



# Asiakaslähtöisyys päivittäistavarakaupan liiketoiminnan kehittämisessä

Pasi Lassila

Opinnäytetyö, restonomi ylempi AMK

Maaliskuu 2022

Matkailu- ja ravitsemisala

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma

Lassila, Pasi

## Asiakaslähtöisyys päivittäistavarakaupan liiketoiminnan kehittämisessä

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Maaliskuu 2022, 91 sivua

Matkailu- ja ravitsemisala. Matkailu- ja palveluliiketoiminnan johtamisen tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö, restonomi ylempi AMK

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

### Tiivistelmä

Päivittäistavarakauppa on murroksessa ja selkeitä muutoksia arvoketjuissa on jo havaittavissa. Vähittäiskaupan kovassa ja armottomassa kilpailussa kartoitetaan jatkuvasti uusia tapoja turvata niiden olemassaolo. Asiakaslähtöisellä liiketoiminnan kehittämisellä pyritään vastaamaan tämän päivän asiakkaiden ja markkinoiden asettamiin koviin vaatimuksiin ja tarjoamaan asiakaslähtöisiä ylivertaisia asiakaskokemuksia.

Työn tavoitteena oli selvittää, miten K-ryhmän päivittäistavarakaupan liiketoimintaa kehitetään ja miten Keskon strategian vahvasti painottama asiakaslähtöisyys huomioidaan kehittämistyössä. Tutkimuksessa tarkasteltiin liiketoiminnan kehittämistä muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun näkökulmasta. Tutkimustulosten pohjalta oli tavoite tuottaa kehittämisohjeita asiakaslähtöiseen liiketoiminnan kehittämiseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla henkilöitä, joilla on vahva kokemus päivittäistavarakaupan kehittämisestä K-ryhmässä. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina, minkä jälkeen tutkimusaineisto analysoitiin teoriasidonnaisella sisällönanalyysillä.

Tutkimustulosten perusteella K-ryhmässä liiketoimintaa kehitetään aktiivisesti ja K-ryhmä on kokonaisuudessaan erittäin kehitysorientoitunut yritys. Liiketoiminnan kehittämiseen kannustetaan ja panostetaan emoyhtiön taholta, mutta yrittäjävetoisten K-kauppojen kehittämisen päävastuu on kauppiilla. Keskon strategian yksi tärkeimmistä painopistealueista on asiakaskokemus ja päivittäistavarakaupassa sen tavoitteena on olla Suomen asiakaslähtöisin ruokakauppa. Suurin osa kehittämisestä on kuitenkin asiakaspalautteiden ja -kyselyjen pohjalta tehtyjä valikoima- ja toimintamuutoksia. Asiakaslähtöisyys otetaan huomioon kaikessa kehittämisessä, mutta asiakaslähtöisyyttä ei ole määritelty yhtiön taholta. Asiakaslähtöisyys-määritelmiä on yhtiössä yhtä monta kuin määrittelijöitä.

Tuloksista tehtyjen johtopäätösten perusteella Keskon liiketoiminnan kehittäminen on asiakaskeskeistä eikä asiakaslähtöistä. Asiakas on tärkeä ja kehittämisen keskiössä, mutta se ei riitä, kun halutaan olla aidosti asiakaslähtöisiä. Tutkimustulosten pohjalta tuotettiin kehitysehdotuksia asiakaslähtöisyyden hyödyntämiseksi liiketoiminnan kehittämisessä ja kilpailijoista erottautumisessa. Kehittämisohjeet edesauttavat myös nykyisten strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

### Avainsanat (asiasanat)

Liiketoiminnan kehittäminen, päivittäistavarakauppa, muotoiluajattelu, muotoilu, palvelumuotoilu, asiakaskokemus, asiakaslähtöisyys.

Lassila, Pasi

### **Customer-oriented approach in the development of the grocery business**

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, March 2022, 91 pages

Master's Degree Programme in Tourism and Hospitality Management

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract**

The food retail is in a state on flux and changes in value chains can already been seen. In the fierce and relentless competition of the retail trade, new ways to secure their existence are constantly being explored. Customer-oriented business development aims to meet the tough demands of today's customers and markets and to provide a customer-driven superior customer experience.

The aim of the study was to find out how the K-Group's grocery trade business is being developed and how the customer-oriented approach strongly emphasized by Kesko's strategy is taken into account in development work. The study examined business development from the perspective of design thinking and service design. The objective was to produce development proposals for customer-oriented business development. The study was conducted with qualitative research methods. The research material was collected by interviewing people with strong experience in developing the grocery trade in the K-Group. The interviews were conducted as semi-structured interviews. The research material was analyzed by theory-based content analysis method.

Based on the research results, the K-Group's business is being actively developed and the K-Group in total is a highly development-oriented company. The parent corporation encourages and invests in business development, but private entrepreneur retailers have the main responsibility for developing their own stores. One of the most important focus areas of Kesko's strategy is customer experience, and in the grocery trade it aims to be the most customer-oriented food store in Finland. However, most of the development is a selection and operational changes based on customer feedback and surveys. Customer orientation is taken into account in all development, but customer orientation has not been defined by the company. There are as many definitions of customer orientation in the company as there are determinants.

Based on the conclusions drawn from the results, the development of Kesko's business is customer-focused and not customer-oriented. The customer is important and at the center of development, but it is not enough to be truly customer-oriented. Based on the research results, development proposals were produced to utilize customer orientation in business development and differentiation from competitors. The development proposals will also help to achieve the current strategic goals.

### **Keywords/tags (subjects)**

Business development, food retail, design thinking, design, service design, customer experience, customer-oriented approach.

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto.....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Muotoilu ja muotoiluajattelu.....</b>	<b>5</b>
2.1	Muotoilu .....	5
2.2	Muotoiluajattelu.....	9
<b>3</b>	<b>Palvelumuotoilu .....</b>	<b>12</b>
3.1	Palvelumuotoilun määrittely .....	12
3.2	Palvelumuotoilun kehittyminen .....	14
3.3	Palvelumuotoilun tavoitteet.....	16
3.4	Palvelumuotoiluprosessi.....	17
3.5	Asiakaskokemus.....	22
3.5.1	Asiakaskokemuksen määrittely .....	23
3.5.2	Moniulotteinen asiakaskokemus.....	24
3.5.3	Asiakaspolku ja kosketuspisteet .....	25
3.5.4	Asiakaslähtöisyys.....	27
3.5.5	Asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisyyden erot .....	29
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteuttaminen .....</b>	<b>32</b>
4.1	Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.....	33
4.2	Aiemmat tutkimukset .....	34
4.3	Tutkimuskonteksti .....	36
4.4	Tutkimusaineisto .....	38
4.5	Tutkimusaineiston keruu .....	39
4.6	Aineiston analyysi .....	44
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset.....</b>	<b>49</b>
5.1	Asiakaslähtöinen strategia.....	49
5.1.1	Keskon asiakaslähtöisyys käytännössä .....	49
5.1.2	Asiakastarpeiden ja -ymmärryksen kartoittaminen .....	50
5.1.3	Asiakasymmärryksen hyödyntäminen.....	53
5.1.4	Asiakkaan osallistumisen ja osallistamisen haastavuus .....	55
5.2	Liiketoiminnan kehittäminen .....	57
5.2.1	Asiakkaan rooli .....	57
5.2.2	Organisaation työnjako ja roolit.....	60
5.2.3	Organisaation ulkopuoliset tahot.....	61
5.3	Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu liiketoiminnan kehittämisessä .....	61

5.3.1	Muotoiluajattelu .....	62
5.3.2	Organisaation ulkopuolisten osapuolien tuomat hyödyt .....	63
5.3.3	Organisaation ulkopuolisten osapuolien tuomat haitat.....	64
5.3.4	Päivittäistavarakaupan kehittäminen tulevaisuudessa .....	65
5.3.5	Sosiaalinen media liiketoiminnan kehittämisessä .....	66
<b>6</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>68</b>
6.1	Johtopäätökset .....	68
6.2	Pohdintaa.....	74
6.3	Kehittämisehdotukset.....	75
6.4	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys .....	76
6.5	Jatkotutkimukset .....	80
	<b>Lähteet.....</b>	<b>82</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>88</b>
	Liite 1. Teemahaastattelurunko.....	88
	Liite 2. Taustatiedot asiantuntijuudesta .....	91
	<b>Kuviot</b>	
	Kuvio 1. Kuvio muotoiluajatteluprojektista .....	9
	Kuvio 2. Palvelumuotoiluprosessi, fuzzy front end.....	18
	Kuvio 3. Design Councilin tuplatimantti-prosessimalli. ....	20
	Kuvio 4. Asiakaskeskeisen ja asiakaslähtöisen kehittämisen keskeiset erot. ....	30
	<b>Taulukot</b>	
	Taulukko 1. Sisällönanalysissä muodostuneet teemat ja pääluokat .....	48

# 1 Johdanto

Päivittäistavarakauppa ja varsinkin ruokakauppa ovat vanhimpia ja suurimpia teollisuudenaloja maailmassa. Markkinat tulevat kasvamaan entisestään ja päivittäistavarakaupan murros on todellinen. Muutoksia arvoketjuissa on jo havaittavissa. Kuluttajien ostokäyttäytyminen, elintavat ja ravintovalinnat tulevat haastamaan ruokakauppojen liiketoimintamallit rakenteellisiin muutoksiin (Leino 2019). Kaupat eivät ole enää pelkkiä ostostenkeruupaikkoja, vaan niihin tullaan hakemaan kokemuksia ja elämyksiä. Tulevaisuuden kauppaan tullaan viihtymään ostosten teon lomassa ja viettämään aikaa (Jungar 2018).

Digitalisaatio on myllertänyt kaupan alaa vahvasti jo 2000-luvulta lähtien ja muutokset kaupanalalla ovat olleet merkittäviä. Koronapandemia on osaltaan vauhdittanut kaupanalan muutoksia ja varsinkin digitalisaatio sekä verkkokauppa ovat ottaneet pandemian aikana jättiloikan. Perinteinen ostoprosessi tulee muuttumaan nopeammaksi ja helpommaksi teknologian avulla. Teknologian myötä vapautuneita henkilöstöresursseja voidaan käyttää parempien asiakaslähtöisten asiakaskokemusten luomiseen.

Koiviston, Säynäjäkankaan ja Forsbergin (2019) mukaan elämme tällä hetkellä asiakkaan aikakautta. Tämän päivän asiakkaat ovat erittäin vaativia ja he tietävät, mitä haluavat. Tarjontaa ja vaihtoehtoja on jokaisella liiketoiminnan sektorilla todella paljon, joten asiakkailta on vara mistä valita. Asiakkailta on myyjän tuotteita ja palveluita kohtaan suuremmat odotukset kuin koskaan ennen, joten enää ei riitä se, että palvelun tarjoaja todistaa tuotteensa ja palvelujensa laadukkuuden. Vakuuttelun sijaan on pystyttävä tarjoamaan asiakkaille ylivertainen asiakaskokemus ja saada heidät kertomaan siitä eteenpäin. Erinomaisen asiakaskokemuksen ydin on asiakaslähtöisyys, joka takaa asiakastytyvyyden ja selkeän kilpailuedun markkinoilla. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 20–27.)

Maailma muuttuu kiihtyvällä tahdilla ja kuluttajakäyttäytyminen on jatkuvassa muutoksessa. Kuluttamisen painopisteen siirtyessä tavaroista palveluihin on nostanut palveluiden ja elämysten tuottamisen merkitys on noussut täysin uudelle tasolle. (Koivisto ym. 2019, 17–19.) K-Supermarket Ratina haluaa olla edelläkävijä tässä muutoksessa ja siksi tarvitaan uusia keinoja kehittää liiketoimintaa. Muotoiluajattelua hyödyntävä palvelumuotoilu vastaa asiakkaan aikakauden haasteisiin ja mahdollisuuksiin (Koivisto ym. 2019, 36).

Tässä opinnäytetyössä oli tavoitteena selvittää, miten K-ryhmän päivittäistavarakaupan liiketoimintaa kehitetään ja miten Keskon asiakaskokemukseen ja asiakaslähtöiseen painottava strategia huomioidaan kehitystyössä. Tutkimuksessa tarkasteltiin myös sitä, miten muotoiluajattelua ja palvelumuotoilua käytetään K-ryhmän päivittäistavarakaupan liiketoiminnan kehittämässä ja mikä rooli asiakkailla ja muotoilijoilla on tässä prosessissa. Voitaisiinko asiakaslähtöisen muotoiluajattelun keinoin ja palvelumuotoilun menetelmin vastata tulevaisuuden asiakkaiden tarpeisiin ja rakentaa samalla kilpailuetua päivittäistavarakaupan nopeasti tapahtuvissa muutoksissa? Tutkimuksen tulosten pohjalta tuotettiin kehittämis ehdotuksia, joilla aito asiakaslähtöisyys tuodaan päivittäistavarakaupan ytimeen ja taataan ainutlaatuinen kilpailuetu.

Tässä opinnäytetyössä tutkimusote on laadullinen ja tutkimusstrategisesta näkökulmasta tutkimus on tapaustutkimus. Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastattelua ja empiirinen aineisto kerättiin teemahaastattelumenetelmällä. Asiantuntijat valittiin haastatteluihin harkinnanvaraisesti ja haastatteluilla kerättiin faktoihin perustuvaa tietoa tutkitusta ilmiöstä. Tutkimusaineiston analyysimuotona käytettiin sisällönanalyysiä ja analysointi oli teoriasidonnaista. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehystenä on muotoiluajattelu ja muotoilu sekä siitä johdettu palvelumuotoilu vahvasti asiakaslähtöisyyden näkökulmasta.

Kuluttajakäyttäytyminen on suuressa muutoksessa ja muutosta on vauhdittanut entisestään jo kohta kaksi vuotta jatkunut Koronapandemia. Maailma menee lujaa vauhtia eteenpäin ja siinä muutoksessa on pysyttävä mukana, jos haluaa menestyä jatkuvasti kilpailluilla markkinoilla. K-Supermarket Ratina haluaa pysyä mukana ajassa ja toimia asiakaslähtöisesti; ja tuottaa ylivertaisia asiakaskokemuksia. Tästä syystä liiketoiminnan kehittäminen on todella tärkeää. Muotoiluajattelu on yrityksen kykyä toimia luovalla tavalla proaktiivisesti sekä kyvykkyyttä kehittää liiketoimintaa ennakkoiden (Miettinen 2014, 11).

## 2 Muotoilu ja muotoilujattelu

Muotoilu ja muotoilujattelu ovat ilmiöinä monimuotoisia ja moniulotteisia, eikä niillä näin ollen ole yksiselitteistä määritelmää. Muotoilu ilmiönä on muuttunut merkittävästi historian saatossa ja muuttuu ja kehittyy edelleen. Ilmiöiden muuttuessa vanhat käsitteet ja määritelmät menettävät merkityksensä ja uudet tulevat tilalle. Muotoilua ja suunnittelua on harjoitettu läpi ihmiskunnan historian eri muodoissaan, mutta muotoilulle ei ole voitu osoittaa tarkkaa syntyhetkeä. Muotoilukäsitteen määrittelemistä hankaloittaa myös sen kattamien ilmiöiden laaja-alaisuus. (Lamminpää 2021, 44–50.)

### 2.1 Muotoilu

Heskett (2002, 2) esittää, että muotoilun määrittelemisen on vaikeaa, koska siitä puuttuu selkeät rajat. Nämä määrittelemättömät rajat myös muuttuvat jatkuvasti, sillä muotoilulla on tapana muuttua ja kehittyä maailman muutoksissa. Heskettin (2002) mukaan muotoilun käsitteellistämistä hankaloittaa myös se, miten, miksi ja missä yhteydessä sanaa muotoilu (design) käytetään. Varsinkin englannin kielessä sanalla design on monta merkitystä. Lisäksi hän mainitsee määrittelemistä hankaloittaviksi tekijöiksi sen, että muotoilua voidaan käyttää monilla eri aloilla niin tieteessä kuin taiteessa sekä sen, että design-sanalla voidaan luoda kompetenssia yhdistämällä se eri asiayhteyksiin, esimerkiksi hiustenmuotoilija kuulostaa paremmalta kuin hiustenleikkaaja. (Heskett 2002, 2–4.) Heskett (2002, 1) kuitenkin painottaa, että vaikka muotoilu (design) on ehkä kokenut inflaation aikojen saatossa, niin oikein ja vastuullisesti käytettynä muotoilu on merkittävässä roolissa, kun ihmisympäristöä parannetaan ja kehitetään tulevaisuudessa.

Kimbellin (2011) mukaan muotoilun tutkimuksen keskeiset ideat ja ajatukset vaihtelevat muotoilun suunnitteluprosessin ja -käytännön sekä yleisen teorian osalta aina muotoilualasta riippuen. Palvelujen muotoilusta on tehty varsin vähän tutkimuksia, ja koko ajan kehittyvänä ja moniulotteisena tieteenalana muotoilun teoriakeskustelussa on havaittu näkökulmaeroja. Pandzan ja Thorpen (2010) mukaan suurin jännite on nähtävissä deterministisen muotoilukuvan ja exploratiivisen tutkimuksen välillä. Deterministinen näkökulma näkee muotoilun ongelman ratkaisutoimena, jonka tavoite on pyrkiä haluttuun, etukäteen määriteltyyn optimaaliseen lopputulokseen. Exploratiivinen tutkimus on taas kartoittavaa tutkimustyötä, joka tutkii yleensä uusia asioita. Siinä ymmärrys asiasta ja ongelmasta selviää yleensä vasta tutkimuksen aikana. (Pandza & Thorpe 2010, 173–174.)

Deterministisen muotoilun lähtökohtana on muotoilijan asiantuntemus ja erikoisosaaminen. Asiantuntijuus ja osaaminen ovat välttämättömiä, jotta pystytään luomaan esineitä, jotka toimivat ennakoidusti. Determinististä muotoilua käytetään yleisesti teknisessä muotoilussa. Se nähdään ongelman ratkaisutoimena, joka lähtökohtaisesti johtaa optimaaliseen suunnitteluratkaisuun. (Pandza & Thorpe 2010, 173–174.) Buchanan (1992) esittää myös, että tällainen lineaarinen malli soveltuu hyvin deterministisen ongelman ratkaisuun, missä on aina tietyt, määrätyt olosuhteet. Muotoilijan tehtäväksi jää ainoastaan tunnistaa olosuhteet ja laskea ratkaisu. (Buchanan 1992, 15–16.)

Buchanan (1992) esittää, että eri ammattien edustajat ja akateemikot eivät ole vielääkään päässeet yhteisymmärrykseen muotoilusta tai muotoilun määritelmästä. Toisaalta heitä kaikkia yhdistää kiinnostus artefaktin suunnitteluun ja konseptiin. (Buchanan 1992, 14.) Buchanan (1992) esittää väitteen viheliäisistä ongelmista (wicked-problems), joita ei pystytä ratkaisemaan lineaarisen mallin avulla. Tällaisissa viheliäisissä ongelmissa olosuhteet eivät ole aina tiedossa, joten niitä ei voi ratkaista kuten deterministisiä ongelmia. Viheliäiset ongelmat ovat aina ainutlaatuisia ja ongelmilla ei ole määrättyä muotoa, vaan jokainen ongelma on ratkaisunsa mukainen. Rittel ja Webber (1973) esittävät, että viheliäiset ongelmat ovat ongelmia, joita ei voi ratkaista kuten yleensä matemaattisia tai luonnontieteellisiä ongelmia. Viheliäiset ongelmat eivät perustu mihinkään määrättyyn kaavaan tai luonnonlakiin, joissa missio on yleensä selvä. Viheliäiset ongelmat ovat muun muassa aina ainutlaatuisia, eikä niihin tai niiden ratkaisemiseksi ole olemassa yhtä ainutta mallia tai testiä. Niillä ei ole myöskään yhtä ainutta muotoa, eikä niihin ei ole olemassa oikeita tai väärinä ratkaisuja vaan ainoastaan hyviä tai huonoja. (Rittel & Webber 1973, 160–167.) Viheliäiset ongelmat kuulostavat ongelmilta, joita ratkotaan muotoilun ja palvelumuotoilun avulla liiketoiminnan kehittämiseksi. Buchanan (1992) esittää, että viheliäiset ongelmat-lähestymistapa (wicked problem approach) on esitetty jo kuusikymmentäluvulla, joten voidaan sanoa, että jännitteitä on ollut nähtävissä siitä lähtien, kun muotoilu eriytyi omaksi ammattialakseen. Viheliäiset ongelmat-lähestymistapa on jäänyt kuitenkin vain kuvaukseksi muotoilun sosiaaliseen todellisuuteen, eikä se ole saavuttanut tunnustettua asemaa muotoilun teoriassa. (Buchanan 1992, 15–16.) Tässä taas yksi esimerkki, miksi muotoilulle tai muotoiluajattelulle ei ole yhtä yksiselitteistä määritelmää. Muotoilu on niin monialainen ja monitieteellinen ilmiö, että sitä vaikea määritellä ainoastaan yhden ”etiketin” alle (Buchanan 1992, 5).

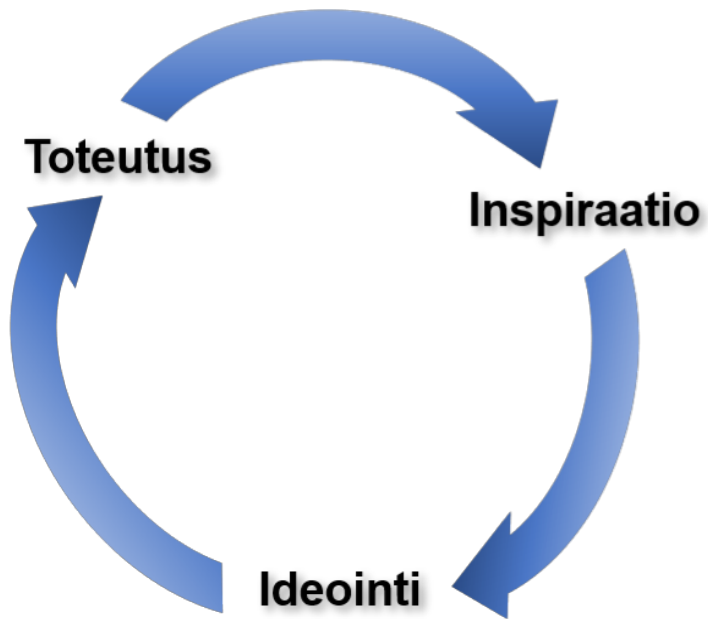
Asiantuntevat muotoilijat vastaavat toiminnallaan ihmisten tarpeisiin kehittämällä malleja, jotka ovat olennainen osa uusien artefaktien luomisessa. Muotoiluratkaisut ovat aina perusteltuja ja tarkkaan ajateltuja ratkaisuja ongelmatilanteisiin, eivät vain satunnaivaraisia vastauksia. (Akin 1986, 20.) Myös Razzouk ja Shute (2012) ovat tutkimuksessaan osoittaneet, että kokeneet muotoilijat ovat enemmän ratkaisu- kuin ongelmakeskeisiä. He pystyvät tunnistamaan ongelman nopeasti ja ehdottamaan siihen ratkaisua. He myös pystyvät arvioimaan tilanteiden olosuhteet nopeasti ja mukauttamaan toimintansa niiden mukaisiksi ratkaisukeskeisesti. (Razzouk & Shute 2012, 343.) Miettinen (2014, 14) korostaa myös muotoilun ratkaisukeskeisyyttä ja Törmäkoski (2014, 14) esittää, että muotoilulla voidaan asiat ratkaista paremmin, laadukkaammin ja merkityksellisemmin.

Kuten sanottu, muotoilua ei käytetä pelkästään tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen, kuten sanottu. Muotoiluajattelua ja muotoilijaa voidaan käyttää monipuolisesti kaikilla organisaatiotasoilla ja monenlaisissa tilanteissa. Muotoilulla voidaan luoda esimerkiksi uutta sisältöä, menetelmiä ja osaamista johtamiseen. Muotoilun menetelmiä voidaan käyttää muun muassa organisaatio- ja palvelukulttuurin muutoksissa ja uusien toimintatapojen ja -mallien kehittämisissä. Se on hyvä apuväline myös päätöksenteossa ja sitouttamisessa. (Miettinen 2014, 15.) Jäppinen ja Sorsimo (2014) esittävät, että muotoiluajattelu on luovaa toimintaa ja muotoilu on luovaa johtamista. Heidän mielestään muotoiluajattelu yhdistettynä muutosjohtamiseen mahdollistaa radikaalit innovaatiot, ja muotoiluajattelun käyttömahdollisuudet ulottuvat laajasti palvelujärjestelmien ulkopuolelle. (Jäppinen & Sorsimo 2014, 16.)

Muotoilija katsoo ongelmia monelta kantilta luovalla tavalla, joka ohjaa ajattelun täysin uusiin suuntiin. Yhteistyö ja yhteistyöhalukkuus ovat nykyään muotoiluajattelun tärkeimpiä kriteerejä. Muotoilijat ovat moniosaavia asiantuntijoita ja he työskentelevät rinta rinnan eri alojen asiantuntijoiden kanssa. Muotoilutiimit hyödyntävät monialaista osaamista innovoinnissaan. (Brown 2008, 85–86.) Kälviäinen (2014) on hieman eri mieltä. Hänen mielestään muotoilijan ei välttämättä tarvitse olla jonkun alan asiantuntija, vaan mieluummin muotoiluprosessin ohjaaja ja tukija. Hän toimii fasilitaattorina, joka omaa taidon yhdistellä ja yhteensovittaa asioita. (Kälviäinen 2014, 29–36.) Miettinen (2014) on samaa mieltä ja painottaakin muotoilijan roolia koordinaattorina, fasilitaattorina, konkretisoijana ja projektin johtajana. Yhteistyötaidot ja yhteistyöhalukkuuden hänkin arvottaa korkealle ja nostaa esiin lisäksi yhteiskehittelyssä tapahtuvan yhdessä oppimisen ja vertaisoppimisen. (Miettinen 2014, 11–15.)

Innovointi, ideointi ja kehittäminen on rankkaa työtä. Se on ihmislähtöinen prosessi, joka seuraa iteratiivista kehää: prototyyppi, testaus ja jalostus. Muotoiluprosessi ei toistu aina samalla lailla, eikä sillä näin ollen ole vakituista ja ennakoitavissa olevaa järjestelmällistä kaavaa, joka pystyttäisiin mallintamaan. Se on päinvastoin kaoottinen, eikä missään nimessä perinteisen kaltainen lineaarinen tai virstanpylväspohjainen prosessi. (Brown 2008, 86.) Razzouk ja Shute (2012, 336) kuvaavat myös muotoiluprosessia iteratiiviseksi, tutkivaksi ja joskus jopa kaoottiseksi prosessiksi. Muotoiluprosessi voi vaikuttaa epäjärjestyksen ja arvaamattomuutensa johdosta hämmentävältä ja jopa pelottavalta. Brownin (2008, 86) mukaan muotoiluprosessi on kuitenkin kokonaisuudessaan erittäin tehokas tapa, jolla saavutetaan merkittäviä tuloksia.

Brown (2008) esittää muotoiluprojektin erilaisten vaiheiden systeeminä. Systeemin vaiheet toistuvat satunnaisesti, eivätkä minkään kaavan mukaan, mutta jokainen vaihe on tärkeä. Systeemin vaiheet toistuvat projektissa yleensä enemmän kuin yhden kerran, varsinkin kaksi ensimmäistä vaihetta. (Ks. kuvio 1.) Ensimmäinen vaihe on ”inspiraatio”, joka käynnistää prosessin. Inspiraatiota tarvitaan olosuhteiden ongelmien tai mahdollisuuksien selvittämiseen. Mikä on muuttunut tai mitä tullaan muuttamaan? Inspiraatio motivoi hakemaan ratkaisua ideoinnin avulla. ”Ideointivaihe” tuottaa, kehittää ja testaa vaihtoehtoja, jotka voivat johtaa ratkaisun löytymiseen. Tämä vaihe vaatii paljon ideointia, testausta, kokeilua ja prototyyppiä, ja näiden toistoja. Lisäksi se vaatii integroitua ajattelua, kommunikointia sekä asiakkaan asettamista kaiken keskiöön. Nämä kaksi vaihetta voivat toistua useammankin kerran ennen kuin mennään kolmanteen vaiheeseen, joka on ”toteutus”. Vision toteutus pitää sisällään markkinointistrategian suunnittelun ja toteutuksen, lanseerauksen sekä realistisen tuotoksen viemisen liiketoimintaan. (Brown 2008, 86–87.)



Kuvio 1. Kuvio muotoiluajatteluprojektista (Brown 2008, 88, muokattu).

## 2.2 Muotoiluajattelu

Muotoiluajattelun voidaan sanoa olevan taitavaa ja vaativaa ajattelua erikoistuneessa muodossa. Muotoiluajattelu tapahtuu yleisesti muotoilutilanteen kontekstissa. (Dorst 2017, 52.) Nixonin (2018, 78) mukaan muotoiluajattelua voidaan oppia, ja kyse onkin opitusta taidosta, kun määritellään erilaisia muotoilun viitekehyksiä ja prosesseja, jotka soveltuvat parhaiten kyseiseen ympäristöön. Greene (1987, 6–7) näkee, että muotoiluajattelun taustalla vaikuttaa ajattelun, toiminnan ja tietämyksen tausta, joka kumpuaa maailmankuvasta ja tavoista hahmottaa todellisuutta.

Muotoiluajattelu ei ole sattumanvaraista toimintaa eikä yritykseen ja erehdykseen perustuvaa toimintaa, vaan muotoilijat lähestyvät ongelmia muodostaen mielessään erilaisia ajatuskonstruktioita (Greene 1987, 6–7). Lamminpään (2021) mukaan muotoiluajattelu on konteksti- ja tilannesidonnaista, mikä osaltaan korostaa valintojen ja päätösten arvoja. Valintoja ja päätöksiä joudutaan tekemään aina yksittäisten ja ainutlaatuisten tilanteiden olosuhteissa. (Lamminpää 2021, 58.) Muotoiluajattelua voidaan ennakkoluulottomasti yhdistää uusien ratkaisujen toteuttamiseen. Näin voidaan tuottaa uusia avauksia liiketoiminnalle ja tuotteistaa kokonaisvaltaisemmin mietittyjä tuote- ja palvelukokonaisuuksia. (Salokannel 2014, 14–15.)

Muotoiluajattelu on suuri ja rajaamaton työskentelytapa. Muotoiluajattelijan käytössä olevilla erilaisilla metodeilla ja välineillä muotoilija pystyy fokusoimaan asiakkaiden käyttäytymistä, arvoja ja tarpeita todella ainulaatuisella tavalla. (Leifer & Steinert 2011, 151–152.) Razzoukin ja Shuten (2012) mukaan juuri tällainen ihmis- ja ympäristökeskeinen ajattelutapa on ominaista muotoiluajattelulle. Heidän mielestään muotoiluajatteluun liittyy myös vahvasti asioiden visualisointi ja luovien prosessien sanoittaminen. (Razzouk & Shute 2012, 336.) Leifer ja Steinert (2011, 151–152) ovat täysin samoilla linjoilla ja esittävätkin, että muotoiluajattelijan pitää pystyä visualisoimaan ja konkretisoimaan asioita kertomisen lisäksi. Miettinen (2014, 17) korostaa myös visualisoinnin merkitystä ja väittääkin, että muotoilun ydin on visuaalinen kehittämisosaaminen.

Muotoiluajattelu pyrkii yhdistämään ihmisen, teknologian ja liiketoiminnan näkökulmat ongelman muodostamisessa ja ratkaisemisessa (Leifer & Steinert 2011, 151–152). Koiviston (2019, 34) mukaan muotoiluajattelu tarkoittaa ihmislähtöistä innovointiprosessia, missä lähtökohtaisesti pyritään toteuttamaan asiakastarpeet niin, että se on teknisesti toteutettavissa ja taloudellisesti kannattavaa. Brown (2008) on samaa mieltä. Enää ei riitä, että muotoilijat tekevät jo kehitetyistä ideoista houkuttelevampia ja viehättävämpiä asiakkaille, vaan muotoilijoiden tulisi ihmislähtöisesti kehittää ideoita, jotka vastaavat paremmin asiakkaiden tarpeita ja haluja. Hän on myös vahvasti sitä mieltä, että muotoiluajattelulla on vielä paljon annettavaa liike-elämälle, missä parhaat johtamisideat ja käytänteet ovat helposti kopioitavissa. Innovoinnissa on tärkeintä erilaistuminen ja kilpailuedun saavuttaminen. Muotoiluajattelun sisällyttäminen innovointiin edesauttaa edellä mainittuja huomattavasti. (Brown 2008, 85.)

Muotoiluajattelu ei ole vain muotoilukouluista valmistuneiden ammattimuotoilijoiden etuoikeus, toki koulutuksesta on varmasti hyötyä muotoiluajattelussa. Luonnollista soveltuvuutta muotoiluajatteluun voi olla kenellä tahansa. Oikealla kehitymisellä ja kokemuksella muotoiluajattelu voi avautua kaikille. (Brown 2008, 85.) Muotoilijan rooli on rakentaa alusta ja luoda menetelmät, joiden avulla asiantuntijat voivat tuottaa uutta sisältöä ja ratkaisuja. Muotoiluajattelu tuo esiin ja koostaa yhteen asiantuntijuuden eri osa-alueet, sekä eri asiantuntijuusalueiden tuottaman tiedon ja osaamisen visuaalisten ja virtuaalisten menetelmien avulla. (Miettinen 2014, 15.) Muotoiluajatteluun ei siis tarvita aina ulkopuolista koulutettua muotoilijaa, vaan muotoilija voi löytyä myös oman organisaation ja liiketoimintaekosysteemin sisältä. Brownin (2008) mukaan hyvältä muotoilijalta vaaditaan kuitenkin tiettyjä ominaisuuksia onnistuakseen työssään. Hänen mielestään hyvän

muotoiluajattelijan ominaisuuksia ovat empatia, integroiva ajattelu, optimismi, kokeellisuus ja yhteistyökyky. (Brown 2008, 85.)

Empaattinen muotoiluajattelijä kuvittelee ja katsoo maailmaa monelta kantilta. Hän ottaa aina ensimmäisenä huomioon ihmiset ja heidän tarpeensa. Empaattinen muotoilija tarkkailee tapahtumia ja tilanteita todella tarkkaan ja hän huomaa asioita, joita muut eivät välttämättä huomaa. Näitä huomioita hän käyttää hyväksi innovoinnissa. Integroivan ajattelutaidon omaava muotoilija ei luota pelkästään analyttisiin prosesseihin. Hän pystyy näkemään ja vastaanottamaan ongelmien kaikki pääkohdat, jopa epämiellyttävät näkökulmat ja vastaväitteet. Hän hakee ja luo ratkaisuja, jotka ovat huomattavasti parempia kuin jo olemassa olevat vaihtoehdot. Optimismi on perusedellytys hyvään muotoiluun, sillä vaikka ongelman ratkaiseminen olisi kuinka haastavaa tahansa, ainakin yksi ratkaisu on parempi kuin olemassa olevat vaihtoehdot. Kokeilunhalu ja uskallus kokeilla uutta on myös tärkeä ominaisuus muotoilijalle, sillä innovaatiot eivät synny vain pienistä lisämuutoksista. (Brown 2008, 85–86.)

Viimeinen Brownin (2008) listaama hyvän muotoiluajattelijan ominaisuus on yhteistyökyky. Tuotteet ovat nykyään monimutkaisempia, palvelut ovat syrjäyttämässä tuotteet ja kokemuksista on tullut koko ajan tärkeämpiä. Tästä syystä yhteistyötaidot ovat yksi tärkeimmistä muotoiluajattelijan ominaisuuksista. (Brown 2008, 85.) Razzouk & Shute (2012, 336) ovat samaa mieltä, muotoilijoiden on kehitettävä yhteistyö- ja ihmissuhdetaitoja, joiden avulla he voivat kommunikoida eri alojen välillä ja työskennellä muiden ihmisten kanssa. Myös Miettinen (2014) teroittaa, että muotoilijan rooli ja ominaisuudet ovat muuttuneet. Työpajojen ja varsinkin yhteissuunnittelun merkitys on kasvanut ja monipuolistunut. (Miettinen 2014, 11.)

### 3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu perustuu muotoilun ja muotoiluajattelun periaatteisiin. Palvelumuotoilu syntyi murrostilanteessa, kun nähtiin että palveluliiketoiminta ottaa vallan taloudessa ja kuluttajat haluavat yhä suunnitelmallisemmin kehitettyjä palveluja. Palveluja olivat siihen asti muotoilleet lähinnä insinöörit sekä markkinoijat ja kaupan alan ihmiset. Palvelut olivat tästä syystä etenkin niitä käyttävien näkökulmasta todella huonosti suunniteltuja. Palvelumuotoilun pioneerit ymmärsivät, että käyttäjäkeskeinen muotoilu ei rajoittunut pelkästään tavaroiden suunnitteluun ja kehittämiseen. He halusivat käyttää muotoilun keinoja myös palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen, ja näin synnyttää uuden ja itsenäisen osaamisalan palvelujen kehittämiseen. (Koivisto 2007, 9–10). Muotoilukulttuuriin juurtunut palvelumuotoilu on alusta alkaen keskittynyt palveluiden vuorovaikutteisuusulottuvuuteen, pääasiallisena interventioalueena palvelukokemuksen, käyttöliittymän ja identiteetin suunnittelu ja kehittäminen. Palvelumuotoilun asiakaslähtöinen näkökulma on mahdollistanut muotoiluun perustuvat innovaatiot, jotka on suunnattu uusien palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen, vanhojen parantamiseen sekä palvelukokemusten kohentamiseen. (Maffei, Mager & Sangiorgi 2005, 5.)

Palvelumuotoilu on nuori ja koko ajan kehittyvä tutkimus- ja osaamisala. Palvelumuotoilun voidaan sanoa olevan muotoilulähtöisillä menetelmillä tapahtuvaa suunnittelua ja innovointia, jossa suunnittelun keskipiste on palvelun käyttäjä. Palvelumuotoilulle on ollut selkeä tarve muotoilun kehittymisestä johtuen ja samalla muotoilun soveltamisen käyttöalueet ovat laajentuneet merkittävästi. (Koivisto 2007, 64.) Koiviston (2007, 64) mukaan kukaan ei tarkalleen tiedä mitä palvelumuotoilu on ja käsitettä ei ole pystytty aukottomasti ja tyhjennettävästi määrittelemään.

#### 3.1 Palvelumuotoilun määrittely

Palvelumuotoilun yksiselitteinen määrittely on melko haastavaa. Palvelumuotoilu on monitieteellinen lähestymistapa ja se hyödyntää eri tieteenalojen eri metodeja ja työkaluja. Muotoilukirjallisuus, mistä palvelumuotoilu ammentaa kattaa monia eri aloja, kuten arkkitehtuuri, tekniikka, tuotekehitys ja järjestelmäsuunnittelu. Tästä syystä muotoilun kuvaukset perustuvat useimmin tieteen ja tiedon taustalla oleviin näkemyseroihin; positivistiseen tieteseen tai konstruktionismiin. Muotoilun ajattelutavat vaihtelevat yrityksistä rakentaa yleisiä teorioita ja kertomuksia tietyistä käytännöistä. Joidenkin tutkijoiden mielestä muotoilun lopullinen kohde on muoto, kun taas

toisien tutkijoiden mielestä muotoilun kohde ja tavoite on muuttaa olemassa olevat tilanteet paremmiksi muotoilun avulla. (Kimbell 2011.) Muotoilun määrittelyn hankaluus tekee palvelumuotoilun määrittelystä vielä hankalampaa. Määrittely-yrityksiä on lähes yhtä monta kuin määrittelijöitä ja määrittelyjen laatu vaihtelee huomattavasti.

Tuulaniemen (2011) mukaan palvelumuotoilu on systemaattista palveluiden kehittämistä ja innovointia, analyyttisesti ja intuitiivisesti. Hän painottaa, että palvelumuotoilu on intuitiivinen, mutta samalla analyyttinen ja systemaattinen tapa kehittää ja innovoida. (Tuulaniemi 2011,12.)

Stickdorn, Lawrence, Hormess ja Schneider (2018) korostavat, että palvelumuotoilu on enemmänkin kokonaisvaltainen ajattelutapa kuin oma tieteenalansa. He esittävät palvelumuotoilun olevan poikkitieteellinen menetelmien kokonaisuus, joka käyttää hyväkseen ja yhdistelee eri alojen metodeja ja työkaluja. Palvelumuotoilu on inhimillinen ja iteratiivinen lähestymistapa, joka perustuu yhteistyöhön. Yhteistyöllä pyritään luomaan kokemuksia, jotka täyttävät yrityksen, käyttäjien ja muiden sidosryhmien tarpeet. (Stickdorn ym. 2018, 28–31.)

Koivisto ja muut (2019) näkevät palvelumuotoilun uusien innovaatioiden mahdollistajana, positiivisten asiakas-, asiointi- ja käyttökokemusten takaajina sekä kokonaisvaltaisena palveluliiketoiminnan kehittämismenetelmänä. Palvelumuotoilun avulla voidaan innovoida täysin uusia sekä kehittää jo olemassa olevia palveluja vielä paremmin asiakastarpeita vastaaviksi. He myös korostavat ihmislähtöistä innovaatioprosessia, joka yhdistyy ihmisille haluttavana, teknisesti toteutettavissa olevana ja yritykselle kannattavana. (Koivisto ym. 2019, 34–35.) Moriz (2005, 39) määrittelee palvelumuotoilun olevan kokonaisvaltainen, integroiva ja monialainen tapa auttaa yrityksiä innovoimaan ja parantamaan palvelujaan, jotta niistä tulisi hyödyllisempiä, käyttökelpoisempia ja toivottavampia asiakkaille ja samalla tehokkaita ja kannattavia itse yritykselle.

Mager ja Sung (2011) määrittelevät palvelumuotoilun seikkaperäisesti ja ymmärrettävästi. Heidän mielestään palvelumuotoilussa tarkastellaan palvelujen toimivuutta ja muotoa ensisijaisesti asiakkaiden näkökulmasta. Palvelumuotoilun tavoite on varmistaa, että palvelujen rajapinnat ja käyttöliittymät ovat hyödyllisiä, käyttökelpoisia ja toivottavia asiakkaan näkökulmasta sekä tehokkaita, kannattavia ja erottuvia niiden toimittajan näkökulmasta. Palvelusuunnittelijat visualisoivat, muotoilevat ja koreografioivat ratkaisuja ongelmiin, jotka eivät välttämättä ole olemassa vielä tänään.

He tarkkailevat ja tulkitsevat vaatimuksia ja käyttäytymismalleja ja muuntavat ne mahdollisiksi tulevaisuuden tarpeiksi ja palveluiksi. Tämä prosessi soveltaa tutkivaa, generatiivista ja arvioivaa suunnittelun lähestymistapaa. Palvelumuotoilu lähestyy palvelujärjestelmiä kokonaisvaltaisesti, sillä niihin liittyy paljon erilaisia tekijöitä, toimijoita ja vaikuttimia. Monitieteellinen lähestymistapa yhdistää asiantuntijat, käyttäjät ja sidosryhmät. Tätä kehittämistapaa kutsutaan yhteiskehittämiseksi, jossa kehittämiseen ja innovointiin otetaan mukaan kaikki palvelussa mukana olevat toimijat. (Mager & Sung 2011)

Minun mielestäni nämä kaikki määritelmät ovat osuvia ja varmasti paikkansa pitäviä. Yhteenvedon voidaan sanoa, että palvelumuotoilu on haluttavien ja käytettävien palvelujen ja tuotteiden kehittämistä, innovointia ja johtamista. Palvelumuotoilu on monialainen, kokonaisvaltainen, ihmislähtöinen ja integroiva tapa innovoida uusia palveluja ja parantaa vanhoja. Palvelumuotoilun käsite ja määritelmä on kuitenkin muuttunut merkittävästi viimeisten vuosien aikana. Palvelumuotoilusta on tehty paljon case-tutkimuksia, mutta akateemista tutkimusta aiheesta on vieläkin melko vähän. Haluan tuoda esiin nämä muutokset, sillä ne ovat merkittävä osa tutkimukseni viitekehystä.

### **3.2 Palvelumuotoilun kehittyminen**

Palvelumuotoilun kehittymiseen on vaikuttanut palvelusysteemin muutos (Service System Transformation, SST). Muutos on ollut nopeaa etenkin viimeisen kymmenen vuoden aikana. Palvelusysteemi voi tänä päivänä käsittää ihmisen, organisaation tai vaikka koko kansakunnan. Enää ei puhuta pelkästään palvelusysteemeistä, vaan palveluekosysteemeistä. (Koskela-Huotari, Patrício, Zhang, Karpen, Sangiorgi, Anderson & Bogicevic 2021). Tämä näkyy selvästi esimerkiksi hotelli- ja matkailualalla, missä koko ala läpikäy jatkuvaa muutosta johtuen vallitsevista trendeistä, kuten jakamistalouden noususta, digitalisaatiosta ja kuluttajien ympäristötietoisuuden lisääntymisestä. Lisäksi Koronapandemia on johtanut lisämuutoksiin rajoittamalla merkittävästi hotelli- ja matkailuorganisaatioiden toimintaa. Tämä luo pakottavan tarpeen ymmärtää paremmin tällaisia muutosprosesseja ja sitä, kuinka palveluorganisaatiot ja muut toimijat voivat tarkoituksellisemmin vaikuttaa niihin. (Koskela-Huotari ym. 2021.) Sangiorgi (2017) on samoilla linjoilla ja hän esittää, että palvelusuunnittelussa jossa on perinteisesti keskitytty parantamaan asiakkaiden ja palveluntarjoajien kahdenkeskistä vuorovaikutusta, on yhä enemmän tunnustettu tarve käsitellä laajempaa muutosta organisaation rajojen sisällä ja ulkopuolella nykyajan monimutkaisten sosiaalisten haasteiden ratkaisemiseksi.

Muotoiluajattelu tapahtuu tekemisessä, ja juuri jatkuva keskittyminen tekemiseen ja tekemisen antama ymmärtäminen on muotoiluajattelun keskeistä. Palvelumuotoilu yhdistää analyyttiset ja taitopohjaiset lähestymistavat innovaatioon asiakaslähtöisessä kehityksessä. (Clatworthy 2017, 169.) Stickdorn ja muut (2018) sekä Koskela-Huotari ja muut (2021) ovat täysin samaa mieltä. He kuvailevat palvelumuotoilua toimintakeskeiseksi kehittämistavaksi, jossa painottuu ajattelun lisäksi tekeminen ja varsinkin tekemisen ajattelu. (Stickdorn ym. 2018, 28–31; Koskela-Huotari ym. 2021.) Palvelumuotoilun käyttäjälähtöinen lähestymistapa on vaihtunut ihmiskeskeiseen ajattelu-tapaan ja -periaatteisiin. Ihmislähtöisyys pyrkii ottamaan huomioon kaikki palvelussa mukana olevat osapuolet ja heidän kokemukseksensa. (Stickdorn ym. 2018, 28–31.) Koskela-Huotari ja muut (2011) korostavat myös ihmis- ja asiakaslähtöisyyttä sekä ihmiskokemuksen tärkeyttä. He painottavat palvelumuotoilussa iteratiivisuutta. Stickdorn ja muut (2018) esittävät palvelumuotoilun olevan tutkiva, mukautuva ja kokeellinen lähestymistapa, missä nimenomaan iteratiivisuus on suuressa roolissa. Iteratiivisuudella on merkittävä asema uusissa palvelumuotoiluperiaatteissa. (Stickdorn ym. 2018, 28–31.)

Stickdorn ja muut (2018) painottavat uusissa palvelumuotoiluperiaatteissaan yhteistyöhalua ja yhteisluomista. Yhteiskehittämiseen pitäisi sitouttaa kaikki palvelun rajapinnassa ja käyttöliittymissä toimivat osapuolet, asiakkaiden ja työntekijöiden lisäksi sidosryhmät. Heidän mielestään enää ei riitä, että yhteisluodaan eli pyritään osallistamaan kaikki tahot kehittämiseen. Paremminkin pitäisi pyrkiä yhteistoiminnallisuuteen eli kaikkien osapuolien aktiiviseen osallistamiseen kehittämisprosessissa. (Stickdorn ym. 2018, 28–31.) Yhteistyökyky on myös Manzinin (2015, 48–49) mielestä tärkeää muotoilussa ja hän pitää yhteismuotoilua erittäin dynaamisena prosessina. Koskela-Huotari ja muut (2021) peräänkuuluttavat laajempaa yhteistyötä ja painottavat, että palvelunäkökulma tarjoaa mielenkiintoisen ja analyyttisen viitekehyksen palvelujärjestelmiin sekä arvon yhteisluonnin prosesseihin. Yhteisesti luotujen palvelujen ja tuotteiden tulisi vastata kestävästi kaikkien sidosryhmien tarpeisiin koko palvelun ja liiketoiminnan kautta. (Stickdorn ym. 2018, 28–31.) Erilaiset taustat omaavien toimijoiden yhteen saattaminen yhteiskehittämisessä on ratkaiseva askel vaihtoehtoisten ratkaisumallien luomisessa tulevaisuudessa. Asiantuntevaa muotoilijaa tarvitaan ainoastaan fasilitaattorina. (Koskela-Huotari ym. 2021.)

Stickdorn ja muut (2018) ovat sitä mieltä, että pitäisi uskaltaa kokeilla ja epäonnistua; ottaa oppia virheistä ja mukauttaa toimintaa prosessin kuluessa. He kannustavat myös lähtemään liikkeelle

pienemmillä resursseilla ja edullisesti kokeillen sekä testaamalla keskeneräisiä tuotteita ja palveluja. Tässä kaikessa todenmukaisuus ja realismi ovat tärkeässä roolissa. Ideat tulisi testata todellisuudessa, aidoissa ympäristöissä. Varsinkin aineettomat arvot tulisi pystyä esittämään ja todistamaan fyysisessä ja digitaalisessa ympäristössä. (Stickdorn ym. 2018, 28–31.)

### 3.3 Palvelumuotoilun tavoitteet

Palvelumuotoilun tavoite on luoda markkinoille palveluja, jotka ovat prosessuaalisesti ja esteettisesti personoituja. Haluttavia ja toimivia palveluja, joilla erottaudutaan kilpailijoista ja näin saavutetaan kilpailuetua. Palvelujen tulisi viestiä asiakkaille yrityksen strategian mukaista sanomaa ja luonnollisesti tehdä asiakas tyytyväiseksi. (Mager 2004, 45.) Palvelumuotoilulla kehitetyt kestävät palvelut syntyvät todellisista asiakatarpeista ja saavat asiakkaat palaamaan kerta toisensa jälkeen. Tällaiset palvelut sitouttavat asiakasta ja kasvattavat asiakasuskollisuutta. Lisäksi ne ovat ainutlaatuisia ja näin ollen vaikeasti kopioitavia. Paremmat palvelut menevät kaupaksi hyvin ja niistä maksetaan enemmän. (Tuulaniemi 2011, 29.)

Koivisto ja muut (2019) pitävät palvelumuotoilun keskeisimpänä tavoitteena palvelujen käyttäjälähtöisen kehittämisen. Palvelujen tulee vastata asiakatarpeita ja olla myös liiketoiminnallisesti kannattavia. Palvelumuotoilulla pyritään tekemään palveluiden käyttämisen ja kuluttamisen mahdollisimman helpoksi, vaivattomaksi ja sujuvaksi. (Koivisto ym. 2019, 34). Mager (2004) painottaa myös käyttäjälähtöisyyttä ja sitä kautta käyttömukavuutta ja -kokemusta. Hän esittää, että palvelumuotoilulla vaikutetaan palvelun käyttötarkoitukseen, käytettävyyteen, toiminnallisuuteen, haluttavuuteen, ergonomiaan, ekologisuuteen ja tietysti myös ekonomisiin asioihin. (Mager 2004, 60.) Koivisto ja muut (2019, 34) esittävät, että palvelumuotoilu toimii uusien palvelujen innovoinnin mahdollistajana, ja heidän mukaansa palvelumuotoilun avulla pystytään kehittämään markkinoille uusia ja ainutlaatuisia palveluja sekä parantamaan olemassa olevia palveluja vastaamaan paremmin asiakatarpeita.

Koivisto (2007) kiteyttää tutkimuksessaan palvelumuotoilun tavoitteeksi kehittää hyödyllisiä, käytettäviä, johdonmukaisia, haluttavia, tuloksellisia, tehokkaita ja muista erottuvia palveluja. Ominaisuuksista neljä ensimmäistä vastaavat selvästi asiakkaiden tarpeisiin ja kolme viimeistä palvelevat palvelun tuottajan tarpeita. Palvelut ovat hyödyllisiä, jos ne vastaavat todellisiin asiakatarpeisiin

ja tuottavat asiakkaille arvoa. Käytettävyys kertoo palvelujen käytön helppoudesta ja johdonmukaisuus taas palvelun käytön ymmärtämisestä ja loogisuudesta asiakaskokemuksen aikana. Lisäksi palvelusta tekee asiakkaalle haluttavan se, että sitä halutaan käyttää aina uudestaan ja uudestaan, sillä palvelu on heille positiivinen elämys. Tuloksellisuus vastaa palvelun tarjoajan päämääriin eli tuotettu palvelu tekee haluttuja ja tavoiteltuja tuloksia. Tehokkuus viittaa palvelun tuottamiseen mahdollisimman pienillä resursseilla, jolloin se on taloudellisesti kannattavaa. Erottuva palvelu on tietysti selkeä kilpailuetu. (Koivisto 2007, 69.)

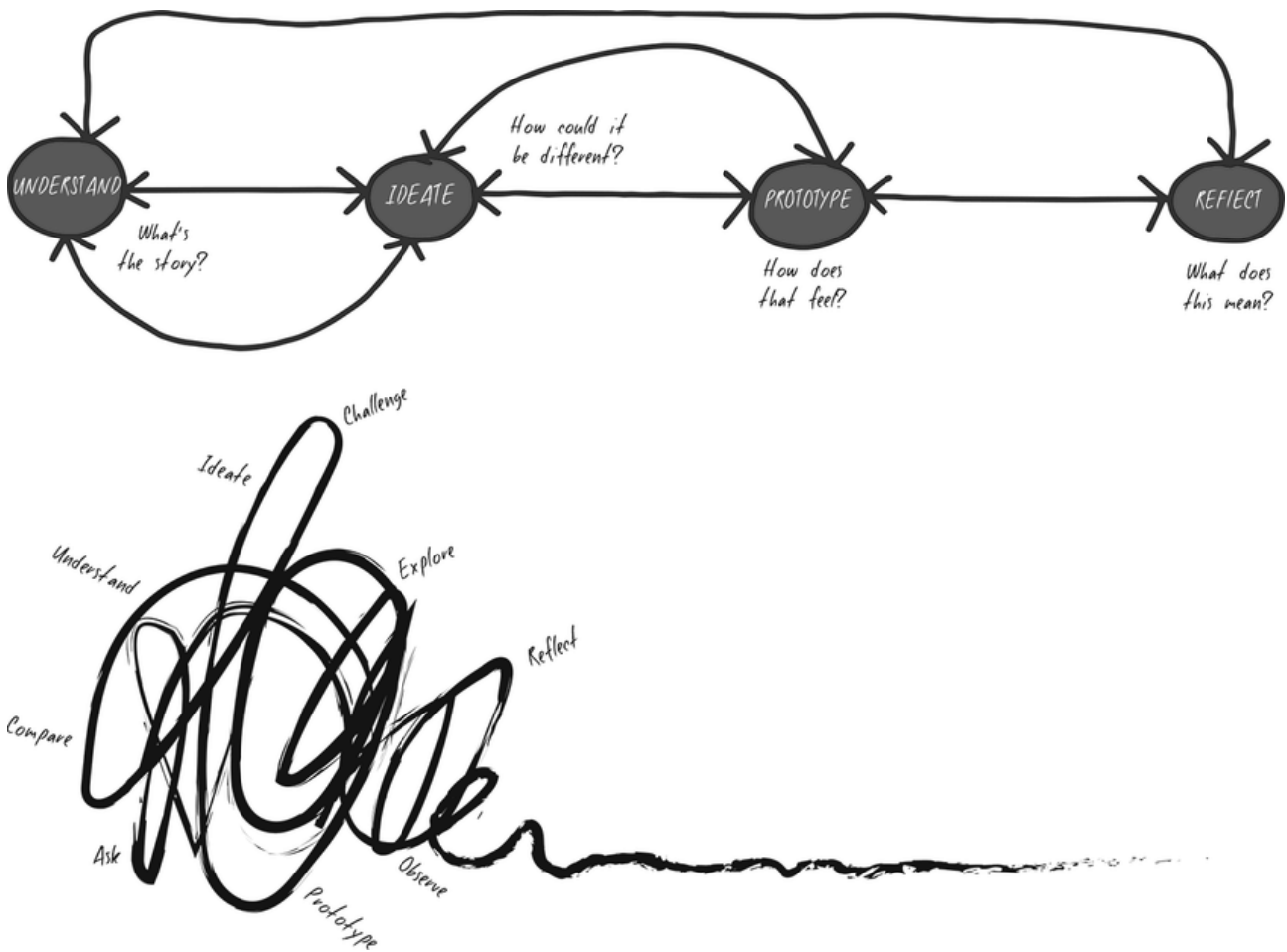
Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää todella laajasti yrityksen palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Sen avulla pystytään myös määrittämään asiakaslähtöisesti ja asiakasymmärrykseen perustuen liiketoimintamalleja, kilpailutekijöitä, asiakaskokemus- ja asiakkuusstrategioita, asiakaspauksia sekä liiketoiminnan arvoverkostoja. Palvelumuotoilu on keino varmistaa asiakaslähtöisyys liiketoiminnan kehittämisessä ja sitä kautta yrityksen menestys ja kasvu tulevaisuudessa. (Koivisto ym. 2019, 61.) Koivisto ja muut (2019, 166) kuitenkin muistuttavat, että pelkkä palvelumuotoilu ei takaa erinomaisia asiakaskokemuksia, vaan koko organisaation tulee toimia asiakaslähtöisesti.

### **3.4 Palvelumuotoiluprosessi**

Muotoiluajattelussa muotoilun alkuvaihe visualisoidaan usein lineaarisena ja strukturoituna prosessina, joka etenee selkeiden vaiheiden läpi. Todellisuus on kuitenkin se, että se on sotkuinen prosessi (fuzzy front end), joka on epälineaarinen ja sisältää hyppäämistä vaiheiden välillä. (Ks. Kuvio 2.) Välillä ongelmakohtiin ja -konteksteihin zoomataan ja välillä taas niistä loitonnutaan ja haetaan etäisyyttä. Voidaan esimerkiksi zoomata kohti yksittäisen asiakkaan vuorovaikutuksen yksityiskohtia ja näin ymmärtää paremmin asiakkaan kokemus. Toisaalta voidaan myös loitontua, katsoa samaa asiaa kauempaa ja näin saada ymmärrystä siitä, mitä se voi tarkoittaa koko palvelujärjestelmälle, johon se vaikuttaa. Argumentti tämän sotkuisen lähestymistavan puolesta paljastaa suunnitteluajattelun keskeisen puolen; palvelumuotoilu keskittyy samanaikaisesti ja samalla panostuksella ymmärryksen kartuttamiseen ja projektin tehtävän ratkaisemiseen. (Clatworthy 2017, 168–169.)

Sanders ja Stapper (2008) käyttävät samaa termiä fuzzy front end ja kuvaavat prosessin alkupäätä sumeaksi. Prosessin alkupää on monesti melko sekava, koska tuleva ratkaisu on epäselvä ja palve-

lumuotoilulla ratkaistavat ongelmat ovat yleensä monimutkaisia. Ilmiö kuvastaa kuitenkin erinomaisesti muotoiluprosessin vahvuutta ja sitä, että palvelumuotoilulla saadaan haastavimmatkin ongelmat ratkaistua. (Sanders & Stapper 2008, 6–7.) Clatworthy (2017) esittää, että fuzzy front end voidaan nähdä kattavana iteraatioiden sarjana ongelman tutkimiseksi, ymmärtämiseksi ja ratkaisemiseksi. Kun katsotaan asioita monelta kantilta, useista näkökulmista ideoiden luomisen ja tekemisen kautta samalla arvioiden, ratkaisusta muodostuu elinkelpoinen, toteutettava ja haluttu. (Clatworthy 2017, 168–169.)



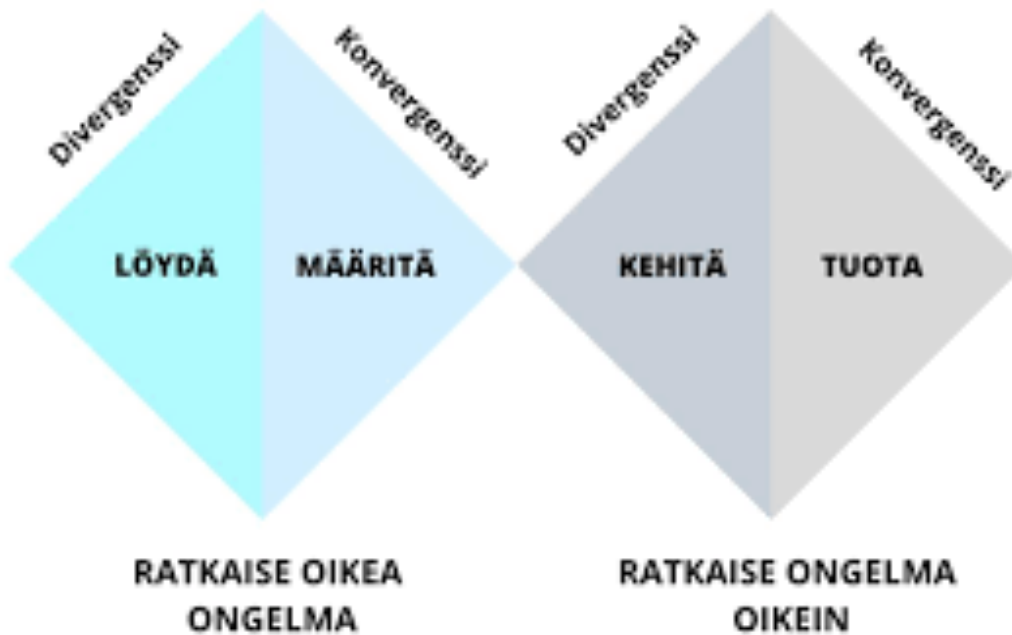
Kuvio 2. Palvelumuotoiluprosessi, fuzzy front end (Clatworthy 2017, 169).

Palvelumuotoilun prosessimalleja on paljon ja niitä on syntynyt viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana useita. Prosessin vaiheiden määrä vaihtelee kolmesta seitsemään, mutta yhteistä kaikille prosessimalleille on iteratiivisuus prosessivaiheiden välissä ja joskus myös niiden sisällä. Luovaan ongelman ratkaisuun kuuluvat divergenssi ja konvergenssi vuorottelevat myös lähes kaikissa prosessimalleissa. Tuulaniemi (2011) painottaa, että divergenssi, konvergenssi ja iteratiivisuus ovat

keskeisiä elementtejä muotoilussa. Iteratiivisessa kehittämistyössä divergenssiä ja konvergenssia toistetaan. Hän myös korostaa, että nämä kaksi lähestymistapaa eivät saa sekaantua toisiinsa, vaan niitä tulee käyttää peräkkäin ja selvästi erillään toisistaan. Kuviossa 3. esitetään luovaan ongelmanratkaisuun kuuluvat divergenssi (laajeneva) ja konvergenssi (supistuva). Divergenssi on ideoiden tuottamista, vapaata ajattelua ja asioiden mielikuvituksellista ja rohkeaa yhdistelemistä. Konvergenssi taas tarkoittaa karsintaa ja analysointia. Siinä on tärkeässä osassa tieto ja analyttinen päättely. (Tuulaniemi 2011, 113.)

Kuten sanottu iteratiivisuus on olennainen osa palvelumuotoilua ja iteratiivinen lähestymistapa tulee ottaa aina huomioon, kun luonnostellaan palvelumuotoiluprosessia. Stickdorn ja Schneider (2011) korostavat iteratiivisuutta ja esittävät, että jokaisessa palvelumuotoiluprosessin vaiheessa pitäisi pystyä ottamaan muutama askel taaksepäin tai jopa aloittamaan täysin alusta niin tarvittaessa. He myös painottavat, että tärkeintä olisi ottaa oppia virheistä. Iteratiivisuus tekee jokaisesta prosessista ainutlaatuisen ja juuri siksi jokaisesta palvelumuotoiluprosessista on aina järkevää tehdä prosessikuvaus. Palvelumuotoilijan tulisi olla kriittinen suhteessa muotoiluprosessin teoriaan ja malliin, koska niillä on selvä vaikutus palvelumuotoiluprosessin lopputulokseen. Niillä on vaikutusta varsinkin palvelumuotoilijan reflektoinnin näkökulmasta. (Stickdorn & Schneider 2011, 124–127.)

Stickdorn ja Schneider (2011) esittävät, että iteratiivinen neljän vaiheen prosessi on yksinkertainen ja toimiva lähestymistapa yleensä hyvin haastavien ja kompleksisten palvelumuotoilun ongelmien ratkaisemiseksi. He tarkoittavat tällä British Design Councilin esittämää tuplatimantti-mallia. (Ks. Kuvio 3.) (Stickdorn & Schneider 2011, 126–127.) Kuten aiemmin esitin, kirjallisuudessa on esitetty erilaisia prosessimalleja, joissa on jopa seitsemän eri prosessin vaihetta. Stickdorn ja Schneider (2011, 126–127) ovat kuitenkin sitä mieltä, että neljän vaiheen tuplatimantti jakaa niiden kaikkien kanssa täysin saman ajatusmaailman. Tschimmel (2012) korostaa myös iteratiivisuutta, joka on selvästi esillä tupla-timanttimallassa. Hänen mukaansa divergenssi ja konvergenssi tulevat hyvin visuaalisesti esiin tuplatimantissa. Hän sanookin, että divergenssi ja konvergenssi ovat tuplatimantissa keskiössä ja tästä syystä helposti ymmärrettävissä. (Tschimmel 2012, 9–10.)



Kuvio 3. Design Councilin tuplatimantti-prosessimalli (Koivisto ym. 2019, 43).

Kuviossa 3. esitettyssä tuplatimantti-mallissa on neljä vaihetta. Vaiheet ovat ymmärrä (discover), määrittele (define), kehitä (develop) ja toteuta (deliver). Stickdornin ja Schneiderin (2011, 126) mukaan käytettävät sanat voivat erota toisistaan, mutta sisältö on sama. Ymmärrysvaiheessa (**discover**) pyritään kartoittamaan maksimaalinen ja monitahoinen ymmärrys mahdollisuuksista, uusista markkinoista, uudesta tiedosta, uusista trendeistä ja oivalluksista. (Tschimmel 2012, 9.) Moritz (2005) teroittaa keräämään tietoa loppukäyttäjien latenteista ja tiedostetuista tarpeista. On myös ymmärrettävä palvelun konteksti ja sen luomat mahdollisuudet ja rajoitteet. (Moritz 2005, 124.) Mager (2004, 32) painottaa ymmärrystä kautta linjan ja pitääkin tärkeänä, että kaikki ongelman ratkaisuun liittyvät asiat, ilmiöt ja osapuolet on ymmärrettävä kokonaisuutena. Stickdorn ja Schneider (2011, 128) ovat samoilla linjoilla, mutta ovat sitä mieltä, että vaikka asiakas on aina palvelumuotoiluprosessin keskiössä, ensimmäinen ja tärkein askel palvelumuotoiluprosessissa on ymmärtää palvelun tuottajayrityksen kulttuuri ja tavoitteet.

Toinen vaihe, määrittely (**define**) on eräänlainen suodatin, missä uudet oivallukset tarkistetaan, valitaan ja hylätään. Tässä vaiheessa pyritään myös kiteyttämään ja määrittelemään ilmiöön liittyvät tarpeet ja kokemukset. (Tschimmel 2012, 9.) Määrittelyvaiheessa ei haluta hakea ongelmaan

ratkaisua, vaan pyritään identifioimaan todellinen ja aito ongelma. Selkeä tilanteen ymmärtäminen asiakkaiden perspektiivistä on elintärkeää onnistuneen palvelumuotoilun saavuttamiseksi. Tässä vaiheessa on myös tärkeä muistaa, että ratkaisua ei tarvitse löytää heti, vaan tärkeämpää on löytää ensin ongelma. Kaikki löydökset pitää visualisoida tai jollain muulla tavalla helposti saada ymmärrettävään muotoon. (Stickdorn & Schneider 2011, 128–129.)

Seuraava vaihe on kehittäminen (**develop**). Tschimmel (2012) muistuttaa, että ollaan jälleen divergenssivaiheessa. Tässä vaiheessa ratkaisuihdeita kehitetään, testataan, luodaan, prototypoidaan ja iteroidaan. Tschimmel 2012, 10.) Stickdorn ja Schneider (2011) korostavat myös, että tässä vaiheessa on tärkeä osuus jälleen kerran iteroinnilla. Myös reflektointi on suuressa roolissa tässä testivaiheessa, missä testataan ja taas testataan uusia ideoita ja konsepteja. He myös painottavat jälleen kerran, että palvelumuotoilujattelussa ei tulisi pelätä virheitä, vaan päinvastoin tutkia niin mahdollisimman paljon virheitä. (Stickdorn & Schneider 2011, 130–131.)

Viimeisessä toteuttamisvaiheessa (**deliver**) palvelumuotoilun tuote testataan viimeisen kerran, viedään tuotantoon ja lanseerataan (Tschimmel 2012, 10). Toteutusvaihe onnistuu, kun kaikki aikaisemmat vaiheet on suoritettu asianmukaisesti ja niihin ovat osallistuneet aktiivisesti kaikki palvelun osapuolet. On myös tärkeää, että yrityksen strategiset linjaukset, asiakasymmärrys, keskeiset ideat, palvelukonseptit sekä muut kriittiset komponentit säilyvät ehjinä kokonaisuuksina ja näin näyttäytyvät ja konkretisoituvat asiakkaille palvelussa. (Tuulaniemi 2011, 228.) Stickdorn ja Schneider (2011) perään kuuluttavat myös sitä, että palvelun tuottamiseen liittyvien ihmisten pitää olla mukana palvelumuotoiluprosessissa, jotta heillä olisi selvä visio palvelusta. He myös teroittavat, että palvelun tuottajien tulee ymmärtää ja tukea konseptia. Palvelun tuottajilla tulee lisäksi olla selkeä kuva toteutettavasta konseptista. (Stickdorn ja Schneider 2011, 134–135.) Tuulaniemi (2011, 232–233) ehdottaa, että palveluprosessi tulisi kuvata seikkaperäisesti, koska palvelun ydin on tuottaa ja toimittaa palvelu asiakkaille tietyllä tavalla, samaa toimintamallia noudattaen. Yleisesti käytössä oleva palvelun kuvausmalli on Blueprint-malli, joka toimii myös mainiona suunnittelutyökaluna palvelumuotoiluprosessin kehittämisyvaiheessa (Tuulaniemi 2011, 215).

Iteratiivisen luonteensa vuoksi palvelumuotoilussa palvelu ei ole koskaan valmis. Aina tulee vastaan odottamattomia asioita ja tapahtumia, jotka muokkaavat palvelua. (Stickdorn & Schneider

2011, 134–135.) Tuulaniemikin (2011, 243) kuvaa palvelua prosessiksi ja esittää, että palvelu ei ole koskaan täysin valmis, vaan se vaatii jatkuvaa kehittämistä.

### 3.5 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on noussut viimeisen kymmenen vuoden aikana todella tärkeäksi osaksi yritysten ja jopa julkisten organisaatioiden strategiaa. Yhä useampi johtaja sanoo asiakaskokemuksen olevan painopistealueena strategiassa. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 19.) Näin myös Kesko, joka ilmoittaa asiakaskokemuksen olevan yksi strategiansa tärkeimmistä painopistealueista. Verhoef, Lemon, Parsuraman, Roggeveen, Tsisir ja Schlesinger (2009) esittävät, että ylivoimaisen asiakaskokemuksen luominen näyttää olevan yksi keskeisistä tavoitteista tämän päivän vähittäiskauppaympäristöissä. Vähittäiskauppiat ympäri maailmaa ovat omaksuneet asiakaskokemuksen hallinnan käsitteen, ja monet ovat sisällyttäneet käsitteen tehtäväänsä. (Verhoef ym. 2009, 31.)

Elintarvikkeiden vähittäiskaupat ovat nykyään kovassa kilpailussa keskenään tänä päivänä ja yritykset kartoittavat ja tutkivat uusia innovaatioita ja tapoja selviytyäkseen kilpailusta voittajana. Markkinaosuuksia on jakamassa yhä useampi toimija, ja halpamyymälät valtaavat markkinoita enemmän ja enemmän. Monet elintarvikekauppiat ovat reagoineet tähän ja tunnistaneet mahdollisuuden palvella asiakkaitaan uusilla tavoilla. He ovat siirtäneet strategiansa painopistettä pelkkien tavaroiden myynnistä palveluihin. Perinteisestihän vähittäistavarakauppa on perustunut kauppiaiden tavaroiden ja asiakkaiden rahojen vaihtoon. (Saarijärvi, Mitronen & Yrjölä 2013, 26.)

Saarijärvi ja Puustinen (2020) esittävät, että markkinoilla tapahtuva koko ajan kasvavan kilpailun painopiste on siirtynyt ensin tuotteista palveluihin ja nyt entistä enemmän palveluista kohti asiakaskokemusta. Asiakkaille tulisi luoda kokonaisvaltaisia kokemuksia unohtamatta kuitenkaan tuotteita ja palveluja. Pine ja Gilmore (1998) puhuvat asiakaskokemuksesta uutena talouden tarjoamana (economic offering). Asiakkaat haluavat ja kaipaavat kokemuksia, ja yhä useammat yritykset suunnittelevat ja edistävät niitä. Asiakaskokemukset ovat seuraava iso askel talousarvon kehityksessä. Tuotteista ja palveluista on tullut hyödykkeitä, ja hinnalla kilpaileminen ei enää riitä. Kilpailijoista erotutaan tarjoamalla kokemuksia. (Pine & Gilmore 1998.) Saarijärvi ja Puustinen (2020, 27) kiteyttävät, että asiakaskokemuksen kehittämällä varmistamme, että ydintarjoamamme onnistuu luomaan juuri sellaisen arvon, jonka sen on tarkoituskin luoda.

Digitalisaatio on nostanut asiakaskokemuksen aivan uudelle tasolle. Ehkä digitalisaatio on vaikuttanut myös siihen, että Kesko on nostanut asiakaskokemuksen kehittämisen yhdeksi strategiseksi tavoitteekseen. Saarijärven ja Puustisen (2020) mukaan digitalisaation myötä vuorovaikutus asiakkaiden ja yritysten välillä on moninaistunut ja monimutkaistunut. Vuorovaikutuksen määrä on myös kasvanut ja näitä kosketuspisteitä on tullut koko ajan enemmän ja enemmän. Asiakaskokemusta rakennetaan tauotta ja reaaliaikaisesti näissä digitaalisissa vuorovaikutustilanteissa. Digitalisaation myötä asiakaspolkumme ovat nykyään melko moninaisia ja laajoja. Kosketuspisteiden määrän kasvaessa jatkuvasti lisää se yrityksen tarvetta johtaa asiakaskokemusta kokonaisvaltaisemmin. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 27–28.)

Kesko on pyrkinyt olemaan mukana tässä nopeasti kehittyvässä digitalisaatiossa ja kehittämään liiketoimintaansa sen mukaisesti. Tälläkin hetkellä strateginen painopiste on asiakaslähtöisyyden ohella digitalisaatiossa ja varsinkin verkkokaupan kehittämisessä. Digitalisaatio on luonut uusia mahdollisuuksia, mutta myös haasteita vähittäiskaupan liiketoimintaan. Saarijärvi ja muut (2013) väittävät, että yritykset eivät ole täysin ymmärtäneet digitalisaation mahdollisuuksia. He ihmettelevät, miksi esimerkiksi näkemykset internetin käytöstä ovat melko rajalliset. Internet pitäisi heidän mielestään nähdä laaja-alaisemmin, ei pelkästään verkkokaupan mahdollistajana tai markkinoitinviestimenä, vaan kokonaisvaltaisemmin elintarvikkeiden vähittäismyyntiin asiakaskokemuksen luomiseen ja parantamiseen. (Saarijärvi ym. 2013, 26.)

### **3.5.1 Asiakaskokemuksen määrittely**

Muotoilun, palvelumuotoilun ja niihin liittyvien käsitteiden määrittelemine yksiselitteisesti on melko vaikeaa, kuten olemme huomanneet. Asiakaskokemus ei tee poikkeusta ja tutkijoilla onkin ollut haasteita päästä määrittelystä yhteisymmärrykseen. Saarijärven ja Puustisen (2020) mukaan viimeaikaisessa tutkimuskirjallisuudessa korostuu tiettyjä asiakaskokemukseen liitettyjä ominaispiirteitä, joista monet tutkijat ovat kuitenkin samoilla linjoilla. Tällaisia ominaispiirteitä ovat asiakaskokemuksen ajallinen luonne, kosketuspisteiden merkitys ja moniulotteisuus. Asiakaskokemuksen ajallinen luonne tarkoittaa sitä, että asiakaskokemus rakentuu ajan kuluessa. Asiakaskokemus ei ole pelkästään tuotteen tai palvelun ostamista tai kuluttamista, vaan se on laaja-alaisempi kokonaisuus, joka pitää sisällään myös ennen ostoa ja oston jälkeen olevat vaiheet. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 54–55.) Tuulaniemi (2011, 74) on samoilla linjoilla ja vahvistaa, että asiakaskokemus kattaa yrityksen koko tarjoaman.

Asiakaskokemus on tänä päivänä selvästi kiinnostava aihe. Se näyttää kiinnostavan akateemista tutkijayhteisö sekä käytännön toimijoita. Saarijärven ja Puustisen (2020) mukaan asiakaskokemuksesta on tällä hetkellä vallalla kaksi erilaista teoreettista lähestymistapaa. Vaikka ne lähtökohtaisesti edustavat kahta eri näkökulmaa, eivät ne suoranaisesti ole ristiriidassa keskenään, vaan painottavat eri asioita, toinen asiakkaan ja toinen yrityksen kontekstia. Ensimmäinen teoreettinen lähestymistapa painottaa, että asiakaskokemus on seurausta kuluttajan omista prosesseista, eikä sitä näin ollen voida tutkia erillään kuluttajan oman elämän kontekstista. Asiakaskokemus muodostuu hyvin subjektiivisesti ja sosiokulttuurillisesti, minkä vuoksi asiakaskokemuksen johtaminen voi olla haastavaa. Tämän teorian mukaan asiakaskokemuksen määrittämisen kriteerit ovat erilaiset asiakkaalla ja yrityksellä. Toinen teoreettinen lähestymistapa korostaa liikkeenjohdollista näkökulmaa ja tälle lähestymistavalle on tyypillistä, että tutkimuksen keinoin pyritään kehittämään asiakaspolkuja ja kosketuspisteitä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 54–57.)

Schwager ja Meyer (2007) ovat myös sitä mieltä, että asiakaskokemus on sisäinen ja subjektiivinen kokemus, jonka asiakkaat saavat suorana tai epäsuorana kontaktina yritykseltä. Suora yhteydenotto tapahtuu yleensä oston, käytön ja huollon yhteydessä, ja sen aloittaa yleensä asiakas itse. Epäsuoraan yhteydenpitoon liittyy usein suunnittelemattomat kohtaamiset yrityksen tuotteiden, palvelujen tai tuotemerkkien edustajien kanssa, ja ne tapahtuvat esimerkiksi suullisten suositusten tai kritiikkien, mainonnan, uutisraporttien ja arvostelujen kautta. (Schwager & Meyer 2007.) Verhoefin ja muiden (2009) mukaan asiakaskokemus syntyy asiakkaan ja tuotteen, yrityksen tai sen organisaation osan välisistä vuorovaikutuksista, jotka aiheuttavat reaktioita asiakkaassa. Tämä kokemus on ehdottoman henkilökohtainen ja edellyttää asiakkaan osallistumista eri tasoilla, rationaalisella, emotionaalisella, aistillisella, fyysisellä ja henkisellä. (Verhoef ym. 2009, 32.)

### **3.5.2 Moniulotteinen asiakaskokemus**

Viimeaikainen tutkimuskirjallisuus korostaa asiakaskokemuksen moniulotteista luonnetta. Asiakaskokemus on paljon muutakin kuin sitä, että asiakas saa mitä tarvitsee. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 78.) Verhoef ja muut (2009) korostavat myös asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisuutta. Gentile, Spiller & Noci (2007, 398) esittävät, että asiakaskokemus käsittää seuraavia komponentteja: kognitiivinen, emotionaalinen, sensorinen, pragmaattinen, ”life style” ja relationaalinen. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 78–80) jakavat asiakaskokemuksen vain neljään ulottuvuuteen: kognitiiviseen,

emotionaaliseen, sosiaaliseen ja sensoriseen ulottuvuuteen. Seuraavassa käydään läpi näitä komponentteja ja ulottuvuuksia.

**Kognitiivinen** komponentti/ulottuvuus käsittää ihmisen tietoisin ajattelun ja henkiset prosessit (Gentile ym. 2007, 398). Saarijärvi ja Puustinen (2020, 78) selventävät ja sanovat, että asiakkaat ovat lähtökohtaisesti tavoitehakuja ja ostavat tuotteita ja palveluja saavuttaakseen tavoitteensa. Kognitiivisella tasolla mitataan asiakasodotuksia. **Emotionaalinen** komponentti/ulottuvuus kertoo asiakaskokemuksen aiheuttamista emotionaalisista tunteista (Gentile ym. 2007, 398). Saarijärven ja Puustisen (2020) mielestä emootiot ja tunteet ovat todella vahvoja hyvien ja huonojen asiakaskokemusten reaktioita, jotka varmasti muistetaan. Tästä syystä emootio on erittäin tärkeä ulottuvuus. (Saarijärvi ja Puustinen 2020, 79.) **Relationaalinen** komponentti tarkoittaa ihmisen samaistumista muihin ihmisiin ja kulttuureihin (Gentile ym. 2007, 398). Saarijärvi ja Puustinen (2020, 79) puhuvat **sosiaalisesta** ulottuvuudesta ja tarkentavat, että henkilökunnalla ja toisilla asiakkailla on selkeä vaikutus asiakaskokemukseen, ja asiakkaat voivat arvioida tuotteita ja palveluja käyttäjäkunnan mukaan.

**Sensorinen** komponentti/ulottuvuus tarkoittaa, sitä miltä osto- ja kuluttamispaikan fyysinen ympäristö sekä tuotteet ja palvelut tuntuvat. Asiakaskokemukseen vaikuttavat fyysisen tunnun lisäksi näkö-, hajua- ja kuuloaistimukset. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 79–80.) **Pragmaattinen** komponentti tarkoittaa Gentilen ja muiden (2007, 398) mukaan laaja-alaista käyttäjäkokemusta. Käyttäjäkokemusta arvioidaan yleensä melko nopeasti ostotapahtuman jälkeen, mutta laaja-alainen käyttäjäkokemus (practical component) kattaa tuotteen tai palvelun koko käyttöiän. **”Life style”** komponentti on asiakaskokemuksen osa, missä tulevat esiin asiakkaan arvot, uskomukset ja elämäntapa. Tuotteet ja palvelut voivat tarjota tällaisen kokemuksen, joka korostaa edellä mainittuja asioita. (Gentile ym. 2007, 398.)

### 3.5.3 Asiakaspolku ja kosketuspisteet

Asiakaskokemus syntyy asiakkaan palvelupolun aikana. Tuuliniemi (2011, 78) esittää, että asiakkaan kokema palvelupolku kuvaa koko palvelukokemusta. Saarijärvi ja Puustinen (2020) teroittavat, että palvelupolku kuvaa asiakaskokemusta, joka rakentuu ajassa. Asiakaspolku käsittää ajan ennen ostamista, ostamisen aikana ja ostamisen jälkeen koetuissa kosketuspisteissä. Kosketuspisteiden merkitykseen vaikuttavat organisaation ja asiakkaan väliset vuorovaikutustilanteet. Nämä

kosketuspisteet koetaan aina subjektiivisesti. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 73.) Tuulaniemi (2011, 80) nimittää kosketuspisteitä sanalla kontaktipisteet, mutta tarkoittaa täysin samaa asiaa. Kosketuspisteiden merkitys on merkittävä asiakaskokemuksen kannalta. Kosketuspisteitä on lukuisia esimerkiksi yrityksen tuote, palveluympäristö, brändi, asiakaspalvelu, toimintatavat, viestintä, sosiaalinen media ja internetsivut. Kosketuspisteiden määrä on kasvanut entisestään digitalisaation myötä. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 73.)

Asiakokemuksen kehittämisen ja parantamisen näkökulmasta organisaatioiden tulisi tunnistaa millaisia edellytyksiä niillä on hallita nykyisiä tai luoda uusia kosketuspisteitä. Uusia kosketuspisteitä innovoimalla ja kehittämällä erottaudutaan ja saavutetaan merkittävää kilpailuetua. Saarijärven ja Puustisen (2020) mukaan ruokakaupoilla olisi valtavasti potentiaalia kehittää asiakaskokemuksen kosketuspisteitä myös muualla kuin kaupan sisällä. Näin osa kaupoista on tehnytkin ja panostanut esimerkiksi kanta-asiakasjärjestelmiin, kohdennettuun markkinointiin, mobiilipalveluihin, reseptiohjelmiin ja -ehdotuksiin. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 76.) Digitalisaation myötä vähittäiskaupan asiakaskokemuksen kosketuspisteiden kehittämismahdollisuudet ovat rajattomat internetin maailmassa. Tätä ei ole vielä täysin huomioitu kaupan liiketoiminnan kehittämisessä. Näyttää siltä, että kaikki panokset on laitettu verkkokauppaan ja internetin käyttöön markkinointikanavana. (Saarijärvi, Mitronen & Yrjölä 2013, 26.)

Saarijärvi ja muut (2013, 26) ovat vahvasti sitä mieltä, että asiakkaat haluavat lisää mobiilisovelluksia parantamaan vähittäiskaupkokemuksiaan ja että ruoan kulutukseen liittyvien prosessien rinnalle halutaan lisätukea ja palveluja. Uusien palvelujen myötä vähittäiskauppa pystyisi kehittämään asiakaskokemustaan varsinkin kaupan ulkopuolella, missä avautuu valtava potentiaali parantaa asiakaskokemusta, innovoida uusia kosketuspisteitä ja luoda arvoa asiakkaille. Tällä hetkellä useissa vähittäistavarakaupoissa tuetaan asiakkaan arvonluontiprosessia lähinnä ruokakaupan sisällä ja tämä tapa on varsin rajallinen. Mobiilipalvelut voisivat tarjota ruokakauppiaille mahdollisuuksia tukea asiakkaita ennen ostoa ja oston jälkeen, ja näin laajentaa kaupan ja asiakkaan välisiä vuorovaikutusvaiheita. Mobiilipalvelut mahdollistaisivat kauppiaille työkaluja päästä asiakaskontekstiin tehokkaasti ja vähillä resursseilla missä ja milloin vain, ja näin saavuttaisivat huomattavasti laajemman näkökulman asiakasarvon luomiseen. (Saarijärvi ym. 2013, 31.)

### 3.5.4 Asiakslähtöisyys

Asiakaskokemus jäsentyy aina asiakkaan näkökulmasta ja kokemus on kokonaisvaltainen, henkilökohtainen ja subjektiivinen. Saarijärven ja Puustisen (2020) mielestä asiakaskokemus on oivallinen väline konkretisoida asiakslähtöisyyttä ja myös toteuttaa sitä. He esittävät, että asiakslähtöinen yritys osaa ennakoida asiakkaiden muuttuvia tarpeita, oppia niistä ja reagoida niihin, luoden asiakkaille ylivertaisia ja arvoa tuottavia asiakaskokemuksia. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 22.) Koivisto ja muut (2019) painottavat samaa asiaa. Heidän mielestään aidosti ja oikeasti asiakslähtöisen organisaation tavoitteena on tuottaa erinomaisia asiakaskokemuksia. Aidosti asiakslähtöinen yritys pystyy kehittämään tarjoamaansa asiakkaiden tarpeet huomioiden ja osaa tuottaa ja toimittaa tarjoomansa niin, että ne vastaavat oikeita asiakasodotuksia ja -tarpeita. (Koivisto ym. 2019, 166.) Saarijärvi ja Puustinen (2020) kuitenkin muistuttavat, että asiakslähtöisyys ei tarkoita pelkästään sitä, että tarjotaan asiakkaalle aina kaikkea mitä hän haluaa. Se ei ole vain asiakkaan miellyttämistä, vaan asiakkaan kannalta parhaan ratkaisun tarjoamista liiketaloudelliset ja kilpailulliset realiteetit huomioiden. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21.)

Asiakslähtöisyys nähdään koko yrityksen läpileikkaavana ajattelun ja johtamisen tapana. Yrityksen liiketoimintaa kehitetään, suunnitellaan ja toteutetaan asiakkaan näkökulmasta. Asiakslähtöisyys on elintärkeä osa asiakaskokemuksen johtamiselle ja kehittämiselle. Asiakaskokemusta kehitetään ensisijaisesti asiakkaille ei yritykselle. Asiakslähtöisyys edellyttää onnistuakseen koko organisaation panosta. Yrityksen organisaatiokulttuurin, arvojen, asenteiden, rakenteiden ja toimintamallien tulee tukea ja perustua asiakkaiden tarpeiden ympärille. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 58; Koivisto ym. 2019, 166.) Cross, Brashear, Rigdon ja Bellenger (2007, 830–831) osoittavat tutkimuksessaan, että kun asiakslähtöisyys on koko organisaatiota yhdistävä tekijä ja tärkeä osa yrityksen organisaatiokulttuuria, yritystason asiakslähtöisyydellä on selvä vaikutus myyjien asiakslähtöisyyteen ja myyjän asiakslähtöisyydellä on taas selvä positiivinen vaikutus myyjän suoriin tulokseen.

Wirtz ja Daiser (2018) näkevät asiakslähtöisyyden olevan äärimmäisen tärkeä strateginen näkökulma menestyvässä liiketoiminnassa nykyään. Asiakkaat kuitenkin lopulta päättävät mikä liiketoiminta on ja minkä arvoisia yrityksen tuotteet ja palvelu ovat. Asiakkaiden tarpeet ja mieltymykset muuttuvat nopealla tahdilla ja yritykset joutuvat yhä useammin sellaisten strategisten, operatiivis-

ten ja systemaattisten muutosten eteen, jotka vaativat liiketoiminnan mukauttamista ja sopeuttamista aina uusiin asiakatarpeisiin. Asiakatarpeet ja mieltymykset on juuri siksi laitettava liiketoiminnan ja liiketoiminnan kehittämisen keskiöön. (Wirtz & Daiser 2018, 37.) Koivisto ja muut korostavat samaa asiaa ja esittävätkin, että tarvitaan kokonaisvaltainen koko yritystä ja yrityskulttuuria koskeva muutos organisaatiolähtöisyydestä asiakaslähtöisyyteen. Tämä koskee liiketoiminnan lisäksi liiketoiminnan kehittämistä, missä organisaatio- ja asiantuntijalähtöisen kehittämisen tulee muuttua asiakas- ja käyttäjälähtöiseksi. (Koivisto ym. 2019, 163.)

Koiviston ja muiden (2019, 166) mukaan asiakaslähtöisyys on ollut osana yrityksissä käytävää keskustelua jo yhdeksänkymmentäluvulta lähtien. Kukaan ei epäile aiheen tärkeyttä ja vaikuttavuutta. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 21) esittävät, että useammassa eri tutkimuksessa asiakaslähtöisyys on pystytty yhdistämään kilpailijoita parempaan menestykseen. Silti useat yritykset tekevät yhä valtavasti töitä kehittyäkseen asiakaslähtöisiksi. Asiakaslähtöisyys on monen yrityksen, kuten Kesko-konsernin keskeisimpiä strategisia tavoitteita vielä tänäkin päivänä. Asiakaslähtöisyys vaikuttaa olevan melko haasteellista, ja Koivisto ja muut (2019, 166) viittaavat tutkimukseen, missä 80 prosenttia yrityksistä uskoi tarjoavansa asiakkaille erinomaisia palveluja, mutta vain 8 prosenttia heidän asiakkaitaan oli samaa mieltä. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 21) allekirjoittavat asiakaslähtöisyyden haasteellisuuden ja mainitsevat, että siitä on toivotettu koko 2000-luvun organisaatioiden kehittämisen yhteydessä, mutta silti sen käytäntöön vienti on ollut vaikeaa.

Asiakaslähtöisyyttä pidetään edelleen todella tärkeänä ja tavoiteltavana asiana. Siitä tuntuvat kaikki olevan yhtä mieltä, mutta mitä se todellisuudessa tarkoittaa? Sitä ei osaa kovinkaan moni sanoa. Saarijärvi ja Puustinen (2020, 22) esittävät, että asiakaslähtöisyys on toimintaa ohjaavana käsitteenä ja tekijänä jotenkin laimentunut ja sen voima on heikentynyt kovassa käytössä. Kaikki organisaatiot, yksityiset ja julkiset puhuvat nykyään siitä kuinka asiakaslähtöisiä ne ovat ja kuinka asiakaslähtöisyys on niille toiminnan lähtökohta. Vaikuttaa siltä, että asiakaslähtöisyydestä on tullut liian itsestään selvyyttä, jota toistetaan koska sitä pitää toistaa ja se kuulostaa hyvältä. Saarijärvi ja Puustinen (2020) arvioivat, että nykyään kaikki yritykset tänä päivänä ovat ainakin omasta mielestään asiakaslähtöisiä ja se voi vaikuttaa siihen, että asiakaslähtöisyyttä ei nähdä enää sen vuoksi kilpailutekijänä. He myös lisäävät, että asiakaslähtöisyys on jäänyt monessa yrityksessä liian abstraktille tasolle ja sanahelinäksi, joten se ei ole todellisuudessa muuttanut mitään. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 22.)

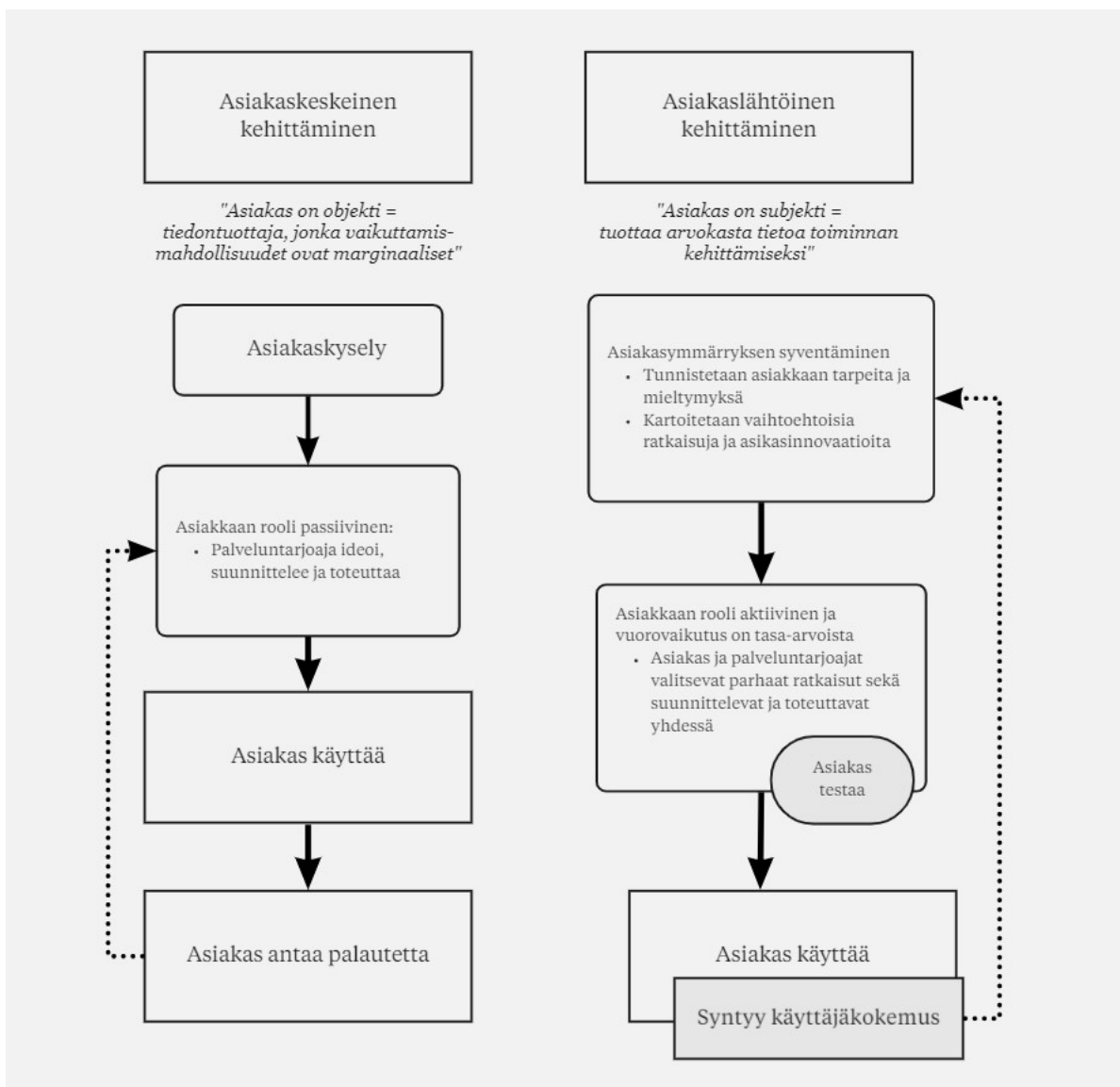
Asiakaslähtöisyys, mitä se lopulta tarkoittaa? Sitä tulkitaan ja määritellään monella eri tavalla tutkijoiden ja käytännön toimijoiden keskuudessa. On yhtä monta määritelmää kuin määrittelijää ja näyttää siltä, että yhä useammin se jätetään määrittelemättä. Kesko-konserni puhuu ja kirjoittaa isosti asiakaslähtöisyydestä, mutta mistään ei löydy sille varsinaista määritelmää. Määritelmää ei ole avattu yhden tutkimukseen osallistuneen haastateltavan mukaan edes K-kauppiaille. Olipa määrittely mikä tahansa, sen tulisi olla aina organisaation yhteinen. Kuten sanottu asiakaslähtöisyys voidaan tulkita monella tavalla ja määrittelyä hankaloittaa sen yhteydessä usein esiin otettu asiakaskeskeisyys. Asiakaslähtöisyys vai -keskeisyys, mitä ne tarkoittavat ja miten ne eroavat toisistaan? Kumpi on asiakkaan tai palvelun tarjoajan mielestä parempi. Paljon kysymyksiä, joihin löytyy myös paljon vastauksia. Tässä tutkimuksessa keskitytään asiakaslähtöisyyteen, joten seuraavassa avaan sitä tarkemmin.

### **3.5.5 Asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisyyden erot**

Asiakaskeskeisyys ja asiakaslähtöisyys eivät ole toistensa synonyymejä. Kokko (2003) näkee ne väitöskirjassaan täysin toistensa vastakohtina. Hän esittää, että asiakaskeskeisyys korostaa asiakasta palvelutoiminnan kohteena ja asiakaslähtöisyys taas tarkoittaa toimintaa asiakkaan lähtökohdista yhdessä asiakkaan kanssa. (Kokko 2003, 27.) Virtanen, Suoheimo, Lamminmäki, Ahonen ja Suokas (2011) ovat samaa mieltä. Heidän mielestään yhdessä tekeminen ja asiakkaan osallistaminen erottaa asiakaslähtöisyyden asiakaskeskeisyydestä, missä asiakas nähdään vain toiminnan passiivisena kohteena. Asiakas toki osallistuu esimerkiksi liiketoiminnan kehittämistyöhön asiakaspalautteiden, kyselyjen ja tutkimuksen muodossa, joiden pohjalta palvelun tarjoaja tekee johtopäätöksiä toimintansa kehittämiseksi. Asiakaslähtöisessä toiminnassa ja liiketoiminnan kehittämisessä asiakkaalla on selvästi suurempi rooli. Palvelun tarjoaja ja asiakas luovat palveluja ja niiden sisältöjä yhdessä, asiakas on aktiivinen toimija. Näin saadaan syvempää ja yksityiskohtaisempaa asiakasymmärrystä. (Virtanen ym. 2011, 36–37.)

Smedberg (2015) tekee myös eroa asiakaskeskeisyyden ja -lähtöisyyden välille. Hänen mielestään ero on selkeä, vaikka molemmissa on jalo ja pyyteetön tarkoitus kehittää palveluja asiakasnäkökulmasta. Hänen mielestään asiakaslähtöisyys on lähempänä asiakasta. Asiakaskeskeisyydessä asiakas nähdään toiminnan kohteena, asiakas on passiivisena keskiössä ja asiantuntijat tekevät kaiken työn ympärillä. Asiakaslähtöisyydessä toiminta lähtee aina asiakkaan lähtökohdista ja toiminta ta-

pahtuu rinta rinnan muiden toimijoiden kanssa. Asiakslähtöisesti toimittaessa asiakkaiden, asiantuntijoiden ja ammattilaisten välillä tapahtuu kahdensuuntaista vaikuttamista ja vuoropuhelua, joka on aitoa ja tasa-arvoista. Asioita ei tehdä asiakasta varten vaan asiakkaan kanssa, ja asiakas nähdään aitona ja merkittävänä resurssina oman toimintansa kautta. (Smedberg 2015, 151–152.) Korhonen (2016) korostaa myös asiakslähtöisyyden molempiin suuntiin sekä molemmin puolin tapahtuvaa vuorovaikutusta. Hän sanoo, että asiakslähtöisyys on ylemmän tason laaja konsepti, joka pitää sisällään esimerkiksi asiakaskeskeisyyden, käyttäjälähtöisyyden ja asiakasymmärryksen. (Korhonen 2016, 27.) Kuviossa 4. kuvataan asiakslähtöisyyden ja -keskeisyyden eroja liiketoiminnan kehittämisessä.



Kuvio 4. Asiakaskeskeisen ja asiakslähtöisen kehittämisen keskeiset erot (Virtanen ym. 2011, 36–37, muokattu).

Asiakas ei ole aina oikeassa. Virtanen ja muut (2011) esittävät, että asiakkaiden osallistamisessa on myös haasteita. Asiakkaat eivät osaa aina ennustaa omia valintojaan tai mieltymyksiään luotettavasti. (Virtanen ym. 2011, 36–38.) Tuulaniemi (2011, 73) on samoilla linjoilla ja sanoo, että harva asiakas osaa kuvitella ja kertoa tarpeista, joita ei vielä ole olemassa. Koivisto (2007) vahvistaa ja sanoo, että asiakkaat eivät aina itsekään tiedosta omia tarpeitaan tai toiveitaan. Asiakkaat ovat monesti myös ylikriittisiä uusia asioita kohtaan ja saattavat valita siksi mieluummin tutun ja turvallisen vaihtoehdon tai ratkaisun. Myös asiakkaiden edustavuus nähdään osallistamisen haasteena. Yleistä on myös se, että asiakkaat eivät osaa kertoa tai kuvata tarpeitaan tai tulevaisuudessa tarvitsemiaan palveluita. Asiakaskeskeisyys ei siis selvästikään ole oikea ratkaisu liiketoiminnan kehittämiseen. (Koivisto 2007, 44.) Asiakaslähtöinen toimintakulttuuri huomioi tämänkin puutteen osallistamisella ja vuoropuhelulla, kaikki tuovat yhteen oman kokemuksensa, tietonsa ja asiantuntemuksensa.

## 4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän tutkimuksen tutkimusote on laadullinen eli kvalitatiivinen. Laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa tavoitteena on tutkia ja hahmottaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti todellisen elämän ilmiötä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161). Myös Varton (2005) mukaan laadullinen tutkimus tutkii todellista elämää ja tutkimuksen keskiössä on ihminen ja ihmisen maailma. Hän kuvaakin tätä kokonaisuuden tarkastelemista käsitteellä elämismaailma, joka koostuu tutkimuksen tutkimuskohteista. (Varto 2005, 28–29.) Tässä tutkimuksessa haluttiin tutkia aihetta ja ilmiötä mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Lisäksi haluttiin muodostaa ja hahmottaa aito ymmärrys aiheesta. Kanasen (2008, 25–28) mukaan tutkimusotteeksi kannattaa valita laadullinen tutkimus, kun tavoitellaan kokonaisvaltaista ja syvällistä ymmärrystä aiheesta ja tutkitusta ilmiöstä. Hirsjärvi ja muut (2010, 161) ovat samaa mieltä ja esittävätkin, että laadullinen tutkimus menetelmäsuuntauksena on oikea vaihtoehto, kun halutaan ymmärtää tutkittavan kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti.

Tässä tutkimuksessa laadullinen tutkimusote nähtiin tutkimuksen kannalta parhaimpana vaihtoehtona, sillä tutkittavasta ilmiöstä haluttiin laadukasta tietoa sekä parempaa ymmärrystä ilmiön taustalla olevista syistä. Aineistoa kerättiin asiantuntijoilta, joten perusjoukko olisi ollut määrälliseen tutkimukseen joka tapauksessa liian pieni. Shuttleworthin ja Martynin (2008) mukaan laadulliset tutkimusmenetelmät eivät ole yhtä riippuvaisia otannan koosta kuin määrälliset menetelmät, mutta voivat tuottaa merkityksellisiä tuloksia pienelläkin otannalla. Tämän tutkimuksen tutkimusotteen valintaan vaikuttivat tutkimuksen näkökulma ja tutkimuskysymys (Shuttleworth ja Martyn 2008). Myös Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) ovat sitä mieltä, että mitä- ja miten-alkuiset tutkimuskysymykset ovat yleisesti käytössä nimenomaan laadullisissa tutkimuksissa.

Eskolan ja Suorannan (2014, 15) mukaan laadullinen tutkimus on luonteeltaan prosessimaista, ja tutkimuksen vaiheet muovautuvat tutkimusprosessin edetessä. Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 123) ovat samaa mieltä ja esittävät, että tiedon lisääntyessä tutkijan kulkema oppimisprosessi muovaa tutkimuksen vaiheita. Tässäkin tutkimuksessa toteutui prosessiluonteisuus. Tutkimussuunnitelma on elänyt ja muuttunut tiedon lisääntyessä koko tutkimusprosessin ajan. Myös tulkinnallisuus ja kriittinen tarkastelu ovat muovanneet ja jalostaneet tutkimusprosessia. Tutkijan oppimisprosessi on ollut selkeästi havaittavissa. Tiedon karttuessa ja ymmärryksen syventyessä tutkimuksen viitekehys terävöityi ja tutkimuksesta muovautui johdonmukainen kokonaisuus.

Tutkimuksen alussa tehtiin suuntaa antavia päätöksiä, jotta saatiin rajattua ja määriteltyä tutkittavaa kohdetta. Tutkimussuunnitelmaan selvitettiin keskeiset käsitteet ja tutkittavaan aiheeseen liittyvää teoretietoa kartutettiin. Viitekehuksesta tehtiin käsitekartta teorian kehittämiseksi ja täsmentämiseksi. Teoreettinen viitekehys loi näkökulman tutkimukselle ja teki tutkimuskohteesta helpommin hallittavan. Tutkimusprosessin edetessä ja tiedon karttuessa tutkimusnäkökulma syventyi ja tarkentui jopa niin, että tutkimuskysymykset muuttuivat hieman. Myös tutkimussuunnitelmaan tehdyt määritelmät elivät tutkimuksen edetessä. Gummersonin (2005) mukaan laadulliselle tutkimukselle on ominaista, että tiedon keruu, analysointi ja tulkitseminen ovat samanaikaisia. Tiedon voidaan sanoa olevan osa sosiaalista ympäristöä, jota syntyy vuorovaikutuksen yhteydessä. Lisäksi teoretietoa on peilattava kerättyyn dataan uusien johtopäätösten luomiseksi. (Gummerson 2005, 312.) Kiviniemi (2004, 74–76) painottaa myös, että laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä tutkittavan ilmiön määritelmän tarkentuminen tutkijan tietämyksen karttuessa.

#### **4.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten K-ryhmän päivittäistavarakaupan liiketoimintaa kehitetään tällä hetkellä ja miten Keskon asiakaskokemukseen ja asiakaslähtöisyyteen painotettava strategia huomioidaan kehitystyössä. Tutkimus on rajattu niin, että siinä keskitytään päivittäistavarakaupan tuote-, palvelu- ja konseptikehitykseen muotoiluajattelun näkökulmasta.

##### **Tutkimusongelma**

Kuluttajakäyttäytyminen on suuressa muutoksessa ja muutosta on vauhdittanut entisestään jo kohta kaksi vuotta jatkunut koronapandemia. Maailma menee lujaa vauhtia eteenpäin ja muutoksessa on pysyttävä mukana, jos haluaa erottautua ja menestyä jatkuvasti kilpailluilla markkinoilla. Keskon strategian yksi tärkeimmistä painopistealueista on asiakaskokemus; ja päivittäistavarakaupassa Keskon tavoitteena on olla myös tulevaisuudessa Suomen asiakaslähtöisin ruokakauppa (Strategia ja tavoitteet, 2021).

K-Supermarket Ratina haluaa pysyä mukana ajassa ja toimia asiakaslähtöisesti Keskon tavoitteiden ja strategian mukaisesti. Kauppakohtainen liikeidean terävöittäminen, valikoiman erilaistaminen, uudet ruokaratkaisut, uudet konseptit sekä food-service-palvelujen ja -konseptien kasvattaminen

ja kehittäminen ovat esimerkkejä strategisista tavoitteista, joihin tähdätään liiketoiminnan kehittämistyöllä (Strategia ja tavoitteet 2021). K-Supermarket Ratina haluaa olla edelläkävijä ja suunnannäyttävä tässä nopeassa muutoksessa ja siksi tarvitaan uusia keinoja kaupan liiketoiminnan kehittämiseksi.

### **Tutkimuskysymykset**

Tutkimusongelmasta on muodostettu päätutkimuskysymys: miten asiakaslähtöisyys strategia näkyy päivittäistavarakaupan liiketoiminnan kehittämisessä? Päätutkimuskysymysten lisäksi on kolme alatutkimuskysymystä:

1. Miten kaupan liiketoimintaa kehitetään?
2. Millainen on asiakkaan rooli liiketoiminnan kehittämisessä?
3. Miten muotoiluajattelua ja palvelumuotoilua käytetään liiketoiminnan kehittämisessä?

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten K-ryhmän päivittäistavarakaupan liiketoimintaa todellisuudessa kehitetään ja miten Keskon asiakaskokemukseen ja asiakaslähtöiseen painottava strategia huomioidaan kehitystyössä. Tutkimuksessa kartoitetaan myös sitä, miten muotoiluajattelua ja palvelumuotoilua käytetään K-ryhmän päivittäistavarakaupan liiketoiminnan kehittämisessä ja mikä rooli asiakkailta ja muotoilijoilla on tässä prosessissa. Tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajalle tietoa vastaamalla tutkimuskysymykseen ja tutkimustulosten pohjalta tuotetaan toimeksiantajalle kehittämis ehdotuksia asiakaslähtöiseen liiketoiminnan kehittämiseen.

## **4.2 Aiemmat tutkimukset**

Tämän tutkimuksen aihepiiriä on kartoitettu tutkimalla useita aiemmin tehtyjä tutkimuksia asiakaslähtöisyydestä. Useampaa tutkimusta on tarkasteltu, mutta lähempään tarkasteluun on valittu kaksi melko tuoretta tutkimusta, joissa molemmissa käsitellään asiakaslähtöisyyttä liiketoiminnan kehittämisen näkökulmasta.

Wirtzin ja Daiserin (2018) mukaan liiketoiminnan kehittämisessä on todella paljon avoimia tutkimuskysymyksiä vielä nykyäänkin, vaikka jatkuvan liiketoiminnan kehittämisen tärkeys on kaikkien tiedossa. He perustavat väitteensä tekemäänsä kirjallisuuskatsaukseen. Sen perusteella varsinkin

sellaisista liiketoiminnan kehittämismalleista, joihin on yhdistetty asiakkaat johdonmukaisesti, on kirjoitettu melko vähän. Tämän puutteen ovat havainneet myös muut tutkijat ja kirjoittajat. Määriteltäessä liiketoimintamalleja on havaittu vain rajattu määrä malleja, jotka ottavat asiakaslähtöisyyden huomioon. (Wirtz & Daiser 2018, 25.)

Wirtzin ja Daiserin (2018) tutkimustulokset alleviivaavat asiakaslähtöisyyden tärkeyttä onnistuneessa liiketoiminnan kehittämisessä. Asiakaslähtöisyys on elintärkeä näkökulma liiketoiminnan kehittämisessä. Heidän mukaansa liiketoimintamallin kehittämisessä tulee noudattaa aktiivisesti johdettua ja systemaattista lähestymistapaa, jossa huomioidaan erottuvat asiakasryhmät, liiketoimintamallien muutosten intensiteetti ja liiketoimintamallien kehitystyytit. Tutkimuksen pohjalta he ovat luoneet asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämismallin (COBMD). COBMD-malli korostaa tarvetta linjata ja yhdistää yrityksen strategia, markkinat, arvonluontikomponentit ja lopulta koko liiketoiminta asiakkaan tarpeiden ja mieltymysten kanssa. Esitetty malli on erinomainen työkalu esimiehille liiketoiminnan kehittämisprosessin suunnitteluun ja organisointiin. (Wirtz & Daiser 2018, 25–26.)

Korhonen (2016) painottaa myös, että asiakaslähtöisyyttä olisi tarpeen ymmärtää paremmin ja tilausta uusille tutkimuksille aiheesta on. Hän myös korostaa asiakaslähtöisyyden olevan asiakasarvoa ja asiakastarpeita korostava liiketoiminnan menettelytapa kuten Wirtzin ja Daiserin esittävät tutkimuksessaan. Korhonen (2016) on tutkinut asiakaslähtöisyyttä teollisuuden palveluinnovaatioiden kontekstissa. Viime aikoina teollisuuden huomio on siirtynyt koko ajan enemmän palveluihin, palvelujärjestelmiin ja asiakasratkaisuihin. Tästä syystä asiakaslähtöisyyden merkitys myös teollisuusyrityksissä on kasvanut. (Korhonen 2016, 23–24.)

Korhosen (2016) väitöskirja tarkastelee asiakaslähtöisyyttä kehittyvänä käsitteenä, jota voidaan soveltaa tilannekohtaisesti. Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä asiakaslähtöisyydestä, varsinkin erilaisista asiakkaista, asiakasarvosta sekä asiakkaan osallistumisesta ja osallistamisesta innovointiin. (Korhonen 2016, 149.) Tutkija esittää käytännön suosituksia tutkimustulosten pohjalta. Hän ehdottaa, että teollisuuden palveluinnovaatiot tulisi nähdä suurempana kokonaisuutena, osana palveluekosysteemiä, missä hyötyjänä olisivat ihmiset ja yhteiskunta. Asiakkaiden ja sidosryhmien pitäisi olla luontaisesti mukana innovaatioprosesseissa. Tällainen uusi asiakaslähtöinen lähestymistapa edellyttää asiakasarvon huomiointia ja arvon yhteisluomista. Yhteisluominen

vaatii osaavaa ja dynaamista johtamista, jolla luodaan perusta vuorovaikutteiselle oppimiselle. (Korhonen 2016, 142–148.)

Molemmissa tutkimuksissa ollaan yhtä mieltä asiakaslähtöisyyden merkityksellisyydestä liiketoiminnan kehittämisessä. Asiakaslähtöisyys nähdään myös elintärkeänä näkökulmana ja elinehtona menestyksekkääseen liiketoiminnan harjoittamiseen. Molemmat tutkimukset painottavat liiketoiminnan kehittämisen tärkeyttä jatkuvasti ja nopeasti muuttuvilla markkinoilla, ja ovat sitä mieltä, että asiakaslähtöisyys on ainoa keino vastata kovaan kilpailuun ja asiakastarpeeseen. Heidän mielestään asiakaslähtöisen liiketoiminnan ytimessä ovat asiakkaan osallistuminen sekä osallistaminen, unohtamatta kaikkia muita arvoketjun tahoja.

### 4.3 Tutkimuskonteksti

Tässä tutkimuksessa toimeksiantaja on K-Supermarket Ratina, Marko Laaksonen Oy. Marko Laaksonen Oy on perustettu vuonna 2010 ja sen toimiala on isot supermarketit ja päätoimiala on vähittäistavarakauppa. K-Supermarket Ratinan liikevaihto on noin 12 M€ (2020) ja se kasvanut joka vuosi kaupan avaamisesta 2018 lähtien. Kaupan henkilöstöön kuuluu 30 työntekijää, joista puolet on osa-aikaisia ja puolet kokoaikaisia. Kaupassa käy vuosittain noin miljoona asiakasta. K-Supermarket Ratina kuuluu K-ryhmään ja Keskon K-Supermarket-ketjuun. (Laaksonen 2021.)

Laaksonen (2021) mukaan K-Supermarket Ratina on uuden ajan ruokakauppa. Tampereen laadukain ruokakauppa Ratinan kauppakeskuksessa tarjoilee tamperelaisille kokkaajille ja muillekin herkkusuille parhaat raaka-aineet ja ideat yhdistettyinä asioinnin helppouteen. (Laaksonen 2021)

Laaksonen (2021) kertoo, että K-Supermarket Ratiinaan asiakas on aina tervetullut. Tarjolla on kauppahallitunnelmaa, laatuaterioita mukaan ja heti syötäväksi, yli 100 juustolajiketta ympäri maailmaa sekä leipiä ja leivonnaisia yhteensä yli 20 lähi- ja pienleipomosta sekä tietenkin omasta uunista. Kaupan liha- ja kalamestarit valitsevat henkilökohtaisesti tuoreet ja laadukkaat liha- ja kalatuotteet asiakkaiden toiveiden ja sesonkien mukaan. Tavoitteena on täyttää vaativankin kuluttajan tarpeet. Ruokatrendit maailmalta ja Suomesta ohjaavat kaupan kehittämistä. (Laaksonen 2021)

K-ryhmä on Suomen toiseksi suurin päivittäistavarakaupan toimija. Päivittäisestä asiakaskokemuksesta vastaavat lähes 1 000 itsenäistä K-ruokakauppiasta. K-ruokakauppoja on Suomessa noin 1

200 ja niissä käy päivittäin noin 1,2 miljoonaa asiakasta. Noin 470 kauppaa tarjoaa lisäksi verkko-kaupan palvelua. (Laaksonen 2021)

### **K-Supermarket-ketju**

K-Supermarketit ovat tavallista parempia ruokakauppoja, jotka tarjoavat asiakkailleen aina ajankohdan parhaat raaka-aineet ja ideat niin arjen kuin juhlanakin ruoanlaittoon. K-Supermarket-ketjuun kuuluu tällä hetkellä lähes 250 kauppaa. K-Supermarket-kauppias henkilökuntineen rakentaa kauppansa valikoiman oman asiakuntansa mukaan tarjoten runsaasti sekä paikallisia lähituotteita että erikoisuuksia. Monipuolisilla valikoimilla, vastuullisesti toimien ja parasta palvelua tarjoten inspiroimme asiakkaitamme innostumaan ja onnistumaan omassa ruoanlaitossaan ja laajentamaan ruokareviiriään. (Laaksonen 2021)

### **Kesko ja K-ryhmä**

Kesko on suomalainen kaupan alan yritys, joka toimii päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Toimialat ja ketjut toimivat tiiviissä yhteistyössä kauppiasyrittäjien sekä muiden kumppaneiden kanssa. Ketjutoimintaan kuuluu noin 1 800 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa ja Puolassa. (Laaksonen 2021)

Kesko ja K-kauppiat muodostavat K-ryhmän, jonka vähittäismyynti oli vuonna 2020 noin 14 mrd. euroa. K-ryhmä on Suomen suurin ja Pohjois-Euroopan suurimpia kaupan alan toimijoita. Kesko ja K-kauppiat työllistävät yhteensä noin 39 000 henkeä. (Laaksonen 2021)

### **Keskon strategia**

Keskon strategian fokus on kasvussa ja kannattavuuden parantamisessa. Strategian painopistealueet ovat asiakaskokemus sekä digitaalisuus. Kevään 2021 strategiatyön tuloksena strategian ytimeen on tuotu asiakaskokemuksen jatkuvan parantaminen, digitaalisten palveluiden edelleen kehittäminen sekä vastuullisuus ja kestävä kehitys. (Strategia ja tavoitteet 2021.)

Keskon tavoite on olla päivittäistavarakaupassa myös tulevaisuudessa Suomen asiakaslähtöisin ja kannattavin ruokakauppa ja markkinajohtaja ruoan verkkokaupassa. Tavoitteena on myös erottautua kilpailijoista laadulla ja asiakaslähtöisyydellä. Kilpailuetuna nähdään jatkuva kaupan kehittäminen ja uudistaminen. (Päivittäistavarakaupan strategia 2021.)

#### 4.4 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen onnistumisen kannalta pyrittiin valitsemaan haastateltaviksi sellaisia henkilöitä, jotka tuntevat tutkittavan aiheen mahdollisimman hyvin. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 86) pitävät haastattelun etuna juuri mahdollisuutta valita haastateltavat. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää asiakaslähtöistä liiketoiminnan kehittämistä päivittäistavarakaupoissa sekä palvelumuotoilun ja muotoiluajattelun osuutta kehitystyössä K-ryhmässä, joten tietoa tarvitaan henkilöiltä, jotka toimivat jatkuvasti kehittämistyön parissa. Tästä syystä empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla K-ryhmän kauppiaita, K-Supermarket ketjun johtokunnan jäseniä sekä Keskon tuote- ja konseptikehityksestä vastaavia päälliköitä. Kaikilla haastateltavilla on kaupallinen koulutus ja useamman vuoden kokemus päivittäistavarakaupan alalta. (Ks. liite 2.) Heillä kaikilla on myös kokemusta strategisesta johtamisesta sekä liiketoiminnan kehittämisestä kaupan alalla. Lisäksi he kaikki ovat aktiivisesti osallisia päivittäistavarakaupan liiketoiminnan kehittämiseen oman toimenkuvansa mukaisesti. Haastateltavien koulutus, työkokemus ja osaaminen kaupan alalta puolsivat heidän asiantuntijuuttaan ja soveltuvuuttaan tämän tutkimuksen asiantuntijahaastatteluihin. Haastateltavissa oli edustettuna miehiä ja naisia ja ikäjakauma oli 38–58 vuotta.

Asiantuntijahaastattelussa oli tarkoitus kerätä faktoihin perustuvaa aineistoa ja tietoa siitä asiasta tai ilmiöstä mitä tutkitaan. Syy asiantuntijoiden haastattelulle ja haastateltavien valintakriteereihin on yleensä sidoksissa haastateltavien institutionaaliseen asemaan sekä heidän osallisuuteensa tutkittavaan ilmiöön. (Alastalo & Åkerman, 2010, 373–374.) Hirsijärven ja Hurmeen (2011, 59) mukaan haastateltavien valinnan on oltava harkittua ja tarkoitukseen sopivaa. Tutkimuksen haastateltavat valittiin perustuen oletukseen, että valitut henkilöt pystyvät kertomaan ja avaamaan tutkittua ilmiötä parhaiten. Voidaan siis puhua harkinnanvaraisesta näytteestä.

Haastateltavien lukumäärää ei määritelty tutkimuksen alussa, mutta alustavasti oli kaavailtu haastateltavaksi 7–12 henkilöä. Haastateltavien kokonaismääräksi muodostui lopulta 7 henkilöä. Aineiston keruuta jatkettiin, kunnes aineisto alkoi toistaa itseään, eikä uutta tietoa enää saatu. Tätä

Hirsijärvi ja Hurme (2009) kutsuvat saturaatioksi. Heidän mielestään aineisto on riittävä, kun asiat alkavat toistua haastatteluissa. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 182.) Eskola ja Suorantakin (2014, 63) esittävät, että saturaation tapahtuessa aineisto on riittävän kokoinen teoreettisesti merkittävään tutkimustulokseen.

Haastateltavat valittiin harkinnanvaraisesti yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Haastateltavien kattaus olikin erittäin monipuolinen ja kattava. Kaikki haastateltavat toimivat isojen supermarketien (yli 1000m<sup>2</sup>) liiketoiminnan kehitystyössä edustaen erilaisia taustoja, toimenkuvia ja lähtökoh-  
tia. Haastateltavat pyrkivät kehittämään liiketoimintaa omilla erilaisilla näkemyksillään ja tavoil-  
laan, mutta kaikkien yhteinen tavoite on päivittäistavarakaupan jatkuva kehittäminen ja  
parantaminen. Haastateltavat valittiin maantieteellisesti eri puolilta Suomea. Haastateltavien asi-  
antuntijuus pohjautui tutkijan ja toimeksiantajan ennakkotietoihin haastateltavien taustoista, me-  
riiteistä ja referensseistä liittyen liiketoiminnan kehittämiseen.

Haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen ja kaikki haastateltavat ilmoittivat haastatteluun osal-  
listumisen syyksi mielenkiinnon ja kiinnostuksen aiheetta ja ilmiötä kohtaan. Hyvän tutki-  
muskäytännön mukaisesti tutkimukseen osallistujat antoivat suostumuksensa tutkimukseen. Suos-  
tumuksen edellytyksenä oli se, että tutkittavan tietoon saatettiin kaikki oleellinen ja tarvittava  
tieto tutkimuksesta.

#### **4.5 Tutkimusaineiston keruu**

Tässä tutkimuksessa haastattelujen tavoitteena oli selvittää haastateltavien ajatuksia, kokemuksia ja mielipiteitä liittyen tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Haastattelujen avulla haluttiin päästä käsiksi haastateltavien kokemukseen ja tietämykseen tutkittavasta aiheesta. Robson (1995, 227) painottaa ihmisten tutkimisessa sitä, että tutkittavien pitäisi päästä itse kertomaan ja kuvaamaan heitä koskevia asioita. Tällainen suora kielellinen vuorovaikutus on myös Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 204) mielestä ainutlaatuista.

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastattelua. Hirsijärvi, Remes ja Saja-  
vaara (2009, 205) toteavat, että haastattelu on päämenetelmänä laadullisessa tutkimuksessa.  
Myersin ja Newmanin (2007, 4) mukaan haastattelu on erittäin suosittu laadullisen tutkimuksen  
aineistonkeruumenetelmä. Myös Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006a) mielestä haastattelu

on yleisesti käytetty aineistonkeruumenetelmä laadullisissa tutkimuksissa. Haastattelun tekee suosituksi aineistonkeruumenetelmäksi sen joustavuus ja soveltuvuus erilaisiin tutkimuksiin (Myers & Newman 2007, 4). Joustavuutta pitää etuna myös Hirsjärvi ja Hurme (2001). Joustavuus näkyy heidän mukaansa siinä, että haastateltavat voidaan tarvittaessa valmistaa haastatteluun antamalla kysymykset etukäteen, lisäksi haastattelutilanteessa on mahdollisuus selventää asioita, käydä keskustelua ja vaihtaa kysymysjärjestystä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Tutkimuksen haastattelumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, sillä teemahaastattelulla voidaan hakea vastauksia monenlaisiin tutkimuskysymyksiin ja ongelmiin. Se sopi tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksen selvittämiseen parhaiten, sillä kyseessä on melko uusi ja vähän tunnettu ilmiö. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006b) mukaan teemahaastattelu on hyvä tiedonkeruumenetelmä, kun halutaan tietoa vähemmän tunnetuista asioista tai ilmiöistä. Hirsjärvi ja muut (2009, 205) esittävät, että haastattelu valitaan usein aineistonkeruumenetelmäksi, kun kysymyksessä on vähän kartoitettu ja melko tuntematon asia, johon on vaikea tietää vastauksia ennakoon.

Teemahaastattelun valintaan vaikutti myös se, että se on muodoltaan melko joustava. Hirsjärvi ja muut (2009, 204) pitävät nimenomaan joustavuutta haastattelun suurimpana etuna. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006b) mukaan haastateltavalla on mahdollisuus puhua avoimesti ja vapaasti. Myös kysymysten asettelu, muoto ja järjestys ovat vapaat. Haastattelija kuitenkin ohjaa ja johtaa keskustelua ennalta valittujen teemojen ja aiheiden pohjalta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.) Hirsjärvi ja Hurme (2001) painottavat myös haastattelijan merkitystä ohjaajana ja keskustelun johtajana. Teemahaastattelu ei ole täysin avoin, vaan teema ja aiheet muodostavat haastattelun rakenteen ja pohjan. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.) Teemahaastattelun joustavuus mahdollistaa lisäksi tarkentavien lisäkysymysten esittämisen, eikä kaikille haastateltaville tarvitse esittää tarkalleen samoja kysymyksiä samassa järjestyksessä. Etukäteen valitut teemat pitävät huolen siitä, että tutkimuksen kannalta tärkeät asiat tulee käsiteltyä joka haastattelussa. (Tuomi ja Sarajärvi 2018, 88.)

Teemahaastattelu on Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto. Se on kuitenkin lähempänä strukturoimatonta kuin täysin strukturoitua haastatte-

lua. Menetelmälle on tyypillistä, että haastattelun rungoksi on valittu teema, joka ohjaa haastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.) Tuomi ja Sarajärvi (2018, 88) täsmentävät, että teemat on valittava huolella ja niiden tulee perustua asioista sekä ilmiöistä jo tiedossa oleviin viitekehyksiin. Teemoja on mahdollisuus etsiä kirjallisuudesta, teorioista, aikaisemmin tehdyistä tutkimuksista ja artikkeleista sekä omista ajatuksista ja ideoista (Aaltola & Valli 2007, 34). Tämän tutkimuksen teemat on valittu tutkimuksen viitekehysten pohjalta.

Tämän tutkimuksen teemahaastattelujen teemat valittiin tietoperustan pohjalta, kuten sanottu. Tutkimusongelma ja -kysymykset määrittivät tutkimuksen teorian ja viitekehysten. Tietoperustaa ja aikaisempia tutkimuksia aiheeseen liittyen kartoitettiin ja opiskeltiin tarkoin jo ennen varsinaisen tutkimussuunnitelman laadintaa. Lopulliseen tutkimussuunnitelmaan sisällytettiin kirjallisuuskatsaus aiheeseen sovellettavista teorioista sekä aikaisemmista tutkimuksista. Tietoperusta oli täysin välttämätön tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tietoperustan pohjalta laadittiin teemahaastattelujen runko ja sisältö. Tietoperusta myös kasvatti tutkijan osaamista, ammattitaitoa ja itsetuntoa, joista oli merkittävää hyötyä haastattelujen järjestämisessä, toteuttamisessa ja analysoinnissa. Tietoperustan ansiosta teemahaastattelut olivat johdonmukaisia, uskottavia ja ammattimaisia. Tietoperustan ansiota oli myös tutkijan osaaminen ja asiantuntijuus tutkitusta aiheesta. Tämä ammattimaisuus ja asiantuntijuus teki selvän vaikutuksen haastateltaviin, ja tutkimukseen ja tutkijaan suhtauduttiin asiaankuuluvalla vakavuudella.

Tutkimussuunnitelman kirjallisuuskatsauksen tietoperusta ja aikaisemmat tutkimukset koostuivat pääosin muotoiluajattelua, muotoilua ja palvelumuotoilua käsittelevistä kirjoista, artikkeleista ja tutkimuksista. Tietoperustasta muodostui varsin kattava, mutta melko pinnallinen tietotaito tutkijalle. Näiden tietojen perusteella laadittiin kuitenkin onnistunut teemahaastattelurunko, joka toimi raamina koko tutkimuksen ajan. Tutkimuksen edetessä tutkijan osaaminen, tieto ja into tutkittavasta aiheesta kasvoi. Aikaisemmin hankittua tietoa syvennettiin ja sitä myöten teemahaastattelujen apukysymyksiä tarkennettiin. Lisäksi tutkimuksen edetessä ja aineiston johdattelemana hankittiin syvällisempää tietoa asiakaskokemuksesta ja asiakaslähtöisyydestä. Kokonaisuudessaan tietoperustan ja haastattelun teemojen välinen yhteys oli johdonmukainen ja onnistunut.

## Tutkimusaineiston kerääminen

Ennen varsinaisia haastatteluja tein testihaastattelun harjoitellakseni haastattelun tekemistä. Tein teemahaastattelun harjoitustyönä Laadullinen tutkimus opintojaksolle. Tutkittava ilmiö ja tutkimuskysymykset olivat erilaiset kuin tässä tutkimuksessa, mutta tutkimuskonteksti ja -ote, aineistonkeräämismenetelmä ja sisällönanalyysi olivat vastaavia. Testiaineiston kerääminen ja sen analysointi oli todella opettavaista. Käytin testihaastattelun oppeja hyväksi tämän tutkimuksen teemahaastattelun suunnittelussa, toteutuksessa ja analysoinnissa. Testihaastattelun jälkeen perehdyin lisää metodikirjallisuuteen, jonka oppeja sovellettiin tässä tutkimuksessa.

Testihaastattelun perusteella huomasin kuinka tärkeitä oikein muotoillut ja asetellut teemat ovat haastattelun onnistumisen kannalta. Tarkensin teemoja ja täsmensin niitä varsinaista tutkimusta varten. Lisäksi terävöitin teemojen apukysymyksiä. Apukysymyksistä tein selkeämpiä ja helpommin ymmärrettäviä. Testihaastattelun pohjalta osasin aikatauluttaa ja mitoittaa tutkimushaastattelut huomattavasti paremmin.

Testihaastattelu opetti malttia ja kärsivällisyyttä odottaa ja antaa haastateltavan vastata rauhassa kysymyksiin sekä sen, että haastateltavaa ei tule johdatella liikaa. Testihaastattelu sai myös oivaltamaan, että minulla on todella suuri valta ja vastuu haastattelun toteuttamisessa. Toisaalta se oli hyvä, sillä pystyin pitämään keskustelun teemat asettamissani raameissa ja aikataulussa. Toisaalta se oli huono, sillä huomasin, että halutessani sain juuri sellaisia vastauksia kuin toivoin. Nämä kaikki asiat huomioitiin hyvällä menestyksellä tämän tutkimuksen teemahaastatteluissa ja uskonkin, että tämän tutkimuksen haastatteluaineistoa voidaan pitää varsin luotettavana ja uskottavana.

Analysoin testihaastattelun aineiston myös asiaankuuluvalla tavalla ja harjoittelin tuloksen kirjoitusta aineiston pohjalta. Testiaineiston analyysi osoitti, kuinka vaikeaa ja työlästä aineiston analyysi todellisuudessa on. Tämän huomion siten, että tutkimussuunnitelman aikataulua muutettiin merkittävästi. Jatkoisin sisällönanalyysin tekemiseen varattua aikaa puolta pidemmäksi kahteen viikkoon, eikä sekään todellisuudessa riittänyt. Tosin oli hyvä, että edes tuo kaksi viikkoa oli varattu kalenteristani pelkästään analyysin tekemiseen ja sain keskittyä pelkästään siihen.

Keräsin tutkimusaineiston teemahaastatteluina ennalta määrätyiltä henkilöiltä, ennalta määrätyn aikataulun mukaisesti. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin. Kaikki haastattelut toteutettiin Teams-sovelluksen avulla koronatilanteen ja välimatkojen vuoksi. Teams-sovelluksen käyttöä puolsi myös se, että sen avulla pystyin paremmin tavoittamaan kiireisiä haastateltavia heille sopivina ajankohtina.

Teams-haastattelukutsu lähetettiin haastateltaville viikkoa ennen varsinaista haastattelua. Kutsujen liitteenä oli lyhyt kuvaus tutkimusaiheesta sekä haastattelun teemat. Tällä oli tarkoitus varmistaa tutkimusaineiston luotettavuus. Ohjeistin haastateltavia tutustumaan teemoihin ennen haastattelua, minkä he kaikki tekivätkin. Tuomi ja Sarajärvi (2002) esittävät, että haastattelun tarkoitus olisi saada mahdollisimman paljon tietoa tutkitusta ilmiöstä ja asiasta. Tästä syystä he suosittelevat antamaan haastateltaville mahdollisuuden tutustua teemoihin etukäteen. (Tuomi ja Sarajärvi 2002, 85–86.)

Ennen varsinaisen haastattelun aloitusta kävimme läpi tutkimuksen aiheen ja tavoitteet, haastattelun teemat, haastattelun kulun sekä luottamuksellisuuteen ja anonyymiteettiin liittyvät asiat. Nämä kaikki ovat hyvän tutkimustavan perusedellytyksiä. Lisäksi painotin haastateltavalle, että hän olisi mahdollisimman avoin ja vastaisi kysymyksiin vapaasti, eikä antaisi mahdollisesti vaikeaselkoisten ja monitulkintaisten käsitteiden häiritä vastaamista. Ennakkoon lähetetty materiaali tutkimuksen aiheesta ja haastattelun teemoista sekä hyvä alustus ennen haastattelun aloitusta, loivat avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin. Ojasalo, Moilanen & Ritalahti (2009, 97) painottavat myös aloituksen tärkeyttä luottamuksen ja avoimen ilmapiirin luomisessa.

Haastattelun teemat ja niiden alakysymykset oli suunniteltu huolella siten, että ne tuottaisivat vastauksen tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Haastattelut toteutuivat haastattelun teemoja mukaillen, mutta teemojen sisällä keskustelu oli melko vapaata. Apukysymysten järjestys, muoto ja painotus vaihtelivat eri haastatteluissa tarkoituksenmukaisesti. Yleinen tunnelma oli innostunut ja rento.

Kaikki haastattelut tallennettiin sekä Teams-sovellukseen että puhelimen sanelimeen. Litteroin haastatteluaineiston, eli muutin puheen kirjalliseen muotoon. Litterointi ei tapahtunut sanasta sa-

naan, eikä haastateltavien ilmeitä, eleitä tai muita ei-verbaaleja vuorovaikutuksen keinoja kirjotettu muistiin. Myös tauot, äänenpainot ja -voimakkuus jäivät litteroinnissa huomioimatta. Tässä tutkimuksessa en kiinnittänyt huomiota siihen, miten asiat sanottiin vaan pääpaino on siinä, mitä sanottiin. En siis suorittanut havainnointia haastattelun yhteydessä, mikä olisi vaikuttanut tutkimustuloksiin. Tuomi ja Sarajärvi (2002, 86) teroittavat, että tämä seikka tulee mainita tutkimuksessa.

Päädyin tähän ratkaisuun, sillä osa haastateltavista ei halunnut käyttää Teams-sovelluksen kameraa haastattelun yhteydessä. Tutkimuksen luotettavuuden ja uskottavuuden kannalta olisi ollut kyseenalaista analysoida samalla menetelmällä hankittua aineistoa yksilöllisesti. Alkuperäinen tarkoitukseni oli kyllä huomioida aineistoanalyysissä kaikki vuorovaikutuksen ilmentymät. Se olisi sopinut hyvin tutkimukseen, jossa palvelumuotoilun teoria on suuressa osassa tutkimusta. Palvelumuotoilussa halutaan ymmärtää asiakasta, hänen kokemuksiaan ja astua hänen asemaansa. Vuorovaikutus on paljon muutakin kuin sanoja ja empatian avulla olisi ollut mahdollisuus ymmärtää haastateltavia ehkä vielä syvemmin.

Haastateltavista käytettiin tunnistuskoodeja ja haastateltavat merkittiin seuraavalla tavalla: haastateltava numero 1 (H1), numero 2 (H2) jne. haastattelujärjestyksen mukaan. Tutkimusaineisto kerättiin lokakuussa 2021. Aineisto oli sopiva ja tarkoituksenmukainen tutkimuskysymysten ja tutkimusmenetelmän suhteen. Tutkimusaineistolla saatiin riittävät ja perustellut vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin

## **4.6 Aineiston analyysi**

Tutkimusaineisto analysoitiin sisällönanalyysillä, joka on perusanalyysimetelmä laadullisessa tutkimuksessa. Tuomen ja Sarajärven (2002, 103) mukaan sisällönanalyysia voidaan pitää myös väljänä teoreettisena viitekehyksenä ja useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat jollain tavalla sisällönanalyysiin. Puusa ja Juuti (2011, 116) esittävät, että analyysin tavoitteena on koota aineistosta mielekäs ja selkeä kokonaisuus, jonka pohjalta pystytään rakentamaan rikas tulkinta ja tekemään arvokkaita johtopäätöksiä. Laadullisen tutkimuksen analyysiä voidaan tehdä kolmella eri muodolla, joita ovat aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen analyysi.

Tässä tutkimuksessa analyysimuotona käytettiin teoriasidonnaista analyysiä. Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan teoriasidonnaisessa analyysissä teoria toimii analyysin apuna, mutta analyysi ei pohjaudu suoraan teoriaan. Teorialla ei ole teoriasidonnaisessa analyysissä ensisijaista ja ohjaavaa roolia aineiston tarkastelussa, vaikka analyysistä voidaan tunnistaa aikaisemman tiedon ja teorian vaikutus. Teoriasidonnaisen analyysin päättelylogiikka perustuu usein abduktiiviseen päättelyyn, missä tutkija yhdistelee aineistoa ja valmiita malleja, välillä jopa luovasti. Teoriat ja aineisto vuorottelevat ja yhdistelyn seurauksena saattaa syntyä uuttakin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109–110.)

Tässä tutkimuksessa päädyttiin teoriasidonnaiseen analyysiin, sillä aineistoon on valittu erikseen osia teorian pohjalta, mutta aineisto on kerätty varsin vapaasti. Aineiston analyysi aloitettiin aineistolähtöisesti, mutta analyysin edetessä teoriaa käytettiin apuna ja ajatuksia ohjaavana. Puusan ja Juutin (2011, 120) mukaan teoriasidonnaisessa ajatteluprosessissa vaikuttavat sekä aineisto ja teoria. Tuomen ja Sarajärven (2002, 108) mukaan aikaisempi tieto ei ole teoriaa testaavaa, vaan se pikemminkin aukoo uusia ajatusuria. Tällainen teoriasidonnainen lähestymistapa koettiin tähän tutkimukseen sopivaksi myös siksi, että aineistolähtöisessä analyysissä on vaikea kontrolloida sitä, vaikuttavatko tutkijan ennakkoluulot analyysiin. Toisaalta voidaan väittää, että teorialähtöisessä analyysissä aiempi tieto saattaa sanella, miten aineisto kerätään ja tutkittava ilmiö käsitteenä määritellään. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 110–111.) Teoriasidonnainen lähestymistapa nähtiin sopivaksi, koska tutkija on kokematon. Kokemattoman tutkijan voi olla hankala kontrolloida ennakkoluulojaan. Teoriasidonnaisuuden nähtiin myös tukevan ja vahvistavan kokemattoman tutkijan asiantuntijuutta ja osaamista, jota tarvittiin varsinkin aineiston keräämisessä ja analysoinnissa.

## **Eesityöt**

Hirsjärven ja muiden (2009, 221) mukaan aineistosta päästään tekemään päätelmiä vasta esitöiden jälkeen. Puusa ja Juuti (2011, 120) esittävät myös, että ennen varsinaista analyysiä on tehtävä esitöitä, koska laadullista aineistoa kertyy yleensä runsaasti. Molemmat jakavat esityöt kolmeen vaiheeseen; tarkistaminen, täydentäminen ja järjestäminen, joita kaikkia käytin ennen varsinaisen analyysin aloittamista.

Ensimmäiseksi kävin aineiston läpi useaan kertaan ja tarkistin tiedot virheellisyyksien ja puutteiden havaitsemiseksi. Alkuun vaikutti siltä, että tarvitsisin lisätietoa tutkimukseni kannalta tärkeimmästä aiheesta eli asiakaslähtöisyydestä. Kuuntelin haastattelut useampaan kertaan ja kertosin haastatteluista tehtyjä muistiinpanoja. Lisäksi palasin tutkimuksen teoriapohjaan ja kartoitin tietoa lisää. Havaitsin ettei tietoja tarvitsekaan täydentää, eikä lisäaineistoa tarvita, joten järjestin aineiston tallennusta ja analysointia varten.

Seuraavaksi litteroin aineiston, eli puhe muutettiin kirjalliseen muotoon. En litteroinut puhetta sanasta sanaan vaan jätin tämän tutkimuksen kannalta merkitsemättömät sanat, huokaukset, naurut ja muminat pois. Tein päätöksen niiden poisjättämisestä jo haastatteluvaiheessa. En usko, että niiden poisjättäminen vaikuttaa merkittävästi tutkimuksen luotettavuuteen ja uskottavuuteen.

### **Sisällönanalyysi**

Ensimmäinen varsinainen sisällönanalyysivaihe oli aineiston jäsentäminen, mikä tapahtui aineistolähtöisesti. Jäsentämisen tavoitteena on hahmottaa merkityskokonaisuuksia ja työhypoteeseja sekä muodostaa alustava kokonaiskuva aineistosta (Puusa & Juuti 2011, 121). Sitten toteutin aineiston pelkistämisen pilkkomalla aineiston osiin ja tarkastelin sitä yksityiskohtaisemmin, minkä avulla sain rajattua laajaa aineistoa. Tavallaan siis ryhmittelin aineiston ja kirjoitin sen uusiksi. Tulostin pelkistetyn aineiston ja merkkasin sen värikynillä osiin tarkastelun selventämiseksi. Sain näin eroteltua tutkimusongelman kannalta relevantin tiedon epärelevantista ja kokonaisuus alkoi hahmottua paremmin. (Puusa & Juuti 2011, 121.)

Seuraava vaihe tutkimukseni sisällönanalyysissä oli teemoittelu. Tein teemoittelun teemahaastattelussa määriteltyjen teemojen mukaisesti. (Patton 2002, 439.) Jokaisen teeman alle keräsin kaikki haastattelun kohdat, joissa puhuttiin teemaan liittyvistä asioista. Teemoittelu teemahaastattelun teemojen mukaan vaikutti aluksi helpolta ja nopealta tavalta, mutta osoittautuikin lopulta todella vaikeaksi ja aikaa vieväksi. Tästä syystä toteuttaisin teemoittelun seuraavalla kerralla toisin ja loisin teemat aineiston pohjalta, enkä käyttäisi valmiita teemoja. (Patton 2002, 452–454.)

Tuomen ja Sarajärven (2002) mukaan teemoittelu tarkoittaa laadullisen aineiston pilkkomista ja ryhmittelyä erilaisten aihepiirien mukaan. Tämä mahdollistaa tiettyjen teemojen esiintymisen ja

ilmenemisen vertailun aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105–107.) Puusa ja Juuti (2011, 121) ovat samaa mieltä ja painottavat, että teemoittelu auttaa hahmottamaan teemojen sisäistä rakennetta ja niiden suhdetta toisiinsa. Valitsin teemoittelun, koska se oli looginen tapa tulkita ja hahmottaa hajanaista ja laajaa aineistoani. Sen haasteena oli joidenkin teemojen muodostamien kokonaisuuksien sidonnaisuus muihin teemoihin (Puusa & Juuti 2011, 121).

Aineiston sisällönanalyyysissa teemoja oli kolme ja aineisto pelkistettiin teemojen mukaisesti. Seuraavaksi tarkastelin aineistoa ja analysoin sitä samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien löytämiseksi. Tämän jälkeen ryhmittelin aineiston omiin alaluokkiin ja tiivistin samankaltaiset alaluokat yhteiseen yläluokkaan. Lopuksi yhdistin yläluokat ja uudelleen nimesin ne pääluokkiin. Pääluokkia on kaksitoista. Puusa ja Juuti (2011) kuvaavat tätä vaihetta kategorioinniksi. Alakategoriat yhdistetään ja niistä muodostetaan yläkategorioita. Kategorioiden muodostamista jatketaan, kunnes se ei ole enää mahdollista. Lopuksi yhdistetään kaikki yläkategoriat kaikkia kuvaavaksi kategoriaksi. (Puusa & Juuti 2011, 122.) Tuomi ja Sarajärvi (2002, 107) puolestaan puhuvat tyypittelystä, missä aineisto ryhmitellään tietyiksi tyypeiksi.

Ryhmittely-sana kuvaa käyttämäni menetelmää parhaiten. Tutkimuksessani tulostetusta aineistosta koottiin käytännössä palapeli työhuoneen lattialle. Siirtelin eri värikoodein merkittyjä aineistoja eri aineistokokonaisuuksien alle ja samalla ymmärrys aineistosta kasvoi ja syveni. Tällä tavalla kokonaisuus alkoi hiljalleen hahmottua ja pystyin tekemään mielenkiintoisen aineiston pohjalta jo tulkintoja. Aineiston tulkinnassa käytin tukena ennen aineiston keräämistä omaksuttua teoriapohjaa sekä tutkimuksen edetessä kartutettua uutta tietoa. Oppimiseni tutkimuksen aikana vaikutti myös aineiston tulkintaan ja tutkimuksen lopullisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin. Palapelistä työhuoneen lattialla muodostuikin lopulta ymmärrettävä ja johdonmukainen kokonaisuus.

Taulukko 1. Sisällönanalyysissä muodostuneet teemat ja pääluokat

ALAKYSYMYKSET	TEEMAT	PÄÄLUOKAT
Miten Päivittäistavarakaupan liiketoimintaa kehitetään?	Asiakaslähtöinen strategia	Keskon asiakaslähtöisyys käytännössä  Asiakstarpeiden ja -ymmärryksen kartoittaminen  Asiakasymmärryksen hyödyntäminen  Asiakkaan osallistamisen ja osallistumisen haasteet
Millainen on asiakkaan rooli liiketoiminnan kehittämisessä?	Liiketoiminnan kehittäminen	Asiakkaan rooli  Organisaation työnjako ja roolitus  Organisaation ulkopuoliset osapuolet
Miten muotoiluajattelua ja palvelumuotoilua käytetään liiketoiminnan kehittämisessä?	Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu liiketoiminnan kehittämisessä	Muotoiluajattelu  Organisaation ulkopuolisten osapuolien tuomat hyödyt  Organisaation ulkopuolisten osapuolien tuomat haitat  Päivittäistavarakaupan kehittäminen tulevaisuudessa  Sosiaalinen media liiketoiminnan kehittämisessä

## 5 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset on esitetty teemahaastatteluisissa käytettyjen teemojen mukaisesti. Teemoja on kolme ja ne on jaettu osiin sisällönanalyysissä muodostuneiden pääluokkien mukaan.

### 5.1 Asiakslähtöinen strategia

Tutkimuksessa selvitettiin asiakkaiden osallistumista ja osallistamista liiketoiminnan kehittämiseen. Teemahaastattelun ensimmäinen teema, asiakslähtöinen strategia käsittelee tätä aihetta. Tämän teeman alle muodostui analyysissä neljä pääluokkaa, joiden mukaan aihealueet on otsikoitu. Pääluokkia ovat Keskon asiakslähtöisyys käytännössä, asiakstarpeiden ja -ymmärryksen kartoittaminen, asiakasymmärryksen hyödyntäminen ja asiakkaan osallistumisen ja osallistamisen haastavuus.

#### 5.1.1 Keskon asiakslähtöisyys käytännössä

Asiakaskokemus on toinen tärkeimmistä Keskon strategian painopistealueista. Asiakaskokemuksella nähdään olevan selvä yhteys asiakslähtöisyydelle. Kesko kokee, että asiakslähtöisyys on keino erottautua kilpailijoista. Asiakkaan osallistumisen ja osallistamisen hyödyt tiedostetaan koko yhtiön tasolla. Asiakslähtöisyys on ollut pitkään Keskon strategian kulmakiviä ja tänä päivänä Keskon suhtautuminen asiakslähtöisyyteen on erittäin positiivinen ja myötämielinen myös suurimman osan haastateltujen kauppiaiden mielestä. Asiakslähtöisyys sanana tulee esiin useamman haastattelun yhteydessä, mutta asiakslähtöisyyden käsitettä ei avata sen enempää.

Viisi vuotta siinä on mennyt, että se on alkanut näkyä toiminnassa. Sitä kautta, tietysti mun oma tulkinta, että se on niinku yksi isoimmista syistä, miksi Kesko on pärjännyt kilpailijoita paremmin. (H2)

Keskon ketjujohdossa ja konseptikehitysjohdossa asiakslähtöinen toimintatapa nähdään positiivisena ja kannustavana. Kaikille kauppiaille asiakslähtöinen yrityskulttuuri ei näyttäyty ja jalkaudu ihan noilla ylisanoilla, mutta yksi kauppias sanoo Keskon kannustavan asiakslähtöiseen toimintaan, esimerkiksi asiakasraatien pitämiseen.

Eihän ilman tällaista asiakaslähtöistä strategiaa voi pärjätä markkinoilla. (H3)

Mun mielestä hirmu positiivinen. (H1)

Tosi paljon kannustetaan. (H6)

Ei ehkä kannusteta niin hirveästi, mutta ollaan myötämielisiä kyllä. (H5)

Toisaalta kaikki paitsi yksi haastateltu kauppias näkevät Keskon suhtautumisen asiakaslähtöiseen toimintaan nykyään hyvänä.

Yhteen aikaan se oli tosi voimakasta, kun asiakasraadit olivat muodissa. Nyt ei ole kyllä vähään aikaan kuulunut Keskon puolesta mitään. (H4)

Asiakaslähtöistä yrityskulttuuria tuodaan esille Keskon johdon taholta. Ei suoranaisesti tyrkytetä ja vaadita, mutta annetaan positiivista painetta siihen suuntaan. K-kauppiat ovat itsenäisiä yrittäjiä, joten vastuu kaupan kehittämisestä jää viime kädessä heille.

Vastuu kaupan kehittämisestä on kauppialla, Keskolta tulee semmonen niinku positiivinen paine, joka kyllä näkyy toiminnan kehittämisessä. (H5)

### **5.1.2 Asiakastarpeiden ja -ymmärryksen kartoittaminen**

Asiakastarpeiden ja -ymmärryksen kartoittaminen ja tunnistaminen ovat suuressa roolissa ja asemassa Kesko-konsernissa. Asiakasymmärryksen kartoittamiseksi tehdään valtavasti töitä koko yhtiön tasolla ja selvästikin sen merkitys liiketoiminnan kehittämisessä ja parantamisessa nähdään elintärkeänä kilpailuetuna. Asiakastarpeiden ja -ymmärryksen kerääminen on hyvin suunniteltua, toteutettua ja johdettua.

## Markkina- ja toimintaympäristötutkimus

K-ryhmän toimintaan vaikuttavat maailmanlaajuiset megatrendit sekä toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Tunnistamalla toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset ja megatrendien vaikutuksen K-ryhmä pystyy ennakoimaan tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia. K-ryhmällä on omaa tutkimustoimintaa liittyen markkinoihin ja trendeihin. Lisäksi eri yksiköissä on omia tutkijoita, jotka tutkivat ja skannaavat ostoskäyttäytymistä maailmanlaajuisesti.

Meidän konseptinkehitysyksikössä meillä on yksi henkilö, joka on siis nimikkeellä tutkimuspäällikkö, ja hän skannaa ulkomailta asioita. Me annetaan hänelle toimeksiannot; viimeksi mä annoin hänelle toimeksiannon dumplingeista. Onko ne missään nousseet vielä niinku jutuksi? (H1)

Tutkitaan, mitä asiakkaat ovat mistäkin asioista mieltä, vaikkapa joku ilmastonmuutos ja muuta vastaavaa, jotta me osataan ennakoida. (H3)

Kyllähän me toki ennustetaan myös markkinoiden muuttumista ja sitä kautta, että millä tavalla nyt Euroopassa ja tietysti muuallakin maailmassa ihmiset toimii ja muuttuuko siellä ostotottumukset. (H3)

Tutkimustoiminnalla sekä tutkimustulosten ja erilaisten raporttien tarkalla analysoinnilla on selvästi suuri vaikutus päivittäistavarakaupan kehittämistyöhön yhtiötasolla, konseptien kehitysyksiköissä sekä yksittäisissä yrittäjävetoisissa kauppayksiköissä. Yhtiö tuottaa todella paljon tietoa markkinoista ja trendeistä ja jakaa sitä myös kaikille yksiköille. Kauppiaat seuraavat myös itse tarkkaan toimialan ja toimintaympäristön muutoksia ja trendejä. Lisäksi yhtiö- ja yksikkötasolla seurataan toteutuvaa ja toteutunutta myyntiä, jonka perusteella pystytään arvioimaan ja ennustamaan tulevaisuutta.

Kyllähän me tiiminä kartoitetaan millaisia konsepteja me lähdetään kehittämään. Nehän lähtee asiakastarpeista ja tottakai trendeistä. Tietenkin, kun Keskolla ollaan, niin meillä on niin valtava koneisto taustalla, että mehän pystytään saamaan tutkimusdataa aika paljon omasta talosta. (H1)

Kauppiaana tähän toimialaan liittyvien trendien seuraaminen, sitten vielä laajemmin niinku elämiseen yleisesti ja kuluttamiseen liittyvien trendien seuraaminen, jotta ymmärrettäisiin mihin suuntaan kuluttajien tarpeet yleisesti ovat menossa. (H2)

Me analysoidaan toteutuvaa myyntiä tosi tarkasti ja sen perusteella arvioidaan tulevaisuuden muutoksia. (H3)

## **Asiakasymmärrys**

Kesko-konserni kerää valtavan määrän asiakastietoa ja -ymmärrystä tutkimusosastonsa johdolla, niin Suomesta kuin maailmaltakin. Lisäksi K-Plussa kanta-asiakasohjelma pitää sisällään ja tuottaa taukoamatta lisää asiakastietoa. Tästä suuresta määrästä asiakastietoa pyritään luomaan asiakasymmärrystä, joka on yksi palvelumuotoilun kulmakivistä. Kesko-konserni tekee asiakastutkimusta myös 2017 aloitetun Kylä-asiakasyhteisön avulla. Kylä-yhteisö toimii netissä ja yhteisössä on tällä hetkellä tuhansia jäseniä. Asiakasyhteisön tavoite on tehdä tutkimuksia asiakkaita osallistamalla ja aktivoimalla heitä K-ryhmän kehittämiseen. Konsernitasolla on tietoa ja asiakasymmärrystä saatavilla todella paljon ja tästä kaikesta tiedon määrästä juuri oikean tiedon löytäminen on avain asiakasymmärrykseen. Asiakastieto- ja ymmärrys on kaikkien K-ryhmäläisten saatavilla.

Meillä on dataa valtavasti ja suuri haaste on sitten vaan just se, miten käytät oikeanlaista dataa oikeassa kohdassa. (H1)

Meillä on kyläyhteisö, missä on toistakymmentä tuhatta asiakasta ja tuota sehän on alusta, mihin me pystytään tekemään hyvinkin kohdennettuja kysymyksiä. Sitä kautta tutkimaan, mitä asiakas mieltii. (H1)

Meillä on tällainen kyläyhteisö, jolle niin sanotusti heitetään erilaisia asioita sparrattavaksi. (H7)

Kesko ja sen K-kauppiaat mittaavat asiakastyytyväisyyttä laajalla kyselyllä kaksi kertaa vuodessa ja kauppiaat mittaavat suositteluhalukkuutta (Net Promoter Score) useamman kerran vuodessa. Molemmilla mittareilla kartoitetaan asiakaskokemusta. Valtava määrä asiakastietoa ja -ymmärrystä

on myös koko K-ryhmän henkilöstöllä ja varsinkin haastatellut kauppiat kertoivat arvostavansa ja luottavansa henkilökunnaltaan saamaansa tietoon asiakastarpeista ja -ymmärryksestä. Kauppiat ja kaupan henkilökunta kartuttavat asiakasymmärrystä myös Plussa-korttitietoja analysoimalla, myynninseurannalla, sosiaalisen median kanavia seuraamalla sekä aktiivisella vuoropuhelulla asiakkaiden kanssa arkisen tekemisen lomassa.

Yksi kauppiaista kertoi käyttäneensä myös asiakasraatia asiakasymmärryksen kasvattamiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen ja toinen kauppias kertoi koululaisten osallistumisesta erään tuotteen maistelutestiin. Kauppiat keräävät myös aktiivisesti asiakaspalautetta omissa yksiköissään ja tekevät tarvittaessa omia kyselyjä ja tutkimuksia. NPS:n tulokset ja asiakaspalautteet kerätään sähköiseen Hymy-järjestelmään. Haastattelun kauppiat käsittelevät kaikki palautteet henkilökohtaisesti ja siirtävät tarvittaessa tuotetoiveet eteenpäin valikoimahallintaprosessiin. Kaikki haastatellut kauppiat kertoivat arvostavansa asiakaspalautteita ja tuotetoiveita. Yksi kauppiaista kertoi jopa täyttävänsä jokaisen tuotetoiveen.

Kaksi kertaa vuodessa asiakastyytyväisyystutkimus, missä eri osa-alueet mitataan. Sitten meillä on NPS käytössä ja tota asiakaspalautteet ja sitten tehdään tarvittaessa kyselyjä ja tutkimuksia niistä asioista, mitä pitää niinku kohentaa. (H6)

Koen, että meidän henkilökunnalla on aika hyvä ymmärrys asiakkaista. (H5)

### **5.1.3 Asiakasymmärryksen hyödyntäminen**

Asiakasymmärrystä kartutetaan lähtökohtaisesti siksi, että pystytään tarjoamaan asiakkaille sellaisia tuotteita ja palveluja, jotka vastaavat asiakastarpeeseen. Tämän päivän asiakkaille on tärkeää myös tarjota sellaisia tuotteita ja palveluja, jotka tuottavat arvoa. Asiakasymmärrys on myös tärkeää, kun toimitaan erittäin kilpailluilla päivittäistavarakaupan markkinoilla. Päivittäistavara-kauppa on liiketoimintaa ja liiketoiminnan tulee olla kannattavaa.

Liiketoiminnan on oltava kannattavaa, jos ei ole kannattavuutta ei ole tulevaisuutta ja kannattavuus ei rajoitu pelkästään yrittäjänäkökulmaan, vaan sen täytyy olla kan-

nattavaa myös asiakkaille ja sitten asiakkaalle kannattavuutta ei pääsääntöisesti mitata rahassa, vaan se mitataan sillä tavalla, että onko siitä hyötyä. Hyöty voi olla esimerkiksi ajansäästö. (H3)

Asiakasymmärrystä hyödynnetään K-ryhmässä todella monipuolisesti ja kattavasti. Kaikki haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että asiakasymmärrys on tärkeässä roolissa kaupan strategisessa kehittämisessä, kun ennustetaan tulevaisuuden asiakastarpeita paikallisesti ja globaalisti. Näin osataan tarjota asiakkaille oikeita tuotteita ja palveluja; ja pysytään ajanhermoilla.

Strateginen näkökulma, että pidemmällä tähtäimellä havainnoidaan ja kerätään tietoa, jotta ymmärrettäisiin mihin suuntaan kuluttajatarpeet yleisesti on menossa tietyksi alueellisesti ja mihin se on yleisesti menossa maailmalla. (H2)

Kaikki haastatellut kauppiat kertoivat, että asiakasymmärrystä hyödynnetään eniten hinnoittelussa ja tuotevalikoimassa. Lisäksi useampi vastaaja kertoi asiakasymmärryksen hyödyttävän uusien tuotteiden ja palvelujen kehitystyössä. Asiakkaiden palautteiden, ideoiden ja ajatusten pohjalta voidaan tehdä asioita paremmin ja tarjota enemmän. Yksi haastateltavista kauppiaista korosti, että asiakasymmärryksen avulla koitetaan pitää nykyiset asiakkaat tyytyväisinä ja tehdä ostotapahtumasta mukava asiakaskokemus. Muutkin vastaajat korostivat asiakaskokemuksen tärkeyttä, ja sitä että se ei kohdistu pelkästään yksittäiseen ostotapahtumaan, vaan on isompi kokonaisuus.

Pystyn tuottamaan jotakin muuta mielihyvää, kun pelkästään sen, että asiakas saa niin sanotusti vatsansa täyteen. Meille on hirveän tärkeää, että asiakas saa elämyksen aineiden hankinnan kautta. Kaikki lähtee ennen ostoksia, ostosten aikana, sitten ostosten jälkeen, että vaikka nyt kaveriperhe on tuossa kylään ja tota saa tehdä niistä ostamistaan raaka aineista ehkä meidän ohjeilla hyvää ruokaa ja että minkälainen fiilis siitä illasta tulee. Eli ollaan hyvin lähellä mun mielestä niinku tietyllä tavalla sitä palvelumuotoiluajattelua silloin kun tarkastellaan tätä kokonaisuutta. (H3)

Suurin osa haastateltavista näkee asiakkaan osallistumisen ja osallistamisen tärkeimpinä hyötyinä asiakkaan sitoutumisen kauppaan sekä vertais- ja vaikuttajamarkkinoinnin. Haastateltavat kokevat

myös, että asiakkaan osallistuminen ja osallistaminen tekevät kaupasta ja yrityksestä helposti lähestyttävämmän ja asiakastarpeet huomioivan. Asiakkailta saadaan myös sellaisia uusia ideoita, näkökulmia ja ajatuksia, joita ei voisi muualta saada. Lisäksi yksi kauppias kertoo, että asiakkailta saadaan aito asiakaskokemus. Osa haastateltavista mainitsee hyötyvänsä asiakaspalautteista siten, että niillä varmistetaan, ollaanko kehittämisessä menossa oikeaan suuntaan ja samalla niillä haetaan myös tukea ja varmistusta omille ideoille. Yksi haastateltava kertoo, että asiakkaiden osallistamisella voitaisiin huomata esimerkiksi suunnitellun tuotteen kipupisteet jo kehitystyön alkuvaiheessa ja näin korjata suuntaa asiakasnäkökulman mukaiseksi.

Saadaan uusia ideoita, ettei sitä lähde niin kuin monesti sanotaan, että älä tee itsesi näköistä kauppaa vaan asiakkaittesi. Et sä oikeesti tajuaisit ketkä sun asiakkaita on. (H6)

Se on yksi markkinointiväline, kun asiakas osallistuu. (H5)

Asiakas kertoo ollaanko oikeassa vai väärässä. (H2)

Pyritään houkuttelemaan niinku edelläkävijäasiakasta, joka on niin kuin suunnan-  
näyttäjää. (H5)

#### **5.1.4 Asiakkaan osallistumisen ja osallistamisen haastavuus**

Suurin osa haastateltavista painottaa, että asiakkaat eivät yleensä tiedä tulevaisuuden asiakastarpeita ja mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Tämä tosiasia tulee ottaa huomioon asiakkaiden osallistumisen ja osallistamisen yhteydessä. Useampi myös kertoo, että yksittäisten asiakkaiden mielipiteet ja palautteet pitää punnita tarkkaan ja suodattaa oikealla tavalla. Niiden perusteella ei tule tehdä liian yksisilmäisiä valintoja, eikä niiden tule antaa blokata hyviä polkuja. Yleisesti ottaen suhtautuminen asiakkaiden osallistamiseen on melko skeptistä etenkin, kun puhutaan uusien asiakastarpeiden ja uusien tuotteiden innovoinnista. Yksi haastateltava myös uskoo, että kaikki asiakkaat eivät välttämättä osaa muotoilla tarpeitaan niin, että siitä olisi hyötyä kehittämisessä. Toinen muistuttaa, että asiakkaat saattavat vastata asiakaskyselyssä toisin kuin todellisuudessa toimisivat. Osittain myöskään asiakkaiden mielipiteiden arvoa ei pidetä kovinkaan korkealla. Yksi haastateltava on käyttänyt asiakasraateja toiminnan kehittämisessä.

Sama haaste kuin muissakin kuluttajakehittämisessä, että kuluttajat eivät itse tiedä, mitä he haluaisivat tulevaisuudelta. (H2)

Aina kun otetaan asiakkaat mukaan, niin täytyy huomioida, että se on vaan muuttaman ihmisen otos. (H3)

Ehkä se negatiivinen puoli on se, että luotetaan liikaa yksittäisten asiakkaiden mielipiteisiin, niin kuin laadullisissa tutkimuksissa. Jos sulla on 10 mielipidettä niin sehän muodostaa vasta 10 ihmisen mielipiteen joukon. Itse turvautuisin mieluummin massaan.

Esimerkiksi 90-luvulla asiakkaat saattoivat haluta ravintolan ruokalistoilta lisää kasvisruokia, mutta todellisuudessa niitä ei sitten kukaan ostanut. (H1)

Asiakkaiden osallistumisen ja osallistamisen haasteina pidetään myös sitä, että asiakkaat eivät tunne kaupan arkea ja toimintatapoja. Näin ollen heidän osallistumisensa ja osallistaminen nähdään negatiivisena.

Negatiivista on, että normaalit asiakkaat eivät tiedä mitä täällä kaupassa käytännössä tapahtuu. (H4)

Asiakastietoa on todella paljon ja se on suhteellisen helposti saatavilla. Osa näkee kuitenkin riskinä sen, että luotetaan väärin tietoihin ja sen, että kerätään tietoa vääriltä asiakkailta.

Paljon on nähty, että on valittu sitten vähän niinku ehkä vääränlaisia asiakkaita. (H6)

Asiakkaiden osallistuminen ja osallistaminen nähdään myös melko työläänä ja resursseja vievänä toimintatapana. Lisäksi asiakkaiden mukaan ottaminen voi tehdä kehittämisprosessista hitaan, eikä se ole silloin kovinkaan kustannustehokasta.

Se on varsin työlästä, jos ajattelee ihan raa'asti resurssimielessä. (H2)

Voi olla hidas prosessi, eikä ole aikaa jäädä hieromaan. (H5)

## 5.2 Liiketoiminnan kehittäminen

Liiketoiminnan kehittäminen on päivittäistavarakaupassa jatkuvaa ja osa arkea. Kaupan toimintoja ja tuotteistusta parannetaan ja uusitaan nopealla syklillä. Suurin osa kehittämisestä ei ole kovin vaativaa ja resursseja vievää toimintaa, vaan kauppaa kehitetään asiakaspalautteiden pohjalta jatkuvan kehittämisen mallin mukaisesti. Liiketoiminnan kehittäminen-teema on jaettu kolmeen pääluokkaan, jotka ovat asiakkaan rooli, organisaation työjako ja roolit sekä organisaation ulkopuoliset tahot.

### 5.2.1 Asiakkaan rooli

Suurin osa haastateltavista on yleisellä tasolla yhtä mieltä siitä, että asiakkaita kannattaisi kuunnella liiketoiminnan kehittämisen alkuvaiheessa. Kaikki suhtautuvat ajatukseen asiakkaiden kuuntelemisesta toiminnan kehittämisen alussa melko positiivisesti. Läheskään kaikki eivät tosin todellisuudessa tee näin ja osa haastateltavista on myös vahvasti sitä mieltä, ettei niin edes kannata tehdä. Asiakkailta kerätään ideoita, ajatuksia ja toiveita eri tavoin ja tätä tietoa voidaan käyttää pohjana uusien ja jo toiminnassa olevien tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä. Osa haastateltavista suhtautuu asiakkaiden toiveisiin ja ideoihin melko skeptisesti. Heidän mukaansa asiakkaiden ideat ja ajatukset saattavat tulla näkyviin tuotevalikoiman kautta, mutta niiden perusteella ei kuitenkaan aleta rakentamaan kokonaisia palveluita, sanoo yksi haastateltava. Haastateltavien mukaan asiakkaat eivät ole radikaalien, vaan mieluumminkin inkrementaalien innovaatioiden lähteitä.

Jos tehtäisiin joku konkreettinen muutos, niin siinä vaiheessa täytyisi ottaa asiakkaat mukaan, että mitä odotuksia ja ajatuksia niillä on. (H4)

Varmaan sekä alussa ja lopussa, tietysti alussa siinä määrin, että siinä kumminkin määritellään se suunta ja mitä halutaan saada aikaiseksi. (H5)

Muutama haastateltavista näkee, että asiakkaiden olisi hyvä olla mukana prototyyppi- ja pilotointivaiheissa. Silloin olisi mahdollisuus testata toimivatko uudet ideat ja varsinkin niiden mahdolliset toiminnalliset aspektit. Yksikään haastateltavista ei maininnut, että olisi kuitenkaan osallistanut

asiakkaita näissä yleisesti muilla aloilla käytettävissä olevissa palvelumuotoiluprosessin vaiheissa. Yksi haastateltavista aikoi käyttää asiakkaita tuotteen testausvaiheessa tulevaisuudessa.

Kyllä mä näen et se on sit vasta siinä testausvaiheessa mukana. (H1)

Joko testaus- tai pilotointivaiheessa, jos niillä jotain eroa on. Se on varmaan vaihe, missä ollaan lähimpänä sitä kokonaisuutta. (H2)

Yksi koululuokka tulee testaamaan eri jäätelömakuja. (H5)

Asiakkaita kuunnellaan todella paljon ja asiakkaisiin suhtaudutaan vakavasti. Asiakkaat ovat selvästi keskiössä vaikkeivat he varsinaisesti osallistu aktiivisesti kaikkiin tuote- ja palvelukehitysprosessien eri vaiheisiin. Eniten ja pääsääntöisesti asiakkaat osallistuvat liiketoiminnan kehittämiseen asiakaspalautteiden kautta. Käytännössä nykyiset asiakkaat antavat palautetta, ja palautteiden perusteella tehdään korjauksia toimintoihin ja uudistetaan tai parannetaan tuotevalikoimaa.

Asiakkailta nousee pieniä oivalluksia ja ideoita, joiden ansiosta voidaan esimerkiksi korjata joitain toimintamalleja. Vaikka, että lauantai-iltana tulee siivooja seitsemältä illalla myymälään. Onko se hyvä vai huono juttu? Pitää herätä miettimään näitä prosesseja, ettei tee vääriä juttuja. (H6)

### **Asiakkaan osallistumisen motiivit ja odotukset**

Haastattelun perusteella vaikuttaa siltä, että asiakkaita on todella helppo saada mukaan osallistumaan K-ryhmän tutkimuksiin ja asiakastyytyväisyyskyselyihin. Lisäksi asiakaspalautteita tulee melko paljon verkon kautta ja myös suullisesti. Keskon Kylä-asiakasyhteisö on myös hyvin aktiivisessa käytössä asiakkaiden keskuudessa ja sitä kautta saadaan nopeasti täsmällistäkin asiakastietoa. Kaikki haastateltavat ovat yhtä mieltä siitä, että asiakkaat haluavat osallistua kaupan kehittämiseen. Tällä hetkellä näyttää siltä, että asiakkaiden rooli kehitystyössä on olla ainoastaan toiminnan kohde ja asiantuntijat häärivät ympärillä. Yksi kauppias kuitenkin vakuuttaa, että olisi

ottanut asiakkaat mukaan uuden kesällä lanseeratun palvelukonseptin kehittämistyöhön, jos koronapandemiaa ei olisi ollut. Hän oli sama ja ainut kauppias, joka oli käyttänyt asiakasraateja liiketoimintansa kehittämisessä aiemmin.

Kyllä me ollaan tähän mennessä saatu asiakkaat innostumaan ja osallistumaan tutkimuksiin. Kyllä suomalainen lähtee näihin aika hyvin mukaan. (H3)

Haastateltavien mielestä ihmisillä on perustarve tulla kuulluksi ja nähdyksi ja vaikuttaa siltä, että asiakkaista on kiva päästä osallistumaan. Suurin osa haastateltavista kertoo, että asiakkaat ovat kovasti kiinnostuneita kehittämisestä ja varsinkin oman kaupan kehittäminen tuntuu heistä houkuttelevalta. Oma kauppa tuntuu asiakkaiden mielestä vieläkin enemmän omalta, kun he pääsevät vaikuttamaan sen toimintaan ja tuotteistukseen. Lisäksi asiakkaita motivoi se, että heitä todellakin kuunnellaan ja heidän toiveitansa toteutetaan. Useampi haastateltu kauppias sanoo toteuttavansa asiakastoiveet lähes aina.

Ne haluaa olla mukana ja he kokevat, että se on tavallaan heidän oma kauppa. (H4)

Me laitetaan sitten lappu hyllyyn, että asiakkaan toivoma. Asiakas kokee, että vitsi mä olenkin tärkeä, kun mä oon saanu tuotteen läpi tohon kauppaan. (H4)

Haastateltavien mukaan asiakkaan motivaatio ja odotukset osallistumisen suhteen ovat suurimmalta osin aineettomia. Toki tutkimuksiin osallistumisesta voidaan kiitokseksi jakaa tai arpoa esimerkiksi lahjakortteja, mutta haastateltavien mielestä tärkein motivaatio ja odotusarvo on päästä vaikuttamaan asioihin.

Mulla on sellainen kuvitelma, että asiakkaalla on tahto päästä vaikuttamaan asioihin. (H1)

Tosiaankin tällaisia pieniä lahjakorttityyppisiä palkintoja. (H3)

## 5.2.2 Organisaation työnjako ja roolit

Liiketoiminnan kehittämistä tapahtuu K-ryhmässä monella eri tasolla ja eri organisaatioissa. Konseptikehitys-, liiketoiminnan kehitys- ja ketjunohjausyksiköissä kehittämistoiminta on varsin erilaista, jos vertaa sitä kaupan organisaatioissa tapahtuviin toiminnan ja tuotteiden kehittämisiin. Konsepti- ja liiketoiminnan kehitysyksikkö ovat nimensäkin mukaan organisaatioita, joiden päätarkoitus ja tavoite on kehittäminen. Yksiköiden kehitystyö on huolella organisoitua ja johdettua. Kehitystyö tapahtuu pääsääntöisesti tiimityönä koko organisaation voimin. Liiketoiminnan kehitysyksikössä on useita palvelumuotoilijoita kehittämässä toimintaa. Kaikkeen kehitystyöhön osallistuu tarvittaessa muitakin Kesko-konsernin osastoja, ketjuohjausyksiköt ja välillä myös yksittäisiä kauppiaita. Kauppiaille on myös omia suunnitteluryhmiä, jotka kehittävät kauppojen toimintaa.

Tiiminä työskennellään ja tehdään tuote- ja konseptinkehitystä. Se ei ole koskaan vain yhden ihmisen työtä. (H1)

Keskolla on vielä tää liiketoiminnan kehitysyksikkö, niin siellähän on useampi palvelumuotoilija. (H1)

Yksittäisten päivittäistavarakauppojen kehityksestä ja kehitystyöstä vastaa aina viime kädessä kauppiasyrittäjä. Haastateltavien kauppiaiden roolit liiketoiminnan kehittämisessä olivat melko samanlaisia. Heidän kaikkien roolinsa kehittämisessä ovat keskeisiä ja vahvoja riippumatta miten ja mitä kaupassa kehitetään. Voidaan sanoa, että he ovat kehitystyön liikkeelle paneva voima sekä viimeisen sanan sanoja. Kaikki haastatellut kauppiat hyödyntävät henkilöstöään liiketoiminnan kehitystyössä. Varsinkin myymäläpäälliköt ja osastovastaavat ovat aktiivisesti mukana kehitystyössä ja heitä myös kannustetaan ottamaan vastuuta kehittämisestä. Kaikki haastateltavat tuntuivat arvostavan työntekijöitään ja heidän osaamistaan. Yksiselitteinen tahtotila on käyttää henkilöstöä aktiivisesti liiketoiminnan kehittämisessä ja näin myös käytännössä tapahtuu.

Voidaan niinku päättää ja aloittaa projekteja. (H6)

Mulla on itsellä hyvät oltavat. Mulla on kaks osastopäällikköä, jotka olleet mulla pitkään töissä. Me tavallaan sparrataan toisiamme. (H4)

Kauppiaat tekevät kehitystyötä myös yhdessä toisten kauppiaiden kanssa. He sparraavat toisiaan ja tekevät markkinointiyhteistyötä.

Me ollaan tehty yhteistyötä lähialueen kauppiaiden kanssa. (H4)

### 5.2.3 Organisaation ulkopuoliset tahot

Päivittäistavarakaupan kehittämiseen osallistuu myös ulkopuolisia tahoja. Liiketoiminnan kehittämiseen osallistuvat tuottajat, tavarantoimittajat ja yhteistyöyritykset. Yhdessä tehty liiketoiminnan kehitystyö näiden toimijoiden kanssa ei haastateltujen mukaan ole kovinkaan aktiivista, vaikka yhteistyö muuten voi olla tuottoisaa. Yhteistyö ja pienimuotoinen kehitystyö etenkin lähituottajien kanssa on ollut kauppiaiden mukaan hyödyllistä ja molemmin puolin palkitsevaa.

Saatiin lähituottajalta rotukarjan erikoisleikkuita. (H6)

Liiketoiminnan kehittämisessä käytetään myös ulkopuolisia konsultteja, kouluttajia ja asiantuntijoita. Kaikki haastateltavat sanoivat käyttäneensä edellä mainittujen kaltaisia ulkopuolisia tahoja liiketoiminnan kehittämisessä. Näitä tahoja ei kuitenkaan käytetä etenkään yksittäisissä kaupoissa kovinkaan paljon eikä usein. Ainoastaan kaksi haastateltua kauppiasta kertoo käyttäneensä aiemmin palvelumuotoilu- ja bränditoimistoa isosti liiketoiminnan ja johtamisen kehittämisessä aiemmin. Lisäksi ainakin toisella näistä kauppiasta on yhteistyökumppaneita, joiden kanssa parhaillaan rakennetaan kaupan liiketoimintaa uudelle tasolle.

Ei ehkä puhtaasti mitään palvelumuotoilutoimistoa, mutta niinku bränditoimistoa muutoksen johtamisen apuna. (H5)

Tein ison hankkeen palvelumuotoiluyritys Palmun kanssa. (H2)

## 5.3 Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu liiketoiminnan kehittämisessä

Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu ovat tuttuja ja käytettyjä termejä Kesko-konsernissa. Muotoiluajattelua ja palvelumuotoilua käytetään jonkun verran liiketoiminnan kehittämiseen ainakin osittain, mutta kokonaisvaltainen kehittäminen niiden avulla on harvinaisempaa. Muotoiluajattelun

periaatteita ja palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja on käytössä päivittäiskaupan kehittämisessä. Niitä käytetään osaksi myös tietämättään ainakin K-ryhmän kaupoissa. Positiivista on havaita, että muotoiluajattelua ja palvelumuotoilua uskalletaan käyttää monipuolisesti eri tarkoituksiin eikä pelkästään tuotteiden ja palvelujen kehittämiseen. Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu liiketoiminnan kehittämisessä-teema on jaettu viiteen pääluokkaan, jotka ovat muotoiluajattelu, organisaation ulkopuolisen osapuolen tuomat hyödyt, organisaation ulkopuolisen osapuolen tuomat haitat, päivittäistavarakaupan kehittäminen tulevaisuudessa sekä sosiaalinen media liiketoiminnan kehittämisessä.

### 5.3.1 Muotoiluajattelu

Aineiston perusteella näyttää siltä, että Keskon kehitysyksiköissä ymmärretään parhaiten muotoiluajattelua ja käytetään myös eniten palvelumuotoilijoita liiketoiminnan kehittämisessä. Keskon liiketoiminnan kehittämisyksikössä on palkkalistoilla useampikin palvelumuotoilija, joita voidaan käyttää apuna myös muilla osastoilla ja yksiköillä. Eräs haasteltavani henkilö painottaa, että kehitysyksikön sisällä on myös melko paljon henkilökuntaa, joilla on palvelumuotoiluosaamista. Tästä huolimatta palvelumuotoilu tai laajempimittainen muotoiluajattelu ei ole sielläkään arkipäivää tai vallalla oleva toimintamalli. Toki erilaisia palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja käytetään lähes päivittäin. Muotoiluajattelua ja palvelumuotoilijoita tullaan käyttämään jatkossakin Keskon kehitysyksiköissä.

Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu ovat tuttuja käsitteitä myös muille haastattemilleni henkilöille. Heillä kaikilla on myös omakohtaisia kokemuksia palvelumuotoilusta, joillakin enemmän kuin toisilla. Yksi haastateltavista on käyttänyt ja käyttää parhaillaan ”palvelumuotoilua” kokonaisvaltaisesti monitasoisten liiketoimintahaasteiden ratkomiseen. Aineiston perusteella suhtautuminen palvelumuotoiluun ja palvelumuotoilijan käyttämiseen liiketoiminnan kehittämisessä on hieman ristiriitainen. Useampi vastaaja pitää palvelumuotoilua etenkin asiakkaiden kanssa tehtynä raskeana ja paljon resursseja vievänä prosessina. Yksi vastaaja mainitsee lisäksi, että palvelumuotoilu ohjaa liikaa asiakasnäkökulmaan, joka ei ole läheskään aina oikea. Tämä sama asia tulee ilmi myös muissa tulosten osissa. Toisaalta palvelumuotoilua ja sen menetelmiä ollaan lisäämässä kautta linjan ja se nähdään melko positiivisena asiana.

Jos ajattelee ihan raa´asti tälleen niinku resurssien käyttö mielessä, niin se on varsin kovaa hommaa se palvelumuotoilu asiakkaiden kanssa. (H2)

Olen miettinyt asiaa aika paljonkin. Mä uskon, että tulevaisuudessa meidän organisaatiossa tulee olemaan palvelumuotoilija, mutta vaikka kehityspäällikkö nimikkeellä. (H5)

Päivittäistavarakaupan kehittäminen näyttää olevan aineiston perusteella koko K-ryhmän yhteinen asia ja yksi strategian kulmakivistä. Siihen halutaan satsata ja panostaa koko ajan enemmän ja enemmän. Se tulee selväksi kaikissa haastatteluissa kautta linjan. Kehitystyötä myös tapahtuu kaikilla sektoreilla jatkuvasti ja kaikilla haastateltavilla on kova tahto parantaa ja kehittyä koko ajan. Suurin osa haastateltavista on sitä mieltä, että ilman jatkuvaa kehittämistä ja parantamista ei selviä tämän päivän nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Kaikki keinot ja menetelmät kaupan kehittämiseksi ovat tervetulleita.

### **5.3.2 Organisaation ulkopuolisten osapuolien tuomat hyödyt**

Ulkopuolisten tahojen käyttäminen kaupan liiketoiminnan kehittämistyössä nähdään poikkeuksetta positiivisena asiana, vaikka kaikki eivät niitä aktiivisesti käyttäisikään. Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että ulkopuolisten kumppanien käytön suurin hyöty kaupan kehittämisessä ovat uudet, toisenlaiset ja ulkopuoliset näkökulmat. Lisäksi mainittiin ulkopuolisen toimijan tuovan kehitystyöhön myös asiakasnäkökulmaa.

Ulkopuolelta näkee sellaisia asioita, mitä ei välttämättä itse näe. Ne osaa katsoa vähän niinku asiakkaan kulmasta paremmin. (H5)

Toinen merkittävä hyöty ulkopuolisen toimijan käyttämisestä oli useamman vastaajan mielestä resurssisäästöt, kun työn voi osittain ulkoistaa jollekin muulle. Ulkopuolinen pystyy myös keskittymään tiettyyn kehitystehtävään paremmin, koska juuri se kehitystyö, mihin hänet on palkattu, on hänen päätehtävänsä. Ulkopuolisen nähdään myös tuovan kehitystyöhön asiantuntemusta, jota ei välttämättä löydy omasta organisaatiosta.

Positiivista on, että asiantuntija on keskittymässä pelkästään siihen asiaan ja kaikkia asioita ei pystytä yksinkertaisesti toteuttamaan ilman ulkopuolista asiantuntemusta. (H2)

Tietyn tekemisen voi ulkoistaa jollekin muulle. (H4)

Ulkopuolisen toimijan käyttämisen eduksi mainitaan myös tehokkuus ja nopeus, joka saavutetaan sillä, että kehitystyöhön osallistuu sellainen taho, jonka ydinosasta on kehittäminen. Nopeus ja tehokkuus syntyy myös yhteistyöstä ja töiden jakautumisesta oman organisaation ja ulkopuolisen toimijan kesken. Lisäksi nähdään, että ulkopuolinen toimija pystyy rohkeammin ja paremmin kyseenalaistamaan toimintoja ja sparraamaan kehityshankkeissa.

Omat resurssit säästyvät ja pystytään tekemään nopeammin ja tehokkaammin. (H1)

Joku tavallaan kyseenalaistaa ja sparraa. (H5)

### 5.3.3 Organisaation ulkopuolisten osapuolien tuomat haitat

Ulkopuolisen toimijan käyttämiseen kehittämistyössä liittyy myös huonoja puolia ja riskejä. Useampi haastateltava mainitsi suurimmaksi haasteeksi sen, että ulkopuolinen ei tunne talon tapoja, toimintamalleja eikä toimintaympäristöä. Yksi haastateltavista sanoo, että tästä ongelmasta on päästy yli käyttämällä tuttuja yhteistyökumppaneita.

Talon sisältä tuleva tuntee jo toimintaympäristön, ei tarvitse opiskella sitä osuutta. (H3)

Useampi haastateltava näkee riskinä sen, että varsinkin uuden ulkopuolisen toimijan voi olla haastavaa mukautua ja samaistua kehityskohteena olevan organisaation toimintatapoihin ja -kulttuuriin sekä henkilökuntaan. Tästä syystä mahdolliset kehitysideat eivät yksinkertaisesti sovi toteutettavaksi kohdeorganisaatiossa tai kehitysideoita on hankala tai mahdoton jalkauttaa ilman yhteistä säveltä. Myös osaamisen ja sitoutumisen puuttuminen nähdään riskinä palkattaessa ulkopuolista toimijaa. Ulkopuolisen toimijan palkkaamisesta tulee ylimääräisiä kustannuksia ja riskinä on aina,

että kuluille ei saada vastinetta. Yksi kauppias sanookin, että ulkopuolisen palkkaamisesta pitää hyötyä säästönä omassa tekemisessä. Hän ei tarvitse mielestään neuvonantajaa vaan kokonaisvaltaista kehittäjää.

Haaste on varmaan se, että löytää yhteisen sävelen kehittämiseen. (H5)

Tärkeää on se, miten saat porukan mukaan siihen. (H7)

Jos ulkopuolinen asiantuntija toimii niinku neuvonantajana niin on tosi iso riski, että homma jää pelkästään pohdinnan tasolle ja kaukaiseksi oikeasta liiketoiminnasta. (H2)

#### **5.3.4 Päivittäistavarakaupan kehittäminen tulevaisuudessa**

Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että kauppaa halutaan tulevaisuudessa kehittää sisältä päin. Useampi haastateltava näkee kehitystyön olevan tulevaisuudessa vieläkin enemmän iteratiivinen, jatkuva prosessi. Tästä syystä olisi hyvä, että kauppojen sisällä olisi sellaisia henkilöitä, jotka pystyisivät parantelemaan olemassa olevia asioita. Yksi haastateltava kauppias uskoo, että hän tulee palkkaamaan henkilön, jonka vastuulla on pelkästään kaupan jatkuva kehittäminen. Muutama haastateltava puhuu organisaation omilla resursseilla tapahtuvan kehittämisen muuttavan positiivisella tavalla myös organisaatiokulttuuria. Lisäksi henkilökunnan osaaminen kehittyy, kun työ tehdäänkin itse. Yhden haastateltavan mielestä kehittämiskulttuuri ja palvelumuotoilu pitäisi olla koko organisaation yhteinen ajatusmalli ja osa työskulttuuria.

Olisi hyvä, jos kaupan sisällä olisi joku, joka pystyisi parantelemaan olemassa olevia juttuja koko ajan. (H6)

Suurin osa vastaajista kertoo, että heillä on todella paljon osaamista organisaation sisällä ja se potentiaali pitäisi saada kaupan liiketoiminnan kehittämisen käyttöön paremmin. Yksi haastateltava haluaisi yhdistää osaamista myös muiden K-ryhmän päivittäistavarakauppojen kanssa ja tehdä kehitystyötä yhdessä. Yhteistyön ei tarvitsisi hänen mielestään olla vain päivittäistavarakauppojen välistä, vaan mukaan voisi tulla myös konsernin muita kauppiaita.

Mä uskon, että kehittäminen ja innovaatio ja ajatusmalli omaan kauppaan pitäisi lähteä omasta henkilökunnasta tai ehkä myös muiden kauppojen henkilökunnasta. Etkä sä ole sidottu pelkästään ruokakauppojen henkilökuntaan. (H4)

Aineiston perusteella ulkopuolisille toiminnan kehittäjille esimerkiksi palvelumuotoilijoille on tarvetta vielä tulevaisuudessakin. Organisaation ulkopuolelta tulevan kehittäjän käyttämisessä nähdään olevan selkeästi enemmän positiivisia kuin negatiivisia puolia. Organisaation ulkopuolelta tulevia kehittäjiä tarvitaan varsinkin, kun kehitetään täysin uusia tuotteita, palveluja, konsepteja ja toimintatapoja. Ulkopuolisesta asiantuntijasta on myös suuri apu, kun tarvitaan asiantuntemusta, jota omasta organisaatiosta ei löydy.

Kun tehdään uusia prosesseja, niin ulkopuolista tarvitaan ehdottomasti. (H7)

### **5.3.5 Sosiaalinen media liiketoiminnan kehittämisessä**

Sosiaalinen media on oikeastaan ainoa aihe, missä haastateltavien mielipiteet eroavat jyrkimmin toisistaan. Kaikki pitävät sitä vähintäänkin tärkeänä tekijänä päivittäistavarakaupan kehittymisen kannalta, mutta suhtautuminen sen roolin merkitykseen jakaa mielipiteet jyrkästi. Yksi haastateltavista on sitä mieltä, että sosiaalisella medialla on yksi tärkeimmistä rooleista liiketoiminnan kehittämisessä. Yksi haastateltavista taas ei näe sen roolia kovinkaan merkityksellisenä hänen liiketoiminnassaan ja sen kehittämisessä. Muiden haastateltavien mielipiteet sijoittuvat näiden kahden ääripään välille, mutta selvästikin on havaittavissa, että sosiaalisen median arvostus liiketoiminnan kehittämisessä ei ole kovin korkea.

Sosiaalisen median rooli on yksi tärkeimmistä. (H6)

Ei mikään tärkeä tekijä. (H7)

Kokonaisuudessaan sosiaalisen median käyttö ei ole liiketoiminnan kehittämisessä kovinkaan suuressa roolissa, eikä sen käyttämistä myöskään nähdä erittäin merkittävänä. Aineiston perusteella sosiaalista mediaa käytetään lähinnä silloin, kun halutaan selvittää yksinkertaisia asioita nopeasti. Lisäksi sosiaalisen median kanavia käytetään markkinoinnissa ja ne ovat aktiivisessa käytössä myös silloin, kun vastaanotetaan ja vastataan asiakaspalautteisiin.

Sosiaalinen media on hyvä niinku pikatestien tekemiseen, helppoa ja tehokasta. (H2)

Seuraan koko ajan ja yritetään maksimoida sen palautteiden määrä, ettei aleta tekemään vääriä asioita. (H6)

Sosiaalisen median avulla pystytään tavoittamaan suuri määrä ihmisiä nopeasti ja tehokkaasti. Siitä kaikki haastateltavat ovat samaa mieltä. Useampi haastateltava kuitenkin pohtii, että tavoitteitaanko aina oikeita ihmisiä ja mitkä ovat ne kanavat, jotka palvelevat juuri heitä parhaiten. Sosiaalisen median kautta tulee myös koko ajan niin paljon tietoa, että osan haastateltavien mielestä välillä on hankala erottaa väärä data oikeasta.

Tosi hankala tiedostaa, mitkä on ihan oikeasti todellisia asiakastoiveita. (H4)

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten asiakaslähtöisyysstrategia on otettu huomioon Kesko-konsernin päivittäistavarakaupan liiketoiminnan kehittämisessä tällä hetkellä. Opinnäytetyön tarkoitus oli kartoittaa ja kerätä ymmärrystä todellisuudessa tapahtuvasta vähittäistavarakaupan kehittämisestä sekä sen organisoinnista, toteuttamisesta ja johtamisesta. Päättökysymystä tarkennettiin alatutkimuskysymyksillä, joilla saatiin yksityiskohtaisempaa tietoa siitä, miten kaupan liiketoimintaa yleisesti kehitetään, millainen rooli asiakkailla on liiketoiminnan kehittämisessä ja onko muotoilu tai palvelumuotoilu käytössä päivittäistavarakaupan kehittämistyössä.

### 6.1 Johtopäätökset

Tässä johtopäätösoiossa pyritään luomaan ehjä ja johdonmukainen kokonaisnäkemys ja synteesi tutkitusta aiheesta ja ilmiöstä. Johtopäätökset ovat syntyneet iteratiivisen prosessin seurauksena tutkijan tietämyksen kasvaessa tutkimuksen edetessä. Johtopäätöksiä on kirjattu ylös koko tutkimusprosessin ajan. Synteesin avulla pyritään vastaamaan tutkimusongelmaan kokoamalla yhteen teorian tieto, aikaisemmat tutkimukset ja tutkimustulokset.

#### Asiakaslähtöisyys ja päivittäistavarakaupan kehittäminen

Päivittäistavarakauppa on murroksessa ja suurien muutosten edessä. Kuluttajakäyttäytymisessä tapahtuvat nopeat muutokset ja jatkuvasti kasvava kilpailu haastaa kaupat kehittymään ja kehittämään liiketoimintojansa asiakaslähtöisesti. (Leino 2019; Jungar 2018.) Kilpailua ja tarjontaa on niin paljon, että tuotteilla, hinnoittelulla eikä edes enää palveluilla erottauduta kilpailijoista. Uudet ja paremmat palvelut ovat toki loistava tapa erottautua päivittäistavarakaupan sektorilla, mutta sitäkin tärkeämpää on pystyä luomaan ja rakentamaan ylivertaisia asiakaskokemuksia, jotka saavutetaan ainoastaan asiakaslähtöisellä ajatus- ja lähestymistavalla. Hyvien asiakaskokemusten saavuttamisen taustalla on aito asiakaslähtöinen yrityskulttuuri. Asiakaslähtöisyydellä rakennetaan ylivertaisia asiakaskokemuksia. Kokonaisvaltaisista ja ainutlaatuisista asiakaskokemuksista on tullut keino erottautua ja pärjätä päivittäistavaramarkkinoilla. (Saarijärvi & Puustinen 2020, 21–22; Koivisto ym. 2019, 166.)

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että Kesko-konsernissa tiedostetaan kova kilpailu sekä markkinoiden ja kuluttajakäyttäytymisen nopeat muutokset. Niihin pyritään myös jatkuvasti reagoimaan kehittämällä liiketoimintaa, uusia palveluja ja konsepteja sekä parantamalla vanhoja. Kesko kokonaisuudessaan on varsin kehittämis- ja innovointimyönteinen yritys ja se näkyy sen toiminnassa emoyhtiötasolla ja varsinkin yrittäjävetoisissa K-ryhmän kaupoissa. Kehittämisen, uudistamisen ja uudistumisen tarve tuntuu olevan lähes jatkuvaa päivittäistavarakaupan alalla. Kehittämisen ja uudistumisen sykli on paljon lyhyempi kuin aiemmin. Kirjallisuuskatsaus, aiemmat tutkimukset ja tutkimustulokset viittaavat siihen, että päivittäistavarakauppaa tulee kehittää lähes tauotta ja muutosten tulee olla paljon isompia kuin esimerkiksi 10–20 vuotta sitten, jolloin ne olivat paljon pienempiä ja enemmänkin kosmeettisia. Silloin päivittäistavarakauppoja kehitettiin ja uudistettiin yleisesti noin kymmenen vuoden välein. (Wirtz & Daiser 2018, 37; Saarijärvi ym. 2013, 31.)

Kesko ja sen kauppiaat haluavat kehittyä ja olla edelläkävijöitä. Kehittyminen ja kehittäminen näkyvät myös yhtiön strategiassa ja strategisissa tavoitteissa. Keskon strategian tärkeimmät painopistealueet ovat asiakaskokemus ja digitaalisuus. Päivittäistavarakaupassa sen tavoite on olla Suomen asiakaslähtöisin ja kannattavin ruokakauppa. Haastatteluissa kävi ilmi, että asiakaslähtöisyyden tärkeys tiedostetaan emoyhtiön tasolla ja sitä halutaan teroittaa myös K-ryhmän kauppiaille. Asiakaslähtöisyys näyttää olevan toimintaa ohjaava käsite kautta linjan.

Mielenkiintoisena tuloksena esille nousi, miten emoyhtiö toistaa asiakaslähtöisyyttä kuin mantraa, mutta sitä ei määritellä millään tavalla. Asiakaslähtöisyydestä on K-ketjussa yhtä monta tulkintaa kuin tulkitsijaa. Kirjallisuuskatsaus ja aiemmat tutkimukset painottavat, että asiakaslähtöisyyden tulisi olla koko yrityksen ja organisaation yhteinen ajatusmalli ja kulttuuri, jotta siitä olisi maksimaalinen hyöty kaikille osapuolille ja kaikki osaisivat toteuttaa sitä sovitulla tavalla merkityksellisesti. Asiakaslähtöisyys tulisi myös ymmärtää samalla tavalla läpi organisaation. Tämä ei tutkimustulosten mukaan toteudu Kesko-konsernissa. (Saarikoski & Puustinen 2020, 58; Koivisto ym. 2019, 166; Cross ym. 830–831.)

## Päivittäistavarakaupan liiketoiminnan kehittäminen

Kesko kehittää ja innovoi uusia tuotteita, palveluja, konsepteja, toimintamalleja, toimintaympäristöjä ja kaikkea sitä, mitä voi päivittäistavarakaupan liiketoiminnassa uudistaa ja kehittää. Lisäksi vanhoja jo toiminnassa olevia asioita jalostetaan ja parannetaan toimivimmiksi, tehokkaimmiksi ja kannattavimmiksi. Keskossa on selvästi havaittavissa kehittämisen meininki, jonka voi aistia ulkopuolinenkin. Kova halu, tahto ja kannustus kehittyä ja kehittää tulee esiin tutkimuksen tuloksista. Tarve kehittämiselle nähdään myös elintärkeänä, sillä päivittäistavarasektorilla markkinoiden ja kuluttajakäyttäytymisen muutokset ovat nopeita, kuten Leino (2019) ja Jungar (2018) painottavat. Liiketoiminnan kehittämiseksi ja parantamiseksi tehtyjen muutosten tulee olla tänä päivänä myös isompia ja näyttävämpiä kuin ennen.

Haastatteluissa nousi esille yhteisymmärrys siitä, että K-ketjun yrittäjävetoisten päivittäistavara-kauppojen liiketoiminnan kehittämisen päävastuu on loppu viimeksi kauppiaille. Emoyhtiöllä eri yksikköineen on myös suuri merkitys ja tehtävä päivittäistavarakaupan kehitystyössä. Emoyhtiö tarjoaa kattavaa tutkimustietoa esimerkiksi markkinoista, trendeistä, kuluttajatarpeista ja asiakkaista. Myös emoyhtiön kehittämissyksiköt tarjoavat palvelujaan ja konseptejaan yksittäisille K-kaupoille. Lisäksi yhtiön kassa- ja tietojärjestelmät ovat suuressa roolissa kauppojen kehittämisessä.

Kuten todettua, suurin osa yksittäisten kauppojen kehittämistyöstä tapahtuu kauppiaiden aloitteesta ja kauppiaiden johdolla. Yksityisinä yrittäjinä heillä on todella suuri sana- ja päätäntävalta yrityksensä liiketoiminnan kehittämisen suhteen. Keskon päivittäistavarakaupan strategian yksi tavoitteista on kauppaakohtaiset liikeideat ja tämä osaltaan vahvistaa ja kannustaa yksittäisten kauppojen omaa vastuuta liiketoiminnan kehittämisestä.

Keskon päivittäistavarakaupan kehittäminen perustuu iteratiivisuuteen, eli kehitystyö on jatkuvaa asioiden ja toimintatapojen kehittämistä ja parantamista. Tuulaniemi (2011, 243) ja Stickdorn ja Schneider (2018, 134–135) esittävät, että palvelumuotoilu tukee myös tällaista toimintamallia. Haastattelututkimuksen tulokset tuovat esiin myös tekemisen merkityksen kehittämistyössä. Kuten Clatworthy (2017, 169), Stickdorn ja muut (2018, 28–31) sekä Koskela-Huotari ja muut (2021), painottavat, muotoiluajattelu tapahtuu myös tekemisessä ja palvelumuotoilu on toimintakeskeinen lähestymistapa. K-ryhmän päivittäiskaupan liiketoiminnan kehittäminen ei ole pääsääntöisesti

radikaalien innovaatioiden kehittämistä vaan enemmänkin inkrementaalien innovaatioiden. kehitystyötä. Tämä tarkoittaa olemassa olevien palvelujen, tuotteiden, valikoiman, hinnoittelun sekä osto- ja palveluympäristön kehittämistä jatkuvan kehittämisen mallin mukaisesti.

Haastattelutulosten perusteella päivittäistavarakaupan kehittämisen täytyy olla kustannustehokasta ja nopeaa, eikä sitä ole aikaa jäädä liikaa hieromaan. Kehittämisen malli on useimmiten sellainen, että testataan nopeasti ja katsotaan, toimiiko vai ei. Jos ei toimi, niin unohdetaan nopeasti ja testataan uudenlainen idea. Kehittämisen pitkäjänteisyys puuttuu ja haetaan suurimmaksi osaksi pikavoittoja. Usein kaupan kehittämistyö ja varsinkin tuotekehitys näyttää olevan tuotevalikoiman uudistamista, esimerkiksi lisätään valikoimaan asiakkaan toivoma tuote.

### **Asiakkaan rooli liiketoiminnan kehittämisessä**

Asiakastiedon ja -ymmärryksen kerääminen ja kartuttaminen on äärimmäisen tärkeää liiketoiminnan kehittämisen ja siinä onnistumisen kannalta etenkin, jos kehittämistä halutaan tehdä asiakaslähtöisin perustein. Tätä väitettä tukee niin kirjallisuuskatsaus ja aiemmat tutkimukset kuin tämän tutkimuksen tuloksetkin. (Witz & Daiser 2018, 37; Koivisto ym. 2019, 166; Virtanen ym. 2011, 36–37.) Kesko-konsernissa asia on otettu todella vakavasti. Asiakasdataa ja asiakasymmärrystä pyritään kartuttamaan mahdollisimman paljon ja tehokkaasti. Pelkän tiedon kerääminen ei riitä, siksi Kesko analysoi ja tutkii tietoa ja lisäksi mittaa jatkuvasti asiakaskokemusta ja -tyytyväisyyttä. Asiakkailta kerättyyn tietoon myös reagoidaan, mikä osaltaan kasvattaa asiakastytyväisyyttä ja -uskollisuutta.

Asiakkaan rooli kehittämistyössä on kirjallisuuskatsauksessa osoitettu todella merkittäväksi ja sitä puoltavat myös aikaisemmat tutkimukset. Asiakkaan roolin merkityksen on todettu kasvavan asiakkaan osallistamisen asteen myötä. Asiakkaan rooli voi olla aktiivinen tai passiivinen ja asiakas voidaan nähdä kehittämisprosessissa subjektina tai objektina. (Smedberg 2015, 151–152; Korhonen 2016, 27; Virtanen ym. 2011, 36–37.) Keskossa asiakkaan rooli tällä hetkellä on olla keskiössä, mikä kuulostaa hyvältä ja onkin hyvä juttu. Toisaalta, kun peräänkuulutetaan asiakaslähtöisyyttä ja pidetään sitä toiminnan kärkenä, asiakas objektina ja passiivisena toimijana ei tue kirjallisuuskatsauksen ja aikaisempien tutkimusten mukaan asiakaslähtöisyyttä (Virtanen 2011, 36–37).

Kirjallisuuskatsaukseen ja aiempiin tutkimuksiin peilaten tutkimustulokset osoittavat Keskon ajatus- ja toimintamallin olevan lähempänä asiakaskeskeisyyttä kuin asiakaslähtöisyyttä. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan tehdä johtopäätös siitä, että asiakkaan rooli ja tehtävä liiketoiminnan kehittämisen kannalta nähdään konsernissa tärkeänä ja oleellisena. Todellisuudessa näyttää siltä, että asiakkaan rooli liiketoiminnan kehittämisessä palvelee enemmän kauppaa kuin asiakasta. (Korhonen 2016, 142–148; Kokko 2003, 27; Virtanen ym. 2011, 36–37.) Asiakkaan osallistuminen ja mahdollinen osallistaminen nähdään pääsääntöisesti markkinointinäkökulmasta asiakasuskollisuutta ja -sitoutuvuutta kasvattavana tekijänä. Asiakkaita kuunnellaan paljon, mutta kuuntelu ei ole aktiivista eikä vuorovaikutus ja dialogi vaikuta aidolta. Miettisen (2014, 11–15) mukaan aktiivinen kuuntelu on tasa-arvoista vuorovaikutusta, jossa kaikkia osapuolia halutaan ja kyetään ymmärtämään. Aidon dialogin tulee olla vuorovaikutteista yhdessä ajattelua (Smedberg 2015, 151–152).

### **Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu päivittäistavarakaupan liiketoiminnan kehittämisessä**

Kirjallisuuskatsauksen ja aikaisempien tutkimusten mukaan muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu nähdään erittäin tehokkaana ja tuloksellisena tapana kehittää liiketoimintaa. Muotoiluajattelun keinoin ja palvelumuotoilun menetelmin luodaan asiakastarpeisiin suunniteltuja, toimivia ja kustannustehokkaita uusia tuotteita ja palveluita sekä parannetaan jo olemassa olevia. (Moriz 2005, 39; Maffei ym. 2005, 5.) Toiminnan tavoitteena on rakentaa ainutlaatuinen ja kokonaisvaltainen asiakaskokemus, joka tuottaa mahdollisimman paljon asiakasarvoa palvelupolun jokaisessa kosketuspisteessä. Muotoiluajattelulla ja palvelumuotoilun keinoin voidaan tuotteita ja palveluja kehittää niin, että asiakaskokemuksesta tulee ylivertainen. (Mager & Sung 2011.)

Muotoiluajattelun ja palvelumuotoilun peruslähtökohta on aina ihminen; asiakas, kuluttaja ja käyttäjä. Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu sopivat erinomaisesti asiakaslähtöisten tuotteiden ja palvelujen muotoiluun. (Stickdorn ym. 2018, 28–31; Koskela-Huotari ym. 2011.) Keskossa tämä on sisäistetty pääsääntöisesti hyvin ja emoyhtiössä on palkattuna useampikin palvelumuotoilija ja Keskon kehitysyksiköissä muotoiluajattelua ja palvelumuotoilun menetelmiä ja keinoja käytetään melko usein. Myös asiakaskokemuksen kokonaisvaltaisuus ymmärretään ja osataan nähdä mahdollisuutena erottautua kilpailijoista.

Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu hahmottuvat ja toteutuvat eri lailla K-kauppioiden ja Keskon emoyhtiön ja sen organisaatioiden arjessa. Tulosten perusteella voidaan sanoa, että aiheesta ja ilmiöstä ei ole massa täydellistä konsensusta. K-ryhmän kaupoissa muotoiluajattelu ja palvelumuotoilun käyttö on tänä päivänä melko vähäistä. Muotoilun ja palvelumuotoilun yksittäisiä menetelmiä kyllä käytetään, mutta kokonaisvaltaista tai systemaattista liiketoiminnan kehittämistä ei varsinaisesti tapahdu niiden avulla. Osasyynä tähän voidaan nähdä vieläkin vallalla oleva Koronapandemia, joka on luonut alalle epävarmuutta ja jonka tuomat rajoitukset ovat estäneet esimerkiksi kokoontumiset ja tiimityöskentelyt, joita yleisesti palvelumuotoilussa käytetään. Toinen tutkimustuloksista ilmennyt syy on se, että palvelumuotoilu missä asiakkaalla on aktiivinen rooli, nähdään työläänä, hitaana ja kalliina prosessina.

Kesko-konsernissa muotoiluajattelu, muotoilu ja palvelumuotoilu nähdään kokonaisuudessaan positiivisena asiana ja niiden potentiaalit tunnistetaan. Muotoilua ja palvelumuotoilua voidaan käyttää monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti niin liiketoiminnan kuin koko organisaation kehittämisessä. Kesko-konserni ja osa yksittäisistä kauppiaista käyttää niitä monipuolisesti ja ennakkoluulottomasti myös brändin, johtamisen, muutoksen ja organisaation parantamisessa ja kehittämisessä. Kuten Miettinen (2014, 15) ja Järvinen ja Sorsimo (2014, 16) täsmentävät, muotoilua ja palvelumuotoilua tuleekin käyttää ennakkoluulottomasti ja monipuolisesti. Muotoiluajattelua ja palvelumuotoilua tullaan käyttämään tutkimustulosten mukaan myös jatkossa.

Tutkimustulosten perusteella ideaalitalanne olisi, että palvelumuotoilijat tai liiketoiminnan kehittäjät olisivat osa omaa organisaatiota. Liiketoiminnan kehittäminen tapahtuisi suurimmaksi osaksi organisaatiolähtöisesti ja organisaatioiden sisällä. (Brown 2008, 85.) Oma henkilökunta pystyisi näin kehittämään jatkuvasti liiketoimintaa. Tämä motivoisi ja sitouttaisi eri organisaatiotasoja päivittäistavarakaupan kehittämiseen. Varsinkin K-ketjun kaupoissa uskotaan, että oman organisaation sisällä on paljon osaamista ja potentiaalia, jota voitaisiin hyödyntää vielä enemmän tulevaisuuden päivittäistavarakaupan kehittämisessä. Myös kirjallisuuskatsaus ja aikaisemmat tutkimukset puoltavat ajatusta. Haastattelujen perusteella ihannetilanteessa organisaatioiden sisällä olevat palvelumuotoilijat olisivat koko ajan tasalla ja käytettävissä. Lisäksi tällainen malli tukisi asiakaslähtöistä ajatustapaa ja muuttaisi mahdollisesti koko organisaatiokulttuuria aidosti asiakaslähtöiseksi. (Stickdorn 2018, 28–31; Koskela-Huotari ym. 2021.)

## 6.2 Pohdintaa

Opinnäytetyö oli kokonaisuudessaan erittäin kiinnostava ja mielenkiintoinen prosessi. Osaamiseni ja oppimiseni kehittyivät koko opinnäytetyöprosessin ajan. Tällainen oppimisprosessi oli täysin uusi kokemus minulle. Parasta siinä oli havaita konkreettisesti oma kehittyminen oppijana ja osajana. Osaamiseni kehittyessä myös tutkimukseni kehittyi ja jalostui. Tutkimuksen edetessä ja tutkijan tiedon karttuessa tutkimus sai uusia ulottuvuuksia ja syvemmän merkityksen. Prosessi oli erittäin koukuttava kokemus kokonaisuudessaan.

Koko tutkimusprosessin ajan kehittyneen ja kasvaneen tietoperustan voidaan sanoa olevan koko tutkimukseni perusta ja kivijalka. Tiedon määrä ja varsinkin sen laatu auttoivat tutkimusongelman ratkaisemisessa merkittävästi. Koko tutkimuksen ajan syventynyt ja sisäistynyt tietopohja mahdollisti tutkimusongelman lähestymisen monesta eri näkökulmasta ja sen tarkastelemisen monelta eri kantilta. Myös ongelman ratkaisu perustui vahvasti tietoperustaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Toivottavasti vahva tietoperusta näkyy tutkimuksessani ja siitä on hyötyä itseni ja toimeksiantajani lisäksi muille aiheesta kiinnostuneille.

Opinnäytetyö oli kokonaisvaltainen prosessi, jossa oli paljon yhtymäkohtia ja samaistumispintaa tutkimuksen viitekehykseen. Voidaan kai sanoa, että opinnäytetyöni oli eräänlainen palvelumuotoiluprosessi, missä muotoiluajattelun keinoin haettiin ratkaisua luovaan ongelmaan. Toimeksiantajallani oli ongelma, johon haluttiin löytää ratkaisu. Tutkimukseni alkuvaiheen voidaan sanoa olleen sumea, kuten usein palvelumuotoiluprosesseissa, missä tuleva ratkaisu on epäselvä ja ratkaistava ongelma monimutkainen. Tutkimukseni luovaan ongelmanratkaisuun sisältyi myös keskeisesti divergenssi ja konvergenssi, jotka toistuivat iteratiivisesti. Nämäkin ovat tuttuja elementtejä palvelumuotoilussa. Yhtymäkohtia olisi paljon muitakin, mutta tässä mainitsen vain muutamia. Iteratiivisen luonteen vuoksi tämäkään palvelumuotoiluprosessi ei tule varmaan koskaan valmiiksi, vaan tutkimustulokseni ja johtopäätökseni avaavat ja tarjoavat mahdollisuuksia uusille tutkimuksille ja ratkaisuille.

Opinnäytetyöni aihe oli omakohtainen, sillä olen ollut asiantuntijana kehittämässä päivittäistavara-kaupan liiketoimintaa. Olen päässyt luomaan ja rakentamaan päivittäistavara-kaupalle uutta ja ai-  
nutlaatuista ruoka- ja palvelukonseptia. Tätä kokemusta ja asiantuntijuutta olen käyttänyt hyväkseni tämän tutkimuksen tekemisessä. Uskon, että ilman tätä referenssiä koko tutkimus olisi jäänyt

tekemättä tai ainakaan siitä ei olisi tullut näin syvällinen kuin siitä on nyt tullut. Aihe oli myös henkilökohtaisesti kiinnostava ja uskonkin, että opinnäytetyöni avaa minulle uusia mahdollisuuksia ja tilaisuuksia täysin uusilla työmarkkinoilla.

Opinnäytetyöni aihe on selvästikin ajankohtainen ja vaikuttaa, että sillä on myös siitä syystä yhteiskunnallinen merkitys. Suomi on yhä vahvemmin palvelutalous ja olemme eläneet jo pitemmän aikaa palveluyhteiskunnassa, missä palvelujen osuus bruttokansantuotteesta on noin 70 prosenttia. Kaupan-ala on myös elinkeinoelämän suurin toimiala bruttokansantuotteella mitattuna, joten yhteiskunnan kannalta on todella tärkeää, miten kaupalla menee. Kaupan potentiaali ja mahdollisuudet on huomattu ja samoista markkinoista kamppailee yhä useampi toimija. Markkinavoittajaksi kehitytään vain erottautumalla kilpailijoista.

Tutkimukseni onnistui kokonaisuudessaan hyvin ja sen tavoitteet saavutettiin. Tutkimus antoi vastauksen työelämälähtöiseen tutkimusongelmaan ja näin ollen palvelee toimeksiantajani tarpeita liiketoiminnan kehittämisessä. Opinnäytetyö myös muodosti hyvän kuvan aidon asiakaslähtöisyyden määritelmästä ja sen merkityksestä päivittäistavarakaupan liiketoiminnan kehittämisessä tulevaisuudessa. Uskon, että opinnäytetyöni tulokset ovat sovellettavissa käytäntöön. Asiakaslähtöinen strategia on oikein johdettuna ja toteutettuna ylivoimainen kilpailuetu. Päivittäiskaupan alalla on vielä paljon käyttämätöntä potentiaalia kokonaisvaltaisten asiakaslähtöisten asiakaskokemusten rakentamisen saralla. Toimeksiantajallani ja koko Kesko-konsernilla on mahdollisuus tarrata kiinni noihin mahdollisuuksiin.

### **6.3 Kehittämisehdotukset**

Kesko-konsernin strategia kaikkine yksityiskohtineen tulee avata seikkaperäisesti ja selkokielellisesti niin, että kaikki sitä johtavat ja toteuttavat henkilöt ymmärtävät sen. Kaikkien keskolaisten tulee ymmärtää ja puhua samaa kieltä, jos halutaan mennä yhdessä kohti samaa tulevaisuutta. Keskon strategia on erittäin kunnianhimoinen ja ihailtava, ja toteutuessaan se on selvä kilpailuetu. Asiakaskokemus on yksi tärkeimmistä strategian painopisteistä. Ylivertainen asiakaskokemus saavutetaan ainoastaan aidolla asiakaslähtöisyydellä. Asiakaskokemus tavallaan konkretisoi asiakaslähtöisyyden. Asiakaskokemuksen ja asiakaslähtöisyyden johtaminen ja toteuttaminen on mahdollista saavuttaa vain kun puhutaan samaa kieltä. Asiakaslähtöisyyden tulee olla kaikkien yhteinen ja

koko yhtiötä yhdistävä ajattelutapa ja -kulttuuri. Aktiivinen kuuntelu ja aito dialogi ovat mahdollisia ainoastaan yhteisen kielen avulla, jota tulevaisuudessa myös asiakkaat puhuvat ja ymmärtävät

Aito asiakaslähtöisyys mahdollistetaan sillä, että tällä hetkellä passiivisessa roolissa olevasta asiakkaasta tehdään aktiivinen ja nähdään asiakas subjektina eikä objektina. Tämä vaatii isoja ja merkittäviä muutoksia koko yhtiön tasolla. Asiakkaita on osallistettava entistä enemmän, ja keskityttävä nykyisten asiakkaiden lisäksi myös potentiaalsiin asiakkaisiin. Määrällisten kyselyjen ja tutkimusten sijaan tulee panostaa oikein kohdennetun aineiston laatuun ja potentiaaliin. Asiakastiedon sijaan pitää kerätä ja kartoittaa aitoja asiakaskokemuksia aidoissa ympäristöissä. Syvempää asiakasymmärrystä ja tietoa latensseista tarpeista ei ole mahdollista saada pelkillä kyselyillä ja asiakaspalautteilla.

Keskon koko henkilökunnan osaaminen ja ammattitaito tulee hyödyntää yhtiön strategian suunnittelussa ja liiketoiminnan kehittämisessä. Yhtiön sisällä on tutkimustulosten mukaan paljon osaamista ja tietoa, joka voidaan valjastaa koko yhtiön käyttöön. Strategia ja liiketoiminnan kehittäminen ovat koko yritystä yhdistäviä ja sitouttavia asioita, ja vain yhdessä tekemällä niihin yhdistyvät ja sitoutuvat myös asiakkaat.

## **6.4 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys**

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on melko haasteellista arvioida. Hirsijärven ja Hurmeen (2011, 185) mukaan yleisesti luotettavuuden arvioinnissa käytetyt reliabiliteetti ja validiteetti eivät sovi kovin hyvin laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, vaikka ne sopivat hyvin määrällisen tutkimuksen luotettavuuden kuvaamisen. Tuomi ja Sarajärvi (2018, 160) sekä Puusa ja Juuti (2011, 164) ovat samoilla linjoilla ja esittävät, että kyseiset käsitteet ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen parissa, eivätkä näin ollen sovi laadullisiin tutkimuksiin sellaisinaan sovellettaviksi. Toisaalta Puusa ja Juuti (2011, 164) tunnustavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi hyötyy noista käsitteistä.

Jotkut tutkijat käyttävät ja soveltavat näitä perinteisiä käsitteitä myös laadullisessa tutkimuksessa. Toiset tutkijat ovat kehittäneet vanhoihin käsitteisiin uusia sisältöjä tai keksineet täysin uusia termejä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseksi. Puusan ja Juutin (2011, 164) mukaan

esimerkiksi reliabiliutta voidaan lisätä monenlaisten aineistojen hankkimisella. On kuitenkin selvää, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida arvioida samalla tavalla kuin määrällisen tutkimuksen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tuomen ja Sarajärven (2009) mukaan tutkimuksen tekemisen peruslähtökohta on hyvän yleisen tutkimuskäytännön noudattaminen. Näitä tutkimuskäytänteitä ovat esimerkiksi rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyön kaikissa vaiheissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 132.) Vilka (2015, 196) on samaa mieltä, ja painottaa nimenomaan tutkimuksen tekijän roolia laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa. Tutkijan perehtyneisyys ja asiantuntijuus tutkittavaan aiheeseen vaikuttaa tutkijan tekemiin päätöksiin ja ratkaisuihin koko tutkimusprosessin ajan. Nämä esimerkiksi tutkimusasetelmaan, -menetelmiin, aineiston keräämiseen ja analysointiin liittyvät valinnat ovat merkittävässä roolissa, kun arvioidaan, kuinka luotettava tutkimuksesta tulee. (Vilka 2015, 196–198.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuutta parantaa tutkijan paneutuminen tutkittavaan aiheeseen. Ilmiöön liittyvien käsitteiden ja teorioiden kartoittamiseen käytettiin paljon aikaa ennen varsinaisen tutkimuksen aloittamista ja myös tutkimuksen aikana. Teoreettinen tietopohja oli perusta koko tutkimukselle ja siinä tehdyille valinnoille. Puusa ja Juuti (2011, 159) painottavat, että luotettavuuden arvioinnissa korostuu tutkijan huolellinen ja monelta kantilta suoritettu perehtyminen tutkittavaan ilmiöön.

Puusan ja Juutin (2011) mukaan tutkijan esitieto tutkittavasta aiheesta vaikuttaa tutkimukseen ja ohjaa näin tutkijan ajatuksia. Toisaalta he myös esittävät, että esiymmärryksen puuttuminen voi johtaa myös laadullisen tutkimuksen epäonnistumiseen. (Puusa & Juuti 2011, 159.) Tässä tutkimuksessa tutkijalla oli esitietoa tutkittavasta aiheesta sekä tutkimuskontekstista, mikä nähtiin tämän tutkimuksen kannalta hyvänä asiana. Tutkittava aihe ja tutkimuskonteksti olivat sellaisia, että ilman esitietoa liiketoiminnan kehittämisestä sekä päivittäistavarakaupan toiminnasta ja käytän-teistä ei koko tutkimusta olisi voitu toteuttaa tällaisenaan. Puusa ja Juuti (2011, 159) näkevät, että tutkimuskontekstin käytänteiden ja toimintatapojen tunteminen voi olla etuna haastattelujen suunnittelussa ja toteuttamisessa. Tutkijan referenssit kaupan alalta sekä asiantuntemus aiheesta ja kontekstista edesauttoivat luottavuuden ja uskottavuuden rakentamista tutkimusaineiston lisäksi.

Toinen tärkeä tekijä luotettavuuden varmistamisessa oli se, että tutkimuksessa kerrottiin ja kuvailtiin avoimesti kaikki tutkimukseen liittyvät asiat. Ne myös pyrittiin perustelemaan seikkaperäisesti ja luotettavasti. Vilkan (2015) mukaan luotettavuuden arviointia tehdään koko tutkimuksen ajan. Tutkijan valinnat ja ratkaisut ohjaavat tutkimusta, joten tutkimuksen luotettavuuden tärkein kriteeri on tutkija itse. Tutkijan on pystyttävä kuvaamaan ja perustelemaan valintansa ja ratkaisunsa mahdollisimman hyvin sekä arvioimaan ratkaisujensa tarkoituksenmukaisuutta. (Vilka 2015, 196–197.)

Tämän tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset on sidottu asiaankuuluvasti teoreettiseen viitekehukseen. Tuomi ja Sarajärvi (2018) korostavat, että tutkimusta tulisi tarkastella kokonaisuutena ja hyvä keino tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi on johdonmukaisuus. He myös painottavat, että luotettavuuden takaamiseksi on kerrottava avoimesti ja yksityiskohtaisesti mitä, miksi ja miten tutkitaan. Kaikki tutkimukseen liittyvät valinnat ja ratkaisut on myös syytä perustella hyvin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–164.) Tuloksissa käytettävät aineistokatkelmat tulkintojen tukena vahvistavat kokonaisuuden luotettavuutta ja tukevat lukijan ymmärrystä (Eskola & Suoranta, 1998). Lukijoille on oltava kattava ja kokonaisvaltainen kuva tutkimuksesta ja näin mahdollisuus puntaroida tutkimustuloksia ja niiden luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 163–164.)

Puusan ja Juutin (2011, 153–154) mukaan täydelliseen objektiivisuuteen laadullisessa tutkimuksessa on jopa mahdotonta päästä, vaikka se onkin keskeinen osa tieteellisyyden ihannetta. Olen tutkimuksessani pyrkinyt olemaan mahdollisimman totuudenmukainen ja puolueeton. Tehtävä ei ole ollut helppo, mutta olen pyrkinyt toimimaan niin, että omat oletukset ja ennakkoluulot eivät ole vaikuttaneet tutkimuskohteisiin tai tutkimustuloksiin (Puusa & Juuti 2011, 153–154). Lisäksi olen pyrkinyt kuulemaan ja ymmärtämään haastateltaviani heinä itsenään. Toisaalta en voi väittää olevani täysin objektiivinen, sillä olenhan kuitenkin oman tutkimukseni luoja ja tulkitsija. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 160.)

Olen tutkijana varsin kokematon ja sillä on eittämättä vaikutus omaan objektiivisuuteeni tutkijana. En ehkä ole täysin pystynyt sisäistämään ja ymmärtämään oman taustani ja kokemukseni vaikutusta tutkimukseen. Toki olen kiinnittänyt erityistä huomiota objektiivisuuteen ja pyrkinyt minimoimaan ennakkoluulojani. Patton (2002) esittää, että tutkimusraporteissa erityistä huomiota on kiinnitettävä tutkijan objektiivisuuteen. Hän painottaa ymmärrystä siitä, miten tutkijan kokemus ja

tausta vaikuttavat siihen, miten tutkija ymmärtää ja toimii tutkimuksen maailmassa. (Patton 2002, 542–550) Pattonin (2002, 548) mukaan tutkimuksen luotettavuuden kannalta suurin häiriötekijä saattaa olla itse tutkija.

Harkinnanvaraisen näytteen koko ja rajallisuus herättää kysymyksen tutkimustulosten ja johtopäätösten yleistettävyydestä ja objektiivisuudesta (Patton 2002, 542–550). Tämän tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset perustuvat melko pieneen otantaan ja aineistoon. Tutkimusaineistoa voidaan pitää melko luotettavana, sillä haastattelut perustuivat vapaaehtoisuuteen. Näin ollen ei ole syytä epäillä, etteivätkö he vastanneet mahdollisimman totuudenmukaisesti. Patton (2002) kuitenkin muistuttaa, että aina on mahdollisuus, että vastaajat antavat ihanteellisen kuvan todellisuudesta. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset tehtiin ilman täydellistä näyttöä, johtuen siitä, että tuotettua tietoa ja siitä johdettuja käsitteitä voidaan käyttää monella tavalla ja tutkimuksen tulokset perustuvat pelkästään melko pieneen otantaan. (Patton 2002, 542–550.)

Tässä tutkimuksessa myös eettiset ratkaisut otettiin huomioon koko tutkimuksen ajan, koska tavoitteena oli tehdä mahdollisimman luotettava ja uskottava tutkimus. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen on tutkimuksen uskottavuuden perusta ja siihen kuuluu avoimuus, rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus kaikissa tutkimuksen vaiheissa. Tuomi ja Sarajärvi (2018) ovat samoilla linjoilla. Heidän mielestään tutkimus on hyvän tieteellisen käytännön mukainen, kun se on suunniteltu, toteutettu ja raportoitu yksityiskohtaisesti. Lisäksi tutkimuksen on noudatettava tieteelliselle tiedolle asetettuja normeja ja vaatimuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 151.)

Tämä tutkimus ja tutkimusraportti tehtiin johdonmukaisesti ja perinteitä noudattaen, metodikirjallisuuden oppien mukaan. Tutkimus on myös pyritty tekemään mahdollisimman laadukkaasti aina tutkimussuunnitelmasta alkaen. Näin ollen voidaan sanoa, että tutkimus on myös eettisesti kestävä. Tuomi ja Sarajärvi (2018) painottavat, että tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus on yksi tärkeimmistä eettisyyden perusteista. Johdonmukaisuus syntyy lähdekirjallisuuden laadusta ja niiden valinnoista tutkimusraportin argumentoinneissa. Toinen tärkeä kriteeri on tutkimuksen eettinen kestävyys, joka saavutetaan sillä, että tutkimussuunnitelma on laadukas, tutkimusasetelma sopiva ja raportti huolella laadittu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 149–150.)

## 6.5 Jatkotutkimukset

Tässä tutkimuksessa keskityttiin siihen, miten Keskon asiakaslähtöisyysstrategia on huomioitu päivittäistavarakaupan liiketoiminnan kehittämisessä. Tähän asiaan saatiin vastaus, mutta yllätykseksi osoittautui, että asiakaslähtöinen liiketoiminnan kehittäminen ei olekaan aivan yksiselitteinen ja yksinkertainen asia. Teoria- ja tutkimustietoa aiheesta, joka yhdistää asiakkaan liiketoiminnan kehittämiseen johdonmukaisesti on vielä todella vähän. Näin ollen mielenkiintoisille jatkotutkimuksille aiheesta olisi jopa tilausta. Voisi olla mielenkiintoista tutkia ja kehittää päivittäistavarakaupan asiakaslähtöinen liiketoiminnan kehittämismalli siten, että asiakkaat olisivat aktiivisesti siinä mukana.

Asiakaslähtöisyydestä itsestään saisi monta kiinnostavaa tutkimusaihetta. Varsinkin tutkimus asiakaslähtöisyydestä, missä asiaa tutkittaisiin asiakkaiden näkökulmasta voisi olla valaiseva ja antoisa. Asiakaslähtöisyyteen tiukasti sidoksissa olevasta asiakaskokemuksesta saisi myös monta uutta tutkimusaihetta. Kaikista kiinnostavin jatkotutkimuksen aihe avautui ja löytyi vasta tutkimuksen loppuvaiheessa: digitaalisuus, joka yhdessä asiakaskokemuksen kanssa ovat Keskon nykyisen strategian painopistealueita.

Digitalisaation myötä asiakaspoluista on tullut entistä monimutkaisempia ja -ulotteisempia. Asiakaspolku käsittää todellisuudessa muutakin kuin pelkän osto-, käyttö- tai kulutustapahtuman. Toki se näin jo päivittäistavarakaupan sektorilla nähdäänkin, mutta asiakaspolku pitäisi osata nähdä vieläkin kokonaisvaltaisemmin. Mahdollisuuksia ja potentiaalia palvelupolun kosketuspisteiden lisäämiseen, kasvattamiseen, parantamiseen ja kehittämiseen on koko palvelupolun matkalla. Varsinkin ennen ja jälkeen osto- tai kulutustapahtumaa olevien kosketuspisteiden kehittämisen ja innovoinnin mahdollisuudet ovat rajattomat. Tämä olisikin hyvä ja kiinnostava jatkotutkimuksen aihe. Miten asiakaslähtöisyyttä voitaisiin hyödyntää päivittäistavarakaupan asiakaskokemuksen rakentamisessa ylivoitaiseksi kehittämällä ja innovoimalla palvelupolun kosketuspisteitä palvelumuotoilun keinoin?

Digitalisaation luomien mahdollisuuksien myötä päivittäistavarakaupat myös pystyisivät vahvistamaan arvolupauksiaan tarjoamalla asiakkaille muutakin kuin pelkkiä tuotteita. Päivittäistavarakaupat voisivat määritellä itsensä uudestaan. Tavaroiden toimittajan rooli voisi laajentua resurssien

tarjoajaksi, mikä onkin palveluliiketoiminnan perusta. Voisi myös tutkia tarkemmin asiakkaan arvonmuodostusta eri asiakaspolun vaiheissa. Millaisia asiakasarvoa tuottavia lisäpalveluja asiakkaille voisi tarjota ennen ostoa, ostotapahtumassa ja oston jälkeen? Millaisia taloudellisia, toiminnallisia, emotionaalisia ja symbolisia arvoja asiakkaille voisi tarjota palvelupolun eri vaiheissa ja samalla parantaa asiakaskokemusta?

## Lähteet

- Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: vi-rikkeitä aloittelevalla tutkijalla. 2. korj. ja täyd. p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Akin, Ö. 1986. *Psychology of Architectural Design*. London: Pion Limited.
- Alastalo, M. & Åkerman, M. 2010. Asiantuntijahaastattelun analyysi: faktojen jäljillä. Teoksessa Ruusuvoori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi* (s. 372–392). Tampere: Vastapaino.
- Brown, T. 2008. Design thinking. *Harvard Business Review*, 86, 6, 84–92. Viitattu 14.9.2021. <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>.
- Buchanan, R. 1992. Wicked Problems in Design Thinking. *Design Issues*, 8, 2, 5-21. Viitattu 9.12.2021. <https://doi.org/10.2307/1511637>.
- Clatworthy, S. 2017. Service design thinking. Julkaisussa *innovating for trust*. Toim. M. Lüders, T. Andreassen, S. Clatworthy & T. Hillestad. Viitattu 12.12.2021 <https://www.elgar-online.com/view/edcoll/9781785369476/9781785369476.00020.xml>.
- Cross, M., Brashear, T., Rigdon, E. & Bellenger, D. 2007. Customer orientation and salesperson performance. *European Journal of Marketing*, 41, 7/8, 821-835. Viitattu 14.12.2021. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560710752410/full/html>.
- Dorst, K. 2017. *Notes on design. How creative practice works*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 1. p. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 10. p. Tampere: Vastapaino.
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. 2007. How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25, 5, 395–410. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237307000886>.
- Greene, J. 1987. *Memory, Thinking and Language*. London: Methuen & Co. Ltd.
- Gummesson, E. 2005. Qualitative Research in Marketing. Road-map for a Wilderness of Complexity and Unpredictability. *European Journal of Marketing*, 39, 3/4, 309–327.
- Heskett, J. 2002. Beyond Customer Loyalty. *Journal of Service Theory and Practice*, 12, 6, 355–357. Viitattu 14.9.2021. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09604520210451830/full/html>.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. ja Hurme H. 2009. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011 Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.p. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. p. Helsinki: Tammi.
- Jungar, H. 2018. Näin ostamme ruokaa vuonna 2028 – K\_ryhmän viisi visiota tulevaisuuden ruoka-kaupasta. Lehdistötiedote. Julkaistu 14.3.2018. Viitattu 19.10.2021. <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/lehdistotiedotteet/2018/nain-ostamme-ruokaa-vuonna-2028--k-ryhman-viisi-visiota-tulevaisuuden-ruokakaupasta/>.
- Jäppinen, T. & Sorsimo, J. 2014. Muotoiluajattelu. Toim. S. Miettinen. Helsinki: Teknova.
- Kananen, J. 2008. Kvali – Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kimbell, L. 2011. Designing for service as one way of designing services. *International Journal of Design*, 5, 2, 41–52. Viitattu 14.9.2021. <http://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/938/345>.
- Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen Tutkimus Prosessina. Julkaisussa Teoksessa Ikkunoita Tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia Aloittellevalle Tutkijalle Tutkimuksen Teoreettisiin Lähtökohtiin ja Analyysimenetelmiin. Toim. J. Aaltola & R. Valli. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? – Muotoilun hyödyntäminen palvelujen muotoilussa. Taiteen maisterin lopputyö. Taideteollinen korkeakoulu. Teollinen muotoilu. Viitattu 9.12.2021. [http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Lopputyo\\_TaM\\_MikkoKoivisto\\_2007.pdf](http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Lopputyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf).
- Koivisto, M., Säynäjäkangas, J. & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent.
- Kokko, R. 2003. Asiakas kuntoutuksen yhteistyöryhmässä: institutionaalisen kohtaamisen jännitteitä. Väitöskirja. Helsingin yliopisto. Sosiaalipolitiikka. Viitattu 15.12.2021. <https://www.finna.fi/Record/kaakkuri.126396>.
- Korhonen, H. 2016. Customer Orientation in Industrial Service Innovation. Väitöskirja. Aalto University, School of Science, Department of Industrial Engineering and Management. Viitattu 5.12.2021. <https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/21216/isbn9789526068862.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Koskela-Huotari, K., Patrício, L., Zhang, I., Karpen, J., Sangiorgi, D., Anderson, L. & Bogicevic, V. 2021. Service system transformation through service design: Linking analytical dimensions and service design approaches. *Journal of Business Research*, 136, 11, 343–355. Viitattu 12.12.2021. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829632100518X>.
- Kälviäinen, M. 2014. Muotoiluajattelu vai muotoilutoimintaa? Julkaisussa Muotoiluajattelu. Toim. S. Miettinen. Helsinki: Teknova.
- Laaksonen, M. 2021. Yritysesittely. Sähköpostiviesti 11.10.2021. Vastaanottaja P. Lassila. Toimeksiantaja esittelee yrityksensä.

- Lamminpää, S. 2021. Muotoiluajattelu ja kompleksisuus. Teoreettis-käsitteellinen tutkimus muotoiluajattelun strategisista ja päätöksentekometodologisista mahdollisuuksista. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Taiteiden tiedekunta. Viitattu 13.09.2021. [https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64634/Lamminpaa\\_Suvi.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/64634/Lamminpaa_Suvi.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Leifer, L. & Steinert, M. 2011. Dancing with ambiguity: Causality behavior, design thinking, and triple-loop-learning. *Information Knowledge Systems Management*, 10,1–4, 151–173. Viitattu 13.9.2021. [https://www.researchgate.net/publication/262289320\\_Dancing\\_with\\_Ambiguity\\_Causality\\_Behavior\\_Design\\_Thinking\\_and\\_Triple-Loop-Learning](https://www.researchgate.net/publication/262289320_Dancing_with_Ambiguity_Causality_Behavior_Design_Thinking_and_Triple-Loop-Learning).
- Leino, M. 2019. Päivittäistavarakaupan murrokset – mitä muutoksia arvoketjuun on odotettavissa vuoteen 2025 mennessä? Salesforce blogi. Julkaistu 9.12.2019. Viitattu 19.10.2021. <https://www.salesforce.com/fi/blog/2019/paivittaistavarakauppa-2025.html>.
- Maffei, S., Mager, B. & Sangiorgi, D. 2005. Innovation through service design. From research and theory to a network of practice. A user's driven perspective. Joining forces conference. Helsinki: University of art and design. Viitattu 9.12.2021. [http://www.uiah.fi/joiningforces/papers/Maffei\\_et\\_al.pdf](http://www.uiah.fi/joiningforces/papers/Maffei_et_al.pdf).
- Mager, B. 2004. *Service Design: a Review*. Köln: Köln International School of Design.
- Mager, B. & Sung, T.J. 2011. Special Issue Editorial: Designing for Services. *International journal of design*, 2, 5, 1–3. Viitattu 10.12.2021. <http://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/994/341>.
- Manzini, E. 2015. *Design, when everybody design – An introduction to design for social innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Miettinen, S. 2014. *Muotoiluajattelu*. Helsinki: Teknova.
- Mortz, S. 2005. *Service design – Practical access to an evolving field*. Köln: Köln International School of Design.
- Myers, M. D. & Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17, 1, 2–26. Viitattu 28.09.2021. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2006.11.001>.
- Nixon, N. 2018. Design thinking as reimagining assumptions. Julkaisussa *Design Management. Organisation and marketing perspectives*. Toim. S. Lalaounis. New York, NY ja Abingdon, Oxon: Routledge.
- Ojansalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. Helsinki: WSOYpro.
- Pandza, K., & Thorpe, R. 2010. Management as design, but what kind of design? An appraisal of the design science analogy for management. *British Journal of Management*, 21, 1, 171–186. Viitattu 14.9.2021. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-8551.2008.00623.x>.
- Patton, M. 2002. *Qualitative research & evaluation methods*. Thousand Oaks, CA: Sage 2002.

- Pine II, B. & Gilmore, J. 1998. Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 76, 4, 97–105. Viitattu 14.12.2021. <https://hbr.org/1998/07/welcome-to-the-experience-economy>.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat - perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Helsinki: JTO 2011.
- Päivittäistavarakaupan Strategia. 2021. Uutinen Kesko Oy:n www-sivuilla. Julkaistu 24.11.2021. Viitattu 30.11.2021. <https://www.kesko.fi/sijoittaja/strategia/toimialojen-strategiat/paivittaistavara-kaupan-strategia/>.
- Razzouk, R. & Shute, V. 2012. What Is Design Thinking and Why Is It Important? *Review of Educational Research*, 82, 3, 330–348. Viitattu 7.12.2021. [https://www.researchgate.net/publication/258183173\\_What\\_Is\\_Design\\_Thinking\\_and\\_Why\\_Is\\_It\\_Important](https://www.researchgate.net/publication/258183173_What_Is_Design_Thinking_and_Why_Is_It_Important).
- Rittel, H. & Webber, M. 1973. Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4, 155–169. Viitattu 29.12.2021. <https://doi.org/10.1007/BF01405730>.
- Robson, C. 1995. Real world research. A resource for social scientists and practioner-researchers. 5. p. Oxford: Blackwell.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Haastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.09.2021. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html).
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Teemahaastattelu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.09.2021. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html).
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tutkimusongelmat. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 25.11.2021. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_1.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_1.html).
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.11.2021. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>>.
- Saarijärvi, H., Mitronen, L. & Yrjölä, M. 2013. From selling to supporting – Leveraging mobile services in the context of food retailing. *Journal of Retailing and Customer Services*, 21, 1, 26–36. Viitattu 16.12.2021. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.06.009>.
- Saarijärvi, H. & Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy.
- Salokannel, R. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa? Julkaisussa Muotoiluajattelu. Toim. S. Miettinen. Helsinki: Teknova.
- Sanders, E. & Stapper, P. 2008. Co-creation and the New Landscapes of Design. *CoDesign*, 4, 1, 5–18. Viitattu 13.12.2021. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15710880701875068>.
- Sangiorgi, D. 2017. Transformative services and transformation design. *International Journal of Design*, 5, 1, 29–40. Viitattu 12.12.2021. <http://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/940/344>.

Schwager, A. & Meyer, C. 2007. Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85, 2, 116–126. Viitattu 13.12.2021. <https://hbr.org/2007/02/understanding-customer-experience>.

Shuttleworth, M. & Martynin, L. 2008. Qualitative research design. *Explorable.com*. 24.11.2008. Viitattu 25.11.2021. <https://explorable.com/qualitative-research-design>.

Smedberg, J. 2015. Käsitteellinen tarkastelu asiakaslähtöisyydestä tietojärjestelmien kehittämisessä. *Finnish Journal of Ehealth and Ewellfare*, 7, 2–3. Viitattu 12.12.2021. <https://journal.fi/finjehew/article/view/50900>.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2011. *Service design thinking – basic, tools, cases*. Amsterdam: BIS Publishers.

Stickdorn, M., Lawrence, A., Hormess, M. & Schneider, J. 2018. *This is service design doing - applying service design thinking in the real world - a practitioners' handbook*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, Inc.

Strategia ja tavoitteet. 2021. Uutinen Kesko Oy:n *www-sivuilla* 21.09.2021. Viitattu 30.11.2021. <https://www.kesko.fi/sijoittaja/strategia/>.

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum media.

Tschimmel, K. 2012. Design Thinking as an effective Toolkit for Innovation. Konferenssijulkaisu. Viitattu 13.12.2021 <https://www.proquest.com/docview/1368553865?parentSessionId=ZANOE3TppcxEcRHDBffbrJSdy8IThoJki%2BDS4lI9xBc%3D&pq-origsite=primo&accountid=11773>.

Törmäkoski, I. 2014. Muotoiluajattelua vai muotoilutoimintaa? Julkaisussa *Muotoiluajattelu*. Toim. S. Miettinen. Helsinki: Teknova.

Varto, J. (2005). Laadullisen tutkimuksen metodologia. Metodologia tutkii menetelmien perusteita ja oletuksia. Viitattu 22.11.2021. [http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto\\_laadullisen\\_tutkimuksen\\_metodologia](http://arted.uiah.fi/synnyt/kirjat/varto_laadullisen_tutkimuksen_metodologia).

Verhoef, P., Lemon, L., Parsuraman, A., Roggeveen, A., Tsisis, M. & Schlesinger, L. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. *Journal of Retailing*, 85, 1, 31–41. Viitattu 16.12.2021. <https://www.proquest.com/docview/228627521?parentSessionId=Ub3CiwL%2FG4qRRsBc5fAKbPVqWbOyntEpwLlpk6X4bbo%3D&pq-origsite=primo&accountid=11773>.

Vilka, H. 2015. *Tutki ja kehitä*. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-kustannus.

Virtanen, P., Suoheimo, M., Lamminmäki, S., Ahonen P. & Suokas M. 2011. Matkaopas asiakaslähtöisten sosiaali- ja terveystalvelujen kehittämiseen. Tekesin katsaus 281. Helsinki: Tekes. Viitattu 15.12.2021. <https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/matkaopas.pdf>.

Wirtz, B. & Daiser, P. 2018. Business Model Development: A Customer-Oriented Perspective. *Journal of Business Models*, 6, 3, 24–44. Viitattu 14.12.2021. <https://www.proquest.com/docview/2407765893?parentSessionId=LSml%2BPBsaJyyF8BHjLoKh-qUQBFlgXnznat%2BHpiOVGgk%3D&pq-origsite=primo&accountid=11773>.

## Liitteet

### Liite 1. Teemahaastattelurunko

Asiakaslähtöisyys strategia päivittäistavarakaupan liiketoiminnan kehittämisessä

#### Tutkimuskysymykset:

**Päätutkimuskysymys: miten asiakaslähtöisyys strategia näkyy päivittäistavarakaupan liiketoiminnan kehittämisessä?**

1. Miten kaupan liiketoimintaa kehitetään?
2. Millainen on asiakkaan rooli liiketoiminnan kehittämisessä?
3. Miten muotoiluajattelua ja palvelumuotoilua käytetään liiketoiminnan kehittämisessä?

#### Taustatiedot

- Tehtävä ja tehtävän kuvaus
- Koulutus ja koulutukset
- Työkokemus ja kokemus liiketoiminnan kehittämisessä (kaikki alat)
- Millä tavalla mukana päivittäistavarakaupan liiketoiminnan kehittämisessä ja mikä rooli
- Millaisissa kehitystehtävissä olet ollut mukana aiemmin
- Tutkimukseen liittyvien käsitteiden tuntemus: muotoiluajattelu, muotoilu, palvelumuotoilu, asiakaskokemus ja asiakaslähtöisyys

## Teema 1. Asiakaslähtöinen strategia

### apukysymykset

- Keskon asiakaslähtöisyys?
- Miten asiakaslähtöisyys strategia näkyy johtamisessa, toiminnoissa sekä liiketoiminnan suunnittelussa?
- Miten kesko suhtautuu liiketoiminnan kehittämiseen yhdessä asiakkaiden kanssa?
- Miten asiakasymmärrystä ja -tarpeita kartoitetaan?
- Miten asiakastietoa hyödynnetään?
- Asiakkaan osallistumisen ja osallistamisen hyödyt ja haitat?
- Asiakkaan halukkuus osallistua, mikä motivoi ja onko halukkuutta osallistua kaupan kehittämiseen?
- Missä kehittämistyön vaiheessa asiakkaan olisi hyödyllisintä olla mukana?
- Ovatko asiakkaat radikaalien vai inkrementaalien innovaatioiden lähteitä?

## Teema 2. Liiketoiminnan kehittäminen

- Ketkä osallistuvat liiketoiminnan kehittämiseen ja millaiset roolit?
- Miten kehitystyö käytännössä tapahtuu, kehittämisprosessi?
- Mitä keinoja ja menetelmiä käytetään liiketoiminnan kehittämiseen?
- Millaisissa kehittämisprosesseissa haastattelija on ollut mukana, esimerkkejä?
- Millainen vaikutus eri osallistujilla on ollut kehittämisessä? Onko saavutettu hyötyjä ja/vai haittoja? Onko osallistamisella uhkia tai riskejä?
- Millaisena näette tulevaisuuden kehittämisen yrityksessänne?
- Miten haluaisitte kehittää liiketoimintaanne tulevaisuudessa?

### Teema 3. Muotoiluajattelu ja palvelumuotoilu liiketoiminnan kehittämisessä?

- Oletteko käyttäneet muotoilua tai palvelumuotoilua liiketoiminnan kehittämisessä? Esimerkki.
- Miten muotoiluajattelua tai muotoilua voitaisiin käyttää liiketoiminnan kehittämisessä?
- Millainen on ollut tai olisi muotoilijan rooli?
- Oletteko käyttäneet muotoilijan tai palvelumuotoilijan, tai niihin verrattavissa olevan henkilön palveluja? Jos olette, niin millaisia kokemuksia teillä on?
- Muotoilijan käyttämisen vaikutukset? Näettekö mitä negatiivisia ja positiivisia vaikutuksia?
- Onko muotoilijalle käyttöä organisaatiossanne?
- Millainen olisi hyvä muotoilija?
- Sosiaalinen media liiketoiminnan kehittämisessä?

## Liite 2. Taustatiedot asiantuntijuudesta

Asema/tehtävä	Koulutus	Kokemus päivittäistavara-kauppa	Kokemus PT-kaupan kehittämisestä	Kokemus muusta kehittämisestä	Haastattelu	Haastattelun kesto
Päivittäiskaupan operatiivinen johtaminen	Yo-merkonomi	34 vuotta	yli 30 vuotta		15.10.2021	53 min
K-kauppias	Tradenomi	21 vuotta	8 vuotta		19.10.2021	33 min
K-kauppias	Diplomi-insinööri, Tuotantotalous	12 vuotta	11 vuotta	20 vuotta	14.10.2021	59 min
Päivittäistavarakaupan kehittäminen, tiiminvetäjä	Restonomi, AMK Yo-merkonomi Ravintola-alan koulutuksia (useita)	6 vuotta	6 vuotta	12 vuotta	14.10.2021	1 h 1 min
Toimitusjohtaja	Yo-merkonomi, Johtamisen erikoisvalmennus	28 vuotta	28 vuotta		15.10.2021	1 h 5 min
Kauppias	Yo-merkonomi	16 vuotta	9 vuotta		20.10.2021	58 min
Kauppias, toimitusjohtaja	Tradenomi	20 vuota	10 vuotta		18.10.2021	33 min