



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# Asiakaspolun seuranta päivittäistavarakaupan arjen johtamisen välineenä

Case: Osuuskauppa Hämeenmaa; Prisma Holma

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syksy 2014  
Tom Schmidt

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

SCHMIDT, TOM EDVARD:

Asiakaspolun seuranta  
päivittäistavarakaupan arjen johtamisen  
työkaluna  
Case: Osuuskauppa Hämeenmaa; Prisma  
Holma

Liiketalouden opinnäytetyö

53 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2014

TIIVISTELMÄ

---

Asiakaspolulla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa ostoprosessia, joka alkaa saapumisesta myymälän pihaan ja päättyy asiakkaan poistuessa pihalta. Asiakkaan kokema asiakaspolku on usean osa-alueen summa, joka joko vahvistaa tai heikentää asiakkaan sitoutumista myymälään.

Asiakaspolun mittaaminen on yksinkertaisimmillaan sitä, että kaupan esimies kiertää kaupan osastot läpi, tekee muistiinpanoja tärkeänä pitämistään havainnoista ja raportoi niistä työntekijöilleen. Asiakaspolun mittaamisen tapoja on monia ja siihen on käytettävissä useita erilaisia työkaluja.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää toimeksiantajan asiakaspolkumittausjärjestelmän toimivuutta päivittäistavarakaupan johtamisen työvälineenä. Teoriaosuudessa käsitellään vähittäiskaupan konsepteja, asiakaspolkua ja sen mittaamista, laatujohtamista, kuluttaja-arvoa ja asiakastyytyväisyyslaadun muodostumista. Empiriaosuudessa tutkitaan asiakaspolkumittausjärjestelmän käyttäjätyytyväisyyttä ja käyttäjäkokemuksia haastatteluiden avulla Prisma-hypermarketin päivittäistavaraosastolla. Tutkimuksen työmenetelmänä on kvalitatiivinen haastattelututkimus. Haastatteluilla kartoitetaan sitä, miten asiakaspolkumittausjärjestelmälle asetetut tavoitteet todellisuudessa toteutuvat ja miten käyttäjät järjestelmään suhtautuvat.

Tutkimuksesta käy ilmi, että suhtautuminen asiakaspolun mittaamiseen on käyttäjien keskuudessa pääasiassa positiivinen ja mitattavia asioita pidetään tärkeinä. Itse mittaamistapa sai kuitenkin paljon kritiikkiä osakseen. Tutkimustulosten perusteella tehdään myös joitakin kehitysehdotuksia järjestelmälle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Asiasanat: Asiakaspolku, päivittäistavarakauppa, asiakastyytyväisyys, kuluttaja-arvo, laadun mittari, johtamisen työkalu

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

SCHMIDT, TOM:

Customer Journey Measurement as an  
Aid to Managing a Grocery Store  
Case: Osuuskauppa Hämeenmaa; Prisma  
Holma

Bachelor's Thesis in Business Studies 53 pages, 1 page of appendices

Autumn 2014

ABSTRACT

---

A customer journey is considered to be the shopping process that starts with a customer arriving at a parking lot of a store and ending with the customer leaving the parking lot. The customer journey is a sum of many criterions that either strengthens or weakens the customer's commitment to the store.

Measuring the customer journey is, at its simplest, the store manager making notes of observations he/she finds relevant, while walking through the departments of his/her store and later reporting these observations to his/her employees. Measuring the customer journey can be done in many ways and several different tools exist for making these measurements.

The objective of this thesis was to examine the functionality of the commissioner's customer journey measuring system as a tool for aiding the management of a grocery store. The theoretical section of the study consists of theories on retail store concepts, the customer journey, quality management, customer value and the building of customer satisfaction. The empirical part of the study examines user satisfaction and user experience of a customer journey measuring system in the grocery department of a large hypermarket. The research method of the thesis is qualitative interview research. With the interviews two questions were studied: how the objectives given to the system were reached and how the users related to the system.

The survey results show that the attitudes amongst the users towards measuring the customer journey were mostly positive and the measured aspects were considered to be important. The way of conducting the measurements received a lot of criticism. Several improvement suggestions for the system were also made by the help of this study.

Key words: Customer journey, grocery store, customer satisfaction, customer value, quality measuring tool, management tool

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja tutkimusongelma	1
1.2	Tutkimusmenetelmä	2
1.3	Työn rakenne ja teoreettinen viitekehys	2
2	ASIAKASPOLKUMALLI JA SEN TAUSTATEKIJÄT	4
2.1	Ketjuliiketoiminta ja ketjukonsepti	4
2.2	Kauppan perustoiminnot	6
2.3	Kuluttaja-arvo	8
2.3.1	Kuluttaja-arvon ominaisuudet	9
2.3.2	Kuluttaja-arvo ja asiakastyytyväisyys	12
2.4	Asiakastyytyväisyyslaatu ja asiakasuskollisuus	13
2.5	Asiakaspolku laadun mittauksessa	18
2.5.1	Asiakaspolku johtamisen työkaluna	21
2.5.2	Asiakaspolku ketjun työvälineenä	23
3	TUTKIMUSKONTEKSTIN KUVAUS: PRISMA JA ASIAKASPOLKUMITTAUSJÄRJESTELMÄ	25
3.1	Toimeksiantaja	25
3.1.1	S-ryhmän ketjuliiketoiminta	25
3.1.2	Osuuskauppa Hämeenmaa	26
3.1.3	Prisma-ketju	27
3.1.4	Päivittäistavarakauppa	29
3.2	Prisma-konsepti ja S-ryhmän asiakaspolkumittaus	29
3.2.1	S-ryhmän asiakaspolkumittausjärjestelmä	30
3.2.2	Asiakaspolku-raporttien käsittely	32
4	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN PRISMA HOLMASSA	35
4.1	Tutkimusmenetelmän kuvaus	35
4.2	Tutkimusjärjestelyt	36
4.3	Tutkimustulokset	37
4.4	Johtopäätökset	43
4.5	Luotettavuuden arviointi	44
5	YHTEENVETO	46
	LÄHTEET	48



# 1 JOHDANTO

Asiakaskeskeisyyteen ja asiakaslähtöisyyteen on kaupanalalla panostettu jo pidemmän aikaa. Eri aikoina se tuntuu tarkoittaneen vähän eri asioita. Ennen siihen kuului tärkeänä osana asiakkaan tervehtiminen ja nimen muistaminen, nykyään panostetaan paljon teknologian mahdollistamaan asiakastiedon keräämiseen ja asiakkaan ja myymälän väliseen interaktioon.

Asiakaslähtöisyyteen on aina kuulunut asiakkaan tarpeiden ja toiveiden ymmärrys, ja avain menestykseen tulee aina olemaan kyky "astua asiakkaan saappaisiin".

## 1.1 Tutkimuksen tavoite, rajaukset ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää S-ryhmän asiakaspolkumittausjärjestelmän käytettävyyttä ja toimivuutta ja pyrkiä tulosten pohjalta antamaan toimeksiantajalle kehittämissuhteita järjestelmän parantamiseksi.

Empiirisessä osuudessa keskityn asiakaspolkua säännöllisesti mittaavien työntekijöiden näkökulmaan järjestelmän toimivuudesta päivittäistavaraosastolla. Case-tapauksen Prismassa nämä mittauksia säännöllisesti tekevät ovat toimenkuvaltaan tuoteryhmävastaavia. En tutki empiriassa järjestelmän tuottamaa lisäarvoa liiketoiminnan johdon näkökulmasta enkä asiakkaan näkökulmasta, enkä myöskään ota kantaa järjestelmän toimivuuteen käyttötavarapuolella. Tutkimuksessa keskityn tutkimaan järjestelmän käytettävyyttä ja koettua lisäarvoa kauppatasolla. En tutki opinnäytetyössä ketjuohjauksen järjestelmästä saamaa hyötyä.

Opinnäytetyöni päätutkimusongelma on: miten asiakaspolun seuranta toimii kaupan arjen johtamisen työkaluna? Tutkimuskysymyksiä ovat: mistä muodostuu laadukas asiakaspolku ja millainen on S-ryhmän asiakaspolun mittausjärjestelmän toimivuus ja käytettävyys? Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen pyrin etsimään vastausta työn teoriaosuudessa ja toiseen empiriaosuudessa.

## 1.2 Tutkimusmenetelmä

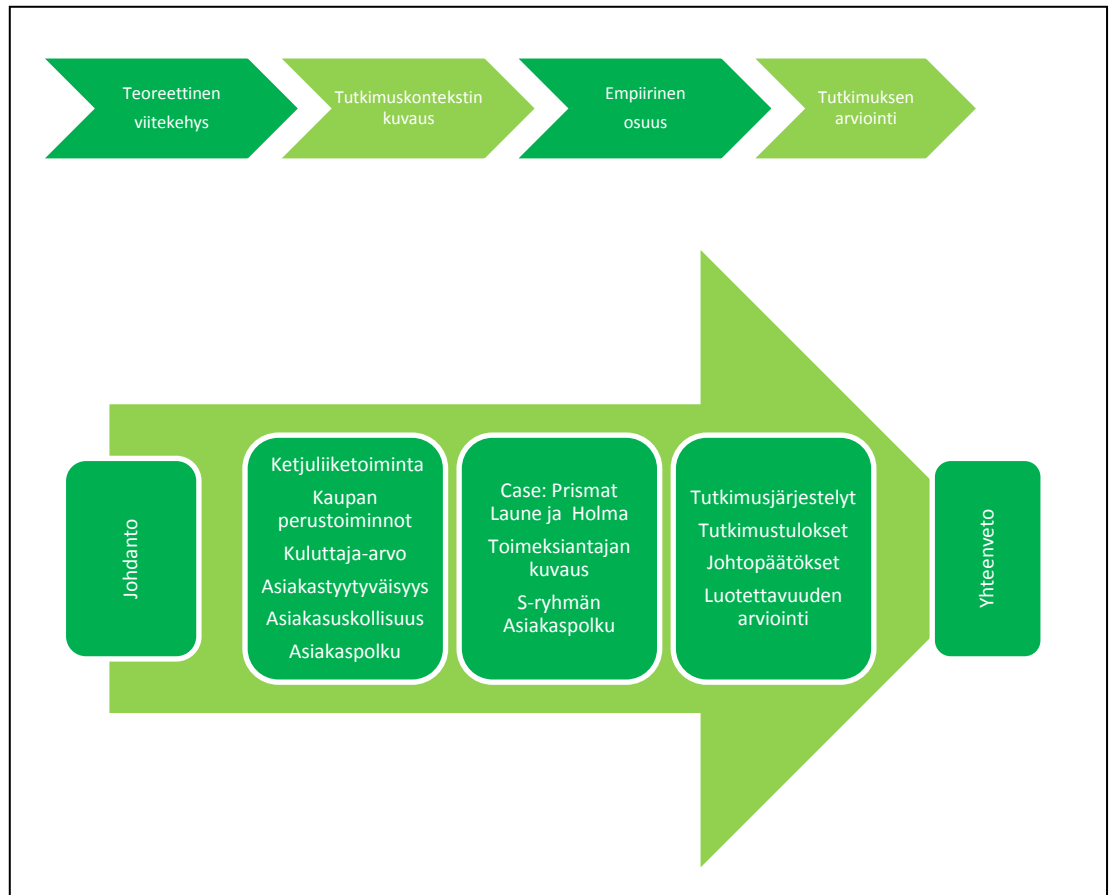
Tähän tutkimukseen on valittu tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivinen tutkimus. Opinnäytetyössä halutaan selvittää S-ryhmässä käytettävää asiakaspolun mittausjärjestelmää sen toimivuuden, käytettävyyden sekä sille asetettujen tavoitteiden täyttymisen suhteen, järjestelmän käyttäjien henkilökohtaisten kokemusten perusteella. Opinnäytetyön tarkoitus on tuoda esiin järjestelmän hyvät puolet ja mahdolliset ongelmat, todellisessa elämässä, todellisista kokemuksista.

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jotta voitaisiin olla suorassa vuorovaikutuksessa tiedonantajien kanssa ja vastausten täydentäminen ja perustelu olisi mahdollista. Teemojen avulla haastatteluita on helpompi viedä hallitummin eteenpäin kuin avointa haastattelua käyttäen. Haastateltavat voivat kuitenkin esittää näkökulmiaan ja kokemuksiaan vapaammin kuin strukturoidussa haastattelussa.

Haastateltaviksi on valittu Lahden Holmassa sijaitsevan Prisma-hypermarketin päivittäistavaraosastolla työskenteleviä tuoteryhmävastaavia, jotka ovat käyttäneet asiakaspolun mittausta työssään noin vuoden ajan.

## 1.3 Työn rakenne ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys koostuu ketjuliiketoiminnan strategiasta sekä kuluttaja-arvon, asiakastyytyväisyyden, asiakasuskollisuuden ja asiakaspolun teorioista. Teoriaosan tavoitteena on selventää asiakaspolun mittaamisen tavoitteiden muodostumista ja laadukkaan asiakaspolun tunnusmerkkejä. Opinnäytetyön rakenne on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1: Opinnäytetyön rakenne



## 2 ASIAKASPOLKUMALLI JA SEN TAUSTATEKIJÄT

Tämä luku koostuu ketjuliiketoiminnan strategiasta sekä kuluttaja-arvon, asiakastyytyväisyyden, asiakasuskollisuuden ja asiakaspolun teorioista. Luvun tarkoitus on selventää asiakaspolun merkitystä, sen laatuun vaikuttavia tekijöitä, mitä sen mittaamisella toivotaan saavutettavan ja saavutusten täyttymisen edellytyksiä.

### 2.1 Ketjuliiketoiminta ja ketjukonsepti

Kauton ja Lindblomin (2004, 12) määritelmän mukaan *ketju* on kaupparyhmä joka toimii yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan ja joiden yhteiselimenä toimii ketjuyksikkö. Ketjun kaupat muodostavat verkoston, joka toimii ketjuliiketoimintamallissa sovitun työnjaon ja vastuiden mukaisesti.

Ketjuliiketoimintamalli on kokonaisvaltainen, yhdenmukainen toimintatapa, jonka tavoitteena on valituissa asiakaskohderyhmissä saavuttaa paras mahdollinen tunnettuus ja asiakastyytyväisyys, sekä pyrkiä samalla alan parhaaseen sisäisen toiminnan tehokkuuteen. Ketjuliiketoiminnalle on tunnusomaista, että ketjulla on yhtenäinen nimi, yhtenäisiä asiakaslupauksia ja yhteinen liiketunnus. (Kautto & Lindblom 2004, 12; 2008 44, 57.) Keskeisenä tavoitteena ketjuliiketoiminnassa on menestyä markkinoilla paremmin yhdessä, kuin mitä yritys pystyisi yksinään (Hukka 2005, 10).

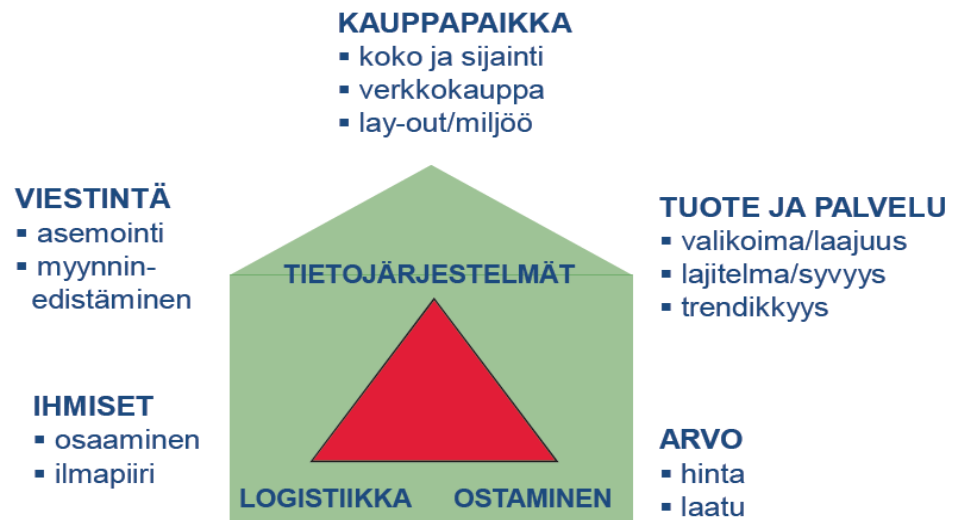
Ketjun liiketoiminnan lähtökohtana on ketjukonseptin määrittely ja sen jatkuva kehitys, yhteismarkkinointi, keskitetty ostotoiminta ja logistiikka. Ketjukonsepti on ketjun täsmennetyn liikeidean avulla tarkennettu toimintamalli (Hukka 2005, 47). Ketjukonseptissa määritellään asiakaskohderyhmät, kilpailusegmentti, pääkilpailija ja ketjun asiakaslupaukset. Asiakaslupauksiin kiteytetään ne keskeisimmät asiat, joihin ketjun toiminta ja vahvuudet perustuvat ja ne ovat ketjukonseptin määrittelyssä olennainen tekijä. Ketjun tavoitteena on asiakaslupaustensa osalta olla kilpailijoitaan kiinnostavampi. (Kautto & Lindblom 2004, 11-12.) Asiakaslupauksia voidaan tehdä myös osakkaille, henkilöstölle, kumppaneille ja muille sidosryhmille (Mitronen 2012). Kuviossa 2 on brittiläisen kauppaketju Tescon lupaukset asiakkailleen ja henkilökunnalleen.



KUVIO 2: Tescon lupauksia asiakkaalle (vas.) ja henkilökunnalle (oik.) (Tesco 2014)

Ketjukonseptille on tyypillistä kauppoja velvoittava luonne ja jatkuva kehitystyö. Perusajatuksena ketjukonseptoinnissa on kehittää paras mahdollinen toimintamalli ja monistaa se kaikkiin ketjun kauppoihin. (Hukka 2005,47.) Ketjukonseptista tehdään usein konseptikäsikirja, konseptikansio tai sen osista erillisiä konseptikortteja. Konsepti on ketjujohdon työkalu ja sen markkinoinnillisena tavoitteena on täsmentää asiakaslupaukset kuluttajille.

Yritys ottaa liikeideassaan ja konseptissaan kantaa kaikkiin kilpailukeinoihin (kts. kuvio 3) mutta painottaa usein markkinoinnissaan joitain niistä.



KUVIO 3: Kaupan kilpailukeinot (Ring & Tigert 1995)

Konseptiin kuuluu myös olennaisena osana asiakaskohderyhmän segmentointi. Segmentoinnin kriteereinä käytetään mm. ikää, perherakennetta ja tuloryhmiä. Muita konseptiin kuuluvia osia ovat mm. liikeidea, pääkilpailijat, konseptin kilpailuedut, asiakaslupaukset, tarjoomaluokat ja markkinointistrategia.

## 2.2 Kaupan perustoiminnot

Kaupan perustoiminnoista osa liittyy toimialan konsepteihin, mutta suurin osa on merkittäviä toimialasta ja konsepteista riippumatta (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 30). Perustoimintojen tärkeyttä kuvaa lause "jos perusasiat on kunnossa ja muistaa avata kaupan oven, on 70 % myynnistä jo kasassa. Loppu 30 % tehdään myymälän lisäviirotyksillä" (Hgin Kauppiaitten Yhdistys R.Y. 2008, 181). Laadukas tuotantokoneisto ei luo itsessään arvoa, jollei ylläpito- ja huoltotehtäviä hoideta taitavasti ja oikea-aikaisesti (Grönroos 2001, 27).

Perustoimintoihin kuuluvat mm.

- tuotteiden saatavuus
- edullinen ja luotettava hintataso
- hintojen ja hintamerkintöjen virheettömyys
- riittävä valoisuus
- myymälän siisteys
- myymälän kauppakunto

(Kautto ym. 2008, 30; Hgin Kauppiaitten Yhdistys R.Y. 2008, 181.)

Kaupat voivat olla ulkoisesti hyvinkin samanlaisia, mutta asiakkaiden käsitykset ja kokemukset voivat olla niistä täysin erilaiset. Jos kaupan perustoiminnan taso on heikko, differoivat kaupan toiminnassa mahdollisesti olevat lisäarvoelementit, kuten bonus-järjestelmä, heikosti. Toisin sanoen, perustoiminnan laadun on ensin oltava kunnossa, ennen kuin muilla vahvuuksilla on merkitystä. Kun perustoiminta on asiakasta tyydyttävällä tasolla, kokee asiakas saavansa lisäarvoa muista tekijöistä. Korkea perustoiminnan suoritustaso ja onnistuneet differoivat elementit luovat vahvan kombinaation, joka johtaa asiakasuskollisuuden lisääntymiseen. Vaikka ketjuliiketoiminta tuo merkittävää tukea perustoimintojen suorittamiseen ja ylläpitoon, on niiden laadussa kuitenkin usein heikkouksia, mikä aiheuttaa asiakkaissa epätyytyväisyyttä ja ärsytystä.

(Kautto ym. 2008, 31; Kautto & Lindblom 2004, 80.)

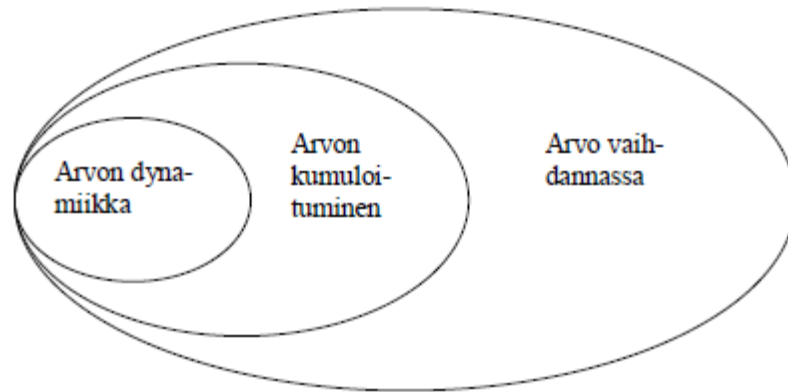
Ostopäätöksistä 70 % tehdään myymälässä ja asiakkaan ostopäätöksiin vaikuttaa vahvasti myymäläympäristön osatekijät, kuten myymälämarkkinointi ja tuotteiden esillepano (Salo 2009, 22-23; Nieminen 2004, 210). Laatutyössä oleellista on asiakkaan kokema laatu ja arvo ja asiakkaan odotusten hallitseminen (Hannus 2004, 127).

### 2.3 Kuluttaja-arvo

Asiakasarvo ja sen tuottaminen on noussut yhä tärkeämmäksi kilpailukyvyn perustaksi ja tavaksi erottua muista toimijoista. Asiakasarvon voi määritellä hierarkkisesti rakentuneena, kokonaisvaltaisena ja aistinvaraisena asiointikokemuksen hyötyjen ja uhrausten suhteena. (Kuusela & Neilimo 2010, 53.)

Asiakaskokemus, asiakasarvo ja kuluttaja-arvo ovat termeinä hyvin lähellä toisiaan. Asiakkaan kokeminen on subjektiivista, henkilökohtaista havainnointia ja ymmärtämistä joka on keskeisessä osassa arvon muodostumisessa. (Takkinen 2009.) Sana *arvo* voidaan suomen kielessä monessa tapauksessa korvata sanalla *hyöty* (Bergström & Leppänen 2013, 32). Tässä työssä käytetään termejä *kuluttaja-arvo* ja *asiakasarvo* synonyymeinä.

Kuluttaja-arvossa voidaan Khalifan (2004) mukaan erottaa kolme suuntausta: arvon dynamiikka, arvon kumuloituminen ja arvo vaihdannassa, joita tarkastellaan kuviossa 4. Suuntaukset täydentävät toisiaan, ja niitä ei tulisi käsitellä irrallisina. Ulkoinen kehä kuviossa 4 käsittelee arvon syntymistä vaihdannassa. Asiakas arvioi kokemaansa vaihdantaa hänen ja myyjän välisen transaktion hyötyjen ja uhrausten suhdetta punnitsemalla. Keskimäinen kehä edustaa arvon kumuloitumista. Asiakkaiden arviointi tuotteen tai palvelun laadusta on monivaiheinen prosessi, jossa arvon rakentuminen muodostuu eri osista kumulatiivisena kokonaisuutena (Holbrook 1999, 147-158). Asiakas oppii kuluttamisestaan, hän oppii suosimaan ja etsimään positiivisia kokemuksia ja välttämään negatiivisia. Kuvion 4 sisin kehä edustaa arvon rakentumisen eri arvoa kumuloivien osien (kuten palvelun ja myymälän ominaisuuksien ja kuluttajan ominaisuuksien) yhteyttä toisiinsa. Dynamiikka arvon rakentumisessa edustaa suuntausten vaikutuksen lisäksi niiden ajallista jatkumoa.



KUVIO 4. Kuluttaja-arvon mallit (Takkinen 2009: Khalifa 2004)

Kuvion 4 sisimmässä kehässä olevat arvot kumuloituvat jokaisella kuluttajalla eri tavalla, sillä kuluttajan kokemukset ovat subjektiivisia. Kuviossa 4 olevat suuntaukset eivät ole toisiaan poissulkevia ja niiden väliset suhteet on kuviossa kuvattu toisiaan täydentävinä. Arvon muodostuminen tapahtuu sekä asiakkaan ja myyjän välisen transaktion aikana, että sitä ennen ja sen jälkeen, asiakkaan kokemien hyötyjen, haittojen ja uhrausten keskinäisestä suhteesta. Woodruff ja Holbrook painottavat hyötyjen ja haittojen suhteen lisäksi transaktion nautinnollista (hedonistista) näkökulmaa, jossa asiakkaan ostokäyttäytymistä ohjaa myös emotionaalinen nautintohakuisuus. Emotionaalinen arvo on niin sosiaalista, henkilökohtaista, kuin psyykkistä nautinnollisuutta (Doyle 2000, 74).

### 2.3.1 Kuluttaja-arvon ominaisuudet

Kuluttaja-arvon muodostavat neljä ominaisuutta: vuorovaikutteisuus, suhteellisuus, preferointi ja kokemuksellisuus. Ominaisuudet eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan ne liittyvät vahvasti toisiinsa ja sisältävät osittain päällekkäisiä ominaisuuksia. (Holbrook 1999, 5-10.)

Vuorovaikutteisuus tarkoittaa asiakkaan ja myymälän välistä interaktiota, jossa arvo muodostuu näiden kahden kohtaamisesta ja siitä muodostuneesta asiakkaan arvioinnista. Jos asiakas ei asioi myymälässä, eikä tiedä sen olemassaolosta, ei myymälä voi tuottaa hänelle arvoa. (Holbrook 1999, 6.)

Suhteellisuudella tarkoitetaan, että kuluttaja-arvo on vertailevaa, subjektiivista ja kontekstikohtaista. Asiakas vertailee yhden myymälän arvoa suhteessa toiseen myymälään ja eri vertailut kuluttajien välillä voivat vaihdella suuresti, johtuen erilaisista tulkinnoista, prioriteeteista ja tilanteista. (Holbrook 1999, 7.)

Preferoinnilla tarkoitetaan, että asiakkaan vertailu perustuu hänen henkilökohtaisiin mieltymyksiin ja niiden tärkeysjärjestykseen asettamiseen, eli preferensseihin (Holbrook 1999, 8). Asiakkaan mieltymykset tiettyihin ominaisuuksiin muodostuvat hänen ostaessa ja käyttäessä tuotetta, samalla hän myös oppii karttamaan tiettyjä ominaisuuksia (Woodruff 1997). Preferointiin vaikuttaa asiakkaan psykologinen orientoituminen, johon vaikuttaa persoonallisuus, koulutus, kulttuuri ja demografiat (Holbrook 1999, 8: Kahle & Timmer 1983).

Kuluttaja-arvon kokemuksellisuus tarkoittaa arvon syntymistä asiakkaan kulutuskokemuksista, jotka muodostuvat tuotteen ostamisesta ja/tai omistamisesta. Tuotteessa tai brändissä ei itsessään ole ennalta määriteltyä arvoa, vaan se syntyy tuotteen hankinnan ja kuluttamisen prosessin tuottamasta arvosta asiakkaalle. Kuluttajat eivät osta pelkästään tuotetta, vaan kokemuksia, joita he toivovat tuotteiden avulla saavutettavan. (Holbrook 1999, 9.)

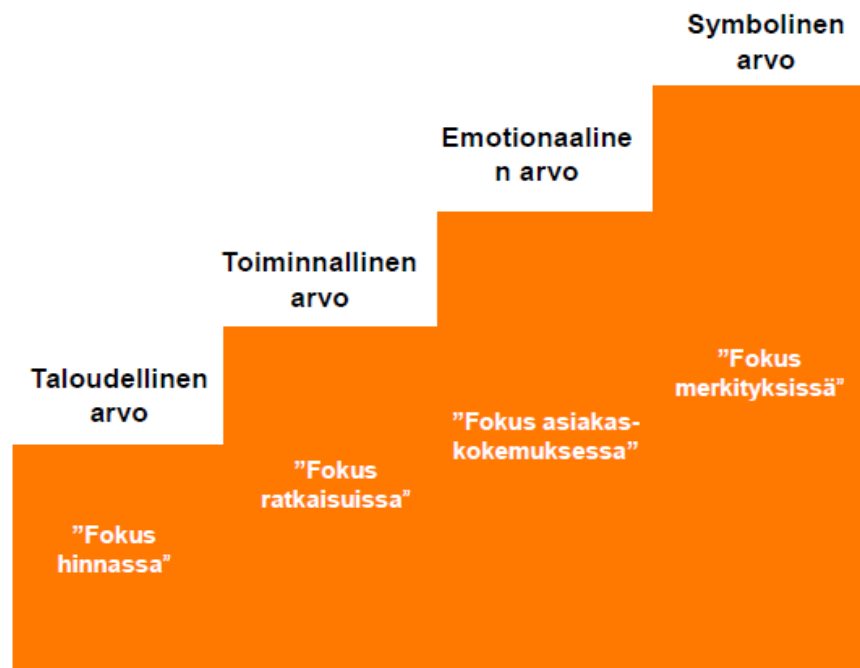
Asiakasarvon määritelmä voidaan kiteyttää seuraaviin tekijöihin:

- Kilpailukykyinen hinta
- Asiakas saa mitä haluaa
- Hinta-/Laatusuhde
- Mitä hyötyjä asiakas saa uhrauksiin nähden

(Mitronen 2014.)

Asiakkaan kokemat uhraukset voidaan jakaa taloudellisiin, toiminnallisiin, emotionaalisiin ja symbolisiin (kuvio 5). Taloudellinen uhraus on rahamääräinen, eli sidoksissa tuotteen hintaan. Toiminnallisen uhraus mitataan ajassa ja fyysisen työn määrässä ja on tiedollinen kustannus, joka liittyy mm. päätöksen tekoon ja oppimiseen ja niistä koituvaan vaivaan. Emotionaalinen uhraus on psykologinen kustannus, eli mielipaha tai ärtymys. Symbolinen uhraus on sosiaalinen

kustannus, normien rikkominen tai häpeä. (Kuusela & Neilimo 2010, 52-53; Kuusela & Rintamäki 2002.)



KUVIO 5: Asiakasuhraukset (Mitronen 2014)

Asiakas kokee usein saamansa hyödyt abstrakteina, kuten status, huomio, maine, hauskuus ja etiikka. Asiakas voi myös kokea hyödyksi asiointiin liittyvät henkilökontaktit ja jäsenyyden tunteen. Kustannukset taas ovat usein hyvin konkreettisia uhrauksia, kuten raha, aika ja toiminta. (Bergström & Leppänen 2013, 33.)

Liikeidean laadinnassa ja sitä kehitettäessä tulisi ottaa kantaa arvon tuottamiseen niin, että voidaan kiteytetysti vastata kysymykseen, miksi asiakkaan kannattaa ostaa yrityksen tuotteita (Bergström & Leppänen 2013, 32).



### 2.3.2 Kuluttaja-arvo ja asiakastyytyväisyys

Kuluttaja-arvoa mitataan kaupan alalla pitkälti asiakastyytyväisyytenä. Termeinä ne ovat varsin lähellä toisiaan. Molemmat termit perustuvat myymälän, tuotteiden ja palveluiden arviointiin ja molempiin sisältyy voimakas käyttötilanteen painotus (Takkinen 2009, 18). Käsitteet kuitenkin poikkeavat hieman toisistaan ja tärkeää on huomioida asioiden syy- ja seuraussuhteet.

Asiakastyytyväisyys on seuraus kuluttaja-arvosta. Kuluttaja-arvo on asiakkaan arvio ostotapahtuman hyödyistä ja haitoista tai uhrauksista (Zeithaml, Bitner & Gremler 2009, 104).



KUVIO 6: Asiakkaan kokemia hyötyjä ja "haittoja" (mukaillen: Mitronen 2014)

Asiakastyytyväisyys puolestaan on asiakkaan arvion perusteella muodostunut positiivinen tai negatiivinen tuntemus (Woodruff 1997). Käsitteet ovat siis vahvasti toisiinsa kytkeytyneitä. Kuluttaja-arvon kokemus on asiakastyytyväisyyttä edeltävä tila, jonka perusteella tyytyväisyys tai tyytymättömyys muodostuu. Kuluttaja-arvo koostuu asiakkaiden odotuksista, toiveista ja vaatimuksista, kun taas asiakastyytyväisyys mittaa asiakkaan jo kokemia tapahtumia. Asiakastyytyväisyyden avulla on täten vaikea tuottaa selkeästi tulevaisuuteen suuntautunutta tietoa. Toinen merkittävä ero on, että asiakastyytyväisyyden mittaamisessa keskitytään tyypillisesti asiakkaan kokemukseen omasta yrityksestä, kun kuluttaja-arvo taas pitää sisällään kaiken

markkinoilta vastaanotetun informaation, eli kilpailijoidenkin toiminnan. (Woodruff & Gardinal 1996, 100.)

Kaupan laatutyössä tavoitteena on asiakkaan kokema laatu ja arvo ja asiakkaan odotusten hallitseminen (Hannus 2004, 127). Yrityksen ei tulisi lähteä hakemaan tuotteille tai palveluille kohderyhmiä, vaan sen pitäisi rakentaa kampanjoita asiakkaista käsin. Yrityksen ei tulisi miettiä "Kenelle viestimme tuotteistamme" vaan "Mitä tämän tyyppisille asiakkaille tulisi tarjota, missä kanavissa ja minä hetkenä?". Aidossa asiakasymmärryksessä onnistumiseen tarvitaan asiakasdatan haltuunottoa ja analytiikan hyödyntämistä. (Sivula.)

#### 2.4 Asiakastyytyväisyyslaatu ja asiakasuskollisuus

Asiakastyytyväisyyslaadun aikaansaaminen kuuluu olennaisimpiin liiketoiminnan menestystekijöihin. Asiakastyytyväisyyslaatu vaikuttaa välillisesti tai välittömästi kaupan ja ketjun positiivisen imagon kehittymiseen, asiakasuskollisuuden kasvamiseen ja uusien asiakkaiden saamiseen ja niiden kautta myynnin ja kannattavuuden kasvamiseen. (Rope & Pöllänen 1998, 164-165.)

Asiakastyytyväisyys on käsitteenä laajempi kuin palvelun laadun kokemus. Palvelun laatu on yksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttava tekijä (Ylikoski 2000,149). Kirjallisuudessa on kuitenkin paljon kiistelty siitä, koetaanko laatu ensin ja seuraako tyytyväisyys vasta sitten, vai toisinpäin. Palvelun laadun seuranta ei ole kuitenkaan mittaamismalli, vaan se tarjoaa käsitteellisen kehikon palvelun piirteiden ja lopputulosten sekä prosessi- ja imagoulottuvuuksien mittaamiselle. Asiakas kokee ensin fyysisen tuotteen laadun ja päättää sitten, hinnan ja muun panostuksen huomioon ottaen, onko hän tyytyväinen tuotteeseen. Samalla tavalla asiakas havaitsee palvelun ulottuvuuksien laadun ja päättää vasta sitten onko hän siihen tyytyväinen vai ei. (Grönros 2001, 122.) Kilpailukykyisen yrityksen on tiedettävä, mihin asiakkaat ovat tyytyväisiä ja tyytymättömiä, ja pyrittävä tämän tiedon pohjalta asioiden jatkuvaan kehittämiseen (Ylikoski 2000, 149).

Asiakkaan ostosprosessi ei pääty ostamiseen, vaan ostoa seuraa tuotteen tai palvelun kuluttaminen ja ratkaisun punninta. Asiakkaan tyytyväisyys tai

tyytymättömyys vaikuttaa hänen myöhempään käyttäytymiseensä. Tyytyväinen asiakas sitoutuu yritykseen, antaa myönteistä palautetta ja tekee todennäköisesti uusintaoston. Tyytymätön asiakas palauttaa tuotteen, reklamoi, kertoo muille huonosta kokemuksestaan tai käy päätösprosessiaan läpi jälkikäteen. Erityisen helposti kohdistetaan tyytymättömyys yritykseen silloin kun viestintä on luonut ylisuuria odotuksia. Asiakastyytyväisyys muodostuu odotustason täyttymisestä sekä tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöiden keskinäisestä suhteesta. (Zeithaml ym. 2009; Bergström & Leppänen 2013, 143.)

Konseptointia käytetään palvelun laadun varmistamisessa. Kun voidaan määritellä, millaiseen palveluun pyritään ja millä keinoin se käytännössä toteutetaan, on helpompi mitata tuloksia ja kehittää palvelua. Hyvää palvelua on kuitenkin vaikea standardisoida ja monistaa. Asiakkaat haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä ja hyvä palvelu ei siksi voi olla liukuhihnatuote. (Bergström & Leppänen 2013, 191.)

Samat toiminnot eivät aina tuota asiakastyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä, eivätkä ne aina ole toistensa vastakohtia. Jokin tekijä, kuten esimerkiksi myymälän epäsiisteys, tuottaa asiakkaassa tyytymättömyyttä, mutta siisteys ei silti välttämättä tuota tyytyväisyyttä. Myymälän siisteys on odotustekijä, eräänlainen oletusarvo, jonka uskotaan automaattisesti olevan kunnossa ja odotusten täyttämättömyys laukaisee siten tyytymättömyyden. Tyytyväisyyden tuottamiseen vaaditaan asiakkaan positiivinen yllättäminen. (Rope & Pöllänen 1998, 165-166; Zeithaml ym. 2009, 93-94.)

Tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöiden näkökulmasta aihetta tarkasteltuna voidaan muodostaa asiakaskontaktien perusrakenne johon kuuluu henkilökontaktit, tuotekontaktit, tukijärjestelmäkontaktit ja miljöökontaktit. Henkilökontakteja lukuun ottamatta eivät kontaktit tuota kovin herkästi tyytyväisyyskokemuksia.

- *Henkilökontaktit*, eli palvelun saatavuus ja laatu, mahdollistavat täysimääräisesti ja oikein hyödynnettyinä tyytyväisyyden aikaansaamisen. Henkilökontakteissa epäonnistuminen, eli asiakkaan odotusten täyttämättä jättäminen, aiheuttaa vastaavasti myös tyytymättömyyttä.

- *Tuotekontaktit* aiheuttavat tyytyväisyyskokemusta usein ainoastaan palveluelementeissä, mikäli mielikuva on positiivinen. Tämä on käytännössä odotustekijä ja edellytys koko asiakassuhteen olemassa ololle. Odotusten täyttämättömyys aiheuttaa herkästi tyytymättömyyttä.
- *Tuotejärjestelmäkontaktit* konkretisoituvat asiakkaalle kaupan maailmassa esim. hintojen paikkansapitävyydellä ja kassajärjestelmien toimivuutena, eivät yleensä aiheuta tyytyväisyyttä. Tuotejärjestelmäkontaktien toimivuus on asiakkaalle odotustekijä, joka aiheuttaa ainoastaan tyytymättömyyttä silloin, kun jokin niiden toteutuksessa menee vikaan.
- *Miljöökontaktit* ovat usein alhaisen kiinnostuksen kohde joka aiheuttaa positiivisen kokemuksen ainoastaan asiakassuhteen alkuaikoina jonka jälkeen siitä muodostuu odotustekijä. Myöhemmin miljöö huomataan vasta, kun siinä on jotain kielteistä. Esimerkkinä siisteys, jota ei huomata, kun taas epäsiisteys huomataan. Miljöötekijöiden kohdalla on olennaista, että ne toimivat odotustasolla. Odotustason ylittäminen ei yleensä aiheuta merkittävää tyytyväisyyttä.

(Rope & Pöllänen 1998, 166-167.)

Asiakaspulun mittaamisella tarkastellaan kaikkia asiakaskontaktien perusrakenteen osia ja mittaustulosten avulla pyritään varmistamaan tasalaatuisuus ja odotustason täyttyminen. Asiakaspulun mittaamisen avulla varmistetaan, että tyytymättömyystekijät havaitaan ja korjataan. Asiakaspulun avulla voidaan myös havaita ja korostaa asiakastyytyväisyyttä kasvattavat positiiviset suoritukset ja mahdolliset yllätystekijät. Kriittinen tekijä menestymiselle on tasalaatuisuuden varmistaminen joka saavutetaan usein vakioiduilla toimintamalleilla. (Rope & Pöllänen 1998, 168.)

Asiakastyytyväisyyttä tulisi seurata jatkuvasti mm. spontaanin palautteen ja tyytyväisyystutkimusten perusteella. Asiakas tulee houkutelua palautteen antoon ja palautekanavia tulee olla useinta. Tyytyväisyystutkimukset kohdistetaan yrityksen nykyisiin asiakkaisiin ja niiden avulla selvitetään yrityksen palveluiden ja tuotteiden toimivuus suhteessa asiakkaan odotuksiin, ei suhteessa kilpailijoihin (vrt. asiakas-arvo). Kokemuksen lisäksi mitataan siis asiakkaan odotuksia ja niiden toteutumista. Ostojen toistuvuus ei välttämättä kerro tyytyväisyydestä,

koska asiakas saattaa ostaa tuotetta vain siksi, ettei parempaa ole tarjolla. Tällöin kyseessä ei ole asiakassitoutuminen, vaan asiakas voi helposti siirtyä toiseen vaihtoehtoon heti, jos sellainen löytyy. (Bergström & Leppänen 1998, 484.)

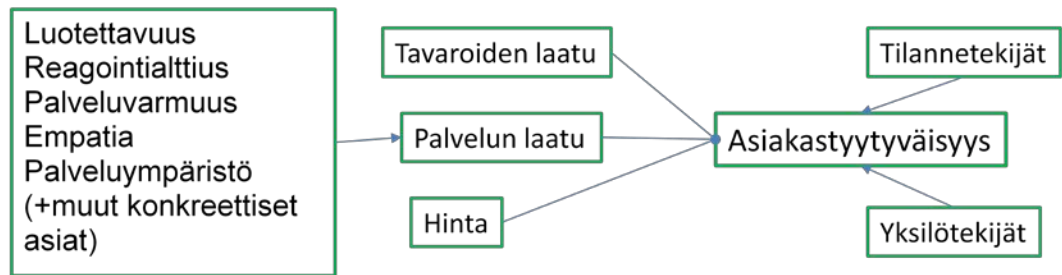
Asiakastyytyväisyyden muodostuminen voidaan havainnollistaa seuraavalla kaavalla:

$$\text{Asiakastyytyväisyys} = \frac{\text{Asiakkaan kokema laatu}}{\text{Asiakkaan tarpeet ja odotukset}}$$

(Bergström & Leppänen 2013, 485.)

Asiakastyytyväisyys aikaansaadaan tyytymättömyyden syntymisen välttämisen ja tyytyväisyyttä tuottavien mekanismien avulla. Nämä mekanismit ovat toisistaan täysin poikkeavia. Ne tulisi selkeästi erottaa toisistaan, vaikka molempia tulisi tehdä samanaikaisesti. Vakioidun, eli konseptoidun, toimintatavan perusajatus on työmenetelmien rationalisointi, jonka avulla pyritään tehokkuuden lisäksi tasalaatuistamaan toimintaa ja ehkäisemään pettymyksiä. Vakioimaton toiminta, esim. palvelutilanteessa, taas pyrkii tuottamaan joustavuudellaan asiakastyytyväisyyttä. (Rope & Pöllänen 1998, 177-180.)

Tyytyväisyysasteista kiinnostavimpia ovat ääriryhmät, erittäin tyytyväiset asiakkaat ja erittäin tyytymättömät asiakkaat. Erittäin tyytymättömät asiakkaat lopettavat usein asiakassuhteensa nopeasti, kertovat herkästi negatiivisista kokemuksistaan lähipiirille, lehtien yleisönosastoilla ja sosiaalisessa mediassa. Erittäin tyytymättömät asiakkaat eivät silti välttämättä valita yritykselle suoraan. Erittäin tyytyväiset asiakkaat ovat sitoutuneita yritykseen ja antavat herkästi palautetta sekä yritykselle että lähipiirilleen. (Bergström & Leppänen 2013, 486.)



KUVIO 7: Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Takkinen 2009; Zeithaml ym. 2009, 111)

Asiakastyytyväisyyteen etsitään ne palvelun konkreettiset ja abstraktit ominaisuudet, jotka tuottavat asiakkaalle tyytyväisyyden kokemuksia. Palveluyritys pyrkii vaikuttamaan asiakastyytyväisyyttä tuottaviin laatutekijöihin. (Zeithaml ym. 2009.) Kuviossa 7 on esitetty palvelun laadun rooli asiakastyytyväisyyden muodostumisessa.

Ostokäyttäytymistä seuraamalla saadaan selville asiakkaan ostouskollisuuden taso ja kehittyminen. Asiakastyytyväisyys ei takaa asiakasuskollisuutta, vaan tyytymätön asiakas voi jatkaa asiakassuhdettaan, koska ei jaksaa vaihtaa ostopaikkaa tai muita vaihtoehtoja ei ole helposti saatavilla (esim. Alko). Monet asiakkaat ovat myös asiakassuhteessaan välinpitämättömiä, eivätkä mieti, miksi asioivat juuri tietyssä yrityksessä tai ostavat juuri tiettyä tuotetta. Sopivan tilaisuuden tullen he voivat helposti muuttaa ostokäyttäytymistään. (Bergström & Leppänen 2013, 488.) Vasta asiakastyytyväisyyden saavuttaessa erityisen korkean tason, takaa se korkean asiakasuskollisuuden tason (Zeithaml ym. 2009, 109).

Aiemmin asiakkaita sitoutettiin pitkälti hintaeduilla, mutta uusien tutkimusten mukaan hinta ei ole niin merkittävä tekijä uskollisuudessa kuin voisi kuvitella. Edullinen hinta lisää uskollisuutta, mutta tärkeämmiksi asioiksi asiakas kokee mm. helpon asioinnin tai kiinnostavan viestinnän. Asiakaskokemuksen hallinta on asiakasuskollisuuden tavoittelussa yhä tärkeämmässä roolissa. (Nickels & Ylikoski 2009.)

Asiakasuskollisuuden arvioimisessa käytetään mm. seuraavia mittareita:

- ostosten määrä
- myynnin arvon kehitys ja keskiostosten koko
- ostotiheyden muutokset
- viimeisin ostoajankohta
- asiakassuhteen kokonaiskesto vuosina

(Bergström & Leppänen 2013, 488.)

Suurimmat kauppaketjut keräävät asiakasuskollisuuden mittaamiseen tarvittavaa asiakastietoa erilaisten etukorttien avulla, ja kerätty tieto on yritykselle erittäin arvokasta. Kerätty asiakastieto jalostetaan asiakasymmärrykseksi, eli määrälliseksi ja laadulliseksi asiakastiedoksi. S-ryhmä mittaa asiakasuskollisuutta mm. asiakasomistajien määrän kehityksellä ja asiakasomistajien osuudella asiakkaista.

Kasvavan kilpailun, ailahtelevien asiakkaiden ja pienenevien katteiden paineen alla kauppiaille on kasvava tarve jokaisena päivänä lisätä asiakasymmärrystä ja sitä kautta asiakasuskollisuutta. Kaupan tulisi avoimin mielin valjastaa käyttöön kaikki saatavissa oleva (kokeellinenkin) teknologia, pyrkiessään saamaan kilpailuetua asiakaskokemuksen luomisessa. Korkea asiakaslaatu on olennainen tapa erottua varsinkin hinnan avulla kilpailevista kilpailijoista, ja ottaen huomioon, kuinka usein asiakkaan kohtaaminen ruokakaupassa tapahtuu, on kaupalla lukuisia mahdollisuuksia erilaisten viritysten ja muunnosten kokeiluun. (D'Alessandro & Dugal 2013.)

## 2.5 Asiakaspolku laadun mittauksessa

Palveluiden kehittämisen strategiassa painopiste ei enää ole pääkilpailijan seurannassa vaan asiakkaassa. Asiakas ei enää vertaa itse kauppoja toisiin kauppoihin, vaan hän vertaa kaupan hänelle tarjoamaa kokemusta muiden kauppojen tarjoamiin kokemuksiin. Kaupan tulisi tunnistaa ne kokemukset, joista oma asiakassegmentti kokee saavansa suurimman tyydytyksen, sekä omasta, että kilpailijan toiminnasta. (Jeneanne 2009.)

Kun palvelun tarjoaja ymmärtää, miten asiakkaat kokevat ja arvioivat palveluja, voidaan määrittää, miten ja mistä asioista arvot syntyvät ja miten niihin voidaan vaikuttaa. Liikeidean ja konseptin, asiakkaille tarjottavan palvelun ja asiakkaan kokemien hyötyjen suhde on selvitettävä (Grönroos 1998, 60). Tilanteiden vaikutus arvon muodostumisessa on myös tärkeää. Eri kuluttajat voivat suhtautua samaan tilanteeseen eri tavalla, ja sama kuluttaja voi myös suhtautua, tilanteesta tai ajankohdasta riippuen, samaan tilanteeseen eri tavalla. (Laaksonen 1993, 60.)

Kilpailijoiden tarjoamat hyvät asiakaskokemukset tulisi ottaa huomioon omia palveluita kehitettäessä. Palveluiden kehityksen kärjessä ovat yritykset, jotka hyödyntävät kaikkia saatavissa olevia teknologisia applikaatioita ja pyrkivät aktiivisesti etsimään ja täyttämään asiakkaiden tarpeet. (Jeneanne 2009.)

Enää ei kaupan alalla mitata ainoastaan yrityksen suorituskykyä, vaan taloudellisten mittareiden rinnalle on otettu käyttöön laadulliset ja toimintatappaa kuvaavat mittarit. Laatujärjestelmän luominen vaatii aina dokumentaatiota ja mittaamista (Hukka 2005, 133-135).

Asiakaspolulla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa ostoprosessia, joka alkaa saapumisesta myymälän pihaan ja päättyy asiakkaan poistuessa pihalta. Asiakkaan kokema asiakaspolku on usean osa-alueen ja totuuden hetken summa, joka joko vahvistaa tai heikentää asiakkaan sitoutumista myymälään. Totuuden hetki käsitteellä tarkoitetaan, että kaupalla on tässä ja nyt käsissään tilanne jossa asiakkaalle osoitetaan palvelun laatu. Tilaisuus on seuraavassa hetkessä ohi, eikä asiakkaan kokemuksiin voida enää vaikuttaa. Huonosti hoidetut totuuden hetket on mahdollista korjata vain luomalla uusi totuuden hetki. Asioidessaan kaupassa, kokee asiakas koko joukon totuuden hetkiä ja koko ostoprosessi, eli asiakaspolku, on toteutettava niin, ettei huonosti hoidettuja totuuden hetkiä pääse syntymään. (Grönroos 2001, 112; Zeithaml ym.2009, 119-120.)

Myymälä ja siellä olevat tuotteet ja palvelut ovat elementtejä, jotka muodostavat sen tuotteen, jota asiakas tulee hakemaan (Hgin Kauppiaitten Yhdistys R.Y. 2008, 181). Asiakaspolun ymmärtäminen edellyttää järjestelmällistä tiedon keruuta. Tiedon kerääminen on mahdollista ainoastaan kokemalla polku ja raportoimalla



havainnoista ja kokemuksista - ei mielipiteistä. Asiakapolun ymmärrys luo alustan koko asiakaslähtöisen johtamisen mallille. (Keskinen.)

Asiakaspolkua on mitattu maailmalla suurimpien päivittäistavarakaupan toimijoiden toimesta jo vuosia ja kokemukset ja vaikutukset ovat olleet positiivisia. Osa-alueita jotka vaikuttavat asiakkaan asiakaspolkukokemukseen ja joita pyritään asiakaspolkumittausjärjestelmällä mittaamaan ovat:

- siisteys - ovatko myymälän ulko- sekä sisäalueet, hyllyt sekä kalusteet siistejä, ehjiä ja puhtaita?
- saatavuus - onko osastoilla "tuoteloppuja"?
- runsaus - ovatko tuote-esittelyt ja hyllyt runsaan ja myyvän näköisiä?
- tuoreus ja tasalaatuisuus - onko hyllyissä olevissa tuotteissa paljon myyntiaikaa jäljellä? Ovatko palvelutiskissä ja hevi-osastolla myytävät tuotteet tuoreita ja houkuttelevan näköisiä?
- toiminnan sujuvuus - onko palvelupisteissä jonoja? Onko osastoilla apua saatavissa?

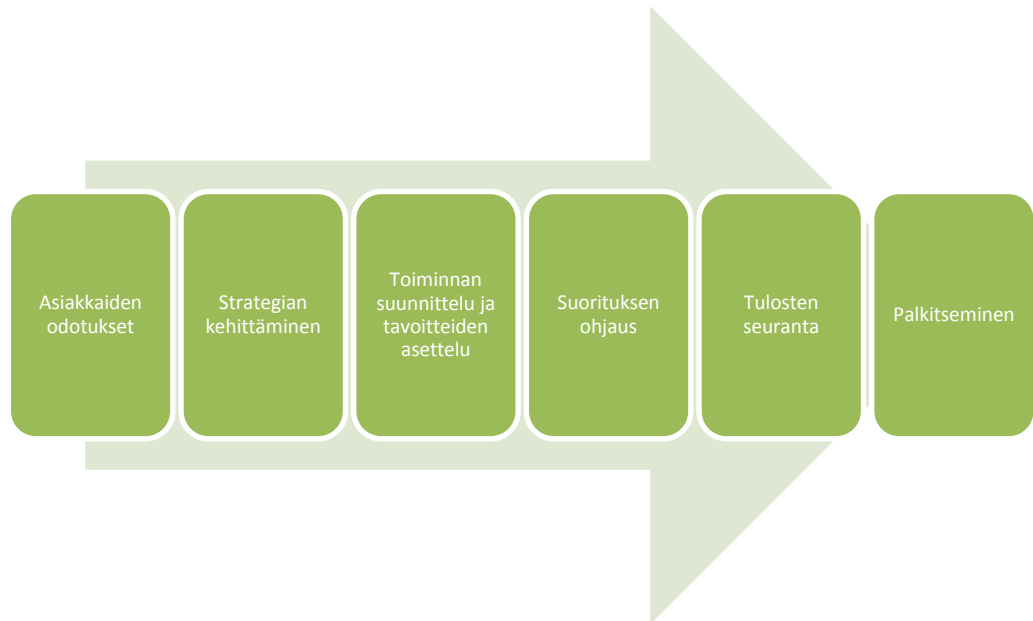
Asiakapolun mittaaminen ja raportointi ovat asiakaslähtöistä toimintaa sekä ajan käytön ja johtamisen kohdentamista perustekemisiin. Yhdenmukaisella kriteeristöllä pystytään kiinnittämään huomiota aina samoihin, asiakkaalle tärkeisiin asioihin, mikä näkyy asiakkaalle myymälän tasalaatuisuutena ja ostamisen helppoutena. Asiakapolun mittaaminen johtaa laadukkaampaan asiakaskokemukseen ja parempaan asiakastyytyväisyyteen, jotka taas johtavat parempaan myyntiin ja tulokseen, ja sitä kautta kaupan parempaan työllisyyteen.

Asiakapolun mittaaminen kuuluu työkaluna tyytymättömyyttä ehkäiseviin mekanismeihin ja sen tavoitteena on tyytyväisyyslaadun jatkuva varmistus mittaaminen, valvonta, seuranta ja kehittäminen. Oleellista asiakapolun mittaamisessa on, että se tehdään jatkuvana, samoilla mittareilla ja samalla tiedonkeruumenetelmällä. Vain näin voidaan mahdollistaa asiakapolun laadun kehityksen seuraaminen. (Rope & Pöllänen 1998, 196.)

### 2.5.1 Asiakaspolku johtamisen työkaluna

Asiakaspolun mittaaminen on laatustrategiaan sisältyvää toimintastandardien laatujärjestelmän mukaista toteutumista mittaavaa toimintaa. Sen avulla voidaan luotettuun ja tutkittuun tietoon perustuen arvioida ja vertailla ketjun kauppojen suoritustasoa, mikä on mahdollista ainoastaan yhdenmukaisen tunnusluvuston avulla (Kautto & Lindblom 2004, 80; Hukka 2005, 135). Ensisijaisesti asiakaspolku on kuitenkin myymälän esimiehen arjen johtamisen työkalu, joka kasvattaa kaupan esimiesten ammattitaitoa ja kiinnostusta myös muiden työtä kohtaan. Yhteishengen luomisella, osien yhteen sopimisella, toisten täydentämisellä ja kaikkien toimintaprosessien ymmärtämisellä on tärkeä rooli asiakastyytyväisyyden varmistamisessa (Rope & Pöllänen 1998, 217).

Myymälän perustoiminnot eivät järjesty itsestään, vaan myymälän prosessien johdonmukaisella toimeenpanolla ja johtamisella (Kautto & Lindblom 2004, 80). Asiakaspolun mittaaminen tuo mukanaan johdonmukaisempaa johtamista, selkeiden pelisääntöjen, tavoitteiden ja laatuksittuurin myötä. Sen avulla esimies voi vaikuttaa kaikkiin osa-alueisiin esimiehen toimenkuvien nelikentässä: asiakkaaseen, henkilöstöön, prosesseihin ja toiminnan tuottavuuteen. Johtaminen voi tapahtua vain erilaisten mittareiden ja tosiasioiden perusteella ja ketjuliiketoiminnan johtaminen perustuu prosessien yksityiskohtaiseen kuvaukseen ja määrittelyyn (Kautto & Lindblom 2004, 136-137). Mitä suuremmaksi yrityskoko kasvaa, sitä enemmän tarvitaan johtamisen tueksi tunnuslukuja (Hukka 2005, 135). Johtamisen perusprosessi muodostuu strategisen suunnittelun pohjalta tehtävästä toiminnan suunnittelusta, suoritusten ohjaamisesta, tavoitteiden asettelusta, tulosten seurannasta ja palkitsemisesta, kuten kuvioista 8 on nähtävissä (Alhava ym. 2000; Hukka 2005, 138).



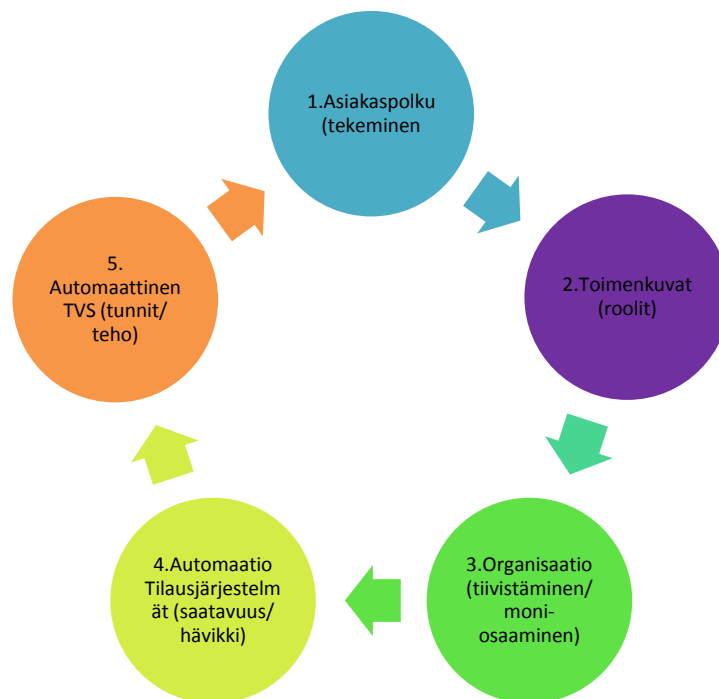
KUVIO 8: Johtamisprosessi (Alhava ym. 2000)

Asiakaspolkumittaus voidaan nähdä myös sisäisen markkinoinnin työvälineenä. Sisäiseen markkinointiin kuuluu liikeidean sisäinen markkinointi ja toimintatason sisäinen markkinointi. Liikeidean sisäisen markkinoinnin avulla varmistetaan liikeidean toimivuus ja toiminnallisen tason avulla varmistetaan toimenpidesuunnitelmien ja toiminnan päivittäinen toteutuminen. Asiakaspolun avulla voidaan selventää henkilökunnalle liikeidean sisältö ja toteutus, oman yksikön rooli liikeideassa, oma rooli yksikössä ja ne toimintatavat, joiden avulla liikeidea toteutuu. Asiakaspolku toimii kuitenkin lähtökohtaisesti toimintatason laadun sisäisen markkinoinnin työkaluna, jolle liikeidean sisäinen markkinointi luo pohjan (Rope & Pöllänen 1998, 217). Asiakaspolkumittausjärjestelmä toimii myös hyvänä perehdytystyökaluna, kun toimintatason kannalta tärkeät asiat voidaan selkeästi järjestelmän avulla osoittaa.

Raportoinnin avulla voidaan löytää toistuvia ongelmakohtia ja sen avulla helposti havaita mahdollista ongelmien ajallista kasaantumista. Pitkäänkin jatkuneen kehityksen tuomat ongelmat ja yllätykset ovat suurempia, mikäli konkreettista dataa ei ole ollut kauppatasolla saatavissa (Hukka 2005, 135). Systemaattisten ongelmahavaintojen tulisi tuottaa impulsseja toiminnan kehittämiseen ja ongelmakohtien korjaamiseen (Rope & Pöllänen 1998, 205).

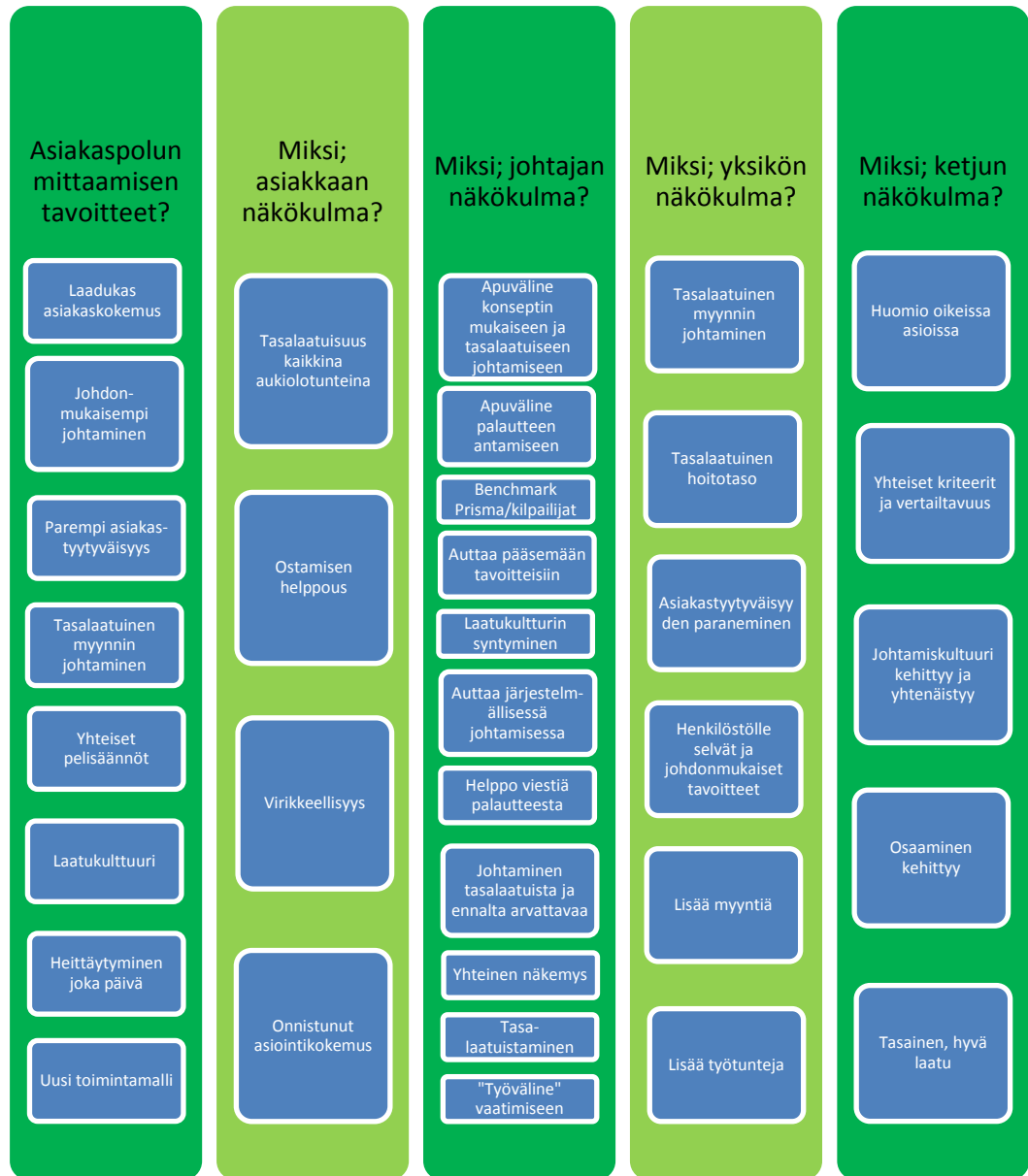
## 2.5.2 Asiakaspolku ketjun työvälteenä

Ketjutasolla on suurempi vastuu toiminnan organisoinnista ja laadusta kuin kauppatasolla ja ketjujohdon tulee olla selvillä koko ketjun tilasta ja kehityksestä. Luonteva tapa ketjujohdolle on tunnuslukujen avulla selvittää kehitystä ja niiden avulla luoda perusteita suunnitelmille (Hukka 2005, 135). Ketjuohjauksen kannalta asiakaspolun mittaus helpottaa yksiköiden laadun seuraamista ja vertailua, auditointien (3-5 krt. vuodessa) sekä yhteisten vertailukriteereiden myötä.



KUVIO 9: Asiakaspolku kokoaa yhteen prosesseja jotka linkittyvät toisiinsa (mukailtu: Ap-materiaali 2007-2014)

Asiakaspolulla on todennäköisesti tulevaisuudessa vaikutusta mm. esimiesten toimenkuvien painopisteisiin, ajankäytön ja tekemisen painopisteisiin, työsuunnitteluun, ohjaukseen ja valmennuksiin ja yksiköiden organisaatioihin (Ap-materiaali 2007-2014). Kuviossa 9 on esitetty asiakaspolun mittaamisen vaikutusprosessi kaupan eri toimintoihin.



KUVIO 10: Mihin ja Miksi? (Ap-materiaali 2007-2014)

Kuvioon 10 on koottu kaikki asiakaspolun mittaamisen tavoitteet ja lisäarvo eri sidosryhmille. Monilla kohderyhmillä on samoja tavoitteita, kuten tasalaatuisuuteen ja asiakastytyväisyyteen liittyvät tavoitteet, mutta johtajan suuremmasta tavoitteiden määrästä on selvästi nähtävissä, että asiakaspolku on ensisijaisesti esimiehen työkalu.

### 3 TUTKIMUSKONTEKSTIN KUVAUS: PRISMA JA ASIAKASPOLKUMITTAUSJÄRJESTELMÄ

#### 3.1 Toimeksiantaja

##### 3.1.1 S-ryhmän ketjuliiketoiminta

S-ryhmä aloitti ketjuliiketoiminnan kehityksen Suomessa 1990-luvun alkupuolella. Ketjuliiketoiminnan aloitusta edelsi S-ryhmän perusteellinen saneeraus 1980-luvulla, jonka yhteydessä S-ryhmä luopui omasta teollisuudestaan ja muodosti nykyisen alueosuuskauppaverkoston. Keskusliike SOK koki myös saneerauksen yhteydessä uudistuksen. (Kautto & Lindblom 2004, 34.)

S-ryhmän ketjuliiketoimintaan siirtyminen käynnisti pitkän ja johdonmukaisen kehittämissuunnitelman. Kehityssuunnitelmaan kuului tavararyhmähallinnan, ostotoiminnan, logistiikan prosessien ja niitä tukevan tiedonhallinnan kehittäminen. S-ryhmän kauppastrategian merkittävä uudistus, S-Bonus-kanta-asiakasjärjestelmä, otettiin käyttöön samoihin aikoihin. (Kautto & Lindblom 2004, 34.)

Uuden S-ryhmän keskeiset strategiset valinnat olivat kustannustehokkuus, monipuolinen palvelutarjonta, osaamisen kehittäminen ja asiakasomistajalähtöisyys. Strategisiin valintoihin liittyviä oleellisia linjauksia olivat viiteen ketjuun keskittyminen (Prisma, Sokos, S-market, Sale ja Alepa), ruokaan panostaminen, kanta-asiakkaiden palkitseminen (S-Bonus-järjestelmä) ja hankinnan tehostaminen (Inex). (Peltola 2007, 30.)

Tänä päivänä S-ryhmä on merkittävä suomalainen osuustoiminnallinen kaupan alan yritysverkosto, joka muodostuu Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) ja sen tytäryhtiöistä, sekä 20 alueosuuskaupasta ja kahdeksasta paikallisosuuskaupasta. S-ryhmä tuottaa päivittäistavara- ja käyttötavarakaupan, liikennemyymälä ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan, auto- ja autotarvikekaupan, maatalouskaupan palveluja, sekä pankkipalveluja. S-ryhmä työllistää yli 40 000 ihmistä ja sillä on yli 1600 toimipaikkaa Suomessa.

Kotimarkkinoiden lisäksi S-ryhmä harjoittaa marketkauppaa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaa Venäjällä ja Baltian maissa. (S-kanava.)

S-ryhmän päämääränä on tuottaa laajan toimipaikkaverkoston avulla kilpailukykyisiä etuja ja palveluita asiakasomistajille. S-ryhmän osuustoiminnallinen luonne tarkoittaa osuuskaupan jäsenen moniulotteista sitoutumista kaupan toiminnan kehittämiseen. Asiakasomistaja on asiakas ja toiminnan rahoittaja mutta samalla jäsenenä mukana osuuskaupan liiketoiminnan päätöksenteossa ja suunnittelussa. (Kuusela & Neilimo 2010) Asiakasomistajat, eli osuuskauppojen jäsenet, omistavat osuuskaupat, jotka puolestaan omistavat SOK:n. S-ryhmän asiakasomistajia oli vuoden 2013 lopussa 2 109 025. (SOK 2013.)



KUVIO 11: S-ryhmän arvot (s-kanava.fi)

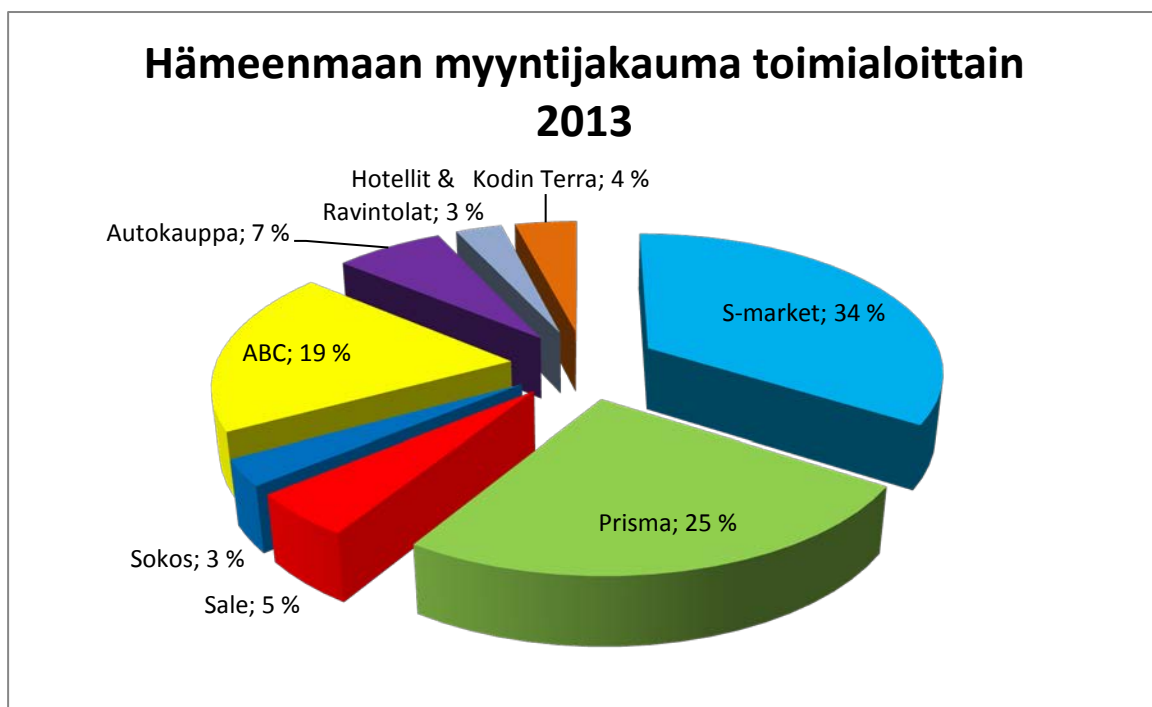
S-ryhmän arvot korostavat vastuullista yritystoimintaa, jolle osuustoiminnallinen yritysmuoto ja siihen kuuluva asiakasomistajuus luo pohjan (kuvio 11) (s-kanava.fi).

### 3.1.2 Osuuskauppa Hämeenmaa

Osuuskauppa Hämeenmaa on Kanta- ja Päijät-Hämeessä, 23 kunnan alueella toimiva alueosuuskauppa. Hämeenmaa on liikevaihdoltaan S-ryhmän

kolmanneksi suurin alueosuuskauppa ja toimialueensa suurin yksityinen työnantaja. Sillä on yli 145 000 asiakasomistajaa, yli 100 toimipaikkaa ja se työllistää noin 3000 henkilöä. (Hämeenmaa 2013.)

OK Hämeenmaalla oli vuonna 2013 viisi Prismaa, 41 S-marketia, 19 Salea, kaksi Sokos-tavarataloa, kaksi Kodin Terraa, 10 ABC-liikennemyymälää, 22 ABC-automaattiasemaa, kaksi pesukatua, kolme hotellia ravintoloihin, 27 erillistä ravintolaa ja neljä autokauppaa harjoittavaa yhtiötä (kuvio 12). (OK Hämeenmaa 2014.)



KUVIO 12: Hämeenmaan myynnin jakauma toimialoittain (Hämeenmaa 2013)

### 3.1.3 Prisma-ketju

Prisma on S-ryhmän hypermarketketju johon kuului 2014 toukokuussa 64 toimipaikkaa Suomessa. Prismaa markkinoidaan perheystävällisenä hypermarkettina, jossa on pysyvästi edullinen hintataso sekä monipuolinen ja laaja valikoima, niin päivittäistavaroita kuin käyttötavaroita. Prisman liikeideaan



kuuluu olla hintajohtaja hypermarket-kokoluokassa ja tavoitteena on olla konstailematon kauppapaikka hyvien liikenneyhteyksien varrella. Pääkohderyhmänä Prismalla on lapsiperheet ja Prismän asiakaslupaus on "ratkaisevan edullinen". (Prisman liikeidea 2011.)



KUVIO 13: Brändin kulmakivet ja brändiarvot (Prisma-konsepti 2011)

Osuuskauppa Hämeenmaahan kuului syyskuussa 2014 viisi Prismaa; Hämeenlinna, Riihimäki, Forssa, Lahti Laune ja Lahti Holma. Lahden Hollolaan on suunnitteilla uusi Prisma-keskus, joka valmistunee lähivuosina (S-kanava 2008).

Prisma Holma on vuonna 2009 valmistunut hypermarket Pohjois-Lahdessa. Prisma-keskuksen kokonaispinta-ala on 13 000 m<sup>2</sup> josta muille yrityksille vuokrattavaa tilaa on noin 500 m<sup>2</sup>. Prisma Holma työllistää noin 135 henkeä ja Prisma-keskuksessa toimivien muiden yritysten työpaikat mukaan lukien noin 160 henkeä. (S-kanava 2009.)

### 3.1.4 Päivittäistavarakauppa

Päivittäistavaroihin luetaan elintarvikkeet ja päivittäin käytettävät kulutustavarat, joita hankitaan ruokaostosten yhteydessä. Hypermarketin kokonaismyynnin painopiste on päivittäistavaroissa ja elintarvikkeiden osuus päivittäistavaramyymälöiden kokonaismyynnistä on noin 80 %. PT-kaupan vähittäiskaupan arvo oli vuonna 2012 Suomessa noin 16 miljardia euroa. (PTY 2013.)

S-ryhmä oli vuonna 2013 Suomen päivittäistavaramyynnin markkinajohtaja 45,7 %:n markkinaosuudellaan. S-ryhmässä päivittäistavaroita myyvät Prisma, S-marketit, Salet, Alepat ja ABC-liikennemyymälöiden marketit. Vuoden 2013 lopussa S-ryhmällä oli 99 Prismaa, 437 S-marketia, 275 Sale, 87 Alepaa ja 106 ABC-liikennemyymälää. Venäjällä toimi 17 Prismaa ja Baltiassa 17. S-ryhmän päivittäistavaramyynti vuonna 2013 oli 6960 miljoonaa euroa. (SOK 2013.)

### 3.2 Prisma-konsepti ja S-ryhmän asiakaspolkumittaus

Toiminnan laatustrategialla on erittäin suuri merkitys kaupan kilpailukyvyille. Ratkaisevia menestystekijöitä ovat ketjukonseptin ja kauppojen toiminnan korkea suoritustaso ja toiminnan laatu. Hyllyjen tulee olla täynnä, kaupassa liikkumisen tulee olla esteetöntä, hintamerkintöjen ja opasteiden tulee olla kunnossa, tuotteiden laadun tulee olla moitteetonta ja kaupan tulee olla siisti ja puhdas. (Kautto & Lindblom 2004, 80.)

Prisma-konseptin kilpailuetuihin kuuluu hintajohtajuus, monipuolinen tarjooma, asioinnin helppous, luotettavuus ja tehokas ja konseptoitu ketjutoiminta (Prisman liikeidea 2011).

Asiakaspolkua mitataan eri kauppaketjuissa niin Suomessa kuin maailmalla, erilaisilla välineillä ja toteutustapoja on useita. S-ryhmän asiakaspolkumittausjärjestelmän on suunnitellut tarkoitusta varten koottu työryhmä. Kehittämiseen on otettu ajatusta brittiläisiltä kauppaketjuilta, kuten Tesco ja Sainsbury's, joilla on jo pitkään ollut käytössä omanlaisia variaatioita samantyyppisestä myymälän arjen johtamisen työkalusta. (Rusila 2014; Oksa 2014.)

Asiakaspolkumittaus on suunniteltu palvelemaan Prisman konseptia. Se mittaa ja kehittää Prisma-konseptin kilpailueduista asioinnin helppoutta, luotettavuutta ja tehokasta ketjutoimintaa. Asioinnin helppous pitää sisällään myymälän saavutettavuuden ja asioinnin helppouden, selkeät tuoteinformaatiot, houkuttelevan esillepanon ja sujuvan kassapalvelun. Luotettavuus tarkoittaa tuotteiden, palvelun ja saatavuuden korkeaa tasoa. Tehokas ja konseptoitu ketjutoiminta takaa Prismalle kilpailijoita parempia tehokkuusetuja. (Prisman liikeidea 2011.)

Asiakaspolkumittauksella mitataan mm. kaupan sen hetkistä myyntikuntoa ja esillepanojen konseptin mukaista toteutusta, ja saatavuudella on iso rooli esillepanojen houkuttelevuudessa ja runsaudessa. Tarjoaman saatavuuteen kuuluu, että asiakas saa haluamansa tuotteen tarpeen mukaisena ajankohtana, laadukkaana, vaivattomasti ja helposti. Tuotteiden tulee olla myös helposti vertailtavissa ja otettavissa. (Prisman liikeidea 2011.) Tuotteiden saatavuutta mitataan myös yksityiskohtaisemmin, erillisellä päivittäin suoritettavalla saatavuusmittauksella. Yhdistämällä saatavuusmittauksesta saatu data asiakaspolkumittauksen avulla saatuun dataan, saadaan kokonaisvaltainen kuva myymälän myyntikuntoisuudesta.

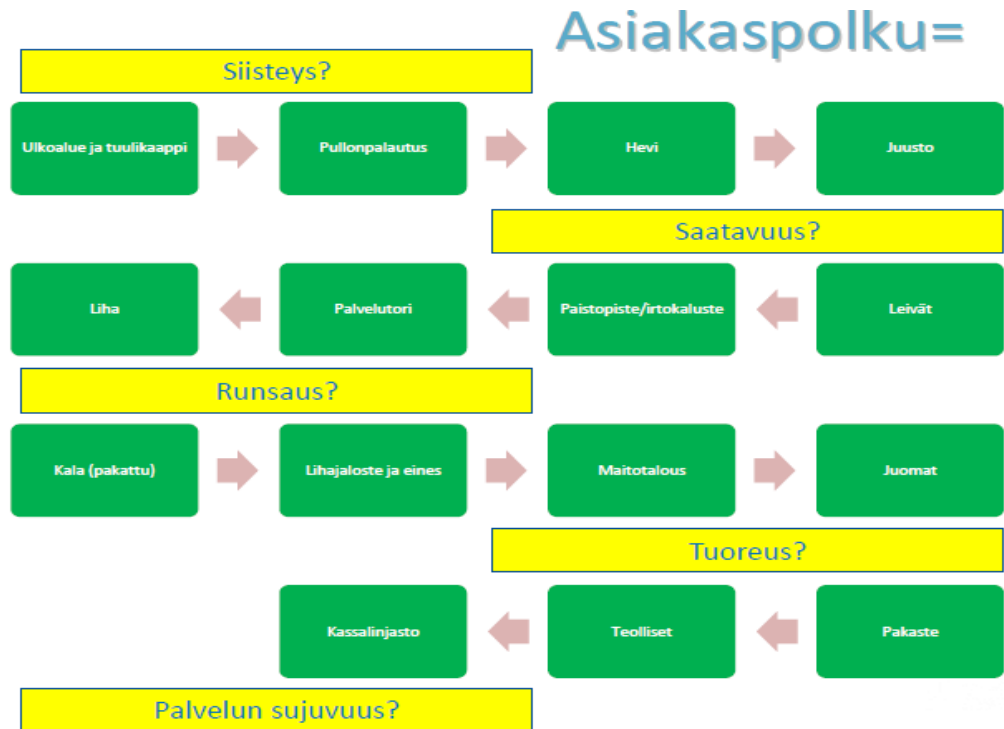
Asiakaspolkua mittaamalla, mitataan myymälän operatiivisen perustoiminnan ja perusasioiden suoritustasoa ja laatua, mahdollisimman tarkasti asiakkaan näkökulmasta. Yllä mainituista tekijöistä muodostuu konseptin ulkoisen toiminnan tehokkuus, sekä sitä kautta koko ketjun tehokkuus. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2007, 50.)

### 3.2.1 S-ryhmän asiakaspolkumittausjärjestelmä

Asiakaspolkumittaus tapahtuu S-ryhmässä iPad laitteella, sovelluksella nimeltä Shopkeeper. Mittaaminen tehdään Osuuskauppa Hämeenmaan Prismoissa kolmena päivänä viikossa, arkisin klo.13.00-16.00 ja viikonloppuisin klo.10.00-12.00, ennen suurinta asiakasvirtaa (Ap-materiaali 2007-2014). Erillisen mittausvuorolistan mukainen tuoteryhmävastaava kiertää kaikki päivittäistavaraosastot, kassa-alueen, tuulikaapit, infopisteen ja sisäänkäynnit

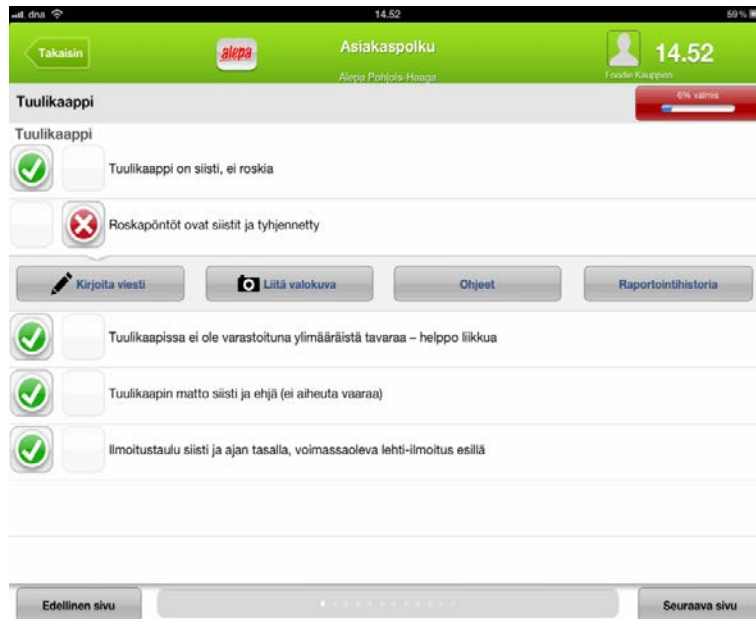
(kuvio 14), ja vastaa sovelluksen esittämiin kysymyksiin (kuvio 15).

Mittausprosessi kestää Prismassa noin 30-45min.



KUVIO 14: Asiakaspolun tarkistuspisteet (Ap-materiaali 2007-2014)

Mittauksen jälkeen vastaukset lähetetään sähköisesti sovelluksen tietokantaan. Tietokannasta saadaan tarkasteltavaksi mm. päivä-, viikko- ja kuukausiraportit erilaisine tilastollisine arvoineen (kuvio 16).

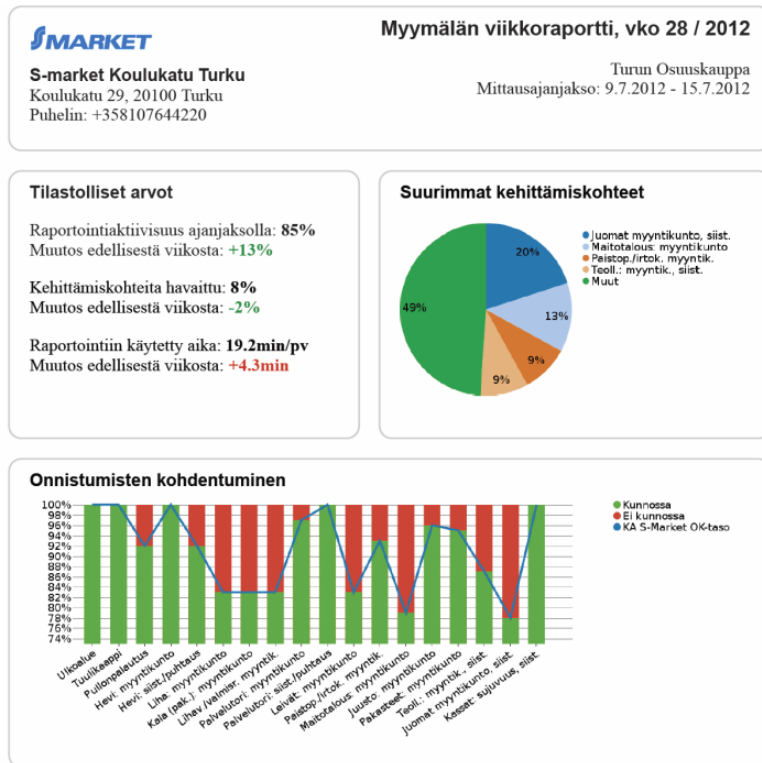


KUVIO 15: Sovelluksen kysymyksiä (Ap-materiaali 2007-2014)

Sovelluksen esittämät kysymykset ovat kyllä/ei-vastattavia kysymyksiä, mutta vastauksiin on mahdollista (ja suositeltavaa) lisätä tarkempi kuvaus havainnoista tai perustelut vastauksille (kuvio 15). iPad laitteella on myös mahdollista lisätä raporttiin kuvia havainnoista. Aidolla datalla (mm. kuvilla ja mittajaan kommentteilla) voidaan käydä helpommin faktoja läpi ja antaa palautetta aidoista asioista, löytää kehityskohteita ja *sparrata* henkilökuntaa (Ap-materiaali 2007-2014).

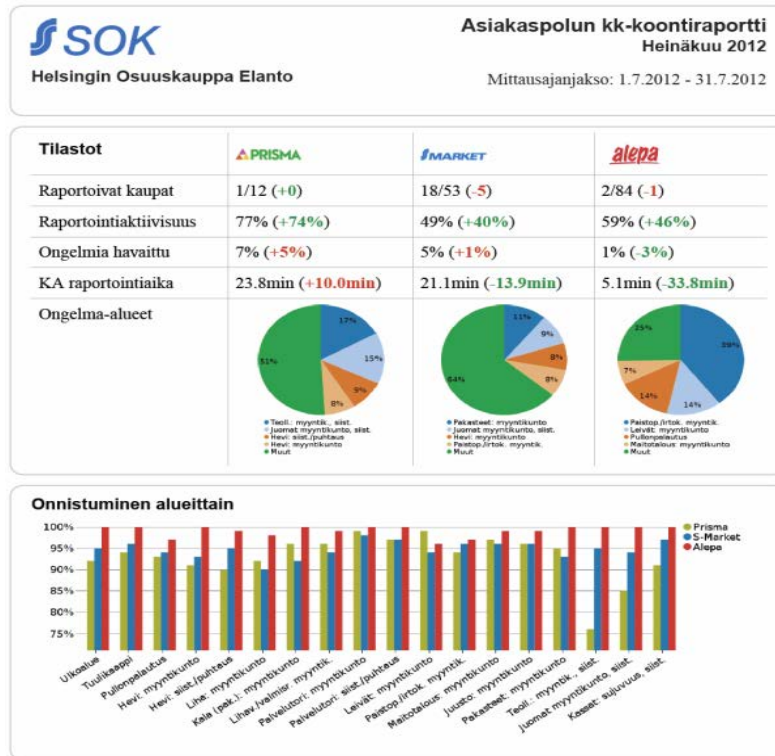
### 3.2.2 Asiakaspolku-raporttien käsittely

Sovellus lähettää tietokannastaan raportit ennalta määriteltyihin sähköposteihin. Prismoissa raportit lähetetään päivittäistavaraosaston ja PT-osaston päällikön sähköpostiin. Tuoteryhmävastaavien työtehtäviin kuuluu päivittäistavaraosaston sähköpostin päivittäinen lukeminen ja raportin saatuaan he reagoivat raportoituihin epäkohtiin välittömästi korjaamalla virheet ja ohjeistamalla muuta henkilökuntaa. Raportit käsitellään myös viikoittain PT-päällikön ja tuoteryhmävastaavien kesken käytävässä viikkopalaverissa. Ketjujohdolle lähetetään erilliset koontiraportit (kuvio 17) joiden perusteella suoritetaan auditointi 3-5 krt vuodessa (Ap-materiaali 2007-2014).



KUVIO 16: Myymälän viikkoraportti (Ap-materiaali 2007-2014)

Kuviossa 16 on esimerkki asiakaspolkujärjestelmän tuottamasta viikkoraportista. Raportin avulla kaupan esimies pystyy mm. kohdentamaan tekemisiä oikeaan aikaan oikeaan paikkaan.



KUVIO 17: Asiakaspolun kk-koontiraportti (Ap-materiaali 2007-2014).

Kuviossa 17 on esimerkki ketjuohjaukselle lähetettävästä kuukausittaisesta koontiraportista. Raportin avulla on vertailtavissa S-ryhmän eri ketjujen kuukausittaiset tunnusluvut kehityslukuineen.

## 4 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN PRISMA HOLMASSA

### 4.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus

Laadullisen, eli kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen, johon sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään kohteen mahdollisimman kokonaisvaltaiseen tutkimiseen, jossa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tekijä käyttää usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa ihmisiä tiedon keruun välineinä ja luottaa heidän kanssaan käytyihin keskusteluihin sekä omiin havaintoihinsa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Päämääränä kvalitatiivisella tutkimuksella on uuden tiedon tuottaminen, pikemmin kuin jo olemassa olevien teorioiden ja väittämien todentaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 160.)

Laadullista tutkimusta ohjaavat kysymykset, kuten mitä, miksi ja miten. Laadullisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu myös, että tutkimusaiheesta ei ole ennestään juurikaan saatavissa tutkimustietoa. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite on tutkimukseen osallistuvien näkökulman ymmärtäminen. Tutkimuksen tekijällä on aktiivinen rooli selvittäessä, että mitä tutkittava ilmiö on tutkimukseen osallistuvien henkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksen avulla tutkittavien kokemaa todellisuutta jäsennetään ja sen avulla muodostetaan todellisuutta kuvaava teoria. (Kylmä & Juvakka 2007, 28-31.)

Laadullisen tutkimuksen tiedonantajat valitaan tarkoituksenmukaisesti (ei satunnaisotoksella) ja siksi tutkittavia tapauksia käsitellään ainutlaatuisina, mikä huomioidaan myös tutkimusaineistoa käsiteltäessä (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Kvalitatiivisen tutkimuksen kannalta on myös oleellista, että tutkimuksen tiedonantajilla on mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta ja heidän tulee pystyä ilmaisemaan itseään (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87-89). Joustavuus ja suunnitelmien muuttuminen kuuluvat kvalitatiivisen tutkimuksen piirteisiin ja tutkimussuunnitelma muotoutuukin usein vasta tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 2007, 157-160.)



Haastattelu tiedonkeruumenetelmänä antaa mahdollisuuden olla suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelun etu tutkimusmenetelmänä muihin menetelmiin nähden on sen joustavuus aineistoa kerätessä. Tutkija voi tilanteen edellyttämällä tavalla säädellä tiedonkeruuprosessin, eli haastattelun kulkua, esim. myötäilemällä haastateltavaa, vaihtamalla kysymysten järjestystä tai esittämällä täydentäviä lisäkysymyksiä. Muita etuja ovat vastaajiksi suunniteltujen henkilöiden helppo mukaan saaminen tutkimukseen, mahdollisuus tarpeen mukaan tavoittaa haastateltavat jälkikäteen ja mahdollisuus tulkita haastateltavien ei-sanallisia viestejä. (Hirsjärvi ym. 2007, 199-200.)

Haastattelun huonoja puolia ovat, että ne vaativat usein paljon aikaa ja vaivaa. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää myös se, että vastaajat pyrkivät usein antamaan sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia tai jättää esim. luottamuspuolan vuoksi kertomatta asioita. Haastatteluaineistoa käsiteltäessä tulisi ottaa huomioon myös, että aineisto on tilannesidonnaista, eli haastateltava saattaa sanoa haastattelussa asioita, jotka hän toisessa tilanteessa sanoisi toisin. (Hirsjärvi ym. 2007, 199-200.)

Teemahaastattelu on avoimen haastattelun ja strukturoidun, lomakehaastattelun välimuoto. Teemahaastattelu on tutkimushaastattelumuoto jossa haastattelun teemat ovat ennalta tiedossa, mutta kysymysten muoto ja järjestys voivat elää haastattelun aikana. Se mitä tutkimuksen kohteena olevasta teemasta on ennalta tiedetty, ohjaa teemojen valinnassa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 78.)

Teemahaastattelussa huomioidaan, että ihmisen tulkinnat asioista ja hänen niille antamat merkitykset ovat tärkeitä. Keskeistä on myös, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksesta. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

#### 4.2 Tutkimusjärjestelyt

Haastattelut suoritettiin lokakuussa 2014. Tutkimukseen valittiin kuusi Osuuskauppa Hämeenmaan Prisma Holmassa työskentelevää päivittäistavaraosaston tuoteryhmävastaavaa, jotka ovat tekemisissä asiakaspolun mittaamisen kanssa sekä esimies- että alaisasemassa. Tarkoittaen, että he käyttävät järjestelmää esimiesasemassa osaston myyjien työtä ohjatesaan ja toimivat

vastaavasti alaisasemassa vastatessaan osastostaan osastopäällikölle. Haastatteluihin valittiin eri-ikäisiä ja erimittaisen työkokemuksen omaavia tuoteryhmävastaavia.

Puolistrukturoidun haastattelun teemat (liite 1) laadittiin osittain toimeksiantajan toiveiden perusteella ja osittain tutkitun aiheen tietopohjaan nojaten. Haastattelua testattiin kahdella Osuuskauppa Hämeenmaalla työskentelevällä opiskelijalla. Haastattelu suunniteltiin niin, että sen kesto ei ylittäisi puolta tuntia. Tämä mahdollisti haastattelun toteuttamisen työntekijän ruokatauon aikana, mikä helpotti henkilöiden tutkimukseen mukaan saamista. Haastattelut suoritettiin yksityisyyden takaamiseksi suljetussa huoneessa ja haastateltaville kerrottiin, että tulokset käsitellään tutkimuksessa nimettömänä, jotta mahdollinen kritiikki uskallettaisiin tuoda vastauksissa esiin. Haastattelut tallennettiin digitaalisesti ja litteroitiin.

#### 4.3 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että S-ryhmän Asiakaspolku-järjestelmän tavoitteena pidetään ensisijaisesti siisteyden parantamista ja toiminnan epäkohtien löytymistä. Kaikissa haastatteluissa tuli esiin, että kaupassa pitkään työskennelleet "sokaistuvat" joillekin epäkohdille ja järjestelmän avulla toinen työntekijä pystyy usein havaitsemaan virheitä, joita osastolla päivittäin työskentelevä ei välttämättä huomaa. Monesta haastattelusta kävi ilmi, että asiakaspolun mittaamisessa keskityttiin liikaakin kollegoiden tekemien virheiden etsimiseen.

*"Se on sellanen virheidenetsintätyökalu. Tietenkin ku tehdään niin usein, ni välillä sinne on pakko laittaa jotain positiivistakin"*

Käyttäjät eivät mieltäneet järjestelmän olevan niinkään esimiehen johtamistyökalu, vaan enemmänkin yhteinen laadunvalvontatyökalu. Yksi haastateltavista alleviivasi asiakaspolun tavoitteena, että henkilökunta oppisi näkemään ja kokemaan myymälän asiakkaan silmin.

*"Sen tavoitteena on että me nähdään miten asiakas näkee myymälän"*

Asiakaspolun mittaamisen koettiin tuoneen vähäisiä muutoksia toimintatapoihin tai työn kuviin. Järjestelmän aikaan saaneita muutoksia olivat, että kuorman purusta tulevat roskat ja pahvit viedään aiempaa useammin jätepuristimeen, tyhjiä kuormalavoja ei enää jätetä "nojaamaan" osastoille, käytävien "tukkoisuuteen" kiinnitetään enemmän huomiota ja hyllypinnat puhdistetaan aiempaa useammin. Ongelmien kasaantuminen tietyille ajankohdille tai päiville näkyy asiakaspolun raporteista. Tämä tieto ei ole kuitenkaan käyttäjien mielestä ollut uutta tietoa, eikä järjestelmä ole heidän mukaan tuonut muutoksia työjärjestyksiin, työvuoroihin tai kuormien saapumispäiviin. Järjestelmän koettiin yleisesti nostaneen vaatimustasoa saatavuuden ja siisteyden suhteen ja varsinkin järjestelmän avulla otetuilla kuvilla koettiin olevan tehokas vaikutus epäkohtien korjaamiseen.

*"Ku kuvissa näkyy oman osaston virheet, ni pakko tehdä asialle jotain. Ei voi vaa sanoa ettei tienny. Eikä kukaan halua, et oma osasto tulee kuvatuks."*

Saatavuuden hallintaan on oma saatavuusmittaus, mutta asiakaspolun raportista sai käyttäjien mielestä tarkemman kuvan saatavuustilanteesta ja saatavuuden päivittäisistä heilahteluista, kuin usein vain viikkokohtaisesti tarkasteltavasta saatavuusraportista. Hyllypuutteiden toistuvuudet huomattiin myös käyttäjien mielestä järjestelmän avulla selvemmin kuin aiemmin.

Järjestelmän käyttöä apuna yhteisten pelisääntöjen ja Prismalle tärkeiden asioiden osoittamiseen ei ollut kukaan käyttäjistä ottanut esimiestyössään huomioon. Alaisen asemassa he pitivät raporttien läpikäymistä yhteisissä viikkopalavereissa hyödyllisenä muistutuksena tärkeistä asioista. Moni piti järjestelmän hyödynnettävyydestä alhaisena ja ihmetteli miksei järjestelmää hyödynnetä esim. perehdytyksessä. Miksi raportit käsitellään enimmäkseen ainoastaan tuoteryhmävastaavien ja osastopäällikön välillä, kun raporteista voisi kaikki osaston työntekijät oppia?

Käyttäjät eivät uskoneet järjestelmällä olleen merkittävää vaikutusta myyntiin tai asiakastyytyväisyyteen. Kukaan käyttäjistä ei uskonut asiakkaiden huomanneen järjestelmän avulla tehtyjä parannuksia. Yhteinen mielipide oli, että kaupan henkilökunta näkee virheet eri tavalla kuin asiakas. Ja koska järjestelmää pidettiin

ensisijaisesti virheidenetsintätyökaluna, eivät mittaustulokset siksi heidän mielestään peilanneet todellista asiakkaan kokemaa kaupan myyntikuntoa.

Järjestelmän avulla tallennettuja kuvia pidettiin raporttien parhaana antina. Moni käyttäjä totesi, että kuvien avulla näkyy osaston tai tietyn hyllyn todellinen tila mittaushetkellä, eikä niitä voi kiistää. Kuvat koettiin edesauttaneen eniten tehdyissä parannuksissa.

*"Kyllähän ne kuvat niinku "herättää" ja näkee parhaiten miltä joku näyttää "ulkopuolisen" silmin"*

Järjestelmän kysymyksiin oltiin enimmäkseen tyytyväisiä. Ainoastaan jotkut kysymykset koettiin epäoleellisiksi, kuten että järjestelmä tiedustelee kolme kertaa viikossa, että onko katossa palaneita loisteputkia, kun niitä ei kuitenkaan hypermarketissa vaihdeta yksitellen, vaan keskitetysti tietyin väliajoin. Moni sanoi myös, että jotkut kysymykset olivat aseteltu niin, että negatiivinen vastaus tulee liian helposti tai ettei negatiivisella vastauksella heidän mielestään ollut usein olennaista merkitystä osaston myyntikuntoon. Vaikka negatiivisen vastauksen pystyi perustelemaan, vähentää se silti osaston kokonaiskunto-  
"arvosanaa".

*"Sekin että kysytään, että onko jokaikinen pussipiikki HeVi:ssä täynnä. Eihän sillä nyt oo asiakkaalle mitään merkitystä jos siinä telineessä on päällekkäin viistoista piikkiä ja alin on tyhjä. Silti pitää vastata punasta."*

Joitakin kysymyksiä pidettiin myös mittaus-ajankohtaan tai hypermarket-kokoluokkaan hyödyttöminä.

*"Kun siinä kysytään, että onko kassoilla jonoa tai onko henkilökuntaa näkyvillä. No eihän siellä nyt yleensä vielä sillon yhen aikoihin arkisin jonoa oo ja henkilökuntaaki on siihen aikaa alkuvuikosta saman verran, ku asiakkaita."*

*"Typerin kysymys on se, että onko maitokaapin tausta-ovet kiinni, kun Prismassa siellä periaatteessa työskennellään aina."*

Jotkut kaupan työntekijöiden silmissä aluksi epäoleelliselta tuntuneet kysymykset myönnettiin asiakkaille tärkeiksi, kuten kysymystä vaakojen toimivuudesta.

*"Vaikka hevissä on 15 vaakaa, niin yksikin toimimaton vaaka kyllä ärsyttää asiakasta."*

Mittaustiheyttä (kolme kertaa viikossa) pidettiin yleisesti liian suurena. Järjestelmän suurimpana ongelmana pidettiin sitä, että kun mittaukset tehdään niin usein, aina samoina päivinä, niin pienellä mittaajajoukolla ja samalla kysymysrungolla, niin tulokset alkavat nopeasti toistaa itseään. Mittaaminen tuntui käyttäjien mielestä menettäneen merkityksensä noin kahden kuukauden jälkeen, kun epäkohdat oli löydetty ja/tai korjattu. Jollei raporteista ilmenneitä ongelmia oltu korjattu, niin siihen löytyi jokin syy, jotain päätymassaa ei esimerkiksi täytetty sen takia, että siihen oli vaihtumassa tuotteet. Tämä johti siihen, että motivaatio mittausten tekemiseen laski oleellisesti, vastauksia ei enää viitsitty perustella ja mittaus tehtiin vaan mahdollisimman nopeasti "pois alta".

*"Mittaaminen oli aluks hieno juttu, mut sitte siihen puuttuu ja ei välttämättä jaksa aina samoista asioista valittaa ja ottaa samanlaisia kuvia"*

Toisena ongelmana koettiin mittaajien toisistaan eroava mittaustapa, motivaatio ja tarkkuus, mitkä vaikuttivat mittaustulosten tarkkuuteen ja heikensivät niiden vertailtavuutta.

*"Mittaajissakin paljon eroja, toiset tekee hyvin, asenteella että kiva saada tehdä tällaista, kun toiset taas mittaa sillee et mä nyt teen tän kun on pakko, ni äkkiä vaan alta pois."*

Moni haastateltava toi esille, että järjestelmän muututtua rutiiniksi alkoi siihen käytetty aika tuntua hyötyyn nähden suurelta.

*"Välillä tuntuu, että samassa ajassa mikä meni mittauksen tekemiseen ni ois korjannu ne muutamat virheet "*

Järjestelmän toimivuutta viestintäkanavana pidettiin positiivisena ja sen koettiin parantaneen johtamiskulttuuria. Monessa haastattelussa kävi ilmi, että

järjestelmän avulla oli helpompi huomauttaa työkaverille hänen virheistään, kuin sanoa niistä kasvotusten. Moni piti myös raportteja mieluisana kanavana palautteen saamiseen ja painottivat, että he usein korjasivat epäkohdat nopeammin, kun niistä oli raportoitu kuin että joku olisi niistä vain sanonut.

*"...sen (järjestelmän) avulla on niinku helppo "nostaa kissa pöydälle"..."*

Kehitysehdotukset jotka tutkimuksessa tulivat esiin, liittyivät mittausten tekijöihin, mittaustiheyteen ja raporttien jakeluun. Mittauksen tekijöiksi ehdotettiin kaikissa haastatteluissa toisen osaston työntekijöitä, jotka katsoisivat päivittäistavaraosastoa "ulkopuolisemmin" silmin, kuin osastolla päivittäin työskentelevät. Mittaajajoukkoa ehdotettiin myös laajennettavan tuoteryhmävastaavista kaikkiin kaupan työntekijöihin jotta mittauksiin saataisiin mahdollisimman laaja näkemys ja samalla mahdollisimman moni oppisi mittausta tehdessään mm. kaupan laadun kriteereistä ja yhteisistä pelisäännöistä. Jotkut ehdottivat, että paras mittaustulos saataisiin jos mittauksen tekisi täysin ulkopuolinen henkilö, joka ei työskentele kaupassa.

*"..ei me henkilökuntana osata koskaan katsoa kauppaa asiakkaan silmin...ainahan me sieltä vikaa löydetään jos halutaan etsiä."*

Joissain haastatteluissa ehdotettiin myös että mittausapplikaatio pitäisi olla saatavissa matkapuhelimeen, jonka avulla mittauksen voisi tehdä ostosten yhteydessä ketjun muissa toimipisteissä. Ehdotettiin myös, että jos mittauksen voisi tehdä kilpailijan toimipisteessä, niin siitä saisi hyvää dataa ja vertailupohja omaan myymälään.

*" Nyt vaan tuijotetaan sitä omaa kauppaa ja omaa osastoa, mut tekis hyvää nähdä mitä muualla tehdään paremmin ja mitä huonommin, ni vois oppia jotain uutta ja nähdä ehkä oman kaupan uudessa valossa. Kaikki ei juuri koskaan käy muualla kun oman ketjun kaupoissa, eikä tiedä yhtään millainen palvelu ja valikoima kilpailijalla on, ja missä kunnossa siellä on kauppa minäkin päivänä."*

Sopivaksi mittaustiheydeksi ehdotettiin yhtä kertaa viikossa, vaihtelevana päivänä ja vaihtuvana kellon aikana. Näin saataisiin haastateltavien mukaan laajempi kuva kaupan kunnosta eri aikoina ja tulokset olisivat myös totuudenmukaisempia, kun kukaan ei osaisi varautua mittausajankohtaan siistimällä osastonsa. Mittauksen nykyistä ajankohta (usein aamuvuoron päätteeksi) koettiin huonoksi myös siksi, että se tehdään silloin usein kiireessä. Yhdessä haastattelussa ehdotettiin, että mittaaminen voisi olla iltavastaavan hyödyllistä, heti työvuoron alussa, jolloin se toimisi samalla hyvänä indikaattorina kaupan kunnosta ja siitä muihin työvoimaa eniten tarvitaan.

Kysymysrunkoa ehdotettiin päivitettäväksi useammin, esimerkiksi niin että välillä keskityttäisiin enemmän saatavuuteen, välillä palvelun laatuun, välillä myymälän yleisilmeeseen jne. Raporttien käyttöä ja jakelua ehdotettiin myös laajennettavan tuoteryhmävastaavista kaikkiin työntekijöihin.

*"Ne raportithan vois vaikka laittaa ilmoitustaululle tai tiedonkulkukansioon, et oikeesti kaikki vois ottaa niistä opiks, niin hyvässä, kun pahassa"*

Järjestelmän parhaina ominaisuuksina koettiin viestintäkanavana ja palautteenantokanavana toimiminen ja useassa haastattelussa tuotiin esiin, että järjestelmä on madaltanut työntekijöiden välistä palautteenantokynnystä ja näin parantanut sisäistä tiedonkulkua. Positiivisena muutoksena koettiin myös oman osaamisen kehittyminen, kun oma työjälki on säännöllisesti tarkastelun alla ja työnsä laadusta saa konkreettisen raportin luettavaksi. Moni korosti myös että järjestelmän avulla saadaan uudenlaista tietoa osaston kunnosta ja laadusta, kun aiempien mittareiden avulla, ja nämä tiedot ovat myös edesauttaneet omassa työssä kehittämisessä. Asiakaspolkumittauksen avulla saatu tieto yhdistettynä muilla mittareilla saatuihin tietoihin oli monen mielestä tehokkain tapa saada kokonaiskuva onnistumisesta.

*"Saadaanhan siitä ihan erilaista tietoa, kun vaan esim. saatavuusrapsasta ja usein asiakaspolku näyttää sen totuuden. Jos vaikka tehot on ollu huimat, ni asiakaspolkurapsasta näkee sitten että joo,*

*tehot oli kovat, mutta oli näköjään kauppakin sen näkönen, että enemmän käsipareja ois tarvittu"*

Järjestelmän käytettävyyttä pidettiin koko tutkimusjoukossa hyvänä.

Applikaatiota kehuttiin yksinkertaiseksi, selkeäksi ja helppokäyttöiseksi.

Perehdytyksen vähyys sai kritiikkiä, mutta moni kertoi järjestelmän olleen niin yksinkertainen, että sen käytön oppi heti ensimmäiset kerrat mittauksen tehtyään.

#### 4.4 Johtopäätökset

Tutkimustuloksien avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä jotka vastaavat primääriseen tutkimusongelmaan "miten asiakaspolun seuranta toimii kaupan arjen johtamisen työkaluna". Asiakaspolun seuranta ja mittaus itsessään toimii erinomaisena apuna kaupan arjen johtamisessa. Asiakaspolun oikein toteutetun seurannan avulla saadaan konkreettisempaa tietoa kuin monilla muilla päivittäistavara-kaupan mittareilla ja varsinkin yhdistettynä muilla mittareilla saatuihin tietoihin, on asiakaspolun seurannan avulla saatu data erittäin arvokasta. Kysymys onkin siitä, että miten seuranta toteutetaan oikein, eli miten asiakaspolun seurannasta saadaan maksimaalinen hyöty.

Esille nousi ongelma mittaajien "jääviydestä" asiakaspolun seurannassa.

Kiinnittääkö kaupan alan ammattilainen tosiasiallisesti huomiota niihin asiakkaan kannalta *oikeisiin* ja *tärkeisiin* asioihin? Vastaus tähän on, että henkilökunta kiinnittää varmasti huomiota oikeisiin asioihin, ovathan suurin osa niistä kaupan peruskuntoon liittyviä, tutkitusti asiakkaalle tärkeitä asioita, kuten luvussa 2.2 on todettu. Se, että kaupan henkilökunta kiinnittää niihin huomiota enemmän ja tarkemmin kuin asiakas, ei liene sinänsä mikään ongelma. Pikemmin päinvastoin, sehän saattaa parhaimmillaan johtaa asiakkaan oletustason ylittymiseen ja jopa asiakastyytyväisyyttä tuottavaan asiakkaan yllättämiseen, kuten sivulla 14 todetaan.

Toinen esille noussut kysymys koski mittaustulosten tasalaatuisuutta ja vertailtavuutta. Muun muassa sivulla 8 todetaan, että asiakkaan kokemukset ovat subjektiivisia ja kontekstisidonnaisia, joten voidaan perustellusti olettaa, että myös mittaajat kokevat asiat niin. Tämä aikaansaa sen, että tulokset eivät ole täysin



vertailukelpoisia varsinkaan eri yksiköiden välillä, koska ne riippuvat niin paljon mittaajien henkilökohtaisesta näkemyksestä, mittaajan mieli-alasta ja mittaustilanteen muista muuttujista.

S-ryhmän mittausjärjestelmän käytettävyyttä tutkittaessa huomattiin myös muita asiakaspolun seurannan kompastuskiveä. Käyttäjien mielipiteiden mukaan asiakaspolkua ei pitäisi mitata säännöllisesti, vaan enemmän pistokoemaisesti. Mittaajien tulisi mieluiten olla muita kuin kaupan työntekijöitä, tai vähintään toiselta osastolta. Kysymysrunkoa pitäisi päivittää säännöllisin välein, riippuen mittausjoukon koosta. Mieluiten niin, ettei sama mittaaja kohtaa samoja kysymyksiä useaan kertaan. Kukin kysymysrunko keskittyisi eri osa-alueeseen asiakaspolussa. Näin käyttäjien kiinnostus mittaamista kohtaan säilyisi paremmin. Järjestelmän käyttöä tulisi myös tehostaa sen tavoitteista ja käyttömahdollisuuksista paremmin perehdyttämällä. Samalla tulisi sen hyödyt ulottaa koskettamaan kaikkia työntekijöitä. Nykyisellään tulokset jäävät usein liian usein ainoastaan tuoteryhmävastaavien ja osastopäällikön väliseksi.

Yleinen suhtautuminen asiakaspolun mittaamiseen oli positiivinen. Mitattavia asioita pidettiin tärkeinä ja järjestelmälle asetettuja tavoitteita enimmäkseen realistisina. Itse järjestelmän käytettävyyttä pidettiin hyvänä, kritiikkiä sai ainoastaan järjestelmän käyttötapoihin ja applikaation sisältöön liittyvät seikat.

#### 4.5 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään yleensä käsitteitä *reliabiliteetti* ja *validius*. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Validiteetti tarkoittaa tutkimusmenetelmän ja -tulosten kykyä mitata juuri sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym. 2007.)

Reliabiliteetikysymykset liittyvät ensisijaisesti vaiheeseen jossa tutkimuksen empiriasta siirrytään teoriaan eli vaiheeseen jossa tutkivan osuuden pohjalta tehdään tulkintoja. Kvalitatiivisen tutkimuksen reliabiliteetikysymyksiä mietittäessä tulisi ottaa huomioon kaksi kriteeriä: analyysin arvioitavuus ja

uskottavuus. Tapaustutkimusten yhteydessä reliabiliteettiin liitetään usein myös analyysin toistettavuus. (Anttila 1998.)

Arvioitavuudella tarkoitetaan, että lukija pystyy seuraamaan ja kritisoimaan tutkijan päättelyä. Uskottavuudella viitataan siihen, että kuvatulla tutkimustavalla on päädytty tutkimuksessa esitettyihin tulkintoihin. (Anttila 1998.)

Tutkimuksen validiteettia, eli tutkimusmenetelmän soveltuvuutta tämän opinnäytetyön tutkimusongelman ja -kysymysten vastaamiseen perustellaan luvussa *4.1 Tutkimusmenetelmän kuvaus*. Perustelut puoltavat valitun tutkimusmenetelmän käyttöä. Tutkimusjoukkoon valittiin tutkittavan aiheen hyvin tuntevia kaupanalan ammattilaisia ja haastattelua testattiin ennen toteutuksia, joten voidaan perustellusti todeta, että tutkimuksen validiteetti on hyvä.

Tutkimuksen reliabiliteettia vahvistaa tutkimusmateriaalin vähäinen ristiriitaisuus, toisin sanoen haastatteluissa saadut vastaukset alkoivat hyvin nopeasti toistua samankaltaisina. Tulosten pohjalta tehdyt tulkinnat ovat varsin selkeitä ja perustuvat miltei sanatarkasti haastatteluissa saatuihin vastauksiin, eivätkä niiden perusteella tehtyihin johtopäätöksiin. Tutkija on käyttänyt järjestelmää myös omassa työssään noin vuoden ajan, mikä antaa pätevyyden tuloksissa esiintyvien tulkintojen tekemiseen. Tutkija tuntee myös vastaajat henkilökohtaisesti ja heidän kesken vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, mikä helpotti vastaajien rehellisten mielipiteiden esille tuomista.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liitetään usein myös tulosten yleistettävyyden ja siirrettävyyden. Tutkimustulosten yleistettävyyteen vaikuttaa se, että tämä tutkimus suoritettiin ainoastaan yhden toimipisteen käyttäjien keskuudessa. Laajemman näkökulman saamiseksi ehdotan jatkotutkimusta jossa useampaan toimipisteeseen kohdistetulla sähköisellä kyselylomakkeella, tutkittaisiin tässä tutkimuksessa ilmenneitä ongelmia.

## 5 YHTEENVETO

Päivittäistavarakaupan kilpailun kiristyessä ja asiakkaiden vaatimusten kasvaessa yritetään strategioita ja toimintatapoja hioa aidosti asiakaslähtöisiksi.

Palautteenantokanavien määrä on kasvanut ja asiakasta kannustetaan palautteen antoon kaikin keinoin. Yhä tarkemmalle asiakastiedolle kehitellään yhä tehokkaampia hyödyntämiskeinoja. Asiakastieto ja asiakkaan ymmärtäminen on rahaa.

Myymälät ovat kasvaneet valtaviksi ja sitä myötä myös tietenkin valikoimat ja tarjonta. Päivittäistavarakaupan kokonaisuuden hallitseminen on täynnä haasteita ja panostettaessa joihinkin tiettyihin osa-alueisiin, saattaa kokonaisuuskuva vääristyä. Konseptoiduilla toimintatavoilla päästään tasalaatuisuuteen ja huomio keskittyy oikeisiin asioihin. Työkaluksi kokonaisuuden asiakaslähtöiseen johtamiseen, tasalaatuisuuden varmistamiseen ja ketjukonseptin mukaisen toiminnan toteutumiseen on otettu asiakaspolun mittaaminen. Jos asiakkaalle tärkeät asiat tiedostetaan, niin miksei tehtäisi säännöllinen laadunmittaus näiden asioiden pohjalta.

Mutta mitä asiakas vaatii ja mihin asiakas on tyytyväinen? Mikä on asiakkaalle tärkeää ja mitkä asiat ärsyttävät asiakasta? Miten saadaan asiakas sitoutumaan myymälään? Millainen on onnistunut asiointikokemus, onnistunut asiakaspolku? Muun muassa näistä kysymyksistä rakentui opinnäytetyöni teorettinen viitekehys.

Opinnäytetyöni empiriaosuudessa tutkin S-ryhmän asiakaspolun mittaamiseen kehittämää järjestelmää, sen käytettävyyttä ja käyttäjien suhtautumista järjestelmään. Tutkimus suoritettiin Lahden Prisma Holmassa, haastatteleamalla kuutta tuoteryhmävastaavaa, jotka olivat käyttäneet järjestelmää kuluvan vuoden ajan. Haastattelut alkoivat nopeasti toistaa itseään ja kerätty tieto oli vastaajasta riippumatta hyvin samankaltaista.

Opinnäytetyöni päätutkimusongelma oli, miten asiakaspolun seuranta toimii kaupan arjen johtamisen työkaluna. Tähän löytyi vastauksia niin teoriaosuudesta, kuin tehdyn tutkimuksen osalta. Toinen tutkimuskysymykseni koski S-ryhmän

mittausjärjestelmän toimivuutta ja siihen vastasi toimeksiantajan toimipisteessä tekemäni kvalitatiivinen haastattelututkimus.

Opinnäytetyöni laadullisen osan pohjalta tehtiin myös joitakin kehitysehdotuksia liittyen järjestelmän hyödyntämiseen. Keskeisimmät kehitysehdotukset olivat mittaajajoukon muuttaminen tai laajentaminen, mittaustiheyden harventaminen ja järjestelmän kysymysrungon säännöllinen päivittäminen, siirtäen valvonnan painopistettä kussakin kysymysrungossa eri asioihin.

Jatkotutkimusaiheiksi ehdotan asiakaspolun tutkimista liiketoiminnan johdon ja ketjuohjauksen näkökulmasta ja asiakaspolun mittaamisen vaikutusten tutkimista asiakkaan näkökulmasta.

## LÄHTEET

- Alhava, M., Lahdenpää, M., Lilius, M., Linnanpuomi, R., Mänttari A. & Sundelin A. 2000. Johtamisen järjestelmät. Teoksessa Taalasmaa-Lainema, T. & Lainema M. (toim.) S.A.M.I. Ernst & Young Vuosikirja 2000, 8-17.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2013. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Doyle, P. 2000. Value based marketing: marketing strategies for corporate growth and shareholder value. Wiley: Chichester.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Hannus J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet : tehokkaat strategiat, kyvykkyudet ja toimintamallit. Helsinki: Pro Talent.
- Helsingin Kauppiaitten Yhdistys ry.. 2008. Retail - kaupan työt ja toiminta. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjarvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Hirsjarvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Holbrook M.B. 1999. Consumer value: A framework for analysis and research. Routledge, London.
- Hukka, M. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu -ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kahle, L.R. & Timmer, S.G. 1983. A theory and a method for studying values, in L.R.Kahle (ed.) Social Values and Social Change, New York: Praeger, 43–69.

- Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.
- Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2007. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Kautto, M. & Lindblom, A. 2004. Ketju - Kaupan ketjuliiketoiminta. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Khalifa, A.S. 2004. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration, *Management decision*, 5/2004, 645-666. ISSN: 0025-1747.
- Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategiosaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002, Arvoa tuottava asiointikokemus: Hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä, Tampere: University Press.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laaksonen, M. 1993. Retail patronage dynamics: learning about daily shopping behavior in contexts of changing retail structures. *Journal of Business Research*, 28 (1/2), 3-174. ISSN: 1931-0277.
- Nieminen, T. 2004. Visuaalinen markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Peltola, H. 2007. Palvelu - loisto ja kiehtomisen aito taito. Helsinki: Edita.
- Ring, L. & Tigert D. 1995. Building competitive advantage in retailing. Babson Collage.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyyden johtaminen. 4. painos. Juva: WSOY.
- Salo, K. 2009. Myymälä viestii. *Kaupan Maailma*, 5/2009, 22-24. ISSN: 0355-9068 .

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Woodruff, R. B. & Gardial S. F. 1996. Know Your Customer. Massachusetts: Blackwell Publisher Inc.F.

Woodruff, R.B. 1997. Customer value: the next source of competitive advantage. Journal of Academy of Marketing Science, 6 (25), 222. ISSN: 0092-0703.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2.uudistettu painos. Keuruu: KY-Palvelu Oy.

Zeithaml, A., Bitner, M. & Gremler, D. 2009. Services Marketing - Integrating customer focus across the firm. New York: McGraw-Hill.

#### Sähköiset lähteet:

Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta [verkkodokumentti]. Metodix [viitattu 22.10.2014]. Saatavissa:

[http://www.metodix.com/fi/sisallys/01\\_menetelmat/01\\_tutkimusprosessi/02\\_tutkimisen\\_taito\\_ja\\_tiedon\\_hankinta/10\\_tutkimuksen\\_luotettavuus/10\\_2\\_1laadullisen\\_tutkimuksen\\_reliabiliteetti](http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/01_tutkimusprosessi/02_tutkimisen_taito_ja_tiedon_hankinta/10_tutkimuksen_luotettavuus/10_2_1laadullisen_tutkimuksen_reliabiliteetti)

D'Alessandro, P. & Dugal, L. 2013. Experience Radar 2013 - Lessons from the US grocery industry [verkkodokumentti]. Pricewaterhouse Coopers LLP [viitattu 15.9.2014]. Saatavissa: [http://www.pwc.com/en\\_US/us/advisory/customer-impact/assets/grocery-customer-insights-us-experience-radar-2013.pdf](http://www.pwc.com/en_US/us/advisory/customer-impact/assets/grocery-customer-insights-us-experience-radar-2013.pdf)], viitattu 7.10.2014

Hämeenmaa. 2013. Yhteisellä asialla - tarinoita vastuullisesta osuustoiminnasta ja Hämeenmaan vuodesta 2013 [verkkodokumentti]. OK Hämeenmaa [viitattu 15.9.2014]. Saatavissa: <http://www.digipaper.fi/hameenmaa/121992/>

Jeneanne, R. 2009. Innovation is served - Annual Innovation Lecture [verkkodokumentti]. Ministry of Economic Affairs, The Netherlands [viitattu 11.10.2014]. Saatavissa: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/brochures/2010/01/19/innovation-is-served.html>

Keskinen, T. Asiakkaan polun ymmärtäminen ja johtaminen (Customer journey management) [verkkodokumentti]. Suomen AMT Oy [viitattu 11.10.2014].

Saatavissa: <http://www.amt.fi/static/tietovarasto/68.pdf>

Mitronen, L. 2012. Lupaava asiakaslupaus [verkkodokumentti]. Kauppa.fi.

[viitattu 9.10.2014]. Saatavissa:

[http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/blogit/vieraskynaeblogi/lupaava\\_asiakaslupaus\\_235](http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/blogit/vieraskynaeblogi/lupaava_asiakaslupaus_235)

Nickels, T. & Ylikoski, T. 2009. Kenellä on Suomen uskollisimmat asiakkaat

[verkkodokumentti]. Suomen AMT Oy [viitattu 11.10.2014]. Saatavissa:

<http://amt.fi/static/artikkelit/25.pdf>

OK Hämeenmaa. 2014. Tilinpäätöstiedote 2013 [verkkodokumentti]. SOK

[viitattu 15.9.2014]. Saatavissa: <http://www.digipaper.fi/hameenmaa/119769/>

PTY. 2013. Päivittäistavarakauppa 2013 [verkkodokumentti] .

Päivittäistavarakauppa ry [viitattu 15.9.2014]. Saatavissa:

[http://www.pty.fi/fileadmin/user\\_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI\\_2013\\_vuosijulkaisu.pdf](http://www.pty.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2013_vuosijulkaisu.pdf)

S-kanava.fi: Arvot [viitattu 15.9.2014]. Saatavissa: [https://www.s-](https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/arvot)

[kanava.fi/web/s/s-ryhma/arvot](https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/arvot)

S-kanava. S-ryhmän rakenne [viitattu 15.9.2014]. Saatavissa: [https://www.s-](https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne)

[kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne](https://www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/s-ryhman-rakenne)

S-kanava 2008. Hämeenmaa suunnittelee Prismaa Hollolaan [viitattu 15.9.2014].

Saatavissa: [https://www.s-kanava.fi/uutinen/1592008-hameenmaa-suunnittelee-prismaa-hollolaan/123683\\_66560](https://www.s-kanava.fi/uutinen/1592008-hameenmaa-suunnittelee-prismaa-hollolaan/123683_66560)

S-kanava 2009. Uusi Prisma Holma tuo kattavat palvelut Pohjois-Lahteen [viitattu

15.9.2014]. Saatavissa: [https://www.s-kanava.fi/uutinen/uusi-prisma-holma-tuo-kattavat-palvelut-pohjois-lahteen/128484\\_66560](https://www.s-kanava.fi/uutinen/uusi-prisma-holma-tuo-kattavat-palvelut-pohjois-lahteen/128484_66560)



Sivula, P. Aito asiakasymmärrys on avain menestykseen [verkkodokumentti].

Suomen AMT Oy [viitattu 11.10.2014]. Saatavissa:

<http://www.amt.fi/static/tietovarasto/67.pdf>

SOK. 2013. S-ryhmän vuosi 2013 [verkkodokumentti]. SOK [viitattu 15.9.2014].

Saatavissa: [https://www.s-](https://www.s-kanava.fi/documents/15238/207023/Vuosikertomus+2014+FIN+web.pdf/8eff9880-f876-45f4-baf1-e203630006e5)

[kanava.fi/documents/15238/207023/Vuosikertomus+2014+FIN+web.pdf/8eff988](https://www.s-kanava.fi/documents/15238/207023/Vuosikertomus+2014+FIN+web.pdf/8eff9880-f876-45f4-baf1-e203630006e5)

[0-f876-45f4-baf1-e203630006e5](https://www.s-kanava.fi/documents/15238/207023/Vuosikertomus+2014+FIN+web.pdf/8eff9880-f876-45f4-baf1-e203630006e5)

Takkinen, M. 2009. Kuluttajan ostospaikan valintaperusteet - kyselytutkimus naiskuluttajien valintaorientaatiosta pääkaupunkiseudulla [verkkodokumentti].

Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu, markkinoinnin ja johtamisen laitos

[viitattu 15.9.2014], Pro gradu -tutkielma. Saatavissa:

[http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12149/hse\\_ethesis\\_12149.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/fi/ethesis/pdf/12149/hse_ethesis_12149.pdf)

Tesco. 2014. Our values & promises [viitattu 10.10.2014]. Saatavissa:

<http://www.tescocustomerservice-careers.com/page.cfm/content/our-values-and-promises/>

Julkaisemattomat lähteet:

Ap-materiaali. 2007-2014. S-ryhmän asiakaspolkumittausjärjestelmän esittely- ja käyttönottomateriaali. SOK

Mitronen, L. 2014. Kaupan murros ja tulevaisuuden menestystekijät. 24.9.2014.

Aalto-Yliopisto: Espoo

Oksa, A. 2014. Sähköposti. 8.10.2014

Prisma-konsepti 2011

Prisman liikeidea 2011

Rusila, L. 2014. Sähköposti. 8.8.2014

Tuoteryhmävastaava, Prisma Holma. Haastattelu 16.10.2014

Tuoteryhmävastaava, Prisma Holma. Haastattelu 17.10.2014

Tuoteryhmävastaava, Prisma Holma. Haastattelu 17.10.2014

Tuoteryhmävastaava, Prisma Holma. Haastattelu 20.10.2014

Tuoteryhmävastaava, Prisma Holma. Haastattelu 20.10.2014

Tuoteryhmävastaava, Prisma Holma. Haastattelu 20.10.2014

## LIITTEET

Liite 1: Haastattelun teemat

### **Teemahaastattelun aihepiirit ja kysymykset;**

#### **S-ryhmän Asiakaspolku-järjestelmä**

**10/2014**

##### **1. Taustatiedon kartoitus**

- Mitkä ovat sinun mielestäsi asiakaspolun mittaamisen tärkeimmät tavoitteet?
- Tavoitteiden realistisuus ja toteutuminen käytännössä?
- Miten koet järjestelmän muuttaneen kaupan arkea (toimintatavat, viestintä, johtaminen)?
- Millaisia konkreettisia muutoksia näet järjestelmän tuoneen myymälän ilmeeseen (ts. uskotko järjestelmän käytön näkyvän asiakkaan silmissä ja/tai vaikuttavan asiakastyytyväisyyteen)?
- Mitä sellaista tietoa järjestelmän avulla saadaan, mitä ei aiempien mittareiden (mm. saatavuus-) avulla saatu?

##### **2. Tyytyväisyys ja käytettävyys**

- Miten suhtaudut järjestelmään, hyötyjä/haittoja?
- Millaista konkreettista hyötyä koet järjestelmän tuovan työhösi? Miten olet konkreettisesti käyttänyt järjestelmää apuna työssäsi?
- Minkälaisena koet järjestelmän käytettävyyden (Shopkeeper/iPad)?
- Koetko järjestelmän kysymysten palvelevan järjestelmän käyttötarkoitusta? Pitäisikö joihinkin asioihin keskittyä enemmän/vähemmän?

##### **3. Kehitysehdotuksia**

- Miten järjestelmä voisi palvella työkaluna paremmin? Mittaajat, mittaustiheys, mittaustapa?
- Miten järjestelmän käytettävyyttä voisi kehittää?
- Parasta järjestelmässä on...
- Huonointa järjestelmässä on...

