



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Resurssit ja osaaminen monikanavaisessa erikoiskaupassa

Kauppan strateginen johtaminen

Maisterin tutkinnon tutkielma

Karoliina Hurmerinta

2013

---

<b>Tekijä</b> Karoliina Hurmerinta		
<b>Työn nimi</b> Resurssit ja osaaminen monikanavaisessa erikoiskaupassa		
<b>Tutkinto</b> Kauppätieteen maisterin tutkinto		
<b>Koulutusohjelma</b> Kaupan strateginen johtaminen		
<b>Työn ohjaaja(t)</b> Arto Lindblom		
<b>Hyväksymisvuosi</b> 2013	<b>Sivumäärä</b> 110	<b>Kieli</b> suomi

---

### Tiivistelmä

Tutkimuksessa tarkastellaan resursseja ja osaamista monikanavaisessa erikoiskaupassa. Tavoitteena on kuvata monikanavaisen erikoiskaupan resurssi- ja osaamisvaatimuksia sekä lisätä ymmärrystä siitä, miten ne yrityksen arvontuotannon ja erityisesti arvoa tuottavien prosessien kautta voivat toimia kestävän kilpailuedun lähteinä.

Teoreettinen viitekehys pohjautuu resurssiperustaiseen teoriaan, ja osaamista käsitellään yrityksen kyvykkyyksiä koskevaan näkökulmaan perustuen. Myös markkinoinnillinen näkökulma huomioidaan erityisesti arvoa tuottavien prosessien muodostamiseen liittyen. Teoreettinen viitekehys täydentyy monikanavaista liiketoimintaa ja kauppaa käsittelevän aiemman tutkimustiedon tarkastelulla.

Tutkimus perustuu laadulliseen tutkimusotteeseen. Tutkimuksen teoria, empiria sekä tulosten analysointi ja tulkinta ovat muodostuneet abduktiivista lähestymistapaa hyödyntäen. Empiirisen tarkastelun kohteena ovat erikoiskaupan alalla toimivat pienet alle 10 henkilöä työllistävät suomalaiset yritykset. Tutkimusaineisto on kerätty tekemällä 9 teemahaastattelua erikoiskaupan yrittäjille.

Tutkimuksen tulokset tiivistyvät keskeisiin monikanavaisessa erikoiskaupassa tarvittaviin resursseihin ja osaamiseen sekä siihen, miten ne vaikuttavat yrityksen arvoa tuottaviin prosesseihin. Lisäksi tuloksissa kuvataan tutkimuksessa ilmenneitä monikanavaisen liiketoiminnan erikoiskaupalle asettamia etuja ja haasteita. Tutkimuksen tulokset tarjoavat empiiristä tukea resurssiperustaiselle teorialle kaupan strategisen johtamisen kontekstissa. Lisäksi pienemmät monikanavaisesti toimivat erikoiskaupat voivat hyödyntää tutkimusta liiketoimintansa strategisen suunnittelun apuna.

---

**Avainsanat** Monikanavaisuus, resurssit, osaaminen, kyvykkyydet, erikoiskauppa, arvontuotanto, arvoa tuottavat prosessit, kestävä kilpailuetu

---

# SISÄLTÖ

<b>1</b>	<b>JOHDANTO .....</b>	<b>1</b>
1.1	Tutkimuksen taustaa .....	2
1.2	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset .....	4
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....	5
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	7
<b>2</b>	<b>RESURSSIT JA OSAAMINEN KESTÄVÄN KILPAILUEDUN PERUSTANA.....</b>	<b>8</b>
2.1	Yrityksen resurssit.....	8
2.2	Resurssit ja kestävä kilpailuetu .....	10
2.3	Yrityksen osaaminen.....	11
<b>3</b>	<b>MONIKANAVAINEN LIIKETOIMINTAMALLI.....</b>	<b>14</b>
3.1	Monikanavaisuus ja kestävä kilpailuetu.....	15
3.2	Monikanavaisuus ja yrityksen kasvu .....	17
3.3	Resurssien ja osaamisen merkitys monikanavaisessa liiketoiminnassa.....	20
3.5	Asiakkaiden tarpeet monikanavaisen liiketoimintamallin lähtökohtana .....	25
3.6	Arvontuotanto monikanavaisessa liiketoiminnassa .....	26
3.6.1	Arvoa tuottavat prosessit .....	28
3.8	Teoreettinen viitekehys .....	32
<b>4</b>	<b>TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....</b>	<b>33</b>
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta .....	33
4.2	Aineiston kerääminen .....	35
4.2.1	Tutkimuksen kohderyhmän valinta ja aineiston kuvaus .....	35
4.2.2	Haastattelurungon laadinta.....	39
4.2.3	Haastattelujen suorittaminen.....	39
4.3	Aineiston analysointi .....	41
4.4	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus.....	42
<b>5</b>	<b>TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTI JA TUTKIMUSTULOKSET .....</b>	<b>46</b>
5.1	Fyysinen myymälä ja sen resurssit .....	47
5.1.2	Myymälän sijainti .....	49
5.1.3	Toimitilojen tehokkuus .....	52
5.2	Fyysisen myymälän osaaminen.....	53

5.2.1	Toimiala- ja tuoteosaaminen.....	53
5.2.2	Asiakaspalvelu- ja myyntiosaaminen .....	56
5.3	Verkkokauppa ja sen resurssit.....	57
5.3.1	Verkkokauppajärjestelmä .....	60
5.3.2	Sopimukset.....	62
5.4	Verkkokaupan osaaminen .....	64
5.4.1	Teknologiaosaaminen.....	64
5.5	Monikanavaisen liiketoiminnan resurssit .....	65
5.5.2	Teknologia .....	66
5.5.3	Verkostot ja sopimukset .....	68
5.7	Monikanavaisen liiketoiminnan osaaminen .....	73
5.7.1	Markkinointiosaaminen.....	74
5.7.2	Ajankäytönhallinta.....	81
5.9	Arvoa tuottavat prosessit.....	84
5.9.1	Asiakkuusprosessit .....	85
5.9.2	Logistiset prosessit .....	86
<b>6</b>	<b>YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET .....</b>	<b>90</b>
6.1	Tutkimuksen teoreettiset vaikutukset.....	90
6.1.1	Resurssi- ja osaamistarpeet.....	91
6.1.2	Resurssit ja osaaminen arvoa tuottavissa prosesseissa .....	94
6.1.3	Monikanavaisuuden edut ja haasteet resurssien ja osaamisen suhteen	95
6.2	Tutkimuksen liikkeenjohdolliset vaikutukset.....	96
6.3	Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset .....	97
	<b>LÄHTEET.....</b>	<b>100</b>
	<b>LIITTEET .....</b>	<b>108</b>
	Liite 1. Haastattelurunko .....	108

## **KUVIOT**

**Kuvio 1.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys..... 32

**Kuvio 2.** Resurssit ja osaaminen monikanavaisen erikoiskaupan kilpailuedun lähteenä ..... 91

## **TAULUKOT**

**Taulukko 1.** Tutkimukseen osallistuneet yritykset ..... 38

**Taulukko 2.** Arvoa tuottaviin prosesseihin vaikuttavat resurssit ja osaaminen..... 85

# 1 JOHDANTO

Kaupankäynnin siirtyminen fyysisistä myymälöistä myös Internetiin on luonut kaupan alalla toimiville yrittäjille haasteen toimia tehokkaasti ja kannattavasti hyödyntäen molempia kanavia. Tämä monikanavainen toiminta vaatii yrittäjiltä erilaisia resursseja ja kykyjä, joiden varaan he rakentavat monikanavastrategiansa. Se, miten yrittäjät suunnittelevat ja toteuttavat yrityksen toimintaa monikanavaisesti, pohjautuu käytettävissä olevien resurssien hyödyntämiseen. Lisäksi yrittäjien yksilölliset kyvyt ja taidot auttavat tunnistamaan ja kokoamaan resursseja (Alvarez & Busenitz 2001).

Levary ja Mathieu (2000) ovat vertailleet perinteistä myymälää, verkkokauppaa ja näiden kahden yhdistelmää, jota he kutsuvat hybridimalliksi. Vuosikymmen sitten he ennustivat jälkimmäisen eli monikanavaisen mallin olevan kannattavin vaihtoehto tulevaisuuden kaupassa. Kuuselan ja Neilimon (2010, 155) mukaan tulevaisuuden kauppaa kuvaa mm. monikanavaisuus, erilaiset sähköisen liiketoiminnan sovellukset sekä tietoteknologian hyödyntäminen.

Muun muassa Coelhon ja Easingwoodin (2008) mukaan tarvitaan enemmän tutkimustietoa siitä, miten useampien kanavien käyttöä johdetaan. Myös Avery ym. (2012) ovat todenneet, että vaikka monikanavainen kauppa on kasvanut suunnattomasti, ei akateeminen tutkimus ole vielä kehittänyt teoriaa siitä, miten kanavat toimivat yhteen. Lisäksi resurssien allokointiin eri kanavien välillä ei aiemmissa tieteellisissä tutkimuksissa ole kiinnitetty riittävästi huomiota (Neslin ym. 2006). Aiempaa tutkimustietoa on saatavilla monikanava- ja online-strategioihin liittyen, mutta niissä painottuvat enemmän kuluttajien kanavan valintaa ja ostokäyttäytymistä koskevat tekijät. Lisäksi tarkastelun ja esimerkkien kohteena ovat olleet lähinnä suuret kaupan alan toimijat, joilla luonnollisesti on käytössään pienempiä toimijoita enemmän resursseja monikanavastrategioiden suunnitteluun ja toteutukseen. Wolk ja Skiera (2009) havaitsivat, että poiketen aiemmista tutkimuksista, ei yrityksen tarvitse olla suuri, hallita kanavaa tai olla kokenut jossain suorassa jakelukanavassa, jotta se voisi menestyä online-kanavan hyödyntämisessä.

Monikanavainen toiminta vaati yritykseltä erilaisia resursseja ja osaamista kuin toiminta pelkästään yhdessä kanavassa. Suuremmilla kaupan alan toimijoilla, kuten esimerkiksi kansainvälisillä ketjuyrityksillä, on luonnollisesti huomattavasti laajempi resurssivalikoima käytettävissään kuin pienemmällä toimijoilla. Tässä tutkimuksessa empiirisen tarkastelun kohteena ovatkin pienemmät erikoiskaupan alalla toimivat suomalaiset yritykset ja yrittäjät. Kiinnostavaa on, miten nämä toimijat käyttävät resurssejaan ja osaamistaan vastatessaan monikanavaisen toimintaympäristön haasteisiin.

Pienemmille erikoiskaupan alalla toimiville yrityksille tehokas ja onnistunut monikanavaisuuden hyödyntäminen voi tarjota hyvät kasvumahdollisuudet maantieteellisistä rajoista ja etäisyyksistä huolimatta. Aiempaa tutkimusta monikanavaisuuden eduista ja haasteista kauppiaan tai yrittäjän näkökulmasta ei ole tehty riittävästi. Pienten ja suurten toimijoiden menestyksekseen eri kanavissa vaikuttavat osittain samat tekijät, mutta on kuitenkin tärkeää saada tietoa siitä, millaisia etuja ja haasteita toiminta monikanavaisessa ympäristössä pienemmille toimijoille asettaa.

Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM-analyysi 51/2013) mukaan uusia työpaikkoja syntyy pääasiassa hyvin pieniin kasvujanoisiin yrityksiin ja vähittäiskauppa luokituu niihin toimialoihin, jotka ovat eniten palkanneet uusia työntekijöitä. Pienet kaupan alan yritykset ovat tällä hetkellä siis yhteiskunnallisesti merkittävässä asemassa uusien työpaikkojen synnyttäjinä. Monikanavaisuus mahdollistaa uusien yritysten ja työpaikkojen synnyn myös pienemmille paikkakunnille, eikä toiminnan tarvitse olla rajoittunutta pelkästään Suomen rajojen sisäpuolelle. Ovatko juuri tällaiset yritykset potentiaalisimpia kasvuyrityksiä kaupan alalla? Erityisesti toivoisin, että tutkimukseni hyödyttäisi pienempiä kaupan alan yrittäjiä kannustaen heitä pohtimaan monikanavaisuuden tarjoamia kasvumahdollisuuksia.

## **1.1 Tutkimuksen taustaa**

Digitalisoitumisen ja Internetin käytön lisääntymisen myötä myös kuluttajien tarpeet ovat muuttuneet. Monikanavaista toimintaa suunniteltaessa on tärkeää ymmärtää, miten kuluttajat eri kanavia hyödyntävät ja miten he eri kanavissa käyt-

täytyvät. Yrityksen monikanavaisen liiketoiminnan lähtökohtana ovat siis asiakkaiden tarpeet. Verkko-ostaminen on kasvussa niin kansainvälisesti kuin kotimaassakin. Forrester Research (2012) ennustaa, että 2012–2017 verkkokaupan kasvu Yhdysvalloissa on vuosittain 9 %. Tähän kasvuun vaikuttaa perinteisten myymälöiden investoinnit verkkokauppaan osana monikanavastrategiaa, vauhdilla kasvava mobiililaitteiden käyttö sekä kuluttajien tottuminen verkko-ostamiseen. Muihin Euroopan maihin verrattuna Suomi on kärkimaita Internetin käytössä. Ainoastaan muissa Pohjoismaissa, Alankomaissa ja Luxembourgiassa Internetiä käytetään hieman enemmän kuin Suomessa. (SVT, 2012.)

Verkosta ostavien kuluttajien määrä on kasvussa Suomessa. Kaksi kolmasosa suomalaisista on ostanut tai tilannut jotain verkosta vuoden 2012 aikana ja verkosta ostaminen on tyypillisempää nuoremmissa ikäryhmissä. (SVT, 2012). Kasvavan verkko-ostamisen lisäksi kauppiaiden on huomioitava toiminnassaan myös kasvanut mobiililaitteiden, kuten tablettien ja älypuhelimien, käyttö. Vuonna 2012 lähes puolet alle 45-vuotiaista suomalaisista käytti Internetiä matkapuhelimella ainakin kerran viikossa muualla kuin kotona tai työpaikalla (SVT, 2012). Mobiililaitteita käytetään kuitenkin vielä vähäisesti varsinaiseen verkosta ostamiseen: 2 % suomalaisista oli ostanut tavaroita mobiililaitteellaan vuonna 2012 (SVT, 2012). Kuluttajat voivat kuitenkin käyttää mobiililaitteita tutustuakseen yrityksen tuotevalikoimaan, joten yritysten on syytä kiinnittää huomiota verkkokaupan käytettävyyteen myös mobiililaitteiden avulla. Mesiranta (tulossa 2013) on tutkinut suomalaista erikoiskauppaa verkossa ja hänen tutkimukseen osallistuneista yrityksistä suurin osa (66%) ei kuitenkaan ole suunnitellut erillisen mobiilisivuston perustamista.

Suunnitellessaan monikanavaista toimintaa yritysten on tärkeää huomioida myös sosiaalisen median merkitys markkinointikanavana. Puolet suomalaisista seurasi jotakin sosiaalisen median yhteisöpalvelua vuonna 2012, ja naiset ovat miehiä kiinnostuneempia sosiaalisen median palveluista. (SVT, 2012.) Sosiaalisen median palveluista suomalaiset erikoiskaupat hyödyntävät eniten Facebookia, ja huomioitavaa on, että bloggaajien kanssa tehtävä yhteistyö ei ole suunnitelmissa suurimmalla osalla (Mesiranta, tulossa 2013).



Kuluttajien muuttuvien tarpeiden vuoksi kaupan alalla toimivat yritykset ovat siirtyneet entistä enemmän monikanavaiseen liiketoimintamalliin. Se vaatii yritykseltä ja yrittäjältä kuitenkin erilaisia resursseja kuin toiminta pelkästään fyysisessä myymälässä. Teknologia ja siihen liittyvä osaaminen ovat esimerkkejä tarpeista, joita Internetin käyttö myynti- ja markkinointikanavana vaatii, mutta muuttuva toimintaympäristö vaatii myös laajempaa markkinointiosaamista. Lisäksi yritys tarvitsee uusia yhteistyökumppaneita ja mahdollisesti myös olemassa oleviin yhteistyösopimuksiin pitää uusien kanavien myötä tehdä muutoksia.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelma ja rajaukset**

Resurssit ovat oleellinen osa yrityksen liiketoimintamallia ja osaaminen on yksi merkittävä yrityksen resurssi, koska sen avulla hyödynnetään muita resursseja. Keskityn tutkimuksessani tarkastelemaan resursseja ja osaamista monikanavaisen liiketoimintamallin perustana. Yrittäjien yhdistäessä sekä fyysisen myymälän että Internetin monikanavaiseksi liiketoimintamalliksi on heidän osattava tunnistaa ja hyödyntää tarvittavat resurssit. Onnistunut resurssienhallinta voi auttaa yrityksiä erottautumaan kilpailijoistaan ja kasvattamaan toimintaansa. Tutkimukseni tavoitteena on lisätä ymmärrystä, millaiset resurssit ja osaaminen ovat tärkeitä monikanavaisen liiketoiminnan kannalta ja miten yrittäjä voi niitä hyödyntämällä luoda arvoa asiakkaille ja saavuttaa kestävästä kilpailuetua.

Tutkimusongelma on:

*Miten resurssit ja osaaminen vaikuttavat monikanavaisen erikoiskaupan arvontuotantoon?*

Tutkimusongelman lähestymistä tukevat seuraavat alaongelmat:

- Millaisia resursseja ja osaamista monikanavaiseen liiketoimintaan tarvitaan?
- Miten resurssit ja osaaminen konkretisoituvat asiakkaille arvoa tuottavissa prosesseissa?
- Mitä etuja ja haasteita monikanavaisuudesta on resurssien ja osaamisen suhteen?

Tutkimukseni perustuu laadulliseen tutkimusotteeseen ja olen hyödyntänyt abduktiivista lähestymistapaa, jossa teoreettinen viitekehys, empiirinen tutkimus sekä tulosten analysointi kehittyvät samanaikaisesti (Dubois ja Gadde 2002). Tutkimukseni teoreettinen viitekehys muodostuu resurssiperustaisen teorian sekä yrityksen kyvykkyyksiä koskevan näkökulman pohjalle. Lisäksi huomioin myös markkinoinnillisen näkökulman erityisesti arvoa tuottavien prosessien muodostamiseen liittyen. Teoreettinen viitekehys täydentyy monikanavaisen liiketoimintaan liittyvän aiemman tutkimustiedon tarkastelulla huomioiden erityisesti monikanavaisuuteen vaadittavat resurssit ja osaamisen.

Tutkimukseni empiirisen tarkastelun kohteena ovat erikoiskaupan alalla toimivat pienet alle 10 henkilöä työllistävät suomalaiset yritykset, joiden toiminta perustuu monikanavaisuuteen. Tutkimukseen on valittu mukaan yrityksiä erikoiskaupan eri toimialoilta ja eri puolilta Suomea. Lisäksi tutkimukseen on tarkoituksella valittu mukaan yrityksiä, jotka ovat hieman eri vaiheissa: osalla on useampien vuosien kokemus monikanavaisesta toiminnasta, kun taas osa on vasta aloittanut tai aloittamassa monikanavaisen toiminnan. Tarkoituksena on mahdollisimman monipuolisen aineiston avulla kuvata kattavasti yritysten resurssien ja osaamisen hyödyntämistä. Tutkimukseen haastateltiin yhteensä 9 yrittäjää 8 eri yrityksestä. Haastattelumetodina käytettiin teemahaastattelua. Tutkimusaineiston analysointi ja tulkinta perustuu abduktiiviseen lähestymistapaa eli olen vertaillut olemassa olevaa teoriaa empiirisiin havaintoihin ja pyrkinyt näin luomaan uutta ymmärrystä tutkimukseni aiheesta.

### **1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet**

#### **Monikanavaisuus**

Monikanavaisuus on verkkoliiketoiminnan yhdistämistä nykyiseen liiketoimintaan, mutta toisaalta se käsittää myös kaupan ja asiakkaiden välisen viestinnän ja asioinnin erilaisten päätelaitteiden ja median avulla (Kuusela & Neilimo 2010 136).

### **Resurssiperustainen teoria**

Resurssiperustainen teoria on strategisen johtamisen teoria, jonka mukaan yrityksen resurssit ja kyvykkyydet ovat kestävän kilpailuedun lähde (Amit ja Schoemaker 1993; Barney 1991; Barney ym. 2011).

### **Kestävä kilpailuetu**

Kestävä kilpailuetu tarkoittaa, että yritys toteuttaa arvoa luovaa strategiaa, jota ei samaan aikaan toteuta kukaan sen kilpailijoista, eikä strategia ole yhdenkään kilpailijan jäljiteltävissä (Barney 1991).

### **Resurssi**

Resurssi voi tarkoittaa kaikkea, mikä voidaan luokitella yrityksen vahvuudeksi tai heikkoudeksi. Resurssit ovat yrityksen aineellista tai aineetonta varallisuutta (assets), joka voidaan melko pysyvästi sitoa yritykseen. (Wernerfelt 1984.)

### **Osaaminen**

Osaaminen on yksi yrityksen aineeton resurssi, jonka avulla muita resursseja hyödynnetään. Myös osaaminen on kilpailuedun lähde. (Vargo ja Lusch 2004.) Osaamisen voidaan katsoa käsittävän yrityksen kyvykkyydet. Kyvykkyydet ovat monimutkaisia tietojen ja taitojen kokonaisuuksia, joita käytetään organisaation prosesseissa. Näiden prosessien avulla yritys koordinoi toimintojaan ja hyödyntää varallisuuttaan (assets). (Day 1994.)

### **Arvoa tuottavat prosessit**

Arvoa tuottavissa prosesseissa yrityksen resurssit ja osaaminen konkretisoituvat asiakkaille. Yrityksen sisäisten toimintojen lisäksi arvoa tuottaviin prosesseihin vaikuttaa yrityksen kyky hyödyntää markkinoilta saatavaa tietoa (mm. Srivastava ym. 2001; Day 2011).

## **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tutkimukseni koostuu kuudesta pääluvusta. Johdannossa esittelen tutkimusaiheen ja tutkimuksen tavoitteet sekä tutkimusongelman. Toisessa sekä kolmannessa luvussa käyn läpi tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, joka alkaa resurssi-perustaisen teorian kuvauksella ja jatkuu kaupan monikanavaisuuteen liittyvällä kirjallisuuskatsauksella. Tutkimukseni empiirinen osuus alkaa tutkimusmenetelmän kuvauksella ja jatkuu viidennessä luvussa tutkimusaineiston analysoinnilla ja tutkimustuloksilla. Viimeisessä luvussa teen yhteenvedon ja johtopäätökset teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustulosten pohjalta.

## **2 RESURSSIT JA OSAAMINEN KESTÄVÄN KILPAILUEDUN PERUSTANA**

Menestystä tavoittelevan yrityksen tavoitteena on saavuttaa kestävä kilpailuetu. Jotta yritys voi tavoitella kestävästä kilpailuetua, pitää sillä olla käytössään tarvittavat resurssit sekä riittävästi osaamista. Resurssit ja osaaminen toimivat asiakkaille tuotettavan arvon perustana, mutta myös markkinaympäristö vaikuttaa yrityksen arvontuotantoon.

Tässä luvussa käyn läpi tutkimukseni kannalta tärkeimmät resurssiperustaisen teorian näkökulmat ja kuvaan osaamisen roolia merkittävänä resurssina. Aluksi käyn läpi resurssien määrittelyä, jonka jälkeen käsittelen resurssien merkitystä yrityksen kasvun ja kilpailuedun kannalta. Tämän jälkeen tarkastelen, miten yrityksen osaaminen vaikuttaa yrityksen arvontuotantoon ja kilpailuetuun.

### **2.1 Yrityksen resurssit**

Resurssiperustainen teoria (resource-based theory) on yksi merkittävimmistä strategisen johtamisen tutkimiseen liittyvistä teorioista, joka kuvaa, selittää ja ennustaa organisatorisia suhteita (mm. Barney ym. 2011, Ketchen ym. 2007). Penrose (1959) on korostanut resurssien merkitystä yrityksen kasvun kannalta jo yli 50 vuotta sitten, mutta varsinaisesti resurssiperustainen näkemys (resource-based view) on alkanut kehittyä 80-luvulla (esim. Barney 1986, Lippman & Rumelt 1982, Wernefelt 1984). Resurssiperustainen näkemys yrityksestä on teoria, jonka mukaan yrityksen kilpailuedun saavuttaminen riippuu siitä, miten hyvin yritys pystyy hyödyntämään käytettävissä olevia resursseja ja kyvykkyksiä (capabilities) (Amit ja Schoemaker 1993, Barney 1991, Penrose 1959, Peteraf 1993, Wernefelt 1984).

Wernefeltin (1984) mukaan resurssi voi tarkoittaa kaikkea, mikä voidaan käsitellä yrityksen vahvuutena tai heikkoutena. Hän lisää myös, että resurssit ovat yrityksen aineellista tai aineetonta varallisuutta (assets), joka voidaan melko pysyvästi sitoa yritykseen. Yrityksen ei tarvitse siis konkreettisesti omistaa kaikkia re-

sursseja. Sen sijaan resurssit voivat olla myös yrityksen ulkopuolisia, mutta yrityksellä pitää olla jokin side näihin resursseihin. Penrosen (1959, 24–25, 67) määritelmän mukaan aineelliset resurssit ovat fyysisiä yrityksen omaan käyttöön ostamia, vuokraamia tai tuottamia asioita. Henkilöstö ja sen osaaminen voidaan puolestaan luokitella yrityksen aineettomiksi resursseiksi. Barney (1991) tarkentaa resurssien luokittelua jakamalla ne aiempiin tutkimuksiin pohjautuen kolmeen kategoriaan: 1) fyysiseen, 2) inhimilliseen ja 3) organisaationaaliseen (organizational) pääomaan. Fyysiseen pääomaan liittyvät resurssit sisältävät esimerkiksi yrityksen käyttämän teknologian, toimintaan tarvittavan välineistön sekä yrityksen maantieteellisen sijainnin. Inhimilliset resurssit puolestaan liittyvät yrityksen johdon ja työntekijöiden yksilöllisiin kokemuksiin, näkemyksiin, osaamiseen ja suhteisiin. Organisaationaalisiin resursseihin voidaan lukea mm. yrityksen muodollinen ja epämuodollinen suunnittelu, kontrollointi sekä koordinointi. Lisäksi erilaiset ryhmien väliset epämuodolliset suhteet niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin ovat osa organisaationaalisia resursseja. (Barney 1991.)

Samaa resurssia käyttämällä voidaan saada aikaan erilaisia palveluita riippuen siitä, mihin tarkoitukseen ja millä tavalla kyseistä resurssia käytetään. Lisäksi erilaisten palvelujen syntyyn vaikuttaa se, missä määrin ja minkä muiden resurssien kanssa yksittäinen resurssi yhdistetään. Yrityksen tarkoituksena on siis omia sekä ulkopuolisia resursseja yhdistelemällä luoda ja myydä tuotteita tai palveluita voitollisesti. (Penrose 1959, 24–25, 31; ks. myös Hsu ja Ziedonis, 2013). Näin ollen yritykset, joilla on samanlaiset resurssit käytössään, voivat erilaisten yhdistelmien avulla saada aikaan hyvinkin erilaisia lopputuloksia. Yrityksen kannalta on tärkeää osata tunnistaa käytettävissä olevat resurssit ja hyödyntää niitä mahdollisimman tehokkaasti. Menestyäkseen yrityksen ei välttämättä tarvitse valjastaa käyttöönsä kaikkia resurssejaan, vaan tärkeintä on löytää kaikista tuottoisimmat resurssien yhdistelmät. Resurssien potentiaalinen arvo riippuu yrityksen strategisissa toimenpiteissä hyödynnettävistä resursseista (Ketchen ym. 2007).

## 2.2 Resurssit ja kestävä kilpailuetu

Yrityksen laajenemiseen ja kasvuun liittyen on olemassa ulkoisia ja sisäisiä vaikuttimia sekä esteitä (Penrose 1959, 65). Resurssit ja niiden hyödyntämisen mahdollistava osaaminen voidaan käsittää sisäisiksi vaikuttimiksi yrityksen kasvupyrkimyksissä. Jotta yritys pystyy kasvamaan ja laajenemaan, pitää sen toteuttaa strategiaa, joka auttaa sitä menestymään kilpailijoitaan paremmin. Tavoitteena on siis kestävä kilpailuedun saavuttaminen. Resurssiperustaisen teorian ydinajatus on, että resurssit ja kyvykkyydet ovat kestävä kilpailuedun lähde (Amit ja Schoemaker 1993; Barney 1991). Yritys on saavuttanut kilpailuedun, kun se toteuttaa arvoa luovaa strategiaa, jota samanaikaisesti ei toteuta yksikään sen nykyisistä tai potentiaalisista kilpailijoista. Sen sijaan kestävä kilpailuedun saavuttamiseksi kyseisen strategian pitää olla lisäksi sellainen, etteivät kilpailijat voi sitä jäljitellä. (Barney 1991.)

Barneyn (1991) oletuksen mukaan yrityksen resurssit voivat olla kestävä kilpailuedun lähteenä mikäli resurssit ovat *heterogeenisiä*, eikä niitä voi helposti siirrellä yritysten välillä, jolloin heterogeenisyys on myös pitkäkestoista. Yritys ei voi hankkia kestävä kilpailuetua ulkopuolelta, vaan sen pitää löytyä yrityksen kontrolloimista resursseista, jotka ovat *arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti jäljiteltäviä sekä korvaamattomia* (valuable, rare, imperfectly imitable and non-substitutable). Nämä edellä mainitut tekijät toimivat mittareina sille, kuinka hyvin resurssi täyttää heterogeenisyyden ja vaikean siirreltävyyden kriteerit. (Barney 1991.) Arvokkaat, harvinaiset, vaikeasti jäljiteltävät ja korvaamattomat resurssit ja kyvykkyydet ovat siis aineellisten ja aineettomien voimavarojen (assets) kokonaisuuksia. Niihin lukeutuu muun muassa yrityksen johtamistaidot, prosessit ja rutiinit sekä informaatio ja osaaminen. (Barney ym. 2001.) Kun arvioidaan resurssien arvokkuutta kilpailuedun lähteenä, huomiota olisi kiinnitettävä siihen, millaisia palveluita resurssit tarjoavat (esim. Hsu ja Ziedonis, 2013).

Resurssiperustaista teoriaa on kritisoitu muun muassa siitä, ettei se pysty selittämään, mistä heterogeenisyys yrityksen resursseihin ja kyvykkyyksiin tulee (Helfat ja Peteraf, 2003; Kraaijenbrink ym. 2010). Lisäksi resurssiperustainen teoria ei

huomio ympäristön vaikutuksia riittävän hyvin ja siksi pysty selittämään, miksi tietyt yritykset saavuttavat kilpailuedun nopeasti muuttuvassa ja vaikeasti ennustettavissa olevassa ympäristössä (Eisenhardt ja Martin, 2000). Seuraavaksi käsitelen tarkemmin yrityksen osaamista ja dynaamisten kyvykkyyksien näkökulmaa, joka pyrkii vastaamaan juuri resurssiperustaisen teorian staattisuuteen liittyvään kritiikkiin.

### **2.3 Yrityksen osaaminen**

Osaaminen on yksi yrityksen aineeton resurssi ja sen voidaan katsoa käsittävän yrityksen kyvykkyydet. Day (1994) määrittelee kyvykkyydet monimutkaisiksi tietojen ja taitojen kokonaisuuksiksi, joita käytetään organisaation prosesseissa, joiden avulla yritys koordinoi toimintojaan ja hyödyntää varallisuuttaan (assets). Koska yrityksen osaamisella on suuri vaikutus siihen, miten muita resursseja käytetään, nostetaan se tässä tutkimuksessa tarkasteltavaksi erillään muista resursseista. Vargon ja Luschin (2004) mukaan osaaminen (knowledge) on kilpailuedun lähde. He määrittelevät osaamisen operantiksi (operant) resurssiksi, jonka avulla muita resursseja (operand) hyödynnetään. Osaaminen vaikuttaa siis siihen, miten muita resursseja hyödyntämällä yritys saa luotua kilpailuetua tuottavia yhdistelmiä.

Kuten aiemmin mainittiin, resurssiperustaista teoriaan on kritisoitu siitä, ettei se huomio riittävästi ympäristössä tapahtuvia muutoksia. Sen sijaan dynaamisiin kyvykkyyksiin keskittyvä näkökulma huomioi nopeasti muuttuvan ympäristön vaikutukset. Teeceen ym. (1997) mukaan muuttuvassa ympäristössä yrityksen dynaamisista kyvykkyyksistä tulee kilpailuedun lähde. Sen vuoksi sopeutuminen ja muutos kuvaavat dynaamisia kyvykkyyksiä (Helfat ja Peteraf, 2003). Dayn (2011) mukaan markkinat ovat monimutkaistuneet, ja yrityksillä onkin haasteena hallita ja hyödyntää kaikkia uusia kanavia, kuten sosiaalista mediaa. Sähköisen kaupan myötä kaupan toimintaympäristö on muuttunut ja muuttuu edelleen, minkä vuoksi myös dynaamiset kyvykkyydet ovat arvokkaita monikanavaisessa kaupassa.

Yrityksen kestävä kilpailuedun saavuttaminen perustuu resursseista tehtyihin konfiguraatioihin, joita johtajat tekevät käyttäen apuna dynaamisia kyvykkyyksiä.



(Eisenhardt ja Martin, 2000.) Dynaamisten kyvykkyyksien avulla yritys integroi, rakentaa ja uudelleen järjestee sisäisiä ja ulkoisia kompetenssejaan, jotta se voi vastata nopeasti muuttuvan ympäristön vaatimukseen (Teece ym. 1997). Dynaamiset kyvykkyydet koostuvat yksityiskohtaisesti määritellyistä strategisista ja organisatorisista prosesseista, joiden avulla yritys integroi, uudelleen järjestee, hankkii ja vapauttaa resursseja. Tällaisia prosesseja ovat esimerkiksi tuotekehitys, strateginen päätöksenteko sekä yhteistyösopimusten solmiminen. Prosessit tuottavat yritykselle arvoa dynaamisilla markkinoilla yhdistämällä resurssit uusiksi arvoa tuottaviksi strategioiksi. (Eisenhardt ja Martin, 2000.)

Teece (1997) erottelee dynaamiset kyvykkyydet kolmeen osaan: 1) kykyyn aistia mahdollisuuksia ja uhkia, 2) kykyyn tarttua mahdollisuuksiin sekä 3) kykyyn ylläpitää yrityksen kilpailukykyä lisäämällä, yhdistelemällä, suojelemalla ja uudelleen järjestelemällä yrityksen aineettomia ja aineellisia voimavaroja. Dynaamisten kyvykkyyksien arvo kilpailuedun kannalta ei siis ole kyvykkyyksissä itsessään, vaan siinä, miten niiden avulla yrityksen resursseja ja osaamista yhdistellään. Lopputulokseen vaikuttaa myös se, kuka yhdistämisen tekee. (esim. Augier ja Teece, 2009; Eisenhardt ja Martin, 2000; Teece, 2007.) Sen lisäksi, että dynaamisten kyvykkyyksien avulla yritys voi luoda uusia yhdistelmiä resursseista ja kyvykkyyksistä, se voi myös parantaa nykyisiä resurssikonfiguraatioitaan (Eisenhardt ja Martin, 2000).

Määritellössään dynaamisia kyvykkyyksiä Eisenhardt ja Martin (2000) painottavat rutiineja ja prosesseja. Winter (2003) kuvaa rutiineja opituksi käyttäytymiseksi, joka on kaavamaista, toistuvaa, ja lisäksi rutiinit perustuvat osittain hiljaiseen tietoon. Kokemuksilla ja oppimisella on siis vaikutusta yrityksen dynaamisiin kyvykkyyksiin. Teece (2007) tuo esille, että yritykset, joilla on vahvat dynaamiset kyvykkyydet, ovat erittäin yrittäjämäisiä. Alvarezin ja Busenitzin (2001) mukaan yrittäjien yksilölliset kyvyt ja taidot auttavat tunnistamaan ja kokoamaan resursseja. Myös Augier ja Teece (2009) korostavat johtajien ja johtajuuden roolin merkitystä kilpailuedun tavoittelussa. Heidän mukaan dynaamiset kyvykkyydet eivät ole vain mekaanisesti johdettuja ja organisoituja prosesseja, vaan niihin kuuluu myös johdon kyky aistia uusia mahdollisuuksia ja tarttua niihin. Augier ja Teece

(2009) huomauttavat myös, että innovatiivisuus voi kärsiä, jos tiukkojen rutiinien merkitystä korostetaan liikaa. Jotta resursseja pystytään käyttämään tehokkaasti, on ne ensin tunnistettava. On kuitenkin huomioitava, että johtajien voi olla vaikeata tunnistaa kyvykkyyksiä, koska ne ovat juurtuneet syvälle organisaation rakenteeseen (Day 1994).

Dynaamisten kyvykkyyksien eri painotukset prosessien ja rutiinien, yrittäjämäisen toiminnan tai johtajien roolin suhteen eivät sulje toisiaan pois, vaan pikemminkin täydentävät toisiaan. Tärkeää on huomioida muuttuva ympäristö sekä markkinat ja valita niihin perustuen oikea lähestymistapa kilpailuedun tavoitteluksi. Yhteenvetona voidaan todeta, että osaamisen avulla yritys käyttää resursseja yksinkertaisissa käytännön prosesseissa, kuten asiakaspalvelu- ja myyntityössä, mutta osaamisen avulla yritys myös kehittää näitä yksinkertaisempia käytännön prosesseja osana laajempia strategisia prosesseja niin, että ne tuottavat asiakkaille sellaista arvoa, jota kilpailijat eivät pysty tarjoamaan. Tällainen strateginen arvoa tuottava prosessi on esimerkiksi yrityksen markkinointiprosessi, johon käytännön prosessina asiakaspalvelu- ja myyntityö sisältyy.

### 3 MONIKANAVAINEN LIKETOIMINTAMALLI

Tulevaisuuden kaupan pohjana on fragmentoituva asiakaskunta ja sen ostokäyttäytyminen. Sitä kuvaavia piirteitä ovat monikanavaisuus, erilaiset sähköisen liiketoiminnan sovellukset, tietoteknologian hyödyntäminen sekä vastuullisuus ja eettisyys. Lisäksi kauppa pyrkii jatkossa kansainvälistymään ja hyödyntämään uusien liiketoiminta-alueiden tarjoamat mahdollisuudet. (Kuusela ja Neilimo 2010, 155; Shankar ym. 2011.) Levary ja Mathieu (2000) ovat vertailleet perinteistä myymälää, verkkokauppaa ja näiden kahden yhdistelmää, jota he kutsuvat hybridimalliksi (hybrid model). Jo vuosikymmen sitten he ennustivat jälkimmäisen eli monikanavaisen mallin olevan kannattavin vaihtoehto tulevaisuuden kaupassa. Uusien kanavien myötä kauppiaiden on aktiivisemmin seurattava ympäristössä tapahtuvia muutoksia, koska teknologian kehittymisen myötä asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttuu ja he arvostavat erilaisia asioita kuin aiemmin (Grewal ym. 2012, Sorescu ym. 2011). Kuusela ja Neilimo (2010, 123) uskovat, että sähköisen kaupan merkitys monikanavaisuuden muotona – yhdessä asiakaskunnan tarpeiden ja ostokäyttäytymisen eriytymisen sekä kansainvälistymisen kanssa – vaikuttaa oletettavasti myös kaupan formaattien eriytymiseen tulevaisuudessa.

Monikanavaisuus mahdollistaa sen, että kauppa pystyy tarjoamaan asiakkailleen palvelukokonaisuuksia. Eri kanavissa tarjottavien tuotteiden ja palveluiden ei tarvitse olla identtisiä keskenään, vaan ratkaisevaa on se, miten hyvin kauppa on pystynyt luomaan erilaisten asiakkaiden tarpeita palvelevan tehokkaan kokonaisuuden eri kanavia hyödyntämällä. Berman ja Thelen (2004) toteavat, että monikanavaisuus tarjoaa synergiaetuja, jotka voivat kasvattaa yrityksen liikevaihtoa ja markkinaosuutta sekä asiakkaiden määrää. He myös tuovat esille, että yrityksen toimintaan onnistuneesti integroitu monikanavastrategia näkyy kuluttajille yhteisenä kokonaisuutena, joka tarjoaa toisiaan täydentäviä jakelumahdollisuuksia ja jossa eri kanavien välillä olevat linkit toimivat saumattomasti. Olennaista monikanavaisessa liiketoiminnassa on siis se, että asiakkaalle pyritään tuottamaan arvoa useamman kuin yhden kanavan avulla.

Monikanavainen liiketoimintamalli edellyttää kaupan alan yrityksiltä uudenlaisia resursseja ja osaamista. Osaamisen kannalta on oleellista se, miten jo olemassa olevia resursseja hyödynnetään, mutta myös se, miten uusien resurssien tarve tunnistetaan ja miten tähän tarpeeseen vastataan. Monikanavaisessa liiketoimintamallissa asiakkaalle pyritään tuottamaan arvoa useamman kuin yhden kanavan kautta. Tässä luvussa kuvaan monikanavaista liiketoimintamallia, sen resurssi- ja osaamistarpeita ja niihin pohjautuvaa arvontuotantoa. Arvontuotannon osalta keskityn erityisesti arvoa tuottaviin prosesseihin, joiden taustalla on yrityksen resurssit ja osaaminen sekä asiakkaan tarpeet. Empiirisessä tutkimuksessani (luku 4) tarkastelen tarkemmin, miten resurssit ja osaaminen vaikuttavat arvoa tuottavien prosessien toteutumiseen käytännössä.

Monikanavaisuus ei sinänsä ole uutta markkinoinnissa eikä kaupan alalla. Tietoa yrityksen tuotteista on ollut saatavilla eri kanavissa ja tuotteita on voinut myös ostaa eri kanavien kautta ennen sähköistä kaupankäyntiäkin. Sen kasvun myötä monikanavaisuutta on kuitenkin alettu korostaa. Terminä monikanavaisuuden merkitys ja sisältö vaihtelevat aiemmassa kirjallisuudessa. Termin määritelmät ovat melko monitahoisia sekä kontekstisidonnaisia. Tämä kuvastaa osittain sitä, että monikanavaisuus nykyisessä muodossaan on ilmiönä vielä melko tuore ja vaikka aiempaa tieteellistä tutkimustietoa on jo hyvin saatavilla, ei se vielä ole täysin vakiinnuttanut asemaansa tieteellisessä kirjallisuudessa. Tämän vuoksi tutustuessani aiempiin tutkimuksiin monikanavaisuuteen liittyen olenkin kiinnittänyt erityistä huomiota siihen, miten monikanavaisuus on kussakin tutkimuksessa määritelty ja millaisessa kontekstissa sitä käsitellään. Näin olen pyrkinyt selkiyttämään omaa käsitystäni monikanavaisuudesta, mikä on auttanut perustelemaan myös omassa tutkimuksessani tekemiäni valintoja.

### **3.1 Monikanavaisuus ja kestävä kilpailuetu**

Luvussa kaksi kävin läpi, miten resurssit ja osaaminen voivat olla kestävä kilpailuedun lähteenä. Barney'n (1991) määritelmän mukaan yritys saavuttaa kilpailuedun toteuttamalla arvoa luovaa strategiaa, jota samanaikaisesti ei toteuta yksikään sen nykyisistä tai potentiaalisista kilpailijoista. Lisäksi hän tarkentaa, että

kestävä kilpailuetu saavutetaan, mikäli kilpailijat eivät voi kyseistä strategiaa jäljitellä. Barney (1991) kuitenkin muistuttaa, että vaikka yritys onnistuisi saavuttamaan kestävää kilpailuetua, ei se välttämättä pysty säilyttämään sitä ikuisesti. Hänen mukaan esimerkiksi muutokset yrityksen toimialan taloudellisessa rakenteessa voivat tehdä aiemmin arvokkaista resursseista mitättömiä.

Kaupan alalla Internetin käytön lisääntyminen voidaan nähdä yhtenä keskeisenä toimintaympäristöön ja sen rakenteeseen vaikuttaneena muutoksena. Verkosta ostoksia tekevien asiakkaiden määrä kasvaa nopeasti ja ostamisesta on tullut entistä säännöllisempää (SVT 2011). Teknologian kehittyminen on vaikuttanut myös asiakkaiden ostokokemuksiin kaikilla tasoilla: esimerkiksi tuotteiden etsintää ja maksamista koskien. Lisäksi mm. sosiaalisella medialla on ollut vaikutusta siihen, miten ostokokemuksista kerrotaan eteenpäin. (Grewal ym. 2012.) Markkinoinnillisesta näkökulmasta tämä puolestaan tarjoaa uusia työkaluja, joiden avulla asiakkaat voidaan tavoittaa (Shankar ym. 2011; ks. myös Sorescu ym. 2011). Kauppiaiden strateginen reagointi Internetin käyttöönottoon vaihtelee paljon: osa muodostaa yhteistyösopimuksia IT-yritysten kanssa, toiset omaksuvat Internetin aikaisin, toiset myöhään ja osalla on kokemusta katalogimyynnistä. Erityisesti kauppiaita erottaa toisistaan se, kuinka paljon heillä on resursseja käytössään. (Lee ja Grewal 2004.) Toimiessaan monikanavaisesti sekä fyysisessä myymälässä että Internetissä yritys tarvitsee erilaisia resursseja kuin pelkästään yhdessä kanavassa toimiessaan. Resurssit, jotka ovat olleet arvokkaita fyysisen myymälän menestyksen kannalta, eivät välttämättä tarjoa samaa etua toimittaessa monikanavaisesti.

Vaikka Internetin hyödyntäminen kanavana vaatiikin yritykseltä myös uusia resursseja, ei se tee kaikista niin sanotuista vanhoista resursseista kuitenkaan täysin arvottomia. Monikanavaisessa ympäristössä kestävää kilpailuetua saavuttaakseen yrityksen on syytä arvioida vanhoja resursseja uudelleen Barney'n (1991) kriteerien - arvokas, harvinainen, vaikeasti jäljiteltävä ja korvaamaton - pohjalta. Penttinen ym. (2009) mukaan monikanavaista kilpailuetua luodessaan menestyvä monikanavainen kauppias hyödyntää jo olemassa olevat ainutlaatuiset resurssinsa ja huomio yksilölliset haasteensa, koska jatkuvasti muuttuvassa monikanavaisessa

ympäristössä menestyvät innovatiiviset toimijat, jotka yhdistävät nykyiset kyvykkyytensä ja resurssinsa uusiin kilpailustrategioihin. Lisäksi Kautto ym. (2007, 24) huomauttavat, että kestävän kilpailukyvyyn ja kilpailuedun rakentamisen edellytyksenä on yrityksen ydinosaaminen. (Kautto ym. 2007, 24.)

Resurssit ja osaaminen toimivat siis pohjana kestävän kilpailuedun rakentamiselle myös monikanavaisessa ympäristössä. Niiden avulla yrityksen on tehtävä strategisia valintoja, jotka erottavat sen kilpailijoista. Grewal ym. (2004) mukaan verkkokaupan osalta pelkästään tuotteiden hintaan ja hinnoitteluun perustuvat strategiat eivät välttämättä ole yhtä tehokkaita verrattuna muihin metodeihin, joiden avulla kestävää kilpailuetua voidaan rakentaa. He ehdottavatkin, että Internetissä toimivien kauppiaiden pitäisi keskittyä muutamaa tuottoisaan ”niche” segmenttiin. Myös ulkoistamiseen liittyvät strategiset valinnat voivat olla varsin tehokkaita, koska yrityksen oma resurssivaranto ei välttämättä yksin riitä vastaamaan uuden kanavan tarpeisiin. Pentinan ym. (2009) mukaan pienet yritykset ja yritykset, joilla ei ole aiempaa kokemusta katalogimyynnistä voivat käyttää hyödykseen erilaisia ulkoistettuja palveluita säästääkseen verkkokaupan toiminnan pyörittämiseen tarvittavissa investoinneissa kuten myös varastointi- ja tilausten käsittelykustannuksissa. Vaihtoehtona uusille kivijalkakauppiaille, joilla ei ole vielä tunnettua brändiä tai uskollista asiakaskuntaa, Pentina ym. (2009) ehdottavat keskittymistä markkinointitoimenpiteiden tehokkuuteen. Lisäksi he huomauttavat, että uudemmat kaupan alan toimivat voivat hyötyä aikaisesta mobiilikanan käyttöönotosta ja sen innovatiivisuudesta.

Valinnat siitä, mihin monikanavaisessa liiketoiminnassa keskitytään ja panostetaan, ovat ensiarvoisen tärkeitä menestyksen kannalta. Ennen uuden kanavan käyttöönottoa onkin syytä puntaroida tarkoin yrityksen resurssien ja osaamisen riittävyttä sekä sitä, miten niiden avulla voidaan suoriutua kilpailijoita paremmin.

### **3.2 Monikanavaisuus ja yrityksen kasvu**

Monikanavaisuus tarjoaa kaupalle useita mahdollisuuksia. Sen avulla kauppa voi laajentaa olemassa olevaa liiketoimintaa tai kehittää uusia tuotteita sekä palvelui-

ta. Lisäksi monikanavaisuutta hyödyntämällä kauppa voi rakentaa uusia yhteistyöverkostoja tai kehittää uusia jakelu- ja ansaintamahdollisuuksia. (Kuusela & Neilimo 2010, 132; ks. myös Sorescu ym. 2011.) Internetin hyödyntäminen kanavana vaikuttaa positiivisesti siihen, miten yritys pystyy säilyttämään asiakkaansa. Pienempien yritysten osalta vähäininkin muutos tämän osalta voi vaikuttaa merkittävästi yrityksen tuottavuuteen. (Boehm, 2008.) Lisäksi Internetin käyttöönotto kanavana johtaa transaktiokustannusten supistumiseen, mikä myös kasvattaa tuottavuutta (Bernstein ym. 2008). Aiempiin tutkimuksiin viitaten Rose ym. (2012) kuitenkin huomauttavat, että vaikka monikanavaisuus tarjoaa mahdollisuuden laajemman asiakaskunnan tavoittamiseen, se myös tekee asiakkaiden ostokäyttäytymisestä monimutkaisempaa.

Monikanavaisuus tarjoaa kauppiaille mahdollisuuden valita kuhunkin tarkoitukseen parhaiten sopivan kanavan sen vahvuuksien perusteella. Lisäksi useamman kanavan hyödyntäminen auttaa kasvattamaan myyntiä ja yrityksen aineellista ja aineetonta omaisuutta (Berman & Thelen 2004.) Esimerkiksi sähköinen kanava mahdollistaa sen, että kauppias voi kerätä arvokasta tietoa asiakkaidensa ostokäyttäytymisestä ja hyödyntää tätä tietoa esimerkiksi hinnoittelun tai markkinointikampanjoiden suunnittelussa (Grewal ym. 2011; Shankar ym. 2011). Sen lisäksi, että monikanavainen liiketoimintamalli laajentaa saavutettavissa olevia markkinoita, sen avulla voidaan myös jo olemassa olevat asiakkaat saada ostamaan enemmän (Levy & Weitz 2004, 97–99). On kuitenkin tärkeää huomioida, että uusien sähköisten kanavien ja teknologian kehittymisen myötä yritys tarvitsee myös uusia resursseja esimerkiksi markkinointiin (Shankar ym. 2011).

Yrityksellä on useita vaihtoehtoja kasvustrategiaa suunniteltaessa. Se voi valita hyödynnettäväkseen yhden suunnan tai hyödyntää useampia eri vaihtoehtoja sopivassa suhteessa. Kuusela ja Neilimo (2010, 124–125) kuvaavat erilaisia kaupan kasvustrategioita seuraavasti: kauppa voi pyrkiä kasvamaan nykyisillä markkinoilla ja liiketoiminta-alueilla olemassa olevien tai uusien kauppaformaattien avulla. Toimintaa voidaan myös pyrkiä laajentamaan uusille liiketoiminta-alueille, jotka ovat kuitenkin lähellä nykyistä liiketoimintaa. Kauppa voi myös keskittyä monikanavaisen toiminnan parempaan hallintaan ja monipuolisempaan kauppa-

ja palveluvalikoimaan, jolloin sen kasvustrategiana on laajentaa toiminta vastaamaan paremmin eriytyneen asiakaskunnan palvelutarpeita. McGoldrick (2002, 154–157) esittää yhdeksi kaupan kasvun mahdolliseksi suunnaksi nykyisen tilanteen (existing proposition) hyödyntämistä markkinaosuuden kasvattamiseksi niin, että otetaan kaikki hyöty irti organisaation nykyisestä osaamisesta ja kokemuksesta, jolloin riskit jäävät pieniksi. Yritys voi myös hakea kasvua uusilla tuotteilla, palveluilla tai asiakassegmenteillä, jotka joko liittyvät läheisesti nykyisiin tai ovat kokonaan uusia ja erilaisia. Myös uudet kanavat, formaatit ja maantieteellinen laajentuminen kansallisesti tai kansainvälisesti ovat vaihtoehtoja kasvulle. Kanavat voivat olla yhteydessä nykyisiin kanaviin tai ne voivat olla myös täysin erillään. Uusien formaattien osalta kauppa voi valita kasvustrategiakseen nykyisen formaatin modifioinnin tai kokonaan uuden formaatin kehittämisen.

Mikäli kauppa haluaa hakea kasvua Kuuselan ja Neilimon mainitsemalla monikanavaisen toiminnan paremmalla hallinnalla, on sen mahdollisesti pohdittava McGoldrickin tarjoamista kasvustrategioiden suunnista kaikkia eri vaihtoehtoja ja niiden keskinäistä suhdetta. Pelkkä valinta siitä, että yritys alkaa hyödyntää uutta kanavaa, ei riitä, koska monikanavaisessa toiminnassa on kyse laajemman palvelukokonaisuuden hallitsemisesta:

- Miten yrityksen nykyistä toimintaa hyödynnetään monikanavaisen toiminnan pohjana?
- Millaisia muokkauksia tuote- ja palveluvalikoimaan on tarvetta tehdä?
- Pitääkö uuden kanavan myötä huomioida paremmin erilaisten asiakassegmenttien tarpeet?
- Pitääkö kauppaformaattia muokata jotenkin vastaamaan paremmin monikanavaisuuden mukanaan tuomiin vaatimuksiin?
- Millaisia haasteita uuden kanavan myötä tuleva maantieteellinen laajentuminen yritykselle asettaa?



Monikanavaisessa toiminnassa ei siis riitä pelkästään valinnat hyödynnettävistä kanavista, vaan yrityksen on pohdittava laaja-alaisempaa kokonaisuutta, jotta se voisi tarjota asiakkailleen eheän ja toimivan palvelukokonaisuuden.

Kansainvälistymisen osalta Kuusela ja Neilimo (2010, 125) mainitsevat kolme erilaista tapaa kasvattaa toimintaa. Kauppa voi laajentaa toimintaa maantieteellisesti uusille kansainvälisille markkinoille, se voi ottaa käyttöön uusia kauppaformaatteja ja jakelukanavia tai lisätä valikoimiinsa uusia tuotteita tai palveluita. McGoldrik (2002, 580) kuitenkin huomauttaa, että kansainvälistymiseen liittyy suuria riskejä; kotimaassa toimiva malli ei välttämättä toimi sellaisenaan kansainvälisillä markkinoilla. Taloudellisten ja liikkeenjohdollisten resurssien tarve voi kuormittaa yritystä liikaa, mikä voi pahimmassa tapauksessa johtaa haitallisesti kotimaan liiketoimintaan ja jopa vähentää yrityksen omistaja-arvoa (shareholder value).

### **3.3 Resurssien ja osaamisen merkitys monikanavaisessa liiketoiminnassa**

Lee ja Grewal (2004) ovat tutkineet millaisia vaikutuksia Internet-kanavan käyttöönotolla on myymäläpohjaisen kauppiaan yrityksen suorituskykyyn (firm performance). Heidän tutkimuksen tulosten mukaan strategisen reagoinnin (strategic response) ja organisaation resurssien tärkeys korostuu, kun yritys ottaa käyttöön uutta teknologiaa. He ehdottavat, että organisaation resurssit määrittelevät strategisen reagoinnin vaikuttavuuden. Tutkimuksen mukaan Internetin hyödyntäminen kommunikaatiokanavana vaikuttaa positiivisesti yrityksen suorituskykyyn. Myös yhteistyösopimuksen muodostaminen yrityksen kanssa, jolla on tarvittavaa IT-osaamista, vaikuttaa positiivisesti suorituskykyyn. Sen sijaan Internetin käyttöönotolla myyntikanava oli positiivinen vaikutus suorituskykyyn ainoastaan, jos kauppiaalla oli aiempaa kokemusta katalogimyynnistä. (Lee ja Grewal 2004.)

Coelho ym. (2003) havaitsivat tutkimuksessaan rahoituspalveluita myyviä yrityksiä koskien, että useamman myyntikanavan hyödyntäminen on yhteydessä myynnin kasvamiseen, mutta voi vaikuttaa heikentävästi kanavan tuottavuuteen. Kuitenkin nämä vaikutukset ovat relevantteja lyhyellä tai keskimittaisella aikavälillä

– sen sijaan pitkällä aikavälillä yritys pystyy vastaamaan paremmin esimerkiksi tuottavuuteen liittyviin haasteisiin, joita monikanavastrategian myötä voi ilmetä. Coelho ym. (2003) huomauttavat, että yrityksen osaaminen esimerkiksi kanavan hallintaan liittyvien rutiinien sekä eri kanavien taloudellisen rakenteen suhteen kehittyy ajan myötä, mikä vaikuttaa kanavan suorituskykyyn (performance) pitkällä aikavälillä. Vaikka Coelhon ym. tutkimus on kohdistunut rahoituspalveluita myyviin yrityksiin, ovat sen tulokset pitkällä aikavälillä kehittyvän osaamisen ja kanavan parantuvan tuloksen yhteydestä kuitenkin sovellettavissa myös kaupan alan yrityksiin.

Uuden kanavan käyttöönotto vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan merkittävästi, kuten edellä esimerkiksi sähköisen kaupankäynnin vaikutuksista esitettiin. Verkkokaupan ylläpitäminen vaatii oman infrastruktuurinsa. Internetin hyödyntämiseen tarvittavan infrastruktuurin osalta yrityksen pitääkin tehdä päätöksiä siitä, mitä tehdään itse ja mitä palveluita ostetaan ulkopuolelta. Hyvin suunniteltu ulkoistamisstrategia mahdollistaa sen, että organisaatio voi keskittyä omaan ydinosaamiseensa tuotteiden ja markkinoinnin osalta jättäen teknistä osaamista vaativat tehtävät sellaisille, jotka ne paremmin hallitsevat. Näin organisaatio voi reagoida nopeammin ja tarkemmin niin ongelmiin kuin mahdollisuuksiinkin. (Roberts 2008, 16.)

Grewal ym. (2004) tuovat esille eri tekijöitä, jotka edesauttavat tai vaikeuttavat kasvua ja menestymistä verkkokaupassa (e-tailing). Kasvun mahdollistavia tekijöitä ovat heidän mukaan mm. verkkokauppaan hyvin soveltuva tuotevalikoima sekä asiakkaille tarjottavan yksityiskohtaisen ja monipuolisen informaation hyödyntäminen. Jälkimmäisen avulla kauppias voi kasvattaa arvoa, jonka asiakkaat kokevat ostamastaan tuotteesta saavansa. Lisäksi kauppias voi hyödyntää Internetissä saatavilla olevaa informaatiota kilpailijoiden hinnoittelusta. Verrattuna perinteiseen kivijalkakauppaan verkkokaupan kasvua voivat edesauttaa myös sen uutuudenviehätys sekä helppo saavutettavuus ja mukavuus – asiakas voi päästä verkkokauppaan mistä tahansa ja milloin tahansa.

Puolestaan rajoittaviksi tekijöiksi kaupankäynnin kasvulle Internetissä Grewal ym. (2004) mainitsevat seuraavia tekijöitä: puutteellinen mahdollisuus kokeilla tuotteita, luotettavuuteen, yksityisyyteen ja turvallisuuteen liittyvät tekijät, korkeat toimitus- ja käsittelykustannukset, korkeat ylläpitokustannukset, heikompi asiakaspalvelu, vakaan ja lojaalin asiakaskunnan puute, heikko logistiikka – perinteisten kivijalkamyymälöiden toimitusketjua ei ole välttämättä suunniteltu toimitamaan yhtä tuotetta kerrallaan. Verkkokaupassa on kiinnitettävä huomiota erityisesti tehokkaaseen varastotilanteen ja logistiikan hallintaan, jotta tuotteet voivat toimittaa asiakkaille oikeaan aikaan. Huonosti toimiva toimitusketju aiheuttaa varastopuutteita, mikä vähentää asiakkaiden määrää ja heikentää myyntiä. Lisäksi kokemuksen puute verkkokaupasta, mutta toisaalta myös kokemuksen puute fyysisen myymälän toiminnasta, voivat olla rajoittavia tekijöitä verkkokaupan menestyksen ja kasvun kannalta. (Grewal ym. 2004.)

Yhtenä monikanavaisen liiketoimintamallin haasteena on logistiikan hallinta. Verkkokaupassa asiakkailla pitää olla myös mahdollisuus vaihtaa tai palauttaa ostamansa tuotteet. Ei siis riitä, että tilausten toimitusprosessi on suunniteltu tehokkaasti. Lisäksi yrityksellä pitää olla riittävät resurssit vaihtojen ja palautusten käsittelyyn. Logistiikan kuusi peruskomponenttia ovat kuljetus, materiaalien käsittely, tilausprosessi, varasto-kontrolli, varastointi ja pakkaaminen (Rosenbloom 2004, 407). Jos kaikilla osa-alueilla onnistutaan tehokkaasti, suoriudutaan koko prosessista nopeammin, mikä merkitsee sitä, että asiakkaille jää enemmän aikaa. Logististen prosessien tehokkuus mahdollistaa myös kilpailukykyisen hinnan. Toimitusketjun hallinnassa on kyse siitä, että oikeat tuotteet saadaan mahdollisimman tehokkaasti oikeaan aikaan oikeaan paikkaan. Toimitusketjun hallinnan tavoitteena on koko toimitusketjun tarkastelu yhtenä kokonaisuutena loppuasiakkaan näkökulmasta. Tässä korostuu informaation ja prosessien merkitys toiminnan ohjaamisessa. Täsmällinen ja oikea-aikainen informaatiovirta yhdistettynä tuotevirtaan koko tarjontaketjussa mahdollistaa asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden täyttämisen. (Finne ja Kokkonen 2005, 142; 154.)

Kuten aiemmin mainittiin myös luotettavuuteen, yksityisyyteen ja turvallisuuteen liittyvät tekijät voivat olla esteenä kaupan kasvulle verkossa (Grewal ym. 2004; ks.

myös Steinfield ym. 2002). Salon ja Karjaluodon (2007) tutkimuksen tulokset tukevat näkemystä, että loppukäyttäjän luottamuksen puute verkkokauppiasta kohtaan on yksi tärkeimmistä syistä epäonnistumisiin verkkokaupassa. Yritysten on siis kiinnitettävä huomiota luotettavuuden rakentamiseen ja ylläpitämiseen verkossa. Asiakkaiden luottamusta verkkokauppaa kohtaan voi kasvattaa kolmansien osapuolien avulla. Tällaisia voivat olla esimerkiksi tunnetut tuotemerkit tai luotettavat maksutapavaihtoehdot. (Salo ja Karjaluoto 2007).

Verkkokaupan käyttöönotto ja hyödyntäminen myyntikanavana vaatii kauppiailta erilaisia resursseja kuin toiminta fyysisessä myymälässä (esim. Shankar ym. 2011). Tarvitaan esimerkiksi riittävästi IT-osaamista ylläpitämään verkkokauppaa ja lisäksi pitää olla kykyä selviytyä verkkokaupan logistisista prosesseista. Strategiset päätökset koskien sitä, hyödynnetäänkö yrityksen olemassa olevia resursseja vai ostetaanko tarvittavaa osaamista ulkopuolelta, ovat kauppiiaan kannalta tärkeitä. Ensinnäkin kauppiiaan on osattava tunnistaa yrityksensä käytössä olevat resurssit ja toiseksi arvioida niiden riittävyys. Kolmanneksi kauppiiaan on löydettävä oikeat yhteistyökumppanit, mikäli omat resurssit todetaan riittämättömiksi. Myös näiden yhteistyökumppaneiden arvioiminen ja valinta vaatii kauppiailta resursseja.

Vaccaro ja Iyer (2005) ovat kehittäneet kolmivaiheisen mallin strategisen päätöksenteon tueksi kaupan alalla toimiville yrityksille. Malli keskittyy erityisesti Internetin hyödyntämiseen kanavana ja toiminnan laajentamiseen sen avulla. Ensimmäisessä vaiheessa identifioidaan relevantit mahdollisuudet koskien monikanavaista toimintaa. Toisessa vaiheessa määritellään, millaisia ydinkyvykkyyksiä Internetin hyödyntäminen kanavana vaatii. Viimeisessä vaiheessa Internet kanavana integroidaan yrityksen toimintaan ja uuden kanavan tarjoamaa monikanavastrategiaa aletaan toteuttaa ja kontrolloida käytännössä.

Pentinan ym. (2009) tutkimuksen mukaan suuremmat yritykset hyötyvät aikaisesta verkkokaupan käyttöönotosta niin, että yrityksen markkinaosuus ja nettotulot kasvavat pitkällä aikavälillä. Vastaavasti pienempien yritysten kannattaisi siirtyä monikanavaiseen toimintaan myöhemmin, koska niillä ei välttämättä ole re-

sursseja investoida toiminnan pyörittämiseen tarvittavaan infrastruktuuriin. Suuremmilla yrityksillä tarvittavia resursseja on helpommin saatavilla ja ne voivat osata esimerkiksi teknologiaosaamista ulkopuolelta, jolloin niille jää enemmän aikaa keskittyä ydinkyvykkyyksiinsä kuten myyntiin ja markkinointiin. Pienten yritysten olisikin kannattavampaa siirtyä monikanavaiseen toimintaan siinä vaiheessa, kun edullisempia ja standardisoituja ulkoistettuja ratkaisuja toiminnan pyörittämiseen on tarjolla.

Puolestaan yritykset, joilla on pidempää kokemusta katalogimyynnistä voivat aikaisella verkkokaupan käyttöönotolla saavuttaa pitkällä aikavälillä paremman käyttökateen. Tutkimus osoitti myös, että vanhemmat kivijalkamyymälät osoittivat parempaa markkinaosuuden ja nettotulojen kasvua, jos ne viivytivät monikanavaisen toimintamallin käyttöönottoa. (Pentina ym. 2009.) Yan ym. (2010) ehdottavat, että optimaalinen strategia perinteisen ja online-kanavan osalta on kanavaintegraatio, jossa eri kanavista saadut tuotot jaetaan hyödyttämään molempia kanavia. Näin voidaan kasvattaa sekä koko systeemin että yksittäisten kanavien tuottavuutta.

Internetiä myyntikanavana on hyödynnetty jo pitkään, ja useat yritykset ovatkin aloittaneet toimintansa verkkokaupasta ja laajentaneet sen jälkeen toimintaansa myös fyysiseen myymälään. Kanavat eroavat toisistaan siinä, millaisia kykyjä niillä on eli toisin sanoen, millaisia etuja ne pystyvät asiakkaille tarjoamaan. Tämä vaikuttaa myös siihen, millaisia lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutuksia uuden kanavan käyttöönotolla on. Lisäksi uusien ja uudelleen ostavien asiakkaiden tavoitteet ovat erilaisia, millä on vaikutusta siihen, miten he arvostavat eri kanavien tarjoamia etuja. (Avery ym. 2012.) Näin ollen yrityksen uuden kanavan integroinnin myötä saavuttamat tulokset ovat erilaisia riippuen siitä, missä järjestyksessä kanavat on otettu käyttöön – myymälästä verkkokauppaan vai verkkokaupasta myymälään. On myös tärkeää huomioida, että kanavat eroavat toisistaan myös resurssien ja osaamisen suhteen eli myös nämä tekijät vaikuttavat tuloksiin.

### **3.5 Asiakkaiden tarpeet monikanavaisen liiketoimintamallin lähtökohtana**

Asiakkaan tarpeet ja ostokäyttäytyminen määrittelevät, missä ja miten hän haluaa asioida. Monikanavaisuus antaa asiakkaalle mahdollisuuden päättää omasta asiointiajankohdasta kellonajasta tai paikasta riippumatta. Yksi osa monikanavaista kauppaa on sähköinen kauppa, jonka lähtökohtina ovat asiakaslähtöinen liiketoiminta-ajattelu sekä digitaalinen informaatioteknologia. Lisäksi tulevaisuudessa sähköinen liiketoiminta on osa kaupan palvelutarjontaa ja se on mukana kaupan kaikissa toiminnoissa sekä konsepteissa. (Kuusela ja Neilimo 2010, 155–158; ks. myös Grewal ym. 2012; Sorescu ym. 2011)

Monikanavaisuuden ja uusien sähköisten kanavien tarkoituksena on tarjota asiakkaille eri tilanteisiin ja tarpeisiin parhaiten sopivat asiointiratkaisut – ne eivät ensisijaisesti korvaa jo olemassa olevaa perinteistä kanavaa. Sama asiakas voi siis käyttää eri tilanteissa eri kanavia, mutta toisaalta he voivat myös suosia yhtä kanavaa ja hyödyntävät muita tarjolla olevia kanavia vähemmän. (Kuusela & Neilimo 2010, 135; 141.) Asiakkaat hyödyntävät sähköistä kanavaa, koska se tarjoaa mm. seuraavia etuja: laajan tuotevalikoiman ja tuoteinformaation, mahdollisuuden vertailla hintoja ja tarjouksia, helpon ja mukavan tavan ostaa sekä muiden asiakkaiden suosituksia ja käyttökokemuksia. Fyysisen kanavan kautta asiakkaat sen sijaan hakevat enemmän elämyksellisyyttä ja mahdollisuutta kokeilla tuotteita. Lisäksi henkilökohtaisen palvelun merkitys korostuu. (Rigby 2011; Avery ym. 2012.)

Kuusela ja Neilimo (2010, 135) erittelevät neljä monikanavatoimintamalliin sisältyvää näkökulmaa, jotka olisi huomioitava kehitettäessä asiakaslähtöistä liiketoimintamallia kaupan alalla:

- Asiakaslähtöinen liiketoimintanäkökulma – asiakaslähtöisyyden ja asiakkaiden erityisten tarpeiden huomioiminen monikanavaisuudessa
- Kuljetus ja logistiikka – tuotteiden ja palveluiden toimittaminen asiakkaille, joka on erityinen sähköisiin kanaviin liittyvä toiminnallinen haaste

- Mainonta ja markkinointiviestintä – sovittaminen samansisältöisesti eri kaupan kanaviin
- Ostaminen ja maksaminen – tuotteen tai palvelun maksaminen eri kanavissa

Asiakaslähtöisyys ja asiakkaiden tarpeet toimivat siis lähtökohtana kuljetuksen ja logistiikan, mainonnan ja markkinoinnin sekä ostamisen ja maksamisen suunnittelulle ja toteutukselle. Berman ja Thelen (2004) kehottavat pohtimaan myös muita operationaalisia kysymyksiä. Millainen on esimerkiksi kunkin kanavan rooli? Säilyvätkö tuotevalikoima ja hinnoittelu samanlaisina kanavasta huolimatta? Vaihtoehtona voi olla monikanavaisuuden tarjoamien ristiinmyyntimahdollisuuksien hyödyntäminen. Jotta monikanavainen liiketoimintamalli pystyy täyttämään asiakkaiden tarpeet, pitää yrityksen noudattaa johdonmukaisuutta operationaalisissa toiminnoissaan eri kanavien välillä. Myös imagon pitäisi olla yhtenäinen kaikissa kanavissa (Berman ja Thelen, 2004).

Monikanavaista liiketoimintamallia kehitettäessä on siis toiminnan perustana oltava asiakkaat ja heidän tarpeensa. Tuotteiden ja palveluiden ostaminen, maksaminen ja niiden toimittaminen pitäisi suunnitella asiakkaan kannalta mahdollisimman helpoksi ja vaivattomaksi unohtamatta yrityksen ansaintalogiikan tuottavuutta. Lisäksi asiakkaalle tarjottu viesti pitäisi olla selkeä ja sisällöltään samanlainen kaikissa eri kanavissa, joita kauppa käyttää kommunikoidessaan asiakkailleen.

### **3.6 Arvontuotanto monikanavaisessa liiketoiminnassa**

Resurssiperustaisen teorian mukaan arvoa luovan strategian toteuttaminen on kilpailuedun saavuttamisen perustana. Jotta yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen ylivertaista arvoa, pitää sillä olla käytössään tarvittavat resurssit sekä kyvykkyydet. (Barney 1991). Yrityksen liiketoimintamalli voi olla asiakaskeskeinen, mutta se voi käytännössä tarkoittaa sitä, että yrityksellä on ainoastaan hyvä aavistus siitä, mitä asiakkaat arvostavat (Sorescu ym. 2011). Digitalisoitumisen ja teknologian kehittymisen myötä myös asiakkaiden tarpeet muuttuvat nopeasti (esim.

Grewal ym. 2012), mikä asettaa haasteen myös arvontuotannolle. Pelkkä yrityksen sisäisiin toimintoihin keskittyminen ei riitä, vaan myös yrityksen ulkopuoliset tekijät vaikuttavat siihen, miten asiakas arvo muodostuu.

Day (2011) painottaa sisäisiin toimintoihin keskittymiseen sijaan *outside-in* näkökulma, jossa lähtökohtana ovat markkinat: asiakkaat ja heidän muuttuvat tarpeensa sekä kilpailijat ja heidän toimintansa. Dayn (1994) mukaan yrityksellä pitää olla kykyä aistia markkinoilla tapahtuvia muutoksia (market sensing) ja kykyä hyödyntää tätä tietoa markkinointiaktiviteetteja suunnitellessaan. Lisäksi yrityksellä pitää olla kykyä rakentaa asiakassuhteita (customer linking). Myös Ketchen ym. (2007) korostavat, että yritys voi samanaikaisesti olla sekä markkina- että asiakasorientoitunut. Yritysten pitäisi kehittää adaptiivisia markkinointikyvyksiään, joiden avulla markkinoilta opittua sekä erilaisten markkinointikokeilujen myötä kerättyä tietoa hyödynnetään nopeasti. Lisäksi yrityksen olisi tärkeä panostaa verkostoon, joka mahdollistaa nk. uuden median ja sosiaalisen verkostoitumisen hyödyntämisen. (Day 2011). Nopeasti muuttuvien markkinoiden vaatimuksia ei voi vähätellä, ja yrityksen on kiinnitettävä huomiota siihen, että se 1) seuraa aktiivisesti markkinoita ja 2) pystyy riittävän nopeasti vastaamaan markkinoiden vaatimuksiin.

Srivastava ym. (2001) yhdistävät markkinoinnillisen näkökulman resurssiperustaiseen teoriaan. Heidän mukaansa asiakasarvoa luodaan markkinaperustaisten prosessien (tuoteinnovaatio, toimitusketjunhallinta ja asiakassuhteidenhallinta) avulla. Näihin prosesseihin puolestaan vaikuttavat markkinaperustaiset voimavarat, jotka Srivastava ym. jakavat relationaaliin ja intellektuelleihin voimavaroihin. Maineseen ja luottamukseen perustuvat yrityksen suhteet ovat relationaalisia markkinaperustaisia voimavaroja. Tällaisia voimavaroja yritys pystyy helposti kehittämään, mutta niiden kopioiminen on vaikeaa. Sen sijaan intellektuellit markkinalähtöiset voimavarat pitävät sisällään yrityksen tietämyksen sen markkinaympäristöstä. Yritys voi siis saavuttaa kestävän kilpailuedun hyödyntämällä markkinaperusteisia voimavarojaan asiakkaalle arvoa tuottavissa markkinaperustaisissa prosesseissa (Srivastava ym. 2001). Relationaaliset markkinaperustaiset voimavarat voidaan nähdä verkostoresurssina, kun taas intellektuellit markkina-



perustaiset voimavarat viittaavat enemmän osaamiseen. Tässä tutkimuksessa markkinaperustaiset voimavarat käsitellään markkinointiin ja markkinointiosaimiseen liittyvinä resursseina ja osaamisena, joilla on merkitystä arvontuotannon kannalta.

Yhteenvedona voidaan todeta, että yrityksen resurssit ja osaaminen vaikuttavat siihen, millaista arvoa yritys asiakkailleen pystyy tuottamaan. Lisäksi arvontuotantoon vaikuttaa se, miten hyvin yritys pystyy hyödyntämään resurssina markkinoilta saatavaa tietoa asiakkaista ja kilpailijoista, ja miten hyvin yritys kehittää osaamistaan markkinoilta saatuun tietoon perustuen. Asiakkaille arvontuotanto konkretisoituu arvoa tuottavissa prosesseissa, joita tarkastellaan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

### **3.6.1 Arvoa tuottavat prosessit**

Kuusela ja Neilimo (2010, 138) esittävät, että sähköisellä kaupankäynnillä on kaupan liiketoimintaan evolutiivisia sekä vallankumouksellisia (revolutiivisia) vaikutuksia. Evolutiiviset muutokset vaikuttavat mm. liiketoiminnan paikallisuuteen, kaupan sisäiseen integraatioon ja työnjakoon, sähköisen kaupan vaatiman erilaisen ansaintalogiikan kehittymiseen sekä kaupan arvoketjun tiivistymiseen ja tehostumiseen. Vallankumoukselliset tekijät vaikuttavat puolestaan toimintaan edellisiä enemmän. Sähköisen kaupan myötä liiketoimintaprosesseja pitää muotoilla uudelleen (esim. Sorescu ym. 2011). Lisäksi kauppa tarvitsee uudenlaisia yhteistyökumppaneita ja yritysverkkoja toimintansa tueksi. Kauppa joutuu myös määrittelemään liiketoimintansa kohdealueita uudelleen. (Kuusela ja Neilimo 2010, 138.)

Kautto ja Lindblom (2004, 75–83) rakentavat kaupan ketjukonseptin kilpailukykyyn ja kilpailuedun pohjautumaan yrityksen ulkoisen toiminnan tehokkuuteen eli hyvään asiakkaiden hallintaan sekä korkeaan sisäisen toiminnan tehokkuuteen. Tehokkaassa ulkoisessa toiminnassa ydinvahvuus ja ydinasiakaslupaus pohjautuvat asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Lisäksi strategisten osa-alueiden määrittelyssä on noudatettu johdonmukaisuutta ja loogisuutta. Sekä ydinvahvuuksien että strategioiden toteutuksen pitää olla erinomaisella tasolla, jotta asiakkaille annetut

lupaukset voidaan lunastaa tai jopa ylittää. Myös kauppapaikkaverkoston on oltava toimiva ja pohjautua konseptin kriteereihin. Tehokkaaseen sisäisen toimintaan päästääkseen kaupan operatiivisten liiketoimintaprosessien on tuettava ulkoisen toiminnan lähtökohtia. Nämä ketjukonseptin kilpailukykyä ja -etua koskevat elementit ovat hyvin sovellettavissa myös kaupan monikanavaisen liiketoimintaan, jossa toiminnan yhtenäisyydellä ja johdonmukaisuudella on suuri merkitys menestyksen kannalta.

Sorescun ym. (2011) mukaan kaupan liiketoimintamallin kolme ydinelementtiä määrittävät, miten kaupan asiakasarvonluonti sekä ansaintamalli (value appropriation) on järjestetty. Nämä elementit ovat: 1) kauppaformaatti, 2) kaupan aktiviteetit sekä 3) kaupan hallinto. Kauppaformaatti sisältää arvonluonnin kannalta tärkeät rakenteelliset elementit, joiden avulla kaupan aktiviteetit voidaan organisoida yhtenäisiksi prosesseiksi. Kaupan aktiviteetteja ovat esimerkiksi hankinta, varastointi ja tuotteiden esillepano. Kaupan hallintoon kuuluvat kaikki ne toimijat, joilla on vaikutusta arvontuotantoon: kauppias, asiakkaat sekä koko toimitusketjun kattava partneriverkosto. Kaupan hallinto sisältää myös eri toimijoiden väliset sopimukset, joiden tarkoituksena on motivoida asiakasarvonluontiin.

Kauton ja Mitrosen (2009) mukaan kaupan arvoketju sisältää seuraavat osa-alueet ja tavoitteet: asiakasarvon muodostaminen ja asiakkaat kumppaneina, toimitusketjun tehokkuus sekä vastuulliset toimintatavat. Asiakkuuksien ja toimitusketjun johtamisen ydinliiketoiminta-alueet muodostavat heidän mukaansa kaupan arvoketjun. Molempiin toiminta-alueisiin sisältyy strategisten ja operatiivisten liiketoimintaprosessien tasot. Sähköinen kauppa vaikuttaa kaupan arvoketjun tiivistymiseen ja tehostumiseen sähköisten ohjausjärjestelmien, parempien tietojärjestelmien, yhteisten päätöksentekosääntöjen, yhteisten näkemysten ja yhteisen tiedonjakamisen avulla (Kuusela & Neilimo 2010, 138.) Monikanavaisen toimintamallin integroinnin myötä kauppa joutuukin pohtimaan uudesta näkökulmasta myös arvoketjunsä eri vaiheiden ja prosessien toimivuutta, siihen kuuluvia jäseniä sekä koko ketjun ja sen jäsenten johtamista. Oman haasteensa arvoketjun johtamiseen antaa myös eri toimijoiden sitouttaminen yritykseen. Kautto ja Lindblom (2004, 132) toteavat, että kaikkien yrityksen piirissä toimivien pitäisi

saada riittävän hyvin tieto yrityksen arvoista ja niiden merkityksestä. Lisäksi heidät pitäisi myös saada ymmärtämään ja hyväksymään nämä arvot. Vain näin eri toimijat sitoutuvat yritykseen.

Berman ja Thelen (2004) ovat tutkineet monikanavaisuutta menestyksekkäästi toteuttavia kaupan alan yrityksiä ja havainneet, että näiden yritysten osalta seuraavat piirteet määrittelevät onnistuneesti kehitettyjä monikanavastrategioita:

*Integroidut promootiot eri kanavissa*

Esimerkiksi kotisivujen tai verkkokaupan www-osoite on näkyvissä fyysisessä kaupassa jaettavassa materiaalissa ja vastaavasti myymälöiden tiedot ovat saatavilla kotisivuilla, myymälässä olevan asiakaspäätteen (in-store kiosk) avulla asiakkaat voivat tilata esimerkiksi tuotteita, jotka ovat sillä hetkellä loppuneet varastosta, myymälässä jaetaan kuponkeja verkkokauppaan ja päinvastoin. Lisäksi tuotteiden varastotilanteesta on saatavilla ajankohtainen tieto verkkokaupassa.

*Tuotevalikoiman konsistenssia koskeva strategia hyvin mietitty*

Mitä tuotetta kannattaa missäkin kanavassa olla myynnissä – jonkin verran päällekkäisyyttä on hyvä olla, koska muuten imago voi välittyä asiakkaalle epäjohtonmukaisena, liika päällekkäisyys puolestaan voi haitata lisämyyntimahdollisuuksia. Tämän osalta on tärkeä huomioida, miten nykyiset suhteet tavarantoimittajiin vaikuttavat tuotetarjonnan laajentamiseen uusiin kanaviin.

*Tehokas informaatiojärjestelmä*, joka jakaa tietoa asiakkaista, hinnoittelusta ja inventaaritilanteesta eri kanavien välillä

*Prosessi*, joka mahdollistaa Internetistä tai katalogista tilattujen tuotteiden noudon myymälästä

*Monikanavaisen toiminnan mahdollisuuksien kartoittaminen yhteistyökumppaneiden avulla*, jolloin yrityksellä itsellään ei tarvitse olla kaikkia uuden kanavan pyörittämiseen tarvittavia resursseja tai osaamista.

Monikanavaisen liiketoimintamalliin siirryttäessä myös yrityksen arvoa tuottavat prosessit muuttuvat. Näitä prosesseja varten yritys tarvitsee uudenlaisia re-

sursseja, kuten uusia yhteistyökumppaneita. Lisäksi myös prosessien toteuttamiseen vaaditaan erilaista osaamista. Edellä läpikäydyn teorian perusteella jaottelen tässä tutkimuksessa monikanavaisen liiketoiminnan arvoa tuottavat prosessit kahteen kategoriaan: 1) *asiakkuusprosesseihin* ja 2) *logistisiin prosesseihin*. Asiakkuusprosessien lähtökohtana ovat markkinat (Srivastava ym. 2001, Day 2011). Asiakkuusprosesseihin lukeutuvat mm. markkinointiprosessi, asiakaspalvelu, tavararyhmähallinta sekä asiakassuhteidenhallinta (Berman ja Thelen 2004; Kautto ja Mitronen 2009; Srivastava ym. 2001). Tässä tutkimuksessa asiakkuusprosesseista tarkastelun kohteena on erityisesti markkinointiprosessi. Asiakaspalvelua, tavararyhmähallintaa sekä asiakassuhteidenhallintaa käsitellään osaamislajeina, jotka vaikuttavat markkinointiprosessin taustalla.

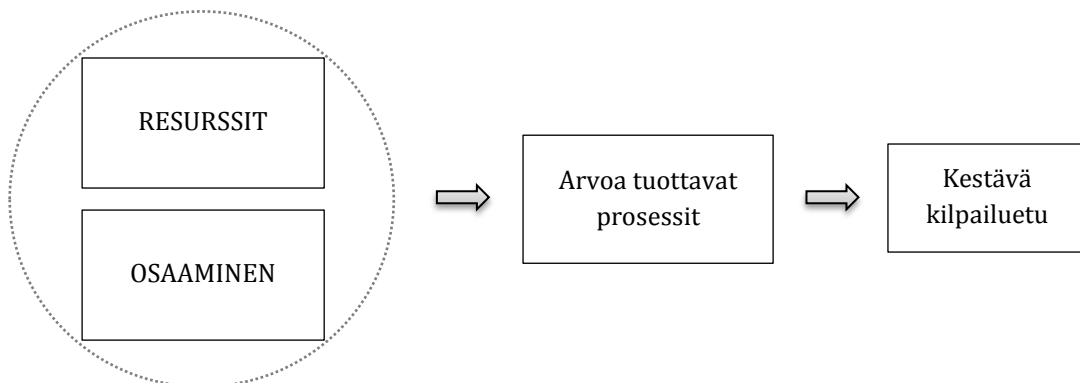
Asiakkuusprosessit ovat lähtökohtana logistisille prosesseille, joihin lukeutuu toimitusketjunhallintaa liittyvät prosessit: tilaus- ja toimitusprosessi sekä ostoproessi (Kautto ja Mitronen 2009; Srivastava ym. 2001). Tässä tutkimuksessa keskitytään tilaus- ja toimitusprosessiin, jonka tehokkaan toteutuksen mahdollistaa kanavat yhdistävä informaatiojärjestelmä (Berman ja Thelen 2004). Uuden kanavan myötä yritys tarvitsee myös uusia yhteistyökumppaneita sekä verkostoja, joiden avulla yritys saa uuden kanavan pyörittämiseen tarvittavia resursseja ja osaamista (Berman ja Thelen 2004; Kuusela ja Neilimo 2010, 138; Day 2011). Oikeat yhteistyökumppanit ja solmitut yhteistyösopimukset vaikuttavat myös asiakkuus- ja logististen prosessien arvontuotantoon.

Asiakkaille arvoa tuottavissa prosesseissa konkretisoituvat yrityksen resurssit ja osaaminen. Näin muodostuessaan arvoa tuottavat prosessit voivat olla yrityksen kestävästä kilpailuedun lähteenä. Sen arvioimiseksi, voiko prosessi tuottaa kestävästä kilpailuetua vai ei, voidaan käyttää Barney'n (1991) kriteerejä arvokas, harvinaisen, vaikeasti jäljiteltävä ja korvaamaton. Näin ollen yksittäinen prosessi voi olla yritykselle tärkeä resurssi, joita kilpailijoiden on vaikea jäljitellä.

### 3.8 Teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys (kuvio 1) perustuu resurssiperustaiseen teoriaan, jonka mukaan yrityksen resurssit ja kyvykkyydet ovat kestävän kilpailuedun lähde (Amit ja Schoemaker 1993; Barney 1991; Barney ym. 2011). Osaaminen voidaan nähdä yhtenä yrityksen resurssina, mutta koska sillä on vaikutusta siihen, miten muita resursseja yhdistellään, käsitellään osaamista tässä tutkimuksessa omana kokonaisuutena. Koska sähköinen kauppa on muuttanut ja muuttaa kaupan alan toimintaympäristöä edelleen, osaamisen osalta on huomiota kiinnitetty dynaamisiin kyvykkyyksiin. Sen lisäksi, että kaupan alan toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, se nojaa vahvasti markkinoilta saatavaan tietoon asiakkaista ja kilpailijoista. Tämän vuoksi tutkimuksessani on huomioitu markkinoinnillinen näkökulma sisällyttämällä Srivastavan ym. (2001) esittämät markkinaperustaiset voimavarat tärkeiksi yrityksen resursseiksi ja osaamiseksi.

Teoreettisen viitekehysten lähtökohtana on, että resurssien ja osaamisen avulla yritys luo ja kehittää asiakkaille arvoa tuottavia prosesseja. Näissä prosesseissa siis yrityksen resurssi- ja osaamisvaranto konkretisoituu asiakkaille. Mikäli yrityksellä on tarvittava resurssi- ja osaamisvaranto arvoa tuottavia prosesseja varten, voi näistä prosesseista muodostua yritykselle arvokkaita ja harvinaisia resursseja, joita kilpailijoiden on vaikea kopioida. Nämä kriteerit täyttäessään asiakkaille arvoa tuottavat prosessit voivat olla yrityksen kestävän kilpailuedun lähteenä.



**Kuvio 1.** Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Monikanavaisuutta kaupan alan ilmiönä voidaan tarkastella hyvin monesta teoreettisesta lähtökohdasta. Olen hyödyntänyt tutkimukseni empiirisen osuuden toteutuksessa kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta, koska sen avulla pystyn vastaamaan paremmin tutkimusongelmaani. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekkään tulkinnan jostakin ilmiöstä (Eskola ja Suoranta 1998, 61). Empiirisen tutkimukseni tavoitteena on siis vastata tutkimusongelmaan eli lisätä ymmärrystä siitä, miten resursseja ja osaamista käytetään monikanavaisen liiketoiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Varsinaiseen tutkimusongelmaan liittyvien alaongelmien avulla yhdistän tutkimuksen teoreettisen sekä empiirisen tarkastelun. Empiirisen aineiston avulla kuvaan, millaisia resursseja ja osaamista monikanavaisessa liiketoiminnassa tarvitaan ja mitkä niiden avulla luodut prosessit ovat merkittäviä arvontuotannon kannalta.

Tässä luvussa käydään läpi empiirisen tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät keskeiset valinnat sekä tutkimusmenetelmät, joiden avulla empiiristä aineistoa on analysoitu. Aluksi perustelen tutkimusmenetelmän valinnan, jonka jälkeen kuvaan, miten tutkimusaineisto on kerätty. Tämän jälkeen käyn läpi aineiston analysointiin liittyvät tekijät ja lopuksi pohdin vielä tutkimuksen luotettavuutta.

### 4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tieteellinen tutkimus voidaan toteuttaa käyttämällä kvantitatiivista eli määrällistä tai kvalitatiivista eli laadullista lähestymistapaa. Joidenkin tutkimusten osalta on mielekäästä käyttää molempia tutkimusotteita. Laadullinen tutkimus pyrkii kuvaamaan ilmiötä. Liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pääasiassa lisätä ymmärrystä yrityksen toiminnasta (Koskinen ym. 2005, 16). Käytän laadullista tutkimusotetta, koska tutkimukseni tavoitteena ei ole ratkaista syy-seuraus-suhdetta eri muuttujien välillä, vaan tarkoituksena on kuvata ja ymmärtää monimutkaisen resurssinäkökulman ilmentymistä kaupan monikanavaisessa liiketoiminnassa.

Laadullista tutkimusta kuvaa se, ettei tutkimusprosessia ole välttämättä helppo pilkkoa lineaarisesti toisiaan seuraaviin vaiheisiin. Tulkintaa tapahtuu koko tutkimusprosessin aikana ja on mahdollista, että aineistoa kerättyä tutkija joutuu tarkistamaan tutkimussuunnitelmaansa tai tutkimusongelman asettelua. (Eskola ja Suoranta 1998, 15–16.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma elää tutkimuksen edetessä ja siinä korostuu aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin kietoutuminen yhteen (Eskola ja Suoranta 1998, 15–16). Tutkimusta tehdessä liikutaan siis eri vaiheiden välillä ja tutkimuskysymyksiä ja -metodeja voidaan joutua muokkaamaan tutkimusprosessin edetessä. Olen käyttänyt tutkimuksessani abduktiivista lähestymistapaa, jossa tutkimuksen teoreettinen viitekehys, empiirinen tutkimus sekä tulosten analysointi kehittyvät samanaikaisesti (Dubois ja Gadde 2002). Dubois ja Gadde (2002) sisällyttävät abduktiiviseen lähestymistapaa kaksi prosessia, joista ensimmäinen sovittaa yhteen teorian sekä empirian. Toiseen prosessiin puolestaan kuuluu tutkimuksen suuntaaminen ja uudelleensuuntaaminen. Näihin prosesseihin vaikuttaa empiirinen maailma eli se, mitä todellisuudessa tapahtuu, saatavilla oleva teoretieto, tutkittava tapaus sekä tutkimuksen analyytinen viitekehys. (Dubois ja Gadde 2002.)

Tutkimukseni edetessä teoreettinen viitekehys muokkaantui aineiston keräämisen ja sen analyysin myötä. Olen myös aineistoa analysoidessa ja tulkitessa hyödyntänyt abduktiivista otetta eli olen vertaillut olemassa olevaa teoriaa empiiriin havaintoihin ja pyrkinyt näin luomaan uutta ymmärrystä tutkimukseni aiheesta. Abduktiivisessa lähestymistavassa odottamattomat empiiriset tulokset sekä tutkimusprosessin aikana saavutetut teoreettiset oivallukset muovaavat tutkimuksen alkuperäistä viitekehystä (Dubois ja Gadde 2002). Teoreettisen viitekehysten muokkaantumisen myötä tarkensin myös varsinaista tutkimusongelmaa sekä sitä koskevia alaongelmia. Lisäksi työtäni ohjanneilta tutkijoilta saatu palaute auttoi tekemään täsmennyksiä ja rajauksia tutkimukseeni.

Varsinainen tutkimuksen empiirinen aineiston keräämisen suoritin haastattelumetodia hyödyntäen. Tutkimushaastattelujen lajit eroavat toisistaan kysymysten

standardisoinnin ja haastattelutilanteen strukturoinnin perusteella (Hirsjärvi ja Hurme, 1982, 28). Olen käyttänyt tutkimuksessani teemahaastattelua, jossa keskustelu keskittyy tiettyihin ennalta määriteltyihin teemoihin. Hyvin toteutettuna teemahaastattelu on tehokas menetelmä, koska tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä täysin (Koskinen ym. 2005, 105). Haastateltavien valintaan liittyviä perusteluja sekä haastatteluaineiston keräämiseen liittyviä valintoja käydään läpi tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

## **4.2 Aineiston kerääminen**

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineisto auttaa tutkijaa rakentamaan käsitteellistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 62). Laadullista tutkimusta kuvaa harkinnanvarainen otanta ja on tyypillistä, että tutkimuksessa keskitytään pieneen määrään tapauksia. Vaikka tutkittavia tapauksia onkin vähän, niitä pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. (Eskola ja Suoranta 1998, 18; Miles ja Huberman 1994, 27.) Digitalisoitumisen myötä pienemmille kaupan alan toimijoille on tullut erilaisia resurssi- ja osaamisvaatimuksia. Suuremmat ketjuliikkeet pystyvät helpommin hankkimaan esimerkiksi verkkokaupan toimintaan vaadittavia resursseja ja osaamista ulkopuolelta, kun taas pienemmät toimijat pyrkivät toteuttamaan vastaavia toimintoja pienempien rahallisten panostusten avulla. Näin ollen pienempiä yrityksiä tarkastelemalla pystyin keräämään tietoa perustason resursseista ja osaamisesta, joiden avulla monikanavaista liiketoimintaa on mahdollista toteuttaa.

### **4.2.1 Tutkimuksen kohderyhmän valinta ja aineiston kuvaus**

Tutkimukseni empiirisen tarkastelun kohteeksi valitsin erikoiskaupan alalla toimivia suomalaisia alle 10 henkeä työllistäviä yrityksiä. Wolk ja Skiera (2009) havaitsivat, että poiketen aiemmista tutkimuksista, ei yrityksen tarvitse olla suuri, hallita kanavaa tai olla kokenut jossain suorassa jakelukanavassa, jotta se voisi menestyä online-kanavan hyödyntämisessä. Tämä antaa rohkaisua myös pienemmille ja kokemattommille yrityksille, jotka suunnittelevat verkkokaupan integroimista toimintaansa, minkä vuoksi halusin tarkastella tutkimuksessani nimenomaan pienempiä yrityksiä.



Tutkimukseen valittiin yrityksiä erikoiskaupan eri toimialoilta. Osa yrityksistä oli toiminut pidempään, mutta joukossa oli myös vasta noin vuoden toimineita yrityksiä. Tutkimukseen osallistuvia yrityksiä kartoitin syksyllä 2012, jolloin pyysin Erikoiskaupan liitolta suosituksia potentiaalisista tutkimukseen soveltuvista yrityksistä. Erikoiskaupan liitto lähetti tiedustelun edelleen omille toimialajärjestöilleen, joiden kautta muutama yritys ilmoittautui mukaan tutkimukseen. Loput yritykset etsin mukaan pääasiassa tutustumalla erilaisiin verkkokauppoihin ja selvittämällä, oliko kyseisillä yrityksillä myös fyysinen myymälä. Jotta pystyin tarkastelemaan tutkimusongelmaa riittävän kattavasti, valitsin tutkimukseen mahdollisimman monipuolisen aineiston, jota kuvaan seuraavaksi.

Pentinan ym. (2009) tutkimuksesta käy ilmi, että kivijalka yrityksen resurssit ja kyvykkyydet, kuten yrityksen kokemus kivijalkamyymälän toiminnasta, vaikuttavat siihen, missä vaiheessa sen kannattaa alkaa hyödyntää verkkoa myyntikanavana. Siksi pyrin löytämään mukaan hieman eri vaiheissa olevia yrityksiä – pitkään alalla toimineita sekä vasta toimintansa aloittaneita. Luonnollisesti pidempään alalla toimineille yrityksillä fyysinen myymälä on ollut ennen verkkokauppaa, kun taas moni alle 5 vuotta vanha yritys on aloittanut toimintansa verkkokaupasta ja laajentanut myöhemmin kysynnän kasvaessa fyysiseen myymälään. Havaitsin, että erityisesti sisustukseen ja lastentarvikkeisiin sekä lastenvaatteisiin erikoistuneiden yritysten polku on usein ollut juuri jälkimmäisenä kuvattu ja sen vuoksi olen valinnut kyseisiä toimialoja edustavia yrityksiä mukaan tutkimukseeni. Kanavina myymälä ja Internet tarjoavat asiakkaille hieman erilaisia hyötyjä, minkä vuoksi pitkän ja lyhyen aikavälin tulokset uuden kanavan käyttöönotosta ovat erilaiset riippuen siitä, onko yritys hyödyntänyt aluksi fyysistä myymälää vai Internetiä (Avery ym 2012). Myös tämän vuoksi eri järjestyksissä kanavia omak-suneiden yritysten ottaminen mukaan tutkimukseen on perusteltua.

Aluksi tarkoituksena oli hankkia haastateltaviksi yrityksiä, joilla on fyysinen myymälä ja verkkokauppa, mutta tutkimuksen edetessä havaitsin, että yritykset toteuttavat monikanavaisuutta monimuotoisemmin, jolloin rajaaminen pelkäs-tään kahteen myyntikanavaan ei ollut enää mielekäästä. Jotta saisin selvitettyä kat-tavasti, millaisia resursseja ja osaamista monikanavainen toiminta yrittäjiltä vaa-

tii, halusin kerätä tietoa myös siitä, miten kyseiset tekijät vaikuttavat yrittäjien valintoihin hyödynnettävistä kanavista. Tämän vuoksi valitsin aineistoon mukaan myös yrityksiä, jotka ovat tehneet käytettävien myyntikanavien suhteen hieman erilaisia valintoja. Nämä valinnat kuitenkin sitoutuvat tiukasti joko fyysiseen myymälään tai verkkokauppaan. Valikoin mukaan mm. yrityksen, jossa omistajanvaihdoksen myötä oli fyysinen myymälä päätetty lakkauttaa ja keskittyä sen sijaan verkkokauppaan, jälleenmyyjiin sekä väliaikaisiin nk. pop up -myymälöihin. Lisäksi mukana aineistossa on toinenkin yritys, joka keskittyy verkkokauppaan ja jälleenmyyjiin, mutta on hyödyntänyt pop up -myymälää testatakseen fyysisen myymälän toimivuutta. Lisäksi yhdellä tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ei ole Internetissä varsinaista verkkokauppaa, mutta yrityksen tuotteita on saatavilla myös verkossa jälleenmyyjän ylläpitämän verkkokaupan kautta.

Verkkokaupan avulla myös pienemmillä paikkakunnilla toimivat yritykset voivat kasvattaa asiakaskuntaansa ja sen myötä myös myyntiänsä. Tämän vuoksi halusin tarkastella yrityksiä, jotka toimivat eri puolilla Suomea, enkä rajannut tutkimustani käsittämään ainoastaan pääkaupunkiseudulla toimivia yrityksiä. Vähittäiskaupan tutkimussäätiön myöntämän apurahan avulla pystyin toteuttamaan tämän tavoitteen.

Haastatteluissa käsitellyt teemat olivat osittain arkaluontoisia liittyen esimerkiksi kilpailijoiden kannalta hyödylliseen tietoon. Tämän vuoksi tutkimuksen kohdeyritykset sekä haastatellut yrittäjät käsitellään anonymisti, mikä vahvasti tiedonjaon avoimuutta. Osa tutkimukseen osallistuneista yrityksistä sijaitsee pienemmillä paikkakunnilla, joissa pelkästään yrityksen toimiala paljastaa, mistä yrityksestä on kyse. Tästä syystä yrityksen paikkakunnaksi luokitellaan joko pk-seutu tai muu Suomi. Taulukossa 1 on kuvattu tutkimukseen osallistuneiden osalta tutkimukseni kannalta oleelliset taustatiedot: yrityksen toimiala, yrityksen sijainti, kuinka monta vuotta yrityksellä on ollut fyysinen myymälä ja kuinka monta vuotta yrityksellä on ollut verkkokauppa. ”Muuta huomioitavaa” -sarakeessa on mainittu muita merkittäviä asioita yrityksen taustaan liittyen, kuten onko yrityksellä ollut verkkokauppa ennen fyysistä myymälää ja hyödyntääkö yritys myös jälleenmyyjäverkostoa.

	Yrityksen toimiala	Sijainti	Myymälä	Verkko-kauppa	Muuta huomioitavaa
Haastateltava A	Fotokauppa	Muu Suomi	40+	9	Sukupolvenvaihdos
Haastateltava B	Lastentarvike	Pk-seutu	2	9	Verkkokauppa ensin, omistajanvaihdos 2012
Haastateltava C	Muoti (suunnittelu, valmistus, myynti)	Pk-seutu	12 (sitä ennen 10 vuotta toinen yritys)	Jälleenmyyjät myyvät tuotteita verkossa	Jälleenmyyjä Euroopassa, Aasiassa, Pohjois-Amerikassa
Haastateltava D	Lastenvaate	Muu Suomi	Myymälä lopetettu. Nykyään Pop up	1	Omistajanvaihdos 2012, jälleenmyyjä
Haastateltava E	Sisustus	Muu Suomi	4	4	Verkkokauppa ensin
Haastateltava F	Sisustus	Muu Suomi	4	4	Verkkokauppa ensin, sama yritys kuin haastateltava E:llä
Haastateltava G	Lastenvaate	Muu Suomi	4	4	Verkkokauppa ensin, toinen myymälä 2013
Haastateltava H	Kosmetiikka	Pk-seutu	Pop up	1	Jälleenmyyjä
Haastateltava I	Sisustus	Pk-seutu	1	1	Verkkokauppa ja myymälä perustettu yhtä aikaa.

**Taulukko 1.** Tutkimukseen osallistuneet yrittäjät.

Kokonaisuudessa haastattelin 9 yrittäjää, joista 2 edusti samaa yritystä. Aineiston määrä on kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskohtainen ja aineiston riittävyyden määrittelyssä voi käyttää kriteerinä aineiston kylläntymistä eli saturaatiota. Tämä tarkoittaa, että aineistoa on tarpeeksi, kun uudet tapaukset eivät tarjoa enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. (Eskola ja Suoranta, 1998, 62.) Noin puolivälissä haastatteluja niissä alkoi toistua samat teemat, ja loput haastattelut vahvistivat aiempien haastattelujen havaintoja. Viimeinen haastattelu ei tarjonnut enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta, joten totesin aineiston olevan riittävän kattava.

#### **4.2.2 Haastattelurungon laadinta**

Teemahaastattelua voidaan pitää puolistrukturoituna haastattelumenetelmänä, koska haastattelun aihepiirit ovat etukäteen tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa tai järjestystä kuten strukturoidussa haastattelussa (Hirsjärvi ja Hurme 1982, 36). Teemahaastattelussa haastattelijalla on tukilista käsiteltävistä asioista, ei valmiita kysymyksiä ja haastattelijan tehtävänä on varmistaa, että kaikki etukäteen määritellyt teemat käydään haastattelussa läpi (Eskola ja Suoranta 1998, 86). Tämän haastattelurungon tehtävänä on haastattelun luonnollisen sujumuuden varmistaminen. Se myös antaa haastattelulle hahmo ja varmistaa, että tutkija käy läpi kaikki tarvittavat kysymykset. (Koskinen ym. 2005, 108.)

Laadin haastattelurungon teoreettisen viitekehyksen pohjalta niin, että saisin kerättyä mahdollisimman kattavan aineiston. Koskinen ym. (2005, 109) muistuttavat, että kysymyksiä ei voi järjestää suoraan teorian mukaisesti, vaan kysymysten tehtävänä on tuottaa informaatiota, jota myöhemmin tulkitaan teorian avulla. Olin määritellyt haastattelurunkoon laajemmat teema-alueet, joista haastateltavien kanssa keskusteltiin. Nämä teemat olivat yrityksen monikanavainen toiminta yleisesti, resurssit eri kanavissa, osaaminen eri kanavissa, monikanavaiseen toimintaan liittyvät yrityksen ulkoiset ja sisäiset prosessit. Lisäksi haastattelun aikana käytiin läpi yrityksen taustatiedot ja sivuttiin tulevaisuuden suunnitelmia. Teemojen alle olin valmiiksi miettinyt mahdollisia avustavia kysymyksiä, joiden avulla keskustelua on helpompi saada syntymään. Lisäksi haastateltavien vastausten perusteella tein vielä mahdollisesti tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun kulusta riippuen teemat saatettiin käsitellä kussakin haastattelussa eri järjestyksessä.

Haastattelurunko muokkaantui haastattelujen edetessä lähinnä avustavien ja tarkentavien kysymysten osalta, mutta käsiteltävät teemat säilyvät pääosin samoina. Lopullinen haastattelu on tutkimusraportin lopussa liitteenä (liite 1).

#### **4.2.3 Haastattelujen suorittaminen**

Potentiaalisiin haastateltaviin olin yhteydessä puhelimitse ja kaikki yrittäjät, jotka tavoitin, suostuivat mukaan tutkimukseen. Tämä kertoo osaltaan tutkimusaiheen

kiinnostavuudesta ja tärkeydestä yrittäjille. Haastattelut pidettiin tammikuun alussa 2013. Haastateltaville lähetettiin etukäteen lista käsiteltävistä aihealueista, jotta he pystyivät valmistautumaan haastatteluun. Ennen haastatteluja tutustuin yrityksen nettisivuihin ja verkkokauppaan sekä Facebook-sivuihin, mikäli sellaiset yrityksellä olivat käytössä. Haastattelut pidettiin yhtä lukuun ottamatta yrityksen toimitiloissa, joihin haastattelun yhteydessä sain myös tutustua. Väliaikaisia pop up -myymälöitä hyödyntävien yritysten osalta kävin tutustumassa myös näihin myymälöihin.

Vuorovaikutustilanteena haastattelulle tunnusomaista on, että se on suunniteltu etukäteen ja haastattelijalla on perehtynyt tutkimuksen kohteeseen niin teoriassa kuin käytännössäkin. Haastattelu toteutetaan haastattelijan aloitteesta ja se on hänen ohjaama. Haastattelijalla on tuntee roolinsa, jonka haastateltava oppii haastattelun aikana. Haastattelijan tehtävänä on motivoida haastateltavaa ja luoda luottamuksellinen ilmapiiri, jossa haastateltava kokee, että hänen antamia tietoja käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi ja Hurme 1982, 27). Erityisesti kiinnitin ennen haastatteluja huomiota siihen, että olin perehtynyt kohdeyritykseen riittävän kattavasti etukäteen. Ennakkotietämyksen avulla pääsin paremmin kiinni tutkimusongelman kannalta tärkeisiin aihealueisiin ja se auttoi myös tarkentamaan ja kohdentamaan kysymyksiä. Lisäksi tietämykseni kohdeyrityksestä ja käsiteltävästä aihealueesta lisäsi luottamusta haastattelutilanteessa, mikä motivoi haastateltavia keskustelemaan haastattelun teemoista syvällisemmin.

Yleisenä huomiona haastatteluista haluan nostaa esille, että monikanavaisuus käsitteenä ymmärrettiin varsin monitahoisesti, vaikka yrittäjät kuvailivatkin hyvin selkeästi esimerkiksi monikanavaista palveluprosessia ja sitä, millaista arvoa se asiakkaalle tuottaa ja mitä hyötyä siitä on yritykselle. Tämän vuoksi pyrin välttämään monikanavaisuus termin käyttöä haastattelutilanteessa ja mikäli käytin sitä, tarkensin selkeästi haastateltavalle mitä sillä tarkoitin.

Haastattelut kestivät tunnista puoleentoista tuntiin. Nauhoitin kaikki haastattelut, jonka jälkeen litteroin ne. Haastattelumateriaalia kertyi runsaat 11 tuntia ja litteroitua tekstiä noin 100 sivua tekstinkäsittelyohjelman perusasetuksia käyttäen.

Haastattelun päätteeksi kysyin haastateltavilta, voivatko he tarvittaessa vastata vielä mahdollisiin lisäkysymyksiin tai tarkennuksiin, joita saattaa ilmetä analyysivaiheessa. Tarvetta lisäkysymyksille ei kuitenkaan yhdenkään yrityksen osalta ilmennyt.

### **4.3 Aineiston analysointi**

Kvalitatiivista tutkimusaineistoa analysointivaiheessa on tärkeää, että tutkija tarkkailee ja raportoi analyttisiä menettelytapojaan ja prosesseja mahdollisimman tarkasti ja totuudenmukaisesti (Patton 1990, 372). Kvalitatiivisen aineiston analysoinnilla pyritään selkeyttämään aineistoa ja näin tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta asiasta. Tavoitteena on siis luoda hajanaisesta aineistosta selkeätä ja mielekästä, mikä auttaa kasvattamaan aineiston informaatioarvoa. (Eskola ja Suoranta 1998.) Dubois ja Gadde (2002) ehdottavat, että abduktiivinen lähestymistapa on hedelmällinen erityisesti silloin, kun tutkijan tavoitteena on löytää uusia asioita, kuten muuttujia tai eri tekijöiden välisiä suhteita. Tavoitteena on siis jo olemassa olevien teorioiden kehittäminen. Tämän vuoksi olen aineistoa analysoidessani palannut säännöllisesti teorian tarkasteluun. Näin olen pyrkinyt löytämään aineistosta tekijöitä, jotka täsmäävät nykyisen teoreettisen tiedon kanssa, mutta toisaalta olen myös havainnoinut tekijöitä, jotka eivät ehkä tule yhtä selkeästi esille aiemmassa teoreettisessa kirjallisuudessa tai niiden painotus on erilainen. Teoriaa ja empiriaa yhdistäen olen täydentänyt alkuperäistä viitekehystä empiirisen tutkimukseni tuloksilla. Näiden tulosten perusteella täydennetty viitekehys löytyy luvun 6 alusta (kuvio 2).

Tutkimukseni empiirisen aineiston analyysi ja tulkinta alkoi jo haastatteluvaiheessa. Haastattelujen jälkeen tein niistä lyhyet muistiinpanot, ja kuuntelin uudelleen tärkeimpiä kohtia sekä litteroin haastatteluja osittain. Palasin myös lukemaan uudelleen tutkimukseeni liittyvää teoriaa. Sekä alustavan analyysin että tulkinnan sekä teoriaan palaamisen avulla pystyin kehittämään haastattelurunkoa niin, että uusissa haastatteluissa pystyin keskittymään vielä paremmin tärkeimpiin teemoihin. Tämä prosessi auttoi saamaan syvällisempää tietoa haastateltavil-

ta ja näin ollen sain kerättyä myös kattavamman aineiston tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Teemahaastattelun runko on hyvä apuväline aineiston koodauksessa, koska sen rakentamiseen on käytetty aiempaa teoreettista tutkimustietoa sekä mahdollisia omia kokemuksia (Eskola ja Suoranta 1998, 152; Patton 1990, 376). Analysoin empiirisen tutkimuksen aineiston aluksi jakamalla sen näihin teoreettisen viitekehyksen perusteella määriteltyihin teemoihin. Lisäksi Pattonin (1990, 377) mukaan aineiston analyysia helpottaa, jos on etukäteen miettinyt, miten tulokset haluaa esittää. Näitä voivat olla esimerkiksi avainkysymysten tai tärkeiden prosessien kuvaaminen. Koska halusin tutkimuksen tuloksissa tuoda esille nimenomaan monikanavaisessa liiketoiminnassa tarvittavia resursseja ja osaamista sekä niiden avulla toteutettuja prosesseja, järjestelin haastateltavien kommentteja ensin sen perusteella, millaisiin resursseihin ja osaamiseen he milloinkin viittasivat. Lisäksi jaottelin haastateltavien kommentteista myös erilaisia kuvauksia monikanavaisen liiketoimintaan liittyvistä prosesseista. Lajittelin haastateltavien kommentteja koodaamalla niitä eri väreihin ja merkinnöihin omiin luokkiinsa ja alaluokkiin.

Onnistuakseen teemoittelu vaatii vuorovaikutusta teorian ja empirian välillä (Eskola ja Suoranta 1998, 175). Teorian ja empirian jatkuva vuoropuhelu kuuluu abduktiiviseen päättelyyn, jota tutkimuksessani hyödynsin. Tämän vuoksi palasinkin useamman kerran aiempaan teorian tietoon ja teoreettiseen viitekehykseeni, jotta pystyin selkiyttämään analyysiäni ja löytämään aineistosta tutkimukseni kannalta oleellisen sisällön. Lopuksi erittelin vielä aineiston sisältöä uudelleen havainnoidakseni mahdollisia eroavaisuuksia olemassa olevan teorian ja kerätyn aineiston välillä. Aineiston analysoinnin tulokset kuvataan tarkemmin luvussa 5.

#### **4.4 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus**

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan täytyy jatkuvasti arvioimaan ratkaisujaan ja ottamaan yhtä aikaa kantaa analyysin kattavuuteen sekä tutkimuksen luotettavuuteen (Eskola ja Suoranta 1998, 208). Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin voidaan käyttää apuna Lincolnin ja Guban (1985) ehdottamia kriteerejä tutki-

muksen uskottavuudesta (credibility), siirrettävyydestä (transferability), riippuvuudesta (dependability) sekä vahvistettavuudesta (confirmability).

Tutkimuksen *uskottavuudesta* käytetään myös termiä sisäinen validiteetti, joka tarkoittaa tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta (Koskinen ym. 2005). Tutkimuksen uskottavuuteen liittyen tutkijan on varmistettava, että hänen käsitteellistyksensä ja tulkintansa vastaavat tutkittavien käsityksiä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tulkintojen arvioittaminen haastateltavilla välttämättä lisääisi tutkimuksen uskottavuutta. (Eskola ja Suoranta 1998, 211). Sen sijaan olen kiinnittänyt huomiota tutkimuksen perusteellisuuteen. Tutkimukseni uskottavuutta lisätäkseni olen pyrkinyt kuvaamaan teoreettiseen viitekehykseen, empiiriseen aineistoon sekä sen analyysiin ja tulkintaan liittyvät valinnat mahdollisimman kattavasti ja niin, että ne muodostaisivat johdonmukaisen kokonaisuuden. Olen verrannut tulkintojani aiempaan tutkimustietoon ja lisäksi olen niitä tehdesäni huomionnut myös mahdolliset vaihtoehtoiset tulkinnat, joiden tekemistä mm. Patton (1990, 462) ehdottaa tekniikaksi, jonka avulla analyysiin laatua voidaan parantaa.

Tutkimukseni uskottavuutta koskien haluan nostaa yksityiskohtaisemmin esille Hirsjärven ja Hurmeen (1982, 129–130) määrittelemiä erityisesti teemahaastattelun luotettavuuteen liittyviä tekijöitä. Heidän mukaan tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on tärkeä kiinnittää huomiota *käsitevaliditeetin* eli tutkijan pitää perehtyä aikaisempaan tutkimukseen, käsitteistöön sekä haastateltavaan ryhmään. Tämän lisäksi tutkimuksen *sisältövaliditeetin* saavuttamisessa auttaa varautuminen tarpeeksi useaan kysymykseen sekä lisäkysymykseen jokaiselta teema-alueelta. Ennen haastattelujen suorittamista olin perehtynyt huolellisesti resurssiperustaiseen teoriaan sekä aiempaan monikanavaisuuteen liittyvään kirjallisuuteen. Kuten haastattelujen suorittamista koskevassa luvussa totesin, monikanavaisuus termi ymmärretään hyvin eri tavoin. Lisäksi resurssit saavat puhekielessä lähinnä taloudellisiin resursseihin liittyvän merkityksen, mikä ei vastaa niiden tieteellisessä teoriakirjallisuudessa määriteltyä merkitystä. Tämän vuoksi kiinnitin haastatteluja suunnitellessani ja suorittaessani erityistä huomiota termien ja käsitteiden käyttöön, jotta tutkimuksen luotettavuus ei mahdollisten käsitteiden vää-



rinyemmärryksen vuoksi kärsisi. Mielestäni onnistuin saavuttamaan tämän tavoitteen. Lisäksi perehtyneisyys aiheeseen auttoi varautumaan riittävällä määrällä kysymyksiä ja tarkentavia alakysymyksiä, joten mielestäni haastatteluaineisto on myös sisällöllisesti luotettava.

*Siirrettävyydellä* tarkoitetaan sitä, voidaanko kuvaus tutkittavasta kohteesta siirtää myös muualle (Lincoln ja Guba, 1985, 297–298). Siirrettävyydellä ei pyritä tutkimustulosten yleistettävyyteen, vaan pikemminkin tarkoitus on vertailla, onko tutkimuksen tuloksilla yhteyttä muihin konteksteihin. Tutkimukseni on tiukasti sidonnainen monikanavaisuuskontekstiin. Kuten olen aiemmin todennut, olen havainnut aiemmista tutkimuksista, että määritelmät monikanavaisuudesta vaihtelevat tutkimuksen kohteesta riippuen. Tämän vuoksi olen parantanut tutkimukseni siirrettävyyttä käyttämällä resursseihin ja osaamiseen liittyvää aiempaa kirjallisuutta sekä kiinnittämällä erityistä huomiota siihen, miten ja missä yhteydessä monikanavaisuutta aiemmissä tutkimuksissa käsitellään.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan on annettava lukijalle riittävästi tietoa havaintojen toteutuksesta ja siitä, miten ne on muokattu tulkinnoiksi (Koskinen ym. 2005, 258). Tällä viitataan Lincolnin ja Guban (1985) kriteeriin tutkimuksen *riippuvuudesta*. Tässä tutkimukseni metodologiaa käsittelevässä luvussa olen nimenomaan kertonut avoimesti tutkimuksen suorittamisesta sekä käyttämästäni metodeista ja tekniikoista. Lisäksi olen pyrkinyt perustelemaan nämä valinnat selkeästi, jotta niiden soveltuvuus tutkimusongelman ratkaisuun olisi paremmin arvioitavissa.

Tutkimuksen *vahvistettavuudella* pyritään siihen, etteivät tutkijan persoonallisuus ja arvot vaikuta liiaksi lopputulokseen. Eskola ja Suoranta (1998, 210) korostavat, että tutkija on kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskeinen tutkimusväline ja pääasiallinen luotettavuuden kriteeri. Lisäksi Hirsjärvi ja Hurme (1982, 130) huomauttavat, että *”tutkijan oma kokemukseen perustuva käsitys tulosten ja todellisuuden vastaavuudesta on luotettava luotettavuuden ilmaisina”*. Sen lisäksi, että perehdyin tutkimusaiheeseen liittyvään teoriaan ja tutkimuksen kohteena oleviin yrityksiin etukäteen, myös kokemuksestani erikoiskaupan alan esimiestehtävistä on ollut

hyötyä tutkimuksen tulosten ja todellisuuden vastaavuuden arvioinnissa. On kuitenkin tärkeää muistuttaa, että teoreettinen viitekehys on ohjannut tutkimustani, mutta omasta kokemuksestani on ollut hyötyä erityisesti pohdinnoissa tulosten liikkeenjohdollista merkitystä koskien.

## 5 TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTI JA TUTKIMUSTULOKSET

Empiirisen tutkimukseni aineiston analysoinnin runkona olen käyttänyt teoreettista viitekehystä (kuvio 1) ja tässä luvussa läpikäytävät tutkimuksen tulokset jäsentyvät sen mukaisesti. Aluksi käydään läpi, millaisia resursseja ja millaista osaamista tarvitaan fyysisessä myymälässä ja verkkokaupassa. Tässä ensimmäisessä vaiheessa näitä kahta kanavaa tarkastellaan erillisinä ja seuraavassa vaiheessa keskitytään useamman kanavan eli monikanavaisuuden resurssi- ja osaamistarpeisiin. On kuitenkin tärkeää huomioida, että fyysisen myymälän ja verkkokaupan resurssien ja osaamistarpeiden analysoinnissa taustalla painottuu monikanavaisuus eli näiden kahden kanavan vaatimia resursseja ja osaamista tarkastellaan nimenomaan tilanteessa, jossa yritys toimii monikanavaisesti. Fyysiseen myymälään, verkkokauppaan ja monikanavaisuuteen liittyvän analysoinnin perusteella kokoon yhteen yrityksen kriittiset toiminnot, joissa resurssit ja osaaminen konkretisoituvat asiakkaille arvoa tuottaviksi prosesseiksi. Luvun 6 alussa täydennän tutkimukseni teoreettisen viitekehysten empiirisen tutkimuksen tuloksilla (kuvio 2).

Apuna aineiston luokittelussa olen hyödyntänyt Barney'n (1991) ehdottamaa resurssien jakoa kolmeen kategoriaan: 1) fyysisiin, 2) inhimillisiin ja 3) organisaationaalisiin resursseihin. Käsittelen kuitenkin fyysisen myymälän, verkkokaupan ja monikanavaisuuden osalta kahta osa-aluetta eli resursseja ja osaamista. Luokittelussani resurssit sisältävät hyvin konkreettisia fyysisiä resursseja kuten yrityksen käyttämän teknologian ja toisaalta myös yrityksen hyödyntämän verkoston (esim. tavarantoimittajat). Osaamisen alle olen puolestaan jaotellut elementtejä Barney'n inhimillisten resurssien kategoriasta eli se sisältää esimerkiksi toimiala- ja teknologiaosaamisen. Barney'n ehdottamien organisaationaalisten resurssien kategorian olen sisällyttänyt arvoa tuottavia prosesseja käsittelevään osuuteen yrityksen muodollisen ja epämuodollisen suunnittelun, kontrolloinnin sekä koordinoinnin osalta. Barney luokittelee organisaationaaliseksi resursseiksi myös erilaiset ryhmien väliset epämuodolliset suhteet niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin. Näitä

käsitellään tutkimuksessani verkostoihin ja sopimukseen liittyvinä resursseina. Lisäksi aineiston sisällön selkiyttämiseen käytettyihin teemoihin ja luokkiin olen hakenut perusteita aiemmista monikanavaisuuteen liittyvistä tieteellisistä tutkimuksista, jotka ovat käsitelleet mm. onnistuneen monikanavastrategian keskeisiä piirteitä (esim. Berman ja Thelen 2004; Grewal ym. 2004; Neslin ym. 2006).

Tutkimusaineiston avulla määrittelen siis, mitä resursseja ja osaamista yrittäjä tarvitsee monikanavaisen liiketoimintansa kannattavaan ja tehokkaaseen toteuttamiseen. Haastatteluissa kävi myös ilmi, millaisia haasteita monikanavaisen toimintaan liittyy, mutta toisaalta yrittäjät kertoivat myös useista monikanavaisuuden tarjoamista mahdollisuuksista. Toisaalta tutkimuksessa kävi ilmi, että yrittäjät tunnistavat tiettyjen resurssien tarpeellisuuden, mutta kuitenkin he eivät esimerkiksi kustannus- tai ajankäytöllisistä syistä ole kyseisiä resursseja hyödyntäneet. Koska resursseihin ja osaamiseen liittyvät edut ja haasteet nousivat haastatteluissa selkeästi esille, kiinnitän tutkimustulosten analysoinnissa ja tulkinnassa huomiota myös niihin.

## **5.1 Fyysinen myymälä ja sen resurssit**

Fyysinen myymälä yksinään on yrityksen resurssi. Pelkkä fyysisen myymälän olemassaolo ei kuitenkaan takaa sen menestystä. Tämän kappaleen aluksi käyn läpi kaksi etua, jotka fyysinen myymälä resurssina monikanavaisesti toimiville yrityksille tarjoaa: *luotettavuuden lisäämisen ja tuotevalikoiman konkretisoinnin*. Sen jälkeen erittelen tutkimusaineistossa kuvailtuja fyysiseen myymälään liitettäviä resursseja, jotka ovat merkittäviä onnistuneen monikanavaisen liiketoiminnan kannalta. Nämä resurssit ovat *myymälän sijainti sekä tehokas toimitila*.

### **Luotettavuuden lisääminen**

Fyysisen myymälän olemassa ololla oli yrittäjien näkemyksen mukaan vaikutusta verkkokaupan luotettavuuteen. Eli yrittäjät kokivat, että fyysinen myymälä lisää verkkokaupan luotettavuutta, koska asiakkailla on konkreettinen paikka, jonne he voivat ongelmatilanteissa ottaa yhteyttä tai mennä käymään. Tutkimuksessaan kivijalkamyymälöiden ja verkkokaupan välisestä dynamiikasta Steinfield ym. (2002) nostavat luotettavuuden lisäämisen yhdeksi synergiaeduksi, jonka näiden

kahden kanavan hyödyntäminen tarjoaa. Tämä tutkimushavaintoni luotettavuudesta vahvistaa näin ollen siihen liittyvää aiempaa tutkimustietoa.

*”Ehkä se tuo just sellasta luotettavuutta verkkokaupalle se, että tietää, että on se kivijalkamyymälä ja että siellä on oikeet ihmiset, jotka vastaa puhelimeen, jos sinne soittaa tai jos laittaa sähköpostia, et se ei oo mikään automaatti eikä mikään semmonen iso koneisto, vaan semmonen olemassa oleva kauppa.” Haastateltava G*

*”Se, että on myös kivijalkamyymälä niin se tuo sitä [...] Joo, turvallisuuden tunne, että kun tilaan täältä niin mulla ei jää rahat sisään, kun oikeesti se vakuuttavuus ja semmonen, että mä voin oikeesti mennä paikan päälle ja varmuus.” Haastateltava E*

*”Näissä reklamaatiotapauksissa, että mulla on joku paikka mihin mennä selvittämään tämä asia, jos tapahtuu jotain. Tavallaan siitä on ollu se hyöty verkkokaupan kasvamiselle, että on joku paikka mihin mennä.” Haastateltava F*

### **Tuotevalikoiman konkretisointi**

Asiakkaat hyödyntävät verkkokauppaa hakiessaan informaatiota tuotteista ja tuotevalikoimasta, mutta haluavat tulla kuitenkin myymälään tutustumaan tuotteisiin konkreettisesti (esim. Alba ym. 1997; Avery ym. 2012). Tässäkin tapauksessa fyysinen myymälä on monikanavaisesti toimiville yrittäjille resurssi, mitä pelkästään Internetiä myyntikanavana hyödyntävillä yrityksillä ei ole.

*”Se [ero kilpailijoihin] et mulla on tää kauppa. Kyllähän näitä verkkokauppoja on vaikka kuinka paljon, mutta se että on tää kauppa niin se on iso juttu tosi iso juttu. [...] Selkeesti myöskin netti on vähän kuin katalogi, että moni haluaa tulla henkilökohtaisesti paikanpäälle ja nähdä itte ja kokeilla.” Haastateltava B*

### 5.1.2 Myymälän sijainti

Myymälän sijainti osoittautui empiirisen tutkimukseni perusteella merkittäväksi fyysiseksi resurssiksi monikanavaisen liiketoiminnan kannalta. Yrittäjät olivat miettineet optimaalista kauppapaikkaa niin, että se mahdollistaa verkkokaupan pyörittämisen samassa tilassa myymälän kanssa. Sinänsä ei ole uutta, että myymälän sijainnilla on merkitystä kaupan menestyksen kannalta. Tämä on vuosikymmenten aikana todettu useaan kertaan tieteellisissä tutkimuksissa ja kirjallisuudessa (esim. Applebaum, 1966; Ghosh ja Craig 1983; Levy ja Weitz 2004, 217–218; Litz ja Rajaguru 2008). Optimaalista myymälän sijaintia voidaan pyrkiä mallintamaan matemaattisesti käyttämällä määrittävinä tekijöinä esimerkiksi myymälän vaikutusalueella asuvien potentiaalisten asiakkaiden määrää, kuinka kaukana myymälästä asiakkaat asuvat ja millainen ostovoima heillä on (mm. Ghosh ja Craig 1983).

Nämä edellä mainitut tekijät myymälän optimaalisen sijoittamisen suhteen pätevät edelleen, mutta empiirisen tutkimukseni perusteella monikanavainen liiketoimintamalli asettaa myymälän sijainnille uudenlaisia kriteerejä. Tällaisessa liiketoimintamallissa optimaalista myymälän sijaintia eivät määritä enää pelkästään asiakkaiden tavoittamiseen ja myynnin maksimointiin liittyvät tekijät sekä myymälän sijainnista ja liiketilasta aiheutuvien kiinteiden kustannusten vaikutus myymälän tuotto-odotuksiin. Vaikka kaikki edellä mainitut ovat edelleen erittäin tärkeitä valintakriteerejä, pitää myymälän sijainnin mahdollistaa myös verkkokaupan kannattava toiminta. Myymälän sijaintia suunnitellessa on määriteltävä tarkalleen sekä myymälän että verkkokaupan myynti- ja tuotto-odotukset. Näitä kahta kanavaa ei voi käsitellä siis erillisinä yksiköinä, vaan pitäisi pystyä arvioimaan esimerkiksi kummankin kanavan työllistävyyttä ja sitä kannibalisoivatko kanavat toisiaan.

Yrittäjät hyödynsivät myymälän hiljaiset hetket verkkokaupan tilausten käsitteilyyn ja verkkokaupan päivittämiseen, jolloin esimerkiksi kauppakeskuksessa vilkkaalla paikalla oleva liiketila koettiin haastavaksi, koska kauppakeskuksissa on enemmän asiakkaita, jotka haluavat vain katsella, eivätkä varsinaisesti ole osta-

massa mitään. Esimerkiksi yksi tutkimukseen osallistunut yritys oli aloittanut toimintansa kivijalkamyymälässä, siirtynyt kauppakeskukseen, mutta palannut sitten takaisin kivijalkamyymäläksi, koska yrittäjät kokivat, ettei kauppakeskus ympäristö tue heidän liiketoimintaansa yhtä hyvin kuin kivijalkamyymälä. Lisäksi vuokratustannukset kauppakeskuksissa ovat huomattavasti suuremmat, mikä vaikuttaa kannattavuuteen. Myös kauppakeskuksen pitkät aukioloajat ovat rasakat yrittäjille. Lisääntyvien kulujen myötä myymälän myynnin pitäisi kasvaa vähintään samassa suhteessa, mutta vilkkaampi kauppapaikka ei kuitenkaan automaattisesti ole tae myynnin kasvamisella, vaan tarvitaan myös panostuksia markkinointiin. Näihin panostuksiin yrittäjällä ei kuitenkaan jää riittävästi aikaa ja myös verkkokaupan toiminta kärsii.

*”Siellä [kauppakeskuksessa] kuitenkin oli koko ajan sitä asiakasta, niin et sä voi alkaa tekeen siinä omia juttuja, mutta tässä [kivijalkamyymälässä] niinku nyt on hiljasta, niin me pystytään päivittäin verkkokauppaa ja pakata.” Haastateltava F*

*”Ja sitten pelästyään sitä, jos myyjä kysyy voino auttaa, se tavallaan mielikuva siitä asiainnista on niin erilainen ostoskeskuksessa kun tälläsessä putiikissa. Tässä asiakkaat käyttäytyy eri tavalla ja me huomattiin se, että meidän liiketoimintaa tukee paremmin se, että me saadaan asiakkaaseen henkilökohtainen kontakti. Plus me huomattiin se, että vaikka on sama tuote, niin se kauppakeskus miljöö, kaikenmaailman lasiseinät ja kylmä ja ei luonnonvaloo, niin oli vaikee saada se putiikkimaisuus mikä me haluttiin.” Haastateltava E*

*”Ei se [myynti] hirveesti eroo, mutta kun toisessa paikkaa on melkeen kuustonna isompi vuokra niin tota kyl se on niinku niin, että ei siinä pystyy palkkaan työntekijää tai muuta ja sit me oltiin 11 viikkoa putkeen töissä 10 tuntia per päivä ilman vapaapäiviä. Oli itsenäisyyspäivä vapaata ja oltiin ihan, että ei.” Haastateltava E*

*”Vuosi sitten kesällä me oltiin jo siinä päätöksessä, että me jatketaan pelkänä verkkokauppana ja lopetetaan kauppa kokonaan.” Haastateltava F*

*”Pienyrittäjänä sä et voi mennä kauppakeskukseen. [...] Kun niillä voi olla 10 000 euroa vuokrat, voi olla enemmänkin, et sä pystyt minään pienenä yrittäjänä oleen sellasessa, mitä taas ihmiset haluaa, että siellä ois niitä pieniä erikoistavaraputiikkeja, mut ne kuolee pois, kun ei pysty oleen sen hintasissa tiloissa. Mähän olisin heti siellä, jos mä pystyisin siellä olemaan. Mutta senhän tietää asiakkaatkin, eihän pieni yrittäjä voi tollaseen kauppakeskukseen mennä. Sieltä oikeestaan ajetaan ne pois, et siin ei oo enää mitään järkeä siin hommassa.” Haastateltava I*

Kauppakeskuksen tai kilpailijoiden läheisyyttä ei kuitenkaan koettu negatiivisena asiana, vaan yrittäjät pyrkivät kääntämään nämä tekijät edukseen. Kauppakeskuksessa sijaitsevasta liiketilasta oli myös positiivisia kokemuksia yrittäjällä, joka oli aiemmin toiminut kauempana kaupungin keskustasta olevassa kivijalkamyymälässä. Tämän tapauksen osalta on kuitenkin huomioitava, että liiketila sijaitsee hieman rauhallisemmassa kauppakeskuksessa.

*”No tää oli paljon keskeisempi paikka, kiva olla vähän enemmän keskustassa.” Haastateltava G*

Liian syrjäinenkään sijainti ei kuitenkaan ole optimaalinen, vaikka sen myötä jäisikin verkkokaupan tilausten käsittelyyn enemmän aikaa. Riittävä näkyvyys on myymälälle tärkeä ja sen kautta saadaan asiakkaita myös verkkokauppaan.

*”Et kyl mun pitäs saada, jos mä haluan lisää näkyvyyttä ja menestyy, niin ehkä vaihtaa sitä paikkaa. Mut kulut on niin suuret alkuun, laskuja on ihan jumalattomasti ja palkkaa ei jää itelle yhtään niin sun on vaan pakko sinnitellä alkuun jossain huonommassa paikassa, missä on pienempi vuokra.” Haastateltava I*

Fyysisen myymälän sijainnilla on vaikutusta siihen, miten yrittäjä pystyy järjestämään verkkokaupan toiminnan myymälätoiminnan ohessa. Vilkkaammalla liikepaikalla verkkokaupan toimintojen pyörittämiseen ei jää riittävästi aikaa, kun taas liian syrjäinen paikka ei tuo riittävästi näkyvyyttä. Keskeisimmillä paikolla olevien liiketilojen vuokrat ovat kuitenkin korkeammat, jolloin suuremmasta



asiakasvirrasta saatava myyntihyöty ei korkeiden kustannusten vuoksi vaikuta välttämättä samassa suhteessa myymälän käyttökatteeseen. Samalla kiire myymälässä vähentää yrittäjän panostusta verkkokauppaan, jolloin lopputuloksena voi olla, että molemmat kanavat kärsivät liian keskeisestä sijainnista. Optimaalisella liikepaikan sijainnilla on siis merkitystä monikanavaisen liiketoiminnan onnistumisessa. On kuitenkin tärkeää huomioida, että tämä pätee vain yrityksiin, joiden liiketoimintamallissa verkkokauppa toimii myymälän yhteydessä, eikä erillistä varastoa verkkokaupalle ole käytössä.

### 5.1.3 Toimitilojen tehokkuus

Yrittäjät olivat kiinnittäneet huomiota fyysisen myymälän toimivuuteen toki asiainnin vaivattomuuden näkökulmasta, mutta myös verkkokaupan pyörittämiseen liittyvät toiminnallisia tarpeita oli mietitty. Fyysinen myymälä on pyritty järjestämään niin, että se palvelisi tehokkaasti myös verkkokaupan tarpeita lähinnä tilaus- ja toimitusprosessia koskien. Esimerkiksi tuotteiden toimitusta varten tarvittavat pakkausmateriaalit on järjestelty kassapisteen läheisyyteen niin, että tuotteiden pakkaaminen on mahdollisimman sujuvaa ja vie vain vähän aikaa. Lisäksi tietokone on takahuoneen sijaan myymälän puolella, jolloin verkkokaupan päivittäminen onnistuu myymälän hiljaisina hetkinä, mutta henkilökunta on kuitenkin heti myymälään saapuvien asiakkaiden saatavilla.

*”Meillä on toi työpiste laitettu silleen, että meil ei työntekijät oo jossain nurkan takana vaan meillä on työpisteet siinä. Aina kun on vapaa aikaa me panostetaan sinne verkkoon, uudistetaan koko aika, mietitään eri kampanjoita, lähetetään asiakaspostituksia ja näin.” Haastateltava A*

Sen lisäksi, että myymälän sijainti pitää optimoida palvelemaan molempien kanavien tarpeita, pitää huomiota kiinnittää myös siihen, että tila palvelee molempia kanavia ilman, että toisen kanavan toiminta häiriintyy. Verkkokaupan tilausten käsittely pitää järjestää myymälässä niin, ettei se häiritse myymälän toimintaa tai siellä asioivia asiakkaita.

Yhteenvedona voidaan todeta, että fyysisen myymälän olemassaololla on vaikutusta verkkokaupan luotettavuuteen (Steinfeld ym. 2002) sekä siihen, että se voi vahvistaa asiakkaiden ostopäätöstä konkretisoimalla tuotevalikoiman. Epävarmassa tilanteessa verkkokaupassa asioineet asiakkaat voivat tulla siis myymälään tutustumaan tuotteisiin varmistaakseen, että ne vastaavat heidän odotuksiaan. Nämä kaksi – luotettavuus ja konkretisointi – ovat yritysten etu erityisesti kilpailussa pelkästään verkossa toimivia yrityksiä vastaan.

Lisäksi empiirisen tutkimusaineiston perusteella onnistunut monikanavainen toiminta vaatii fyysiseltä myymälältä seuraavia resursseja: 1) optimoitu myymälän sijainti, joka mahdollistaa verkkokaupan toiminnan myymälätoiminnan ohessa sekä 2) tehokkaasti suunnitellun toimitilan, jossa verkkokaupan tilaukset voidaan käsitellä vaivattomasti myymälätoiminnan ohessa.

Edelleen on tärkeitä huomioida, että nämä edellä kuvatut havainnot pätevät ainoastaan niihin yrityksiin, jotka toteuttavat monikanavaisuutta esimerkiksi suuria ketjuja pienimuotoisemmin niin, että sekä fyysinen myymälä ja verkkokauppa toimivat samassa toimipisteessä saman henkilökunnan voimin.

## **5.2 Fyysisen myymälän osaaminen**

Fyysisen myymälän osaamisvaatimuksissa kuvaan erityisesti sitä osaamista, mikä on selkeästi asiakkaiden havaittavissa ja minkä avulla yritys voi erottua kilpailijoistaan. Tällaista osaamista ovat yrityksen *toimialaan* ja myytäviin *tuotteisiin* liittyvä osaaminen sekä *asiakaspalvelu- ja myyntiosaaminen*. Toki myymälässä tarvitaan esimerkiksi tuotteiden esillepanoon liittyvää osaamista, mutta koska haastatteluissa korostuivat edellä mainittuihin osaamislajeihin liittyvät teemat, keskityn käsittelemään niitä. Toimiala-, tuote-, asiakaspalvelu- ja myyntiosaaminen ovat kaikki myös sellaista osaamista, jota monikanavaisesti toimivan yrityksen pitäisi pyrkiä konkretisoimaan asiakkaille myös verkkokaupassa.

### **5.2.1 Toimiala- ja tuoteosaaminen**

Toimialaosaaminen ja oman erikoisalan syvempi tuntemus kuten tuoteosaaminen korostuvat erityisesti fyysisessä myymälässä, vaikka niistä on hyötyä toki myös

verkkokaupassa sekä monikanavaisessa toiminnassa ylipäättään. Olen halunnut kuitenkin luokitella toimiala- ja tuoteosaamisen nimenomaan fyysiseen myymälään liittyväksi osaamiseksi, koska siellä se ilmenee voimakkaimmin asiakkaille.

Usealla tutkimukseen osallistuvista yrittäjistä oli kokemusta kaupan alan työtehtävistä. He olivat työskennelleet aiemmin esimerkiksi suurten ketjujen palveluksessa ja kerryttäneet näin omaan toimialaansa liittyvää kokemusta ja osaamista. Toimialaosaaaminen korostuu yrittäjien näkemyksen mukaan asiakkaille tarjottavassa palvelussa. Eli pienemmät yritykset pyrkivät omaan erikoisalaansa liittyvän asiantuntevan palvelun avulla erottumaan erityisesti suuremmista kilpailijoistaan kuten ketjuista tai tavarataloista. Lisäksi yrittäjät keräsivät tietoa omalta toimialaltaan ja hyödynsivät sitä toiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä.

*”Ja kun on ollu pitkään, niin osaa ennakoida, että nää hommat, syklit, menee tietyllä kaavalla ja mikä on nyt suosittua jossain se tulee parin vuoden viiveellä Suomeen niin pystyy jo vähän liiketoimintaa mukauttaan siihen suuntaan. Ja niinkun ennakkoon miettiin, et on ensimmäisen aallon mukana.” Haastateltava A*

*”No ihan hirveesti, että on oppinu tuntemaan ihan lainsäädännöstä, kaupan tietystä johdonmukaisuudesta ja rytmistä ihan kaikesta, mitä siihen kauppaan liittyy tälläkin hetkellä. [...] Et siitä on niin älyttömästi hyötyä, kun on niin monelta puolelta nähty tää kauppa.” Haastateltava C*

*”Ja tää tyyli, että ei me olla aateltu, että otetaan sellasta mitä mää ottasin kotiin vaan tää on aateltu ihan liiketaloudellisesti tää idea, kilpailutilanne, mille on kysyntää kautta tarvetta, missä on niinku markkinarako.” Haastateltava E*

Yrittäjät seurasivat aktiivisesti oman toimialan muutoksia ja trendejä. He painottivat, että on tärkeää kerätä ideoita ja informaatiota myös Suomen rajojen ulkopuolelta, ja ennakoida toimintaa sen mukaisesti.

*”Katotaan, miten tää trendi tästä kehittyy ja just pitää olla koko ajan silleen avoin, ettei jumitu, tää on nyt tää mun juttu, vaan eteenpäin ja kier-*

*rellä noita messuja ja katon mitä siellä on ja mitä tehdään Ruotsissa ja mitä tehdään muualla ja haen ideoita.” Haastateltava G*

Yrityksen sisällä oleva toimialaosaaminen antoi eräälle yrittäjälle rohkeutta ostaa monikanavaisesti toiminut vaatetusalan yritys. Toimialaosaaminen antaa yrittäjälle tukea myös päätöksentekoon.

*”Mutta mun työntekijä, joka on mulla koko ajan ollu töissä niin hän on ylemmän AMK käynyt ateljee ompelija ja tehny ihan siis kaikki silkkijuhlapuvut, hääpuvut, kaikki tehny. Lindexillä 10 vuotta ollu sisäänostajana aikoinansa vuonna yks ja kaks. Eli tietää näistä. Se, että [kyseinen työntekijä] oli olemassa, niin siitä lähetettiin ja nyt ollaan tässä.” Haastateltava D*

Erikoiskaupan alalla toimivat yritykset ovat usein keskittyneet tarjoamaan asiakkailleen pelkästään tiettyyn tuoteryhmään kuuluvia tuotteita kuten valokuvaukseen liittyviä tuotteita. Tällaisissa myymälöissä myös henkilökunnalla on alaan ja tuotteisiin liittyvää erikoisosaamista, mikä on kyseisten myymälöiden vahvuus esimerkiksi suurempiin ketjuliikkeisiin tai tavarataloihin verrattuna. Kyseiset myymälät eivät kuitenkaan pysty kilpailemaan hinnalla suurempia toimijoita vastaan ja mikäli yrityksellä on myös verkkokauppa, on asiakkaiden sen kautta helppo tehdä hintavertailuja. Kuten Grewal ym. (2004) ovat ehdottaneet, eivät hinnoitteluun liittyvät strategiat ole välttämättä toimivia verkkokaupassa, sen sijaan keskittyminen muutamaa tuottoisaa niche-segmenttiin on toimivampi strategia. Koska pienemmät erikoiskaupat eivät pysty kilpailemaan hinnalla, kannattaisi niiden käyttää nimenomaan vahvaa toimiala- ja tuoteosaamistaan valttinaan. Haasteena onkin, miten tämä myymälässä asiakkaille parhaiten konkretisoituva osaaminen saadaan näkymään myös verkkokaupassa.

*” [...] (vahvuus kilpailijoihin verrattuna) niin on ehdottomasti tietotaito, niin meillä jokainen myyjä on ammattivalokuvaaja, kuka oikeesti harrastaa ja on ikänsä ollu niitten laitteitten kanssa tekemisissä. [...] Se on ehdottomasti se meidän vahvuus. Heikkous on sitten, et he on jonkun verran huokeempia, et meil on korkeemman hinnan taktiikka, mut kompensoidaan nykyajan ihmistä, et ne saa laitteesta irti. Eli palvelut - me pystytään*

*sellasia palveluita tarjoon, esimerkiksi otetaan kamera: me tarjotaan kameralle aina henkilökohtainen käyttökoulutus, mitä ne ei pysty saamaan muilta ei edes muilta alan kilpailijoilta me käydään ne henkilökohtaisesti asiakkaiden kanssa läpi, jolloin se syrjäyttää jo monesti sen 30 prosenttia halvemman hinnan.” Haastateltava A*

Edellä kuvailtu tuotetuntemusta koskeva esimerkki toimii pohjana myymälän asiakaspalvelu- ja myyntiosaamiselle, jota käsittelen tarkemmin seuraavaksi.

### **5.2.2 Asiakaspalvelu- ja myyntiosaaminen**

Fyysisen myymälän selkeänä vahvuutena verkkokauppaan verrattuna ovat kasvokkain tapahtuvat vuorovaikutteiset asiakaskohtaamiset (esim. Alba ym. 1997; Avery ym. 2012). Myymälän asiakaspalvelu- ja myyntiosaamisen avulla voidaankin vahvistaa asiakkaan monikanavaista ostokokemusta.

*”Se on ehdoton myynnin tuki, kun meil on toi verkkokauppa, mitä on monilla ja on olemassa vaan verkkokauppoja, eli niil ei oo kivijalkamyymälää, niin meil on se palvelu mikä me pystytään tuottaan aina sille kuluttajalle, joka tuotteen ostaa. Eli A kun meil on myymälä niin me ollaan täällä alan ammattilaisia vastaamassa kysymyksiin, neuvomassa. Kuluttajat tulee jostain 60-70 kilometrin päästä tänne meille asioimaan, kun ne on ostanut verkkokaupasta tuotteen, ne haluaa tulla paikanpäälle keskusteleen siitä, tulee hakeen koulutusta.” Haastateltava A*

Monikanavaisen liiketoiminnan kannalta haasteena yrityksillä onkin, miten myymälähenkilökunnan asiakaspalvelu- ja myyntiosaamista voidaan hyödyntää myös verkkokaupassa. Yksi haastateltava oli jo hyödyntänyt reaaliaikaista keskustelumahdollisuutta verkkokaupassa ja kokenut sen toimivaksi ratkaisuksi vahvistamaan verkkokaupan asiakkaiden ostopäätöstä. Lisäksi sosiaalisen median kautta - pääasiassa Facebookissa – yrittäjät tarjosivat myös asiakkaille esimerkiksi tarkempia tuotetietoja tai vastasivat asiakkaiden kysymyksiin tuotteiden yksityiskohtia koskien. Asiakkaat pystyivät lähestymään tarvittaessa myös sähköpostitse sekä puhelimitse. Kuten aiemmin todettiin se, että yrityksellä on myös fyysinen

myymälä, johon voi ongelmatilanteissa olla yhteydessä, lisää verkkokaupan luotettavuutta.

*”Ja meidän verkkokauppa, jos mennään siihen, niin me annetaan siellä reaaliaikainen keskustelumahdollisuus asiakkaalle. Kun sä oot verkkokaupassa ja katot tuotetta, meil on livechatti koko ajan päällä, kun asiakas painaa siitä, niin meillä torvet soi täällä. Tilanteen mukaan, niin me ollaan heti siinä koneella ja kun asiakas kysyy jotain ihan hölmöjäkin kysymyksiä, päivänselviä meille, mut se tarvii sen vaan oston tueksi. [...] Niin tää on se millä me on tehty aika paljon lisämyyntiä.” Haastateltava A*

Asiakkaiden ostopäätöksen estyminen voi olla kiinni jostain hyvin pienestä asiasta, kuten epäselvyydestä tuotteen toimitusaikataulun suhteen. Fyysisessä myymälässä henkilökunnan on asiakaspalvelu- ja myyntiosaamisella helppo poistaa näitä esteitä, mutta verkkokaupassa asiakkaiden on helppo siirtyä toiseen kauppaan, joka kysymykseen tai ongelmaan pystyy vastaamaan. Sen vuoksi monikanavaisesti toimivien yritysten on pyrittävä verkkokaupassa selkeästi kommunikoimaan erityisesti niistä asioista, jotka voivat estää asiakkaan ostopäätöksen. On myös tärkeää huomioida, että asiakkaiden orientaatio ostotilanteessa on erilainen. McFarlandin ym. (2006) mukaan ostajat voidaan jakaa kolmeen kategoriaan: tehtävä-, vuorovaikutus- ja itse orientoituneisiin (task-oriented, interaction-oriented, self-oriented). Esimerkiksi tehtäväorientoituneet asiakkaat kaipaavat ostopäätöksen tueksi informaatiota ja suositteluja, kun taas vuorovaikutteiset asiakkaat kaipaavat päätökselleen enemmän vahvistusta, tukea ja inspiroimista. Tärkeää on huomioida, että samalla asiakkaalla voi olla yhtäaikaaisesti erilaisia orientaatioita. Nämä erilaiset asiakkaiden orientaatiot pitäisi ottaa huomioon asiakaspalvelu- ja myyntitilanteessa molemmissa kanavissa – myymälässä ja verkkokaupassa.

### **5.3 Verkkokauppa ja sen resurssit**

Kuten fyysinen myymälä, verkkokauppa voidaan luokitella myös yhdeksi yrityksen fyysiseksi resurssiksi, joka auttaa saamaan lisää asiakkaita ja myyntiä. Edellytyksenä on, että verkkokauppa on toimiva ja se vastaa asiakkaiden tarpeisiin. Kuten fyysisen myymälän osalta kuvaan aluksi etuja ja hyötyjä, joita verkkokauppa

resurssina monikanavaisesti toimivalle yritykselle tarjoaa. Haastatteluaineiston perusteella niitä ovat erityisesti *markkinoiden laajentuminen* ja *tulovirran tasoittaminen*. Verkkokaupan toimintaan tarvittavista resursseista haastateltavien vastauksissa korostuivat *verkkokauppajärjestelmä*, jonka pohjalle verkkokauppa rakentuu sekä maksamisen ja tuotteiden toimituksen sujuvuuden mahdollistavat *sopimukset*.

### **Markkinoiden laajentuminen**

Yrittäjät pitivät verkkokauppaa merkittävänä yrityksen kannattavuuden ja toiminnan jatkuvuuden kannalta, koska verkkokauppa poistaa maantieteelliset rajat kaupankäynniltä ja mahdollistaa myynnin kasvattamisen. Kuten aiemmin kuvattu fyysisen myymälän tuoma luotettavuus, myös markkinoiden laajentuminen (market extension) maantieteellisesti, uusien tuotteiden sekä asiakassegmenttien suhteen mainitaan Steinfieldin ym. (2002) tutkimuksessa yhdeksi fyysisen myymälän ja verkkokaupan yhdistämisen tarjoamaksi synergiaeduksi.

*”Meille se on se, että se on pienen yrityksen ikkuna, minkä rajana on koko Suomi. Niin mikä auttaa sitten meitä taas taloudellisesti. Asiakasvirrat kasvaa myymälässä, verkkokaupassa. [...] Eli se verkkokauppa on ollu niinku meidän kasvun alusta, et me ollaan saatu ylimäärästä myyntiä, kun paikkakunnan ostovoima ei muuten riitä sellasiin ostoihin. Jollon me taas tullaan kilpailukykysemmäks.” Haastateltava A*

*”Verkkokaupasta multa ei oikeestaan tilaa kukaan tästä läheltä, vaan ne kaikki tuolta pohjoisemmasta, pienemmissä kaupungeissa ja kylissä asuvat.” Haasteltava I*

*”Se [keskiostos] onkin [suurempi], siinä on melkein sata euroa väliä keskiostoksessa liikkeessä ja verkossa. Meille tulee enemmän tilauksia verkkokaupan kautta, kun meillä käy asiakkaita liikkeessä.” Haastateltava E*

*”Voi sanoa, että se verkkokauppa on ollu oleellinen tekijä, että tää ei oo kaatunu tää liike. Sieltä on tullu tarpeeksi myyntiä.” Haastateltava E*

Erityisesti pienemmillä paikkakunnilla toimiville yrityksille verkkokauppa on merkittävä resurssi erityisesti sen tarjoaman laajentumismahdollisuuden vuoksi. Paikkakunnan ostovoima ei välttämättä yksinään riitä kannattavaan yritystoimintaan, jolloin lisämyynnin hakeminen verkkokaupan avulla on lähes välttämätöntä, jotta yritys voi jatkaa toimintaansa. Monikanavaista liiketoimintamallia hyödyntämällä voidaankin varmistaa työpaikkojen säilyminen ja mahdollisesti myös niiden syntyminen myös suurten kasvukeskusten ulkopuolelle. Sen lisäksi, että verkkokauppa tavoittaa laajemmin asiakkaita kotimaassa, se on myös väylä laajentua ulkomaille.

*”No sitähan pystyy tekee tota markkinointia, sehän on sitten vaan itsestä kiinni, et jos vaikka kääntäis verkkosivut englanniks, niin pystyis markkinoimaan ulkomailla saakka ja siinä ois tosi isot mahdollisuudet, mut sit pitäis olla vaan tosi iso varasto.” Haastateltava G*

Ulkomaille laajentuminen vaatii kuitenkin erilaisia resursseja kuin toiminta pelkästään kotimaassa eli pelkkä verkkokaupan kääntäminen kohdemaan kielelle ei riitä, vaikka esimerkiksi verkkokauppajärjestelmien puolesta uusien kielten lisääminen on tehty mahdolliseksi. Se, mikä toimii kotimaassa, ei välttämättä toimi kansainvälisillä markkinoilla. Kasvanut resurssien tarve voi olla liian kuormittavaa, mikä voi pahimmassa tapauksessa vaikuttaa negatiivisesti kotimaan liiketoimintaan. (McGoldrik 2002, 580.)

### **Tulovirran tasoittaminen**

Toisena verkkokaupan tarjoamana etuna markkinoiden laajentumisen lisäksi on tulovirran tasoittaminen. Verkkokauppa tasoittaa myymälän myynnissä olevia sesonkivaihteluja ja tarjoaa näin tasaisempaa tulovirtaa yritykselle.

*”Siinä [verkkokaupassa] ei oo ollu eroo hyvän ja huonon välillä niinku taas mikä liikkeessä tulee. Tammikuuhan on meillä huonoimpia kuukausia. Se on tosi hiljanen ja staattinen, mut sit taas jos kattoo verkkokauppa niin miten monta tilausta ja sit niitä yrittää täällä saaha mahollisemman nopeesti lähteen eteenpäin.” Haastateltava E*



Yksi ratkaisu sesonkivaihtelujen tasoittamiseksi on tuotteiden ennakkomyynti ja -markkinointi verkkokaupassa. Varsinkin erityisen kysytyjen tuotteiden osalta tämä voi olla tehokas markkinoinnillinen keino, mikä palvelee niitä asiakkaita, jotka haluavat jonkin tietyn tuotteen ensimmäisten joukossa käyttöönsä. Vaatimuksena kuitenkin ennakkomyynnin toimivuudelle on, että kyseistä tuotetta on vaikea saada esimerkiksi muista suomalaisista verkkokaupoista.

*”Mitä hyötyä ainakin meille on siitä, että on verkossa ja liikkeessä, niin verkossa me voidaan myydä tavaraa, mitä ei oo tässä liikkeessä, voidaan myydä niinku ennakkoon tavaraa, mitkä tulee meille toukokuussa. Niin me voidaan myydä niitä jo nyt ja tavallaan saadaan ne rahat jo etukäteen. [...] Elikkä tavallaan verkkokauppa mahdollistaa tälläset.” Haastateltava F*

*”Että asiakkaat on monien tuotteiden kohalla valmiita oottaan vaikka kuukausia, että ne saa sen ja se on sellanen etulyöntiasema ja poikkeus mitä harvalla verkkokaupalla on, että jos miettii kenkää tai vaatetta, niin niitä ei niinku kuukausia olla valmiita odottamaan, mutta tietyllä tavalla siinä niinku, että jos se tuote alkaa olla kaikkialla niin sit se asiakas valitsee sieltä missä on paras toimitusaika ja hinta tai molemmat.” Haastateltava E*

On syytä huomioida, että sesonkivaihtelut ovat jossain määrin toimialakohtaisia ja kuten edellä olevista esimerkeistä käy ilmi, tuotteiden ennakkomyynti ei toimi sellaisissa tuoteryhmissä, joita on saatavilla myös muissa myymälöissä tai verkkokaupoissa.

### **5.3.1 Verkkokauppajärjestelmä**

Oleellisin verkkokaupan fyysisistä resursseista on se järjestelmä, minkä varaan verkkokauppa on rakennettu. Vaihtoehtoisia järjestelmiä ja ohjelmistoja on yrittäjille tarjolla paljon ja haasteena onkin valita oman yrityksen tarpeisiin parhaiten soveltuva vaihtoehto. Vaikka yrittäjä alussa ottaisi käyttöönsä hyvin pelkistetyin järjestelmän, on jo verkkokaupan perustamisvaiheessa mietittävä, miten hyvin järjestelmä pystyy palvelemaan kasvavan yrityksen tarpeita. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että on tärkeää löytää luotettava verkkokauppajärjestelmän toimit-

taja, jolta saa ongelmatilanteissa tukea. Haastattelujen perusteella muun muassa yhteistyösopimukset, verkostot, suhteet ja taloudelliset resurssit vaikuttavat siihen, miten onnistunut järjestelmä yrittäjän kannalta on.

*”No siis toihan on ilmanen toi verkkokauppa mikä meillä on, että siitähän on olemassa myös se maksullinen versio, mut siinä on homma toiminu hyvin ja se muokattavissa ja näin. Ja sit jos ottais jonkun maksullisen verkkokauppa ohjelman, mä en niihin verkkokauppa vaihtoehtoihin ees kauheesti tutustunu. Sitä on vaikee saaha selville, mitä kaikkee on ja sitten ennen kun sä rupeat käyttään sitä, niin sun on vaikee tietää, mikä homma toimii ja mikä on hyvä.” Haastateltava H*

Yrittäjillä on siis käytössään hyvin erilaisia verkkokauppajärjestelmiä ja myös kyseisten palveluiden kustannuksissa on suuria eroja. Jotkut yrittäjät maksoivat palvelusta kuukausimaksua, mutta eivät välttämättä saaneet rahoilleen toivottua vastinetta. Toiset puolestaan olivat tyytyväisiä ilmaisiin verkkokauppajärjestelmiin, joita he olivat personoineet yritykselleen sopiviksi. Yrittäjien mukaan heillä ei ole juurikaan aikaa selvittää eri vaihtoehtojen mahdollisesti tarjoamia hyötyjä. Lisäksi uuteen järjestelmään siirtyminen koetaan vaivalloisena prosessina, jos nykyinen järjestelmä on kuitenkin melko toimiva.

*”Tai nyt oli tällänen palveluntarjoaja, joka myy tietynlaista verkkokauppapohjaa, [...] ja se ois maksanu 3 000 et he siirtää [yrityksen tiedot] sinne. Et sit kun mä astun kapuloihin, niin se on täysin toimintavalmis. Siin on tehty Google optimoinnit kaikki. 3 000 no okei, onhan se työmäärä valtava, että sinänsä, mutta eihän mulloo mitään resursseja sellaseen ruveta.” Haastateltava B*

*”Ja niissähän on erilaisia palveluita, eli täähän on semmonen aktiivipalvelu, mikä tarkoittaa esimerkiksi just sitä, että me voidaan kaikille asiakkaille vaikka se asiakaskirje lähettää suoraan sieltä systeemin kautta ja se menee kaikille kanta-asiakkaille ja sitä ei oo kaikissa palveluissa olemassa, mut mä vähän ajattelin, että kun me maksetaan siitä 80 euroa jotain kuussa, että se on aika paljon.” Haastateltava D*

Perustaessaan verkkokauppaa yrittäjät eivät siis välttämättä tiedä, millaisia ominaisuuksia verkkokauppajärjestelmässä olisi hyvä olla. Yrityksen toimintaan huonosti soveltuva järjestelmä vaikeuttaa ja hidastaa arjen rutiineja.

*"Mun pitää jokainen tilaus avata erikseen ja sit painaa lähetä ja vielä hyväksy lähetys niin se on vähän hidastaa, että jos sen pystys jotenkin massana hyväksyy niin se helpottaa, mutta mä en oo ainakaan vielä sieltä löytäny. Siinä menee hirveen kauan aikaa kun mun pitää jokainen käydä yksitellen läpi." Haastateltava H*

Ennen verkkokaupan perustamista yrittäjän olisi siis syytä pohtia tarkasti, mitä kaikkia toimintoja verkkokaupassa pitää olla, jotta se palvelee sekä asiakkaita että yritystä mahdollisimman tehokkaasti. Verkkokauppajärjestelmälle tulee uudenlaisia vaatimuksia, mikäli sitä käyttää monikanavaisesti toimiva yritys. Järjestelmän pitäisi pystyä taipumaan myös monikanavaisen yrityksen tarpeisiin eli yrittäjän arkea helpottaa suuresti mikäli sekä myymälä että verkkokauppa pystytään integroimaan samaan järjestelmään. Tällainen integrointimahdollisuus on huomioitava jo aikaisessa vaiheessa, koska myöhemmin myymälän kassajärjestelmän ja verkkokaupan integrointi voi olla haastava prosessi, joka aiheuttaa lisäkustannuksia. Tähän integrointiin palataan tarkemmin monikanavaisen liiketoiminnan resursseja käsittelevässä kappaleessa (5.5).

### **5.3.2 Sopimukset**

Verkkokaupan tilaus- ja toimitusprosessin sujuvuuteen ja tehokkuuteen vaikuttaa postin ja kuljetusyritysten kanssa neuvotellut sopimukset. Lisäksi solmitut sopimukset lisäävät asiakasarvoa, koska sopimusten myötä lähetysten kustannukset ovat kohtuullisempia myös asiakkaille. Sopimusten myötä yritys voi parantaa asemiaan myös kilpailijoihin nähden, koska usein asiakkaat vertailevat verkkokauppoja nimenomaan toimituskulujen perusteella.

*"Postin kanssa on sit sellanen hinnoittelupalvelu, elikkä mä en siellä vie kun semmosen lapun kanssa semmoseen laatikkoon vaan. Eli mun ei tarvii*

*siellä jonottaa siellä menis aina kauan aikaa jos aina pitäis odotella siellä.”*

*Haastateltava G*

*”Tällä hetkellä mulla on osa noita maksikirjeitä ja osa on paketteja. Koska paketit on niin kalliita, niin mun täytyy nyt neuvotella Itellan kanssa, että saatasko me parempi diili aikaseks, koska mä haluisin lähettää kaikki paketteina, koska se maksikirjeitten kanssa pelaaminen on niin vaikeaa. Niin se, että mä voisin tavallaan unohtaa ne maksikirjeet sieltä välistä ja rupeisin vaan lähettään vaan paketteja, että saatais se yksittäisen paketin hinta kohtuullisemmaks, että vois lähettään pienempiäkin tuotteita paketteina.”*

*Haastateltava H*

Suurin osa haastateltavista yrittäjistä hyödynsi Itellan palvelua, jonka avulla osoitekortit paketteihin ovat helposti tulostettavissa asiakkaan verkkokauppaan tallentamien tietojen perusteella. Kuitenkin tässäkin on eroja yritysten välillä eli osa kirjoittaa edelleen osoitetiedot käsin. Verkkokauppajärjestelmää hankkiessaan yrittäjän on syytä kiinnittää myös huomiota siihen, mahdollistaako järjestelmä integroinnin esimerkiksi Itellan ja Matkahuollon palveluihin niin, että turhalta manuaaliselta työltä vältytään.

*”Joo ihan käsin [kirjoitan osoitetiedot], että sieltä verkkokaupan hallintapuolelta mä käyn tulostaan ne tilauksentiedot ja siinä on sitten kaikki tiedot.”* Haastateltava G

Tilausten toimituksen lisäksi eri maksutapavaihtoehdot ovat tärkeitä asiakkaan ostoprosessin sujuvuuden kannalta. Asiakkaiden hyvin tuntemat maksutapavaihtoehdot lisäävät myös verkkokaupan luotettavuutta (Salo ja Karjaluoto, 2007). Näin ollen ne voivat helpottaa myös asiakkaan ostopäätöksen tekemistä. Tällä hetkellä eri maksutavoista on hyvin saatavilla tietoa ja monipuoliset tavat maksaa ovat verkkokaupoissa enemmän sääntö kuin poikkeus. Eri maksutapavaihtoehdot on myös usein integroitu valmiiksi verkkokauppajärjestelmiin. Pitkään verkkokauppaa pyörittäneen yrittäjän mukaan eri maksutapavaihtoehtojen tarjoamisella on vaikutusta myös verkkokaupan myyntiin:

*”Nyt vasta, kun ollaan menty kymmenisen vuotta, nyt mä vasta nään, et me ollaan tehty vääriä ratkasuja, et meil on ollu maksutapoja, mitkä ei oo vastannu meidän kasvuja. Koska kuluttajat ei käyttäydy samalla tavalla kun minä, ja mä oon aatellu, et toi nyt maksaa vaikka Suomen Verkkomaksujen palvelu sen verran, et mä en raaski sitä ottaa, koska mä en usko, et se lisää myyntii. Postiennakko on niin helppo, et mitä sillä on merkitystä voiko maksaa luottokortilla. Nyt kun on kaikki [maksutavat], niin mä nään tarkkaan, miten ne on jakaantunut ne maksutavat.” Haastateltava A*

## **5.4 Verkkokaupan osaaminen**

Verkkokaupan osaamisvaatimukset tiivistyvät *teknologiaosaaminen*, mikä vaikuttaa asiakkaiden näkökulmasta esimerkiksi verkkokaupan käytettävyyteen. Teknologiaosaamisella on vaikutusta myös siihen, miten hyvin yritys onnistuu Internet-markkinoinnissaan kuten hakukoneoptimoinnissa. Internet-markkinointiin liittyviä teemoja käydään läpi tarkemmin monikanavaisen liiketoiminnan osaamista käsittelevässä kappaleessa (5.6.), koska sillä on vaikutusta myös fyysisen myymälän näkyvyyteen.

### **5.4.1 Teknologiaosaaminen**

Monikanavaisessa liiketoiminnassa erityisesti verkkokaupan osalta korostuu teknologiaosaaminen. Teknologiaosaamisen puute onkin helposti yrityksen suurin haaste ja sen osalta turvaudutaan usein ulkoistamiseen. Haasteena yrittäjillä on, että jos riittävää ymmärrystä teknologiasta ja sen tarjoamista eri vaihtoehdoista ei löydy, ollaan toisen käden tiedon varassa, jolloin esimerkiksi yrityksen käyttöön hankitut järjestelmät saattavatkin osoittautua ajan myötä epäkäytännöllisiksi. Verkkokaupan kehittämisessä menestyksekkäästi onnistuneen yrittäjän mukaan jatkuva tiedon kerääminen ja sen aktiivinen hyödyntäminen ovat olleet verkkokaupan kannattavuuden perustana.

*”Se [verkkokauppa] muuttuu koko ajan, mitä enemmän saat lisää tietoa, niin sitä enemmän sitä muuttaa sen tiedon mukaan ja yrittää saada siitä kannattavamman. Verkko siis oli ekana meillä, mut se oli tosi vaatimaton*

*verkkokauppa ja puol vuotta sen jälkeen liike. Ja tuntuu vähän siltä, että se verkko pysy vähän semmosena epämääräsenä varmaan sen ekan vuoden. Kyl sinne laitettiin tavaraa, mut sitten on vaihettu sen jälkeen julkasujärjestelmää ja muuta ja ymmärretty tavallaan se, että minkälainen sen pitää olla, että se on toimiva ja näin. Alussa ei varmaan kiinnitetty kunnolla ees huomiota siihen myyntiin, että paljon se on.” Haastateltava E*

Vaikka yrityksen sisältä ei tarvittavaa teknologiaosaamista löytyisikään ja se ostetaan ulkopuolelta, on yritykselle kuitenkin suuri hyöty siitä, että sen sisältä löytyy riittävästi ymmärrystä teknologian tarjoamista mahdollisuuksista. Vaihtoehtona on esimerkiksi uutta myymälähenkilökuntaa rekrytoidessa kiinnittää huomiota myös teknologiaosaamiseen.

*”Meillä ei ole ollut kynnyks lähteä mihinkään mukaan ja mennä uusimman perässä, koska meillä on tietotaito täällä niin laaja just tähän alueeseen. Sehän on myös taloudellinen säästö, kun meil on henkilökuntaa valmiiksi siihen mikä on meidän kipukohta. Mä havaitsin silloin, kun M palkattiin, et toi verkkokauppa puoli on kehittyvä ja mä katsoin myös henkilöä, joka ois siihen sopiva. Ja käytännön myyntityön pystyy sit helposti monelle koulutetaan, kun on kiinnostusta. Mut se erikoisala, nettipuoli, se on ihan oma maailmansa ja mä pidin sitä pääpainona.” Haastateltava A*

## **5.5 Monikanavaisen liiketoiminnan resurssit**

Tässä kappaleessa pureudutaan resurssitarpeisiin monikanavaisen liiketoiminnan näkökulmasta. Tarkastelun kohteena on erityisesti fyysisen myymälän ja verkkokaupan toiminnan tehokkaaseen yhdistämiseen tarvittavat resurssit. Haastattelujen perustella tärkeimpiä resursseja monikanavaisen toiminnan kannalta ovat *teknologia* sekä *verkostot ja sopimukset*. Teknologiaan liittyviä resursseja sekä osaamista on käsitelty jo aiemmissa kappaleissa, mutta nyt keskitytään erityisesti kaksi myynti- ja markkinointikanavaa yhdistävään teknologiaan.

## 5.5.2 Teknologia

Yrityksen hyödyntämä teknologia on resurssi, joka mahdollistaa sen, että yrittäjä pystyy toimimaan tehokkaasti monikanavaisesti ja saa esimerkiksi ajantasaista tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä verkkokaupassa (esim. Grewal ym. 2011). Lisäksi verkkokaupan ja myymälän välille integroidun kassajärjestelmän avulla yrittäjällä on ajantasainen tieto varastotilanteesta ja aikaa säästyy myös muihin työtehtäviin. Monikanavaisesti toimivalle yritykselle ei siis riitä, että verkkokauppajärjestelmä palvelee tehokkaasti pelkästään verkkokaupan tarpeita, vaan järjestelmä pitää pystyä integroimaan myös myymälän kassajärjestelmään.

*”Meillä on niin, että kaikki tuotteet, jotka on varastossa näkyvät koko ajan reaaliajassa, niitten saatavuus ja hinta eli se on täysin integroitu meidän varastoon ja kassaan.”* Haastateltava A

Tutkimukseen osallistuneista yrityksistä ainoastaan yhdellä yrityksellä oli myymälän ja verkkokaupan integroiva järjestelmä käytössään. Integroidun järjestelmän puute oli kuitenkin yrittäjien suurin huolenaihe ja he toivat sen esille haastatteluissa useassa eri yhteydessä. Vaikka yrittäjät tunnistivat integroidun kassajärjestelmän tarjoamat hyödyt, he eivät siihen kuitenkaan olleet kustannussyistä investoineet.

*”Jos olisi enemmän rahaa, niin mulla ois integroitu noi kaikki kassajärjestelmät et niinku kassa ois samaa systeemiä ton varastohallinnan kanssa, mut kun ne ei ole, mun täytyy sit manuaalisesti kaikki syöttää sinne kassajärjestelmään mitä mä oon myyny tässä.”* Haastateltava B

*”Aika on niin sanotusti rahaa ja välttämättä se ei oo niin rahastakaan kiinni se järjestelmän muuttaminen, vaan se että se maksaa ihan älyttömästi muokata se.”* Haastateltava E

Koska pienemmillä monikanavaisesti toimivilla yrityksillä myymälän ja verkkokaupan varasto on yhteinen, tehostaisi integroitu järjestelmä huomattavasti varastohallintaa. Sen sijaan yrittäjiltä kului aikaa varastosaldojen päivittämiseen verkkokaupassa sekä mahdollisiin tuotepuutteita koskevien ongelmien selvitte-

lyyn. Käytännössä varastosaldojen päivittäminen on siis yrittäjien muistin tai käsinkirjoitettujen muistiinpanojen varassa, mikä ennemmin tai myöhemmin johtaa virheisiin. Asiakkaiden kannalta väärät tuotesaldot verkkokaupassa johtavat pettymyksiin ja asiakkaan luottamuksen palauttaminen ennalleen vaatii paljon ponnisteluja, eikä välttämättä niistäkään huolimatta onnistu.

*"Se ei oo kauheen hyvää mainosta, kun ilmoittelet sitten perään, että me ollaan myyty tää loppuun, että ei oo verkkoon vaan päivitetty. Ihmiset ei moni ymmärrä kuinka työlästä se on meille, että se on meidän pään varassa niinku koko ajan - mitä me ollaan myyty ja muista päivittää." Haastateltava F*

*"No esimerkiks meil on se kun pitää manuaalisesti poistaa myymälässä myydyt tuotteet sieltä verkkokaupasta. Jotkuthan pitää siis kahta eri varastoo, mutkun meil on yks. Se vaatii tarkkuutta, että muistaa sitten aina tehdä sen, että jos vaikka kun palvelee asiakasta ja juttelee siinä samalla, niin muistaaks oikeesti kirjottaa ne tuotteet ja se, että mitkä on verkkokaupassa ja mitkä ei, että pitää sitten muistaa ja tietää koko valikoimasta. Joskushan käy semmosia tapauksia, ettei muista poistaa ja sit se tilataan verkkokaupasta ja sit anteeks tämä on loppu." Haastateltava G*

*"No siis semmonen olis ihan että jos toi verkkokauppa lähtis toimiin sillä tavalla et mä pystysin ne jossain vaiheessa integroimaan sillä tavalla, et mun ei tarvis päivittää sitä, et nyt mä en kerkee ees päivittää sitä sitä mukaan. Jossain vaiheessa myynti oli niin pientä, että mä pystyin kaikki ne tuotteet miinustaan sieltä verkkokaupasta samantien, mut nyt se on sellasta, et emmä ees jaksa, et mä teen sitä aina sillon tällön silmäillen, et miinustan niit tuotteita sieltä. Se, että mä saisin jossain vaiheessa yhdistettyä ne ohjelmat, että ne keskustelis keskenään – kassa ja verkkokauppa, et se ois yhtenäinen." Haastateltava I*

Vaihtoehtona myymälän ja verkkokaupan varastot integroivalle järjestelmälle on pitää kaksi erillistä varastoa, mikä myös vähentäisi varastosaldojen päivittämisestä aiheutuvaa työmäärää ja vähentäisi virheiden mahdollisuutta.



*”Siis varmaan ois se helpottais, kun ois niin kauheesti varastoo, ettei tarvis mieltä täällä tätä varaston yhteensopivuutta ollenkaan, vaan ois ihan erikseen se verkkokaupan varasto.” Haastateltava G*

Kahden varaston hyödyntäminen voi aiheuttaa kuitenkin sen, että varastot sijaitsevat fyysisesti eri paikoissa, eikä yrittäjä pystyisi enää yhtä tehokkaasti hyödyntämään myymälän hiljaisia hetkiä verkkokaupan tilausten käsittelyyn ja pakkaamiseen. Kahta varastoa hyödynnettäessä verkkokaupan tilausten määrän pitää olla niin suuri, että erillisten varastojen pitäminen on kannattavaa.

Yrittäjät eivät haastatteluissa tuoneet esille integroidun järjestelmän tuomia etuja asiakashallinnan kannalta. Integroitu järjestelmä mahdollistaisi myös asiakkaiden ostokäyttäytymisen seurannan. Toki yrityksen pitäisi hyödyntää myös jonkinlaisia kanta-asiakasjärjestelmää, jotta asiakkaiden ostokäyttäytymisestä eri kanavien välillä voitaisiin kerätä tietoa. Tämän vuoksi, integroidun järjestelmän pitäisi tarjota yrityksille informaatiota, jonka avulla voidaan tehdä päätelmiä asiakkaiden ostokäyttäytymisestä.

Selkeästi myymälän ja verkkokaupan integroiva järjestelmä on suuri resurssipuu- te pienemmillä yrityksillä, mikä vaikuttaa yrityksen sisäisen toiminnan tehokkuuteen, mutta myös asiakastytyväisyyteen. Järjestelmän osalta keskitytään paljon alkuinvestoinnin tuottamiin kustannuksiin ja mahdollisesta järjestelmän muutoksesta aiheutuvaan vaivaan. Koska integroitu järjestelmä on monessakin mielessä tärkeä resurssi monikanavaisen toiminnan kannalta, olisi alkuinvestoinnin lisäksi huomiota kiinnitettävä myös investoinnille saatavaan tuottoon.

### **5.5.3 Verkostot ja sopimukset**

Monikanavaisen liiketoimintamallin myötä kauppa voi rakentaa uusia yhteistyöverkostoja (Kuusela ja Neilimo 2010, 132). Toiminnan sujuvuuden vuoksi näiden yhteistyöverkostojen luominen ja kehittäminen on jossain määrin myös välttämätöntä. Aiemmin käytiin jo läpi joitakin monikanavaisesti toimivan yrityksen yhteistyökumppaneita kuten posti ja muut kuljetusyritykset, eri maksutapavaihtoehtoja tarjoavat yritykset ja verkkokauppajärjestelmän palveluntarjoaja. Lisäksi yri-

tykselle hyödyllinen resurssi on myös muista samantapaisista yrityksistä ja yrittäjistä koostuva tuki- tai yhteistyöverkosto. Yrittäjät kokivat, että etenkin alussa, kun he käynnistivät monikanavaista toimintaa, olisi vertaistuesta ollut hyötyä.

*”No yleistä tietoo siitä, et ois ollu joku verrokkikauppias, joka ois kertonu omista kokemuksistaan. Esimerkiks kuinka tärkeetä on hyvät tuotekuvat, tuotekuvaukset, tuotteen helppo tilaaminen, hinnottelu, missä ja miten mainostan, markkinoin, miten siihen saa oheispalveluita ympättyä, lisämyyntituotteita. Mistä tunnistan hyvän verkkokaupan ominaisuudet? Mistä tiedän luotettavan verkkokaupan toimittajan? Et se yhteistyö menee molempiin suuntiin, kun mul on ongelma, kun mä en ymmärrä, et siel on henkilö kuka vastaa.” Haastateltava A*

*”Luin hirveesti kirjoja ja opiskelin. Siinäkin kyllä oppii, jos vaan haluaa. Mut kun ois ollu joku verkosto tai ryhmä tai joku tämmönen, jonka kanssa tehdä jotain projekteja. Mä luulen, että se ois ollu kauheen hyvä juttu.” Haastateltava G*

Eräs yrittäjä pyrki hyödyntämään myös samankaltaisia tuotteita myyvien yrittäjien pientä ryhmää. Tämän verkoston avulla asiakkaita pystytään palvelemaan paremmin esimerkiksi mahdollisissa tuotepuutteisiin liittyvissä tilanteissa. Tavaran-toimittajat eivät välttämättä pysty toimittamaan puuttuvaa tuotetta riittävän nopeasti, eikä yksittäisen tuotteen tilaaminen olisi välttämättä edes mahdollista. Tällaisissa tapauksissa yhteistyöverkoston avulla tuote voidaan saada asiakkaalle ilman suurempia viivytyksiä.

*”Kaikki samanikäisii nuorii naisii, toinen toistensa kilpailijoita, mut yhteishenki ihan mieletön. Mä haluan kanssa osalliseksi siitä. Just oli joku tilanne, että ei oo hyllyssä, niin mä soitin yhteen, et onko. Niin sä toki maksat siitä, mut saat vähän halvemmalla kun kuluttaja. Niin tommost yhteishenkee toinen toistaan tukien, no se on tietysti helppoo yks on Jyväskylässä, yks on Porissa, yks Keravalla ja yks täällä, niin ihmiset kuitenkin hakeutuu siihen itteään lähinnä olevaan.” Haastateltava B*

Tunnettujen ja asiakkaita kiinnostavien tuotemerkkien kanssa solmitut jälleenmyyntisopimukset ovat merkittävä resurssi yritykselle ja yhteistyö voi parhaimmillaan vaikuttaa yrityksen menestykseen merkittävästikin. Pienemmille yrityksille, joilla ei ole tunnettua brändiä yhtenä resurssinaan, kuten suuremmilla ketju-liikkeillä, heidän edustamien tunnettujen tuotemerkkien suunnitelmallisesta markkinoinnista ja esilletuomisesta erityisesti verkkokaupasta voi olla erittäin paljon etua.

*”Me ollaan jälleenmyyjiä ja se [tuotemerkki] on nyt laajentunu, mut sillon se oli tosissaan uus ja erilainen ja Suomessa vaan muutamissa paikoissa, oikeestaan [tuotemerkki] on se ehkä, minkä takia myökin ollaan menestytty ja saatu se asiakaskunta, koska me ollaan tajuttu, että pitää olla pinnalla siinä, vähän aavistaa ennakkoon, mistä tulee seuraava kova juttu, ja se on niinku sisustusalan tämmönen iso merkkibrändi.” Haastateltava E*

Yrityksen asiakaskohderyhmä vaikuttaa myös siihen, millaisia valintoja tuotemerkkien suhteen kannattaa tehdä. Jos yritys tavoittelee kestäväää kilpailuetua, Grewalin ym. (2004) ehdottaman niche-segmenttiin keskittymisen avulla, tuotemerkkien valinta voi auttaa kyseisen segmentin tavoittamisessa.

*”Tavote ois lisätä niitä brändejä. Mul on 3 uutta merkkiä, mitä mä sillä silmällä katon, että mä haluisin tuoda ne verkkokauppaan. Tarkotus ois kasvattaa sitä valikoimaa, tehä siitä semmonen ”go to” paikka semmosille mimmeille, jotka tykkää tämmösistä pienistä spessubrändeistä, jotka tavallaan halua, että joku on heille etukäteen valinnu, että tää on nyt se makee juttu, että tätä kannattaa kokeilla.” Haastateltava H*

Tuotemerkeillä ja niiden esiin tuomisella on merkitystä erityisesti verkkokaupassa. Tuotemerkit ovat usein asiakkaiden keskuudessa tunnetumpia kuin pienet verkkokaupat, joten tuotemerkkien hyödyntäminen verkkokaupan markkinoinnissa auttaa kasvattamaan kävijämäärää sivustolla. Esimerkiksi hakukoneoptimoinnissa on syytä kiinnittää huomiota tuotemerkkeihin. Verkkokaupassa on myös hyötyä, jos yritys saa solmittua ennen kilpailijoitaan jälleenmyyntisopimuksen jonkin tietyn tuotemerkin kanssa.

*"Sit kun me ollaan hyvissä ajoin oltu liikkeellä verkkokaupan suhteen, että me saatiin alkuaikoina sellasia merkkejä, mitkä oli tosi uusia, meillä oli ensimmäisenä ne verkkokaupassa." Haastateltava F*

*"Mutta me ollaan tajuttu myös se brändien merkitys siellä verkkokaupassa, että mitkä brändit edellä kannattaa sitä omaa verkkokauppaa mainostaa." Haastateltava E*

*"[...] mul on se että mä pystyn ite valikoimaan ne maahantuojat, keltä mä otan, että nytkin keväällä mulle tulee 2 merkkiä, mitä ei oo vielä Suomessa, et pystyy silleen kilpaileen sillä, että sulla on vähän erikoistavaraa, mitä ei oo muilla." Haastateltava I*

Verkkokaupassa kilpailijoita on paljon, ja asiakkaiden on helppo vertailla eri kauppiaiden tuotteita ja niiden hintoja. Yhtenä merkittävänä resurssina yrittäjät mainitsivat yksinmyyntioikeudet, joita jotkin tuotteiden valmistajat kauppiaiden kanssa sopivat. Tällaisten sopimusten avulla yrittäjät pyrkivät myös erottautumaan kilpailijoistaan ja lisäksi he hakevat jatkuvasti uusia tuotemerkkejä, joita ei vielä ole kilpailijoiden valikoimissa, mutta jotka ovat kuitenkin kysytyjä asiakkaiden keskuudessa. Tosin eräs yrittäjä kertoi, että taloudellinen taantuma on vaikuttanut siihen, etteivät valmistajat tai maahantuojat aina täysin pidä kiinni näistä sopimuksista.

*"Ne [kilpailijat] on selkeesti seurannu meidän toimintaa ja poiminu sieltä juttuja, joitain merkkejä on tullu ja taloustilanteen huomioiden niin yks kaks ne yksinmyyntioikeudet ei oo enää pätenykään. Jokainen raha on myös niille tukuille tärkeä, että ollaan menetetty myös niille kilpailijoille jotain merkkejä, joita meillä on ensimmäisenä ollu. Mut sit mietitään jotain uutta koko ajan." Haastateltava E*

Tietyn tuotemerkin osalta oikeudet verkkomyyntiin saattavat olla vain yhdellä kauppialla. Fyysisten myymälöiden osalta yksinmyyntioikeus tiettyyn tuotteeseen tai tuotemerkkiin voi koskea jotain kaupunkia eli samassa kaupungissa kukaan muu ei voi samaa tuotemerkkiä myydä. Myyntioikeudet voi vaikuttaa myös

yrittäjän tuotevalikoimastrategiaan eri kanavien välillä, koska jollekin tuotemerkille voidaan myöntää yksinmyyntioikeus fyysiseen myymälään, mutta verkkokaupassa samaa tuotemerkkiä ei saa myydä lainkaan.

*"No myymälässä on paljon enemmän tuotteita, koska kaikkiin meillä ei oo nettimyyntioikeuksia [...] Tälle me ollaan [kaupungin] ainoa jälleenmyyjä eli heillä on sellanen periaate, että vaan yksi per kaupunki." Haastateltava G*

Asiakkaat käyttävät yrityksen verkkokauppaa tutustuakseen valikoimaan ja tuotteisiin, jolloin he myös olettavat, että myymälässä on sama valikoima kuin verkkokaupassa. Mikäli tuotteiden jälleenmyyntioikeuksia on rajoitettu niin, ettei esimerkiksi tuotetta voi myydä yrityksen verkkokaupassa, on yrityksen markkinoinnissaan kiinnitettävä huomiota siihen, miten se kertoo asiakkailleen esimerkiksi myymälässä olevasta laajemmasta tarjonnasta.

*"Siin on kyllä se huono puoli, että kun kaikki ei oo verkkokaupassa mitä täällä on niin sitten se asiakas helposti kuvittelee, ettei ne oo täällä. Et ne ei ajattele, että vois olla muutakin." Haastateltava G*

Yksityiskohtana jälleenmyyntisopimukseen liittyen haastatteluissa nousi esille tuotekuvien käyttöoikeus. Yritykset saavat joiltain valmistajilta ja maahantuojilta tuotekuvia, joita he voivat hyödyntää verkkokaupassaan. Verkkokaupassa tuotekuvat ja tuotekuvaukset ovat tärkeitä asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä. Laadukkaat valmiit kuvat säästävät yrittäjältä aikaa ja vaivaa.

*"Hyvä on aina, että valmistaja toimittaa tuotteista ne kuvat, koska kuvat on tosi tärkeit, ettei ne oo sellaset kännykkäkameralla otetut hutiloitu, et ne on laadukkaita, niin se aina säästää aikaa. Sitten kun joskus ei oo kuvia, niin joutuu aina itse kuvauttamaan, mut mun työntekijä tekee sitä täällä ollessaan, mutta se säästää aikaa jos ne on valmiina." Haastateltava G*

## 5.7 Monikanavaisen liiketoiminnan osaaminen

Monikanavainen liiketoiminta vaatii yritykseltä ja yrittäjältä erilaista osaamista kuin toiminta pelkästään yhdessä kanavassa. Tässä kappaleessa esiteltävät osaamislajit ovat sellaisia, jotka haastatteluaineiston perusteella ovat tärkeitä monikanavaiselle yritykselle. Aluksi käyn läpi monikanavaisen liiketoiminnan osaamisen pohjalla olevaan *koulutus- ja kokemustaustaan* liittyviä tekijöitä. Tämän jälkeen kuvaan monikanavaisen liiketoiminnan kannalta tärkeitä osaamislajeja, joista empiirisessä tutkimuksessani korostui erityisesti *markkinointiosaaminen*, mihin liittyen haastatteluissa korostui *digitaalisen markkinoinnin osaaminen, kilpailijatuntemus, tuotevalikoimahallinta* sekä *asiakastiedonhallinta*. Lisäksi toimintaan sekä myymälässä että verkkokaupassa liittyy pienemmillä yrityksillä paljon *ajankäytönhallintaan* liittyviä haasteita, joten myös tähän aiheeseen keskitytään omassa kappaleessa. Ajankäytönhallinta vaikuttaa myös siihen, kuinka paljon yrittäjälle jää aikaa markkinoinnin systemaattiseen suunnitteluun ja toteutukseen.

### Koulutus- ja kokemus

Haastateltavien mukaan koulutus- ja kokemustaustasta on hyötyä monikanavaisessa liiketoiminnassa ja erityisesti tutkimusaineistossa painottui markkinointi- ja teknologiaosaaminen, joista jälkimmäinen liittyy erityisesti verkkokaupan hallintaan.

*”Kyl se vaatii sen, että sulla on kaupallinen koulutus. Itse mä oon luku yri-  
tystoimintaa ja markkinointia ja mainontaa, pitää osata käyttää ATK:ta  
pitää osata tehdä siis ATK tämmösiä hallintajuttuja. Sun pitää osata tehdä  
siis ihan kaikkee. [...] Sun pitää osata tehdä markkinointia ja mainontaa ja  
itse tehdä sitä, jos et sä sit palkkaa jotain. Mut kyllähän sun pitää olla ite  
siinä mukana. Pitää olla intoo ja intohimoa siihen mitä teet. [...] ja sit sulla  
pitää olla kuitenkin asiakaspalvelutaito kokemusta ja siis mitä kaikkee. Pi-  
tää olla aika paljon tietotaitoo.” Haastateltava I*

Monikanavaisen liiketoiminnan osaaminen vaatii jatkuvaa päivitystä ja haastatte-  
luissa yrittäjät kertoivat pyrkivänsä päivittämään osaamistaan tasaisin väliajoin

myös ulkopuolisten koulutusten avulla, vaikka painottivat myös tekemällä oppimista. Kuitenkin kouluttautumisen ja osaamisen päivittämisen esteenä on yleensä ajanpuute. Vaikka intoa ja halua yrittäjillä olisikin, ei aika yksinkertaisesti riitä opiskeluun.

*”Mutta tekemällä oppii, mutta kyllä kerran vuodessa pitää olla joku koulutus, kieliä tai jotain, että se on sellanen, mistä me ollaan kaikki pidetty huolta. Jos on semmonen, että maailma on valmis ja tiedät kaiken, niin sitten mennään lujaa alaspäin korkeelta ja kovaa.” Haastateltava C*

*”Mut joskus, kun vaan ois aikaa niin ehdottomasti lähtisin sellaseen yrittäjäkoulutus juttuun. Ja sit kun on jo se oma yritys, niin kaikki tekis omaan yritykseen kaikki jutut mitä siellä on.” Haastateltava G*

### **5.7.1 Markkinointiosaaminen**

Verkkokaupan myötä digitaaliseen markkinointiin liittyvästä osaamisesta on monikanavaisesti toimivalle yritykselle suurta etua, ja sen rooli korostuikin haastatteluaineistossa erityisesti. Siihen, millaisia markkinointitoimenpiteitä yritys käyttää vaikuttaa mm. kilpailijoiden toiminta sekä se, millaista asiakastietoa yrityksellä on käytettävissään. Koska kilpailijatuntemus ja asiakastiedonhallinta vaikuttavat yrityksen markkinointiin, ovat ne markkinointiin liittyvää osaamista. Lisäksi käsittelen tuotevalikoimahallinnan myös markkinointiin liittyvänä osaamisena, koska sen perustana ovat myös markkinoilta saatava ja kerättävä tieto, jota on edellä mainittu kilpailija- ja asiakastieto.

#### **Digitaalinen markkinointi**

Internetissä saatavilla olevan tiedon määrä on valtava, ja jotta yksittäinen verkkokauppa saa itsensä näkyville, pitää sen osata markkinoida itseään sähköisesti. Digitaalinen markkinointi sisältää mm. yrityksen verkkosivut ja verkkokaupan, markkinoinnin sosiaalisessa mediassa, mobiili- ja sähköpostimarkkinoinnin sekä hakukonemarkkinoinnin. Digitaalisen markkinoinnin avulla monikanavaiset yritykset pyrkivät saamaan näkyvyyttä ja tunnettuutta myös fyysiselle myymälälle. Haastatteluissa kävi ilmi, ettei yritysten digitaalinen markkinointi ollut sillä tasol-

la tai niin aktiivista kuin yrittäjät toivoisivat sen olevan. Digitaalisen markkinoinnin tarjoamia eri vaihtoehtoja ei hyödynnetty kokonaisvaltaisesti, vaikka niiden tarjoama hyöty ymmärrettiin kyllä.

*”Verkkokauppa on tosi pienimuotosta vielä. Varmaan vois olla isompaa jos mä sitä hirveesti mainostaisin, mut en oo hirveesti mainostanu ja markkinoinut sitä, vois olla enemmänkin (myyntiä), jos mä toisin sitä enemmän esille. Mä en oo sitä hirveesti markkinoinu. [...] Onhan toi verkkomaailma sellanen, että sä oot ihan pieni hyttynen siellä, että saat ittees näkyviin.”*  
*Haastateltava I*

Internetiä käytetään paljon tiedonhakuun ja asiakkaiden on helppo tutustua verkkokaupan avulla yritykseen ja sen tuotevalikoimaan. Verkkokauppa vaikuttaa osaltaan asiakkaan päätökseen siitä, haluaako hän vierailla fyysisessä myymälässä vai ei. Sen vuoksi verkkokaupoissa on kiinnitettävä huomiota siellä tarjottavaan informaatioon.

*”Etsitään sitä tietoo jo kotona ihan hirveesti ja muodostetaan jo siellä joko verkkokaupasta tai nettisivuilla se päätös, että hei mä saan tästä liikkeestä jonkun mielikuvan ja sitten mä päätän, että onko se käymisen arvonon, onko siellä mulle jotain tuoteryhmiä mitkä mua kiinnostaa, että se on tavallaan älyttömän tärkeä, mitä siellä on myös se tieto, että ne on tosi tiedonnäköisiä monet, yksinkertaisesti.”*  
*Haastateltava E*

*”No just tää, että näkee mitä on ilman, että tarvii tulla paikan päälle. Toki soitetaan, että onko teillä sitä ja sitä, mutta kyllä verkkokauppa toimii sellasena näyteikkunana myymälästä sitten.”*  
*Haastateltava G*

Verkkokaupassa ja verkkosivuilla oleva informaatio vaikuttaa myös siihen, miten ne tulevat esiin hakukoneissa. Yrittäjät tiesivät, että *hakukoneoptimoinnin* avulla yrityksen verkkosivuille ja verkkokauppaan pystyisi saamaan lisää kävijöitä. Hakukoneoptimointi mainittiinkin selkeänä kehityskohteena. Osa suunnitteli ulkoistavansa hakukoneoptimoinnin heti kun se taloudellisesti olisi mahdollista, koska yrittäjän oma osaaminen ei sen toteuttamiseen ollut riittävä.



*”Mutta tota sen Google optimoinnin mä ulkoistaisin ihan koska vaan, ihan vaan sen takia, et mul ei riitä osaaminen, eikä mul riitä aikaa ottaa selvä. Vaikka Google optimointihan on käsitteenä on hyvin yksinkertainen. Et sä teet sen joka tuotteen kohdalla erikseen niin mä en ees osaa ajatella kuinka kauan siihen menis aikaa. Sitä pitäs ilmeisesti jaksaa tehdä jatkuvasti vähän koko ajan.” Haastateltava B*

Toiset yrittäjät olivat puolestaan perehtyneet hakukoneoptimointiin enemmän ja tiesivät, että pystyvät vaikuttamaan siihen hyvin paljon itsekin omien päivitysten, kuten tuotekuvausten avulla. Myymälän ja verkkokaupan päivittäisten rutiinien priorisointi jätti kuitenkin hakukoneoptimointiin liittyvien markkinointitoimenpiteiden toteutuksen tekemättä, vaikka tietoa ja osaamista aiheeseen liittyen ehkä olikin.

*”Ja sitten just ne hakusanat ja hakukoneoptimoinnit ja muut, että me ollaan alusta asti tajuttu se, että on tärkeä linkittyä Googlessa tietyillä hakusanoilla, että meidän nettisivut tulee siellä ensimmäisenä. [...] Käytännössä se, että sen verkon saaminen sille tasolle, missä me tiedetään, että se myis vielä paremmin, niin siinä on niin monta asiaa, mistä tietää, Google Analytics ja kaikki hakukoneoptimoinnit, kaikki vois olla paremmin. Meillä on niinku miljoonan kohan lista siellä, mitä vois parantaa.” Haastateltava E*

Sosiaalisessa mediassa saatu näkyvyys ja tunnettuus oli yrittäjille myös tärkeä resurssi. Lisäksi sosiaalisessa mediassa kerätty asiakasverkosto on resurssi, jonka avulla yritys voi kerätä tietoa asiakkaiden mieltymyksiä ja saada palautetta tuotteista ja palveluista. Sosiaalisen median tarjoamat mahdollisuudet yrityksen markkinoinnin kannalta ymmärrettiin hyvin. Lisäksi yrittäjät toivat esille, että sosiaalisessa mediassa pitää olla aktiivinen, jos haluaa saada siitä markkinoinnillisen hyödyn irti. Suurimmaksi osaksi yrittäjät olivat hyödyntäneet Facebookia sekä blogeja ja bloggaajia.

*”Se [Facebook] on oikein tärkeä kanava meillä, siellä on yli 3 000 ihmistä. Se on aika aktiivinen ja mä myyn välillä myös Facebookin kautta ja sieltä*

*tulee myös joskus pari tilausta [...] Eihän se sitten, jos siellä ei tapahdu, niin pysy sellasena kiinnostavana. Melkein joka päivä, kun oon täällä niin tulee joku kuva sinne, joko putiikilta tai on joku uutuuus.” Haastateltava G*

*”Hänellä on siinä blogissa vajaa 500 seuraajaa ja kyllähän mä hänelle sen hameen lähetin, ja joudunhan mä siitä maksaan aina puolivuositain lahjakortin hälle. Mutta se on vaan niin sitä tätä päivää.” Haastateltava D*

Blogit nousivat haastatteluissa esiin hyvin positiivisena ja onnistuneena tapana tehdä markkinointia sosiaalisessa mediassa. Tässä yhteydessä puhutaan nimenomaan yrityksen ulkopuolisten bloggaajien pitämistä blogeista – ei yrityksen tai yrittäjän omasta blogista. Toki vaatii yrittäjältä osaamista ja perehtyneisyyttä löytää oikeat bloggaajat yhteistyökumppaneiksi, mutta onnistuessaan blogi-markkinointi näkyy hyvin konkreettisesti myynnissä. Blogi-markkinointia voi josain määrin verrata pr-toimintaan tai mediasuhteidenhallintaan, jolloin tämän tyyppisellä osaamisella on vaikutusta myös blogi-markkinoinnin onnistumiseen.

*”Ne bloggaajat on vaan niitä kavereita, jotka suosittelee ja silloin porukka oikeesti luottaa niiden sanaa ja lähtee ostamaan, se on ihan uskomatonta. Mun tuotteet kyllä näky silloin aluks lehissä tosi hyvin, mut sit se ei vaikuttanu myyntiin millään tavalla, Sit mä lähetin yhelle tämmöselle tosi suosittulle bloggaajalle sen mun naamarasvan, niin se ihastu siihen heti ja se kirjotti siitä semmosen tosi ylistävän kirjotuksen, niin se myytiin saman tien loppuun. Mulla tiiätsä kävijämäärät verkkokaupassa pomsahti kattoon, ne viisinkertastu, ja vaan sen takia et yks ainokainen bloggaaja kirjotti siitä rasvasta.” Haastateltava H*

Bloggareiden kanssa tehtävä yhteistyö auttaa myös lisäämään yrityksen verkkokaupan näkyvyyttä Internetin hakukoneissa. Yksi tapa vaikuttaa siihen, miten hyvin yritys listautuu hakukoneen hakutuloksissa, on saada muut Internetin sivustot linkittämään yrityksen sivuille ja blogit ovat oiva keino saada linkityksiä.

*”Mullakin on aika paljon on yhteistyötä bloggareiden kanssa, että tulee kysymyksiä, että haluutko, että bloggaan ja sitten sitä kautta saa sitten link-*

*kejä, et semmoset on sitten ihan kivoja, että sais sitten niitä linkkejä muuallekin kun omalle Facebook-sivuille.” Haastateltava G*

Parhaimmillaan onnistunut markkinointi sosiaalisessa mediassa esimerkiksi blogikirjoitusten ja suosittelujen myötä palvelee myös monikanavaisen liiketoiminnan tavoitteita. Ihmiset haluavat tulla tutustumaan myös fyysiseen myymälään ja ennen kaikkea markkinointitoimenpiteet johtavat ostopäätöksen tekemiseen.

*”Ihmiset sitten vaan innostu ja jotenkin vaan se lähti se sana kiertään, jotenkin se on tosi outoo kun sinne tulee ihmiset, vieraat ihmiset kävelee sisälle ja sanoo, että kaikki puhuu tästä teidän tuotteesta ja mä oon ihan, että mistähän tuotteesta kaikki puhuu. Se on jotenkin outoo, kun se sana lähtee vaan kiertään ja kaikki tietääkin sen yhen jonkun ruusunmarjaöljyn ja se olikin tosi tosi menestynyt idea.” Haastateltava H*

Digitaalisista markkinointikanavista haastateltavat olivat siis hyödyntäneet lähinnä sosiaalista mediaa ja erityisesti Facebookia. Blogi-markkinoinnista saadut kokemukset olivat hyvin positiivisia. Osa yrittäjistä kertoi myös lähettävänsä asiakkailleen uutiskirjeitä, mutta raportoivat myös siihen liittyvistä ongelmista, jotka aiheutuivat päivittämättömästä asiakasrekisteristä. Tähän palataan vielä myöhemmin asiakashallintaa käsiteltäessä. Rajallisen markkinointibudjetin vuoksi digitaaliset markkinointitoimenpiteet keskittyivät edullisempiin vaihtoehtoihin, jotka toisaalta vaativat yrittäjältä itseltään laajempaa digitaalisen markkinoinnin osaamista sekä myös ajallista panostusta toimenpiteiden toteuttamiseen.

*”Ehkä verkkokauppaankin vois tehdä foorumin ja sinne vois tehdä silleen, että voi kuka tahansa kommentoida tuotteita ja näin, mutta se, että kun on kaks ihmistä päivittämässä miljoonaa järjestelmää ja seuraamassa sitä, että mitä missäkin asiakas päivittää. Joku päivittää Facebookissa jotakin, muista tykätä tai vastata siihen, mitä se on kysynyt, niin sitten se pelko siitä, ettei pysykään enää kaikessa kärryillä, ettei ryöpsähä käsistä.” Haastateltava E*

## **Kilpailijatuntemus**

Kilpailijatuntemus on yksi vaikuttava tekijä siihen, millaisia markkinointitoimenpiteitä yritys päättää toteuttaa, joten se on tärkeä osa markkinointiosaamista. Monikanavaisesti toimivan yrityksen kilpailijoita ovat ensisijaisesti muut vastaavalaista liiketoimintamallia hyödyntävät yritykset, mutta kilpailijoita ovat myös pelkästään fyysistä myymälää tai verkkokauppaa myyntikanavanaan käyttävät yritykset. Monikanavaisten yritysten pitää siis huomioida kilpailijoitaan hieman laajemmin. Kilpailijoiden tunteminen auttaa määrittelemään yrityksen omia vahvuuksia ja kehittämään niitä.

*”Ja me säännöllisesti vierailaan kilpailevissa liikkeissä muualla kaupungeissa, toki me tiedetään mitä nämä paikalliset tekee, mutta se että seuraetaan sellasia sisustusalan ’The’ liikkeitä Suomessa tosi tarkkaan, mitä ne tekee, mihin ne laajentaa.” Haastateltava E*

Tutkimukseen osallistuneiden yrittäjien oli kuitenkin yllättävän vaikea määritellä vahvuuksiaan kilpailijoihin verrattuna. Painotukset olivat hyvässä palvelussa, jota yrittäjät pystyvät asiakkailleen tarjoamaan, mutta kovin yksityiskohtaisesti he eivät eroja kilpailijoihinsa nähden kuvanneet.

*”No emmä oikeestaan niin hyvin tunne mun kilpailijoita, että mä pystyisin kaiken tietämään muuta kun mitä näkee.” Haastateltava G*

Vaikka siis kilpailijoiden toimintaa jonkin verran seurattiin, oli yrittäjien hankala määritellä, mitkä yrityksen resursseista tai osaamisesta erottavat heidät selkeästi kilpailijoista.

## **Tuotevalikoimahallinta**

Tuotevalikoimaan liittyvät valinnat voidaan katsoa liittyvän myös markkinointiosaamisen, koska tuotevalikoiman pitäisi perustua asiakkaista ja kilpailijoista kerättyyn tietoon. Osalla tutkimukseen osallistuneista yrityksistä oli sama tuotevalikoima tarjolla sekä myymälässä että verkkokaupassa. Osa oli taas miettinyt tuotevalikoiman hallintaa pidemmälle, koska tuotteiden menekissä myymälässä ja

verkkokaupassa on eroja eli asiakkaiden ostokäyttäytyminen on erilaista eri kanavissa.

*”Ja sitte kun meillä on tää verkkokauppa ja liike, niin pitää miettiä, koska liikkeessä ja verkkokaupassa myy moni eri asia, niin tavallaan pitää olla sekä että. Tavallaan pitää suunnitella, että mitä kannattaa verkkokauppaan ottaa, mutta toki ne tulee myös liikkeeseen, mutta miettiä sitä.”*  
Haastateltava F

Internetissä tuotteiden vertailu hinnan ja toimitusajan suhteen on helppoa, ja asiakkaiden on helppo valita itselleen edullisin vaihtoehto. Onnistuneella tuotevalikoimanhallinnalla yrittäjä voi vaikuttaa tähän, ja pyrkiä ottamaan valikoimiin tuotteita, joita kilpailijoilla ei vielä ole, jolloin vertailu on hankalampaa. Yrittäjän pitää kerätä samanaikaisesti tietoa tulevista trendeistä, uusista asiakkaita kiinnostavista tuotemerkeistä sekä kilpailijoiden tarjonnasta.

*”Mutta meillä on edelleenkin monta tuotemerkkiä tai ryhmää, mistä me tiedetään, että kun me saatas ne nettiin niin sit me oltais ensimmäisiä kellä ne on.”* Haastateltava E

Yhdeksi monikanavaisen liiketoiminnan resurssiksi mainittiin tavarantoimittajien ja valmistajien kanssa tehdyt sopimukset, joiden avulla yritys voi vahvistaa asemaansa kilpailijoihin nähden. Yrittäjän markkinointiosaaminen vaikuttaa näiden sopimusten syntyyn sekä oikeiden sopimuskumppaneiden löytämiseen.

### **Asiakastiedonhallinta**

Yhtenä osana markkinointiosaamista on myös asiakastiedonhallinta. Haastateltavilla yrittäjillä oli erilaisia asiakasrekisterejä, joiden hyödyntäminen oli kuitenkin vaihtelevaa. Asiakasrekistereissä oli esimerkiksi vanhentuneita yhteystietoja, eikä yrittäjillä välttämättä ole aikaa rekisterien aktiiviseen päivittämiseen. Yrittäjät tiesivät myös, että Internetissä asiakkaiden käyttäytymisestä pystyisi keräämään helposti tietoa, jota voisi käyttää esimerkiksi markkinointikampanjoiden suunnittelussa (Grewal ym. 2011), mutta ajanpuute koettiin suurimmaksi haasteeksi, miksi tietoa ei kerätä ja hyödynnetä tehokkaasti. Asiakasrekisterit olivat siis sel-

västi haastatelluilla yrityksillä käyttämätön resurssi, jota ei hyödynnetty riittävän tehokkaasti tai lainkaan.

*”Täs pystys vielä niin paljon tutkiin sitä, mistä sivuilta mun asiakkaat tulee, ja miltä mun sivulta ne lähtee pois. Mikä kypsyttää niitä? Mikä siellä on olu se juttu.” Haastateltava B*

*”Mutta siis me ollaan tosi huonosti hyödynnetty meidän kanta-asiakasjärjestelmää ja erityisesti verkkokaupan asiakasjärjestelmää, että meillä on se rekisteröityminen pakollista ennen tilausta. Me ei oo lähetetty yhtään uutiskirjettä neljän vuoden aikana, me ei oo lähetetty yhtään kuponkia, eikä yhtään sähköpostiviestiä. Oikeastaan niitten kanavien käyttöönotto lisäis verkkokaupan käyttämistä yhden käyttökerran jälkeen niin uudestaan. [...] Se on kyse ajasta, se ei oo kyse tiedosta, valitettavasti, [...] mutta nyt kun tietää kuinka tärkeä se verkkokauppa on niin meidän kannattaa ottaa se aika jostain muusta pois.” Haastateltava E*

Yhteenvedona markkinointiosaamiseen liittyen voidaan todeta, että yrittäjät myönsivät ajanpuutteen vuoksi tinkivänsä markkinointipanostuksista, vaikka heillä ehkä ymmärrystä ja osaamista niiden hoitamiseen olisikin. Yrittäjät toivoivat, että heillä olisi enemmän aikaa miettiä strategia, mitä toteutetaan missäkin kanavassa ja milloin. Tutkimuksen perusteella onkin siis vaikea arvioida yritysten markkinointiosaamisen todellista tasoa, mutta toisaalta on syytä pohtia myös kriittisesti, onko kuitenkin todellinen syy sille, ettei markkinointiin panosteta riittävästi, osaaminen, eikä ajanpuute. Koska haastateltavat kertoivat ajankäyttöön liittyvistä haasteista monessa yhteydessä, nostan seuraavaksi käsiteltävän ajankäytönhallinnan yhdeksi monikanavaiseen liiketoimintaan liittyväksi osaamisalajiksi.

### **5.7.2 Ajankäytönhallinta**

Yrittäjien ajankäytönhallintaan liittyvien haasteiden suhteen on haastattelujen perusteella vaikea selkeästi määritellä, johtuvatko ne jonkin tietyn resurssin tai osaamisen puutteesta vai pelkästään heikosta osaamisesta ajankäytön suhteen.

Esimerkiksi myymälän ja verkkokaupan integroiva järjestelmä vapauttaisi aikaa muuhun ja ulkoistamalla yrityksen ydinosaamisen ulkopuolella olevaa osaamista (esim. teknologiaosaaminen) aikaa jäisi enemmän muuhun. Kuitenkaan yrityksen taloudelliset resurssit eivät välttämättä mahdollista tällaisia panostuksia.

Näkemykset verkkokaupan työllistävävydestä vaihtelivat yrittäjien välillä, mikä osittain johtuu siitä, että osalla verkkokaupan toiminta oli aktiivisempaa kuin toisilla. Yrittäjät osasivat kuitenkin hyvinkin tarkasti määritellä, kuinka paljon verkkokauppa työllistää suhteessa myymälään. Yrittäjät painottivat, että mikäli verkkokaupan haluaa saada toimimaan, se vaatii panostusta ja perehtymistä.

*”Että yksin tätä ei pystyis pyörittään, että tässä ois liike ja verkkokauppa. Kaksi on silti liian vähän työntekijöitä siihen, että vois tehdä sen verkon kunnolla ja tehokkaasti ja panostaa siihen myyntiin.” Haastateltava E*

Yrittäjän ajankäytönhallintaan myymälän ja verkkokaupan välillä vaikuttaa myös se, missä vaiheessa monikanavaisen toimintaan on siirrytty. Molemmat kanavat vaativat ajallista panostusta ja resursseja, joten ennen uuden kanavan käyttöönottoa yrittäjän on arvioitava, onko nykyinen kanava sillä tasolla, että yrittäjä pystyy panostamaan uuteen kanavaan aktiivisesti. Pitkään toimineet kivijalkamyymälät ovat osoittaneet parempaa markkinaosuuden ja nettotulojen kasvua, jos ne ovat viivytäneet verkkokaupan käyttöönottoa (Pentina ym. 2009). On myös yrityksiä, joilla on ensin ollut verkkokauppa, jonka jälkeen toimintaa on laajennettu fyysiseen myymälään. Eräs haastateltava koki, että oli hyödyllistä keskittyä ensin verkkokaupan kehittämiseen ja saada se toimivaksi, jonka jälkeen pystyi paremmin keskittymään myymälän perustamiseen.

*”Se vaatii paljon keskittymistä, että mulla oli aikaa keskittyä siihen, ja sit kun se oli se ainoa myyntikanava niinku halus tehdä siitä toimivan, eikä aatellu silleen, että tää nyt vähän tukee tätä toimintaa, jollon ois ehkä tehny vähän huolimattomammin sen luulisin. Mutta en tiedä, luulisin, että mun kohdalla ois ehkä käyny niin, koska sitten ois ollu liian monta asiaa, mistä pitää huoli. Sit kun verkkokauppa oli tosi hyvä, niin mä käytin kaiken mun energian myymälän avaamiseen ja verkkokaupan hoitoon, mut silloin*

*ei tarvinnut enää suunnitella sitä. Emmä tiedä kuinka montaa asiaa ihminen pystyy yhtä aikaa tekeen täysillä.” Haastateltava G*

Yrittäjät eivät olleet suunnitelmallisesti varanneet jotain tiettyä aikaa verkkokaupan toiminnan pyörittämiseen, vaan verkkokauppaan hyödynnettiin pääosin se aika, mikä jäi yli myymälän työtehtäviltä.

*”Toihan on aina se, että verkkokauppaan pystyy laittaaan minkä tahansa ajan mikä sulla on käytettävissä, mut se että jotta se menee eteenpäin ja muuta, niin jos myymälä on 9-18 auki, niin kyl se päivittäin Internet kaupan päivittämiset ja muuta niin kyl se 1,5,-2 tuntia voi päivässä viedä. Mut me ollaan yritetty se kaikki myymälästä oleva vapaa-aika, kun ei ole asiakkaita ja muuta niin käyttää sinne nettiin ja kehitetään sitä.” Haastateltava A*

Myymälän ja verkkokaupan päivittäiseen toimintaan kuuluu paljon erilaisia työtehtäviä, jotka on priorisoitava. Koska yrittäjät tekevät kaikki nämä työtehtävät pääasiassa itse, ei aikaa jää juurikaan esimerkiksi aiemmin mainittuun markkinoinnin pitkäjänteiseen suunnitteluun.

*”Me muutetaan säännöllisesti sitä, miten nää tavarat on täällä, miten nää hyllyt on [...] että siinä on sellasia vähän pakollisia asioita liikkeessä, mitkä on pakko tehdä koko ajan. Samalla on pakollisia asioita verkkokaupassa, pakko pakata heti ne kaikki tavarat. mitä tilataan ja näin, että tavallaan se oleellisin tai ongelmallisin on just se panostus markkinoinninsuunnitteluun ja muihin keinoihin, että niille saa sen ajan.” Haastateltava E*

Ajankäyttöön vaikuttaa siis yrityksellä ja yrittäjällä käytössään olevat resurssit ja osaaminen, mutta toisaalta tehokkaaseen ajankäytönhallintaan vaikuttaa myös se, miten yritys pystyy käytettävissään olevalla resurssivarannolla järjestämään toimintansa niin, että se on kannattavaa.



## 5.9 Arvoa tuottavat prosessit

Arvoa tuottavissa prosesseissa yrityksen resurssit ja osaaminen ilmenevät asiakkaille. Tutkimusaineiston perusteella merkittävimmät resurssit, jotka vaikuttavat monikanavaisesti toimivan yrityksen arvoa tuottaviin asiakkuus- ja logistisiin prosesseihin ovat myymälän sijainti, toimitilan tehokkuus, kanavat integroiva informaatiojärjestelmä sekä valmistajien ja tavarantoimittajien kanssa solmitut sopimukset.

Osaamisen osalta haastatteluaineiston perusteella arvoa tuottaviin prosesseihin merkittävimmin monikanavaisessa liiketoiminnassa vaikuttaa markkinointiosaaminen, johon sisältyy tuotevalikoimanhallintaan, asiakas- sekä kilpailijatietoon liittyvä osaaminen. Toimialaan ja tuotteisiin liittyvä osaaminen sekä asiakaspalvelusaaminen korostuvat erityisesti myymälä ympäristössä. Verkkokaupassa sen sijaan tärkein osaamisalue on teknologia. Erityisesti teknologiaosaamisen osalta tutkimukseen osallistuneet yritykset harkitsivat tai olivat hyödyntäneet ulkoistamista, koska harvoin varsinkaan pienen yrityksen sisällä tällaista osaamista on riittävästi. Ajankäytönhallintaan liittyvä osaaminen puolestaan vaikuttaa kaikkiin arvoa tuottaviin prosesseihin.

Taulukossa 2 on kuvattu tässä tutkimuksessa korostuneet monikanavaisen liiketoiminnan kannalta tärkeät arvoa tuottavat prosessit: markkinointiprosessi ja tilaus-toimitusprosessi. Prosesseihin on liitetty haastatteluaineiston perusteella ne resurssit ja osaamislajit, jotka prosessin onnistuneet toteutuksen ja erityisesti arvontuotannon kannalta ovat merkittävimmät. Prosesseihin voidaan siis tarvita taulukossa esitettyjen lisäksi myös muita resursseja ja osaamista, mutta taulukoon on koottu tässä tutkimuksessa korostuneet arvoa tuottavien prosessien resurssi- ja osaamistarpeet.

## ARVOA TUOTTAVAT PROSESSIT RESURSSIT JA OSAAMINEN

ASIAKKUUSPROSESSIT		Ajankäytöhallinta
Markkinointiprosessi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- markkinointiosaaminen</li> <li>- teknologia</li> <li>- teknologiaosaaminen</li> <li>- verkostot ja sopimukset</li> </ul>	
LOGISTISET PROSESSIT		
Tilaus- ja toimitusprosessi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- myymälän sijainti</li> <li>- toimitilojen tehokkuus</li> <li>- teknologia</li> <li>- verkostot ja sopimukset</li> <li>- teknologiaosaaminen</li> </ul>	

**Taulukko 2.** Arvoa tuottaviin prosesseihin vaikuttavat resurssit ja osaaminen

### 5.9.1 Asiakkuusprosessit

Asiakkuusprosesseista haastatteluaineistossa korostui erityisesti markkinointiprosessi. Lisäksi asiakkaille arvoa tuottavina prosesseina voidaan esimerkiksi tuotevalikoimahallinta sekä asiakassuhdehallinta, joita tässä tutkimuksessa on käsitelty markkinointiin liittyvänä osaamisena (kappale 5.6.), koska ne vaikuttavat markkinointitoimenpiteiden suunnitteluun ja näin ollen myös arvoa tuottavaan markkinointiprosessiin.

#### Markkinointiprosessi

Markkinointiprosessin suurin haaste oli yrittäjien mukaan ajankäyttö. Eli markkinoinnin suunnitteluun ja toteutukseen ei ollut riittävästi aikaa. Myymälän ja verkkokaupan päivittäiset rutiinit työllistävät yrittäjiä paljon ja ajanpuutteen vuoksi markkinointi oli helposti se osa-alue, jonka suhteen yrittäjät tekevät kompromisseja. Systemaattisuuden ja suunnitelmallisuuden puute markkinoinnissa oli yksi merkittävä huolenaihe.

*”Paljon pystyy tekemään itekin, mutta se vaatis, se mistä mä koko ajan luovun tässä kun mä teen kaiken ite on justiin se, että kattois tarkkaan sitä, että onko mulla myyvät sivut, että sitä markkinointipuolta miettis. Siitä täytyy kompromissata.” Haastateltava B*

Monikanavaisuuden näkökulmasta markkinointia kyllä toteutettiin eri kanavissa, mutta kovin selkeästi tavoitteena yrittäjillä ei kuitenkaan tuntunut olevan monikanavaisten asiakkaiden – eli asiakkaiden, jotka ostavat sekä myymälästä että verkkokaupasta – määrän kasvattaminen. Yrittäjät kyllä kuvasivat haastatteluissa jonkin verran tilanteita, joissa he pyrkivät ohjaamaan myymälän asiakkaita verkkokauppaan ja päinvastoin, mutta toiminta ei ollut siinä määrin tavoitteellista, että sitä olisi pyritty esimerkiksi mittaamaan. Osa haastateltavista puhui mielellään erikseen verkkokaupan ja myymälän asiakkaista. Systemaattisuuden ja suunnitelmallisuuden lisäksi markkinoinnin tavoitteellisuuden puute ennen kaikkea monikanavaisen liiketoiminnan näkökulmasta kävi ilmi haastatteluaineistosta.

Arvoa tuottavan markkinointiprosessin tärkeimpänä lähtökohtana on yrityksen markkinointiosaaminen. Monikanavaisesti toimivalle yritykselle tärkeä resurssi markkinointiprosessin toteutuksen kannalta on myös teknologia, joka mahdollistaa esim. asiakastiedon keräämisen sekä tiedon välittämisen asiakkaille. Tämän lisäksi tarvitaan myös riittävää teknologiaosaamista ja erityisesti ymmärrystä teknologian tarjoamista markkinoinnillisista mahdollisuuksista kuten hakukoneoptimoinnista. Teknologia ja siihen liittyvä osaaminen olivat markkinointiprosessissa niitä osa-alueita, joiden suhteen haastateltavat harkitsivat ulkoistamista.

Verkostot ja sopimukset ovat myös monikanavaisesti toimivalle yritykselle tärkeä markkinointiprosessiin vaikuttava resurssi. Esimerkiksi sosiaalisen median kautta kerätty asiakaskunta on resurssi. Sen lisäksi, että kyseinen verkosto antaa yritykselle arvokasta tietoa sekä palautetta, se on myös yrityksen markkinointikanava. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että bloggareiden kanssa tehtävä yhteistyö on markkinointiprosessiin merkittävästi vaikuttava resurssi. Sosiaalisen median verkostojen lisäksi markkinointiprosessiin vaikuttaa myös tavarantoimittajien kanssa solmitut sopimukset, joilla vaikutusta erityisesti verkkokaupan markkinointitoimenpiteisiin.

### **5.9.2 Logistiset prosessit**

Logistisia prosesseja ovat tilaus- ja toimitusprosessi sekä ostoprosessi (Kautto ja Mitronen 2009; Srivastava ym. 2001). Verkkokaupassa tilaus- ja toimitusprosessi

on tärkeä ellei tärkein elementti, mikä vaikuttaa samanaikaisesti myös fyysisessä myymälässä toimivien yritysten arkirutiineihin. Haastateltavat kuvasivatkin tilaus- ja toimitusprosessia hyvin konkreettisesti, mutta sen sijaan ostoprosessiin kiinnitettiin vähemmän huomiota. Tämän vuoksi keskityn käsittelemään tilaus- ja toimitusprosessia yksityiskohtaisemmin ja ostoprosessiin liittyviä tekijöitä on käsitelty tuotevalikoimahallintaan sekä verkostojen ja sopimusten yhteydessä.

### **Tilaus- ja toimitusprosessi**

Logistisista prosesseista erityisesti tilaus- ja toimitusprosessin sujuvuus vaikuttaa verkkokaupassa asioivien asiakkaiden kokemaan arvoon. Tilaus- ja toimitusprosessiin vaikuttavia resursseja ovat myymälän sijainti, toimitilojen tehokkuus, teknologia sekä verkostot ja sopimukset. Osaamisessa korostuu erityisesti teknologiaosaaminen.

Myymälän sijainti ja toimitilojen tehokkuus vaikuttavat monikanavaisesti toimivalla yrityksellä lähinnä sujuvuuden näkökulmasta eli miten hyvin verkkokaupan tilauksia pystytään käsittelemään myymälätoiminnan yhteydessä. Verkkokaupan tilausten käsittely vie aikaa ja yrittäjät olivat miettineet erilaisia keinoja tilaus- ja toimitusprosessin kehittämiseksi, jotta aikaa säästyisi esimerkiksi markkinointiprosessin suunnitteluun ja toteutukseen.

*”Me ollaan se prosessi mietitty hyvin tarkkaan. Työpiste on rakennettu tohon missä me pakataan. Otetaan varastosta, mikä on parin metrin päässä, se tavara siihen. Meil on kaikki pakkauskoot, kirjekuoret vetolaatikossa ne otetaan siitä. Toisella kädellä painetaan tulostinta. Tulostimesta tulee jo valmis postin koodit ja kaikki. [...] Elikä kaikki tapahtuu vaan kättä ojentamalla. On se työnkulku tehty tosi nopeeksi ja kaikki ylimääräiset tekijät pois.” Haastateltava A*

*”Mut meidän järjestelmä on se et olisi se mikä tahansa kuljetusmuoto, posti, matkahuolto, muuta niin se järjestelmä tulostaa jo kaikki laput liput, kaikki valmiina postiennakosta lähtien. Eli meillä ei oo mitään muuta kun tuotteen laittaminen pakettiin, teipillä kiinni ja laitetaan se postituslappu päälle niin se on valmis. Kun ennen se oli, integraatio ei ollu niin hieno*

*vaan me jouduttiin itse täyttään niitä tilauslappuja ja postin lappuja ja muuta. Nyt se on yhteistyöt on solmittu suoraan sähkösen postin ja matkahuollon kautta, jollon ne kaikki menee automaattisesti. Niin siitä säästy työaika – niinku puolitti sen työajan. Ja taas kun me mietittiin se pakkaus, mihkä voi kuluttaa aikaa, käy alakerrasta hakeen pakkauslaatikoita, etit tuolta ja muuta. Niin siihen säätämiseen menee yllättävän paljon aikaa. Niin me myös se laitettiin tiukaks, mikä oli 3 tuntia meni siihen pakolliseen, me ollaan saatu se menee alle tuntiin. Eli koko ajan sitä yritetään kehittää siinä.” Haastateltava A*

Tilaus- ja toimitusprosessiin liittyvä tilausten käsittely ja tuotteiden manuaalinen pakkaaminen olivat tehtäviä, jota varten yrittäjät mielellään palkkaisivat työntekijän. Verkkokaupan tilausten määrän pitäisi kuitenkin kasvaa niin suureksi, että työntekijän palkkaaminen olisi järkevää. Tilausten käsittelystä ja tuotteiden pakkaamisesta säästyneen ajan yrittäjät käyttäisivät ensisijaisesti yrityksen markkinointiin.

*”Thanteellisinta olis sit jossakin kohassa, kun lähtee asia kunnolla liikkeelle, niin mä varmaan tykkäisin ottaa siihen jonkun tyypin, joka ihan siinä meidän toimitilassa istuis ja hoitais ne tilaukset, paketois ne. Mä voin viiä ne vaikka postiin ja olla niinku postipoikana sitten, mutta joku sellanen joka sitä päivittäistä liikennettä hoitas. Mutta mä tykkään markkinoida, mä tykkään myydä ja kulkea ja olla.” Haastateltava D*

*”Suurin nykyään tietenkin, kun puhutaan ulkoistetusta varastosta netti-kaupalla, niin meillähän se ei oo vaihtoehto, kun meillä on tää kivijalkaliike, mutta se että jos joku muu pakkais ja lähettäis ja purkais ja tekis sen niin meillä ois enemmän aikaa panostaa siihen mistä se raha tulee ja mistä ne asiakkaat menee sinne ja suunnitella sellasta markkinointia ja muuta tavallaan pitkäjänteisemmin, eikä silleen, että pitäskö nyt tehdä joku kampanja. Että se on nyt sillä tasolla ollu, koska ei oo ollu tarpeeks aikaa.” Haastateltava E*

Yleisesti tuotteiden vaihtoja ja palautuksia pidetään haasteena verkkokaupassa, mutta tutkimukseen osallistuneet yrittäjät eivät viitanneet niiden ongelmallisuuden tai niistä koituvaan työmäärään.

Empiirisen tutkimukseni perusteella käy ilmi, ettei asiakkaalle arvoa tuottavia prosesseja voi käsitellä yksittäin, vaan ne pitää huomioida kokonaisuutena. Kukin yksittäinen prosessi ja sen toimivuus vaikuttaa siihen, millaista arvoa muut prosessit pystyvät asiakkaalle lopulta tuottamaan. Jossain määrin voidaan yksilöidä, mitkä resurssit ja millainen osaaminen ovat välttämättömiä tietyn prosessin toiminnan kannalta, mutta tutkimusaineistoni perusteella havaitsin, että tietyn prosessin tuottamat resurssit ja osaaminen ovat välttämättömiä toisen prosessin onnistumisen kannalta. Esimerkiksi yritys voi onnistua markkinointiprosessin avulla saamaan fyysisen myymälän asiakkaat ostamaan myös verkkokaupasta, mutta jos tilaus- ja toimitusprosessi ei pysty vastaamaan kasvaneeseen kysyntään, ei arvontuotanto asiakkaille ole onnistunut. Monikanavaisessa liiketoiminnassa arvoa tuottavat prosessit linkittyvät siis kiinteästi toisiinsa.

## 6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

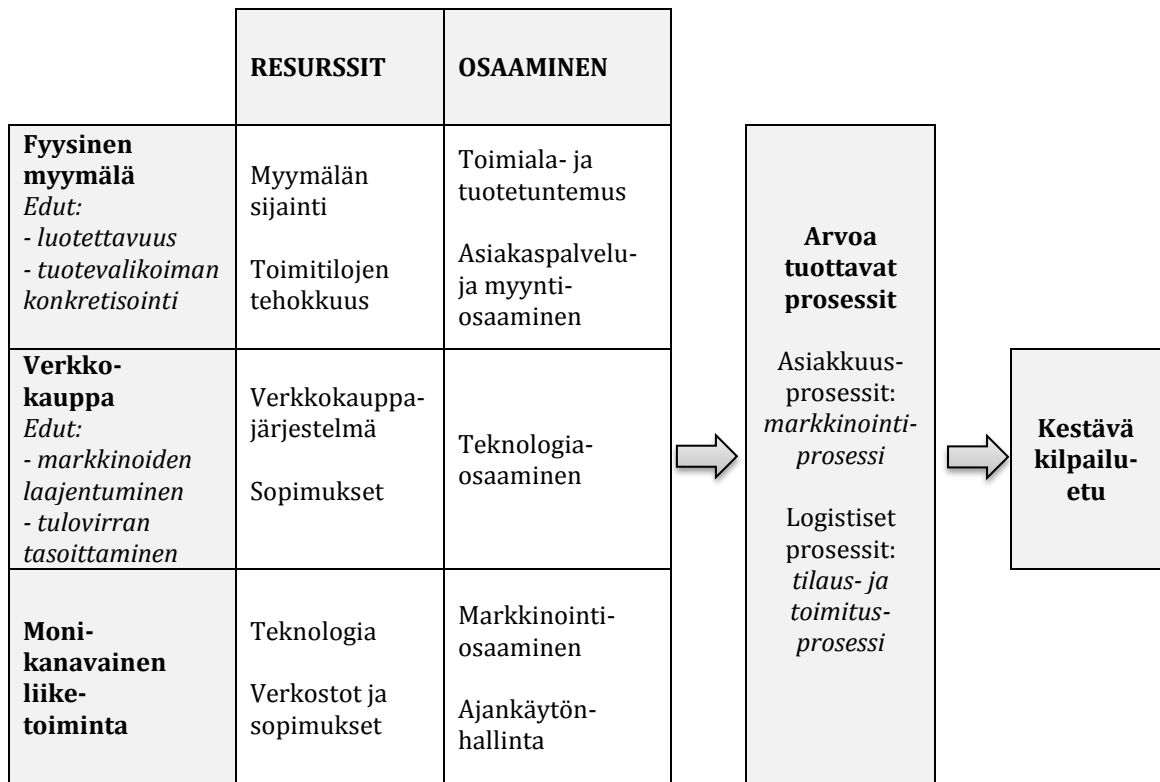
Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin resursseja ja osaamista monikanavaisessa liike-toiminnassa. Erityisen tarkastelun kohteena oli, miten resurssit ja osaaminen vaikuttavat arvoa tuottaviin prosesseihin pienempien erikoiskaupan alalla toimivien yritysten kontekstissa. Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä monikanavaisen kaupan resurssi- ja osaamisvaatimuksista sekä siitä, miten ne toimivat arvontuotannon kautta kestävän kilpailuedun lähteinä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys pohjautuu resurssiperustaiseen teoriaan. Koska osaaminen on tärkeä aineeton resurssi, jonka avulla muita resursseja hyödynnetään, on sen käsittelyyn kiinnitetty huomiota ja muuttuvan monikanavainen toimintaympäristön haasteisiin pyritään vastamaan dynaamisia kyvykkyyksiä käsittelevän näkökulman avulla. Lisäksi tarkasteltiin monikanavaiseen liiketoimintaan ja kauppaan liittyvää aiempaa tutkimustietoa. Empiirisen tutkimuksen avulla selvitettiin, millaisia resursseja ja osaamista pienemmät erikoiskaupan alan toimijat tarvitsevat hyödyn-täessään kanavina sekä fyysistä myymälää että verkkokauppaa, ja miten ne vaikuttavat arvoa tuottaviin prosesseihin.

Tämän luvun aluksi muodostetaan yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja verrataan niitä teoreettisen viitekehukseen sekä tarkastellaan, miten tulosten avulla tutkimustavoitteet täyttyvät. Sen jälkeen käydään läpi tutkimuksen liikkeenjohdollisia vaikutuksia. Lopuksi käsitellään tutkimuksen rajoituksia sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

### 6.1 Tutkimuksen teoreettiset vaikutukset

Tämä tutkimus ottaa osaa monikanavaiseen kauppaan (multi-channel retailing) liittyvään tieteelliseen keskusteluun. Resurssiperustainen teoria strategisen johtamisen teoria, joten tutkimukseni tarjoaa myös empiiristä tukea resurssiperustaiselle teorialle erityisesti kaupan strategisen johtamisen kontekstissa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on täydennetty empiirisen tutkimuksen tuloksilla kuviossa 2. Seuraavaksi tutkimuksen alaongelmien avulla vastataan varsinaiseen tutkimusongelmaan: *Miten resurssit ja osaaminen vaikuttavat monikanavaisen eri-*

koiskaupan arvontuotantoon? Aluksi käydään läpi resurssi- ja osaamistarpeet, jonka jälkeen arvioidaan niiden vaikutusta arvoa tuottaviin prosesseihin. Lopuksi tiivistetään vielä tutkimuksessa ilmenneitä etuja ja haasteita, joita monikanavainen liiketoiminta erikoiskaupalle asettaa.



**Kuvio 2.** Resurssit ja osaaminen monikanavaisen erikoiskaupan kilpailuedun lähteenä.

### 6.1.1 Resurssi- ja osaamistarpeet

Tutkimuksen yhtenä alaongelmana oli selvittää, millaisia resursseja ja osaamista monikanavaisen liiketoimintaan tarvitaan. Kuviossa 2 on eritelty resurssi- ja osaamistarpeet, jotka tutkimuksen perusteella nousivat merkittäviksi lähtökohdiksi tavoiteltaessa kestävä kilpailuetua monikanavaisuuden avulla. Resurssi- ja osaamistarpeet on jaoteltu monikanavaisesti toimivan yrityksen näkökulmasta fyysiseen myymälään, verkkokauppaan sekä monikanavaisen liiketoimintaan. Eli fyysisen myymälän ja verkkokaupan vaatimia resursseja ja osaamista on tarkas-



teltu nimenomaan tilanteessa, jossa yritys toimii monikanavaisesti. Monikanavaisen liiketoiminnan resurssi- ja osaamistarpeet kuvaavat niitä vaatimuksia, joita näiden kahden kanavan yhdistäminen yritykselle asettaa.

Fyysiseen myymälään liittyvät tärkeimmät resurssit ja osaaminen ovat: myymälän sijainti, toimitilojen tehokkuus, toimiala- ja tuotetuntemus sekä asiakaspalvelu- ja myyntiosaaminen. Verkkokaupan resurssi- ja osaamistarpeet liittyvät puolestaan vahvasti teknologiaan sekä tilaus- ja toimitusprosessin sujuvuuteen; tarvitaan toimiva verkkokauppajärjestelmä ja riittävästi teknologiaosaamista. Lisäksi erilaisten yhteistyösopimusten avulla voidaan tuottaa asiakasarvoa neuvottelemalla esimerkiksi alhaisemmat toimituskustannukset sekä lisäämällä verkkokaupan luotettavuutta ja tunnettua oikeiden yhteistyökumppaneiden avulla. Fyysisen myymälän ja verkkokaupan yhdistävässä monikanavaisessa liiketoiminnassa resursseista tärkeimmät ovat teknologia ja erityisesti kanavat integroiva järjestelmä sekä verkostot ja sopimukset lähinnä markkinoinnillisesta näkökulmasta. Sekä fyysisen myymälän että verkkokaupan yhdistävässä liiketoiminnassa tarvitaan laaja-alaisempaa markkinointiosaamista kuin pelkästään yhdessä kanavassa toimittaessa. Lisäksi useamman kanavan myötä myös ajankäytönhallintaan on kiinnitettävä huomiota, jotta kanavat eivät karsi toisistaan, vaan sen sijaan tukevat toisiaan.

Yllättävä tutkimustulos oli, että myymälän sijainnin rooli pienempien erikoiskauppojen monikanavaisessa liiketoiminnassa on merkittävä. Myymälän sijainnin merkitys kaupan menestyksen kannalta on aiemmassa kirjallisuudessa todettu useaan kertaan (Applebaum, 1966; Ghosh ja Craig 1983; Levy ja Weitz 2004, 217–218; Litz ja Rajaguru 2008), mutta monikanavaisen kaupan näkökulmasta myymälän sijaintiin ei ole kiinnitetty juurikaan huomiota. Litz ja Rajaguru (2008) ovat tutkineet myymälän sijainnin vaikutusta pienempien yritysten kontekstissa ja he ehdottavat, että yrityksen fyysisen ja virtuaalisen läsnäolon vaikutusta myymälän sijaintiin pitäisi tutkia lisää. Tutkimukseni tarjoaakin lisää ymmärrystä tähän aiheeseen. Havaitsin, että monikanavaisessa liiketoimintamallissa, jossa yritys hyödyntää myymälän liiketilaa myös verkkokaupan toimintaan esimerkiksi tilaus- ja

toimitusprosessin suhteen, myymälän sijainnin valintaan vaikuttavat myös verkkokaupan tarpeet.

Tutkimukseni tuloksissa korostui kanavat yhdistävän informaatiojärjestelmän merkitys resurssina ja erityisesti sen puutteen vaikutus asiakkuusprosesseihin ja logistisiin prosesseihin. Näissä prosesseissa onnistuminen puolestaan vaikuttaa kestäväen kilpailuedun saavuttamiseen. Vaikka aiemmissa monikanavaisuutta käsittelevissä tutkimuksissa (esim. Berman ja Thelen 2004; Grewal ym. 2004; Neslin ym. 2006; ks. myös Grewal ym. 2011) todetaan integroitujen informaatiojärjestelmien olevan tärkeitä monikanavastrategian onnistumisen kannalta, eivät ne kuitenkaan yksityiskohtaisesti perustele, miten integroitu järjestelmä vaikuttaa asiakasarvonluontiin. Tutkimukseni tarjoaa lisäselvitystä tähän kuvailemalla, miten integroidun järjestelmän puute hidastaa rutiineja ja aiheuttaa epätarkkuutta varastosaldoihin, jolloin esimerkiksi markkinoinnillisiin toimenpiteisiin jää vähemmän aikaa.

Neslin ym. (2006) ovat perehtyneet monikanavaiseen asiakashallintaan ja ovat todenneet, että siihen liittyvät haasteet ovat 1) dataintegraatio kanavien välillä, 2) asiakkaiden monikanavaisen käyttäytymisen ymmärtäminen, 3) kanavien arviointi eli miten uusi kanava vaikuttaa esimerkiksi myyntiin sekä tuottoon, 4) resurssien allokointi kanavien välillä sekä 5) kanavastrategioiden koordinointi. Heidän mukaan erityisesti dataintegraatio on alue, johon aiemmissa tieteellisissä tutkimuksissa ei juuri ole kiinnitetty huomiota, vaikka yritykset investoivatkin siihen paljon. Kuten tutkimuksessani kävi ilmi, myymälän ja verkkokaupan integroiva järjestelmä oli pienemmillä erikoiskaupoilla merkittävä resurssipuute. Ensisijaisesti tämä puute vaikuttaa tilaus- ja toimitusprosessiin, mutta se vaikeuttaa myös asiakastiedon keräämistä, joka onnistuneen monikanavaisen asiakashallinnan kannalta olisi kuitenkin tärkeitä. Suomalaiset erikoiskaupan alan yritykset eivät ole juurikaan hyödyntäneet Internet-sivuaan markkinatutkimustiedon keräämiseen (Mesiranta, tulossa 2013). Markkinoinnillisesta näkökulmasta ei riitä pelkkä järjestelmän toimivuus palvelemaan logistisia tarpeita, vaan myös asiakkuuksienhallintaan liittyvät tarpeet on huomioitava. Lisäksi tarvitaan riittävästi teknolo-

giaosaamista niin monikanavaisen markkinointiprosessin kuin tilaus- ja toimitusprosessinkin toteuttamiseen.

### **6.1.2 Resurssit ja osaaminen arvoa tuottavissa prosesseissa**

Toisena tutkimuksen alaongelmana oli kuvailla, miten resurssit ja osaaminen konkretisoituvat arvoa tuottavissa prosesseissa. Näistä prosesseista empiirisessä tutkimuksessa korostui asiakkuusprosesseista markkinointiprosessi ja logistisista prosesseista tilaus- ja toimitusprosessi. Markkinointiprosessiin vaikuttavat resurssit ja osaaminen ovat: *markkinointiosaaminen, teknologia, teknologiaosaaminen sekä verkostot ja sopimukset*. Sen sijaan tilaus- ja toimitusprosessiin ovat liitettävissä: *myymälän sijainti, toimitilojen tehokkuus, teknologia, teknologiaosaaminen sekä verkostot ja sopimukset*. Asiakkaille arvoa tuottaviin asiakkuus- ja logistisiin prosesseihin erityisesti vaikuttavat resurssit ja osaaminen on esitelty yksityiskohdaisemmin luvussa 5.

Dayn (2011) mukaan asiakasarvon muodostumisen lähtökohtana pitäisi olla markkinat: asiakkaat ja heidän muuttuvat tarpeensa sekä kilpailijat ja heidän toimintansa. Srivastavan ym. (2001) esittämät intellektuellit ja relationaaliset markkinaperustaiset voimavarat käsitellään tässä tutkimuksessa markkinointiprosessiin liittyvinä resursseina ja osaamisena: 1) intellektuellien markkinaperustaisten voimavarojen kerryttämiseen vaikuttavat toimiala- ja tuotetuntemus sekä markkinointiosaaminen ja 2) relationaaliset voimavarat kasvavat puolestaan verkostojen ja sopimusten avulla. Myös yrityksen muut resurssit ja osaaminen vaikuttavat markkinaperustaisten voimavarojen kertymiseen, mutta erityisesti edellä mainittujen avulla yritys voi kerryttää sellaisia resursseja ja osaamista, joita sen kilpailijoilla ei ole. Näin ollen yritys voi kehittää asiakkaille arvoa tuottavia prosesseja, joita kilpailijoiden on vaikea kopioida.

Monikanavainen toimintaympäristö muuttuu nopeasti, minkä vuoksi yrityksen pitää pystyä hyödyntämään resurssien ja osaamisen avulla markkinoilta saatua tietoa nopeasti kehittäessään arvoa tuottavia prosesseja. Monikanavaisessa liiketoiminnassa arvoa tuottavat prosessit ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Onnistuminen tai epäonnistuminen yhdessä prosessissa vaikuttaa myös muiden prosessi-

en menestykseen. Osaamisen ja erityisesti dynaamisten kyvykkyyksien avulla tätä kokonaisuutta pystytään hallitsemaan niin, että kestävä kilpailuedun saavuttaminen mahdollistuu.

### **6.1.3 Monikanavaisuuden edut ja haasteet resurssien ja osaamisen suhteen**

Kolmantena tutkimuksen alaongelmana oli, millaisia etuja ja haasteita monikanavaisuuteen liittyy erityisesti resurssien ja osaamisen suhteen. Tutkimuksen perusteella pienemmillä erikoiskaupoilla suurimmat haasteet liittyivät teknologiaan ja tarkemmin kanavat integroivan järjestelmän puutteeseen. Lisäksi markkinoinnin suunnitteluun ja toteutukseen olisi haluttu panostaa enemmän. Haasteena onkin, riittääkö yrityksen markkinointiosaaminen monikanavaisen markkinoinnin hallintaan. Myös ajankäytönhallintaan pitää kiinnittää huomiota kanavaintegraation myötä.

Fyysinen myymälä ja verkkokauppa ovat sellaisenaan monikanavaisesti toimivan yrityksen resursseja, joihin liittyy tiettyjä etuja. Tutkimustulosten perusteella fyysisen myymälän olemassaolo lisää yrityksen luotettavuutta ja lisäksi sen avulla tuotevalikoima voidaan konkretisoida asiakkaalle. Nämä edut korostuvat erityisesti kilpailussa pelkästään verkossa toimiva kauppaja vastaan. Verkkokaupan avulla puolestaan yritys pystyy tavoittamaan laajemman asiakaskunnan ja lisäksi se auttaa tasoittamaan tulovirtoja, koska myymälän ja verkkokaupan sesonkivaihtelut ovat erilaisia. Havainto luotettavuuden lisäämiseen ja markkinoiden laajentamiseen liittyvistä eduista vahvistaa aiempaa tutkimustietoa (Steinfeld ym. 2002). Tuotevalikoiman konkretisointi on fyysisen myymälän tarjoama etu, joka sinänsä on itsestäänselvyys ja siitä on myös useita mainintoja aiemmissa tutkimuksissa (esim. Rigby 2011; Avery ym. 2012). Sen sijaan tutkimuksen tuloksissa esiin nousseen verkkokaupan sesonkivaihteluihin ja sen myötä koko yrityksen tulovirran tasoittamiseen liittyvästä edusta ei löydy merkittävää mainintaa aiemmista monikanavaisuutta käsittelevistä tutkimuksista.

## 6.2 Tutkimuksen liikkeenjohdolliset vaikutukset

Tutkimus tarjoaa hyvin konkreettisia työkaluja erityisesti pienemmille monikanavaisesti toimiville erikoiskaupoille. Tutkimuksessa esitetyt resurssi- ja osamistarpeet ovat tärkeimpiä lähtökohtia monikanavaiselle liiketoiminnalle, joten yritysten on syytä kiinnittää niihin erityistä huomiota ja pohtia niiden riittävyttä arvoa tuottavien prosessien luomiseen ja kehittämiseen. Se, millaista arvoa monikanavaisuus asiakkaalle tarjoaa, on pienemmällä erikoiskaupoilla jäänyt vähemmälle huomiolle. Vaikka käytännön operatiiviset prosessit ovat tärkeitä, enemmän painoarvoa olisi annettava myös strategisemmalle monikanavaisuuden hyödyntämiselle. Käytännössä tämä tarkoittaa suunnitelmallisempaa ja tavoitteellisempaa toimintaa, joka perustuu markkinoilta saatavaa tietoon asiakkaista ja kilpailijoista.

Yrittäjien on arvioitava huolella eri kanavien soveltuvuutta erilaisten tuotteiden myyntiin sekä erilaisten asiakkaiden tavoittamiseen. Millä keinoilla houkuteltaan uusia asiakkaita ja mitkä kanavat toimivat parhaiten lisä- ja ristiinmyyntitarkoituksiin nykyisille asiakkaille? On tärkeää myös pohtia, millaista hyötyä tehokkaiden yhteistyöverkostojen luominen voi yritykselle tarjota. Onnistuneen ja ennen kaikkea tuottavan monikanavaisen liiketoiminnan kannalta oikeiden yhteistyökumppaneiden merkitys voi olla yllättävänkin tärkeä ja niiden avulla esimerkiksi yrityksen luotettavuus asiakkaiden näkökulmasta voi kasvaa. Yhteistyösopimuksilla on myös markkinoinnillista arvoa. Myymälän sijainnin rooli monikanavaisessa liiketoiminnassa nousi tässä tutkimuksessa yllättävän tärkeäksi. Pienempien monikanavaisesti toimivien yritysten pitääkin kiinnittää huomiota, miten myymälä ja sen sijainti palvelevat myös verkkokaupan tarpeita. Lisäksi myymälän ja verkkokaupan erilaiset sesonkivaihtelut pitää huomioida yrityksen strategisessa suunnittelussa.

Edellä on kuvattu lähinnä markkinointiosaamiseen ja markkinointiprosessiin liittyviä tekijöitä. Yrittäjien pitäisi pystyä vapauttamaan arkirutiineilta enemmän aikaa yrityksen markkinoinnin strategisempaan suunnitteluun ja toteutukseen. Yhtenä ratkaisuna tähän on panostukset teknologiaan liittyviin resursseihin ja

osaamiseen. Teknologiaan liittyen tutkimuksessa kävi ilmi yrittäjien huoli siihen liittyvien alkuinvestointien suuruudesta, sen sijaan, että painoarvo olisi ollut investoinnille saadussa tuotossa. Vaikka aiemmissa tutkimuksissa kanavat integroivaa järjestelmää pidetään yhtenä monikanavaisen liiketoimintamallin edellytyksenä, ei sellaista kuitenkaan ole pienemmällä yrityksillä käytössään pääasiassa kustannussyistä. Tutkimukseni mukaan integroitu järjestelmä, joka yhdistää sekä fyysisen myymälän että verkkokaupan varastot ja kassan, helpottaisi yrittäjien arkea. Liikkeenjohdon olisikin keskityttävä tarkastelemaan enemmän investoinnille saatavaa tuottoa sen sijaan, että huomiota kiinnitetään liiaksi alkuinvestoinnin suuruuteen.

Teknologiaosaaminen kuuluu harvalla erikoiskaupalla ydinosaaminen ja tutkimukseen osallistuneet yrittäjät harkitsivatkin ulkoistamista sen suhteen. On selvää, että jatkossa kaupan alalla tarvitaan entistä enemmän moniosaajia, joilla on erityisesti teknologiaan ja Internet-markkinointiin liittyvää osaamista, mutta kuitenkin taustalla pitää olla myös ymmärrystä perinteisestä myymälätoiminnasta. Suuremmat kaupan alan toimijat ja ketjut ovat viimeaikoina rekrytoineet paljon verkkokaupan osaajia. Myös pienempien toimijoiden on uutta myymälähenkilökuntaa rekrytoidessaan syytä kiinnittää huomiota teknologiaosaamiseen.

### **6.3 Rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä resurssien ja osaamisen merkityksestä monikanavaisessa liiketoiminnassa. Tutkimuksen empiriassa haastateltiin yhteensä yhdeksää erikoiskaupan alalla toimivaa yrittäjää eri puolelta Suomea. Haastateltavien määrä oli rajallinen, mikä vaikuttaa tutkimustulosten yleistettävyyteen sekä siihen saatiinko haastatteluiden avulla varmasti kerättyä kaikki tutkimusongelman kannalta oleelliset näkökulmat. Lisäksi haastateltavien yritykset toteuttivat monikanavaisuutta hieman eri tavoin ja heidän kokemustautansa usean kanavan hyödyntämisestä olivat erilaisia. Tämän vuoksi joiltain osin haastateltavien vastaukset eivät ole täysin vertailukelpoisia keskenään, mutta haastateltavien erilaisilla taustoilla ja monipuolisilla näkökulmilla pyrittiinkin varmistamaan aiheen syvempi ymmärrys. Empiirisessä tutkimuksessa tarkasteltiin pie-

nempiä erikoiskaupan alalla toimivia yrityksiä, joten tutkimus on kontekstisidonnainen, minkä vuoksi tutkimustulosten siirrettävyys muille toimialoille tai suurempiin yritykseen on rajallista.

Empiirisessä tutkimuksessa ongelmana voi olla, että haastateltavat vastaavat kysymyksiin kuten he olettavat, että heidän pitäisi vastata. Vaikka tutkimukseen osallistuneet käsiteltiin anonymisti ja heille painotettiin haastattelujen luottamuksellisuutta, on erityisesti vastauksien avoimuuteen saattanut vaikuttaa se, että haastateltavat ovat luokitelleet jotkin asiat liikesalaisuuksiksi ja jättäneet ne kertomatta. Näiden lisäksi haastattelijan omat näkemykset ja ennakoasenteet voivat vaikuttaa haastatteluihin, havaintojen tulkintaan sekä päätelmiin.

Tutkimukseni antaa viitteitä siitä, että verkkokauppa elävöittää kivijalkamyymälöiden toimintaa, mutta se ei pysty kuitenkaan riittävän kattavasti vastaamaan siihen, miten tärkeä resurssi myymälän sijainti monikanavaisen liiketoiminnan kannalta on. Vertailemalla esimerkiksi myymälöiden sijainnin sekä niiden kustannusrakenteen ja tuoton yhteyttä verkkokaupan tuottoon, voisi saada tarkennusta tähän kysymykseen liittyen. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voisi tarkemmin myös selvittää verkkokaupan todellisia vaikutuksia yrityksen myyntiin ja kannattavuuteen. Lisäksi monikanavaisuuden myötä tapahtuva kivijalkamyymälöiden aktivoituminen antaa aiheutta tutkia sen vaikutuksia kaupunkikeskustojen elävöitymisen kannalta.

Tutkimuksen perusteella verkkokauppa mahdollistaa myymälän sesonkivaihtelujen tasoittamisen ja tarjoaa näin ollen tasaisemman tulovirran yritykselle. Sesonkivaihtelut ovat kaupan alalla toimiala- ja tuotekohtaisia. Tämä tutkimus ei pysty yksityiskohtaisesti vastaamaan siihen, miten ja millä toimialoilla sesonkivaihteluja ja tulovirtaa tasoittaa, joten aihe vaatisi lisätutkimusta sekä pienempien että myös suurempien kaupan alan toimijoiden keskuudessa. Laajempi käsitys aiheesta tarjoaisi erityisesti tukea liikkeenjohdon strategiseen suunnitteluun ja päätöksentekoon.

Haastatteluissa monet yrittäjät kertoivat ulkoistamisaikeista tai lisätyövoiman tarpeesta liittyen joko tilaus- ja toimitusprosessin toteutukseen tai markkinoin-

tiin. Kiinnostavaa onkin, onko monikanavaisen kaupan lisääntymisellä todellinen työllistävä vaikutus vai työllistääkö kauppa tulevaisuudessa saman verran ainoastaan työtehtävien muuttuessa tai monipuolistuessa.



## LÄHTEET

Alba, J. A, Lynch, J., Weitz, B., Janiszewski, C., Lutz, R., Sawyer, A. & Wood, S. 1997. Interactive Home Shopping: Consumer, Retailer, and Manufacturer Incentives to Participate in Electronic Markets. *Journal of Marketing*. Vol. 61. 38–53.

Alvarez, Sharon A. & Busenitz, Lowell W. 2001. The Entrepreneurship of Resource-Based Theory. *Journal of Management*. Vol. 27. 755–775.

Amit, Raphael & Schoemaker, Paul J.H. 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*. Vol. 14. 33–46.

Applebaum, William. 1966. Guidelines for a Store-location Strategy Study. *Journal of Marketing*. Vol. 30, Issue 4. 42–45.

Augier, Mie & Teece, David J. 2009. Dynamic Capabilities and the Role of Managers in Business Strategy and Economic Performance. *Organization Science*. Vol. 20, No. 2. 410–421.

Avery, J., Steenburgh, T.J., Deighton, J. & Caravella, M. 2012. Adding Bricks to Clicks: Predicting the Patterns of Cross-Channel Elasticities Over Time. *Journal of Marketing*. Vol. 76 (May). 96–111.

Barney, Jay B. 1986. Strategic Factor Markets; Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*. Vol 32. 1231–1241.

Barney, Jay B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 17, No. 1. 99–120.

Barney, Jay B. & Wright, Mike & Ketchen Jr., David J. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. 2001. *Journal of Management*. Vol. 27, Issue 6. 625–641.

Barney, Jay B. & Ketchen, David J. Jr. & Wright, Mike. 2011. The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*. Vol. 37, No. 5. 1299–1315.

- Berman, Barry & Thelen, Shawn 2004. A Guide to Developing and Managing a Well-integrated Multi-channel Retail Strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32, No. 3. 147–156.
- Bernstein, Fernando & Song, Jing-Sheng & Zheng, Xiona 2008. Bricks-and-mortar vs. Clicks-and-mortar: An Equilibrium analysis. *European Journal of Operational Research*, Vol. 187, Issue 3. 671–690.
- Boehm, Martin 2008. Determining the Impact of Internet Channel Use on a Customer's lifetime. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 22, Issue 3. 2–22.
- Busenitz, Lowell W. & Barney, Jay B. 1997. Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in Strategic Decision-Making. *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, Issue 1. 9–22.
- Coelho, Filipe & Easingwood, Chris. 2008. A Model of the Antecedents of Multiple Channel Usage *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15, Issue 1. 32–41.
- Coelho, Filipe & Easingwood, Chris & Coelho, Arnaldo. 2003. Exploratory Evidence of Channel Performance in Single vs. Multiple Channel Strategies. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 31, Issue 11. 561–573.
- Day, George S. 1994. The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, Vol. 58. 37–52.
- Day, George S. 2011. Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, Vol. 75. 183–195.
- Dubois, Anna & Gadde, Lars-Erik. 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*. Vol. 55. 553– 560
- Eisenhardt, Kathleen M. & Martin, Jeffrey A. 2000. Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*. Vol. 21. 1105–1121.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. painos. Vastapaino, Tampere.

- Finne, Sami & Kokkonen Tuomas 2005. *Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju – kilpailukykyä ECR yhteistyöllä*. WSOYpro. Helsinki.
- Grewal, Dhruv & Iyer Gopalkrishnan R. & Levy, Michael 2004. Internet Retailing: Enablers, Limiters and Market Consequences. *Journal of Business Research*, Vol. 57. 703–713.
- Grewal, Dhruv & Ailawadi, Kusum L. & Gauri, Dinesh & Hall, Kevin & Kopalle, Praveen & Robertson, Jane R. 2011. Innovations in Retail Pricing and Promotions. *Journal of Retailing*. Vol. 87, Issue 1. 43–52.
- Grewal, Dhruv & Roggeveen, Anne L. & Compeau, Larry D. & Levy, Michael. 2012. Retail Value-Based Pricing Strategies: New Times, New Technologies, New Consumers. *Journal of Retailing*. Vol 88, Issue 1. 1–6.
- Ghosh, Avijit & Craig, C. Samuel. 1983. Formulating Retail Location Strategy in a Changing Environment. *Journal of Marketing*. Vol. 47, Issue 3. 56–68.
- Helfat, Constance E. & Peteraf, Margaret A. 2003. The Dynamic Resource-based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*. Vol. 24. 997–1010.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 1982. *Teemahaastattelu*. Gaudeamus. Helsinki.
- Hsu, David H. & Ziedonis. 2013. Resources as Dual Sources of Advantage: Implications for Valuing Entrepreneurial-firm Patents. *Strategic Management Journal*. Vol. 34. 761–781.
- Lee, Ruby P. & Grewal, Rajdeep. 2004. Strategic Responses to New Technologies and Their Impact on Firm Performance. *Journal of Marketing*. Vol. 68, Issue 4. 157-171.
- Levy, Michael & Weitz, Barton A. 2004. *Retailing Management*. 5<sup>th</sup> international edition. McGraw-Hill/Irwin. New York.
- Litz, R. A., & Rajaguru, G. 2008. Does small store location matter? A test of three classic theories of retail location. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. Vol. 21, Issue 4. 477-486, 488-492, 505.

- Kautto, Matti & Lindblom, Arto 2004. *KETJU – Kaupan ketjuliiketoiminta*. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.
- Kautto, Matti & Lindblom Arto & Mitronen, Lasse 2007. *Kaupan liiketoimintaosaaminen*. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. HSE Print. Helsinki.
- Ketchen, David J. & Hult, Tomas M. & Slater, Stanley, F. 2007. Research Notes and Commentaries: Toward Greater Understanding of Market Orientation and the Resource-based View. *Strategic Management Journal*. Vol. 28. 961–964.
- Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino. Tampere.
- Kraaijenbrink, Jeroen & Spender, J.-C. & Groen, Aard J. 2010. The Resource-Based View: A Review and Assessment of Its Critiques. *Journal of Management*. Vol. 36, No. 1. 349–372.
- Kunc, Martin H. & Morecroft, John D. W. 2010. *Strategic Management Journal*. Vol. 31. 1164–1182.
- Kuusela, Hannu & Neilimo, Kari 2010. *Kauppan strategiaosaaminen*. Edita Publishing. Helsinki.
- Lee, Ruby P. & Grewal, Rajdeep 2004. Strategic Responses to New Technologies and Their Impact on Firm Performance. *Journal of Marketing*. Vol. 68. 157–171.
- Levary, Reuven & Mathieu, Richard G. 2000. Hybrid Retail: Integrating E-commerce and Physical Stores. *Industrial Management*, Vol. 42, Issue 5. 6–13.
- Lincoln, Yvonna S. & Guba, Egon G. 1985. *Naturalistic inquiry*. Sage. Newbury Park, California.
- Lippman, S. A. & Rumelt, R. P. 1982. Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *The Bell Journal of Economics*. Vol. 13. 418–438.

- McFarland, R. G., Challagalla, G. N. & Shervani, T. A. 2006. Influence Tactics for Effective Adaptive Selling. *Journal of Marketing*. Vol. 70. 103–117.
- McGoldrick, Peter. 2002. *Retail Marketing*. Second edition. McGraw-Hill Education. London.
- Mesiranta, Nina (tulossa 2013). Erikoiskaupan tulevaisuus verkossa. Teoksessa Wilska, Terhi-Anna & Nyrhinen, Jussi (toim.). Erikoiskaupan tulevaisuuskuva vuoteen 2020 -hankkeen loppuraportti (käsikirjoitus). Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulun julkaisuja.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. 1994. *An expanded sourcebook – Qualitative data analysis, 2<sup>nd</sup> Edition*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Neslin, S.A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M.L., Thomas, J.S. & Verhoef, P.C. 2006. Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, Vol. 9, Issue 2. 95–112.
- Patton, Michael Quinn. 1990. *Qualitative Evaluation and Research Methods*. 2nd. edition. Sage. Thousand Oaks, California.
- Penrose, Edith T. 1959. *The theory of the growth of the firm*. London: Basil Blackwell and Mott. 3<sup>rd</sup> edition, Oxford University Press (1995).
- Pentina, Iryna & Pelton, Lou E. & Hasty, Ronald W. 2009. Performance Implications of Online Entry Timing by Store-based Retailers: A Longitudinal Investigation. *Journal of Retailing*, Vol. 85, No. 2 June. 177–193.
- Peteraf, Margaret A. 1993. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. Vol. 14. 179–191.
- Rigby, Darrel. 2011. The Future of Shopping. *Harvard Business Review*, Vol. 89, Issue 12. 64–75.
- Roberts, Mary Lou 2008. *Internet Marketing : Integrating Online and Offline Strategies*. Second edition. Thomson. Mason OH.

- Rose, Susan & Clark, Moira & Samouel, Phillip & Hair, Neil. 2012. Online Customer Experience in e-Retailing: An empirical model of Antecedents and Outcomes (Research Note). *Journal of Retailing*. Vol. 88, Issue 2. 308–322.
- Rosenbloom, Bert 2004. *Marketing Channels: A Management View*. 7th edition. South-Western. Canada.
- Salo, Jari & Karjaluoto, Heikki. 2007. A Conceptual Model of Trust in the Online Environment. *Online Information Review*, Vol. 31, No. 5. 604–621.
- Shankar, Venkatesh & Inman, J. Jeffrey & Mantrala, Murali & Kelley, Eileen & Rizley, Ross. 2011. Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues. *Journal of Retailing*. Vol. 87, Issue 1. 29–42
- Sorescu, Alina, Framback, Ruud T., Singh, Jagdip., Rangaswamy, Arvind. & Bridges, Cheryl. 2011. Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*. Vol. 87, Issue 1. 3–16.
- Srivastava, Rajendra K. & Fahey, Liam & Christensen, Kurt H. 2001. The Resource-based view and Marketing: The Role of Market-based Assets in Gaining Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 27. 777–802.
- Steinfeld, C. & Bouwman, H. & Adelaar, T. 2002. The Dynamics of Click-and-Mortar Electronic Commerce: Opportunities and Management Strategies. *International Journal Of Electronic Commerce*. Vol. 7, Issue 1. 93–119.
- Teece, David J. 2007. Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*. Vol. 28, Issue 13. 1319–1350.
- Teece, David J., Pisano, Gary & Shuen, Amy. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. Vol. 18, Issue 7. 509–533.
- Vaccaro, Valerie L. & Iyer, Gopalkrishnan R. 2005. Multichannel Retailing and the Internet: Prospects, Problems and Strategic Options. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*. Vol. 2, No. 3. 168–183.

Vargo, Stephen L. & Lusch, Robert F. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing Science*. Vol. 68. 1–17.

Wernerfelt, Birger. 1984. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. Vol. 5. 171–180.

Winter, Sidney G. 2003. Understanding Dynamic Capabilities. *Strategic Management Journal*. Vol. 24, Issue 10. 991-995.

Wolk, Agnieszka & Skiera, Bernd 2009. Antecedents and Consequences of Internet Channel Performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16, Issue 3. 163–173.

Yan, Ruiliang & Wang, John & Zhou, Bin 2010. Channel Integration and Profit Sharing in the Dynamics of Multi-channel Firms. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 17, Issue 5. 430–440.

### **Sähköiset lähteet**

Forrester Research. US Online Retail Forecast, 2012 To 2017. 2012. [viitattu: 18.4.2013]

Saantitapa:<http://www.forrester.com/US+Online+Retail+Forecast+2012+To+2017/fulltext/-/E-RES93281>

Kautto, Matti & Mitronen, Lasse 2009. Vähittäiskaupan arvoketjun johtaminen. Teoksessa *Kaupasta kaikille*, toim. Koistinen, Katri & Lammi, Minna & Raijas, Anu. Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5. 64–79. [viitattu 9.6.2013].

Saantitapa:

[http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5373/05\\_vahittaiskaupan\\_arvoketjun\\_johtaminen.pdf](http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5373/05_vahittaiskaupan_arvoketjun_johtaminen.pdf),

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö [verkkajulkaisu]. 2012. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 18.4.2013].

Saantitapa: [http://www.stat.fi/til/sutivi/2012/sutivi\\_2012\\_2012-11-07\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2012/sutivi_2012_2012-11-07_tie_001_fi.html)

Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö [verkkajulkaisu]. 2012. Liitetaulukko 23. Ostot matkapuhelimella, MP3-soittimella, sähköisellä lukulaitteella, käsipelikonsolilla tai PDA-laitteella internetin kautta yksityistarkoituksessa viimeisen 12 kk aikana iän, toiminnan, koulutusasteen, asuinpaikan kaupunkimaisuuden ja sukupuolen mukaan 2012, %-osuus väestöstä. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 18.4.2013].

Saantitapa: [http://www.stat.fi/til/sutivi/2012/sutivi\\_2012\\_2012-11-07\\_tau\\_023\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2012/sutivi_2012_2012-11-07_tau_023_fi.html)

Työ- ja elinkeinoministeriö. TEM-analyyseja 51/2013: Miten ja minne uudet työpaikat syntyvät? [verkkajulkaisu]. 2013. Helsinki [viitattu 31.5.2013]

Saantitapa: [http://www.tem.fi/files/36778/Uudet\\_tyopaikat.pdf](http://www.tem.fi/files/36778/Uudet_tyopaikat.pdf)



# LIITTEET

## Liite 1. Haastattelurunko

### Haastattelun teemat

yrittäjän monikanavainen toiminta yleisesti, resurssit eri kanavissa, osaaminen eri kanavissa, monikanavaisuuteen liittyvät yrityksen ulkoiset ja sisäiset prosessit.

### Taustatiedot

Haastateltavan tausta

- Koulutus, kokemus, nykyiset työtehtävät yrityksessä

Yrityksen tiedot

- Henkilöstömäärä
- Kuinka pitkään yritys on toiminut?
- Minkä eri kanavien kautta asiakas voi ostaa yrityksen tuotteita?
- Mistä asiakas voi saada tietoa yrityksestä ja sen tuotteista?
- Kuinka pitkään yrityksellä on ollut fyysinen myymälä?
- Kuinka pitkään yritys on hyödyntänyt Internetiä (myös sosiaalinen media)
- Kuinka pitkään yrityksellä on ollut verkkokauppa?

### Yleiskysymyksiä monikanavaisesta toiminnasta

Kuvaile yrityksenne toimintaa eri kanavissa (fyysinen myymälä ja Internet)? Miten olet hyödyntänyt eri kanavia?

Miten eri kanavat eroavat toisistaan?

- Asiakaskunta
- Osuus myynnistä (% noin)
- Työllistävyys yrittäjälle/henkilöstölle (suhteessa myyntiin)

Kuvaile/määrittele monikanavaisuus

Mitä hyötyä monikanavaisuudesta on asiakkailenne?

- Millaisen palvelukokonaisuuden monikanavaisuus luo asiakkaille?

Mitä hyötyä monikanavaisuudesta on yrityksellenne?

- Haittoja?

## **Monikanavaisen toiminnan aloittaminen (osaaminen ja päätöksenteko)**

Millaista tietoa tarvitsit ennen kuin päätit hyödyntää useampaa kanavaa?

Kuinka pitkään harkitsit monikanavaisuutta?

Millaista apua tai informaatiota olisit kaivannut, kun aloitit toimintaasi monikanavaisesti?

Mikä on luonut uskoa, että monikanavaisuus toimii? Mikä loi uskoa, että päätös kannattaa tehdä?

## **Resurssit ja osaaminen**

Mitä toiminta sekä fyysisessä myymälässä että Internetissä vaatii? / Mitä monikanavainen toiminta yritykseltänne vaatii?

- Fyysiset: toimitilat, sijainti, toimintaan tarvittava välineistö ja teknologia, tietotekniset palvelut ym.
- Inhimilliset: kokemukset, näkemykset, osaaminen, suhteet
  - Minkälaisesta kokemuksesta ja osaamisesta on hyötyä, kun toimii monikanavaisesti?
- Organisaationaaliset: suunnittelu, kontrollointi, koordinointi, suhteet yhteistyökumppaneihin
- Mitä yrittäjä tekee itse?
- Mitä henkilökunnan työtehtäviin kuuluu? (jos on henkilökuntaa)
- Mitä ostetaan ulkopuolelta?

Miten olette yhdistäneet toimintoja eri kanavissa? (resurssien organisointi ja yhdistely – kyvykkyydet, arvoa tuottavat prosessit)

- Mitä myymälässä käytettävistä resursseista hyödynnätte myös Internetissä/verkkokaupassa? Entä päinvastoin?
- Mitä käytettävissä olevia resursseja hyödynnätte molemmissa kanavissa?

## **Kilpailuetu**

Mitkä ovat vahvuutenne fyysisessä myymälässä/Internetissä ja näiden yhdistämisessä?

- Heikkoudet?

Mikä on tärkein ero tai erot kilpailijoihin verrattuna?

Mitä kilpailijat eivät monikanavaisessa toiminnassa pysty kopiaimaan?

### **Resurssien hyödyntäminen** (arvoa tuottavat prosessit)

Kuvaile tehokkain/onnistunein/ihanteellisin tapa hyödyntää eri kanavia?

Mikä olisi tuottavin tapa toteuttaa monikanavaisuutta?

Miten olet mielestäsi onnistunut monikanavaisessa toiminnassa?

Mitkä ovat mielestäsi parhaat toimintatavat/rutiinit, kun toimitaan monikanavaisesti?

Mitä olet oppinut monikanavaisuudesta?

Mitä tekisit toisin, jos nyt alkaisit hyödyntää jotakin uutta kanavaa?

### **Mahdollisuuksien tunnistaminen ja etsiminen** (dynaamiset kyvykkyydet)

Mitä mahdollisuuksia eri kanavissa toimiminen yrityksellenne tarjoaa?

Mitä mahdollisuuksia käytettävissä olevat resurssit tarjoavat yrityksellenne?

Millaista osaamista tarvitsisitte kehittääksenne toimintaanne?

Millaista apua tarvitsisit kehittääksesi toimintaasi (monikanavaisesti)?

### **Tulevaisuus**

Millaisena näette yrityksenne tulevaisuuden?

Millaisia tulevaisuuden haaveita teillä on yrityksenne suhteen?

Miten realistisina pidätte näitä haaveita?

Mitkä haasteita yrityksellänne on tulevaisuudessa?

Miten kaupan ala/erikoiskaupan ala tulee mielestäsi muuttumaan seuraavan kymmenen vuoden aikana?

### **Lopuksi**

Mitä haluaisit vielä lisätä?

Voinko olla yhteydessä tarkennusten ja jatkokysymysten osalta sähköpostitse tai puhelimitse?