

TALLINNA TEHNIKAÜLIKOOL
Infotehnoloogia teaduskond

Jevgenia Poom 183329IAAM

Eelanalüüs kanaliülese sujuva kliendikogemuse loomiseks jaekaubanduses

Magistritöö

Juhendaja: Paul Leis
PhD

Tallinn 2020

Autorideklaratsioon

Kinnitan, et olen koostanud antud lõputöö iseseisvalt ning seda ei ole kellegi teise poolt varem kaitsmisele esitatud. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, olulised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on töös viidatud.

Autor: Jevgenia Poom

04.01.2020

Annotatsioon

Antud töö eesmärgiks on viia läbi eelanalüüs, mille toel saaks töös käsitletav ettevõtte kaasajastada ning viia klientide vajadustega kooskõlla oma jaemüügi strateegia ning jaemüügisüsteemid.

Töös käsitletavat probleemi dikteerib jaekaubanduse areng traditsioonilisest kaubandusmudelist omnikanali kaubandusmodeliks ning sellest tulenev kliendikäitumise ja – vajaduste muutumine. Hetkel peab ettevõtte mitmeid füüsilisi kauplusi nii ettevõtte opereeritavatel laevadel kui ka maismaal ning ka mitut e-poodi, kuid klientidel puudub võimalus neid kokkupuutekanaleid omavahel kombineerida, mistõttu ei ole klientide kliendikogemus ettevõttes sujuv ja ühtne. Tänapäeva klient eeldab sujuvat kliendikogemust (*seamless customer experience*) suhtluses ettevõttega ja oma ostusoovide realiseerimises. Ettevõttel on pikaajaline strateegiline eesmärk luua kaasaegne võimekus klientide tellimuste ja ostusoovide täitmiseks erinevates kokkupuutekanalites ning lubada kliendil selleks kanalite võimalusi omavahel kombineerida, kuid puudub strateegia selle ellu viimiseks.

Töö tulemusena teostab autor juhindudes disainmõtlemise lähenemisest ärianalüüsi ning koostab omnikanali strateegilised eesmärgid, kavandatava lahenduse nõuded, tarkvaralahenduse komponentdiagrammil ja kasutajaliidese valitud vaadete prototüübi. Töö tulem võimaldab ettevõttel alata omnikanali jaemüügistrateegia realiseerimise projekti ning asuda teostama tarkvaralahenduse detailanalüüsi ja valima selleks koostööpartnereid.

Lahendus on välja töötatud ettevõtte spetsiifilisi vajadusi silmas pidades, kuid on kohaldatav teistele jaekaubanduse alal tegutsevatele ettevõtetele.

Lõputöö on kirjutatud eesti keeles ning sisaldab teksti 97 leheküljel, 8 peatükki, 24 joonist, 11 tabelit.

Abstract

Preliminary Analysis for Designing Seamless Cross-Channel Customer Experience in a Retail Business

The aim of this thesis is to conduct a preliminary analysis for an organisation to modernise the retail strategy and retail software set that needs to be aligned with users' needs.

The problem addressed in the thesis stems from the retail business model evolution from traditional mono-channel to omni-channel model encompassing all possible touchpoints into one universal channel and the changed customer behaviour and needs that this entails. The organisation in discussion operates several physical stores on vessels and on land, as well as several e-stores, but the customers lack an opportunity to mix and match these touchpoints and for this reason their customer experience is not seamless and unified. The customer of today expects to have a seamless customer experience when they converse with an organisation or realise a purchase intent. The organisation has a long-term strategic objective to develop a modern capability for fulfilling orders and purchase intents from different touchpoints as well as enabling the customer to mix those options as they wish. But the organisation does not yet have a strategy to complete this.

As a result, the author will conduct, using design thinking methodology, a business analysis, develop an omnichannel strategy, system requirements and component diagram of the proposed solution, as well as a prototype of selected user interface views. The outcome of the thesis will enable the organisation to initiate an omnichannel retail project and begin conducting a detailed analysis of the software solution as well as selecting partners for implementing this project.

The solution proposed has been developed for a specific organisation, but it can be customized for other organisations in the retail trade business.

The thesis is in Estonian and contains 97 pages of text, 8 chapters, 24 figures, 11 tables.

Lühendite ja mõistete sõnastik

Omnikanali kaubandusmudel	Kaubandusstrateegia, mis koondab kõik ettevõtte füüsilised ja digitaalsed kokkupuutekanalid kliendiga üheks tajutud kanaliks
Seamless Customer Experience (CX)	Sujuv kliendikogemus – kliendi tajutud tõrgeteta suhtlus ja asjaajamine ettevõttega
Omni-shopper	Omniostja, klient, kes kombineerib digitaalseid ja füüsilisi kanaleid oma klienditeekonnal
Customer Insights	Tarbijatunnetus, kliendi süvaanalüüsi oluselised järeldused toote või teenuse arendamiseks või parendamiseks
Disainmõtlemine	Kasutajakeskne lähenemine probleemilahendamisele ja innovatsiooni loomisele
As Is	Hetkeolukord tarkvaraarenduses
To Be	Soovitud olukord tarkvaraarenduses
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i> , protsesside modelleerimismeetod
UML	<i>Unified Modeling Language</i> , unifitseeritud modelleerimiskeel ettevõtete arhitektuuri modelleerimise keel
Archimate	<i>The Open Group Architecture Framework</i> , ettevõtte arhitektuuri raamistik
TOGAF	<i>The Open Group Architecture Framework</i> , ettevõtte arhitektuuri raamistik
FURPS	Tarkvara nõuete klassifitseerimise mudel
MoSCoW	Tarkvara nõuete prioritseerimise meetod
NPS soovitusindeks	<i>Net Promoter Score</i> , kliendirahulolu ja -lojaalsuse mõõdik
Konakart	Java-põhine e-kaubanduse tarkvaraplatvorm
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i> , ettevõtte ressursside planeerimise ja juhtimise äritarkvara
CMS	<i>Content Management System</i> , sisuhaldussüsteem
CRM	<i>Customer Relationship Management</i> , kliendisuhete haldamise infosüsteem
POS	<i>Point Of Sale</i> , kassasüsteem
WMS	<i>Warehouse Management System</i> , laohaldussüsteem
Data Warehouse	Andmeait või andmehoidla, ettevõtte äriandmete tsentraalne andmebaas
Payment Gateway	Makselüüs

Mustikas	Käsitleva ettevõtte vahetarkvara andmete vahendamiseks süsteemide vahel
Klarna	Äripõhine maksesüsteem, mis pakub ka järelmaksuteenust
PIM	<i>Product Information Management</i> , tooteinfo haldamise ja rikastamise süsteem
DAM	<i>Digital Assets Management</i> , digitaalse meedia varamu
SSO	<i>Single Sign-On</i> , ühekordse sisselogimise süsteem
Adobe Experience Cloud	Adobe personaliseerimise võimekusega digitaalturunduse platvorm
Seabank	Käsitleva ettevõtte infosüsteem erinevate teenuste kasutamisel pardal
Chatbot	Juturobot, virtuaalne klienditeenindaja, masinõppe toega automaatne vestlussüsteem
Persoon	Kasutajagruppi esindav toote või teenuse kasutaja arhetüüp
Dashboard	Kasutaja töölaud süsteemis kasutaja jaoks olulise info organiseerimiseks ja haldamiseks
Prototüüp	Kavandatava toote või teenuse mittetäielik teostus või esialgne mudel
LDAP	<i>Lightweight Directory Access Protocol</i> , lihtsustatud kataloogisirvimise protokoll
ESB	<i>Enterprise Service Bus</i> , teenustele orienteeritud arhitektuuris kasutatav süsteemide vahelise suhtluse infrastruktuuri platvorm
OMS	<i>Order Management System</i> , tellimuste haldamise süsteem
Headless Arhitecture	Peata arhitektuur, kihilise arhitektuuri alamhulka kuuluv paindlik teenuse loogika, kus esitluskiht on täielikult eraldatud äri loogikast
PWA	<i>Progressive Web App</i> , progressiivne veebirakendus e-kaubanduse süsteemi esitluskihis
GRPR	<i>General Data Protection Regulation</i> , isikuandmete kaitse üldmäärus
Up-sell	Lisamüüki tegema
Cross-sell	Ristmüüki tegema
Webrooming	Klienditeekond, mis algab veebis ja lõpeb ostuga poes
Showrooming	Klienditeekond, mis algab veebis ja lõpeb ostuga poes

Sisukord

Sisukord.....	8
Jooniste loetelu	11
Tabelite loetelu	12
Sissejuhatus	13
1 Ülesande püstitus.....	15
1.1 Probleemi selgitus.....	15
1.2 Läbitavad etapid ja eeldatav töötulem	16
1.3 Magistritöö skoop.....	17
1.4 Autori roll	18
2 Nõuete kogumise ja analüüsi metoodika.....	19
2.1 Disainmõtlemine.....	19
2.1.1 Disainmõtlemise erinevate koolkondade protsessid.....	19
2.1.2 Valiku põhjendus.....	23
2.2 Empaatia loomise tehnikad.....	25
2.3 Probleemi defineerimine.....	28
2.4 Ideede genereerimine.....	30
2.5 Prototüüpimine	30
2.6 Testimine	31
2.7 Võimekuspõhine planeerimine TOGAF raamistikus	31
2.8 FURPS mudel.....	32
2.9 MoSCoW meetod	33
2.10 Magistritöö analüüsi raamistik	34
3 Taustsüsteem	35
3.1 Omnikanali ärimudel jaekaubanduses	35
3.2 Omnikanali kaubandusmudeli rakendamise võimalused ja kasu	39
3.3 Omnikanali kaubandusmudel rakendamise raskused ja väljakutsed.....	40
3.4 Omnikanali kaubandusmudeli näited maailmast.....	42
3.5 Omnikanali kaubandusmudeli hetkeseis Eestis ja lähiriikides	46

3.6 Omnikanali kaubandusmudeli ehitusplokid	48
4 Ettevõtte taust ja hetkeolukorra kirjeldus	50
4.1 Ettevõtte taust ja strateegia	50
4.2 Jaemüügi võimekused.....	52
4.3 Peamised võimekustega seotud protsessid	54
4.4 Kasutatavad infosüsteemid ja piirangud.....	57
4.5 Alternatiivsed lahendused.....	61
5 Ärianalüüs ja omnikanali strateegia	64
5.1 Huvitatud osapooled	64
5.2 Jaemüügi võimekuste planeerimine.....	68
5.3 Kanaliülene klienditeekond	70
5.4 Kliendi sisend ja tarbijatunnetus.....	72
5.5 Persoonanalüüs	76
5.6 Empaatiakaart	80
5.7 <i>HMW</i> – küsimused.....	81
5.8 Klienditeekonna kaart.....	81
5.9 Väärtuspakkumise lõuend.....	84
5.10 Ideede genereerimine ja hindamine	85
5.11 Omnikanali strateegia	87
5.12 Ärinõuded	91
5.13 Ärireeglid ja äriinfo mudel	93
6 Süsteemianalüüs ja tarkvaralahendus	97
6.1 Funktsionaalsed nõuded	97
6.2 Mittefunktsionaalsed nõuded.....	101
6.3 Kavandatava lahenduse arhitektuuriline visioon.....	103
7 Disaini kavand	105
7.1 Prototüüp ja testimine	105
8 Järeldused ja magistr töö tulemi edasine kasutus	108
8.1 Järeldused	108
8.2 Magistr töö tulemi edasine kasutus ja ettepanekud	109
Kokkuvõte	110
Kasutatud kirjandus	112
Lisa 1 – Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks	119

Lisa 2 – Turu-uuring.....	120
Lisa 3 – NPS tagasiside koondav mõistekaart.....	122
Lisa 4 – Intervjuude raamistik.....	123
Lisa 5 – Kliendiküsitlus.....	124
Lisa 6 – Funktsionaalsed nõuded.....	126
Lisa 7 – Mittefunktsionaalsed nõuded.....	141

Jooniste loetelu

Joonis 1. Innovatsiooni kriteeriumid disainmõtlemises	23
Joonis 2. D.school Bootleg disainmõtlemise protsessi mudel.....	24
Joonis 3. Väärtuspakkumise lõuendi mall	29
Joonis 4. Magistritöö analüüsi raamistik	34
Joonis 5. Jaekaubandusmudeli evolutsioon	36
Joonis 6. Kontserni väärtusvoog.....	51
Joonis 7. Ettevõtte eesmärkmudel jaemüügi ärisegmendis	52
Joonis 8. Ettevõtte jaemüügi väärtusvoog koos selle põhi- ja tugivõimekustega	53
Joonis 9. E-poest ostmise üldine protsess kliendi vaatest	54
Joonis 10. Füüsilisest poest ostmise üldine protsess kliendi vaatest	55
Joonis 11. Üldine tagastusprotsess kliendi vaatest	55
Joonis 12. Klienditeeninduse üldine protsess	56
Joonis 13. E-poe andmevoogude konteksti kirjeldav diagramm.....	58
Joonis 14. E-poe opereerimisega seotud komponendid	61
Joonis 15. Huvitatud osapoolte mõju-huvi diagramm.....	64
Joonis 16. Soovitud seisundi väärtusvoog põhi- ja tugivõimekustega	68
Joonis 17. Kanaliülene ostuprotsess	70
Joonis 18. Kanaliülene klienditoe protsess.....	72
Joonis 19. Omnikanali strateegia eesmärkmudel.	90
Joonis 20. Soovitud seisundi äriinfomudel.....	96
Joonis 21. Lahenduse visiooni komponentdiagramm	103
Joonis 22. Pealehe ekraanivaate ja profiili menüü madala prototüüp	105
Joonis 23. Täiendatud profiili menüü ja konto seadete vaate prototüüp	105
Joonis 24. Klienditeenindaja töölaua kliendi andmete ekraanivaate prototüüp	105

Tabelite loetelu

Tabel 1 Disainmõtlemise lähenemise erinevate koolkondade ülevaade	22
Tabel 2. Kaardistatud huvitatud osapooled kavandatavas lahenduses	67
Tabel 3. Kogutud kliendi sisend(autori koostatud)	75
Tabel 4. E-poe klientide ostu- ja reisikäitumise klasteranalüüsi tulemused.....	77
Tabel 5. Persoonakaart	79
Tabel 6. Empaatiakaart	81
Tabel 7. Klienditeekonnakaart.....	83
Tabel 8. Väärtuspakkumise lõuend	84
Tabel 9. Omnikanali strateegiakaart.....	89
Tabel 10. Väljavõtte funktsionaalsetest nõuetest	100
Tabel 11. Väljavõtte mittefunktsionaalsetest nõuetest	102

Sissejuhatus

Käesoleva magistritöö eesmärgiks on teostada eelanalüüs, mille toel saab töös käsitletav ettevõtte kaasajastada oma jaemüügi strateegiat ja jaemüügisüsteeme.

Töös antakse vastused järgmistele küsimustele:

- Kuidas pakkuda kliendile sujuvat tõrgeteta kliendikogemust igas kokkupuutepunktis ja – kanalis?
- Milline peaks olema probleemi lahenduse ärivisioon?
- Millistele nõuetele peab vastama loodud ärivisiooni realiseeriv infosüsteem või infosüsteemide kogum?

Magistritöös analüüsitakse käsitletava ettevõtte valmidust omnikanali võimekust arendada. Selleks tuvastatakse, millised võimekusi peab ettevõtte omama omnikanali kaubandusmudeli strateegia realiseerimiseks ning hinnatakse käsitletava ettevõtte olemasolevaid võimekusi tuvastamiseks võimekuste parendamise või loomise kohad. Taustsüsteemi kirjeldamiseks tehakse omnikanali kaubandusmudelit puudutav kirjandusülevaade ning turu-uuring omnikanali kaubandusmudeli juurutamise parimatest praktikatest maailmas ning antakse hetkeolukorra ülevaade käsitletava ettevõtte konkurentsipiirkonna kaupmeeste püüdlustest omnikanali võimekusi arendada. Lisaks põhjendatakse ettevõtte motivatsiooni realiseerida omnikanali kaubandusmudeli juurutamise eesmärki ning samas tuuakse välja ka potentsiaalsed väljakutsed sellel teel. Seejärel töötatakse välja ettevõtte vajadusi ja võimekusi arvestava omnikanali strateegia ning teostatakse kavandatava lahenduse äri- ja süsteemianalüüs.

Magistritöö koosneb kaheksast erinevast peatükist järgnevalt:

- 1) Esimeses peatükis selgitatakse probleemi olemasolu ja aktuaalsust, kirjeldatakse töö etappe, soovitud töötulemit ja skooopi ning autori rolli töö teostamisel;

- 2) Teises peatükis kirjeldatakse disainmõtlemise printsiipi, selle valikut, töös kasutatud analüüsimeetodeid ning tutvustatakse analüüsiraamistikku;
- 3) Kolmandas peatükis antakse ülevaade taustsüsteemist kirjeldades omnikanali ärimudelit, parimaid praktikaid maailmast ning tutvustatakse omnikanali kaubandusmudeli hetkeseisu Eestis ja lähiriikides. Lõpuks pakutakse analüüsitud info alusel välja omnikanali strateegia nn ehitusplokid;
- 4) Neljandas peatükis antakse ülevaade käsitletavast ettevõttest, selle strateegiast, jaemüügiga seotud võimekustest ja äriprotsessidest. Lisaks kirjeldatakse olemasoleva lahenduse infosüsteemide kogumit ning alternatiivseid lahendusi probleemile;
- 5) Viiendas peatükis teostatakse disainmõtlemise printsiibist lähtudes ärianalüüs ja tuuakse välja selle tulemused koos ettevõttele väljatöötatud omnikanali strateegiaga;
- 6) Kuuendas peatükis käsitletakse süsteemianalüüsi tulemusi funktsionaalsete ja mittefunktsionaalsete nõuete näol. Lisaks pakutakse välja süsteemi võimalik arhitektuuriline kavand komponentdiagrammil;
- 7) Seitsmendas peatükis luuakse süsteemi võimaliku disaini prototüüp valitud vaadetega;
- 8) Kaheksandas peatükis tehakse teostatud töö kohta järeldusi ning kirjeldatakse töö edasise kasutuse võimalusi ja sellega seonduvaid ettepanekuid.

1 Ülesande püstitus

Käesolevas peatükis selgitab autor probleemi olemasolu ja aktuaalsust, annab ülevaate magistritöö skoobist ja soovitatavast lõpptulemusest ning põhjendab oma rolli.

1.1 Probleemi selgitus

Kiire tehnoloogia areng ning globaliseerumine (sh piiriülese kaubanduse piiride hägustumine) on muutnud kaubandusmaastikku, kus viimastel kümnenditel on toimunud paradigma vahetus kaupleja-kesksest kliendi-kesksele lähenemisele. Kaupleja, kes jääb opereerima vana paradigma võtmes, riskib turuosa ja olulise käibe kaotusega. Tänapäeva klient ootab kauplejat kõikides kokkupuutepunktides konsolideeritud teenuse saamist ning peab normiks saada mugavat ja kiiret teenindust olenemata kohast, kus ta ostusoovi avaldab või ostu sooritab. See omakorda eeldab kauplejat agiilset adapteerumist uute arengusuundadega oma ärivaldkonnas ning ettenägelikku ja paindlikkusele orienteeritud arendusplaani oma süsteemidele ja protsessidele. Klient dikteerib kaubanduse arengu suundi.

Nüüdne klient erineb väga palju sajandivahetuse kliendist – toonane klient ei eeldanud kauplejalt kõikides kokkupuutepunktides konsolideeritud teenuse saamist, samas kui praegune klient leiab selle olevat normiks [1]. On saanud kliendikesksuse aeg – klient teab aina paremini, millist teenust ta saada soovib ja saada võib, ning asetab sellega kõrgendatud ootused kauplejale neid täita. Samuti ootab klient kaupleja kiiret adapteerumist kliendi muutunud vajaduste täitmisel – näiteks tellimuse üleandmise koha või aja muutmise suhtes.

Pidevalt muutuva kaubandusmaastikul lisandub pea igapäevaselt uusi kokkupuutepunkte klientidega, mis teeb kauplejal aina raskemaks lisanduvate kanalite valguses sujuvat kliendikogemust (*seamless customer experience*) pakkuda. Muutunud kliendikäitumine ning klienditeekond mõjutavad ka kauplejate strateegilisi ja taktikalisi otsuseid oma ärivisiooni saavutamisel. Seega peab kaupleja olema kõikides oma tegevusotsustes agiilne, mis võib osutada eriti raskeks suurtel traditsioonidega ja sügavalt sissejuurdunud protsessidega organisatsioonidel.

Magistritöös käsitletav ettevõtte on eelpool mainitud sissejuurdunud protsesside ja traditsioonidega ettevõtte, kes otsib pidevalt võimalusi kliendikogemuse parendamiseks ja oma turupositsiooni tugevdamiseks, ning on otsustanud selleks asuda integreerima oma füüsilisi müügikanaleid digitaalsete müügikanalitega.

1.2 Läbitavad etapid ja eeldatav töötulem

Magistritöös käsitletav ettevõtte omab pikaajalist strateegilist eesmärki luua kaasaegne võimekus klientide tellimuste ja ostusoovide täitmiseks erinevates kokkupuutekanalites ning lubada kliendil selleks kanalite võimalusi omavahel kombineerida. Sellist võimekust täidab omnikanali kaubandusmudeli strateegia. Hetkel on ettevõttel eesmärgi visioon, kuid puudub strateegia selle elluviimiseks.

Seega on antud töö eesmärgiks koostada ettevõtte ja klientide vajadustest lähtuv omnikanali strateegia ning pakkuda selle elluviimise lahenduse visiooni. Töö tulem on sisendiks vastava projekti algatamiseks, arendustegevuse planeerimiseks ja koostööpartneritega läbirääkimiste pidamiseks.

Töö eesmärgi täitmiseks püstitab autor järgneva uurimisküsimuse:

Kuidas pakkuda kliendile sujuvat tõrgeteta kliendikogemust igas kokkupuutepunktis ja – kanalis?

Uurimisküsimusele vastuste leidmiseks ning selle toel kavandatavat lahendust disainides teostab autor käesoleva magistritöö raames järgnevad tegevused:

- kaardistab omnikanali kaubandusmudeliga seotud taustsüsteemi ja turuolukorra;
- kaardistab hetkeolukorra ettevõttes: strateegia, võimekused, protsessid, infosüsteemid;
- kaardistab kasutaja vajadused, ootused ja valupunktid ning sünteesib nende alusel tarbijatunnetuse (*customer insights*);
- loob segmenteerimise tulemusel ostja-persoona ning kaardistab tema klienditeekonna ja väärtuspakkumise;
- genereerib lahenduse ideid ning valib nendest kõige elujõulisemad;

- töötab välja ettevõtte omnikanali strateegia;
- loob kavandatava lahenduse arhitektuurilise vaate
- loob kasutajaliidese valitud vaadetest prototüübi ja testib seda.

Oma tegevustes juhindub autor disainmõtlemise lähenemisest ning kasutab erinevaid disainmõtlemise meetodeid ja tööriistasid nõuete kogumiseks ja analüüsiks kombineerides neid teistest analüüsi raamistikest tuntud meetoditega. Ettevõtte võimekuste analüüsiks kasutab autor TOGAF raamistiku võimekuspõhise planeerimise meetodit. Kasutajanouete analüüsimisel kasutab autor kasutajakeskset FURPS mudelit, kirjeldades funktsionaalsed nõuded kasutajalugudena, nõuete prioritseerimisel aga MoSCoW meetodit. Disainmõtlemise lähenemise valikut ja töös kasutava analüüsi raamistikku kirjeldab autor järgnevas peatükis.

Äriprotsesside modelleerimiseks kasutatakse BPMN (*Business Process Modeling Notation*) modelleerimiskeelt ning ettevõttearhitektuuri raamistiku ArchiMate modelleerimiskeele abil visualiseeritakse ettevõtte jaemüügi võimekusi ja eesmärke. Äriinfo modelleerimiseks kasutatakse UML klassidiagrammi. Visual Paradigm Online veebitarkvara kasutatakse muude töös toodud diagrammide ja jooniste koostamiseks. Klientide segmenteerimiseks kasutatakse SPSS tarkvara k-keskmiste klasteranalüüsi meetodit. Madala täpsusastmega prototüüp luuakse veebipõhise tarkvara Mockplus abil.

1.3 Magistritöö skoop

Magistritöö skoopi kuulub ettevõtte omnikanali strateegia ja vastava tarkvaralise lahenduse kavandi väljatöötamine. Töö skooibi piiritlemiseks ei teostata kavandatava süsteemi detailset süsteemianalüüsi, ent autor peab vajalikuks ülevaatlikkuse printsiibist kirjeldada uue lahenduse arhitektuurilist visiooni.

Magistritöö skooibi kuulub:

- omnikanali kaubandusmudeli ülevaade kirjanduse põhjal;
- omnikanali kaubandusmudeli rakendamise turu-uuring;
- ettevõtte olemasoleva strateegia ja jaemüügi ärivõimekuste analüüs;
- peamiste jaemüügiga seotud äriprotsesside kirjeldamine ja modelleerimine;

- olemasolevate jaemüügi süsteemide tuvastamine ja kirjeldamine;
- huvitatud osapoolte kaardistamine ja analüüs;
- uute omnikanali võimekuste ja äriprotsesside kirjeldamine;
- klientide segmenteerimine, ostja-persoona ja tema klienditeekonnakaardi ja väärtuspakkumise loomine;
- tuvastatud vajadustest omnikanali strateegia väljatöötamine;
- ärinõuete kogumine ja kirjeldamine ning lahenduse ärireeglite ja äriinfo mudeli loomine;
- funktsionaalsete ja mittefunktsionaalsete nõuete tuvastamine ja prioritseerimine;
- kavandatava lahenduse komponentide arhitektuuriline vaade;
- lahenduse madala täpsusastmega prototüübi loomine valitud vaadetest.

Magistritöö skoopi ei kuulu:

- detailne süsteemianalüüs, sh evituse plaan;
- kõrge täpsusastmega prototüüp kõikidest ekraanivaadetest;
- lahenduse arendusplaani, arendushinnangud ja teekaart (*roadmap*);
- süsteemi monitooringu plaan;
- automaatsete kirjeldamine ja testimise plaani koostamine.

1.4 Autori roll

Autor on mitmeid aastaid töötanud kontsernis äripoole esindajana erinevate jaekaubanduse projektide arendamise juhtimise positsioonidel, sealhulgas olemasoleva e-poe lahenduse arenduse algatamisest kuni eduka juurutamiseni. Käesoleva magistritööga koondab autor töösuhte käigus omandatud jaemüügiga ja jaemüügi projektide arendamisega seotud teadmised ja oskused ning kombineerides antud töö käigus teostatud analüüsiga realiseerib tööle seatud eesmärgid. Antud magistritöö tulem on vajalik sisend ettevõtte digitaalsete ja füüsiliste müügikanalite ühitamise arendusprojekti algatamiseks.

Magistritöös läbiviidud tegevused on autor teostanud ainuisikuliselt kasutades sisendiks erinevaid osapooli ja kirjandusallikaid, mida ka töö käigus kirjeldatakse.

2 Nõuete kogumise ja analüüsi metoodika

Antud peatükk kirjeldab nõuete kogumise ja analüüsi meetodeid, mida antud töös kasutatakse. Autor juhendub disainmõtlemise lähenemise printsiipidest kombineerides seda vajaduspõhiselt teiste raamistike analüüsi meetoditega. Peatüki lõpus koondab autor töös läbiviidud tegevused ja nende olulised tulemid töö skooopi kirjeldava raamistiku kujule.

2.1 Disainmõtlemine

Vaatamata sellele, et disainmõtlemine on kogunud populaarsust alanud sajandil, ei ole sellel terminil veel ühtset definitsiooni. Disainmõtlemise kontseptsioon on tuttav akadeemilises käsitluses disaini diskursuses juba alates 1960ndatest, ent juhtimise distsipliinides on disainmõtlemise teooria tuvastatav alates 2000ndatest. Kui disaini diskursuses uurivad akadeemikud, kuidas disainerid disainimise protsessis mõtlevad, siis juhtimise praktikud näevad disainmõtlemist innovatsiooni ja väärtusloome meetodina [2] [22]. Nad näevad disainmõtlemist kui ideed, strateegiat, meetodit, viisi maailma vaatamiseks ja nägemiseks [3].

Järgnevatel alampeatükkides toob autor välja erinevate disainmõtlemise koolkondade protsessid ja nende erisused ning põhjendab disainmõtlemise metoodika valikut antud uurimustöö raames.

2.1.1 Disainmõtlemise erinevate koolkondade protsessid

Disainmõtlemise suurim propageerija ning rahvusvahelise disaini ja konsultatsiooni firma IDEO juht Tim Brown on arvamusel, et mõtlemine disaineri kombel võib täielikult muuta viisi, kuidas tooteid, teenuseid, protsesse ja isegi strateegiaid välja töötatakse. Disainmõtlemine on inimkeskne, loominguline, iteratiivne ja praktiline lähenemise innovatsiooni loomele – eesmärgiga leida parimad ja elujõulisemad ideed ning lahendused [4].

Oma teoses „Change by Design“ [5] Tim Brown kirjeldab, kuidas innovatsioon opereerib kolmes dimensioonis – inspiratsioonis ehk probleemis või võimaluses, mis innustab lahendust looma; ideede genereerimises, arendamises ja testimises ning implementatsioonis ehk lahenduse arenduses ja turule viimises. Disainmõtlemise

rakendamisel ei ole lihtsat retsepti – see on mittelineaarne, iteratiivne ja fundamentaalselt avastuslik protsess. Kuigi disainmõtlemise protsess toimub gruppides ei ole see siiski rühmamõtlemine, sest iga rühmaliikme panus ja hää on väärtuslik sisend ning hüppelava parimate ideede arendamiseks ja koosloomeks [5].

Edukas idee on selline, mis on lähitulevikus funktsionaalselt teostatav elujõulise ärimudeli osana ning mis on kasutajate seisukohalt soovitud ja mõistlik. Samas kasutajad ei ütle, mida on vaja teha, kuid nende käitumise jälgimisel saab koguda infot nende täitmata vajadustest ja võimalustest neid täita. Siin tuleb käiku disainmõtlemise üks kesksemaid mõisteid – empaatia – võime näha maailma teise inimese silmade läbi, mõista nende kogemusi ja emotsioone. Disainmõtlemise eesmärgiks on tõlgendada jälgimise ja intervjuerimise sisend süvateadmisteks kasutajast ning need omakorda maailma muutvateks toodeteks ja teenusteks. See tarbijatunnetus (*customer insights*) on disainmõtlemise protsessi peamisi väljundeid ja sisendiks lahendusideede genereerimisel (ibid).

Üks Tim Browni raamatus soovitatud tehnika süvateadmiste omandamiseks on lahendatava probleemi analoogsete situatsioonide vaatlemine. Näiteks antud magistritöös käsitletav jaemüügi situatsioon on võrreldav arstivisiidi käigus ravimi väljakirjutamise protsessiga. Patsient soovib usalduslikku ja tema vajadustega arvestavat isikut, kes kuulaks ära tema mure ning leiaks võimalikult kiiresti hea lahenduse ehk ravimi, samas ta ei soovi selgitamise protsessi otsast alustada, kui ta naaseb arsti juurde retsepti uuendamiseks (ibid).

Disainmõtlemise protsessile on omane divirgente ehk hargnev mõtlemine ning konvergentne ehk koonduv mõtlemine. Divirgentse mõtlemise eesmärgiks on saada võimalikult lai ülevaade ja ettekujutus uuritavast objektist, probleemist ja ideest ning selleks on kasutatakse näiteks ajurünnakuid ja erinevaid visualiseerimise tehnikaid. Konvergentse mõtlemise eesmärgiks on võtta kogutud info ja sünteesida sellest välja vaid oluline ning selleks sobib näiteks prototüüpimise tehnika. Nagu mainitud, on kogu protsess mittelineaarne ja iteratiivne, seega protsessi käigus läbitakse mitmeid mõlema mõtlemise iteratsioone (ibid).

Disainmõtlemise käsitluses ei ole prototüüpimise eesmärgiks luua töötav mudel, seda kasutatakse ideedele vormi andmise tehnikana, mille abil leida lahenduse tugevused ja

nõrkused ning uusi suundi prototüübi täiustamiseks. Prototüüpimisele tuleb kulutada vaid nii palju aega ja vahendeid kui vaja, et saada kasulikku tagasisidet ning ideid lahenduse edasi arendamiseks. Motoks on „Ebaõnnestu kiiremini, et õnnestuda varem“ (ibid).

Disainmõtlemise lähenemise populaarsusest annab aimu protsessi erinevate variatsioonide paljususest – pea igal ettevõttel või õppeasutusel on välja töötanud enda kohandatud mudel või raamistik, millest tuntumatest koostas autor allolevas tabelis võrdleva ülevaate (Tabelis 1). Vastava mudeli või raamistiku kirjelduses on etappide nimetused taotluslikult jäetud inglisekeelseks vältimaks tõlke variatsiooni tõlgendamisest tekkivaid potentsiaalseid ebatäpsusi. Ent vaatamata protsessi etappide koguse või nimetuste erinevustele jäävad kasutatavad meetodid ja põhimõtted üldjoontes samaks.

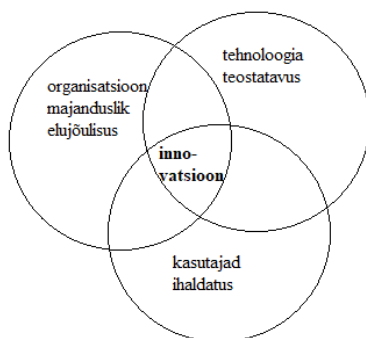
Arendaja	Mudel/raamistik	Kirjeldus
Bela H. Banathy, 1996	-	Hargnev ja koonduv mõtlemine, topeltteemanti mudel
Design Council UK, 2004	Double Diamond	Discover, Define, Develop, Deliver. Hargnev ja koonduv mõtlemine.
IDEO, Tom Kelley, 2001 (Deloitte. 2006)	Deep Dive	Understand, Observe, Visualize, Evaluate, Implement Mudel omandatud Deloitte poolt 2006. aastal
IDEO, 2011	IDEO Toolkit	Discovery, Interpretation, Ideation, Experimentation, Evolution
IDEO, 2009	HCD mudel	Hear, Create, Deliver
IDEO, Tim Brown, 2008	3 Is mudel	Inspire, Ideate, Impelemement
d.school, 2009 (Hasso Plattner)	Bootcamp Bootleg	Understand, Observe, Point of View, Ideation, Prototype, Test

Institute of Design at Stanford)		
d.school, 2013	Bootcamp Bootleg	Empathise, Define, Ideate, Prototype, Test
Dunne ja Martin, 2006	Cycle of design thinking	Abduction (generate ideas), Deduction (predict consequences), Induction (generalize). Wicked problems.
Liedtka ja Ogilvie, 2001	WhatX4	What is, What if, What wows, What works
IBM, 2013	IBM Loop Model/ Enterprise Design Thinking Framework	Observe, Reflect, Make
Google Ventures, 2011	Google Design Sprint	Idea, Build, Launch, Learn
MIT D-lab, 2002	D-Lab's design cycle	Learn, Imagine, Create, Evaluate
Lynn Shostack 1982	Service design	blueprint, teenusdisaini mõiste
Jakob Schneider & Marc Stickdorn, 2011	Service design thinking	Exploration, Creation, Reflection, Implementation

Tabel 1 Disainmõtlemise lähenemise erinevate koolkondade ülevaade (autori koostatud [6] [7] [8] [9] [10] [11] [12] [13] [14] [15] [16] [17] [18] [19] [20] [21] [22] põhjal)

2.1.2 Valiku põhjendus

Disainmõtlemine on innovaatiliste lahenduste loomise protsess, kus loodav lahendus on samaaegselt kasutajate poolt ihaldatud, tehnoloogiliselt teostatav ning organisatsiooni vaatest majanduslikult elujõuline. [5]



Joonis 1. Innovatsiooni kriteeriumid disainmõtlemises (autori koostatud [5] põhjal)

See osutuski üheks keskseimaks põhjuseks, miks antud magistritöö kontseptuaalseks raamistikuks sai valitud disainmõtlemise lähenemine ning analüüsiks rakendati selle meetodeid ja tööriistasid. Lisaks sellele, et see on universaalselt kasutatav olenemata organisatsiooni suurusest, asukohast või lahendatava probleemi valdkonnast, on see kasutuses maailma kõige innovaatilisemates ettevõtetes näiteks nagu Apple, Lego, Airbnb ja IBM. Mitmed organisatsioonid, IBM nende seas, on disainmõtlemise lähenemist ka oma organisatsiooni jaoks kohendanud ning väidetavalt aitab see neil töötada meeskondades 75% efektiivsusega, tulla tootega turule 2 korda kiiremini ning kindlustada 300% investeeringutasuvus (ROI) [23]. Airbnb suutis disainmõtlemise toel päästa oma ettevõtte pankrotist ning arendada ülemaailmseks edulooks [24].

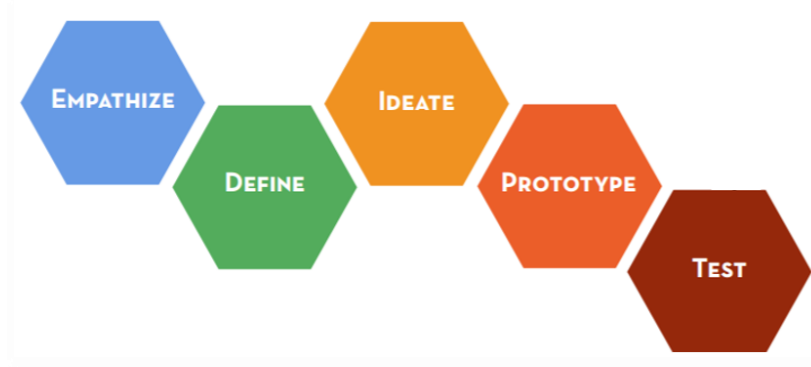
Autorile imponeeris ka protsessi agiilsus, kiired iteratsioonid ning praktiliste kasutajakesksete lahenduste koosloome, kus eri taustaga inimestest koosnevad meeskonnad töötavad üheskoos püüdes lahendada kasutajate lahendamata ja keerulisi probleeme viisil, mis paneb need eristuma oma konkurentidest. Disainmõtlemise lähenemise eesmärgiks on enne lahenduse pakkumist sihtrühma või klienti kuulata ja mõista – eelarvamuste vabalt. On tõestatud, et kaasates huvitatud osapooli ja kliente probleemi defineerimise ja lahenduste väljatöötamise saavutatakse nende inimeste pühendumus muudatusteks ja muutuste aktsepteerimiseks [19].

Tim Brown väidab, et disainmõtlemine on inimestele üliomane võimekus, mis integreerib intuitsiooni ratsionaalsuse ja analüütilise mõtlemisega, ning on jäänud varju traditsioonilisematele probleemi lahendamise praktikatele. Tema arvates peaksid organisatsioonid disainmõtlemise oma DNAsse inkorporeerima, kui soovitakse luua innovaatilisi lahendusi ja tagada konkurentsieelis [5].

Disainmõtlemise eeliseks on ka selle järjepidev kestvus – tagasiside ja ebaõnnestumiste najal õppimise ja parendamise protsess. See on hea viis olla pidevalt kursis oma klientide vajaduste ja lahendamata probleemidega, et luua suurepäraseid kliendikogemusi ning saavutada klientide maksimaalne rahulolu ning lojaalsus.

Käesoleva magistritöö raames juhindub autor d.school Bootleg mudelist, mille etapid on järgnevad:

- empaatia loomine;
- probleemi defineerimine;
- ideede genereerimine;
- prototüüpimine;
- testimine.



Joonis 2. D.school Bootleg disainmõtlemise protsessi mudel [14]

Järgnevatel alampeatükkides kirjeldatakse valitud mudeli etappe detailsemalt koos töös kasutatavate meetodite ja tööriistadega.

2.2 Empaatia loomise tehnikad

Empaatia on inimkeskse disaini kese. Empaatia loomise protsessi käigus õpitakse tundma inimesi disaini probleemi kontekstis, püüdes mõista mida ja miks nad teevad, mida tunnevad ja vajavad, milline on nende mõttemaailm ning mis on nende jaoks oluline [25].

Empaatia loomiseks kasutatavad meetodid on põhiliselt seotud kasutajatega suhtlemisel, vaatlemisel ja märkamisel. Eesmärgiks on luua sügavam arusaam uuritavast kontekstist ning selles toimetavate kasutajatest, nende käitumisest ja vajadustest.

Alljärgnevalt tuuakse välja tehnikad, mida kasutati antud magistritöö raames empaatia loomiseks:

- **Sekundaarsete andmete analüüs**

Sekundaarsete andmete analüüs pakub täiendavat konteksti inimkesksele vaatele ning aitab koguda infot ja perspektiivi kasutajatelt õigete küsimuste küsimiseks [12].

- **Turu-uuring**

Turu ja konkurentide analüüs on samuti tõhus tehnika täiendava konteksti ja info ning trendide kogumiseks [26].

- **Huvitatud osapoolte analüüs**

Huvitatud osapool(ed) on isik või isikud, kel on teatud võim ja huvi projekti edukuse üle ning projektiga loodava väärtuse vastu. Mis tahes osapool võib olla projekti nõuete, eelduste või piirangute allikas. Huvitatud osapoolte analüüsi käigus kaardistatakse kõik projektiga seotud osapooled ning kategoriseeritakse maatrikisse ühte neljast rühmast vastavalt nende huvile projekti vastu ja võimule projekti mõjutada [26].

- **Ankeetküsitlus**

Ankeetküsitlus on meetod kiireks ja suhteliselt odavaks infokogumiseks suurelt hulgalt vastajatelt. Ent sel meetodil on teatud miinuseid – küsijal ei ole võimalik küsimust täpsustada või selgitada ning tulemused ei pruugi kajastada representatiivset valimit, et teha üldistavaid järeldusi. Kogutud andmeid analüüsitakse kvantitatiivselt [27].

- **NPS soovitusindeks**

NPS soovitusindeks on kliendi rahulolu ja lojaalsuse mõõdik, mis on kiiresti kogunenud populaarsust selle loomisest 2003. aastal Bain and Company poolt [29]. Skoori arvutamiseks küsitakse klientidelt üldjuhul üht küsimust: „Kui tõenäoliselt soovitaksid ettevõtet/teenust/toodet oma sõpradele või kolleegidele?“ ning need vastused kogutakse üldjuhul skaalal 0-10 (ei soovita üldse – väga tõenäoliselt), mis hiljem kategoriseeritakse 3 rühma. Need, kes vastasid küsimusele skaalal 0-6 on ettevõtte kahjustajad; need, kes vastasid skaalal 7-8 on neutraalsed kliendid; ning need, kes vastasid skaalal 9-10 on soovitajad. Skoori arvutus on lihtne – tuleb lahutada kahjustajate osakaal soovitajate osakaalust. Passiivsed või neutraalsed vastajad ei mõjuta skoori. Näiteks kui ettevõttel on 10% kahjustajaid (0-6), 20% passiivseid (7-8) ja 70% soovitajaid (9-10), siis ettevõtte NPS skoor on $70-10=60$. Tavaliselt küsitakse klientidelt lisaks ka mida nad soovitaksid ettevõttel teha nende kogemuse parandamiseks või selgitust, miks nad sellise hinde valisid. NPS uuring on kui lakmuspaber määramaks kui hästi töötab ettevõtte oma põhiväärtustega vastavuses (ibid).

- **Intervjuud**

Intervjuu on suurepärase vahend kasutajate ja nende konteksti mõistmiseks, mille eesmärgiks on valideerida probleemi olemasolu või avastada varjatud probleemid, mõista kasutaja vajadusi probleemi kontekstis ning selgitada välja, mis teeks kasutaja elu lihtsamaks. Tavaliselt kasutatakse selleks struktureerimata ehk avatud intervjuu vormi, kus intervjuueeritav avab intervjuu läbiviijale oma mõtted, tunded ja arvamused vestluse loomuliku kulgemise käigus. Teemakaart on abiks intervjuu eesmärgi skoobis püsimiseks. Intervjuu andmeid analüüsitakse kvalitatiivselt [28]. Samuti on võimalik kasutada kombineeritud meetodit ehk poolstruktureeritud intervjuud, kus intervjuueerija vahendab suletud küsimustega küsimustikku. Intervjuud võivad jaguneda individuaal-, fookusgrupi- või ekspertintervjuudeks [12]. Individuaalintervjuu käigus, eriti kui see on läbi viidud intervjuueeritava keskkonnas (tööl või kodus), saab koguda andmeid intervjuueeritava mõttemaailma, käitumise ja elustiili kohta. Fookusgrupiintervjuu pakub aga valitud kogukonna häält ja väärtushinnanguid ning mitmekesiseid arvamusi. Ekspertintervjuu käigus omandatakse organisatsiooni- või süsteemisise vaade või perspektiiv ning tutvutakse valdkonna hiljutiste arengute või innovatsioonide õnnestumiste ja ebaõnnestumistega (ibid).

- **Persoonad**

Persoon on väljamõeldud karakter ja arhetüüpiline süsteemi kasutaja [30], kes aitab tellijal ja arendusmeeskonnal kasutajaga personaalsel tasemel suhestuda ning disainida efektiivsemalt. Persoon meetodit kasutatakse disainmõtlemise lähenemises protsessi empatiseerimise või defineerimise etapis [31].

Persoon põhineb teadmistel reaalsest kasutajatest ning aitab kaardistada kasutaja motivatsiooni, tundeid ja käitumist ehk kogu teekonda süsteemi, teenuse või toote kasutamisel. Lisaks annab persoon kasutajale füüsilise mõõtme ning olulise perspektiivi süsteemi, toote või teenuse kavandamisel ja disainimisel [27].

- **Empaatiakaart**

Disainmõtlemise üks kesksemaid ideid on empaatia – sügavam arusaam kliendist, kelle kasutuskogemust disainitakse. Empaatiakaart on tööriist, mis aitab paremini mõista klienti ning sünteesida tarbijatunnetust (*customer insights*) [32].

Empaatiakaardil on järgnevad dimensioonid:

- **Kuuleb/tunneb:** mida nad tunnevad kasutuskogemuse ajal, millised ootused, hirmud ja rõõmud neil sellega on;
- **Näeb:** mida klient näeb oma kasutuskogemuse ajal, mis järjekorras ja miks nii;
- **Kuuleb:** mida klient kuuleb välistest allikatest (sõbrad, tuttavad, pere, sotsiaalmeedia);
- **Ütleb/Teeb:** millised on nende tegevussammud, milliste sõnadega nad kirjeldavad oma kasutuskogemust;
- **Rõõm:** mida nad soovivad saavutada kasutuskogemuse käigus (eesmärk);
- **Valu:** millised takistused või frustratsioonid nende eesmärgi saavutamise teel seisavad (ibid).

2.3 Probleemi defineerimine

Probleemi defineerimise eesmärgiks on eelnevalt kogutud andmete põhjal luua sisuline ja rakendatav probleemi olemuse kirjeldus ehk käsitletava probleemi raamistik, mille toel keskenduda eesmärgipäraselt lahenduse väljatöötamisele [25] [33].

Alljärgnevalt tuuakse välja tehnikad, mida kasutati antud magistritöö raames probleemi defineerimiseks:

- ***How Might We*- küsimused**

HMW-küsimused (kuidas me saaksime?) on tarbijatunnetuse tõlgendamisest lahenduse võimaluste sõnastamine „kuidas me saaksime/võiksime“ küsimuse vormis [12].

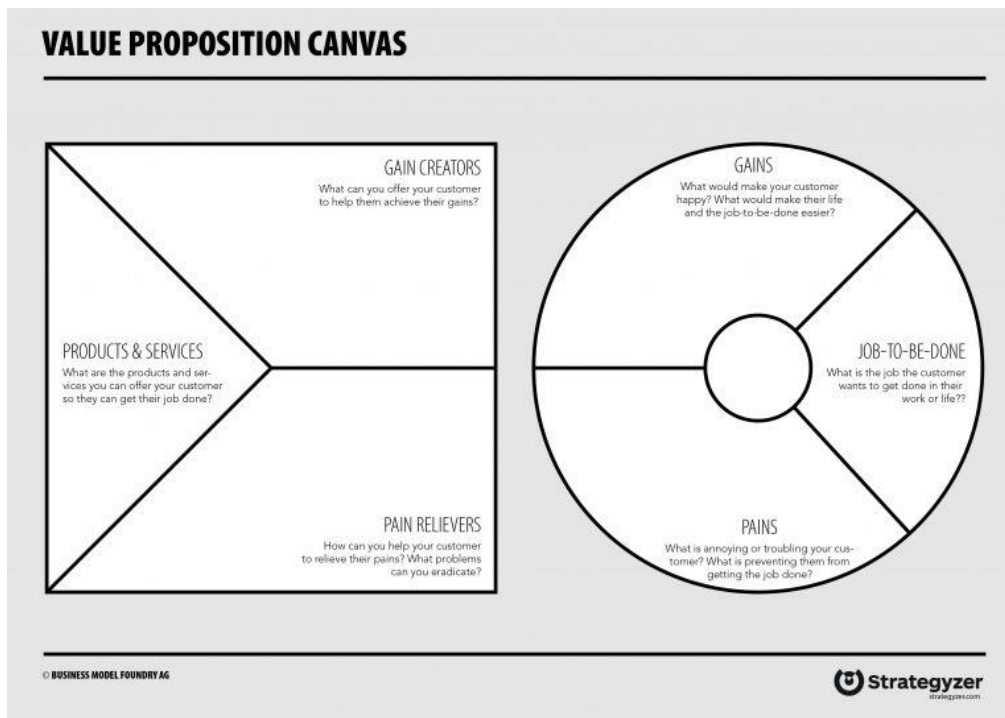
- **Klienditeekonna kaardistamine**

Klienditeekonna kaart (*customer journey map*) kaardistab persoona ehk kliendi kogemust süsteemi, toote või teenuse kasutamisel kliendi vaatest ning on suurepäraseks vahendiks visualiseerimaks, mida kasutaja süsteemi kõikides kokkupuutepunktides soovib teha, teeb ja mida seejuures tunneb. Selline tehnika aitab arendustiimil märgata kitsaskohti disainis ning leida innovaatilisi viise, kuidas teenust või toodet parendada [26].

- **Väärtuspakkumiste lõuend**

Selleks, et süsteem, teenus või toode oleks kasutajate poolt vastuvõetud, on vaja, et selle kasutamine annaks kasutajale väärtust. Väärtuspakkumine tuletatakse sihtkasutaja vajadustest lähtuvalt [28].

Väärtuspakkumise lõuend on Alexander Osterwalderi poolt loodud raamistik, mis aitab disaineril leida toote ja turu omavaheline sobivus. See on detailsem vaade tema ärimudeli lõuendi osade - kliendisegmendid ja väärtuspakkumine – vahel. Antud meetodit sobib kasutada nii teenuse või toote parendamiseks kui ka uue loomiseks [34].



Joonis 3. Väärtuspakkumise lõuendi mall [35]

Väärtuspakkumise lõuend on jagatud kaheks osaks – paremal pool on kliendi vaade, vasakul pool aga toote või teenuse vaade. Lõuendi täitmist tuleb alustada kliendi vajadustest – need võivad olla nii funktsionaalsed, sotsiaalsed kui ka emotsionaalset laadi. Need on lahendust vajavad probleemid, täitmist vajavad ülesanded või lihtsalt soovid, mida klient tahab rahuldada. Kliendi vaev on mistahes negatiivsed emotsioonid, soovimatu kogemus või situatsioon, riskid, mida soovitakse vältida seonduvalt oma vajaduste täitmisega. Kliendi kasu on tulem või eelis, mida klient ootab, soovib või mille üle oleks tal hea meel. Seejärel tuleb jätkata toote või teenuse vaate täitmisega, kirjeldades esmalt toote või teenuse omadusi või eeliseid, mis katavad kliendi vajadusi. Kasu loojate lahtris tuuakse välja, kuidas toode või teenus kliendile kasu loob ja lisandväärtust pakub. Vaeva leevendajad on kõik, mis aitab kliendi vaeva oma vajaduste rahuldamisel leevendada või seonduvaid takistusi ja probleeme lahendada [36].

Toode või teenus loob kliendile väärtust, kui see täidab tema vajadusi ning samaaegselt loob kasu ja leevendab kliendi vaeva. Või nagu Simon Sinek sõnastab tabavalt: „Inimesed ei osta seda, mida te teete; nad ostavad seda, miks te seda teete.“ Eesmärk pole teha äri kõigiga, kel on vaja seda, mis teil on. Eesmärk on teha äri nendega, kes usuvad sellesse, millesse te usute [37].

2.4 Ideede genereerimine

Ideede genereerimise protsessi käigus keskendutakse kõikvõimalike kontseptsioonide ja lahendusversioonide loomisele hindamata nende teostatavust või majanduslikku elujõulisust [14]. See on disainlähenumise protsessi divergentne ehk hargnev osa, kus peamiseks kasutatavateks tehnikateks on ajurünnakud, mõistekaardid ning visandamine ja prototüüpimine. Ideede genereerimine on üleminekuprotsess probleemi defineerimisest lahenduse loomiseni ning võimaldab avastada erinevaid innovaatilisi ja ootamatuid lahenduse võimalusi [38].

Alljärgnevalt tuuakse välja tehnikad, mida kasutati antud magistr töö raames ideede genereerimiseks:

- **Ajurünnakud**

Ajurünnak on tehnika kiireks info ja ideede kogumiseks ning loovuse soodustamiseks. Ajurünnak viiakse läbi suuliselt, variatsioonina saab kasutada ka kirjalikku ajurünnakut (*brainwriting*), mis maandab ajurünnaku meetodi riski, kui üks või paar meeskonnaliiget domineerivad rühma üle. [39] Ajurünnaku tehnika toimib kõige paremini, kui meeskond on positiivne, optimistlik ning avatud nii paljude kui võimalik ideede genereerimisele [12]. Ajurünnaku algatamiseks on hea kasutada HMW-küsimusi [38].

- **Kasutajalood**

Kasutajalood on üldjuhul agiilses tarkvaraarenduse protsessis kasutatav nõuete dokumenteerimise meetod, kus süsteemi funktsionaalsust kirjeldatakse kasutaja perspektiivist. Kasutajalugu kirjeldab, millist rolli kasutaja süsteemis täidab ning mida ta soovib saavutada oma tegevusega ning mis põhjusel tal seda vaja on [39].

2.5 Prototüüpimine

Prototüüpimine on iteratiivne protsess leidmaks vastuseid küsimustele, mis viivad lähemale lahendusele. Samas võib olla prototüüp ka ideede genereerimise tehnika [25].

Prototüüpimine on ka tehnika varajaseks nõuete valideerimiseks projekti huvipooltega. Prototüüp on süsteemi, toote või teenuse töötav mudel enne selle ehitamist. See on käega katsutavam kui teoreetiline arutlus teemal, kuidas süsteem peaks töötama. Üldjoontes

eristatakse kahte tüüpi prototüüpe: madala ja kõrge täpsusastmega prototüübid. Varasemas disainifaasis on mõistlik kasutada madala täpsusastmega prototüüpimise tehnikat, sest see võimaldab kiiresti saada projekti huvipooltelt tagasisidet ning liigsete kulutusteta alustada protsessi otsust, kui selleks ilmneb vajadus [40] [27].

2.6 Testimine

Loodud prototüübi testimise käigus kogutakse kasutajatelt väärtuslikku tagasisidet, mis võimaldab prototüüpi ja lahendust kohendada, sünteesida kasutajalt prototüübi testimise käigus küsitlemisel ja vaatlemisel uut tarbijatunnetust (*insights*) ning lõpuks ka vajadusel täpsustada lahendatava probleemi raamistikku [25].

Seejuures tuleks hoiduda uurimast kasutajatelt, kas neile lahendus meeldib, vaid keskenduda „miks“-tüüpi küsimustele, mis aitab kasutajat ja lahendatava probleemi olemust veelgi paremini mõista või avastada potentsiaalseid alternatiivseid lahendusi.

Testimisel tuleb juhinduda „näita, aga ära selgita“ printsiibist ehk sellest, et testitavale ei selgitataks prototüüpi, vaid antakse võimalus iseseisvalt mõista, avastada ning selgitada oma tegevusi ja kogemust prototüübi kasutamisel. Prototüübi testimisel antakse testitavale konkreetsed lähteülesanded lahendamiseks, mis loob kasutajale reaalse kogemuse, millega suhestuda. Kasutaja võib prototüüpi ka „valesti“ kasutada ning see on väärtuslik tagasiside. Testimise käigus on hea paluda testitaval ka prototüüpi võrrelda kas teiste prototüüpide või muude sarnaste lahendustega, mis võib viia peidetud vajaduste avastamiseni (ibid).

2.7 Võimekuspõhine planeerimine TOGAF raamistikus

Võimekusepõhine planeerimise mõiste on seotud ettevõttearhitektuuri käsitlusega. Gartner Grupi definitsiooni järgi on ettevõttearhitektuur on protsess, mis aitab ettevõttel suunata oma ärivisiooni ja strateegiat organisatsiooni muudatuste juhtimise tõhustamiseks luues, kommuniqueerides ja parendades ettevõtte tulevikuvisioni (soovitud olukord tulevikus) kirjeldavaid nõudeid, printsiipe ja mudeleid ning seeläbi toetades selle arengut [41]. Ettevõttearhitektuuri rakendamise aitab ettevõttel oma toimimist tõhustada analüüsides ettevõtte ressursse nagu inimesed, äriprotsessid, andmed

(informatsioon) ja tehnoloogia. Ettevõttearhitektuuri käsitluse tuntuimad raamistikud on TOGAF ja Zachmani raamistikud (ibid).

Võimekusepõhine planeerimine (*capability based planning*) on TOGAF ettevõttearhitektuuri käsitluse raamistikus kasutatav meetod, mis kontrollib seda, kas muudatused organisatsioonis on kooskõlas ettevõtte strateegiaga. See on meetod, mida on pikalt kasutatatud inglise keelt kõnelevate maade (USA, UK, Kanada ja Austraalia) kaitsevaldkonnas ning hetkel kogumas populaarsust ärivaldkonnas, eriti IT süsteemidega seotud strateegiliste eesmärkide toetamises. Võimekusepõhine planeerimine aitab organisatsioonil püsida õigel kursil keskendudes oma tegevustes nende ärivõimekuste arendamisele, mis tagavad ettevõtte strateegiliste ja taktikaliste eesmärkide täimist ja selle kaudu ettevõtte visiooni realiseerimist [42] [43].

Võimekusepõhine planeerimise meetodi kasutamine IT süsteemide arendamisel aitab vastata järgnevatele küsimustele [44]:

- milliseid võimekusi oleks vaja parendada tehnoloogia abil;
- millised võimekused on toetatud pärand- või elukaare lõpus oleva tarkvara poolt;
- millised võimekused pole piisavalt tehnoloogia poolt toetatud;
- milliseid võimekusi puudutab tarkvara väljavahetamine.

Võimekusepõhine planeerimine koosneb järgnevatest etappidest [42]:

- ärivõimekuste kaardistamine;
- hindamine, kui palju muudatusi ärivõimekus vajab;
- ärivõimekuste ja muudatuste prioritseerimine;
- muudatuste elluviimise plaani koostamine.

2.8 FURPS mudel

FURPS on üks populaarsemaid tarkvara kvaliteedi kirjeldamise raamistikke, mis töötati välja 1992. aastal Robert Grady poolt ning täiendati 1999. aastal IBM Rational Software´s (Jacobson et al) lisandunud nõuete klassifikaatoritega, nagu disain, implementatsioon, liidesed ja infrastruktuur, FURPS+ mudeliks [45].

FURPS mudeli nimes kasutatud akronüüm klassifitseerib nõuded järgnevalt:

- Funktsionaalsus (*functionality*) – funktsionaalsused, võimekused, turvalisus;
- Kasutatavus (*usability*) – inimfaktor, kasutajaliidese esteetika ja konsistentsus, kontekstipõhine abiinfo, dokumentatsioon, koolitusmaterjal jms;
- Töökindlus (*reliability*) – rikete ja tõrgete tihedus ja tõsidus, käideldavus, taastuvus, prognoositavus, täpsus, keskmine riketevaheline aeg (*mean time between failure*);
- Jõudlus (*performance*) – kiirus, tõhusus, kättesaadavus, täpsus, läbilaskevõime, reaktsiooniaeg, taasteaeg, ressursside kasutatavus;
- Toetatavus (*supportability*) – testitavus, laiendatavus, adapteeritavus, hooldatavus, ühilduvus, konfigureeritavus, installitavus, lokaliseeritavus (ibid).

Funktsionaalseid nõudeid kirjeldab mudeli esimene osa, mittefunktsionaalseid nõudeid aga URPS osa.

2.9 MoSCoW meetod

MoSCoW on üks tuntumaid ja lihtsamaid nõuete prioritseerimise tehnikaid inkrementaalses või iteratiivses arendusprotsessis, millega huvitatud osapooled kategoriseerivad nõudeid olulisuse järjekorras [26].

Antud meetodi klassifikaatorid on järgmised:

Must have (M) – peab olema; funktsionaalsused, mida peab realiseerima esmajärjekorras, kuna fundamentaalsed tähtsad arendatava toote toimimiseks, minimaalselt vajalikud;

Should have (S) – peaks olema; funktsionaalsused, mida peab realiseerima, kuid millega võib mõnda aega oodata;

Could have (C) – võiks olla; funktsionaalsused, mida võiks realiseerida, kui aeg võimaldab, ent pole määrava tähtsusega;

Won't have (W) – ei pea olema; funktsionaalsused, mida on soovitatav realiseerida, kuid ei pruugi kunagi realiseeritud saada. Asjaolude muutumisel võib vastav kategooria ka muutuda:

MoSCoW tehnikat eelistatakse selle lihtsa ja kiire kasutatavuse tõttu, ent puudusena tuuakse välja selle teatud subjektiivsus ja mitte eriti ranged otsustuskriteeriumid [39].

2.10 Magistritöö analüüsi raamistik

Magistritöö eesmärgi teostamiseks kasutatavate meetodite kogumist parema ülevaate saamiseks koondab autor analüüsi vaatepunktid koos teostatud analüüsi oluliste tulemitega alloleva raamistiku kujule:

AS-IS			
Taustsüsteemi vaade	Kasutaja vaade	Ettevõtte	Süsteemi vaade
Omnikanali kaubandusmudel	Kasutajate sisend	Strateegia	Infosüsteemide kontekst
Parimad praktikad	Tarbijatunnetus (<i>customer insights</i>)	Protsessid	Lahenduse alternatiivid
Turu-uuring		Võimekused	



TO-BE		
Ettevõtte vaade	Kasutaja vaade	Süsteemi vaade
Protsessid	Huvitatud osapooled	Ärinõuded
Võimekused	Persoonad	Ärireeglid ja äriinfo mudel
Omnikanali strateegia	Klienditeekond	Funktsionaalsed ja mittefunktsionaalsed nõuded
	Väärtuspakkumine	Prototüüp
		Arhitektuuriline visioon

Joonis 4. Magistritöö analüüsi raamistik (autori koostatud)

3 Taustsüsteem

Käesolevas peatükis selgitatakse omnikanali jaekaubanduse ärimudeli olemust ja seotud terminoloogiat, kirjeldatakse millised võimalused ja kasu ning raskused ja väljakutsed omnikanali strateegia rakendamine ettevõttele kaasa toob. Lisaks antakse ülevaade parimatest omnikanali strateegia rakendamise praktikatest maailmas ning tehakse turu-uuring Eestis ja lähiriikides hetkeolukorra kaardistamiseks. Lõpetuseks koondab autor kirjandusülevaates ja turu-uuringu käigus kogutud info omnikanali strateegia rakendamise võtmevaldkondadeks ehk nn ehitusplokkideks.

3.1 Omnikanali ärimudel jaekaubanduses

Omnikanali jaekaubandusemudel on brändi või ettevõtte strateegia, mis integreerib kõik olemasolevad kanalid ühtseks sujuvaks (*seamless*) kliendi- ja ostukogemuseks ning võimendab käepärasust ja mugavust ning kliendi kaasatust [46]. Mis puutub omnikanali mõiste definitsiooni, siis akadeemilises käsitluses oli Rigby esimene, kes 2011. aastal määratles omnikanali jaekaubanduse kui integreeritud müügi- ja ostukogemust, mis ühendab füüsiliste poodide eelised e-poodlemise informatsioonirikka kogemusega [47].

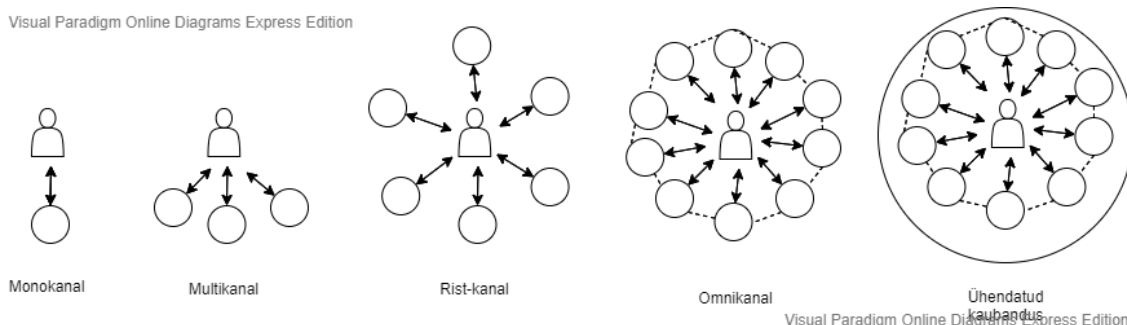
Kliendi muutunud ostuharjumused ei võimalda monokanali ettevõtetel püsida konkurentsis, sest see ettevõtte pole kliendile nii kättesaadav kui tema omnikanali ärimudeli alusel opereerivad konkurendid. Jaekaubanduse murranguline pööre toimus e-kaubanduse arengu ja levikuga, mis muutis inimeste traditsioonilisi ostuharjumusi. Tehnoloogia areng aga võimendas ostu- ja kokkupuutekanalite kogumit – nüüd peab ettevõtja arvestama ka mitmete mobiilsete kanalitega (mobiil, äpid, kantavad vahendid), sotsiaalmeedia kanalite võimalustega ning ka muude tehnoloogiliste innovatsioonidega (NFC, RFID, *beaconid*, masinõpe, virtuaalreaalsus, augmenteeritud reaalsus, biomeetria, asukohapõhine tehnoloogia jm) ning leidma optimaalse „segu“ kanalitest, mida oma klientidele tervikliku kliendikogemuse pakkumiseks kasutada [48].

Kanalit saab defineerida kui kliendi kokkupuutepunkti ettevõttega või meediumit, mille abil ettevõtte ja klient omavahel suhtlevad. Omnikanali strateegia keskendubki kanalite ja brändi omavahelise koosmõjule. Omnikanali strateegiaks saab nimetada olemasolevate kanalite ja kliendi kokkupuutepunktide sünergia haldamist selliselt, et kliendikogemus ja töövõime kanalite vahel on optimeeritud (*ibid*). Kanaleid saab üldistades kategoriseerida

füüsilisteks ja virtuaalseteks (digitaalseteks). Omnikanali strateegia eesmärk on pakkuda kliendile ühtlast teeninduskvaliteeti ja ostukogemust kõikides kanalites.

Omnikanali jaekaubandusmudelitest saab parema arusaama, kui vaadelda selle järkjärgulist evolutsiooni traditsioonilisest ühekanalisest (tavaliselt füüsiline pood) paljusid kanaleid üheks integreerivaks (*omnis*) kanaliks. Multikanali jaekaubanduse mõiste tuleneb aga ladinakeelsest sõnast *multus* ehk mitu, ning see on strateegia, kus ettevõtte opereerib mitut müügikanalit teineteisest eraldi silodes ning sisuliselt üksteisega konfliktis. Ristkanali jaekaubanduse mõiste tuleneb ladinakeelsest sõnast *crux* ehk rist ning tähistab strateegiat, kus ettevõtte opereerib mitut kanalit vastastikkuses sõltuvuses ja teatud sünergias ning võimaldab klientidel teatud kanaliülest liikumist. Omnikanali jaekaubanduse mõiste tuleneb ladinakeelsest sõnast *omnis* ehk „kõik“ ning tähistab sellist strateegiat, kus ettevõtte kõik kanalid on omavahel tihedalt põimunud üheks universaalseks kanaliks, mis võimaldab kliendil takistamatult ja sujuvalt brändi ökosüsteemi piires liigelda [47] [46].

Joonisel 5 on autor visualiseerinud kirjandusülevaate põhjal omnikanali kaubandusmudeli evolutsiooni ning mudelite erisusi.



Joonis 5 Jaekaubandusmudeli evolutsioon (autori koostatud)

Lisaks kohtab erialases kirjanduses, eriti praktikute käsitluses, selliseid mõisteid nagu harmoniseeritud jaekaubandus (*harmonized retail*) [49], ühendatud kaubandus (*unified commerce*) [50] ning Alibaba juhi Jack Ma poolt 2016.aastal tutvustatud kontseptsioon Uus kaubandus (*New Retail*) [51]. Kuid autori hinnangul ei vaja need antud töö raames detailsemat käsitlust, kuna kõik nimetatud on käsitletavad omnikanali jaekaubandusmudeli parendatud versioonina, kus on veelgi rohkem kanaleid ja piirid digitaalse ja füüsilise maailma vahel on veelgi rohkem hägusamad.

Mõistmaks, kui oluline on ettevõtetel teha õige kaubandusmudeli strateegia valik, tuleb vaadata kaubandussektori olulisi numbreid. Eesti Panga andmetel oli Eesti e-kaubanduse käive 2019. aastal 1,4 miljardit eurot, kasvades eelmise aastaga võrreldes 26% võrra. Eesti e-kaubanduse käive moodustab umbes 20% kogu Eesti jaekaubanduse mahust ning umbes pooled oma e-ostudest teevad eestlased piiriülestest e-poodidest. Eesti Statistikaameti andmete alusel kasutab Eestis interneti 98% rahvastikust ning 80% nendest külastab interneti mobiiltelefoni vahendusel. Emori uuringute järgi on Eestis 750000 aktiivset sotsiaalmeedia kasutajat, mis on 58% kogu rahvastikust [52]

Statista andmetel moodustas e-kaubanduse käive maailmas 2019. aastal 3,53 triljonit dollarit, kasvades eelmise aastaga võrreldes 17% võrra [53]. 2019. aastal sooritas e-poes ostu 1,92 miljardit inimest, kellest 65% kasutasid e-poe külastamiseks mobiili, kuid vaid 46% e-kaubanduse ostudest sooritati mobiiliga [54]. Sotsiaalmeedia on populaarne ka mujal maailmas, näiteks Statista andmetel on Soomes 67% rahvastikust aktiivsed sotsiaalmeedia kasutajad, kellest on 81% Facebooki, 93% Youtube'i ning 59% Instagrami kasutajad ning kasutades seda päevas umbes 1 tund [55].

Toodud numbrite najal on loomulik, et e-pood, mobiil ja sotsiaalmeedia kas juba on või peagi muutuvad väga olulisteks müügikanaliteks kõikidel jaekaubandusega tegelevatel ettevõtetel.

Omnikanali strateegia edukaks realiseerimiseks on ettevõtetel vaja mõista, kuidas ja millistes kanalites nende kliendid tahavad ostelda ning pakkuda neile rikastatud ja konsistentset sisu nende ostukogemuse toetamiseks [56]. Omnikanali jaekaubanduses on tähtis, et kliendi vaade ja -kogemus oleksid konsistentne ja läbipaistev olenemata asukohast, kanalist või kokkupuutepunktist, kus kliendiga kokku saadakse. Sellega seoses omandab füüsiline pood omandab uue funktsiooni – see pole enam lõpp-sihtkoht jaekaubanduse väärtusahelas, vaid lahutamatu ja dünaamiline osa ostu sooritamise protsessis. Füüsiliste poodide personalgi peab olema valmis opereerima uues rollis ning pakkuma klientidele nende poolt eeldatud kvaliteetset teenindust uues omnikanali ökosüsteemis (ibid). Omnikanali ökosüsteemis peab tegelikult kogu organisatsioon toetama kliendi suhete ja lojaalsuse loomist ning tähtsat rolli mängib siin klienditugi, millest saab kliendisuhete keskus.

Kui varasemalt seisnes füüsiliste poodide unikaalsus selles, et tooteid sai näha ja katsuda ning saada kohest ostukogemuse rahuldust toote kohesel kättesaamisel, siis e-poodide pidajatel ei jäänud muud üle, kui meelitada ostjaid suurema tootevaliku, madalamate hindade ning rohkema informatsiooniga (nt tootereitingud ja hinnangud). Omnikanali jaekaubandus aga kaotab füüsiliste ja digitaalsete poodide erisused [57].

Ligipääs infole ning võimalus osta mida tahes, kus tahes ja millal tahes on omnikanali strateegia mantraks. Sellega seoses tekivad terminid *showrooming* ja *webrooming*, mis muutuvad omni-ostja tavapäraseks kliendikogemuse osaks. *Showrooming* tähistab sellist kliendikäitumist, kui klient tutvub toodetega füüsilises poes, kuid kasutab mobiili selleks, et otsida mujalt paremaid hindu või pakkumisi, ning ostu sooritab tõenäoliselt veebis (nt Amazonis). *Webrooming* on vastand *showroomingule*, kui klient otsib toote kohta infot veebis ning ostu sooritab hoopis füüsilises poes [58]. Termin omni-ostja (*omni-shopper*) tähistab kliendi tüüpi, kelle klienditeekond ei ole sirgjooneline kui traditsioonilise kaubandusmudeli kliendil ning kes tahab kasutada kõiki kokkupuutekanaleid samaaegselt [46].

Eri klientide ostueesmärgid on erinevaid. Mitmed uuringud on tuvastatud klientide käitumuslikud ostumustrid ja jaganud järgnevateks eesmärkideks:

- utilitaarsed eesmärgid – klient on ülesandele orienteeritud ning vajab aja säästmist ja ülimalt efektiivset ostukogemust.
- hedonistlikud eesmärgid – klient, kes otsib rikastatud ostukogemusi ning unikaalseid ja erilisi (kohandatud) tooteid panustades ostlemise emotsionaalsele väärtusele (ibid).

Kliendikogemus sünnib erinevatest otsestest ja kaudsetest kokkupuudetest kliendi ja ettevõtte vahel läbi toodete, kommunikatsiooni, brändi või personali [59].

Omnikanali ökosüsteem toetab kliendi väärtuse loomet läbi erinevate klienditeekonna faaside ning müüja saab kanalite arendamisega aidata klienti edasi nende otsustusprotsessis. Uues omnikanali kontekstis vaadeldakse väärtuse loomist kui müüja ja kliendi vahelist koostegevust või koosloome protsessi, kus kasutatakse nii kliendi kui müüja ressursse [60]. Traditsioonilise jaekaubanduse käsitluses on organisatsioonid olnud tootele orienteeritud ning toote kaudu organisatsioonile väärtuse loomises. Kliendi

väärtusi saab eristada utilitaarset ja hedonistlikku vaadet kasutades. Utilitaarse väärtuse puhul soovib klient, et tal aidataks lahendada probleem või sooritada ülesanne. Hedonistlik väärtus võrsub aga ostmise ja tarbimise kogemusega seonduvatest emotsioonidest. Kliendi poolt tajutud eelised või ohverdused kas utilitaarse või hedonistliku eesmärgi täitmisel loovad kliendi väärtuse. Turunduslikus vaates tuleb seega ettevõttel ühildada kanalite suhtluspotentsiaalid kliendi ostuvajaduste ja -eesmärkidega. Eri kanalitel on eri rollid kliendi otsustusprotsessis ja klienditeekonnal. Ka müüja roll on muutunud – see pole enam toodete vahendamine, vaid kliendi väärtuse loomise abistamine. Puudub ainuõige omnikanali mudel, iga ettevõtja peab oma vajadustest ja kontekstist lähtuvalt enda strateegia looma (ibid).

Kliendid loovad iga kokkupuutega müüjaga ootused, mida müüjal tuleb igas kanalis täita. Näiteks kui klient on saanud suurepärase kliendikogemuse osaliseks füüsilises poes, ootab ja eeldab ta samasugust kogemust ka e-poes ja muudes kanalites, kus ta ettevõttega kokku puutub. Jaemüüjad on arvamusel, et optimaalne integratsiooni tase tuleb igal organisatsioonil tuvastada katse-eksituse meetodil [61].

3.2 Omnikanali kaubandusmudeli rakendamise võimalused ja kasu

Kirjandusülevaate põhjal on võimalik tuvastada järgnevad omnikanali kaubandusstrateegia rakendamise võimalused ja kasud:

- Suurendada kasumit – mitmed uuringud tõendavad, et omni-ostja kulutab rohkem ning on kõrgema eluea väärtusega, lisaks on omni-ostjate arv tõusutrendis [62]. USA tuntud jaemüüja Macy's kinnitab, et kanaliülesed ostjad ehk omni-ostjad on kuni 8 korda väärtuslikumad kui need, kes ostlevad ühes kanalis. USAs perioodil 2015.-2016. a. läbiviidud kliendiuuringu järgi kasutab 73% klientidest oma ostuteekonnal mitut kanalit ning nende ostud on kauplustes ja e-poes vastavalt 4% ja 10% suuremad, kui üht kanalit kasutavatel klientidel [63].
- Avardada turgu – digitaalsete müügikanalite kasutamine võimaldab haarata uusi turge ning tugevdada olemasolevat turupositsiooni ilma kaupluste ehitamisega kaasnevate investeeringuteta [60] [62].

- Laiendada tootesortimenti – digitaalsed müügiplatvormid võimaldavad laiendada tootesortimenti rohkem kui ettevõtte füüsiline müügiplind võimaldab ning luua piiratud kaubariidid (*endless aisles*) [60] [62].
- Suurendada kliendi rahulolu ja -lojaalsust – mitmete kanalite kombineerimine oma kaubandusstrateegias võimaldab müüjal paremini rahuldada kliendi vajadusi kasutades ära iga kanalile omaseid tugevusi ning leevendades teisele kanalile omast nõrkust. Mitmed uuringud kinnitavad, et paranenud kliendikogemusega ja kliendi rahuloluga kaasneb suurenenud kliendi lojaalsus [60] [62].
- Konkurentsieelise loomine – mitmes kanalis opereerimine võimaldab müüjal koguda väärtuslikku infot kliendi käitumise ja ostueelistuste kohta ning kasutada seda efektiivsemalt sihtturunduslike tegevuste planeerimisel ja elluviimisel [62]. Lisaks aitavad lisakanalid ehitada läbi rikastatud kliendikogemuse tugevamaid kliendisuhteid ning eristuda konkurentidest. Võimaldada klientidel eri kanalite kaudu organisatsiooniga suhelda ja sillutada teed sujuvaks klienditeekonnaks on raskesti teostatav ning seepärast pakub konkurentsieelist, kui organisatsioon suudab täita kliendi kõrgeid ootusi [60].

PWC poolt 2017-2018. aastal läbiviidud uuringu järgi loobub kolmandik kliente armastatud brändi teenuste kasutamisest juba ühe halva kliendikogemuse pärast, samas kui 63% on nõus jagama ettevõttega rohkem infot, kui selle eest võimaldatakse head kliendikogemust. Samas 54% USA tarbijatest on arvamusel, et enamikul ettevõtetel tuleb parandada kliendikogemust. Uuring viidi läbi 15000 inimesega 12 riigis (Põhja-Ameerikas, Ladina-Ameerikas, Suurbritannias, Saksamaal, Hiinas, Jaapanis ja Singapuris) [64].

3.3 Omnikanali kaubandusmudel rakendamise raskused ja väljakutsed

Kirjandusülevaate põhjal on võimalik tuvastada järgnevad omnikanali kaubandusstrateegia rakendamise raskused ja väljakutsed:

- Tehnilised – andmete ja süsteemide integratsioon ning holistilise vaate loomine, kanaliüleste andmebaaside loomine, andmesilodest välja murdmine, kanalite

ühilduvus ja sünkroniseerimine, eri kanalite teenuste omavaheline ühildamine, turvalisuse ja privaatsuse küsimuste lahendamine, klienditeekonna sujuvamaks muutmine, kokkupuutepunktide arvu suurendamine

- Organisatoorsed – kanalite vaheliste piiride hägustamine ning universaalse mitme kokkupuutepunktiga kanali loomine, brändi homogeniseerimine, hinnastamise poliitika ja pakkumiste paindlikkuse väljatöötamine, organisatsiooni struktuuri ja protsesside uue strateegiaga vastavusse viimine, töötajate infovahetus
- Juhtimisalased – holistilise juhtimisstiili ja otsustusliini väljatöötamine, personali koolitamine uue strateegia eesmärkide täitmise ja tulemuslikkuse hindamise osas, uute motivatsioonipakettide väljatöötamine
- Kultuurilised – virtuaalse ja füüsilise maailma ühildamine ning ühtse sisemise kultuuri väljatöötamine, eri kanalite töötajate koostöö ja läbipaistvuse saavutamine ning keskendumine kliendikeskse eesmärgi saavutamisele, mitte ainult „oma kanali“ edendamisele, töötajate vanade hoiakute muutmine
- Turunduslikud – integreeritud müügi- ja turundustegevuste strateegia ning kanalite tulemuslikkuse kriteeriumite väljatöötamine, uute kanaliülesle mõõdikute kasutuselevõtt, püsimine kliendikesksena, tervikliku brändikogemuse pakkumine, klienditeekonna mõistmine ja uue kliendivisiooni adopteerimine, personaliseerimine
- Finantsilised – investeringute efektiivne haldamine ning finantsiliste takistuste ületamine [65] [62]

3.4 Omnikanali kaubandusmudeli näited maailmast

Järgnevalt vaatleb autor prominentseid näiteid omnikanali strateegia edukast rakendamisest maailmas. Vaadeldavate kauplejate valik on tehtud kirjandusülevaate põhjal ning piiritletud magistritöös käsitletud ettevõtte ärisegmendiga.

Sephora

Sephora on prantsuse päritolu LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton) kontserni kuuluv rahvusvaheliselt tuntud ilutoodete jaemüüja, mis haldab rohkem kui 2600 kauplust maailma 36 eri riigis ning 78000 tootest 250 eri brändilt koosnevat tooteportfelli. Sephora asutati 1969. aastal parfüümipoena, kus esmakordselt maailmas pakuti võimalust toodet proovida enne ostmist [66]. Tänapäeval on digitaalsus põimunud ettevõtte DNAGA [67] – ettevõtte kombineerib augmenteeritud reaalsuse ja tehisintellekti tehnoloogiat pakkudes kliendile tööriistu, mille abil teha informeeritud ostuotsuseid.

Selline kasulik tööriist on näiteks brändi äpp, kus leiab tootereitingud ja -arvustused, toote asukoha teejuhi, lisaks äpiteavitused, aga ka juturoboti ning „aita mul valida“-tüüpi rakendused koos toote kasutamise õpetusvideotega jms. Sephora kasutab Google Analytics 360 Suite'i kogumaks kasulikke andmeid ostjate käitumisest, mis aitab paremini kliente segmenteerida ja toota personaliseeritud turunduslikku sisu [68].

Klienditeenindaja ei ole pelgalt ostutehingu vahendaja, vaid tootekonsultant-koolitaja, millele eelneb väga tugev väljaõppeprogramm mentoritega [69]. Sephora on tuntud aktiivse kogukonna (*Beauty Insider Community*) poolest ning kaupluses erinevaid teenuseid (nt meigikoolitused) pakkudes ja kogukonna üritusi korraldades hoitakse kliendid maksimaalselt kaasatud. Samuti on Sephoral väga tugev kohalolek sotsiaalmeedias – Instagram, Pinterest, Twitter, Facebook, Youtube ja ka enda platvormil BeautyTalk – õpitakse suhtluse käigus oma kliente ja nende soove tundma paremini, kui eales varem ning #TrendingAtSephora viitega innustatakse kliente ise sisu looma [67]. 2019. aastal tuli Sephora välja bränditud krediitkaardiga, millega teenitakse lisaboonuseid olemasoleva Beauty Insider kolmetasemelise lojaalsusprogrammi raames [70].

Sephora mittetraditsiooniline kauplusesisene kliendikogemus algab poe disainist ning see on täielikult interaktiivne võimaldades kliendil proovida tooteid nii füüsiliselt kui ka virtuaalselt. Selleks pakutakse poes erinevaid iluteenuseid ja kaasavõtmiseks

tootenäidiseid või tehnoloogiliselt rikastatud teenindust erinevate vahenditega nagu näiteks kassata *checkout* või virtuaalpeegel. Näiteks, kui klient tuleb poodi Beauty Studio *makeoveri* teenusele, saab ilukonsultant kasutatud tooted kohe kliendi arvele lisada ning klient sealsamas ka maksta ilma kassasse siirdumata [67].

Sephora eesmärk on kliente inspireerida ja õpetada meelelahutuslikul viisil, mis loob interaktiivse ja sõltuvust tekitava kliendikogemus, mida klient jääbki kasutama. Mõistagi on mobiil Sephora omnikanali strateegia keskmes ning klienditeekonna oluline osa, millega kliendid avastavad, mängivad ja õpivad nii veebis kui ka kaupluses [71].

Topshop

Topshop on Arcadia gruppi kuuluv Suurbritannia päritolu naiste moe- ja ilukaupade bränd, millel on 168 erinevat kauplust 24 eri riigis lisaks esindatusele frantsiisikaubamärgina sellistel tuntud jaemüüjatel nagu ASOS, Nordstrom ja Zalando. Meeste moekaup on esindatud Topman kaubamärgi all. Topshop pakub kiirmoe kontseptsiooniga kõrgmoest inspireeritud kollektsioone laias suuruste skaalas – suurus UK4-18, *petite*, *tall*, *maternity*. Topshop loob regulaarselt erikollektsioone, nagu Considered kollektsioon ettevõtte keskkonnamõju vähendamiseks või koostöös tuntud (kõrgmoe) disaineritega [72].

Topshop omnikanali strateegia kombineerib edukalt kauplusesisest kliendikogemust Topshop On the Go äpiga, millega klient saab ostu sooritada, aga ka toote triipkoodi skaneerides leida enda asukohale lähim pood, kus soovitud toode saadaval on, lisaks paljudele teistele funktsionaalsustele (sh personaalsed pakkumised). Topshop pakub nii e-poes kui kauplustes kasutatavaid füüsilisi ja digitaalseid kinkekaarte [73]. Ettevõtte katsetas augmenteeritud reaalsuse tehnoloogiat juba 2011. aastal pakkudes virtuaalset riiete proovimist [74] ning 2014. aastal tuli välja uuendusliku turunduskontseptsiooniga „Social Catwalk“, mis ühendab välireklaami, interaktiivse tehnoloogia, sotsiaalmeedia ja kliendi sisuloomet London Fashion Week moeürituse raames [75]. Lisaks stiiliajakirja ja blogi pidamisele kasutab Topshop oma kliente inspireeriva sisu loomiseks läbi Instragrammi stiilvoo ning ipadi kasutajatele Drawing Boardi, kus klient saab luua enda isiklike *look*'e teistega jagamiseks. Lisaväärtusena saavad Topshopi kliendid kasutada nii tasuta kui ta tasulisi individuaalseid ostukonsultandi ja stilisti teenuseid [73].

Tänaasel päeval on Arcadia grupp pankroti veerel, nagu ka mõned teised regioonis tuntud moebrandid, tuues põhjuseks COVID19 pandeemia mõju [76]. Ent spetsialistide arvates oli kurb olukord tingitud ettevõtte suutmatusest pakkuda klientidele konkurentidega võrdväärset digitaalset väärtuspakkumist ning aastatepikkusest digitaalsetesse kanalitesse alainvesteeringutest [77].

Nordstrom

1901. aastal USAs Rootsi immigrandi ja tema kingameistrist partneri poolt asutatud kingapood kasvas kiiresti pere ettevõtteks edukaks moe- ja ilutoodete ning sisustuse kaubamajaks. Nordstromi sutaja uskus, et edu kroonib vaid neid, kes suudavad pakkuda klientidele parimat teenindust, valikut, kvaliteeti ja väärtust [78]. Hetkel on Nordstromil 100 poodi 40 eri USA osariigis ning 3 kauplust Kanadas, kuid e-poe kaudu suudetakse teenindada kliente üle maailma [79].

Nordstrom pakub väga paindlike tarne- (mh reserveeri ja proovi poes teenus), tagastuse ning ostu sooritamise võimalusi (nt mobiilne kassa, äpp), aga ka bränditud deebet- ja krediitkaarti, rääkimata tasuta kingipakendist või õmblusteenusest riiete kohendamiseks [79]. Kasutades ära digitaalse tehnoloogia võimalusi ja reaajas vajalike kliendiandmete serverimist ettevõtte võimestab oma kaupluste klienditeenindajaid pakkuma personaalsemat teenindust. Klienditeenindaja saab spetsiaalse rakenduse abil teha kliendile kaupluses personaalseid pakkumisi ning suhelda kliendiga rakenduse kommunikatsioonivahendeid kasutades ka pärast tema lahkumist poest [80].

Nordstrom teeb suuri investeeringuid kasutajakogemuse parandamiseks (enda kasutatavuse laborites) ning digitaalsete kanalite arendamiseks agiilsete ja timmitud meetoditega. Ühendades lojaalsusprogrammi, kauplusepõhise kaubasaadavuse ning kliendi 360-kraadi vaate suudab ettevõtte pakkuda ultrapersonaalseid pakkumisi. Näiteks saata kliendile tema lähedal asuvast poest saadavalolevale tootele personaalse pakkumise [81].

Nordstrom omnikanali strateegiat peetakse maailma edukaimaks ning ettevõtte enda sõnul keskendub see sujuvaima ja kvaliteetseima kliendikogemuse pakkumisele kõikides enda kanalites. Nordstromil on tugev kohalolek sotsiaalmeedias – Pinterest on integreeritud ka kauplusesise kogemuse parandamiseks, Youtube´s pakutakse klienditoe pikendusena stilisti teenuseid, Instagramis ostetavad tooteid. Ettevõtte kasutab täiel

määral sotsiaalmeedia olemasolevaid võimalusi klienditeekonda integreerimisel ja seeläbi veebimüükide suurendamiseks. Nagu teistelgi, äpp ühendab ettevõtte füüsilist ja digitaalset maailma võimaldades pakkuda personaliseeritud teenindust nii kaupluses kui ka digitaalsetes kanalites. Samuti suudab Nordstrom koondada kliendiga seotud andmed kõikidest oma brändide kanalitest (nt Nordstrom Rack) holistiliseks 360-kraadi vaateks [82].

Freshippo/Hema

Hema on Alibaba grupile kuuluv innovaatilise kontseptsiooniga toidupoe ja restorani hübriid. Hema on poekontseptsiooni brändi nimi Hiinas ning Freshippo mujal maailmas. Hema/Freshippo eristub traditsioonilisest jaemüüjast ka sellega, et värske tooraine ostetakse sisse otse tootjalt ilma vahendajata, mis ühtlasi lubab hoida hinnad madalamal ning anda kliendile lubadusi kauba kvaliteedi (mh värskuse) ja päritolu kohta. Kogu tooteinfo on esitatud mängulisel ja interaktiivsel kujul äpis [83].

Hema on New Retaili kaubandusmudeli musternäide, kus digitaalne ja füüsiline maailm on täielikult ühildatud tehnoloogia, andmete ja kliendi kaasatuse läbi. Hemas saavad kliendid kogeda futuristlikku kliendikogemust – alates digitaalsetest hinnasiltidest ja iseteeninduskassadest kuni mehhaniseeritud ja robotiseeritud kauba liigutamisele kaupluse riiulite ja kullerite vahel ning kliendi tuju monitoorivate sensoriteni, rääkimata kauplusesisestest kohvikutest, kus klient saab ostetud tooted lasta kokal endale valmistada ja robotil serveerida. Siingi on äpp kliendikogemuse keskne osa – näiteks saab klient toodet skaneerides lisaks tooteinfole ka personaalse retsepti. Suure konkurentsieelise pakub Hema kaupluse poolset jaotuslogistikat, mis võimaldab äpis tellimisel kauba kohaletoimetamist teatud raadiuses kauplusest kuni 30 minutiga. Ettevõtte opereerib targal andmepõhisel juhtimisel, mistõttu suudab kiiresti kohaneda muutunud oludega ning kasvõi operatiivselt lojaalsusprogrammi kohendada, kui tekkis vajadus klientide ostukäitumist muuta seoses pandeemiaga [84].

Kauplus suudab efektiivselt toimida laopinnana, kuna kauba sorteerimine, paigutamine, aga ka utiliseerimine on juhitud algoritmidega. Ettevõtte näeb, et internet on lahutamatu osa sotsiaalsest infrastruktuurist nagu elekter ja vesi, ning kasutab seda füüsilise ja digitaalse maailma omavahelisel integreerimisel ja kogemustloovate tarbimismustrite loomisel. Kõik need võimekused teevad Hemast New Retail kontseptsiooni parima näite,

millega luuakse klientidele väärtus ultrakiire tarne ning igal minutil värsket tootepakkumist [85].

Esimene Hema pood avati Hiinas 2016. aastal. Praegu on Hemal 160 kauplust ning ettevõtte plaanib 2030. aastaks jõuda 200 eri Hiina linna. Ettevõtte väärtused – kiire, värsked ja mänguline (*fast, fresh, fun*) – kaasatakse nii turunduslikku kommunikatsiooni kui ka lojaalsusprogrammi. Näiteks on ettevõtte kasutanud mängustamise (*gamification*) tehnikat arendades mängulist lojaalsusprogrammi kampaaniat (The Lion King On the Go) eesmärgiga luua klientidega emotsionaalsem side ja kasvatada brändi fänne. Hemal on unikaalne ärimudel, kus 80% ostudest sooritatakse äpi kaudu ning füüsilist poodi käsitletakse kui kliendi kaasamise kokkupuutepunktina, kus maksmiseks saab kasutada kas biomeetrilist tehnoloogial põhinevat näotuvastuskassat („naerata ja maksa“) või äpi Alipay teenust [86]. Hema unikaalsus seisneb ka selles, et selles poes ei toetata sularahamakseid [85].

3.5 Omnikanali kaubandusmudeli hetkeseis Eestis ja lähiriikides

Kauplejate omnikanali võimekuste hetkeseisu hindamiseks valis autor magistritöös käsitletava ettevõtte lähiturgude kõige populaarsemad konkurendid – ilutoodete jaemüüjad, kes tegutsevad samal turul. Täpsema võrdluse konkurentide pakutavatest teenustest tuuakse välja **Lisas 2**.

Üldistusena võib öelda, et ilutoodete ärisegmendis on Eestis omnikanali võimekused veel suhteliselt kasinad – kauplused keskenduvad pigem tootepõhisele müügile kui kliendi kaasamisele ja säilitamise tegevustele ning enda brändi tuntuse laiendamisele. Ära märkimist vajab asjaolu, et vaadeldud Eesti turul tegutsevatel kauplused on olemas esinduspood ning võimekus poest e-poe tellimusi üle anda, kuid arvestades kättetoimetamise aega, ilmselt puudub neil võimekus poes e-poe tellimusi komplekteerida. Eesti ilutoodete müüjate ärimaastikul ei ole hetkeseisuga väga tugevaid lojaalsusprogramme ega kogukondi, kuigi e-poodide tootehinnangute kogust ja sisu arvestades oleks vastava kogukonna tekkimisel potentsiaali. Tooterikastamise võimekus on pigem väike – kauplused edastavad vaid minimaalselt vajaliku tooteinfo. Suurima tooterikastamise võimekusega paistab silma Apotheka Beauty – väga täpsete tootekirjelduste, tootekoostiste, tootevõrdluste ning toodete filtreerimise võimaluste

paljususega. Vaatamata sellele on näha kauplejate soovi omnikanali võimekusi arendada püüdlustes teenindada klienti võimalikult kiirelt ja pakkuda erinevaid valikuvõimalusi ostuotsuse lihtsustamiseks – näiteks *chat*, pakijälgija robot, veebilehitseja teavitused, toodete võrdlused, makse- ja tarnevõimaluste paljusus.

Samas Põhjamaade piirkonnas tegutsevad Rootsi päritolu kauplejad keskenduvad rohkem oma brändi tuntuse ja kogukonna kasvatamisele, võimaldades kliendil eri kanalite võimalusi kasutades endale sobivaimat kliendikogemust kujundada. Kicks ja Eleven omavad mõlemad tugevat lojaalsusprogrammi: eri tasemed, boonuse kogumine, personaalne suhtus ja pakkumised, meelepidamine sünnipäeval, kutsed VIP üritustele jms. Eesti turul tegutsevatest kauplejatest eristuvad nad kliendi kaasamise võimekuse poolest – kui klient on müügikanalisse sattunud, on ilmselt üsna raske lahkuda ilma ostu tegemata. Kliendi kaasamiseks kasutatakse näiteks ilu-uudiseid, ekspertnõuandeid, *live shopping* üritusi, tootesobitaja-rakendusi, inspiratsiooni ja mitmed rist- ja lisamüügi võimalusi, mis kõik on loodud ettevõtetele suured brändi kogukonnad. Nende kauplejate strateegia on üsna lihtne – kui kliendil peaks tekkima mõte mõne ilutoote kohta rohkem teada saada või midagi soetada endale või kingituseks, siis esimene valik uurimiseks oleks nende kanal.

Huvitaval kombel ei ole Baltimaade turul tegutseval Douglasel selliseid omnikanali võimekusi nagu tema emafirmal, kes on suurte traditsioonidega Euroopa juhtiv ilumaailma jaemüüja. Saksa päritolu Douglasel on umbes 2400 poodi 19 riigis ning mitmeid erinevaid müügikanaleid (sh äpp), tugev lojaalsusprogramm ning tugev omnikanali võimekus. Ent Balti turul opereeriv Douglase Läti tütarfirma e-pood on üsna algseliste omnikanali võimekustega, kohati olles raskustes elementaarse lokaliseerimise võimekusega.

3.6 Omnikanali kaubandusmudeli ehitusplokid

Antud peatükis käsitletud kirjandusülevaate ja turu-uuringu põhjal formuleerib autor omnikanali kaubandusmudeli koostisosad ehk nn ehitusplokid:

- Kliendikeskne opereerimine:
 - kliendi valupunktid klienditeekonnal on lahendatud
 - tugev tabijatunnetus
- Füüsilise ja digitaalse maailma integreerimine:
 - kaupluse kogemus põimitud tehnoloogiliste lahendustega
 - sotsiaalmeedia integreerimine kokkupuutekanalina suhtluseks, sisuloomeks ja klienditoe pakkumiseks
 - sujuv üleminek kanalist kanalisse
 - ühildatud digitaalne ja *offline* lojaalsusprogramm – kanaliülesed boonuspunktide teenimine ja kasutamine, kinkekaardid, sooduskupongid ja – vautšerid
- Holistiline andmete vaade ja juhtimine:
 - ühtne kliendivaade kõikides kanalites – kliendi 360-kraadi vaade
 - tsentraliseeritud vaade tootesortimendile – toote 360-kraadi vaade
 - tsentraliseeritud vaade tellimustele – tellimuste 360-vaade
 - kanaliülene turundustrateegia ning turundustegevuste 360-kraadi vaade
- Paindlik klienditeenindus:
 - telli kust iganes, maksa kuidas tahes, täida kus iganes, tagasta kuhu iganes
 - paindlik tellimuste täitmise võimekus – täida kus iganes, täitmise läbilaskevõime suurendamine jaotuskeskuste laiendamisega kauplustesse
 - optimeeritud ja paindlikud tarneprotsessid – telli kust iganes, kuhu iganes
 - paindlikud maksevõimalused (sh alternatiivsed makselahendused)
 - paindlikud tagastusvõimalused – tagasta kuhu iganes

- ostutugi igas kokkupuutepunktis, sh sotsiaalmeediakanalid
- kohandatavate (*customizable*) toodete pakkumine
- eriteenuste pakkumine – stilisti või ilueksperi konsultatsioonid, õmblusteenus, krediitkaart jms
- andmetest juhitud personaliseeritud teenused ja pakkumised
- Kanalist lähtuv konsistentne sisu:
 - kaasahaarav ja interaktiivne sisu
 - asjakohaselt rikastatud tooteinfo
 - ühtlustatud hinnad ja pakkumised
- Kliendikogukonna teke ja kasutajate poolse sisuloome ergutamine
- Mobiilile optimeeritud lahendused – *mobile-first* disain.

4 Ettevõtte taust ja hetkeolukorra kirjeldus

Peatükis tutvustatakse käsitletavat ettevõtet, antakse ülevaade ettevõtte äriarhitektuurist ning jaemüügiga seotud infosüsteemide olemasolevast kogumist ning lisaks hinnatakse lahenduse võimalikke alternatiive.

4.1 Ettevõtte taust ja strateegia

Suuretevõtte on rahvusvaheliselt tuntud ja oma turusegmendis juhtiv laevanduskontsern. Ettevõtte pakub kvaliteetseid mini-kruise, reisijatevedu ning ro-ro kaubaveo teenuseid Läänemerele. Kontserni kuuluvad Läänemere regioonis mitmed ettevõtted. Neist edukaim on Reisikaubandusettevõtte, millel on mitmeid laevadel, maismaal ja ka veebis asuvat kauplust. Reisikaubandusettevõtte tegeleb põhiliselt hangete ja kaubanduse korraldamisega kontserni opereeritavatel laevadel ja sadama-alal, kuid lisaks vastutab jaotuslogistika eest ning peab kolme e-poodi, millest üks on reisijatele mõeldud kauba ettetellimise keskkond ning kaks e-poodi klassikalises tähenduses. Kontserni kuulub ka teine jaekaubanduse valdkonnas tegutsev tütarettevõtte, mis opereerib maapealset frantsiisikaubandust.

Kontserni visioon on olla turuliider Euroopas, pakkudes tippasemel puhkuse- ja ärireise ning mereveoteenuseid. Kontserni missiooniks on pakkuda parimal tasemel klienditeenindust oma kõikidele klientidele.

Kontserni strateegia on [87]:

- saavutada maksimaalne kliendirahulolu;
- suurendada mahte ja tugevdada turupositsiooni regioonis;
- pakkuda eri klientidele laia valikut kvaliteetteenuseid ning otsida uusi kasvuvõimalusi;
- tagada kulusäästlik äritegevus;
- säilitada optimaalne laenukoormus, mis võimaldaks jätkusuutlikku dividendide maksmist.

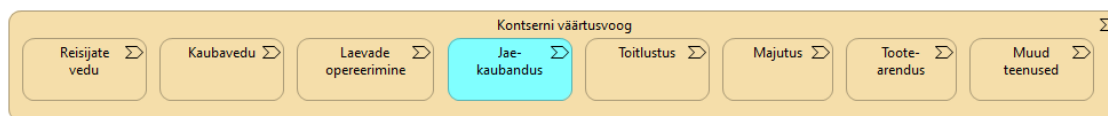
Kontserni peamised konkurentsieelised on moodne laevastik, lai liinivalik, kindel turuosa ja tugevad kaubamärgid ning rangete ohutus-, turva- ja keskkonnanõuete täitmine [87].

Kontsernis töötab mitmel Läänemere kaldal ligi 7000 töötajat ning klientideks on üle 9 miljoni rahvusvahelist klienti (ibid).

Kontserni põhiväärtused on [88]:

- pühendumus – töötatakse sihikindlalt ja innuga ühiste eesmärkide saavutamise nimel ning natuke rohkem kui otseselt vajalik, et pakkuda klientide ootusi ületavat teenindust;
- professionaalsus – töötatakse omandatud kvalifikatsioonist, kutseoskusest ja kogemusest kujunenud vajalike oskuste, teadmiste ja hoiakutega kooskõlas, vastutustundlikult ja eetilisel;
- koostöö – töötatakse üksteisest hoolivalt pidades kinni klientidele, kolleegidele ja koostööpartneritele antud lubadustest ning väärtustades meeskonnatööd;
- rõõm – töötatakse rõõmuga ja oma tööd nautides positiivses atmosfääris.

Kontsern loob klientidele erinevate reisimisega seotud teenuste pakkumisega väärtust läbi komplekse väärtusvoo, mille oluliseks osaks on jaekaubandus:

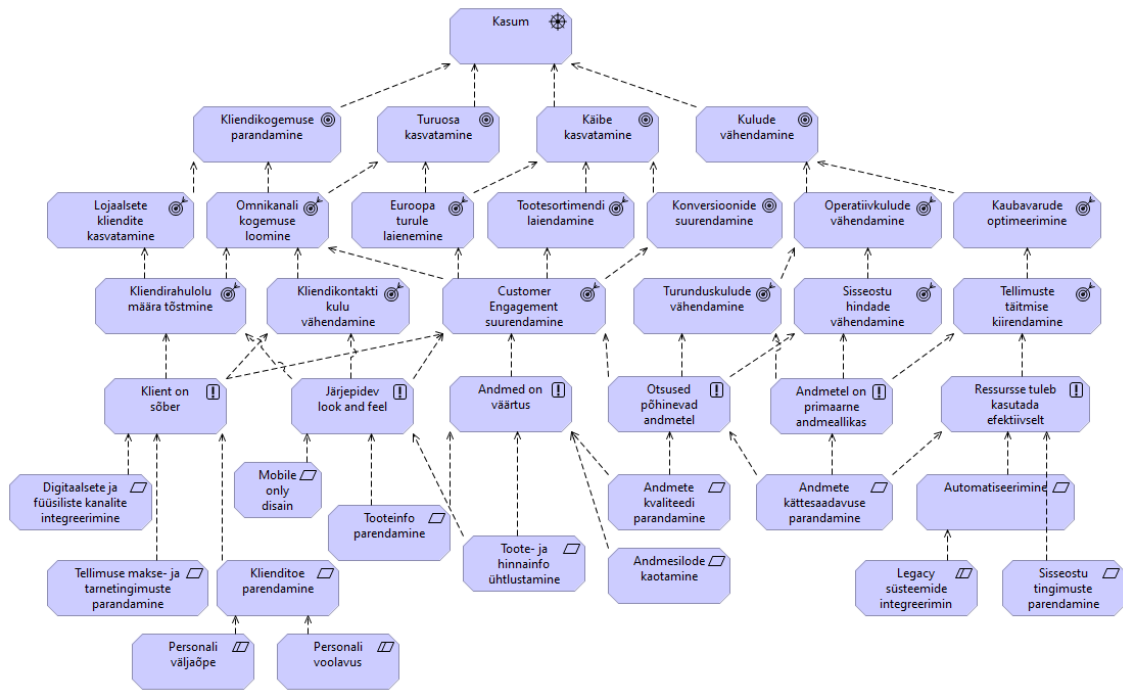


Joonis 6. Kontserni väärtusvoog (autori koostatud)

Kontserni väärtusvoogu realiseeritakse erinevate tütarettevõtete kaudu. Käesolevas töös analüüsib autor jaekaubanduse väärtusvoogu ning skoobi piiritlemise eesmärgil Reisikaubandusettevõtte opereeritavate poodide ja digitaalsete müügikanalite ühildamist ühtseks kliendikanaliks, mis on ühtlasi ka kontserni pikaajaline strateegiline eesmärk suurepärase kliendikogemuse ja ettevõtte kasvu saavutamise nimel.

Muutunud turusituatsioonis on ettevõttel vajadus kliendikogemuse parendamiseks ja jaemüügi ärisegmendis turuosa suurendamiseks võimaldada kliendil sujuvalt ja takistamatult kombineerida vastavalt vajadusele ja soovile ettevõtte füüsilisi ja digitaalseid müügikanaleid. Vastaval strateegilise eesmärgi täitmiseks paika pandud tegevuseesmärgile on esimeses etapis kavas integreerida omavahel ettevõtte laevapoodide müügikanalid olemasolevate e-poodidega, jättes kontserni teise tütarettevõtte opereerivate frantsiisipoodide liitmise järgnevasse arendusetappidesse.

Lisatud eesmärkmudel kirjeldab ülevahtlikult ettevõtte jaemüügi strateegiliste ja tegevuseesmärkide seoseid ettevõtte printsiipide ja nõuetega.

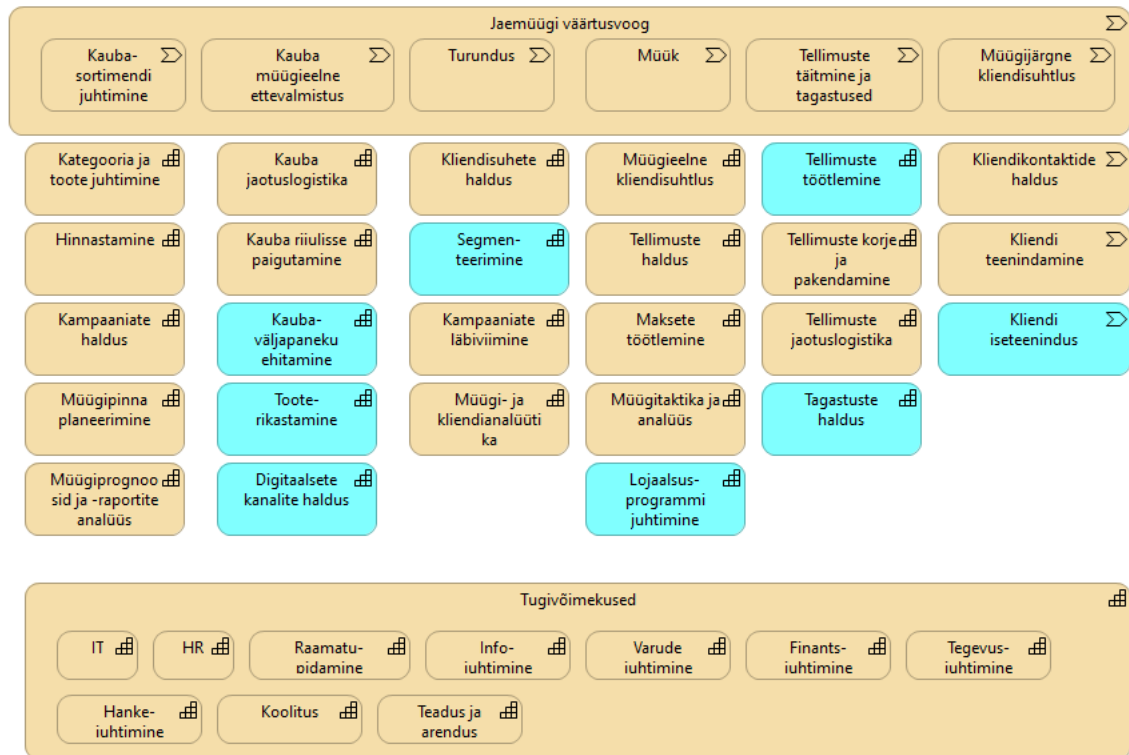


Joonis 7. Ettevõtte eesmärkmudel jaemüügi ärisegmentis (autori koostatud)

4.2 Jaemüügi võimekused

Järgnevalt antakse ülevaade käsitletava ettevõtte jaemüügi väärtusvoost koos vastavate põhi- ja tugiprotsesside võimekustega antud hetkel.

Käsitletav ettevõtte on jaekaubanduse valdkonnas opereerinud juba pikki aastaid ning seetõttu on vastavad võimekused ka hästi arenenud. Ent valdkond, milles ettevõtte on vaid suhteliselt vähest aega tegutsenud – digitaalne jaemüük – ja sellega seotud võimekused on alles välja kujunemas või ka puuduvad. Allpool toodud jaemüügi väärtusvoo diagrammil on autori hinnangul väljakujunemist vajavad põhiprotsessid tähistatud helesinise tooniga. Puuduvad võimekused leiavad käsitlust ärianalüüsi peatükis 5.2.



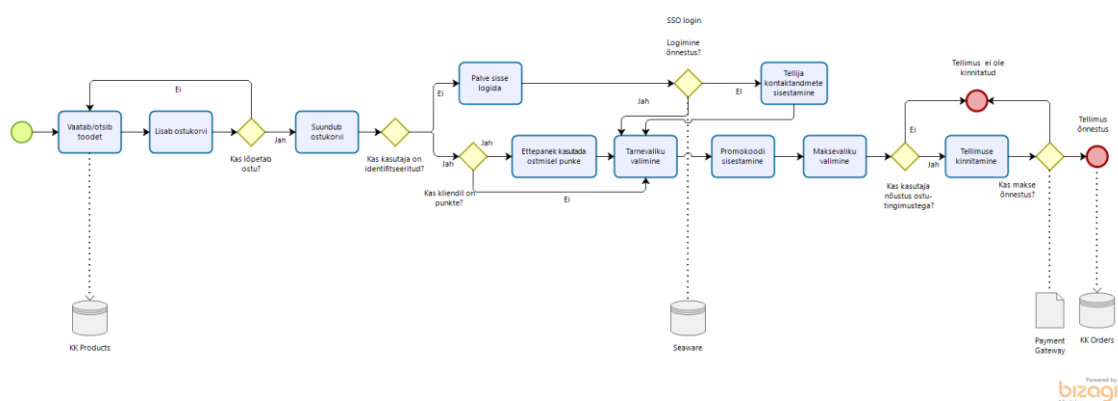
Joonis 8. Ettevõtte jaemüügi väärtusvoog koos selle põhi- ja tugivõimekustega (autori koostatud)

Kaubasortimendi juhtimisega seotud äri võimekused ei vaja autori hinnangul esialgu parendamist, sest ettevõttel on praegu tugev kaubasortiment, konkurentsivõimelised hinnad ning head suhted tarnijatega. Samas digitaalse jaemüügi juures on kvaliteetsel tooteinfo ja kauba nähtavusel ehk väljapanekul kande roll ning seetõttu peakski ettevõtte keskenduma oma tooterikastamise ja digitaalsete kanalite halduse äri võimekuste parendamisele. Hetkel ei täida olemasolev tooteinfo klientide ootusi ja vajadusi informeeritud ostuotsuse tegemiseks. Efektivsem võiks olla ka turunduses klientide segmenteerimise võimekus, sest praegusel hetkel ei ole ettevõttel võimekust segmenteerida kliente nende digitaalsetes kanalites sooritatud ostude ja käitumise põhjal. Kuigi ettevõttel on tugev lojaalsusprogramm, on see hetkel tugevalt kallutatud reisimüügi väärtusvoo edasiviimisele, ning peaks rohkem arvestama ka jaemüügi kaudu klientidele pakutava väärtusega. Tellimuste töötlemise võimekus vajab samuti arendamist, et tagada parem füüsiliste ja digitaalsete müügikanalite teenindamise kvaliteet eriti suurenenud tellimuste täitmise koormuse ajal. Ka hetkel konarlik ja ajale veidi jalgu jäänud tagastuste haldus peab olema viidud vastavusse tänapäeva kliendi muutunud ootustele ja vajadustele. Nii kirjanduse ülevaate kui ka isikliku töökogemuse põhjal ei tohiks autori arvates alahinnata kliendi soovi end ise teenindada – müüja peab võimaldama kliendil sooritada soovitud tegevus võimalikult sujuvalt ning suunama leidma vastuseid ja lahendusi kõigile klienditeekonnal tekkivatele küsimustele, olgu selleks asjakohane ja

„õiges kohas“ asuv informatsioon või masinõppe toel töötav juturobot (*chatbot*). Hetkel on klientide koormus ebaefektiivselt suur kliendipöördumiste tõttu, mida on võimalik automatiseerida või iseteenindusse suunata.

4.3 Peamised võimekustega seotud protsessid

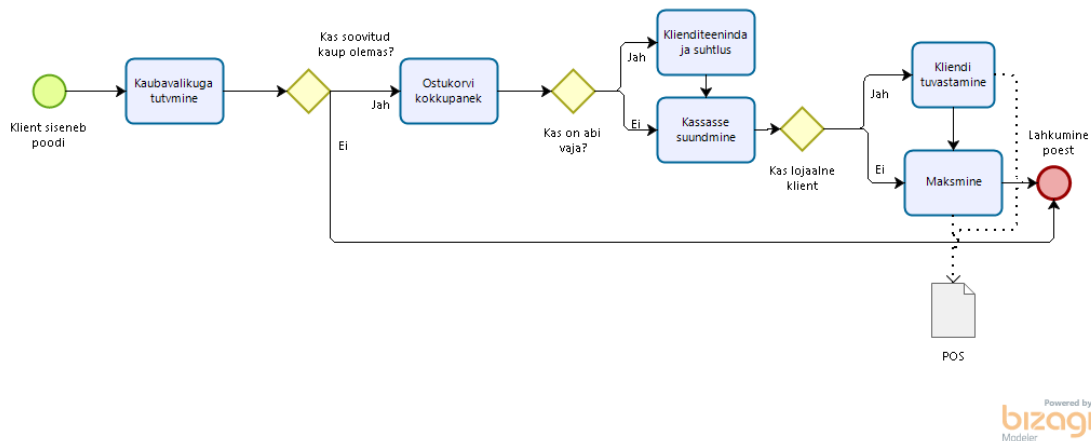
Järgnevalt antakse ülevaade jaemüügi väärtusvoo tulemist kliendi vaatest – ostuprotsessist e-poest ja füüsilisest poest. E-poest ostmise protsess on esitatud alljärgneval joonisel (Joonis n):



Joonis 9. E-poest ostmise üldine protsess kliendi vaatest (diagramm autori koostatud)

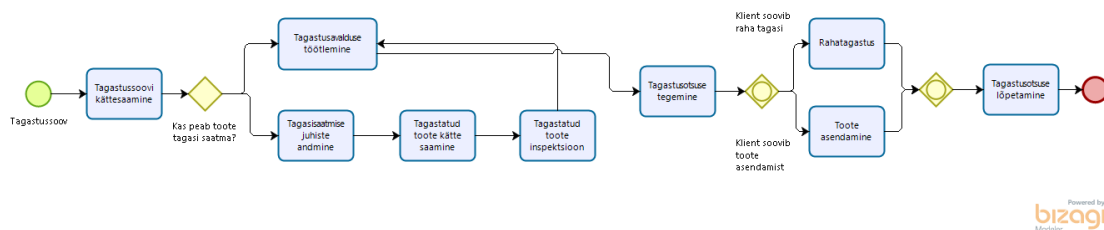
Diagrammil on kujutatud e-poest ostmise üldist protsessi koos seotud süsteemidega ja nende andmebaasi osadega. Protsessi joonisest nähtub, et ostuprotsessi jooksul on kliendil võimalik e-poodi sisse logida ning kasutada ostu eest osaliselt tasumiselt varasemalt kogutud lojaalsusprogrammi punkte. Tellimuse kinnitamisel suunatakse klient läbi ettevõtte makselüüsi maksuma ning eduka makse puhul salvestatakse tellimus e-poe platvormi tellimuste tabelisse Orders, misjärel saab alata tellimuse täitmise protsess.

Alloleval diagrammil on kujutatud füüsilisest poest ostmise üldist protsessi koos seotud kassasüsteemiga POS. Sellest nähtub, et erinevalt e-poest ostmise protsessist on kliendil võimalik saada klienditeenindajalt toodete kohta konsultatsiooni ning eduka makse korral toimub tellimuse täitmine koheselt – klient saab kauba maksehetkel kätte. Samas ei ole lojaalsusprogrammiga liitunud kliendil võimalik kasutada maksmisel punkte, neid on võimalik ostudega vaid teeninda.



Joonis 10. Füüsilisest poest ostmine üldine protsess kliendi vaatest. (autori koostatud)

Teine jaekaubanduses ja eriti e-kaubanduses oluline protsess on seotud tagastustega ning ettevõtte praeguse tagastuse halduse võimekuse ilmestamiseks toob autor ära üldistatud tagastusprotsessi voo.

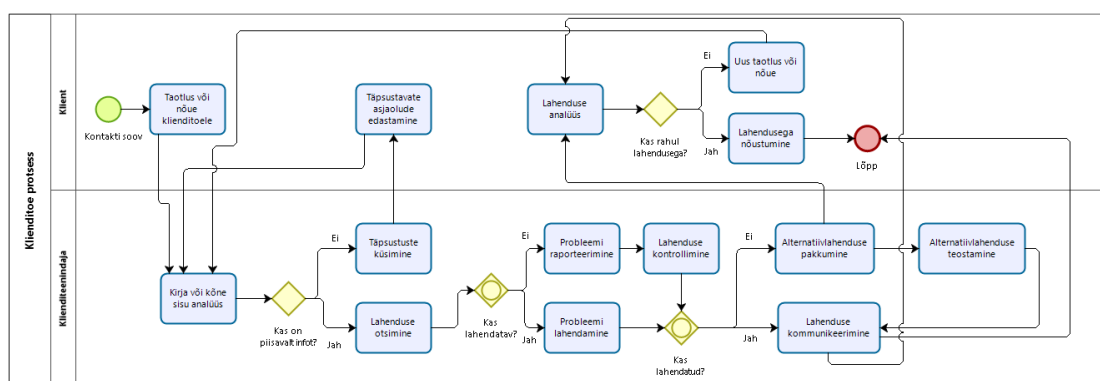


Joonis 11. Üldine tagastusprotsess kliendi vaatest (diagramm autori koostatud)

Kuna modelleeritud tagastusprotsess kirjeldab tagastuste üldist protsessi, siis e-poe ja füüsilise poe tagastusprotsessi juures sisulisi erisusi ei ole. E-kaubanduse tagastused on juriidiliselt rohkem reguleeritud ning seetõttu on e-poest tehtud ostude tagastamine, kas ilmnenu defekti või lihtsalt meele muutuse tõttu, klientidele tänasel hetkel oluliselt selgem protsess. E-poe ostude tagastamist saab klient algatada nii klienditeenindusega ühendust võttes kui digitaalselt, täites oma e-poe kontol vastava tellimuse juures eeltäidetud tagastusavalduse vormi. Füüsilisest poest ostetud kaupa saab täna tagastada vaid ilmnenu defekti puhul ning reklamatsiooni algatamiseks peab klient ühendust võtma klienditoega, kuid see protseduur ei ole ettevõtte veebilehel kajastatud. Füüsilise poodi tagastamine on faktiliselt ka võimalik, ent raskendatud laevakauplusesse pääsemisega. Ent omnikanali strateegia näeb ette ka protsesside ühtlustamist, mis eeldab

ühesugust tagastusprotseduuri nii digitaalsete kui füüsiliste müügikanali ostude puhul, mida toetavad ka teostatud kirjandusülevaade ning läbi viidud turu-uuringu tulemused. Enamus vaadeldud müüjatest lubab klientidel tagastada tooteid olenemata tagastuspõhjusest ning ostetud kanalist kliendile sobival viisil ning tihti ka pikema aja kui seadusandlikult ette nähtud 14 päeva jooksul.

Kolmas jaekaubanduses ja eriti e-kaubanduses oluline protsess on seotud klienditeenindusega. Klienditeeninduse võimekuse põhiprotsessiks kliendi vaatest on klienditoega suhtlemise protsess.



Powered by
bizagi
Modeler

Joonis 12. Klienditeeninduse üldine protsess (autori koostatud)

Olemasolevas klienditoe protsessis peab klienditeenindaja sissetuleva kliendi taotluse või nõude peale analüüsima selle sisu, leidma ja teostama lahenduse ning seda kliendile kommenteerima. Alternatiivne protsess kätkeb endas pikemat tegevuste jada, kus klienditeenindaja täpsustab taotluse või nõude sisu või asjaolusid, raporteerib probleemi lahendamiseks vastavasse üksusesse ning vajadusel kommunikeerib kliendile alternatiivset lahenduse pakkumist, kui kliendi algset soovi ei ole võimalik täita. Enamikku protsessi tegevusi ei ole klienditeenindajal hetkel võimalik täita olemasolevas klienditeeninduse süsteemis ning lahenduse leidmiseks peab ta kasutama ühte või mitut välist süsteemi (nt e-poe platvorm, email, Jira jne). Klienditeeninduse protsess oleks tõhusam ja kliendi jaoks sujuvam, kui klienditeenindajal oleks oma süsteemis olemas ülevaade kliendi probleemist ning lahenduse leidmiseks ei peaks kasutama väliseid süsteeme või tegema seda minimaalselt. Sellisel juhul ei peaks klient enda selgitamiseks liigselt aega ja vaeva kulutama ning saaks lahenduse oluliselt kiiremini. See omakorda

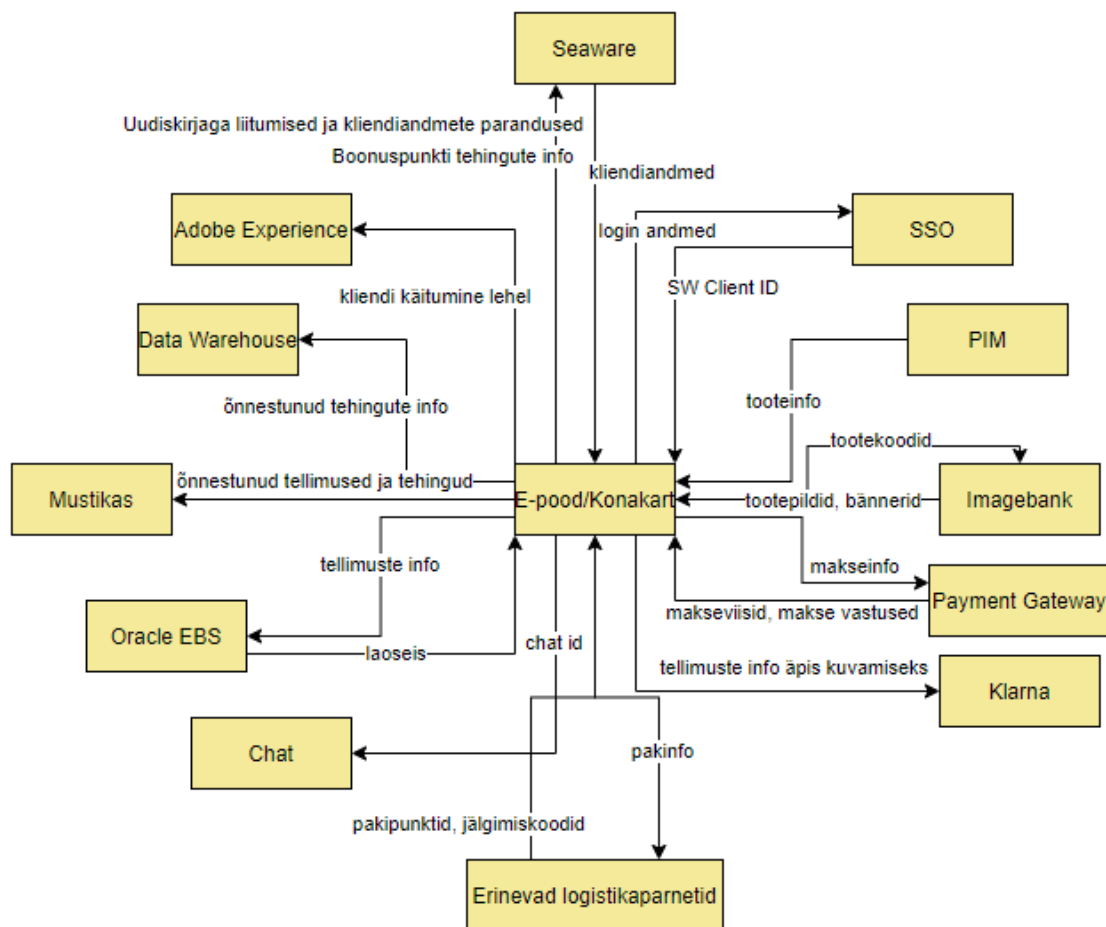
eeldab süsteemilt kliendi kõikidest kontaktidest ja tegevustest ülevaadet ehk kliendi 360-kraadi vaadet.

4.4 Kasutatavad infosüsteemid ja piirangud

Käesoleval hetkel on Reisikaubandusettevõttel kolm toimivat e-poodi, millest kaks on nõ klassikalist e-poodi ning üks kauba ettetellimise keskkond kontserni laevareisijatele. Edaspidise kirjelduse lihtsustamiseks nimetame üht klassikalistest e-poodidest suureks e-poeks ning teist väikeseks e-poeks. Suur e-pood tegutseb mitmel turul (Eestis, Soomes, Rootsis, Lätis ja Leedus) müües peamiselt ilu- ja moekaupa ning tarnides kaupa kontserni logistikakeskusest, väike e-pood on seevastu vaid Eesti kliendile suunatud alkoholi- ja toidukauba müügikanal, millel on ka füüsiline pood Tallinnas, kus ka selle e-poe tellimusi täidetakse.

Kuna väike e-pood ei ole pikalt tegutsenud ja on loodud kiirelt muutunud turusituatsioonist johtuvalt tuntud PHP e-poe platvormile ning omab teenuse pakkumiseks minimaalselt vajalikke integratsioone kontserni siseste ja väliste süsteemidega, siis edaspidises hetkeolukorra kirjelduses tugineb autor suure e-poe käsitlusele. Autor ei käsitle eraldi ka ettetellimise keskkonnaga seotud süsteeme, sest sellel on samuti teenuse pakkumiseks minimaalselt integratsioone ja need, mis on olemas, kattuvad allpool käsitletud süsteemidega.

Suure e-poe mootoriks on inglaste poolt JAVA raamistikul üles ehitatud toode nimega Konakart. Allolev autori koostatud kontekstuaalne andmevoodiagramm annab ülevaade Konakardiga seotud infosüsteemidest.



Joonis 13. E-poe andmevoogude konteksti kirjeldav diagramm (autori koostatud)

Lisatud andmevoodiagrammil kujutatud liidestuste rollid on järgnevad:

- SSO (*Single Sign-On*) – klientide sisselogimise eest vastutav süsteem. SSO vahendab infot e-poe süsteemi ja Seaware vahel, kättesaadud sisselogimise andmete vastu tagastab SSO kliendi Seaware ID.
- Seaware – reisibroneeringute haldamise süsteem kliendihalduse võimekusega. E-pood pärib Seaware süsteemilt kliendi Seaware ID alusel profiili- ja lojaalsusprogrammianndmed (punktisaldo ja -taseme). E-pood edastab süsteemile info tellimusega seotud lojaalsusprogrammi punktide lisamise ja vajadusel vähendamise info, kui klient on kasutanud tellimuse esitamisel oma kliendikonto punkte. Lisaks vahendab e-pood Seaware süsteemile infot kliendi profiili andmete muudatuste kohta, sh nõusolekut uudiskirju saada.

- PIM – tootehaldussüsteem (*product management system*) edastab e-poele informatsiooni toodete, kategooriate ja hindade kohta. PIM süsteemist saadud andmete alusel moodustakse e-poes tootekataloog.
- DAM - digitaalne varahaldussüsteem (*digital asset management*) omab infot toodetega seotud piltidest ja bänneritest jms digitaalsest materjalist. Materjali import e-poodi toimub tootekoodi alusel.
- Oracle ERP – laohaldussüsteem, mis omab infot toodete laoseisu kohta ning vahendab infot tellimuste täitmise kohta. E-pood pärib iga toote saadavust ning salvestab enda süsteemi ja peale edukat tellimuse makset edastab tellimuse info Oracle süsteemi tellimuse täitmisega alustamiseks, saades süsteemilt seejärel tellimuse täitmisega seotud staatuste infot.
- WMS – tellimuste täitmise süsteem, mis muuhulgas genereerib e-poele valitud logistikapartnerite pakikleepse ning juhib kleepsude printimise protseduuri. Süsteem saab operatsiooni täitmiseks vajaliku info läbi Oracle süsteemi.
- Data Warehouse – andmeait, mis kogub e-poelt kogu õnnestunud tehinguga seotud info, mis on vajalik hiljem ostuandmete analüütika genereerimiseks.
- Mustikas – süsteem, mis vahendab e-poe õnnestunud tehingute infot pearaamatu süsteemile. E-pood süsteemiga ei suhtle.
- Payment Gateway – makselüüs, mis vahendab maksete sooritamist ja laekumisi erinevatele ettevõtte pangakontodele. E-pood pärib lüüsilt võimalikud makseviisid ning edastab tellimusega seotud vajaliku makseinfo. Makselüüs vahendab e-poele makseteenusepakkuja vastust makse õnnestumise või ebaõnnestumise kohta.
- Klarna – makseteenusepakkuja, kellele e-pood edastab põhiliselt õnnestunud tehingute info Klarna kliendirakenduses kliendile tellimuse kviitungi kuvamiseks.
- Logistikapartnerid – iseseisvad liidestused erinevate logistikapartnerite süsteemidega, kes pakuvad ettevõttele tellimuste kohaletoimetamise ja tagastuste vahendamise teenust. E-pood ja vastavad süsteemid vahetavad paki

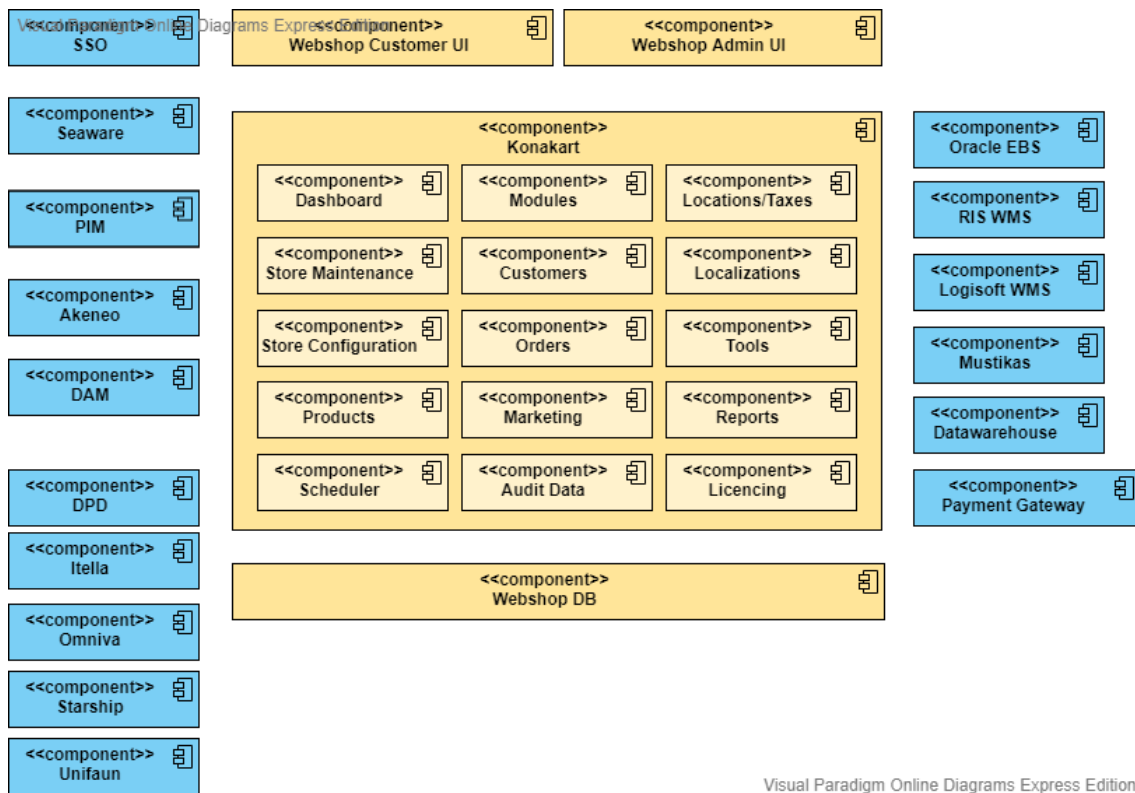
kohaletoimetamiseks ja jälgimiseks vajalikku infot, nagu võimalikud kohaletoimetamise punktid, paki jälgimisekood jms

- Adobe Experience Suite (Adobe Target, Adobe Analytics) – turundussüsteem, mis kogub e-poe klientide ostukäitumisega seotud infot veebianalüütika eesmärgil ja vajadusel kliendikogemuse parendamiseks (sh personaalsete pakkumiste kuvamiseks).
- *Live chat* ja juturoboti süsteem – virtuaalse klienditeenindaja süsteem, mis vastab peamiselt reisiga seotud aga ka lihtsamatele e-poest ostmise küsimustele (kuhu tellida saab, palju maksab, kuidas tagastada tooteid jne). Kui klient süsteemi vastusega rahul ei ole, saab ta alगतada vestluse inimesest klienditeenindajaga.

Lisaks ülalpool mainitud süsteemidele, on laeva pardal jaemüügi võimekusega seonduvalt kasutuses alljärgnevad süsteemid:

- POS süsteem – müügisüsteem kassas tehingute sooritamiseks ja kliendi tuvastamiseks.
- iseteeninduskassa süsteem – süsteem, mis võimaldab kliendil käsiterminaliga vöökoodi lugedes oma ostukorv kokku panna ning hiljem vastavas terminalis ostu eest kaardiga tasuda.
- digitaalsete hinnasiltide süsteem – kaugjuhtimissüsteem toote- ja hinnainfo kuvamiseks ja uuendamiseks sildil tooteriulis.
- Seabank süsteem – süsteem pardal kasutatavate kupongide (laevaraha) haldamiseks.
- digitaalsete ekraanide süsteem – kaugjuhtimissüsteem erineva digitaalse info (videod, pildifailid jms) kuvamiseks ja uuendamiseks üldkasutatavate ruumide ekraanidel ja reisikajutites asuvates televiisorites, peamiselt turunduslikel eesmärkidel.

Järgnev komponentdiagramm annab ülevaate hetkel kasutuses oleva e-poe mootori funktsionaalsustest ning seotud välistest süsteemidest.



Joonis 14. E-poe opereerimisega seotud komponendid (diagramm autori koostatud)

Kuna tegu on tavapärase e-poe platvormiga, siis ei ole vajadust peatuda pikemalt iga mooduli funktsionaalsuste kirjeldamisel, piisab ülevaatlikust diagrammist.

4.5 Alternatiivsed lahendused

Enne uue lahenduse disainimist on mõistlik analüüsida alternatiivsete lahenduste mõju projektile. Järgnevalt hindab autor põgusalt nelja peamist alternatiivset lahendust:

- Jätkata opereerimist endisel multikanali kaubandusmudeli põhjal
 - + arendusaja ja – kulu oluline sääst
 - – tagajärjeks konkurentsieelise ja klientide kaotamine
- Püüda integreerida omnikanali funktsionaalsusi olemasoleva e-kommertsplatvormi ja arhitektuuri peale
 - + disainiaja ja -kulu oluline sääst

- – ennustamatu arendusaeg ja -kulu integratsioonidele
- – skaleeritavuse lahendamine keeruline
- Kasutada karbitoodet (nt Magento Enterprise e-kommertstarkvara)
 - + suhteliselt kiire toote lansseerimine ehk *time to market*
 - + lai valik turul
 - – tehnoloogia ja tootja lukustuse potentsiaal
 - – kõrged litsentsitasud lisaks arenduskulule
 - – ennustamatu kulu seadistustele, modifikatsioonidele ja väliste süsteemide integreerimisel
- Rätsepalahendus
 - + vaba tehnoloogia ja arhitektuuri valik, arendades vaid vajalikku (sh vabatarkvara kasutamise potentsiaal)
 - – kõrge arenduskulu ja üldjuhul pikem arendusaeg

Kuna ettevõtte on otsustanud omnikanali võimekust arendada ja sellesse investeerida, siis esimene variant jätkata endises multikanali kaubandusmudelis opereerimises ei ole põhjendatud valik. Teine lahenduse alternatiiv kasutada olemasolevat e-kommertsplatvormi on autori hinnangul liiga riskantne ning ka mitte eriti mõistlik juba eelnevalt kulunud arendusaega ja -kulu ning tarnitud funktsionaalsusi arvestades. Olemasolev tarkvara ei ole maailmas väga laialt kasutuses ning selle arenduskoodi tundma õppimine, tulenevalt selle kvaliteedist ja keerukusest, on arendaja jaoks kõrge õpikõveraga. Ettevõtte küll säästaks olemasoleva arhitektuuri ja liidestuste ning disaini taaskasutamisest, ent uute liidestuste ja modifikatsioonide kulu oleks ennustamatu ning ilmselt ei täidaks kõiki äripoole soove olemasoleva tarkvara paindumatuse tõttu.

Karbitoote kasutamise valiku kasuks on karbitoodete paljusus turul – võimalik on valida suhteliselt täpselt enda vajadustele sobiv või lihtsasti modifitseeritav karbitoode. Valides suurtegija karbitoote, nt Magento Enterprise, on edaspidine arendusressurssi leidmine lihtne, sest platvormi tundvaid partnereid on turul palju. Lisaks on karbitoote puhul kõik peamised funktsionaalsused välja arendatud ning hea sobivuse puhul on võimalik

kauplejal kiiresti oma lahendusega turule tulla. Ent laialt levinud suurtegija karbitoode ei pruugi olla lihtsasti integreeritav olemasolevate süsteemide ja protsessidega, sest on mõeldud väga paljude klientide vajaduste rahuldamiseks. Üldjuhul on ka tuntumad karbitooted arendatud algselt traditsioonilise monoliitarhitektuuri peal ja siis kohendatud moodsama *headless* arhitektuuri peale, mistõttu ei pruugi kõik valitud kommertstarkvara funktsionaalsused omada täisfunktsionaalset API teenuse arendamiseks.

Rätsepalahenduse puhul on ettevõtte vaba arhitektuuri ja tehnoloogia valikutes omades täit ülevaadet arendatavast lahendusest ning arendades vaid vajalikku. Sellise arendusvaliku miinuseks karbitoote valikuga võrreldes on üldjuhul kõrgem arenduskulu ning arendusele ja eelkõige analüüsile kuluv pikem aeg.

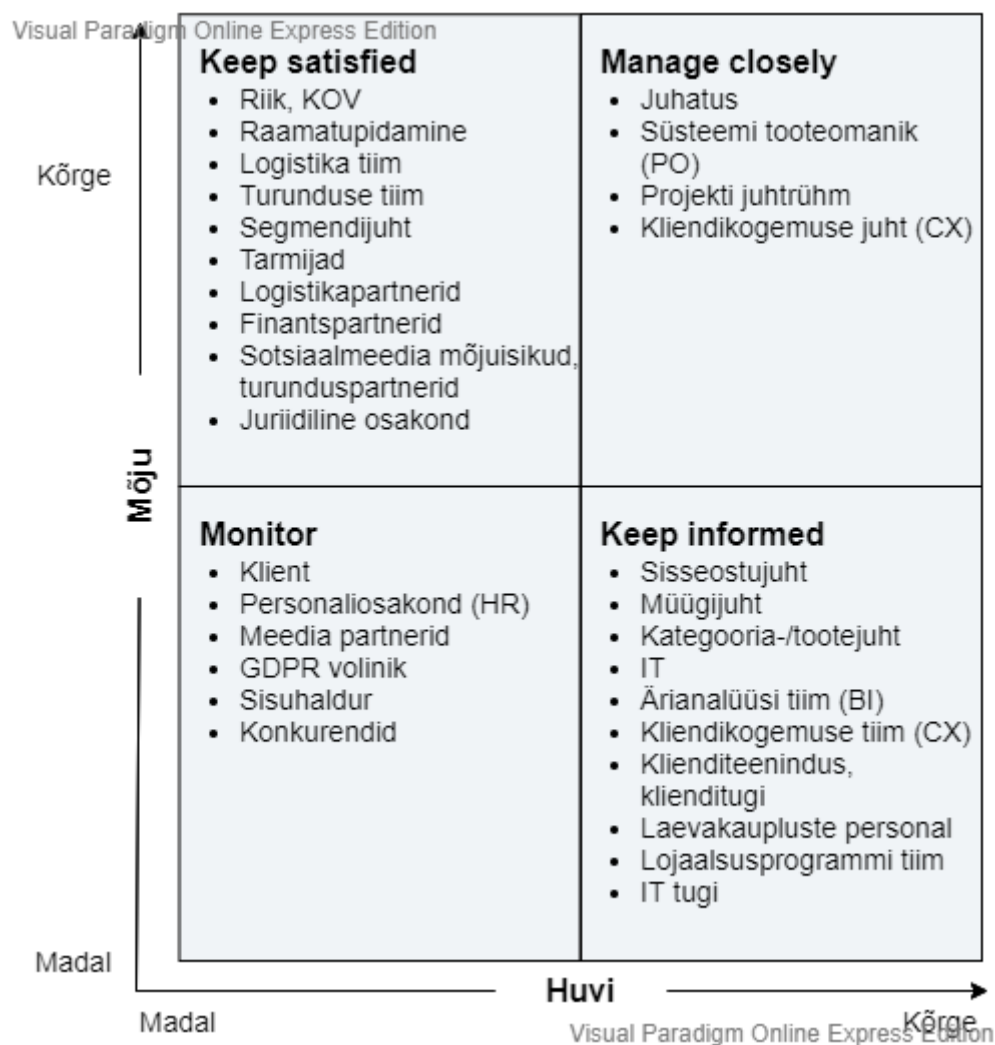
Kokkuvõttes peaks ettevõtte arendusprojekti algatamise faasis kaaluma põhjalikult kahe viimase lahenduse alternatiivi vahel. Antud magistritöö skooopi ei kuulu käsitletava ettevõtte nõuetele vastava tarkvara lahenduse valimine. Kuid autor pakub kuuendas peatükis kavandit rätsepalahenduse arhitektuurist.

5 Ärianalüüs ja omnikanali strateegia

Käesolevas peatükis viiakse läbi teises peatükis kirjeldatud nõuete kogumise ja analüüsi tegevused ning dokumenteeritakse nende tulemid. Lõpuks töötatakse välja klientide ja ettevõtte vajadustest ning võimekustest lähtuv omnikanali strateegia.

5.1 Huvitatud osapooled

Kavandatava lahendusega seoses on ettevõtte analüüsi käigus kaardistatud järgmised huvitatud osapooled (*stakeholders*) ning nende huvi ja mõju projektile:



Joonis 15. Huvitatud osapoolte mõju-huvi diagramm (autori koostatud)

Huvitatud osapool	Huvi kirjeldus	Mõju ulatus	Huvi ulatus
Riik, KOV	Äri ja süsteem toimivad kooskõlas vastava seadusandlusega	Kõrge	Madal
Juhatus	Süsteem toetab ettevõtte ärilisi ja strateegilisi eesmärke	Kõrge	Kõrge
Klient	Mugav, turvaline ja intuiitvne platvorm ostude sooritamiseks. Parimat kliendikogemust.	Madal	Madal
Raamatupidamine	Süsteem teeks automaatseid GL kandeid ja oleks kooskõlas kehtivate seadusandlustega	Kõrge	Madal
Sisseostujuht	Süsteem aitab realiseerida sisseostetud kauba parima marginaaliga	Madal	Kõrge
Kategooriajuht, tootejuht	Süsteem aitab realiseerida sisseostetud kauba parima marginaaliga	Madal	Kõrge
IT	Aitab toetada ettevõtte eesmärke seoses süsteemiga	Madal	Kõrge
Ärianalüüsi tiim (BI)	Süsteem salvestab õiged andmed ja võimaldab API kaudu turvalist ja järjepidevat ühilduvust.	Madal	Kõrge
Kliendikogemuse tiim (CX)	Pakkuda kliendile parimat kogemust, et luua pikaajalised suhted kliendiga	Madal	Kõrge
Kliendikogemuse juht (CX)	Pakkuda kliendile parimat kogemust, et luua pikaajalised suhted kliendiga	Kõrge	Kõrge
Logistika tiim	Tellimuste ja tarneinfo jõuab õigel kujul ja õigeaegselt laosüsteemi. Toimiv saldokontroll.	Kõrge	Madal
Turunduse tiim	Toetada äripoole seatud müügieesmärke	Kõrge	Madal
Segmendijuht	Süsteem võimaldaks täita seatud müügieesmärke ja viia läbi edukaid kampaaniaid	Kõrge	Madal

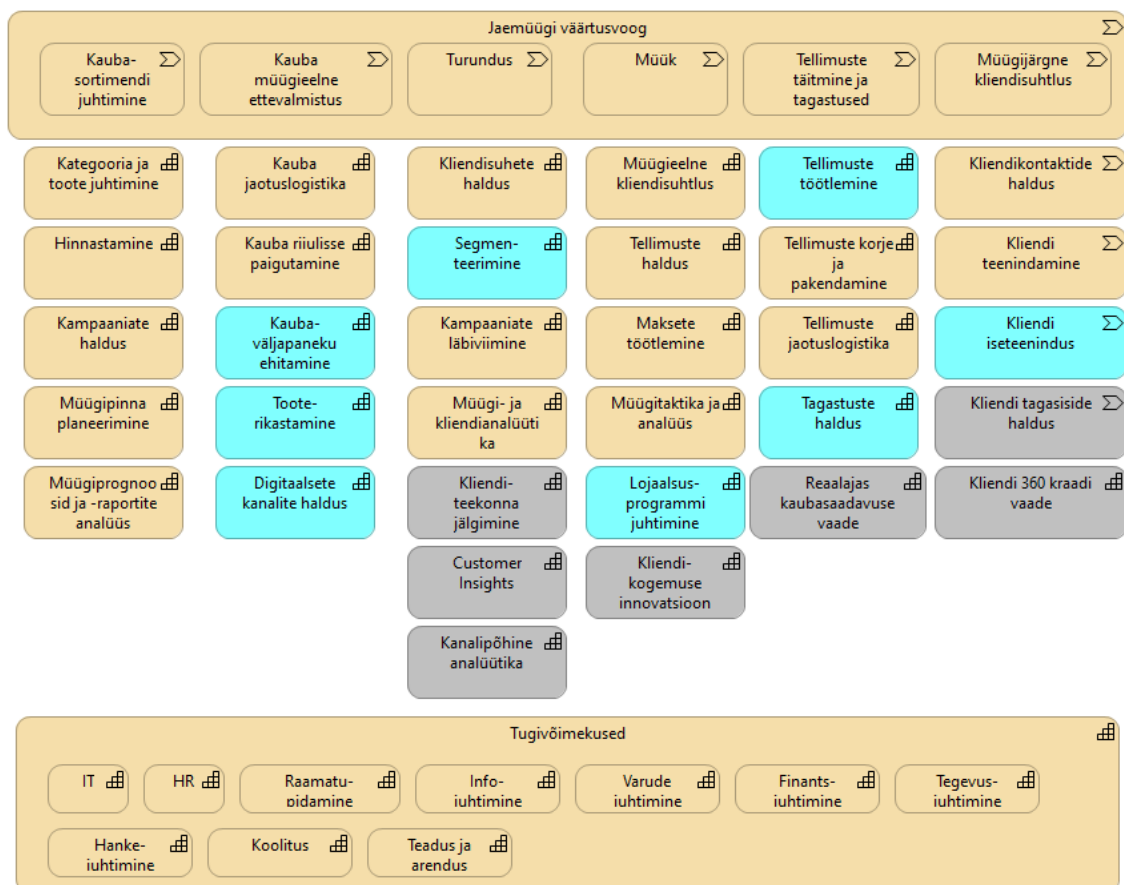
Tarnijad	Süsteem oleks hea platvorm ja müügikanal nende toodetele	Kõrge	Madal
Logistikapartnerid	Sujuv andmevahetus ja tõrgeteta koostöö pakkide üleandmisel. Oma tarneteenuse populariseerimise ja turuosa haaramine.	Kõrge	Madal
Süsteemi tooteomanik (PO)	Süsteem valmib vastavalt kokkulepitud nõuetele, ajaga ning ressurssidega.	Kõrge	Kõrge
Finantspartnerid	Turvaliselt ja korrektselt toimiv makseinfo lahendus. Oma makseteenuse populariseerimise meie müügikanali kaudu ja turuosa suurendamine.	Kõrge	Madal
Klienditeenindus, klienditugi	Olla toeks kliendile mis tahes küsimuste korral süsteemi ja teenuse kasutamisel. Olla kursis projekti arengutega.	Madal	Kõrge
Müügijuht	Süsteem aitab realiseerida sisseostetud kauba parima marginaaliga	Madal	Kõrge
Laevakaupluste jt personal	Toetaks laevakauplust müügikanalina ja näitaks õiget tootesaadavuse saldot. Teenustega kursis olema	Madal	Kõrge
Personaliosakond (HR)	Inimressursside efektiivne juhitud. Töötaja professionaalse areng ja motivatsioon tagatud läbi väljaõppe ja igakülgse kaasatuse.	Madal	Madal
Sotsiaalmeedia mõjuisikud, turunduspartnerid	Teha põnevaid reklaamkampaniaid ja koostöid, mis kõnetaks ka vastavat sihtrühma. Usaldusväärne partner.	Kõrge	Madal
Lojaalsusprogrammi tiim	Süsteem loob väärtust ettevõtte lojaalsusprogrammidele ning punktide teenimine ja kasutamine toimiks	Madal	Kõrge
Projekti juhtrühm	Süsteem valmib vastavalt kokkulepitud nõuetele, ajaga ning ressurssidega.	Kõrge	Kõrge
Meediapartnerid	Teha edukaid reklaamkampaniaid ja koostöid. Usaldusväärne partner.	Madal	Madal

IT tugi	Süsteem toimib võimalikult veavabalt ega kulutaks osakonna ressursse	Madal	Kõrge
Juriidiline osakond	Süsteem ja toimiks EU ja kohaliku seadusandlusega kooskõlas	Kõrge	Madal
GDPR volinik	Süsteem ja teenus toimiks andmekaitse määruuses sätestatuga kooskõlas	Madal	Madal
Sisuhaldur	Mugav ja intuitiivne süsteemiliides, et puuduks vajadus teha ebavajalikku topelttööd	Madal	Madal
Konkurendid	Hoida silma peal müügiplatvormi ja teenuse arendusel ja müügitulemusel, et püsida konkurentsisis ja mitte oma turuosa kaotada	Madal	Madal

Tabel 2. Kaardistatud huvitatud osapooled kavandatavas lahenduses (autori koostatud)

5.2 Jaemüügi võimekuste planeerimine

Järgnevalt antakse ülevaade käsitletava ettevõtte soovitud seisundi jaemüügi väärtusvoost koos vastavate põhi- ja tugiprotsesside võimekustega.



Joonis 16. Soovitud seisundi väärtusvoog põhi- ja tugivõimekustega (autori koostatud)

Joonisel helesinise värviga markeeritud põhivõimekused on peatükis 4.3 väljatoodud parendamist vajavad võimekused. Joonisel halli värviga markeeritud võimekused on käesoleval hetkel tuvastatud puuduvad võimekused, mis tuleb ettevõttel luua ja järjepidevalt parendada, et omnikanali strateegiat edukalt realiseerida.

Omnikanali strateegia elluviimiseks on ettevõttel vaja arendada välja järgnevad võimekused:

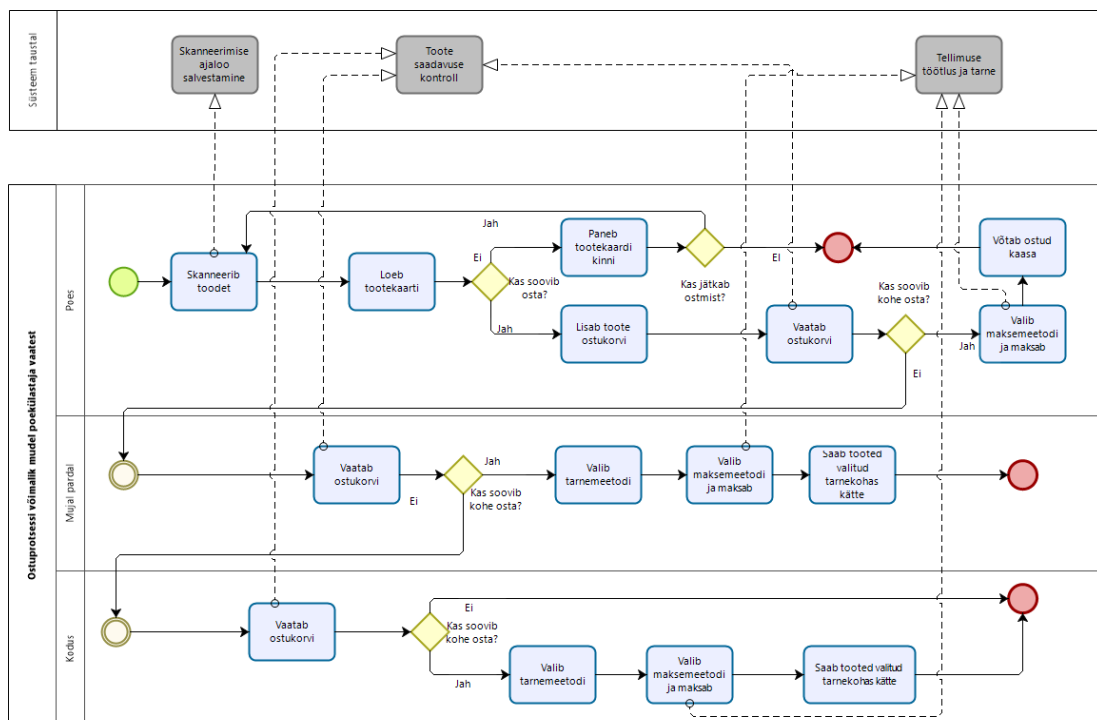
- Klienditeekonna jälgimine on omnikanali strateegia realiseerimise vajadusest tingitud uus võimekus, mille arendamisel omandab ettevõtte kliendi

ostukäitumisest parema ülevaate ning mis on sisendiks edukate turundustegevuste planeerimisel ja elluviimisel.

- Traditsioonilised jaemüügi analüütika mõõdikud ei anna täit ülevaadet omnikanali strateegia realiseerimise edukusest ning seetõttu on ettevõttel vaja hakata koguma kanalipõhist analüütikat ning sünteesima seda tarbijatunnetuseks (*customer insights*), mille toel juhtida ettevõtet järjepidevalt kliendikogemust parendama ja konkurentsieelist säilitama.
- Tarbijatunnetuse sünteesimise võimekuse arendus pakub ettevõttele kliendi vajaduste, soovide ja ootuste haldamiseks ühtset platvormi ning on vastava info tõeallikaks (*single source of truth*).
- Kliendikogemuse innovatsioon on kliendikogemuse tiimi poolt teostatav uus võimekus, mille abil tagatakse kliendikogemuse järjepidev parendamine ja konkurentsieelise säilitamine innovaatiliste tehnoloogiliste lahenduste analüüsimise ja arendamise kaudu.
- Reaalajas kaubasaadavuse vaade on üks olulisemaid võimekusi omnikanali strateegia realiseerimiseks, mis võimaldab ettevõttel omandada täit ülevaadet toodete liikumisest igas müügikanalis ning selle kaudu pakkuda klientidele igakülgset paremat kliendikogemust. Tellimuste töötlemise võimekuse parendamine toetub mainitud kaubasaadavuse vaate võimekuse arendamisele, sest võimaldab tellimuste täitmist paremini juhtida ning hajutada (*distributed order management*).
- Kliendi 360-kraadi vaade on samuti üks kriitilisemaid võimekusi omnikanali strateegia realiseerimisel, sest võimaldab ettevõttel hallata kliendi andmeid ühtsel platvormil ning jälgida kliendikäitumist kõikides kokkupuutepunktides ettevõttega. Kliendi 360-kraadi vaate süsteem on kogu kliendiga seotud info tõeallikaks (*single source of truth*).
- Kliendi tagasiside haldus on uus võimekus, mis toetaks klienditeenindamise võimekust, võimaldades klienditeenindajatel parema ja sujuvama kliendikogemuse tagamiseks efektiivsemalt hallata kliendikontakte – neid kategoriseerida ning ülesannete suunamist juhtida.

5.3 Kanaliülene klienditeekond

Kombineeritavate kanalite paljusus võimaldab modelleerida sisuliselt piiramatult erinevaid kanaliüleste ostuprotsessi voogusid. Siinjuures on autor modelleerinud üht võimalikku kasutuse stsenaariumi, mis algab laevakaupluses toodete kirjelduste ja hinnangute uurimisega äpi abil ning lõppeb ostu võimaliku sooritamise kolme eri stsenaariumiga – pardal kassas, pardal äpis või kodus muud seadet (nt lauaarvutit) kasutades.



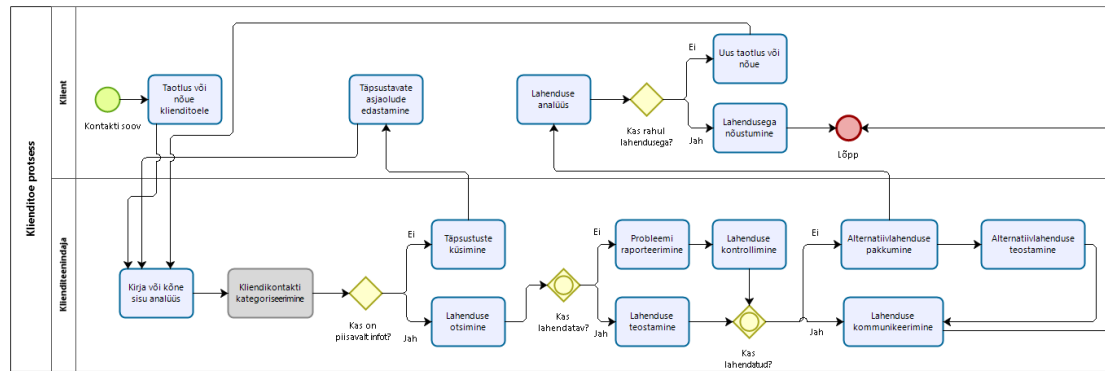
Joonis 17. Kanaliülene ostuprotsess. (autori koostatud)

Poesist ostuvoogu saab keerulisemaks muuta lisades „võrrandisse“ teisi võimalikke tehnoloogilisi lahendusi nagu virtuaalpeegel, iseteeninduskiosk, või kliendikonsultandi kaasaskantav müügisüsteem (laiendatud võimalustega POS süsteem tahvlil). Ka poevälisesse ostuvoogu võib lisada erinevaid digitaalseid lahendusi nagu näiteks Instagrami pood, (virtuaal)klienditeenindaja suhtlus või mainitud virtuaalpeegli rakendus, mille abil saab toodet füüsiliselt proovimata proovida. Igal juhul peab kasutajal olema võimalik jätkata sealt, kus ta eelmises kanalis pooleli jäi – oletame, et klient proovis virtuaalpeegli abil huulepulka ning vajutas nupule „Osta“, kuid mistahes põhjusel

seda ostu ei lõpetanud, peab sama toode olema kliendi ostukorvis siis, kui ta logib süsteemi sisse muu seadmega. Või isegi, kui klient ei avaldanud soovi proovitud toodet osta, peaks jääma sellest kliendile ka jälg tema isiklikul töölaul, et ta saaks naasta algselt soovitud toote juurde ning teha ostu ära või uue ostuotsuse.

Omnikanali klienditeekonna tagastusvoo üldprotsess ei erine oluliselt praegusest, kuigi eesmärgiks on viia miinimumini tagasisaatmise juhiste andmise tegevusi ning selle asemel võimaldada kliendil kogu vajalik info saada iseteeninduse kaudu. Lisandunud tagastuste haldamise võimekuse edasiarendusena on vaja klienditeenindajal saada täielik ülevaade kõikidest tellimustest ja ostudest ning toodete haldamisest, et teostada nii füüsilistes kui digitaalsetes kokkupuutepunktides algatatud tagastuste käsitlemist ning tagastusotsuste tegemist võimalikult efektiivselt. See tähendab seda, et klienditeenindaja on koolitatud tagastatuid tooteid inspekteerima, tagastusavaldusi protseduuriliselt töötleva ning teostama kas rahalisi tagastusi või toodete väljavahetamisi vastavalt kliendi soovidele olenemata sellest, millisest kanalist ost tehti või seda tagastada sooviti. Seega on kanaliülese tagastusvoo tööle saamiseks vaja peamiselt tarkvaralist tuge ning kasutajakoolitusi uuele süsteemile.

Omnikanali klienditeekonna klienditoe üldprotsess ei erine oluliselt praegusest, kuigi eesmärgiks on viia miinimumini kliendikontaktide arv selliste probleemide või küsimustega, mida on võimalik kliendil iseteeninduskeskkonnas lahendada või automatiseerida säästes klienditeenindaja aega keerulisemate lahenduste teostamiseks. Teiseks eesmärgiks on minimeerida klienditeenindaja poolt olukorda kirjeldavate täpsustavate küsimuste küsimist, et klienditeenindajal oleks võimekus kliendi 360-kraadi vaate toel saada ülevaade kliendi ostuteekonnast ja võimalikest takistustest sellel. Väikese kohendusena soovitab autor olemasolevat klienditoe üldprotsessi täiendada ühe lisaprotseduuriga, milleks on kliendikontakti kategoriseerimine (alloleval protsessidiagrammil kujutatud halliga) – see ei tohi olla klienditeenindaja jaoks keeruline ja aeganõudev, kuid peab võimaldama süsteemselt analüüsida ja hallata erinevaid kliendikontakti tüüpe ning nendega seotud lahendusi.



Powered by
bizagi
Modeler

Joonis 18. Kanaliülene klienditoe protsess (autori koostatud)

Käesoleva töö skoobi piiritlemise tõttu ei analüüsi autor detailselt kliendikontakti haldamise võimekust ja sellega seotud kliendikontakti kategoriseerimise alamprotsessi. Seega on sujuva kanaliülese klienditoe voo tööle saamiseks vaja peamiselt tarkvaralist tuge ning kasutajakoolitusi kohendatud protsessi järgimiseks süsteemis.

5.4 Kliendi sisend ja tarbijatunnetus

Disainmõtlemiss protsessi esimeses etapis kogutakse käsitletava probleemi ja sellega seotud isikutelt erinevaid kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid meetodeid kasutades nii palju infot, kui võimalik ja vajalik tarbijatunnetuse (*customer insights*) sünteesimiseks. Selleks sobivad nii individuaalsed kui ka grüpiintervjuud, rollimängud, vaatlused, kasutajatestid, küsitlused ja muud tüüpi kasutajate uuringud. Tarbijatunnetus on tõene ja sügav arusaamine kliendist, tema vajadustest ja probleemidest, mis on sünteesitud eri nurkadest erinevaid andmeallikaid analüüsides ning tavaliselt eri osakondade koostöös läbiviidava uurimistöö tulemusel [89].

Esmalt analüüsis autor ettevõtte e-poe NPS soovitusindeksi meetodil kogutud klientide rahulolu ja tagasiside mõõtetulemusi 6 kuu jooksul alates 2020. aasta aprillist. Mainitud perioodil kogutud kasutajate poolt eesti, soome, vene, rootsi ja läti keeles jäetud tagasiside koondas autor **Lisas 3** toodud mõistekaardile.

Kuigi ettevõtte e-poe NPS skoor oli väga kõrge, joonistusid selgesti kasutajate tagasiside põhjal olemasoleva süsteemi ja teenuse kitsaskohad. Kasutajad olid rahulolematud

peamiselt tehniliste tõrgetega e-poe laadimisel ja tooteotsingul ning kohati puuduliku tooteinfo, eriti mis puudutas suuruste mõõdutabelit ja toote omadusi (nt materjal), mis viis kasutaja otsima vastava toote infot välistest süsteemidest. Teenuse parendamise aspektist tõid kasutajad välja erinevaid kaubavaliku, makse- ja tarneviisidega seotud võimalusi. Kasutaja tagasiside põhjal leiab kinnitust ka autori hüpotees, et kliendid soovivad e-poest valida terve laevapoe sortimendi piires ning seda ühelt platvormilt ja teisi süsteeme kasutamata.

Lisaks viis autor läbi mugavusvalimi põhjal valitud kasutajatega individuaalintervjuusid, milles uuris nende ostuharjumuste, positiivsete ja negatiivsete ostukogemuste, ostumotivaatorite ja eelneva kliendikogemuse kohta käsitletavas ettevõttes. Kokku teostati 8 individuaalintervjuud Eestist, Soomest, Lätist ja Rootsist pärit kasutajatega, kes on ettevõtte e-poest ja laevakauplusest vähemalt ühe ostu sooritanud. Kõige paremini oleks sobinud selleks vaatlus-uuring, kus oleks saanud kliendi ostukogemust kõrvalt jälgida ja samal ajal intervjueerida, kuid kahjuks see osutus teostamatuks seoses COVID19 pandeemiaga. Intervjuude raamistik on lisatud **Lisas 4**.

Täiendavalt plaaniti uurida ettevõtte klientidelt struktureeritud küsitluse vormis tagasisidet nende ostuharjumuste kohta, kuid jäi töö skoobi piiritlemise eesmärgil teostamata. Uuringu eesmärgiks on koguda rohkem tõendeid ning selgitada välja, mis tüüpi kliendid ettevõttel on, mis on nende ostuharjumused ja – motivaatorid ning teada saada, kuidas erinevad klienditüübid hindavad erinevaid omnikanali kliendikogemuse võimekusi. Küsitluse plaanitud valimiks on mugavusvalim: ettevõtte püsiklientidest täiskasvanud eestlased, soomlased, rootslased ja lätlased. Küsitluse küsimused on toodud **Lisas 5**. Välja töötatud küsitluse ja ostuprotsessi vaatlused on võimalik käesoleva analüüsi valideerimiseks viia läbi tulevikus.

Intervjuude ja NPS tagasiside vormis kogutud kliendi info kategoriseeris autor järgnevalt:

Vaev	E-poes	Toote otsing ei anna tulemusi; soovitud filtreid pole või ei tööta; toodete sirvimine on tüütu või keeruline; kui kulub asjatult palju aega; mu soovitud maksevõimalus pole või see ebaõnnestub arusaamatul põhjusel; mu eelistatud tarnevõimalust pole; puudub täpne teave, millal saab kauba kätte; pakk hilineb ja paki hilinemisest ei teatata; varjatud lisatasud ostu vormistamisel; eelistatud keelevalik puudub; tehnilised tõrked (logimisel, bugid, aeglasus); tagastamise pikk protsess ja rahatagastuse ooteaeg; e-poes ei saa osta kaupluses silmajäänud toodet; hind pole sama, mis kaupluses; tooteinfo pole piisav ostuotsuseks (suurus, materjal, koostis, parim-enne-kuupäev jne); klienditugi ei vasta kiiresti; klienditugi ei suuda mind aidata
	Füüs. poes	Pood on kinni (mis kellast ja mis kellani avatud); poe atmosfäär pole õige (nt ülerahvastatud); toode on otsas, toodet raske poes leida; minu suurust pole; surve osta ja süütunne ostuta väljumisel; klienditeenindaja hõivatud või pole leitav; järjekord (kassas, proovikabiinis); toode, mida tahan proovida, on (kapis) kinni; kui kulub asjatult palju aega; tehnilised tõrked (pangakaardiga ei saa maksta, iseteeninduskiosk ei tööta); kaupluses pole e-poe tootevalikut; pakkumisest on raske aru saada; ostukorv on liiga suur ning ost raske ja ebamugav kaasas kanda;
Kasu	E-poes	Mugav; ajaliselt piiritlemata; pole teisi inimesi; süütundeta uurida ja lahkuda ostuta; rasket ostu ei pea kandma; tooteotsing ja filtreerimine aitavad toodet leida ja avastada; ostu kättesaamise üllatus

	Füüs. poes	Suurem valik; ilusad väljapanekud; atmosfäär; toodet saab näha ja proovida; klienditeenindaja abi; ostu saab kohe kätte, aitab aega sisustada; reisielamuse oluline osa
Võimalused	E-poes	Relevantsemad otsingutulemused; parandatud filtreerimisvõimalused; parem navigeerimine kategooriate vahel; brändi järgi navigeerimine; kinkekaardiga maksmine, lojaalsusprogrammi kaardiga maksmine; rohkem lisandväärtust lojaalsusprogrammile (nt 100% punktidega ostud, krediitkaart); vautšer või promokood nii e-poes kui kaupluses kasutamiseks tasuta tootetestrid; tagastustingimused ja -protsess selgemaks; reaajas ülevaade tellimuse täitmisest ja tagastamisprotsessist; laiem kaubavalik; paindlik ostu kohaletoimetamine; kingitusena pakkimine ja õnnitluskaardi lisamine;
	Füüs. poes	Tasuta tootetestrid; kassata maksmine; iseteeninduskiosk; ostutšekita tagastamise võimalus; tagastustingimused selgemaks (kas ostuga saadud kingituse peab tagastama); kinkekaardiga maksmine, lojaalsusprogrammi kaardiga maksmine; rohkem lisandväärtust lojaalsusprogrammile (nt 100% punktidega ostud, krediitkaart); üks vautšer või promokood nii e-poes kui kaupluses kasutamiseks; toote asukoha tuvastus; tooteinfo mobiili; laiem kaubavalik; paindlik ostu kohaletoimetamine; kingitusena pakkimine ja õnnitluskaardi lisamine;

Tabel 3. Kogutud kliendi sisend (autori koostatud)

Kokkuvõtvalt saab kogutud andmete peal sünteesida järgnevad arusaamad klientidest ehk tarbijatunnetuse (*customer insights*):

- Ostlemine on ajaveetmise vorm, mille käigus vahetatakse raha ja aeg teatud hulga endorfiinide vastu. Mida meeldivam ja sujuvam on ostukogemus, seda suurem endorfiinide hulk.
- Reisil ostlemine on ka ajatäite vorm, mis ajaliselt piiratum ning seega stressirohkem ja pealesunnitum.
- Ostu sooritamise protsess on olulisem ja nauditavam kui ostu ootamine või isegi kättesaamine.
- Pealesunnitus ja tajutud surve ost sooritada peletab ostja.
- Ostja tahab teha teadliku, kaalutletud ja teadmistele tugineva ostuotsuse, et seda hiljem mitte kahetseda.

5.5 Persoona analüüs

Järgneva analüüsi etapina teostab autor ostja-persoona analüüsi, mis on sisendiks edaspidiselt klienditeekonna kaardistamise ja väärtuspakkumise lõuendi loomisele.

Persoona analüüsi esimeses jaos teostas autor olemasolevate e-poe klientide ostu- ja reisikäitumise põhjal segmenteerimise kasutades selleks SPSS statistikatarkvara ja k-vahendite klasteranalüüsi meetodit. Segmenteerimiseks analüüsiti normaliseeritud kujul kliendi veebiostukäitumise parameetreid tema reisi- ja reisiostukäitumise parameetritega. Analüüsi tulem on toodud ära Tabelis 4.

	Cluster				
	1	2	3	4	5
	30%	3%	25%	32%	10%
Normal Score of Order_count using Blom's Formula	-0,2133	1,2938	0,7024	-0,1436	-0,3650
Normal Score of Total_paid using Blom's Formula	-0,5756	1,8776	0,4633	0,4062	-1,4237
Normal Score of Avrevperorder using Blom's Formula	-0,4556	1,2205	-0,0493	0,7282	-1,3223
Normal Score of Product_count using Blom's Formula	-0,2583	1,7544	0,6487	-0,1937	-0,5857
Normal Score of s_cat_P using Blom's Formula	-0,4600	0,2143	0,0007	0,6577	-0,3396
Normal Score of s_cat_R using Blom's Formula	0,6071	0,1089	0,0709	-0,4800	-0,4756
Normal Score of s_cat_L using Blom's Formula	-0,0883	0,2160	0,2334	-0,2097	0,8893
Normal Score of promo_total_share using Blom's Formula	0,0893	0,6121	0,0292	-0,0283	-0,0475
Normal Score of PAX_3Y_LEVEL using Blom's Formula	0,3499	0,5631	-0,7004	0,2441	-0,5968
Normal Score of ONBOARD_REVENUE_LEVEL using Blom's	0,3381	0,5451	-0,7301	0,3356	-0,6628
Normal Score of SHOP_REVENUE_LEVEL using Blom's Formula	0,3314	0,5695	-0,7050	0,3244	-0,6657
Normal Score of PREORDER_REVENUE_LEVEL using Blom's	0,0399	0,0156	-0,0650	0,1670	-0,0452
Normal Score of TRAVEL_SOLO_LEVEL using Blom's Formula	0,2555	0,4130	-0,0985	0,0614	-0,1350
Normal Score of TRAVEL_FRIENDS_COUPLE_LEVEL using Blom's	-0,0585	-0,0989	-0,3003	0,2956	0,1649
Normal Score of TRAVEL_CHILDREN_LEVEL using Blom's Formula	0,1873	0,2328	0,0658	-0,0766	-0,1586
Normal Score of TRAVEL_BUSINESS_LEVEL using Blom's Formula	0,1118	0,0791	0,0124	0,1037	-0,0131

Tabel 4. E-poe klientide ostu- ja reisikäitumise klasteranalüüsi tulemused (SPSS väljavõte)

Klasteranalüüsi käigus tuvastatud segmente saab kirjeldada järgnevalt:

Segment 1: Reisib keskmise sagedusega üldiselt üksi, vahel ka lastega ning harva ärireisijana. Pardal on keskmine kulutaja, ent veebipoes teeb harva väikeseid oste eelistades keskmise klassi tavabrände. Üks suurimaid segmente – 30%

Segment 2: Reisib tihti üksi ja lastega. Pardal kulutab keskmisest rohkem ja ka veebipoes on suurtarbija. Teeb veebis palju suuri oste ning ostab võrdselt premium ja odavama klassi brände, eelistades promohinnaga tooteid. Kõige väiksem segment – 3%

Segment 3: Pigem ei reisi, kui siis väga harva lastega. Pardal seega ei kuluta, ent veebis teeb palju väikeseid oste eelistades odavama klassi brände. Keskmise suurusega segment – 25%


Segment 4: Reisib keskmiselt vähem ja pigem kaaslase või sõpradega, kuid ilma lasteta. Vahel harva on ärireisija. Pardal kulutab pigem keskmiselt ning kasutab ettetellimise teenust. Veebipoes kulutab keskmisest veidi rohkem, ent teeb oste väga harva eelistades tunduvalt rohkem premium klassi brände. Kõige suurem segment – 32%

Segment 5: Pigem ei reisi, kui siis väga harva kaaslaste või sõpradega. Pardal seega ei kuluta. Veebipoes teeb harva väga väikeseid oste eelistades tugevalt odavama klassi brände. Väike segment – 10%

Kirjeldatud segmentide põhjal võib järeldada, et käsitletav ettevõtte peab keskenduma kõige väiksema, ent kõige rohkem käivet teeniva, segmenti osakaalu suurendamisele. Demograafiliselt jaguneb 2. segment 80% ulatuses naistele, kes on pigem vanusegrupis 35-44.a ning võrdselt pärit Eestist ja Soomest. See on 53% ulatuses keskmise ja 33% ulatuses kõrgeima taseme lojaalsusklient, kelle kliendielutsükli tase on enamasti aktiivne-kõrge. Kõige huvitavamalt joonistub teostatud analüüsist, et olemasolevad motivatsioonisegmentid, mis on koostatud reisikäitumise põhjal, jaotuvad veebiostude käitumise põhjal koostatud kõikides segmentides üsna võrdselt nelja segmenti – ühesuunareisija, pardal nautleja, perereisija ja ostja-reisija – vahel. Seega on vajadus koostada ostja-persoonad, mis kirjeldaks kliendi ostukäitumist erinevates ostukanalites.

Persoonanalüüsi järgnevas etapis tuleb teostada tuvastatud segmentide alusel kliendiintervjuud kogumaks persona loomiseks vajalikku infot. Autori poolt kliendi sisendi kogumise etapis intervjueritud kasutajate seas oli kaks isikut, kes sobitusid valitud segmenti ning nendega tehti järelintervjuud, kus uuriti täpsemalt nende isiksuse omaduste, hoiakute ja igapäevase elurütmi kohta. Kogutud info põhjal persona loomise protsess on loominguline ning selleks pole ühte kindlat malli, erinevad allikad annavad vaid suuniseid, mida järgida, et loodud persona täidaks ettevõtte vajadusi.

Skoobi piiretlamise eesmärgil teostab autor vaid ühe persona kirjelduse viiest.

<p>KAISA (Segment: 2)</p> 	<p>Vanus: 37</p> <p>Elukoht: Suurlinn</p> <p>Perekonnaseis: Abielus, 2 last</p> <p>Elukutse: Projektijuht</p> <p>Sissetulek: keskmine või üle keskmise</p> <p>Hobid: <i>fitness</i>, reisimine, matkamine</p>
<p>Elu moto: „Olen õnnelik, kui olen produktiivne!“</p>	
<p>Suhtluskanalid: instagram, twitter, Messenger/chat</p> <p>Inspiratsiooni kanalid: instagram, pinterest, blogid</p>	<p>Eelistatuid brändid: Apple, Starbucks, Kiehl's</p> <p>Ilustiil: trendikas klassikaline</p>
<p>Lühitutvustus: Kaisa on 37-aastane projektijuht rahvusvahelises tootmisettevõttes, kes peab tööga seoses palju reisima Eesti ja Soome vahel. Ta on kiire elustiiliga oma ala tunnustatud professionaal, kes püüab igapäevaselt ühitada oma karjääri pereeluga. Kaisa hoolib väga oma väljanägemisest ja peab lugu tervislikust eluviisist tegeledes üsna aktiivselt fitnessiga. Vabal ajal meeldib Kaisale reisida või teha pikki käike loodusesse perega, mis suurepäraselt maandab tema stressi.</p>	
<p>Tüüpiline ostukäitumine: Kaisale meeldib poodides käia sealse atmosfääri, kogemuse ja suhtluse pärast, ent ta saab seda teha harva, tavaliselt oma välismaareiside ajal. Üldjuhul ostab ta veebipoodidest, sest töö ja pere kõrvalt poeskäimiseks aega pole. Kaisale on oluline, et hinna ja kvaliteedi suhe oleks paigas – ta ei taha osta odavaid asju ega ka asjade eest üle maksta.</p>	
<p>Soovid ja vajadused:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Avastada uusi huvitavaid ja trendi tooteid • Leida oma vanu lemmikuid • Kiire ja sujuv kliendikogemus 	<p>Suurim peavalu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mobiiliversioon on halb • Ajaraiskamine toote leidmisele • Kasutu klienditeenindus
<p>Mis muudaks elu lihtsamaks (võimalused):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Keskkonnateadlik tarbimine • Kui ostuga saab jätkata sealt, kus pooleli jäi 	

Tabel 5. Persoonakaart (autori koostatud)

5.6 Empaatiakaart

Järgnevalt loob autor sügavama arusaama Kaisa persoona ostukäitumisest ja hoiakutest kasutades selleks empaatiakaardi tööriista.

<p>Ütleb/teeb:</p> <p>Organiseerib oma vannitoakappi vähemalt 3 korda aastas</p> <p>Kogub tooteinspiratsiooni Instagramis</p> <p>Võrdleb tooteid ja hindu parima pakkumise leidmisel</p> <p>Ostlemiseks on vähe aega – hommikuti enne tööleminekut või hilisõhtul, kui lapsed magavad</p> <p>„Mul on alati mitu brauseriakent lahti võrdlemaks tooteid konkurentide juures“</p> <p>Naudib füüsilises poes käimist, kui on reisil välismaal</p> <p>Igapäevarutiinis pole aega poodides käimiseks</p> <p>„Mulle meeldib, kui kõik on hästi organiseeritud ja mul on kõigest ülevaade“</p> <p>„Hea on asju proovida enne ostmist“</p>	<p>Mõtleb/tunneb:</p> <p>Kas see toode sobib mulle?</p> <p>See pilt või suurem ja selgem olla</p> <p>See otsing on nii tüütu</p> <p>Mul pole selleks aega ja ma olen väsinud</p> <p>Millal ma tellimuse kätte saan?</p> <p>Kas see müüja on usaldusväärne?</p> <p>Kas siin Khiels tooteid müüakse?</p> <p>Kuidas ma tellida saan?</p> <p>Kas ma saan paypaliga maksta?</p> <p>Mis saab siis, kui toode mulle ei sobi/meeldi?</p> <p>On see hea toode?</p> <p>Millised on uued trenditooted?</p> <p>Kas selle toote hind ja kvaliteet on paigas?</p> <p>Kas see on parim pakkumine?</p>
<p>Näeb:</p> <p>Uudiskiri</p> <p>Instagrami <i>story</i></p> <p>Tootearvustused</p> <p>Kolleegi uus huulepulk</p> <p>Tooteväljapanek poes</p>	<p>Kuuleb:</p> <p>Sõbranna tootesoovitus</p> <p>Kolleegi poesoovitus</p> <p>(Sotsiaalmeedia) mõjuisiku tootearvustus</p> <p>Konsultandi tootesoovitused</p>

Multimeedia ekraanilahendused (<i>digital signage</i>) Tootefiltrid ja otsing	
Valu: Järjekorras ootamine Kui toode ei sobi Kui peab toote tagastama Kui tellimuse kättesaamine venib Kosmeetika ostmine veebist on keeruline Kui toode ei näe välja selline nagu ettekujutus (pildil) Kui tellimisprotsess on keeruline või tüütu	Rõõm: Ost on täpselt rusikas silmaauku – hind, kvaliteet ja sobivus Tasuta saatmine ja tagastused Kiire kohaletoimetamine Ajasääst Selge, lihtne ja kiire tellimisprotsess Asjakohane ja õigeaegne ülevaade tellimuse täitmise progressist

Tabel 6. Empaatiakaart (autori koostatud)

5.7 HMW – küsimused

Seni läbitud analüüsi etappide käigus kogutud info ja sünteesitud tarbijatunnetuse toel kitsendab autor esialgset uurimisküsimuse püstitust ja määratleb järgnevad probleemi lahendamise dimensioonid:

- Kuidas me saaksime eemaldada takistused ja teha kliendi ostukogemuse sujuvamaks nii e-poes kui ka füüsilises poes?
- Kuidas saaksime võimendada füüsilise poe ostukogemust tehnoloogia abil?
- Kuidas saaksime parandada e-poe ostukogemust?

5.8 Klienditeekonna kaart

Tuvastamaks võimalikud kokkupuutekanaliid Kaisa persoona ostuteekonnal ning nende seosed Kaisa vajadustega erinevates ostufaasides koostab autor ühe kasutusstsenaariumi põhjal detailse klienditeekonna kaardi (**Tabelis 7**). Samuti kannab autor kaardile ka enda ettepanekud kliendikogemuse parandamiseks vastavas ostufaasis.

	Enne ostu			Ost	Pärast ostu	
Ostufaas	Vajaduse / Huvi teke	Avastamine/ valimine	Ostuotsus	Ost	Ootamine/ kasutamine	Järeltegevus/ Jagamine
Kliendi vajadus/ eesmärk	Otsasaamas jumestuskree mi asendamine	Soovitud toote otsing, alternatiivide leidmine ja võrdlemine	Ostuprotsessi selgeks saamine	Kiire ostu vormistamine ja maksmine	paki teekonna jälgimine, soovitud ajal toote kättesaamine, toote kasutamine	hea kogemuse jagamine, teenitud boonuspunktide laekumine
Mõtleb	Ma ainult natuke vaatan ringi, Mul oligi jumestuskree mi vaja, Praegune on päris hea, Kas tõesti saab laevapoe tooteid e-poest tellida, Kas e-pood müüb minu toodet	Proovin kõigepealt otsida, Ei leia vasteid, Proovin brändi kaudu, Mis brände e-pood pakub, vaatan siis lihtsalt make-up tooteid, Päris tüütu sirvimine, kas filterdada ei saa, miks nii aeglane, see tundub päris huvitav, aga kas see mulle sobib, mis tooni peaksin valima, see toode on ehk parem	kuidas see tellimine käibki - palju maksab, millega maksta saab ja mis on tarnetingimused, mis saab siis, kui toode mulle ei sobi, kas saan raha tagasi, kas see on parim hind, ehk saab mujalt odavamalt	no proovib siis osta, tundub turvaline ostukoht, loodetavasti läheb kõik hästi ja saan peagi toodet proovida	tundub, et kõik läks hästi, loodan, et saan paki lubatud ajal kätte, nii kiire tarne, nii ilus pakk, kas see on kingitus - nii meeldiv, homme proovin uut toodet kasutada	head toodet pole kahju teistele soovitada, ostukogemus oli ka tegelikult hea, võiks teinekordi osta
Teeb	Vaatab instagrammi stoorit jumestukreemi st, klikab e-poe instagrami kontole, avab e-poe avalehe	kasutab otsingut, navigeerib menüüs, sirvib kategooria tooteid, vaatab filtreid, avab tootekaardi, läheb tagasi toodete sirvimisse, avab teise toote kaardi	asetab toote(d) ostukorvi, vaatab tarnemeetodeid ja -kohti, -hinda, otsib tagastustingimusi, avab KKK lehe, küsib chatis, kuidas toote tagastamine käib	alustab ostukorvis tellimuse vormistamist - logib sisse, kontrollib tellija andmeid, valib tarnemeetodi ja -koha,	avab paki staatuse kirju, jälgib paki teekonda, võtab paki pakiautomaadist välja, avab paki, kasutab toodet	avab kirja palvega ostetud tooteid ja ostukogemust hinnata, hindab tooteid, hindab e-poe teenindust e-poe FB kontol, hakkab poekonto jälgijaks FB ja Instagramis
Kokku-puute-punkt	Instagram story, Instagram konto, veebipood	veebipood, avaleht, otsing, menüü, kategoorialeht, tootekaart	veebipood, väline otsingumootor, konkurendi e-pood, KKK leht, müügingimuste leht	veebipood, ostukorv, email	veebipood, kasutajaprofiil, email, kullerifirma, pakipakend, kingitus	email, veebipood, sotsiaalmeedia

Tunneb	neutraalne, üllatunud, huvitatud	huvitatud, veidi rahulolematu	süvenenud, tahet täis, uuriv	otsusekindel, veidi ärev	rahulolev, veidi ootsuärev, meelitatud	rahulolev
Ettepanekud	E-poe teenuse laiem reklaamimine, laevas, laepoes, reisiteekonna seotud kirjades, uudiskirjades, PWA, avalehe atraktiivuse parandamine	otsingu parandamine, otsisoovitused, tühja otsinguvaste lehel relevantsete tootesoovituste kuvamine, filtreerimisvõimaluste parandamine (nahatüübi, värvi jms olulised parameetrid), tootekaardil detailne tooteinfo, koostis, kasutajate hinnangud ja hinded, link toote virtuaalseks proovimiseks, toote võrdlusesse asetamine, laadimiskiiruse parandamine, toote poes proovimiseks broneerimine	pakkumise visualiseerimine, ostueeliste loetlemine, lojaalsusprogrammiga sidumine, ostu- ja tarnetingimused tootekaardile, eeldatav (reaalne) tarnetähtaeg hiljemalt ostukorvis, kliendi huvi ja kaasatuse ülevahoidmine vältimaks mujaleminekut, juturobit, klienditeenindaja vastamisajad ja kiire vastamine, sooduskoodi pakkumine uudiskirjaga liitujale, sihitud sotsiaalmeedia reklaamid, eri maksevõimaluste pakkumine, eri tarnevõimaluste pakkumine (poodi järgitulek)	ostuprotsessi etapid selgemaks ja ülevaatlikumaks, sisselogimise palve ja eelistuste kiire loetelu, külalisostjana ostmise võimalus, õnnestunud ostu kinnitused emailile ja sms ja veebilehele, relevantset veateated, sisestusväljade vihjed juhendamiseks, maksekeskkonna suunamise kohta hoiatus ja meenutus tagasi tulemiseks, sooduskoodi pakkumine ostukatkestajatele, järgmisest ostuetapist teavitamine	tellimuse täitmise ja paki teekonna jälgimine ja relevantne teavitamine staatuse muutuste kohta emaili teel, äpi teavitustega ja profiilis	boonuspunktide pakkumine avaldatud tootehinnangu ja hinde eest ning/või toote või poe sotsiaalmeedias jagamise eest, personaliseeritud pakkumised, toote automaatse uuesti tellimise soovitamise

Tabel 7. Klienditeekonnakaart (autori koostatud)

5.9 Väärtuspakkumise lõuend

Probleemi defineerimise viimases etapis genereerib autor Kaisa persoona segmendi vajadustest lähtuva väärtuspakkumise kasutades väärtuspakkumise lõuendi tööriista.

Väärtuspakkumine: Ole iseenda parim versioon. Me toetame Sind igal sammul.

Segment: Töö asjus tihedalt reisiv noor professionaal (Kaisa)

<p>Tooted ja teenused:</p> <p>parimate hindadega tippklassi ilutoodete kaubamaja</p> <p>ilukonsultatsioonid ja -hooldused</p>	<p>Kliendi vajadused/eesmärgid:</p> <p>Soovitud toote leidmine; ostu kiire ja lihtne vormistamine; ostu kiire kättesaamine; uue põneva toote avastamine; säilitada hoolitsetud välimus ja imago; säästa aega ja raha</p>
<p>Kasu loojad:</p> <p>alati sinuga – igal ajal ja igal pool, kvaliteetsed kaubamärgid, pidevalt täienev tootevalik, loojalusprogrammi eelised, plastivaba pakendamine, asjatundlik personal</p>	<p>Kasu:</p> <p>lai tootevalik, konkurentsivõimelised hinnad, kiire tarne, lihtne ostuprotsess, usaldusväärsus</p>
<p>Vaeva leevendajad:</p> <p>mugav ja kiire ostuprotsess, kiire tarne erinevate valikutega, sooduskood kasutamise võimalus, tasuta tagastus</p>	<p>Vaev:</p> <p>ei leia otsitut, aeglane leht, liiga tülikas ostu vormistamise protsess, mobiilis ebamugav kasutada, ei oska valida, raske sirvida, ebaloogiline navigeerimine, „ega ma maksa üle?“, veniv tarneaeg, „kas on loodust ja mind säästev toode?“</p>

Tabel 8. Väärtuspakkumise lõuend (autori koostatud)

5.10 Ideede genereerimine ja hindamine

Järgnevalt loetletakse ideede genereerimise faasis tuginedes lauale toodud lahendusettepanekud eelnevas analüüsifaasis tuvastatule formuleeritud *HMW*-küsimustele:

- Kuidas me saaksime eemaldada takistused ja teha kliendi ostukogemuse sujuvamaks nii e-poes kui ka füüsilises poes?
- Kuidas saaksime võimendada füüsilise poe ostukogemust tehnoloogia abil?
- Kuidas saaksime parandada e-poe ostukogemust?

Lahendusettepanekud esitatakse kategoriseeritult loogiliste teemade kaupa ning valitud elujõulisemad lahendusettepanekud on alla joonitud.

Kaubasaadavus: reaalajas kanalipõhine kaubasaadavuse info kuvamine, konkreetse kauba saadavuse tekkimisel teavituse tellimine (nii kaupluses kui e-poes), teavituse väikese kaubasaadavuse kohta, kaupluses puuduva toote tellimine kliendi koju kesklaost, targa riiul süsteem automatiseeritud riiuli täitmise protsessi ja prognoosiga

Tootesobivus: täiustatud tootekaart, targad riulisildid, skaneeritav tootesilt (suuruste valik, saadavuse info, tooteinfo ja kontekstivideo), äpp, iseteeninduskiosk, tark peegel (võimalusega proovida ja osta tooteid virtuaalselt) nii kaupluses kui e-poes

Otsing ja navigeerimine: otsingu funktsiooni täiustamine, täiustatud filtrid, eri kollektsioonide kombineerimine toodete avastamiseks, personaliseeritud tootekollektsioonid, kauplusesisene navigatsioon tooteni või tootekategooriani, kauplusesised interaktiivsed väljapanekud (osavusmängud toote võitudega), mängulised kampaaniad (aaretejaht)

Tarne: kiirtarne (1-2h jooksul), ühepäeva tarne (12 h jooksul), tarne „kuhu iganes“ (autotekile, kajutisse, koju, poekappi, pakiautomaati jne)

Maksed: alternatiivsed maksemeetodid (paypal, Apple pay, android pay, Facebook pay, jms), maksmine ilma kassata, digitaalse ja füüsilise vautšeriga maksmine nii kaupluses kui e-poes, lojaalsusprogrammi punktidega maksmine nii kaupluses kui e-poes

Tellimine (*checkout*) püsiv kanaliülene ostukorv, ostukanali ja kättesaamismeetodite vaba kombineerimine, ühe-kliki-ost, sotsiaalmeedia pood (instagram ja Facebook), seadistus automaatse taastellimiseks,

Tellimuse täitmine: reaalajas tellimuse täitmise jälgimine kasutaja töölaual, võimalus tellimust muuta, tellimuse täitmine mitmest eri laost, *connected store* (kombineeritud digilahendused klienditeekonna personaliseerimiseks)

Tagastused: pikendatud tagastusperiood, tagastus füüsilisse poodi, ilma tšekita tagastamine

Klienditeenindus: klienditeenindaja töölaul kogu kliendi info, kokkupuute ajaloo ja reaalajas suhtluskanaliga, personaliseeritud pakkumiste koostamise võimalus, toote detailne info koos reaalajas kaubasaadavuse vaate ja tellimise võimalusega

Lojaalsusprogramm: boonuspunktid=raha, boonustaseme eelised (testrid, tootekingitused, sünnipäevakingid, eksklusiivsed üritused, VIP kampaaniad), iluteenuste ja konsultatsioonide broneerimine, soovikorvi broneerimine kaupluses proovimiseks, lojaalsusprogrammi krediitkaart

Personaliseeritud pakkumised: asukohapõhised äpi teavitused ja pakkumised, kasutajapõhised digitaalsete ekraanide (*digital signage*) reklaamid, interaktiivsed väljapanekud

Analüütika: tark kliendituvastaja süsteem poes (depersonaliseeritud info – aeg, koht, inimeste arv, eeldatav vanus ja sugu), BI töölaud

Muud: kogukonna suhtluskeskkond, kogukonna kaasamise kampaaniad, digitaalse kollaaži (*moodboard*) koostamine äpis koos jagamise võimalusega, stiilsed bränditud tooted (kosmeetika, reisimisega seotud tarbed, riided), näidistoodete tellimispakid (*subscription box*)

5.11 Omnikanali strateegia

Lähtudes teostatud turusituatsiooni- ja ärianalüüsist ning võttes arvesse kontserni peamised strateegilised eesmärgid koostab autor soovitusliku kava omnikanali strateegia realiseerimiseks. Omnikanali kaubandusmudelile opereerimisele üleminek täidab kontserni strateegilisi eesmärgi maksimaalse kliendirahulolu saavutamise, mahtude suurendamise ja turupositsiooni tugevdamise osas, ning ka klientidele eri kvaliteetteenuste pakkumise osas.

Ettevõtte visioon omnikanali strateegias on pakkuda klientidele sujuvat tõrgeteta kliendikogemust igas kokkupuutepunktis ja – kanalis. Alljärgnevalt esitatakse autori poolt ettevõtte vajadustest ja võimekustest lähtuvalt püstitatud eesmärgid ettevõtte omnikanali strateegia realiseerimiseks.

ID	Strateegiline eesmärk	Tegevuseesmärk
G1	Õppida oma klienti tõeliselt tundma	<p>G1O1: kliendi 360-kraadi vaade</p> <p>G1O2: klienditeekonna kaardistamine ja jälgimine</p> <p>G1O3: järjepidev kliendi tagasiside kogumine ja rahulolu mõõtmine</p> <p>G1O4: <i>Customer Insights</i> analüüs</p> <p>G1O5: relevantsete omnikanali mõõdikute kasutuselevõtt</p>
G2	Pakkuda kliendile paindlikku teenindust	<p>G2O1: võimaldada ostu sooritada kõikides kanalites</p> <p>G2O2: eri makseviiside valik</p> <p>G2O3: eri tarneviiside ja -aegade valik</p> <p>G2O4: eri tagastusviiside valik</p> <p>G2O5: hajutatud tellimuste täitmine ja haldus, nt tellimuse täitmine kauplustes</p> <p>G2O6: võimaldada iseteenindust</p> <p>G2O7: võimaldada digitaalseid ostutšekke</p> <p>G2O8: suurendada tootevalikut digitaalselt, piiritu kaubariiul (<i>endless aisle</i>)</p>

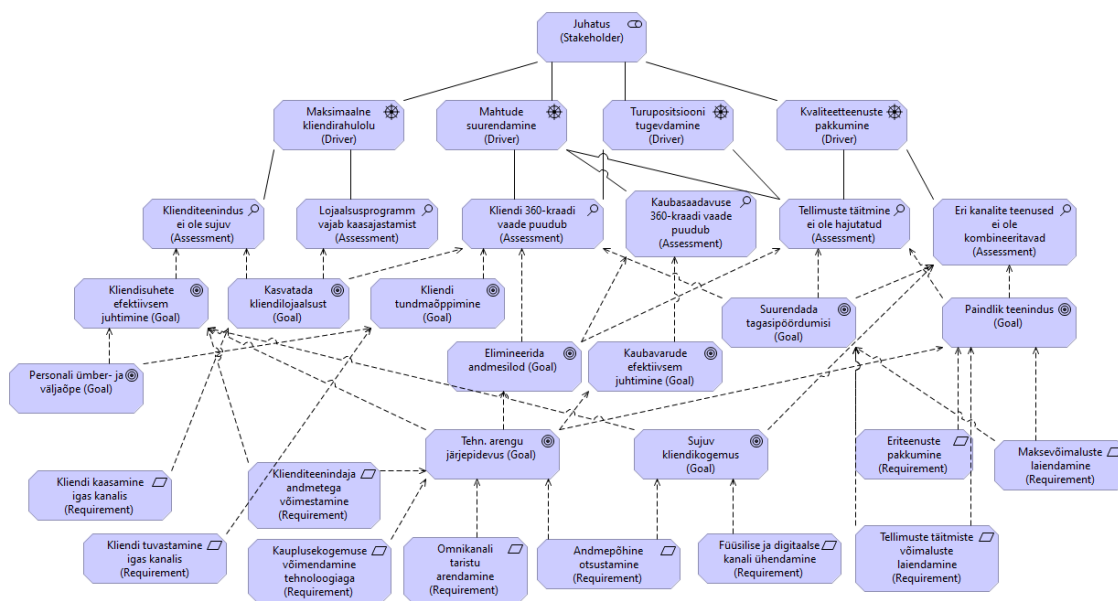
		<p>G209: võimaldada kliendil salvestada isiklikud eelistused – suhtluskanalid, huvid jms</p> <p>G2010: pakkuda toote- ja ilukonsultatsiooni teenuseid</p>
G3	<p>Pakkuda kliendile sujuvat kliendikogemust olenemata kokkupuutekanalist</p>	<p>G301: olla klientide poolt eelistatud kanalites</p> <p>G302: toote hinna ja pakkumiste ühtlustamine kõikides kanalites</p> <p>G303: ühtne sõnum kohendatud vastavalt kanali kontekstile teineteist täiendama</p> <p>G304: kanaliülene kaubasaadavuse vaade reaajas</p> <p>G305: kanalite orgaaniline kombineerimine, nt sotsiaalmeedia elemendid füüsilises poes</p> <p>G306: omnikanali kliendikogemuse võimendamine füüsilises poes tehnoloogia abil (äpp, targad tootesildid, iseteeninduskiosk, virtuaalpeegel, kassata pood)</p> <p>G307: asukohapõhise tehnoloogia tark kasutamine</p> <p>G308: omnikanali ostukorv</p> <p>G309: kõikides kanalites kasutatav kupong, vautšer või kinkekaart</p> <p>G310: tasuta wifi kaupluses</p> <p>G311: kaupluste ürituste ja kampaaniate promomine veebis</p> <p>G3012: tuvasta ja tunne ära klient füüsilises poes</p> <p>G3013: tuua olemasolevate e-poodide teenused ühele platvormile</p>
G4	<p>Kasvatada kliendilojaalsust</p>	<p>G401: motiveeriva kanaliülese eritasemelise lojaalsusprogrammi järjepidev arendamine</p> <p>G402: kogukonna loomine ja aktiivse kliendisuhtluse arendamine</p> <p>G403: rakendada kliendi kaasamise ja premeerimise võimalusi</p> <p>G405: tugevdada ettevõtte kohalolekut nii veebis kui ka sotsiaalmeedias</p> <p>G406: võimaldada personaliseeritud kliendikogemust</p>

G5	Vähendada kliendivoolavust ja suurendada tagasipöördumiste arvu	G5O1: dünaamiline kanaliülene turundusstrateegia (sh automatiseeritud turundus) rakendamine G5O2: kanaliülese klienditeeninduse pakkumine G5O3: klienditeeninduse kvaliteedi parendamine
G6	Elimineerida andmete silod	G6O1: kliendi 360-kraadi vaade G6O2: toodete 360-kraadi vaade G6O3: tellimuste 360-kraadi vaade G6O4: 360-kraadi turundusetegevuste vaade G6O5: raportid ja analüütika ühtsel platvormil
G7	Efektiivsem kaubavarude juhtimine	G7O1: kaubavarude optimaalse koguse kanalipõhine prognoosimine G7O2: kaubavarude automatiseeritud haldamine – tellimused kesklattu G7O3: kaubasortimendi andmepõhine arendamine
G8	Efektiivsem kliendisuhete juhtimine	G8O1: kliendi kontaktide ja tagasiside haldamise süsteemi arendamine G8O2: asjakohane sõnum õigel ajal ja õiges kohas/seadmes G8O3: personaliseeritud pakkumiste võimekuse arendamine
G9	Personali välja- ja ümberõpe uueks rolliks	G9O1: täiendõpe ja koolitused omnikanali teeninduse alal G9O2: premeerimine ja motivatsioonipaketid müügiedendamise eesmärgil
G10	Tehnoloogilise arengu järjepidevuse tagamine	G10O1: omnikanali tehnoloogilise taristu arendamine ja hooldamine G10O2: innovaatiliste tehnoloogiliste lahenduste arenduste analüüs ja teostus

Tabel 9. Omnikanali strateegiakaart (autori koostatud)

Omnikanali strateegia realiseerimine on järjepidev protsess, mis võib ajas muutuda, mistõttu tuleks eesmärged perioodiliselt analüüsida ja vajadusel kohendada. Nagu püstitatud eesmärkidest nähtub, toetub omnikanali strateegia suuresti eri kanalite andmete sünkroniseerimisele ning reaalajas andmepõhiste otsuste tegemisele – olgu selleks näiteks tellimuse täitmise eeldatava aja prognoosimine või konkreetsele kliendile personaalsete pakkumiste kalkuleerimine või kaupluse kaubavarude juhtimine. Strateegia edukal realiseerimisel on ettevõtte võimeline pakkuma kliendile sujuvat ning igas kokku puutekanalisis ühetaolist brändi- ja kliendikogemust.

Alljärgnevalt visualiseeritakse ettevõtte strateegiliste eesmärkide seost omnikanali strateegilistega eesmärkidega ning seotud nõutega.



Joonis 19. Omnikanali strateegia eesmärkmudel. (autori koostatud)

5.12 Ärinõuded

Kavandatavale lahendusele on ärianalüüsi ning valitud huvitatud osapooltega läbiviidud poolstruktureeritud intervjuude käigus kogutud sisendi põhjal püstitatud järgnevad ettevõtte ärilistest eesmärkidest lähtuvad ärinõuded:

1. Peab toetama ettevõtte ärilisi ja strateegilisi eesmärke
2. Peab looma väärtust ettevõtte lojaalsusprogrammile
3. Peab olema kasutajatele mugav, turvaline ja meeldiv ostukeskkond
4. Peab võimaldama pakkuda personaliseeritud kasutajakogemust
5. Peab võimaldama viia läbi efektiivselt ja tulusalt kampaaniad
6. Peab võimaldama opereerimist mitmel turul mitmes keeles ja mitmes valuutas võimalusega laieneda
7. Peab võimaldama teha turupõhiseid kohandusi, nt alkoholi kategooria müügi välistamine Soome turul jms
8. Peab võimaldama valida makseviisi olenemata keelest ja turust
9. Peab olema seadmest sõltumatu kvaliteetse disainiga juhindudes nn *mobile-first* disainiprintsiibist
10. Peab olema ettevõtte CVI ja brändi strateegiale vastava kasutajaliidese disainiga
11. Peab olema lisaks püsikliendile avatud ka külaliskliendile – *guest checkout*
12. Peab sisaldama kvaliteetset ja asjakohast sisu, sh tooteinfo, -pildid, tõlked
13. Peab olema kliendi säilitamisele suunatud, võimaldamaks täisväärtuslikku müügijärgset kliendituge
14. Peab võimaldama kasutada lihtsasti kohandatavaid kasutajaliidese disainvaateid (*customizable storefront*)
15. Peab omama kasutajasõbralikku CMSi
16. Peab võimaldama kasutajatel jälgida oma tegevustega seotud töölauda reaajas
17. Peab võimaldama integreerimist sotsiaalmeedia- ja teiste kontserni müügi- ja teenusekanalitega
18. Peab toimima isikuandmete kaitse üldmäärusega (GDPR) kooskõlas – säilitama vähemalt tellimuse täitmiseks minimaalselt vajalikke andmeid

19. Peab võimaldama teostada lisa- ja ristmüügivõimekused (*up-sell* ja *cross-sell*)
20. Peab olema platvormiülene - lihtsasti integreeritav tulevikus lisanduda võivate müügikanalitega
21. Peab omama tulevikku vaatavat arhitektuuri vältides tehnoloogilisi ja tootja lukustusi (*technological lockout/ vendor lock-in*)
22. Peab toetama tellimuste täitmist mitmest erinevast laost
23. Peab võimaldada iseteenindust
24. Peab võimaldada klienditeenindajal kiiresti ja kergesti kohendada toodete hinnastamise ja transporditeenuste reegleid
25. Peab toetama optimaalset tellimuse täitmise voogu, sh tellimuse tühistamine/muutmine
26. Klient ei saa oma tellimust muuta, kui see on komplekteeritud või komplekteerimisel. Klient saab muuta tellimusi, mis on komplekteerimise ootel.
27. Klient saab avaldada soovi tagastada tooteid omal soovil kuni 14 päeva jooksul paki kättesaamisest. Tooted tuleb tagastada kaubanduslikus seisukorras.
28. Klient saab mõistliku aja jooksul tagastada tooteid, mis on defektsed või ei vasta muul viisil tellitud tootele.
29. Kaupluses ostetud toodete tagastus toimib samal põhimõttel, mis e-poe keskkonnas.

Kogutud ärinõuded võetakse aluseks kavandatava lahenduse süsteemianalüüsis – funktsionaalsete ja mittefunktsionaalsete nõuete määratlemisel ning lahenduse arhitektuurilise visiooni planeerimisel.

5.13 Ärireeglid ja äriinfo mudel

Antud alampeatükis toob autor välja soovitud seisundi põhilised ärireeglid koos vastavate tähistustega. Ärireeglite omavahelised seosed on toodud ära järgnevalt lisatud äriinfo mudelis.

ÄR1 Kliendile saab omistada ühe või mitu klienditüüpi. Üks klient on seotud ühe klienditüübiga.

ÄR2 Kliendil saab olla null või mitu kliendikontot. Üks kliendikonto on seotud ühe kliendiga.

ÄR3 Ühe kliendiga saab olla seotud null või üks ostukorv. Üks ostukorv on seotud ühe kliendiga.

ÄR4 Ühe kliendiga saab olla seotud null või üks soovikorvi. Üks soovikorv on seotud ühe kliendiga.

ÄR5 Ühe kliendikontoga saab olla seotud null või üks ostukorv. Üks ostukorv on seotud ühe kliendikontoga.

ÄR6 Ühe kliendikontoga saab olla seotud null või üks soovikorvi. Üks soovikorv on seotud ühe kliendikontoga.

ÄR7 Ühes ostukorvis saab olla null kuni mitu toodet. Üks toode saab olla mitte üheski või mitmes ostukorvis.

ÄR8 Ühes soovikorvis saab olla null kuni mitu toodet. Üks toode saab olla mitte üheski või mitmes soovikorvis.

ÄR9 Tellimuse saab vormistada ühe või mitme tootega ostukorvis. Ühe või mitme tootega ostukorvis saab vormistada null või ühe tellimuse.

ÄR10 Tellimusele saab omistada üks kuni mitu tellimuse staatust. Üks tellimus on seotud ühe tellimuse staatusega.

ÄR11 Ühe tellimusega saab olla seotud üks või mitu makset. Üks makse on seotud ühe tellimusega.

ÄR12 Ühe kliendiga saab olla seotud null või mitu makset. Üks makse on seotud ühe kliendiga.

ÄR13 Ühe tellimusega saab olla seotud üks või mitu tarneaadressi. Üks tarneaadress on seotud ühe tellimusega.

ÄR14 Ühe tellimusega saab olla seotud üks või mitu arvet. Üks arve on seotud ühe tellimusega.

ÄR15 Ühes müügikanalis saab olla null kuni mitu toodet. Üks toode saab olla mitte üheski või mitmes müügikanalis.

ÄR16 Ühes kategoorias saab olla null kuni mitu toodet. Üks toode saab olla mitte üheski või mitmes kategoorias.

ÄR17 Ühes kampaanias saab olla null kuni mitu toodet. Üks toode saab olla mitte üheski või mitmes kampaanias.

ÄR18 Ühel tellimusel saab olla null või mitu tagastust. Üks tagastus on seotud ühe tellimusega.

ÄR19 Ühes tagastuses saab olla null kuni mitu tagastustoodet. Üks toode saab olla mitte üheski või mitmes tagastuses.

ÄR20 Ühe tagastusega saab olla seotud null või mitu tagastusmakset. Üks tagastusmakse on seotud ühe tagastusega.

ÄR21 Ühel kliendil saab olla null või mitu tagastusmakset. Üks tagastusmakse on seotud ühe kliendiga.

ÄR22 Ühel tagastusel saab olla üks või mitu arvet. Üks arve on seotud ühe tagastusega.

ÄR23 Ühel tagastusega saab olla seotud null või mitu tarneaadressi. Üks tarneaadress on seotud ühe tagastusega.

ÄR24 Ühe tagastusega saab olla seotud üks või mitu tellimuse staatust. Üks tellimuse staatus on seotud ühe tagastusega.

ÄR25 Ühe kliendikontoga saab olla seotud null või mitu tellimust. Üks tellimus on seotud ühe kliendikontoga.

ÄR26 Ühe kliendikontoga saab olla seotud null või mitu tarneaadressi. Üks tarneaadress on seotud ühe või mitte ühegi kliendikontoga.

Lisatud äriinfo mudeli visualiseerimiseks kasutab autor UML klassidiagrammi, kus on toodud kavandatava lahenduse põhilised objektid koos omavaheliste seostega ja ülalpool toodud ärireeglite viidetega. Antud äriinfo mudel ei kajasta meetodeid ega kõiki klasside atribuute, toodud on vaid vajalikumad konteksti mõistmiseks.

6 Süsteemianalüüs ja tarkvaralahendus

Käesoleva töö eesmärki ja skooopi silmas pidades lähtub autor süsteemi nõuete kirjeldamisel peamistest funktsionaalsetest ja mittefunktsionaalsetest nõuetest, detailsemad nõuded tuleb määratleda edasise arendustegevuse käigus. Nõuete kirjeldamiseks vajalik sisend on saadud ärianalüüsi käigus tuvastatust, mittefunktsionaalsete nõuete sisendiks on kasutatud lisaks ka Andmekaitse inspektsiooni turvalise e-poe juhendmaterjali [90], Eesti e-kaubanduse liidu eetilise ja seadustele vastava e-poe juhendmaterjali [91], ISKE ohtude ja tüüpmodulite turvaspetsifikatsioonide katalooge [92] ning Jakob Nielsen'i kümnet kasutatavuse heuristikat [93]. Nõuete kirjeldamisel kasutatakse FURPS raamistikku, sealjuures on funktsionaalsed nõuded kirjeldatud kasutajalugudena. Nõuded prioritseeritakse MoSCoW meetodist lähtuvalt.

6.1 Funktsionaalsed nõuded

Järgnevalt tuuakse välja kavandatava süsteemi peamised aktorid ja nendega seotud kasutajalood. Kokku pandi kirja 116 funktsionaalset nõuet (**Lisas 6**), mis kategoriseeriti ülevaatlikkuse huvides loogiliste teemade kaupa: logimine ja kasutajarollid, minu isiklik töölaud, toode ja tootekaart, tootevariatsioonid, ostukorv ja tellimuste esitamine, otsing ja navigeerimine, blogi ning sisu ja muud nõuded.

Süsteemi aktorid:

- klient
- klienditeenindaja
- peakasutaja

Tabel 10 esitab väljavõtet funktsionaalsetest nõuetest, mis on kirja pandud kasutajalugudena:

ID	Kirjeldus	Prioriteet
Logimine ja kasutajarollid		
L-FN1	Mina peakasutajana soovin luua ja muuta klienditeenindaja kasutusrolle , et tagada igale kasutajale tema rollile vastava tegevuste õigused.	M
L-FN3	Mina klienditeenindaja soovin sisse logida müügiplatvormi keskkonda , et näha ja kasutada minu kasutaja rollile vajalikku infot ja tegevuste skoopi.	M
L-FN4	Mina kliendina soovin vormistada ostu sisselogimata külalisena , et osta anonüümselt ja mitte raisata aega konto loomisele.	M
Minu isiklik töölaud		
D-FN1	Mina kliendina tahan müügiplatvormi keskkonda sisse logides näha oma isiklikku töölauda , et saada kiire ülevaade kõikidest toimingutest, mida saan või olen teinud kaupleja juures.	M
D-FN3	Mina kliendina tahan näha oma isiklikul töölaual oma tellimuste ja ostude detailinfot , et saaksin jälgida tellimuse täitmist reaajas.	M
D-FN10	Mina klienditeenindaja soovin keskkonda sisse logides näha oma isiklikku töölauda , et saada kiire ülevaade kõikidest toimingutest, mida saan või olen teinud oma kasutajarolli piires teha.	M

Toode ja tootekaart:		
P-FN1	Mina kliendina soovin näha toote kohta kogu relevantset tooteinfot – nimi, kirjeldus, olulised tooteparameetrid, pildid, videod, hinnad, sääst jms – et saaksin teha informeeritud ostuotsuse.	M
P-FN2	Mina klienditeenindajana soovin lisada ja muuta tooteinfot , et näidata asjakohast ja õiget tooteinfot.	M
Tootevariatsioon:		
PV-FN01	Mina kliendina soovin tootekaardil näha toote võimalike variatsiooni erisusi selgesti eristatavate märgistuste ja fotodega, et	M
PV-FN02	Mina kliendina soovin näha toote ja selle oluliste detailide kohta relevantset ja selget tootepilti ja võimalusel videot , et saaksin veenduda toote sobivuses ja teha informeeritud ostuotsuse.	M
Ostukorv ja tellimuse esitamine (checkout):		
C-FN1	Mina kliendina soovin ostukorvi sisu muuta muutes ostukorvi lisatud toodete koguseid või neid ostukorvist eemaldades, et vormistada endale sobiv ostutellimus.	M
C-FN2	Mina kliendina soovin salvestada enda kasutaja profiili eelistatud tellimuse andmeid nagu kontaktandmed, tarneviis ja -aadress ning makseviis – et saaksin vajadusel järgnevaid oste kiiremini vormistada.	M
Otsing ja navigeerimine:		
S-FN1	Mina kliendina soovin otsida toodet kõikide relevantsete tooteparameetrite järgi – nime, tootekoodi,	M

	atribuudi, kategooria või tootekirjelduse – et leida endale vajalik kiiresti.	
S-FN10	Mina kliendina soovin toodete nimekirja lehel tooteid filtreerida erinevate parameetrite järgi, et vähendada toodete arvu nimekirjas ja leida huvipakkuvad tooted kiiremini.	M
Blogi:		
B-FN1	Mina kliendina soovin lugeda müüja blogist relevantseid, kaasahaaravaid ja informatiivseid artikleid , et need aitaksid mul kujundada informeeritud ostuotsuse.	S
B-FN2	Mina klienditeenindajana soovin lisada ja muuta blogi artikleid , et luua lehele orgaanilist sisu.	S
Sisu ja muud nõuded:		
O-FN10	Mina kliendina soovin saada tellimise ja tellimuse täitmise ootamise protsessi käigus relevantseid kirju ja teavitusi süsteemilt , et omada täit ülevaadet oma tellimuse staatusest ja sellega seotud infost.	M
O-FN11	Mina kliendina soovin füüsilises poes näha samu pakkumisi ja toote väljapanekuid nagu e-poes, et mu kliendikogemus kanalite vahetamisel oleks sujuv.	M
O-FN12	Mina kliendina soovin füüsilises poes toote (riiuli)sildil tootekoodi või unikaalset QR koodi skaneerides saada rohkem infot toote ja selle võimalike variatsioonide kohta, et teha informeeritud ostuotsuseid.	M

Tabel 10. Väljavõte funktsionaalsetest nõuetest (autori koostatud)

6.2 Mittefunktsionaalsed nõuded

Juhindudes FURPS tarkvara nõuete kirjeldamise mudelist määratleb autor kavandatavale lahendusele üldised mittefunktsionaalsed nõuded. Kokku pandi kirja 44 mittefunktsionaalselt nõuet (**Lisas 7**) ning need kategoriseeriti 4 gruppi: kasutatavus, töökindlus, jõudlus, ülalpidamine ja tugi.

Tabel 11 esitab väljavõtet mittefunktsionaalsetest nõuetest:

ID	Kirjeldus	Prioriteet
Kasutatavus (<i>usability</i>):		
U-NF01	Süsteemi kasutajaliidesed peavad täitma kõiki kasutatavuse häid tavasid.	M
U-NF02	Kasutajaliideste disainimisel juhinduda <i>mobile-first</i> printsiibist.	M
U-NF07	Süsteemi kasutajatele tagatakse vastavalt nende kasutaja rollidele ligi- ja juurdepääsud süsteemile.	M
U-NF12	Süsteem saadab kasutajale relevantseid süsteemikirju vastavalt kasutaja tellimusvoole.	M
Töökindlus (<i>reliability</i>):		
R-NF01	Teenus peab olema kättesaadav 24/7.	M
R-NF02	Teenuse maksimaalne lubatud katkestuse aeg on 120 minutit kuus.	M
R-NF03	Teenus peab olema aasta lõikes saadaval 99,9 % ajast.	M
Jõudlus (<i>performance</i>):		
P-NF01	Süsteem peab võimaldama samaaegselt tõrgeteta toimingute tegemist 4000 kasutajal.	M

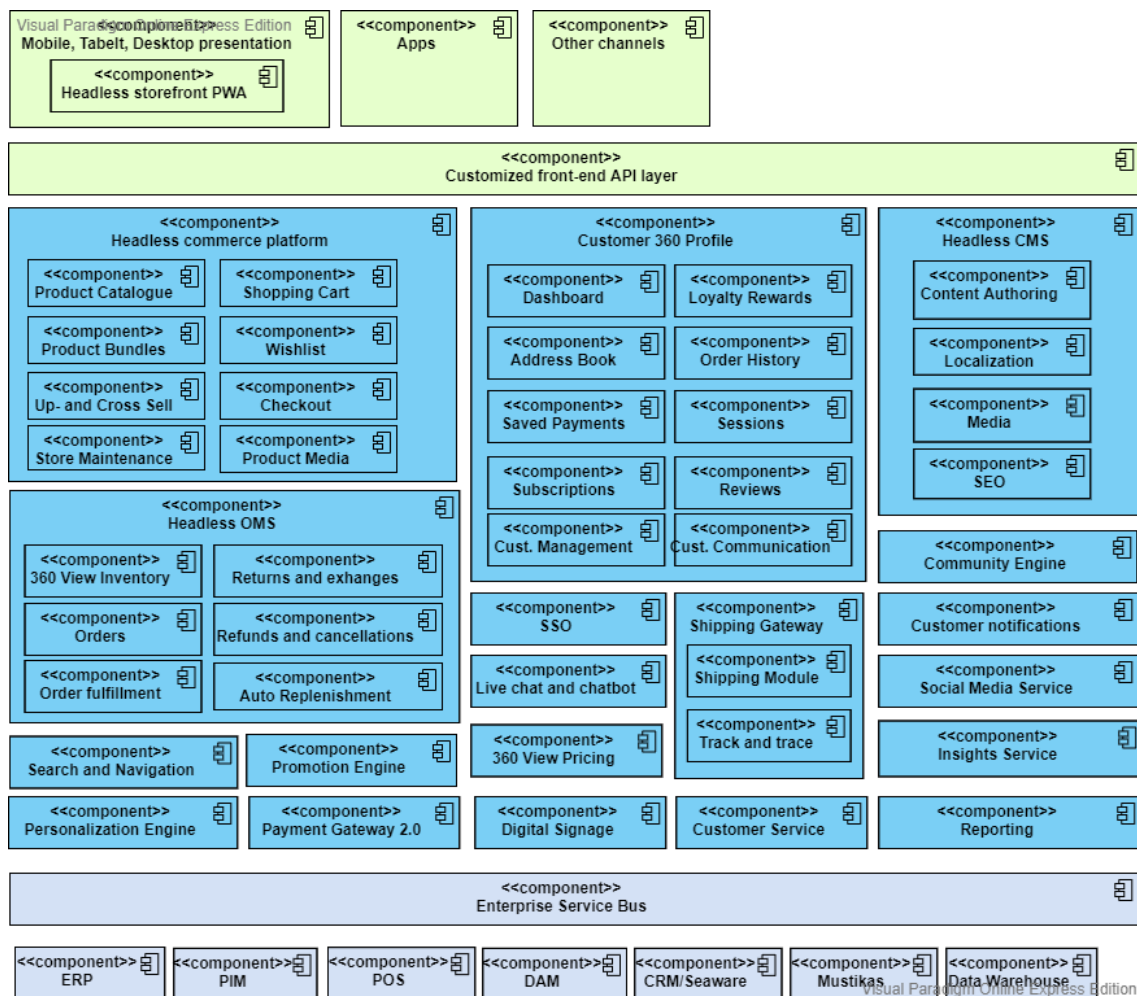
P-NF02	Süsteem ei tohi kokku kukkuda kahekordse P-NF01 määratud arvu juures, kuid ei pea siis kinni pidama R-NF04 ja R-NF05 nõuete aegadest.	M
Ülalpidamine ja tugi (<i>supportability</i>):		
S-NF02	Oluliste andmete (nt nagu tellimuse nr, isikuandmed) kaitsmiseks edastusel need krüpteeritakse.	M
S-NF03	Andmevahetusel rakendatakse turvalisi standardeid ja protokolle (nt HTTPS).	M
S-NF17	Organisatsiooni sisestele kasutajatele peab olema võimaldatud LDAP logimine.	M

Tabel 11. Väljavõte mittefunktsionaalsetest nõuetest (autori koostatud)

6.3 Kavandatava lahenduse arhitektuuriline visioon

Võttes arvesse analüüsi käigus tuvastatud ärinõudeid ja -reegleid ning süsteemi soovitud seisundi funktsionaalseid ja mittefunktsionaalseid nõuded peab autor mõistlikus kavandada tarkvaralahendus kihilise arhitektuuri peale, mis võimaldab süsteemi *backendil* toimetavad erinevad teenused ning süsteemi esituskiht jätta vabaks ehk *headless*. *Headless* arhitektuuri valik võimaldab muuhulgas piiratud vertikaalset skaleerimist esitusseadme või -kanalite valikul ning taaskasutatavust [94].

Kavandata lahenduse autori poolt pakutav arhitektuuriline visioon on visualiseeritud komponentdiagrammina järgnevalt:



Joonis 21. Lahenduse visiooni komponentdiagramm. (allikas: autori koostatud)

Diagrammil toodud süsteemide ja teenuste nimetused on jäetud inglise keelest tõlkimata tõlkimise iseloomust tingitud võimalike ebatäpsustuste vältimiseks. Pakutud lahenduses

jäävad taustsüsteemid samaks ning suhtluses uute loodavate teenustega on rakendatud ESB platvorm (*Enterprise Service Bus*). *Back-end* on täielikult eraldatud esitluskihist ning suhtleb esitluskihi erinevate komponentidega spetsiaalselt ettevõtte vajaduste jaoks kohandatud *front-end* API kihi kaudu. Kiirendamiseks esitluskihi arendust saab kasutusele võtta sobiva spetsiaalselt *headless* arhitektuuri jaoks arendatud *headless storefront* PWA süsteemi, mis võimaldab kasutajal teenust kasutada mistahes platvormiga ühilduva moodsa progressiivse veebirakendusena (PWA) ning mis töötab teatud ulatuses ka ilma internetita tingimustes, mis sobib ideaalselt laevakaupluste piiratud ühilduvuse konteksti.

Äriloogika komponent on lahendatud erinevate eraldiseisvate teenustena, millest suurimad on järgnevad:

Headless e-kaubanduse platvorm – teenus, mis realiseerib peamised e-kaubandusega seotud funktsionaalsused nagu ostukorv, soovikorv, tootekataloog jne.

Kliendi 360-kraadi vaate profiil – teenus, mis realiseerib ühtse vaate kliendiga seotud erinevatest süsteemidest kogutud andmetest ja nende haldamise. Teenus võimaldab neid andmeid vastavalt vajadusele kuvada nii kliendi kui ka klienditeenindaja isiklikul töölaual (*dashboard*)

Headless CMS – teenus, mille abil on võimalik hallata kogu süsteemi sisuloomet, sisu avaldamist ning lokaliseerimist, aga ka otsingumootorile optimeerimist.

Headless OMS – tellimuste haldamise teenus, mille abil saab juhtida toote 360-kraadi vaadet, tellimusi ning nende erinevaid täitmise kohti (ehk hajutatud täitmist) ja nende omavahelist kombineerimist ning ka kauba tellimise prognoosimist ja automaatset tellimist. Lisaks võimaldab teenus teostada nii kliendil ise kui ka klienditeenindajal tellimuste tagastamise, tühistamise ja kompenseerimise haldamist.

Lisaks realiseerivad äriloogikat mitmed teised väiksemad tugiteenused sisselogimise, maksete vahendamise, otsingu ja navigatsiooni, personaliseeritud pakkumiste jms haldamiseks.

7 Disaini kavand

7.1 Prototüüp ja testimine

Järgnevalt esitatakse madala täpsusastmega prototüübid kliendi ja klienditeenindaja töölaudade valitud ekraanivaadetest.



Joonis 22. Pealehe ekraanivaate ja profiili menüü madala prototüüp (autori koostatud)

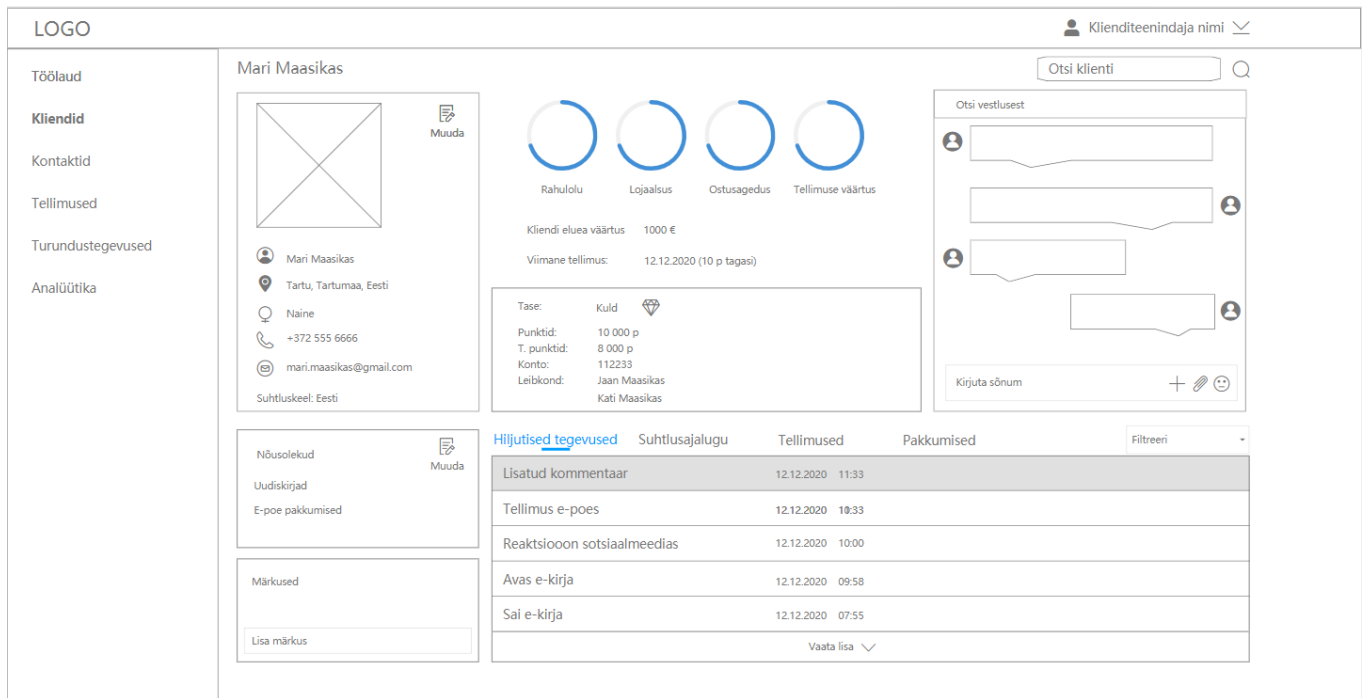
Prototüüpe testiti kahe kasutajaga ning nende tagasiside põhjal tehti kliendi prototüübi korrektuurid. Mõlemad kasutajad arvasid, et pealehe ekraani vaade on väga selge ning leidsid kohe tee konto seadete lehele. Testimise käigus selgus, et mobiilis kahe navigeerimise riba kasutamine on põhjendatud ning kasutajale arusaadav ja käepärane tänu erinevate äppide kasutuskogemusele. Menüü lehel paluti testijatel muuta e-posti aadressi ning kasutajatel ei tekkinud takistusi vastavate ikoonide tähistustest aru saamisel. Ikoonid, mille tähendust ei osanud testijad arvata, olid automat-tellimused ja

tootearvustused, natuke nuputamist vajas ka tagastuste ikoon. Antud tagasiside põhjal otsustas autor täiendada menüüd selgitava tekstiga ning tuua nupp „Logi sisse“ rohkem esile, et see oleks paremini märgatav. Konto seadete leht hinnati lihtsaks ja arusaadavaks ning seetõttu seda ei muudetud.



Joonis 23. Täiendatud profiili menüü ja konto seadete vaate prototüüp (autori koostatud)

Klienditeenindaja töölaua vaade on kujundatud laua-arvuti formaati, sest suure tõenäosusega on see disain kasutuses just suurematel ekraanidel. Klienditeenindaja töölaud koosneb päisest, navigatsiooniribast ning töölaua peakraanist, kuhu on koondatud kogu vajalik info kliendist ja tema tegevustest kliendi paremaks ja kiiremaks teenindamiseks. Siin saab klienditeenindaja aidata kliendil vormistada tellimuse tagastust või jagada soovitusi seoses kliendi hiljuti uudiskirjas edastatud kampaaniapakumistega, samal ajal suheldes kliendiga mugavalt töölaual asetsevas vestlusaknas.



Joonis 24. Klienditeenindaja töölauda kliendi andmete ekraanivaate prototüüp (autori koostatud)

Kasutajad pidasid klienditeenindaja töölauda vaadet üldjoontes lihtsaks ja arusaadavaks, kuid ülesandes võtta ette Jüri Mustika kliendivaade kulus mõlemal kasutajal natuke aega leidmaks koht, kus saaks klienti otsida. Ent olles leidnud otsingu sisestusvälja, arvas üks kasutajatest, et see on siiski hea koht selle funktsionaalsuse kuvamiseks, sest kiirendab klienditeenindaja tööd ühelt kliendilt teiseni navigeerimisel. Antud prototüüpi autor otsustas jätta korrigeerimata, sest see vajaks testimist kasutajatega, kellel on kogemust klienditeenindussüsteemide kasutamises.

8 Järeldused ja magistritöö tulemi edasine kasutus

Antud peatükis võetakse kokku analüüsi käigus tehtud peamised järeldused ning antakse ülevaade magistritöö tulemi edasise kasutamise võimalustest ning sellega seonduvatest autori ettepanekutest.

8.1 Järeldused

Magistritöö probleemiks oli klientide muutunud vajadused jaemüügi kontekstis ning ettevõtete vajadus püsida konkurentsieelises luues klientidele suurimat väärtust. Klientide probleeme, vajadusi ja ootuseid uurides tuvastas autor, et klient väärtustab sujuvat kanaliülest suhtlust ja asjaajamist müüjaga, mida realiseerib omnikanali kaubandusstrateegia.

Sellest tulenevalt oli magistritöö eesmärgiks kaasajastada käsitletava ettevõtte jaemüügi strateegia ning töötada välja lahendus, mis võimaldaks lahendada klientide praeguseid probleeme ettevõtte kokkupuutekanalite kombineerimisel ning täita ka nende tuleviku vajadusi ja ootusi.

Nii ettevõtte olemasolevaid võimekusi analüüsidest kui ka läbiviidud turu-uuringu tulemusel sai autor kinnitust faktile, et omnikanali strateegia realiseerimise probleem on endiselt aktuaalne ja vajab lahendamist ka mujal. Töö käigus sai demonstreeritud milliseid võimekusi vajab ettevõtte, et omnikanali strateegiat realiseerida ning milliseid võimekusi peab käsitletav ettevõtte arendama ja looma selle strateegilise visiooni täitmiseks. Samuti analüüsis autor olemasolevat jaemüügiga seotud infosüsteemide kogumit ning leidis, et hetkel kasutatav e-poe tarkvara ei ole piisavalt paindlik omnikanali võimekuste arendamisel ning töötas välja omnikanali strateegia realiseerimiseks tarkvaralahenduse visiooni.

Analüüsi käigus sai tuvastatud, et sujuva kliendikogemuse pakkumiseks eri kanaleid kombineerides peab ettevõttel olema 360-kraadi vaade kliendist, tellimustest ja toodetest, samuti peab lojaalsusprogramm andma väärtust kõikides kokkupuutekanalites. Need on ühtlasi ka peamised võimekused, mida magistritöös käsitletav ettevõtte peab looma ja arendama.

Kokkuvõttes sai esimeses peatükis püstitatud uurimisküsimus, kuidas pakkuda kliendile sujuvat tõrgeteta kliendikogemust igas kokkupuutepunktis ja – kanalis, vastuse autori poolt ettevõttele väljatöötatud omnikanali strateegia ja tarkvaralahenduse visiooni näol.

8.2 Magistritöö tulemi edasine kasutus ja ettepanekud

Magistritöö analüüsiraamistikuna kasutatud disainmõtlemise lähenemine võimaldas süvitsi mõista klienti ning pakkuda lahenduse visiooni peamiselt kliendi ootustest ja vajadustest lähtuvalt.

Vaatamata sellele, et analüüsi käigus sai kaasatud erinevaid huvitatud osapooli, siis töötaja detailsem vaade pakuks arendatavate või loodavate omnikanali võimekuste ning nendega seotud süsteemide kavandamisel väärtuslikku sisendit. Töötaja vaate ja iga loodava ning arendatava võimekuse detailanalüüs oleks autori hinnangul järgmine loogiline etapp projektiga jätkamiseks.

Kuigi laiahaardelisemat infokogumist lõpp-kasutajatelt ankeetküsitluse vormis töö skoobi ja ajalistel piirangutel ei teostatud, on väljatöötatud küsimustikku võimalik kasutada hilisemas analüüsifaasis töös tuvastatud kliendivajaduste täiendavaks valideerimiseks ja tagasiside kogumiseks. Kuna töö skoobi piiritlemise eesmärgil sai modelleeritud üks ostja-persoona, siis täiendava tarbijatunnetuse sünteesimiseks peaks läbi viima iga tuvastatud segmendi persoona esindajatega kontekstuaalsed intervjuud pardapoes, mis võimaldaks vaatlejal ja intervjuerijal märgata olulist infot, mida klient ütle mata jätab.

Ehkki töös keskenduti konkreetse jaemüügiettevõtte omnikanali strateegia ja tarkvaralahenduse väljatöötamisele, saab seda kohendada enda ettevõtte ja klientide vajaduste konteksti juhindudes töös järgitud disainmõtlemise analüüsifaasidest. Konkreetne ettevõtte saab aga teostatud töö tulemeid kasutada eelanalüüsi dokumendina omnikanali strateegia realiseerimise projekti algatamisel ja koostööpartnerite valimisel.

Kokkuvõte

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli kaasajastada turu situatsioonist ja klientide muutunud vajadustest lähtuvalt ettevõtte jaekaubanduse strateegiat ning pakkuda selle realiseerimiseks tarkvaralahenduse kavandit.

Töö eesmärgi saavutamiseks teostati järgnevad tegevused:

- tuvastati kirjandusülevaate ja turu-uuringu käigus omnikanali strateegia realiseerimiseks vajalikud võimekused;
- analüüsiti ettevõtte olemasolevat strateegiat ja jaekaubanduse väärtusvoogu ning kaardistati olemasolevad jaemüügiga seotud võimekused;
- kaardistati olemasolevad jaemüügiga seotud põhiprotsessid ja infosüsteemid;
- kirjeldati uusi omnikanali jaemüügi võimekusi ja muutunud protsesse;
- analüüsiti klientide vajadusi, tuvastati klasteranalüüsi abil kasutajasegmenid ning loodi ühe segmendi põhjal persooni kirjeldus;
- koostati valitud persooni klienditeekonnakaart ja väärtuspakkumise lõuend;
- töötati välja tuvastatud vajadustest lähtuv omnikanali strateegia;
- kirjeldati ja prioritseeriti funktsionaalsed ja mittefunktsionaalsed nõuded;
- loodi lahenduse arhitektuuriline ja disaini kavand.

Töö eesmärk sai täidetud ning selle peamiseks tulemusteks on:

- Omnikanali jaekaubandusmudeli realiseerimiseks vajavad ettevõtte olemasolevad jaemüügiga seotud võimekused täiustamist ja uued võimekused loomist;

- Ettevõtte olemasolev e-poe lahendus suure tõenäolisusega ei võimalda realiseerida soovitud omnikanali funktsionaalsusi ning selleks on vaja kavandada uut tarkvaralist lahendust, mille kavand on käesoleva töö raames ka välja töötatud;
- Ettevõtte olemasolev kasutajavaade ja lojaalsusprogramm vajab kohandamist seoses kliendi muutunud ostukäitumisega (eriti e-poes ja sotsiaalmeedias) ning selleks on vaja luua kliendi 360-kraadi vaade ja kaasajastada lojaalsusprogrammi;
- Ettevõtte olemasolevaid kokkupuutekanaleid tuleb samuti mugandada realiseerimaks kliendi vajadust sujuva kanaliülese kliendikogemuse järele – kliendile väärtuse loomiseks peab ettevõtte juhinduma oma tegevustes väljatöötatud omnikanali strateegiast;
- Käesoleva töö raames on välja töötatud tuvastatud vajadustest ja võimekustest lähtuv omnikanali strateegia, mis koosneb kümnest strateegilisest eesmärgist ning neile vastavatest tegevuseesmärkidest.

Magistritöö tulem on vajalikuks sisendiks ettevõtte omnikanali strateegia realiseerimise projekti algatamiseks, arendustegevuse planeerimiseks ja võimalike koostööpartneritega läbirääkimiste pidamiseks.

Kasutatud kirjandus

- [1] RIS/Cognizant 6th Annual Shopper Experience Study, „One True Channel: Focusing on the Shopper’s Experience with You,“ Retail Info Systems News, 2015.
- [2] L. Hassi ja M. Laakso, „Making Sense of Design Thinking,“ IDBM program, Aalto University, 2011.
- [3] IDEO, „IDEO Design Thinking,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://designthinking.ideo.com/>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [4] T. Brown, „Design Thinking,“ *Harvard Business Review*, 2008.
- [5] T. Brown, *Change by Design. How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*, HarperCollins e-books, 2009.
- [6] M. Cipher, „How Do You Design Design Process,“ Issuu, 2013.
- [7] Design Council UK, „What is the framework for innovation? Design Council's evolved Double Diamond,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-framework-innovation-design-councils-evolved-double-diamond>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [8] SAP, „Introduction to Design Thinking,“ 2012. [Võrgumaterjal]. Available: <https://experience.sap.com/skillup/introduction-to-design-thinking/>. [Kasutatud 01.10. 2020].
- [9] Google Ventures, „The Design Sprint,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.gv.com/sprint/>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [10] R. Dam ja T. Y Siang, „Design Thinking: A Quick Overview,“ Interaction Design Foundation, 2020. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-thinking-a-quick-overview>. [Kasutatud 01.10. 2020].
- [11] IBM, „The Framework: Design thinking re-envisioned for the modern enterprise,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.ibm.com/design/thinking/page/framework>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [12] Ideo.org, *The Field Guide to Human-Centered Design*, Ideo.org/ Design Kit, 2015.
- [13] B. Kepner, „Deep Dive: The Art Of Strategic Thinking,“ Global Social Media Marketing, [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.globalsocialmediamarketing.com/deep-dive-the-art-of-strategic/>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [14] Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University, „Design Thinking Bootleg,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://dschool.stanford.edu/resources/design-thinking-bootleg>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [15] J. Liedtka ja T. Ogilvie, *Designing for Growth: A Design Thinking Toolkit for Managers*, Columbia University Press, 2011.
- [16] G. L. Shostack, „Designing Services That Deliver,“ 1984. [Võrgumaterjal]. Available: <https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver>. [Kasutatud 01.10.2020].

- [17] H. Yavari ja L. Williams, „Design Thinking Methodology,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://designthinkingmethodology.weebly.com/methodologies.html>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [18] T. Light, „Designing usable impact frameworks to support youth entrepreneurship in Kenya,“ MIT D-Lab, 2019. [Võrgumaterjal]. Available: <https://d-lab.mit.edu/news-blog/blog/designing-usable-impact-frameworks-support-youth-entrepreneurship-kenya>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [19] J. Liedtka, „Why Design Thinking Works,“ *Harvard Business Review Magazine*, 2018.
- [20] M. Stickdorn ja J. Schneider, „This is Service Design Thinking,“ 2011. [Võrgumaterjal]. Available: <http://thisisservicedesignthinking.com/>. [Kasutatud 01 10 2020].
- [21] S. Uusitalo, „Prototyping For Designing Services,“ 2018. [Võrgumaterjal]. Available: <https://mycourses.aalto.fi/pluginfile.php/486475/course/section/101168/PrototypingForDesigningServices2018.pdf>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [22] L. Hassi ja M. Laakso, „Conceptions of Design Thinking in the Design and Management Discourses,“ 2011.
- [23] IBM, „Apply design thinking to complex teams, problems, and organizations,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.ibm.com/design/thinking/>. [Kasutatud 01.10. 2020].
- [24] First Round Capital, „How Design Thinking Transformed Airbnb from a Failing Startup to a Billion Dollar Business,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://firstround.com/review/How-design-thinking-transformed-Airbnb-from-failing-startup-to-billion-dollar-business/>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [25] Hasso Plattner Institute of Design at Stanford, „An Introduction to Design Thinking. Process Guide.“
- [26] International Institute of Business Analysis, BABOK ® v3 A Guide to Business Analysis Body Of Knowledge, 2015.
- [27] Project Management Institute, Business Analysis for Practitioners. A Practice Guide, Project Management Institute, 2015.
- [28] M. Lewrick et al, The Design Thinking Playbook, John Wiley and Sons, Inc., 2015.
- [29] R. Markey ja F. Reichheld, „Introducing: The Net Promoter System®,“ Bain & Company, Inc., 2011. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.bain.com/insights/introducing-the-net-promoter-system-loyalty-insights/>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [30] S. Ambler, „Personas: An Agile Introduction,“ Ambysoft Inc., [Võrgumaterjal]. Available: <http://agilemodeling.com/artifacts/personas.htm>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [31] R. Dam ja T. Siang, „Personas – A Simple Introduction,“ Interaction Design Foundation, [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.interaction-design.org/literature/article/personas-why-and-how-you-should-use-them>. [Kasutatud 26.12.2020].
- [32] D. Gray, „Updated Empathy Map Canvas,“ A Medium Corporation, 2017. [Võrgumaterjal]. Available: <https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [33] R. Dam ja T. Y. Siang, „Stage 2 in the Design Thinking Process: Define the Problem and Interpret the Results,“ Interaction Design Foundation, [Võrgumaterjal]. Available:

- <https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-2-in-the-design-thinking-process-define-the-problem-and-interpret-the-results>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [34] B2B International, „What is the Value Proposition Canvas?“, [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.b2binternational.com/research/methods/faq/what-is-the-value-proposition-canvas/>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [35] Strategyzer AG, „The Value Proposition Canvas“, [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.strategyzer.com/canvas/value-proposition-canvas>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [36] T. Mansfield, „Value Proposition Canvas explained: how to match your services to customer needs“, 2019, [Võrgumaterjal]. Available: <https://interaction.net.au/articles/value-proposition-canvas-explained/>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [37] S. Sinek, „Start with Why: How Great Leaders Inspire Action“, TEDx Talk, 2009. [Võrgumaterjal]. Available: https://youtu.be/u4ZoJKF_VuA.
- [38] R. F. Dam ja T. Y. Siang, „What is Ideation – and How to Prepare for Ideation Sessions“, Interaction Design Foundation, [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-ideation-and-how-to-prepare-for-ideation-sessions>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [39] L. Girvan ja D. Paul, Agile and Business Analysis. Practical Guidance for IT Professionals, BCS Learning & Development Ltd, 2017.
- [40] S. Ambler, „User Interface (UI) Prototypes: An Agile Introduction“, Ambysoft Inc., [Võrgumaterjal]. Available: <http://agilemodeling.com/artifacts/uiPrototype.htm>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [41] CIO Wiki, „Definition of Enterprise Architecture“, [Võrgumaterjal]. Available: https://cio-wiki.org/wiki/Enterprise_Architecture. [Kasutatud 01.10.2020].
- [42] C. Seet, „What Is Capability-Based Planning“, Jibility Pty Ltd, [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.jibility.com/what-is-capability-based-planning/>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [43] The Open Group, „28. Capability-Based Planning“, [Võrgumaterjal]. Available: <https://pubs.opengroup.org/architecture/togaf9-doc/m/chap28.html>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [44] EAComposer, „Capability Based Planning“, WhiteCloud Software Ltd, [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.eacomposer.com/capability-based-planning.aspx>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [45] H. Shukla ja D. Verma, „Analysis of Software Product Quality Models“, *International Journal of Emerging Technologies in Computational*, 2016.
- [46] A. Mosquera ja e. al, „Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping“, *Icono 14*, kd. 15, nr 2, lk. 166-185, 2017.
- [47] K. Picot-Coupey et al, „Channel design to enrich customers“, *International Journal of Retail & Distribution Management*, nr 44, lk. 336 - 368, 2016.
- [48] P. Verhoef et al, „From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing“, *Journal of Retailing*, kd. 91, nr 2, lk. 174-181, 2015.
- [49] S. Dennis, „Omnichannel Is Dead. The Future Is Harmonized Retail“, 2019. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.forbes.com/sites/stevendennis/2019/06/03/omnichannel-is-dead-the-future-is-harmonized-retail/>. [Kasutatud 15.09.2020].

- [50] G. Pezzini, „What is unified commerce and why you need it in your retail business,“ 2019. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.lsretail.com/blog/unified-commerce-need-retail-business>. [Kasutatud 15.09.2020].
- [51] Marketing to China, „What is "New Retail" in China?,“ 2019. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.marketingtochina.com/what-is-new-retail-in-china-here-is-a-useful-overview/>. [Kasutatud 15.09.2020].
- [52] Eesti e-kaubanduse liit, „Eesti e-kaubanduse statistika ja trendid,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://e-kaubanduseliit.ee/eesti-e-kaubanduse-statistika/>. [Kasutatud 15.09.2020].
- [53] Statista Research Department, „E-commerce worldwide - statistics & facts,“ 2020. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>. [Kasutatud 01.11.2020].
- [54] Statista Research Department, „Distribution of retail website visits and orders worldwide as of 1st quarter 2019, by device,“ 2020. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.statista.com/statistics/568684/e-commerce-website-visit-and-orders-by-device/>. [Kasutatud 02.11.2020].
- [55] E. Niinimäki, „Social media usage in Finland - statistics & facts,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.statista.com/topics/4173/social-media-usage-in-finland/>. [Kasutatud 18.12.2020].
- [56] Retail Info Systems News, „Omnichannel Building Blocks,“ 2013.
- [57] E. Brynjolfsson et al, „Competing in the Age of Omnichannel Retailing,“ *MIT Sloan Management Review*, 2013.
- [58] M. Savastano ja e. al, „Going Online While Purchasing Offline: an Explorative Analysis of Omnichannel Shopping Behaviour in Retail Settings,“ 2016.
- [59] P. Verhoef et al, „Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies,“ 2009.
- [60] M. Yrjölä ja e. al, „Omni-channel retailing: propositions, examples and solutions,“ *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 2015.
- [61] M. Yrjölä, „Value Creation Challenges in Multichannel Retail Business,“ *Journal of Business Models*, kd. 2, nr 1, lk. 89-104, 2014.
- [62] J. Zhang et al, „Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies,“ *Harvard Business School*, 2010.
- [63] Harvard Business Review, „A Study of 46,000 Shoppers Shows That Omnichannel Retailing Works,“ 2017. [Võrgumaterjal]. Available: <https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>. [Kasutatud 01.12.2020].
- [64] PwC, „Experience is everything:: Here´s how to get it right,“ *PwC Consumer Intelligence Series*, 2018
- [65] K. Picot-Coupey, E. Huré, „Synchronizing clicks with bricks in an omni-channel perspective,“ *International Journal of Retail & Distribution Management*, kd. 44, nr 3, lk. 336-368, 2016.
- [66] LVMH, „Sephora,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.lvmh.com/houses/selective-retailing/sephora/>. [Kasutatud 15.10.2020].
- [67] L. Dishman, „Sephora's Smart Social and Digital Makeover,“ *Forbes*, 2012. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.forbes.com/sites/lydiadishman/2012/04/09/sephoras-smart-social-and-digital-makeover/?sh=620d7e40195d>. [Kasutatud 15.10.2020].

- [68] Google Inc., „How Sephora used Google Analytics 360 to Measure the Offline Impact of its Online Ads in Singapore,“ [Vörgumaterjal]. Available: <https://services.google.com/fh/files/misc/case-study-how-sephora-used-google-analytics-360-to-measure-the-offline-impact-of-its-online-ads-in-singapore.pdf>. [Kasutatud 15.11.2020].
- [69] Sephora, „Inside Sephora,“ [Vörgumaterjal]. Available: https://jobs.sephora.com/Nordics/content/Inside-Sephora/?locale=en_US. [Kasutatud 11.11.2020].
- [70] Sephora, „About Us,“ [Vörgumaterjal]. Available: <https://www.sephora.com/beauty/about-us>. [Kasutatud 15.10.2020].
- [71] Multichannel Merchant, „Sephora Using Mobile Across Entire Customer Journey,“ 2017. [Vörgumaterjal]. Available: <https://multichannelmerchant.com/must-reads/sephora-mobile-across-customer-journey/>. [Kasutatud 11.11.2020].
- [72] Arcadia Group, „Topshop: Style and Innovation,“ [Vörgumaterjal]. Available: <https://www.arcadiagroup.co.uk/brands/topshop>. [Kasutatud 11.11.2020].
- [73] Topshop, „Topshop,“ [Vörgumaterjal]. Available: <https://www.topshop.com/>. [Kasutatud 11.11.2020].
- [74] T. Houston, „Kinect Virtual Dressing Room At Topshop Lets Ladies ‘Try On’ Clothes,“ Huffpost, 2011. [Vörgumaterjal]. Available: https://www.huffpost.com/entry/kinect-dressing-room_n_860740.
- [75] G. Goldfingle, „Topshop creates a Social Catwalk for London Fashion Week,“ Retail Week, 2014. [Vörgumaterjal]. Available: <https://www.retail-week.com/fashion/topshop-creates-a-social-catwalk-for-london-fashion-week/5064072.article?authent=1>. [Kasutatud 11.11.2020].
- [76] E. Nelson, E. Paton, „Retail Cornerstones Fall in Britain, Pushed by Fast Fashion and Pandemic,“ The New York Times, 2020. [Vörgumaterjal]. Available: <https://www.nytimes.com/2020/12/01/business/debenhams-topshop-bankruptcy.html>. [Kasutatud 15.12.2020].
- [77] H. Mustoe, „Topshop owner Arcadia on brink of collapse,“ BBC , 2020. [Vörgumaterjal]. Available: <https://www.bbc.com/news/business-55099374>. [Kasutatud 15.12.2020].
- [78] Nordstrom, „Company History,“ [Vörgumaterjal]. Available: <https://www.nordstrom.com/browse/about/company-history>. [Kasutatud 11.11.2020].
- [79] Nordstrom, „About Us,“ [Vörgumaterjal]. Available: <https://www.nordstrom.com/browse/about>. [Kasutatud 11.11.2020].
- [80] S. Sreekanth, „The Nordstrom Way to Successful Enterprise Digital Transformation,“ 2018. [Vörgumaterjal]. Available: <https://www.linkedin.com/pulse/nordstrom-way-successful-enterprise-digital-shalini-sreekanth>. [Kasutatud 11.11.2020].
- [81] N. Cameron, „Inside Nordstrom’s omni-channel customer strategy,“ CMO, 2015. [Vörgumaterjal]. Available: <https://www.cmo.com.au/article/580240/inside-nordstrom-omni-channel-customer-strategy/>. [Kasutatud 11.11.2020].
- [82] S. Serrano, „17 Omnichannel Strategies and Tactics Breakdown,“ Barrilliance, 2017. [Vörgumaterjal]. Available: <https://www.barilliance.com/omnichannel-marketing-case-study/>. [Kasutatud 11.11.2020].
- [83] J. Lewis, „New Retail and the Amazon of the East,“ CPS Daily News, 2019. [Vörgumaterjal]. Available: <https://www.cspdailynews.com/technologyservices/new-retail-amazon-east>. [Kasutatud 11.11.2020].

- [84] M. Andrews, „The Future of Shopping,“ CKGSB Knowledge, 2020. [Võrgumaterjal]. Available: <https://knowledge.ckgsb.edu.cn/2020/07/13/retail/freshippo-future-shopping/>. [Kasutatud 11.11.2020].
- [85] Y. Y. Zi, „Hema Fresh: A Case Study in New Retail,“ CEIBS, 2017. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.ceibs.edu/alumni-magazine/hema-fresh-case-study-new-retail>. [Kasutatud 11.1. 2020].
- [86] BrandLoyalty HQ, „A game-like progression to turn shoppers into fans,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.brandloyalty.com/en/a-game-like-progression-to-turn-shoppers-into-fans>. [Kasutatud 11.11.2020].
- [87] Ettevõtte 2019. a majadusaasta aruanne
- [88] Ettevõtte siseveeb
- [89] Interaction Design Foundation, „Empathy,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.interaction-design.org/literature/topics/empathy>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [90] Andmekaitse Inspeksioon, „Turvaline e-pood,“ 2017. [Võrgumaterjal]. Available: https://www.aki.ee/sites/default/files/dokumendid/turvaline_e-pood.pdf. [Kasutatud 12.11.2020].
- [91] Eesti e-kaubanduse liit, „Alustavale e-kauplejale,“ [Võrgumaterjal]. Available: <http://e-kaubanduseliit.ee/alustavale-e-kauplejale/>. [Kasutatud 12.11.2020].
- [92] Riigi Infosüsteemi Amet, „Infosüsteemide turvameetmete süsteem ISKE,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.ria.ee/et/kuberturvalisus/infosusteemide-turvameetmete-susteem-iske.html>. [Kasutatud 12.11.2020].
- [93] J. Nielsen, „10 Usability Heuristics for User Interface Design,“ Nielsen Norman Group, 2020. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/>. [Kasutatud 12.11.2020].
- [94] J. Singh, „Headless architecture. Why it’s becoming the new normal,“ Accenture, 2020. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.accenture.com/nl-en/blogs/insights/headless-architecture-why-its-becoming-the-new-normal> . [Kasutatud 12.11.2020].
- [95] IBM, „Apply design thinking to complex teams, problems, and organizations,“ [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.ibm.com/design/thinking/>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [96] S. K. White, „What is enterprise architecture? A framework for transformation,“ IDG Communications, Inc., 2018. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.cio.com/article/3313657/what-is-enterprise-architecture-a-framework-for-transformation.html>. [Kasutatud 01.10.2020].
- [97] Think with Google, „Macy’s Reorganizes for Omnichannel Success,“ 2015. [Võrgumaterjal]. Available: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/app-and-mobile/macys-reorganizes-for-omni-channel-success/>. [Kasutatud 11. 12.2020].

Lisa 1 – Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks¹

Mina, Jevgenia Poom

1. Annan Tallinna Tehnikaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose „Eelanalüüs kanaliülese sujuva kliendikogemuse loomiseks jaekaubanduses“, mille juhendaja on Paul Leis
 - 1.1. reprodutseerimiseks lõputöö säilitamise ja elektroonse avaldamise eesmärgil, sh Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogusse lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
 - 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tallinna Tehnikaülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas Tallinna Tehnikaülikooli raamatukogu digikogu kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. Olen teadlik, et käesoleva lihtlitsentsi punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. Kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest ning muudest õigusaktidest tulenevaid õigusi.

04.01.2021

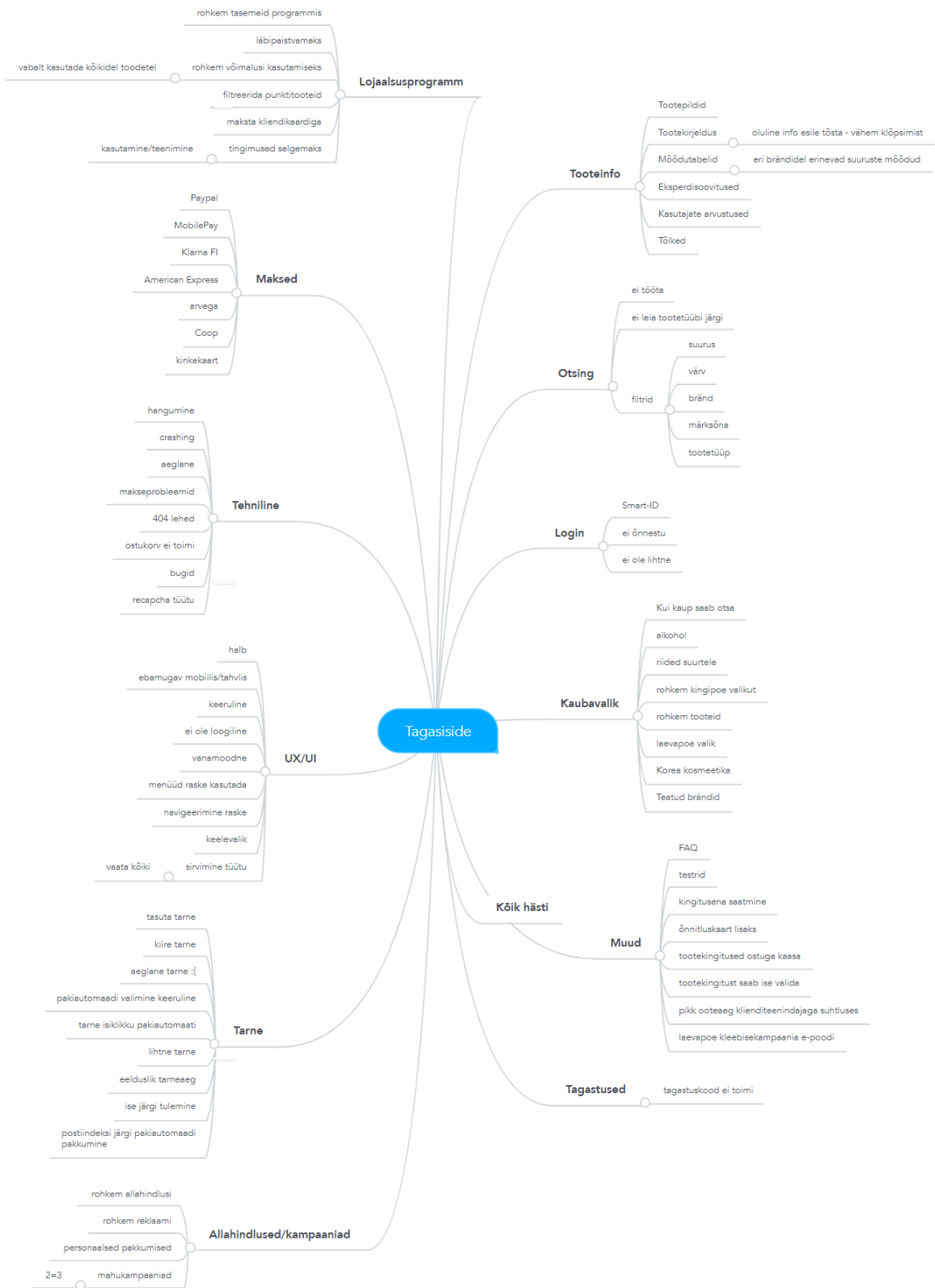
¹ Lihtlitsents ei kehti juurdepääsupiirangu kehtivuse ajal vastavalt üliõpilase taotlusele lõputööle juurdepääsupiirangu kehtestamiseks, mis on allkirjastatud teaduskonna dekaani poolt, välja arvatud ülikooli õigus lõputööd reprodutseerida üksnes säilitamise eesmärgil. Kui lõputöö on loonud kaks või enam isikut oma ühise loomingulise tegevusega ning lõputöö kaas- või ühisautor(id) ei ole andnud lõputööd kaitsvale üliõpilasele kindlaksmääratud tähtjaks nõusolekut lõputöö reprodutseerimiseks ja avalikustamiseks vastavalt lihtlitsentsi punktile 1.1. ja 1.2, siis lihtlitsents nimetatud tähtaja jooksul ei kehti.

Lisa 2 – Turu-uuring

Kaupleja	MyLook	Loverte	Apotheka Beauty	Kicks	Douglas	Eleven
Iseloomustus	Eesti armastatuim ilutoodete veebipood	Eesti suurim ilupood	Tervise puudutusega ilupood	Põhjamaade juhtiv ilutoodete müüja	Euroopa ilutööstuse juhtiv müüja	Ilu veebist. <i>A beauty of beauty</i>
Turg	Eesti, Soome, Läti	Eesti, Soome, Läti, Leedu	Eesti	Rootsi, Norra, Soome	Eesti, Läti, Leedu (frantsiisiettevõtte Douglas LV SIA)	Rootsi, Norra, Soome
Müügi-kanalid	esinduskauplus Tallinnas, e-pood	E-pood, esinduspood Tallinnas	esinduskauplus Tallinnas, e-pood	Ca 240 esinduspoed Rootsis, Norras ja Soomes, e-pood. Instagrami „shop the look“	E-pood, esinduspood Tallinnas, ning 24 poodi Lätis	E-pood, esinduspood Uppsalas
Lojaalsus-programm	Lojaalsusprogramm puudub. Soovikorv, salvestatud ostukorv, tootehinnangute ajalugu, reaalaajas tellimuse jälgimine, aadressiraamat. Pakijälgimise robot, esinduspoes nõustamine	Loojalsusprogramm puudub, tasuta tootenäidised al 30 €, kliendikonto eelised – aadressiraamat, tellimuste staatuste jälgimine	kliendikaart ID-ga – sooduspakkumised, tasuta tooted, sünnipäevaboonus, a-rahaga. Iseteenindus, iluteenused. Sama kliendikonto Apothekas ja PetCity poodides	Kicks Club – eri tasemed, personaalsed pakkumised, sünnipäevapakkumised, VIP üritused; ajakiri, Instagrammis kogukond.	Eestis lojaalsusprogramm puudub; ostu vormistamisel peab registreerima (kliendikaart); tasuta tootenäidised ostuga, tasuta kingituseks pakkimise teenus, kuupakkumised, kinkekampaaniad	Kolm taset, kogud punkte ja kasutad boonusvautšereid, personaalne suhtlus – pakkumised, kutsed üritustele jne, soovikorv, pikem tagastusperiood. Ostuga kingitused, tootenäidised.
Klienditugi	kontaktvorm, telefon, email, chat. FAQ, tellimuse jälgimise robot	Tagasisidevorm, telefon, email. FAQ	Kontaktvorm, telefon, email. FAQ	Chat robot, kontaktvorm, email, telefon. FAQ. Iluteenuste broneerimine – meik, tootesoovitused, sobivustestid, õpetused	kontaktvorm, telefon, email, lehitseja teavitused	telefon, email, chat, FAQ, iseteenindus, pakijälgimise süsteem, populaarsed otsingud, ettevõtte jätkusuutlikkus: vegan-, orgaanilised tooted, <i>no air</i> pakendamine
Sotsiaal-meedia kanalid	FB, Instagram	FB, Instagram, Youtube, VK, OK.ru. Blog	FB, Instagram, Youtube. Blogi, iluuudised	Facebook, Instagram, Youtube, inspiratsiooniariklid	Facebook, blog	Facebook, Instagram, Youtube, blogi

Tarne	Kohalettoimetamise aja lubadus. Tööpäeval enne 10:00 kaup kätte järgmisel tööpäeval. Pakiautomaat, postkontor/pakipood, kuller (kojutarne), ekspress-kuller (Bolt, SmartExpress). Tasuta transport al 49 €	Pakiautomaat, postkontor, postipunkt /pakipood tasuta al 69 € ostust, tasuta tarne poodi või lattu. Kauba kättesaamise aja lubadus. Ise järgi tulles tellimused enne 15:00 täidetakse samal tööpäeval.	Tasuta tarne pakiautomaati al 29 € ostust, tasuta tarne poodi, tarneviisid: postkontor, pakiautomaat, kuller, 24 h kuller Harju- ja Tartumaal	Postnord, Instabox, Best Roots; Posti ja Postnord Soomes; Bring Norras. Pakiautomaat, kojutarne, postkontor või pakipood, kiirtarne. Tellida poes koju, kogu sortimendi ulatuses, mobiilsed kassad poes	tasuta tarne Eesti pakiautomaati al 49,95 € ostust, ning 39,95 € Lätis. Tasuta tarne poodi. Kuller	Üle 199 SEK tellimused tasuta tarne postkontorisse või pakiautomati. Üle 899 SEK tellimused tasuta kiirkuller. Instabox, Budbee, Postnord
Maksed	pangalik, krediitkaart, pangaülekanne, järelmaks - MyLook (Esto), Esto 3 (osade kaupa), Liisi	Pangalink, krediitkaart, Paypal, Liisi järelmaks, Loverte järelmaks (Esto). Kinkekaart – tuleb realiseerida ühe ostuga.	pangalink, kreditaart, pocopay, ostukorvi jagamine	Swish, Klarna (arvega, osamaksed jne), krediitkaart, pangalink, kontojäägiga kinkekaart	pangalink, ülekanne, krediitkaart, sularaha kullerile , e-kinkekaart (poes ja e-poes)	QLIRO – maksa enne või pärast tellimuse kättetoimetamist. Krediitkaart, Paypal, pangaülekanne Trustly, arvega, osade kaupa
Tooteinfo	Tootehinnad erinevad veebis ja poes. Veebis laiem valik. Tootearuused, tootekirjedus, tarnelubadus. Mõned filtrid. Kampaniate kategooria, erikategooriad (nt nädala top või uudistooted). Koostis tootekirjeduse sees	Tootekirjedus, tootekoostis, kingikampania, tootearuused, populaarsemad tooted antud kategoorias. Kampaniate kategooria. Erikategooriad (nt uudistooted või Eestis tehtud). Kiirviited menüüs. Palju tootefiltreid	Täpne tootekirjedus, tootekoostis, hinnangud, toodete võrdlus, saadavus poes. Kampaniate kategooriad (kingid, sooduspakkumised). Uued tooted erikategooria. Ilu-uudised.	Täpne tootekirjedus, koostis, kasutusjuhised, hinnangud, tarnelubadus, saadavus poes, inspiratsioon, lisamüük, personaalsed tootesoovitused. Instagrami kogukond. Erikategooriad (nt K-ilu). Palju filtreid. Ekspert-nõuanded, ilutestid, firma jätkusuutlikkuse raportid, omatooted. <i>Live shopping</i>	Tootekirjedus, hinnangud, sarnased tooted, saadavus poes. Filtrid vaid tootetüüpi ja eripakkumise järgi. Probleemid sisu tõlkimisega.	Tootekirjedus, hinnangud, tarnelubadus, maksevõimaluse kirjeldus, tootesoovitused kategooria ja toote kaupa. Kampaniate kategooria. Erikategooria uued tooted, K-ilu, populaarsed otsingud, <i>beauty focus</i> – valitud brandid kiirotsingus
Tagastused	14 päeva tagastusõigus, avaldus vabas vormis	14 päeva tagastusõigus, tagastusvorm	14 päeva tagastusõigus, tüüpvorm, tagastamine oma kulul	30 päeva tagastusõigus, jõuluostudel ca 2 kuud, saab tagastada poodi või e-poe lattu. Vahetamise võimalus	14 päeva tagastusõigus, loobumise tagastus kliendi kulul, taganemise soov vormi või e-kirja kaudu, saatmine lattu Läti	30 päeva tagastusõigus, püsikliendil kauem. Tagastamine kliendi kulul. Tooteid ei vahetata

Lisa 3 – NPS tagasiside koondav mõistekaart



Lisa 4 – Intervjuude raamistik

Klientide sisendi kogumiseks läbiviidud struktureerimata individuaalintervjuude raamistik.

Palun meenutage oma viimast suurepärast ostu- ja kliendikogemust – millal ja milline see oli? (e-poes ja füüsilises poes)

Miks te selle ostuotsuse tegite? Millist makseviisi kasutasite – milliseid eelistate kasutada?

Meenutage oma viimast halba ostu- ja kliendikogemust – millal ja milline see oli? (e-poes ja füüsilises poes)

Meenutage oma viimast toote tagastamise kogemust – millal ja milline see oli?

Mis eeliseid te näete e-poel füüsilise ees ja vastupidi?

Lisa 5 – Kliendiküsitlus

Antud kliendiküsitluse näol on tegemist struktureeritud küsimustikuga, kuid töö mahu kokkuhoiu pärast on küsimuste vastusevariandid jäetud siia lisamata. Küsimustiku ülesehitus on ülevaatlikkuse mõttes küsimuse tüübi järgi loogiliselt kategoriseeritud.

Ostukäitumine ja -hoiakud kaupluste ja e-poodide suhtes:

1. Mis tüüpi infoallikaid kasutate, et olla kursis ilu- ja moekaupade parimate pakkumistega? Võite valida mitu.
2. Kui palju inspireerib või mõjutab teie ostusoovi moe- ja ilukaupade kategoorias allolevad infokanalid. Palun hinnake skaalal üldse mitte (0) - väga palju (5)
3. Palun hinnake, mil määral nõustute allolevate väidetega. Hinnake skaalal "ei nõustu üldse" (0) - "nõustun täielikult" (5) (**ostja tüübi määratlemise eesmärgil**)
4. Mis on teie arvates e-poes ostmise juures oluline. Hinnake skaalal pole üldse oluline (0) - väga oluline (5)
5. Mis on teie arvates füüsilises poes ostmise juures oluline. Hinnake skaalal pole üldse oluline (0) - väga oluline (5)
6. Kui tõenäoliselt jätate allolevatel põhjustel ostu katki e-poes. Hinnake skaalal väga ebatõenäoline (0) - väga tõenäoline (5)
7. Kui tõenäoliselt jätate allolevatel põhjustel ostu katki füüsilises poes. Hinnake skaalal väga ebatõenäoline (0) - väga tõenäoline (5)
8. Kui oluliseks peate, et kaupleja pakuks oma füüsilises poes mõnda neist võimalustest. Hinnake skaalal pole üldse oluline (0) - väga oluline (5)
9. Kui oluliseks peate, et kaupleja pakuks oma e-poes mõnda neist võimalustest. Hinnake skaalal pole üldse oluline (0) - väga oluline (5)
10. Kui peate kauplejaga ühendust võtma, millist suhtluskanalit te eelistate. (Palun järjestage eelistuse järjekorras.)
11. Kui peate ostetud toote tagastama, mida peate tagastusprotsessi juures oluliseks. Hinnake skaalal üldse pole oluline (0) - väga oluline (5)

Ostukäitumisega seotud küsimused:

12. Kui tihti ostate veebist?
13. Palun valige, millise summa piiridesse teie e-poe ostud tavaliselt jäävad
14. Palun loetlege kohad, kust olete viimase 6 kuu jooksul ostnud ilu- ja/või moekaupu. Valige nii mitu, kui vaja.

15. Palun loetlege, milliseid maksemeetodeid olete viimase 6 kuu jooksul kasutanud iluja/või moekaupade ostmiseks. Valige nii mitu, kui vaja.
16. Palun valige, kas ostaksite allolevad tooteid pigem e-poest või füüsilisest poest.
17. Palun hinnake, kuivõrd on COVID-19 pandeemia muutnud teie ostukäitumist. Palun valige, mis on enim teie ostukäitumises muutunud.
18. Kui tihti teete mõnda neist tegevustest, kui ostlete e-poes. Hinnake skaalal "üldse mitte (0) - "väga tihti" (5)

Ettevõtte e-poega seotud küsimused:

19. Palun täpsustage, kuidas saite teada meie e-poest
20. Kas olete meie e-poest, midagi ostnud
21. Kui jah, mis põhjusel otsustasite meie e-poodi eelistada. Kuivõrd nõustute allolevate väidetega. Hinnake skaalal ei nõustu üldse (0) - nõustun täielikult (5)

Demograafilise segmenteerimise küsimused:

22. Ma olen: (sugu)
23. Mu vanus:
24. Mu perekondlik seis:
25. Mu elukoht:
26. Mu hariduslik taust:
27. Mu tööhõivatus:
28. Milline tuluvahemikest kirjeldab teie leibkonna neto sissetulekut kuus kõige paremini

Lisa 6 – Funktsionaalsed nõuded

Logimine ja kasutajarollid

ID	Kirjeldus	Prioriteet
L-FN1	Mina peakasutajana soovin luua ja muuta klienditeenindaja kasutusrolle , et tagada igale kasutajale tema rollile vastava tegevuste õigused.	M
L-FN2	Mina peakasutajana soovin omistada loodud klienditeenindaja kasutusrolle valitud isikutele , et nad saaksid täita oma tööülesandeid.	M
L-FN3	Mina klienditeenindaja soovin sisse logida müügiplatvormi keskkonda , et näha ja kasutada minu kasutaja rollile vajalikku infot ja tegevuste skoopi.	M
L-FN4	Mina kliendina soovin vormistada ostu sisselogimata külalisena , et osta anonüümselt ja mitte raisata aega konto loomisele.	M
L-FN5	Mina kliendina soovin sisse logida müügiplatvormi keskkonda , et kasutada kõiki konto kasutamisega seotud eeliseid.	M
L-FN6	Mina kliendina soovin mis tahes endale sobival klienditeekonna hetkel vormistada püsikliendi konto , et kasutada konto kasutamisega seotud eeliseid.	M

Minu isiklik töölaud

ID	Kirjeldus	Prioriteet
----	-----------	------------

D-FN1	Mina kliendina tahan müügiplatvormi keskkonda sisse logides näha oma isiklikku töölauda , et saada kiire ülevaade kõikidest toimingutest, mida saan või olen teinud kaupleja juures.	M
D-FN2	Mina kliendina tahan näha oma isiklikul töölaual oma profiili , et täiendada ja muuta oma isiklike andmeid, makse eelistusi ja tarneaadresse ning anda ja muuta erinevaid nõusolekuid.	M
D-FN3	Mina kliendina tahan näha oma isiklikul töölaual oma tellimuste ja ostude detailinfot , et saaksin jälgida tellimuse täitmist reaalajas.	M
D-FN4	Mina kliendina tahan näha oma isiklikul töölaual oma tellimuste ja ostude ajalugu , et omaksin ülevaadet oma ostudest.	M
D-FN5	Mina kliendina tahan näha oma isiklikul töölaual oma tagastuste ajalugu , et saaksin jälgida tagastuse protsessi kulgu.	M
D-FN6	Mina kliendina tahan näha oma isiklikul töölaual oma lemmiktooteid , et omada ülevaadet ja ajalugu toodetest, mida olen markeerinud endale meeldivaks.	M
D-FN7	Mina kliendina tahan näha oma isiklikul töölaual oma viimati vaadatud tooteid , et saaksin need vajadusel lemmikuks või ostukorvi lisada.	S
D-FN8	Mina kliendina soovin näha oma isiklikul töölaual minu personaalseid pakkumisi , et tuvastada kiirelt hetkel kehtivad ja potentsiaalselt parimad pakkumised.	S
D-FN9	Mina kliendina soovin näha oma isiklikul töölaual minu avaldatud tootearvustusi , et saaksin neid vajadusel korrigeerida.	S

D-FN10	Mina klienditeenindaja soovin keskkonda sisse logides näha oma isiklikku töölauda , et saada kiire ülevaade kõikidest toimingutest, mida saan või olen teinud oma kasutajarolli piires teha.	M
--------	---	---

Toodete avastamine ja sirvimine: Toode ja tootekaart

ID	Kirjeldus	Prioriteet
P-FN1	Mina kliendina soovin näha toote kohta kogu relevantset tooteinfot – nimi, kirjeldus, olulised tooteparameetrid, pildid, videod, hinnad, sääst jms – et saaksin teha informeeritud ostuotsuse.	M
P-FN2	Mina klienditeenindajana soovin lisada ja muuta tooteinfot , et näidata asjakohast ja õiget tooteinfot.	M
P-FN3	Mina kliendina soovin igal hetkel näha toote võimalike variatsioonide nagu värv ja suurus jt – et leida endale sobivaim toode.	M
P-FN4	Mina kliendina soovin tootekaardil tutvuda toote tarnetingimustega nagu tarneviisid, - aeg ja -hind, et võimalikult kiiresti veenduda toote kättesaamise tingimuste sobivuses.	M
P-FN5	Mina kliendina soovin tootekaardil tutvuda toote tagastamise ja garantii tingimustega , et võimalikult kiiresti veenduda toote tagastamise tingimuste sobivuses.	M
P-FN6	Mina kliendina soovin tootekaardil näha jäljeriba , et kergemini navigeerida süsteemis.	M

P-FN7	Mina kliendina soovin näha toodet eristavaid unikaalseid märgistusi nagu vegan, uus, limiteeritud väljaanne jms - et tuvastada võimalikult kiiresti veenduda toote sobivuses.	M
P-FN8	Mina kliendina soovin näha tootel kampaania või allahindluse visuaalselt tähelepanu köitvaid märgistusi , et teaksin ostu hinnaga arvestada.	M
P-FN9	Mina kliendina soovin tootekaardil näha selgeid teavitusi toote piiratud saadavuse või otsasaamise kohta. , et saada ajakohast infot toote saadavuse kohta e-poes.	M
P-FN10	Mina kliendina soovin kontrollida ja saada ajakohast infot toote saadavuse valitud füüsilises poes , et saaksin toodet proovida ja veenduda selle sobivuses.	M
P-FN11	Mina kliendina soovin tellida teavituse otsasaanud toote uuesti saadaval olemise kohta, et saaksin soovitud toote hiljem soetada.	M
P-FN12	Mina kliendina soovin tootekaardil näha teiste kasutajate jäetud tootearvustusi ja -reitinguid , et veenduda toote sobivuses ja saada selle kohta sotsiaalset garantiid.	M
P-FN13	Mina kliendina soovin jätta tootele hinnangu ja/või reitingu , et teised kasutajad saaksid sellega tutvudes enda ostuostust kujundada.	M
P-FN14	Mina kliendina soovin näha ja muuta enda jäetud tootehinnangut või -reitingut , et saaksin vajadusel seda parandada.	S
P-FN15	Mina klienditeenindaja soovin tootehinnanguid vaadata ja avaldamiseks autoriseerida , et tagada avaldatud sisu eetilise, privaatsuse jm hea tava nõuded.	M

P-FN16	Mina kliendina soovin tootekaardil toodet jagada valitud viisil nagu sotsiaalmeediakanal või email, et jagatava keskkonna kasutajad saaksid kiiremini jagatud tootega tutvuda.	M
P-FN17	Mina kliendina soovin tootekaardil näha tootega seotud tootesoovitusi , et avastada mulle huvipakkuva tootega seotuid või sarnaseid tooteid.	M
P-FN18	Mina klienditeenindaja soovin vajadusel lisada tootele seotud tootesoovitusi (<i>upsell, cross-sell</i>), et pakkuda kliendile asjakohaseid tooteid (lisa)ostuotsuse kujundamisel.	M
P-FN19	Mina kliendina soovin igal ajal lisada soovitud koguses toodet ostukorvi , et sellest moodustuks mu võimalik tellimus.	M
P-FN20	Mina kliendina soovin igal ajal märkida toode lemmikuks , et kujundada oma ostusoov hiljem.	M
P-FN21	Mina kliendina soovin igal ajal lisada toode tootevõrdlusesse , et saaksid teha sarnaste toodete vahel informeeritud ostuotsuse.	M
P-FN22	Mina kliendina soovin tootekaardil esitada toote kohta küsimuse klienditeenindajale, et saaksin puuduva informatsiooni korral õiget tooteinfot.	S
P-FN23	Mina kliendina soovin tootekaardil reserveerida toode valitud füüsilises poes proovimiseks , et saaksin toote sobivuses enne ostu veenduda.	S
P-FN24	Mina kliendina soovin näha toote hinda ja soodustuse määra valitud punktide kasutamise korral , et saaksin teha endale soodsama informeeritud ostuotsuse.	M

Tootevariatsioonid:

ID	Kirjeldus	Prioriteet
----	-----------	------------

PV-FN01	Mina kliendina soovin tootekaardil näha toote võimalike variatsioonid erisusi selgesti eristatavate märgistuste ja fotodega, et saada kiire ülevaade olemasolevatest variatsioonidest.	M
PV-FN02	Mina kliendina soovin näha toote ja selle oluliste detailide kohta relevantset ja selget tootepilti ja võimalusel videot , et saaksin veenduda toote sobivuses ja teha informeeritud ostuotsuse.	M
PV-FN03	Mina kliendina soovin võimalusel valitud toodet kohendada lubatud parameetrite ulatuses , et saaksin osta unikaalse ja personaliseeritud toote endale või enda lähedasele.	C
PV-FN04	Mina kliendina soovin tootenimekirjas tuvastada toote võimalikud variatsioonid , et toote detailvaadet avamata toote sobivuses veenduda.	S
PV-FN05	Mina kliendina soovin lisada toote erinevaid variatsioone ostukorvi ühe korraga , et vormistada ost kiiremini.	C

Ostukorv ja tellimuse esitamine (*checkout*)

ID	Kirjeldus	Prioriteet
C-FN1	Mina kliendina soovin ostukorvi sisu muuta muutes ostukorvi lisatud toodete koguseid või neid ostukorvist eemaldades, et vormistada endale sobiv ostutellimus.	M
C-FN2	Mina kliendina soovin salvestada enda kasutaja profiili eelistatud tellimuse andmeid nagu kontaktandmed, tarneviis ja -aadress ning makseviis – et saaksin vajadusel järgnevaid oste kiiremini vormistada.	M

C-FN3	Mina kliendina soovin vormistada tellimuse eelsalvestatud andmetega nagu kontaktandmed, tarneviis ja -aadress ning makseviis – et saaksin vajadusel järgnevaid oste kiiremini vormistada.	M
C-FN4	Mina kliendina soovin tellimuse vormistamisel lisada või muuta tellimuse kontaktandmeid, tarne- ning makseviisi , et saaksin vajadusel sel korral ostu vormistada muudetud andmetega.	M
C-FN5	Mina kliendina soovin näha pakutavat valikut tarneviisidest ja nende maksumusest , et saaksin teha informeeritud otsuse tellimuse vormistamise kohta.	M
C-FN6	Mina kliendina soovin näha pakutavat valikut makseviisidest , et saaksin teha informeeritud otsuse tellimuse vormistamise kohta.	M
C-FN7	Mina klienditeenindaja soovin avada ja sulgeda tarnemeetodeid , et pakkuda klientidele paindlikku teenindust ja laia valikut efektiivseid tarnemeetodeid.	M
C-FN8	Mina klienditeenindaja soovin määrata eri tarneviisidele hindu ja reegleid soodustuse määrade ja tingimuste kohta, et pakkuda paindlikke tarneviise.	M
C-FN9	Mina klienditeenindaja soovin avada ja sulgeda maksemeetodeid , et pakkuda klientidele paindlikku teenindust ja laia valikut efektiivseid maksemeetodeid.	M
C-FN10	Mina kliendina soovin ostukorvis muuta tellija isikuandmeid , et vajadusel uuendada enda muutunud isikuandmeid.	S

C-FN11	Mina kliendina soovin ostukorvis muuta tellimuse saaja isikuandmeid , et minu vormistatud tellimus lähetatakse teisele adressaadile.	M
C-FN12	Mina kliendina soovin ostukorvis valida makseviisiks punktidega maksmise , et kasutada kogunenud boonuspunkte tellimuse eest osaliseks või täielikuks tasumiseks.	M
C-FN13	Mina kliendina soovin ostukorvis valida tellimuse kingitusena pakkimise ja näha selle hinda, et teha informeeritud otsus teenuse ostmise kohta.	M
C-FN14	Mina kliendina soovin tellimuse kingitusena teenuse valikul lisada juurde kingisaajale sõnumi , et edastada enda sõnum.	S
C-FN15	Mina kliendina soovin tellimuse vormistamisel valida tarneaega , et tellimus saabuks minule sobival ajal.	S
C-FN16	Mina kliendina soovin tellimuse vormistamisel lisada tarneinfo kohta sõnumi , et edastada tellimuse komplekteerijale tarnega seonduvat olulist infot.	S
C-FN17	Mina kliendina soovin tellimuse vormistamisel näha ülevaatlikku tellimuse kokkuvõtet , et veenduda oma ostu õnnestumises.	M
C-FN18	Mina kliendina soovin vajadusel tellimust muuta , kui avastan, et olen midagi unustanud või ostnud vale toote.	S
C-FN19	Mina kliendina soovin tellimuse vormistamisel kasutada allahindluskoodi , et saada ostukorvis olevatelt toodetelt soodustust.	M
C-FN20	Mina klienditeenindajana soovin igal hetkel vormistada erinevaid allahindlus- ja kinkekaartide koode , et tagada parimat klienditeenindust.	M

C-FN21	Mina kliendina soovin tellimuse vormistamisel kasutada kinkekaarti , et realiseerida mulle kingitud või hüvitatud summa kinkekaardil.	M
C-FN22	Mina klienditeenindaja soovin, et klient nõustuks tellimuse esitamisel ostu- ja müügingimustega , et tellimus oleks vormistatud kehtiva seadusandlusega kooskõlas.	M
C-FN23	Mina kliendina soovin liituda müüja poolt saadetavate uudiskirjadega , et olla kursis parimate pakkumiste ja algavate kampaaniatega.	M
C-FN24	Mina klienditeenindajana soovin, et kliendil oleks võimalik uudiskirjaga liituda vahetult enne ostu sooritamist , et saaksin vajadusel edastada kliendile õigustatud huvi korras infot.	M
C-FN245	Mina kliendina soovin vajadusel vormistada kiirtellimuse , et saada vajaminevad tooted kätte kiiremini kui tavapäraselt ehk hiljemalt 12 tunni jooksul.	S
C-FN26	Mina kliendina soovin vormistada tellimuse ühel lehel , et omada igal hetkel ülevaadet ostukorvi sisust ja sisestatud andmetest.	M
C-FN27	Mina klienditeenindajana soovin näha iga tellimuse kohta analüütika andmeid , et teada millises tellimuse vormistamise etapis ost pooleli jäetakse.	M
C-FN28	Mina kliendina soovin oma ostukorvi jagada , et keegi teine saaks soovitud toote mulle osta.	M
C-FN29	Mina kliendina soovin ostukorvi asetud toote kogust muuta või see eemaldada , et soovitud toodetega tellimust vormistada.	M

C-FN30	Mina kliendina soovin vaadata võrdleva ülevaadena tootevõrdlusesse asetatud tooteid , et see aitaks mul ostuotsust kujundada ja kinnistada.	M
C-FN31	Mina kliendina soovin, et tellimuse vormistamisel sisestusväljade täitmisel oleksid vihjeinfo sisestava sisu kohta, et saaksin vajadusel järgida suuniseid ja tellimuse õigesti vormistada.	M
C-FN32	Mina kliendina soovin kogu tellimise protsessi käigus saada süsteemilt relevantseid veateateid , kui teen midagi valest, et saaksin aru, miks mu tegevus ei anna oodatud tulemust ja kuidas saan seda parandada.	M
C-FN33	Mina kliendina soovin saada kinnitust makseprotsessi turvalisuse kohta , et olla veendunud õige ostuotsuse tegemises.	M

Otsing ja navigeerimine

ID	Kirjeldus	Prioriteet
S-FN1	Mina kliendina soovin otsida toodet kõikide relevantsete tooteparameetrite järgi – nime, tootekoodi, atribuudi, kategooria või tootekirjelduse – et leida endale vajalik kiiresti.	M
S-FN2	Mina kliendina soovin leida toodet nii täispika, osalise, mitmeosalise kui ka osaliselt valesti sisestatud teksti järgi (<i>fuzzy search</i>), et vältida asjatut ajakulu tühjade otsingutulemuste saamisele.	M
S-FN3	Mina kliendina soovin, et otsingutulemusi kuvatakse mulle ka sünonüümide järgi , et leiaksin otsitu kiiremini.	M

S-FN4	Mina kliendina soovin, et otsingu teostamise ajal näidataks mulle relevantseid otsisoovitusi , et leiaksin otsitu kiiremini ja näeks teisi seotud tooteid.	M
S-FN5	Mina kliendina soovin, et otsingutulemused kuvataks mulle relevantsuse järjekorras , et leiaksin otsitu kiiremini.	M
S-FN6	Mina kliendina soovin, et mind suunatakse automaatselt relevantsele tootekaardi- või kategoorialehele, kui otsingutulemusel on leitud 1 otsinguvaste, et mitte teha mitut klikki toote vaatamiseks.	S
S-FN7	Mina kliendina soovin, et mulle kuvatakse lisaks teabele, et minu otsiparameetrite järgi ei leitud ühtegi relevantset otsinguvastet ja selle kõrvale kuvatakse lähedased või soovituslikud tooted või tootekategooriad, et ma ei pettuks nähes tühja otsinguvastet.	M
S-FN8	Mina kliendina soovin sirvida tooteid tootemenüü kaudu, et lihtsustada navigeerimist lehel ja leida huvipakkuvad tooted kiiremini.	M
S-FN9	Mina klienditeenindaja soovin luua relevantseid tootekollektsioone , et neid tootemenüüs kuvada.	M
S-FN10	Mina kliendina soovin toodete nimekirja lehel tooteid filtreerida erinevate parameetrite järgi, et vähendada toodete arvu nimekirjas ja leida huvipakkuvad tooted kiiremini.	M
S-FN11	Mina kliendina soovin toodete nimekirja lehel tooteid sorteerida erinevate järjestusreeglite (kallimad, odavamad, uuemad, allahinnatumad ees- või tagapool, tähestiku järjekorras), et leida huvipakkuvad tooted kiiremini.	M

S-FN12	Mina kliendina soovin tootete nimekirja ja toote detaillehel näha jäljeriba , et tuvastada enda asukoht lehel ja lihtsustada navigeerimist.	M
S-FN13	Mina kliendina soovin näha konkreetset laevaliinil või laevas saadavate toodete valikut , et saaksin tutvuda tootevalikuga enne reisi, teha ostuplaane ja toode võimalusel ette tellida või laevas proovimiseks reserveerida.	M

Blogi

ID	Kirjeldus	Prioriteet
B-FN1	Mina kliendina soovin lugeda müüja blogist relevantseid, kaasahaaravaid ja informatiivseid artikleid , et need aitaksid mul kujundada informeeritud ostuotsuse.	S
B-FN2	Mina klienditeenindajana soovin lisada ja muuta blogi artikleid , et luua lehele orgaanilist sisu.	S
B-FN3	Mina kliendina soovin, et müüja blogi artiklid oleksid märksõnadega kategoriseeritud , et saaksin kiire ülevaate artikli sisust ja saaksin selle järgi rohkem sarnaseid artikleid avastada.	S
B-FN4	Mina kliendina soovin, et artiklis viidatud toodete puhul näha korrektseid tootelinke ja tootelühivaateid (<i>product snippets</i>), et saaksin ostuotsuse koheselt realiseerida.	S
B-FN5	Mina klienditeenindajana soovin, et saaksin lihtsasti lisada blogi artikli sisusse tootelinke ja tootelühivaateid (product snippets), et luua orgaanilise side blogi ja ostukeskkonna vahel.	S
B-FN6	Mina klienditeenindajana soovin, et saaksin lihtsasti loodud blogi artikli sisu või selle osasid taaskasutada teistes	S

	platvormides nagu Facebook, Instagram jms, et vältida ajakulukat ja tüütut topelttööd ning hoida avaldatud sisu eri kanalites konsistentsena.	
B-FN7	Mina klienditeenindajana soovin, et blogi artikli välimus oleks lihtsasti kohendatav , et saaksin luua unikaalset ja visuaalset köitvat sisu.	S
B-FN8	Mina kliendina soovin, et saaksin blogi artikleid jagada , et mu sõbrad või lähedased saaksid lihtsamini osa minule huvipakkuvast tootest või teemast.	S
B-FN9	Mina kliendina soovin, et saaksin blogi artikleid kommenteerida , et huvipakkuva toote või teema kohta oma arvamust avaldada.	S
B-FN10	Mina kliendina soovin blogi artiklite kohta jäetud kommentaare vaadata , et saada huvipakkuva toote või teema kohta teiste arvamust lugeda.	S
B-FN11	Mina klienditeenindajana soovin blogi artiklite kohta jäetud kommentaare hallata ja avaldamiseks autoriseerida , et tagada avaldatud sisu eetilise, privaatsuse jm hea tava nõuded.	S
B-FN12	Mina kliendina soovin, et blogi oleks orgaaniliselt integreeritud ostukeskkonnaga , et keskkonna vahetus oleks minu jaoks sujuv ja loogiline.	S

Sisu ja muud nõuded

ID	Kirjeldus	Prioriteet
O-FN1	Mina kliendina soovin sirvida sisulehti , et leida ostuotsuse kujundamiseks vajalikku infot ja vastuseid tekkinud küsimustele.	M

O-FN2	Mina klienditeenindajana soovin luua ja avaldada sisulehti , et avaldada olulist infot ostmise protsessi, tellimuste täitmise või ettevõtte ja selle poliitikate jmt kohta.	M
O-FN3	Mina klienditeenindajana soovin avaldatud lehed otsingumootoritele optimeerida (SEO) , et muuta kanal otsingumootoritele nähtavamaks ja suurendada orgaanilist liiklust lehele.	M
O-FN4	Mina kliendina soovin jututoas saada vastuseid robotsüsteemilt , et saada kiired ja konkreetsed vastused lihtsatele küsimustele.	M
O-FN5	Mina kliendina soovin jututoas suhelda klienditeenindajaga , et saada vastuseid keerulisematele küsimustele ja nõuetele.	M
O-FN6	Mina klienditeenindajana soovin vastata kliendile jututoas , et võimaldada kliendile parimat teeninduskogemust.	M
O-FN7	Mina klienditeenindaja soovin näha vestlusajalugu kliendiga , et võimaldada kliendile sujuvat teeninduskogemust.	M
O-FN8	Mina kliendina soovin saada müüjalt tellitud uudiskirju , et olla kursis kõikide mulle huvipakkuvate uudiste ja pakkumistega.	M
O-FN9	Mina kliendina soovin soovi korral igal hetkel valitud uudiskirja saamisest loobuda , et võtta puhkus uudiskirjade saamisest.	M
O-FN10	Mina kliendina soovin saada tellimise ja tellimuse täitmise ootamise protsessi käigus relevantseid kirju ja teavitusi süsteemilt , et omada täit ülevaadet oma tellimuse staatusest ja sellega seotud infost.	M

O-FN11	Mina kliendina soovin füüsilises poes näha samu pakkumisi ja toote väljapanekuid nagu e-poes, et mu kliendikogemus kanalite vahetamisel oleks sujuv.	M
O-FN12	Mina kliendina soovin füüsilises poes toote (riuli)sildil tootekoodi või unikaalset QR koodi skaneerides saada rohkem infot toote ja selle võimalike variatsioonide kohta, et teha informeeritud ostuotsuseid.	M
O-FN13	Mina kliendina soovin füüsilises poes kasutada iseteeninduskioski , et saada kiiresti rohkem infot toote ja selle võimalike variatsioonide kohta.	M

Lisa 7 – Mittefunktsionaalsed nõuded

Kasutatavus (*usability*):

ID	Kirjeldus	Prioriteet
U-NF01	Süsteemi kasutajaliidesed peavad täitma kõiki kasutatavuse häid tavaid.	M
U-NF02	Kasutajaliideste disainimisel juhinduda <i>mobile-first</i> printsiibist.	M
U-NF03	Kasutajaliidesed peavad olema intuiitiivsed ja läbivalt sama kujundusega.	M
U-NF04	Navigeerimine, toodete filtreerimine ja sorteerimine süsteemis peab olema kasutaja jaoks lihtne ja arusaadav.	M
U-NF05	Kasutajaliidesed peavad vastama üldtunnustatud ligipääsetavuse nõuetele.	M
U-NF06	Kasutajale peab kuvama kõiki teenuse kasutamisega relevantseid dokumente nagu ostu- ja müügitingimused, privaatsuspoliitika, küpsiste poliitika jne.	M
U-NF07	Süsteemi kasutajatele tagatakse vastavalt nende kasutaja rollidele ligi- ja juurdepääsud süsteemile.	M
U-NF08	Süsteem võimaldab teostada turvalisi makseid valitud teenusepakkujate vahendusel.	M
U-NF09	Süsteemi ülesehitus ja funktsionaalsused on tehniliselt dokumenteeritud.	M
U-NF10	Süsteemi kasutamiseks koostatakse kasutusjuhendid ja viiakse läbi koolitusi.	M

U-NF11	Kasutajatele kuvatakse süsteemi poolt relevantseid ja informatiivsed veateateid ning need on kohendatavad.	M
U-NF12	Süsteem saadab kasutajale relevantseid süsteemikirju vastavalt kasutaja tellimusvoole.	M
U-NF13	Kasutajate tegevustest säilib süsteemis ajalugu.	M
U-NF14	Süsteem teeb toodete saadavuse päringud reaajas.	M
U-NF15	Süsteem peab võimaldama kuvama kasutajale personaalseid tootesoovitusi ning sisu vastavalt tema kasutusajaloole.	S
U-NF16	Süsteem peab võimaldama otsingul eriliste tähemärkide lihtsustamist ja õigekirjatuvastust lubades minimaalseid kõrvalekaldeid õigest kirja-pildist.	S
U-NF17	Kasutajaliidese sisu peab olema otsingumootoritele optimeeritud.	M

Töökindlus (*reliability*):

ID	Kirjeldus	Priortiteet
R-NF01	Teenus peab olema kättesaadav 24/7.	M
R-NF02	Teenuse maksimaalne lubatud katkestuse aeg on 120 minutit kuus.	M
R-NF03	Teenus peab olema aasta lõikes saadaval 99,9 % ajast.	M
R-NF04	Teenuse lubatud laadimisaeg (<i>page load time</i>) on mitte üle 3 sekundi.	M
R-NF05	Süsteemi lubatud reageerimisaeg (<i>time to first byte</i>) on mitte üle 0,2 sekundit.	M

R-NF06	Süsteemi uuendused ei tohi kasutajaid häirida - küpsised ja sessiooniandmed peavad uuenduse järgselt funktsionaalselt säilima.	M
R-NF07	Süsteemi rikete korral lubatud taasteaeg on maksimaalselt 45 minutit. Süsteemi rikked likvideeritakse vastavalt kokkulepitud taasteplaanile.	M
R-NF08	Süsteemi saab salvestada lõputu koguse kirjeid (tooted, tellimused, kasutajad).	M

Jõudlus (*performance*):

ID	Kirjeldus	Prioriteet
P-NF01	Süsteem peab võimaldama samaaegselt tõrgeteta toimingute tegemist 4000 kasutajal.	M
P-NF02	Süsteem ei tohi kokku kukkuda kahekordse P-NF01 määratud arvu juures, kuid ei pea siis kinni pidama R-NF04 ja R-NF05 nõuete aegadest.	M

Ülalpidamine ja tugi (*supportability*):

ID	Kirjeldus	Prioriteet
S-NF01	Süsteemi arendamisel on eelistatud mikroteenuste arhitektuur.	S
S-NF02	Oluliste andmete (nt nagu tellimuse nr, isikuandmed) kaitsmiseks edastusel need krüpteeritakse.	M
S-NF03	Andmevahetusel rakendatakse turvalisi standardeid ja protokolle (nt HTTPS).	M

S-NF04	Süsteemi andmeid varundatakse piisava intervalliga tagamaks andmete terviklikkus.	M
S-NF05	Süsteem logib kõiki süsteemi kasutamisega olulisi parameetreid ning logid säilitatakse vähemalt 3 kuud.	M
S-NF06	Süsteemi pidevalt monitooritakse tagamaks süsteemi tõrgeteta töö.	M
S-NF07	Süsteemi ülalpidamisel rakendatakse kõiki üldtunnustatud turvameetmeid tõkestamaks teenuse halvamist ning pahavara levikut.	M
S-NF08	Süsteemi ülalpidamisel rakendatakse kõiki üldtunnustatud turvameetmeid andmete kaitstuse, nende volitamata töötlemise, tahtmatu avalikustamise või hävimise eest.	M
S-NF09	Süsteemis kasutatavate komponentide jaoks on tagatud piisava reageerimisajaga tehniline tugi.	M
S-NF10	Süsteemil on olemas tootmise, test- ja arenduskeskkonnad.	M
S-NF11	Süsteem peab võimaldama APIde kaudu standardseid liideseid väliste süsteemidega.	M
S-NF12	Süsteem peab olema skaleeritav nii horisontaalselt kui ka vertikaalselt.	M
S-NF13	Süsteem peab olema kergesti kohandatav muutuvatele vajadustele, nt turupõhised müügipiirangud.	M
S-NF14	Süsteem peab olema lokaliseeritav mitmetesse erinevatesse keeltesse (nt eesti, vene, soome, rootsi, läti, leedu, inglise)	M
S-NF15	Süsteem peab toetama enimlevinud veebilehitsejaid ja operatsioonisüsteeme ning nende enim kasutatavaid versioone, et oleks kasutatav erinevatel seadmetel.	M

S-NF16	Laadimiskiiruse parandamiseks kasutatakse süsteemis uue generatsiooni pildiformaate (nt webp, jpeg2000).	S
S-NF17	Organisatsiooni sisestele kasutajatele peab olema võimaldatud LDAP logimine.	M