

**Valikoiman ketjuohjauksen vaikutus
myymäläkohtaiseen
valikoimatyytyväisyyteen Alko Oy:ssä.**

Tuomas Patronen

Opinnäytetyö
Tammikuu 2021
Liiketalous
Tradenomi

Tekijä(t) Patronen, Tuomas	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Tammikuu 2021
	Sivumäärä 38	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Valikoiman ketjuohjauksen vaikutus myymäläkohtaiseen valikoimatyytyväisyyteen Alko Oy:ssä.		
Tutkinto-ohjelma Tradenomi		
Työn ohjaaja(t) Riku Ojanperä		
Toimeksiantaja(t) Alko Oy		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Asiakaskokemus on nykyään yritysten merkittävin kilpailutekijä ja sen kehittämiseen käytetään paljon resursseja. Asiakaskokemus muodostuu monen asian summana. Yrityksen tarjoama valikoima tai palvelu on yksi keskeisimmistä asiakaskokemukseen vaikuttavista osa-alueista. Valikoimaa ohjataan ketjuliikkeissä erilaisten konseptien ja valikoimanhallintamallien kautta. Tällä saavutetaan tehokkuutta ja yhtenäistä valikoimakokemusta läpi ketjun.</p> <p>Teoriaosuudessa tutkittiin, miten valikoima vaikuttaa asiakaskokemukseen ja miten valikoimaa ohjataan ketjuliiketoiminnassa. Tutkimuksen tavoite oli ymmärtää, tukeeko valikoiman ketjuohjaus tasalaatuisen asiakaskokemuksen syntymistä läpi ketjun ja tunnistaa kehityskohteita valikoimanohjauksessa tyytyväisyyden lisäämiseksi Alko Oy:ssä. Tutkimusaineistona käytettiin Alkon olemassa olevaa valikoimatyytyväisyystutkimuksen aineistoa vuosilta 2019-2020, johon yhdistettiin Alkon sisäisen raportoinnin aineistoa.</p> <p>Tulosten perusteella Alkon valikoimanhallinta tuottaa tasalaatuista valikoimatyytyväisyyttä, vaikka myymälöiden valikoimat ovat erikokoisia ja eri tuoteryhmiin painotettuja. Myös ketjuohjauksen antamien suositusten noudattaminen paikallisessa valikoimassa näyttää tukevan hyvää valikoimatyytyväisyyttä. Alkon nykyinen valikoimanhallintamalli toimii näin ollen valikoimatyytyväisyyden ja onnistuneen asiakaskokemuksen rakentamisessa läpi ketjun myymälöiden. Jatkokehityksessä tulee kuitenkin kiinnittää huomioita seuraaviin tekijöihin: kuinka paljon ja millaista paikallista valikoimaa todellisuudessa tarvitaan eri yksiköissä sekä siihen, että valikoimatavoitteet ohjaavat riittävän tarkasti erilaisia myymälöitä.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Asiakaskokemus, valikoimatyytyväisyys, valikoimanohjaus, ketjujohtaminen, ketjuliiketoiminta		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Patronen, Tuomas	Type of publication Bachelor's thesis	Date January 2021
		Language of publication: finish
	Number of pages 38	Permission for web publication: x
Title of publication Effects of assortment chain management to the store level assortment satisfaction at Alko Oy.		
Degree programme Bachelor of Business Administration		
Supervisor(s) Ojanperä, Riku		
Assigned by Alko Oy		
Abstract <p>Customer experience is the most important competitive factor today and companies use a lot of re-sources to improve it. Customer experience is summarization of many fac-tors. Offered assortment or service is one of the key elements affecting to customer experience. In chain stores assortment is usually controlled by different concepts and assortment management models in order to achieve efficiency and solid assortment experience through the chain.</p> <p>In theory section, it was studied how assortment influence in customer experience and how assortment is managed in chain stores. The goal of the study was to understand if the assortment management model supports solid customer experience throughout the chain and recognize possibilities to improve assortment satisfaction in Alko Oy. Existing assortment satisfaction data from 2019-2020 and other internal reports from Alko were used as a source of this study.</p> <p>Findings indicated that Alkos assortment management in Alko produce uniform assortment satisfaction, although it differs in size and highlights different product groups in different stores. Also chain recommendations for local products seems to improve the local assortment satisfaction. Alkos current assortment management model seems to be able to build good assortment satisfaction and successful customer experience through the store chain. However, possible development issues to be evaluated in the future are the actual amount of local assortments needed in each store and more accurate assortment goals in different stores for chain management.</p>		
Keywords/tags (subjects) Customer experience, assortment satisfaction, assortment management, chain management, chain store business		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	2
2	Tutkimusmenetelmä.....	4
2.1	Tutkimusongelma	5
2.2	Kvantitatiivinen tutkimusote.....	5
2.3	Aineiston keruumenetelmä ja analyysimenetelmä	6
3	Asiakaskokemus	8
3.1	Asiakaslähtöisyys liiketoiminnan lähtökohtana	8
3.2	Asiakaskokemuksen osa-alueet.....	9
3.3	Valikoima osana asiakaskokemusta	11
3.4	Asiakaskokemuksen johtaminen ja mittaaminen	12
4	Ketjuliiketoimintamalli	15
4.1	Ketjuliiketoiminta on konseptoitua.....	15
4.2	Valikoiman muodostuminen ketjuliiketoiminnassa.....	17
4.3	Valikoima osana tarjontaa.....	20
4.4	Ketjuliiketoiminnan johtamisjärjestelmä ja tavoitteet	21
5	Tulokset	24
6	Johtopäätökset.....	32
6.1	Luotettavuus.....	36
6.2	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	37

1 Johdanto

Menestyvän ja kestäväen liiketoiminnan lähtökohta on, että asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta ja asioimaan uudelleen. Tämän takia lähes kaikissa yrityksissä liiketoimintaa kehitetään nykyään asiakaslähtöisesti.

Kilpailueduksi harvoin riittää enää pelkkä halpa hinta, erinomainen tuote tai hyvä palvelu. Kokonaisuuteen on tarjottava hyvä asiakaskokemus, joka muodostuu monista eri osatekijöistä. Näitä osatekijöitä kehitetään ja mitataan monesti irrallisina, mutta on kuitenkin tärkeää ymmärtää niiden vaikuttavan aina toisiinsa. Esimerkiksi erilaiset tuotteet ja niistä muodostuva tarjottava valikoima on yksi asiakaskokemuksen osa. Toisaalta valikoimatyytyväisyyteen vaikuttaa myös saatava palvelun laatu tai yrityksestä välittyvä mielikuva. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 33-38.)

Asiakaskokemuksesta ja siihen liittyvistä osatekijöistä, kuten myös valikoimasta, on tehty paljon tutkimuksia erilaisten kauppaliikkeiden osalta esimerkiksi *“Asiakastyytyväisyyskysely eri asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä: Case Tokmanni Kokkola”* (Kuokkanen 2020) ja *“Asiakaskokemuksen kehittäminen urheiluliikkeessä: Adidas Suomi Oy”* (Pulka 2016). Asiakaskokemusta sekä valikoiman merkitystä Alkossa on tutkittu kahdessa tutkimuksessa *“Asiakkaiden osallistamisen mallintaminen: case Alko Oy”* (Kokko 2019) ja *“Monikanavainen Alko Oy - Verkkokauppa työkaluna kivijalkamyymälässä”* (Laakko 2019). Tässä työssä tutkitaan tarkemmin valikoimatyytyväisyyttä ja sitä, miten kauppaketjun keskitetty ohjaus on vaikuttanut yksittäisten myymälöiden valikoimatyytyväisyyteen Alko Oy:n myymälöissä. Valikoimatyytyväisyys on edelleen tarkasti seurattu mittari yhtiön sisällä Alkon asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja kokonaisvalikoiman rakentamiseksi asiakaslähtöiseksi. Tutkimustuloksia ei ole aiemmin analysoitu suhteessa yksittäisten myymälöiden valikoimatyytyväisyyteen tai tarkasteltu niitä suhteessa ketjuohjaukseen ja sen keinoihin.

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää, miten valikoiman ketjuohjaus toimii kokonaisuutena ja löytää ne ketjuohjauksen muodot, joilla on ollut positiivinen tai

negatiivinen vaikutus valikoimatyytyväisyyteen suhteessa kokonaiskeskiarvoon. Opinnäytetyössä etsittiin selittäviä tekijöitä sille, millaisella myymälävalikoimalla asiakkaat ovat olleet tyytyväisimpiä valikoimaan ja millaisilla ketjuohjaustekijöillä paikallinen tyytyväisyys on toteutunut parhaimpana. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää Alkon valikoiman ketjuohjauksen jatkokehittämisessä ja parantaa täten valikoimatyytyväisyyttä sekä koko asiakaskokemusta.

Tutkimus tehtiin kvantitatiivisesti. Aineistona hyödynnettiin vuosina 2019 ja 2020 kerättyä Alkon valikoimatyytyväisyystutkimuksen dataa ja käytössä oli yli 6000 asiakkaan antamat myymäläkohtaiset vastaukset eli arvosanat valikoimalle. Tähän aineistoon yhdistettiin Alkon sisäisestä raportointijärjestelmästä kerättyä tietoa, eli millaisilla ketjuohjauksen määrittämisillä tuotteita on myymälöihin syötetty ja myymälöissä paikallisesti tehtyjä valikoimapäätöksiä erilaisten tunnuslukujen kautta.

Toimeksiantajan esittely

Alko Oy toimii monopolin alaisena hoitaen yli 5,5%:n alkoholijuomien vähittäismyynnin Suomessa. Se on ainoa myymäläketju, joka myy esimerkiksi viinejä tai väkeviä juomia kuluttaja-asiakkaille. Yhtiön omistaa Suomen valtio ja sen omistajaohjaus on Sosiaali- ja terveysministeriössä. Alkon tehtävänä on hoitaa alkoholimyyntiä minimoiden alkoholihaittoja. Siksi se ei esimerkiksi markkinoi tuotteitaan tai pyri maksimoimaan myyntiään millään toimilla. Kuitenkin yhtäaikaaisesti sen omistaja odottaa yhtiön tekevän voitollisen tuloksen ja toisaalta yleisen hyväksyttävyyden vuoksi yhtiön tulee hoitaa myynti asiakaslähtöisesti.

Alko hoitaa myynnin 364 kivijalkamyymälän kautta. Myymälöissä on keskimäärin 1200 nimikkeen valikoima, joka vaihtelee myymälöittäin. Lisäksi asiakkailla on käytössään verkkokauppa, jossa on saatavilla Alkon koko 10 000 tuotteen valikoima. Tuotteet voi tilata noudettavaksi myymälästä tai 100 noutopisteestä myymälöiden lisäksi. Alkoholilain mukaisesti Alko ei toimita juomia asiakkaille kotiin.

Vaikka liiketoiminta ei ole täysin suoran kilpailun alaista niin toki se kilpailee niin ravintolamyynnin, päivittäistavarakaupan mietojen juomien kuin alkoholin matkustajatuonnin kanssa. Asiakaskokemuksen kannalta asiakkaat vertaavat

kokemuksiaan Alkon kivijalkamyymälöissä todennäköisimmin päivittäistavarakauppoihin, minkä vuoksi odotukset rinnastuvat niihin. Sinänsä Alkon toiminta on verrattavissa logiikaltaan muihin vähittäiskaupan toimijoihin ja sen toimintaa ohjaavat samat lainalaisuudet. Alko on ketjuohjattu erikoisliikeketju kuten vaikkapa Dressman tai Alepa. Asiakaskokemuksessa konkretisoituu ketjutoimintamallin ja johtamisen lopputulos.

Alkon strategia on rakennettu hyvin asiakaslähtöisesti. Asiakaslupaus on tarjota maailmanluokan palvelua ja yhtenä tavoitteena on olla asiakaskokemuksen suunnannäyttävä. Hyvä asiakaskokemus muodostuu monesta tekijästä ja yhtenä niistä on tietenkin yhtiön tarjoama tuotevalikoima. Jotta tavoitteisiin voi päästä, tulee mittaamalla todentaa, millä tasolla nyt ollaan ja miettiä jatkuvasti keinoja asioiden kehittämiseksi edelleen. Alkossakin mitataan niin asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluun kuin valikoimaan monella eri tapaa.

Oma työurani Alkossa on alkanut vuonna 2002 kesätyöntekijänä. Vuosien varrella olen työskennellyt lukuisissa eri myymälöissä myyjänä vaihtelevissa työtehtävissä. Välillä työskentelin pääasiallisesti myös kokonaan toisella alalla eri yrityksissä. Alkoon kokoaikaiseksi työntekijäksi palasin 2015 tilanhallinnan suunnittelijan tehtäviin. Tuolloin tulin mukaan valikoimanhallinnan nykyisen toimintamallin kehittämiseen ja käyttöönottoon asiantuntijaksi. Nykyisin työskentelen samalla tehtävänimikkeellä ja toimin myymäläkenttää ketjutasolta ohjaavana asiantuntijana niin valikoiman- kuin tilanhallinnan osalta.

2 Tutkimusmenetelmä

Tässä kappaleessa käsitellään valittu tutkimusmenetelmä ja käytettävän aineiston keruumenetelmä. Tieteellinen tutkimus pyrkii selvittämään tutkittavan kohteen lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita. Tutkimus voi olla teoreettista, jolloin käytetään ja yhdistetään vain valmista tietomateriaalia. Empiirinen tutkimus taas perustuu teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitetyn teorian testaamiseen

käytännössä. Empiirinen tutkimus voi esimerkiksi tutkia toteutuuko teoreettisen tutkimuksen perusteella tehty hypoteesi jossakin tutkimusjoukossa. Empiiriset tutkimukset voi jakaa kahteen tutkimusotteeseen: kvantitatiiviseen eli määrälliseen tai kvalitatiiviseen eli laadulliseen. Yhteistä kaikelle tutkimukselle on kuitenkin, että tavoitteena on löytää tunnistettuun tutkimusongelmaan vastaus. (Heikkilä 2008, 13.)

2.1 Tutkimusongelma

Tutkimusongelmalla tarkoitetaan tiivistystä siitä, mitä tutkitaan ja miksi. Tutkimusongelma muotoillaan kysymyksiksi, joihin pyritään löytämään vastaukset. Tutkimusongelman perustana tulee olla tutkijan henkilökohtainen kiinnostus tutkittavaan aiheeseen, jotta hän paneutuu siihen kokonaisvaltaisesti. (Metsämuuronen 2006, 22-23.)

Tutkimusongelma on, että Alkossa ei tunnisteta, miten eri valikoimanohjauksen keinot ovat vaikuttaneet valikoimatyytyväisyyteen ja tätä kautta asiakaskokemukseen. Tutkimuskysymys on, millä valikoiman ohjauksen malleilla johdetuissa myymälöissä on tyytyväisimmät asiakkaat? Tavoitteena on selvittää, millaiset ketjuohjauksen attribuutit ovat luoneet parhaan valikoimakokemuksen tai toisaalta, ovatko jotkut valikoimaohjauksen tekijät aiheuttaneet selkeästi heikompa tyytyväisyyttä. Työn avulla voidaan löytää ne ohjausmallin ja valikoimajohtamisen keinot, joita kannattaa hyödyntää valikoimatyytyväisyyden kehittämiseksi edelleen. Toisaalta samalla arvioidaan nykyisen ohjausmallin toimivuutta kokonaisuutena ja myös sitä tuottaako se tasalaatuista valikoimakokemusta, vaikka ohjauksen taso ja ketjuohjattu tuotteistus vaihtelee.

2.2 Kvantitatiivinen tutkimusote

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Luotettava tutkimus vaatii riittävän suuren ja edustavan otoksen. Vastaajien mielipiteen kartoittamiseksi käytetään tutkimuslomakkeita standardoiduin vastausvaihtoehtoin. Näin vastauksia pystytään

kuvaamaan numeerisin suurein ja esittämään tuloksia kaavioin sekä taulukoin. Kvantitatiivinen tutkimus selvittää asioiden välisiä riippuvuuksia tai ilmiössä tapahtuneita muutoksia, eli se kartoittaa olemassa olevaa tilannetta. (Heikkilä 2008, 16.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tuleekin tuntea ilmiö ja tekijät, jotka vaikuttavat ilmiöön, jolloin näitä tekijöitä pystytään mittaamaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan eri muuttujien välisten suhteiden vaikutusta toisiinsa. (Kananen 2011, 12.)

Tämä tutkimus on tehty kvantitatiivisella tutkimusotteella, koska valikoimaan vaikuttavat asiat tunnetaan ja niitä pystytään mittaamaan. Kyseessä on tyypiltään selittävä tutkimus, joka pyrkii etsimään selittävät tekijät toteutuneelle valikoimatyytyväisyydelle. Tässä tutkimuksessa tunnetaan tekijät, joilla valikoimaa ohjataan ja toisaalta myös valikoimatyytyväisyyden toteuma, joiden väliltä haetaan selittäviä tekijöitä. Selittävä eli kausaalinen tutkimus pyrkii selittämään ilmiöiden välisiä syy- ja seuraussuhteita (Heikkilä 2008, 15).

2.3 Aineiston keruumenetelmä ja analyysimenetelmä

Tutkimuksen aineisto tulee kahdesta eri lähteestä. Ensimmäisenä osana on tutkimustulosten osa ketjutasoisesta valikoimatyytyväisyystutkimuksesta, jonka tekee Dagmar Drive Oy kahdesti vuodessa. Tutkimuksen tilaa Alko Oy ja se toteutetaan keväisin ja syksyisin Internet-paneelilla. Kohderyhmänä ovat 18-69 vuotiaat suomalaiset, jotka ovat asioineet Alkossa edellisen kolmen kuukauden aikana. Jokaiseen tutkimukseen haetaan noin 1500 vastausta ja otos on valtakunnallisesti edustava.

Edellä mainitusta tutkimusmateriaalista on poimittu kevästä 2019 syksyyn 2020 neljältä tutkimuskierrokselta 6329 vastaajan vastaukset useimmin asioidusta myymälästä ja kouluarvosanat kokonaisvalikoimalle sekä päätuoteryhmittäin (mitta-asteikkona 4-10). Tässä tutkimuksessa tähän aineistoon täydennettiin jokaiseen vastaukseen myymälänumero mainitun myymälän oheen, jotta pystyttiin yhdistämään tieto toiseen lähteeseen.

Kyseessä on otos Alkossa asioivista asiakkaista ja heidän tyytyväisyydestään tiettyyn myymälään liittyen. Otoksella tarkoitetaan osaa perusjoukosta ja otosta käytetään, kun perusjoukko on niin suuri, ettei kaikkia voida tutkia. Otosta voidaan pitää edustavana, kun se on riittävän suuri ja edustaa kaikkia perusjoukon ominaisuuksia samassa suhteessa. (Heikkilä 2008, 33-34.) Tässä tapauksessa otos on kattava, koska se sisältää kaikkia tunnistettuja asiakastyyppejä eri puolilta Suomea ja koska tämän lisäksi eri tutkimuskierrosten tulokset on saatu käyttöön, tietoa on useammalta vuodelta. Otoksessa on mukana eri perusdemografioiden vastaajia ja erilaisissa myymälöissä asioineita ihmisiä.

Toinen osa tutkimusmateriaalia on erilaiset valikoimaohjauksen attribuutit ja toteumat. Nämä tiedot haettiin Alkon sisäisestä raportointijärjestelmästä. Osa tiedoista on suoraan haettavissa olevia kohdennuksen taustalla olevia määrittämiä, kuten esimerkiksi myymälän myynti- ja valikoimaprofiili. Osa haettavista tiedoista taas tulee laskea viimeisimmän vuoden toteutuman mukaan, kuten esimerkiksi valikoiman uudistumisen prosenttiosuus tai myymälän paikallisesti valitun valikoiman osuus koko valikoimasta. Tässä tutkimuksessa siis yhdistetään valikoimatyytyväisyystuloksiin sellaisia taustamuuttujia ja tietoja, joita Dagmar driven tutkimuksessa ei ole käytetty. Toisaalta tässä tutkimuksessa tyytyväisyystuloksia ei tutkita Dagmar driven tutkimusraportilla jo mukana olevien muuttujien mukaan. Tällaisia ovat erittelyt myymälätyypeittäin, asiakastyypeittäin, ikäryhmittäin tai sukupuolen mukaan.

Kun aineistosta lasketaan kahden kategorisen muuttujan välisiä yhteisjakaumia, lopputuloksena on kaksiulotteinen frekvenssijakauma eli ristiintaulukointi. Lopputulokset muodostava kontingenssitaulun, jonka avulla riippuvuuksia voidaan arvioida. (Nummenmaa, Holopainen & Pulkkinen 2014, 43.) Ristiintaulukoinnissa tarkastellaan siis kahden muuttujan välistä riippuvuutta. Riippuvuussuhteiden löytämisellä taas voidaan löytää tekijöitä, joilla asioihin vaikutetaan. (Kananen 2011, 77.) Kerätty aineisto analysoitiin ristiintaulukoinnin kautta ja käsiteltiin Excel-ohjelmalla.

3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen termi yleistyi bisneskielessä 2000-luvun alussa. Asiakaskokemus on asiakkaan yrityksestä muodostama kokonaiskuva, joka muodostuu kaikista kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista. Asiakaskokemus ei siis ole rationaalinen päätetty näkökulma, vaan siihen vaikuttaa myös alitajunnasta kumpuavat seikat. Yritys ei pysty suoraan vaikuttamaan asiakkaan kokonaisasiakaskokemukseen mutta se pystyy valitsemaan, millaisia kokemuksia se luo itsestään. (Löytänä & Korteso, 2011, 11.) Tässä luvussa tarkastellaan asiakaskokemukseen vaikuttavia osa-alueita ja paneudutaan etenkin valikoimaan yhtenä niistä. Lisäksi tarkastellaan asiakaskokemuksen johtamista ja millaista mittaamista johtamisen tueksi tarvitaan.

3.1 Asiakaslähtöisyys liiketoiminnan lähtökohtana

Kauton, Lindblomin ja Mitrosen (2008) mukaan kaupan liiketoiminnan lähtökohdat voi jakaa viiteen osa-alueeseen. Ensimmäinen on asiakaskeskeisyys, jolla tarkoitetaan asiakastyytyväisyyden varmistamista, sillä se korreloi pitkälläkin aikavälillä myynnin ja menestyksen kanssa. Asiakkaan saama arvo ja tyytyväisyys onkin siis kaiken tekemisen prioriteetti. Toinen lähtökohta on toiminnan loogisuus, joka tarkoittaa, että jokainen toimenpide, projekti ja strateginen linjaus johtaa loogisesti eteenpäin ja pohjustaa seuraavaa. Kolmas lähtökohta kaupan toiminnalle on johdonmukaisuus eli jokainen johdossa ja ketjun jokaisessa liikkeessä toimii saman strategian ohjaamina ja tehtävät toimenpiteet vievät tekemistä kohti samaa päämäärää. Neljäntenä asiana mainitaan yksinkertaisuuden periaate, jonka pitäisi kuvata liiketoimintamallia, jonka tulee olla riittävän yksinkertainen, jotta yrityksen jokainen tekijä ymmärtää tehtävien asioiden syy-yhteydet ja vaikutukset keskenään. Yksinkertaisuuden pitää näkyä etenkin toiminnanohjauksessa. Viides lähtökohta on vastuullisuus, jonka rooli on noussut viime vuosina merkittävästi. Sillä tarkoitetaan taloudellista, sosiaalista ja ympäristövastuuta, joiden tulee näkyä kaikilla strategian osa-alueilla. (Mts. 29-45.)

Asiakaskeskeisyys on kaiken kaupan lähtökohta ja se näkyy käytännössä kaikkien palveluyritysten arvoissa ja visioissa nykyaikana. Todellisen asiakaslähtöisyyden

perustana tulee kuitenkin löytyä vahva asiakasymmärrys, jota voidaan lisätä erilaisten tutkimusten ja seurantojen avulla sekä näitä edelleen hyödyntämällä toiminnanohjauksessa. Jokaista yrityksessä tehtävää toiminnanohjauksen tai palvelun muutosta pitäisi pystyä peilaamaan asiakkaan kokemaan arvon lisäykseen, eikä nähdä niitä vain sisäisten prosessin parantamisena. Asiakaslähtöisyys siis ei ole nykyään pelkkää asiakkaan tarpeiden täyttämistä, vaan jopa sellaisen lisäarvon tarjoamista, jota asiakas ei itse tunnistanut omana tarpeenaan. Tämän tavoitteen tulisi näkyä myös palveluliiketoiminnan johtamisen perustassa. (Arantola & Simonen 2009, 2-4.)

Asiakaskokemusajattelussa asiakas onkin kaiken keskiössä ja lähtökohtana. Tällöin kaikki yrityksen toiminnot vaikuttavat siihen, millaiseksi asiakaskokemus muodostuu. Perinteisesti ajatellaan, että asiakaspalvelu tai myynti ovat asiakaskokemukseen vaikuttavia toimintoja, mutta jokaisella muullakin toiminnolla on yhtäläinen linkitys asiakaskokemukseen. Talousosasto esimerkiksi vastaa laskujen sisällöstä ja ICT taas verkkopalveluista ja nämä molemmat ihan yhtä lailla vaikuttavat kokonaisuuteen, jonka asiakas kokee. Näin ollen kaikkien toimintojen pitää olla asiakaslähtöisiä ja niiden tavoitteiden olla asiakaskokemusta palvelevia. (Löytänä & Korteso, 2011, 24-26.)

3.2 Asiakaskokemuksen osa-alueet

Asiakaskokemus muodostuu erilaisissa kosketuspisteissä, joita ovat esimerkiksi yrityksen omistamat kosketuspisteet, joita se voi suunnitella ja johtaa. Esimerkkeinä näistä mainittakoon tuotteen ominaisuus, tuotevalikoima, asiakaspalveluhenkilöstö tai ostettu media. Kumppanin toteuttamia kosketuspisteitä ovat yhteistyöyritysten kanssa tehdyt toimenpiteet, kuten ulkoistettu asiakaspalvelu tai mainostoimisto. Asiakkaan omistamia kosketuspisteitä ovat esimerkiksi heidän tuotteista käymänsä keskustelut, joita yritys ei voi hallita. Sosiaalisia ja ulkoisia kosketuspisteitä ovat esimerkiksi sosiaalisen median arvostelut tai muut asiakkaat. Toisaalta asiakaskokemus muodostuu ihmisen mielessä moniulotteisesti. Kognitiivisella ulottuvuudella tarkoitetaan asiakkaan tietoista kokemusta siitä, miten hyvin tuote tai

palvelu vastasi hänen tarpeeseensa. Emotionaalisella ulottuvuudella tarkoitetaan palvelun herättämiä tunteita ja tämän tason vaikutus etenkin hyviin ja huonoihin asiakaskokemuksiin on suuri. Sosiaalisessa ulottuvuudessa asiakaskokemus muodostuu muiden palvelun käyttäjien herättämien mielikuvien mukaan. Sensorisessa ulottuvuudessa asiakaskokemusta muokkaamaan tulevat eri aistien kautta koetut asiat kuten valaistus, hajut tai sisustus. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 74-79.)

Asiakaskokemuksen voi myös yrityksen näkökulmasta jakaa erilaisiin osakokemuksiin, joiden avulla etenkin asiakaskokemuksen kehittämistä on helpompaa jaotella ja priorisoida. Tällaisia osakokemuksia ovat brändi-, kulutus-, osto-, palvelu-, hinta-, käyttö-, toimitus- sekä onlinekokemus. Asiakkaalle nämä eivät yleensä erotu irrallisena vaan kietoutuvat toisiinsa. Nämä voivat usein olla jopa eri yritysten tuottamia osakokonaisuuksia, jotka muodostuvat yhdeksi asiakaskokemukseksi. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 63-64.) Esimerkiksi Alko vaikuttaa itse lähes sataprosenttisesti brändi- ja palvelukokonaisuuksiinsa, mutta kulutuskokemus rakentuu pääosin esim. viinin valmistajan ammattitaidon tai viinin laadun kautta.

Psykologiselta kannalta katsottuna Löytänän ja Kortesuon mukaan hyvä asiakaskokemus sisältää yleensä neljä seikkaa. Ensinnäkin hyvä asiakaskokemus rakentaa asiakkaan minäkuvaa. Onnistunut kokemus siis vahvistaa identiteettiä ja huono kokemus jopa kolauttaa ihmisen itsetuntoa. Toisaalta hyvä asiakaskokemus yllättää ihmisen ja luo elämyksen, jolloin se jättää selkeän muistijäljen. Kolmantena seikkana hyvän asiakaskokemuksen tulee jäädä mieleen. Keskinertainen unohtuu ja siksi se ei riitä rakennusaineeksi asiakaskokemukselle. Jotta yritys voi jättää muistijäljen, sen on keskityttävä asiakkaiden kanssa niihin kosketuspisteisiin, joissa se on poikkeuksellisen hyvä. Neljäntenä seikkana on, että hyvää asiakaskokemusta asiakas haluaa lisää. Kun palvelu tuottaa asiakkaalle mielihyvää, hän jopa jonottaa saadakseen lisää, eikä yrityksen tarvitse enää etsiä asiakkaita. (Löytänä & Korteso, 2011, 43-49.)

3.3 Valikoima osana asiakaskokemusta

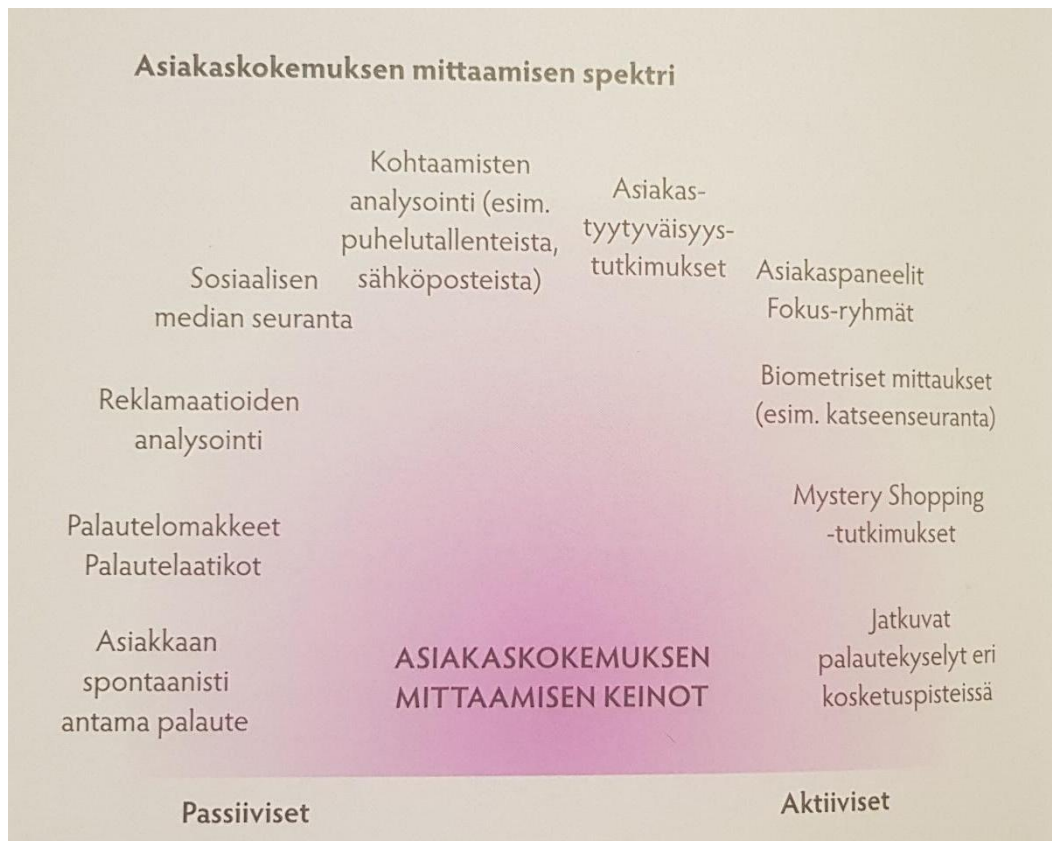
Kilpailuetu syntyy pelkkää tuotetta ja valikoimaa useammin nykyään koko asiakaskokemuksessa. Strategian ja tuosta johdetun johtamisen tulisikin kaikin puolin tukea tuon kilpailuedun ylläpitämistä. Asiakaskokemus nostetaan eri organisaatiotasoilla tekemisen ytimeen ja tehtyjä ratkaisuja peilataan siihen. Päämääränä jokaisella tulee olla asiakaskokemuksen parantaminen, joka johtaa yhtenäisenä sateenvarjona erilaisiakin tehtäviä. Myös suorituksen johtaminen perustuu asiakaskokemukseen. Johdettaviin vaikutetaan siten, että he näkevät omien suoritteidensa vaikutuksen suoraan asiakaskokemukseen vaikuttavana tekemisenä. Jokaisen suorituksen arviointiperusteena tulee siis olla asiakaskokemus ja asiakkaan tarpeiden täyttäminen. Jokainen organisaatiossa tekee töitä asiakkaalle, ei yritykselle. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 33-36 & 106-108.) Valikoimaa ei pidä nähdä erillisenä kokonaisuutena, vaan se on yksi pala asiakaskokemuksen rakentumisessa.

Valikoima on yksi kilpailukeino kaupan alalla. Valikoimaa voi tarkastella kahdella tapaa. Tarjonnan laajuus kuvaa sitä, montako tuoteryhmää on tarjolla. Tarjonnan syvyys taas kuvaa sitä, montako tuotenimikettä kuhunkin tuoteryhmään sisältyy. Lajitelmahallinnalla tarkoitetaan myynnissä pidettävien tuoteryhmien valintaa. Tämän lähtökohtana on tietenkin eri asiakastarpeisiin vastaaminen kattavasti. Valikoimanhallinta taas on varsinaisten tuotenimikkeiden valintaa tuoteryhmien sisälle. (Finne, Kokkonen 2005, 104-105.) Alkossa lajitelmahallinnan rooli on käytännössä pieni, koska yksinmyyntiaseman perusteella tulee kaikki eri alkoholijuomien tuoteryhmät olla edustettuina. Pääpaino on tarjonnan syvyyden mitoittamisessa sopivaksi ja oikeiden tuotenimikkeiden valinnassa eli valikoimanhallinnassa.

3.4 Asiakaskokemuksen johtaminen ja mittaaminen

Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva prosessi, joka vaatii johtamista, ylläpitoa organisointia, mittaamista, kehittämistä ja innovointia. Asiakaskokemuksen johtamisen voi jakaa kuuteen portaaseen, joiden avulla nousee asiakaskokemuksen huipputasolle. Ensin määritellään asiakaskokemustavoite eli se, millaisia kokemuksia yritys haluaa asiakkailleen luoda. Toisena kehitetään toimintamalli, jota noudattamalla voidaan tarjota tavoitteenmukaisia kokemuksia asiakkaalle. Kolmannessa vaiheessa organisoidaan henkilöstön toiminta rakenteineen palvelemaan tavoitetta. Neljännessä vaiheessa toteutetaan toimintamallia. Henkilöstö tekee sitä päivittäisillä valinnoillaan työssään ja johto strategisten valintojen kautta. Viidennellä portaalla mitataan, kuinka hyvin asiakaskokemuksen tavoitteet ovat toteutuneet ja kuinka hyvin johtaminen on onnistunut. Kuudennella portaalla määritellään uudelleen niin tavoite kuin prosessi. Asiakaskokemuksen johtaminen on jatkuva prosessi, koska toimintaympäristö ja asiakkaan toiveet muuttuvat jatkuvasti. (Löytänä & Korteso, 2011, 166-178.)

Kaiken mittaamisen ja tutkimuksen pitää keskittyä relevantteihin tekijöihin, joiden avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä liiketoiminnan johtamisen tueksi. Asiakaskokemuksen mittaamisen keinot voidaan jakaa puhtaasti asiakkaan kokemusten mittaamiseen sekä toisaalta asiakaskokemuksen johtamisen vaikuttavuuden mittaamiseen. Asiakkaan kokemusta voidaan mitata niin passiivisin kuin aktiivisin keinoin. Näitä keinoja on esitetty kuviossa 1. Passiiviset kanavat ovat sellaisia, joissa asiakas antaa palautteen omasta aloitteestaan, kuten kirjoittamalla sosiaaliseen mediaan tai lähettämällä palautelomakkeen avulla. Aktiivisiin kanaviin lasketaan taas yrityksen itsensä tekemät kyselyt ja tutkimukset asiakkailleen. (Löytänä & Korteso, 2011, 187-188.)



Kuvio1. Asiakaskokemuksen mittaamisen spektri (Löytänä & Kortesus, 2011, 188)

Kun asiakaskokemusta lähdetään mittaamaan, tärkeää on mitata sitä kolmella eri tasolla. Ensimmäisenä tasona tulee selvittää, millainen asiakkaan asiakaskokemus oli ja miten eri kosketuspisteissä onnistuttiin tai epäonnistuttiin. Toisena tasona selvitetään, miten tuo kokemus vaikutti asiakastyytyvyyteen sekä halukkuuteen asioida uudelleen ja suositella palvelua. Kolmantena tasona tulee myös mitata, miten asiakkaan tyytyväisyys konkretisoituu yrityksen tulokseen, kasvuun ja kannattavuuteen. Jos joku tasoista unohtuu, tehdään silloin herkästi väärä johtopäätöksiä tuloksista esim. jos asiakkaalta kysytään vain suositteluhalukkuutta ymmärtämättä, miksi asiakaskokemus oli koetun kaltainen, eikä näin ymmärretä, mikä aiheutti suositteluhalukkuuden tuloksen. (Saarijärvi & Puustinen, 2020, 232-233.)

Passiivisten kanavien palautteeseen on ensiarvoisen tärkeää reagoida, koska vastine on tärkeä asiakkaan kokonaiskokemuksen kannalta. Yritykselle passiivinen palaute on usein hyödyllistä, koska se voi kohdistua sellaiseen asiaan, jota yritys ei itse ole

osannut mitata tai kysyä. Passiivisen palautteen hyödyntämisessä avainasemassa on sen analysointi eli se, miten tieto hyödynnetään asiakaskokemuksen kehittämiseen. Aktiivisten kanavien osalta haasteena on, että usein niillä mitataan asioita yrityksen omalla kielellä, tarkkuudella ja halutulla tasolla. Tällöin saadaan sellaisia mittaustuloksia kuin halutaan. Toisaalta tutkimuksissa harvoin tavoitetaan asiakkaan tunnetiloja, jotka puolestaan ovat oleellisia kokonaiskokemuksen kannalta. Aktiivisten kanavien hyötynä on taas mahdollisuus kohdentaa tutkimus tiettyyn asiaan, josta tietoa kehittämisen tueksi tarvitaan. Lisäksi niillä on helppo testata esimerkiksi prosessien toimintaa käytännössä. (Löytänä & Korteesuo, 2011, 189-199.)

Myös Alkossa on käytössä erilaisia keinoja asiakaskokemuksen mittaamiseen. Spontaania palautetta asiakas voi antaa niin myymälässä, verkossa kuin asiakaspalvelukeskuksessa ja näin asiakkaat olivatkin toimineet passiivisten kanavien kautta vuonna 2019 yli 20 000 kertaa. Myymälöissä palautetta kerätään aktiivisesti 'Miten onnistuimme?' -kyselyllä ja kassanäytöillä. Asiakastyytyväisyyttä mitataan kansallisen asiakaspalvelukyselyn yhteydessä ja kahdesti vuodessa tehtävän valikoimatyytyväisyystutkimuksen kautta. Asiakaskohtaamismallin ja vastuullisen asioinnin toteutumista mittaavat Alkon omat Mystery shopping-tutkimukset. Asiakkaita myös osallistetaan toiminnan kehittämiseen Neuvonantajat-asiakasraadilla avulla. Tähän raatiin kuuluu yli 4500 asiakasta. (Alko vuosikertomus 2019, 43-46.) Kokon (2019) tutkimuksessa kehitettiin Alkolle toimintamalli, kuinka asiakkaita voidaan jatkossa osallistaa entistä enemmän valikoiman kehittämiseen myymälöittäin. Tutkimuksen mukaan asiakkaita kannattaa osallistaa enemmän ja heitä tulee myös kannustaa antamaan palautetta. Alkolle nähtiin olevan hyötyä valikoimanhallintamallin viestimisestä asiakkaille. (Mts. 94-95). Tuon jälkeen Alkossa on otettukäyttöön asiakastoiveiden keräämiseen erillinen nettisivusto ja tutkimuksen löydökset on näin viety käytäntöön.

4 Ketjuliiketoimintamalli

Ketjuliiketoimintamalli on yleistynyt kaupan alalla voimakkaasti 2000-luvulla ja se on pääosin syrjäyttänyt tukku-vähittäiskaupparmallin. Ketjuliiketoimintamallilla tarkoitetaan tarkasti ketjukonsepteilla toimivaa kauppojen ketjua, jossa päätöksenteko on keskitetty ketjun johtoon. Kaupat ja ketju muodostavat tiiviin verkoston, jossa jokaiselle on tarkasti määritelty omat vastuut. Ketjujohdolla on yleensä vastuu strategiasta, markkinoinnista ja perusvalikoiman muodostamisesta. Kuluttajille tämä näkyy esimerkiksi yhdenmukaisena myymäläilmeenä, valikoimana, hintoina ja palvelukonseptina. Ketjuliiketoiminnan malli on yleistynyt, koska se pystyy toimimaan huomattavasti tehokkaammin ja saavuttamaan toimintakustannusten säästöjä sekä käyttämään pääomaa tehokkaammin. Tätä kautta ketjuliiketoiminnalla saavutetaan siis selvää asiakasarvoa. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008. 72.) Myös tutkittava yritys Alko Oy toimii selkeästi ketjuliiketoimintamallin mukaan. Tässä luvussa käsitellään ketjuliiketoiminnan perustana olevaa konseptoitua liiketoimintamallia ja valikoiman muodostumisen malleja ketjuliikkeissä. Lisäksi tarkastellaan ketjuliiketoiminnan johtamisen mallia.

4.1 Ketjuliiketoiminta on konseptoitua

Ketjuliiketoimintaa ohjataan yhdellä tai useammalla konseptilla. Konsepti määrittää usein monia eri tekijöitä: kauppapaikat, pinta-alat, myymäläilmeen, valikoiman ja palvelujen laajuuden. Strategiassa voidaan eri konsepteille asettaa erilaiset roolit ja silloin ne palvelevat eri asiakassegmenttejä. Myös tavoitteet voivat vaihdella ketjun eri konseptien välillä ja tällöin niitä johdetaan eri tavalla. Johtamisella ketjuliiketoiminnassa on useampia tasoja, mutta yleisesti niistä tunnistetaan ainakin konsernitaso, yksikkö-/toimialataso, ketjujohto ja kaupan johto. Osa asioista voi olla vahvasti konsernijohdettuja, kun toisissa asioissa päätökset tehdään kaupan johdon tasolla. Pääosin ylemmiltä tasoilta ohjatut asiat tehostavat toimintaa mutta silloin menetetään toisaalta ketteryyttä, kun taas kaupan tasolta tehtävä päätöksenteko voi olla hyvinkin asiakaslähtöistä ja nopeaa, mutta harvoin tehokasta. Useimmissa

ketjuissa toiminnanohjauksen taso vaihtelee ja muuttaa myös muotoaan organisaation kehityksen eri vaiheissa. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008. 105-109.)

Alkon myymälöiden taustalla on selkeästi määritelty ketjukonsepti, joka jakaa myymälät kolmeen eri konseptiin. Asiakkaalle näitä ei kuitenkaan viestitä vaan he tuntevat yhden Alko-brändin myymälän. Johtaminen ja työsuunnittelu on hyvin ketjujohdettua. Keskitetysti tuotetaan esimerkiksi työvuorosuunnittelu, markkinointi, viestintäkampanjat ja pääosin myös valikoimat. Paikallisesti myymälätasolla hoidetaan asiakaspalvelujohtaminen ja esimerkiksi pienen paikallisen valikoimaosan rakentaminen.

Jotta konsepti palvelee erilaisia asiakkaita, on tunnistettava asiakkaiden tarpeet ja käyttäytymismallit. Sen perustaksi asiakastyypit tulee segmentoida.

Asiakassegmenttejä voidaan tunnistaa kolmella eri tavalla. Perinteinen tapa on ns. demograafisiin ryhmiin jakaminen esimerkiksi iän ja sukupuolen mukaan. Tämän tavan heikkous on, että tällä tapaa tunnistettu segmentti ei välttämättä käyttydy samoin markkinoilla. Toinen tapa segmentoida on asiakastarpeen mukaan jakaen, jolloin rajausta tehdään sen mukaan, millaista tuotetta tai palvelua asiakas haluaa. Kolmas tapa on segmentoida asiakkaat käyttäytymisryhmiin eli tunnistaa tarpeiden lisäksi se, miten asiakas käyttäytyy. (Kotler 2005. 130). Alkossa asiakkaat on segmentoitu käyttäytymismallin mukaan viiteen eri asiakastyypiin. Niin myymäläkonseptin kuin valikoimanohjauksen kautta huomioidaan eri asiakastyypit ja palvelullaan jokainen sillä painoarvolla, millä ne esiintyvät eri myymälöissä.

Kauppojen erilaistaminen ketjussa on vaikeaa, koska potentiaalisista asiakkaista tulee kuitenkin huomioida merkittävä osa eikä ketään kannata suoraan rajata asiakaskunnasta pois. Niinpä segmentointi näkykin usein kaupan sisällä, ja kaikille asiakastyypeille tarjotaan tuotteita ja palveluita tietyssä mittakaavassa. (Finne, Kokkonen 2005, 87-88.) Kaikki asiakastyypit on paitsi järkevää huomioida mutta Alkon tapauksessa monopoliasemasta johtuen myös pakollista, koska asiakkailla ei ole suoria vaihtoehtoisia asiointikanavia.

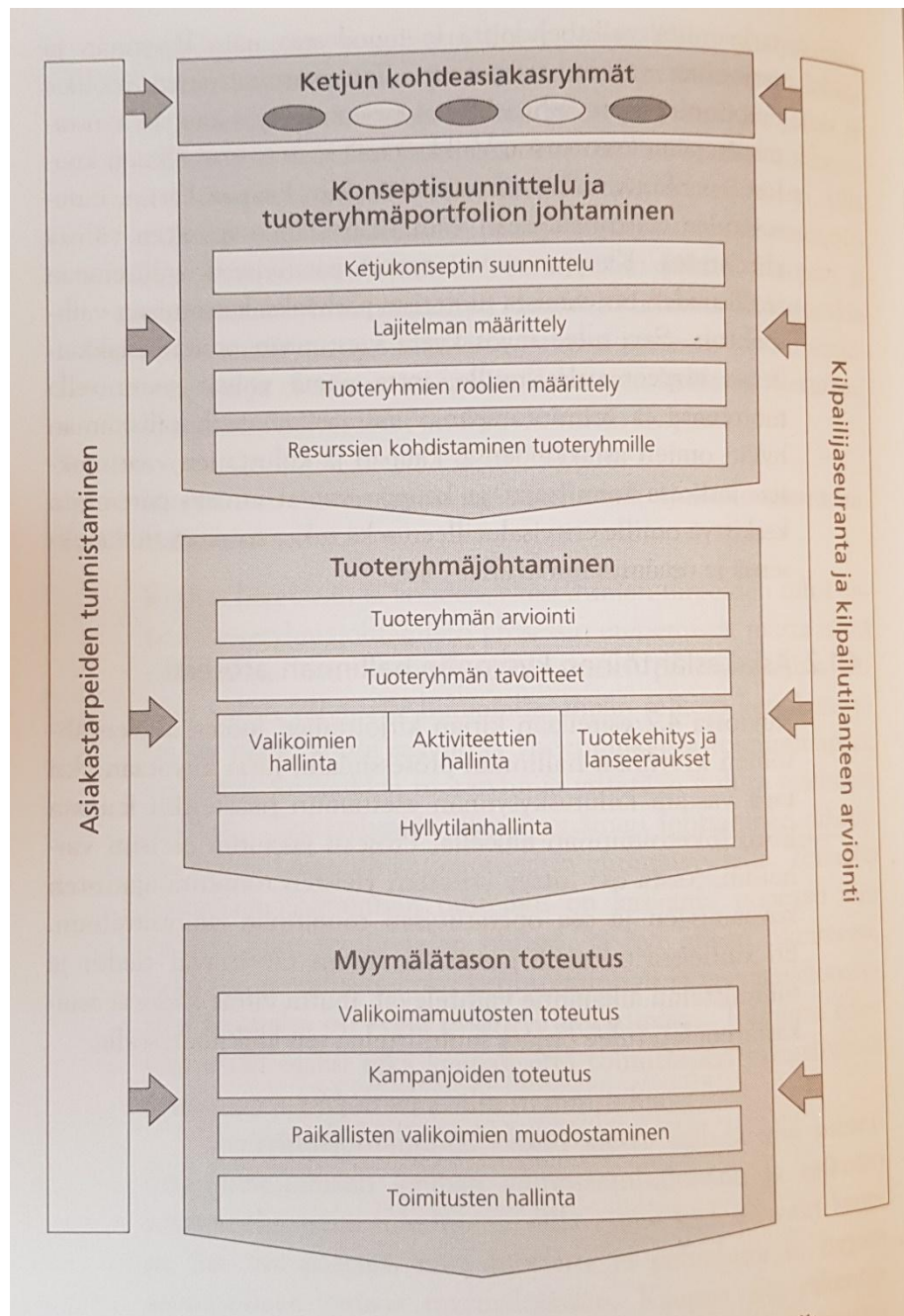
4.2 Valikoiman muodostuminen ketjuliiketoiminnassa

Yksi oleellinen osa ketjuliiketoiminnassa hallittavista osa-alueista on asiakastarpeisiin vastaavan valikoiman rakentaminen kaikkiin yksiköihin. Kautto, Lindblom ja Mitronen (2008, 160) listaavat toimivan ketjuliiketoiminnan tavararyhmähallintaprosessin tehtäviksi seuraavat:

1. Ketjun perusvalikoiman muodostaminen. Päivittäistavara-kaupassa tämä määritellään tyypillisesti kolmen kuukauden jaksoissa.
2. Ketjun perusvalikoiman massaräätälöinti tietojärjestelmäavusteisesti ketjun jokaisen kaupan tarpeiden mukaisesti.
3. Perusvalikoimaa täydentävän paikallisen valikoiman muodostaminen
4. Tilanhallinta ja kauppakohtaiset hyllykuvat.
5. Ketjun yhteisen hinnoittelun toteuttaminen.
6. Alueellisen ja paikallisen hinnoittelun toteuttaminen.
7. Hintatutkimukset ja niiden analysointi.

Nämä periaatteet valikoiman muodostumisessa toteutuvat myös Alkossa. Valikoimaa ohjataan neljän kuukauden mittaisissa valikoimajaksoissa, jolloin se reagoi muuttuviin sesonkeihin. Suurin osa myymälä valikoimasta ohjataan ketjutason laskennan perusteella ja täydennetään hieman paikallisten asiakastoiveiden perusteella. Ketjutasolla määritellään yhtenäiset tuotejärjestykset ja hinnoittelu. Monopoliaseman takia ainoastaan hintakilpailu jää pois.

Valikoimanhallinnan laskentaa on tutkittu paljon ja sen taustaksi on kehitetty useita laskentamalleja. Pääosa malleista perustuu ketjutason valikoimien optimointiin, mutta harvoissa malleissa valikoimassa yhdistetään ketjutason valikoiman laskentaa paikalliseen tuotevalintaan. Yhdistämällä nämä tekijät optimaalisen valikoiman laskennassa on tutkimuksessa onnistuttu parantamaan valikoiman nimikekohtaista tuottoa jopa 20%, kun valikoima huomioi paikallisen kysynnän erot pelkän ketjuohjatun valikoiman lisäksi. (Corsten, Hopf, Benedikt & Clemens 2017, 3-5.) Alkon valikoimanhallinnan ketjutason laskentaa täydentää paikallinen valikoiman muokkaus.



Kuvio 2. Asiakaslähtöinen kysynnän hallinnan prosessi (Finne, Kokkonen, 2005, 178)

Finne ja Kokkonen (2005) ovat kuvanneet asiakaslähtöisen kysynnän hallinnan prosessin, joka kuvaa hyvin eri asiat, jotka vaikuttavat valikoiman ja tarjonnan muodostumiseen (kuvio 2). Ensi alkuun tulee olla tunnistettuna ketjun kohdeasiakasryhmät. Sen jälkeen määritetään ketjukonsepti, tarjottavat tuoteryhmät ja tuoteryhmien roolit sekä resurssit. Tuoteryhmäjohtaminen tehdään

tuoteryhmittäin ja sen osana tehdään valikoimanhallinta, kampanjat ja uusien tuotteiden lanseeraukset. Myös hyllytilanhallinta on osa tuoteryhmäjohtamista. Myymälätasolla toteutetaan valikoimanhallinnan tekemät valikoimamuutokset ja kampanjat sekä mahdollinen paikallisen valikoiman muodostaminen. Toimitusten hallinta tehdään luonnollisesti myös myymälässä. Kaikissa prosessin vaiheissa huomioidaan asiakastarpeet ja tilanne kilpailukentässä. Huomioitavaa tässä mallissa on, että koko tuoteprosessi palvelee tunnistettuja asiakassegmenttejä ja tätä palvelemaan kehitettyä konseptia. Ennen kaupan ala saattoi muodostaa ensin tarjoaman yhdessä tavarantoimittajan kanssa ja lähteä tarjoama edellä etsimään oikeaa asiakasta. (Finne, Kokkonen, 2005, 177-180.)

Alkon valikoima muodostuu kyseisen prosessin mukaan. Tunnistettuja asiakassegmenttejä palvelemaan on luotu myymäläkonsepti, joka vaikuttaa tuoteryhmäpainotuksiin myymälöittäin. Toki kaikki tuoteryhmät ovat mukana kaikkien myymälöiden lajitelmissa johtuen yksinmyyntiaseman asettamasta vaateesta tarjota kaikki tuoteryhmät ainoana toimijana. Tuoteryhmiä johdetaan ja kehitetään asiakastarpeiden mukaan Alkossa uusia tuotteita valikoimaan hakemalla. Valikoimanhallinta taas määrittää tuoteryhmäpainotuksia ja tuotenimikkeiden valintaa luodun mallin mukaan palvellen tuoteryhmästrategiaa. Kampanjat ja hyllyjärjestys ohjataan myös keskitetysti tunnistetun asiakastarpeen pohjalta. Myös Alkossa myymälät käytännössä toteuttavat ohjatut valikoimamuutokset ja kampanjat sekä itse paikallisesti valitsevat noin viidenneksen tuotevalikoimasta asiakastoiveiden perusteella. Alkossakin prosessia peilataan asiakastarpeisiin ja kilpailijoihin, vaikka suoraa kilpailua suurimmassa osassa nimikkeitä ei olekaan.

Myymälöiden valikoimaa täydentää Alkossa myös verkkokauppa. Verkkokaupan kautta asiakas voi tilata mihin vain myymälään tai noutopisteeseen koko Alkon valikoiman tuotteet. Alkon perustehtävän takia se ei markkinoi tuotteitaan ja silloin myös verkkokaupan tietoisuuden lisääminen on pitkälti myymälöiden asiakaspalvelijoiden varassa. He voivat kertoa asiakkaille verkkokaupasta ja näin laajentaa myymäläkohtaista valikoimakokemusta. Verkkokauppa on ollut Alkossa vuodesta 2016 ja nykyään myyjät kokevat sen hyväksi työkaluksi palvella asiakasta entistä paremmin. (Laakko, 2019, 1-26.)

Valikoimanhallinta palvelee ketjussa tuoteryhmästrategiaa. Sen pohjaksi tulee olla määritelty eri tuoteryhmien roolit ja painotukset ketjussa sekä niiden tarve asiakassegmenttien parissa. Valikoimanhallinnalla pyritään valitsemaan parhaat tuotteet eri tuoteryhmiin. Valinta perustuu erilaiseen kriteeristöön eri ketjuissa. Valintaa voidaan esimerkiksi tehdä tuoton, valikoiman erilaistamisen, tunnistetun lisämyyntipotentialin tai tunnistetun asiakasarvon mukaan. Kaupan alalla valikoimanhallinta on siirtynyt vahvasti ketjuorganisaatioihin, jotka tekevät toimittajien tarjonnasta itsenäisesti valinnat valikoimaansa oman asiakastarpeen ja konseptin mukaan. Tavarantoimittajien rooliksi on jäänyt erilaisten vaihtoehtojen tarjoaminen mutta niiden vaikutusvalta ketjuihin on vähäinen. Ketjuissa valikoimaa ohjataan yleisesti eri mittaisten valikoimajaksojen mukaan. Jaksotus tehostaa toimintaa niin valikoimien rakentamisessa ketjutasolla kuin konkreettisten hyllymuutosten tekemisessä myymälässä, kun työt tehdään hallittuina kokonaisuuksina. Valikoiman ketjuohjauksen tasoja voi olla käytössä useita. Tasot erilaistavat valikoimaa esimerkiksi maantieteellisesti tai konsepteittain jakaen myymälöitä erilaisiin valikoimiin. Toisaalta tasoilla voidaan tarkoittaa myös ohjauksen jakamista ketjutasolle sekä alue- ja myymälätasolle. Valikoimanhallinnan automatisointi menee ketjuissa hyvin pitkälle nykyään. Usein tuotevalintojen taustalla on hyvin pitkälle viety laskenta, joka auttaa rakentamaan valikoimaa. (Finne, Kokkonen, 2005, 228-235.)

4.3 Valikoima osana tarjontaa

Asiakas kokee valikoiman yleensä osana koko myymälän tarjontaa. Tarjonnan voi jakaa kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäinen on myymälän rakenne, joka sisältää niin tuotejärjestyksen ja kuin arkkitehtuurin. Tuotevalikoima on toinen elementti, jonka tarjoamaan kokemukseen vaikuttaa yksittäisen tuotteen lisäksi sen visuaalinen esillepano, tuoteluokittelu ja tuotteen ominaisuuksien viestintä. Kolmantena elementtinä on tarjotut palvelut niin tarjotun informaation kuin elämysten osalta. Valikoiman vaikutusta asiakaskokemukseen ei siis sinänsä voi nähdä koskaan irrallisena osatekijänä. Valikoimakokemukseen vaikuttaa ympäristö, missä se esitellään ja palvelu, miten se esitellään. (Markkanen 2008, 100-101.)

Tuotevalikoiman kokemukseen vaikuttaa paljon myymälässä käytössä olevat visuaalisen markkinoinnin keinot. Näitä ovat esimerkiksi somistus, kyltit, taulut, kalusteet, myyjän vaatetus ja muovipussit. Nämä kaikki luovat taustan tuotteille. Visuaalisena keinona on myös se, miten tuotteet laitetaan esille ja minkälaisessa järjestyksessä. Tuotteiden asettelu vertikaalisesti tai horisontaalisesti sekä se, mille hyllytasolle tuotteet asetellaan, vaikuttaa asiakkaan valikoimakokemukseen. Nykyään pelkkä visuaalinen markkinointi harvoin riittää, vaan sitä tukee vuorovaikutus myymälähenkilökunnan kanssa. Myyjät esittelevät tuotteita, vastaavat niihin liittyviin kysymyksiin ja auttavat valinnassa. (Markkanen 2008, 125-127.) Alkossa myymäläkonsepti luo visuaalisen taustan tuotteille määrittellen kaiken silmillä havaittavan informaation aina kalusteista tuoteinfoihin. Tilanhallintakonsepti taas määrittelee tuotteille paikat yhtenäisen ketjutoteutuksen mukaisesti. Palvelukonseptin avulla puolestaan varmistetaan asiakaspalvelun tasalaatuisuus kivijalkaliikkeistä verkkokauppaan.

4.4 Ketjuliiketoiminnan johtamisjärjestelmä ja tavoitteet

Mitronen (2002) on tehnyt vuosituhaten alussa tutkimuksen Keskon johtamisjärjestelmästä ja luonut johtamismallin ketjuliiketoiminnan tuolloisiin tarpeisiin. Kesko oli tuolloin siirtynyt uusien kauppiassopimusten myötä kauppiasvetoisesta toiminnasta ketjutasolla ohjattuun toimintaan. Tutkimuksessa tunnistettiin, että yksiköiden paikallinen johtaminen oli johtanut loppuasiakkaan unohtamiseen ja yksittäisten yksiköiden tuloksen maksimointiin. Luodun hybridimallin avulla yhdistettiin sisäistä tehokkuutta lisäävä keskitetty konsernilta tuleva kontrolli ja koordinointi ulkoihin tehokkuutta lisääviin tekijöihin kuten yrittäjän vapauteen ja kilpailutahtoon. Ketjuohjauksen hyötyinä tunnistettiin ketjutasoisen tiedon ja tavaravirran hallinnan tuoma tehokkuus sekä hierarkkisen johtamisjärjestelmän tuoma selkeys tavoitteiden ohjaamisessa. Toisaalta paikallisten verkostojen ja yksiköiden markkinalähtöistä vapautta ei kokonaan rajoitettu ketjutasolta (Mitronen 2002, 321-330.) Mallin peruspiirteet ovat selkeästi tunnistettavissa nykyisen suomalaisen vähittäiskaupan toiminnassa, kun eri ketjuissa yhdistyvät eri tasot konsernitasolta paikallisuuteen.

Ketjuliiketoiminnan johtamisen tasot ovat konsernijohto, toimialayhtiön johto, ketjujohto ja myymäläjohto. Kahden ylimmän tason on ymmärrettävä koko liiketoiminnan kokonaisuus, koska ne ohjaavat sitä kokonaisvaltaisesti. Nämä tasot asettavat pitkän aikavälin strategiset päätökset ja linjaukset koskien kaikkia liiketoiminnan osa-alueita. Näillä tasoilla nykytilanteessa haasteena on hallita, miten resurssit eri liiketoimintalinjojen välillä jaetaan ja millä kilpailualueilla ollaan mukana mahdollisimman suuren asiakasarvon tuottamiseksi mutta myös eri tuottovaatimusten täyttämiseksi. Ketjujohdon tehtäviä on ketjukonseptin määrittely ja kehittäminen, ketjun toiminnan kokonaisvaltainen johtaminen, ketjutason markkinointi, tavararyhmän hallinta, osto- ja logistiikkatoiminnot, ketju- ja kauppakohtaisen toiminnan tukitoiminnot ja -palvelut sekä ketjun verkostosuunnittelu. Ketjujohdolta vaaditaan siis vahvaa asiakaskäyttäjyksen ja kilpailijoiden tuntemusta. Markkinointi osaaminen ja tiedolla johtaminen ovat avainosaamisalueita koko ketjujohdolle, mutta lisäksi tarvitaan myös spesifioitua osaamista tietyissä toiminnoissa kuten tavararyhmän hallinnassa. Myymäläjohton tehtävänä on myynti ja sen edistäminen, kauppataason toimintojen johtaminen ketjukonseptin mukaisesti paikallinen kilpailutilanne huomioiden sekä kauppakohtainen päätöksen teko esimerkiksi valikoiman tai markkinoinnin osalta. Myymäläjohto varmistaa lopulta koko ketjun menestyksen, koska kuluttaja-asiakkaan uskollisuus ja tyytyväisyys lunastetaan myymälätasolla. Myymäläjohtolta vaaditaankin siis hyvää henkilöstöjohtamista ja palveluasenteesta huolehtimista. Osaamisvaatimukset eri johtamisen tasolla siis erivät mutta yhteistä niille on vahva asiakaslähtöisyys, tiedolla johtaminen sekä vuorovaikutus ja yhteistyötaidot eri tasojen välillä. (Lindblom 2009, 139-140.)

Alkon johtamisesta voi tunnistaa neljä eri porrasta. Konsernijohdon sijaan ylimpänä johdon tasona on valtion omistajaohjaus Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriössä ja valtioneuvoston kansliassa. Valtioneuvoston kanslia määrittää Alkollen hallintoneuvoston, joka ohjaa yhtiön hallituksen toimintaa laaja-alaisissa ja periaatteellisissa kysymyksissä. Yhtiökokouksen valitsema hallitus nimittää yhtiölle johtoryhmän, joka vastaa toimialayhtiön johtoa. Alkon johtoryhmässä on toimitusjohtajan lisäksi viisi muuta johtajaa. Ketjujohtona voidaan nähdä eri pääkonttorin yksiköt päälliköineen, esimerkiksi henkilöstöyksikkö. Neljäntenä tasona

myymäläjohdossa toimivat palvelupäälliköt myymäläryhmittäin. (Alko vuosikertomus 2019, 14-20.)

Johtamisjärjestelmä ohjaa vähittäiskauppayrityksen tavoitteiden asettamista ja niiden saavuttamista strategisella ja operatiivisella tasolla. Tavoitteena on saavuttaa tasapaino toiminnan eri osa-alueilla. Strategiaa puretaan usein auki ns. strategiakartaksi, joka voi pitää sisällään pitkän aikavälin suunnitelman, tuloskortin, vuosisuunnitelman, tehtävät ja toimenkuvat sekä palkitsemisjärjestelmän. Tulokortit ovat monesti hyvin erilaisia eri organisaatiotasolla, koska työntavoitteet vaihtelevat paljon. Niiden taustalla olevat yhtiön tavoitteet ovat ketjussa kuitenkin pääosin samoja. Nuo ylätaso tavoitteet toimivat myös kaikilla tasoilla palkitsemisen mittarina, joka tasapainottaa tulokortit. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008. 187-190.) Alkossa asiakastyytyväisyys on esimerkiksi koko yhtiön mittari, mutta valikoimastyytyväisyys vain tiettyjen yksiköiden tulokortilla.

Yksikkö tai yksilökohtaiset tavoitteet johdetaan useimmiten organisaatiokohtaisista tavoitteista. Hyvät tavoitteet ovat ymmärrettäviä ja täsmällisiä, jolloin niille on helppo löytää perustelut. Tavoitteiden pitää myös kehittää ja olla riittävän vaativia, jotta ihmiset innostuvat. Tavoitteiden tulee myös olla saavutettavia ja organisaation tarjota toimintaedellytykset niiden saavuttamiseen. Tavoitteiden jalkauttaminen organisaatiotasolta yksiköiden kautta yksilöille vaatii jatkuvaa vuoropuhelua yhteisellä kielellä ja sitä kautta yhteistä ymmärrystä johdettavan ja johtajan välille: mitä tavoitellaan, miten ja miksi. Mitä huolellisemmin ja analyttisemmin tavoitteet laaditaan, sitä helpommin niihin sitoudutaan. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 58-60.) Alkossa valikoimastyytyväisyydestä on johdettu yksinkertaisia, helposti mitattavia sekä ymmärrettäviä alatavoitteita yksiköille. Näitä ovat esimerkiksi valikoiman uudistumisaste tai myytyjen tuotteiden keskihinta.

Tavoitteiden selkeyttäminen ja niiden purkaminen henkilöön kohdistuviksi odotuksiksi on jatkuvaa keskustelua. Keskustelu tulee sitoa aina käsitteiden taustalla olevaan merkitykseen eli asiakkaille arvon tuottamiseen. Toiminnalla on aina sisäinen tai ulkoinen asiakas, joka hyötyy tavoitteiden saavuttamisesta. Asiakkaan kautta tavoitteen saavuttaminen saa merkityksen. Esimiehen kannattaakin korostaa tätä

merkitystä tavoitteiden taustalla säännöllisesti itselleen ja muille. Sitä kautta löytyy tunnevaikutin korkean suoritushalun herättämiseen. (Järvinen, Rantala & Ruotsalainen 2016, 205.) Alkossa valikoimaan liittyvien mittareiden taustana käytetään myös aina niiden vaikutusta koko asiakaskokemukseen ja tätä kautta tyytyväisyyteen. Lopulta tällä on vaikutus koko yrityksen yleiseen hyväksyttävyyteen, mikä on sen aseman kannalta kriittistä.

5 Tulokset

Käytössä olleista valikoimatyytyväisyysvastauksista 102 jätettiin analyysistä pois, koska niitä ei oltu yksilöity koskemaan mitään tiettyä myymälää tai sitä ei voinut tunnistaa aineistosta. Yhteensä myymäläkohtaisia vastauksia jäi siis tutkittavaksi 6227 kappaletta. Arvosanoissa oli hyvin vähän hajontaa mittauskierrosten kesken (8,50-8,57) ja kokonaiskeskiarvosana kaikilta mittauskierröksillä on ollut erinomainen 8,55 (ks. kuvio 4). Kokonaisuutena voidaankin todeta, että asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä Alkon valikoimaan ja erot mittauskertojen välillä ovat hyvin pieniä.



Kuvio 3. Kokonaisarvosana valikoimalle keskiarvo tutkimuskierröksittäin.

Myymlöiden valikoimaa ohjataan valikoimatyyppin avulla. Se muodostuu myyntiprofiilista *normaali* (Alkon keskimääräinen ostoskori), *perus* (myynnissä korostuu väkevät ja vahvat oluet sekä lonkerot) tai *plus* (myynnissä korostuu viinit ja erikoisolut). Profiilin mukaisesti valikoimaan ohjataan enemmän myynnissä korostuvia tuoteryhmiä. Lisäksi valikoimatyyppissä määritetään kokoluokka, joka määrää myymälän nimikemäärän. Kokoluokka määritellään mm. liikevaihdon ja liikepaikan perusteella. Valikoimaprofiilien välillä ero tyytyväisyydessä on hyvin pieni ja keskiarvo vaihtelee 8,52-8,57 välillä (taulukko 1). Myös pelkkien kokoluokkien mukaan tarkasteltuna vaihteluväli jää pieneksi 8,52-8,57. Plus-profiilin myymälöissä isommat valikoimat saavat paremman arvosanan (8,55-8,60) kuin pienet (8,33-8,41). Perus-profiilin myymälöissä tilanne on yllättäen hieman päinvastainen pienten myymälöiden saadessa parempia arvosanoja (8,53-8,55) kuin keskikokoisten (8,36-8,48). Normaali-profiilin myymälöissä kokoluokkien välillä ei ole nähtävissä eroa valikoimatytyväisyydessä. Perus- ja normaali-profiileissa isompi valikoima ei siis selvästikään ole lisännyt tyytyväisyyttä eli valikoiman laajuus ja erilaiset vaihtoehdot eivät ole niin merkityksellisiä. Lisäksi 12 myymälää on valikoimanhjauksen ulkopuolella *jokeri*-valikoimatyyppissä määritellen itse valikoimansa. Nämä eivät ole mukana taulukossa ja niiden keskiarvo on sama 8,55 kuin koko ketjussa (n=124).

Taulukko 1. Valikoimatytyväisyys valikoimatyypeittäin keskiarvo koko valikoimalle

n=6103	XS-koko 350-599	S-koko 600-919	M-koko 920-1299	L-koko 1300-1669	XL-koko 1670-1999	XXL-koko 2000-2500	Kaikki yht.
Perus-profiili	8,53	8,55	8,48	8,36	-	-	8,52
Normaali-profiili	8,59	8,55	8,56	8,58	8,55	8,58	8,57
Plus-profiili	8,41	8,33	8,46	8,51	8,60	8,53	8,52
Kaikki profiilit	8,54	8,53	8,52	8,56	8,57	8,54	8,55

Päätuoteryhmittäin annetuissa arvosanoissa parhaimman arvosanan asiakkaat antavat viineille (8,68) ja väkeville (8,62) sekä hieman heikoimmat arvosanat tulevat pienemmille tuoteryhmille, panimotuotteille ja alkoholittomille juomille (taulukko 2). Profiilien välillä erot ovat marginaalisia. Esimerkiksi viinivalikoima saa saman arvosanan (8,68) kaikissa profiileissa. Kysynnän mukaisesti profiloitu valikoima ja esimerkiksi viinivalikoiman määrän porrastus suhteessa kysynnän määrään profiilien

välillä on tyytyväisyyden kannalta toimiva. Vaikka tuoteryhmän koko vaihtelee profiilien välillä, se ei vaikuta tyytyväisyyden kokemukseen.

Taulukko 2. Valikoimatyytyväisyys keskiarvo päätuoteryhmittäin profiilien mukaan

n=6103	Olut	Väkevä	Viini	Siideri	Lonkero	Alkoholiton
Normaali	8,13	8,65	8,68	8,10	8,32	7,98
Perus	8,13	8,60	8,68	8,32	8,46	8,00
Plus	8,18	8,59	8,68	8,18	8,35	7,97
Kaikki yhteensä	8,15	8,62	8,68	8,15	8,35	7,98

Se, onko paikkakunnalla yksi vai useampi myymälä, vaikuttaa myös valikoimamielikuvaan (taulukko 3). Pienet myymälät saavat arvosanan (8,55) niillä paikkakunnilla, joissa on vain yksi myymälä. Pienten myymälöiden saama arvosana tippuu hieman niillä paikkakunnilla, jossa on kaksi myymälää (8,51) tai tätä enemmän (8,47).

Taulukko 3. Paikkakunnan myymälämäärän vaikutus valikoimatyytyväisyyteen kokoluokittain

n=6227	alle 920 nimikettä	920-1669 nimikettä	1670 nimikettä tai enemmän	Kaikki yht.	
1 myymälä		8,55	8,49	8,50	8,53
2 myymälää		8,51	8,55	8,58	8,55
3 myymälää tai enemmän		8,47	8,55	8,56	8,55
Kaikki yhteensä		8,53	8,54	5,56	8,55

Täyttöaste tunnuslukuna kertoo sen, kuinka monta eri nimikettä myymälässä keskimäärin on yhtä hyllytasoa kohti. Alkon myymälöissä on käytössä konseptoitu hyllymoduuliratkaisu ja siksi lukua on helppo vertailla myymälöiden välillä. Ketjuohjeistaa tavoitteeksi myymälöille täyttöasteen 3,6-4,2 välille. Esimerkiksi täyttöaste 4,0 tarkoittaa, että myymälässä on keskimäärin neljä nimikettä jokaista 900mm leveää myyntihyllyä kohti. Valikoimatyytyväisyyteen täyttöasteella on vaikutusta. Pienissä myymälöissä tyytyväisyys laskee alle keskiarvon täyttöasteen pudotessa alle suosituksen (8,42) tai täyttöasteen noustessa suosituksen yli (8,42), kun suosituksen mukaisella täyttöasteella tyytyväisyys on 8,61-8,69 (taulukko 4).

Pienessä myymälässä liian väljät hyllyt ovat siis riski tyytyväisyydelle. Isoissa myymälöissä valikoimatyytyväisyys kasvaa mitä alhaisempi täyttöaste on. Täyttöasteen ollessa alle 3,6 on tyytyväisyysarvosanan keskiarvo 8,60, kun täyttöasteen ollessa yli suosituksen, arvosana on enää 8,53. Keskipokoisissa myymälöissä arvosana on myös hieman parempi täyttöasteen suositusvälillä. Tutkimustuloksen valossa käytössä oleva suositusväli tukee valikoimatyytyväisyyttä positiivisesti.

Taulukko 4. Myymälän hyllyjen täyttöasteen vaikutus valikoimatyytyväisyyteen kokoluokittain.

n=6227	alle 920 nimikettä	920-1669 nimikettä	1670 nimikettä tai enemmän	Kaikki yht.	
pienempi kuin 3,6		8,42	8,51	8,60	8,52
3,6-3,9 (suositus)		8,61	8,58	8,55	8,57
3,9-4,2 (suositus)		8,69	8,53	8,54	8,55
yli 4,2		8,42	8,52	8,53	8,49
Kaikki yhteensä		8,53	8,54	8,56	8,55

Myymälät voivat vaihtaa kokoluokkaa ja tällöin valikoima siis kasvaa tai pienenee. Kokoluokka vaihtuu, jos kysynnässä tapahtuu muutos, tai myymälän liiketilan koko muuttuu. Vuosien 2015-2020 aikana on puolella myymälöistä tehty vähintään yksi muutos kokoluokkaan. Tämän kyselyn vastauksista 26% koski myymälää, joissa valikoiman kokoa on viime vuosina muutettu. Kokonaisarvosanaan kokoluokan pienennyksillä ei näytä olleen suurta vaikutusta, kun arvosana on laskenut 8,55:stä vain 8,53:een (taulukko 5). Valikoiman pienennykset eivät ole heikentäneet tuoteryhmäkohtaisia arvosanoja käytännössä lainkaan. Valikoimaansa kasvattaneissa myymälöissä tyytyväisyys on kasvanut kokonaisarvosanan muodossa vain 8,58:aan. Tuoteryhmäkohtaisissa arvosanoissa eniten on noussut olut-tuoteryhmä, joka on keskiarvoltaan 8,26, kun se muissa jää 8,14. Valikoiman pienennykset eivät siis ole heikentäneet tyytyväisyyttä. Valikoimakoon kasvattaminen vaikuttaa vain hieman ja selkeää valikoimatyytyväisyyden nousua sillä ei ole saavutettu.

Taulukko 5. Valikoiman kokoluokan muutosten 2015-2020 vaikutus myymälän valikoimatytyväisyyteen

n=6227	Kokonaisvalikoima	Viinit	Väkevät	Oluet
Kokoluokkaa pienennetty	8,53	8,67	8,62	8,14
Kokoluokka pysynyt ennallaan	8,55	8,68	8,62	8,14
Kokoluokkaa isonnettu	8,58	8,71	8,70	8,26

Ketjuohjattua pakollista valikoimaa myymälä täydentää paikallisesti valittavilla nimikkeillä, eli valinnaisella valikoimalla. Ketjuohjaus määrittää rajan valinnaisen valikoiman maksimille ja se vaihtelee hieman valikoimatyypeittäin 25-50% välillä. Käytännössä myymälän oma valikoimatyö määrittää sen, kuinka suureksi valinnainen valikoima rakennetaan 0-50% väliltä. Valinnaisen valikoiman määrän kasvattaminen pakollisen valikoiman lisäksi ei näytä lisäävän valikoimatytyväisyyttä. Valinnaisen osuuden vaihdeltaessa alle 21% aina yli 40% vaihtelee kokonaisarvosana vain 8,51-8,58 välillä (taulukko 6). Heikoimman arvosanan (8,51) saa ne myymälät, joissa valinnaista valikoimaa on eniten. Kokoluokittain tarkastelussa erottuu vain pienten myymälöiden kohdalla poikkeama: valinnaisuuden jäädessä 21% tai pienemmäksi laskee kokonaiskeskiarvo 8,00. Vertailukohtana voi käyttää myös Jokeri-myymlöitä, joissa ketjuohjaus määrittää vain tuotemäärän, mutta kaikki nimikkeet valitaan paikallisesti. Tälläkään ei ole tyytyväisyyttä lisäävää vaikutusta vaan niiden arvosana on täysin ketjun keskiarvossa 8,55. Voimakkaammin ketjuohjattuun valikoimaan luottavat myymälät ovat asiakkaalle valikoimaltaan siis yhtä hyviä, eikä paikallisen valinnaisen valikoiman merkittävä kasvattaminen näytä lisäävän tyytyväisyyttä kuin aivan pienimmissä yksiköissä.

Taulukko 6. Valinnaisen valikoiman osuuden vaikutus tyytyväisyyteen kokoluokittain

n=6227	Pieni - alle 920	Keskikoko - 920-1669	Iso - yli 1669	Kaikki yhteensä
21% tai pienempi	8,00	8,55	8,59	8,58
22-25%	9,00	8,58	8,54	8,56
26-29%	8,69	8,53	8,55	8,54
30-39%	8,56	8,53	-	8,54
40% tai suurempi	8,50	8,61	-	8,51
100% eli jokeri	8,54	8,50	8,67	8,55
Kaikki yhteensä	8,53	8,54	8,56	8,55

Uudistumisaste on seurattava tunnusluku, jonka avulla nähdään, kuinka paljon uusia tuotteita on myyty suhteessa valikoimamäärään. Myymäläprosentti lasketaan jakamalla 12 kuukauden aikana myytyjen eri nimikkeiden määrä keskimääräisellä

nimikemäärällä edellisen 12kk:n ajalta. Käytännössä, mitä isompi prosentti on, sitä enemmän nimikkeistä on vaihtunut edellisen vuoden aikana myymälän hyllyillä. Uudistamista seurataan, koska osalle asiakkaita uusien makujen ja tuotteiden kokeileminen on tärkeä osa juomakulttuuria. Kaikkia vastauksia vertailtaessa korkeimmaksi tyytyväisyys on noussut 8,59, kun uudistumisaste on ollut 118-121% välillä (taulukko 7). Toisaalta vaihteluväli kokonaisuudessaan on pieni, kun heikoimmillaan keskiarvo tippuu vain 8,50, kun uudistumisaste nousee 121%:iin tai sen yli. Uudistumisasteen liiallista nostamista kannattaa siis välttää.

Taulukko 7. Uudistumisasteen vaikutus valikoimatyytyväisyyteen kokoluokittain

n=6103	115%:n alle	115-alle 118%	118-alle 121%	121% tai suurempi	Kaikki yht.
Normaali	8,54	8,57	8,62	8,51	8,57
Iso - yli 1669	8,60	8,54	8,58	8,52	8,56
Keskikoko - 920-1669	8,55	8,59	8,61	8,53	8,57
Pieni - alle 920	8,45	8,56	8,75	8,39	8,56
Perus	8,55	8,27	8,55	8,51	8,52
Keskikoko - 920-1669	8,55	8,31	8,39	8,37	8,46
Pieni - alle 920	8,56	8,25	8,66	8,53	8,54
Plus	8,50	8,47	8,57	8,49	8,52
Iso - yli 1669	8,40	8,55	8,57	8,55	8,56
Keskikoko - 920-1669	8,54	8,39	8,54	8,48	8,49
Pieni - alle 920	8,56	8,37	8,78	8,43	8,44
Kaikki yhteensä	8,54	8,53	8,59	8,50	8,55

Kun tarkastelee asiaa kokoluokittain ja huomioiden profiili, eroja tuloksissa näkyy. Normaali-profiilin kokonaiskeskiarvon 8,57 alle jäädään, jos uudistumisaste nousee korkeaksi tai toisaalta pienimmissä myymälöissä, jos uudistuminen jää pieneksi. Keskikokoisissa perus-profiilin myymälöissä pieni uudistumisaste saa parhaan arvosanan, kun se laskee uudistumisasteen noustua. Pienissä perus-profiilin myymälöissä on selkeää hajontaa vastauksissa, eikä uudistumisasteen vaikutuksista saa selkeää kuvaa. Perus- ja normaali- profiilin myymälöissä on siis havaittavissa tarvetta valikoiman pysyvyydelle, ja valikoiman liiallinen vaihtuminen jopa heikentää tyytyväisyyttä. Plus-profiilin isoissa myymälöissä erottuu, että hitaasti uudistuva valikoima saa selkeästi keskiarvoa 8,52 huonomman arvosanan 8,40. Tämäkin tulos

tukee näkemystä, että plus-profiilin myymälöissä uusilla tuotteilla on suurempi vaikutus tyytyväisyyden lisäämisessä.

Alkossa on luotu viisi eri asiakastyyppeä heidän ostokäyttäytymisensä mukaan ja jokaisen valikoimatarpeet on myös tunnistettu. Klassinen harrastaja arvostaa laadukkaita klassikkotuotteita ja näiden hyvää saatavuutta sekä on usein valmis maksamaan juomastaan hieman enemmän. Kultaisen keskitien kulkijat ostavat usein tuttuja tuotteita ja heille esimerkiksi juomabrändin tuttuus voi olla tärkeä valintaperuste. Luovat edelläkävijät hakevat uusia makuja ja tuotetyyppejä. Edelläkävijä on usein harrastunut, tuntee tuotteet taustoineen ja etsii tietoa aktiivisesti netistä. Perinteiset tapakuluttajat sisältävät kahta erilaista alatyyppeä asiointitiheytensä perusteella. Osa asioi lähes päivittäin ja valikoimassa he arvostavat pysyvyyttä, kun usein valitaan sama tuote. Osa taas asioi ehkä kerran vuodessa ja he tarvitsevatkin apua tuotteen valintaan tai tutun merkin löytämiseen. Sosiaalinen fiilistelijä tekee tuotevalintansa usein arvostelujen, uutuuksien tai tuotteen ulkonäön perusteella. Hänen valintojaan ohjaavat trendit ja esimerkiksi sosiaalisen median vaikutus. Myös valikoimatytyväisyysmittauksessa vastaajat profiloituvat taustakysymysten avulla näihin tyyppisiin.

Valikoimatytyväisyyttä voi tarkastella kokoluokkien kokonaisarvosanojen mukaan asiakastyypeittäin (taulukko 8). Asiakastyypin kokonaiskeskiarvoa paremmaksi arvosana muodostuu isolle yli 1669 tuotteen valikoimalle klassisilla harrastajilla 8,46 (kok. KA 8,43), kultaisen keskitien kulkijoilla 8,56 (kok. KA 8,54) ja luovilla edelläkävijöillä 8,51 (kok. KA 8,45). Keskikokoisen valikoiman 920-1669 nimikettä taas saa parhaan arvosanan perinteisiltä tapakuluttajilta 8,71 (kok. KA 8,69) ja sosiaalisilta fiilistelijöiltä 8,63 (kok. KA 8,59). Pienten alle 920 tuotteen valikoimien keskiarvo jää kaikkien asiakastyyppeiden kohdalla kokonaiskeskiarvoon tai sen alle. Isompi valikoima on siis kolmen ensimmäisen asiakastyypin näkökulmasta tyytyväisyyttä lisäävä tekijä.

Taulukko 8. Uudistumisasteen vaikutus valikoimatyytyväisyyteen kokoluokittain eri asiakastyypeille

n=6103	Klassinen harrastaja	Kultaisen keskities kulkija	Luova edelläkävijä	Perintein	Sosiaalinen	Kaikki yht.
				en tapakulut taja	en fiilistelijä	
Iso - yli 1669	8,46	8,56	8,51	8,68	8,56	8,56
115%:n alle	8,55	8,63	8,60	8,29	8,48	8,54
115-alle 118%	8,44	8,60	8,48	8,66	8,52	8,55
118-alle 121%	8,45	8,55	8,53	8,77	8,54	8,57
121% tai suurempi	8,47	8,44	8,51	8,44	8,82	8,54
Keskikoko - 920-1669	8,40	8,52	8,41	8,71	8,63	8,54
115%:n alle	8,48	8,44	8,46	8,72	8,68	8,55
115-alle 118%	8,33	8,54	8,42	8,75	8,59	8,54
118-alle 121%	8,35	8,68	8,38	8,64	8,68	8,57
121% tai suurempi	8,51	8,37	8,36	8,72	8,54	8,50
Pieni - alle 920	8,41	8,54	8,45	8,64	8,55	8,53
115%:n alle	8,46	8,51	8,58	8,59	8,45	8,52
115-alle 118%	8,45	8,42	8,29	8,44	8,58	8,43
118-alle 121%	8,61	8,77	8,38	8,92	8,67	8,71
121% tai suurempi	8,22	8,47	8,48	8,58	8,56	8,47
Kaikki yhteensä	8,43	8,54	8,45	8,69	8,59	8,55

Uudistumisasteen merkitys tyytyväisyydelle vaihtelee hieman asiakastyypin mukaan (taulukko 8). Suoraviivaisia tuloksia esimerkiksi asiakastyypin ja uudistumisasteiden portaiden välillä ei muodostu, mutta tulkittaessa koko joukkoa asiakastyypeittäin tiettyjä trendieroja näkyy. Klassisen harrastajan osalta erottuu, että korkeampi uudistumisaste jopa heikentää tyytyväisyyttä. 115%:n alle jäävä uudistumisaste saa kaikissa kokoluokissa keskiarvoa (8,43) parempia arvosanoja (8,46-8,55) ja samoin pienen myymälän 121% tai suurempi uudistumisaste laskee arvosanan 8,22. Myös kultaisen keskities kulkijoiden kohdalla arvosanat ovat heidän keskiarvoaan parempia maltillisemmilla uudistumisasteilla. Myöskään luovan edelläkävijän tyytyväisyys ei näytä nousevan, vaikka uudistumisaste nousee. Esimerkiksi keskikokoisissa myymälöissä arvosana laskee arvosta 8,46 tasaisesti arvoon 8,36 uudistumisasteen noustessa alle 115%:sta yli 121%:iin. Myöskään perinteisten tapakuluttajien tyytyväisyyden uudistumisasteella ei ole selkeää vaikutusta vaan hyvää arvosanaa saavat niin hitaasti kuin nopeastikin uudistuvat valikoimat eikä selkeää trendiä erotu heidän kohdallaan. Sosiaalinen fiilistelijä

arvostaa valikoiman uudistumista selkeimmin. Esimerkiksi suurissa myymälöissä alhaisimmalla uudistumisasteella arvosana jää 8,42:een, kun korkeimmalla uudistumisasteella arvosana nousee 8,82 arvoon. Uudistumisasteen osalta tutkimus osoittaa, että se vaikuttaa erilaisiin asiakastyyppeihin eri tavalla. Tuttuja nimikkeitä arvostavat klassiset harrastajat vaikuttavat arvostavan valikoiman pysyvyyttä, kun taas sosiaaliset fiilistelijät kaipaavat vaihtuvuutta valikoimaan. Tutkimustulos toisaalta vahvistaa tunnistettujen asiakastyypin valikoimakäyttämisen mallin olevan oikea, mutta toisaalta sen avulla voidaan uudistumista mitoittaa sen ymmärryksen mukaan, mitkä asiakastyypit korostuvat missäkin myymälässä.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten ketjuohjaus vaikuttaa asiakkaiden kokemaan valikoimatytyväisyyteen ja sitä kautta koko asiakaskokemukseen Alko oy:ssä. Ketjuohjaus syöttää erilaista valikoimaa eri myymälöihin ja lisäksi paikallisesti tehdään valikoimaan muokkauksia. Näillä molemmilla on vaikutus paikalliseen valikoimatytyväisyyteen. Tutkimus kartoitti koko mallin onnistumista tasalaatuisen valikoimamielikuvan tuottajana ja toisaalta pyrki löytämään siitä tarvittavat jatkokehitystarpeet.

Teoriaosuudessa on käyty läpi asiakaskokemusta: miten se rakentuu ja millainen merkitys valikoimalla on asiakaskokemukseen. Hyvä asiakaskokemus on nykyään elinehto jokaisen yrityksen menestykselle. Siksi sen mittaaminen ja kehittäminen eri osa-alueilla on lähes jokaisen yrityksen ydintekemistä. Asiakaskokemus on yrityksen monen erillisen prosessin summa ja siihen vaikuttaa yrityksen oman tekemisen lisäksi myös ulkoiset tekijät. Asiakaskokemusta tutkiessa ja kehitettäessä onkin aina tärkeää ymmärtää, ettei yksittäistä osa-aluetta voi täysin irrottaa muista vaan on ymmärrettävä siihen taustalta vaikuttavat tekijät. Tässä tutkimuksessa esimerkiksi tutkittiin valikoiman, joka on yksi osa asiakkaan koko asiakaskokemusta Alkosta, saamia arvosanoja. Toisaalta asiakkaan kokemaan valikoimamielikuvaan vaikuttaa Alko-mielikuva, myymäläympäristö, hänen saamansa palvelu, kokemukset

kilpailijoista ja jopa oma mieliala. Tutkitun mittarin mukaan valikoimamielikuva ja sen kautta peilattu asiakaskokemus saa Alkossa hyvän arvosanan kautta ketjun.

Lisäksi teoriassa on tutkittu, kuinka ketjuliiketoimintamalli toimii ja miten sillä ketjuliikkeissä ohjataan valikoiman muodostumista. Ketjuliiketoimintamallilla saavutetaan tehokkuutta yrityksen hallintaan ja asiakkaalle ketjumainen toiminta näkyy usein tasalaatuisena asiakaskokemuksena. Ketjuliiketoiminnassa yksiköitä johdetaan yleensä erilaisten konseptien kautta. Nämä konseptit määrittävät niin fyysiset puitteet, tarjottavat palvelut kuin itse palvelukokemuksen. Myös valikoimanhallinta tehdään ketjuissa keskitetysti hyödyntäen laskentaa, asiakastuntemusta ja konsepteja. Valikoimanhallinnalla varmistetaan toisaalta oikea tarjonta koko ketjussa ja toisaalta se tukee myös tuoteryhmästrategiaa sekä logistisia toimintamalleja.

Tutkimuksen empiirinen osuus tehtiin kvantitatiivisella otteella. Siinä hyödynnettiin olemassa olevien valikoimatyytyväisyyskyselytutkimusten aineistoja, jotka otettiin nyt tarkasteluun myymälöittäin. Myymälätietoihin taas yhdistettiin niihin kohdistuvia valikoimanhallinnan määritteitä ja tunnuslukuja Alkon sisäisestä raportoinnista. Näin olemassa olevasta aineistosta saatiin jalostettua uutta tutkimustietoa ja tuloksia voitiin eritellä sekä tulkita eri tavalla kuin alkuperäisissä valikoimatyytyväisyystutkimuksissa. Olemassa olevan aineiston monipuolinen jatkokäyttö antoi paljon lisätietoa ja jatkossa yrityksen kannattaa tarkastella tutkimustuloksia entistä tarkemmin.

Alkon valikoimatyytyväisyys on tutkitussa aineistossa hyvin korkealla tasolla ja keskiarvo on 8,55 (asteikko 4-10). Kyselyn tekemän yrityksen mukaan vastaavissa kyselytutkimuksissa keskiarvo harvoin nousee tuota korkeammaksi. Alkossa kyseistä tutkimusta on tehty kevästä 2015 puolivuositain ja keskiarvo on noussut 8,36:sta syksyn 2020 keskiarvoon 8,57. Pitkäaikainen trendi on siis positiivinen. Erot kierrosten ja eri taustamuuttujien välillä ovat olleet tutkimuksessa hyvin pieniä, minkä takia tässäkin tutkimuksessa ei ollut oletettavaa, että suuria eroja myymälöiden väliltä löytyisi.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa, että nykyinen myyntiprofiileihin ja kokoluokkiin perustuva valikoimanhallintamalli toimii tuottaen tasalaatuista valikoimatyytyväisyyttä läpi ketjun. Tuoteryhmiä kannattaa painottaa tämän perusteella nykymallin mukaan toteutuneen kysynnän mukaisesti. Minkään tuoteryhmän kohdalla ei ole nähtävissä eroa tyytyväisyydessä, vaikka valikoiman laajuus profiileittain vaihtelee.

Myös valikoimakoon mitoittaminen kysynnän mukaiseksi toimii. Asiakkaat ovat tyytyväisiä yhtä lailla pieniin kuin suuriin valikoimiin. Suurempi valikoima on lisännyt tyytyväisyyttä vain plus-profiilin myymälöissä, joiden myynissä korostuu viinit ja erikoisolut ja joiden asiakkaissa juomaharrastuneisuus on suurinta. Tätä tulosta varten kannattaa plus-profiilin myymälöiden koon arviointiin jatkossa suhtautua tarkemmin ja ymmärtää niissä tyytyväisyyden nojaavan valikoiman laajuuteen selkeämmin kuin muissa profiileissa. Tutkimustulosten valossa myöskään ketjussa toteutetut valikoiman pienennykset myymälöissä, joiden kysyntä on pienentynyt, eivät aiheuta riskiä tyytyväisyyden näkökulmasta. Etenkin henkilökunnan keskuudessa valikoiman kaventaminen nähdään suurena riskinä asiakaskokemuksen heikentymisen suhteen. Tämän tutkimuksen tulosta voidaankin jatkossa hyödyntää korjaamaan tätä käsitystä ja helpottaa paikallista muutosvastarintaa.

Puhtaasti valikoimanäkökulmasta asiakkaalla on laajempi valikoima saatavilla helposti, jos paikkakunnalla on useita valikoimiltaan aina hieman poikkeavia myymälöitä, jotka ovat helposti saavutettavissa. Tällöin voisi sen ajatella parantavan yleistä kokemusta ja tätä kautta yksittäiseen myymälään liittyvää palautetta. Ehkä hieman yllättäen pieneen valikoimaan ollaan kuitenkin tyytyväisimpiä siellä, missä vaihtoehtoista Alkon myymälää paikkakunnalla ei ole. Todennäköisesti siis useampi saavutettava myymälä nostaa myös valikoimaan liittyviä odotuksia ja tämä selittää tulosta. Toisaalta paikkakunnan ainoat ja ketjun pienimmät myymälät ovat usein pienelle asiakaskunnalleen tuttuja asiakaspalvelijoita myöden. Pelkästään palvelun olemassaololla on positiivinen vaikutus koko asiakaskokemukseen heijastuen myös valikoiman arvioon. Mielenkiintoista pidemmässä juoksussa on nähdä miten valikoiman koko tulee muokkaamaan tyytyväisyyttä, kun pienien myymälöiden määrä nousee syrjäseutujen autioituessa, mutta toisaalta Alkon verkkokauppa tullee

kuluttajille tutummaksi ja sitä myöten ymmärrys siitä, että koko 10 000 nimikkeen valikoiman saa mistä vain myymälästä tilauksella, kasvaa.

Myymlöiden palautteissa on jo vuosia toistunut toive laajemmasta valikoiman valinnaisuudesta ja ketjuohjauksen osuuden vähentämisestä. Myymälät ovat kokeneet, että heidän itsensä valitsevat nimikkeet osuvat paremmin paikalliseen kysyntään ja lisäävät tyytyväisyyttä. Tämän tutkimuksen tulokset eivät tue tuota väitettä, vaan ne myymälät, joissa valinnaisuutta on enemmän jäävät arvosanoissa jopa jälkeen. Myös kokonaan valinnaista valikoimaa noudattavat jokeri-myymlät jäävät täysin ketjun kokonaiskeskiarvoon, eikä täysin paikallinen valikoima ole lisännyt tyytyväisyyttä. Valikoimatyytyväisyyden vuoksi ei siis ole syytä jatkokehittämisessä lisätä paikallisen valikoiman osuutta, vaan tutkimuksen mukaan ketjuohjaus pystyy tuottamaan yhtä hyvää tyytyväisyyttä.

Myymlöille käytössä olevien mittareiden, uudistumisasteen ja täyttöasteen osalta tutkimustulokset puoltavat mittareiden relevanttisuutta myös valikoimatyytyväisyyden varmistamisessa. Täyttöasteen osalta ketjun suositus näyttää tukevan hyvän valikoimamielikuvan muodostumista ja jatkossa kannattaa sen toteutumiseen kiinnittää tarkempaa huomiota kaikkien myymlöiden osalta. Uudistumisasteen osalta tutkimus osoittaa, että se vaikuttaa eri tavalla eri asiakastyyppeihin ja myös eri kokosiin myymlöihin. Jatkokehitystyössä kannattaa siis tarkentaa myymläkohtaisia suosituksia edelleen valikoimatyytyväisyyttä ja pyrkiä ottamaan määrittämiseen mukaan ymmärrys myymlän asiakasprofiilista myyntiprofiilin lisäksi. Tutkimusaineiston keruun jälkeen yrityksessä on kehitetty uudistamisasteen laskentaa ja tämän takia tätä tutkimustulosta pitää soveltaa uuteen laskentaan suosituksia tehtäessä.

Tutkimusongelmaan vastauksena on, että nykyinen ketjuohjattu Alkon valikoimanhallintamalli tuottaa tasaista valikoimatyytyväisyyttä läpi myymläketjun, vaikka ketjuohjauksen määrittämiset muokkaavat valikoimista erilaisia. Toimintamallista ei löytynyt tutkimuksessa sellaisia ohjaustekijöitä, jotka selkeästi olisivat heikentäneet asiakkaiden tyytyväisyyttä ja vaatisivat korjaamista. Tutkimustuloksen mukaan laaja ketjuohjaus takaa hyvän valikoimatyytyväisyyden eikä paikallisen valikoimatyytyväisyyden lisääminen ole lisännyt tyytyväisyyttä. Tutkimuksen

tuloksista voidaan kuitenkin jatkokehittämisen kannalta ymmärtää monia tärkeitä asioita mm. valikoimakoon, uudistamisen, täyttöasteen ja ketjuohjaustason ohjeistuksen kehittämiseen. Näiden mittareiden viemistä suosituksista selkeiksi ohjaaviksi mittareiksi kannattaa edistää. Alkossa tarkastellaan vuonna 2021 valikoimahallintamallin ja myymälöiden ohjauksen kokonaisuutta ja päivitetään sitä tarvittavilta osin. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää tuossa työssä.

6.1 Luotettavuus

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa ongelman kannalta oikeita asioita. Validiteetti tuleekin varmistaa jo tutkimusta suunniteltaessa ja tutkimuskysymyksiä rajatessa. Kysymysten tulee mitata asioita yksiselitteisesti ja kattaa koko tutkittava ongelma. Validin tutkimuksen tuottamiseksi on edustavan otoksen saaminen ensiarvoisen tärkeää. (Heikkilä 2008, 29-30.) Tätä tutkimusta voi pitää validina. Tutkimuskysymykset vastaajille ovat hyvin yksinkertaiset ja arvosanaasteikolla vastaaminen on yksiselitteistä. Otos on edustava otos erilaisista Alkossa asioivista asiakastyypeistä ja painottaen esimerkiksi eri alueita tai myymälätyyppejä. Myös käytettävissä olevat tiedot valikoimista olivat laajat ja oleelliset valikoimanhallinnan näkökulmasta.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta ja luotettavuutta siten, että tutkimustulos toistuisi samanlaisena, vaikka tutkija vaihtuisi. Reliabiliteettiin vaikuttaa otoksen riittävä koko ja myös sen edustavuus suhteessa koko perusjoukkoon. Myös tutkijan tarkka työskentely eri työvaiheissa on kriittistä tutkimuksen luotettavuuden kannalta, jotta tulokset eivät vääristy käsittelyn aikana tai niistä ei tehdä virheellisiä johtopäätöksiä. (Heikkilä 2008, 30.) Tässä tutkimuksessa otos on riittävän suuri ja koostuu kahden vuoden aikavälillä annetuista vastauksista. Otos on myös edustava joukko asiakkaista ja erilaisista myymälöistä. Tutkimustuloksia on käsitelty huolellisesti ja kaikki analyysit on tarkistettu tehden ne kahteen kertaan. Tutkimustuloksista ei tehty merkitsevyytestauksia ja niiden avulla tutkimustuloksien yleistettävyyttä olisi voitu tutkia tarkemmin.

6.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Jatkotutkimuskohteita avautui tämän tutkimuksen perusteella useita.

Myyntiprofiilien toimivuus valikoimanhjauksen päätekijänä näytti tämän tutkimuksen mukaan hyvin toimivalle. Ketjussa tunnistetaan myymälöitä, joiden myynti muuttuu kausittain eri profiilien välillä tai myynti on selkeästi kahden profiilin välillä. Näiden myymälöiden sijoittaminen profiiliin on haastavaa. Kehittämistutkimus voisi auttaa ymmärtämään, miten tämä haaste tulisi ratkaista. Ratkaisuna voisi olla esimerkiksi eri profiilien kokeileminen näissä myymälöissä määräajoin.

Alkon verkkokaupan kasvaessa ja tietouden sen olemassaolosta lisääntyessä myymäläkohtaisen hyllyvalikoiman merkitys tulee laskemaan. Tutkimuksen voisi tehdä siitä, miten valikoimatytyväisyys on kehittynyt niissä myymälöissä, joissa tehdään enemmän verkkokauppatilauksia tai niiden asiakkaiden parissa, jotka asioivat verkossa sekä kivijalassa. Myös verkkokaupan vahvemman myymälänäkyvyyden testaaminen ja vaikutus paikalliseen valikoimamielikuvaan tarjoaa mahdollisuuden case-tutkimukseen.

Nyt tehty tutkimus osoittaa, että valikoimatytyväisyys ei kasva, vaikka paikallisesti valitun valikoiman osuus kasvaa. Kehittämistutkimuksella voitaisiin kokeilla vahvempaa ketjuohjausta rajatussa myymäläjoukossa ja ymmärtää paremmin, miten valikoimatytyväisyys käyttäytyy, jos ketjuohjauksen määrää lisättäisiin edelleen. Alkossa tehtiin yhden myymälän 100% ketjuohjauksen kokeilu 2019-2020, mutta tuosta kokeilusta ei tehty kuluttajatutkimusta. Tämän tutkimuksen aineistossa oli kyseisestä myymälästä niin vähän vastauksia, ettei niistä voi tehdä luotettavia johtopäätöksiä.

Lähteet

Alko Oy. 2019. Vuosikertomus. Julkaistu 24.3.2020. Viitattu 27.10.2020.
<https://www.alko.fi/alko-oy/yritys/julkaisut>.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan - asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekesin katsaus 256/2009. Helsinki: Tekes. Viitattu 18.10.2020.
https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf.

Corsten, H. Hof, M. Bendikt, K. & Thielen, C. 2017. Assortment planning for multiple chain stores. OR Spectrum. Tutkimusartikkeli. Viitattu 13.11.2020. <https://www-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/docview/1966744159?accountid=11773>.

Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju- kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOYpro.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Järvinen, P. Ruotsalainen, P. & Rantala, J. 2016. Johda suoritusta. Helsinki: Telantum Pro.

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kautto, M. Lindblom, A. & Mitronen L. 2008. Ketju: Kaupan liiketoiminta osaaminen. Helsinki: Talentum.

Kokko, K. 2019. Asiakkaiden osallistamisen mallintaminen : case Alko Oy. Opinnäytetyö, YAMK. Tampereen ammattikorkeakoulu, Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutus. Viitattu 18.12.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201902062014>.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. Helsinki: Readme.fi.

Kuokkanen, J. 2020. Asiakastytyväisyyskysely eri asiakastytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä : Case Tokmanni Kokkola. Opinnäytetyö, AMK. Centria ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Viitattu 18.12.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2020120225702>.

Laakko, K. 2019. Monikanavainen Alko Oy - Verkkokauppa työkaluna kivijalkamyymälässä. Opinnäytetyö, AMK. Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalous ja logistiikka. Viitattu 18.12.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019112322026>.

Lindblom, A. 2009. Katsaus kaupan lähitulevaisuuden osaamisvaatimuksiin ja johtamishaasteisiin. Julkaisussa Kaupasta kaikille. Kuluttajatutkimuksen kirjoja 5. Helsinki. Viitattu 7.11.2020. https://www.researchgate.net/publication/242550795_Katsaus_kaupan_lahitulevaisuuden_osaamisvaatimuksiin_ja_johtamishaasteisiin.

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus:Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Markkanen, S. 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana - Myymäläsuunnittelun työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Metsämuuronen, J. (toim.) 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.

Mitronen, L. 2002. Hybridiorganisaation johtaminen: Tapaustutkimus kaupan verkosto-organisaatiosta. Helsinki: Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA. Viitattu 13.11.2020. <https://www.etla.fi/wp-content/uploads/A35.pdf>.

Nummenmaa, L. Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2014. Tilastollisten menetelmien perusteet. Helsinki: Sanoma pro.

Pulka, K. 2016. Asiakaskokemuksen kehittäminen urheiluliikkeessä, Adidas Suomi Oy. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Viitattu 18.12.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2016053010665>.

Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo

