspalvelustrategiaansa lanseeraamalla Twitter-asiakaspalvelun, jonka lupauksena oli vastata asiakkailleen tunnissa. Vuonna 2015 lentoyhtiö vastasi Twitterissä arviolta yhdeksään kysymykseen päivässä. Luku on pieni, mutta se kattaa KLM:lle lentoyhtiöiden globaalista sosiaalisesta mediasta noin 30 % (Korkiakoski, Gerdt, 2016). KLM:n Twitter-asiakaspalvelu on siellä missä heidän asiakkaansa ovat. Tämän lisäksi heidän uusi kanavansa antaa heille myös ”ilmaista” markkinointinäkyvyyttä ja edistää avoimuutta.

2.3 Omnitekemisen kompastuskivet

Mitä yritysten tulee huomioida kehittäessään omnikanavia? McKinseyn (2021) mukaan selvyyden puute omnikanavissa on monen yrityksen kompastuskivi. Samaan aikaan vähittäiskaupoilla on usein uusia hienoja teknologioita, jotka eivät todellisuudessa toimi. Osalla vähittäiskaupan yrityksistä myöskään ei ole käsitystä, miten omnikanavainen tekeminen luo arvoa asiakkaalle.
Näitä teemoja yritysten tulisi välttää kehittäessään omnikanavaisuuttaan:

1. Epäselvyyttä siitä, mitä omnikanavan osia tulisi priorisoida: liian harvat vähittäiskaupat ovat vakiinnuttaneet omnikanavatekemisen, mukaan lukien pitkän aikavälin suunnitelman sekä nykytilan. Ilman strategista linjausta ja tekemistä päädytään investoimaan hajautetusti ja rahoittamaan erilaisia prioriteetteja esimerkiksi sähköisessä kaupankäynnissä, myymälätoiminnassa, toimitusketjussa, markkinoinnissa ja teknologiassa.

2. Keskitytään teknologiaan asiakasarvon sijaan: Monet vähittäiskaupat menevät teknologiainnovaatiot edellä erottuakseen muista ilman kunnollista ymmärrystä

siitä, mitä heidän asiakkaansa todella haluavat. Kehitystyö ilman asiakasymmärrystä tulee kalliiksi ja laskee arvoa.

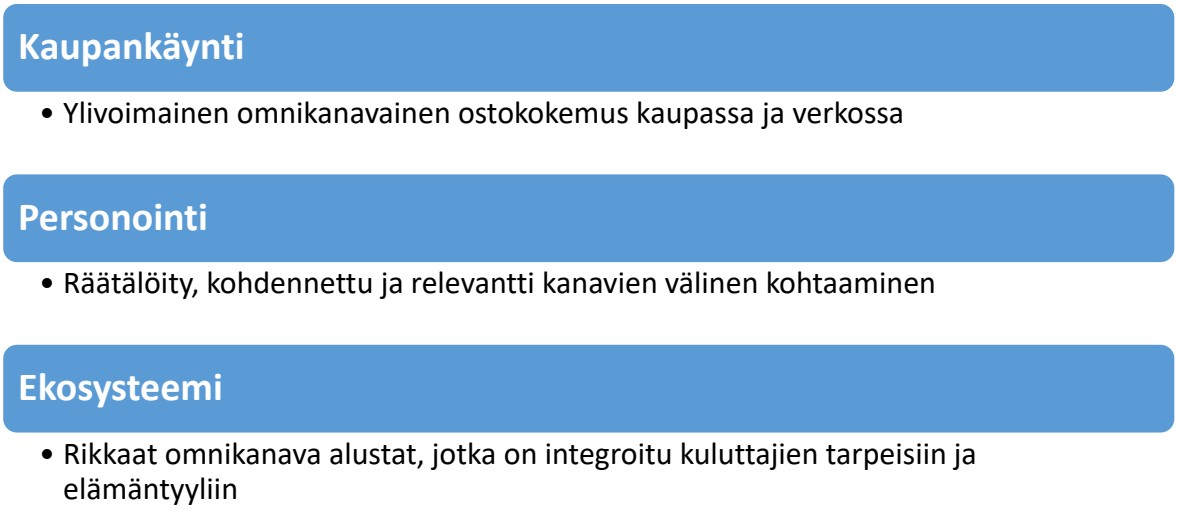
3. Investointien strategisen järjestyksen luomisessa epäonnistuminen: Monet vähittäiskaupat pyrkivät edistämään omnikanavaisia aloitteita ilman kriittistä ajattelua, tunnistamatta lähtöpistettä ja jokaisessa vaiheessa menestymiseen tarvittavia erityisominaisuuksia. Syynä tähän voi olla esim. markkinasta tuleva paine pysyä kilpailijoiden tahdissa tai innokkuus toteuttaa yksittäinen idea. Ilman selkeää järjestystä, kuten "ryömi, kävele, juokse" -lähestymistapaa ja sijoittamatta oikeisiin perustekijöihin, vähittäiskaupat päätyvät usein hajanaisiin sijoituksiin, jotka tuhoavat arvoa McKinseyn (2021).

Onnistuakseen omnikanavaisuus tarvitsee vahvan omnikanavastrategian, joka taklaa aikaisemmin mainitut kompastuskivet.

2.4 Omnikanavastrategia

SalesForce (2022) määrittelee omnikanavastrategian keskittyvän yhdistämään kaikki yrityksen kosketuspisteet, kuten kivijalkakaupat, sosiaalisen median, verkkosivustot, sähköpostit ja mobiilin. Näin asiakkaat voivat liikkua saumattomasti näiden kanavien välillä joutumatta umpikujaan. Tämä kokonaisvaltainen strategia eroaa monikanavastrategiasta, jossa eri kosketuspisteet toimivat siiloissa. Lyhyesti sanottuna omnikanavainen strategia murtaa rajoja ja asettaa asiakkaan matkan ytimeen.

McKinsey (2021) esitteli kolme vähittäiskaupan omnikanavastrategiaa. Omnikanavastrategiassa on kolme osaa: kaupankäynti, personointi ja ekosysteemi (ks. kuva 6, s.22).



Kuva 6. Omnistrategiakategoriat (McKinsey, 2021)

Yritykset voivat toteuttaa strategioita erikseen ja syventyä yhden osa-alueen syväosaajaksi. Kun yrityksen omnitekemisen perusteet ovat kunnossa, he voivat siirtyä kolmanteen tasoon: ekosysteemiin, joka on strategioista edistynein ja onnistuessaan mahdollistaa laajentumisen muihin liiketoimintoihin.

Kuva 7 s. 25 kuvastaa omnikanavastrategiaa syvemmmin vähittäiskaupan kontekstissa. Kaupankäynti: Vähittäiskaupan maailmassa käytetään usein lähestymistapaa, jossa asetetaan yksi kanavan etusijalle ja investoidaan kohdennettujen kanavien välisiin yhteyksiin tavoitteena tukea asiakkaan ostokokemusta. Tällaiset investoinnit voivat sisältää esimerkiksi mahdollisuuden tilata verkossa ja palauttaa myymälässä. Tämä perustason malli antaa vähittäiskaupalle mahdollisuuden saavuttaa omnikanavaisen suorituskyvyn vähimmäistason. Kuitenkin edistyneemmät yritykset vievät omnikanavaisuuden eri tasolle. Esimerkiksi amerikkalainen Best Buy on kehittänyt myymäläkokemustaan tarjoamalla kuratoituja tarjouksia. Asiakkaat voivat esimerkiksi tutustua myymälässä älykodin teknologiaratkaisuihin ja ostaessaan tuotteet ne liitetään ilmaiseen neuvontapalvelun piiriin. Best Buy:n mobiilisovellus mahdollistaa asiakkaille ostamisen applikaation kautta skannaamalla tuotteen myymälässä. Applikaatiossa on myös ominaisuus: osta verkosta, nouda myymälästä, mikä helpottaa kuluttajien matkaa liikkeeseen. Applikaation ilmainen tekninen neuvonta tarjoaa teknistä tukea 24/7.

Näiden edellä mainittujen investointien ansiosta Best Buy on saavuttanut menestystä. Teknisen tuen jäsenmäärä nousi 200 000:sta (vuonna 2018) kahteen miljoonaan vuotta myöhemmin (2019). Vaikka amerikkalainen Best Buy maksaa teknisen tuen kustannukset itse, yritys on havainnut, että asiakkaat, jotka käyttävät sitä hyväkseen, kuluttavat enemmän ja tuottavat enemmän voittoa kuin ne, jotka eivät käytä. Näin ollen sijoitus on liiketoiminnallisesti kannattava. Digitaaliset vähittäiskauppiaat ovat omaksuneet samanlaisen linjan. Esimerkiksi Warby Parker ja Everlane panostavat digitaalisuuteen, mutta ovat lisänneet fyysisen vähittäiskaupan läsnäoloa kasvattaakseen bränditietoisuutta ja tarjotakseen kuluttajille mukavamman käyttökokemuksen.

Personointi: Monet vähittäiskaupat personoivat asiakkaan sitoutumista ja tavoittamista jossain määrin. Kilpailussa kuitenkin paremmin pärjäävät ne yritykset, jotka tavoittelevat omnikanavaista personointia kuin ne yritykset, joiden tekeminen on alkeellista uudelleenkohdistamista ja segmentointia. Menestyvät yritykset muokkaavat johdonmukaisesti räätälöityjä kohtaamispisteitä eri kanavien välillä ja tekevät niin jatkuvasti ja skaalautuen. Esimerkiksi kosmetiikkayritys Sephora tarjoaa asiakkailleen monipuoliset sovelluksen sisäiset viestit, henkilökohtaiset push-ilmoitukset ja mahdollisuuden varata henkilökohtaisia kauneuskonsultaatioita suoraan puhelimistaan applikaation kautta. Myymäläteknologian avulla myymälämyyjät voivat käyttää asiakkaan suosikkituotteita, sekä ehdottaa uusia tuotteita, jotka sopivat asiakkaan profiiliin. Asiakkaat voivat myös käyttää skannereita sovittaakseen tuotteita oman hiusvärinsä ja ihotyyppinsä mukaan. Sephoran Beauty Insider -kanta-asiakasohjelma hyödyntää yhtenäisiä asiakastietoja ja linkittää tarjouksia sähköpostitse, verkossa ja matkapuhelimella tehdäkseen ostoksia verkossa ja myymälässä. Tämän personoinnin tason saavuttaminen edellyttää yritykseltä huomattavasti parempia tiedonhallintaominaisuuksia ja prosessien integrointia. Mutta tämän teknologian avulla Sephora saa suuremman arvon. Esimerkiksi data on osoittanut, että asiakkaat, jotka vierailivat kaupan verkkosivuilla 24 tunnin sisällä kauppaan saapumisesta, tekivät kolme kertaa todennäköisemmin ostoksen, ja tilauksien keskiostos olivat 13 prosenttia korkeammat kuin muiden asiakkaiden. Asiakasdatan avulla Sephora tunnisti mihin

heidän tulee sijoittaa. Kaiken kaikkiaan Sephora raportoi, että sen omnichannel-liiketoiminta teki ennätysmyyntiä vuonna 2020, ja yritys suunnittelee fyysisen myymälänsä merkittävää laajentamista.

Ekosysteemit: Malli laajentaa brändikokemusta tarjoamalla kuluttajille jatkuvasti kasvavan alustan sisältöä, tarjouksia sekä yhteisöllistä vuorovaikutusta. Sen sijaan, että kuluttajat kääntyisivät vähittäiskaupan puoleen satunnaista vuorovaikutusta varten, kuluttajat tekevät omnikanavaisista ekosysteemeistä osan heidän elämäntapaansa. Suhde asiakkaan ja yrityksen välillä on aina elossa oleva, vuorovaikutteinen suhde, joka voi tuottaa runsaasti taloudellista hyötyä asiakkaalle. Esimerkiksi Nike käyttää SNKRS- ja Run Club -sovelluksiaan henkilökohtaisten tapaamisten, juoksuryhmien ja tapahtumien edistämiseen. Niken Training Club -sovellus tarjoaa yksilöllisiä harjoituksia ja usean viikon kunto-ohjelmia. Nämä investoinnit antavat Nikelle mahdollisuuden luoda asiakkailleen kokemuksia, jotka menevät paljon heidän kenkä- ja vaatetuslinjojaan pidemmälle ja yhdistävät brändin yksilön päivittäisiin rutiineihin. Tällaiset omni-ekosysteemit auttavat myös vähittäiskauppaa laajentumaan viereisiin liiketoimintamalleihin. Esimerkiksi Starbucksin yli vuosikymmenen mittainen investointi mobiilitilauksiin, maksamiseen, etuihin ja henkilökohtaisiin kokemuksiin on tuottanut yli miljardi dollaria ennakkoon maksettuja asiakkaiden mobiilitalletuksia. Tämä talletuskanta ylittää monien pankkien tason. Nämä käteisvarat antavat Starbucksille perustan siirtyä uusille alueille, jotka voivat laajentaa ja rikastuttaa sen asiakkaille tarjoamaa kokemusta (McKinsey, 2021).

Asiakaspolku	**Kaupankäynti** → Ylivoimainen omnikanavainen ostokokemus kaupassa ja verkossa	**Personointi** → Räätälöity, kohdennettu ja relevantti kanavien välinen kohtaaminen	**Ekosysteemi** Rikkaat omnikanava-alustat, jotka on integroitu kuluttajien tarpeisiin ja elämäntyyliin
Löydä ja harkitse	**Tuote fokus** Markkinointisisältö keskittyy tuotteiden ja tarjousten nostamiseen	**Räätälöityjä tarjouksia** Markkinointi, viestittely ja personointi on tehty minunkaltaisille ihmisille	**360* tarjous** Sisältä on räätälöity dynaamisesti pohjautuen mitä teen ja tunnen tänään
Osta ja nauti	**Mukavuus ja luotettavuus** Voin valita miten vastaanotan tuotteeni ja minulla on useita palautusvaihtoehtoja	**Integroidu shoppailu** Voin helposti vaihtaa kanavaa kun teen ostoksia, vastaanotan tilauksen tai palautan tuotteen	**Kokemus keskiössä** Pystyn olemaan yhteydessä brändiin saumattomasti ostoskokemusteni ja eri kanavien kautta
Sitoudu ja puolla	**Sovellus ja uskollisuus** Mobiilisovellus ja kanta-asiakasohjelma pitävät minut sitoutuneena ja saa minut pysymään asiakkaana	**Sitoutuneisuutta transaktioiden ulkopuolella** Mobiilisovellus ja kanta-asiakasohjelma parantaa kokemusta ja pitää minut sitoutuneena vaikken ostaisi	**Pääsy yhteisöön** Brändiekosysteemi antaa minulle pääsyn uusiin kokemuksiin, sisältöön ja yhteyden saman henkisiin käyttäjiin

Kuva 7. Omnikanavastategiat (McKinsey, 2021)

2.5 Vähittäiskaupan asiakaskokemus

Yleisesti asiakasarvo tarkoittaa asiakaslähtöistä arvoa, mutta se voidaan määritellä myös kuvaavan yrityksen tarjontaa olennaisesti. Asiakkaan näkökulmasta asiakasarvo nähdään henkilökohtaisempana ja kokonaisvaltaisempana näkemyksenä laadusta. Se on subjektiivinen arvio tuotteen tai palvelun tasosta, sekä myönteisistä että negatiivisista seurauksista. Asiakasarvosta löytyy perimmäinen syy miksi ja mitä ihmiset ostavat (Woodruff, 1997). Käsitys asiakkaan arvosta on vuorovaikutteista yrityksen ja asiakkaan välillä. Se syntyy asiakkaan ja tarjouksen välillä, on suhteellista ihmisten ja tilanteiden välillä ja perustuu kokonaisvaltaiseen kokemukseen (Holbrook, 1999). Asiakasarvo on

käsitteenä kehittynyt muun muassa Prahaladin ja Ramaswamyn (2004) myötä, kun he ovat painottaneet asiakasarvon vuorovaikutteellisuutta sekä suhteellista ja kokemuksellista näkemystä arvonluonti teemassa. Asiakasarvon tulisi yhdistää asiakkaat ja yritys tavoilla, jotka tekevät yrityksestä lisäarvoa tuottavan niin taloudellisesti kuin asiakasarvollisesti. Omnikanavaisuuden nähdään tuottavan asiakkaalle arvoa, minkä vuoksi yrityksen tulisi panostaa omnikanavaiseen asiakaskokemukseen vähittäiskaupassa (Yunyun, Xiaoyu ja Yanzhe, 2023).

Arnould, Price ja Zinkhan (2004) luokittelevat asiakkaan kulutuskokemuksen neljään pääryhmään:

1. Ostoa edeltävä kokemus: vaihe, jossa kuluttaja alkaa rakentamaan odotuksia löydettyjen tietojen perusteella.
2. Ostokokemus: kohta, jolloin asiakas alkaa kohdata erilaisia ärsykkeitä. Tässä vaiheessa yrityksen tulee tuottaa positiivisia tunteita ja tuntemuksia.
3. Kulutuskokemus, joka alkaa heti oston jälkeen: asiakas on suhteessa ostamansa tuotteen tai palvelun kanssa
4. Muistikuva kokemuksesta: vaihe, joka pystyy luomaan uusia käyttäytymismalleja

Asiakasarvon yksi osa-alue syntyy hyvin suunnitelluista asiakaskokemuksista. Carbone ja Haeckel (1994) puhuvat asiakaskokemuksesta ”take-away” vaikutelmana, joka muodostuu ihmisen kohtaamisista tuotteiden, palvelujen ja yritysten kanssa. Asiakaskokemus on monitasoinen teema ja siksi sen tuottaminen ei ole yksiselitteistä. Myös Vargo ja Lusch (2004) näkevät asiakaskokemuksen käsitteenä, joka syntyy, kun ihmiset yhdistävät aistitietoa. Asiakaskokemus voi olla miellyttävä tai epämiellyttävä, hyvä tai huono. Se syntyy aina, kun asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa yritysten ja niiden tarjoaman kanssa. Asiakas määrittelee sen mikä on arvokasta ja mikä ei. Yritykset voivat tehdä vain arvoehdotuksia, joiden tarkoituksena on tukea asiakkaita heidän arvoansa luovassa liiketoiminnassa (Vargo ja Lusch, 2004). Tämä tarkoittaa, että parhaat yritykset pystyvät tuottamaan asiakaskokemuksia, jotka tarjoavat asiakkailleen lisäarvoa heidän ydintarjontaansa täydentävänä. Kilpailu on tänä päivänä kovaa. Samoja tai

samankaltaisia tuotteita ja palveluita tarjoavia yrityksiä on paljon. Tämän vuoksi pelkällä hinnalla kilpailu ei enää riitä. Näin ollen se, millaista asiakaskokemusta tarjotaan, tulee kilpailuedun kannalta relevantiksi strategiseksi kysymykseksi.

2.6 Vähittäiskaupan uusi normaali?

Online-myynti kehittyi pandemian aikaan ja muutti pakon edessä kuluttajakäyttäytymistä. Forbesin (2021) artikkelin mukaan samalla muuttuivat myös ihmisten aivot. Artikkelissa pohdittiin, miten pandemia tulee vaikuttamaan ihmisen aivoihin ja käyttäytymiseen tulevaisuudessa. Pandemian rauhoittuessa ja uuden normaalin tullessa ihmiset kuitenkin palasivat ostoskeskuksiin. Kaupan liitto (2022) kertoi suomalaisten halukkuuden käydä fyysisissä myymälöissä kasvaneen. Tutkimuksen mukaan 75 % vastaajista halusi käydä fyysisissä kaupoissa, kun taas vuotta aikaisemmin vain 44 % vastaajista halusi käydä fyysisesti kaupoissa. Markkinoinnin professori Heikki Karjaluoto kommentoi, että tutkimuksen myötä voidaan olettaa kauppojen olevan tulevaisuudessakin monikanavaista, eikä kaikki ostaminen siirry kokonaan internettiin. Tutkimus tuo ilmi, että ihmiset haluavat tulevaisuudessakin fyysisesti käydä kaupoilla ja tehdä ostoksia (Kaupan liitto, 2022).

Syksyllä 2022 vähittäiskaupan ennustukset uudesta normaalista alkoivat realisoitumaan, kun pörssiyhtiöt julkaisivat vuoden 2022 Q3 osavuosikatsaukset. Esimerkiksi Keskon Q3 osavuosikatsauksessa (julkistettu 27.10.2022) ilmeni Keskon onnistuneen kaupallisesti. Katsauksessa painotettiin mm. Keskon omnikanavaisuutta, joka oli tuonut onnistumisia. Keskeisiä tekijöitä oli Keskon ja Woltin yhteistyö: pikatoimitukset kuluttajille, mikä toi Keskon ruokaverkkokaupalle kasvua asiakkaiden rakastuessa pikatoimituksiin. Myöskin K-ruoka.fi valittiin parhaaksi ruoan verkkokaupaksi, mikä on hieno onnistuminen ja edistää Keskon kaupallista onnistumista. Kokonaisuudessaan Kesko ilmoitti myynnin kasvun parantaneen tulosta. Stockmann puolestaan raportoi Q3 osavuosikatsauksessa (julkistettu 28.10.2022) vähittäiskaupan asiakasmäärien kasvun: +11,8 %, sekä kasvaneen ostosten keskiostoksen fyysisissä myymälöissä. Mikä tekee Stockmannin luvuista mielenkiintoisen, on se, että samaan aikaan Stockmannin verkkokaupan

myyntien osuus pysyi samalla tasolla verrattuna viime vuoteen: vuonna 2022 8.1 %, 2021 8.0 % ja 2019 2.7 %. Tästä voimme tehdä johtopäätöksen, että kuluttajakäyttäminen on pandemian jälkeisenä aikana muuttunut entistä omnikanavaisemmaksi.

Yunyun, Xiaoyu ja Yanzhe (2023) tutkimuksen mukaan kuluttajat käyttävät toisiaan täydentävien kanavien yhdistelmiä osana ostokokemusta ja kuluttajien ostopolut ovat omnikanavaiset. Kuluttajan tavoitteena on hyödyntää kanavien eri etuja optimaalisen kokemuksen saamiseksi. Kokemuksesta tekee optimaalisen esimerkiksi tehokkuus, mukavuus, tiedon saatavuus, asiakaspalvelu ja aistinvaraiset kokemukset. Sen vuoksi omnikanavaisten vähittäiskauppojen on tärkeää tunnistaa online- ja offline-kanavien edut sekä miten eri kanavat täydentävät toisiaan yrityksestä.

Onko vähittäiskaupan normaali hybridimalli uudesta ja vanhasta? Kuluttajat ovat palanneet liikkeisiin ja ostavat fyysisesti myymälästä kuin myös verkosta. Uusi ostajaprofiili on omnikanavainen eli toimii kaikissa kanavissa hybridisti. Osavuosikatsausten tulokset todentavat Suomen kaupan liiton (2022) tutkimuksen tuloksen ihmisten halukkuudesta palata fyysisiin myymälöihin, sekä omnikanavaisesta kuluttajakäyttäymisestä. Kuluttajien käyttäytyminen muuttui pandemian myötä, mikä laittaa yritykset uuden äärelle. Vastaavatko vähittäiskaupan yritysten toimintamallit uutta normaalia?

2.7 Kuluttajien muuttuneet arvot vähittäiskaupassa

Vogue Business:in (2022) artikkelin mukaan fyysinen ”retail” on takaisin muodissa ja nyt sen vuoro on olla kestävän kehityksen ”retail”. Artikkelin mukaan sähköisen kaupankäynnin lisääntyessä ja helpottuessa olemme unohtaneet kivijalkakaupan edut muun muassa jätteen vähentämisessä, sillä kivijalassa tuotteita voi kokeilla fyysistesti, löytää itselleen ja vartalolleen oikea tuote ja tehdä ostopäätös paikan päällä. Verkkokaupat ovat rakentaneet vaihtoehtoisia tapoja korvata fyysinen tuotteen näkeminen, muttei mikään tämän päivän vaihtoehdoista kilpaile fyysisen tuotteen

näkemisen kanssa. Fyysisestä kivijalasta ostaminen vähentää online palautuksista syntyvää jätettä ja päästöjä. Verkkokaupat kohtaavat kestävän kehityksen haasteita, sillä verkkokauppatoimijoiden suurimmat haasteet ovat artikkelin mukaan korkeat palautusasteet, toimituspäästöt ja kertakäyttöiset muovipakkaukset. Kaupan liiton tutkimuksen mukaan (2022) jo pidempään kestänyt pandemia laittoi myös suomalaisten arvot uusiksi. Kaupan liiton mukaan ihmisten arvojen tärkeys on viimeisen vuoden aikana heikentynyt ja suurin lasku koettiin yhteenkuuluvuuden tunteessa ja itsensä toteuttamisessa (Kaupan liitto, 2022).

Kuluttajien arvot ja toiveet kehittyivät pandemian aikana, mikä laittaa yritykset uuden äärelle. Vastaavatko vähittäiskaupan yritysten asiakasarvot ja toimintamallit nykytarpeita? Murroksen johtaminen ja organisaation sitouttaminen nousee keskeiseksi teemaksi omnikanavaisuuden onnistumiseksi. Seuraavassa luvussa syvennymme murroksen johtamisen teemoihin.

3 Vähittäiskaupan murroksen johtaminen ja organisaation sitouttaminen

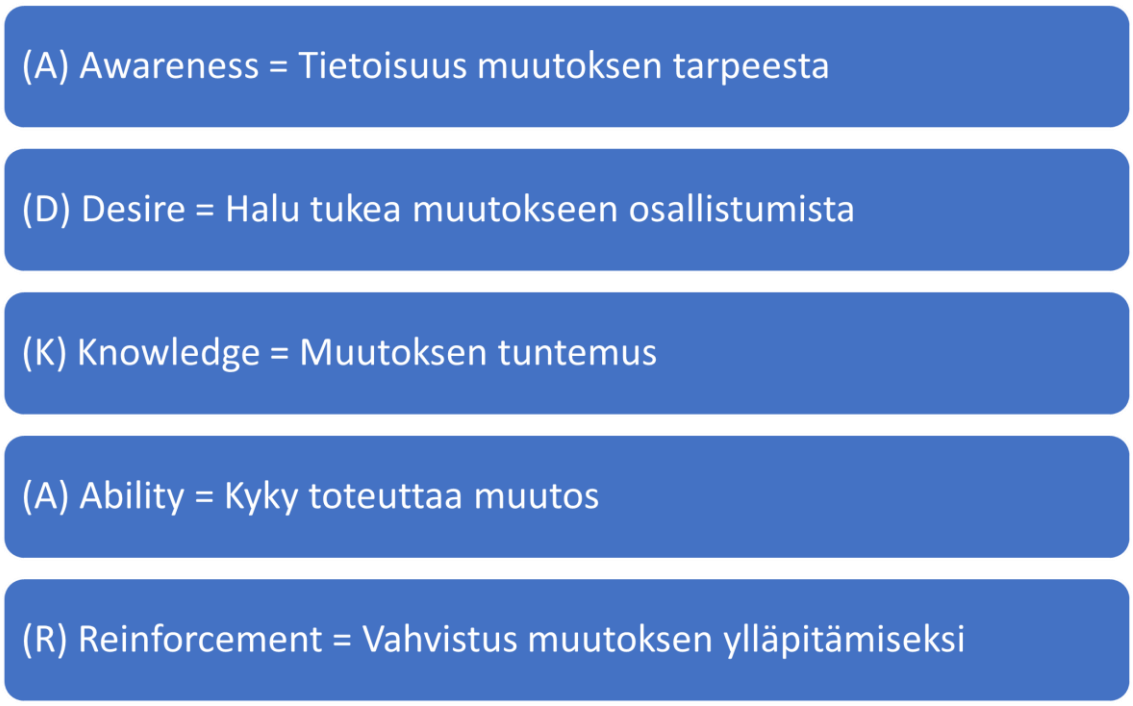
Kolmannessa luvussa perehdymme pro gradu -tutkielman teoriaosuuden toiseen osaan, joka keskittyy vähittäiskaupan murroksen johtamiseen ja organisaation sitouttamiseen. Luvussa tarkastellaan aiheita, kuten muutosjohtaminen ja muutoksenhallinnan työkalut, työntekijöiden tarpeiden huomioimisen tärkeys, muutoksen mittarointi, työelämän perustarpeiden johtaminen sekä tutkimuksen kannalta keskeisten käsitteiden ja teorioiden summaava teoreettisen viitekehys.

3.1 Muutosjohtaminen ja muutoksenhallintatyökalut

Menestyneen muutosjohtamisen teoreetikon Kotterin (1996) mukaan johtamisessa on kaksi osa-aluetta: manager ja leader. Leader tekee oikeita asioita ja manager tekee asiat oikein. Manager suunnittelee, valvoo ja ratkaisee ongelmat. Leader näyttää tiimille oikeaa suuntaa, auttaa ja inspiroi. Voidaan määritellä, että manager johtaa asioita ja leader ihmisiä (Kotter, 1996). Nadlerin (1989) mukaan muutosjohtamisessa tavoitteena on uusien elintärkeiden taitojen ja kykyjen kehittäminen, asioiden sovittaminen ja kehittäminen yrityksen tarpeiden mukaiseksi, sekä yrityksen muutostaitojen rakentaminen luoden kulttuurin, jossa on vahva toteuttamisen ilmapiiri. Tämä mahdollistaa strategisen tahtotilan jalkautumista (Higgs ja Rowland, 2000). Muutosjohtamisessa perinteisenä haasteena on organisaation yhtenäisyys muutostilanteessa, jonka säilyttäminen on haasteellista (Nadler, 1989). Miten johtaa muutosta ja mitä muutosjohtamisen prosessiin kuuluu?

Kirjallisuudessa on monia muutoksen johtamis- ja hallintateorioita. Ongelman asettelun näkökulmasta ADKAR muutoksenhallinta malli valikoitui parhaaksi työkaluksi omnikanavaisuuden muutosjohtamisessa. ADKAR on Jeff Hiatt:in (2003) muutosjohtamisen ja muutoksen hallintamalli. Mallin avulla on mahdollista löytää erilaisia aukkoja muutosprosessissa ja ADKAR palvelee vähittäiskaupan murrosta

parhaiten sen taipuvuuden vuoksi. ADKAR-mallia voidaan hyödyntää niin liiketoimintalähtöisiin tavoitteisiin kuin henkilöstön tukemiseen muutosprosessissa. Parhaimmillaan malli tukee yksilön muutoksen onnistumista ja mahdollistaa siten onnistuneen organisaatiomuutoksen (ks. kuva 8). ADKAR -nimi tulee teemoista: A = awarness, D = desire, K = knowledge, A = ability ja R = reinforcement.



Kuva 8. ADKAR muutoksenhallinta malli (Jeff Hiatt, 2003)

A tarkoittaa tietoisuutta muutoksen tarpeesta. Olennaista on ymmärtäminen siitä, miksi muutos on tarpeen. Se on avain onnistuneeseen muutokseen. Tämä vaihe sisältää perustelut mitä muutoksessa tehdään ja miksi muutos tulee. Suunniteltu viestintä on välttämätöntä. Kun tämä vaihe on suoritettu onnistuneesti, ihminen ymmärtää miksi muutos on tarpeen.

D tarkoittaa halua osallistua muutokseen. Se edustaa yksilön motivaatiota ja sitoutumista muutokseen. Tahtotila olla mukana muutoksessa voi syntyä vasta, kun tietoisuus eli A on vakiintunut. Yleinen harhaluulo on, että ajatellaan tietoisuuden synnyttävän halua olla mukana muutoksessa.

K tarkoittaa tietoa ja se kuvaa muutostuntemusta. Tämä elementti tarjoaa tietoa muutoksesta, joka voidaan saavuttaa normaalisti kouluttamalla ja valmentamalla henkilöstöä. Tässä vaiheessa tarvitaan kahdenlaista tietoa: mikä muuttuu ja mitä tapahtuu sen jälkeen, kun muutos on tapahtunut.

A eli kyky edustaa kykyä toteuttaa muutos ja saavuttaa haluttu suorituskykytaso. Tässä kohtaa suunnitelma realisoituu ja yksilöä tulee tukea. Osa ihmisistä tarvitsee aikaa, tukea ja valmennusta.

R eli vahvistusta muutoksen ylläpitämiseksi on ADKAR mallin viimeinen vaihe. Se on olennainen osa, jossa korostetaan muutoksen ylläpitämistä. Tällöin varmistetaan, että muutokset pysyvät paikoillaan ja että yksilöt eivät palaa vanhoihin tapoihin. Muutosta voidaan vahvistaa esimerkiksi positiivisella palautteella, palkitsemalla ja mittaamalla suorituskykyä. Muutoksenhallinta on tärkeää, jotta muutos voi onnistua.

ADKAR-malli ohjaa muutoksenhallinnan toimintaa. Se keskittyy erityisesti tuloksiin, ei suoritettaviin tehtäviin (Angtyan, 2019). ADKAR-malli on vähittäiskaupan murrokselle sopiva muutoksenhallinnan työkalu, joka huomioi muutosta laajasti. Omnikanavaisuuden jalkauttaminen vaatii muutoksen hallintaa ja oikeaa mittarointia, jotta se voi onnistua.

Lipastin (2007) mukaan muutosjohtamisessa on kolme perushaastetta.

- Motivaatiohaaste
- Uskottavuushaaste
- Sitoutumisenhaaste

Motivaatiohaasteella tarkoitetaan motiivin merkitystä muutoksessa. Jokaiselle muutosta koskevalle henkilölle ja sidosryhmälle on löydettävä motiivi sille, miksi muuttaa tekemistä. Tavoitteena on saada avainihmiset ja sidosryhmät sitoutumaan emotionaalisella tasolla yhteisen tavoitteen kehittämiseen ja saavuttamiseen. Tahtotilan löytäminen edellyttää johtamista, inspirointia ja suunnan näyttämistä.

Uskottavuushaasteella tarkoitetaan inspiroinnin ja suunnan näyttämisen onnistumista. Haaste käsittelee uudenlaisen toimintavan vakuuttavuutta: miten se koetaan ja onko se käytännössä mahdollinen toteuttaa. Jotta uskottavuuden voi saada, on sidosryhmien ja avainhenkilöiden uskottava tavoitteeseen rationaalisella tasolla. Tällöin tavoitteen on oltava mahdollinen saavuttaa eli realistinen. Projektin toimintatavat, asenteet, osaaminen, aikataulutus ja tekijät on analysoitava realistisesti, ja johtamisen tulisi olla ”toteuta ja seuraa” -johtamista, joka edesauttaa projektin syvintä tavoitetta.

Sitoutumishaasteella tarkoitetaan organisaation mahdollisia sitoutumishaasteita. Onnistuakseen on tärkeää havaita ja tunnustaa sitoutumisen todellinen tilanne. Tarvittavat muutokset eivät jakaannu organisaatiossa tasan, joten joidenkin roolien työnkuva muuttuu tai pahimmillaan loppuu.
Todellinen sitoutuminen on muutoksen hankalempien vaikutusten hyväksymistä osana (parempaa) kokonaisuutta. Sabotoinnin välttämiseksi sitoutumishaasteessa organisaation täytyy pystyä sitouttamaan mukaan yhteiseen tavoitteeseen nekin sidosryhmät, jotka eivät hyödy muutoksesta (Lipasti, 2007, 69–79). Vähittäiskaupan muutoksessa tulee pohtia Lipastin muutosjohtamisen perushaasteiden taklaamista, jotta vaadittavat muutokset saadaan vietyä läpi onnistuneesti.

Onko muutos ihmiselle vieras asia? Arikoski ja Sallinen (2007) kertovat, ettei muutos ole itsessään uusi asia ihmisille, saati ihmiskunnalle, mutta ajan myötä olemme kehittäneet uusia tapoja suhtautua siihen. Aikoinaan luolamiehet eivät pystyneet muuhun kuin muuttumiseen – muuten heitä olisi kohdannut kuolema. Tänä päivänä työmaailmassa suuri haaste on nopealla temmolla jalkautettavat asiat, jolloin muutos jää usein hyvin pintapuoleiseksi ja teennäisiksi – erityisesti siksi koska harvoin meillä on hengenhätää (Arikoski ja Sallinen, 2007). Ihmiset eivät ole koneita. Meille on luonnollista, että toimimme eri tavoin kohdatessamme uusia tilanteita, erityisesti, jos ne koetaan stressaaviksi. Tämän vuoksi muutosjohtaminen vaatii avainihmisiltä, kuten esihenkilöiltä, laadukkaita ”leadership” eli ihmisten johtamistaitoja (Arikoski ja Sallinen, 2007).

Pirinen (2014) kertoo muutosprosessin klassikkoteoriasta: muutoksen käyrä *(englanniksi: change curve),* joka on Kübler-Rossin (1969) kehittämä (ks. kuva 9, s.35). Käyrän avulla kuvataan muutoksen eri vaiheet henkilöstön näkökulmasta. Jokainen ihminen on yksilö ja kokee asiat eri tavoin. Näin ollen osa kokee vain osan muutoksen käyrästä ja osa eri tunnevahvuuksilla. Käyrällä saatetaan ottaa myös takapakkia, eikä kulkea vain lineaarisessa järjestyksessä. Prosessi jaetaan viiteen vaiheeseen:

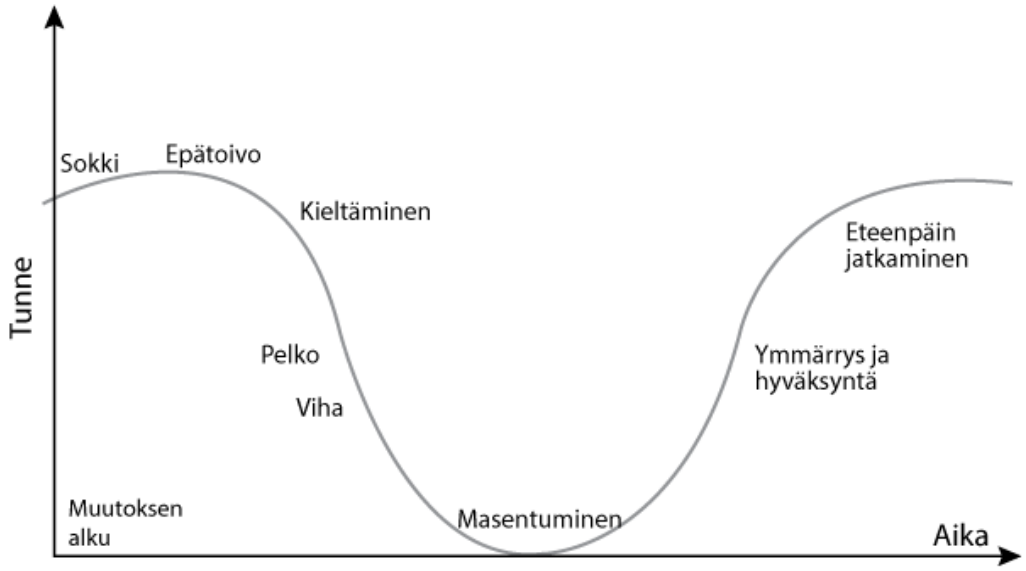
1. Shokki, epätoivo ja kieltäminen: aluksi ihminen saattaa järkyttyä tapahtuneesta ja pohtia mitä tämä tarkoittaa omalla kohdallani. Tämän jälkeen ihminen kieltää tapahtuneen ja näkee kaiken menneen ruusuisena ja uuden pelottavana. Tässä vaiheessa keskustelu esihenkilön kanssa on kriittistä, jottei yksilö jää asian kanssa yksin ja hän tulee kuuluksi.

2. Pelko ja viha: Seuraavassa vaiheessa nousee esille pelko tulevasta ja viha miksi näin pitää tapahtua. Usein tunteen takana saattaa olla pelko siitä, miten tulee selviytymään muutoksesta. Tällöin keskustelun tärkeys nousee taas esille ja jolloin esihenkilö on tärkeässä roolissa. Asioista avoimesti puhuminen ja tunteiden jakaminen on sallittua, jotta jokainen tulee kuuluksi ja nähdyksi. Tällöin voidaan myös saada mahdolliset huhut käsittelyyn ja selvennettyä tarvittavia teemoja.

3. Masentuminen: Tässä vaiheessa yksilö lamaantuu eikä tee töitä normaalilla tehokkuudellaan. Tällöin yksilölle tulee antaa aikaa sulatella muutosta ja auttaa jaksamaan arjessa. Esimerkiksi työtehtävien paloittelu ja pienten tavoitteiden luominen arkeen voi olla tehokas työkalu jaksamiseen. Tarpeen mukaan tulee antaa ammattiapua sitä tarvitseville.

4. Ymmärrys ja hyväksyminen: Kun henkilö on ymmärtänyt ja hyväksynyt tapahtuvan muutoksen, muuttuu käyrässä suunta. Hän kokee toivoa ja luottoa tulevaan. Tällöin on kriittistä jatkaa muutoksen mahdollisuuksien esiin tuomista.

5. Eteenpäin jatkaminen: Muutoskäyrän lopussa on muutoksen loppuminen. Tällöin on hyvä pohtia, mitä muutos piti sisällään ja mitä se mahdollisti. Tämän jälkeen muutosprosessi loppuu ja arki jatkuu uusin toimintamallein.



Kuva 9. Muutoksen käyrä (Kübler-Ross, 1969)

Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas ja Ristikangas (2021) painottavat, että muutokset saattavat tulla nopeasti ja laittaa jopa koko maailman sekaisin. Elämme jatkuvassa muutoksessa, minkä vuoksi yksilön kannalta olisi kriittistä oppia kohtaamaan muutoksia oikealla tavalla ja oppia elämään niiden kanssa. Voimme ainoastaan vaikuttaa siihen, miten itse reagoimme ympärillä tapahtuviin asioihin. Jokainen muutos on mahdollisuus kasvaa. Tämän vuoksi muutoksissa tärkein työväline on resilienssi eli selviytymisen taito. Resilienssillä tarkoitetaan henkistä kestävyyttä, joustavuutta sekä sinnikkyyttä. Tämä taito auttaa sietämään pettymyksiä ja palautumaan muutoksista. Resilienssi on opittu kyky, ei ominaisuus, joten sen voi oppia ja kehittää kaikki, jotka niin haluavat. Yritysten

ja tiimien olisi kriittistä panostaa tähän taitoon, sillä resilientit sopeutuvat muutoksiin helpommin ja kohdistavat tekemisensä uudelleen määritettyihin tavoitteisiin.

Connorin (2003) resilienssiominaisuus viitekehyksen mukaan on olemassa seitsemän ominaisuutta:

1. Positiivisuus: taito nähdä muutokset mahdollisuuksina
2. Itseluottamus: taito saada olonsa turvalliseksi ja usko menestykseen horjuvassa tilanteessa
3. Prioriteetit: visio siitä, mitä tavoitella ja vision hyödyntäminen ankkurina myrskyssä
4. Luovuus: taito keksiä ideoita ja näkökulmia muutoksen aikana
5. Yhteys muihin ihmisiin: taito tukea, auttaa ja tehdä yhteistyötä muiden kanssa
6. Ajattelu: taito kehittää ja soveltaa toimintamalleja ja rakenteita muutoksen keskellä
7. Kokeilunhalukkuus: uskallusta toimia ja ottaa laskelmoituja riskejä epävakaassa ympäristössä

3.2 Työelämän perustarpeet ja niiden johtaminen

Tänä päivänä ihmiset haluavat kokea työssään merkityksellisyyttä, jolloin työ on yksilölle henkilökohtaisesti merkitsevää ja arvokasta (Lysova ja muut, 2019). Työtyytyväisyyden lisäksi toivotaan intoa, omistautumista, keskittymistä, flow-tilaa ja työn imua (Järvensivu & Piirainen 2015). Työelämässä on mahdollista täyttää psykologisia perustarpeita: tuntea itsensä ammattitaitoiseksi, autonomiseksi ja osaksi tiimiä (Deci, Olafsen, Ryan, 2017).
Miksi psykologiset perustarpeet ovat keskeinen teema? Psykologiset perustarpeet eivät ole trendi, eikä se ole riippuvainen kokemuksesta, iästä tai koulutustaustasta. Se koskettaa meistä jokaista. Toteutuessaan ne tuovat organisaatiolle sekä yksilölle merkittäviä tuloksia. Psykologisten perustarpeiden mahdollistaminen ei vaadi yritykseltä isoja investointeja vaan on kustannustehokasta, sillä se tapahtuu käytännössä organisaation toimintatavoissa ja arjen vuorovaikutuksessa. Psykologisten perustarpeiden täyttyminen näkyy monilla mittareilla: Työntekijöiden tasolla

parantuneena työmotivaationa, hyvinvointina ja yleisenä jaksamisena. Edellä mainitut puolestaan näkyvät yrityksen menestyksessä ja kilpailukyvyssä (Ryynänen, Simonen ja Karkkonen, 2020).

Myös Rantanen (2018) puhuu henkilöstön autonomiasta ja uskoo tulevaisuuden menestyvien yritysten jakavan vastuun asiakkaan kokemuksesta kaikille työntekijöille, mitä tulee vaalia. Tulevaisuudessa ei ole liiketoimintaa, elleivät asiakas ja asiakaskokemus ole yrityksen strategian keskiössä. Yrityksen tärkein voimavara ovat työntekijät. He ovat luomassa merkittäviä asiakaskokemuksia ja sillä varmistavat yrityksen menestyksen. Ilman tekijöitä ei yritys selviä. Yrityksen tärkein työ on pitää hyvää huolta tekijöistään, jotta he voivat pitää hyvää huolta asiakkaistaan. Rantasen mukaan työntekijät tarkoittavat koko henkilöstöä eikä vain ruohonjuuritasolla toimivia henkilöitä (Rantanen, 2018). Drucker (2002) myös ajattelee työntekijöiden olevan yrityksen tärkein voimavara. Samaan aikaan yritys on monelle työntekijälle tärkeä, koska moni työntekijä on riippuvainen yrityksestä saadakseen toimeentuloa, tietyn elintason, sekä aseman työelämässä ja yhteisön johon kuulua. Muuttuvassa maailmassa kehitys on nopeaa ja ajan hengen mukaan ihmiset tekevät nopeita liikkeitä myös urallaan. Jatkuva muutos ja ajan arvon kasvun myötä tulevaisuus on monelle epävarmaa, ja tätä vähittäiskaupan henkilöstö elää todeksi. Keino tukea henkilöstöä jatkuvassa muutoksessa on kehittää ihmisten sisäistä yrittäjyyttä ja kykyä ohjata omaa tekemistä itsenäisesti. Useammat roolit vaativat luovuutta, sosiaalisia kykyjä, oma-aktiivisuutta sekä kykyä oppia uusia asioita. Valmentavalla johtamisella pystytään mahdollistamaan itseohjautuvuutta ja ylläpitämään jatkuvan muutoksen prosessia (Rantanen, 2018).

Mikä johtamismalli huomioisi yksilön tarpeet ja sopisi parhaiten jatkuvan muutoksen johtamiseen? Ryynäsen, Simosen ja Karkkosen (2020) tutkimuksen mukaan vastaus on valtuuttava johtaminen (*eng: empowering leadership*). Valtuuttava johtaminen on johtamismalli, jossa henkilöstölle lisätään vastuuta, vapautta ja vaikutusmahdollisuuksia muun muassa monipuolisten roolien ja itseohjautuvien tiimien kautta (Lämsä & Päivike 2013). Miksi valtuuttava johtaminen? Ryynäsen, Simosen ja Karkkosen (2020) tutkimuksen mukaan työntekijän työn imuun vaikuttaa yhdessä autonomia ja

kompetenssi, sekä autonomia ja yhteenkuuluvuuden kokemuksen kanssa. Tutkimuksessa ilmeni, että valtuuttava johtaminen tukee autonomian syntymistä eri johtamismalleista parhaiten, koska autonomia on psykologisista perustarpeista ainut, jonka väliltä löydettiin yhteys valtuuttavan johtamiseen ja työn imuun. On huomioitava, että valtuuttavan johtamisen riskinä on yksilön riittävän tuen puuttuminen. Tämän vuoksi toimintatapojen ja arjen vuorovaikutuksen tulee huomioida tämän ehkäiseminen.

Tutkimustulosten perusteella vähittäiskaupan organisaatiot voisivat valita valtuuttavan johtamisen johtamismalliksi ja luoda organisaatio sekä toimintatavat, jossa ihmisen psykologiset perustarpeet täyttyvät. Tutkimustulosten mahdollistaminen käytäntöön tuo muutoksia nykyisiin organisaation toimintamalleihin sekä johtamiseen.

3.3 Toimivan tiimin merkitys onnistumisessa

Miten saadaan luotua tehokkaita tiimejä? Yksi lähestymistapa on psykologinen turvallisuus. Akateemiset tutkimukset osoittavat, että psykologinen turvallisuus liittyy parantuneeseen joukkueen suorituskykyyn (esim. Edmondson, 1999; Schaubroeck ja muut., 2011), mikä tarkoittaa, että kun ympäristö, jossa ihmisten työ on psyykkisesti turvallista, puhumista rohkaistaan ja virheistä oppiminen on suotavaa, ovat tiimin tulokset parempia. Tämän vuoksi johtajien ja esihenkilöiden tulisi pyrkiä luomaan psykologisesti turvallinen ympäristö, mikä parantaa tiimin oppimista ja suorituskykyä (Edmondson, 1999; Nembhard & Edmondson, 2012;Edmondson, 2019). Se on Edmondsonin (1999) mukaan olotila, jossa ihminen voi ilmaista itseään vapaasti ilman pelkoa negatiivisista vaikutuksista imagoonsa tai uraansa. Edmondsonin mukaan työn imun ja yhteisöllisyyden peruspilari on psykologisen turvallisuus. Miksi tiimissä tulisi olla psykologista turvallisuutta? Edmondsonin ja Lein (2014) mukaan ihmisten välillä voi syntyä uhkia, jos he kokevat epävarmuutta eivätkä he uskalla puhua. Kun tiimin jäsenet eivät tunne oloaan turvalliseksi, yhteistyö todennäköisesti kärsii. Tämä on yksi nykypäivän organisaatioiden kohtaamista haasteista, jota tulee ratkoa. Psykologinen turvallisuus nousi valtaväestön tietoisuuteen vasta vuonna 2016, kun Google teki

Aristotle -tutkimuksen, jossa tutkittiin, mikä tekee ryhmästä ihmisiä täydellisen tiimin. Oletuksena oli, että kun palkataan alan huippuosaajat tiimeihin, niin saadaan parhaat tulokset. Tutkimuksen lopputulos yllätti kuitenkin kaikki, kun selvisi, että kriittisintä tiimien onnistumisessa on psykologinen turvallisuus (The New York Times, 2016). Psykologisesti turvallinen ympäristö luo edellytyksiä rehellisemmälle, tehokkaammalle ja yhteistyöhön perustuville työyhteisöille, jossa ihmiset uskaltavat kertoa omia näkemyksiä, sekä olla omia itsejään. Tuloksena voitaisiin luoda tehokkaampi työympäristö (Edmondson, 2019. McKinseyn (2021) artikkelin mukaan silloin, kun työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi, he uskaltavat pyytää apua ja jakaa ehdotuksia myös epävirallisesti ja avata suunsa pelkäämättä kielteisiä sosiaalisia seurauksia.

Psykologinen turvallisuus ja sen mahdollistamien kyvykkyyksien merkitys on vain kasvanut COVID-19-kriisin aikana. Pandemian aikana tehty McKinsey Global Survey (2020) kuitenkin vahvistaa, että vain kourallinen yritysjohtajista edistää ja hyödyntää psykologista turvallisuutta heidän työntekijöissään (McKinsey, 2021). Miten edistää psykologista turvallisuutta tiimissä? McKinseyn (2021) artikkelin mukaan positiivinen tiimi-ilmapiiri on tärkein psykologisen turvallisuuden edistäjä. Tällöin tiimin jäsenet arvostavat toistensa panoksia, välittävät toistensa hyvinvoinnista ja osallistuvat siihen, miten tiimi tekee työtään. Positiivinen tiimi-ilmapiiri muodostuu todennäköisimmin silloin, kun johtajat ja esihenkilöt osoittavat kannustavaa ja konsultatiivistä käyttäytymistä, sekä haastavat tiimejä.

Vuoden 2022 Nordic Business Forumissa Amy Edmondson oli yhtenä pääpuhujista ja hänen puheenvuoronsa keskittyi juuri psykologiseen turvallisuuteen. Hän kertoi puheenvuorossaan, miten aihe on saanut paljon näkyvyyttä erityisesti Googlen tutkimuksen jälkeen ja miten teema on myös väärin ymmärretty. Psykologinen turvallisuus ei tarkoita työsuhdeturvaa tai takuuta siitä, että kaikille ideoille taputetaan eikä konflikteja ole, eikä se myöskään anna lupaa valittaa tai hiljentää tekemisen meininkiä. Psykologinen turvallisuus mahdollistaa, että ihmiset uskaltavat sanoa, mitä oikeasti ajattelevat asioista ammatillisesti, sekä tuo mukanaan myös vaikeita

keskusteluja. Ilman vaikeita keskusteluja emme pääse lähemmäs aidosti ”oikeita ratkaisuja”.

Kielikuvallisesti voisi sanoa, että toimiva tiimi on kuin jazz orkesteri. Se on rakennettu osaavista ”muusikoista”, jotka soittavat samaa kappaletta. Jokaisella on oma osaaminen ja instrumentit, ja tietotaito on koko tiimin tiedossa. Jazz orkesteri on tiimi ja menossa kohti yhteistä päämäärää. He osaavat reagoida toisen tekemisiin ja tukea toisiaan päästääkseen yhteiseen päämäärään. Esihenkilön rooli on antaa tiimiläisille tilaa näyttää oma osaaminen ja antaa heille mahdollisuus loistaa. Yhteisen tavoitteen ja tunnelman pohjalta koko tiimi on kyvykäs improamaan kokonaisia konsertteja ja hyödyntämään jokaisen omaa osaamista yhteisen tavoitteen eteen. Kokonaisuudessa siitä tulee upea kokonaisuus ja tulokset puhuvat puolestaan (Furu, 2013).

Valtuuttavassa johtamisessa esihenkilön tulee tiedostaen lisätä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia, vastuuta ja vapautta. Esihenkilön tulee tukea tiimiä ja mahdollistaa autonomia. Tämän vuoksi esihenkilö huolehtii tiimin osaamisesta ja tarjoaa koulutusmahdollisuuksia, jotta kokemus yhteenkuuluvuudesta ja kompetenssista täyttyy.

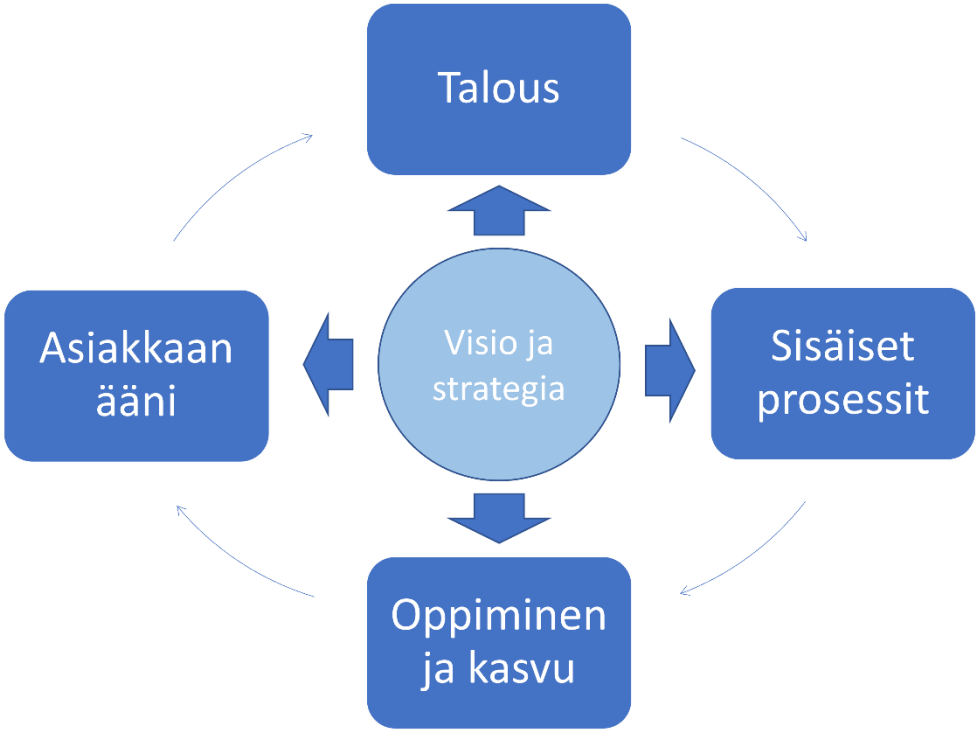
3.4 Miksi työntekijöiden tarpeita on tärkeää huomioida?

Työntekijäkokemus on työntekijän kokemus työnantajasta. Se syntyy vuorovaikutuksen, tunteiden ja mielikuvien pohjalta (Korkiakoski, 2019). Green (2017) puolestaan määrittelee työntekijäkokemuksen olevan kaikkea, mitä jokaisessa organisaatiossa tapahtuu, mikä kuvaa hyvin käsitteen laajuuden aiheuttamaa haastetta ja sitä miten laaja käsite työntekijäkokemus on. Deloitte (2017) täydentää käsitettä seuraavasti: työntekijät kokevat kaiken työssä tapahtuvan yhtenäisenä kokemuksena, joka vaikuttaa jokapäiväiseen elämään työpaikalla ja sen ulkopuolella mukaan lukien yleisen fyysisen, emotionaalisen, ammatillisen ja taloudellisen hyvinvoinnin.

Työntekijäkokemus on arkea, jota henkilöstö elää, myös murroksen keskellä. Korkiakoski painottaa, että työntekijöiden tulisi olla sitoutuneita yritykseen tunnetasolla, jotta he voivat onnistua ja ylittää asiakkaiden odotukset. Jos työntekijällä on arvoristiriita yrityksen arvoja kohtaan, hänen voi olla vaikea toimia roolissaan omana itsenään. Työntekijän on tärkeää kokea roolinsa siten, että se näkyisi asiakkaille positiivisella tavalla. Työntekijäkokemus kulkee käsikädessä asiakaskokemuksen kanssa. Yksittäinen rekrytointi vaikuttaa yrityksen onnistumiseen asiakaskokemuksessa ja markkinassa erottumisessa, joko positiivisella tai negatiivisella tavalla (Korkiakoski, 2019). Fisherin mukaan (2010) työnantajan ja työntekijän suhde vaikuttaa olevan riippuvainen kummankin osapuolen tyytyväisyydestä asetettuihin tavoitteisiin ja niihin pääsemisestä. Työhön tyytyväisyys ja onnellisuus työpaikalla voivat olla tehokas keino sitouttaa ihmisiä. Työntekijöiden sitouttaminen tunnetasolla on kriittistä onnistumisen ja hyvien asiakaskokemusten vuoksi. Tämän vuoksi työntekijöiden kokemuksella on merkitystä ja sitä tulee varjella murroksen keskellä elämisessä, vaikka se onkin balanssin etsimistä ja löytämistä.

3.5 Muutoksen mittarointi

Muutos on ollut yrityksille pakollista ja muutos digitaalisuuteen oli monelle yritykselle ehto pysyä elossa pandemian aikana, sanovat eri tutkimukset. Tämän vuoksi muutoksien mittarointi nousi erityisen tärkeäksi tavaksi mitata muutoksen onnistumista. Vuoden 2022 tutkimuksen mukaan yksinkertaiset KPI-mittarit eivät pysty kuvaamaan muutoksen yleistä menestystä tai epäonnistumista. Siksi on olennaista käyttää moniulotteista viitekehystä liiketoiminnan suorituskyvyn mittaamiseen muutoksessa, ks. kuva 10 (Stalmachova, Chinoracky ja Strenitzero, 2022).



Kuva 10. Tasapainon KPI raamit Stalmachova, Chinoracky ja Strenitzero, 2022

Tasapainon KPI:t -viitekehys antaa yritykselle laaja-alaista näkemystä ja tukea valita oikeat KPI:t muutoksen mittaamista varten. Organisaatiota tulisi tarkastella neljästä eri näkökulmasta, jotta voidaan kehittää toimenpiteitä, tavoitteita ja aloitteita suhteessa organisaatioon. Mallissa pohditaan muutosta talouden, asiakkaan äänen, sisäisten prosessien, ja oppimisen ja kasvun näkökulmista. Koko prosessia ohjaa visio ja strategia, joka on mallin keskellä (ks. kuva 10). Mallin ajatus on tarkastella strategisia toimenpiteitä perinteisten taloudellisten toimenpiteiden lisäksi, jotta saadaan tasapainoisempi näkemys yrityksen suorituskyvystä ja muutoksesta (Stalmachova, Chinoracky ja Strenitzero, 2022).

Näkökulma	**Kuvaus**	**KPI-mittari**
Talous	Tarkastelee organisaation taloudellista suorituskykyä ja rahan käyttöä. Talous näkökulma rohkaisee valitsemaan muutamia ylätason talouden mittareita.	Kassavirta, myynnin kasvu, liikevoitto, pääomaan tuotto
Asiakkaan ääni	Tarkastelee organisaation suorituskykyä asiakkaan lähtöisyyden tai yrityksen tärkeimpien sidosryhmien näkökulmasta. Asiakkaan ääni näkökulma auttaa tunnistamaan toimenpiteet, jotka auttavat ymmärtämään, mikä on asiakkaille tärkeää.	Tärkeiden asiakkaiden ostovoima, toimituksien onnistumisprosentti, uusien tuotteiden myynnin prosenttiosuus.
Sisäiset prosessit	Yrityksen sisäisen suorituskyvyn laatu ja tehokkuus. Sisäisten prosessien näkökulma auttaa tunnistamaan toimenpiteitä, joita mitata, joissa meidän tulee loistaa.	Läpivientiaika, yksikkökustannukset, tuotto, uusien tuotteiden esittelyt
Kasvu ja oppiminen	Henkilöstö, infrastruktuuri, teknologia ja kulttuuri ovat avaintekijöitä ja ne vaikuttavat yritysten suorituskykyyn. Oppimisen ja kasvun näkökulma auttaa ymmärtämään kuinka parantaa, luoda arvoa ja innovoida liiketoimintaprosesseja.	Kehitysaika uuden sukupolven tuotteille, tuotteiden läpivientiaika markkinoille vs kilpailijoilla

Taulukko 1. Taulukko 1 Tasapainon KPI raamit avattuna (Stalmachova, Chinoracky ja Strenitzero, 2022)

3.6 Teoreettinen viitekehys

Pro gradu -tutkielman teoreettinen viitekehys (ks. kuva 11, s. 46) koostuu omnikanavaisuudesta, sen vahvuuksista, asiakas-arvosta, omnikanavastrategiasta, visiosta, strategiasta, muutosjohtamisesta, muutoksen hallinnasta ja resilienssistä. Viitekehys vastaa toimeksiannon toiveita ja tukee tutkimustavoitteita.

Omnikanavaisuus on asiakaskokemuksen kehittymä monikanavaisuudesta. Omnikanavaisuus tukee kuluttajakäyttäytymistä ja tuo asiakkaalle arvoa. Kuluttajat haluavat toimia omnikanavaisesti, minkä vuoksi yrityksen tulisi kehittää liiketoimintaa muuttuneen kuluttajakäyttäytymisen mukana. Online ja offline kanavissa on omat vahvuutensa. Online-kanavien tunnistettuja etuja ovat hakumukavuus, asiakkaiden tuottaman tiedon rikkaus ja sosiaalinen yhteys. Offline-kanavan tunnistettuja etuja ovat fyysinen tuotekokemus, myyntihenkilöstön apu ja palvelumaailman estetiikka (Yunyun, Xiaoyu ja Yanzhe, 2023; McKinsey, 2021; Bijmolt ja muut, 2019).

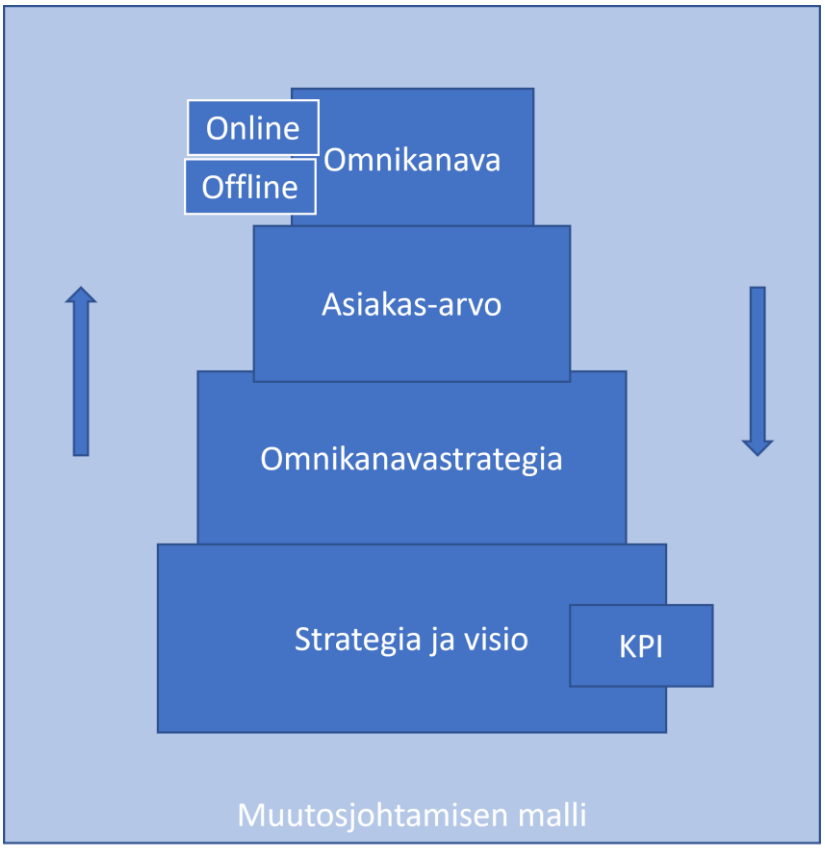
Asiakaskokemus syntyy jokaisessa kohtaamispisteessä yrityksen tai sen tarjoaman kanssa. Asiakas määrittelee asiakasarvon tuoton, mikä vuoksi yrityksen tulisi panostaa asiakaskokemukseen, jonka nähdään olevan tänä päivänä omnikanavainen. Tämän vuoksi omnikanavastrategia nousee viitekehyksen yhdeksi keskeiseksi teemaksi. Eri kosketuspisteiden tulisi olla saumattomat positiivisen kokemuksen syntymiseksi. Yrityksen eri kanavien tulisi myös sisäisesti toimia omnikanavaisesti eikä siiloissa niin kuin monikanavastrategiassa. Omnikanavastrategian keskiössä on asiakas. Tunnistetut omnikanavastrategian osa-alueet ovat A) ylivoimainen omnikanavainen ostokokemus kaupassa ja verkossa, B) räätälöity, kohdennettu ja relevantti kanavien välinen kohtaaminen ja viestintä C) monipuoliset omnikanava alustat, jotka on integroitu

kuluttajien tarpeisiin ja elämäntyyliin. Strategioita voi toteuttaa erikseen (SalesForce, 2002; McKinsey, 2021; Vargo ja Lusch, 2004).

Vähittäiskaupan jatkuva murros tunnistettiin kirjallisuudessa. Tämän vuoksi muutoksenhallinta, muutosjohtaminen sekä muutoksen mittaaminen nousee keskiöön muutoksen onnistumisessa. Vähittäiskaupan murroksen hallitsemisen viitekehykseksi valikoitui ADKAR. Malli on taipuisa, minkä vuoksi se soveltuu parhaiten vähittäiskaupan kontekstiin. ADKAR-mallia voidaan hyödyntää niin henkilöstön tukemiseen kuin liiketoimintalähtöisiin tavoitteisiin muutosprosessissa (Jeff Hiatt, 2003).

Jatkuvat muutokset ovat henkilöstölle raskaita, minkä vuoksi on tärkeää ymmärtää yksilön mahdollista reagointia muuttuvaan arkeen. Muutoksen käyrä teorian avulla organisaatio pystyy huomioimaan muutoksen eri vaiheita henkilöstön näkökulmasta (Kübler-Ross, 1969). Koska muutos on jatkuvaa, tulisi organisaation tukea yksilön resilienssi ominaisuuden kehittämistä. Resilienssin avulla yksilö pystyy toimimaan jatkuvassa muutoksissa mikä tukee muutoksen onnistumista. Yksilön olisi tärkeää oppia kohtaamaan muuttuvia tilanteita ”oikein”, jotta sen toimintakyky säilyy muutoksen keskellä (Connor, 2003).

Yksinkertaiset KPI-mittarit eivät taivu muutoksen mittarointiin, jonka vuoksi tarvitaan moniulotteinen viitekehys liiketoiminnan suorituskyvyn mittaamiseen. Tasapainon KPI:t -viitekehys on työkalu muutoksen mittaamista varten. Organisaation tulisi tarkastella muutosta neljästä eri näkökulmasta: talouden, asiakkaan äänen, sisäisten prosessien, ja oppimisen ja kasvun näkökulmista. Muutosta tulisi johtaa yrityksen visio ja strategia (Stalmachova, Chinoracky ja Strenitzero, 2022).



Kuva 11. Teoreettinen viitekehys, mukaillen Yunyun ja muut, 2023; Stalmachova ja muut, 2022; McKinsey, 2021; Bijmolt ja muut, 2019; Jeff Hiatt, 2003; Connor, 2003; Vargo, Lusch, 2004; Kübler-Rossin, 1969

Teoreettinen viitekehys tukee empiria osuutta. Seuraavaksi tutustumme tutkielman metodologiaan, jossa käsitellään tutkimuksen empiriaosuutta.

4 Metodologia ja empiria

Tutkielman neljäs luku käsittelee metodologisia valintoja. Tutkielman tarkoituksena on kartoittaa, miten pandemian edistämä murros on vaikuttanut vähittäiskaupan toimintaan, tunnistaa mitkä ovat kriittisiä tekijöitä muutoksen hallitsemisessa ja löytää ratkaisuja organisaation sitouttamiseen ja motivointiin jatkuvassa muutoksessa. Tutkimuskysymyksiin vastataan kirjallisuudella, aikaisemmilla tutkimuksilla ja asiantuntijahaastatteluilla. Asiantuntijahaastattelut toimivat tiedonkeruumenetelmänä, sillä tutkimuskysymykset ovat luonteeltaan selvittäviä.

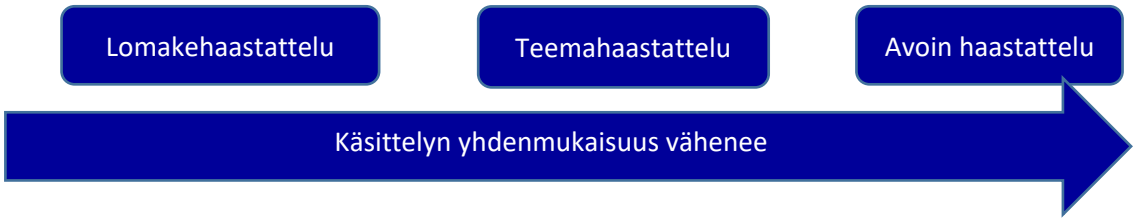
4.1 Toimeksiantajan esittely

Pro gradu -tutkielman toimeksiantaja on yritys X, jonka toimiala on ICT-ala. Toimeksiantajan liiketoimintayksikön pääkohderyhmä on B2C asiakkaat eli kuluttajat. Tutkimus on tehty toimeksiantajan liiketoiminnan liikkeenjohdolle tukemaan vähittäiskaupan murroksen johtamista. Tutkimuksen tarkoituksena on tukea toimeksiantajan liikkeenjohtoa vähittäiskaupan murroksen hallinnassa ja tarjota tietoa, joka auttaa muutosjohtamisessa, kehittämään strategioita ja vastaamaan kuluttajien muuttuneisiin tarpeisiin nopeasti muuttuvassa maailmassa.

4.2 Tutkimusmenetelmä ja metodologiset valinnat

Empiirinen tutkimus on tutkimusmenetelmältään kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tosiasioita, toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, jossa keskitytään objektiivisen totuuden ja oletettavien väittämien todentamiseen. Tutkimuksessa sovelletaan muutosjohtamisen teoriaa, joka toimii kompassina muutoksen ja kaupallisen menestyksen optimoinnissa. Tutkimuksen tavoite sopii kvalitatiiviseen tutkimukseen, sillä pyrkimyksenä on murroksen kuvaaminen, jolloin haluamme saada selville, miten muutosta tulisi johtaa (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara, 2009).

Aineiston keruumenetelmäksi valittiin haastattelu. Tutkimushaastattelun eri muodot käytiin läpi ennen haastattelumenetelmän valintaa ja niiden soveltuvuutta tarkasteltiin tämän tutkimuksen aineiston keräämiseen. Lomakehaastattelua, teemahaastattelua tai avointa haastattelua (ks. kuva 12) voidaan käyttää haastattelumenetelmänä (Hirsjärvi & Hurme, 1991, s.29).



Kuva 12. Tutkimushaastattelun vaihtoehdot (Hirsjärvi & Hurme 1991, 29)

Eskola ja Suoranta (2008) luokittelee haastattelut neljään eri tyyppiin. Strukturoitu eli lomakehaastattelu tarkoittaa, että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymykset samalla tavalla. Kysymykset ovat kaikille yhteneväiset ja vastausvaihtoehdot on annettu etukäteen. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastaajat voivat vastata kysymyksiin omilla sanoillaan. Teemahaastattelussa haastattelijalla on ennalta määrätyt aiheet, joita käsitellään haastattelun aikana. Avoin haastattelu on kuin keskustelu, jossa aihe on määritelty etukäteen, mutta kaikkia aiheita ei käsitellä jokaisen haastateltavan kanssa (Eskola ja Suoranta, 2008, 86).

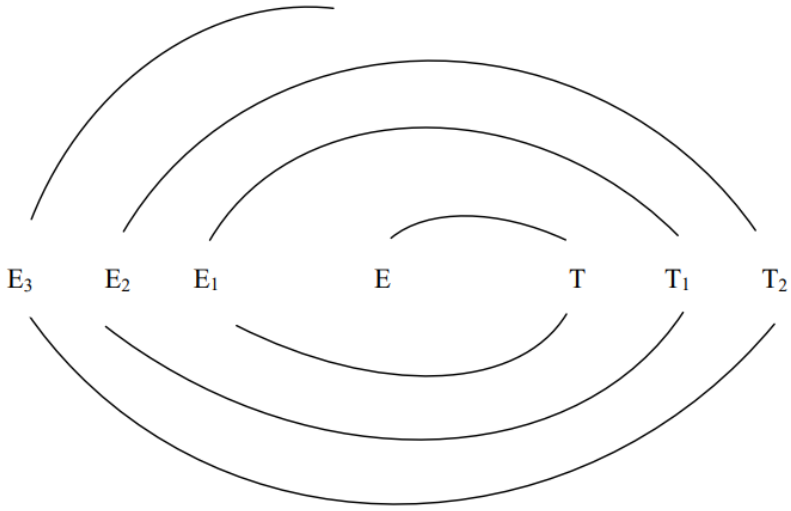
Tutkielman aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla haastatteluilla. Laadulliselle tutkimukselle tyypillistä on kommunikatiivinen rikkaus, monitasoisuus sekä kompleksisuus (Alasuutari, 2011). Ruusuvuori ja Tiittula (2005) määrittelevät puolistrukturoitua haastattelumuotoa seuraavanlaisesti: on tyypillistä, että puolistrukturoidussa haastattelumuodossa päätetään osa haastattelun näkökulmista etukäteen, vaikka itse haastattelussa on tilaa myös tarkentaville kysymyksille. Kysymyspatteriston järjestys ja tarkka kysymysmuoto voivat elää itse haastattelu

tilanteessa. Tutkimushaastattelut ovat vuorovaikutustilanteita, jossa itse haastattelija ja haastateltava kommunikoivat. Haastattelukysymykset on tehty teoriaan peilaten, mutta vastausvaihtoehtoja ei anneta. Haastattelumenetelmä valikoitui sen tehokkuuden vuoksi ja sen avulla on mahdollista saada tutkimuksen olennaisiin teemoihin näkemyksiä jokaisen informantin sanelemana (Puusa, Juuti, 2020). Haastattelutilanne eroaa muista arjen keskusteluista määritetyn tavoitteen vuoksi. Kirjallisuudessa käytetään käsitettä tiedon intressi. Haastattelun onnistumiseksi tulee haastattelevan henkilön luoda luottamuksen ilmapiiri haastattelutilanteeseen, jossa keskiössä on kunnioitus, empaattisuus sekä yhteinen tavoite. Haastattelijan on tärkeää olla läsnä, keskittyä haastatteluun ja muistaa roolinsa haastattelijana. On tärkeää huomioida, ettei haastattelija saa johdatella haasteltavaa, vaikka se voi olla haastattelutilanteessa vaikeaa.

Tutkimus on metodologialtaan hermeneuttinen. Hermeneuttisessa tutkimuksessa keskeisiksi käsitteiksi nousevat kokemus, merkitys ja yhteisöllisyys (Tuomi, Sarajärvi, 2009). Hermeneutiikassa on tärkeää tiedostaa ja ymmärtää olemassa olevat ennakkokäsitykset aiheesta. Hermeneuttiseen lähestymistapaan liittyy olennaisesti yksittäisten osa-alueiden ymmärtämisen lisäksi ymmärtää myös kokonaisuuden hahmottamiseen. Tämän myötä tieto on jatkuva ja uusiutuva tulkintojen prosessi (Gadamer, 2004). Tammisen mukaan informaatio muuttuu tiedoksi, kun se on ymmärretty ja sitä pystytään myös edelleen kehittämään. Hermeneuttisen ajattelun mukaan tutkija omaa esiymmärryksen tutkittavasta aiheesta. Esiymmärrys muodostuu tutkijan omista kokemuksista tai toisten kokemuksien kautta. Muiden kokemukset voivat olla kirjallisuudesta tai aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista (Tamminen, 1993).

Tämän tutkielman tekijä toimii vähittäiskaupan maailmassa, minkä vuoksi hänen esitietonsa tutkittavasta aiheesta ovat kattavat. Hermeneuttisuudessa keskiössä on ymmärryksen karttuminen. Merta kuvaa hermeneuttista metodologiaa spiraali kuvion kautta. Spiraali alkaa esiymmärryksestä (E) tulkintaan (T). Tekstiin perehtymisen jälkeen esiymmärrys kehittyy (E1). Tämän jälkeen tekstistä noussut tietoisuus aiheesta on

kehittänyt esiymmärrystä, mikä puolestaan vaikuttaa tekstin tulkintaan (T1). Tulkinta kehittyy (E):n ja (T):n välillä ja kehittyy lopulta spiraalimaiseksi. Lopullinen ymmärtäminen ja tulkinta jää avoimeksi, jolloin yleistettäviä päätelmiä on vaikea tehdä, ks. kuva 13 (Merta, 2006).



Kuva 13. Hermeneuttinen spiraali (Merta, 2006)

Tutkielman tutkimusote on teoriasidonnainen eli abduktiivinen tutkimus, jolloin teoriasta on tarkoitus löytää tukea ja selittäviä tekijöitä aineistosta esiin nousseille havainnoille (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka,2006). Abduktiivisen tutkimusotteen avulla pystymme muodostamaan uusia johtopäätöksiä ja tarkentamaan olemassa olevia teorioita (Tuomi, Sarajärvi, 2009), mikä on kriittistä pro gradu -tutkielman toimeksiannon kannalta.

4.3 Empiirisen aineiston keruumenetelmä ja kuvaus

Empiirinen tutkimusaineisto kerättiin syksyllä 2022 puolistrukturoiduin haastatteluin. Informanttihaastatteluja pidettiin yhteensä seitsemän kappaletta. Informantiksi rajattiin asiantuntijat ja johtajat erikoisvähittäiskaupan maailmasta, jotka ovat joko a) onnistuneet omnikanavaisuudessa ja/tai b) omaavat vahvaa näkemystä vähittäiskaupan nykytilasta ja tulevaisuudesta. Potentiaalisia informantteja kontaktoitiin verkostojen, sähköpostin ja LinkedInin kautta. Tutkimushaastattelut pidettiin Teamsin välityksellä.

Haastateltavat henkilöt esiintyvät tutkielmassa aliaksella anonymiteetin varmistamiseksi. Tässä tutkimukseen osallistuneet henkilöt ja heidän kuvauksensa alla Taulukossa 2.

H1	Mies	55v	Head of Apparel
H2	Nainen	50v	Konseptipäällikkö
H3	Mies	42v	Head of Operations
H4	Mies	43v	Omnichannel and innovation director
H5	Nainen	33v	Markkinointipäällikkö
H6	Mies	43v	Kaupan alan asiantuntija
H7	Mies	39v	Asiakaskokemuksen ja liiketoiminnan kehityspäällikkö

Taulukko 2. Vastaajat

Haastattelukysymykset perustuivat pro gradu -tutkielman viitekehykseen, kirjallisuuskatsauksesta nousseisiin teemoihin, sekä toimeksiantajan toiveisiin. Haastattelussa hyödynnettiin erilaisia kysymystyyppejä, jotta haastateltavat vastaavat esitettyihin kysymyksiin mahdollisimman laajasti ja eri tulokulmista. Kysymysten avulla oli tarkoitus selvittää asiantuntijoiden näkemykset aiheeseen. Tutkimushaastatteluiden kysymykset olivat luonteeltaan avoimia. Avoimet kysymykset mahdollistavat avoimen keskustelun, eikä tutkija pysty johdattelemaan haastateltavaa kysymysten kautta. Tämä oli kriittistä myös siksi, että tutkija työskentelee itse samojen teemojen parissa kuin haastateltavat henkilöt. Tämän tutkielman haastattelukysymykset testattiin kahdella eri

henkilöllä: toimeksiantajalla ja asiantuntijalla, jonka jälkeen ne kehitettiin nykyiseen muotoonsa.

Tutkimushaastattelut kestivät noin 50–75 minuuttia. Haastattelut suoritettiin etänä Teams -tapaamisen kautta. Haastattelutilanteessa molemmilla osapuolilla oli videokuva päällä, mikä teki tilanteesta vuorovaikutteisen. Haastattelut äänitettiin, mikä mahdollisti tutkijan läsnäolon ja keskittymisen. Ääninauhoitteet tuhottiin oikeaoppisesti prosessin lopussa. Videokuvaa ei tallennettu. Haastattelusta tehtiin samalla muistiinpanoja.

4.4 Haastattelurungon esittely

Teemahaastatteluiden kysymyspatteristossa painotettiin toimeksiannon mukaan kahta teemaa: murroksen tutkimista ja murroksen johtamisen tarpeita, joka on linjassa pro gradu -tutkielman teoriaosuuksien kanssa. Tämän avulla varmistamme, että tutkimus- ja teoriaosuus tukevat toisiaan. Kysymyspatteristossa oli eri tyylisiä ajankohtaisia kysymyksiä, jotka auttoivat informanttia syventymään tutkittavaan aiheeseen. Teemahaastattelukysymysten lisäksi selvitettiin haastateltavien taustaa, kuten ikä, ja titteliä.

Tutkimuskysymykset tehtiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Haastattelukysymyspatteristo löytyy liitteenä 1.

4.5 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analyysiin ei ole määritelty sääntöjä, jonka mukaan empiiristä aineistoa tulisi analysoida (Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka, 2006). Tutkimuksesta saatu aineisto analysointiin seuraavin menetelmin: haastattelujen aikana tapahtunut analysointi, haastatteluaineiston litterointi, tulosten läpikäynti ja niihin

syventyminen, sekä teemoittelu. Tutkimusotteen ollessa abduktiivinen, ohjasivat teoria ja teoreettinen viitekehys haastatteluaineiston analyysia (Hirsjärvi ja Hurme, 2009).

Laadullisessa aineistonkeruumenetelmässä aineiston analyysin tekemisen voi aloittaa haastatteluvaiheessa. Haastattelija havainnoi teemojen toistuvuutta tai erityisten teemojen nostoja haastattelun aikana (Hirsjärvi, Hurme, 2008). Tutkimuksissa nousi esille kategoriat strategia, muutosjohtaminen ja teknologia (ks. kuva 15). Strategia kategoria piti sisällään alateemoja, kuten ymmärrys omnikanavaisuudesta, johtoryhmä, ajatusmallinuutos, johtoryhmän sitoutuminen, strategia, asiakaslähtöisyys, organisaatiorakenteet, vastuullisuus ja liiketoimintamallit. Toinen kategoria oli muutosjohtaminen. Se piti sisällään yhteistyön, muuttuvat roolit, uutta osaamista, strategian jalkautuminen, osallistamisen ja muutoksessa tukeminen. Kolmas kategoria oli teknologia. Se piti sisällään alateemoja, kuten data ja sen merkitys, asiakaskäyttäytyminen ja ohjelmistoteknologiat.

Kuva 14. Tutkimushaastattelussa nousseet pääteemat

Tutkimushaastattelut nauhoitettiin ja siitä tiedotettiin kaikkia osapuolia. Haastattelija teki samalla muistiinpanoja yleisestä tunnelmasta. Haastattelun jälkeen ääniraidat litteroitiin. Litterointimenetelmään vaikuttaa haastattelun tyyli. Puolistrukturoidun haastattelun litteroinnissa kyetään löytämään tutkimuksen ja tutkimuskysymyksien kannalta olennaisimmat teemat, mutta haastatteluaineiston litterointi tehtiin

kokonaisuudessa huolella. Seuraavana työvaiheena oli aineiston teemoittelu, jossa tulokset jaoteltiin pienemmiksi osa-alueiksi. Aineisto jaoteltiin teoreettisen viitekehyksen teemojen, sekä mahdollisten uusien teemojen mukaan (Saaranen, Kauppinen ja Puusniekka, 2006).

Analysoinnin yhteydessä pyrittiin löytämään vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä vähittäiskaupan murros tarkoittaa käytännössä?
2. Onko omnikanavaisuus tärkeää vähittäiskaupan liiketoiminnalle?
3. Mitkä ovat kriittisiä tekijöitä muutoksen hallitsemisessa?
4. Tunnistaa tapoja organisaation sitouttamiseen jatkuvassa muutoksessa

4.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusten validiteetti ja reliabiliteetti ovat akateemisessa maailmassa tärkeitä käsitteitä. Tutkimusten validiteettia eli luotettavuutta on mahdollista arvioida eri menetelmin, joiden tavoitteena on selvittää, perustuvatko tutkimuslöydökset todisteisiin (Eriksson, Kovalainen, 2011). Yksi menetelmä on vertailla omia tutkimustuloksia aikaisempiin tutkimustuloksiin. Päättelyprosessin esittely voi parantaa tutkimuksen validiteettia (Puusa, Juuti, 2011, s.155). Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa, onko tutkimusta mahdollista toistaa samoin tuloksin (Eriksson, Kovalainen, 2011). Toistettavuus on akateemisuudessa tärkeää. Tämän vuoksi Daymonin ja Hollowayn (2011) mukaan laadullisen tutkimusmenetelmän heikkous on tutkimustulosten toistaminen, sillä tutkimuksessa selvitetään määrättyyn ajankohtaan ja lokaatioon sidottuja ilmiöitä. Saman tutkimuksen tekeminen samoilla informanteille esimerkiksi eri vuonna ja ajankohtana voi tuottaa eri tulokset. Tämä johtuu siitä, että näkemykset saattavat muuttua ja kehittyä, sekä itse haastattelutilanne saattaa muuttua. Tutkijan tulee osoittaa tutkimusprosessin olevan looginen ja huolella dokumentoitu, koska se vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettin ja validiteettiin. Lisäksi valittuun aiheeseen tulee tutustua perusteellisesti, ja osoittaa se tutkimuksessa (Eriksson, Kovalainen, 2011). Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän toinen haaste on

tutkimustulosten yleistettävyys, joka on taas kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän vahvuus (Eskola, Suoranta, 1998). Sen vuoksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston laatu ja ymmärrys on kriittistä, jotta tutkimustuloksista voidaan tehdä yleistyksiä (Saaranen-Kauppinen, Puusniekka, 2006).

Seuraavassa luvussa metodologiaa sovelletaan konkreettisesti empiirisen aineiston analysointiin. Luvussa esitellään tutkimuksen keskeiset tulokset jaettuna seitsemään eri alalukuun sekä empiirisen tulosten yhteenvetoon, jossa tutkimukset tulokset esitetään taulukossa 3, s.99.

5 Tutkimuksen empiiriset tulokset

Tässä kappaleessa käsitellään ja analysoidaan empiirisen tutkimuksen tulokset. Tutkimuksella on tarkoitus vastata tutkimustavoitteisiin: kartoittaa, miten pandemia on edistänyt vähittäiskaupan murrosta, tunnistaa, mitkä ovat kriittisiä tekijöitä muutoksen hallitsemisessa, löytää ratkaisuja organisaation sitouttamiseen ja motivointiin jatkuvassa muutoksessa. Haastattelututkimustulokset on ryhmitelty teemoittain ja niitä on peilattu teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimus tuotti seuraavanlaisia tuloksia.

5.1 Vähittäiskaupan omnikanavaisuus, kivijalan tunnistetut vahvuudet ja heikkoudet

Haastatteluiden perustaksi oli tärkeää varmistaa, että haastateltavat ymmärtävät, mitä omnikanavaisuudella tarkoitetaan. Haastatteluvastauksista ilmeni, että käsite oli kaikille asiantuntijoille entuudestaan tuttu ja aihe liittyi vahvasti heidän työhönsä. Kukaan haastateltavista ei kysynyt ennen haastattelua tai haastattelun aikana mitä omnikanavaisuudella tarkoitetaan. Haastateltavat tulkitsivat omnikanavaisuutta linjassa tieteellisen määritelmän kanssa. Asiakaskeskeisyys nousi kommenteista vahvasti esiin (Yunyun, Xiaoyu, Yanzhe 2023; Stalmachova, Chinoracky, Strenitzero, 2022; Serra, 2016).

> *H2*: *”Meillä ajatellaan omnikanavaisuutta asiakaslähtöisesti: asiakkaat haluavat saada relevantimpaa tietoa ja he haluavat henkilökohtaisempaa palvelua”*

> *H3: ”Tänä päivänä ihmiset liikkuvat paljon ja puhelin on aina mukana. Se on muuttanut kuluttajakäyttäytymistä. Niin nuoret kuin vanhempi väki haluaa kuluttaa tuotteita, palveluita ja elämyksiä. He etsivät lisää tietoa nopeasti, jonka vuoksi helppous ja saavutettavuus nousee keskiöön. Asiakas valitsee ajan ja paikan ja yritysten tulisi tehdä sitä tukevia päätöksiä. Tahtotilana on saavuttaa uusia kuluttajia matalalla kynnyksellä.”*

H5: ”Markkinointikontekstissa se voi tarkoittaa kuluttajan polku, ostokäyttäytyminen on otettu huomioon tekemisessä. Missä tahansa kuluttaja on ja mitä tahansa hän tekee, brändi kokemus näyttäytyy samanlaisena ja viestintä eri kanavissa tukee sitä.”

Aikaisemmista tutkimuksista tunnistettiin, että omnikanavaisuus on asiakaskokemuksen kehityksen jatkumo monikanavaisuudesta (Bijmolt ja muut, 2019; Rouse, 2016; Carrollin, 2013). Termit ovat lähellä toisiaan, mutta todellisuudessa edustavat eri asioita.
Se todentaa aiheen monimuotoisuuden ja sen, miten helposti omnikanavaisuutta ja monikanavaisuutta ajatellaan synonyymeinä. Omnikanavaisuudessa on kyse asiakkaiden saumattomasta liikkumisesta kanavien välillä. Se eroaa suuresti monikanavaisuudesta, jossa kosketuspisteet toimivat siiloissa (Sales Force, 2022).

Haastateltavat kertoivat, että monissa yrityksissä käytetään termejä ristiin ilman, että ymmärretään, mitä ne todella tarkoittavat, mikä todensi termien väärinkäytön todellisen haasteen.

H2: ”Kaikki kanavaisuus / omnichannel termiä käytetään väärässä merkityksessään, vaikka todellisuudessa puhutaan monikanavaisuudesta. Monikanavaisuutta ja omnikanavaisuututa käytetään synonyymeinä, vaikka ne tarkoittavat eri asiaa.”

H4: ”Omnikanavaisuus on enemmän kuin monikanavaisuutta. Näitä termejä käytetään jopa virheellisesti. Yrityksissä helposti puhutaan, että ”olemme omnikanavaisia”, mutta itse strategiassa ja operatiivisessa tekemisessä se ei näy, vaan on enemmän monikanavaista tekemistä. Moni yritys paiskii edelleen monikanavaisuuden kanssa, jolloin käytetään niitä kanavia, jotka on aikoinaan päätetty ja yritetään puskea eri sisältötyyppejä eri kanavien kautta ja tätä tekemistä kutsutaan omnichannel -tekemiseksi.”

Omnikanavaisuudessa onnistuakseen tulee terminologian olla selkeää, jotta ymmärretään mitä omnikanavaisuudella haetaan. Termejä omnikanava ja monikanava ei voi käyttää synonyymeinä, vaikka omnikanavainen lähestymistapa on evoluution kehitys monikanavaisuudesta, mikä edustaa asiakaskokemuksen tuomista läpi kaikkien ostokanavien ja kaikki kanavat toimivat yhdessä (Rouse, 2016; Serra, 2016).

Kivijalkaliikkeet ovat osa omnikanavaisuutta. Haastatteluissa keskusteltiin omnikanavaisuuden tuomista eduista ja haasteista ja haastateltavat näkivät omnikanavaisuuden tukevan vähittäiskaupan alan yrityksien liiketoimintaa, jos omnikanavaisuus ja liiketoimintamalli on rakennettu oikein. Sen nähtiin jopa vahvistavan kivijalan ja verkkokaupan rooleja, sekä yhteistyötä edellä mainittujen liiketoimintojen välillä (Yunyun, Xiaoyu, Yanzhe, 2023). Kivijalan rooli nähtiin kuitenkin muuttuvan.

> *H1: ”Uskon, että kivijalka ei koskaan häviä, eikä verkkokauppa sitä syrjäytä. On keskeistä hyödyntää molempia kanavia, kumpikin tukee toisiaan entistä vahvemmin. Pandemian jälkeisenä aikana kivijalan merkitys on taas kasvanut.”*

> *H5: ”Kivijalkakauppojen rooli on mielenkiitoinen. Haluan uskoa, että rooli säilyy, mutta onko se muuttumassa tai muuttunut: ostetaanko sieltä? Siellä kokeillaan ja katsotaan tuotteita, aistitaan brändiä, tapahtumia. Tämän keskiössä on elämyksellisyys ja sitä tarvitaan, vaikka itse osto tapahtuu verkossa. Asiakaspalvelu on myös kivijalan vahvuus. Ainut pysyvä on muutos.”*

Osa asiantuntijoista näki kivijalan vahvuutena palvelukokemuksen ja elämykset. Palvelun merkityksen nähtiin kasvavan entisestään. Myyjien tarjoama palvelu on kivijalan vahvuus (Yunyun, Xiaoyu, Yanzhe, 2023).

> *H3: ”Myymälässä palvelu ja elämykset ovat keskiössä”*

> *H1: ” Palvelukokemuksen ja henkilökohtaisen palvelun merkitys kasvaa.”*

H5: ”Tämän keskiössä on elämyksellisyys ja sitä tarvitaan, vaikka itse osto tapahtuu verkossa. Asiakaspalvelu on myös kivijalan vahvuus. ”

Kivijalan ehdoton vahvuus on kokemuksellisuus, jonka tuottaminen verkossa on lähtökohtaisesti vaikeampaa. H3 nosti esille tunteet ja tunnekokemukset. Hänen mukaansa heidän toimialallansa tunteen luominen on keskeistä ja sen avulla he saavat asiakkaat sitoutumaan.

H3: ”Näen, että kivijalalle on edelleen tarvetta: tunteen luominen helpompaa ja palvelut. Olennaista on saada asiakas sitoutumaan. Meidän toimialalla palveluita tarvitaan. Tunteen luominen on helpompaa, koska kohderyhmät ovat perheenjäseniä.”

Erityisesti pandemian jälkeen ihmisyyden ja ihmiskontaktin merkitys on kasvanut, minkä vuoksi H3 kertoma strategia on oletettavasti sitä, mitä ihmiset kivijalalta kaipaavat.

Myyjän rooli nähtiin muuttuvan itsessään ja sen uskottiin muuttuvan myös omnikanavaiseksi. H1 nosti esille myyjän, joka omassa työssään käyttää tiedonhakuun esimerkiksi iPad:iä, jonka avulla myyjä auttaa asiakasta entistä paremmin.

H1: ”Myyjän rooli tulee olemaan enemmän omnikanavainen ja käyttää tiedonhakuun esim. iPadia, kuten esimerkiksi Stockmannilla. Myyjä pystyy vahvasti digin avulla auttamaan kuluttajaa löytää haluamansa tuotteen.”

Kivijalkamyymälöillä nähtiin myös olevan heikkouksia. Näitä olivat esimerkiksi palvelun heikkeneminen ja kestävän kehityksen teema. Jo pidempiaikainen trendi vähittäiskaupan maailmassa on ollut tehokkuusajattelu, joka on vähentänyt myyjien määrää sekä käytettävää aikaa asiakkaiden kanssa kohtaamiseen. Osa asiantuntijoista nosti tätä esille, mikä puolestaan nähtiin heikentävän kivijalan vahvuutta.

H6: ”Aina puhutaan, että myymälän vahvuus on sosiaalinen kanssakäyminen eli palvelu, mutta ei niitä toimijoita ole montaa jota tässä aidosti onnistuu, erityisesti asiantuntevaa palvelua. Mielestäni moni myymälän eduista jää hyödyntämättä. Valitettavasti vähittäiskauppa leikkaa, vähentää ja tehostaa resursseja koko ajan. Aika harvassa on enää toimijat, jolta saa aidosti hyvää asiakaspalvelua suht nopeasti.”

Elämmekö siinä uskossa, että kivijalasta saa hyvää palvelua, vaikka todellisuus on joidenkin asiantuntijoiden mukaan toista?

Mikä on uusi kivijalan normaali? Uusi kivijalka-tekeminen näyttäytyy hybridimallina, jossa yhdistyvät niin perinteiset kuin modernit elementit. H7 painotti, että fyysisten myymälöiden merkitys ei katoa, mutta niiden yhdistäminen digitaalisiin kanaviin määrittää tulevaisuuden. H1 puolestaan korosti molempien kanavien yhteistyön tärkeyttä, ja kuinka ne voivat vahvistaa toisiaan. Pandemian jälkeen fyysisten myymälöiden rooli on jälleen vahvistunut, minkä vuoksi omnikanavaisuuden johtamisessa on tärkeää tunnistaa kunkin kanavan vahvuudet ja mahdollisuudet.

H7: ” [..]Fyysisyys ei tule kuolemaan, mutta miten se yhdistyy. Miten se jalkautuu? Se on uusi normi. Digitaalisuuden ja fyysisen tulee tukea toisiaan - ei kilpailla sisäisesti”

H1: ”On keskeistä hyödyntää molempia kanavia, kumpikin tukee toisiaan entistä vahvemmin. Pandemian jälkeisenä aikana kivijalan merkitys on taas kasvanut. Pandemian aikana verkon merkitys kasvoi pakon edessä, mutta nyt on kuitenkin palattu muutama askel takaisin kuluttajien palatessa takaisin fyysisiin myymälöihin. Omnikanavaisuuden johtamisessa on keskeistä huomioida sitä mitä kanavat tekevät parhaiten.”

Omnikanavaisuus on vähittäiskaupan maailmassa selviytymisen edellytys. Onnistuneella omnikanavaisuudella on vaikutus kuluttajien kokemaan arvoon yrityksestä (Yunyun, Xiaoyu, Yanzhe,2023; Stalmachova, Chinoracky, Strenitzero, 2022; McKinsey 2021). Kaikki seitsemän haastateltavaa kokivat, että omnikanavaisuus on tärkeää yrityksille, jos ne haluavat pysyä kilpailukykyisinä muuttuvassa markkinassa tarjoamalla saumatonta ja vaivatonta asiakaskokemusta kanavariippumattomasti. Keskeisenä huomiona haastateltavat nostivat esille murroksen taustalla olevan asiakkaiden muuttuneen käyttäytymisen ja tarpeet (Yunyun, Xiaoyu, Yanzhe, 2023). Muutos koettiin niin suureksi, ettei yrityksillä nähty olevan varaa olla kehittämättä liiketoimintaansa. Haastateltavat olivat huolissaan vanhojen ajatusmallien vaikutuksesta yritysten kilpailukykyyn. Yrityksien tulisi tarkastella kriittisesti kustannusrakennettaan, liiketoimintamalliaan ja olla valmis kehittämään uusia tapoja houkutellakseen asiakkaita (Stalmachova, Chinoracky, Strenitzero, 2022; Yunyun, Xiaoyu, Yanzhe, 2023). H1 kommentoi, että alkujaan verkkokaupan merkitystä ei ymmärretty kovin hyvin, mutta nykyään se on kriittinen osa kokonaisliiketoimintaa ja kriittinen osa asiakkaan sujuvaa ostokokemusta. Hän uskoo, että tulevaisuudessa verkkokaupan ja vastuullisuuden merkitys kasvaa entisestään.

H6 painotti, että muutos voi tapahtua salakavalasti ja nopeasti - kuin yhdessä yössä. ”Uusi normaali” muistuttaa menneitä aikoja, mutta suuria muutoksia on nähtävissä ja havaittavissa. Hän korosti, että kanavien tulee hyödyntää vahvuuksiaan ja keskittyä asiakkaan helppouteen. Tämän saavuttamiseksi markkinoille tarvitaan uusia toimijoita, jotka lähestyvät strategiaa digitaalisuus edellä. Kuluttajien ostokäyttäytyminen on muuttumassa, ja tämä näkyy esimerkiksi sosiaalisessa ostamisessa, kuten live-ostoksilla ja WeChat-ostamisessa. Tämä osoittaa, että digitaalisuuden ja asiakaskokemuksen merkitys kasvaa jatkuvasti liiketoiminnassa.

> *H6: ”Muutossyklit ovat hitaat ja muutos tuulee salakavalasti. Se tulee kuin yhdessä yössä. Uusi normaali on samaa kuin ennen ja merkkejä isoista muutoksista tulee.*

Kanavat toimivat vahvuuksillaan ja keskiössä on se ettei asiakkaan ei tarvitse nähdä vaivaa.”

Pandemian aikana tapahtunut muutos nopeutti murroksen aikataulua ja kaikki haastateltavat painottivat, ettei vähittäiskaupan murros johdu pandemiasta. Keskeisenä huomiona asiantuntijat nostivat esille murroksen taustalla olevan asiakkaiden muuttuneen käyttäytymisen ja tarpeet. Asiantuntijat painottivat, ettei yrityksillä ei ole varaa olla muuttumatta.

5.2 Historia taakkana, murros paljastaa kipupisteet

Miksi ajatus- ja toimintamallien muuttaminen voi olla ajoittain hankalaa? Yksi tunnistettu syy voi olla yrityksen pitkä historia. H6 nosti esille, että yrityksen historia voi olla taakkana muutokselle ja rajoittaa yrityksen kehittymistä, ellei tätä tiedosteta. Tiedostamattomuus voi johtaa polkuriippuvuuteen, jossa yrityksen toimintaa kehitetään historian kautta, eikä nähdä mahdollisuuksia ajatella määritetyn laatikon ulkopuolelta. Esimerkkinä mainittiin digikameroiden kehitys, jossa alan yritykset, kuten Canon, Sony jne. lähestyivät ilmiötä eri kulmista ja kehittivät liiketoimintaa puhtaasti oman ajattelunsa kautta. Kamerat ja liiketoiminnat kehittyivät, mutta lopulta digikamerat jäivät älypuhelimien varjoon, ja sen myötä moni putosi kilpailusta.

Kivijalka-toimijat voivat myös jäädä vanhojen ajatusmallien vangiksi ja toimia samoilla vanhoilla malleilla vuosikymmenestä toiseen kyseenalaistamattaan omia toimintamalleja. Usein vanhemmissa yrityksissä saatetaan ajatella, että verkkokaupan tekeminen on kallista, hankalaa ja pelkkää puuhaamista, vaikka todellisuudessa se voisi olla heille merkittävä liiketoimintamahdollisuus. Yritysten tulee tiedostaa historiansa vaikutus, pyrkiä kyseenalaistamaan ja kehittämään toimintaansa, jotta eivät jää kilpailijoidensa jalkoihin.

> H6: *” […] Osa heistä ovat tehneet liiketoimintaa lähes 100v samalla vanhalla mallilla. ”Tää on kannattavaa, näin olemme aina tehneet -ajattelua” […]*

Kivijalan historia on pitkä ja sillä on myös vahvuuksia. Vähittäiskaupan tulisi pitää kiinni vahvuuksistaan ja rakentaa uudet toimintamallit sen ympärille tukemaan muuttuneita tarpeita. Muutos on mahdollinen, jos kaikki osapuolet ovat sitoutuneita sen läpi viemiseksi (Jeff Hiatt, 2003). Sen vuoksi ajatusmallien muutos ja ymmärrys nousee ehdoksi onnistuneen omnikanavaisuuden läpivientiin.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että yrityksen ajatusmallien ja toimintatapojen on muututtava, jotta ne voivat menestyä nykyaikaisilla markkinoilla ja vastata asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin. Muutoksen edellytyksenä on ymmärrys siitä, mitä omnikanavaisuus todella tarkoittaa, sekä ajattelumallien muutos omnikanavaiseksi (Stalmachova, Chinoracky, Strenitzero, 2022).

> *H2: ”Ajattelutavan muutos on alkuvaiheessa kriittisin ja ymmärrys siitä mitä se tarkoittaa ja miten kaikki-kanavaisesti palveluja rakennetaan asiakasta varten.”*

Asiakkaan näkökulmasta omnikanavaisuuden keskiössä on asiakas, jonka ympärille omnikanavaisesti palvelut rakennetaan. Omni-ajattelu murtaa vanhoja rajoja ja asettaa asiakkaan ytimeen. Tämän vuoksi on olennaista, että yrityksessä ymmärretään mitä omnikanavaisuus tarkoittaa (Sales Force, 2022).

> *H4: ”Jos yrityksen mindset:tiä muutosta ei ole aloitettu vuosia sitten – alkaa tulla (tulee) kiire jos haluaa olla tehokas ja ylläpitää olemassa olevaa markkina-asemaa tai saada kasvatettua sitä.”*

> *H2: ”Moni yritys tekee monikanavaista tekemistä. Suurin muutos on ajattelun muutoksessa.”*

Nyt murrosta haastaa post-pandemia eli pandemian jälkeinen aika. Pandemia itsessään kiritti murrosta, mutta ”uuteen normaaliin” palaaminen muutti murroksen suuntaa. Kaupan liiton (2022) tutkimus kertoi suomalaisten innokkuuden käydä kivijalassa, sillä vuonna 2022 75 % vastaajista halusi asioida kivijalassa kun taas vuonna 2021 vastaava innokkuus oli vain 44 % (Suomen Kaupan liitto, 2022). Tilastot ohjaavat yritysjohtoa helposti kohti vanhoja toimintamalleja. H6 toi esille nykytilanteen haasteen, jossa ilmenee, ettei moni yritys tiedä, mitä seuraavaksi tulisi tehdä ja mihin ”uuden normaalin” kuluttajakäyttäytyminen laskeutuu.

> *H6: ”Pandemian aikana kaikki meni verkkoon. Tilanne on tällä hetkellä toinen ja taas kivijalka on pop. Verkko on eilisen juttu ja yritysjohtoja ei kiinnosta.”*

Kohti vanhaa ei ole kuitenkaan mahdollisuus palata (Stalmachova, Chinoracky, Strenitzero, 2022). Muun muassa H6 toi esille muutossyklien aikaikkunoiden olevan pitkiä, mutta muutos tulee silti kuin yllättäen yhdessä yössä. Tämänkaltaisen ajattelun muuttaminen on ehtona omnikanavaisuudessa onnistumiselle. Mindset muutos -teemaa nostivat esiin lähes kaikki haastatellut. Ajattelumallien muutos teemana on laaja ja pitää sisällään monia eri osa-alueita (Stalmachova, Chinoracky, Strenitzero, 2022).

H6 nosti kriittisesti esille vanhoja ajattelumalleja, jotka kiteyttivät ”vanhan ja uuden maailman” kohtaamispisteen liiketoiminnallisissa ajatus- ja toimintamalleissa. Hän kyseenalaisti yrityksen kulupolitiikkaa ja sitä miksi tietyt kulut ovat itsestäänselvyys ja maksetaan yrityksen katteista, kun taas toiset kulut kustantaa asiakas. Esimerkkejä ovat verkkokaupan maksulliset postikulut verrattuna kivijalkamyymälöiden ilmaiset parkkipaikat. Molemmat ovat ”pakollisia” kuluja, mutta liiketoimintamalli on rakennettu tukemaan kivijalkakauppaa, kun taas verkkokaupan puolella postituskuluja ei makseta katteesta, vaan laitetaan suoraan asiakkaan maksettavaksi.

H6: ”Postimaksut ovat suuri kulu verkkokaupan puolella ja usein oletetaan, että asiakas maksaa postimaksun kuljetuspalvelusta. Samaan aikaan kivijalkamyymälöissä on suuret parkkipaikat, jotka ovat asiakkaalle ilmaisia, koska tiedetään, että jos parkkipaikka maksaisi asiakas menisi muualle. Jos parkki ei maksa niin saadaan autoilevia enemmän kuluttavia asiakkaita liikkeelle. Parkkihallien rakentaminen ja ylläpitäminen maksaa yritykselle paljon, mutta se ymmärretään ja se halutaan pitää, vaikka samaan aikaan postimaksuja ei haluta kustantaa asiakkaiden puolesta.”

Yllä mainittu esimerkki tuo esille yrityksien liiketoiminta- ja kulumallit, jotka tulisi rakentaa uudelleen omnikanavaisuuden onnistumiseksi, sekä pohtia, mikä tuo asiakkaalle arvoa. On tärkeää kyseenalaistaa, miksi asioita tehdään tällä hetkellä juuri tällä tavalla, sillä osa malleista saattaa olla puhtaasti osa vanhaa ajattelua ja vanhoja toimintamalleja pohjautuen vanhentuneeseen strategiaan (Yunyun, Xiaoyu, Yanzhe, 2023; Stalmachova, Chinoracky, Strenitzero, 2022).

Maailma ei ole kuitenkaan valmis, ei myöskään omnikanavaisuus. Ainoa pysyvä asia on muutos. Tämän vuoksi jatkuvassa muutoksessa tulee oppia elämään ja omaa ajattelua tulee haastaa ja muuttaa. Yksilön ja organisaation tulee oppia kohtaamaan uusia tilanteita oikein, jotta jaksaa arjen pyörityksen. Vanhaan jääminen ei ole mahdollisuus. Hyvä työkalu tähän on resilienssi, joka auttaa yksilöä ja organisaatiota käsittelemään jatkuvasti muutoksia (Stalmachova, Chinoracky, Strenitzerova, 2022; Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas ja Ristikangas, 2021; Connor, 2003; Kotter, 1996).

5.3 Asiakaskeskeisyys liiketoiminnan kehittämisen keskiössä

Liiketoiminnan kehittämisen tulee pohjautua asiakasarvon luomiseen. Myös omnikanavaisuuden keskiössä on asiakas (Yunyun, Xiaoyu, Yanzhe, 2023; Stalmachova, Chinoracky, Strenitzero, 2022; McKinsey, 2021; Rantanen, 2018; Woodruff, 1997). Omnikanavaisuuden suunnittelussa ja kehittämisessä tulisi huomioida

asiakaskokemuksen helppous ja saumattomuus eri kanavien välillä. Asiantuntijat korostavat asiakaskeskeisyyden merkitystä, jossa kuluttajien tarpeisiin ja valintoihin vastataan. H3 kiteyttää, että asiakkaat valitsevat ajan ja paikan, sekä missä ja milloin he haluavat olla yrityksen kanssa tekemisissä. Yritysten tulisi tehdä päätöksiä, jotka tukevat tätä tarvetta. H3 tiivisti asiakaskeskeisyyden ajattelua, mikä kertoo kuluttajan tarpeen ja vallan toimia omnikanavaisesti ja miten yrityksen tulisi vastata tähän tarpeeseen.

H3: *”Asiakas valitsee ajan ja paikan ja yritysten tulisi tehdä sitä tukevia päätöksiä.”*

Asiantuntijat nostivat esiin asiakaskeskeisyyden sekä datan ja teknologian hyödyntämisen tärkeyden. Haastatteluvastaukset vaihtelivat suoraan asiakaskeskeisyyden tai asiakaskeskeisyys lopputulemana datan ja teknologian avulla. H7 piti asiakasta omnikanavaisuuden kehittämisen ytimessä, kun taas H2 painotti, että omnikanavaisuus mahdollistaa paremman ymmärryksen asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Samasta asiasta ja lopputulemasta puhutaan eri lähestymistavalla.

H7: ”Asiakas on omnikanavaisuuden kehittämisen keskiössä.”

H2: ”Omnikanavaisuuden avulla voimme olla asiakasta lähempänä ja ymmärtää mitä asiakas tekee ja miksi – ja vastaamaan siihen paremmin. Edustamassani yrityksessä ajatellaan omnikanavaisuutta asiakaslähtöisesti: asiakkaat haluavat saada relevantimpaa tietoa ja he haluavat henkilökohtaisempaa palvelua. Tähän päästään datan avulla, mitä kertyy asioinnissa, jolloin sitä voidaan hyödyntää asiakasta varten. Siihen omnikanavaisuudella tähdätään.”

H2 tulkitsi aihetta asiakastarpeiden näkökulmasta. Hänen mukaansa on olennaista tutkia asiakkaan tarpeita niin sisäisesti kuin ulkoisesti eri työryhmien avulla. Tätä tietoa käytetään pohjana liiketoiminnan ja omnikanavaisuuden kehitykseen.

H2: ”Kehityksen keskiössä on aina asiakas. Meidän tulee tehdä niitä asioita mitä asiakkaat tarvitsevat ja haluavat. Meillä on erilaisia työryhmiä, jossa tehdään yhteenvetoja meidän liiketoiminnan näkökulmasta sisäisten ja ulkoisten tutkimusten lisäksi. Lisäksi kootaan kaikki tieto yhteen mitä meillä on asiakkaista ja teemme meidän johtopäätelmät siitä mitä asiakkaat meiltä haluavat.”

Tunteet ovat myös osana H2 omnikanavaisuuden kehittämistä asiakaslähtöisesti. Hänen mukaansa edustamassaan yrityksessä hyödynnetään asiakkaan empatiakarttaa, joka arvioi mitä asiakas kokee, näkee ja tuntee.

H2: ”Meillä hyödynnetään empatiakarttaa asiakkaan maailmasta, joka vastaa mm. kysymyksiin mitä asiakas kokee, näkee ja tuntee. Sitä kautta pyritään ymmärtää asiakkaan käyttäytymistä, katsotaan eteenpäin megatrendejä, hiljaisia signaaleja. Sitä kautta lähdetään liikkeelle. Aistitaan ja pohditaan mitä asiakasta varten täytyy lähteä kehittämään ja sitä kautta mietitään toimenpiteet.”

H3 toi esille, että tunnekokemuksien tuottaminen on myös digitaalista ja digitaalisuus tukee asiakaskokemusta ja sen tunnekokemusta.

H3: ”Yrityksen on ehdottoman tärkeää olla digitaalinen ja tuottaa tunnekokemuksia myös digitaalisesti. Hyvä esimerkki tästä on Lidl:in app, joka tuottaa push viestejä ja antaa lahjoja. Asiakas antaa signaalin olevansa kiinnostunut ja yritys vastaa siihen: ”tule meille!”. CRM nousee kriittiseksi.”

On mielenkiintoista huomata, miten kovat arvot, kuten data ja teknologia kohtaavat pehmeämpiä arvoja, kuten tunteet ja empatiakartta. Omnikanavaisuus sekä asiakas ja hänen kokemuksensa ovatkin olennaisia asioita onnistuneessa omnikanavakokemuksessa.

H4 mukaan avain omnikanavaisuudessa onnistumiseen on ymmärtää omaa kohderyhmää, heidän käyttäytymistänsä hyvin ja ymmärtää, missä he käyttävät rahaa.

> *H4: ”Yritykset, jotka ovat tehneet omnikanavaisuuden oikein, ovat saanet sen toimivaan hyvin. Syy tähän on siinä, että siellä mietitään missä kohderyhmän ihmiset oikeasti viettävät aikaa ja missä he vaihtaa rahaa eri palveluihin ja tuotteisiin. Tämän avulla asiakkaita saadaan paremmin palveltua ja sen kautta saadaan ns. perinteisen markkinoinnin ulkopuolelle menevän palvelukonseptointi todella tärkeään rooliin. […] Se on kombinaatio: missä asiakkaat ovat – ei siitä missä meidän kanavat heitä tavoittaa, vaan missä he oikeasti ovat, sekä kulma minkä takia heidän pitäisi viettää yrityksen kanssa enemmän aikaa ja rahaa tai muita hyödykkeitä. Olennaista on pohtia miten näkyisimme vahvemmin siellä missä meidän kohderyhmä on ja mitä lisäarvoa voimme heille tuottaa sillä hetkellä.”*

H4 mukaan omnikanavaiset yritykset pohtivat aihetta asiakkaan silmin ja miettivät missä heidän asiakkaansa viettävät aikaa, miksi, miten ja mitä he tekevät siellä.

> *H4: ” Ne yhtiöt, joiden tekeminen on aidosti omnikanavaista, ovat kääntäneet tekemisen toisin päin. He miettivät aihetta ihan tosissaan asiakkaan näkökulmasta. He pohtivat missä heidän asiakkaat viettävät aikaa, miksi, miten ja mitä he oikeasti siellä tekevät. Ovatko asiakkaat fyysisissä kaupoissa, verkkokanavalla, katsooko asiakas tv:tä tai kuuntelee Spotifyta apistä vai kaikkia niitä lähes samaan aikaan.*

Data toimii työkaluna asiakastarpeiden ja käyttäytymisen tunnistamiseen. Sen hyödyntäminen oikein kehittämisessä parantaa yrityksen liiketoimintaa ja asiakaskokemusta. H2 mukaan data mahdollistaa uudenlaisen asiakaslähtöisemmän toimintatavan. Kuitenkaan yritykset eivät hyödynnä olemassa olevaa dataa tarpeeksi hyvällä tasolla. Räätälöity henkilökohtainen palvelu on osa omnikanavaisuutta ja

asiakaskeskeisyyttä. H6 nosti esille, miten kuluttajat vaativat yrityksiltä enemmän ja parempaa. Asiakkaat haluavat saada relevanttia ja personoitua markkinointia (McKinsey, 2021). Monessa yrityksessä on vielä tehtävää tämän saavuttamiseksi. H4 nosti esille esimerkin tässä epäonnistumisessa. Epäonnistumisen yhtenä tunnistettuna syynä on yrityksen siiloutuminen ja se, että esimerkiksi asiakastieto ei ole yrityksen sisäisesti omnikanavaista. Asiakastieto olisi relevanttia kaikille omnikanavaisuuden sidosryhmille, kuten esimerkiksi markkinoinnille tai myynnille. Yrityksellä on keitä heidän asiakkaansa ovat, mutta tieto saattaa olla vain muutamalla osastolla. Pahimmassa tapauksessa esimerkiksi markkinointi kampanjoi samaa tuotetta tai palvelua asiakkaalle, joka on jo asiakas, koska markkinoinnilla ei ollut asiakastietoa käytettävissä. Esimerkki kertoo yrityksien sisäisestä siiloutumisesta, siitä miten tieto ei liiku organisaatiosta toiseen ja miten yritys ei ole itsessään omilta toimintatavoiltaan omnikanavainen. Tämänkaltaiset kokemukset eivät tuota positiivisia asiakaskokemuksia ja kertoo, ettei asiakas ole keskiössä.

> *H4:" Nyt ihmiset vaativat yrityksiltä ja brändeiltä enemmän, he vaativat parempaa. Kuluttajat toivovat henkilökohtaista palvelua. Esim. "Älä lähetä tarjouksia: -50% x tilauksesta, jos olen jo asiakas. Teidän pitäisi tietää, että olen jo asiakas."*

Ympäristö ja vastuullisuus

Asiakastarpeisiin vastaaminen tuottaa yritykselle kilpailuetua. Vihreät arvot ovat saaneet vuosi vuodelta enemmän painoarvoa ja kuluttajat vaativat yrityksiltä vastuullisia toimintamalleja. Omnikanavaisuus voi onnistuessaan edistää sekä mahdollistaa vastuullisempaa ja tehokkaampaa liiketoimintaa. Yksi haastatteluissa esille noussut teema oli kestävä kehitys. Vogue Business:n artikkeli (2022) väitti fyysisestä kivijalasta ostamisen vähentävän verkko-ostosten palautusprosentteja ja sitä kautta puhui kivijalka ostamisen puolesta. Artikkelin mukaan online toimijoiden suurimmat haasteet olivat palautukset, toimituspäästöt sekä kertakäyttöiset muovipakkaukset (Vogue Business,

2022). H6 haastoi kivijalkamyymälöiden nykyisiä toimintatapoja kestävän kehityksen näkökulmasta. Argumentti toi esille uuden ja vanhan kohtaamispisteen: onko kivijalka todellisuudessa kestävän kehityksen näkökulmasta ympäristöystävällisin vaihtoehto? Uusi omnikanavastrategia ja toimintamallit tukisi yrityksen tehokkuutta ja kestävän kehityksen tavoitteita. Tänä päivänä vastuullisuus on tärkeä arvo yrityksille, minkä vuoksi toimintamalleja tulee uudelleen määritellä ja arvioida kriittisellä silmällä, jotta esimerkiksi asetettuihin päästö- ja kestävän kehityksen tavoitteisiin on mahdollista päästä.

> *H6: ”Kivijalkamyymälä ei ole mikään itseisarvo ja myymälä ei todellakaan ole tehokkaampi tapa järjestää vähittäiskauppaa, vaikka sitä tosi monessa paikassa sanotaan hyväksi vaihtoehdoksi. Tyypillinen esimerkki on vaatteiden verkkokauppa, jota pidetään kauheana. Palautusprosentit on aivan kamalia. Samaan aikaan esim. Zalando toimittaa koko Pohjoismaat yhdestä varastosta, palvellakseen samaa markkinaa. Jos vertaa esim. Lindeixin tai H&M:n myymälöihin niin nehän ovat joutuneet rakentamaan satoja myymälöitä, jotta tavara kuljetetaan kaikkiin myymälöihin ja myymälät pidetään auki mikä kuluttaa paljon energiaa. Verrattuna Zalandon yhteen varastoon nämä yksittäiset liikkeet kuluttavat ihan eri määrän energiaa kuin varastot. Silloin hiilijalanjälki on järkyttävä suhteessa siihen, että yrityksellä on yksi päävarasto, joka on luultavasti energiatehokkuudeltaan ihan eri planeetalta kuin kivijalkamyymälä, joka puskee satojen myymälöiden valikoimaa myymälöihin vs varastolta asiakkaiden koteihin. Teema sisältää monitahoisempia kysymyksiä kun sitä ehkä ensiksi ajattelee.”*

Vähittäiskauppa tarvitsee asiantuntijoiden mukaan uutta strategiaa, jossa kivijalka toimisi omassa vahvuudessaan ja verkkokauppa toimisi sitä tukevassa roolissa – ja toisinpäin. Kivijalat tarvitsevat uutta järjestäytymistä ja ajatusmallia (SalesForce, 2022; Stalmachova, Chinoracky, Strenitzero, 2022; McKinsey, 2021).

H6: ”Myymälät on hyvä juttu. Niillä on tiettyjä tosi suuria vahvuuksia, mutta myymälä on tietyissä asioissa auttamattoman huono konsepti verrattuna verkkokauppaan. Esim. Verkossa tietenkin valikoiman laajuus on parempi. Digitaalisilla alustoilla asiakkaat saadaan kiinni missä tahansa milloin tahansa ja siellä pystytään tarvittaessa viestiä asioita mitä myymälä ei pysty, kuten esim. tuotetiedot. Digitaalisuus mahdollistaa myös asiakkaiden räätälöidymmän kohtaamisen. Samaan aikaan verkossa on vaikea päästä esille, kun taas kivijalkamyymälän hyvä sijainti on itsessään vahva mainos. Monen toimijan tulisi nähdä kivijalkamyymälät ennemmin markkinointikuluna. Myymälä tarjoaa erityyppistä visuaalista kokemusta ja varsinkin viestintää asiakkaille siitä, että miltä se tuote näyttää ja miltä se tuntuu.”

Omnikanavaisuus, digitaalisuus ja teknologia mahdollistavat myös ympäristöystävällisemmät tuotanto- ja toimitusketjut. Asiantuntija H1 nosti esille teknologian mahdollistaman vastuullisuuden, joka on vahva osa vähittäiskauppojen arkea. Hänen mukaansa esimerkiksi vaateteollisuudessa omnikanavaisuus ja digitaalisuus mahdollistavat vastuullisemmat toimintatavat. Myytäviä tuotteita pystytään teknologian avulla suunnittelemaan digitaalisesti, jolloin tuotteen hiilijalanjälki pienenee merkittävästi. Syynä on se, että mallivaatteita ei enää tarvitse lähetellä ympäri maapalloa ennen kuin tuote saadaan fyysisesti myyntiin. 3D Designin avulla tuoteprosessia saadaan myös tehostettua merkittävästi, mikä saa tuotteet nopeammin markkinoille myyntiin.

H1: ”Esimerkiksi myytäviä tuotteita on mahdollista suunnitella 3D design:in avulla ja mallintaa avatarin päällä. Näin ollen fyysisiä tuotteita ei tarvitse lähettää ympäri maailmaa, vaan tuotteet voidaan suunnitella teknologian avulla. Tuotteet saadaan myös nopeammin myyntiin mikä tehostaa prosesseja.”

5.4 Teknologia ja data omnikanavaisuuden mahdollistajana

Teknologia on olennainen osa omnikanavaisuutta eikä omnikanavaisuus olisi mahdollista ilman sitä. Erilaisten teknologioiden avulla datan kerääminen on mahdollista (McKinsey, 2021). Asiantuntijat korostivat teknologian merkitystä ja sen tuomia vahvuuksia vähittäiskaupan liiketoiminnassa. Erilaisten teknologioiden hyödyntäminen helpottaa työskentelyä ja edistää kehitystä niin myynnissä, markkinoinnissa kuin asiakaspalvelussa. Uudet innovatiiviset konseptit avaavat mahdollisuuksia parantaa yritysten suorituskykyä entisestään.

> *H5: ”Erilaisten teknologioiden hyödyntäminen helpottaa tekemistä. Uudet erilaiset teknologiat ja konseptit edistävät kehittymistä niin asiakaspalvelussa, markkinoinnissa ja myynnissä.”*

Erityisesti vähittäiskaupan kontekstissa teknologialla tarkoitetaan omnikanavaisuutta mahdollistavaa ja kehittävää teknologiaa. Tästä yksi käytännön esimerkki on esimerkiksi automaattiset hintalaput, jolloin tuotteiden hinta päivittyy automaattisesti myymälässä ja on sama verkossa kuin kivijalassa. H3 kertoi, että he ovat tehneet kovasti töitä teknologian kanssa ja ovat nykyään samassa kassajärjestelmässä ja hintalaput päivittyvät automaattisesti.

> *H3:”[..] Nykyään olemme mm. samassa kassajärjestelmässä ja hinnat päivittyvät automaattisesti”*

Teknologiaa on monenlaista ja omnikanavaisuuden maailmassa vaihtoehtoja on monia. H2 nosti esille omnikanavaisten ratkaisujen tuomaa helpotusta kivijalan myyjille, jolloin heillä olisi tietoa asiakkaan kiinnostuksen kohteista, tilaushistoriasta. Tämä teknologinen ominaisuus ja data auttavat myyjiä tuottamaan parempia asiakaskokemuksia. Idean ajatuksena on juuri asiakaslähtöisyys, joka mahdollistaa räätälöidyn palvelun.

> *H2: ”Me ajatellaan omnikanavaisuutta asiakaslähtöisesti: asiakkaat haluavat saada relevantimpaa tietoa ja he haluavat henkilökohtaisempaa palvelua. Tähän päästään datan avulla, mitä kertyy asioinnissa, jolloin sitä voidaan hyödyntää asiakasta varten. Siihen omnikanavaisuudella tähdätään. Palvelu tulee rakentaa siten, että se saadaan vietyä kaikkiin kanaviin. Se ei tarkoita, että se toteutuisi juuri samanlaisenaan kaikissa kanavissa, mutta palvelu on kuitenkin kaikissa kanavissa.”*

H2 painotti vahvasti, että tämänkaltainen ominaisuus tulisi vaihtoehdoksi asiakkaalle ja halutessaan asiakkaat voisivat hyödyntää tätä ominaisuutta. Avoimuus ja luottamus ovat hänelle ja edustamalleen yritykselle keskeisiä teemoja, minkä vuoksi yrityksen tulee olla avoin siitä, miten dataa ja teknologiaa käytetään.

Trendit näkyvät niin omnichannel-maailmassa kuin teknologiassa. H5 nosti esille pandemian aikana trendanneita teknologioita, jotka muuttivat tapoja ostaa, kuten social selling ja Live video shopping. Hänen mukaansa osa uuden ajan ostamisen -teknologioista on tullut jäädäkseen.

> *H5: ”Esimerkiksi pandemian aikana social selling kasvoi entisestään, jolloin vaikuttaja esimerkiksi esitteli uuden malliston ja tuotteet olivat samalla ostettavissa. Toinen esimerkki pandemian ajalta on Live video shopping, joka on näppärä tapa esitellä yrityksen tuotteita. Uskon, että osa teknologioista on tullut jäädäkseen. Asiakkaiden ei enää tarvitse lähteä fyysiseen kauppaan vaan samoja asioita voi nähdä uudella tavalla.”*

On kuitenkin huomioitava, ettei teknologia ole itseisarvollinen ja montaa asiaa voidaan hetkellisesti edistää ilman teknologiaa. Joskus markkinatilanteesta johtuen joudutaan toimimaan ennen kuin siihen olisi teknisesti mahdollisuus. H3 kertoi case esimerkin pandemian ajalta, jolloin heidän tuli toimia muuttuneen markkinan mukana ja he perustivat noutopisteitä myymälöiden pihalle. Heidän noutopiste-tekemisensä oli manuaalista eikä heillä ollut teknologiaa apuna. Case esimerkki kuvastaa sitä, että

muutokset eivät pohjaudu pelkästään teknologiaan, ja onnistuakseen se ei aina välttämättä tarvitse teknologiaa. Teknologia kuitenkin helpottaa ja tehostaa tekemistä. Muutoksen ja sen mahdollistavan teknologian yhteistyö on kuin tanssi ja niitä tulee pitkällä aikavälillä kehittää rinnakkain.

Toisaalta on huomioitava se, että monessa yrityksessä muutosmatka on vielä alkutekijöissä. Asiantuntijoiden mukaan yrityksillä on kiire, jos muutostyötä ei ole vielä aloitettu. Vanha teknologia ei mahdollista omnikanavaista tekemistä, jolloin vanhasta teknologiasta tulee show stopper (Stalmachova, Chinoracky, Strenitzero, 2022; McKinsey, 2021).

> *H4: ”[..]Tällöin yrityksen pitää toimia muissakin kanavissa kuin niissä mitkä on rakennettu oletettavasti jäykällä ja kalliilla teknologialla vuosia sitten. Jos tätä ei vielä tehdä, alkaa olla kiire.”*

> *H6: ”Tässä tullaan siihen, että perinteisten organisaatioiden järjestelmät edustavat vanhaa maailmaa, jotka eivät taivu uuteen tekemiseen. Uusi maailma vaatii uutta teknologiaa ja inventointeja.”*

Jotta yritys pääsee pisteeseen, jossa se kehittää omaa omnitekemistään ketterästi, tulee yrityksen teknologian olla nykyaikainen. Aikaisemmin teknologiat ja järjestelmät olivat raskaita, kankeita ja kalliita ostaa ja kehittää. Tänä päivänä teknologian kehittäminen ja ylläpitäminen on kustannustehokkaampaa ja helpompaa kuin aikaisemmin. Teknologiamarkkina on kehittynyt räjähdysmäisesti ja kuvastaa markkinaa ja kilpailua hyvin.

> H4: *”Tänä päivänä infran rakentaminen alkaa olla merkittävästi kustannustehokkaampaa ja nopeampaa kuin ennen. Siinä huomaa, että kilpailukenttä on muuttunut paljon aggressiivisemmaksi, paljon kevyemmäksi pyörittää.”*

Kuitenkaan teknologiaan investointi ei ole edullista, mutta muutokseen investointi on silti tärkeää. Säästäminen väärässä paikassa ei mahdollista kilpailukykyisyyttä, minkä vuoksi on tärkeää investoida yritykselle oikeaan ja strategiaa mahdollistavaan teknologiaan.

> *H4:"Muutokseen investointi on äärimmäisen tärkeää. Investoidaan oikeaan teknologiaan"*

Yrityksen tulisi investoida teknologiaan, joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Kivijalkamaailmassa on usein nähty uusia hienoja teknologioita, jotka eivät todellisuudessa toimi. Tällöin on keskitytty teknologiaan asiakasarvon sijaan, jolloin on menty itsearvo edellä ilman asiakasymmärrystä. Kehitystyö ilman asiakasymmärrystä tulee yritykselle kalliiksi (McKinsey, 2021).

Vanhan teknologian muuttaminen nykyaikaiseksi onkin monen yrityksen painopiste. Muutosta kutsutaan usein transformaatioksi. Teknologian päivittäminen nykypäivään vaatii aikaa, resursseja ja investointeja. Monet yritykset ovat siirtäneet transformaatioaikataulua ja oikoneet väärissä kohdissa. Pandemia itsessään edisti omnikanavaisuuden merkitystä, mikä tarkoitti myös sitä, että teknologian merkitys kasvoi entisestään. Tätä ongelmaa nosti esille moni haastateltu. Yksi asiantuntija nosti esille case esimerkin, jossa murroksen nopeutunut aikataulu realisoitui. H3 kertoi, että hänen edustamassaan yrityksessä oli oiottu teknologisessa kehityksessä ja oikominen paljastui omnikanavaisuuden skaalautumisen vuoksi juuri pandemian aikaan, minkä takia he ovat joutuneet palaamaan takaisin perusasioihin ja niiden korjaamiseen, jotta teknologian kehittyminen on tulevaisuudessa mahdollista.

Muutosmatka omnikanavaiseksi yritykseksi vaatii vahvaa osaamista liiketoiminnasta, teknologiasta ja omnikanavaisuuden johtamisesta (Stalmachova, Chinoracky, Strenitzero, 2022). H4 nosti esiin markkinatilanteen luoman haasteen. Osaavia ihmisiä on markkinoilla liian vähän ja heidän markkina-arvonsa on kova. Osaajia ei riitä joka taloon, jonka vuoksi pitkäjänteinen tekeminen muuttuu hankalaksi. Asiantuntijuutta voi ostaa

ulkoa, mikä edistää yrityksen matkaa omnikanavaiseksi. Tässä mallissa kuitenkin piilee ongelma.

Asiantuntijatoimistoilla on osaamista teknologiasta, muttei välttämättä osaamista toimialasta, liiketoiminnasta tai strategioista. Tällöin yritys saattaa mennä väärään suuntaan. Tämän vuoksi H4 painotti, että yrityksillä tulee olla omnikanavaisuuden johtamisessa osaamista niin liiketoiminnasta eli asiakkaista kuin teknologiasta. Osaamisen tulee vähintään olla hyvällä tasolla, jotta avainihmiset osaavat valita oikeita ihmisiä tiimiin. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksiin tulee uusia rooleja ja uutta osaamista.

Omnikanavaisuus tarvitsee oikeaa ja osaavaa henkilöstöä, jotka ymmärtävät omnikanavaisuuden lainalaisuudet, kuten teknologiaa ja dataa. Onnistuakseen yritys tarvitsee vision ja suunnitelman, jotka mahdollistavat omnikanavaisen tekemisen. Siksi onnistumisen tueksi tulee strategia.

Data on omnikanavaisuuden maailmassa laaja käsite ja pitää sisällään eri osa-alueita. Se mahdollistaa muun muassa asiakasymmärrystä, mahdollistaa saumattoman palvelukokemuksen, sekä antaa tietoa asiakaskäyttäytymisestä ja esimerkiksi kampanjoiden toimivuudesta. Data toimii asiakaslähtöisen toiminnan kehittämisen keskiössä (McKinsey, 2021). Ymmärrys asiakkaiden käyttäytymisestä eri kanavissa on avain kaupalliseen hyödyntämiseen. Asiantuntijat toivat vahvasti esille datan merkitystä omnikanavaisuudessa sekä haastoivat vanhanaikaista asiakasymmärrysajattelua argumentoiden sen vanhentuneeksi tiedoksi. Tämän vuoksi data nousee omnikanavaisuuden keskeiseksi teemaksi.

> *H4: ”On vanhanaikaista ajatella, että firman ihmiset tuntisivat asiakkaansa täysin. Sudenkuoppa on ajatella, että näin se asiakas ostaa – on ennenkin ostanut ja tulee aina ostamaan”*

Yrityksen näkökulmasta data auttaa ymmärtämään asiakkaita ja heidän käyttäytymistään. Tämän pohjalta yrityksellä on mahdollisuus kehittää omaa liiketoimintaansa

asiakaslähtöisesti ja data toimii tukena päätöksen teossa. Tie asiakasymmärrykseen on data (McKinsey, 2021).

> *H4: ”Asiakasymmärryksessä ei ole oikotietä onneen vaan sen tulee olla datalähtöistä. Yrityksen tulee ymmärtää miten asiakkaat toimii ja miksi ja avain on sen tiedon hyödyntäminen kaupallisesti. ”*

> *H2: ”Yrityksen näkökulmasta omnikanavaisuuden keskiössä on data. Asiakkaan näkökulmasta keskiössä on palvelut, henkilökohtaisuuden taso ja asioiden relevantin lisäarvon tuominen datan avulla. Data mahdollistaa uudenlaisen asiakaslähtöisemmän toiminnan, mutta data ei ole itseisarvollinen. ”*

Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että datan merkitys on kasvanut merkittävästi omnikanavaisuuden myötä. Vastaajat painottivat, että dataa hyödynnetään liian vähän. Yrityksissä tulisi olla asiakasymmärrystä ympäri talon.

> *H6: ”[…] ja siinä on monella organisaatiolla iso työ pohtia, että miten päästään sellaiseen tilanteeseen, että asiakkuuksia aidosti ymmärretään eri puolella taloa.”*

Data auttaa yrityksiä ymmärtämään asiakkaiden käyttäytymistä ja erilaisia omnikanavapolkuja. Tämä ymmärrys on tärkeää, jotta yritykset voivat kehittää asiakaslähtöisiä palveluita ja parantaa omnikanavaista asiakaskokemusta. Asiakkaan käyttäytymisen tuntemus on avain onnistumiseen.

> *H6: ”Datalla luodaan ymmärrys siitä mitä ne eri kanavat tarkoittavat ja miten asiakkaat toimivat eri paikoissa ylipäätään. Yrityksellä olisi tärkeää olla ymmärrys asiakkaasta ja heidän käyttäytymisestä.”*

Asiakasprofiilit ovat työkalu asiakaspolkujen tunnistamisessa, analysoinnissa ja kehittämisessä. Asiakkaan käyttäytymisen ymmärtäminen, kanavien valinnan syyt ja

asiakaspolun eri vaiheet ovat elinehto menestyvälle yritykselle. Relevantin datan merkitys on korostunut, ja yritysten tulisi hyödyntää dataa optimoidakseen kampanjoiden toimivuutta lähes reaaliaikaisesti.

> *H4: ”Asiakasprofiilit ovat keskeinen työkalu asiakaspolkujen analysoinnissa ja kehittämisessä. Relevantin datan merkitys on korostunut, ja yritysten tulisi hyödyntää lähes reaaliaikaista dataa optimoidakseen kampanjoiden toimivuutta. Asiakkaan käyttäytymisen ymmärtäminen, kanavien valinnan syyt ja asiakaspolun eri vaiheet ovat elinehto menestyvälle yritykselle”*

Toinen tapa ymmärtää asiakkaita on erilaiset kanta-asiakasohjelmat, jonka muun muassa H5 nosti esille. Erilaiset asiakasohjelmat ovat oiva tapa saada aktiivisista asiakkaista dataa. Kanta-asiakasohjelmat ovat myös tapa sitouttaa asiakkaat yritykseen (McKinsey, 2021).

> *H5: ”Tekeminen tulee lähteä kuluttajasta käsin ja yrityksen tulee tunnistaa tärkeimmät touch pointit. Tämän ymmärtämiseen tarvitaan dataa. Esimerkiksi kanta-asiakas ohjelmat ovat tehokas tapa ymmärtää asiakkaita. Verkkokaupan puolella dataa on saatavilla helposti siitä missä asiakkaat liikkuu ja miten kauan. Dataa voidaan kerätä eri tavoin ja sen yhtenä tavoitteena on ymmärtää kuluttajapolkuja. Asiakaspolkujen avulla pystytään tunnistamaan erilaisia asiakastyyppeja (esim. omnikanavainen ostaja: ostaa netistä, hakee myymälästä), tutkia puuttuuko valikoimasta jotain tai onko asiakaspolun alku- tai loppupäässä jotain viilattavaa.”*

Datan avulla asiakkaille on mahdollista tarjota kohdennettua sekä räätälöityä palvelua ja viestintää (McKinsey, 2021).

H2: ”Meillä ajatellaan omnikanavaisuutta asiakaslähtöisesti: asiakkaat haluavat saada relevantimpaa tietoa ja he haluavat henkilökohtaisempaa palvelua. Tähän päästään datan avulla, mitä kertyy asioinnissa, jolloin sitä voidaan hyödyntää asiakasta varten. Siihen omnikanavaisuudella tähdätään.”

Tapoja saada dataa on monenlaisia. Asiantuntijoiden mukaan yrityksen tulisi investoida laadukkaaseen dataan. Vastaajat kertoivat, että dataa voi tuottaa itse oikean teknologian avulla, sekä sitä voi ostaa ulkopuolelta. Relevanttia dataa on olemassa maailmassa paljon. Markkinoilla on monia asiantuntijatoimistoja, jotka ovat erikoistuneet nimenomaan dataan.

H4: ”Dataa saa hankittua rakentamalla omaa infraa tai firmoilta, jotka tekee sitä työkseen. Tänä päivänä asiakasdataa on saatavilla enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Datan laatu vaihtelee riippuen kohderyhmästä. Yrityksen on hyvä hyödyntää erilaisia datan tarjoajia esim. tietyn liiketoiminnan osa-alueen kehittämisessä.”

H5: ”Dataa on saatavilla paljon, riippuen toimialasta. Dataa voi ostaa ulkopuolelta ja/tai sitä tulisi saada talon sisältä.”

H4 nosti esille mielenkiintoisen näkemyksen riippumattomuudesta muihin toimijoihin. Hänen mukaansa yrityksen tulee strategisesti luoda omaa perustaa dataan sekä teknologiaan, jotta yritys pystyy olemaan tehokas ja tekemään oikeat päätökset omassa liiketoiminnassaan.

H4: ” Samaan aikaan yrityksen tulee strategisesti rakentaa riippumattomuutta muihin toimijoihin, jotta yritys pystyy olla tehokas ja tekemään oikeat päätökset omassa liiketoiminnassaan. Kaikkea ei tarvitse itse rakentaa, mutta perusasiat tulee olla kunnossa omasta takaa.”

Tuloksista ilmeni, että data ei ole kuitenkaan mikään itseisarvo, vaan sitä tulee osata hyödyntää oikein. Vastaajat olivat yksimielisiä siitä, että vaikka dataa kerätään tänä päivänä paljon, sitä hyödynnetään liian vähän.

> H2*: ”Meillä on myös dataa, jota ei ole vielä pystytty hyödyntämään tavalla mitä haluttaisiin. Raportointia, datan penkomista, datan helposti käytettävyyttä kehitetään jatkuvasti, jotta se saataisiin sellaiseen muotoon, että sitä voidaan hyödyntää päätöksenteossa vielä paremmin.”*

> *H6: ”Dataa on paljon saatavilla, mutta sitä hyödynnetään aivan liian vähän. On olennaista pohtia miten dataa käsitellään ja pystytään hyödyntämään”*

Tämän vuoksi oikeiden ja osaavien ihmisten palkkaaminen on olennaista, jotta yritys pystyy muuttumaan dataohjautuvaksi ja tekemään päätökset pohjautuen asiakaskäyttäytymiseen.

> H4: ”*Dataan ja data ohjautuvuuteen tulee investoida myös pitkällä aikavälillä ja sen tekemisen tulisi olla jatkuvaa.”*

Asiantuntijoiden mukaan ongelmana on se, että dataa kerätään osittain keräämisen ilosta ja koska tiedetään, että sitä tulee kerätä, mutta sitä ei hyödynnetä päätöksenteon tukena tai taustana. Tämän vuoksi monessa yrityksessä on vielä pitkä matka dataohjautuvuuteen, jolloin dataa hyödynnettäisiin sen täydessä potentiaalissa.

> *H6: ”Vaikka tänä päivänä ja paljon dataa saatavilla ja siitä puhutaan paljon niin oman kokemuksen mukaan monet yritykset menevät silti vanhan tottumuksen mukaan.”*

Investoimalla dataan ja osaavaan henkilöstöön yritykset voivat saavuttaa merkittäviä etuja. Tämän vuoksi asiantuntijoiden mukaan on tärkeää pohtia, miten yrityksissä

käsitellään dataa, ketkä sitä käsittelevät ja miten sitä voidaan hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä.

H4: ”Yritysten tulee investoida dataan sekä henkilöstöön, joka ymmärtää sitä.”

Onnistuakseen omnikanavaisuus tarvitsee rinnalleen niin asiantuntijoita kuin oikeaa dataa. H4 toi esille riippuvuussuhteen, jolloin hyvä data tarvitsee rinnalleen osaavia ihmisiä, jotka osaavat hyödyntää sitä liiketoiminnan kehittämiseen.

H4: ”Vaikka olisi hyvät johtajat muttei heillä ole dataa – ei mitään saada aikaiseksi. Jos yrityksellä on hyvää dataa, muttei ihmisiä, jotka osaavat tehdä sillä mitään – ei mitään saada aikaiseksi. ”

Minkä vuoksi dataa tulee aidosti ymmärtää? H6 nosti esille hyvän esimerkin, joka toi esille datan herkkyyden ja tulkinnanvaraisuuden. Hän painotti sitä, miten asianomaisten tulee tuntea prosessi, jota mitataan, jotta sitä voi lähteä dokumentoimaan ja mittamaan, sillä monet asiat saadaan näyttämään erilaiselta eri konteksteissa, kuten esimerkiksi Excelissä.

H6: ”Toyotalla ajateltiin, että dataa saisi käyttää, vaan ne ihmiset jotka on kerännyt sitä eli se mitä hän yritti sanoa sillä oli, että meidän pitäisi aidosti mennä ja nähdä se mitä me teemme. Jos mitataan myymälän prosessia, niin meidän pitäisi mennä seuraamaan sitä prosessia, tuntea se prosessi ennen kun me ruvetaan käyttämään sitä excelissä, koska excelissä asiat näyttää eriltä. Datalla voidaan mennä niin helposti niin rytinällä metsään jos ei ymmärretä koko prosessia.”

Data osana saumatonta asiakaskokemusta

Dataa hyödynnetään myös saumattoman asiakaskokemuksen mahdollistamiseen.

Siiloutumisen haasteena on muun muassa tiedon kulkemattomuus. Asiakkaan datan tulisi seurata häntä omnipolun mukana. Aihe ei ole yksinkertainen, sillä datan keräysmahdollisuudet ovat offline-maailmassa huomattavasti huonommat kuin online ympäristössä.

H7 toi esille, miten data kehittyy ja kertoi, että 360* data on uusi datainnovaatio, jonka avulla asiakkaasta ja hänen digikäyttäytymisestään saadaan kattava kuva. Tämän hetken haasteena on 360* tiedon jakaminen omnikanavaisesti kaikille sidosryhmille, kuten esimerkiksi kivijalkamyymälän myyjille.

> *H7: ”Datan kehittyminen on mennyt eteenpäin: 360’ kuva. Digipuolella tiedetään asiakkaan käyttäytyminen, mutta miten 360’ kuva saadaan fyysisen myymälän myyjille.”*

H2 kertoi kuinka hänen edustamansa yrityksen haasteet liittyvät omnikanavaisuuden dataan. Hän nosti esille, että tällä hetkellä asiakasdata ei kulje saumattomasti ympäri eri kohtaamispisteiden. Vähittäiskaupan ja erityisesti kivijalan haasteena on se, ettei asiakasta tunnisteta myymälässä samalla tavalla kuin verkkopohjaisissa alustoissa, kuten nettisivuilla tai applikaatiossa. Tämä aiheuttaa sen, että asiakasdatassa ja -poluissa on aukkoja.

> *H2: ” Tällä hetkellä edustamani yritys on monikanavainen, jolloin asiakas voi tahtonsa mukaan asioita, mutta data ei saumattomasti kulje mukana. Tällä hetkellä esimerkiksi asiakasta ei tunnisteta myymälässä eli siellä on aukkoja, jotta asiakkaita voitaisiin palvella paremmin.”*

Asiantuntijoiden tahtotila on kuitenkin se, että myymäladataa alettaisiin saada, sillä sen nähdään tuottavan parempia asiakaskokemuksia.

H7: ”[..] tulee olla tieto, jotta asiakaskokemus voi olla hyvä. Samaan aikaan tulee pohtia miten saada dataa kivijalan asiakkaasta, ja miten se saadaan linkattua kyseiseen asiakkaaseen. Tällä hetkellä ei tiedetä mitä asiakkaat tekevät kivijalassa.”

Asiakasdatan ja asiakastietojen tulisi liikkua asiakkaan mukana koko omnikanavapolun. Tietoa tarvitsevat niin kivijalan myyjät, asiakaspalvelun henkilökunta, markkinoinnin tekijät kuin digipuolen työntekijät. Asiakkaalle tulee tuottaa personoitua ja relevanttia markkinointiviestintää, joka pohjautuu esimerkiksi hänen ostotilauksiinsa, ostohistoriaan ja kiinnostuksen kohteisiin. Kun asiakas on saanut esimerkiksi tarjouksen sähköisesti ja tulee sen perässä myymälään, tulisi kivijalkamyyjillä olla tieto siitä, mikä sai asiakkaan myymälään. Asiakasta pystytään palvelemaan paremmin, kun asiakastiedot ja data ovat omnikanavaisen henkilöstön hyödynnettävissä. Tiedon jaon tavoitteena on mahdollistaa saumaton asiakaskokemus asiakkaalle sekä myös vähittäiskaupan henkilöstölle.

Dataan ja sen käyttöön liittyy valtaa ja vastuuta. Datan käyttö edustaa myös yrityksen arvoja. H2 toi esille datan vastuullisuuden ja luottamuksen. Hän painotti sitä, miten yritysten on tärkeää olla läpinäkyviä asiakkaille, jotta se kasvattaa luottamusta yritystä ja brändiä kohtaan.

H2: ”Datan keskiössä on luottamus ja vastuullisuus: mitä tietoja halutaan käyttää ja näyttää, kuinka läpinäkyviä halutaan yrityksenä olla.”

Teknologia ja data mahdollistavat omnikanavaisuuden ja saumattomat asiakaskokemukset. Omnikanavaisuudessa onnistuakseen tulee yrityksellä olla visio ja strategia, miten omnikanavaisuutta toteutetaan ja mitä sillä tavoitellaan. Sen vuoksi seuraavassa luvussa syvennytään omnikanavastrategiaan.

5.5 Omnikanavaisuus osana vähittäiskaupan strategiaa

Omnikanavaisuuden tulee olla osa yritysten strategiaa ja visiota. Omnikanavaisuutta ei voida liimata päälle, vaan sen tulee olla osa strategiaa. Oikein tehtynä omnikanavaisuus tuo kaupallista menestystä, asiakasarvon kasvua ja onnistuneita asiakaskokemuksia (Yunyun, Xiaoyu, Yanzhe, 2023; Stalmachova, Chinoracky, Strenitzero, 2022; Sales Force,2022; McKinsey, 2021; Rantanen, 2018; Vargo, Lusch, 2004; Woodruff, 1997; Kotter, 1996; Carbone, Haeckel, 1994).

Strategia termiä kuitenkin käytetään monella tapaa ja eri merkityksillä. H4 nosti esille yhden suurimmista kompastuskivistä: sen miten monella menee termit strategia ja taktiikka sekaisin, mikä vaikeuttaa tekemistä.

> *H4: ”Yrityksellä pitää olla pohjantähti. Jos yrityksellä ei ole riittävän selkeä strategia, on se liian reaktiivinen. Strategian tulee viestiä visiolla suuntaa ja taktiikalla tapaa saavuttaa se. Monella menee termit strategia ja taktiikka sekaisin, puhutaan toisesta, vaikka tarkoitetaan toista. Jos näin on, on koulutuksen paikka: puhutaan asioista niiden oikeilla nimillä. Monet yritykset kompastuvat siihen, että viralliset strategiat ovat todellisuudessa operatiivista tekemistä ja projektin sidosryhmissä ei ole vaadittavaa osaamista strategisesta tekemisestä, vaikka mukana saattaisi olla asiantuntijatoimistoja. ”*

Omnikanavaisuudessa omnikanavastrategia tarkoittaa suunnitelmaa siitä, miten yritys yhdistää eri myynti- ja markkinointikanavat yhtenäiseksi kokonaisuudeksi tarjoamalla asiakkailleen saumattoman ja yhtenäisen asiakaskokemuksen. Omnikanavastrategiassa huomioidaan niin kivijalkamyymälät, verkkokauppa, mobiilisovellus, sosiaalisen median kanavat kuin asiakaspalvelu, myynti ja markkinointi. Omnikanavastrategian avulla yritys pyrkii luomaan arvoa asiakkailleen asiakkaiden toiveiden mukaisesti (Yunyun, Xiaoyu ja Yanzhe, 2022).

Kaikki haastateltavat nostivat esille, miten tärkeää strategisen omnikanavaisuuden tekeminen on. Osa kertoi, että edustamansa yrityksen strategiassa omnikanavaisuus on tällä hetkellä keskiössä.

> *H2: ”Omnikanavaisuus on yrityksemme strategiassa korkealla”*
>
> H7*: ”Se on kiinteä osa yrityksen strategiaa, johto on takana ja osa liiketoimintamallia”*

Haastateltavien mukaan omnikanavaisuus on merkittävä osa yrityksen strategiaa, ja johto on vahvasti mukana omnikanavaisuuden edistämisessä (Higgs, Rowland, 2000; Kotter, 1996; Nadler, 1989). Yrityksen liiketoimintamallin tulisi olla suunniteltu tavalla, jossa omnikanavaisuus on keskiössä. Johdon tulee olla sitoutunut kehittämään omnikanavastrategiaa jatkuvasti ja mukautumaan asiakastarpeiden sekä teknologisen kehityksen mukana (Stalmachova, Chinoracky ja Strenitzero, 2022). Muutos vaatii investointeja ja johdon tulee olla sitoutunut jalkauttamaan muutokset operatiiviseen arkeen (Higgs, Rowland, 2000; Kotter, 1996; Nadler, 1989). Omnikanavaisuus auttaa parantamaan kilpailukykyä nykypäivän nopeasti muuttuvassa markkinassa ja sen myötä yritys pystyy vastaamaan asiakkaiden odotuksiin ja tarjoamaan heille parhaan mahdollisen palvelukokemuksen (Yunyun, Xiaoyu ja Yanzhe, 2023).

Muutosmatka omnikanavaiseksi yritykseksi alkaa yritysjohdosta. Jos yrityksen johto ei ole aidosti sitoutunut omnikanavastrategiaan, on muutos hankalaa ja muutos on kuin tuhoon tuomittu (Jeff Hiatt, 2003). Sen vuoksi johdon tuki ja ymmärrys aiheeseen ovat kriittisiä. Myös asiantuntijat painottivat tätä. Omnitekeminen vaatii aikaa, investointeja ja osaamista. Tämän vuoksi ymmärrys omnikanavamaailmasta ja sen lainalaisuksista on keskeistä.

> *H7: ”Omnikanavaisuuden luominen vaatii malttia, eikä pika voittoja ole tarjolla. Positiiviset tulokset voivat tulla viiveellä. Avainihmisillä on tärkeää olla ymmärrys siitä, että tekeminen kestää.”*

Omnitekeminen vaatii hyvän omnistrategian. Hyvä visio ja suunnitelma eivät kuitenkaan riitä itsessään vaan vaativat onnistuakseen vahvan jalkauttamistrategian. Strategian onnistumiseksi kaikilla yrityksen työntekijöillä tulee olla ymmärrys siitä, mitä omnikanavaisuus on, mikä on yrityksen strategia, mitä sillä tavoitellaan ja mikä on taktiikka tavoitteen savuttamiseksi. Omnikanavaisuuden tulisi olla merkityksellinen kaikille yrityksen työntekijöille. Jokaisen työntekijän tulee ymmärtää myös miten omnikanavaisuus vaikuttaa omaan tekemiseen nyt ja huomenna (Stalmachova, Chinoracky, Strenitzero 2022; McKinsey, 2021; Jeff Hiatt, 2003 ; Lipast, 2007; Higgs, Rowland, 2000; Nadler, 1989). Haastateltavat painottivat, että omnikanavaisuutta ei voi liimata päälle ja toteuttaa silloin, kun siltä tuntuu. Muun muassa H4 mukaan tätä tapahtuu yrityksissä paljon, jolloin monikanavaisesta tekemisestä puhutaan omnikanavaisena ja todellisuudessa omnitekeminen ei näy yrityksen strategiassa saakka.

> *H4: "*[..] mutta itse strategiassa ja operatiivisessa tekemisessä se ei näy, vaan on enemmän monikanavaista tekemistä."

Moni haastateltava toi esille omnitekemisen perisynnin: sinne tänne sinkoilu ja pirstaloituminen. Se on strategisen tekemisen vastakohta. Monen mukaan yrityksen operatiivinen tekeminen on helposti pirstaloitunutta, jolloin tekeminen ei ole suunniteltua eikä strategista omnikanavaisuutta (Sales Force, 2022; McKinsey, 2021). Pirstaloitunut tekeminen nähdään vanhanaikaisena ja tätä toimintatapaa tulisi muuttaa strategiseksi tekemiseksi.

> *H2: "Tekeminen pirstaloituu helposti: tehdään verkkokauppaan tämmöinen, mobiiliin jotain ja kivijalkaan tämmöinen jne, vaikka tulisi miettiä palvelu ja tarve ensin."*

> *H4: "Pirstaloista tekemistä näkyy ikävä kyllä aika paljon ja se on vanhanaikaista. Ei one timer tekemistä sinne tänne: tehdään nettisivut, tehdään appi."*

Omnikanavainen tekeminen vaatii strategista johtamista sekä strategista toteuttamista. Tämä tarkoittaa usein uutta osaamista ja uusia rooleja. Monessa yrityksessä osaaminen ja toimintamallit ovat vielä vanhanaikaisia, minkä vuoksi asiantuntijat huomauttavat, että ongelman syynä voi olla puhtaasti osaamisen puute.

Yrityksen fokus omnikanavaisuuteen lähtee yrityksen ylimmästä johdosta alkaen, sen tulee näkyä strategiassa, organisaatiorakenteissa ja operatiivisessa tekemisessä. Omnitekeminen on vahvalla näkemyksellä ja strategialla johdettua, jota suoritetaan systemaattisesti kaikki kanavaisesti. Omnikanavaisuus ei tarkoita, että tekeminen ja viesti olisivat samaa jokaisessa yrityksen kanavassa, vaan tekemisen tulee olla linjassa asiakas- ja brändikokemuksen kanssa. Yrityksen kaikki eri kohtaamispisteet tulee olla kuin samasta muotista, jolloin asiakas tunnistaa ja tuntee minkä yrityksen kanssa hän on tekemisissä. Jokainen kohtaamispiste tukee toinen toistaan. Jokainen kanava saa kuitenkin olla omanlainen ja toimia vahvuuksissaan (Yunyun, Xiaoyu ja Yanzhe, 2023).

> *H2: ”Palvelu tulee rakentaa siten, että se saadaan vietyä kaikkiin kanaviin. Se ei tarkoita, että se toteutuisi juuri samanlaisenaan kaikissa kanavissa, mutta palvelu on kuitenkin kaikissa kanavissa.”*

Omnikanavaisuudessa onnistuminen vaatii investointeja. Niitä tulisi H4 mukaan tehdä mm. strategiaan ja teknologiaan. Tärkeää on saada viestittyä muutoksesta läpi organisaatioiden ja implementoida muutokset päivittäiseen tekemiseen. Yrityksen tulee panostaa asioiden läpivientiin ja varmistaa, että asiat menevät todellisuudessa arjessa käyttöön. Tämä on H4 mukaan kriittinen vaihe, joka määrittää yrityksen onnistumisen. Prosessin lopussa nähdään tulokset eli miten muutoksen läpiviennissä onnistuttiin. Onnistumiset saattavat mahdollistaa suuria asioita, kuten uusia kohderyhmiä tai kanavia tai pahimmillaan se ei tuottanut onnistumisia.

H4:”Ne on make or break -asioita. Pahimmillaan kokeiltiin, ja todetaan, että ei toiminut – kokeillaan vuoden päästä uudestaan ja parhaimmillaan se muuttaa organisaatioliiketoimintamallin sellaiseen, että tajutaan että ollaan avattu uusia alueita, kohderyhmiä, kanavia, jota kautta myydä tai tuottaa palvelua.”

Omnikanavaisuudessa onnistumiseen tarvitaan vahvaa strategiaa ja osaamista. Tekeminen on pitkäjänteistä ja säännöllistä (McKinsey, 2021). Omnitekemisen avainihmiset ovat alan asiantuntijoita ja tietävät, mitä tekevät.

H4: ”Tekemistä johdetaan vahvalla näkemyksellä ja strategialla. Ei one timer tekemistä sinne tänne: tehdään nettisivut, tehdään appi. Pirstaloista tekemistä näkyy ikävä kyllä aika paljon ja se on vanhanaikaista. Usein ongelman syynä on se, että asian vetäjäksi on valittu henkilö, jolla ei ole ymmärrystä asiakkaista eli liiketoimintaosaamista tai sitten henkilöllä on liiketoimintaosaamista muttei käryä siitä teknologiasta minkä se mahdollistaa”

Omnikanavaisuuden toteuttaminen vaatii uutta osaamista yritykseen. Uuden tekeminen vaatii päivitettyä sekä ajantasaista tietotaitoa. Tämä koskee asiantuntijoiden mukaan niin johtajia kuin operatiivisia työntekijöitä. H4 nosti esille, miten kriittistä osaaminen on ja painotti, että yritys epäonnistuu, jos johtajana on henkilö, jolla ei ole osaamista niin liiketoiminnasta kuin teknologiasta. Ongelmaksi koituu se, että osaajia on vähän ja heidän kysyntänsä on huimaa. Tämän vuoksi osaavien ihmisten löytäminen ja sitouttaminen voi olla hankalaa.

H4: ”Omnikanavaisuuden johtaminen vaatii uutta osaamista. Näiden ihmisten määrä on pieni ja heidän markkina-arvo on tällä hetkellä kovaa. [..] Vaikka teknologian osaaminen on tärkeää, yritysten on myös ymmärrettävä liiketoimintaa ja strategioita, jotta ne voivat valita oikeat ihmiset tiimiinsä. Tämä voi tarkoittaa uudenlaista osaamista, jota yrityksissä ei ehkä ole aiemmin ollut.”

Tilanne osaajien määrän ja markkinan muuttumisen välillä on paradoksaalinen, sillä yrityksen tulisi kehittyä markkinan mukana, mutta osaajia voi olla vaikea löytää. Tämän vuoksi nykyisen henkilöstön kouluttaminen aiheeseen nousee keskiöön.

5.6 Muuttuvat toimintatavat, roolit ja organisaatiorakenteet

Omnikanavaisuuden johtamisen haasteena on monikanavainen siiloutuminen (Sales Force, 2022) ja asiakaspolun kosketuspisteet ovat usein vanhoissa organisaatiomalleissa omia erillisiä työtehtäviä. Tämänkaltainen järjestäytyminen tekee omnikanavaisuuden jalkauttamisesta hankalaa.

> *H3: ”Omnikanavaisuuden johtamisessa haasteena on siiloutuminen, jolloin kaikki tekevät vain omaa osuuttaan: myymälä, verkkokauppa, crm, app – tiimit ovat usein kaikki omia tiimejään. Yhteistyö talon sisällä on kriittistä ja tulisi pohtia miten asiakas näkee eri osa-alueet.”*

Haastateltavien näkemykset siiloutumisesta liittyvät vahvasti omnikanavaisuuden epäonnistumiseen. Omnikanavaisuudessa onnistuminen vaatii organisaatiolta syvää yhteistyötä, jotta omnikokemus on saumaton. Avainihmisten tulisi tehdä syvää yhteistyötä, jotta asiakkaan kokemus voi olla saumaton. Tämä tarkoittaa yhteistyötä eri tiimien, organisaatioiden ja kanavien välillä varmistaakseen kokonaisvaltaisen omnikokemuksen.

> *H5: ”Yrityksen sisäinen yhteistyö saumattoman asiakaskokemuksen saavuttamiseksi: Ei olla siiloissa ja tehdä yksin omaa työtä. Eri kampanjat ja niistä talon sisäinen viestintä tulee olla saumatonta ja yhtenäistä. Se on kuluttajalle hämmentävää, että yhdessä kanavassa nähdään toista ja toisessa toista. Brändikokemuksen tulee olla linjassa kautta organisaatioiden ja kuljettaa asiakasta eri touchpointein asiakaspolun läpi”*

Usein haasteena saattaa olla omnikanavaisten toimintamallien puute (Kübler-Ross, 1969). H5 tiivistää keskeisen huomion, joka kiteyttää omnikanavaisuuden tavoitetta ja ilmentää vanhojen toimintamallien toimimattomuuden omnikanavaisessa ajattelussa: jos yrityksen sisäinen tiedonjako ei ole saumatonta, voiko se olla saumaton kokemus asiakkaalle?

> *H5: ”Yritysten haaste: miten tietoa jakaa ja varmistaa että kaikki kanavat on huomioitu ja toistetaan samaa. Onko talon sisällä mietitty saumatonta kokemusta – voiko se silloin olla saumaton kokemus asiakkaalle?”*

Yhteistyön kriittisyys nousee esille esimerkiksi datan merkityksellisyydessä. Saumattoman omnikanavaisuuden keskiössä on data, jonka avulla kokemusta kehitetään asiakaslähtöisesti. Tämän vuoksi datan jakaminen ympäri sidosryhmien on kriittistä (McKinsey, 2021).

> *H6 ”Datan jakaminen läpi organisaation on tärkeää ja toisaalta sitten se, että miten sitä dataa pystytään hyödyntämään ja ymmärtämään erilaisia kohtaamispisteitä. Se on iso mahdollisuus ja siinä on monella organisaatiolla iso työ pohtia, että miten päästään sellaiseen tilanteeseen, että asiakkuuksia aidosti ymmärretään eri puolella taloa”*

Asiakasdataa tarvitsevat myös myyjät. Myyjän rooli helpottuisi suuresti, jos myyjä näkisi asiakkaan datan 360, jolloin myyntityö voisi olla myös kivijalassa kohdennettua, kuten kappaleessa 5.4, s.81 kirjoitettiin.

Asiantuntijat nostivat esille, miten monissa yrityksissä eri liiketoiminnat kilpailevat keskenään ja tavoiteasetanta saattaa asettaa liiketoiminnat kilpailijoiksi samoista asiakkaista.

H7: ”Digi ja kivijalka johdetaan eri tavalla, liiketoiminnoilla voi olla eri tavoitteet, jotka voivat mennä keskenään ristiin.”

Tämä malli vie yritystä kauemmas omnikanavaisuudesta eikä edusta ajattelumallilta omnikanavaisuutta. Yrityksen organisaatiorakenteiden tulee nimenomaan tukea omnikanavaisuutta ja mahdollistaa omnikanavastrategian toteutumisen. Vanhanaikaisten yritysrakenteiden ei nähdä tukevan tätä lähestymistapaa, joten yritysten olisi kriittistä tarkastella, miten organisaatiorakenne tukee aidosti omnichannel-tekemistä ja sen kehittämistä.

H7:” [..] Monet organisaatiorakenteet eivät ei tue omnichannel maailmaa.[..] Omnikanavaisuudessa tavoite on yhteinen, jolloin asiantuntijoiden mukaan organisaatiorakenteiden tulisi olla myös omnikanavaisia ja tukea organisatorisesti ja operatiivisesti toimintamallein omnikanavastrategiaa. Myös eri roolien tavoiteasetanta, mittarointi ja palkitseminen tulisi päivittää vastaamaan omnikanavaisuutta.”

Myös myyjän rooli tulee muuttumaan omnikanavaisuuden myötä. Kaikki asiantuntijat pitivät myyjän roolin muuttumisen pakollisena. Miten myyjän roolin nähdään muuttuvan? Asiantuntijoilla oli erilaisia näkemyksiä siitä, miten roolin nähtiin muuttuvan. Kaikki asiantuntijat kokivat, että myyjän rooli tulee vaatimaan laajempaa ja uutta osaamista. Tietotaidon ja myyjän ”salkun” laajuus oletetaan kasvavan nykyisestään. Myös vastuullisuus teema nousee keskiöön. Myyjällä tulee olla ymmärrys siitä, mikä on tuotteiden ja palveluiden tausta ja alkuperä.

H7: ”Myyjän pitää muuttua hyvinkin paljon. Ennen oltiin fyysisen kanavan ja fyysisen tuotteen myynnissä, nykyään myyjän osaamisen tulee laajentua. Odotus hyvän myyjän ominaisuuksista laajentuu ja tulee uusia juttuja. Esimerkiksi osaamisportfolio on laaja.”

H5*: ” Kuluttajat haluavat tietää tuotteiden materiaalit, vastuullisuus asiat nousee isoon arvoon. Myyjän tulee olla tietoinen tästä. Mitä ratkaisuja on tehty, jotta osaa vastata esitettyihin kysymyksiin.”*

H1 nosti esille, että myyjän roolin muuttuessa entistä vaativammaksi myyjien roolia aletaan arvostamaan enemmän. Myyjän rooli on usein nähty ei niin arvostettuna työnä, vaikka todellisuudessa sen merkitys on yritykselle merkityksellinen ja työn itsessään haastavaa. Osa asiantuntijoista koki, että palvelukokemuksen merkitys tulee kasvamaan entisestään:

H1: ”Palvelukokemuksen ja henkilökohtaisen palvelun merkitys kasvaa.”

Omnikanavaisuuden nähdään auttavan myyjään uudessa roolissa, mikä tarkoittaa sitä, että omnikanavaisuus ei ole vain asiakkaan asia, vaan myös niin myyjän, kuin koko yrityksen (McKinsey, 2021).

H2: ”Omnichannel -ratkaisut tuovat helpotusta myös myyjille, jos heillä on tietoa asiakkaan kiinnostuksen kohteista, tilaushistoriasta jne. Se on apuna palvelutilanteessa.”

H1: ”Myyjän rooli tulee olemaan enemmän omnikanavainen ja käyttää tiedonhakuun esim. iPadia, kuten esimerkiksi Stockmannilla. Myyjä pystyy vahvasti digin avulla auttamaan kuluttajaa löytää haluamansa tuotteen. Samalla myyjän työ helpottuu esim. iPadien avulla, tiedon ollessa fyysisesti vieressä, eikä enää tarvitse mennä lähimmälle kassalle etsimään tietoa.”

Myyjän tulee tietää yrityksen omnikanavastrategia kokonaisuudessaan ja tukea asiakasta asiakaspolulla omnikanavaisesti.

H5: ”(Myyjän tulee tuntea) eri kanavien edut ja myyjällä tulee olla ymmärrys niistä, jolloin myyjä osaa ohjata erilaisten palveluiden pariin.”

H5 nosti esille, että yrityksen erilaisten tekemisten tulee olla omnikanavaista ja tiedon liikkua ympäri taloa mahdollisimman hyvin. Tämän vuoksi siiloutuminen ei ole hyvä toimintatapa. Esimerkiksi yksittäisen myyjän tulee tietää, mitä kampanjoita on käynnissä missäkin kanavissa, sillä asiakas saattaa viitata johonkin näkemäänsä mainokseen tai muuhun touch pointiin ollessaan kivijalkaliikkeessä.

> *H5: ”Mitä eri kanavissa tapahtuu? Myymälä, online ja sosiaalisessa media: mitä tapahtuu missäkin, mitä kampanjoita on menossa, mitä asiakas on nähnyt somessa. Myyjä tietää mitä tapahtuu missäkin.”*

Moni asiantuntija nosti esille oletettavan myyjien määrän vähenemisen, vaikka myyjän merkitys kasvaa.

> H1: ”*On oletettavaa, että muutoksen myötä myyjien lukumäärä pienenee, mutta myyjän merkitys puolestaan kasvaa. Myyjien roolia aletaan arvostamaan tulevaisuudessa enemmän.”*

Kuitenkin H3 nosti esille erilaiset asiakasprofiilit ja sen, ettei kivijalan ole tarkoitus palvella kaikkia asiakkaita. On olemassa ihmisiä, jotka nimenomaan eivät halua palvelua, joten sen vuoksi onkin järkevää, että myyjät palvelevat asiakkaita, jotka nimenomaan haluavat kokemuksia, apua ja tukea. Tällöin yksittäisen myyjän työksi jää tunteen ja kokemuksen luominen asiakkaille, jotka sitä haluavat kokea, eikä silloin yritetä ”myydä” jotain, mitä asiakas ei halua ostaa.

> *H3: ”Kaikki asiakkaat eivät halua palvelua, vaan haluavat tehdä ostokokemuksen itse. Itsepalvelukassat heitä varten. Resurssin kohdistamisen näkökulmasta meidän tulisi tunnistaa ”oikeat” asiakkaat ja antaa aikaa niille, jotka haluavat apua. Fokusoidaan asiakaskokemukseen ja tunteeseen eikä asiakasvirran hallinnoimiseen.”*

Myyjän työ on murroksessa, minkä vuoksi olisi tärkeää pohtia uudelleen monia asioita (Stalmachova, Chinoracky, Strenitzero, 2022). H5 painotti muun muassa näitä kysymyksiä: miten myyjän menestystä mittaroidaan ja mistä kanavista sellainen myynti tulee, josta myyjää palkitaan. Mittarit tulee laittaa uuteen uskoon, sekä myös tulospalkkausmalli, jos yrityksessä on sellainen käytössä.

Roolien muutos vaatii tukea, jotta muutoksen läpivienti on mahdollista. Sen lisäksi organisaation on varmistettava, että uusi roolitus on johdonmukainen ja selkeä, jotta työntekijät voivat onnistua työtehtävissään.

Omnikanavaisuuden tulisi olla merkityksellinen kaikille yrityksen työntekijöille, ja jokaisen työntekijän tulee ymmärtää, mitä omnikanavaisuus on, miksi sitä tehdään, miten sitä toteutetaan ja miten se vaikuttaa omaan tekemiseen nyt ja huomenna. Asiantuntijat toivat esille, että omnichannel-lähestymistavan tulisi olla läsnä koko organisaatiossa eikä se ole vain yhden tiimin vastuulla. Jokainen organisaation työtekijä on osa omnikanavaisuutta ja vastuu on jaettua. Omnikanavaisuudessa data ja tekeminen ovat läpinäkyviä ja siinä onnistuminen on kriittistä, jotta asiakas voi saada omnikanavaisen kokemuksen.

Omnikanavaisuuden mahdollistavan organisaatiomallin ja toimintamallien lisäksi tiimin ja sidosryhmien tulee keskittyä yhteistyöhön itsessään. Jos sidosryhmien jäsenet eivät koe oloaan turvalliseksi, yhteistyö todennäköisesti kärsii. Tämän vuoksi yhteistyötä tulee kehittää. Psykologisesti turvallinen ympäristö luo edellytyksiä tehokkaammalle ja yhteistyöhön perustuvalle tiimityöskentelylle, jossa ihmiset uskaltavat olla omia itsejään ja jakaa näkemyksiään ja asiantuntijuutta, eli tehdä sitä, mitä omnikanavaisuus tarvitsee (Edmondson, 2019).

5.7 Strategian jalkauttaminen ja muutoksessa tukeminen

Yritysten on tärkeää keskittyä sisäiseen muutosjohtamiseen ja ihmisten sitouttamiseen kehittäessään omnikanavaista toimintamallia. Sisäisen muutosjohtamisen ja ihmisten sitouttamisen lisääminen on ehdottoman tärkeää muutoksen onnistumiselle. Kaikki asiantuntijat olivat yksimielisiä siitä, että murroksen keskellä elävä vähittäiskaupan henkilöstö tarvitsee muutostukea. Lipastin muutosjohtamisen teoriassa on kolme perushaastetta: motivaatiohaaste, uskottavuushaaste, sitoutumisenhaaste. Asiantuntijoiden mukaan yksi suurimpia haasteita on sitoutumishaaste, joka tulisi ratkaista muun muassa sitouttamalla henkilöstö muutokseen. Jokaiselle muutosta koskevalle henkilölle on löydettävä syy muuttaa nykyisiä toimintatapoja. Tarkoitus on saada henkilöstö sitoutumaan emotionaalisella tasolla muutokseen. Tahtotilan löytäminen edellyttää johtamista, sitouttamista, ymmärryttämistä ja suunnan näyttämistä. Kuitenkin henkilöstölle on annettava aikaa käsitellä muutosta ja kasvaa (Lipasti, 2007; Connor, 2003; Kübler-Ross, 1969).

> *H4: ”Yritysten on tärkeää panostaa sisäiseen muutosjohtamiseen ja ihmisten sitouttamiseen, kun ne pyrkivät kehittämään omnikanavaista toimintamallia”*

Kaikki haastatellut nostivat esille, että myyjän työn muutos vaatii tukea. Oletettavasti tulossa oleva muutos on suuri ja sen vuoksi on tärkeää sitouttaa henkilöstö muutokseen mukaan ihan alusta saakka (Lipastin, 2007; Jeff Hiatt, 2003; Nadler, 1989).

> *H1: ”Myyjiä pitää kouluttaa ja tukea omnikanavaiseen toimintamalliin.”*

> *H7: ”Myyjän työn muutos tarvitsee tukea. Taustoittaminen tilanteesta, miksi rooli muuttuu. Aihetta on tärkeää avata asiakkaan kautta, miten asiakaskäytös ja tarpeet ovat muuttuneet. Kun sitä kautta aihetta avaa niin muutostuska helpottaa. Ei lähdetä avaamaan yrityksen näkökulmasta. Myyjän kannalta tämä on iso muutos, joka varmasti on edessä. Muutosjohtamisen teoriat ja teemat auttavat*

muutosjohtamisessa. On tärkeää myös huomioida henkilöstön profiilit ja ikäjakauma ja tarjota tukea myös digitaalisuuden haltuunottoon."

Murroksen ajassa ainoa pysyvä asia on muutos. Tämän vuoksi myös myyjän on tärkeää oppia elämään jatkuvassa muutoksessa. Yksilön tulee oppia kohtaamaan uusia tilanteita oikein, jotta jaksaa arjen pyörityksen. Hyvä työkalu tähän on resilienssi, joka auttaa yksilöä käsittelemään jatkuvasti muutokset (Ristikangas, Lönnroth, Ristikangas ja Ristikangas, 2021, Connor, 2003, Kotter, 1996).

Strategia toimii suunnan näyttäjänä ja toimii muutostukena kaikille niin myös myyjälle muuttomatkalla (Stalmachova, Chinoracky, Strenitzero, 2022; McKinsey, 2021).

H2: "Pyrimme, että strategia on faktisesti kaikkien työkalu ja suunnannäyttäjä."

H2 avasi edustamansa yrityksen ajattelua, joka perustuu koko henkilöstön osallistumisen voimaan. Heidän yrityksensä johtamisessa painotetaan alhaalta ylös -lähestymistapaa, jotta kaikki työntekijät tuntisivat olevansa aktiivisia toimijoita ja osa muutosta. Henkilöstö otetaan mukaan prosessin alusta alkaen, välttäen "tämä nyt olisi" -ajattelua. Tavoitteena on sitouttaa työntekijät kaikissa toiminnan vaiheissa. Fasilitointityökalut tukevat eri tiimejä ja organisaatioita prosessin eri vaiheissa. He haluavat tarjota aidon kuulluksi tulemisen kokemuksen, joka on avainasemassa henkilöstön tyytyväisyydessä ja motivaatiossa.

H2: "Meidän näkemys on osallistaa koko henkilöstö. Ei johdeta ylhäältä alas, vaan myös alhaalta ylös. Otetaan henkilöstö mukaan jo alkuvaiheessa, eikä tässä tämä nyt olisi -mentaliteettiä."

H3 näki, että johtamisen kehittäminen, kuuntelutaidot ja tunnejohtaminen ovat avainasemassa yrityksen menestyksessä. Hän kertoi, että parhaillaan työn alla oleva uusi perehdytysohjelma tarjoaa työkaluja myyjien työhön ja tukee henkilöstön osaamisen

kehittämistä. Teemat, kuten vastuullisuus, ammattitaito ja tunne nousivat haastattelussa esille ja nämä ovat heillä yrityksen toiminnan ytimessä, ja niiden avulla voidaan varmistaa yrityksen menestys omnikanavaisessa toimintaympäristössä.

Moni toi esille sitä, miten henkilöstöä osallistetaan muutoksen alusta saakka (Lipastin, 2007; Jeff Hiatt, 2003; Nadler, 1989). Hyvin samankaltaisia sitouttamisstrategioita oli monella haastateltavalla. Keskeiseksi nousi osallistaminen.

> *H7: ”Osallistaminen on kasvanut ja myyjiä otetaan mukaan suunnitteluun alusta alkaen paremmin kuin ennen. Se lisää henkilöstötyytyväisyyttä ja tulevat muutokset tulevat näin arkeen mukaan.”*

Ymmärrys muutoksesta ja sen kriittisyydestä on ensimmäinen askel onnistuneen muutoksen läpiviemiseksi (Jeff Hiatt, 2003). Strategia toimii suunnan näyttäjänä. H2 avasi heidän toimintatapojansa muutosjohtamiseen ja muutoksessa tukemiseen. He pyrkivät rakentamaan siltaa strategian ja operatiivisen tekemisen eli arjen välille osallistamalla koko henkilöstöä suunnitteluun ja strategian luomiseen. Henkilöstöltä kysytään, mitä tällä hetkellä tehdään hyvin ja mitä kehitettävää on. Tulevaisuutta pohditaan yhdessä monien vuosien päähän. Henkilökunta otetaan mukaan alusta alkaen, ennen kuin uudet strategiat luodaan, jolloin sitten kun valmiit strategiat julkaistaan, niissä on jo jotain tuttua. Tämän jälkeen tulee seuraava vaihe. Seuraavassa vaiheessa keskitytään puolestaan strategian juurruttamiseen, jalkauttamiseen ja eläväksi tekemiseen. Tätä toteutetaan viestinnällä ja pelillistämisen avuin strategiapelillä. Strategiapelissä strategia viedään pelillistämisen keinoin vaiheittain eteenpäin. Pelissä on tehtäviä, joissa pohditaan strategian merkitystä tiimissä ja arjessa. Näin henkilöstö sitoutetaan strategiseen tekemiseen ja yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Tämä on heidän tapansa sitouttaa henkilöstö muutokseen.

> *H2”Pohdimme yhdessä mitä tulevaisuus on monien vuosien päästä. Pyrimme ottamaan henkilökuntaa mukaan jo ensimmäisessä vaiheessa ennen kuin uudet*

strategiat on tehty. Sitten, kun strategiat julkaistaan siellä on henkilöstölle jo jotain tuttua”

H7 toi esille ikuisen haasteen konttorityön ja asiakasrajapintatyön välillä, joiden välinen kuilu voi olla suuri. Myös H3 toi esille, että henkilöstöä tulisi tuoda lähemmäs toisiaan. Henkilöstön välinen kuilu saattaa aiheuttaa ristiriitoja ja ymmärryksen puutetta henkilöstön kesken. Kuilun kaventaminen mahdollistuu osallistamalla koko henkilöstö yhteiseen suunnitteluun. Osallistamalla henkilöstöä yhteisiin keskusteluihin ja työpajoihin, heidän näkemyksensä, kokemuksensa ja tarpeensa otetaan huomioon ja he tulevat kuulluksi. Tämä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta, edistää avointa viestintää ja parantaa yhteistyötä eri roolien välillä.

H7: ”Kuilu konttorityön ja kenttätyön/ asiakasrajapinnassa tapahtuvan työn välillä voi olla suuri. Se saattaa aiheuttaa ristiriitaisuutta henkilöstön välillä. Kuilun pienentäminen onnistuu osallistamisella”

Haastatellut kertoivat panostavansa monipuolisesti koulutukseen fyysisten koulutusten, verkkokoulutusten ja itsenäisen opiskelun muodossa. Vuosittain he arvioivat, mihin koulutustarpeisiin tulisi keskittyä ja suunnittelevat toimenpiteitä sen mukaan. Koulutukset suunnitellaan huolella etukäteen, ottaen huomioon myös työvuorosuunnittelun tarpeet. Tämä toimintamalli varmistaa, että henkilöstö saa tarvittavan muutostuen ja osaamisen myyjän roolissa kehittymiseen. Se auttaa yritystä pysymään kilpailukykyisenä ja edistää työntekijöiden ammatillista kasvua eri tilanteissa ja muuttuvissa olosuhteissa (Stalmachova, Chinoracky, Strenitzero, 2022; Jeff Hiatt, 2003).

H2: ”Panostamme koulutukseen eri tavoin: fyysiset koulutukset, verkkokoulutukset ja itsenäinen opiskelu. Mietimme vuosittain mihin meidän tulee panostaa koulutustarpeiden mukaan. Koulutukset on suunniteltu hyvin etukäteen aina työvuorosuunnitteluun saakka.”

Asiantuntijat olivat yhtä mielisiä siitä, että tulevaisuudessa yritykset, jotka kykenevät sopeutumaan muutoksiin, sitouttamaan henkilöstönsä ja kehittämään toimintamallejaan, tulevat olemaan kilpailukykyisempiä ja menestyksekkäämpiä. Omnikanavaisuus vaatii uudenlaista ajattelua ja johtamista, ja yritysten on oltava valmiita investoimaan ihmisiin, osaamiseen ja muutosjohtamiseen pysyäkseen alan huipulla.

5.8 Empiirisen tutkimuksen tulosten yhteenveto

Vähittäiskaupan murros nähtiin olevan lähes pakollinen jokaiselle vähittäiskaupan toimijalle. Murroksen nähtiin menevän kohti asiakaskeskeisyyttä, kanavariippumattomuutta, asiakasarvon tuottoa, teknologiaa ja dataohjautuvuutta eli kohti omnikanavaisuutta. Omnikanavaisuus nähtiin kriittisenä toimintatapana kilpailukykyisen liiketoiminnan kannalta. Omnikanavaisuus saattaa parhaimmillaan avata uusia kohderyhmiä, myyntikanavia tai markkinoita, joiden kautta yritys voi myydä tai tuottaa palvelua. Onnistuessaan se kasvattaa myyntiä ilman perinteistä outmyyntiä, kuten kylmäsoittelua.

Empiirisen tulosten yhteenveto taulukko tiivistää yhteen empiirisen tutkimuksen keskeiset nostot, kts. taulukko 3, s. 99.

Omniymmärrys	Omnikanavaisuudella tarkoitetaan samaa asiaa ja yksilö ymmärtää mitä se tarkoittaa hänen roolissa
Yrityksen strategia	*Omnikanavaisuus on osa yrityksen strategiaa ja siihen investoidaan*
Omnitaktiikka	*Omnitaktiikka toteuttaa strategiaa*

Omnikanavaiset toimintamallit	*Yrityksen toimintamallit ovat sisäisesti omnikanavaiset ja mahdollistavat asiakkaalle omnikanavaisuuden käyttäytymisen ja saumattoman asiakaskokemuksen*
Teknologia	*Teknologia mahdollistaa omnikanavaisuuden*
Omniasiakasdata	*Asiakasdata seuraa asiakasta omnikanavaisesti kanavasta toiseen reaaliaikaisesti*
Asiakasarvo	*Asiakas ja asiakasarvon tuottaminen on omnikanavaisuuden kehittämisen keskiössä. Dataohjautuvuus mahdollistaa siinä onnistumisen*
Muutosjohtaminen	*Muutos omnikanavaisuuteen muuttaa vanhoja toimintatapoja ja rooleja. Henkilöstöä tulee tukea ja ymmärryttää mistä muutoksessa on kyse*
Muutoksenhallinta	*Muutoksenhallinta työkaluilla pystyy määrittämään olennaiset KPI-mittarit, sekä huomioimaan muutostukitarpeet laaja-alaisesti*

Taulukko 3. Empiirisen tutkimuksen tulosten yhteenveto

Jokaisen organisaation jäsenen tulisi ymmärtää, mitä omnikanavaisuus on ja mitä sillä yrityksessä tarkoitetaan. Erityisesti yrityksen johdolla tulee olla ymmärrys ja tahtotila toteuttaa omnikanavaisuutta yrityksessä. Omnikanavaisuus on kilpailuedun tuottamista ja kaupallisen onnistumisen tukemista.

Omnikanavaisuuden tulisi olla osa yrityksen strategiaa, sekä yrityksellä tulisi olla oma omnistrategia, sekä taktiikka miten sitä toteutetaan. Muutos vaatii omnikanavaisuuden strategista johtamista**.** Kaikki asiantuntijat kertoivat, että omnikanavaisuuden tulisi olla yrityksen strategiassa korkealla ja johdon tulisi on vahvasti mukana omnikanavaisuuden edistämisessä. Johdon tulisi olla sitoutunut kehittämään omnikanavastrategiaa jatkuvasti ja mukautumaan asiakastarpeiden sekä teknologisen kehityksen mukana. Muutos vaatii investointeja ja johdon tulisi olla sitoutunut jalkauttamaan muutokset operatiiviseen arkeen. Omnikanavaisuus auttaa parantamaan kilpailukykyä nykypäivän nopeasti muuttuvassa markkinassa ja sen myötä yritys pystyy vastaamaan asiakkaiden odotuksiin ja tarjoamaan heille parhaan mahdollisen palvelukokemuksen. Yrityksen liiketoimintamallin tulisi olla suunniteltu tavalla, jossa omnikanavaisuus on keskiössä.

Yritys on organisatorisesti järjestäytynyt tavalla, joka mahdollistaa omnikanavaisuuden toteutumisen. Henkilöstön tulisi elää ja hengittää omnikanavaisuutta ja sen tulisi näkyä

kaikessa tekemisessä. Tiedon, datan ja viestinnän tulisi olla talon sisäisesti omnikanavaista ja käytettävissä kaikille omnikanavaisuuden avainrooleille sekä sidosryhmille. Tämä tarkoittaa syvää yhteistyötä eri kanavien kanssa omnikanavaisesti. Asiakaskäyttäytymistä ja kampanjoiden tekemistä seurataan reaaliaikaisesti ja kehitetään tuloksien pohjalta.

Asiakas valitsee itse missä kanavissa hän haluaa asioida ja missä järjestyksessä. Asiakasdatan tulisi seurata asiakasta eri kanavien välillä saumattomasti. Näin ollen eri kanavien henkilöstö pystyy saumattomasti jatkamaan siitä mihin toisen kanavan kollega on jäänyt ja näin ollen palvelemaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Teknologia mahdollistaa omnikanavaiset toimintamallit.

Vähittäiskaupan toimintamallimuutos tarvitsee onnistuakseen hyvää muutosjohtamista. Kriittisiä tekijöitä muutoksen hallitsemisessa ovat ymmärryttäminen, sitouttaminen, ajattelumuutos, muutosjohtaminen ja oikeiden KPI mittareiden tunnistaminen. Taustalla tulee olla oikea strategia, jonka jalkauttamisessa olennaista on toimintatapa muutos, sekä uuden osaamisen tunnistaminen ja palkkaaminen.

Vähittäiskaupan murros on henkilöstölle suuri, minkä vuoksi henkilöstön sitouttaminen koetaan elintärkeäksi muutoksen onnistumisen vuoksi. Henkilöstö tulee sitouttaa muutokseen alusta alkaen ja ottaa heidät mukaan rakentamaan uutta vähittäiskauppaa. Muutosjohtamisen teemat nousevat keskeiseksi avuksi muutosmatkan tekemiseen. Kuitenkin on huomioitava, että muutos on jatkuvaa, minkä vuoksi yksilön resilienssi nousee tärkeäksi työkaluksi ja ominaisuudeksi, jota voidaan kehittää tukemaan muutoksessa elämistä (Connor, 2003).

Tutkimuksessa ilmeni uusia teemoja, kuten teknologia, ohjelmistot ja datan merkitys. Nämä mahdollistavat omnikanavaiset toimintamallit ja liiketoiminnan kehittämisen omnikanavaisessa maailmassa.

Pro gradu -tutkielman hypoteesi oli, onko omnikanavaisuus vähittäiskaupan liiketoiminnan elinehto? Empiirisen tutkimuksen mukaan omnikanavaisuus ei ole vähittäiskaupan elinehto, mutta tutkimuksen mukaan se on vähittäiskaupan kilpailuedun elinehto. Mitä johtopäätöksiä tutkimustuloksista voidaan päätellä? Niitä käsittelemme seuraavassa luvussa.

6 Johtopäätökset

6.1 Yhteenvedon johtopäätös

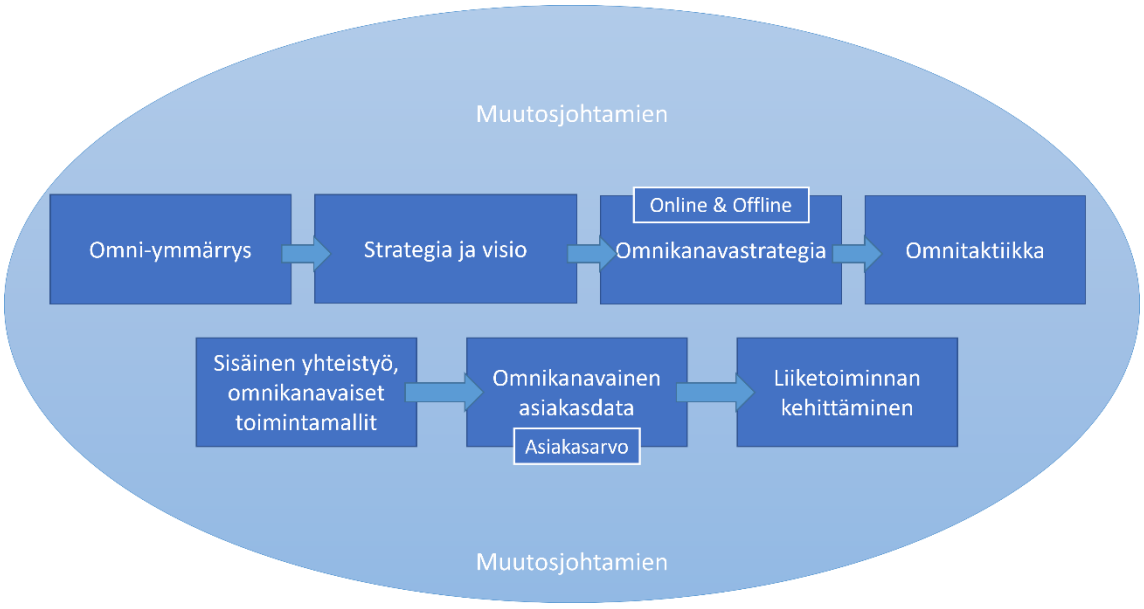
Pro gradu -tutkielmassa tarkasteltiin vähittäiskaupan murroksen johtamista ja tunnistettiin keinoja henkilöstön sitouttamiseen. Tutkimustavoitteena oli kuvata omnikanavaisuuden piirteitä vähittäiskaupan murroksessa, tunnistaa, mitkä ovat kriittisiä tekijöitä muutoksen hallitsemisessa sekä löytää ratkaisuja organisaation sitouttamiseen ja motivointiin jatkuvassa muutoksessa. Kolmeen tutkimustavoitteeseen on vastattu teoreettisella osuudella sekä empiirisellä tutkimuksella. Teoreettinen viitekehys tuki empiirisen tutkimuksen tavoitetta.

Tutkimuksen mukaan ensimmäiseen tavoitteeseen voidaan analyysin pohjalta todeta, että vähittäiskauppa elää parhaillaan murrosta ja sen kehittyminen on kriittistä kilpailukyvyn ylläpitämiseksi ja kilpailuedun saavuttamiseksi. Tulokset olivat odotettavia, sillä digitalisaation ja alustatalouden kasvuvauhti on ollut räjähdysmäistä, mikä on vaikuttanut myös vähittäiskaupan alaan.

Toiseen tavoitteeseen voidaan analyysin pohjalta todeta, että kriittisiä tekijöitä muutoksen hallitsemiseen tunnistettiin. Olennaisia työkaluja muutoksen hallitsemisessa on esimerkiksi muutoksenhallinnan työkalu ADKAR, joka palvelee vähittäiskaupan murrosta parhaiten sen taipuvuuden vuoksi. ADKAR-mallia voidaan hyödyntää niin liiketoimintalähtöisiin tavoitteisiin kuin henkilöstön tukemiseen muutosprosessissa (Jeff Hiatt, 2003). Parhaimmillaan malli tukee yksilön muutoksen onnistumista ja siten onnistuneen muutoksen. Toinen kriittinen tunnistettu tekijä on oikeiden KPI mittareiden määrittäminen. Tasapainon KPI:t -viitekehys antaa yritykselle laaja-alaista näkemystä tunnistaa relevantit KPI:t muutoksen mittaamiseen. Organisaatiota tulisi tarkastella neljästä eri näkökulmasta. Mallissa tarkastellaan muutosta talouden, asiakkaan äänen, sisäisten prosessien, ja oppimisen ja kasvun näkökulmista. Koko prosessia ohjaa visio ja strategia (Stalmachova, Chinoracky ja Strenitzero, 2022).

Kolmanteen tavoitteeseen voidaan analyysin pohjalta todeta, että organisaation sitouttaminen on keskeistä muutoksen läpiviennin onnistumisen kannalta. Kuten aikaisemmin mainittiin, ADKAR-mallia voidaan hyödyntää myös henkilöstön tukemiseen muutosprosessissa (Jeff Hiatt, 2003). ADKAR mallin mukaisesti henkilöstö tulee ottaa mukaan muutokseen alusta alkaen ja aloittaa ymmärryttämisellä ja sitouttaa tulevaan muutokseen. Lisäksi kriittiseksi teemaksi nousi resilienssi (Connor, 2003), jonka avulla jatkuvan muutoksen keskellä elävä henkilöstö pystyy toimimaan. Empiirisessä tutkimuksessa ei noussut esille suoraan tapoja motivoida henkilöstöä, tulokset viittasivat enemmän ymmärryttämisen ja sitouttamisen teemoihin.

Kuva 15 summaa tutkimuksen ellaboroidun viitekehyksen, jotka pohjautuvat tutkimuksen empiirisen osuuteen (ks. 5.8 s. 98-101) ja teoreettiseen viitekehykseen (ks.3.6, s.44).



Kuva 15. Omnikanavaisuuden murroksen johtaminen

Pro gradu -tutkielman otsake ja hypoteesi oli: onko omnikanavaisuus vähittäiskaupan liiketoiminnan elinehto? Ei, tutkimuksen mukaan omnikanavaisuus ei ole vähittäiskaupan elinehto, vaan se on vähittäiskaupan kilpailukyvyn elinehto. Lopputulemana voidaan sanoa, että jos vähittäiskaupan yritys haluaa pysyä ja saada kilpailuetua kilpailukykyisenä, tulisi sen olla omnikanavainen. Tutkimustulosten mukaan muutos kohti omnikanavaisuutta tulisi olla jo parhaillaan käynnissä. Jos näin ei kuitenkaan ole, tulisi työ aloittaa heti.

Voiko tutkimustuloksia käyttää perinteisen kontekstin ulkopuolelle, kuten esimerkiksi b2b kontekstissa tai vaikka ravintola-alalla? Tutkielman kohderyhmä oli B2C vähittäiskauppa, joten tutkimustulokset eivät peilaannu suoraan kontekstin ulkopuolelle, mutta yleisiä lainalaisuuksia voidaan hyödyntää eri konteksteissa. Tapa ostaa ja kuluttaa on murroksessa globaalisti ja transformaatio koskettaa lähes kaikkia toimialoja. Sen vuoksi yritysten toimialasta riippumatta tulisi tarkastella kriittisesti liiketoiminnan ajatus- ja toimintamalleja ja pohtia vastaavatko ne ”uutta normaalia”.

6.2 Liikkeenjohdolliset kehitysehdotukset

Tutkimustulosten pohjalta esitän liikkeenjohdollisia kehitysehdotuksia. Ensimmäiseksi ehdotan liikkeenjohdolle nykyisten ajatusmallien tarkastelua kriittisesti. Tämän avulla on mahdollista peilata sitä, edustavatko nykyajatusmallit muuttuneen markkinan tarpeita vai painaako ajatusmalleissa historian painolasti, joka ei välttämättä päde sellaisenaan. Muutosta tulee johtaa yrityksen visio ja strategia. Ehdotan, että yrityksen tulisi integroida omnikanavaisuus osaksi strategiaansa ja johdon tulisi olla vahvasti sitoutunut omnikanavaisuuden edistämiseen, jatkuvasti kehittämään omnikanavastrategiaa ja mukautumaan asiakastarpeiden sekä teknologisen kehityksen mukana. Muutoksen toteuttaminen vaatii investointeja teknologiaan, ohjelmistoihin, dataan sekä henkilöstön koulutukseen ja osaamiseen. Tämän vuoksi koen, että liikkeenjohdon tulisi olla valmis tekemään tarvittavat investoinnit omnikanavaisuuden toteuttamiseksi. Yrityksen tulisi organisatorisesti järjestäytyä tavalla, joka mahdollistaisi omnikanavaisuuden

toteutumisen ja tukea sen integroimista yrityksen kaikkiin toimintoihin ja toimintamalleihin. Asiakkaan tulisi itse voida valita, missä kanavissa hän haluaa asioida ja missä järjestyksessä. Asiakasdatan tulisi seurata asiakasta eri kanavien välillä saumattomasti, jotta henkilöstö pystyy palvelemaan asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla.

Ehdotan, että liikkeenjohdon tulisi panostaa hyvään muutosjohtamiseen ja tunnistaa kriittiset tekijät muutoksen hallitsemisessa, kuten oikeiden KPI-mittareiden määrittämisen, henkilöstön sitouttamisen ja ajattelumuutoksen kautta. Liikkeenjohdon olisi tärkeää varmistaa jatkuvan kehitys. Muutoksen onnistumisen varmistamiseksi olisi tärkeää, että yritys panostaa yksilön muutostukeen, henkilöstön osallistamiseen ja resilienssin kehittämiseen.

Muutostyö vaatii liikkeenjohdolta myös uskallusta ja rohkeutta. Tämän vuoksi ymmärrys omnikanavaisuudesta on erityisen kriittistä, jotta ”oikeita” päätöksiä osataan tehdä. Paikoilleen jääminen ei ole vaihtoehto, jos yritys haluaa pysyä kilpailukykyisenä. Sen vuoksi katse pitäisi kääntää eteenpäin ja pohtia, miten palvelemme muuttuneita asiakastarpeita tänään, huomenna ja tulevaisuudessa.

6.3 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksissa on tutkimusrajoitteita, jotka vaikuttavat tutkimusten tuloksiin. Ensimmäisenä tutkimuksen rajoitteina tunnistettiin haastateltujen lukumäärä. Asiantuntijat valittiin tarkkaan harkiten ja he edustavat Suomi-tasolla alansa parhaimmistoa. Tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää. Tämän vuoksi aihetta tulisi tutkia suuremmalla otannalla, jotta tulosten reliaabelius olisi korkeampi ja tulokset yleistettäviä.

Toisena tutkimuksen rajoitteena tunnistettiin tutkijan subjektiivisuus aiheeseen. Tutkija työskentelee vähittäiskaupan kehitystyön parissa, mikä saattaa vaikuttaa tutkimustuloksiin, sillä laadullisen tutkimuksen tulokset perustuvat usein tutkijan

henkilökohtaisiin havaintoihin ja tulkintoihin. Tämä voi johtaa subjektiivisiin tuloksiin ja vaikeuttaa tulosten vertailua muihin tutkimuksiin.

Kolmantena rajoitteena tunnistettiin aineiston analyysi. Laadullisen aineiston analysointi voi olla haastavaa ja tulkinnanvaraista, jolloin eri tutkijat voivat päätyä erilaisiin johtopäätöksiin samasta aineistosta. Tutkijan oma näkemys saattaa vaikuttaa analyysimenetelmiin, kuten sisällönanalyysi tai teemoittelu.

Jatkotutkimusehdotuksena voidaan todeta, että tutkimustyötä tulee jatkaa. Jatkotutkimus voisi tarkastella kuluttajien näkökulmaa vähittäiskaupan digitaalisessa transformaatiossa, käsitellen ostokäyttäytymisen muutosta, asiakaskokemusta ja niiden vaikutusta brändiuskollisuuteen. Tutkimuksessa voitaisiin tarkastella vähittäiskaupan digitaalisen transformaation vaikutuksia kuluttajien näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena olisi selvittää miten ostokäyttäytyminen ja asiakaskokemus ovat muuttuneet digitaalisen murroksen myötä, sekä miten nämä muutokset vaikuttavat asiakkaiden brändiuskollisuuteen.
Tutkimus tunnistaisi kuluttajien muuttuneita ostotottumuksia ja -mieltymyksiä post-pandemian & vauhdittuneen digitaalisen transformaation aikana, mukaan lukien verkkokaupan ja applikaatioiden käytön. Tutkimuksen empiiristä aineistoa voisi kerätä kvantitatiivisin menetelmin.

Lähteet

Alasuutari, P. (2011). Laadullinen Tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Angtyan, H. (2019). ADKAR Model in Change Management. International Review of Management and Business Research, Vol 8, issue 2. DOI:10.30543/8-2(2019)-4

Arikan, A. (2008). Multichannel Marketing. Wiley Publishing, Inc., Indianapolis, Indiana.

Arikoski, J. Sallinen, M. (2007). Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Keuruu: Työterveyslaitos.

Arnould, E. Price, L. Zinkhan, G.M. (2004). Consumers. DOI: 10.4236/jmf.2020.101003

Ayensa, E. Mosquera, A. ja Murrillo, Y. S. (2016). Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention. Frontiers in Psychology 7(125). DOI:10.3389/fpsyg.2016.01117

Bijmolt, T. H. A. Broekhuis, M. De Leeuw, S. Hirche, C. Rooderkerk, R. P. Sousa, R. Zhu, S. (2019). Challenges at the marketing–operations interface in omni-channel retail environments. Journal of Business Research, 122, 864–874

Carbone, L. Henkel, S. (1994). Engineering Customer Experiences. L. P. Carbone and S.H. Haeckel, “Engineering Customer Experiences,” Marketing Management, Vol. 3, No. 3, 1994, pp. 8-19.

Connor, K.M. Davidson, J.R.T. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale. DEPRESSION AND ANXIETY 18:76–82 (2003). https://doi.org/10.1002/da.10113

Daymon, C. Holloway, I. (2011). Qualitative Research Methods in Public Relations and Marketing Communications. Oxon: Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203846544

Deloitte. (2017). Rewriting the rules for the digital age. 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. Noudettu 20.8.2022 osoitteesta https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/centraleurope/ce-global-human-capital-trends.pdf

Deci, E. Olafsen, A. Ryan, R. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. Annual Review of Organizational Psychology and

Organizational Behavior 4 (1), 19–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108

Drucker, P. F. Liljamo, R. (2002). Druckerin parhaat: Valittuja kirjoituksia Peter F. Druckerin teoksista. Helsinki: WSOY

Edmondson, A. (2019). The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. URN: ISBN: 9781119477242

Edmondson, A. Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 23–43. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305

Edmondson, A. Nembhard, I. M. (2012). Psychological safety: A foundation for speaking up, collaboration, and experimentation in organizations. January 2012. DOI:10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0037

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383. https://doi.org/10.2307/2666999

Eriksson, P. Kovalainen, A. (2011) Qualitative Methods in Business Research. DOI:10.4135/9780857028044

Eskola, J. Suoranta, J. (2008). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Gummerrus. ISBN 951-768-035-X

Fernandez, M.J. (2007). Analysis of Selected Aspects of the Multi-Channel International Distribution System. Diplomica Verlag. ISBN: 383665556X.

Furu, P. (2013). Jazzia johtamiseen: anna osaajien loistaa. Helsinki: Sanoma Pro

Gadamer, H. G. (2004). Truth and method. DOI: 10.2307/430490

Gauri, D. Jindal, R. Ratchford, B. Fox, E. Bhatnagar, A. Pandey, A. Navallo, J. Fogarty, J. Carr, S. Howerton, E. (2021). Evoluiton of Retail Formats: past, present and the future. Journal of Retailing 97(1). DOI:10.1016/j.jretai.2020.11.002

Google. (2014). Understanding Consumer's Local Search Behaviour. Noudettu 20.8.2022 osoitteesta: https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-

strategies/search/how-advertisers-can-extend-their-relevance-with-search-download/

Helsingin Sanomat. (2022). Akuutein vaihe on nyt paketissa – Suomi avautui tällä viikolla ilman suuria julistuksia ja nyt THL:n Mika Salminen haluaisi kääntää katseet koronasta eteenpäin. Noudettu 11.3.2022 osoitteesta: https://www.hs.fi/kotimaa/art-2000008655978.html

Higgs, M. Rowland, D. (2000). Building change leadership capability: The quest for change competence. 116-130 July 2000 Journal of Change Management 1(2):116-130. DOI:10.1080/714042459

Hirsjärvi, S. Hurme, H. (2008). Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käyntäntö. Gaudeamus Helsinki: University Press

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. 3.-4.painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Holbrook, M. (1999). Consumer Value: A Framework for Analysis and Research. Routledge, New York: http://dx.doi.org/10.4324/9780203010679

Kesko. (2022) Osavuosikatsaus Q3 2022. Noudettu 30.10.2022 osoitteesta: https://www.kesko.fi/sijoittaja/raportit-ja-presentaatiot/#event51380

Kotler, P. Armstrong, G. (2006). Principles of Marketing (11th). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kotter, J. (1996.) Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Data Com Finland Oy.

Korkiakoski, K. Gerdt, B. (2016). Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Alma Talent.

Korkiakoski, K. (2019). Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Lipasti, I. (2007) Johda yli rajojen verkostotaloudessa. Helsinki: WSOY PRO.

Lu, J. Yao, J.E. ja Yu C.S. (2005). Personal innovativeness, social influences, and adaption of wireless internet services avia mobile technology. The Journal of Strategic Information Systems 14(3):245-268. DOI:10.1016/j.jsis

Lysova, E. I. Allan, B. Dik, B. Duffy, R. Steger, M. (2019). Fostering meaningful work in organizations: A multi-level review and integration. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.07.004

Lämsä, A-M. Päivike, T. (2013). Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

McKinsey. (2021). Omnichannel: The path to value, McKinsey. Noudettu 20.8.2022 osoitteesta: https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-survival-guide-to-omnichannel-and-the-path-to-value

Merta, J. (2006). Herääminen kuvataiteen kohtaamisesta hermeneuttiseen tulkintaan. Tampere: University Press.

Moriaty, R. Moran, U. (1990). Managing Hybrid Marketing Systems. Harvard Business Review. Noudettu 16.9.2022 osoitteesta: https://hbr.org/1990/11/managing-hybrid-marketing-systems

Nadler, D. (1989). Organizational Frame Bending: Principles For Managing Reorientation. The Academy of Management Executive, 3, 3, s. 194

Pirinen, H. (2014) Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Prahalad. C.K. Ramaswamy, R. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. Journal of Interactive Marketing Volume 18, Issue 3, 2004, Pages 5-14. https://doi.org/10.1002/dir.20015

Punainen Risti (2022) Pandemia. Noudettu 25.4.2023 osoitteesta: https://www.punainenristi.fi/tyomme/kansainvalinen-apu/epidemia-ja-pandemia/

Ristikangas, M.R. Lönnroth, A. Ristikangas V. Ristikangas V. (2021). Valmentava tiimijohtaminen. Helsinki: Alma Talent.

Rouse, M. (2016). Omni-channel Marketing Definition. IT Channel Sales and Marketing Strategy for The Digital Era. Noudettu 15.8.2022 osoitteesta: http://searchsalesforce.techtarget.com/definition/multichannel-marketing

Ruusuvuori J. Tiittula, L. (2005). Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Ryynänen, J., Simonen, A., Karkkonen, P. (2020). Psykologiset perustarpeet työelämässä - autonomian edistämisellä kohti työn imua. https://doi.org/10.37455/tt.97977

Saaranen-Kauppinen, A. Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV -Aineisto- ja teorialähtöisyys. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.

Saghiri, S. Wilding, R. Mena, C. Bourlakis, M. (2017). Toward a Three Dimensional Framework for Omni-channel. Journal of Business Research, Vol. 77, 53 – 67. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.025

Schaubroeck, J., Lam, S. S., Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. Journal of Applied Psychology 96(4):863-71. DOI:10.1037/a0022625

SalesForce. (2022) How an Omnichannel Strategy Benefits Businesses and Customers - Salesforce EMEA Blog. Noudettu 17.3.2023 osoitteesta: https://www.salesforce.com/eu/blog/2020/12/omnichannel-strategy-benefits.html

Serra, F. (2016). Strumenti di marketing e strategie multicanale: multicanalità e 119 omnicanalità. Noudettu 17.8.2022 osoitteesta: https://www.link2me.it/articoli/850/strumenti-di-marketinge-le-strategie-multicanale-multicanalita-e-omnicanalita.html

Schlager, T. Maas, P. (2013). Fitting international segmentation for emerging markets: conceptual development and empirical illustration. Journal of International Marketing 21(2):39-61. DOI:10.2307/23488004

Stockmann. (2022) Osavuosikatsaus Q3, 2022. Noudettu 30.10.2022 osoitteesta: https://www.stockmanngroup.com/fi/tilinpaatokset-ja-osavuosikatsaukset

Stalmachova, K. Chinoracky, R., Strenitzerova, M. (2022). Changes in Business Models Caused by Digital Transformation and the COVID-19 Pandemic and Possibilities of Their Measurement—Case Study. Sustainability 14(1):127. DOI:10.3390/su14010127

Tamminen, R. (1993). Tiedettä tekemään! Jyväskylä: Ateena.

The New York Times. (2016.) What Google Learned from Its Quest to Bild the Perfect Team. Noudettu 1.9.2022 osoitteesta:

https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html

Tilastokeskus. (2021). Verkkokauppa murroksessa. Noudettu 14.3.2022 osoitteesta: https://www.stat.fi/til/sutivi/2021/sutivi_2021_2021-11-30_tie_001_fi.html

Tilastokeskus. (2017). Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2017. Noudettu 14.3.2022 osoitteesta: https://www.stat.fi/til/sutivi/2017/13/sutivi_2017_13_2017-11-22_fi.pdf

Tritonia LibGuides. (7. February 2020). *Vaasan yliopiston kirjoitusohjeet: Lähteet ja viitteidenhallinta*. Noudettu 10.6.2022 osoitteesta https://uva.libguides.com/kirjoitusohjeet/lahteet-viitteidenhallinta

Tuomi, J., Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing Volume 68, Issue 1. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036

Woodruff, R.B. (1997) Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage. Journal of the Academy of Marketing Science, 25, 139-153. http://dx.doi.org/10.1007/BF02894350

Yunyun, Z. Xiaoyu, Z. Yanzhe, L. (2023) Exploring the Impact of Online and Offline Channel Advantages on Brand Relationship Performance: The Mediating Role of Consumer Perceived Value. https://doi.org/10.3390/bs13010016

Liitteet

Liite 1. Tutkimuskysymykset

1. Mitä omnikanavaisuus tarkoittaa sinun maailmassa?
2. Mikä on näkemyksesi omnikanavaisuuden tärkeydestä ja miksi?
3. Mikä on uusi normi?
4. Mitä mielestäsi on keskeistä huomioida omnikanavaisuuden johtamisessa?
5. Miten olette hallinneet omnikanavaisuuden jalkatumista vähittäiskaupassa?
6. Millä tavoin myyjän roolin tulisi muuttua, miten häntä tuetaan muutoksessa?
7. Miten pandemia on vaikuttanut teidän vähittäiskaupan toimintaan ja mitä toimenpiteitä olette tehneet sen voittamiseksi? Onko sinulla joku case esimerkki, jonka haluaisit avata?
8. Miten te olette kehittäneet omnikanavaisuutta, mikä sen keskiössä on ollut?
9. Mikä johtaa teidän operatiivista tekemistä? Onko teillä ”pohjantähteä”? Kuinka johdonmukaisesti suunnitelmia noudatetaan?
10. Millä perusteella päätökset tehdään?
11. Miten olette sitouttaneet jatkuvan muutoksen keskellä elävän henkilöstön?
12. Taaksepäin katsottuna, onko oppeja – mitä tekisit toisin jos voisi?

Liite 2. Tutkimustulosten luokittelu