



ASIAKASARVON TUOTTAMINEN PÄIVITTÄISTAVARAKAUPASSA

Tradenomitutkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminta

Syksy 2023

Anna Aaltonen

Hevosalan liiketoiminta

Tekijä Anna Aaltonen

Työn nimi Asiakasarvon tuottaminen päivittäistavarakaupassa

Ohjaaja Sari Lehtonen-Lammi

Tiivistelmä

Vuosi 2023

Tässä opinnäytetyössä keskityttiin asiakasarvoon päivittäistavarakaupan kontekstissa. Miten asiakasarvo näyttäytyy alalla ja miten sitä voidaan tuottaa lisää asiakkaille. Työn tavoitteena oli avata aiheeseen liittyviä termejä ja vastata tutkimuskysymyksiin niin teoriapohjan kuin teemahaastattelusta saadun aineiston pohjalta. Haastateltavana oli yksi Varsinais-Suomalainen K-kauppias, jolla on monen kymmenen vuoden kokemus kauppiana ja yrittäjänä toimimisesta. Tutkimuskysymykset olivat; Mitä mahdollisuuksia ison ketjuliikkeen yksittäisellä kauppialla on vaikuttaa arvon tuottamiseen asiakkaalle, miten kauppias voi seurata ja hyödyntää asiakkaista kerättävää tietoa ja miten asiakasymmärrys muodostuu kaupan alalla ja miten sitä hyödynnetään.

Laadullinen opinnäytetyö koostuu teoriaan perustuvasta tietopohjasta sekä teemahaastattelusta, joka valittiin työn tutkimusmenetelmäksi. Haastattelu toteutettiin sähköpostin välityksellä marraskuussa 2023.

Haastattelu ja teoriaosuus yhdessä antavat selkeän ja tiiviin katsauksen aiheeseen. Teemahaastattelun kysymykset jaettiin kolmeen eri teemaan, jotka olivat; Asiakastiedon kerääminen, asiakasarvo Case-yrityksessä ja asiakasarvo Case-yrityksessä tulevaisuudessa. Vastauksien perusteella saatiin mielenkiintoisia tietoja kauppiaan näkökulmasta koskien asiakasarvon tuottamista päivittäistavarakaupassa. Aineistosta välittyi myös alan monipuolisuus ja kauppiaan mahdollisuudet vaikuttaa omalla toiminnallaan liiketoiminnan kehitykseen.

Avainsanat Asiakasarvo, asiakasymmärrys, asiakastieto, asiakastiedon hyödyntäminen

Sivut 26 sivua ja liitteitä 2 sivua

The focus in this thesis was in customer value in the context of a grocery retail. It explored how customer value manifests in the industry and how it can be increased for customers. The aim of this study was to unpack relevant terms to the topic and answer research question based on both theoretical background and data gathered from the thematic interview. The interviewed merchant was from the Varsinais-Suomi region. The questions were; What opportunities does an individual retailer in a large chain store have to influence value creation for the customer, how can a retailer track and utilize customer data and how is customer understanding formed in the retail industry and how is it utilized.

The qualitative thesis consists of a theory-based knowledge base and a thematic interview, which was chosen as the research method for the study. The interview was conducted via email in November 2023.

The interview and the theoretical part together provide a clear and concise overview of the topic. The three themes in which the interview questions divided were; Customer Data Collection, Customer Value in the Case Company and Customer Value in the Case Company in the Future. Based on the answers, interesting information was obtained from the merchant's perspective regarding generating customer value in the grocery retail sector. The material also conveyed the diversity of the industry and the merchant's opportunities to influence business development through their own actions.

Keywords Customer value, customer understanding, customer data, utilization of customer data

Pages 26 pages and appendices 2 pages

Sisällys

| | | |
|-----|--|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 1.1 | Taustaa tutkimukselle | 2 |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoite | 2 |
| 1.3 | Keskeiset käsitteet | 3 |
| 2 | Asiakastiedon hyödyntäminen | 4 |
| 3 | Asiakasymmärrys | 5 |
| 3.1 | Asiakasymmärrys yrityksen kehittämisen tukena..... | 7 |
| 3.2 | Asiakaslähtöisyys ja asiakkaan arvo | 8 |
| 4 | Asiakkaan osallistaminen | 9 |
| 4.1 | Asiakkaan osallistamisen tärkeys | 9 |
| 4.2 | Asiakkaan osallistamisen muotoja..... | 10 |
| 4.3 | Asiakkaan osallistamisen hyödyt | 11 |
| 4.4 | Asiakkaan osallistamisen haasteet..... | 12 |
| 5 | Asiakasarvo tulevaisuudessa | 13 |
| 5.1 | Asiakasarvon tyypit | 14 |
| 6 | Case: K-Citymarket | 15 |
| 6.1 | Kohdeyritys..... | 15 |
| 6.2 | Tutkimusmenetelmä..... | 16 |
| 6.3 | Aineiston analyysi | 17 |
| 7 | Johtopäätökset | 22 |
| 8 | Pohdinta..... | 24 |
| | Lähteet..... | 26 |

Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1. Prahalad & Ramaswamy (2004). Yhteisen arvonluontiprosessin rakennuspalikat.....4

Kuva 2. Kotler (2003). Asiakaskannan hyödyntäminen viidellä eri tavalla.....5

Kuva 3. Arantola & Simonen (2009). Asiakasymmärryksen neljän askeleen prosessi.....7

Liitteet

Liite 1. Haastattelun runko

Liite 2. Aineistonhallintasuunnitelma

1 Johdanto

Voidaan sanoa asiakasarvon tuottamisen olevan yksi päivittäistavarakaupan keskeisimmistä asioista jokapäiväisessä arjessa. Asiakasarvolla tarkoitetaan arvoa, jota kuluttaja kokee, kun hänen tarpeisiinsa tai toiveisiinsa vastataan. Asiakasarvoa voi muodostaa niin tuotteiden kuin palveluidenkin kautta, ja arvon luominen asiakkaalle on monen liiketoiminnan jatkumisen sekä kehittymisen perus edellytys. Nykyään kuluttajat ovat myös paljon tietoisempia siitä, että yritykset ja organisaatiot kilpailevat keskenään asiakkaiden saavuttamisesta ja heidän luottamuksensa voittamisesta. Asiakasarvo on moniulotteinen käsite ja sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Joskus palvelun tuottajan käsitys asiakasarvosta poikkeaa täysin asiakkaan näkemyksestä asiakasarvon toteutumisesta. (Henkilökohtainen tiedonanto, 2023).

Tämän opinnäytetyön aihe valikoitui harjoitteluni kautta K-ryhmän päivittäistavarakaupassa. Lähdin ensin pohtimaan kaupan asiakastytyvääisyyttä, joka muodostuu usein asiakkaan kokemasta arvosta, joten lopulta aiheeksi muodostui asiakasarvon tuottaminen päivittäistavarakaupassa. Laadullisen, tutkimuspohjaisen opinnäytetyön näkökulmaksi valitsin kauppiasnäkökulman. Toinen potentiaalinen vaihtoehto olisi ollut asiakaslähtöinen näkökulma, mutta koin mielekkäämmäksi ja astetta helpommaksi itselleni valita kauppiasnäkökulman. Mielessä oli heti sopiva päivittäistavarakaupan alan ammattilainen, jota haastattelin opinnäytetyötä varten, mikä tuki valintaani tutkimusmenetelmästä.

Työn tavoitteeksi asetin selvittää, miten asiakastietoa kerätään K-ryhmän päivittäistavarakaupoissa ja, miten tätä kerättyä tietoa hyödynnetään asiakasarvon tuottamisessa. Lisäksi työssä pohditaan asiakastiedosta saatavia hyötyjä ja haittoja, sekä sitä, mistä tekijöistä kuluttajille muodostuu arvoa päivittäistavarakaupan alalla. Haastattelun pohjalta tehdystä analyysistä selviää yhden yksittäisen Varsinais-Suomalaisen K-kauppiaan ajatuksia, kokemuksia ja tulkintoja asiakasarvon tuottamisesta vähittäiskaupan markkinoilla. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jonka teemat olivat asiakastiedon kerääminen, asiakasarvo Case-yrityksessä ja asiakasarvo Case-yrityksessä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, sillä asiakasarvon tuottaminen on yksi avain yritysten ja organisaatioiden menestykseen tulevaisuudessa. Toimijat tekevät työtä saavuttaakseen mahdollisimman paljon asiakkaita, ja asiakastytyvääisyys on olennainen asia tässä prosessissa. Kuluttajat viestivät keskenään palveluiden ja tuotteiden laadusta, joten

parhaaseen mahdolliseen palvelukokemukseen pyrkiminen täytyy olla jokaisen yrityksen toiminnan pohjimmaisena ajatuksena. (Henkilökohtainen tiedonanto, 2023).

1.1 Taustaa tutkimukselle

Asiakaslähtöisen palvelun tuottaminen edellyttää niin asiakkaan kuin organisaation roolin ymmärtämistä asiakaspalvelijana, ja tämän yhtälön tuottaman asiakasarvon löytämistä ja käytäntöön viemistä. Palvelut eivät sellaisenaan tuota lisäarvoa asiakkaalle tai yritykselle, eivätkä lisää sitoutumista tai euromääräistä ostojen summaa, vaan palveluiden tuottamalla asiakasarvolla eli eduilla ja hyödyillä, joita asiakkaalle palvelusta syntyy, on keskeinen merkitys.

Valitsin tämän opinnäytetyön tutkimuksen teemaksi asiakasarvon syntyminen vähittäiskaupan kontekstissa kauppiasnäkökulmasta. Aihe valikoitui harjoittelupaikkani mukaan, ja mielestäni aihe on varsin keskeinen millä tahansa palveluliiketoiminnan alalla. Vaikka asiakasnäkökulma olisi voinut antaa erilaista ja syvällisempää ymmärrystä käsitellystä teemasta, valitsin näkökulmaksi kuitenkin kauppiasnäkökulman, koska vastausten saaminen kysymyksiin nimenomaan kauppiaan näkökulmasta kiinnosti minua enemmän. Myöskin aineiston hallinta tuli minulle helpommaksi valittuani kauppiasnäkökulman. Haastattelemani henkilöllä on kymmenien vuosien kokemus kauppiana toimimisesta. Häneltä oli saatavissa todella vahvaa kokemuksellista näkemystä sekä edelleen ammatin tuomaa innostusta asiakasarvon kehittämiseen tulevaisuudessa.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tarkoituksena oli pyrkiä selvittämään yhden Varsinais-Suomalaisen K-Citymarketin asiakastiedon keräämistä ja kerätyn asiakastiedon luomia mahdollisuuksia ja haasteita asiakasarvon tuottamisessa päivittäistavara-kaupassa. Päättökysymyksiksi muotoituivat:

- Mitä mahdollisuuksia ison ketjuliikkeen yksittäisellä kauppialla on vaikuttaa arvon tuottamiseen asiakkaalle?
- Miten kauppias voi seurata ja hyödyntää asiakkaista kerättävää tietoa?
- Miten asiakasymmärrys muodostuu kaupan alalla ja miten sitä hyödynnetään?

1.3 Keskeiset käsitteet

Yksinkertaisesti kerrottuna **asiakasarvo** on kuluttajan kokeman arvon ja investoinnin suhde. Kun kuluttajan tarpeeseen vastataan, muodostuu kuluttajalle arvoa. Asiakasarvolla tarkoitetaan siis arvoa, jota asiakas kokee käyttäessään tuotetta tai palvelua. (Jokitalo, 2021). Asiakasarvo määräytyy asiakkaan näkökulmasta, ja asiakasarvo voidaan jakaa toiminnalliseen ja kognitiiviseen ulottuvuuteen. Toiminnalliset tekijät liittyvät tuotteesta tai palvelusta asiakkaalle tuotettuun lisäarvoon ja kognitiiviset tekijät mielikuviin palveluntuottajasta ja tämän arvon tuottamisesta. Keskeistä kuitenkin on, että yritys tunnistaa asiakasarvoa tuottavat tekijät, jotta se kykenee tuottamaan ylivertaista lisäarvoa kilpailuilla markkinoilla. (Tikkanen ym. 2007).

Asiakastieto, eli tieto, jota saadaan keräämällä yrityksen valitsemalla tavalla informaatiota asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään, voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen, dataan, informaatioon ja tietämykseen. Hellmanin (2008) mukaan jaottelu pitää sisällään datasta saadun perustiedon, datasta yhdistetyn informaation ja mitatuista tuloksista saadun informaation. Näiden hyödyntäminen yhdessä tavoitteellisesti luo arvostettua tietämystä.

Asiakasymmärrys on Arantolan ja Simolan (2009) mukaan kaksivaiheinen prosessi, jossa ensin pyritään ymmärtämään asiakasta ja sen jälkeen soveltamaan saavutettua ymmärrystä liiketoiminnan kehittämiseen. Korhonen ym. (2011) toteavatkin asiakasymmärryksen olevan dynaaminen kyvykkyys, jonka avulla asiakkaasta kerrytetty tieto on jalostettavissa näkemykseksi, mikä taas tukee liiketoiminnan kehittämistä.

Asiakkaan osallistaminen on asiakasarvon luomista yhteistyönä asiakkaan ja yrityksen välillä. Yhteisessä arvontuontiprosessissa asiakkaalla on aktiivinen rooli, mutta aktiivisuuden taso voi vaihdella ja sen mukaan on myös monia erilaisia tapoja osallistaa asiakasta arvontuontiin. Yksinkertaistettuna yhteisellä arvontuonnilla tarkoitetaan asiakkaan ja tarjoajan yhdessä luomaa arvoa ja yhteistä ongelmanratkaisua. Yhteinen arvontuontiprosessi koostuu neljästä osasta, jotka ovat vuorovaikutus, saavutettavuus, läpinäkyvyys ja riskien sekä etujen arviointi. Vuorovaikutus kuluttajan ja palveluntarjoajan välillä viestii halukkuutta yhteiseen ja toimivaan toimintaan molemminpuolisesti. (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Seuraavassa kuvassa havainnollistan yhteistä arvontuontiprosessia.

Kuva 1. Prahalad & Ramaswamy (2004). Yhteisen arvonluontiprosessin rakennuspalikat.



2 Asiakastiedon hyödyntäminen

Asiakastieto voidaan jakaa kolmeen eri lajiin, jotka ovat tietämys, data ja informaatio. Data on asiakkaaseen liittyvää perustietoa, joka sisältää myös tietoja yksittäisistä ostoista ja kontakteista. Informaatio syntyy, kun dataa yhdistetään siten, että tulos luo käyttäjälle suurta arvoa. Yleensä informaatio on analyysitietoa. Tietämys puolestaan syntyy toiminnasta, kun saavutettuja tuloksia mitataan sekä informaatiota käytetään tavoitteellisesti. (Hellman, 2008).

Jos yrityksellä on käytettävissään luotettavaa ja oikeaa asiakastietoa, voi organisaatio käyttää tätä tietoa tuloksensa parantamiseen. Yritys pystyy muun muassa asettamaan asiakastavoitteita, kehittämään toimintamalleja, toteuttamaan aktiviteetteja ja mittaamaan sekä analysoimaan tuloksia toteutuksen jälkeen. (Hellman, 2008). Asiakastiedon avulla palveluiden laatua voidaan kohentaa siten, että laatutaso vastaa paremmin asiakkaiden odotuksia. (Gebert, Geib, Kolbe & Riempp, 2002). Asiakastiedon avulla organisaatiolla on mahdollisuus oppia tuntemaan omien asiakkaidensa tarpeita entistä syvemmin. Asiakkaan tunteminen on yleensä myös palveluiden ylläpidon kannalta erityisen tärkeää. Yksi palvelun tärkeimpiä ominaisuuksia on sen tuottaminen läheisessä suhteessa asiakkaan kanssa, ja sanotaankin, että asiakas on usein palveluiden osatuottaja. (Grönroos, 2009).

Kotlerin (2003) mukaan organisaatio voi käyttää asiakastietokantaansa hyödyksi viidellä erilaisella tavalla. Seuraava kuva kuvaa näitä viittä tapaa.

Kuva 2. Kotler (2003). Asiakaskannan hyödyntäminen viidellä eri tavalla.



3 Asiakasymmärrys

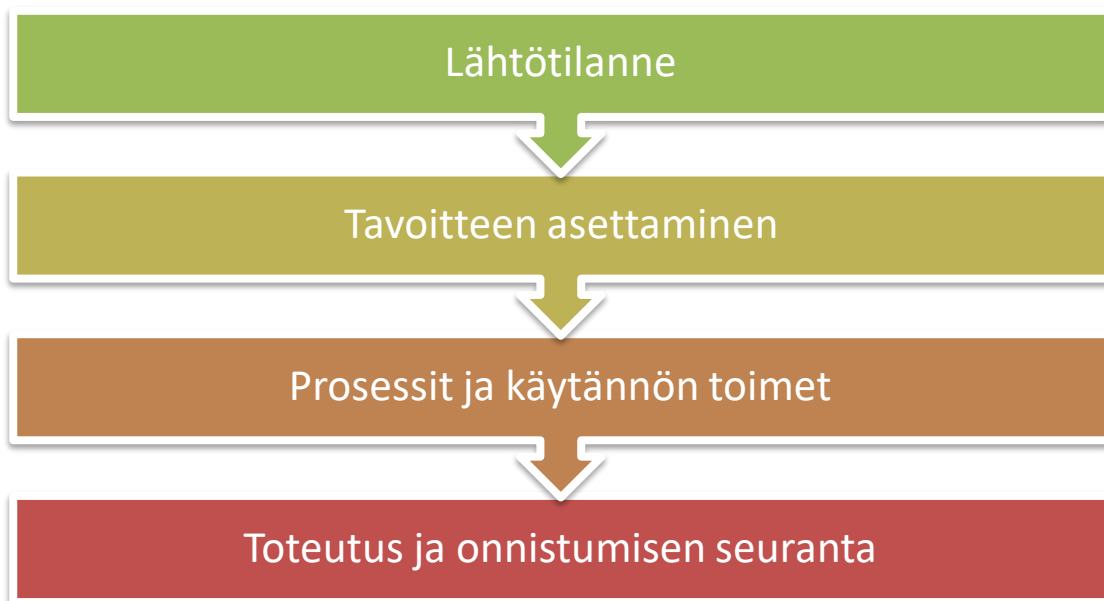
Koutroukidesin mukaan ”asiakasarvon tuottaminen ei onnistu ilman asiakasymmärrystä” (Koutroukides, 2021). Asiakasymmärrys koostuu asiakastiedon, asiakastietämyksen ja asiakasnäkemyksen yhdistelmästä. Asiakasymmärrys tarkoittaa, että yritys tuntee asiakaskuntansa ja ymmärtää heidän tarpeitaan. Asiakasymmärryksen pohjimmaisena ajatuksena voidaan pitää asiakkaiden tarpeiden ja halujen oppimista sekä niiden ymmärtämistä. Asiakasymmärrystä kasvattamalla yritys saa arvokasta tietoa siitä, mitkä asiat yrityksen palveluissa tai palvelussa tarjoavat asiakkaalle lisää arvoa. Asiakkaan näkemys voi erota yrityksen omasta käsityksestä siitä, mikä se asia, joka tuo lisää arvoa voisi olla, ja tässä yrityksen tulisikin mennä asiakkaan näkemys edellä, ja niin sanotusti astua asiakkaan saappaisiin. (Dun & Bradstreet 2021). Asiakasymmärrys syntyy, kun yritys jalostaa saatua

asiakastietoa liiketoimintapäätösten tukena. Yritystä ja sen tuottamaa palveluliiketoimintaa kehitetään kolmen osa-alueen yhteistyöllä. Kolme osa-aluetta ovat asiakasymmärryksen ja innovaatioiden johtaminen sekä palveluliiketoiminnan kehittäminen. Tällainen toiminta ei onnistu ilman asiakasymmärrystä ja näiden kolmen osa-alueen avulla toimintaa ja osaamista voidaan jatkuvasti kehittää. (Arantola & Simonen, 2009). Asiakasymmärrys tukee asiakkuuksien johtamista eli CRM:ää (Customer Relationship Management). Ilman ymmärrystä asiakasprofiileista ja asiakkaiden käyttäytymisestä, ei asiakassuhteiden johtamista pysty toteuttamaan kunnolla. (Hirschowitz 2001).

Asiakasymmärryksen kehittäminen aloitetaan usein myynnin ja asiakkuuksien seurannalla. (Arantola & Simonen, 2009). Asiakasymmärrys syntyy erilaisten datojen keräämisellä ja mittaamisella. Tärkeintä ei ole kuitenkaan tiedon määrä, vaan sen oikean ja relevantin tiedon löytäminen datan joukosta. Tärkeimpiä ja tavallisimpia tiedonhankintamenetelmiä ovat asiakaspalautteiden kerääminen, erilaisten kyselyiden laatiminen, asiakastietokannat, yrityksen sisäinen hiljainen tieto ja verkossa tapahtuvat keskustelut ja statistiikka, eli erilaiset tilastotiedot. (Dun & Bradstreet, 2021). Asiakasymmärrystä tulee myös kehittää tarkoituksenmukaisella tavalla ja sen tulisi olla mahdollisimman lähellä päätöksentekoa (Arantola & Simonen, 2009). Asiakasymmärryksen kehittämisessä olisi myös tärkeää jakaa asiakkaista saatua tietoa organisaation sisällä kaikille tiedosta mahdollisesti hyötyville osapuolille. Ymmärrys on tietoa, jota ihmiset ovat käsitelleet, joten vuorovaikutus voi lisätä ymmärrystä. (Garcia-Murillo & Annabi, 2002).

Asiakasymmärryksen kehittämistä voidaan ajatella prosessina, joka tapahtuu neljän askeleen kautta. Neljä askelta koostuvat lähtötilanteesta, tavoitteen asettamisesta, prosesseista ja käytännön toimista sekä toteutuksesta ja onnistumisen seurannasta. Lähtötilanteessa kartoitetaan asiakastiedon keinot ja työkalut. Lähtötilanteessa voidaan myös tuottaa raportti asiakaskunnan rakenteesta. Lähtötilanteen arvion perusteella asetetaan tavoitteet. Muutoksen aikaansaaminen edellyttää selkeää tavoitetta. Kolmannella askeleella kuvataan asiakasymmärryksen prosessi ja tehdään investointilaskelma. Viimeisellä eli neljännellä askeleella seurataan asiakasymmärryksen käynnistymistä. Monesti asiakasymmärrys vaatii uusia resursseja, eikä sen voida ajatella olevan vain jonkun sivutyö tai muun työn ohella suoritettava asia. Asiakasymmärryksen hallinta voi tuoda uudenlaista kykyä liiketoimintaan ja sen myötä kilpailuetua yritykselle. Ennen kaikkea asiakasymmärryksestä pitäisi tulla luonteva osa liiketoimintaa, jota kehitetään jatkuvasti ja uusia keinoja otetaan käyttöön. (Arantola & Simonen, 2009).

Kuva 3. Arantola & Simonen (2009). Asiakasymmärryksen neljän askeleen prosessi.



3.1 Asiakasymmärrys yrityksen kehittämisen tukena

Asiakasymmärryksen avulla voidaan tunnistaa ja luoda kriteereitä, joiden avulla yritys löytää juuri omia asiakkuuksia parhaalla tavalla kuvaavat asiakassegmentit. (Arantola & Simonen, 2009). Asiakassegmenttien avulla saadaan asiakasjoukko jaettua eri tarpeita ja eri elämänvaiheita läpikäyviin asiakkaisiin. Näin palveluita ja tuotteita voidaan silloin kohdentaa paremmin oikealle asiakassegmentille. Segmentoinnin jälkeen asiakasymmärrystä voidaan viedä vielä syvemmälle esimerkiksi ennakoivan analytiikan avulla. Tämän avulla pyritään ennakoimaan asiakkaan tarpeet tulevaisuudessa. (Dun & Bradstreet, 2021). Kun yritys on saanut selville omat asiakassegmenttinsä, voidaan niiden avulla tuottaa lisäarvoa erilaisilla tavoilla. Asiakassegmentit kannattaa ryhmitellä muista kilpailijoista erottuvalla tavalla. Segmenttiymmärryksen avulla voidaan monistaa yrityksen tekemiä ratkaisuja ja lisätä ristiin myyntiä asiakaskannassa. Segmenttien ymmärryksellä yritys saa kokemuseräistä tietoa siitä, miten yrityksen ratkaisut vaikuttavat asiakkaaseen. Lisäksi myös yrityksen kilpailukentän ymmärtäminen ja asiakkaaseen vaikuttavat ratkaisut auttavat yritystä määrittämään asemansa kilpailussa muiden yritysten kanssa. (Arantola & Simonen, 2009)

Asiakasymmärrystä syntyy ja sitä myös hyödynnetään niin asiakaskannan, asiakassegmentin kuin yksittäisen asiakkaan tasolla. Asiakaskannan tasolla ymmärretään liiketoiminnan rakenne ja käytettyjä voimavaroja pystytään suuntaamaan kannattaviin ja kasvaviin asiakasryhmiin. Segmenttitasolla ymmärretään valitun segmentin haasteet ja voidaan suunnata segmentille sopivaa palvelua, hinnoittelua ja yrityksen viestintää. Asiakastasolla tarkastellaan asiakaskantaa yksittäisen asiakkaan tasolla. Asiakkaan kokemuksiin haasteisiin pyritään vastaamaan juuri tälle suunnatulla palvelukokonaisuudella. (Arantola & Simonen, 2009).

Kun asiakasymmärrystä halutaan käyttää yrityksen kehittämisen apuna, sen tulisi olla mukana ja käytettävissä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Ymmärrystä tulisi myös kehittää tavoitteellisesti ja systemaattisesti. Asiakasymmärryksen voidaan sanoa olevan mukana kehittämisessä, kun yritys tietää, millaisen asiakasymmärryksen avulla liiketoimintaa voidaan kehittää. Yrityksen tulisi tietää, mistä asiakkaita koskevaa tietoa saa ja miten sitä tallennetaan, jalostetaan ja jaetaan. (Arantola & Simonen, 2009).

3.2 Asiakaslähtöisyys ja asiakkaan arvo

Asiakaslähtöisyys on tullut suomalaisiin yrityksiin 1980-luvulla palvelujohtamisen ja laatuajattelun mukana. Silloin asiakastyytyväisyyttä alettiin johtamaan ja asiakaslähtöisyyden määritelmäksi tuli asiakkaiden tarpeiden täyttäminen. 1990-luvulla huomattiin, että kaikkien asiakkaiden tarpeita ei pystytä kannattavasti täyttämään ja esiin nousi asiakaskannattavuuden näkökulma. Pysyvien asiakkaiden arvo huomattiin yrityksissä, oman asiakaskannan tarkasteluun keskityttiin ja erilaisten segmenttien luominen aloitettiin. Tällä tavalla toimitaan laajasti myös tänäkin päivänä. (Arantola & Simonen, 2009)

Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan asiakkaiden tarpeiden täyttämistä ja monesti yrityksissä keskitytäänkin pohtimaan asiaa. Jos asiakas itse puhuu tarpeistaan, on hän silloin osannut ne jo tunnistaa, ja todennäköisesti asiakas tietää millaista palvelua niiden täyttämiseen tarvitsee. Tässä kohtaa asiakas voi kilpailuttaa palveluntarjoajia ja yrityksille jää tehtäväksi laadulla ja hinnalla kilpaileminen muiden yritysten kanssa. Asiakas ei kuitenkaan aina osaa tunnistaa tarpeitaan tai etsiä niihin ratkaisua, jolloin yrityksen oikeanlainen asiakasymmärrys edistää yritystä ohjaamaan asiakasta tarvittavan palvelun äärelle. Asiakaslähtöinen kehitys edellyttää siis sekä asiakasymmärrystä että kykyä kehittää liiketoimintaa ymmärryksen perusteella. (Arantola & Simonen, 2009).

Yritykset tutkivat asiakasta enemmän kuin tuotetta, on se sitten tavara tai palvelu. Arvo asiakkaalle syntyy prosessin tuloksena. Asiakas osallistuu sekä arvon tuottamiseen että arvioi syntynyttä arvoa. Asiakkaalle arvo syntyy, kun asiakkaan prosessi ja yrityksen prosessi kohtaavat. Asiakkaalle arvoa ei tuota vain palvelun ominaisuudet, vaan myös palvelun tuoma hyöty, seuraus sekä vaikutus asiakkaan omiin tavoitteisiin. Asiakkaan toiminnan ymmärtäminen auttaa yritystä ymmärtämään asiakkuudesta syntyvää arvoa käytännössä. Asiakkaan arvoa voidaan ajatella myös asiakkaan kokemuksen kautta, jolloin sujuva, saatu palvelu ja onnistunut kokemus tuottavat asiakkaalle oikeanlaista arvoa. (Arantola & Simonen, 2009). Oikeanlaisessa vuorovaikutuksessa myös asiakas tuottaa arvoa yritykselle. Yrityksen kasvu ja menestyminen ovat seurausta asiakasarvoon keskittyvästä asiakkaan auttamisesta. Kun asiakas kokee saavansa arvoa asiakkuudestaan, tuottaa hän arvoa yritykselle pitkäaikaisella asiakassuhteella ja turvaamalla toiminnan jatkuvuutta sekä säännöllistä tulonsaantia. (Valve, 2018).

4 Asiakkaan osallistaminen

Palveluliiketoiminnassa keskeistä on asiakasarvon (customer value) tuottaminen. Markkinalähtöisellä päivittäistavarakaupan alalla keskustellaan yleensä kuluttajista tai asiakkaista, kun taas esimerkiksi sosiaali- ja terveysalalla puhutaan potilaista. (Leemann & Hämäläinen, 2016, ss.586—587). Usein asiakas odottaa saavansa jotain hyötyä toiminnastaan ja tekemistään valinnoista. Asiakasosallisuudella tarkoitetaan asiakkaan mahdollisuutta esimerkiksi osallistua tai vaikuttaa palveluihin, niiden suunnitteluun, kehittämiseen, toteutukseen tai arviointiin. On myös tutkittu, että ihmisen kokemus kohdatuksi sekä kuulluksi tulemisesta parantavat asiakkaan todennäköisyyttä sitoutua palvelusuunnitelmaan. (Työterveyslaitos).

4.1 Asiakkaan osallistamisen tärkeys

Prahalad ja Ramaswamy (2004) ovat määritelleet asiakasarvon luomisen (customer value creation) yrityksen ja asiakkaan väliseksi yhteistyöksi, missä myös asiakkaalla on aktiivinen rooli. Loppujen lopuksi asiakasarvo on kuitenkin asiakkaan havaitsema ja kokema näkemys tuotteen tai palvelun tuottamista eduista ja hyödyistä. Asiakas suorittaa arviointiaan ennen palvelutapahtumaa, palvelun aikana sekä sen jälkeen. Arvioinnista huolimatta, asiakas ei kuitenkaan välttämättä ole ilmaissut toiveitaan, tarpeitaan, odotuksiaan tai vaatimuksiaan millään tapaa. Tarpeet ja motivaatio voivat olla täysin tiedostamattomia ja vaiettuja, vaikka joskus toki myös ilmaistuja. Tarpeiden tai odotusten piilevyys voi olla suuri haaste

organisaatioille, minkä vuoksi asiakkaan osallistaminen vuorovaikutuksellisesti palveluiden kehittämiseen tulisi olla keskiössä tulevaisuuteen ja innovatiivisuuteen pyrkivissä organisaatioissa.

Johnston ja Clark (2005, s.516) puolestaan ovat esittäneet niin sanotun näkemyskuilujen mallin, joka osoittaa myös tarpeen asiakkaan osallistamiselle. Näkemyskuilu asiakkaan ja organisaation välillä voi syntyä asiakasymmärryksen puutteesta tai palvelun toimittamiseen liittyvistä tekijöistä. Molemmissa näkemyskuiluissa on kyse asiakkaaseen liittyvistä tekijöistä, organisaation vääränlaisista oletuksista asiakasodotusten suhteen tai puutteista havainnoinnissa palvelutapahtuman toimittamisen suhteen. Asiakasymmärrystä lisäämällä, eli muun muassa asiakkaita osallistamalla, on organisaatiolla parempi lähtökohta ymmärtää asiakkaalle koituvaa arvoa, ja näin ollen myös kuroa umpeen näkemyskuilua.

Asiakkaan osallistamisen tavoitteena on kehittää yleisesti tuotteen tai palvelun ominaisuuksia siten, että niiden vastaavuus asiakastarpeisiin nähden olisi parempi. (Jia & Wang, 2016). Asiakkaan osallistamisen kautta tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä ja tietoa käyttäytymisestä, mitä ei välttämättä saataisi tietoon suorilla kysymyksillä. Toisaalta joskus osallistamiselle on asetettu kovia, liian konkreettisia odotuksia, ja silloin tulisikin muistaa, mitä Fischer ja Vainio (2015) ovat alleviivanneet. Heidän mukaansa ylivertaisen asiakaskokemuksen luomisessa on kyse ennen kaikkea ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Sitä kuvastaa se, että asiakas kokee tullessa kuulluksi sekä hänen tarpeensa ymmärretyksi ja tämän perusteella yritys pystyy kehittämään toimintaansa. (Fischer & Vainio, 2015).

4.2 Asiakkaan osallistamisen muotoja

Vargon ja Luschin (2006, ss.282—283) kehittämän service dominant logic -mallin mukaan asiakas on aina mukana arvon tuottamisessa. Tätä näkemystä tukee myös Tekesin (Business Finland) julkaisema raportti vuodelta 2014, jonka mukaan arvonluontiprosessi tapahtuu aina palveluntarjoajan ja asiakkaan yhteistyönä asiakkaan osallistuessa palvelutuotantoon. Tätä korostaa myös teoreettinen näkökulma asiakkaan osallistamisesta palvelutuotannossa, missä yrityksellä on aktiivinen rooli osallistaa asiakkaansa. Osallistaminen on kuitenkin syytä erottaa asiakkaan osallistumisesta (customer participation), jossa yrityksen ja asiakkaan yhteistyön rooli jää vähäisemmäksi ja passiivisemmäksi. Asiakkaan osallistaminen onkin lyönyt itsensä läpi palveluliiketoiminnan kasvaessa. Lassilan ja Komppulan (2013) mukaan erilaisia osallistamisen muotoja ovat muun muassa asiakkaan (customer involvement) tai käyttäjän osallistaminen (user

involvement), jolloin asiakas otetaan mukaan tuotteen tai palvelun kehittämiseen. Toisaalta tuotekehitys voi tapahtua yhteisen arvonluomisen (value co-creation) kautta, jolloin arvoa luodaan tuotteen tai palvelun kulutusvaiheessa asiakkaan osallistuessa samanaikaisesti prosessiin. Arvoa palvelulle tai tuotteelle voidaan tuottaa myös ennen kulutusta, toisin sanoen palvelun tai tuotteen kehitysvaiheessa (value co-production). Asiakkaan osallistamista tuotekehityksessä ovat myös erilaiset asiakaslähtöiset innovaatiot (user-driven innovation) tai asiakkaan (customer-created content) tai käyttäjän (user-created content) luomat sisällöt. Mitä innovatiivisempaan suuntaan tuotekehitysprosessi on viety, sitä ominaisempaa näille yrityksille on joustavuus, innovatiivisuus ja asiakaslähtöisyys. (Lassila & Komppula, 2013).

Kristenssonin ym. (2008) mukaan organisaatiolla on mahdollisuus hyödyntää sekä reaktiivisia että proaktiivisia menetelmiä uusien asiakkaiden hankinnassa tai vanhojen asiakkaiden säilyttämisessä asiakasarvon tuottamisessa. Reaktiiviset menetelmät kuvastavat pääosin asiakkaan passiivisuutta, jolloin asiakkaan roolina on vastata kyselyihin tai antaa lupa havaintojen tekemiseen. Pahimmassa tapauksessa reaktiivinen menetelmä saa alkunsa reklamaation tai tuotepalautusten tuloksena. (Kristensson ym. 2008). Storbackan ja Lehtisen (2002) mukaan reaktiiviset menetelmät paljastavat ainoastaan keskivertoasiakkaiden tarpeita, mikä ei anna kovin vahvaa pohjaa innovatiivisten palveluiden kehittämiseen. Reaktiivisia menetelmiä käyttäessä yrityksen tulisi kyetä esittämään riittävän tarkkoja kysymyksiä tai havainnoimaan asiakkaan käyttäytymistä erittäin tarkasti, jotta menetelmästä olisi merkittävää hyötyä yritykselle asiakasarvon tuottamisessa. Sen sijaan ennakoivat menetelmät keskittyvät tuleviin tarpeisiin. Proaktiivisiin menetelmiin voidaan lukea kuuluvaksi erilaiset asiakastytyväisyystutkimukset, haastattelut tai esimerkiksi toimialan sisäiset vertailut. (Edwardsson ym. 2000).

4.3 Asiakkaan osallistamisen hyödyt

Asiakkaan osallistamisesta on havaittu olevan lukuisia hyötyjä. Tuomisen ym. (2015) mukaan asiakkaan osallistaminen tuo palveluprosessien kehittämiseen ensikäden tietoa asiakkailta, koska asiakkaat tuntevat useasti yrityksen toiminnan, tarpeet ja tilanteen. Tämä rikastuttaa yrityksen omaa näkemystä, sillä yrityksen sisältä katsottuna saattaa muodostua yhtenäisiä näkemyksiä asiakkaista ja heidän tarpeistaan, mutta nämä pohjautuvat vain oletuksiin, joiden todellisuuspohja on huterä. Asiakkaan osallistamisella voidaan auttaa rikkomaan organisaation palvelukehitykseen osallistuvien henkilöiden totuttuja ajatus- ja toimintamalleja, mutta toisaalta myös kouluttaa asiakasta palvelun käyttöön tai oman

toimintansa kehittämiseen. Tällöin palvelun käyttämisestä syntyy mahdollisimman suuri hyöty. (Tuominen ym. 2015).

Osallistamisella voidaan vaikuttaa positiivisesti myös brändiuskollisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen, Apenes Solemin (2016) mukaan tosin vain lyhyellä aikavälillä. Palvelujen kehittämiseen osallistuneet asiakkaat todennäköisemmin rakentavat lujemman tunnesiteen, ja pidempikestoisen ja sitoutuneen suhteen yritykseen, mikä vahvistaa uudelleenostamisen todennäköisyyttä. (Chen & Chen, 2017, ss.547—562). Kuten myös Alexander ja Jaakkola (2016) ovat todenneet, asiakasuskollisuus ja sitouttaminen vahvistuvat positiivisen asiakaskokemuksen kautta. Lisäksi Koc ym. (2017) ovat osoittaneet, että mikäli asiakas on osallistunut palveluiden kehittämiseen, on asiakkaalla korkeampi kynnys antaa negatiivista palautetta tai reklamoida palvelukokemuksistaan. Prahalad ja Ramaswamy (2004) tiivistävät asiakkaan osallistamisen hyödyt yhdessä luomisen merkityksellisyyteen, mikä tarjoaa asiakkaalle miellyttävän kokemuksen ja vaikuttamismahdollisuuden. Tähän kiteytykseen kulminoituu se, että pehmeämmät arvot ja kannustimet koetaan läheisimmiksi ja sitouttavimmiksi kuin raha, jonka merkitys saattaa jäädä vähäiseksi. (Pralhad & Ramaswamy, 2004).

4.4 Asiakkaan osallistamisen haasteet

Asiakkaan osallistamiseen liittyy myös omat haasteensa. Osallistaminen vaatii aikaa, resursseja ja aktiivista ohjausta, mutta samalla toiminnan tulisi olla avointa ja luottamuksellista. Ennen prosessin aloittamista tulee olla tarkkaan harkittuna osallistettavat asiakkaat, löytää heidät mahdollisesti vanhoista tai muuten potentiaalisista asiakkaista, motivoida osallistettavat sekä pohtia osallistamisen keinot. Eikä vähäisimpinä haasteina ole viestintään ja koordinointiin liittyvät kysymykset. Osallistettavilla asiakkailla tulisi olla yhtenäinen näkemys ja ymmärrys omasta roolistaan ja tehtävästään, mutta myös organisaatiolla avoin suhtautuminen annettavaan tietoon. Näin asiakkaat pääsevät vapaasti osallistumaan kehitysprojektiin. Jotta asiakkaan osallistamisessa onnistutaan, tulisi asiakkaalla koitua tästä jotain hyötyä. Hyötyjä tulee arvioida asiakasnäkökulmasta, koska motivoivat hyödyt ovat usein henkilökohtaisia ja subjektiivisia, vaikkakin voivat välillisesti hyödyttää myös yritystä. Kuten Tuominen ym. (2015) kirjoittavat, parhaimmillaan hyötyä tai arvoa syntyy asiakkaalle jonkin ongelman ratkaisemiseksi, mutta kuluttajapalveluiden kehittämisessä osallistujien pieni rahallinen palkitseminen voi myös toimia. (Tuominen ym. 2015).

Prahalad ja Ramaswamy (2004) ovat kiteyttäneet asiakkaan ja yrityksen yhteistyön onnistumisen edellytykset muutamaan pääkohtaan. Ensimmäisenä he mainitsevat vuoropuhelun tärkeyden, mikä korostaa jatkuvaa ja avointa kommunikaatiota osapuolten välillä ilman, että kumpikaan luo oletuksia omien mielikuviansa perusteella. Organisaation tulee mahdollistaa asiakkaalle yhteistyö tarjoten riittävästi tietoa ja tarvittavat välineet yhteistyön kehittämiseen, sekä toisaalta tuoda esille reilusti ja avoimesti minkälaisia riskejä asiakkaalle voi koitua yhteistyöstä. Viimeisenä, muttei vähäisimpänä Prahalad ja Ramaswamy (2004) nostavat esiin yhteistyön läpinäkyvyyden, mikä kuvastaa yhteistyösuhteen luotettavuutta, sitoutuneisuutta ja luottavaisuutta osapuolten välillä. (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

5 Asiakasarvo tulevaisuudessa

Asiakasarvon tuottaminen tulee olemaan entistä olennaisempi osa palveluliiketoimintaa tulevaisuudessa. Asiakkaat alkavat olemaan vaativampia, kun he enenevässä määrin huomaavat, että heidän palautteitaan ja toiveitaan kuunnellaan. Asiakkaat ovat myös tietoisempia siitä, että he ovat monen liiketoiminnan jatkumisen edellytys. On tärkeää muistaa, että melkein kaikki organisaatiot ja yritykset ovat olemassa vain ja ainoastaan asiakkaitaan varten (Hirvonen, 2020). Tulevaisuudessa yritysten täytyy siis keskittyä asiakaslähtöiseen kehitykseen asiakasarvon tuottamisessa kaikilla aloilla, mikä vaatii ymmärrystä asiakkaiden käyttäytymisestä ja usein myös asiakkaan osallistamista vuorovaikutuksellisesti palveluiden kehittämiseen.

Jotta yritys pystyy pitämään paikkansa tulevaisuuden markkinoilla, tulee sen kyetä tuottamaan asiakasarvoa kohderyhmälleen paremmin kuin muut samalla alalla toimivat kilpailijat. Ne yritykset tai yrittäjät, jotka pystyvät tuottamaan jatkuvaa asiakasarvoa kehittämällä samalla tuotettaan tai palveluaan asiakaslähtöisesti, tulevat voittamaan kilpailijansa tulevaisuuden markkinoiden pelikentällä (Hietala, n.d.). Tällä hetkellä maailmassa eletään digitalisaation aikakautta, mikä tarkoittaa muun muassa automaation ja verkkopalveluiden lisääntymistä ja kehittymistä hyvinkin nopeaan tahtiin. Päivittäistavarakaupan alalla tämän on voinut huomata esimerkiksi ruoan verkkokaupan räjähdysmäisellä kasvulla viime vuosien aikana. Äkilliseen kasvupyrähdykseen vaikutti suurelta osin koko maailmalla vallinnut Korona-pandemia. Toisaalta tämä nopea sysäys, joka antoi ruoan verkkokaupalle mahdollisuudet suureen kasvuun, voidaan nähdä hyvinkin positiivisena tapahtumana, sillä ruoan verkkokauppa on tullut jäädäkseen ja palvelu on myös ottanut paikkansa jo monen ihmisen, perheen ja yrityksienkin arjessa.

Myös kilpailu tulee olemaan keskeinen teema asiakasarvon tuottamisessa tulevaisuudessa. Kukkosen (2017) mukaan asiakkaan sitoutumisarvolla (customer engagement value, CEV) on vaikutusta yrityksen tulevaisuuden kilpailukykyyn. Sitoutumisarvolla tarkoitetaan asiakkaan yritykselle luomaa arvoa niin rahallisesti, sosiaalisesti kuin esimerkiksi verkon kautta ilmaistujen kommenttienkin kautta. Yhteiskunta on tänä päivänä todella verkostoitunutta ja asiakkaat ovat aktiivisempia kuin koskaan. Jokaisella asiakkaan kokemalla ja jakamalla palvelukokemuksella on merkittävä arvo, mikä voi vaikuttaa niin positiivisesti kuin negatiivisesti yrityksen tunnettuuteen. (Kukkonen, 2017). Tässä yhteydessä tarkoitetaan esimerkiksi suoria palautteita toimijoille tai onnistuneen palvelukokemuksen jakamista ystäville, tutuille, perheelle tai esimerkiksi Facebook- ja Instagram-kavereille. Parhaassa mahdollisessa tilanteessa tämä johtaa yrityksessä uusiin asiakassuhteisiin, mutta tapahtuma voi toimia myös täysin päinvastaisesti, eli potentiaalisia asiakkaita voidaan menettää.

Asiakaskeskeinen strategia on monen yrityksen ja organisaation avain liiketoiminnan kehittämiseen. Asiakkaan kokema arvo, joka syntyy yrityksen tuotteista, palvelusta ja toiminnasta toimii lähtökohtana tälle strategialle. Mitä paremmin palveluiden tuottajat ymmärtävät ja tuntevat asiakasarvoa tuottavat ja siihen liittyvät tekijät, sitä varmemmin se voi luottaa olevansa matkalla oikeaan suuntaan liiketoiminnan kehittämisen kannalta. (Balentor, 2019).

5.1 Asiakasarvon tyypit

Niin kuin aikaisemmin tässä opinnäytetyössä kerrottiin, asiakasarvo määräytyy asiakkaan näkökulmasta ja se voidaan jakaa toiminnalliseen ja kognitiiviseen ulottuvuuteen (Tikkanen ym. 2007). Tämän lisäksi asiakasarvo voidaan jakaa neljään eri tyyppiin, joista taloudellinen ja toiminnallinen arvo kuuluvat toiminnalliseen ulottuvuuteen ja emotionaalinen ja symbolinen arvo kognitiiviseen ulottuvuuteen (Taloustutkimus, 2022). Näistä yhtenä merkittävimpanä ja sitouttavimpana voidaan pitää emotionaalista arvoa, eli tunnearvoa, sillä usein kuluttajilla saattaa olla jo joitain odotuksia tai ennakkokäsityksiä tuotteesta tai palvelusta. Lisäksi tunnearvoon liittyy vahvasti ihmisten tapa punnita ja pohtia kokemansa arvon suhdetta esimerkiksi tulevaan mahdolliseen vaivaan tai hintaan. (Balentor, 2019).

Rintamäen (n.d.) mukaan tuotteen tai palvelun hinta luo asiakkaalle taloudellista arvoa, mikäli se on kilpailukykyinen suhteessa markkinoiden muiden toimijoiden hintoihin.

Tämäkään asia ei ole yksiselitteinen, sillä yritysten täytyy kuitenkin pitää hinnat niin korkealla, että liiketoiminta on kannattavaa. Miten olla kannattava sekä kuluttajalle että

yrityksen liiketoiminnalle? (Rintamäki, n.d.). Toiminnallisella arvolla tarkoitetaan niin sanottuja ratkaisuja, jotka ovat parempia ja toimivampia kuin kilpailijoilla (Taloustutkimus, 2022). Tällaisia asioita voivat kaupan alalla olla esimerkiksi ruokakaupan esteettömyys tai laajempi valikoima erilaisia ostoskärryjä ja koreja. Toiminnallista arvoa syntyy konkreettisista asioista, joita asiakas pystyy havaitsemaan (Balentor, 2019). Emotionaaliseen arvoon sisältyy tunneperäiset asiat, ja jotta positiivista tunnearvoa voidaan synnyttää, täytyy asiakkaalta voida poistaa negatiiviset kokemukset ja tuntemukset esimerkiksi palvelukokemuksesta (Taloustutkimus, 2022). Symbolisesta arvosta kun puhutaan, korostetaan asiakkaalle tärkeitä merkityksiä (Rintamäki, n.d.). Vaikuttava merkitys voi olla yksinkertaisesti ihan vain brändi tai status, tai päivittäistavarakaupan alalla esimerkiksi vastuullisesti tuotetut, kotimaiset tuotteet tai luomutuotteet.

6 Case: K-Citymarket

Tässä opinnäytetyössä tutkin yhden Varsinais-Suomalaisen K-Citymarketin asiakasarvoa. Haastattelin yhden myynniltään Suomen suurimpiin päivittäistavarakauppoihin kuuluvan Citymarketin kauppiasta, jolla on monen kymmenen vuoden kokemus alalla työskentelystä sekä nimenomaan K-kauppiaana toimimisesta. Edelleen monen vuoden jälkeen hänellä on intoa ja paloa kehittää omaa yritystoimintaansa ja oppia uutta kaikista mahdollisista asioista, jotka vaikuttavat päivittäistavarakaupan alan markkinoihin. Haastateltava on toiminut K-kauppiaana 33 vuotta ja niistä viimeiset 23 vuotta Case-yrityksessä. Kokemusta ja tietoa tämän hetkisestä tilanteesta niin Case-yrityksessä kuin kaupan alan markkinoilla löytyy riittämiin.

6.1 Kohdeyritys

K-ryhmä on Suomen toiseksi suurin päivittäistavarakaupan toimija. K-ryhmä on osa Keskoa, joka on suomalainen kaupan alan pörssiyhtiö. Kesko toimii niin päivittäistavarakaupan, rakentamisen, talotekniikan kuin autokaupankin aloilla niin Suomessa kuin muissakin pohjoismaissa ja Keskolla onkin vahva osaaminen ja markkina-asema liiketoiminnoissa. Vuonna 2022 K-ryhmän vähittäismyynti oli noin 16 miljardia euroa ja koko K-ryhmä työllistää noin 45 000 henkeä. Yhteensä 1800 kauppa eri maissa kuuluu Keskon ketjutoimintaan ja ketjulla on vahva taloudellinen asema ja osingonmaksukyky. Kesko on myös todettu yhdeksi maailman vastuullisimmista yrityksistä vuodesta 2005 lähtien (Global 100). Kesko kertoo edistävänsä vastuullisuutta koko arvoketjussa tuotannosta alkaen aina asiakkaan valintoihin asti. (Kesko).

K-ruokakauppoja on Suomessa noin 1200 ja asiakkaita niissä käy joka päivä noin 1,2 miljoonaa. K-ruokakauppaketjuihin kuuluvat K-Citymarket, K-Supermarket, K-Market ja K-Neste huoltoasemat. Yli 600 kauppaa näistä tarjoaa myös ruoan verkkokaupan palveluita. K-Citymarket on suomalainen hypermarket, joka tarjoaa monipuolisen valikoiman niin elintarvikkeita kuin käyttötavaraa. Jokaisessa K-Citymarketissa toimii oma itsenäinen kauppiasyrittäjä ja K-Citymarketteja on tällä hetkellä 81 ympäri Suomea. (Kesko).

Case-yrittäjän ruokakaupassa käy viikoittain lähes 100 000 asiakasta. Se voi tarkoittaa siis jopa 14 000 asiakasta päivässä. Ihmisvirtaus on suuri ja kaupan täytyy olla koko ajan parhaassa mahdollisessa kunnossa, jotta jokaiselle asiakkaalle varmistetaan paras mahdollinen kokemus ruokakaupassa asioimisesta. Case-yrittäjä toivoo voivansa tarjota asiakkaalle kaiken hänen tarvitsemansa yhden ja saman katon alta. Tämän takia kaupalla on noin 37 000 eri elintarviketuotetta ja pakkauskokoa valikoimissaan, jotta jokaiselle löytyy juuri se oikea, tarvittu ja haluttu tuote. Asiakaspalautteisiin ja tuotetoiveisiin, joita yritys vastaanottaa noin 7000 vuodessa, eli noin 19 kappaletta päivässä, pyritään vastaamaan mahdollisimman nopeasti, ja jos johonkin kysymykseen tai tuotetoiveeseen ei pystytä heti antamaan tarkkaa vastausta, asiakkaalle ilmoitetaan, että asia selvitetään ja sen tiimoilta palataan asiaan mahdollisimman pian.

6.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusta lähdin lähestymään laadullisena tutkimuksena, koska se oli minulle entuudestaan tuttu menetelmä ja se tuntui heti oikealta valinnalta tähän opinnäytetyöhön. Lisäksi tiesin heti, että aion sisällyttää työhöni haastattelun, joten kyseisen tutkimusmenetelmän valitseminen tuki myös valintaani haastattelusta. Laadullinen tutkimus ja haastattelu usein liitetään yhteen, sillä ne tukevat ja täydentävät hyvin toisiaan. Laadullisen, eli kvalitatiivisen tutkimuksen ominaispiirteinä voisi pitää muun muassa asianosaisten omien kokemusten ja tulkintojen korostamista, mitä- ja miten-kysymysten painottamista sekä analyysivetoisuutta. (Gunther & Hasanen, 2021). Erilaisiin aineistoihin ja analyysihin perustuva laadullinen tutkimus on aina myös empiiristä (Juhila n.d.). Konkreettisia havaintoja tekemällä ja niitä analysoimalla sekä mittaamalla saadaan tutkimustuloksia empiirisessä tutkimuksessa.

Lähdin tutkimaan K-Citymarketin avainhenkilön kokemuksia asiakasarvosta, asiakasymmärryksestä sekä asiakkaan osallistamisesta, joten tutkimuksen täytyi mahdollistaa yrityksen asiantuntijan omien kokemusten ja osaamisen esille tuominen vastauksissa. Laadullinen tutkimus lähti liikkeelle suunnittelusta ja aiheen teoriaan tutustumisesta ja siitä kirjoittamisesta. Teoriaosuuden edettyä, tein sen pohjalta

haastattelukysymyksiä avainhenkilölle. Kysymykset lähetin suoraan haastateltavan sähköpostiin ja hän vastasi niihin kirjallisesti omalla ajallaan, muiden kiireiden puitteissa. Vastausten odottamisen aikana keskityin tietopohjan hiomiseen. Haastattelukysymysten vastausten saavuttua aloitin heti aineistoon, eli avainhenkilön vastauksiin perehtymisen sekä havaintojen tekemisen. Luin vastauksia, pohdin omia käsityksiä ja aatoksia aiheista ja lopuksi keskityin tutkimuksen tulosten raportointiin.

Tutkimusmenetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Se on yksi yleisimmistä tutkimuksissa käytetyistä menetelmistä ja sen tavoitteena on tuottaa tietoa ja aineistoa tutkimuskysymykseen tai -ongelmaan vastaamiseksi. Tämän takia valitsin haastateltavaksi kokeneen alan ammattilaisen, koska uskoin hänellä olevan paljon hyödyllistä tietoa alasta ja valitsemistani aiheen teemoista (Muotio, 2022). Teemahaastattelussa tutkija perehtyy ensin aiheita käsittelevään teoriaan, valitsee oman näkökulmansa ja kysymyksensä sekä päättää tutkimuksen kannalta keskeisimmät teemat. Teemat ohjaavat, jäsentävät ja konkretisoivat haastattelua niin sen vastaajalle kuin tekijällekkin (Muotio, 2022). Näkökulmaksi tässä opinnäytetyössä valikoitui kauppaisnäkökulma. Tämän jälkeen haastateltavalta kysytään melko vapaasti muotoillen kysymyksiä tutkimuksen keskeisimmistä teemoista. Teemoja pohdin niin tietopohjan kuin valitsemieni tutkimuskysymysten pohjalta. Teemahaastattelu antaa oikeutta haastateltavan omalle puheelle ja niihin liitetään vahvasti vastaamisen vapaus. (Hyvärinen ym. 2021). Tämä on hyvä asia, koska täten vastaajan vastauksia tai mielipiteitä ei pystytä ohjaamaan tiettyyn tai haluttuun suuntaan, vaan vastaaja pystyy täysin itse miettimään, mitä haluaa vastauksissaan tuoda ilmi aiheista. Aluksi tarkoitukseni oli pitää haastattelu kasvotusten, mutta Case-yrityksen kauppiaan kiireiden vuoksi päätin lähettää haastattelukysymykset sähköpostitse, jolloin avainhenkilö pystyi vastaamaan kysymyksiin omien aikataulujensa puitteissa ja minulle olisi helpompaa saada vastaukset heti käyttööni niiden ollessa jo kirjallisessa muodossa. Tämä ei ollut suunniteltua ja sähköpostitse suoritettuna haastattelussa menetetään usein lähikontaktissa tapahtuvan haastattelun kommunikaatioon liittyvät hyvät puolet, joita ovat muun muassa ilmeet, eleet ja mahdollinen muu oheisviestintä. (Muotio, 2022).

6.3 Aineiston analyysi

Saamaani aineistoa, eli haastattelun vastauksia lähdin analysoimaan laadullisesti. Laadullisen analyysin voisi määritellä aineiston tiivistämiseksi ja muokattavaksi lukijalle sopivaan muotoon. Laadullisen analyysin tavoitteena pidetään usein pääsyä aineiston pintaa syvemmälle, sisään vastauksiin, ja olennaisena kysymyksenä voidaan pitää, mitä aineisto

pitää sisällään ja mistä kaikesta se kertoo. Aineistosta tehtyjä tulkintoja tulisi tarkastella analyyttisesti ja lisänä käyttää omaa ajattelukykyä sekä jo valmiina saatavilla olevaa teoriaa. Laadullisia analyysimenetelmiä on muutamia, mutta tässä opinnäytetyössä käytetään realistista tarkastelutapaa, jossa ollaan kiinnostuneita aineiston sisällöstä ja siitä, mitä tutkittavasta aiheesta kerrotaan. (Kallinen & Kinnunen n.d.). Niin kuin jo aikaisemmin mainitsin, uskon ja luotan täysin haastateltavan antamiin vastauksiin ja niiden todellisuuteen.

Ensimmäisenä teemana haastattelussa käsiteltiin asiakastiedon keräämistä. Case-yrityksen asiakastiedon kerääminen rajoittuu K-ryhmän K-plussa –kanta-asiakasjärjestelmän kautta kerättyyn asiakastietodataan. Kaupassa käy viikoittain lähes 100 000 asiakasta ja näistä noin 90% näyttää kassalla asioidessaan K-plussakorttia. Tästä voidaan päätellä, että asiakastietoa syntyy valtavat määrät. Tiedot tallentuvat K-ryhmän K-plussajärjestelmään, jota hallinnoi Kesko. Tiedon määrä on niin suuri, että kaikkea tietoa ei pystytä hyödyntämään, vaan tiedon joukosta valitaan tärkeimmät tekijät, joiden perusteella voidaan tehdä päätöksiä ja ideoida uutta. Datan perusteella saadaan tietoa muun muassa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, ja sen perusteella kauppa pystyy kehittämään esimerkiksi kaupan tuotevalikoimaa vastaamaan paremmin asiakastarpeita. Asiakastiedonkeruuta voidaan katsoa tapahtuvan myös erilaisten tuotetoiveiden muodossa, joita kauppaan tulee kaiken aikaa monista asiakaspalautekanavista, sosiaalisesta mediasta ja kaupan käytävillä tapahtuvista kohtaamisista asiakkaiden ja henkilökunnan välillä. Case-yritys ei käytä ulkopuolisia palveluita koskien asiakastiedon keräämistä, mutta kerran vuodessa yrityksessä teetetään asiakastyytyväisyystutkimus, jossa verrataan kaupan kehitystä markkinassa ja suhteessa kilpailijoihin.

Seuraavassa teemassa käsiteltiin asiakasymmärrykseen, asiakashyötyyn ja asiakasarvoon liittyviä kysymyksiä. Haastateltavan mukaan ”emoyhtiö luo punaisen langan arvolupauksille, joita K-kaupoissa pyritään joka päivä lunastamaan”. Tähän toteamukseen kiteytyy K-plussajärjestelmän suomat mahdollisuudet asiakastiedon keräämisessä, mutta myös ketjutason vankka osaaminen ja ammattimaisuus tiedonkeruujärjestelmästä saadun tiedon analysoinnissa, mikä tukee vahvasti yksittäisten kauppojen asiakasymmärrystä. Case-yrityksen edustaja katsoo, että heidän kaupassaan on hyvä ymmärrys asiakastarpeista sekä trendien ja sesonkien merkityksestä asiakkaille. Aineiston mukaan asiakasymmärrykseen on K-ryhmässä tarjolla myös paljon avustavia järjestelmiä, joita yksittäiset kaupat pystyvät hyödyntämään. Saatavilla on myös kattava tietopaketti jokaiselle työntekijälle ja lisäksi Kesko tarjoaa erilaisia koulutuksia työuran eri vaiheisiin.

Haastateltava kertoo, että arvo asiakkaalle päivittäistavarakaupassa muodostuu monesta eri tekijästä. Näiden tekijöiden tulee olla linjassa asiakkaan arvoajatuksen kanssa. Tärkeimmät asiakkaan arvon muodostavat tekijät kauppiaan mukaan Case-yrityksessä ovat:

- Tuotevalikoimat
- Pitkät palveluajat (ympäri vuorokautinen aukiolo)
- Ystävällinen ja ammattitaitoinen henkilökunta
- Hinnoittelu

Asiakstarpeita saadaan selville asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia analysoimalla sekä kiinnittämällä erityistä huomiota päivittäin eri kanavia pitkin tuleviin asiakaspalautteisiin. Päivittäistavarakaupan alalla on erityisen tärkeää kuulla ja kuunnella, mitä mieltä asiakkaat ovat toiminnasta ja puuttua mahdollisimman nopeasti mahdollisiin epäkohtiin. Asiakstarpeet ja kysyntä näkyvät kaupassa nopeasti, sillä tiettyjen tuotteiden kysyntä kasvaa asiakstarpeiden kasvun kautta. Myös uutuustuotteet ovat tärkeitä ja kauppa pyrkiikin olemaan uutuustuotteiden kanssa aina ensimmäisenä markkinoilla, haastateltava totesi. Toisaalta yhdessäkin edellä mainitussa asiassa onnistuminen saattaa riittää asiakasarvon toteutumiseen. Loppujen lopuksi asiakasarvo ja sen toteutuminen mitataan kaupan kassalla. Jos myynti käy hyvin, ovat asiakkaat tyytyväisiä. Jos he eivät olisi, kaupassa ei näkyisi asiakkaita. Asiakasarvoa tuottavien tekijöiden tunnistaminen vaatii kuitenkin jatkuvaa markkinoiden tutkiskelua, asiakkaiden kuuntelemista ja luottamuksen voittamista kerta toisensa jälkeen.

Kysyttäessä lisäarvon luomisesta asiakkaille, haastateltava totesi, että kaupan tulee vastata asiakkaan odotuksiin ja toiveisiin kilpailijoitaan paremmin. K-ryhmän Kauppiasvetoisuus antaa mahdollisuuden vastata markkinoiden vaatimuksiin herkemmin ja nopeammin. Myös kiinteistöjen kehittämiseen ja investointeihin liittyvät tekijät nähtiin lisäarvon luomisen mahdollistajina valikoimien optimoinnin ohella. Haastateltava kertoi keskusliikkeen ja tavarantoimittajien roolin olevan myös suuri asiakstarpeiden tunnistamisessa. Maahantuojat ja sisäänostajat keskusliikkeessä pyrkivät selvittämään, mitä asiakkaat haluavat ja sen jälkeen vastaavat kysyntään parhaansa mukaan. Joskus viestintä toimii myös toisin päin, eli kauppa kertoo tavarantoimittajille niistä tuotteista, joiden perään asiakkaat ovat kaupassa kyselleet. Ostoprosessit ovat usein pitkiä, joten ajatustenvaihtoa on hyvä pitää yllä kaikkiin toimitusketjussa oleviin tahoihin, kauppias lisäsi.

Kaupan sisällä asiakstarpeista viestitään henkilöstön ja kauppiaan kesken aina, kun siihen on tarvetta. Asiakasarvon ja -hyödyn toteutumista pyritään varmistamaan myös kirkastamalla

talon toimintatapoja ja liikeideaa koko henkilökunnalle säännöllisin väliajoin. Koska henkilökunta mahdollistaa asiakashyödyn toteutumisen, asiakaspalvelun laadun ja tason tavoitteet tulisi olla kaikille kaupassa työskenteleville selkeät.

Vuosittain Case-kauppa saa noin 7000 asiakaspalautetta, joista noin puolet on tuotetoiveita. Tuotetoiveita läpikäydessä kauppa pyrkii selvittämään, onko tuotetta saatavilla, ja mikäli on, siitä kerrotaan asiakkaalle. Asiakkaalle kerrotaan myös, mikäli tuotetta ei ole saatavilla ja syy siihen miksi näin on. Haastateltava totesi, että Case-yrityksen tuoma lisäarvo asiakkaalle on selvästi nähtävissä laajan tuotevalikoiman kautta. Vuonna 2006 elintarvikeosastolla oli noin 16 000 tuotetta ja tänä päivänä eri tuotteita ja pakkauskokoja on noin 37 000. Kauppias kertoi innostuneesti kaupan valikoimien ja lajitelmien kuusinkertaistuneen viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana, sillä vuonna 1992 yrityksen kokoisessa kaupassa oli vain noin 6000 eri tuotetta ja/tai pakkauskokoa. Tätä valikoiman määrää haastateltava pitääkin kaupan tärkeimpänä kilpailuetuna ja lisäarvo suhteessa kilpailijoihin muodostuu juurikin valtavan valikoiman kautta. Kauppiaan tietojen mukaan Case-yrityksen valikoima on todennäköisesti Suomen suurin. Kauppa pitää valikoimissaan myyntimäärältään hyvinkin pieniä tuotteita, koska laaja valikoima on tärkein osa yrityksen liikeideaa. Asiakas voittaa aikaa asioidessaan Case-yrityksessä, koska asiakkaan ei juurikaan tarvitse mennä muualle saadakseen tarvitsemaansa tai haluamaansa, haastateltava totesi.

Kolmannessa teemassa sivuttiin tulevaisuuden näkymiä päivittäistavarakaupassa asiakasarvon näkökulmasta. Haastateltavan mukaan asiakastyytyväisyys on kaiken toiminnan peruskivi, tulevaisuudessa tulee käyttää enemmän aikaa datan ja resurssien selvittämiseen, jotta kauppa voi olla entistä parempi kumppani asiakkailleen. Asiakkaan saama hyöty selviää kauppiaan mukaan parhaiten seuraamalla asiakkaiden määrää sekä myyntiä. Yksinkertaisesti sanottuna fokus täytyy pitää myynnissä. Jos myynti alkaa putoamaan, tulee heti selvittää mistä se voisi johtua. Asiakasarvon toteutuminen ja sen analysointi on tärkeää työtä ja se riski löytyy aina, että siihen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota, kauppias pohdiskeli vastauksissaan.

Aineiston mukaan ostokäyttäytyminen tulee muuttumaan tulevaisuudessa. Uuden sukupolven tarpeet ja toiveet ovat erilaisia. Vastuullisuus on nykyään isossa osassa myös päivittäistavarakaupan alalla ja on tärkeää seurata ja pohtia, miten asiakkaiden vastuullisuusnäkökulmat saadaan toteutettua. Haastateltava kertoi myös markkinoinnin olevan muutoksen alla. Sanomalehden suosio viestintävälineenä on hiipumassa ja kauppojen on kehitettävä uusia tapoja viestiä asiakkaille. Digitalisaatio ja tiedonkulun nopeus ovat iskeneet kaikkialle ja digitaaliset viestintävälineet vievät valtavasti aikaa kuluttajien

päivästä samaan aikaan, kun printatut välineet ovat ajautumassa kriisiin vähäisen käytön ja kannattavuuden seurauksena. Nyt jo tiedetään, että 15-24 -vuotiaat eivät juurikaan käytä perinteisiä viestintävälineitä. Nuoret ovat kuitenkin tulevaisuuden päättäjiä, joten muutoksia pitää seurata tarkasti, kauppias summasi.

Tulevaisuuden asiakkaat arvostavat eri asioita, kuin tämän päivät kuluttajat. Aineistosta selviää, että valikoimat, lajitelmat, vastuullisuus, asioinnin helppous sekä reilukauppa ovat tulevaisuuden avainsanoja. Lähiruoan merkitys kasvaa, asiakkaat haluavat tietää mistä ruoka on peräisin ja mikä on ruoan tuottajan rooli ketjussa. Haastateltava mainitsi myös luomutuotteet, joiden kysyntä on selvästi vähenemään päin, tai se on saavuttanut pisteen, jonka jälkeen kasvua ei ole enää näkyvissä. Trendit vaihtuvat ja muutoksia on luvassa, eli tulevaisuuden asiakas on hyvinkin erilainen.

Aineiston mukaan tulevaisuudessa asiakkaat tulevat arvostamaan pitkiä palveluaikoja, sekä tukipalveluita, joita vain suuret alan yksiköt pystyvät tarjoamaan. Tukipalveluilla tarkoitetaan muun muassa ruoan verkkokaupan palvelua, jonka kasvu on ollut merkittävää viime vuosina. Kauppiaan mukaan ”kauppa ei varsinaisesti myy tulevaisuudessa pelkkää ruokaa, vaan myy samalla myös aikaa”. Verkkokaupan osuus tulee arvion mukaan olemaan noin 5% kaupan myynnistä ja sen jälkeen se tulee kasvamaan tulevaisuudessa pienin askelin. Kauppias pohti myös ruoan verkkokaupan asiakkaan mahdollisesti haluavan ympärivuorokautista palvelua tulevaisuudessa.

Havaittavissa on myös sellaisten palveluiden kasvu, jotka pystyvät vastaamaan asiakastarpeisiin nopeasti. Tästä haastateltava antoi esimerkiksi Woltin ja Uberin. Lopuksi aineistosta kävi ilmi, että varsinkin suurten kauppojen palvelutarjonnan pitäisi laajentua koskemaan esimerkiksi pesulapalveluita tai muita vastaavia. Myös ruokakaupan ja ravintolatoiminnan välinen raja alkaa olemaan häilyvä ja varsinkin ulkomailla tavataan jo ruokakaupan sisällä toimivia ravintoloita. Palvelukulttuurin soisi kasvavan, jotta asiakkaan kokema lisäarvo nousisi uudelle tasolle tulevaisuudessa. Vielä viimeiseksi haastateltava totesi, että ”hyvä kauppa on perillä siitä, mitä juuri sen kaupan asiakaskunta tarvitsee”. Silti ei tule unohtaa perusasioita, eli asiakaspalvelua ja yleistä kauppakiinteistön siisteyttä. Mikäli nämä eivät olisi kunnossa, muiden asiakasarvotekijöiden merkitys hiipuu ja riski asiakkaiden menettämiseen kasvaa.

7 Johtopäätökset

Kuten teoriakatsauksessa käsitellyt asiat osoittavat, asiakasarvoon ja sen tuottamiseen liittyvät asiat limittyvät ja lomittuvat toisiinsa, eikä mitään seikkaa voida pitää itsestään selvyytensä. On myös yleistä, että asiakasymmärryksen ja asiakkaan osallistamisen käsitteet sekoittuvat toisiinsa. Opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta selviää, että asiakasarvon tuottamisen perustana toimii asiakasymmärrys. Tätä väitettä tukee myös työtä varten haastatellun kauppiaan kertomukset. Jotta asiakkaille pystytään luomaan arvoa, täytyy ensin osata nimetä sekä tulkita siihen vaikuttavia tekijöitä ja näkemyksiä, yksinkertaisesti ymmärtää asiakasta. Tuottajan ja kuluttajan näkemykset asiakasarvosta saattavat poiketa suuresti ja tähän täytyy liiketoiminnan kehittämisessä kiinnittää erityistä huomiota.

Asiakastiedon keräämisellä on suuri merkitys asiakasarvon tuottamisen kannalta niin laadun parantamisen kuin asiakasymmärryksen lähtökohdista. Asiakastiedon avulla voidaan parantaa asiakasymmärrystä. Asiakkaiden tunteminen on varsin keskeistä, sillä vaarana on, että asiakkaiden tunteet ja näkemykset poikkeavat yrityksen omasta näkemyksestä, ja tämän seurauksena asiakassuhteiden johtamisessa voidaan harhautua väärälle polulle. Aihe on melko monimutkainen, sillä kaikkeen tunneperäiseen kokemukseen liittyy aina myös subjektiivinen, eli ihmisen omakohtainen näkemys. Arvon tuottamisen onnistuminen riippuu aina katsojasta ja useassa tapauksessa voidaan sanoa asiakkaan olevan palveluiden osatuottaja. Ilman asiakasymmärrystä arvon tuotto ei onnistu.

Asiakastiedon ja -ymmärryksen haaliminen vaatii resursseja. Nykypäivänä tämä tiedostetaan ja monessa yrityksessä kyseisten asioiden selvittämiseen onkin omat henkilönsä. Case-yrityksessä asiakasdatan hankinta rajoittuu K-ryhmän K-plussa -kanta-asiakasjärjestelmään. Järjestelmä kerää raakadataa varsin systemaattisesti, mikä muodostaa informaatiopohjan keskusliikkeelle. Keskusliike puolestaan jalostaa datasta tietämystä, mikä johtaa informaation tavoitteelliseen käyttämiseen, kuten Hellman (2008) on esittänyt. Saatua tietoa tulkitsemalla Case-kauppa pystyy selvittämään asiakkaidensa ostokäyttäytymistä sekä pysymään kartalla vaihtuvista trendeistä. Asiakas osallistuu tiedon keräämiseen ”höyläämällä” kanta-asiakaskorttia maksaessaan ostoksia kassalla. Kanta-asiakasjärjestelmästä tulee syntyä asiakkaalle hyötyä tai etua, muuten vaarana on, että asiakas ei käytä kanta-asiakaskorttiaan ja näin asiakastiedodataa ei pääse syntymään. Lisäksi niin teoriaosuudessa kuin haastattelun aineistossakin korostetaan vuorovaikutuksen tärkeyttä asiakasarvon tuottamisessa. Edelleen sosiaalinen kanssakäyminen asiakkaiden sekä alan muiden toimijoiden kanssa rakentaa kestävä ja hyvää pohjaa asiakasymmärrykselle. Kuluttajien tuominen mukaan palveluprosesseihin lisää asiakastyytyvyyttä. Haastattelu-aineiston mukaan

asiakastyytyväisyys on suorassa yhteydessä myyntiin. Jos myyntiä on, ovat asiakkaat tyytyväisiä.

Asiakasymmärrys on Komppulan (2021) mukaan yhdistelmä asiakastietoa, asiakastietämystä ja asiakasnäkemyksiä. Tämä kiteytyy siihen, että yritys tuntee asiakkaansa ja asiakkaan tarpeet sekä toiveet. Toisaalta asiakasymmärrys on asiakkuuden johtamista, joka syntyy asiakasprofiilin ja asiakaskäyttäytymisen ymmärryksestä Hirschowitzin (2001) mukaan. Arantola ja Simonen (2009) ovat kirjoittaneet asiakasarvon muodostuvan asiakaskokemuksesta, hyvästä palvelusta ja onnistuneesta kokemuksesta, mikä kokonaisuutena tuottaa juuri oikeanlaista arvoa. Tutkimusaineisto osoitti, että Case-yrityksen asiakkuuksien johtaminen oli hallussa kanta-asiakaskorttijärjestelmän kautta, mutta lisäksi myös päivittäisillä kohtaamisilla ja viestinnällä sosiaalisen median kautta. Myös vuorovaikutuksella asiakkaiden ja henkilökunnan välillä on suuri rooli asiakasymmärryksen luomisessa Case-yrityksessä. Kuten haastateltava nostikin vastauksissaan esille, on henkilökunta suuressa roolissa asiakasarvon tuottamisessa ja sen vuoksi kaikilla työntekijöillä tulee olla selkeä käsitys yrityksen toimintatavoista ja liikeideasta.

Prahalad ja Ramaswamy (2004) ovat kirjoittaneet, että asiakasarvoa muodostuu organisaation ja asiakkaan yhteistyössä, jossa asiakkaalle on aktiivinen rooli. Aktiivisen roolin myötä asiakkaalle tulisi syntyä tunne tulla kuulluksi ja ymmärretyksi, sekä tunne organisaation empaattisesta suhtautumisesta. Tästä kaikesta seuraa Fischerin ja Vainion (2015) mukaan myös yrityksen kehittymistä. Päivittäistavarakaupassa asiakkaan osallistaminen jää kuitenkin pääsääntöisesti reaktiivisiin menetelmiin, jotka näyttävät varsin passiivisina. Asiakas antaa kanta-asiakaskorttiaan näyttämällä luvan havainnoida omaa toimintaansa ja ostokäyttäytymistään, mutta ei varsinaisesti osallistu itse kehittämiseen. Toisaalta suorat asiakaspalautteet henkilökunnalle esimerkiksi tuotetoiveiden muodossa korostavat asiakkaan aktiivisuutta, mutta koska prosessista puuttuu osallistamisen suunnitelmallisuus ja pitkäjänteisyys, varsinainen osallistaminen jää vähäiseksi.

Tärkeää on korostaa henkilökunnan ja vuorovaikutuksen roolin tärkeyttä asiakasarvon muodostumisessa. Koska henkilökunta mahdollistaa asiakashyödyn toteutumisen, tulee asiakaspalvelun laadun ja tason olla kaikille työntekijöille selkeät. Kuten tutkimusosiossa tuotiin esille, asiakasarvoa tuottavien tekijöiden tunnistaminen vaatii jatkuvaa markkinoiden seuraamista ja tutkimista, asiakkaiden kuuntelemista ja heidän luottamuksensa voittamista kerta toisensa jälkeen. Jatkuva markkinoiden tarkkailu on myös vaihtuvien trendien seuraamista, mihin suuntaan markkinat ovat kehittymässä ja mitä tekijöitä ihmiset arvostavat

omassa elämässään. Nykyään päivittäistavarakauppavaihtoehtoja on paljon varsinkin isoissa kaupungeissa. Miten saada asiakkaat käymään juuri tiettyssä kaupassai? Asiakkaat äänestävät jaloillaan, jos asiakas ei ole tyytyväinen johonkin, kuten hintaan, valikoimaan tai sijaintiin, hän vaihtaa kauppaa. Ennen kaikkea perusasioiden pitää olla kunnossa. Kun perusta on hyvä ja toimiva, on sen päälle hyvä rakentaa asiakasarvoa tuottavia tekijöitä kuten laajaa valikoimaa, kilpailukykyistä hintaa tai ehkä tulevaisuudessa kaikkia mahdollisia palveluita yhden ja saman katon alle.

Ison ketjuliikkeen yksittäisellä kauppialla on paljonkin mahdollisuuksia vaikuttaa arvon tuottamiseen asiakkaalle. Kauppias toimii yrittäjänä, ja vaikka Kesko määrittää toiminnalle perusedellytykset ja ohjeet, on kauppialla monessakin asiassa vapaat kädet. Kauppias pystyy päättämään mitä tarjotaan ja miten tarjotaan. Oli kyseessä sitten tuote tai palvelu. Tässä skenaariossa korostuu asiakkaan kuunteleminen. Sitä tarjotaan, mitä toivotaan. Kauppias pystyy myös omalla käytöksellään ja vaatimuksillaan muovaamaan henkilökuntaa niin sanotusti taloon sopivaksi. Liikeidean ja palvelutavoitteiden täytyy olla selvät koko henkilöstölle.

8 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö täytti odotukseni lopputuloksesta. Kokonaisuus pysyi hyvin käsissä ja tutkimuskysymyksiin vastattiin parhaan mukaan ja ajan puitteissa. Tulokset olivat sellaiset kuin osasin odottaakin. Tutkimuksesta olisi saanut laajemman, mutta valitsemani näkökulman perusteella sisältö jäi suppeammaksi. Sisältö antaa hyvän ja selkeän kuvan päivittäistavarakaupan asiakasarvon luomiseen liittyvistä tekijöistä. Uskon, että työ antaa uusia näkökulmia ja ajatuksia henkilöille, jotka eivät ole perehtyneet aiheeseen.

Tutkimusosiosta olisi saanut syvemmän ja moniulotteisemman haastattelemalla useampaa, mahdollisesti eri työtehtävässä ja -asemassa olevaa henkilöä, mutta toisaalta jo tämä yksi alan ammattilainen haastateltavana antoi erinomaisen ja uskottavan katsauksen aiheeseen. Haastateltavan vastaukset olivat tarkkoja ja uskon saadun aineiston olevan täysin riittävä opinnäytetyöhöni.

Päivittäistavarakaupan ala on hektinen ja elää jatkuvassa muutoksessa. Kesko on vahvasti mukana K-Citymarket -kauppojen toiminnassa ja se sekä ohjaa toimintaa että antaa toimintaedellytykset kauppoille. Jokainen kauppa on kuitenkin erilainen, oma yksilönsä, sillä jokaisessa kaupassa toimii itsenäinen kauppias. On hienoa, miten yksittäinen ihminen pystyy toiminnallaan ja esimerkillään vaikuttamaan suurenkin yhteisön palvelutoimintaan ja sen

tuloksiin. Myös asiakaskunta ja sen tarpeet vaihtelevat suuresti niin maantieteellisestä sijainnista kuin isoissa kaupungeissa jopa alueesta riippuen. Joku mikä myy Turussa, ei välttämättä myy ollenkaan esimerkiksi Kuopiossa. Kesko ja sen K-plussa -kanta-asiakasjärjestelmä auttaa kauppvoja ymmärtämään paljon ihmisten ostokäyttäytymisestä ja vaihtuvista trendeistä.

Suurin teema tässä työssä on asiakasymmärrys. Tiivistettynä, jos asiakasymmärrykseen panostetaan, on yrityksellä hyvät edellytykset liiketoiminnan kehittämiseksi. Asiakasymmärrys luo asiakastytyvyyttä ja asiakastytyvyyden takana piilee usein asiakkaalle tuotettu arvo. Asiakastytyvyyttä voidaan pitää takeena myynnin jatkuvuudelle. Uskallan sanoa, että arvon tuottaminen asiakkaille on kuin jäällä liikkumista. Koskaan ei voi olla täysin varma kestääkö jää vai murtuuko se jalkojen alta. Tilannetta voidaan kuitenkin ennakoida tarkastikin riittäväällä tutkimuksella ja asiakasymmärrykseen syvästi perehtymällä.

Asiakasnäkökulman valitseminen kauppiasnäkökulman sijaan olisi antanut tutkimukselle varmasti aivan erilaista ja mielenkiintoista tietoa. Tutkimukseen jää siten aukko, jota voisi lähteä täyttämään tutkimalla asiakasarvon muodostumista tarkemmin asiakkaan näkökulmasta. Asiakasnäkökulma olisi antanut oikeamman käsityksen todellisesta asiakasarvon muodostumisesta tässä kontekstissa, mutta pidän kauppiasnäkökulmaa paljon mielenkiintoisempana. Koska tämän tutkimuksen konteksti keskittyy lähinnä päivittäistavarakaupan kanta-asiakasjärjestelmästä saatavan asiakastiedon hyödyntämiseen, jää tutkimukseen tältäkin osin tutkimusaukko. Tästä voisi jatkaa esimerkiksi tutkimalla samassa kontekstissa olevia asiakasosallistamisen muotoja. Onko sellaisia ja miten niistä saatava tieto lisäisi ymmärrystä asiakasarvon muodostumisesta.

Lähteet

- Alexander, M. & Jaakkola, E. (2016). *Customer engagement behaviours and value co-creation*. Ss. 3—8.
https://www.researchgate.net/publication/299645432_Customer_Engagement_Behaviours_and_Value_Co-creation
- Apenes Solem, B.A. (2016). "Influences of customer participation and customer brand engagement on brand loyalty". *Journal of Consumer Marketing*, 33(5), 332—342.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCM-04-2015-1390/full/html>
- Arantola, H. & Simonen, K. (2009). *Palvelemisestä palveluliiketoimintaan*. Tekesin katsaus 256/2009.
https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf
- Balentor. (2019). *Asiakasarvo liiketoiminnan kehittämisen lähtökohtana*. Blogi.
<https://www.balentor.fi/asiakas-arvo-liiketoiminnan-kehittamisen-lahtokohtana>
- Chen, C-CV. & Chen, C-J. (2017). *The role of customer participation for enhancing repurchase intention*. *Management Decision*, 55(3), 547—562.
- Dun & Bradstreet. (2021). *Mitä on asiakasymmärrys ja miten sitä kehitetään?*
<https://www.dnb.com/fi-fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/mita-on-asiakasymmarrys-ja-miten-sita-kehitetaan.html>
- Edvardsson, B., Kristensson, P., Magnusson, P. & Sundström, E. (2010). *Customer integration in service development and innovation – methods and a new framework. In ICT based methods and ways of working: Learning from and with customer in service and development projects*.
- Fischer, M. & Vainio, S. (2015). *Potkua palvelubisnekseen – asiakaskokemus luodaan yhdessä*. Talentum Pro: Vantaa.
- Garcia-Murillo, M. & Annabi, H. (2002). *Customer Knowledge Management*. *Journal of Operational Research Society*, 53(8), 875—884.

- Gebert, H, Geib, M, Kolbe, L & Riemp, G. (2002). *Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts*.
https://www.researchgate.net/publication/200121121_Towards_Customer_Knowledge_Management_Integrating_Customer_Relationship_Management_and_Knowledge_Management_Concepts
- Grönroos, C. (2009). *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. WSOY Pro: Helsinki.
- Hellman, K. (2008). *Asiakastavoitteet ja -strategiat*. 2. painos, WSOY Pro: Helsinki.
- Hietala, K. (n.d.). *Huipputuote ei riitä – myynti- ja asiakaspalveluosaamisen kehittäminen varmistaa tulevaisuuden kilpailukyvyn*. Deloitte.
<https://www2.deloitte.com/fi/fi/pages/strategy-operations/articles/huipputuote-ei-riita-myynti-ja-asiakaspalveluosaamisen-kehittaminen-varmistaa-tulevaisuudessa-kilpailukyvyn.html>
- Hirschowitz, A. (2001). *Closing the CRM loop: The 21st century marketer's challenge: Transforming customer insight into customer value*.
<https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.it.5740043.pdf>
- Hirvonen, P. (2020). *Asiakasarvo löytyy kuuntelemalla*.
<https://kumppania.fi/2020/04/29/asiakas-arvo-loytyy-kuuntelemalla/>
- Jia, J. & Wang, J. (2016). *Do customer participation and cognitive ability influence satisfaction?* The Service Industries Journal, 36(9-10), 416—437.
- Johnston, R. & Clark, G. (2005). *Service operations management: Improving service delivery*. Financial Times Prentice Hall, s. 516.
- Jokitalo, M. (2021). *Arvosta asiakasarvoa*. Blogi.
<https://blogs.uwasa.fi/executiveeducation/2021/05/25/arvosta-asiakas-arvoa/>
- Juhila, K. (n.d.) *Laadullinen tutkimus ja teoria*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodologia/kvaliteetti/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/analyysi-ja-tulkinta/>

Kallinen, T. & Kinnunen, T. (n.d.) *Etnografia*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto.

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/metodologia/kvaliteetti/teoreettiset-metodologiset-viitekehykset/etnografia/>

Kristensson, P., Matthing, J. & Johansson, N. (2008). "Key strategies for the successful involvement of customers in the co-creation of new technology-based services". *International Journal of Service Industry Management*, 19(4), 574 – 491.

Koc, E., Ulukoy, M., Kilic, R., Yumusak, S. & Bahar, R. (2017). *The influence of customer participation on service failure perceptions*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(3/4), 390–404.

Korhonen, H., Valjakka, T. & Apilo, T. (2011). *Asiakasyymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas*. VTT tiedote.

<https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/tiedotteet/2011/T2598.pdf>

Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. 11. painos. New Jersey: Prentice-Hall cop.

Koutroukides, A. (2021). *Asiakasarvon tuottaminen ja palvelumuotoilu*. Blogi.

<https://www.kreapal.fi/blogi/asiakasarvon-tuottaminen-ja-palvelumuotoilu/>

Kukkonen, E. (2017). *Asiakasarvo ja sen johtaminen*. Valve. Blogi.

<https://www.valve.fi/blogi/asiakasarvo-ja-sen-johtaminen>

Lassila, H. & Komppula, R. (2013). *Asiakkaan osallistamismenetelmien vertailua matkapalveluiden tuotekehityksessä*.

<https://journal.fi/matkailututkimus/article/view/90887/50000>

Leemann, L. & Hämäläinen R. (2016). *Asiakasosallisuus, sosiaalinen osallisuus ja matalan kynnyksen palvelut*. Ss. 586—587. <https://core.ac.uk/download/pdf/78469739.pdf>

- Muotio, L. (2022). *Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä*.
<http://www.muotoilu.info/index.php/tutkiva-muotoilu/menetelmat/teemahaastattelu-tutkimusmenetelmana/>
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). *Co-creating unique value with customers*. *Strategy & Leadership*, 32(3), 4—9.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878570410699249/full/html>
- Rintamäki, T. (n.d.) *Asiakasarvon johtamisesta kilpailuetua*. Tampereen Kauppakamari.
<https://tampereenkauppakamarilehti.fi/blogi/asiakasarvon-johtamisesta-kilpailuetua>
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. (2002). *Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla*. WSOY: Helsinki.
- Taloustutkimus. (2002). *Asiakasarvosta kilpailuetua*.
<https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/asiakasarvosta-kilpailuetua.html>
- Tikkanen, H., Aspara, J. & Parvinen, P. (2007). *Strategisen markkinoinnin perusteet*. Talentum.
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. (2015). *Palvelujen tuotteistamisen käsikirja – Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen*.
- Työterveyslaitos. (n.d.). *Mitä asiakasosallisuus on?*
<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/asiakasosallisuus-sotessa/mita-asiakasosallisuus>
- Valve. (2018). *Asiakasymmärrys menestystekijänä digitalisoituvassa maailmassa*. Blogi.
<https://www.valve.fi/blogi/asiakasymmarrys-menestystekijana-digitalisoituvassa-maailmassa>
- Vargo, L. & Lusch, R. (2006). *Service-dominant logic: Reactions, reflections and refinements*. Ss. 282—283. https://www.researchgate.net/publication/235361147_Service-Dominant_Logic_Reactions_Reflections_and_Refinements

Liite 1. Haastattelun runko

1. Asiakastiedon kerääminen

Miten asiakastietoja kerätään ja hyödynnetään?

Ostaako yritys ulkopuolisilta kumppaneilta asiakastiedonkeruuta? Jos ostaa, millaisia palveluita?

2. Asiakasarvo Case-yrityksessä?

Tiedetäänkö yrityksessä, mitkä asiat tuottavat arvoa asiakkaalle?

Miten arvioitte, mistä tekijöistä asiakkaan saama hyöty muodostuu?

Miten tunnistatte asiakastarpeet ja kysynnän?

Miten tunnistatte tekijät, joista asiakasarvo muodostuu?

Miten keskusliike tai verkostonne (esim. tavarantoimittajat tai Kesko) vaikuttavat asiakasarvon tunnistamiseen?

Millä tavoin asiakasymmärryksestä ja sen hyödyntämisestä viestitään yrityksen sisällä?

Millaista lisäarvoa asiakas saa teiltä suhteessa kilpailijoihin?

Miten varmistatte, että tavoiteltu asiakashyöty toteutuu?

3. Asiakasarvo Case-yrityksessä tulevaisuudessa

Miten arvioitte, miten asiakkaan saamaa hyötyä voisi mitata paremmin jatkossa?

Mitä riskejä mahdollisesti tunnistatte asiakasarvon toteutumisessa?

Minkälaisia asioita asiakkaat tulevaisuudessa arvostavat? Tai millaisia palveluita asiakkaat haluavat tulevaisuudessa?

Liite 2. Aineistonhallintasuunnitelma

1. Tutkimusaineiston säilytys

Opinnäytetyöprosessin aikana aineistot tallennetaan ja säilytetään opinnäytetyön tekijän omalla henkilökohtaisella tietokoneella. Aineistoa ei pääse käsittelemään kukaan muu kuin tekijä. Haastattelu toteutettiin sähköpostin välityksellä, kysymykset lähetettiin PDF-tiedostona ja haastateltava vastasi kysymyksiin sähköpostitse. Vastaukset tallennettiin PDF-muotoon ja niitä säilytettiin opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisella tietokoneella.

2. Henkilötietojen käsittely

Haastatellun henkilön henkilöllisyyttä ei mainita opinnäytetyössä, henkilöllisyys pysyy opinnäytetyöntekijän tiedossa. Haastateltu henkilö on mahdollista tunnistaa työn sisällöstä.

3. Aineiston käsittely opinnäytetyön valmistuttua

Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen haastattelun sekä tutkimuksen aineistoja ei käytetä, eikä luovuteta jatkokäyttöön. Työn toteutti tekijä yksinään ja omistusoikeus työn aineistoihin ja tuloksiin kuuluu tekijälle. Tutkimuseettisten periaatteiden mukaisesti opinnäytetyön ja haastattelun materiaaleja säilytetään vuoden ajan hyväksymispäivästä ja tämän jälkeen aineisto hävitetään asianmukaisesti.