

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2023

Noora Läntinen

Asiakasomistajuuden varmistamisen merkitys yritykselle

– Case: Turun Osuuskauppa

Opinnäytetyö (AMK) | Tiivistelmä

Turun ammattikorkeakoulu

Liiketalous

2023 | 42 sivua

Noora Läntinen

Asiakasomistajuuden varmistamisen merkitys yritykselle

- Case: Turun Osuuskauppa

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Turun Osuuskauppa (myöhemmin TOK). Työn tavoitteena oli selvittää TOK:n asiakasomistajuuden varmistamisen merkitystä yritykselle. Toimeksiantaja oli mysteeritutkimusten tuloksista huomannut, että S-Etukortin kysymisessä oli hajontaa toimipaikkojen välillä.

Työn keskeisimpänä osuutena toimi kaksi kyselytutkimusta. Kyselyt teetettiin kahden TOK:n toimipaikan kassatyöntekijöille ja heidän esihenkilöilleen. Kyselyssä kartoitettiin tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa siihen, kuinka usein kassatyöntekijä kysyy asiakkaalta S-Etukorttia. Lisäksi työssä vertailtiin kahta eri asiakasomistajatyyppeä.

Kyselyiden tulokset eivät täsmänneet täysin mysteeritutkimuksen tuloksiin. Tämä voi johtua kyselyiden reliabiliteetista. Kassatyöntekijä on asiakasomistaja sitä todennäköisemmin mitä vanhempi hän on tai mitä kauemmin hän on ollut TOK:lla työsuhteessa. Vain muutama työntekijä kertoi, ettei kysy S-Etukorttia jokaisen kassatapahtuman yhteydessä.

Toimeksiantaja voi hyödyntää työtä perehdytyksen ja johtamisen kehittämisessä. Lisäksi toimeksiantaja voi teettää tutkimuksen uudelleen varmistaa tulosten oikeellisuuden ja tutkiakseen kysymisen onnistumisen kehitystä.

Asiasanat:

Asiakasomistajuus, myynti, ostokäyttäytyminen, osuuskunta

Sisältö

1 Johdanto	5
2 Kanta-asiakasohjelmat ja niiden merkitys yritykselle	7
2.1 Kanta-asiakkuuden ja asiakasomistajuuden erot	7
2.2 Kanta-asiakkuuden ja asiakasomistajuuden merkitys yritykselle	8
3 Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät	9
3.1 Yksilöön vaikuttavat tekijät	9
3.2 Yrityksen kilpailukeinot – 4P-malli	10
4 Taloudelliset toimintaedellytykset	12
4.1 Kannattavuus ja sen merkitys	12
4.2 Vakavaraisuus	15
4.3 Maksuvalmius	17
4.4 Kasvukyky	17
5 Turun Osuuskaupan asiakasomistajuuden kannattavuus ja sen kehittäminen	19
5.1 Toimeksiantajan esittely	19
5.2 Kyselytutkimus kassahenkilöstölle	20
5.3 Kyselytutkimus toimipaikkojen esihenkilöille	30
5.4 Asiakasomistajuuden vaikutus osuuskaupan myyntiin	32
6 Johtopäätökset	34
Lähteet	39

Kaaviot

Kaavio 1. Kyselyyn vastanneiden työsuhdevuodet.	21
---	----

Kaavio 2. Kyselyyn vastanneiden ikäluokat.	22
Kaavio 3. Kyselyyn vastanneiden asiakasomistajuus työsuhdevuosittain.	23
Kaavio 4. Kyselyyn vastanneiden asiakasomistajuus työsuhdevuosittain ja toimipaikoittain.	24
Kaavio 5. Kyselyyn vastanneiden asiakasomistajuus ikäluokittain ja toimipaikoittain.	25
Kaavio 6. Väittämä: Kysyn asiakkaalta S-Etukorttia jokaisen kassatapahtuman yhteydessä.	26
Kaavio 7. Väittämä: S-Etukortin kysyminen on mielestäni tärkeää.	27
Kaavio 8. S-Etukortin kysymisen tärkeyden taustasyyt.	29

1 Johdanto

Yrityksen tärkeimpiä edellytyksiä on tuottaa kannattavaa toimintaa, jotta yritys voi jatkaa toimintaansa pidemmälle. Kun yritys tuottaa tappiota, oma pääoma kärsii ja yrityksen kannattavuus on heikolla tasolla. (Alma Talent n.d. a.)

Kannattavuutta voidaan mitata useilla eri tunnusluvulla eri aikaväleillä.

Yrityksen toiminnan ajatellaan olevan kannattavaa, kun jonkin aikavälin kustannukset ovat pienempiä kuin kyseessä olevan aikavälin tuotot. (Osaava Yrittäjä n.d.)

Kanta-asiakasohjelmien avulla yritys pyrkii korostamaan kuluttajan ostosten keskittämisestä saatavaa kannattavuutta. Näiden ohjelmien perinteinen tavoite on palkita kuluttajia sitä enemmän mitä enemmän he keskittävät ostoksiaan tiettyyn yritykseen. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2008.) Yhtenä kanta-asiakasohjelmana voidaan pitää osuuskaupan asiakasomistajuutta. Asiakasomistajat omistavat nimensä mukaisesti osan osuuskaupasta. Osuuskaupan tarkoitus on tuottaa taloudellista etuja omistajajäsenilleen eli asiakasomistajilleen. (Köngäs & Laine 2019.)

Toimeksianto tälle opinnäytetyölle on tullut Turun Osuuskaupalta (myöhemmin TOK). Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää TOK:n asiakasomistajuuden varmistamisen merkitystä yritykselle. Tässä keskitytään tutkimaan tekijöitä, jotka vaikuttavat TOK:n kassatyöntekijöiden toimintaan asiakaskohtaamisissa päivittäistavara-kaupoissa. Tekijöitä voivat olla muun muassa puutteellinen perehdytys, motivaatio, ymmärtäminen tai nuori ikä. Näitä tekijöitä tutkitaan tekemällä TOK:n kahden toimipaikan kassatyöntekijöille kysely sähköisesti sekä erillinen kysely heidän esihenkilöilleen S-Etukortin kysymisen tärkeydestä. Kassatyöntekijöiden kysely on jaettu TOK:n työntekijöiden sähköisellä alustalla esihenkilöiden toimesta. Toimeksiantaja välitti kyselyn kassatyöntekijöiden esihenkilöille suoraan sähköpostitse.

Vastaavan aihepiirin tutkimusta ei ole aiemmin tehty, mutta TOK on itse selvittänyt kassatyöntekijöiden toimintaa asiakaskohtaamisissa esimerkiksi mysteeriasiakastutkimusten kautta. Näiden tulosten kautta on huomattu, että

asiakasomistajuuden varmistamisessa on paljon hajontaa toimipaikoittain. TOK on mysteeriasiakastutkimusten kautta huomannut, että joissain TOK:n toimipaikoissa S-Etukortin kysyminen käy kassatyöntekijöiltä kuin luonnostaan lähes joka kerta. Samanaikaisesti joissain toimipaikoissa S-Etukorttia ei kysytä juuri ollenkaan. Näiden tietojen pohjalta kyselyn kohteeksi valikoitui kaksi toimipaikkaa, joista toisen kassahenkilökunta onnistuu S-Etukortin kysymisessä ja toisen ei. Tässä työssä onnistuja on toimipaikka A. TOK toivoo henkilökunnaltaan lisää tietoa hajonnan selvittämiseksi sekä auttamaan henkilökuntaa onnistumaan työssään.

S-Etukortin kysymisellä on suora vaikutus TOK:n myyntiin. Myynnin merkitystä TOK:lle selvennetään tässä työssä vertailemalla ostojaan TOK:lle aktiivisesti keskittävän asiakasomistaja-asiakkaan ja satunnaisen asiakasomistaja-asiakkaan tuottamaa taloudellista hyötyä. Vertailtavia lukuja on muun muassa bonusmyynnin osuus, asiointikerrat ja keskiostos. Opinnäytetyön lopussa käydään läpi johtopäätöksiä teetetyistä kyselyistä ja vertailuista. Tulosten avulla TOK pystyy tarkastelemaan kahden eri toimipaikkansa kassatyöntekijöiden asenteita, asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja päälliköiden johtamisotetta sekä parantamaan mysteeritutkimusten tuloksia perehdyttämällä ja johtamalla kassatyöntekijöitään.

2 Kanta-asiakasohjelmat ja niiden merkitys yritykselle

Satunnaiset asiakkaat eivät tuota yritykselle yhtä suurta hyötyä kuin palaavat asiakkaat. Uskollisuusohjelmilla voidaan houkutella asiakas asioimaan uudestaan liikkeessä. Hyviä etuja ovat sellaiset, jotka sopivat sekä markkinoitavalle tuotteelle että asiakkaalle. Kanta-asiakasetujen on oltava hyviä etuja parempia ja sellaisia, jotka sitouttavat asiakkaan ostamaan niitä uudelleen. (Bergström & Leppänen 2021, 437–438.) Kanta-asiakasohjelmilla yritykset pyrkivät saamaan asiakkaitaan keskittämään ostoksiaan yrityksen palveluiden piiriin. Näiden ohjelmien tavoitteena on myös palkita kuluttajia heidän ostostensa perusteella. Usein kanta-asiakasedut perustuvat kuluttajan ostokäyttäytymiseen ja kulutuksen määrään. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2008.)

2.1 Kanta-asiakkuuden ja asiakasomistajuuden erot

Asiakasomistajuuden voidaan ajatella olevan yksi kanta-asiakasohjelmista. Asiakasomistajat ovat ostaneet osuuskunnasta osuuden, yleisimmin osuuskaupan osuuden, eli jäsenyyden. Jokainen asiakasomistaja omistaa yhtä suuren osuuden osuuskaupasta toisin kuin osakeyhtiöissä omistettavat osuudet voivat olla erikokoisia. Osuuskunnan perustajat liittyvät myös itse osuuskuntansa jäseniksi. Jäsenistö omistaa osuuskunnan, mutta uuden osuuskuntalain mukaan he eivät enää ole henkilökohtaisesti taloudellisesti vastuussa osuuskunnan toiminnasta muuta kuin alkusijoituksensa verran. (Tomperi 2021, 133.)

Toisin kuin esimerkiksi osakeyhtiöissä, osuuskauppa ei pyri asiakasomistajaohjelmallaan tuottamaan mahdollisimman suuria tuottoja rajatulle määrälle osakkeenomistajia. Osuuskaupan tarkoitus on tuottaa useita palveluita ja etuja kaikille asiakasomistajilleen. Asiakasomistajien on mahdollista hyödyntää asiakasomistajaetuja useilla eri toimialoilla, kuten päivittäistavaraliikkeissä, ravintoloissa ja hotelleissa. Kanta-asiakasedut rajautuvat usein yhteen toimialaan ja yhteen toimipaikkaan. (HOK-Elanto 2013.)

2.2 Kanta-asiakkuuden ja asiakasomistajuuden merkitys yritykselle

Kanta-asiakasohjelmat auttavat yrityksiä ymmärtämään asiakkaidensa tarpeita ja käyttämistä paremmin (Kuivalahti 2023). Kanta-asiakasohjelmien avulla yrityksistä saadaan dataa, jota voidaan hyödyntää yrityksen päätöksenteossa (Intellipocket 2022). Dataa keräämällä, lajittelemalla ja tallentamalla yritys voi tehdä liiketoiminnan kannalta merkittäviä havaintoja (Meltwater 2022). Kerättyä dataa voidaan hyödyntää kohdennetussa markkinoinnissa kanta-asiakkaille tai asiakasomistajille. Kohdennetulla markkinoinnilla pyritään sitouttamaan kuluttajaa keskittämään ostoksensa tiettyyn yrityksen. (Lahnaoja 2021.) Kohdennettu ja personoitu markkinointi kasvattaa yrityksen myyntiä (Kuivalahti 2023).

Ketjuttamalla toimintaansa yritys kasvattaa myynnin lisäksi muun muassa kilpailuvoimaansa ja vaikutustaan markkinoilla (Bergström & Leppänen. 2021, 293). Ketjuttaminen mahdollistaa kuluttajien laajemman asioimisen saman ketjun eri toimipaikoissa ja eri toimialoilla. Ketjuttamisen ansioista palaavat asiakkaat tuottavat suurempaa hyötyä yritykselle kuin satunnaisesti asioivat asiakkaat. Uskollisuusohjelmien avulla yritys voi houkutella satunnaisia asiakkaita palaamaan liikkeeseensä, jolloin yritys hyötyy heistä enemmän taloudellisesti. Yrityksen on kannattavaa tarjota hyvien etujen lisäksi vielä parempia kanta-asiakasetuja, joilla satunnainen asiakas on helppo sitouttaa. (Bergström ym. 2021, 437–438.)

Kanta-asiakasohjelmilla yritys voi hoitaa asiakassuhteita ja vahvistaa asiakasuskollisuutta. Uusien asiakkaiden hankinta on tehotonta, jos yritys ei panosta jo olemassa olevien asiakkaiden pitämiseen. Muun muassa sähköiset kuitit, erilaiset jäsenalennukset tai tuotteiden etuosto-oikeus ovat keinoja houkutella kuluttajia liittymään kanta-asiakasohjelmiin. (Kuivalahti 2023.)

3 Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät

Ostokäyttäytyminen ohjaa kuluttajan ja yrityksen työntekijän valintoja markkinoilla, kuten mitä, mistä ja miten ostetaan. Ostokäyttäytyminen on yhdistelmä ulkopuolisia tekijöitä ja kuluttajan henkilökohtaisia ominaisuuksia. Ulkopuolisia tekijöitä ovat esimerkiksi yhteiskunnan kulttuuri, kuluttajan elinpiiri ja yrityksen markkinointitoimenpiteet. Kuluttajan henkilökohtaisia ominaisuuksia, jotka vaikuttavat ostokäyttäytymiseen, ovat muun muassa säästämishalu, ikä, ja tulot. (Bergström & Leppänen 2021, 92–93.)

3.1 Yksilöön vaikuttavat tekijät

Demografiset tekijät eli väestötekijät ovat kuluttajan henkilökohtaisia ominaisuuksia. Monet demografiset tekijät ovat helposti selvitettävissä ja niitä voidaan mitata, analysoida ja verrata. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi kuluttajan ikä, siviilisääty, asuinpaikka, asumismuoto ja käytettävissä oleva varallisuus. (Bergström & Leppänen 2021, 94.) Kuluttajan ikä, sukupuoli ja perhetilanne selittävät kuluttajan motiiveja ostotilanteessa, mutta ne eivät kerro kuluttajan lopulliseen tuotteen valintaan vaikuttaneita syitä. Esimerkiksi perheellinen kuluttaja saattaa ostaa lastenvaunut, mutta perhetilanne ei vielä kerro, miksi kuluttaja päätyy ostamaan tietyt lastenvaunut. Lopullista valintaa selittävät psykologiset ja sosiaaliset tekijät (Bergström & Leppänen 2021, 95.)

Psykologiset tekijät eli sisäiset tekijät ovat kuluttajan persoonallisia tarpeita ja tapoja. Nämä tekijät voidaan jakaa tarpeisiin ja tunteisiin, motiiviin, arvoihin ja asenteisiin sekä oppimiseen. Yritysten päätehtävänä on selvittää kuluttajien tarpeita eli kohdennettuja haluja. Kuluttaja saattaa haluta esimerkiksi syödä jäätelöä. Tarve muodostuu, kun kuluttaja kohdentaa halunsa tietyn merkkiseen ja makuihin jäätelöön. Kuluttaja ei voi kuitenkaan tyydyttää kaikkia tarpeitaan, vaan kuluttajan tulee keskittyä itselleen pakottavimpiin tarpeisiin. (Köngäs & Laine 2019.) Tarpeita voidaan tarkastella useasta näkökulmasta, joista yksi on Maslow'n tarvehierarkia. Maslow'n mukaan yksilön tulee tyydyttää ensin

elämisen kannalta välttämättömimmät tarpeensa ja sitten vasta tyydyttää välttävät tarpeensa. Tarvehierarkia esitetään useimmiten pyramidin mallisena, jossa alimpana ovat fysiologiset tarpeet. Kun fysiologiset tarpeet, kuten ruoka ja uni, on tyydytetty, yksilö voi tyydyttää turvallisuuden tarpeensa. Turvallisuuden tarpeisiin sisältyy muun muassa asuntojen turvalukot ja palohälyttimet. Seuraavaksi yksilö tyydyttää sosiaaliset tarpeensa, ja sitten arvostuksen tarpeensa, joita ovat esimerkiksi hyvätuloinen työpaikka. Lopulta yksilö voi keskittyä tyydyttämään itsensä kehittämisen tarpeita, esimerkiksi hankkimalla itselleen koulutuksen. (Bergström & Leppänen 2021, 97.)

Sosiaaliset tekijät eli viiteryhmätekijät tai ulkopuoliset tekijät ovat usein sidottuja kuluttajan psykologisiin tekijöihin, koska kuluttajan käyttäytyminen muovautuu vuorovaikutuksessa viiteryhmien kanssa (Bergström & Leppänen 2021, 96). Viiteryhmä on ryhmä, johon kuluttaja jo kuuluu tai haluaa kuulua. Kuluttaja voi kuulua erikokoisiin viiteryhmiin, esimerkiksi viiteryhmään 'suomalaiset' tai viiteryhmään 'tietyissä lähikaupassa käyvät henkilöt'. Mitä näkyvimmin jokin kuluttajan viiteryhmä käyttää tiettyä tuotetta, sitä enemmän viiteryhmän toiminta ohjaa kuluttajan ostokäyttäytymistä. (Bergström & Leppänen 2021, 110.)

3.2 Yrityksen kilpailukeinot – 4P-malli

Kuluttajaan liitettävät tekijät vaikuttavat kuluttajan ostokäyttäytymiseen, mutta yritys voi omilla tekijöillään ohjalla kuluttajaa. Yrityksen kilpailukeinot liitetään usein markkinointiin, jolla ohjataan kuluttajaa. Kilpailukeinoja ovat tuote, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä (product, price, place, promotion), jotka muodostavat niin sanotun 4P-mallin tai markkinointimixin. (Puusa ym. 2015, 127.)

Tuote on ratkaisu asiakkaan tarpeisiin, joita yritys pyrkii mahdollisimman hyvin tyydyttämään. (Puusa ym. 2015, 127–128.) Yritykset luovat tuotteilla tarpeita kuluttajille. Esimerkiksi uutuustuotteet ovat keino luoda kuluttajille tarpeita. Älypuhelimet ovat hyvä esimerkki tarpeiden luomisesta. 20 vuotta sitten

kuluttajille riitti, että puhelimella pystyi soittamaan ja sen sai mukaansa. Älypuhelimien noustua markkinoille useat kuluttajat kokevat tarvetta saada kosketusnäyttöpuhelin, jolla voi ottaa kuvia, soittaa videopuheluita, pelata online-pelejä ja paljon muuta. (Köngäs & Laine 2019.)

Tuotteen **hinta** on merkittävä kuluttajan ostokäyttäytymistä ohjaava tekijä. Kuluttajille on tärkeää saada vastinetta käyttämälleen rahalle, joten yritysten tulee arvioida tarkkaan tuotteilleen asetettavia hintoja. (Puusa ym. 2015, 133.) Tuotteen hinnan ei aina tarvitse olla kilpailevan yrityksen vastaavan tuotteen hintaa edullisempi. Hinnan tulee vastata kuluttajan hintaodotuksia ja välttää tuottojen laskeminen. Tuotteen hinnan on oltava tasolla, joka antaa kuluttajalle vastinetta käytetyille rahoille. Jos kuluttaja tulee liikkeeseen odottaen halutun tuotteen maksavan esimerkiksi alle 50 euroa, ei kuluttaja osta yli 50 euroa maksavaa tuotetta ilman pohdintaa. (Bergström & Leppänen 2021, 151.)

Jakelu tai saatavuus tarkoittaa jakelukanavien valintaa ja ostamisen tekemistä helpoksi kuluttajille. Tämä ei tarkoita, että yrityksen tuotteita tulisi olla saatavilla aivan kaikkialla. Jakelukanavat valitaan siten, että ne ovat mahdollisimman monen kohderyhmään kuuluvan kuluttajan saatavilla. Tuote on tarjolla siellä, missä kuluttaja asioi. (Bergström & Leppänen 2021, 151.) Yrityksen pitää pystyä muuttamaan jakelukanaviaan maailman muuttuessa. Koronapandemian iskiessä keväällä 2020 moni yritys joutui panostamaan entistä enemmän verkkokauppamyyntiin säästyäkseen konkurssilta. Koronapandemia muutti monen ostokäyttäytymistä ja kulutustottumuksia. (Mäkeläinen 2021.)

Viestintä on markkinoinnin yksi näkyvimmistä toiminnoista, jolla yritys kertoo liiketoiminnastaan ja tuotteistaan (Puusa ym. 2015, 140). Markkinoimalla tuotteitaan yritys pyrkii tavoittamaan yhä enemmän kuluttajia. Markkinointiviestintä on usein kohdennettua eli eri kohderyhmille viestitään eri tavoin. Jotkut kuluttajat haluavat saada tiedon tarjouksista esimerkiksi sähköpostilla, kun taas jotkut kuluttajat suosivat paperisia mainoksia. (Bergström & Leppänen 2021, 152.)

4 Taloudelliset toimintaedellytykset

Yrityksen tilinpäätösanalyysi mittaa yrityksen taloudellisia toimintaedellytyksiä. Nämä toimintaedellytykset ovat kannattavuus, rahoitusasema ja kasvukyky. Rahoitusasema voidaan jakaa pitkän ja lyhyen aikavälin arviointiin eli vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen. (Salmi 2020, 268.) Näistä neljästä isosta kokonaisuudesta eli kannattavuudesta, vakavaraisuudesta, maksuvalmiudesta ja kasvukyvystä saadaan koottua kokonaiskuva yrityksen taloudellisesta tilanteesta. (Kasvurahoitus 2022.) Tilinpäätösanalyysissä tulkitaan taseen ja tuloslaskelman lukuja. Yrityksen tulee valita tärkeimmät tunnusluvut tilinpäätösanalyysistä yrityksen strategian ja sen tavoitteiden perusteella. Tilinpäätösanalyysin tunnuslukujen perusteella yrityksen strategiaa voidaan muokata oikeaan suuntaan taloudellisesta näkökulmasta. (Ala-Risku 2021.)

4.1 Kannattavuus ja sen merkitys

Yrityksen olemassaolon perusedellytys on kannattava liiketoiminta, jota ilman yrityksellä ei ole tulevaisuutta. Kannattavalla liiketoiminnalla yritys pystyy tuottamaan omistajilleen ja sijoittajilleen rahaa. Tällä rahalla katetaan yrityksen kuluja, kuten palkkoja ja mahdollisia vuokratuloja. Kannattava yritys on sijoittajan silmin houkutteleva ja se herättää luottamusta. (Köngäs & Laine 2019.) Ilman kannattavaa liiketoimintaa yritys joutuu lakkauttamaan toimintansa ennemmin tai myöhemmin (Kasvurahoitus 2022).

Kannattavuus on yksinkertaisesti ajateltuna yrityksen kaikkien tulojen ja kulujen vertaamista toisiinsa (Pitkäsalo 2023). Kannattavuutta voidaan kuvata myös yrityksen kykyä tuottaa voittoa suhteessa yrityksen käyttämiin resursseihin. Näitä resursseja ovat muun muassa työvoima, pääoma ja muut erilaiset tuotantotekijät. (Procountor n.d.)

Yrityksen on helppo seurata liiketoimintansa kehittymistä muun muassa kannattavuuden tunnuslukujen avulla. Yksi näistä tunnusluvuista on

myyntikate, joka on yksi yleisimmistä kannattavuuden tunnusluvuista (Rumpu 2023). Myyntikate lasketaan Valjaan (2020) mukaan seuraavasti:

$$\text{Myyntikate} = \text{liikevaihto} - \text{ainekulut} - \text{ulkopuolisten palveluiden kulut.}$$

Myyntikate voidaan myös suhteuttaa yrityksen liikevaihtoon, jolloin saadaan prosentuaalinen luku. Prosentuaalinen myyntikate on hyvä väline yrityksen kannattavuuden tarkastelussa, mutta se on toimialakohtainen eikä sitä ole hyvä käyttää eri toimialojen yritysten välisessä vertailussa. (Alma Talent n.d. b.)

Kannattavuutta voidaan myös mitata yrityksen **oman pääoman tuotto prosentilla** tai sijoitetun pääoman tuotto prosentilla (Azets n.d.). Oman pääoman tuotto prosentti eli ROE saadaan laskettua Alma Talentin (n.d. d) tunnuslukuoppaan mukaisesti seuraavasti

$$\text{ROE} = \frac{\text{12 kk nettotulos}}{\text{oikaistu oma pääoma}} * 100.$$

ROE on yrityksen omistajien ja sijoittajien käyttämä kannattavuuden mittari ja se kertoo sen määrän, paljonko yrityksen omalle pääomalle on kertynyt tuottoa sen tilikauden aikana (Alma Talent n.d. d.). Oman pääoman tuotto prosenttien ollessa välillä 15-20 %, voidaan yrityksen toimintaa pitää kannattavana ja kiinnostavan sijoittajia. Alle 5 prosentin oman pääoman tuotto viittaa heikkoon kannattavuuteen eikä yrityksen ole helppo saada itselleen sijoittajia. (Pitkäsalo 2023.)

Tilinpäätösanalyysin avulla saadaan **sijoitetun pääoman tuotto prosentti** eli ROCE, jossa yrityksen tulos suhteutetaan tuloksen saamiseksi vaadittuihin resursseihin. Nämä resurssit ovat yrityksen sitoma pääoma. (Alma Talent n.d. e.) Alma Talentin (n.d. e) tunnuslukuoppaassa kerrotaan sijoitetun pääoman tuotto prosenttien laskentakaava seuraavasti:

$$\text{ROCE} = \frac{\text{nettotulos} + \text{rahoituskulut} + \text{verot}}{\text{oma pääoma} + \text{korolliset velat}} * 100.$$

Jos sijoitetun pääoman tuotto prosentti sijoittuu alle kolmen (3) prosentin alle, ei yritys houkuttele sijoittajia. 10 – 15 prosentin sijoitetun pääoman tuottoa voidaan pitää hyvänä, mutta yli 15 prosentin tuotto on sijoittajien mielestä jo erittäin hyvä. (Pitkäsalo 2023.) Oman pääoman tuoton olisi hyvä olla vähintään yhtä suuri kuin rahamarkkinoilla vallitsevan korkotason tuotto on, mutta oman pääoman sijoittajat vaativat usein tätä korkeampaa tuottoa sijoitukselleen. Oman pääoman sijoittajien tuottovaatimuksen seurauksena yrityksen sijoitetun pääoman tuoton olisi hyvä olla vallitsevia lainakorkoja suurempi. (Alma Talent n.d. e.)

Yrityksen **käyttökate** eli EBITDA kertoo yrityksen varsinaisen liiketoiminnan tuloksesta ennen kaikkia poistoja, veroja ja erilaisia rahoituseriä. Laskennassa yrityksen liikevoittoon lisätään poistot ja arvonalentumiset (ALV-laskuri n.d.). Alma Talentin (n.d. c) tunnuslukuoppaan mukaan käyttökate voidaan laskea myös prosentuaalisena. Käyttökate ja käyttökate-% voidaan laskea siis seuraavasti:

$$\text{Käyttökate} = \text{liiketulos} + \text{poistot ja arvonalentumiset},$$

$$\text{Käyttökate-\%} = \frac{\text{käyttökate}}{\text{liikevaihto}} * 100.$$

Käyttökateen avulla voidaan muun muassa tarkastella paljonko yritys kestää hintapaineita ulkopuolelta (Rumpu 2023).

Liiketulos eli EBIT voidaan laskea euromääräisenä ja prosentuaalisena käyttökateen tavoin. Netvisorin (n.d.) tunnuslukujen oppaan mukaan nämä lasketaan seuraavasti:

$$\begin{aligned} \text{Liiketulos} &= \text{liikevaihto} + \text{liiketoiminnan muut tuotot} \\ &- \text{muuttuvat ja kiinteät kulut} - \text{suunnitelman mukaiset poistot} \end{aligned}$$

$$\text{Liiketulos-\%} = \frac{\text{liiketulos}}{\text{liikevaihto}} * 100.$$

Liikevoittoprosenttia tarkastelemalla voidaan verrata yrityksen eri tilikausia toisiinsa. (Netvisor n.d.) Joissain tapauksissa liikevoittoprosenttia voidaan myös käyttää vertailussa yli toimialojen, mutta on huomioitava liiketoiminta- ja toimialakohtaiset tekijät, jotta vertailu on todenmukaista. Liikevoittoprosentin ollessa alle viisi (5) prosenttia on yrityksen muuttuvat ja kiinteät kulut tuottoja merkittävästi suuremmat. 5-10 prosentin liikevoittoa pidetään tyydyttävänä ja yli 10 prosentin liikevoittoa pidetään hyvänä. (Rumpu 2023.)

Kannattavuutta voi pyrkiä kasvattamaan useilla eri keinoilla. Esimerkiksi lisäämällä myyntimäärää kannattavuutta voidaan pyrkiä kasvattamaan. Tässä tilanteessa kannattavuus tosin kasvaa ainoastaan, jos muuttuvat kustannukset lisääntyvät kiinteiden kustannusten pysyessä samana. Näin kiinteät tuotekohtaiset yksikkökustannukset alenevat tuottojen kasvaessa kustannuksia enemmän. Yritys voi myös nostaa tuotteidensa hintoja, mutta vain sen verran, ettei tuotteiden myyntimäärä laske merkittävästi. Liian korkeat hinnat eivät houkuttele asiakkaita, jos he saavat kilpailevan yrityksen valmistaman vastaavan tuotteen huomattavasti edullisemmin. Yrityksen on myös mahdollista muuttaa koko tuotevalikoimaansa, esimerkiksi trendien mukaisesti. Jos mikään edellä mainituista ei paranna kannattavuutta, yritys voi vielä yrittää karsia kustannuksiaan. Kustannusten karsimista on hyvä tarkastella erikseen kiinteiden ja muuttuvien kustannusten osalta. (Osaava yrittäjä n.d.)

4.2 Vakavaraisuus

Kannattavalla liiketoiminnalla yritys pärjää jonkun aikaa, mutta ilman kunnollista rahoitusta yritys ei pysy kauaa pinnalla. Kannattavuus voi esimerkiksi olla niin heikkoa, etteivät tulot riitä kattamaan yritykselle tulleita rahoituksellisia velvoitteita. (Alma Talent n.d. a.)

Kuten kannattavuutta, voidaan vakavaraisuuttakin mitata tunnusluvuilla. Vakavaraisuuden tunnusluvut voidaan jakaa staattisiin ja dynaamisiin tunnuslukuihin. Staattisia vakavaraisuuden tunnuslukuja ovat omavaraisuusaste, nettovelkaantumisaste ja suhteellinen velkaantuneisuus. (Alma Talent n.d. a.) **Omavaraisuusasteella** mitataan yrityksen tappionsietokykyä. Omavaraisuusaste saadaan suhteuttamalla yrityksen oma pääoma yrityksen taseen loppusummaan. Mitä alhaisempi omavaraisuusaste on, sitä enemmän velkaa yrityksellä on. Yli 40 % omavaraisuusaste kertoo yrityksen hyvästä tappionsietokyvystä. (Viita 2023.) Yrityksen **nettovelkaantumisaste** kertoo yrityksen velkaantuneisuudesta, ja se saadaan suhteuttamalla korollinen nettovelka yrityksen omaan pääomaan. Mitä korkeampi yrityksen nettovelkaantumisaste on, sitä enemmän yrityksellä on vierasta pääomaa eli velkaa. Korkean nettovelkaantumisasteen omaavan yrityksen on vaikea saada rahoittajilta lisärahoitusta, koska yritys ei näytä ulkopuolisen silmin pystyvän selviytymään jo olemassa olevista veloistaan. (Alma Talent n.d. f.) Suhteellinen velkaantuneisuus muodostuu yrityksen vieraan pääoman ja liikevaihdon suhteesta (Viita 2023). Korkea **suhteellinen velkaantuneisuus** vaatii vakaata käyttökatetta, jonka avulla yritys voi selvitä lainojen hoidosta. Kyseiselle tunnusluvulle ei ole määritetty viitearvoja, mutta sitä voidaan käyttää vertailuun saman toimialan yritysten välillä. (Alma Talent n.d. g.)

Dynaamiset vakavaraisuuden tunnusluvut kertovat yrityksen rahoituksen riittävydestä. Näitä tunnuslukuja ovat muun muassa nettorahoituskulu-prosentti ja vieraan pääoman takaisinmaksuaika (Alma Talent n.d. a.) **Nettorahoituskulu-prosentti** kuvaa juoksevien rahoituskulujen osuutta liikevaihdosta. Mitä suurempi tunnusluku on, sitä enemmän yritykseltä vaaditaan käyttökatetta. **Vieraan pääoman takaisinmaksuaika** kuvaa nimensä mukaisesti sitä vuosien määrää, joka yritykseltä kestää selviytyä vieraan pääoman takaisinmaksusta rahoitustuloksellaan. Se saadaan laskettua suhteuttamalla varsinaisen toiminnan tulorahoitus korollisten velkojen määrään. Mitä lyhyempi tämä aika on, sitä pienempi rahoitusriski yritys on. (Taloustutka n.d. b.)

4.3 Maksuvalmius

Hyvän kannattavuuden ja vakavaraisuuden lisäksi yrityksellä on oltava hyvä maksuvalmius eli kyky selviytyä liiketoiminnan juoksevista kuluista, kuten palkoista. Maksuvalmiuden tunnusluvut voidaan jakaa staattisiin ja dynaamisiin mittareihin. Staattisia mittareita ovat quick ratio ja current ratio. (Alma Talent n.d. a.) **Quick ratio** eli maksuvalmiussuhde tai ”happotesti” kuvaa yrityksen kykyä selviytyä lyhytaikaisista veloistaan, ja se saattaa vaihdella merkittävästi yksittäisen tilikauden aikana (Taloustutka n.d. a). Se saadaan laskemalla yrityksen rahoitusomaisuuden suhde yrityksen lyhytaikaisiin velkoihin ja saatuihin ennakoihin. Yleinen suositus on, että yrityksen maksuvalmiussuhde on vähintään 1, jolloin rahoitusomaisuus kattaa lyhytaikaiset velat. (CapitalBox 2022.) **Current ratio** mittaa likvidien varojen, saamisten ja vaihto-omaisuuden riittävyttä kattamaan lyhytaikaiset velat. Se saadaan suhteuttamalla lyhytaikaiset varat lyhytaikaisiin velkoihin. (Viita 2023.)

Dynaamisia maksuvalmiuden mittareita ovat rahoitustulos ja toimintajäämä (Alma Talent n.d. a). **Rahoitustulos** kuvaa yrityksen varsinaisen liiketoiminnan tuottamaa tulorahoitusta. Se kertoo yrityksen kyvystä suoriutua varsinaisesta liiketoiminnastaan saaduilla tuotoilla muun muassa lainojen lyhennyksistä. (Yritystulkki 2022.) **Toimintajäämä** kuvaa kassaan jäävää rahamäärää, kun yrityksen toiminnan muuttuvat ja kiinteät kulut on vähennetty myyntituloista (Määttä 2021).

4.4 Kasvukyky

Pidemmän aikavälin tarkastelussa yrityksen on kasvettava vähintään oman toimialansa kasvun verran välttääkseen markkinoilta putoamisen. Kasvamisen edellytyksenä on investoiminen, joka taas edellyttää rahoituskykyä ja -kelpoisuutta. Toisin sanoen yrityksen kasvu perustuu kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen. (Salmi 2020, 268.) Yrityksen kasvu luo joustavuutta ja turvaa toiminnan jatkuvuutta. Kasvamalla yritys luo puskuria,

jolla turvata toiminnan jatkuvuuttaan markkinoiden muuttuessa. (SalesOnly 2022.)

Suurin osa Suomessa toimivista yrityksistä ajattelee kasvun olevan menestyksen mittari. Kasvu on myös monen yrityksen tavoite. Jokaisen yrityksen kohdalla kasvu vaatii yritykseltä kehittymistä, uudistumista ja innovatiivisuutta. (Viitala & Jylhä 2019.) Yrityksen kasvu voi olla monien asioiden summa. Kasvun määritelmä riippuu puhujasta. Se voi olla esimerkiksi liikevaihdon kasvua, toiminnan laajentamista, osaamisen kasvattamista tai toiminnan laajentamista ulkomaille. (Pirilä 2023.) Joissain tapauksissa kasvusta tulee yrityksen päätavoite, tällöin puhutaan kasvuyrityksistä. Kasvuyritykset tavoittelevat liikevaihdolleen 10 prosentin vuotuista kasvua 3-5 vuoden aikana. (Viitala & Jylhä 2019.)

Yrityksen on mahdollista kasvaa kahdella pääasiallisella tavalla. Nämä tavat ovat orgaaninen ja epäorgaaninen kasvu. Orgaanisella kasvulla tarkoitetaan yrityksen sisäistä kasvua, esimerkiksi asiakasmäärän kasvaessa puhutaan orgaanisesta kasvusta. Orgaaninen kasvu on epäorgaanista kasvua hitaampaa. Epäorgaaninen eli ulkoinen kasvu tapahtuu usein yritysostojen kautta. Kasvu tapahtuu tällöin nopeasti ja suurella mittakaavalla. (Viitala & Jylhä 2019.)

5 Turun Osuuskaupan asiakasomistajuuden kannattavuus ja sen kehittäminen

5.1 Toimeksiantajan esittely

Osuuskauppatoiminnalla on pitkä ja merkittävä historia Suomessa. Ensimmäinen kulutusosuuskunta Suomessa on perustettu vuonna 1882 Viipurin konepajan työmiehien toimesta. Tänä päivänä Suomessa S-ryhmän asiakasomistajia on noin 2,5 miljoonaa henkilöä, täten osuuskauppatoiminnalla on merkitystä hyvin laajalle joukolle suomalaisia. Osuuskauppatoiminnassa korostuvat rinnakkain taloudellinen kannattavuus sekä yhteiskunnallinen vastuu. (S-ryhmä n.d. a.)

TOK perustettiin Turussa Raunistulassa jo vuonna 1901, ja sen omistaa tänä päivänä yli 171 000 varsinaissuomalaista taloutta. TOK:n toimialueen talouksista yli 68 % oli asiakasomistajia vuoden 2022 ja vuoden 2023 vaihteessa. Vuonna 2022 TOK:n liikevaihto oli 731,6 miljoonaa euroa nousten edellisvuodesta kymmenisen prosenttia. Tässä opinnäytetyössä käsiteltävällä market-alalla liikevaihto oli 556,5 miljoonaa euroa, joka oli vuoden 2021 liikevaihtoa noin seitsemän prosenttia suurempi. TOK:n vakavaraisuus pysyi vahvana omavaraisuusasteen ollessa 48,3 % vuonna 2022. (Turun Osuuskauppa 2023.)

Asiakasomistajuuden kannattavuutta ja sen varmistamista asiakaskohtaamisessa on tärkeää tutkia, sillä kuten S-ryhmä verkkosivuillaan toteaa ”ilman asiakasomistajia ei ole osuuskauppaa”. Hyvä asiakaskokemus on TOK:n strategian ytimessä, koska osuuskaupan vision mukaisesti heidän tavoitteenaan on ”tehdä Varsinais-Suomesta parempi paikka elää”. TOK haluaa, että asiakas hyötyisi mahdollisimman paljon asiakkuudestaan ja näin ollen palveluihin ja toimintoihin kohdistuu jatkuvaa kehittämistä, jonka onnistumista mitataan tunnusluvuilla. Keskeisenä asiana strategian toteutumisen kannalta on toimipaikoissa tehtävä asiakaspalvelutyö. Joka kerta

kun asiakas tulee ostoksille, TOK:n kassahenkilöstön tehtävänä on varmistaa, onko asiakkaalla S-Etukorttia maksimoidakseen asiakkaan saaman hyödyn jokaisella käyntikerralla.

5.2 Kyselytutkimus kassahenkilöstölle

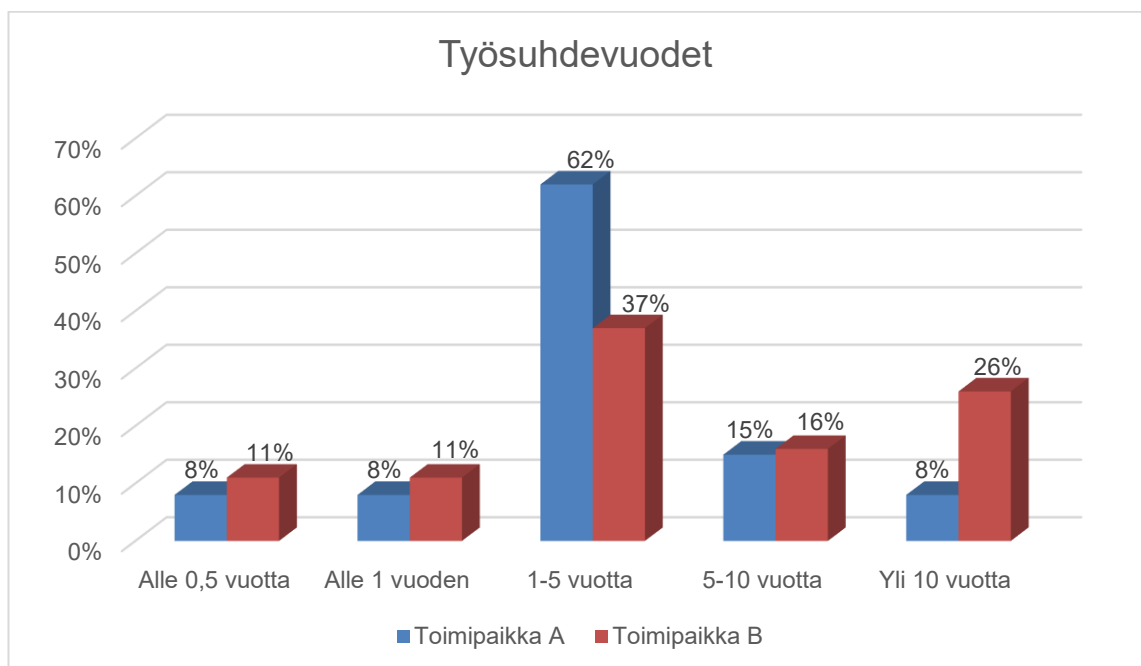
Kysely teetettiin kahden eri TOK:n toimipaikan kassatyöntekijöille S-Etukortin kysymiseen vaikuttavien tekijöiden selvittämiseksi. Kassatyöntekijöillä oli yhteensä 14 päivää aikaa vastata kyselyyn. Toimipaikat valittiin kyselyn kohteiksi TOK:n toimialueelta, koska toimipaikassa A S-Etukortin kysyminen onnistuu erittäin hyvin ja toimipaikassa B kysymisen onnistuminen on hyvin heikkoa mysteeritutkimusten perusteella. Kyselyssä ei kerrottu valittujen toimipaikkojen olevan valikoitu minkään tietyn datan perusteella. Kyselyn kuvauksessa, kysymyksissä tai vastausvaihtoehdoissa ei tuotu vastaajalle ilmi, että toimipaikat on valittu mysteeritutkimuksen tulosten perusteella. Vastaajalle ei myöskään kerrottu, kumpi toimipaikoista on onnistunut paremmin mysteeritutkimuksissa.

TOK halusi varmistaa kassatyöntekijöiden vastaamisen kyselyyn, joten kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin S-ryhmän lahjakortti toimipaikasta ja vastauksista riippumatta. Arvontaa varten kyselyyn vastanneet antoivat etu- ja sukunimensä. Henkilötietoja käytettiin vain arvonnin suorittamiseen. Kyselyyn vastaaminen oli muutoin nimetöntä. Kyselyn jokainen kysymys arvontaan liittyvää nimikysymystä lukuun ottamatta oli pakollinen.

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä kassatyöntekijän tuli valita, kummassa toimipaikassa hän työskentelee. Toimipaikasta A kyselyyn vastasi 44,8 % kassatyöntekijöistä ja toimipaikasta B 40,7 %. Kyselyn saaneista kassatyöntekijöistä kyselyyn vastasi 42,1 % kassatyöntekijöistä, kun otetaan huomioon molemmat toimipaikat. Yhteensä kyselyyn vastasi 32 kassatyöntekijää.

Kyselyn toinen kysymys selvitti kassatyöntekijöiden työsuhdevuosia TOK:lla. Kysymys ei määrittänyt vastaajan työtehtävien mahdollista muutosta työvuosien

aikana. Tarkoituksena oli selvittää pelkät työvuodet TOK:n työntekijänä riippumatta työtehtävistä. Oletuksena oli, että pidempään TOK:lla työskennelleet pitävät myös S-Etukortin kysymistä tärkeänä ja ymmärtävät, miksi se on tärkeä osa jokaista asiakastapahtumaa. Kyselyssä annettiin viisi eri vastausvaihtoehtoa huomioiden myös lyhyet työsuhteet. Vastausvaihtoehdot olivat alle puoli vuotta, alle yhden vuoden, 1–5 vuotta, 5–10 vuotta tai yli 10 vuotta. Toimipaikan A vastanneista kassatyöntekijöistä yli 85 % on työskennellyt TOK:lla yli yhden vuoden. Toimipaikan B vastanneista kassatyöntekijöistä lähes 79 % on työskennellyt enemmän kuin yhden vuoden TOK:lla. Kaaviossa 1 on eritelty kyselyyn vastanneiden työsuhdevuosien jakauma toimipaikoittain.

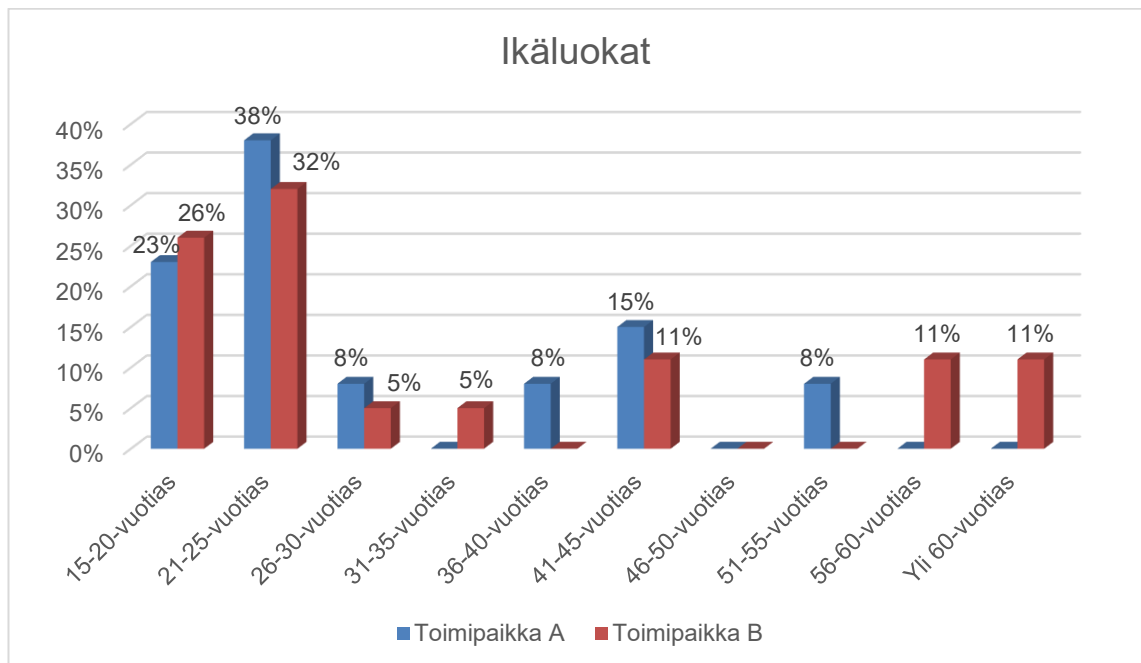


Kaavio 1. Kyselyyn vastanneiden työsuhdevuodet.

Molempien toimipaikkojen vastanneiden yleisin työsuhdevuosien määrä on '1-5 vuotta'. 1–5 vuotta TOK:lla työskennelleitä on yhteensä 46,9 % kaikista vastanneista kassatyöntekijöistä. Alle puoli vuotta tai alle vuoden TOK:lla työskennelleitä kassatyöntekijöitä on vastanneiden joukossa prosentuaalisesti yhtä paljon molemmissa toimipaikoissa.

Kolmas kysymys kartoitti kyselyyn vastanneiden kassatyöntekijöiden ikää. Ikä on demografinen tekijä, joka vaikuttaa yksilön ostokäyttäytymiseen.

Kassatyöntekijöillä oli mahdollisuus vastata kuuluvansa johonkin kymmenestä eri ikäluokasta. Vastausvaihtoehtoina oli ikäluokat aina viiden vuoden välein alkaen 15-vuotiaasta ja päättyen yli 60-vuotiaaseen. Ikäluokat aloitettiin 15-vuotiaista ja päätettiin lähes eläkeikäisiin, jotta voitiin kartoittaa kaikenikäiset työntekijät, joita TOK:lla työskentelee. Aloittamalla vaihtoehdot nuoresta mukaan saatiin myös mahdolliset kesätöitään syksyllä jatkavat tai toiseen asteen opintojen ohella työskentelevät kassatyöntekijät. Kaavio 2 kuvaa vastanneiden ikäluokkia toimipaikoittain.

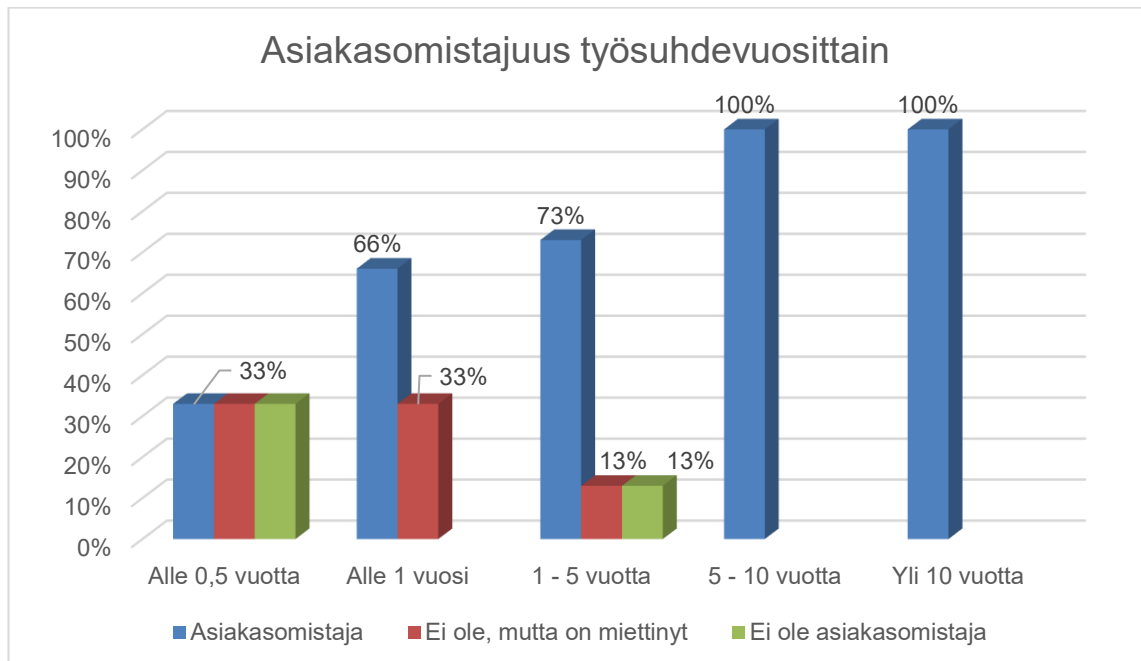


Kaavio 2. Kyselyyn vastanneiden ikäluokat.

Kysely tavoitti hyvin nuorempiin ikäluokkiin kuuluvia kassatyöntekijöitä. Molempien toimipaikkojen osalta eniten vastauksia kertyi ikäluokkaan 21–25-vuotias kuuluvilta kassatyöntekijöiltä ja toiseksi eniten ikäluokkaan 15–20-vuotias kuuluvilta kassatyöntekijöiltä. Yli 30-vuotiaita vastanneita oli 31 % Toimipaikasta A ja 37 % toimipaikasta B. Toimipaikan A vastanneista kassatyöntekijöistä vanhin vastannut kuuluu 51–55-vuotiaisiin ja toimipaikan B vastanneista kassatyöntekijöistä vanhin kuuluu yli 60-vuotiaisiin.

Kummastakaan toimipaikasta kyselyyn ei vastannut yhtään 46–50-vuotiasta kassatyöntekijää.

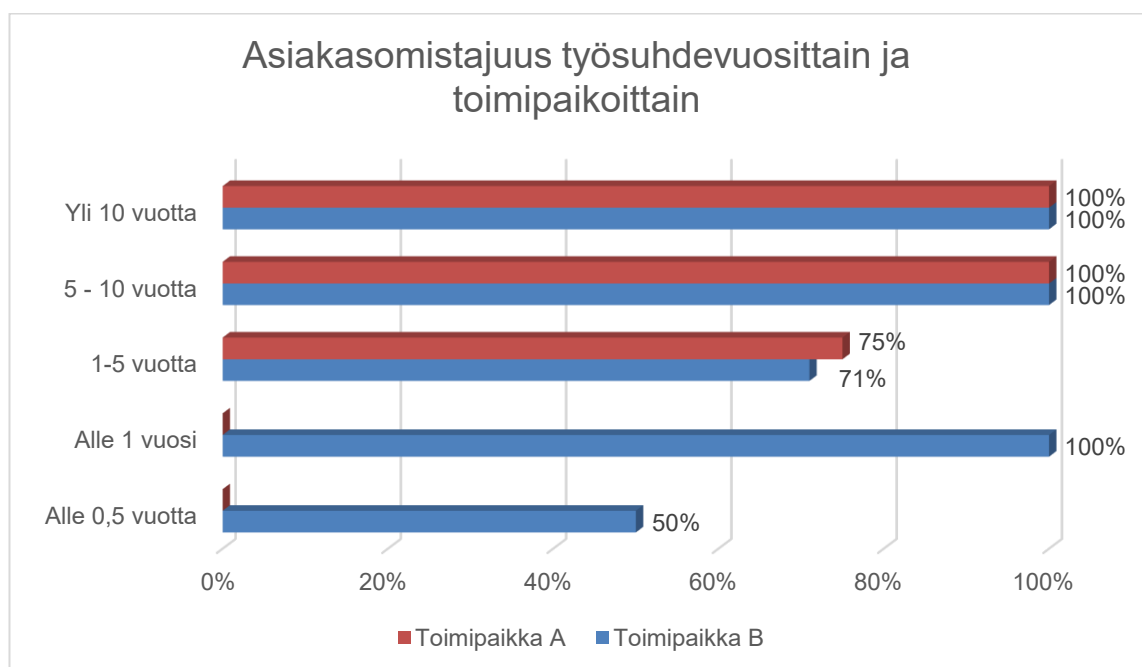
Kyselyn neljännessä kysymyksessä kysyttiin kassatyöntekijöiltä, ovatko he itse TOK:n asiakasomistajia. Vastausvaihtoehtoina oli 'Kyllä', 'En' ja 'En, mutta olen miettinyt asiaa'. Oletuksena oli, että kassatyöntekijän ollessa itse TOK:n asiakasomistaja hän ymmärtää asiakasomistajuuden tärkeyden ja täten kysyy varmemmin myös asiakkaalta S-Etukorttia kassatapahtuman yhteydessä. Toimipaikan A vastanneista kassatyöntekijöistä 69 % on itse TOK:n asiakasomistajia. TOK:n asiakasomistajia kyselyyn vastanneista toimipaikan B kassatyöntekijöistä on 84 %. Kaaviossa 3 on kuvattu asiakasomistajien määriä jakoperusteena vastanneen kassatyöntekijän työsuhdevuodet TOK:lla.



Kaavio 3. Kyselyyn vastanneiden asiakasomistajuus työsuhdevuosittain.

Kun vastanneiden toimipaikkakohtaiset tiedot poistetaan, vastanneiden asiakasomistajien määrässä huomaa selvän nousun työsuhdevuosien määrän kasvaessa ja samanaikaisesti niiden henkilöiden, jotka eivät ole asiakasomistajia, määrän laskun työsuhdevuosien kasvaessa. Kokonaisuudessaan sellaisten kassatyöntekijöiden, jotka eivät ole vielä

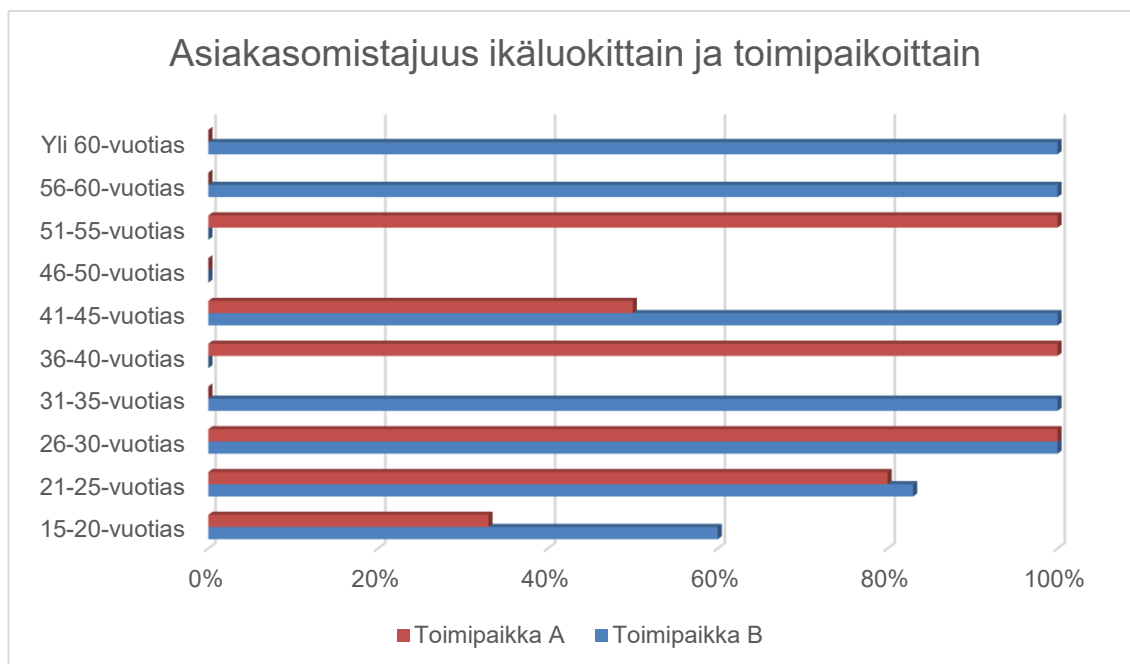
asiakasomistajia, mutta ovat miettineet asiakasomistajuutta, määrä ylittää niiden määrän, jotka eivät ole asiakasomistajia eivätkä ole myöskään miettineet asiakasomistajaksi ryhtymistä. Alle puoli vuotta työskennelleiden asiakasomistajien, ei asiakasomistajien ja asiakasomistajuutta miettineiden prosentuaalinen määrä vastanneiden joukossa on sama 33 %. Molemmissa toimipaikoissa vastanneista kaikki yli viisi tai kymmenen vuotta TOK:lla työskennelleistä ovat asiakasomistajia. Kaaviossa 4 kuvataan TOK:n asiakasomistajien määrää vastanneista toimipaikoittain työsuhdevuosien perusteella.



Kaavio 4. Kyselyyn vastanneiden asiakasomistajuus työsuhdevuosittain ja toimipaikoittain.

Toimipaikan A alle vuoden työskennelleistä ja kyselyyn vastanneista kassatyöntekijöistä yksikään ei ole TOK:n asiakasomistaja. Poiketen toimipaikan A kassatyöntekijöiden vastauksista toimipaikan B alle puoli vuotta TOK:lla työskennelleistä kassatyöntekijöistä on 50 % on asiakasomistajia ja alle yhden vuoden työskennelleistä kassatyöntekijöistä kaikki ovat asiakasomistajia. 1–5 vuotta TOK:lla työskennelleistä kyselyyn vastanneista kassatyöntekijöistä yli 70 % molempien toimipaikkojen osalta on jo asiakasomistajia. Kaavio 5

kuvaa asiakasomistajien määrää vastanneiden kesken toimipaikoittain vastanneen ikäluokan perusteella.

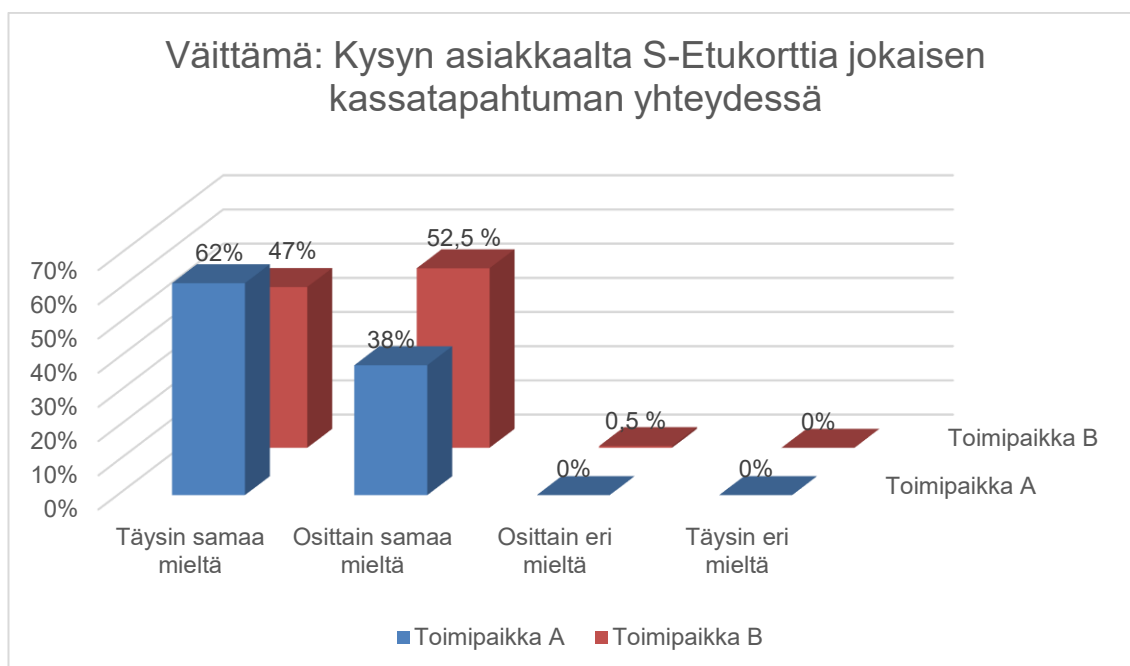


Kaavio 5. Kyselyyn vastanneiden asiakasomistajuus ikäluokittain ja toimipaikoittain.

Toimipaikan A vastanneista ikäluokkiin 26–30-vuotias, 36–40-vuotias ja 51–55-vuotias kuuluvista kassatyöntekijöistä kaikki ovat asiakasomistajia. Toimipaikan B osalta vain ikäluokkiin 15–20-vuotias ja 21–25-vuotias kuuluvista vastanneista kassatyöntekijöistä eivät kaikki ole asiakasomistajia. Muiden vastauksia saaneiden ikäluokkien osalta toimipaikan B kassatyöntekijöistä kaikki ovat asiakasomistajia.

Seuraavassa kysymyksessä kassatyöntekijän tuli arvioida, kysyykö hän asiakkaalta S-Etukorttia jokaisen kassatapahtuman yhteydessä. Väittämän kanssa pystyi olemaan täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä. Toimipaikan A vastanneista kassatyöntekijöistä 62 % oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa eli omasta mielestään he kysyvät asiakkaalta S-Etukorttia jokaisen kassatapahtuman yhteydessä. 38 % toimipaikan A vastanneista kassatyöntekijöistä oli osittain samaa mieltä

väittämän kanssa, eli S-Etukortin kysyminen ei tapahdu aivan jokaisen kassatapahtuman yhteydessä. Toimipaikan B vastanneista kassatyöntekijöistä 47 % kokee kysyvänsä S-Etukorttia jokaiselta asiakkaalta ja 52,5 % kokee kysyvänsä S-Etukorttia lähes jokaiselta asiakkaalta. Toimipaikan B vastanneista 0,5 % oli väittämän kanssa osittain eri mieltä. Kaaviossa 6 on esitetty kassatyöntekijöiden vastaukset S-Etukortin kysymistä koskevaan väittämään.

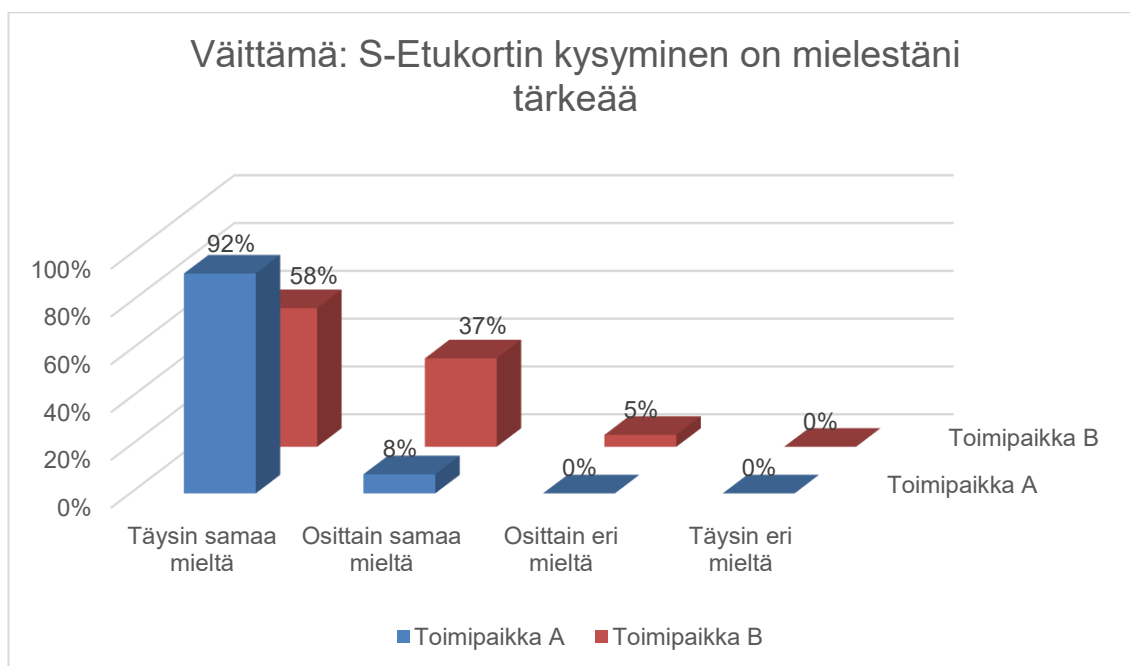


Kaavio 6. Väittämä: Kysyn asiakkaalta S-Etukorttia jokaisen kassatapahtuman yhteydessä.

Yksikään toimipaikan A tai B vastanneista kassatyöntekijöistä ei koe olevansa osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä kyselyn viidennessä kysymyksessä esitetystä väittämästä ”Kysyn asiakkaalta S-Etukorttia jokaisen kassatapahtuman yhteydessä”. Kyseisen väittämän kohdalla on hyvä tarkastella väittämän reliabiliteettia eli sitä, miten luotettavasti väittämä mittaa kassatyöntekijän onnistumista S-Etukortin kysymisessä (Tilastokeskus n.d.). Kysely on kokonaisuudessaan jaettu kassatyöntekijöille työnantajan hallinnoimalla alustalla, joka vaikuttaa vastausten luotettavuuteen. Vaikka kassatyöntekijöille on kerrottu, ettei työnantaja eikä opinnäytetyön tekijä käytä vastauksia yhdistääkseen niitä yksilöihin, voi silti kyselyyn vastaava pelätä

vastaustensa vaikuttavan omaan työsuhteeseen tai ilmapiiriin työpaikalla. Osa molempien toimipaikkojen työntekijöistä todennäköisesti unohtaa kysyä S-Etukorttia asiakkaalta jokaisen kassatapahtuman yhteydessä, minkä myöntäminen voi tuntua hankalalta. Tätä epäilystä vastausten luotettavuudesta tukevat TOK:n teettämät mysteeritutkimukset, joissa on käynyt ilmi etenkin toimipaikan B kassatyöntekijöiden unohtavan S-Etukortin kysymisen usein.

Kuudennessa kysymyksessä kassatyöntekijöille esitettiin väittämä ”S-Etukortin kysyminen on mielestäni tärkeää”. Tähän vastatessaan kassatyöntekijöillä oli mahdollisuus vastata samoin, kuten viidennen kysymyksen väittämässä. Kuten viidennen kysymyksen väittämän kohdalla, myös tässä on hyvä arvioida vastausten luotettavuutta. Toimipaikan A vastanneista kassatyöntekijöistä 92 % ja toimipaikan B vastanneista kassatyöntekijöistä 58 % on täysin samaa mieltä väittämän kanssa eli he kokevat S-Etukortin kysymisen tärkeäksi. Kaavio 7 kuvaa kassatyöntekijöiden kokemusta annetun väittämän kanssa.

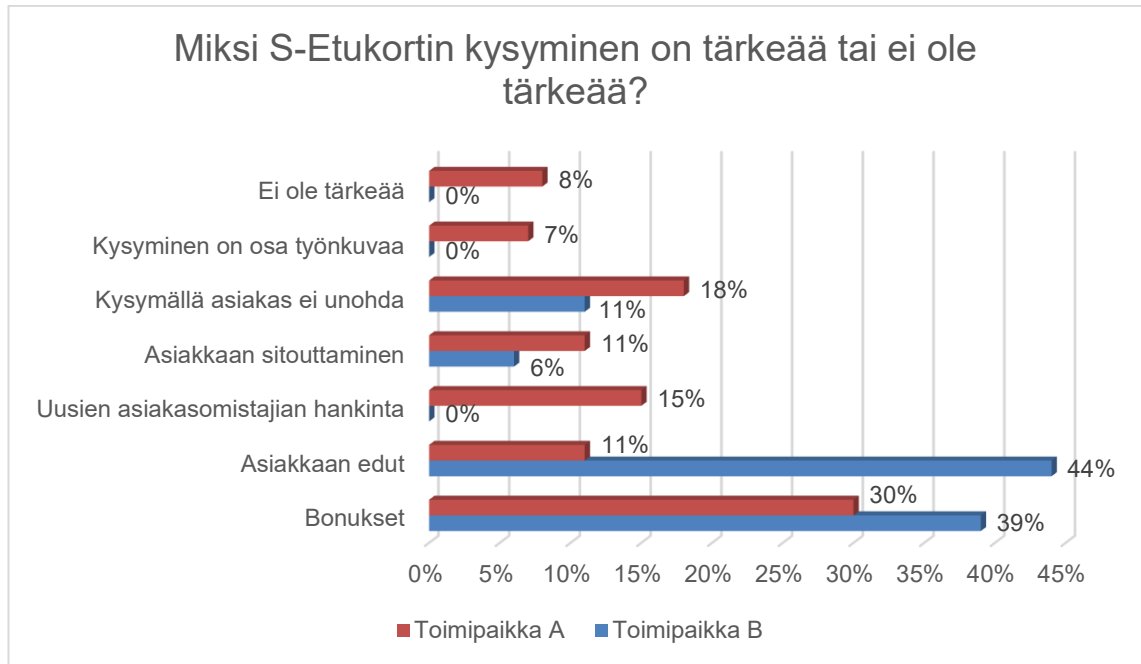


Kaavio 7. Väittämä: S-Etukortin kysyminen on mielestäni tärkeää.

Toimipaikan A vastanneista kassatyöntekijöistä kaikki olivat väittämän kanssa joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Toimipaikan B vastauksissa

on toimipaikan A vastauksia enemmän hajontaa. Toimipaikan B vastanneista kassatyöntekijöistä 95 % oli täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa. Loput 5 % vastanneista oli osittain eri mieltä väittämän kanssa.

Kyselyn viimeisenä kysymyksenä kassatyöntekijöiltä kysyttiin, miksi S-Etukortin kysyminen on kassatyöntekijän mielestä tärkeää tai ei ole tärkeää. Kysymys oli avoin, jotta kassatyöntekijällä oli mahdollisuus kertoa omat näkemyksensä S-Etukortin kysymisen tärkeydestä. Suurin osa molempien toimipaikkojen kassatyöntekijöistä oli sitä mieltä, että kysyminen on tärkeää juuri asiakkaan saamien etujen vuoksi. Yksi toimipaikan B vastanneista kassatyöntekijöistä vastasi kysymykseen vain ”.”. Kysymyksen ollessa pakollinen järjestelmä hyväksyy yhdenkin merkin vastaukseksi. Vastauksissa esiintyi vain yksi vastaus, jossa vastaajan mielestä S-Etukortin kysyminen ei ole tärkeää. Kyseinen kassatyöntekijä työskentelee toimipaikassa B. Eri mieltä ollut kassatyöntekijä kertoo, että pääosin asiakkaat näyttävät S-Etukorttiaan itse. Hänen kokemuksensa mukaan asiakkaat ärsyyntyvät, jos S-Etukorttia kysytään heiltä. Kyseinen kassatyöntekijä kertoo myös, ettei yksikään asiakas ole hänen uransa aikana liittynyt asiakasomistajaksi jatkuvan S-Etukortin kysymisen ansiosta eikä hän täten koe kysymistä tärkeäksi. Kahta edellä mainittua vastausta lukuun ottamatta vastauksissa mainittiin asiakkaan saamat bonusyödyt, asiakkaiden edut ja sitouttaminen, sekä se, että kysymällä S-Etukorttia saadaan sen unohtaneet asiakkaat niin sanotusti herätettyä sen käyttämiseen. Kaaviossa 8 kuvataan kassatyöntekijöiden vastausten pääpiirteitä toimipaikoittain.



Kaavio 8. S-Etukortin kysymisen tärkeyden taustasyyt.

Toimipaikan A vastanneiden mielestä tärkein syy S-Etukortin kysymiseen on asiakkaan saamat bonukset. Toimipaikan B vastanneiden mielestä tärkein syy on asiakkaan saamat edut. Toimipaikan A vastanneiden kassatyöntekijöiden mielestä toiseksi tärkein syy S-Etukortin kysymiseen on se, että usein asiakas itse unohtaa näyttää S-Etukorttiaan ja kassatyöntekijä voi muistuttaa asiakasomistajuudesta kysymällä S-Etukorttia asiakkaalta. Ainoastaan toimipaikan A vastanneet kassatyöntekijät tuovat vastauksissaan esille sen, että S-Etukortin kysyminen asiakkaalta kuuluu kassatyöntekijöiden työnkuvaan. Eräs toimipaikan B kassatyöntekijä kertoo, ettei joskus kysy S-Etukorttia asiakkaalta turvallisuussyistä. Asiakas saattaa olla päihtynyt tai arveluttavasti käyttäytyvä, jolloin kassatyöntekijä pyrkii kommunikoidaan asiakkaan kanssa mahdollisimman vähän. Toimipaikan B kassatyöntekijöiden vastauksista ilmenee myös, että usein alaikäiseltä ei kysytä S-Etukorttia. Vastauksista huomaa myös, että jos asiakas on kassatyöntekijälle tuttu ja kassatyöntekijä tietää asiakkaan asioivan useimmiten Keskon päivittäistavarakaupoissa, ei kassatyöntekijä kysy S-Etukorttia asiakkaalta.

5.3 Kyselytutkimus toimipaikkojen esihenkilöille

Kassatyöntekijöille tehdyn kyselyn lisäksi heidän esihenkilöilleen tehtiin kysely heidän näkemyksistään S-Etukortin kysymisen tärkeydestä. Kyselyn tarkoituksena oli myös selvittää esihenkilöiden näkemyksiä S-Etukortin kysymisen tärkeydestä, sekä siitä, voivatko he omasta mielestään vaikuttaa johtamisellaan kassatyöntekijöiden aktiivisuuteen ja onnistumiseen S-Etukortin kysymisessä.

Kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä esihenkilö valitsi, kummassa toimipaikassa hän työskentelee. Kysely lähetettiin kummankin toimipaikan yhdelle esihenkilölle, joka työskentelee suoraan kassatyöntekijöiden kanssa. Toisena kysymyksenä kyselyssä myös esihenkilöille esitettiin väittämä ”mielestäni S-Etukortin on kysyminen tärkeää”. Kyselyyn vastanneet esihenkilöt ovat molemmat väittämän kanssa täysin samaa mieltä.

Kolmas kysymys antoi esihenkilöille mahdollisuuden kuvailla, miksi S-Etukortin kysyminen on tai ei ole heidän mielestään tärkeää. Toimipaikan A esihenkilö toi vastauksissaan esille seuraavat syyt:

- bonus on tärkeä kilpailuetumme
- S-Etukortin kysyminen kuuluu kassatyöntekijän työtehtäviin
- pienetkin ostokset kerryttävät S-Bonusta
- S-Etukorttia näyttämällä TOK saa tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja tottumuksista.

Toimipaikan B kassatyöntekijöiden esihenkilö kertoi, että S-Etukortin kysyminen on tärkeää seuraavista syistä:

- asiakasomistaja on sitoutunut käyttämään osuuskaupan palveluja ja keskittämään ostoksensa meille sekä käyttämään muitakin S-ryhmän palveluja
- korttia kysymällä varmistetaan, että asiakas saa kaikki S-ryhmän edut käyttöönsä

- kysymällä S-Etukorttia asiakas saattaa maksaa S-Etukortilla ja S-Etukortilla maksavasta asiakkaasta tulee toimipaikalla vähemmän kuluja
- kysymällä S-Etukorttia aktivoidaan passiivisia asiakasomistajia
- kysymällä S-Etukorttia asiakasomistajapeitto kasvaa, kun saadaan mahdollisesti uusia asiakkaita ja S-mobiilin käyttöaste kasvaa.

Vastauksissa ilmennyt käsite 'asiakasomistajapeitto' kertoo, paljonko osuuskaupan toimialueen talouksista on jo asiakasomistajia.

Kyselyn neljäs kohta oli väittämä "S-Etukortin kysymisen tärkeydestä kerrotaan tarpeeksi perehdytyksessä". Väittämän kanssa esihenkilö pystyi olemaan täysin samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain eri mieltä tai täysin eri mieltä. Molempien toimipaikkojen esihenkilöt vastasivat olevansa osittain samaa mieltä väittämän kanssa, eli heidän mielestään S-Etukortin kysymisen tärkeydestä kerrotaan perehdytyksessä, mutta siitä voisi kertoa enemmän.

Esihenkilöille teetetyssä kyselyssä viides kohta oli väittämä "Koen, että voin omalla johtamisellani vaikuttaa kassatyöntekijöiden aktiivisuuteen S-Etukortin kysymisessä". Sekä toimipaikan A että toimipaikan B esihenkilö olivat väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Kuudennessa kysymyksessä esihenkilö pystyi kertomaan avoimen vastauksen muodossa, miksi tai miksi ei koe voivansa vaikuttaa kassatyöntekijöiden aktiivisuuteen S-Etukortin kysymisessä omalla johtamisellaan. Toimipaikan A esihenkilö vastasi voivansa vaikuttaa omalla esimerkillään. Lisäksi hän voi esihenkilönä korostaa ja kertoa, miksi S-Etukortin kysyminen on tärkeää. Tarvittaessa toimipaikan A esihenkilö voi perehdyttää kassatyöntekijöitä lisää ja puuttua niihin tilanteisiin, joissa S-Etukorttia ei ole muistettu kysyä asiakkaalta. Vastavuoroisesti hän nostaa esille ja palkitsee mysteeritutkimuksissa onnistuneita kassatyöntekijöitä. Toimipaikan B esihenkilö kertoi voivansa vaikuttaa kassatyöntekijöiden aktiivisuuteen varmistamalla toistuvasti kaikkien kassatyöntekijöiden hyvän ymmärryksen S-Etukortin kysymisen tärkeydestä tai "jankuttamalla kysymisestä".

5.4 Asiakasomistajuuden vaikutus osuuskaupan myyntiin

TOK:lla ei ole suoraan tietoa sellaisten henkilöiden, jotka eivät ole asiakasomistajia, ostokäyttäytymisestä, koska heistä ei jää asiakasrekisteriin tietoja ostotapahtuman yhteydessä. On kuitenkin mahdollista verrata eri asiakasomistaja-asiakastyyppejä keskenään. Tässä työssä vertaillaan keskittävien asiakasomistaja-asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja sen vaikuttavuutta myyntiin satunnaisesti S-Etukorttiaan näyttävien asiakasomistaja-asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. TOK käyttää näistä kahdesta asiakasomistajatyypistä nimikkeitä ”suojeltavat” ja ”satunnaiset”. Verrattavat tiedot perustuvat lokakuun 2023 asiakasomistajia koskeviin myyntitietoihin ja -määriin. Tiedot koskevat koko TOK:n toimialuetta, eivätkä ole toimipaikkakohtaisia.

Lokakuussa 2023 TOK:n asiakasomistajien asiakasmäärästä 28,9 % oli suojeltavia asiakasomistajia-asiakkaita ja 71,1 % oli satunnaisia asiakasomistaja-asiakkaita. Satunnaisten asiakasomistaja-asiakkaiden määrä on huomattavasti suurempi kuin suojeltavien asiakasomistaja-asiakkaiden määrä. Satunnaiset asiakasomistaja-asiakkaat eivät keskitä ostoksiaan laajalti TOK:n palveluiden piiriin eivätkä täten tuota osuuskaupalle samoissa määrin myyntiä kuin suojeltavat asiakasomistaja-asiakkaat tuottavat. Mitä vähemmän osuuskauppa saa myyntiä sitä huonommaksi sen kannattavuus laskee.

Suojeltavat asiakasomistaja-asiakkaat kattoivat 56,7 % kaikista TOK:n lokakuun 2023 asiakasomistajien asiointikerroista. Satunnaiset asiakasomistaja-asiakkaat kattoivat asiointikerroista 43,3 %. Suojeltavat asiakasomistaja-asiakkaat kattoivat yli puolet TOK:n lokakuun asiakasomistajien asiointikerroista, vaikka suojeltavien asiakasomistaja-asiakkaiden määrä oli lokakuussa 2023 pienempi kuin satunnaisten asiakasomistaja-asiakkaiden. Tämä kertoo suojeltavien asiakasomistaja-asiakkaiden ostotensa keskittämisen laajuudesta. Kooltaan pienempi joukko asiakasomistajia onnistuu kerryttämään asiointikertoja kuitenkin enemmän kuin isompi asiakasomistajajoukko. Satunnaiset asiakasomistaja-asiakkaat asioivat keskimäärin 6 kertaa TOK:n toimialueella

käyttäen S-Etukorttiaan lokakuussa 2023. Suojeltavien asiakasomistaja-asiakkaiden keskimääräinen asiointimäärä oli 14 kertaa. Useammat asiointikerrat tuovat TOK:lle lisää myyntiä, mikä kasvattaa kannattavuutta, elleivät muut kustannukset muutu.

Suojeltavien asiakasomistaja-asiakkaiden keskiostos oli lokakuussa lähes 49 euroa. Satunnaisten asiakasomistaja-asiakkaiden keskiostos oli lokakuussa reilu 35 euroa eli yli 26 % pienempi kuin suojeltavien. Keskiostoksesta on nähtävissä, että suojeltavien asiakasomistaja-asiakkaiden keskittäessä hankintojaan TOK:n piiriin, myös keskiostos on korkeampi. Satunnainen asiakasomistaja-asiakas ei välttämättä käy ostamassa esimerkiksi elintarvikkeita joka kerta S-ryhmän päivittäistavarakaupasta, mutta suojeltava keskittää ostoksensa S-ryhmän liikkeisiin ja käy useimmiten paikoissa, joissa voi kerryttää bonuksia näyttämällä S-Etukorttia.

Bonusmyynnistä eli siitä, paljonko asiakasomistajat ovat tuottaneet myyntiä TOK:lle, yli puolet oli suojeltavien asiakasomistaja-asiakkaiden tuottamaa myyntiä. Suojeltavat asiakasomistaja-asiakkaat tuottivat lokakuussa 2023 bonusmyyntiä 66,5 % kaikesta TOK:n lokakuun bonusmyynnistä. Vastaavasti satunnaiset asiakasomistaja-asiakkaat tuottivat 33,5 % TOK:n lokakuun bonusmyynnistä.

Tammi-syyskuun 2023 ajalta toimipaikan A asiakkaiden kuittitapahtumista 64 % oli asiakasomistajien kuittitapahtumia eli S-Etutapahtumia. Toimipaikassa B S-Etutapahtumia oli 52 % kaikista kuittitapahtumista. Koko TOK:n market-ketjun, johon kuuluvat TOK:n toimialueella Prisma, S-marketit ja Salet, kuittitapahtumista S-Etutapahtumia oli tammi-syyskuun 2023 aikana 56 %. Molemmissa toimipaikoissa yli puolet kuittitapahtumista on asiakasomistajien kuittitapahtumia, kuten myös koko TOK:n market-ketjulla. Kuten koko TOK:n asiointikerroista myös tässä työssä vertailtavien toimipaikkojen kuittitapahtumista suurin osa on asiakasomistajien tuottamia.

6 Johtopäätökset

Kanta-asiakasohjelmien avulla yritys pystyy tarjoamaan uskollisille asiakkailleen personoituja etuja ja keräämään heistä tietoa, jonka perusteella yritys voi muokata liiketoimintaansa mielekkäämmäksi asiakkaille. Asiakasomistajuus on eräs kanta-asiakasohjelma, jossa asiakasomistajat omistavat osan osuuskaupasta. Ostoksiaan keskittävät asiakasomistajat tuottavat osuuskaupalle enemmän myyntiä kuin sellaiset, jotka käyttävät S-Etukorttiaan harvemmin asioidessaan S-ryhmän päivittäistavarakaupoissa.

Tämän opinnäytetyön tietoperustassa syvennyttiin kanta-asiakasohjelmiin sekä perinteisen kanta-asiakkuuden ja asiakasomistajuuden eroihin. Lisäksi käytiin läpi yksilön ja yrityksen toimintaan vaikuttajia tekijöitä, kuten demografisia tekijöitä sekä yrityksen kilpailukeinoja. Kannattavuuden näkökulmaa selvitettiin eri taloudellisten toimintaedellytysten avulla. Näitä ovat erilaiset kannattavuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden tunnusluvut sekä yrityksen kasvukyky.

Työn toimeksiantajana toimi Turun Osuuskauppa. Tietoperustan jälkeen opinnäytetyössä siirryttiin empiiriseen osuuteen, joka alkoi toimeksiantajan eli Turun Osuuskaupan esittelyllä. Toimeksiannon tavoitteena oli selvittää TOK:n asiakasomistajuuden varmistamisen merkitystä osuuskaupalle ja sitä, miten asiakasomistajuus vaikuttaa osuuskaupan myyntiin. Opinnäytetyössä keskityttiin tarkastelemaan kahta eri TOK:n market-alan toimipaikkaa, joista toinen onnistuu S-Etukortin kysymisessä mysteeritutkimuksissa ja toinen ei onnistu. Mysteeritutkimuksissa onnistunut toimipaikka oli tässä työssä toimipaikka A. Huonommin mysteeritutkimuksissa menestynyt toimipaikka oli toimipaikka B.

Empiirisessä osuudessa käytiin läpi näiden kahden toimipaikan kassatyöntekijöille ja heidän esihenkilöilleen teetettyjen kyselyiden tuloksia. Kyselyiden tarkoituksena oli selvittää kassatyöntekijöiden ajatuksia S-Etukortin kysymisen tärkeydestä ja heidän omasta toiminnastaan kassatapahtumien

yhteydessä. Esihenkilöille teetetty kysely kartoitti myös esihenkilöiden mielipiteitä S-Etukortin kysymisen tärkeydestä sekä heidän mielipiteitään perehdytyksestä ja omasta johtamisesta. Empiirisessä osuudessa selvitettiin asiakasomistajuuden vaikutusta osuuskaupan kannattavuuteen. Selvitystä tehtiin TOK:n toimittamien lukujen perusteella verraten aktiivisista ja ostoksiaan laajasti keskittäviä asiakasomistajia satunnaisesti asioiviin asiakasomistajiin.

Kassatyöntekijöille teetettyyn kyselyyn vastasi molemmista toimipaikoista hieman alle puolet kaikista kassatyöntekijöistä. Molemmissa toimipaikoissa työsuhteen pituutta tarkastellessa eniten vastauksia keräsi vastausvaihtoehto ”1–5 vuotta”. Vertailemalla asiakasomistajien määrää ja työsuhteiden pituutta toimipaikkojen kassatyöntekijöiden osalta huomataan, että pidempään työskennellyt on varmemmin itsekkin asiakasomistaja. Asiakasomistajana kassatyöntekijä ymmärtää osuuskaupan liiketoiminnan periaatteet ja S-Etukortin kysymisen tärkeyden osuuskaupalle ja asiakkaalle. Kaikki yli viisi vuotta TOK:lla työskennelleistä kyselyyn vastanneista ovat asiakasomistajia.

Kassatyöntekijöiden kyselyyn vastanneista suurin osa on 21–25-vuotiaita. Kyseiseen ikäluokkaan kuuluvat ovat usein opiskelijoita ja työskentelevät opintojensa ohella. Osa-aikaisessa työsuhteessa työskennellessä perehdytyksen sisäistäminen usein heikkenee, kun työntekijä ei ole päivittäin läsnä työpaikalla. Kyselyn tuloksista käy ilmi, että nuoremmat kassatyöntekijät eivät ole yhtä todennäköisesti asiakasomistajia kuin vanhemmat työntekijät. Kyselyyn vastanneista yli 45-vuotiaista kassatyöntekijöistä kaikki ovat itse asiakasomistajia. Kun kassatyöntekijä on itse asiakasomistaja, ymmärtää hän asiakasomistajuuden merkityksen ja osuuskaupan toiminnan periaatteet, jolloin myös S-Etukortin kysymisen kassatapahtuman yhteydessä onnistuu luontevammin. Tätä oletusta ei vastaa kyselyyn vastanneiden asiakasomistajien määrä toimipaikoittain, kun tarkastellaan TOK:n mysteeritutkimuksen tuloksia. Toimipaikka A onnistuu mysteeritutkimuksissa toimipaikkaa B paremmin, mutta kyselyyn vastanneista toimipaikan A kassatyöntekijöistä 69 % ja toimipaikan B kassatyöntekijöistä 84 % on itse asiakasomistajia.

Suurin osa kassatyöntekijöistä oli täysin samaa mieltä, kun heille esitettiin väittämä ”Kysyn asiakkaalta S-Etukorttia jokaisen kassatapahtuman yhteydessä”. Toimipaikan A vastanneista kaikki olivat joko täysin samaa mieltä tai osittain samaa mieltä. Toimipaikan B vastanneista suurin osa oli osittain samaa mieltä. Vastaukset väittämiin eivät vastaa mysteeritutkimuksen tuloksia, jossa toimipaikka B oli toimipaikkaa A selkeästi heikompi S-Etukortin kysymisen onnistumisessa. Tässä on huomioitava, että kyselyyn ovat voineet vastata eri henkilöt kuin he, jotka ovat olleet mysteeritutkimuksen otannassa. Myös kassatyöntekijöiden psykologiset tekijät, kuten kassatyöntekijöiden asenne kyselyä ja työnantajaa kohtaan vaikuttavat vastauksiin. Kysely tehtiin täysin nimettömänä ja kassatyöntekijöille kerrottiin, ettei vastauksia yhdistetä yksilöihin. Osa vastaajista on voinut kokea pelon tunnetta, että jos he vastaavat rehellisesti eikä vastaus miellytä työnantajaa, voivat he kohdata ongelmia työpaikallaan.

Kysyttäessä kassatyöntekijöiltä, miksi S-Etukortin kysyminen on tärkeää tai ei ole tärkeää, suurin osa nosti esille tärkeyden syinä asiakasomistajan saamat bonukset ja sitouttamisen. Eräs toimipaikan A kassatyöntekijä toi esille, ettei S-Etukortin kysyminen ole tärkeää, koska asiakas usein ehtii itse näyttää S-Etukorttiaan ennen kuin kassatyöntekijä sitä ehtii kysyä. Tämä vastaus kertoo siitä, etteivät kyselyssä esitetyt väittämät huomioineet kaikkia tilanteita. Mikäli kysely tehtäisiin uudelleen, väittämään ” Kysyn asiakkaalta S-Etukorttia jokaisen kassatapahtuman yhteydessä” olisi hyvä lisätä vielä ”, ellei asiakas ehdi näyttää S-Etukorttiaan itse”. Näin kyselyn vastauksia eivät vääristäisi tilanteet, joissa asiakkaalta ei ehditä kysyä S-Etukorttia.

S-Etukortin kysymisen onnistumiseen vaikuttavat perehdytys ja johtaminen, työntekijän ikä, omat asenteet ja se, onko työntekijä itse asiakasomistaja. Toimeksiantaja ei voi vaikuttaa suoraan muihin tekijöihin kuin perehdytykseen ja johtamiseen. Johtamiseen toimeksiantaja voi vaikuttaa perehdyttämällä esihenkilöitä siihen, miten tulee reagoida oman henkilökunnan onnistuessa tai epäonnistuessa mysteeritutkimuksissa. Kassatyöntekijöiden perehdytyksessä olisi hyvä tuoda ilmi, että myös alaikäisellä voi olla S-Etukortti ja heiltä sitä voi

myös kysyä. Alaikäinen voi käyttää esimerkiksi vanhempansa rinnakkaiskorttia. Vastauksista kävi myös ilmi, että jos kassatyöntekijä tietää asiakkaan asioivan useimmiten Keskon päivittäistavarakaupassa, ei kassatyöntekijä kysy S-Etukorttia asiakkaalta. Tämänkaltaiset epäkohdat kassatyöntekijän toimintatavoissa vähentävät S-Etukortin kysymisen aktiivisuutta. Näitä epäkohtia toimeksiantaja voi pyrkiä ehkäisemään tuomalla kohdat toimintatapoineen esille perehdytyksessä, jossa myös kannattaa tuoda ilmi hyvin tarkoin osuuskaupan liiketoiminnan periaatteet ja kuvata uusille työntekijöille konkreettisin esimerkein, miksi S-Etukortin kysyminen on tärkeää.

Kassatyöntekijöiden esihenkilöille teetetyssä kyselyssä toimipaikkojen vastausten välillä ei ollut suuria eroavaisuuksia. Vastauksista eivät käy suoraan ilmi ne tekijät, jotka vaikuttavat toimipaikkojen suoriutumiseen mysteeritutkimuksissa. Toimipaikan A esihenkilö toi esille, että S-Etukortin kysyminen kuuluu kassatyöntekijän työnkuvaan. Saman toivat ilmi myös kaksi toimipaikan A kassatyöntekijää. S-Etukortin kysymistä ei sen sijaan mielletty työnkuvaksi yhdessäkään toimipaikan B kassatyöntekijöiden vastauksissa. Työnkuva auki selittäminen kassatyöntekijöille on siten onnistunut paremmin toimipaikassa A. Molemmat esihenkilöt kokivat voivansa johtamisellaan vaikuttaa kassatyöntekijöiden onnistumiseen S-Etukortin kysymisessä. Sanavalinnat esihenkilöiden vastauksissa kertovat esihenkilöiden asenteesta omaan työhönsä ja muiden johtamiseen. Toimipaikan A esihenkilö kertoi voivansa ”muistuttaa ja korjata”, kun taas toimipaikan B esihenkilö kertoi voivansa ”jankuttaa” kysymisestä. Esihenkilön oma negatiivinen asenne S-Etukortin kysymistä kohtaan voi heijastua työntekijöihin.

Kun S-Etukortin kysymisessä onnistutaan poikkeuksetta, saadaan satunnaisesti asioivista asiakasomistajista aktiivisia ja varmoja asiakasomistajia. Täten myös suojeltavien asiakasomistajien asiointikerrat, keskiostos ja asiakasmäärä kasvavat. Mitä enemmän TOK saa suojeltavia asiakasomistajia, sitä enemmän kannattavuus nousee. Myös satunnaisten asiakasomistajien määrää on hyvä pyrkiä kasvattamaan, kuitenkin niin, etteivät satunnaisten asiakasomistajien määrä ja asiointikerrat ylitä suojeltavien asiakasomistajien määrää tai

asiointikertoja. Suojeltavien asiakasomistajien tuottaman myynnin tulee olla korkeampi kuin satunnaisten asiakasomistajien, koska suojeltava asiakasomistaja on TOK:lle kannattavin asiakasomistaja-asiakastyypiksi.

Tätä opinnäytetyötä voisi tulevaisuudessa jatkaa laajemmalla kyselyllä sekä kassatyöntekijöille että heidän esihenkilöilleen. Kyselyyn ja liiketoiminnan lukuihin voisi ottaa mukaan laajemman tarkasteluajanjakson. Näin parannettaisiin kyselyn luotettavuutta, ja saataisiin mahdollisesti enemmän vastauksia. Kyselyt voitaisiin tehdä myös useammalle toimipaikalle kuin vain kahdelle, jotta opinnäytetyön tekijälle sekä toimeksiantajalle syntyisi laajempi käsitys S-Etukortin kysymiseen vaikuttavista tekijöistä.

Toimeksiantaja kokee työn tarjonnan mielenkiintoisia tuloksia erityisesti S-Etukortin kysymisen tärkeyden kokemuksesta, asian johtamisen merkityksestä sekä korttikysymisestä osana työnkuvaa. Työn tuloksia tullaan hyödyntämään, kun toimeksiantaja suunnittelee jatkotoimenpiteitä, joilla pyritään varmistamaan S-Etukortin kysymisen jokaisen kassatapahtuman yhteydessä. Toimeksiantaja uskoo, että tulosten perusteella heidän tulee keskittyä asiakasomistajuuden merkityksen kertomiseen henkilökunnalle sekä korttikysymisen johtamiseen.

Lähteet

Ala-Risku, J. 2021. Tilinpäätösanalyysi paljastaa yrityksen arvonluontikapasiteetin. Viitattu 18.10.2023.

<https://www.rantalainen.fi/julkaisut/artikkelit/tilinpaatosanalyysi-paljastaa-arvonluontikapasiteetin/>

Alma Talent n.d. a. Tunnuslukuopas. Kannattavuus. Viitattu 12.9.2023 ja 18.10.2023. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/>

Alma Talent n.d. b. Tunnuslukuopas. Kannattavuus. Myyntikate-%. Viitattu 4.10.2023. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/myyntikate-ja-myyntikate-prosentti/>

Alma Talent n.d. c. Tunnuslukuopas. Kannattavuus. Käyttökate-%. Viitattu 4.10.2023. <https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/kayttokate-prosentti/>

Alma Talent n.d. d. Tunnuslukuopas. Kannattavuus. Oman pääoman tuotto-% (ROE). Viitattu 4.10.2023.

<https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/oman-paaoman-tuotto-prosentti-roe/>

Alma Talent n.d. e. Tunnuslukuopas. Kannattavuus. Sijoitetun pääoman tuotto-% (ROCE). Viitattu 4.10.2023.

<https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/kannattavuus/sijoitetun-paaoman-tuotto-prosentti-roi/>

Alma Talent n.d. f. Tunnuslukuopas. Vakavaraisuus. Nettovelkaantumisaste-%. Viitattu 18.10.2023.

<https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/nettovelkaantumisaste-prosentti-net-gearing/>

Alma Talent n.d. g. Tunnuslukuopas. Vakavaraisuus. Suhteellinen velkaantuneisuus-%. Viitattu 18.10.2023.

<https://www.almatalent.fi/tunnuslukuopas/vakavaraisuus/suhteellinen-velkaantuneisuus-prosentti/>

ALV-laskuri n.d. Käyttökate (EDITBA). Viitattu 4.10.2023. <https://alv-laskuri.fi/econ?p=kayttokate>

Azets n.d. Yrityksen tunnusluvut -opas. Viitattu 4.10.2023. Ladattavissa osoitteesta <https://www.azets.fi/opaat/yrityksen-tunnusluvut/>

Begström, S. & Leppänen, A. 2021. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16., uudistettu painos. Helsinki: Edita

CapitalBox 2022. Mitä tarkoittaa quick ratio eli maksuvalmiussuhde ja miten se lasketaan? Viitattu 18.10.2023. <https://www.capitalbox.fi/blog/quick-ratio-maksuvalmiussuhde>

HOK-Elanto 2013. Kolumni: Tänään kentällä asiakasomistaja vs. kanta-asiakas. Viitattu 2.10.2023. <https://hok-elanto.fi/news/kolumni-tanaan-kentalla-asiakasomistaja-vs-kanta-asiakas/> Viitattu 2.10.2023

Intellipocket 2022. Tarvitaanko kuluttajien palkitsemista? – Yrityksen kanta-asiakasohjelma. Viitattu 2.10.2023. <https://www.intellipocket.com/fi/kanta-asiakasohjelma-tarvitaanko-kuluttajien-sitouttamista/#:~:text=Kanta-asiakasohjelma%20on%20kuluttajia%20sitouttava%20ja%20palkitseva%20yrityksen%20ty%C3%B6kalu.,parhaalla%20hinnalla%20tai%20edulla%20hankittua%20tuotteen%20tai%20palvelun.>

Kasvurahoitus 2022. Kannattavuus – näin parannat yrityksen kannattavuutta. Viitattu 18.10.2023. <https://www.kasvurahoitus.fi/tiedotteet/kannattavuus/>

Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2008. Kanta-asiakasmarkkinointi ja kanta-asiakasohjelmat. Viitattu 12.9.2023. <https://www.kkv.fi/kuluttaja-asiat/tietoa-ja-ohjeita-yrityksille/kuluttaja-asiemiehen-linjaukset/kanta-asiakasmarkkinointi-ja-kanta-asiakasohjelmat/>

Kuivalahti T. 2023. Kanta-asiakasohjelmalla lisää asiakasyymmärrystä ja kestävämpiä asiakassuhteita. Viitattu 2.10.2023. <https://www.vaimo.com/fi/blogi/kanta-asiakasohjelmalla-lisaa-asiakasyymmarrysta-ja-kestavampia-asiakassuhteita/>

Lahnaoja J. 2021. Ketä varten mainostat? – Datan hyödyntäminen yrityksen markkinoinnissa. Viitattu 2.10.2023. <https://www.seoptimi.fi/datan-hyodyntaminen/?cn-reloaded=1>

Meltwater 2022. Mitä on data-analytiikka? Viitattu 2.10.2023. <https://www.meltwater.com/fi/blog/data-analytiikka>

Mäkeläinen, V-P. 2021. Korona-ajan vaikutuksista ostokäyttäytymiseen. SeAMK. Viitattu 17.10.2023. <https://lehti.seamk.fi/yrittajyys-ja-kasvu/korona-ajan-vaikutuksista-ostokayttaytymiseen/>

Määttä, M. 2021. Kaunotar vai hirviö? Mitä tilinpäätöksen luvut kertovat yrityksen maksuvalmiudesta. Viitattu 18.10.2023. <https://www.visma.fi/blog/kaunotar-vai-hirvio-mita-tilinpaatoksen-luvut-kertovat-yrityksen-maksuvalmiudesta/>

Netvisor n.d. Talouden tunnusluvut tutuksi. Viitattu 4.10.2023. <https://netvisor.fi/media/Tunnusluvut-tutuiksi-opas.pdf>

Osaava Yrittäjä n.d. Yritystoiminta. Kannattavuus. Viitattu 12.9.2023. <https://www.osaavayrittaja.fi/kannattavuuslaskenta/kannattavuus>

Pirilä, K. 2023. Metropolia. Yrityksen kasvuhaluus, kasvun keinot ja esteet – pitääkö aina kasvaa? Viitattu 5.11.2023. <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2023/05/30/yrityksen-kasvuhaluus-kasvun-keinot-ja-esteet-pitaako-aina-kasvaa/>

Pitkäsalo E. 2023. Procountor. Yrityksen tärkeimmät tunnusluvut. Viitattu 4.10.2023. <https://procountor.fi/blogi/yrityksen-tarkeimmat-tunnusluvut/>

Procountor n.d. Aakkoset. Kannattavuus – mitä on kannattavuus? Viitattu 4.10.2023. <https://procountor.fi/talouhallinnon-sanakirja/kannattavuus/>

Puusa, A.; Reijonen, H.; Juuti, P. & Laukkanen, T. 2015. Akatemiasta markkinapaikalle. 6., uudistetun painoksen identtinen lisäpainos. Helsinki: Talentum.

Rumpu A. 2023. Netvisor. Yrityksen tunnusluvut – seuraa vähintään näitä. Viitattu 4.10.2023. <https://netvisor.fi/blog/yrityksen-tunnusluvut-seuraa-vahintaan-naita/>

S-ryhmä n.d. a. Osuustoiminta ja asiakasomistajuus. Viitattu 30.8.2023. <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/osuustoiminta-ja-asiakasomistajuus>

S-ryhmä n.d. b. Talous ja hallinto. S-ryhmän keskeiset luvut. Viitattu 30.8.2023. <https://s-ryhma.fi/talous-ja-hallinto/keskeiset-luvut>

SalesOnly 2022. Kasvun merkitys korostuu epävarmuuden aikoina – rekrytointistrategia on tärkeä osa kasvustrategian toteutumista. Viitattu 18.10.2023. <https://www.salesonly.fi/blogi/kasvun-merkitys/>

Salmi, I. 2020. Mitä tilinpäätös kertoo? 10., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Taloustutka n.d. a. Tunnusluvut. Maksuvalmius. Viitattu 18.10.2023. <https://product.taloustutka.fi/tunnusluvut-maksuvalmius/>

Taloustutka n.d. b. Tunnusluvut. Vakavaraisuus. Viitattu 18.10.2023. <https://product.taloustutka.fi/tunnusluvut-vakavaraisuus/>

Tilastokeskus n.d. Tietoa tilastosta. Käsitteet. Reliabiliteetti. Viitattu 6.11.2023. <https://www.stat.fi/meta/kas/reliabiliteetti.html>

Tomperi S. 2021. Kehittyvä kirjanpito. 18., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Turun Osuuskauppa 2023. Turun Osuuskaupan tulos edellisen vuoden tasolla. Viitattu 4.11.2023. <https://tok.fi/news/turun-osuuskaupan-tulos-edellisvuoden-tasolla/>

Valjas 2020. Myyntikate – mikä se on ja kuinka se lasketaan. Viitattu 4.10.2023. <https://valjas.fi/opi/blogi/myyntikate-mika-se-on-ja-kuinka-se-lasketaan/>

Viita, A. 2023. Yrityksen vakavaraisuuden tunnusluvut kuvaavat pääomarakennetta. Viitattu 18.10.2023. <https://ahtiviita.com/yrityksen-tunnusluvut/>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja Ellibs-kirjapalvelussa. Helsinki: Edita. Vaatii kirjautumisen palveluun. Viitattu 5.11.2023. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789513776077>

Yritystulkki 2022. Tilastot. Viitattu 18.10.2023. <https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/oulu/aloittava-yrittaja/rahoitus/tilastot/>