

# Asiakastiedon hyödyntäminen naisten sisäpukeutumisen valikoimatyössä S-ryhmässä

Heini Bister

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2014

Liiketalous  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
JAMK UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



Tekijä(t) Bister, Heini	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 10.12.2014
	Sivumäärä 64	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi <b>Asiakastiedon hyödyntäminen naisten sisäpukeutumisen valikoimatyössä S-ryhmässä</b>		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Jorma Kananen		
Toimeksiantaja(t) SOK, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä tutkittiin, millä tavalla asiakastietoa pystytään hyödyntämään paremmin naisten sisäpukeutumisen valikoimasuunnittelussa. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada valikoimasuunnittelun tueksi enemmän tietoa kohdeasiakkaista. Aihetta käsiteltiin teorialiedon ja toimeksiantajan tarpeiden perusteella muotoutu-neiden teemojen avulla. Opinnäytetyön teemoina olivat asiakastieto, ostokäyttäytyminen, valikoimatyö, liiketoiminnan kehittäminen ja kaupan alan murros. Toimeksiantajana toimii SOK:n pukeutumisen ketjuohjaus.</p> <p>Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia teorialiedon ja teemahaastattelujen avulla SOK:ssa. Tutkimukseen haastateltiin kuutta henkilöä. Koska tarkoituksena oli käsitellä asiakastiedon hyödyntämistä laaja-alaisesti toimeksiantajan tarpeiden mukaan, tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta. Asiantuntijoiden haastattelut toteutettiin teemahaastattelun menetelmällä.</p> <p>Opinnäytetyö sisältää ajankohtaista tietoa kuluttajakäyttäytymisen muutoksesta sekä asiakaslähöisen liiketoiminnan merkityksestä vähittäiskaupan ja erityisesti pukeutumisen markkinoilla. Opinnäytetyön toteuttaminen yhteistyössä alan markkinajohtajan kanssa mahdollistaa tiedon hyödyntämisen muiden ketjuyksiköiden kehitystoiminnassa. Tuloksina saatiin haastattelumateriaalien avulla toimintasuunnitelma toimeksiantajalle asiakastiedon tehokkaampaan hyödyntämiseen.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Asiakastieto, ostokäyttäytyminen, kaupan alan murros, ECR (Efficient Consumer Response), laadullinen tutkimus, teemahaastattelu, analyysi		
Muut tiedot		



Author(s) Bister, Heini	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 10.12.2014
	Pages 64	Language Finnish
		Permission for web publication: X
Title <b>Invocation of customer insight for planning clothing assortment in S Group</b>		
Degree Programme Business Administration		
Tutor(s) Kananen, Jorma		
Assigned by SOK Corporation		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the thesis was to figure out, how it is possible to exploit customer insight for planning women's clothing assortment. The purpose was to gain more information about consumer behavior of the target customers for personnel responsible for planning clothing assortment. The subject included five themes which consisted of theory and the client's needs. The themes were consumer insight, consumer behavior, assortment planning, business development and changes of retail business. The thesis was assigned by SOK chain's management of clothing.</p> <p>The responses to the research questions were gained by studying theory and interviewing specialists of customer insight in SOK. For the research six persons were interviewed. The object was to research consumer insight effectively taking into account the client's needs. Therefore qualitative research method was used in the thesis. The specialists were interviewed using theme interview method.</p> <p>The thesis consists of current information about consumer behavior and the importance of consumer insight in clothing and retail business. The thesis was made for the marketing leader of the industry. Thereby the research and results can be utilized for other chains and companies. The conclusions were based on the interviews and the result was an action plan for the client for more effective consumer insight work.</p>		
Keywords: Customer insight, consumer behavior, changes of retail business, ECR (Efficient Consumer Response), qualitative research, theme interview, analysis		
Miscellaneous		

## Sisältö

1	Johdanto .....	3
2	Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät .....	4
2.1	Tutkimusongelma, aiheen rajausta ja käsitteet .....	4
2.2	Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä .....	8
3	Asiakastieto .....	11
3.1	Aikaisemmat tutkimukset .....	12
3.2	Kauppa alan muutokset .....	13
3.3	Asiakaslähtöinen liiketoiminta .....	17
3.4	Asiakkaiden ostokäyttäytyminen .....	20
3.5	Asiakastiedon hyödyntäminen .....	24
3.6	Asiakastiedon käyttöönotto .....	28
4	Hankintatyö .....	32
4.1	Hankinta- ja valikoimatyö .....	32
4.2	Hankintatyö vaatetusallalla .....	34
5	Tutkimuksen toteutus .....	37
6	Tulokset .....	41
6.1	Haastattelujen tulokset .....	41

6.2	Johtopäätökset .....	52
6.3	Yhteenveto tuloksista .....	55
7	Pohdinta.....	56
	Lähteet.....	62
	Kuviot:	
	Kuvio 1. Toiminnan kehittyminen asiakaslähtöiseen toimintaan.....	19
	Kuvio 2. Haastatteluiden teemakaavio, pääteemat. ....	39
	Kuvio 3. Haastatteluiden teemakaavio, alateemat.....	40
	Kuvio 4. Haastateltavien joukko 1. ....	42
	Kuvio 5. Haastateltavien joukko 2. ....	47

# 1 Johdanto

Opinnäytetyössä etsitään keinoja asiakastiedon parempaan hyödyntämiseen naisten sisäpukeutumisen valikoimatyöhön S-ryhmässä. Täten vaatevalikoimia pystyttäisiin kohdentamaan paremmin potentiaalisille ja nykyisille asiakkaille. Opinnäytetyö tehdään Jyväskylän ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmassa ja se suuntautuu muoti- ja vähittäiskaupan kärkiopintoihin. Koska kaupan alalla on meneillään paljon muutoksia johtuen kilpailun kiristymisestä ja taloudellisesta taantumasta, on toimintaa pyrittävä tehostamaan asiakaslähtöisellä liiketoiminnalla ja asiakastiedon hyödyntämisellä. Tällä tavalla saadaan toteutettua parempia valikoimia asiakkaille ja lopputulemana enemmän myyntiä. Pukeutumisen hankintayksikön käyttöön on olemassa tietoa kohdeasiakkaiden ostokäyttäytymisestä, mutta tietojen hyödyntämisessä valikoimatyön tueksi on kehitettävää.

Toimeksiantajana toimii SOK:n (Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta) ketjuohjaus. SOK:n toimipiste Ässäkeskus sijaitsee Helsingissä. S-ryhmän alueellisten osuuskauppojen omistama SOK tuottaa keskitetysti yhteiset palvelutoiminnot. SOK toimii valtakunnallisesti osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja liiketoimintaketjujen kehittämisestä. (S-kanava 2014.) Alueelliset osuuskaupat ovat omilla alueillaan toimivia S-ryhmän osuuskauppoja, esimerkiksi Helsingin alueella HOK-Elanto ja Keski-Suomessa toimiva Keskimaa.

Opinnäytetyön aihe valikoitui tekijän harjoittelujakson aikana, kun hän työskenteli tuolloin toimeksiantajalla. Asiakkuus-yksikön kehityspäällikkö ehdotti tekijälle aihetta tehtäväksi toimeksiantajan yksikköön. Asiakkuus-yksikön tavoitteena oli lisätä ymmärrystä toimeksiantajalle asiakastiedosta ja tästä tarpeesta muotoutui tekijälle tilaisuus opinnäytetyön tekemiseen.

Työn toteutusta toimeksiantajalle lähdettiin tekemään Asiakkuus-yksikössä, jossa on valmiiksi tarvittavat tiedot asiakkaista erilaisissa tietokannoissa. Lopullinen hyödynsaaja on S-ryhmän ketjuohjaus, jossa naisten pukeutumisen valikoimia suunnitellaan. Asiakastiedon hyödyntämistä on jo kehitetty toisessa S-ryhmän pukeutumisen ketjussa ja tästä ketjun kokemuksesta otetaan osittain mallia toimeksiantajan tapaukseen. Opinnäytetyön menetelminä käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Aineistoa kerätään teemahaastattelun avulla, josta saatuja tuloksia analysoidaan ja tehdään toimintasuunnitelma toimeksiantajalle.

## **2 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tutkimusmenetelmät**

Puhe asiakkaista ja asiakaslähtöisyydestä on tarttunut strategiseen ja jokapäiväiseen keskusteluun (Viitala & Jylhä 2010, 80). Asiakastiedon hyödyntämistä liiketoiminnan tarpeisiin on jo tehty vähittäiskaupan ketjuissa, mutta kaikkien ketjujen toimintaan se ei kuitenkaan ole ulottunut yhtä laajasti. Asiakastyytyväisyystutkimuksia on tehty paljon eri toimialoilla ja tietoja käytetään eniten asiakassuhdemarkkinointiin ja markkinointiviestintään. Tietojen hyödyntämistä valikoimatyöhön on kehitettävä enemmän, jotta tuotteiden tarjooma vastaa asiakkaiden toiveita ja tarpeita.

### **2.1 Tutkimusongelma, aiheen rajausta ja käsitteet**

Tutkimuksen lähtökohta on se, että toimeksiantajalla ei ole valikoimatyön tueksi tarpeeksi tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Tutkimuskysymys on, millä keinoilla asiakastietoa saadaan hyödynnettyä pukeutumisen valikoimasuunnittelussa paremmin. Vaikka asiakastietoa toimeksiantajan ketjusta on

saatavilla toimeksiantajan tukiyksiköissä, tiedot eivät jalkaudu kuitenkaan pukeutumisen valikoimahenkilöstön käyttöön. Toimeksiantajan henkilöstölle on myös haasteellista tutkia asiakastiedon hyödyntämismahdollisuuksia tarpeeksi ajan puutteen vuoksi. Tämänhetkinen tieto, jota valikoimapäälliköt pääasiassa käyttävät valikoimatyön tukena, on ns. tuotetasoista tietoa, eli saadaan käyttöön edellisen päivän toteutuneet myynnit eri tuotealueista.

### **Aiheen raja**us

Opinnäytetyön tavoitteet tulivat suoraan toimeksiantajalta. Aiheen rajausta pohdittiin toimeksiantajan kanssa ja aiheen rajaukseksi muodostui ensimmäiseksi naisten pukeutuminen, koska tekijällä on aikaisempaa kokemusta tuoteryhmästä työnsä puolesta. Ensimmäinen aiheenrajauksen ehdotus oli ketjun naistenpukeutumisen private label -merkit, eli S-ryhmän itse tuottamat merkit. Tämä aiheenrajaus kuitenkin koettiin toimeksiantajan ja tekijän mielestä liian laajaksi, koska omiin merkkeihin lukeutuisivat myös naisten ulkopukeutuminen, alusvaatteet, jalkineet sekä laukut. Tällöin toimeksiantaja ehdotti aiheen rajaukseksi naisten sisäpukeutumisen omia sekä ulkopuolisia merkkejä. Tämä raja

### **Käsitteet**

Opinnäytetyössä käytettäviä käsitteitä ovat asiakastieto, ostokäyttäytyminen, benchmarkkaus, hankinta- ja valikoimatyö. **Ostokäyttäytyminen** ohjaa sitä, millä perusteilla asiakas tekee valintoja sekä mitä, mistä ja miten asiakas ostaa. Kuluttajien yhteydessä puhutaan myös kuluttajakäyttäytymisestä, joka pohjautuu englanninkieliseen termiin consumer behavior. (Bergström & Lepänen 2009, 100.) Opinnäytetyössä käytetään myös **benchmarkkausta**, jossa otetaan mallia tai ideoita joltain toiselta yritykseltä aikomuksena hyödyntää niitä omassa liiketoiminnassa (Karlöf, Lundgren & Edenfeldt Forment 2000, 1). Benchmarkkausta käytetään siksi, että toisella S-ryhmän ketjulla



asiakastiedon hyödyntäminen on viety pidemmälle. Benchmarkattavasta ketjusta haastateltiin henkilöä, joka oli omassa työssään ollut mukana asiakastiedon hyödyntämisessä ja haastatteluaineistoista otettiin ideoita opinnäytetyöhön. **Hankinta** sisältää kaikki ne toiminnot, joiden seurauksena yritys saa laskun ulkopuoliselta osapuolelta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 53, 17.)

### **Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä**

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmä on pääosin kvalitatiivinen, ja kysymyksessä on kehittämistutkimus. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen kaltaisiin yleistyksiin. Sen sijaan laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä ilmiön syvällisempi ymmärtäminen ja siinä käytetään sanoja ja lauseita (Kananen 2008, 24). Laadullinen tutkimus tarkoittaa siis mitä tahansa tutkimusta, jonka avulla pyritään löytämään tietoa ilman tilastollisia menetelmiä. Laadulliset tutkimustulokset ohjaavat tutkimuksen kulkua. Se ei tuota yhtä objektiivista tulkintaa, koska tulkinta ja tulos riippuvat tutkijasta. (Kananen 2012. 29–30.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä etenee usein siten, että prosessissa kerätään ilmiöön liittyvää materiaalia kirjallisuudesta, haastatteluilla ja havainnoimalla. Aineistosta tulee ilmi merkityksellisiä tekijöitä ja rakenteita, jotka sitten dokumentoidaan tutkimustuloksiksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa havaintoja ja johtopäätöksiä tehdään kerätyn aineiston pohjalta. Analyysi ei ole laadullisen tutkimuksen lopullinen vaihe, vaan koko tutkimusprosessin vaiheissa mukana oleva toiminta, joka ohjaa itsessään koko tutkimusprosessia ja tiedonkeruuta. (Kananen 2008, 20, 24.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan prosesseja, joihin määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa tilastollisten analyysien kautta on lähes mahdotonta paneutua prosessien ja ilmiöiden monimutkaisuuden vuoksi. Siinä ollaan kiinnostuneita asioiden merkityksistä ja siitä, kuinka ihmiset kokevat ja näkevät reaalimaailman. Tiedonkeruun ja analysoinnin pääasiallinen tuottaja

on itse tekijä, jonka kautta reaali maailma kehittyy tutkimustuloksiksi. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään tiedonkeruumenetelmänä esimerkiksi kyselyjä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ollaan usein suorassa kontaktissa tutkittavan ja tutkijan välillä, ja tutkija menee ilmiön pariin haastattelemaan tai havainnoimaan. (Kananen 2008, 25.) Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä etenee harvoin suoraviivaisesti ja siinä pohditaan laajempia asiakokonaisuuksia. Tekijä tulee teoriaan perehdyttyään tekemään kenttätöitä, mutta todennäköisesti välillä joudutaan palaamaan teoriapohdintojen pariin useaan kertaan (Kananen 2012, 30.) Opinnäytetyöhön valittiin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä siksi, että tekijällä ei ole aikaisempaa kokemusta opinnäytetyössä käsiteltävästä aiheesta, vaan havaintoja ja päätelmiä syntyy sitä mukaa kuin työtä toteutetaan. Haastattelujen avulla tekijälle kertyy kokonaiskuva aiheen nykytilanteesta ja kehittämismahdollisuuksista.

### **Kehittämis- ja toimintatutkimus**

Kehittämistutkimuksen tavoitteena on aina poistaa jokin ongelma tai kehittää jotain asiaa paremmaksi. Sille ei riitä pelkkä toteaminen, koska sen lähestymistapaan kytkeytyy muutos tai toiminnan kehittäminen ja niiden toteuttaminen. Muutoksen aikaansaaminen on paljon haastavampi tapaus tutkijalle, koska se edellyttää ilmiöön liittyvien syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä. Kehittämis- ja toimintatutkimuksen välinen ero on todella pieni, koska molemmat pyrkivät muutokseen tai parannukseen. Ero tulee sitä kautta, että toimintatutkimuksessa tekijä on itse mukana kehittämiskohteen toiminnassa. (Kananen 2012, 37–38, 41, 44.)

Kehittämistutkimus ei ole oma erillinen tutkimusmenetelmä, vaan joukko erilaisia tutkimusmenetelmiä, joita käytetään tilanteen ja kehittämiskohteen mukaan. Kyseessä on siis monimenetelmäinen tutkimus tai tutkimusstrategia, jossa yhdistyvät kvalitatiiviset sekä kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. (Kananen 2012, 19.) Kehittämistutkimus ei pyri yleistämään. Tutkimustuloksena on

tarkoitus saada muutos entiseen, mikä koskee ainoastaan kehittämisen kohteena ollutta ilmiötä. Tulosta voidaan hyödyntää muissakin yksiköissä tai yrityksissä ottamalla huomioon muutoksen vaatimat toimenpiteet ja konteksti. Koska kehittämistutkimuksen tulokset koskettavat yksittäistapauksia, niistä ei voida tehdä yleistyksiä. Tuotteen, prosessin tai toiminnan kehittämisestä tulee toimintatutkimus, jos tekijä on itse mukana kehitystyössä. (Kananen 2012, 43.)

Koska opinnäytetyössä tavoitteena on kehittää toimeksiantajan työkaluja ja valmiuksia asiakastiedon saamiseen ja sen tehokkaampaan hyödyntämiseen, on kehittämistutkimuksessa täten tavoitteena kehittää ketjun toimintakykyä parempien valikoimien suunnitteluun ja sitä kautta paremman myynnin tavoitteluun. Muutos tehdään siis parantamalla asiakastiedon saatavuutta aikaisempaan tilanteeseen verrattuna.

## **2.2 Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä**

Teemahaastattelu on yleisimmin käytetty kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmä (Kananen 2010, 53, 55). Haastattelu on siitä ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, että siinä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tästä on sekä etuja että haittoja. Suurin etu on luultavasti se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja haastateltavia myötäillen. (Hirsijärvi, ym. 2004.193–194.) Haastattelun suurimpana haasteena pidetään sen viemää aikaa. Haastattelujen teko edellyttää huolellista suunnittelua ja perehtymistä haastattelijan rooliin ja tehtäviin, mikä vie aikaa. Haastattelun luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastattelussa on usein taipumus antaa sosiaalisesti sopivia vastauksia. Lisäksi haastateltava voi antaa tietyistä aiheista tietoa, vaikka haastattelijalla ei kysykään. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2004, 194–195.)

Teemahaastattelussa haastattelutilanteessa esiin nostettavat teemat ovat tarkoin määritelty ennen haastattelua. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole välttämättä ratkaisevaa merkitystä, vaan keskustelun luonteva kulku saa määrätä järjestyksen. Tutkimusongelma voi kuitenkin määrätä sen, että asiat on käsiteltävä etukäteen tietyssä järjestyksessä. Teemahaastattelu on keskustelua, jolla on etukäteen määritelty tarkoitus. Haastattelussa on tärkeää, että rakenne pysyy haastattelijan hallinnassa. Teemahaastattelujen etu on siinä, että kerättävä aineisto rakentuu aidosti haastateltavan henkilön kokemuksista käsin. Tutkijan etukäteen suunnittelemat vastausvaihtoehdot eivät rajaa kertyvää aineistoa. Siitä huolimatta tutkijan etukäteen valitsemat teemat sitovat aineiston käsillä olevaan tutkimusongelmaan. (Teemahaastattelu 2014.) Yhden teeman osalta edetään yleisestä tiedosta yhä yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. Liian nopea eteneminen tasolta toiselle voi johtaa siihen, että arvokasta tietoa jää saamatta, koska vastaaja on siirtynyt jo seuraavalle tasolle. (Kananen 2010, 56.)

Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen perusteella. Teemojen harkitsemisen lisäksi myös haastateltavien valitsemiseen tulee paneutua huolellisesti: tutkimukseen osallistuvia ei tulisi valita satunnaisesti turvautuen kehen tahansa henkilöön. Tutkittaviksi tulee valita sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa tutkimuksen kohteena olevista asioista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Jos ilmiöön liittyviä henkilöitä ei voida tavoittaa, on valittava ne, jotka tietävät ilmiöstä eniten. Haastattelun teemat valitaan siten, että ne kattavat mahdollisimman laajasti koko ilmiön. Haastattelukysymyksillä täytyisi varmistaa kaikkien ilmiön osa-alueiden mukaantulo. Teemahaastattelussa käsitellyillä teemoilla pyritään eri kulmista ymmärtämään ja paljastamaan tutkittava ilmiö. (Kananen 2010, 55.) Tehtäessä tutkimusta, haastattelua ohjaa tutkimuksen tavoite. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23).

## **Nauhoittaminen**

Teemahaastattelut, jotka tehdään tutkimusmielessä, on aina hyödyllisintä nauhoittaa. Tilanteen nauhoittaminen antaa mahdollisuuden tarkastella toisten tekemiä haastatteluja ja palata tilanteeseen uudelleen. Nauhoittaminen mahdollistaa myös sen, että haastatteluvuorovaikutuksen kulkua voidaan tarkastella ja analysoida. Kun haastattelu kuunnellaan uudelleen voi haastattelusta nousta uusia sävyjä, joita ensimmäisellä kerralla ei ole pantu merkille. Näitä ovat esimerkiksi haastateltavan epäroinnit vastauksen viivyttämisen muodossa, korjaukset ja tarkennukset ja kohdat, joissa haastateltava vaihtaa aihetta, vaikka haastateltava olisi halunnut kysyä lisätietoja. (Ruusuvuori & Tiitula 2005, 14–15.)

## **Litterointi ja sisältöanalyysi**

Tutkimusanalyysia varten ovat nauhoitetut aineistot muutettava kirjoitettuun muotoon, eli litteroitava. Litteroinnin tarkkuus riippuu haastattelukysymyksistä ja tutkimusmetodista. Mitä enemmän aineistoa analysoidaan, sitä tärkeämpää on litteroinnin huolellisuus. Litterointiin voidaan merkitä puhutun toiminnan lisäksi haastateltavien katsekontaktit haastattelutilanteessa. (Ruusuvuori & Tiitula 2005, 16.) Nauhoitettujen aineistojen perusteella tehtyjä litterointeja analysoidaan ja niiden perusteella tehdään toimintasuunnitelma toimeksiantajalle asiakastiedon parempaan hyödyntämiseen. Aineistoja käytetään myös tekijän tueksi opinnäytetyön toteutusprosessiin.

Analyyssillä tarkoitetaan empiirisen tutkimuksen yhteydessä esimerkiksi aineiston huolellista lukemista, tekstimateriaalin järjestelyä, sisällön ja/tai rakenteiden erittelyä, jäsentämistä ja pohdintaa siitä, mitä aineisto sisältää, mistä siinä kerrotaan, millä tavoin ja missä määrin. Analyysi voi olla myös sisällöllisen aineksen luokittelemista eri aiheiden ja teemojen perusteella. Tarkoituksena on saada kirjavasta ja runsaasta tekstimäärästä "tolkkua" eli kiteyttää haastattelujen sisältöjä tai rakennetta ja tarkastella tutkimusongelmien kannalta keskeis-

ten seikkojen esiintymistä ja ilmentymistä. Kyse on aineiston tarkastelemisesta kriittisesti ja sen koettelemisesta vertaillen sen sisältöä. Analyysin avulla tekijä lisää aineiston informaatioarvoa, sillä hän tiivistää aineistoa, tulkitsee sitä sekä käy vuoropuhelua empirian, teorian ja oman ajattelunsa kanssa. Lopuksi tekijällä tulisi olla hankittuna jotain enemmän kuin vain litteroitua aineistoa alkuperäisessä muodossa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa kuulee usein, että aineistosta nousee asioita. On selvää, että tekstistä alkaa erottua ja jäädä mieleen usein toistuvia seikkoja, kun tekstejä lukee läpi useasti. Aineistosta voi nousta erilaisia asioita kuitenkin vain tekijän ajattelun avulla, ei itsestään. Aineisto ei puhu ilman, että sille juttelee, eikä aineistosta nouse mitään, jos sitä ei käydä perusteellisesti läpi ajatuksen kanssa. Tutkimusongelmaan on etsittävä erilaisia näkökulmia eli kysyttävä, mitä sellaista aineistossa on, joka liittyy tutkimusongelmaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

### **3 Asiakastieto**

Seuraavassa luvussa käsitellään aikaisempia tutkimuksia, kaupan alan murrosta, asiakastietoon liittyviä kokonaisuuksia, ostokäyttäytymistä sekä asiakastiedon hyödyntämistä yrityksen liiketoiminnassa. Asiakastietoon liittyvät vahvasti kuluttajakäyttäytymisen ja kaupan alan muutokset. Asiakastieto on pyrittävä myös jalostamaan siten, että valikoimiin liittyviä valintoja tehtäessä tiedot ovat saatavilla helposti ja sopivassa muodossa.

### 3.1 Aikaisemmat tutkimukset

Aikaisempia tutkimuksia asiakastiedon hyödyntämisestä on tehty monilla muilla toimialoilla kuten hoitoalalla sekä logistiikassa, joissa asiakkaan historiatiedot ovat pikemminkin välttämättömyys kuin suositus. Kaupan alalla on ymmärretty asiakastiedon merkitys yritykselle ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen pohjalta on tehty paljon asiakastyytyväisyystutkimuksia. Asiakas-, ja ostokäyttäytymistietojen käyttöönotto on kuitenkin askel eteenpäin asiakastyytyväisyystutkimuksesta, joten aiheeseen liittyvää tutkimusta ei ole juuri tehty kohdistuen vähittäis- ja erikoistavarakauppaan.

Mika Kentan (2011) opinnäytetyössä *Asiakastietokannan vaikutus vientiyrityksen jakeluun* käsitellään asiakastietojärjestelmän käyttöönottoa jakelussa ja logistiikassa. Kentta (2011) perustelee opinnäytetyössään asiakastietokantojen tärkeyttä jakeluyrityksen eduksi. Päätelmiä voidaan soveltaa yhtälailla vähittäiskaupan alaan, kuin jakeluunkin, koska molemmissa tapauksissa asiakastietokannan hyödyt näkyvät parhaiten yrityksen taloudellisessa menestyksessä.

Kentan (2011) toimialalla on erityisen tärkeää päivittää asiakastietokantoja, sillä jakelussa ollaan enemmän suorassa yhteydessä asiakkaaseen, koska tavara toimitetaan asiakkaalle usein suoraan. Toisaalta asiakastietokantojen päivitykset ovat tärkeitä esimerkiksi asiakastyytyväisyystutkimuksia tehtäessä, koska kuluttajien tarpeet eivät välttämättä näy pelkästään jo toteutuneista ostoista. On osattava myös tietyin väliajoin selvittää, mitä sellaista asiakkaat ostaisivat, jota ei välttämättä jo olemassa olevasta tarjonnasta löydy. (Mts. 39.)

Kentta (2011) kiteyttää tuloksissa tietojärjestelmän käyttöönoton hyötyjä, yleisellä tasolla. Tämän päivän liiketoiminta nojautuu yhä suuremmassa määrin oikeaan tietoon asiakkaista ja muista yhteistyökumppaneista. Se onkin osa-alue, johon yritysten on ymmärrettävä investoida. Yksi tapa tiedon järjestelmälliseen tallentamiseen ja hyväksikäyttöön on asiakastietokanta. Sen avulla

jokainen yrityksen osasto pääsee päivittämään ja käyttämään ajantasaista tietoa asiakkaista ja heidän tarpeistaan. (Mts. 64.)

Jaana Leiskon ja Anna Paakkisen (2010) opinnäytetyössä *Asiakastiedon hyödyntäminen tapahtumapalveluyrityksessä*, on annettu kohdeyritykselle kehitysehdotuksia asiakasryhmittelyn toteuttamiseksi ja näin asiakastiedon hallittavuuden parantamiseksi. Tutkimus tehtiin toimeksiantona Fregatti Oy:n yrityspalveluille. Opinnäytetyössä todettiin, että yrityksen asiakastiedon käyttöön liittyvät ongelmat, johtuivat asiakkaiden puutteellisesta segmentoinnista. Opinnäytetyössä ratkaisuna yritykselle parempaan markkinoinnin kohdentamiseen oli tehokkaampi asiakastiedon hyödyntäminen.

### **3.2 Kaupan alan muutokset**

Digitalisoitumisen vuoksi kaupan alalla on tapahtunut paljon muutoksia toimintatavoissa ja niiden tehokkuudessa. Esimerkiksi verkkokaupan suosio on vaikuttanut kivijalkamyymälöiden menestymiseen negatiivisesti. On ymmärrettävä alalla tapahtuvia muutoksia, jotta toimintaa pystytään kehittämään tehokkaammaksi ja vastaamaan tämän päivän kuluttajien tarpeisiin ja toiveisiin. Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittäminen on toistunut toimeksiantajan organisaatiojohdon viestinnässä sekä alan julkaisuissa.

Mitä nopeammin ympäristö muuttuu, sitä nopeammin asiakkaan tarpeet muuttuvat ja sitä lyhytaikaisempi hyöty yritykselle on yksittäisen asian hyvästäkin osaamisesta. Uutta osaamista on löydettävä nopeammin. Nopeasti muuttuvassa ympäristössä muutoksiin sopeutuminen on välttämätöntä. Kyky hyödyntää muutoksia luo edellytyksiä menestykselle, mutta suurimmat menestystarinat edellyttävät myös kykyä käynnistää muutosprosesseja. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 133–134.)



## Digitalisoituminen kaupan alalla

Tieto- ja kommunikaatioteknologian kehittyminen, tuotteiden ja palveluiden sähköistyminen, globalisaatio sekä asiakkaiden merkityksen kasvaminen ovat muuttaneet liiketoimintaympäristöä (Hellman & Värilä 2009, 59). Neilimo (2014) tarkastelee Talouselämän blogikirjoituksessaan *Digitaalisuus = Vallankumous* asiakastietoa yrityksen kilpailuetuna ja kykynä pysyä nopeasti muuttuvien markkinoiden vaatimusten tasolla. Lindbolm ja Mitronen (2013) taas käsittelevät artikkelissaan *Tulevaisuuden menestystä ei luoda vain säästämällä* digitalisoitumista enemmän kaupan kannattavuuden ja työpaikkojen säästämisen näkökulmasta. Molemmissa artikkeleissa kuitenkin on sama johtopäätös siitä, että menestyäkseen yrityksen on reagoitava muuttuviin markkinoihin investoimalla uusiin toimintatapoihin ja että digitaalisuus on suurin muutos alalla kuin alalla. Kansainvälisyys on avain menestyneeseen liiketoimintaan, koska yhä useampi kilpailija ei ole suomalainen. Varsinkin vaatetusalalla Suomen markkinat ovat todella pienet.

Monet kaupan alan yritykset ovat reagoineet muuttuneeseen markkinatilanteeseen tiukoilla säästökuureilla ja irtisanomisilla. Heikkenevässä taloustilanteessa säästötoimet voivat olla yritysjohdolle ainoa keino yrityksen olemassaolon turvaamiseksi ja kannattavuuden varmistamiseksi. Jatkuvat säästöt voivat kuitenkin saada aikaan yrityksen tulevaisuutta pahasti uhkaavan toiminnan heikentymisen. Liian pitkälle viedyt säästötoimet voivat nopeasti heikentää toiminnan laatua ja asiakkaiden tyytyväisyyttä ja vahingoittaa koko yrityksen mainetta. Säästötoimista aiheutuvien vahinkojen ja mielikuvien korjaaminen voi osoittautua myöhemmin kalliiksi. Säästöjen toimeenpanossa unohtuu helposti yrityksen oman liiketoiminnan kehittäminen ja uudistaminen, minkä täytyisi olla ensisijaista. (Lindbolm & Mitronen 2013.)

Voimakkaan digitalisoitumisen aikana kaupan alalla vaaditaan rohkeita investointeja uusiin sähköisiin palveluratkaisuihin ja monikanavaisiin liiketoimintamalleihin. Jos kotimaiset ketjut jättävät taka-alalle oman liiketoimintansa kehittämisen ja uuden tekniikan hyödyntämisen, ketjut myöhästyvät pahasti yhä nopeammin etenevästä digitalisoitumiskehityksestä. Myöhästyminen voi olla kaupalle todella kohtalokasta, ja virheiden korjaaminen voi kestää todella kauan. (Lindbolm & Mitronen 2013.) Uusien markkinoiden muutoksien myötä myös yrityksen kilpailuetekijät ja ansaintalogiikat muuttuvat. Yrityksen monikanavaisuudesta tulee aidosti strateginen vaihtoehto, sillä asiakaskunta on entistä hajanaisempaa. Yritysten tulee hyväksyä asiakkaiden erilaiset ostokäyttäytymisen muutokset ja reagoida niihin tarpeeksi nopeasti. (Neilimo 2014.)

Asiakaslähtöistä liiketoimintaa tarkastellaan usein teknologian näkökulmasta. Todellisuudessa se on enemmänkin strategiaa ja toimintaa. Yrityksen kohdeasiakas on tunnettava läpikotaisin, ja kaiken toiminnan tulee pohjautua luotettavaan asiakastietoon ja sen kautta asiakasymmärrykseen. Digitalisoituminen näkyy jatkossa millä tahansa toimialalla uudenlaisina liiketoimintamalleina. Perinteisten liiketoimintamallien rinnalle syntyy nyt uusia digitaalisia liiketoimintamalleja. Osa vanhoista toiminnoista jää toimimaan uuden mallin rinnalle, osa karsitaan pois. (Neilimo 2014.)

Digitalisoitumisen omaksuminen vaatii kaupalta suuria panostuksia tutkimus- ja kehitystoimintaan sekä henkilöstön uuden osaamisen kehittämiseen. Uudet liiketoimintamallit tarvitsevat uudenlaista osaamista ja ymmärrystä. Uutta osaamista ei kuitenkaan synny hetkessä. Uuden oppiminen vaatii kokeiluja, onnistumisia ja epäonnistumisia. Kehityskykyiset yritykset keräävät uusia ideoita säännöllisesti, ja ideoiden tuottamisesta palkitaan avoimesti. Kumppanien kanssa toiminnan kehittäminen on myös menestyville yrityksille tyypillistä. Innovaatioita kehitetään avoimella yhteistyöllä benchmarkkaus-tekniikalla eli toisilta oppien ja toisille ideoita antaen. (Lindbolm & Mitronen 2013.)

## **Kansainvälistymisen merkitys**

Johdon tärkein tehtävä on turvata yrityksen tulevaisuus. On kaikkien tiedossa, että nykyinen markkinatilanne edellyttää yritysjohtolta hyvää kustannusten hallintaa kaupan arvoketjussa. Tehokkuuden lisääminen tuo kaupalle kuitenkin vain lyhytaikaisen hyödyn, jos samaan aikaan ei panosteta tulevaisuuden kasvumahdollisuuksiin ja osaamisen kehittämiseen. Kotimaisten kauppaketjujen kilpailijat ovat nykyisin yhä useammin kansainvälisiä yrityksiä, joilla on erittäin vahvat toimintastrategiat ja resurssit. Niillä on usein myös kyky investoida liiketoiminnan jatkuvaan kehittämiseen ja suoritustason parantamiseen. (Lindholm & Mitronen 2013.) Digitaalisuus ja globalisaatio käyvät siis käsi kädessä. Kilpailija ei enää tule vain omasta maasta tai samalta mantereelta, vaan se voi ilmaantua mistä tahansa. On oltava jatkuvasti tietoinen siitä, että oma toimiala ja liiketoiminta voi muuttua milloin vain. (Neilimo 2014.)

## **Tiedon läpinäkyvyys**

Tietoliikenteen ja tietojärjestelmien myötä läpinäkyvyys on kasvanut maailmalla. Eri mantereilla asuvien ihmisten on nyt mahdollista saada samoja tietoja samanaikaisesti käyttöönsä varsinkin sosiaalisen median vahvistumisen myötä. Suomalainen asiakas pystyy helposti vertailemaan tuotteiden hintoja eri maissa ja eri jakelukanavissa. Globaali läpinäkyvyys nopeuttaa uusien ideoiden, tuotteiden, toimintatapojen ja palvelujen leviämistä. Kun uusimmat tiedot on saatavilla kaikkialla yhtä aikaa, se aiheuttaa samanaikaisia reaktioita eri puolilla. Kaupan alan haasteena onkin löytää jatkuvasti uutta kilpailukykyä yhä nopeammin. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 70.)

Edellä mainitut kaupan alan haasteet ovat jo näkyvissä suomalaisissa ketjuissa. Pitkittynyt huono taloustilanne, kuluttajien ostovoiman heikko kehitys, kaupan digitalisoituminen ja alan voimakas rakennemuutos kohti monikanavaisia palveluja ovat ajaneet kaupan suurien haasteiden eteen, jotka vai-

kuttavat erityisesti käyttötavarakauppaan. Tämän vuoksi irtisanomisia on jouduttu tekemään. (S-kanava 2014.) Toimintaympäristön muutoksia on syytä tarkastella kriittisesti, koska asiakastiedon parempi hyödyntäminen on tämän päivän kilpailuetu.

### **3.3 Asiakaslähtöinen liiketoiminta**

Termi ECR-toimintatapa (Efficient Consumer Response) tarkoittaa asiakaslähtöistä kaupan arvoketjua. Alkuperäinen määritelmä ECR-toimintatavasta on päivittäistavaratoimialan strategia, jossa jakelijat ja toimittajat toimivat tiiviissä yhteistyössä tuottaakseen enemmän arvoa asiakkaalle. ECR-toiminnan lähtökohtana suunnittelussa ovat loppuasiakkaan eli kuluttajan tarpeet ja toiveet. Toiminnan tavoitteena on asiakaslähtöinen järjestelmä, jossa jakelijat ja valmistajat työskentelevät yhdessä maksimoidakseen asiakkaan kokeman lisäarvon ja minimoidakseen kustannukset. (Finne & Kokkonen 2005, 147–148.) Keskeisenä tavoitteena on luoda toimeksiantajalle työkaluja asiakaslähtöisemmän liiketoiminnan, eli ECR-mallin mukaiseen liiketoiminnan kehittämiseen.

ECR-mallin mukaisessa arvoketjussa avainsanoja ovat prosessit, kumppanuudet, partnerit, liittoutumat sekä tiedon ja teknologian hyväksikäyttö mahdollisimman kustannustehokkaasti. Luottamuksella on toimintatavassa tärkeä rooli, koska tietoa vaihdetaan yritysrajoja ylittäen yhteisesti asetettujen mittareiden ja tavoitteiden toteuttamiseksi. Tällä tavoin ketjujen toiminnot kytkeytyvät paremmin toisiinsa, ketjun kokonaisvaltainen ymmärrys kasvaa ja läpinäkyvyys koko arvoketjussa lisääntyy. (Kohti omaa kauppaa 2007, 33.)

Asiakaslähtöisessä liiketoiminnassa tärkein resurssi on asiakastieto. Ostokäyttäytyminen auttaa löytämään ja ymmärtämään erilaisia asiakasryhmiä ja kehittämään yrityksen toimintaa sekä valikoimia ryhmille sopiviksi. Asiakastiedon

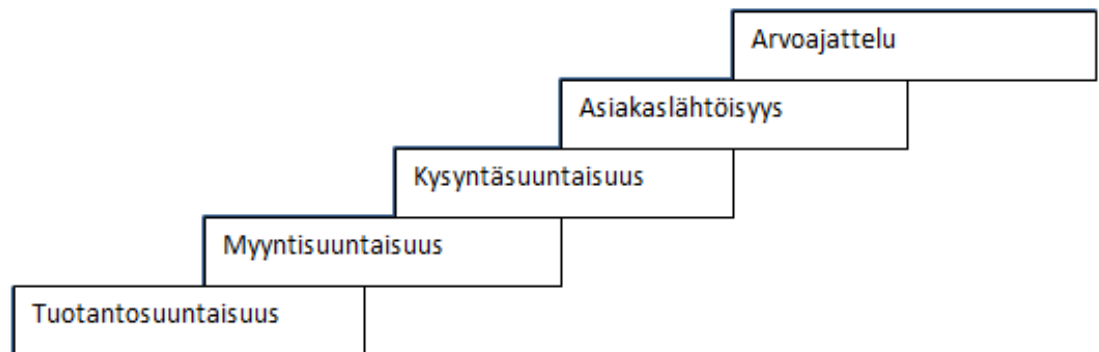
lisääntyessä tunnistetaan usein yhä enemmän toisistaan eroavia asiakasryhmiä. Tieto voi pahimmassa tapauksessa tuoda liikaa monimutkaisuutta, minkä jälkeen on vaikea hahmottaa toiminnan ydintä. (Korkman & Arantola 2009, 25–26.)

Oksanen (2010, 21) käsittelee asiakkuuksien johtamista termillä CRM (Customer Relationship Management). CRM-termiin kiteytyvät lähinnä teemat asiakashallinta, asiakassuhteen johtaminen ja asiakkuuksien johtaminen. Termi on lähellä ECR-toimintaa, mutta painottuu hieman enemmän liiketoiminnan tietojärjestelmiin markkinoinnin näkökulmasta, eikä niinkään valikoimasuunnittelun näkökulmasta. Osa teemoista on silti samankaltaisia. Oksanen (2010, 23) painottaa, että hän käsittelee CRM:n käyttöönotolla sekä prosessien että tietojärjestelmien käyttöönottoa asiakastiedossa. Kuitenkin liiketoiminnassa markkinointi ja valikoimatyö voivat toimia erillään, joten markkinoinnissa hyödynnettävä asiakastieto tulisi olla hyödynnettävissä myös valikoimatyöhön.

Jylhä ja Viitala (2010, 82) määrittelevät CRM-käsitettä siten, että termi on yrityksen läpi kulkeva ja kaikkea sen toimintaa koskettava tapa johtaa liiketoimintaa. Siinä asetetaan ja seurataan tavoitteita asiakaskunnan tapahtumien ja muutoksien mukaan. Pyrkimyksenä on tällä tavalla parantaa asiakkaiden hankintaa, asiakkaiden pysyvyyttä ja asiakaskannattavuutta.

### **Asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittyminen**

Tuotantosuntaisen ajattelun vallitessa yrityksillä on ollut tapana myydä sitä, mitä tuotannossa tehdään. Asiakaslähtöinen ajattelutapa perustuu taas siihen, että tehdään tai ostetaan sellaisia tuotteita, jota asiakkaat haluavat. Tuoteperusteisesta toiminnasta tulisi siirtyä asiakkaan ostoperusteiseen toimintaan ja arvoa tuottavaan asiakastyöhön. (Viitala & Jylhä 2010, 83.) Kuvio 1 havainnollistaa siirtymistä tuoteperusteisesta toiminnasta asiakaslähtöisen toiminnan suuntaan.



Kuvio 1. Toiminnan kehittyminen asiakaslähtöiseen toimintaan (Ks. alkup. kuvio Viitala & Jylhä 2010, 83.)

Asiakslähtöisyyden kehittämisessä on ollut olettamuksena, että asiakkailta täytyy kysyä tietoja, jotta yrityksen toimintaa voidaan kehittää. Tietoa asiakkailta kerätään kyselyillä ja haastatteluilla. Teknisten ratkaisujen kehittyessä ja asiakastietopalvelujen laajentuessa on yhä enemmän mahdollista saada asiakkaita koskevaa tietoa muitakin reittejä hyödyntäen kuin suoraan asiakkaalta. (Arantola 2006, 52.) Asiakas arvioi yritystä ja sen tuotteita omilla kriteereillään omien kokemustensa ja tietojensa mukaan. Tämän huomioiminen liiketoiminnassa kuuluu asiakaslähtöisyyteen. (Viitala & Jylhä 2010, 93.)

Kysynnän hallinnan ja ECR-toiminnan muodostaa tuoteryhmähallinta (Category Management), jolla tarkoitetaan tuotevalikoiman jatkamista erillisiin kokonaisuuksiin, tuoteryhmiin ja näiden hallitsemista omina toimintayksiköinä. Tavoitteena on suunnitella tarjottavat valikoimat mahdollisimman paljon asiakastarpeita vastaaviksi. (Finne & Kokkonen 2005, 153.)

### 3.4 Asiakkaiden ostokäyttäytyminen

#### Ostokäyttäytymisen muutokset

Jotta ymmärrettäisiin kaupan alalla tapahtuvia muutoksia, on ymmärrettävä sitäkin paremmin asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja sitä, miten se on muuttunut. Lähes kaikki markkinoiden muutokset pohjautuvat loppuasiakkaan tottumusten muutoksiin. Tämä näkyy varsinkin verkkokaupan yleistymisessä. Nykyiset kuluttajat ovat tulleet entistä trenditietoisemmiksi ja vaativammiksi, ja kuluttamisesta on tullut monella toimialalla paljon yksilöllisempää. Tuotteilta ja palveluilta vaaditaan hinta-laatu-suhdetta aiempaa perustellummin, sillä kilpailun kiristymisen myötä edullisia vaihtoehtoja on aiempaa enemmän. Asiakkaat vaativat räätälöityjä tuotteita ja palveluita, jotka vastaavat kunkin asiakkaan omia tarpeita. Kuluttajat ovat tulleet myös entistä tietoisemmiksi ostovoimastaan ja sen tarjoamista mahdollisuuksista vaikuttaa itselle tärkeisiin asioihin. Valinnoillaan asiakkaat voivat esimerkiksi vastustaa epäinhimillisiä työoloja tehtaissa ja edistää luonnonmukaisesti valmistettujen tuotteiden käyttöä. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 71.) Neilimo (2014) painotti samoja seikkoja asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksessa.

Kulutuksessa tapahtuvia suuntauksia ja elämäntyyliä tutkitaan jatkuvasti. Tämänhetkisiä trendejä ovat elämänlaadun korostaminen, turvallisuushakuisuus ja hakeutuminen samanhenkisiin ryhmiin. Ihmiset haluavat elää pidempään ja hoitaa itseään. Toisaalta ihmiset ovat hyvin huolestuneita ympäristöasioista ja maailman kehityksestä ja usein tekevät mielellään jotain paremman tulevaisuuden eteen. Ydinperheet jakautuvat uusperheiksi, ja perhetalouksien rinnalle tulee sinkkotalouksia yhä enemmän. (Viitala & Jylhä 2010, 86.)

Kysyntämarkkinoiden muutosten myötä kuluttajakaupan toimitusketjuista on tullut entistä kysyntäohjautuvampia. Asiakkaiden on helpompi ilmaista valmis- taville yrityksille, mitä he haluavat ostaa, milloin, miten ja mistä sekä millä ta-

valla halutaan maksaa. Kysyntää kuvaavia ennusteita ja tietoja pyritään siirtämään eri osapuolten välillä, jotta niitä voitaisiin hyödyntää paremmin toimintojen ja valikoimien suunnittelussa. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 71–72.)

### **Ostokäyttäytymisen seuraaminen**

Vaikka asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta on puhuttu paljon, yrityksillä voi edelleen olla vaikeuksia tunnistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat kuluttajien ostopäätökseen. Tähän vaikuttavia tekijöitä on runsaasti, ja ne muuttuvat jatkuvasti. Ostopäätökseen ja sen tutkimiseen tarvittavan tiedon valikointiin vaikuttavat esimerkiksi tulot, hinta, tarpeet, asenteet, odotukset, jäsenyydet ryhmässä sekä toisten kuluttajien esimerkki. (Viitala & Jylhä 2010, 85.)

Asiakkaan ostokäyttäytymistä seuraamalla saadaan selville ostouskollisuuden kehittyminen. Yrityksen kannattaa seurata keskiostosta, ostotiheyttä sekä sitä, mitä asiakas ostaa ja kuinka paljon. Asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan takaa asiakasuskollisuutta, sillä tyytymätönkin asiakas saattaa jatkaa ostamista, koska ei jaksaa vaihtaa ostopaikkaa tai koska parempia vaihtoehtoja ostosten tekemiseen ei ole saatavilla. (Bergström & Leppänen 2009, 488.)

On pohdittava, mitä tietoja asiakkaista kannattaa kerätä ja miten tiedot voidaan saada kustannustehokkaasti. Bergström ja Leppänen (2009, 464) linjaavat, että ennen asiakasrekisterin tai uudelleen räätälöidyn tietokannan perustamista pitäisi ratkaista ainakin seuraavat kysymykset:

- Mitä tietoja asiakkaista tarvitaan? Tarvitaanko erilaisista asiakasryhmistä eri tietoja?
- Millä tasolla tiedonkeruu on (yritys, kotitalous, yksilö, segmentti)?
- Miten tarvittavat tiedot saadaan, ja paljonko se maksaa?
- Missä muodossa tiedot rekisteröidään, ja miten tiedoista voidaan poimia olennaisimmat asiat käytäntöön, kuten valikoimien suunnitteluun tai markkinointiin?



- Mihin tietoja aiotaan käyttää, ja keillä on mahdollisuus tarkastella tietoja?
- Miten tietoja päivitetään?
- Paljonko rekisterin perustaminen, ylläpito ja päivittäminen kustantavat?

### **Asiakkaiden segmentointi**

Segmentoinnissa lähtökohtana ovat erilaisten asiakasryhmien tunnistaminen ja valinta. Siinä tarkastellaan asiakkaiden erilaisia arvostuksia ja tarpeita sekä eri tapoja toimia markkinoilla. Yritys ei kykene tyydyttämään kaikkia eri ihmisten tarpeita eikä se ole suositeltavaakaan, joten yritys pyrkii löytämään sille sopivimmat asiakasryhmät eli segmentit. (Bergström & Leppänen 2009, 150–151.) Jotta ostokäyttäytymistä pystyttäisiin seuraamaan tehokkaasti, on löydettävä kiinnostava ja yritykselle tärkeä asiakasryhmä.

Segmentointia tehdään, jotta yritykset ymmärtäisivät paremmin asiakasryhmiensä tarpeita. Segmentointi poikkeaa massamarkkinoinnista, jossa uskotaan kaikkien asiakkaiden olevan samankaltaisia ja reagoivan samanlaiseen mainontaan. Segmentoinnin myötä markkinointia voidaan paremmin kohdistaa halutuille asiakasryhmille. Tällä tavalla segmentointia käytetään myynnin edistämiseen. Asiakkaiden jakaminen ryhmiin voi myös auttaa löytämään uusia markkina-alueita tuotteille. Asiakassegmenttien luonnin myötä yrityksellä on mahdollisuus suunnata markkinointinsa tarkemmin tietyn väestöryhmän sisällä ja tätä kautta nostaa markkinaosuuttaan. (Segmentointi – Mitä tarkoittaa Segmentointi? 2014.)

Kaiken toiminnan, varsinkin ketjuliiketoiminnassa, tulisi perustua selkeälle käsitykselle siitä, mitä asiakasryhmiä tavoitellaan ensisijaisesti, sekä millaisella tarjoomalla ja asiakaslupauksella pyritään palvelemaan valittuja kohderyhmiä. Varsinkin hypermarketit ja tavaratalot keräävät tavallisesti merkittävän osan suuremman alueen kysynnästä, joten tavoiteltava asiakasryhmä on laaja. (Finne & Kokkonen 2005, 88.)

## Segmenttien määritelmät

Yleisin lähestymistapa segmentoinnille on kaikkien tärkeimpien ja potentiaalisten asiakkaiden yhteneväisyydet. Lähestymisessä on tarkasteltava demografisia, maantieteellisiä sekä elämäntyyliin liittyviä seikkoja asiakkaissa. (Easey 2009, 135.) Demografiset eli yleisimmin käytetyt segmentointipiirteet ovat ikä, sukupuoli, koulutus, asuinpaikka, varallisuus, uskonto, perheen koko ja elinvaihe. Maantieteelliset seikat sisältävät asuinalueen ja osto ympäristön. Elämäntyylikriteereihin kuuluvat asiakkaan motiivit, asenteet, persoonallisuus, harrastukset ja kiinnostuksen kohteet. (Bergström & Leppänen 2009, 154.)

Usein luullaan, että segmentit voidaan muodostaa perustuen pelkkään ikään. Pelkkä ikä demografisena tekijänä riittää kuitenkin harvoin kuvaamaan segmenttien ostokäyttäytymistä, ja sen vuoksi tarkasteluun olisi hyvää ottaa muitakin tekijöitä, kuten asenteet, persoonallisuus sekä asiakassuhde, jos näin on mahdollista tehdä. Tänä päivänä ristiriitainen kuluttaja on segmentoinnin haaste. Asiakkaiden elämäntyyli edustavat toisaalta helppoutta ja itseensä panostamista, mutta kuitenkin vastuullisuutta ja ekologisuutta. Yrityksen on täten osattava valita, mitä tavoitella. (Bergström & Leppänen 2009, 155–156.)

Yksi hyödyllinen segmentoinnin lähestymistapa varsinkin vaatetus alalla on määritellä segmentit ostokäyttäytymisen perusteella. Lähestymistavassa tarkastellaan, kuinka asiakas käyttäytyy ja mitä hyötyjä hän tuotteelta etsii. Esimerkki segmentoinnista on luokitella asiakkaat siten, kuinka paljon rahaa he käyttävät ostoksiin. Paljon rahaa vaatteisiin käyttävällä asiakkaalla on varmasti erilaiset tarpeet verrattuna henkilöön, joka kuluttaa mahdollisimman maltillisesti vaatteisiin. (Easey 2009, 136–137.)

Aseteltaessa segmenttejä kannattaa kuitenkin ottaa huomioon muutamia asioita ennen niiden täytäntöönpanoa. Segmenttiryhmän olisi hyvä olla helposti mitattava ja tunnistettava. Esimerkiksi tuotteiden kohdentaminen ”taiteen ra-

kastajille” saattaa kuulostaa hyvältä, mutta ennen sitä on mietittävä, miten tällainen segmentti tunnistetaan ja kuinka paljon tällaisia kuluttajia todellisuudessa on. Valitun segmentin tulisi olla mahdollisimman vakaa eli käyttäytymiseltään mahdollisimman ennustettavissa. Vaikka vaatetuslalla tämä seikka on todella haastava, on kuitenkin jollain tavalla pystyttävä ennustamaan ostokäyttäytymistä, jos aiotaan kehittää mittavia asiakastietojärjestelmiä pohjautuen segmentin käyttäytymiseen. Segmentin olisi hyvä olla myös mahdollisimman helposti saavutettavissa varsinkin markkinoinnin näkökulmasta ja segmentin tarkastelua ajateltaessa. Segmentin tulisi olla mahdollisimman suuri olakseen tuottava yritykselle. Varsinkin maanlaajuisissa ketjuissa ei kannata lähteä erottelemaan pieniä ryhmiä, vaan on ajateltava suurpiirteisemmin suurimman mahdollisimman asiakaspotentiaalin saavuttamiseksi. (Easey 2009, 138.)

### **3.5 Asiakastiedon hyödyntäminen**

#### **Millaista asiakastieto voi olla?**

Asiakastieto tarkoittaa yrityksissä usein hyvin erityyppisiä sisältöjä ja tiedon lähteitä. Puhutaan usein asiakkaista tietojärjestelmiin kerättävistä tiedoista, asiakastutkimusten tuloksista ja näiden tulkinnoista. On tärkeää erottaa toisistaan tietojen lähteet: mistä tietoa kerätään, mitä tieto tarkoittaa ja mitä johtopäätöksiä tiedoista voidaan tehdä. Asiakastiedosta tulee ymmärrystä vasta, kun tietojen perusteella voidaan tehdä päätöksiä. (Arantola 2006, 52.)

Asiakkuuksien merkitys on havaittu ensimmäiseksi sopimusasiakkuuksiin perustuvilla aloilla kuten pankeissa. Viidessätoista vuodessa asiakkuuksien johtaminen on levinnyt laajasti johtamisen mallina sekä yritysten välisiin asiakkuuksiin että kuluttajamarkkinoille. Segmentointimallit ovat yksi käytetyimmistä keinoista, sillä ne havainnollistava taloudellisin mittarein omaa asiakaskuntaa

ja asiakaskunnan tarpeita. (Korkman & Arantola 2009, 24–25.) Asiakastiedon ajatellaan liittyvän kontaktitietoihin, mutta ne ovat kuitenkin pieni osa kokonaisuutta. Oksanen (2010, 148) mainitsee myös asiakastietojen käsittelyn kannalta merkittävimiksi tiedoiksi segmentointi- ja historiatiedot, joiden pohjalta kokonaisuuskuva asiakkuuksista rakentuu.

Tämän päivän toiminnanohjausjärjestelmien kehittyminen on lisännyt saatavilla olevan tiedon määrää. Tiedonhallinnasta onkin muodostunut monille yrityksille keskeinen kilpailukeino. Markkinoille on myös tullut paljon uusia tiedonhallintaan erikoistuneita yrityksiä, jotka keräävät, varastoivat, käsittelevät ja jalostavat tietoja ulkopuolisten yritysten tarpeisiin sopivaksi. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 69.) Kaupan kannattaakin hyödyntää myös ulkoisia toimijoita omien tietolähteidensä täydentämiseen. Suomen markkinoilla on paljon tiedon tuottamiseen erikoistuneita yrityksiä ja organisaatioita, joilta tietoa voi ostaa tuotteistettuna palveluna. Suuri osa ulkopuolisesta tiedosta liittyy asiakaskunnan profilointiin, jonka avulla voidaan saada kuva yrityksen asiakaskunnan rakenteesta suhteessa muihin maantieteellisiin alueisiin. (Finne & Kokkonen 2005, 375.)

Kun asiakas ostaa tuotteen vähittäiskaupasta tai erikoistavarakaupasta, siitä luetaan kassalla viivakoodi, jolla tuote tunnistetaan ja saadaan sille sen hetkinen hinta. Samalla kassapäätejärjestelmään tallentuu ostokseen liittyvää tietoa, jonka avulla kuluttajien käyttäytymistä voidaan kartoittaa. Pidemmällä aikavälillä menekkitietoja voidaan käyttää asiakkaiden tarpeita vastaavan valikoiman muodostamiseen. (Finne & Kokkonen 2005, 155–156.) Tätä käytetään paljon varsinkin suurimpien kanta-asiakasohjelmien, kuten S-Etukortin ja K-Plussakortin kohdalla. Näiden kanta-asiakaskorteista saatujen tietojen hyödyntäminen liiketoiminnassa onkin aivan toinen kysymys, koska tietoa asiakkaiden ostoista kertyy näin suurissa organisaatioissa todella paljon.

## Haasteet ja puutteet asiakastiedon hyödyntämisessä

Yleensä vaikeinta ei ole niinkään teknologian omaksuminen, vaan sen tehokas hyödyntäminen. Kysymys on enemmän erilaisen tiedon analysoimisesta, hallitsemisesta ja kyvystä jalostaa sitä. (Kohti omaa kauppaa 2007, 130.)

Asiakastieto on monissa yrityksissä usein hyvin hajanaista, eli asiakkaista on tehty viljejä arvauksia ja oletuksia. Faktatiedot asiakkaista ja asiakassuhteista ovat usein puuttuneet. Yrityksen ja ympäristön muuttuessa faktapohjaisen tiedon merkitys johtamisessa kasvaa. Asiakastiedon on oltava yhtä faktapohjaista kuin tuotetietojen tai talouteen liittyvien tietojen. Ainoa haaste asiakastiedon faktapohjaisuudessa on asiakas itse, sillä asiakas on harvoin sellainen tai toimi siten, kun tiedon perusteella tehdään oletuksia. (Hellman & Värilä 2009, 27–28.)

Asiakkaalla on yrityksen kannattavuudessa yhä suurempi merkitys. Tuotteiden katetiedot ja kulut ovat olleet aina keskeisiä kannattavuushallinnan ja mittauksen osa-alueita. Ne keskittyvät pääasiassa tuotteisiin ja toimintaan. Tästä huolimatta tuotenäkökulma kannattavuuteen ei riitä. Asiakas- ja tuotekannattavuus poikkeavat toisistaan siten, että asiakkaan kannattavuuteen liittyy aikaperspektiivi. Kun asiakkaista kilpaillaan, tehtävät investoinnit asiakkaisiin, asiakassuhteisiin sekä palveluihin lisääntyvät. Asiakkaat hyödyntävät yrityksen tuottamia palveluja eri tavalla, ja vaikutukset kannattavuuteen ovat erilaiset. (Hellman & Värilä 2009, 78.) Tuotekannattavuus ei enää tämän päivän markkinoilla kuitenkaan riitä, minkä vuoksi yritysten olisi jo keskityttävä asiakaskannattavuuteen.

Mika Rytönen (Teittinen 2014, A 36), joka on työskennellyt suurten suomalaisten kanta-asiakasohjelmien kehittämisen parissa, väittää artikkelissa *Asiakastieto valuu hukkaan*, että kaupat eivät käytä riittävän hyvin hyödykseen kanta-asiakasohjelmiensa kautta keräämiään tietoja asiakkaista. Kuluttajien

tulisi Rytkösen mielestä käyttää paremmin mielikuvitustaan sen suhteen, että kuluttaja saisi jotain muuta hyötyä kuin alennusta, pisteitä tai keskittämisetuja.

Suomessa etukorttien määrä on niin suuri, että sitä kautta saadaan mittava määrä tietoa kulutuskäyttäytymisestä. Kauppaketjut tekevät kaikkensa, jotta etukorteilla olisi merkitystä asiakkaalle. Rytkönen perustelee kanta-asiakas-etujen laajemman hyödyntämisen siten, että tänä päivänä pitäisi ymmärtää asiakkaan maailmaa aivan eri tavalla ja olla läsnä siellä, missä asiakas liikkuu. Kehittyneemmillä palveluilla Rytkönen tarkoittaa esimerkiksi bonuspisteiden avulla tarjottavia kotiinkuljetuspalveluja tai muita arkea helpottavia erikois-etuja. (Teittinen 2014, A 36.)

Kuluttajatutkimuskeskuksen erikoistutkija Ari Peltoniemi on Rytkösen kanssa samaa mieltä. Peltoniemi linjaa bonusjärjestelmien olevan iso kultakaivos kauppaketuille. Markkinoinnin tulisi olla myös kohdistetumpaa niin että esimerkiksi lapsiperheille tulisi näytevaippoja tai jokin todella edullinen tarjous lastenruoasta. Peltoniemen mukaan kauppaketjujen palveluja ei ole viety vielä niin yksityiskohtaiselle tasolle kuin pystyttäisiin. (Teittinen 2014, A 36.)

### **Asiakassuhteiden johtaminen**

Asiakastyölle kannattaa määritellä oma visio, tavoitteet ja strategia. Visio noudattaa yrityksen visiota, ja sen tulee olla sopusoinnussa muiden strategisten päätösten kanssa. Vision tulee kertoa, millaisia asiakkaita yrityksellä on, millainen on yrityksen yhteistyö asiakkaiden kanssa ja millainen asiakkaiden rooli on yrityksen toiminnan kehittämisessä. Asiakastavoitteet kohdistuvat esimerkiksi asiakaskunnan kehittämiseen sekä asiakkaiden arvon ja kannattavuuden kehittämiseen. Tavoitteet ovat parhaimmillaan, jos ne on määritelty segmentti-kohtaisesti. Niille on myös asetettu mittarit, joilla erilaisten tavoitteiden toteutumista seurataan. (Viitala & Jylhä 2010, 96–97.)

## **Asiakkaiden kuuntelu**

Asiakaskuuntelu tarkoittaa tiedonkeräystä, jonka lähteenä on itse asiakas. Näitä tiedonkeruumenetelmiä ovat asiakastyytyväisyystutkimukset, konseptitestaukset, asiakaspaneelit sekä asiakaspalaute. Suurin osa asiakaskuuntelusta on perinteistä markkinatutkimusta eli puhelin-, sähköposti- ja internet-kyselyitä. Otos poimitaan aina yrityksen omista asiakkaista tai ulkopuoliselta yritykseltä ostetaan laajempi tutkimus, joka käsittelee toimialan asioita yleisesti, monen yrityksen asiakaskunnassa. Lisäksi voidaan seurata blogeja ja keskustelufoorumeita. (Arantola 2006, 65.)

Asiakkaan tarpeiden ja niissä tapahtuvien muutosten tunnistaminen edellyttää yritykseltä aktiivista asiakkaan kuuntelemista. Kun koko henkilöstö omaksuu asiakkaan kuuntelun ajattelutavakseen, ei välttämättä tarvita erillisiä markkinointitutkimusosastoja. (Viitala & Jylhä 2010, 92.) On varmistettava, että teetettyjen asiakastyytyväisyystutkimuksien tulokset jalkautuvat sekä markkinoinnin että valikoimatyön tueksi. Asiakkaiden kuunteluun käytetään Suomen isoimmissa yrityksissä paljon rahaa, joten on resurssien tuhlaamista, jos tietojen hyödyntämistä ei tehdä tarpeeksi tehokkaasti.

### **3.6 Asiakastiedon käyttöönotto**

Tiedon saaminen yrityksen henkilöstölle ei ole usein ongelma, mutta asiakastiedon hyödyntämiselle asetettujen tavoitteiden täytäntöönpano onkin sitten asia erikseen. Asiakastieto on nykyään aina jonkinlainen tietojärjestelmällinen näkymä, jonka tulkitseminen ja räätälöinti valikoimatyön tueksi vievät aikaa. Usein teknilliset ratkaisut tuotetaan jossain muualla kuin toimeksiantajan yksikössä, joten toimeksiantajan on hyvä ymmärtää, mitä tietoteknisillä ratkaisuilla

haetaan ja miten ne toimivat. Toimeksiantajan on myös hyvä tietää, mitä erilaisia mahdollisuuksia ja tietokantoja on olemassa, jotta tietoa saadaan osaksi valikoimatyötä.

Tietovarastointi on ollut kansainvälisesti hyvin ajankohtainen aihe jo useita vuosia, ja eri toimialoilla on todettu tietovarastoinnin tuovan selvää kilpailuetua liiketoiminnassa. Tietovarastoinnilla tarkoitetaan sellaisia prosesseja, jotka keräävät tietoa liiketoimintaprosesseista, kilpailijoista, asiakkaista ja yhteistyökumppaneista yhteen paikkaan jatkoanalyysijä ja hyödyntämistä varten. Tietovarastoinnin painopisteenä on liiketoiminnan kannalta hyödyllisen tiedon keräämisessä sekä sen hyödyntämisessä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa tai liiketoiminnan strategisen suunnittelun tukena. (Törmänen 1999, 9–10.)

Tietojärjestelmän arvo tulee esille sen tuottamassa hyödyssä ja silloin jos siinä pystytään tuottamaan uutta informaatiota (Törmänen 1999, 39). Mitä enemmän yrityksen toiminta liittyy asiakkaisiin, sitä taitavampia kaikkien toimintojen on oltava asiakastiedon hankinnassa, analysoinnissa, jakamisessa sekä käytössä (Hellman & Värilä 2009, 59). Yritysten johtamistiedon kehitystarpeet muuttavat johdon työkalujen sisältöä. Työkalut kehitetään tulevaisuudessa kolmesta eri näkökulmasta: asiakastieto, tuotetieto ja taloustieto. Uudessa johtamistyökalujen ryhmässä asiakaskannattavuus tarkoittaa asiakastietoa, myyntiraportit tuotetietoa ja tuloslaskelma- ja tasetiedot taloustietoa. Monella yrityksellä on tämä asetelma jo käytössään, mutta tehtävää on vielä. Kun johtamisen analyysityökalut laajentuvat enemmän taloustiedosta asiakastietoon, niin taloushallinnon ja markkinoinnin tulee pystyä vastaamaan uusiin raportointihaasteisiin ja omaksumaan asiakkuusajattelu osaksi tuote- ja talousnäkemyyksiä. Asiakkaisiin keskittyvän tiedon tuottamiseksi yrityksellä tulee olla tekniset valmiudet hankkia ja yhdistellä tietoa. (Värilä & Hellman 2009, 54–55.)



Mitä pidemmälle asiakastiedon hyödyntämisessä edetään, sitä voimakkaammin vuosien aikana perustetut ja tuotepohjaiseen toimintaan soveltuvat rakenteet tulevat vastaan ja hidastavat etenemistä. Koska muutoksen on käynnistänyt asiakasvaltaisuus, asiakastieto ja asiakaspohjaiset toimintamallit ovat tärkeämmässä asemassa. Tämä tuo mukanaan sen, että yrityksen tietohallinto saa vastuulleen paitsi rakenteiden muuttamisen mahdollistamisen, myös asiakastiedon tuomisen lähemmäksi liiketoimintaa. (Hellman & Värilä 2009, 88.)

Operatiivisen tietojen hallinnan lisäksi asiakkaista ja ostokäyttäytymisestä saatavat tiedot muokkaavat kaupan tietojärjestelmien kehitystä ja tarjoavat suunnitteluprosesseille paljon uusia täsmäohjauksen mahdollisuuksia. Finne ja Kokkonen (2005, 361) luokittelevat keskeisimmät järjestelmäratkaisujen jaottelut:

- asiakkuuden tunnistaminen
- asiakkuusinformaation kerääminen ja muokkaaminen
- asiakkuustiedon seuranta ja analysointi
- asiakkuusinformaatiota hyödyntävät prosessit
- asiakasviestintään liittyvät ratkaisut.

Asiakastietorekistereistä voidaan tehdä erilaisia poimintoja. Eri rekistereiden tietoja voidaan ja kannattaakin yhdistellä ja täten saada tarkempaa tietoa kohderyhmistä. Oman asiakasrekisterin asiakastietoja voidaan käyttää myös asiakaskannan tilanteen ja muutoksien analysoimiseen sekä asiakastyyppien luokitteluun. Tarkastelun tulosten perusteella voidaan kehittää yrityksen tarjoomaa, hinnoittelua, kampanjoita ja viestintäkanavia. (Bergström & Leppänen 2009, 467.)

## **Tutkimusmenetelmät asiakastiedon hankintaan**

Haluttujen asioiden selvittämisessä asiakkaista kannattaa käyttää kahta tai useampaa tutkimusmenetelmää sekä kvalitatiivisia ja kvantitatiivisia menetelmiä rinnakkain. Yleisesti käytettyjä tutkimusmenetelmiä ovat asiakastytyvyysyystutkimukset. Niitä ei tulisi käyttää rutiininomaisesti, vaan tutkimukset tulisi suunnitella tarkasti ja käyttää hyväksi asiakasta kuunnellen. Asiakastytyvyisyys on usein ainoa asiakkaisiin liittyvä mittari myös yrityksen tavoitteiden seuraamisessa, vaikka tärkeää olisi myös seurata asiakasuskollisuutta sekä toiminnan kannattavuutta. (Viitala & Jylhä 2010, 91, 98, 101.)

Usein käytetään rinnakkain termejä markkinatutkimus ja markkinointitutkimus. Markkinatutkimuksissa selvitetään markkinoiden kokoa, jakaantumista ja kehittymistä, kun taas markkinointitutkimuksissa selvitetään tekijöitä, joita tarvitaan markkinointipäätösten perustaksi. Markkinointitutkimuksia käytetään, jos halutaan esimerkiksi tuotekehityksessä selvittää, mitä seikkoja mahdollinen kohderyhmä pitää tärkeänä, miten se tekee ostopäätöksiä ja miten se käyttää tuotetta. (Viitala & Jylhä 2010, 90.)

Usein koetaan, että vain tunnistettavista asiakkaista saatava tieto on asiakastietoa, ja muuta tietoa kutsutaan markkinatutkimustiedoksi. Julkisista lähteistä ja yleisistä tutkimuksista saadaan kuitenkin asiakastietoa, jota voidaan hyödyntää yrityksen päätöksenteossa. Valtaosa kuluttajatuotteista suunnitellaan juuri markkinatutkimustiedon perusteella; eli tiedon, joka kerätään markkinatutkimuksen keinoin. Näissä tutkimuksissa kysytään usein tunnistamattomilta asiakkailta asioita, joilla ei välttämättä ole asiakkuutta juuri kyseisen yrityksen kanssa. (Arantola 2006, 65.)

## 4 Hankintatyö

Luvussa käsitellään hankinta- ja valikoimatyön sekä vaatetusalan ominaisuuksia ja sitä, millä tavalla asiakastietoa voidaan hyödyntää hankinta- ja valikoimatyössä. Hankintatyö on haastavaa varsinkin vaatetusallalla trendien vaihtumisen ja kuluttajien erilaisuuden vuoksi. Hankinta- ja valikoimatyö ovat toimекsiantajan keskeistä ydinosaamista, jolloin on tärkeää ymmärtää työn sisältö ja siihen liittyvät lainalaisuudet perusteellisesti. Tämä on edellytys, jotta työkaluja asiakastiedon hankintaan voidaan lähteä kehittämään.

### 4.1 Hankinta- ja valikoimatyö

Hankinta sisältää kaikki ne toiminnot, joiden seurauksena yritys saa laskun ulkopuoliselta osapuolelta. Se siis kattaa kaikkien yrityksen tarvitsemien tuotteiden ja palveluiden hankinnat. Useiden tutkimusten mukaan hankintaosaamisella on suuri vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja menestykseen. Hankintaosaamiseen tehtyjen panostusten, yrityksen kannattavuuden ja pitkäjänteisen kilpailukyvyn välillä on yhteys. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 17, 53.) Viisailla hankintatoimilla voidaan vaikuttaa kaikkiin yrityksen kannattavuuden ja kilpailukyvyn tekijöihin. Näitä ovat kustannukset, katteet, liikevaihto, varaston kiertonopeus, sitoutunut pääoma, joustavuus, ketteryys, maine, yrityskuva ja asema. Varsinkin kaupan alalla parhaiden brändien ja tuotteiden myyntioikeuksista kilpaillaan kaupan ketjujen sekä maahantuojien kesken. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2012, 25.)

Hankintatyössä keskeisin teema on ostaa oikeanlaiset tuotteet oikeaan paikkaan, oikeassa ajassa, parhaaseen laatuun ja oikeanlaiseen hintaan (Jacobsen 2011, 95.) Koska tämän päivän markkinat vaativat yrityksiltä jatkuvaa joustavuutta, perinteinen omaan tuotantoprosessiin keskittynyt suunnittelu ei

enää riitä. Kyky hyödyntää toimittajamarkkinoita tehokkaammin auttaa joustavimpien toimintatapojen kehittämisessä. Tuotekehityksellä on keskeinen rooli joustavuuden parantamisessa. Mitä tehokkaammin toimittajamarkkinatuntemusta ja toimittajien osaamista hyödynnetään varhaisissa tuotekehityksen vaiheissa, sitä kilpailukykyisempi tarjoomasta tulee. (Iloranta & Pajunen-Muho-  
nen 2012, 72.)

### **Asiakastiedon merkitys valikoima- ja hankintatyössä**

Konseptin menestymiseen vaikuttaa jälleenmyyjän kyky määritellä ja ylläpitää kohdeasiakkaan kiinnostusta myytäviin tuotteisiin. Isoilla jälleenmyyjillä, kuten Marks & Spencer, on paljon haastavampaa vastata asiakkaiden alati muuttuviin tarpeisiin kuin kapeammassa markkinaraossa toimivalla Gapillä, sillä Marks & Spencerin asiakaskunta on paljon laajempi. (Jackson & Shaw 2001, 61.)

Kohdeasiakkaan ymmärtäminen on yksi keskeisimmistä asioista hankinta- ja valikoimatyössä. Perusteellinen perehtyminen laadullisiin ja määrällisiin tietoihin ja vahva tietämys myytävästä tuotekategoriasta ja asiakkaista mahdollistavat hankinta- ja valikoimapäällikön päätökset liittyen hankintoihin. Määrälliset eli kvantitatiiviset tiedot ovat tilastotieteellisiä tietoja asiakkaita. Ne määrittävät kohdeasiakkaan demografiset tiedot. Tietoihin liitetään yleensä toteutuneita myyntitietoja. Laadullisiin eli kvalitatiivisiin tietoihin sisältyvät esimerkiksi oletukset asiakkaiden elämänarvoista ja kiinnostuksen kohteista. (Connell 2010, 15.)

Toteutuneet myyntitiedot analysoidaan esimerkiksi edellisen vuoden tai sesongin myyntien perusteella. Sen ymmärtäminen, mihin tuotteisiin asiakkaat ovat reagoineet ja mihin eivät, auttaa hankkijaa päättämään, millaisia valikoimiin liittyviä päätöksiä on tehtävä tulevaisuudessa. Myynnin analysointi kertoo faktatietona sen, mitä tuotteita on myyty ja kuinka paljon. Esimerkiksi vaa-

tevalikoimissa on ollut tarjolla tietynlaisia toppeja erivärisinä. Myyntitiedot paljastavat, että tiettyä väriä ei ole myyty juurikaan ja jotakin toista väriä on myyty parhaiten. Tällöin hankkijan on otettava tämä huomioon seuraavissa hankinnoissa ja investoitava myynniltään menestyneempään värimaailmaan. (Connell 2010, 16.)

Demografiset tiedot ovat elintärkeitä hankintatyössä, koska niiden perusteella voidaan päätellä paljon asiakkaan kulutustottumuksista. Psykologiset tiedot pohjautuvat demografisista tiedoista peräisin oleviin olettamuksiin asiakkaan elämänarvoista ja asenteista. Olettamukset voivat koskea asiakkaan persoonallisuutta, sosiaalista ympäristöä ja elämäntyyliä. Valikoimia suunniteltaessa nämä olettamukset antavat suuntaa sille, millä tavalla tietyt segmentit suhtautuvat tiettyihin brändeihin, mitkä ovat heidän kulutustottumuksensa ja kuinka paljon he käyttävät rahaa vaatteisiin. Hankintatyössä kannattaa olla myös tietoinen siitä, millä perusteella ihmisten mielissä syntyy päätös ostaa tuotteita ja minkälaiset tekijät siihen vaikuttavat. Näiden kaikkien erilaisten tietotyyppien yhdistäminen mahdollistaa oikeanlaisten hankintasuunnitelmien tekemisen ja sen kautta parempien valikoimien luomisen kohdeasiakkaille. Valikoimat kohtaavat parhaiten kysynnän, kun hankintatyössä panostetaan jatkuvasti faktatiedon saamiseen asiakkaista, tietojen yhdistämiseen historiatietoihin ja tietojen jalostamiseen valikoimatyön käyttöön. (Connell 2010, 16, 18–19.)

## **4.2 Hankintatyö vaatetusallalla**

### **Vaatetusalan erityishaasteet**

Muoti ja vaatteet mahdollistavat kuluttajan erottautumisen tai kuulumisen osaksi eri ihmisryhmiä. Vaatteet toimivat ikään kuin symbolina yhteenkuuluvuudesta tai erottautumisesta. Muodin kuluttajan ymmärtämiseksi on määritel-

tävä kuluttajan se ympäristö, joka muovaa kuluttajan ostokäyttäytymistä. Sosiaalinen ympäristö koostuu esimerkiksi perheestä, harrastuksista, työstä tai kulttuurista. (Easey 2009, 63.)

Vaatemarkkinoilla on huomioitava, että valikoimat käsittävät monta erilaista segmenttiä. Esimerkiksi kuluttajat ovat erilaisia pyrkimyksissään muodikkuteen tai suhteessaan vaatteisiin. Muutokset väestöryhmissä ja maailman ajankohtaisissa tapahtumissa muovaavat kuluttajan käyttäytymistä esimerkiksi liittyen eettisyyteen ja ympäristöystävällisyyteen. Nykyään vaatetusmarkkinoilla kuluttajat voidaan jo kategorisoida sen mukaan, mikä heidän suhtautumisensa on ympäristön suojeluun. Jos esimerkiksi suuri osa kohdekuluttajista tukee ympäristönsuojelua, on todennäköistä, että he ovat kiinnostuneita kierrättämään kankaita ja ostamaan pitkäkestoisia ja eettisesti tuotettuja vaatteita. (Easey 2009, 66–67.)

Jatkuva sopeutuminen muutoksiin on elinehto vaatealalla. Esimerkiksi vaatevalmistaja Nanso Oy uusi 2000-luvun alussa strategiansa, kun havaittiin, että pukeutuminen ei ole enää ikä- vaan tyyli- ja elämäntapakysymys. Havaittiin myös, että ikäpukeutumista ei voida enää käsitteenä käyttää. Vanhemmatkin ihmiset kulkevat nykyisin farkuissa, ja pukeutumiseen vaikuttavat enemmän tyyli ja elämäntapa. Markkinointitutkimuksen tulokset huomioitiin uudelleensegmentoinnissa. Myyntiluvut kertovat uuden strategian toimivuudesta, mutta menneisyyttä kuvaava tieto ei riitä. Jälleenmyyjien kanssa on jatkuvasti keskusteltava ja markkinointitutkimuksia tehtävä edelleen erilaisten kuluttajaryhmien tunnistamiseksi. (Viitala & Jylhä 2010, 111.)

### **Hankintatyön vastualueet**

Sisäänostajan rooli on todella suuri vaatetuslalla. Hänen kokemuksellaan hankintatyöstä ja tavarahan hallintataidoillaan on suora vaikutus ketjun myyntiin ja ketjun menestykseen erikoistavarakaupan markkinoilla. Muotikaupan vali-

koimatyössä on tärkeää omata tietämystä laaja-alaisesti kaupan alalta ja trendeistä, jotta kuluttajien toiveisiin pystytään vastaamaan. Tästä syystä on tärkeää seurata aktiivisesti muotilehtiä, uutisia, mediaa, internetiä ja kilpailijoiden myyntiaktiivisuutta. (Jacobsen 2011, 29, 31.)

Vaateketjun menestymisen edellytys on, että sinne on osattu ostaa juuri sen markkinoita ajatellen oikeanlaisia vaatteita ja asusteita, niiden määrät on osattu ennakoida sopiviksi ja vaatteista maksettava hinta ja maksuehdot on pidetty tulovirtoihin nähden sopivalla tasolla. (Viitala & Jylhä 2010, 164.) Isomilla, maanlaajuisilla ketjuliikkeillä on usein oma pääkonttori, jossa päätökset hankinnoista tehdään. (Jacobsen 2011, 30.) Valikoimapääalliköt toimivat ns. tiimivetäjinä hankinnoissa ja antavat sisäänostajille suunnitelmat siitä, mitä tavaraa ketjun myymälöihin hankitaan. Valikoimapääalliköt ovat siis usein vastuussa ketjun myyntivolyymeistä. Valikoimapääallikön avustamana ja ketjun konseptin puitteissa sisäänostajat kehittävät valikoimia Jacobsenin (2011, 32–33) mukaan seuraavasti:

- analysoimalla kohdeasiakkaita
- erottelemalla eri vaateryhmäkokonaisuuksia (trendikkäät vaatteet, perusvaatteet, uutuudet)
- ylläpitämällä suhteita tavarantoimittajiin
- valvomalla hinnoittelua
- analysoimalla trendejä
- tarkastelemalla tuotteiden myyntilukuja.

Yhtenä kysynnän hallinnan keskeisenä apuvälineenä käytetään myös tilanhallintaa (Space Management), jolla tarkoitetaan myymälän tilojen jakamista tuotteille ja tuoteryhmille siten, että kokonaismyyntituotto nousisi mahdollisimman suureksi. Tämä strategia pohjautuu siihen, että myymälän tilat ovat rajalliset ja

siten kallisarvoinen resurssi. Huonosti käytetty tila johtaa menetettyihin myynteihin ja aiheuttaa sitä kautta turhia kustannuseriä. (Finne & Kokkonen 2005, 153–154.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyöprosessi aloitettiin maaliskuussa 2014 tekijän harjoittelujakson aikana. Opinnäytetyön toteutustapoja ja tutkimusmenetelmiä pohdittiin toimeksiantajan ohjaajan kanssa ja pääasialliseksi tiedonhankintamenetelmäksi päätettiin ottaa teemahaastattelut, koska tekijän oli ensiksi hyvä perehtyä asiakastiedon hyödyntämisen mahdollisuuksiin haastattelujen avulla. Osa haastateltavista päätettiin jo keväällä 2014 tekijän harjoittelujakson aikana, ja opinnäytetyölle sekä haastatteluille laadittiin alustava aikataulu. Riittäväksi haastateltavien lukumääräksi arvioitiin 6 henkilöä.

Opinnäytetyötä lähdettiin ensimmäiseksi työstämään siten, että kaikille pukeutumisen neljälle valikoimapääallikölle tehtiin kartoitus asiakastietoon liittyvistä tarpeista ja esiteltiin opinnäytetyön tavoitteet. Tekijä suoritti tarvekartoituksen toukokuussa 2014 ollessaan työharjoittelussa toimeksiantajalla. Tarvekartoituksen tärkeimmät kysymykset olivat, mikä tarve asiakastiedolle on ja mitä asiakkaista halutaan tietää lisää. Tekijä esitteli asiakastiedon hyödyntämisessä käytettäviä järjestelmiä ja tietokantoja, jotka ovat käytössä Asiakkuusyksiköllä SOK:ssa. Tämä koettiin hyödylliseksi, koska valikoimapääallikoilla ei ollut tietoa siitä, mitä Asiakkuus-yksikkö pääasiassa tekee ja mitä tietoja sieltä olisi saatavissa ketjun valikoimatyöhön.

Asiakkuus-yksikön näkökulma on sellainen, että tiedot rakennetaan asiakkaiden ympärille ja tietoa hyödyntämällä voidaan siirtyä oletetuista, hiljaisesta tiedosta kovaan faktatietoon. Tärkein asiakastieto tulee kuitenkin kassadatasta, eli siitä, kun asiakas on käyttänyt S-Etukorttia ja bonus kirjautuu järjestelmiin.



Kassadatasta saadaan siis asiakkaiden ostotietoa. Yksikössä on monia erilaisia tiedonkeruumenetelmiä, kuten esimerkiksi teetetyt tutkimukset asiakkaille, asiakaspaneelit ja toimintaympäristön seuranta. Näitä menetelmiä pyritään käyttämään liiketoiminnan hyödyksi. Tarkasteluissa on aina suuria asiakasryhmiä, eikä ideana ole yksittäisten asiakkaiden ostokäyttäytymisen seuraaminen.

Lopuksi tekijä tutustutti valikoimapäälliköt toisen S-ryhmän ketjun käytössä olevaan raportointijärjestelmään. Tarkoituksena oli ottaa ideoita jo valmiina olevasta toimintatavasta ja pohtia, mitkä tekijät raportointijärjestelmässä ovat hyviä ja mitä voitaisiin kehittää paremmin toimeksiantajan ketjun tarpeisiin sopiviksi. Valikoimapäälliköt tiesivät, mikä raportointijärjestelmä on, mutteivät olleet tarkastelleet sitä yhtä yksityiskohtaisesti, kuin palaverissa tarkasteltiin. Palaverista laadittiin muistio siitä, mitä asioita käytiin läpi sekä mitkä olivat johtopäätökset jatkotoimenpiteitä ajatellen. Tekijä sai tarvekartoituksessa paljon tietoa valikoimatyön nykytilanteesta asiakastiedon suhteen ja kehitysideoita opinnäytetyön toteutukseen. Olemassa olevan raportointijärjestelmän näyttämisen lisäksi kartoitettiin muita ongelmia liittyen asiakastiedon puutteisiin valikoimatyössä.

Aiheeseen liittyvää kirjallisuutta kerättiin kesän aikana, ja teoriaan perehtyminen aloitettiin elokuussa 2014 Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tutkimusmenetelmät-opintojakson alettua. Aiheeseen ja teemoihin liittyvän teorian läpikäymiseen käytettiin paljon aikaa, jotta haastattelukysymykset osattaisiin tehdä mahdollisimman hyvin. Tekijä kävi toimeksiantajalla elokuussa sopimassa toimintatavoista, kuten sähköpostioikeuksien saamisesta talon sisäiseen käyttöön ja kulkuluvasta.

Opinnäytetyön ohjaaja toimeksiantajan puolelta kehotti sopimaan jo ensimmäiset haastattelut. Haastateltaviin otettiin yhteyttä sähköpostitse, ja ensimmäiset haastattelut sovittiin viikolle 37 syyskuussa, jolloin haastateltiin ketjujen

tutkimuksista vastaavaa henkilöä sekä henkilöä, joka vastaa ulkopuolisen tiedon hyödyntämisestä ja yhteistyöstä tutkimustoimistojen kanssa. Seuraavat haastattelut sovittiin viikoille 39, 40 ja 42. Sähköpostissa kerrottiin haastateltaville opinnäytetyön aihe ja teema, se, minkälaisiin asioihin haluttaisiin vastauksia ja miksi juuri kyseistä henkilöä haluttiin haastatella. Tekijä matkusti Jyväskylästä Helsinkiin tekemään kaikki haastattelut. Kaikkiin haastatteluihin oli varattu aikaa yksi tunti, ja haastatteluita varten tekijä ja osa haastateltavistakin varasivat kokoushuoneet Ässäkeskuksesta.

Kuvioissa 2 ja 3 havainnollistetaan haastattelukysymyksien taustalla olevat teemat, jotka on määriteltä lähdekirjallisuuden ja toimeksiantajan tarpeiden perusteella. Pääteemat havainnollistavat haastatteluiden tärkeimmät syventymiskohteet ja alateemat toimivat lähinnä pääteemoja tarkentavina asioina.

#### Pääteemat:

- Mitä tietoja on mahdollista saada?
- Tietojen saanti
- Toimenpiteet tietojen hyödyntämiseen
- Mitä haasteita tietojen hyödyntämisessä on tähän asti ollut?
- Yhteistyö asiakastietojen tukiyksiköiden ja toimeksiantajan ketjun välillä

Kuvio 2. Haastatteluiden teemakaavio, pääteemat.

**Alateemat:**

- Tietojen rekisteröinti ja miten niitä voidaan muokata ketjujen käyttöön?
- Miten varmistetaan tietojen jalkautuminen oikeille henkilöille?
- Asiakastietojen ajankohtaisuus
- Organisaatiomuutosten merkitys ketjun toiminnassa

Kuvio 3. Haastatteluiden teemakaavio, alateemat.

Haastattelut aloitettiin perehtymällä haastateltavan työnkuvaan ja siihen, minäikäisten asiakastietoon liittyvien teemojen kanssa hän on tekemisissä. Tekijän teemakaavioon perustuvat omat kysymykset toimivat lähinnä tukena haastattelutilanteessa, jotta tekijä varmistui siitä, että kaikkiin tärkeimpiin teemoihin saataisiin vastaus. Jokaiselle haastateltavalle oli määritelty omat kysymykset perustuen teemakaavioon, koska jokaisen haastateltavan työnkuva oli erilainen. Haastattelut nauhoitettiin digitaalisella nauhurilla sekä varmuuden vuoksi tekijän omalla puhelimella. Haastattelut litteroitiin heti haastattelujen päätyttyä, jotta käsiteltävät asiat saataisiin kirjalliseen muotoon mahdollisimman tuoreena. Haastattelut kuunneltiin nauhalta 2-4 kertaa.

Tekijä teki haastatteluviikkojen aikana Ässäkeskuksessa opinnäytetyötä lähes päivittäin, koska työn ohjaaja oli lähes aina paikalla Asiakkuus-yksikössä. Tekijä pystyi aina tarvittaessa kysymään apua esimerkiksi haastatteluihin valmistautumiseen liittyen. Koska toimeksiantajalla oli tapahtunut organisaatiomuutoksia syyskuun 2014 alussa, tekijä tapasi myös viikolla 37 uuden ryhmäpäällikön, joka vastasi ketjun pukeutumisen alueesta, ja kertoi opinnäytetyöprosessin vaiheet ja sen, mitä edellisen päällikön kanssa oli jo sovittu. Viikon 37 aikana tehtiin myös opinnäytetyösopimukset toimeksiantajan ja koulun välillä.

Viikoilla 39 ja 40 tekijä suoritti osan haastatteluista ja tapasi toimeksiantajan uudet valikoimapääalliköt pukeutumisessa, jotka olivat osin vaihtuneet organisaatiomuutosten vuoksi. Uudelle henkilölle selvitettiin, mistä opinnäytetyössä on kysymys, ja palattiin vielä harjoitteluajaisen tarvekartoituksen dokumentteihin. Palaverissa käytiin myös läpi asioita, joita tekijä oli saanut haastatteluista selville asiakastiedon hyödyntämiseen liittyen. Asiat esitettiin Power Point-muodossa, ja esitys rakennettiin litteroitujen haastattelumateriaalien pohjalta. Viikolla 43 tekijä rakensi lopullisen koosteen tuloksista, joka esitettiin pukeutumisen ryhmäpääallikölle, joka toimii esimiehenä pukeutumisen hankinta- ja valikoimapääalliköille.

## **6 Tulokset**

Luvussa käydään läpi haastatteluista kertyneet aineistot. Haastattelujen tekeminen auttoi tekijää näkemään kokonais kuvan asiakastiedon hyödyntämisestä eri S-ryhmän ketjuissa, mikä oli tärkeää tutkimuksen toteuttamisen kannalta. Koska toimeksiantajan organisaatio (SOK) on todella laaja, on tekijän ymmärrettävä kokonaiskuva jollain tasolla, jotta työtä pystyttiin toteuttamaan edes toimeksiantajan ketjussa naisten sisäpukeutumisen valikoimatyössä.

### **6.1 Haastattelujen tulokset**

Tekijä ei tuntenut haastateltavia ennestään, mutta haastateltavien työnkuvasta annettiin ennakkotietoa, ja osan haastateltavista tekijä pääsi tapaamaan ennen haastattelutilannetta. Haastateltavat olivat kaikki avoimia ja valmiita auttamaan opinnäytetyön toteutuksessa. Kaikki tunnistivat toimeksiantajan kehitystarpeet, ja ne olivat olleet eri tavoilla työn alla jo jonkin aikaa ennen opinnäytetyön aloitusta. Jokainen haastateltava oli eri tavalla kosketuksissa työssään

asiakastiedon hyödyntämiseen, joten tekijä sai monta eri näkökulmaa asiakastiedon hyödyntämisprosessiin. Erilaisia mielipiteitä ja näkökulmia tuli paljon, koska jotkut haastateltavat eivät suoraan olleet tekemisissä Asiakkuus-yksikön tai toimeksiantajan kanssa. Kuvioissa 4 ja 5 havainnollistetaan haastateltavat ja heidän taustatietonsa ja työnkuvansa. Haastateltavien jaottelu on tehty haastattelujärjestyksen mukaan.

Haastateltavien joukko 1.		
<b>Haastateltava 1</b> Työnkuva: Ulkopuolisen tiedon hyödyntäminen liiketoiminnan tarpeisiin, asiakkuusstrategia ja markkinointistrategia ja yhteistyö tutkimus- ja konsulttitoimistojen kanssa.	<b>Haastateltava 2</b> Työnkuva: Tutkimuspäällikkö asiakasanalyysit ja tutkimukset-tiimissä vastuualueenaan ketjujen tutkimukset ja yleiset kuluttajatutkimukset.	<b>Haastateltava 3</b> Työnkuva: Ryhmäpäällikkö toimeksiantajan ketjuohjauksessa. Johtaa analytiikkatiimiä, jossa tarkastellaan parhaiden asiakkaiden ostokäyttäytymistä.

Kuvio 4. Haastateltavien joukko 1.

### Haastateltava 1

Haastateltava 1 oli ensimmäinen haastateltava. Tekijä oli kerran tavannut hänet aikaisemmin, joten haastateltavalla oli ennen haastattelupyyntöä jo tietoa meneillään olevasta opinnäytetyöstä. Haastattelu sujui hyvin rennosti keskustellen, mutta kysymyksien ja vastauksien tarkkuuteen saattoivat vaikuttaa tekijän jännitys ensimmäisen haastattelun teosta. Haastateltava 1 on tekemisissä asiakasomistajadatan sekä ulkopuolisen tiedon kanssa eli esimerkiksi tutkimustoimistojen kanssa, joilta S-ryhmä ostaa tutkimuksia. Tutkimukset liittyvät pääasiassa Suomen markkinoihin ja kuluttajakäyttäytymiseen, ei niinkään

suoraan ketjujen asiakkaisiin. Haastateltava tuottaa näitä tietoja S-ryhmän ketjujen käyttöön, ja hänen yksikkönsä toimii tukiyksikkönä S-ryhmän ketjuille. Haastateltava on tekemisissä esimerkiksi suurien tutkimustoimistojen kanssa kuten TNS Gallupin, joka on maailman johtava kyselytutkimuksia toteuttava yritys.

Haastateltava linjasi, että olennaisten asiakastietojen poimiminen liiketoiminnan käytäntöön tulisi lähteä ketjun liiketoiminnan mittareista ja tavoitteista. Tavoitteet on ketjun itse asetettava, ja haastateltavan edustama tukiyksikkö auttaa tarvittaessa. Raportointijärjestelmät ja muut asiakasstrategiset ratkaisut rakennetaan ketjujen tavoitteiden perusteella. Jotta tämä saataisiin toteutettua, vaatii se aikaa ja työtä, johon ketjun on panostettava. Segmentoinnista haastateltava sanoi, että jos halutaan kehittää toimeksiantajan segmenttien tarkkuutta, tulisi segmenteissä olla enemmän muuttujia, jotka erottelevat segmenttejä tarkemmin toisistaan. Haastateltavan muokkaamat tiedot viedään lähinnä ketjujen markkinointityön, ei niinkään valikoimatyön tueksi. Haastateltava näytti tekijälle vielä omalta koneeltaan tutkimustoimistojen raportteja tietyistä asiakasryhmistä. Tekijä sai tällöin paremman käsityksen siitä, minkälaisia asiakastietoja haastateltava työssään käsittelee.

## **Haastateltava 2**

Haastateltava 2 toimii Asiakasanalyysit ja tutkimukset -tiimissä tutkimuspäällikkönä vastuualueenaan ketjujen tutkimukset ja yleiset kuluttajatutkimukset. S-ryhmän ketjut teettävät huomattavan määrän erilaisia tutkimuksia haastateltavan avulla. Yleisimmät ketjujen tilaamat tutkimukset ovat asiakastyytyväisyystutkimuksia ja konseptin toteutumisen seurantaan liittyviä tutkimuksia, kuten mystery shopping. Haastateltavan toive tutkimusten tekoon oli se, että ketjut ottaisivat mahdollisimman ajoissa tutkimustiimiin yhteyttä, jolloin olisi mahdollista saada tutkimuksista enemmän irti paremman suunnittelun ja tausta-

materiaalien selvittelyn johdosta. Tutkimuksen toimeksiannon saatuaan tutkimustiimi kilpailuttaa tutkimuslaitokset yhdessä ketjuohjauksen kanssa. Kilpailutusta ei tehdä joka tutkimukseen ja joka tutkimuskierrokselle erikseen.

*Se, mikä rajoittaa suunnittelua ja tekemistä, on se, että ketjuilla on omat tutkimusbudjetit, ja ketjut päättävät mitä tehdään. On tilanteita, joissa voisi tehdä useampaa ketjua hyödyttävää tutkimusta toimialakohtaisesti. Tutkimusten lopputulokseen vaikuttaa se, paljonko ketjuilla on aikaa ja resursseja. Varsinkin tutkimustulosten hyödyntämiseen tulisi kiinnittää enemmän huomiota. (Haastateltava 2.)*

Tutkimustiimillä on myös oma tutkimusbudjetti, jonka puitteissa kaupparyhmään voidaan hankkia erilaisia kuluttajatutkimuksia. Tällaiset tutkimukset ovat usein laajoja ostokäyttäytymiseen ja markkinoihin pureutuvia tutkimuksia, joissa tutkitaan esimerkiksi nuorten tai senioreiden ostokäyttäytymistä. Kuluttajatutkimuksissa on todella paljon erilaisia menetelmiä. Sähköpostitutkimukset ovat menetelmänä kaikista yleisimpiä ja kustannustehokkain tapa tavoittaa kaupparyhmän asiakasomistajat. Ketjuilla on käytössään asiakaspaneelleita, jossa voidaan teetättää asiakasomistajille pienimuotoisia kyselyitä liittyen esimerkiksi yksittäisiin tuoteryhmiin, kuten vaatteisiin tai elintarvikkeisiin. Asiakaspaneelleita hallinnoidaan SOK Media -yksikössä, ja se on tehokas tapa saada kehitysideoita ja mahdollistaa vuorovaikutusta kaupparyhmän ja asiakasomistajien välillä.

Haastateltavan mielestä olisi hienoa, että ketjuissa olisi yksi asialle omistautunut ihminen, joka ymmärtäisi tutkimusmenetelmien koko kirjon. Tällä hetkellä Asiakasanalyysit ja tutkimukset -tiimi tukee ketjuohjauksia ja osuuskauppoja erilaisiin tiedontarpeisiin liittyen. Tutkimustulokset viedään usein ensimmäiseksi ketjujohdolle ja markkinointihenkilöstölle, jolloin yhteistyö ketjujen valikoima- ja hankintapuolen kanssa on jäänyt vähäiseksi.

Haastateltava kertoi työstään monipuolisesti ja tekijä koki, ettei hänen tarvinnut hirveästi turvautua kysymyksiin, koska haastattelussa niihin saatiin vastaus lähinnä keskustelemalla aiheeseen liittyvistä teemoista. Haastateltava antoi luvan jatkokysymyksiin sähköpostitse, jos tekijälle tulisi vielä mieleen jotakin tarkennettavaa.

### **Haastateltava 3**

Haastateltava 3 toimii toimeksiantajan ketjuohjauksessa ryhmäpäällikkönä ja johtaa analytiikkatiimiä, jossa tutkitaan ketjun parhaiden asiakkaiden ostokäyttäytymistä, ja tietoja tuotetaan nimenomaan valikoimapäälliköiden työhön. Tiimin analyysitoiminnan kuuluu kattaa myös toimeksiantajan käyttötavarapuoli eli KT-puoli sisältäen pukeutumisen alueen, mutta asiakastietoja on analysoitu tähän mennessä lähinnä ketjun päivittäistavarapuolen asiakkaista. Päivittäistavara on nopeasti kiertävää tavaraa, johon kuuluvat esimerkiksi päivittäiskosmetiikka, taloustuotteet ja ruoka. Käyttötavaraan kuuluvat esimerkiksi pukeutuminen ja elektroniikka. Nykyisellä teknologiatuella voidaan tarjota jo tukea pukeutumisen valikoimatyöhön, mutta pukeutumisen tarpeet ovat kuitenkin erilaisia, joten ensimmäiseksi olisi määriteltävä valikoimapäälliköiden tarpeet tiedolle.

Segmentoinnissa nähtiin, että ketjun käyttötavarakaupan ja päivittäistavarakaupan asiakkaat ovat samankaltaisia. Jotkut haastateltavat pohtivat, että näille tuoteryhmien segmenteille on asetettava erilaiset mittarit ja tavoitteet valikoimasuunnittelussa. Esimerkiksi tavaroiden kiertonopeudet ovat erilaisia, joten tuotekategoriat ja myös niiden tarpeet ovat erilaisia. Pukeutumisessa sesonkien merkitys on erilainen kuin päivittäistavarapuolella.

Päivittäistavarapuolella on tunnistettu asiakaskäyttäytymisen eroja ja saatu kokemusta siitä, mitä ja miten täytyy mitata. Käyttötavarakaupan sisällä tuoteryhmien kirjo on vieläkin suurempi, joten valikoimatyön tueksi tulisi varmasti



olla erilaisia mittareita kun päivittäistavarapuolella ja ne täytyisi myös määrittellä. Haastateltava totesi, että kun tehdään linjauksia tiedon hyödyntämisen suhteen, niitä kannattaa lähteä seuraamaan datapohjaisesti ja tutkia, onko suunta oikea. Haasteena on, että historiatietoja tarkastelemalla ei nähdä sitä, mikä muutos toiminnassa täytyisi tehdä.

Haastateltava totesi, että yleisesti täytyisi ymmärtää sellaisia liikeideaan liittyviä asioita, kuten minkä vuoksi ihmiset jonottavat esimerkiksi johonkin halpahalli-liikkeeseen kello 7 aamulla jonkin edullisen puutarhasetin vuoksi. Jos jonottajat saavat haluamansa, he ovat ikionnellisia ja jos ei, niin he ovat todella masentuneita. Miten tällainen toiminta on osattu kääntää niin kiinnostavaksi, vaikka se on tosiasiaa aika huonoa palvelua?

*Helpointa analytiikalla on miettiä, mitä valikoimista poistetaan sen sijaan, että saataisiin selville, mitä täytyisi valikoimiin lisätä (Haastateltava 3).*

Tarkoituksena on, että pukeutumisen valikoimapääalliköt saavat haastateltavan tiimin kautta sen, mitä asiakasanalytiikka on, mutta asia toteutuu kuitenkin ensi vuonna. Tutkimuksien tekemisestä ja niiden hyödyntämisestä haastateltava oli sitä mieltä, että tutkimusten hyödyntämistä tulisi kehittää. Hänen tiimissään on yritetty kunnostautua siinä, että tietojen jalkautuminen valikoimatyön tueksi varmistetaan.

Haastateltava esitti vastakysymyksen tekijälle siitä, millaista tietoa pukeutumisen valikoimapääalliköt tarvitsisivat työssään. Kun tekijä selitti valikoimapääalliköiden tarpeet pohjautuen keväällä tehtyyn tarvekartoitukseen, haastateltava totesi, että hänen tiimissään olisi työkalut tekijän kuvaamiin tarpeisiin. Tavoitteet ja mittarit pitäisi asettaa ensin. Haastattelu oli kokonaisuudessaan helppo ja sujuva, ja tekijä sai paljon arvokasta tietoa vietäväksi toimeksiantajalle. Haastateltava oli hyvin yhteistyöhaluinen, koska hän oli jo aikaisemmin työskennellyt toimeksiantajan kanssa asiakastiedon viemiseksi pukeutumisen valikoimatyöhön.

Haastateltavien joukko 2.		
<b>Haastateltava 4</b> Työnkuva: Kehityspäällikkö, johtaa digitaalisen analytiikan tiimiä, jossa tarkastellaan verkkokäyttäytymistä.	<b>Haastateltava 5</b> Työnkuva: Raportoinnin kehittämis-päällikkö, vastaa asiakkuuksien työpöytäratkaisuksista.	<b>Haastateltava 6</b> Työnkuva: Benchmarkattavan ketjun markkinointijohtaja.

Kuvio 5. Haastateltavien joukko 2.

#### Haastateltava 4

Haastateltava 4 vastaa kaupparyhmän digitaalisten tietojen keräämisestä, raportoinnista ja tiedon hyödyntämisestä. Tämän tiedon pohjalta saadaan ymmärrys asiakkaiden verkkokäyttäytymisestä kaupparyhmän eri digitaalisissa palveluissa, sekä tietoa tuotteiden ja palveluiden kysynnästä. Esimerkiksi jos on käyty tarkastelemassa ketjun valikoimien vaatteita, tieto tallentuu digitaalisen tiedon analysointijärjestelmiin.

Digitaalinen tieto kerätään kaikkien ketjujen verkko- ja mobiilipalvelujen käyttäjien käyttäytymistä eli sitä, mitä asiakkaat verkossa tekevät. Tästä kertyvää dataa analysoidaan. Verkkokäyttäytyminen on suoraa asiakkaiden kiinnostustietoa, sillä suurin osa asiakkaista menee tarkastelemaan tuotteita verkkoon ennen ostopäätöstä. Tällä hetkellä näitä digitietoja ei viedä valikoimasuunnitteluun, vaan niitä hyödynnetään ketjujen esillepanosuunnitteluun verkossa ja

markkinoinnissa. Digitaalisuuden osalta tiedon hyödyntämiseen liittyvät keskustelut kivijalkamyymälöiden tueksi oli kuitenkin lähtemässä syksyn 2014 aikana liikkeelle.

Haastateltava totesi, että digitaalisen tiedon osalta he eivät ole ketjujen valikoimista vastaavien henkilöiden kanssa suoraan tekemisissä, ja oli sitä mieltä, että digitietoja olisi vietävä enemmän valikoimasuunnittelun tueksi. Digitietojen perusteella pystytään laskemaan ja mallintamaan samalla tavalla kuin asiakasomistajadatan perusteella. Kysynnän ja asiakasymmärryksen kannalta kaupparyhmän tulisi hyödyntää kaikkea olemassa olevaa tietoa, joka auttaa tekemään parempia päätöksiä liiketoiminnan ja asiakasuskollisuuden kasvattamiseksi.

*Valikoimaihmisillä olisi tiedon kannalta nyt suuri mahdollisuus, kun potentiaalisten asiakkaiden kiinnostustieto pystytään tulevaisuudessa yhdistämään valikoima- ja tilanhallintasuunnitteluun (Haastateltava 4).*

Digitietojen avulla pystytään tekemään paremmin myös kohdennettua markkinointiviestintää, kun tiedetään, minkälaiset ihmiset ovat käyneet katsomassa verkkosivuilla eri tuotteita, tuoteryhmiä ja tuotemerkkejä. Analytiikkaa voidaan hyödyntää myös kilpailijoiden hintaseurannassa, ja hintojen muutoksia pystytään tarkastelemaan tietojen avulla, joten nämä tiedot ovat hyödyllisiä tuotteiden hinnoitteluja tehtäessä. Jos valikoimaa suunniteltaessa olisi käytettävissä jo markkinahinnat, auttaisiko tämä valikoiman rakentamisessa?

Haastateltava totesi, että valikoimien parissa työskenteleville on tuotava tietoa siitä, mitä kaikkia mahdollisuuksia tiedon hyödyntämiselle on. Tämän jälkeen pitää miettiä sitä, mikä tieto auttaisi heidän työssään. On ajateltava sitä, mikä on pukeutumisen tavoite, mille kohderyhmälle ajatus täytyisi myydä ja minkälaisella hintamielikuvalla. Näihin liittyviin kysymyksiin haastateltavan yksikössä sekä Asiakkuus-yksikössä on olemassa jo tietoa, ja näitä asioita voidaan hoitaa

välittömästi. Nopeimpia hyötyjä liiketoimintaan saadaan siten, että ymmärretään kohdeasiakkaita ja heidän tarpeitaan paremmin, ja sen perusteella tehdään mm. kohdennettua markkinointia ja valikoimasuunnittelua.

Haastateltava totesi haastattelun lopussa, että haastateltavien, jotka eivät tiedä, mitä tietoa valikoimapäälliköt tällä hetkellä käyttävät, on hankalaa vastata tekijän kysymyksiin. Tekijä voisi saada tilanteesta enemmän irti, jos aluksi haastateltaville selvitetään kunnolla, millä tavalla valikoimaihmiset tekevät työtä liittyen pukeutumiseen ja minkälaisen tietojen perusteella valikoimia suunnitellaan.

### **Haastateltava 5**

Haastateltava 5 vastaa asiakkuuksien raportointijärjestelmistä, eli hän on kehittänyt toimeksiantajan sekä benchmarkattavan ketjun raportointijärjestelmän, jota näytettiin toimeksiantajan valikoimapäälliköille ensimmäisessä opinnäytetyöpalaverissa. Haastateltavan tiimi myös hallinnoi tätä raportointijärjestelmää. Tähän tiimiin tulee pääasiassa tieto S-Etukortin käyttäjistä, jonka ympärille kaikki asiakkuuksien raportointiratkaisut sekä raportointivälineet rakennetaan. Asiakastietojen vieminen ketjujen valikoimatyön tueksi on haastateltavan mielestä ollut jo varsin pitkään kovin haasteellista. Asiaa helpottaisi se, että ketjuissa toimisi ainakin yksi henkilö, joka ymmärtäisi ketjujen toiminnan kokonaisuutena ja myös Asiakkuus-yksikön toiminnan. Lisäksi hän kehittäisi toimintaa asiakaslähtöisempään suuntaan. Haastateltavan tiimi ei niinkään ole ketjujen kanssa suorassa yhteistyössä, vaan toimii enemmänkin tukiyksiköiden kanssa, jotka jalostavat asiakastietoja ketjujen käyttöön.

Kun tekijä kertoi, millaisia muutoksia valikoimapäälliköt haluaisivat raportointijärjestelmään tehdä, haastateltava sanoi kaikkien muutoksien olevan toteutettavissa. Käytännössä parhaiten raportointijärjestelmän kehittäminen toimisi siten, että toteutettaisiin ensimmäinen versio ja sitä testattaisiin jollain tietoryh-

mällä. Tämän jälkeen tarvittaisiin ketjusta henkilö, joka tuntisi myös haastattelutavan yksikön liiketoimintaa ja sitä, mitä raportointijärjestelmällä halutaan tehdä ja saavuttaa. Pikkuhiljaa sitten haettaisiin paras vaihtoehto. Toteutuksen voi tehdä myös siten, että kaikki tarpeet määritellään paperilla, mutta käytännössä tämä ei ole kuitenkaan hyvä tie. Haastateltava joutui keskeyttämään haastattelun noin puolessavälissä varattua aikaa, mutta tekijä sai kuitenkin kaiken olennaisen tiedon.

### **Haastateltava 6**

Haastateltava 6 toimii toisen ketjun eli benchmarkattavan ketjun markkinointijohtajana. Hän on ollut kehittämässä tukiyksiköiden kanssa ketjulle pidemmälle vietyä asiakastiedon hyödyntämistä markkinoinnin tueksi. Haastateltava kertoi asiakasstrategiatyöstä ketjussa, joka lähti liikkeelle käytännössä 3 vuotta sitten. Tällöin tehtiin asiakasanalyysi eli käytettiin tietoja, joita asiakkaista oli jo olemassa, kuten ostohistoriatietoja. Segmenttejä kuvaamaan käytettiin myös ostokäyttäytymislukitusta, joka on ulkopuolisen yrityksen tuottama luokitus suomalaisista kuluttajista. Tietojen pohjalta lähdettiin rakentamaan erilaisia segmenttejä ja täydennettiin niitä erilaisilla tekijöillä, jotta saataisiin kuvailevaa tietoa segmenteistä. Tämän jälkeen rakennettiin raportointijärjestelmä, jota käytetään jatkuvasti markkinoinnin kohdentamiseen. Haastateltava on työssään tekemisissä haastateltava 1 kanssa, koska haastateltava 1 seuraa asiakasdataa ja tuottaa tietoja ketjun hyödynnettäväksi.

*Asiakasstrategia on tällä hetkellä ketjussa ainoastaan markkinoinnin työkaluna. Tämän tulisi kuitenkin ohjata ketjun valikoimia, konsepteja ja jopa liikepaikkoja eli olla kokonaisuudessaan liikeidean pohjana. (Haastateltava 6.)*

Ketjun kohdalla täytyisi viedä enemmän tietoja myös valikoimatyön tueksi sekä liikeidean että konseptien kehittämiseen. Haastateltava linjasi, että liikeideoita ja valikoimia suunniteltaessa täytyisi aina miettiä, mitä tehdään ja

kenelle tehdään. Nykyisessä raportointijärjestelmässä (jota näytettiin toimeksiantajan valikoimapääliköille) on haastateltavan mielestä vielä kehitettävää ja hän linjasi samanlaisia kehitysehdotuksia kuin toimeksiantajan valikoimapääliköt.

Haastateltavan mielestä olisi myös hyvä, että jokainen oppisi seuraamaan omassa työssään tärkeimpiä asiakkaita. Valikoimapääliköt seuraavat kuitenkin eri asioita kuin markkinointipääliköt. Olisi hyvä, jos jokaiselle olisi räätälöity omat raportit siihen, mitä omassa työssään tarvitsee. Raporttien tietojen olisi hyvä olla niin pitkälle vietyjä, että pidemmällä aikaväleillä tehtyjen analyysien johtopäätökset ja kehittämistoimenpiteet olisi jo tehty.

Asiakastyytyväisyystutkimuksien tuloksia täytyisi haastateltavan mielestä työstää tehokkaammin. Tutkimuksien tuloksia täytyisi analysoida ensin, minkä jälkeen tehtäisiin kehityssuunnitelma analysoinnin perusteella. Tietyn aikavälin jälkeen tutkitaan, millä tavalla tavoitteiksi määritellyt asiat näkyvät tavoitemittaristossa. Mittarit täytyisi myös asettaa. Haastateltavan ketjussa asetettiin kullekin segmentille omat tavoitteet, esimerkiksi kertaostoksien tai käyntikertojen nostaminen. Näitä tavoitteita sitten myös seurataan määritellyillä mittareilla. Alussa olisi hyvä jos mittareita olisi vähemmän ja ne olisivat selkeitä, jotta niitä oppisi seuraamaan.

### **Asiakastiedon jalostuminen asiakasymmärrykseksi**

Kun on olemassa asiakastietoa, sen täytyisi jalostua asiakasymmärrykseksi ja sitä kautta asiakaskokemukseksi. Haastateltava linjasi tämän teeman olevan toimintatapa, jolla yritykset pärjäävät. Esimerkkinä tästä toimintatavasta haastateltava kertoi esimerkin yhteistyöstä tavarantoimittajien kanssa. Asiakastiedolla nähdään, minkälaiset asiakkaat ovat ostaneet ketjusta tiettyä merkkiä määrättynä ajanjaksona. Tietoja peilataan siihen, ovatko merkin kohdeasiakkaat ostaneet tuotteita vai puuttuuko joitakin tärkeitä kohderyhmiä ja saa-

daanko heitä tavoitettua. Tiedon jakaminen tavaratoimittajapuolelle on tärkeää, koska silloin voidaan kehittää sitä, että asiakasymmärryksestä syntyisi asiakaskokemus.

Tukiyksiköiden toiminnasta haastateltava totesi yksiköiden toimivan hyvin erillään ketjuista. Haastateltava toivoi, että tukiyksikötkin muistaisivat asiakasläh- töisyyden ja kartoittaisivat ketjujen tarpeet ja toiveet, koska ketjut toimivat tu- kiyksiköiden asiakkaina. Ohjeeksi valikoimapäälliköille haastateltava antoi, että ensisijaisena fokuksena on oltava se, minkälainen kohdeasiakas on ja ke- nelle halutaan luoda valikoimia. On siis oltava mahdollisimman kirkas näke- mys kohdeasiakkaasta ja varsinkin asiakkaiden demografisista piirteistä. Asia- kasstrategiat ovat aina valintoja.

## 6.2 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä määritellään toimintasuunnitelma toimeksiantajalle, jotta asiakaslähtöistä toimintaa pystyttäisiin kehittämään tehokkaammin. Toiminta- suunnitelma on opinnäytetyön pääasiallinen tutkimustulos, joka muodostettiin haastattelumateriaalien avulla. Lähes kaikki haastateltavat toivat esille tärkeimmäksi neuvoksi toimeksiantajalle, että ketjun on asetettava tavoitteet ja mittarit asiakastiedolle. Valikoimapäälliköiden ja heidän esimiehensä olisi hyvä miettiä seuraavia kysymyksiä:

- Mikä on ongelma?
- Mitkä tiedot ratkaisisivat ongelman?
- Miten tietoja saadaan?
- Millä tavalla asiakastieto tulisi parhaiten osaksi valikoimatyötä?
- Mitkä ovat tavoitteet tiedoille ja kehitettävälle asioille?
- Mitkä ovat mittarit, joilla tutkitaan tavoitteiden toteutumista?

- Kuka/ketkä ovat vastuussa tiedon käsittelystä ja jalkauttamisesta valikoimatyöhön?

Näiden kysymysten avulla pystytään laatimaan tavoite sille, minkälaista tietoa halutaan saada ja miten. Haastateltavien mielestä on myös tärkeää, että ketjussa on henkilö, joka ymmärtää sekä ketjun toimintaa, että asiakastiedon tukiyksiköiden toimintaa ja asiakastiedon tarjontaa. Tämän jälkeen kannattaa kehittää yhteistyötä tukiyksiköiden kanssa laajemmin kuin sähköpostin välityksellä. Vaikka haastateltava 5 sanoi, että tavoitteet voidaan laatia paperilla, käytännössä tämä tie ei kuitenkaan ole hyvä. On osattava mennä ulos omalta mukavuusalueelta ja kehittää työtä tehokkaammaksi uuden tiedon avulla. Asiakastiedon hyödyntämistarjonta on laaja, joten ketjun olisi hyvä miettiä, mitkä ratkaisut olisivat heidän työlleen sopivimmat ja mitkä tulisivat varmasti käyttöön. Olisi hyvä lähteä toimeksiantajan kannalta helpoiten hyödynnettävistä ja saatavilla olevista asioista.

On mietittävä, mitkä segmentit ovat pidettäviä ja kehitettäviä. Segmenteille kannattaa asettaa myös konkreettisia tavoitteita. Esimerkiksi jos segmentti A:n kertaostoksen tulisi nousta x verran ja tavoitteen toteutumista lähdetään seuraamaan datapohjaisesti. Mittareita olisi hyvä olla aluksi mahdollisimman vähän, jotta niitä olisi helppo seurata. Teetettyjä tutkimuksia tulisi hyödyntää siten, että tutkimuksista tehdään johtopäätökset, joiden perusteella tehdään tutkimustulosten vaatimia kehittämistoimenpiteitä. Näille tulisi asettaa myös mittarit, joiden avulla seurataan kehitystä ja sitä, toteutuvatko toimenpiteet. Tutkimuksia ei tällöin vain käytäisi läpi henkilöstölle, vaan niitä hyödynnettäisiin konkreettisesti työn tueksi.

Haastateltavien 3 ja 4 tuomat asiat olisivat helpoin tie lähteä liikkeelle. Haastateltava 3 toimii jo ennestään toimeksiantajan ketjuohjauksessa, ja hänen tiimissään ovat jo tekniset ratkaisut ja tiedot ostaneista asiakkaista pukeutumisessa sekä muissa ketjun tavararyhmissä. Toimeksiantaja oli jo käynyt läpi



haastateltava 3:n kanssa asiakasanalytiikalla ratkaistavia asioita, joten asiakasstrategiatyö oli jo lähtenyt hyvin käyntiin haastateltava 3:n kanssa.

Haastateltava 4:n ehdotukset digitietoihin liittyen olivat myös hyödylliset, koska digitiedot oli helppo saada ja ne auttaisivat todella paljon valikoima-suunnittelussa. Toimeksiantajan mukaan digitietoja ollaan tuomassa osaksi valikoimatyötä, mutta enemmänkin haastateltavan 3 tiimin kautta. Digianalytiikkaa käytettäisiin ensisijaisesti kilpailijoiden hintaseurannassa, sillä valikoimapääälliköiden työnkuvaan kuuluu hinnoittelua ja markkinoiden hintamuutoksien seuranta. Toimeksiantaja oli jo määritellyt samoja kehitettäviä asioita kuin tekijä, joten haastattelujen tulokset ja johtopäätökset olivat sopusoinnussa toimeksiantajan tavoitteiden kanssa.

Benchmarkattavasta ketjusta todettiin, ettei tämän ketjun toimintatapoja voida välttämättä suoraan kopioida toimeksiantajalle, koska asiakaskunta näiden kahden välillä on hyvin erilaista ja segmentointi täten ei välttämättä toimi molemmissa samalla tavalla. Toimeksiantaja sanoi, että asiakkuuksien raportointijärjestelmää ei tulla käyttämään juurikaan valikoimatyön tukena, joten sen kehittämistä ei kannata vielä lähteä tekemään. Ketjun asiakasstrategiatyöstä kuitenkin voidaan joitakin toimintatapoja soveltaa samalla tavalla toimeksiantajalle. Benchmarkattavaksi määriteltiin lähinnä toimeksiantajan päivittäistavarapuolen analytiikkajärjestelmä, joten lopputuloksena benchmarkattava toimintatapa vaihtui alkuperäisestä.

## **Haasteet**

Haasteiksi koettiin ketjun sisäisten toimintojen erillisyys, joka vaikeuttaa tiedonkulkua. Organisaatiomuutokset koettiin mahdollisuuksiksi mutta myös haasteiksi, koska ne olivat hyvin tuoreita ja suoraa vaikutusta toimintaan ei vielä tiedetty. Myös ihmisten kiireellisyys omassa työssään koettiin haasteeksi. Tämä vaikuttaa siihen, että asiakastiedon analysoimiseen ja tiedon jalostamiseen liiketoiminnan käyttöön ei pystytä välttämättä käyttämään sen vaatimaa

aikaa. Valikoimapäälliköille olisi tärkeää saada esimerkiksi asiakastutkimuksista tehdyt tulokset tiiviiseen, kompaktiin muotoon, jotta ne olisivat helppo lukea ja hyödyntää.

Säästöjen toimeenpanossa unohtuu helposti yrityksen oman liiketoiminnan kehittämisen ja uudistamisen, minkä täytyisi olla ensisijaista (Lindholm & Mitronen 2013). Kuitenkin organisaatiomuutoksien lähtökohta toimeksiantajalla oli saada toiminta tehokkaammaksi, joten tässä tapauksessa muutokset saattavat tuottaa hyötyjä liiketoiminnassa uusien strategioiden vuoksi. Kuten haastateltava 3 mainitsi, on helpompaa analytiikan avulla miettiä, mitä pudotetaan valikoimista pois kuin sitä, mitä tulisi lisätä. Vaikeinta analytiikalla on vastata siihen, mitä valikoimissa pitäisi olla. Täytyisi siis tietää, mitä asiakkaat haluaisivat ostaa, jos valikoima pystyisi tarjoamaan heidän haluamaansa tuotetta.

### **6.3 Yhteenveto tuloksista**

Vaikka asiakastiedon hyödyntämisestä on saatavilla paljon tietoa ja siitä keskustellaan monella tasolla, on sen toteuttaminen käytännössä osoittautunut haasteelliseksi monissa yrityksissä. Yrityksissä on saatettu sijoittaa paljon rahaa tietoteknisiin sovelluksiin, mutta varsinkin asiakastiedon konkreettinen hyödyntäminen vaatii pitkäjänteistä syventymistä asiaan, jotta siitä olisi yritykselle tuloksellista hyötyä. (Leisko & Paakkinen 2010.) Tämä toteamus kiteyttää hyvin tilanteen eri ketjujen valikoimatyössä. Hyödyntäminen on tapahtunut eniten ketjujen markkinoinnin osastoilla, ja kuten haastateltava 6 linjasi, asiakkuustyön tulisi ohjata ketjun valikoimia, konsepteja ja liikepaikkoja eli olla kokonaisuudessaan liikeidean pohjana.

Kuten Viitala ja Jylhä (2010, 96–97) jo mainitsivat, asiakastyölle kannattaa määritellä oma visio, tavoitteet ja strategia. Nämä asiat toistuivat jokaisessa haastattelussa, kun käsiteltiin teemaa sen kannalta, mitä täytyisi tehdä, jotta

asiakastieto jalkautuisi paremmin valikoimatyön tueksi. Haastatteluissa yhtenä johtopäätöksenä oli, että ketjujen on asetettava omat tavoitteet ja mittarit asiakastiedon hyödyntämiselle, ennen kuin teknisiä ratkaisuja pystytään toteuttamaan. Kun asiakasstrategiatyölle tehdään linjauksia, niitä kannattaa lähteä seuraamaan kerättyyn dataan perustuen ja tutkia, onko suunta ollenkaan oikea. On myös tärkeää, että pukeutumisen parissa työskentelevät henkilöt saavat päivittäisen toimintansa valikoimien suhteen entistä tehokkaammaksi ja yhtenäiseksi. Tukiyksiköt, joita osa haastateltavista edusti, toimivat lähinnä sparraus-apuna ja tukena asiakastietoihin liittyvissä ratkaisuissa.

Parhaiten onnistuttiin saamaan haastateltavilta tietoa asiakastiedon hyödyntämisestä S-ryhmässä. Kun tulokset esitettiin toimeksiantajalle, kävi ilmi, että toimeksiantaja oli jo lähtenyt tehokkaasti toteuttamaan asiakasstrategiatyötä ja päätynyt osittain samoihin kehitystoimenpiteisiin kuin tekijä. Täten tekijän johtopäätökset olivat sopusoinnussa toimeksiantajan tavoitteiden kanssa. Ennen organisaatiomuutoksia tekijä koki että toimeksiantajalla ei ollut asiakastiedon hyödyntämismahdollisuuksista yhtä paljon tietoa kuin oli organisaatiomuutosten jälkeen. Organisaatiomuutosten vuoksi oli asetettu uusia tavoitteita asiakasstrategiatyölle, joten tekijälle tuli positiivisena tietona se, miten pitkälle asioita oli ehditty jo viedä opinnäytetyön aloituksesta. Täysin uutta tietoa ei haastattelujen tuloksista tullut toimeksiantajalle, mutta toimeksiantaja ja kaikki haastateltavat totesivat opinnäytetyön aiheen olevan tärkeä ja hyödyllinen.

## **7 Pohdinta**

Opinnäytetyössä tavoitteena oli etsiä keinoja asiakastiedon parempaan hyödyntämiseen naisten sisäpukeutumisen valikoimatyössä S-ryhmässä. Tuloksina haastattelujen avulla saatiin asiakastiedon hyödyntämismahdollisuuksia ja toimintasuunnitelma siihen, miten tietoja voitaisiin tehokkaammin viedä

osaksi pukeutumisen valikoimatyötä. Erityisesti saatiin tietää, millä tavoilla tietoa hyödynnetään tällä hetkellä S-ryhmässä eri ketjujen toiminnassa. Lisäksi saatiin paljon kehitysehdotuksia toimeksiantajalle ja erilaisia näkökulmia asiakaslähtöisen liiketoiminnan kehittämiseen.

### **Tutkimuksen arviointi**

Opinnäytetyön suurimpana haasteena oli toimeksiantajan organisaatiomuutosten ajoittuminen opinnäytetyön tekovaiheeseen. Toimenkuvat ja vastuualueet olivat muuttuneet tekijän harjoitteluajoista, joten oli otettava selvää, ketkä vastasivat tekovaiheessa opinnäytetyön aiheisiin liittyvistä asioista ja kuka tiesi mistäkin asiasta eniten. Pukeutumisen valikoimajohdossa tapahtui vaihdos, joten toimeksiantajan edustaja vaihtui. Tämä tuotti haastetta sen verran, että uudelle henkilölle oli selvitettävä alusta alkaen, mitä opinnäytetyössä oli jo ehditty tekemään. Loppujen lopuksi ei organisaatiomuutoksilla ollut niinkään suurta vaikutusta toteutukseen kuin aluksi luultiin. Muutoksista syntyi enemmänkin mahdollisuus, koska muutosten jälkeen toimeksiantaja oli ottanut reippaamman otteen asiakasstrategiatyöstä.

Haastateltavien kiireisyys oli myös yksi suurimmista haasteista, joten haastattelut jouduttiin tekemään pitkällä aikavälillä. Tämä oli otettu työn suunnittelussa jo huomioon, joten opinnäytetyölle oli varattu hieman enemmän aikaa kuin olisi muuten ollut tarpeen. Haastatteluiden aikavälit mahdollistivat sen, että tekijällä oli runsaasti aikaa perehtyä haastateltavien taustatietoihin ja haastatteluteemoihin. Mitä enemmän haastatteluja tehtiin, sitä enemmän tekijä viisastui käsiteltävistä asioista ja pystyi valmistautumaan haastatteluihin paremmin.

Toimeksiantaja on ymmärtänyt, että tämän päivän liiketoiminta nojautuu yhä suuremmassa määrin oikeaan tietoon asiakkaista ja muista yhteistyökumppaneista. Kenttä (2011) kiteyttää opinnäytetyössään saman johtopäätöksen. Toi-

meksiantaja totesi myös digitietojen käyttöönoton olevan tällä hetkellä ensimmäisiä askelia kohti parempaa tiedon hyödyntämistä valikoimasuunnittelussa. Strategisia suunnitelmia tiedon viemiseksi osaksi valikoimatyötä on jo tehty valikoimajohdossa. Neilimo (2014) kiteytti asiakaslähtöisen liiketoiminnan olevan strategiaa ja toimintaa, eikä niinkään pelkkää teknologiaa. Lindbolm ja Mitronen (2013) totesivat, että kaupan alalla vaaditaan rohkeita investointeja uusiin sähköisiin palveluratkaisuihin ja monikanavaisiin liiketoimintamalleihin. Toimeksiantaja tiedosti, että tiedon hyödyntämisen suhteen on paljon kehitettävää, varsinkin kun on seurattu kaupan alan murrosta.

### **Reliabiliteetti**

Opinnäytetyön onnistumiseen vaikuttivat tekijän aikaisempi työkokemus toimeksiantajan yksikössä ja työskentely Asiakkuus-yksikössä. Tällöin tekijällä oli jo ennakkotietoa toimeksiantajan toiminnasta, tarpeista ja kehitystavoitteista. Työskentely Asiakkuus-yksikössä laajensi tekijän tietämystä asiakastiedon mahdollisuuksista ja tiedon hyödyntämisestä ketjujen käyttöön. Ennakkotietojen perusteella toimeksiantajan sekä Asiakkuus-yksikön toiminnasta tekijä pystyi tehokkaammin asettamaan opinnäytetyön tavoitteet sekä pohtimaan tehokkaimmat tutkimusmenetelmät tavoitteiden toteutumiseksi.

Onnistumisessa suuressa roolissa olivat haastateltavat. Kaikki haastateltavat antoivat mielellään tietoa aiheesta ja omasta työstään siihen liittyen. Haastateltaville ei lähetetty teemakaaviota, mutta annettiin tietoa opinnäytetyössä käsiteltävästä aiheesta ja siitä, miksi juuri kyseistä henkilöä haluttiin haastatella. Teemakaavio toimi haastattelukysymysten laatimisessa, mutta kysymysten asettelu oli erilaista jokaisen haastateltavan kohdalla. Tämä johtui siitä, että haastateltavat olivat tekemisissä asiakastiedon kanssa eri näkökulmista, kuten tutkimuksien teettämisen, digitietojen tai markkinoinnin näkökulmista. Kuuden haastateltavan määrällä saatiin varmistettua, että teemoihin saatiin mahdollisimman monipuolisia ja todenmukaisia vastauksia, joita pystyttiin vertailemaan

keskenään. Haastateltavien lukumäärän vuoksi syntyi myös saturaatiota tiettyjen teemojen kohdalla, jolloin näihin teemoihin saatuja vastauksia voitiin pitää luotettavina.

Haastattelukysymykset toimivat tekijälle tukena ja varmistuksena haastattelutilanteissa. Koska haastatteluissa on mahdollista, että haastateltava alkaa kertoa asioita laajemmin omasta näkökannastaan, haastattelukysymysten avulla pystyttiin varmistamaan, että tiettyihin asioihin saatiin haluttu vastaus. Joidenkin haastateltavien laajempi kertomus asiakasstrategiatyöstä antoi tekijälle kattavasti tietoa käsiteltävien teemojen taustoista, mikä auttoi tekijää valmistautumaan seuraaviin haastatteluihin. Haastattelut tehtiin ennakoon varatuissa kokoustiloissa, joten häiriötekijöitä ei päässyt syntymään. Jokaiseen haastatteluun oli varattu tunti, mikä riitti hyvin haastatteluteemojen monipuoliseen käsittelyyn. Lähes kaikki haastateltavat antoivat luvan tarkennusten tai jatkokysymysten tekoon sähköpostitse.

### **Validiteetti**

Teemahaastattelu tiedonkeruumenetelmänä sopi opinnäytetyöhön hyvin, koska haluttuihin asioihin saatiin monipuolisia vastauksia monelta eri asiantuntijalta, ja tekijä pystyi aina palaamaan haastatteluihin uudestaan kuuntelemalla nauhoitukset. Haastatteluissa syntyi saturaatiota liittyen teemaan, mitä toimenpiteitä vaaditaan asiakastiedon tehokkaampaan hyödyntämiseen. Kaikki haastateltavat määrittivät samat asiat eli tavoitteiden asettamisen tiedoille ja pohdinnan sille, mitä tietoja halutaan saada ja miten.

Tuloksissa huomattiin, että tekijä oli määritellyt toimeksiantajalle ensisijaisiksi tavoitteiksi asiakastiedon hyödyntämisprosessille samat asiat kuin toimeksiantaja itse. Ensisijaisiksi tavoitteiksi toimeksiantaja oli määritellyt digianalytiikan hyödyntämisen kilpailijoiden hintaseurannassa sekä päivittäistavarapuolen teknisten ratkaisujen soveltamisen käyttötavarapuolen valikoimatyön tueksi.

Tämä osoittaa, että tekijä on onnistunut määrittelemään tuloksiin samoja seikkoja kuin pitkän linjan valikoimajohdon ammattilainen.

Haastateltavilta varmistettiin haastattelumateriaalien paikkansapitävyys ja toimintasuunnitelma pohjautuen haastatteluihin. Täten saatiin varmistus käsiteltävien teemojen paikkansapitävyydestä. Johtopäätöksissä ja niiden perusteilla tehdyssä toimintasuunnitelmassa on määriteltynä lähdekirjallisuuden ja haastattelumateriaalien kanssa samoja asioita. Käytettyjen lähteiden ja haastattelumateriaalien yhteensopivuus teemojen osalta havainnollistaa käsiteltyjen teemojen ja johtopäätösten luotettavuuden.

### **Jatkotutkimusaiheet**

Jatkotutkimuksena voitaisiin tarkastella sitä, kuinka hyvin asiakasstrategia toteutuu toimeksiantajalla asetettujen tavoitteiden perusteella. Tavoitteita seurataan tietyillä asetetuilla mittareilla, esimerkiksi myyntitavoite per tarkasteltava asiakasryhmä ja myynnin kehitys tietyillä aikaväleillä. Olisi hyvä, että tavoitteita asetetaan ensin mahdollisimman vähän, ja niiden tulisi olla helposti seurattavia ja ymmärrettäviä. Tavoitteet voisivat koskea tiettyä osa-aluetta, kuten tutkimustulosten hyödyntämistä tehokkaammin tai digianalytiikan tuomia hyötyjä.

Jatkotutkimuksena voitaisiin myös tutkia muita S-ryhmän ketjujen liiketoimintaa asiakastiedon hyödyntämisen näkökulmasta. Opinnäytetyössä saatuja tuloksia voisi tarkastella toisien S-ryhmän ketjujen liiketoiminnan sopivuuteen, ja räätälöidä johtopäätöksistä kyseiselle ketjulle sopivimmat työkalut tehokkaaseen asiakastiedon hyödyntämiseen.

### **Yleistettävyyys ja merkittävyys**

Opinnäytetyö sisältää kattavasti tietoa siitä, miksi tämän päivän liiketoiminnassa on tärkeää käyttää saatavilla olevaa asiakastietoa liiketoiminnan kehittämiseen. Kaupan alan murrosvaiheessa on hyvä pohtia asiakasstrategiatyön

tehokkuutta, ja opinnäytetyö antaa toimeksiantajalle tietoja siitä, miten kannattaa ensisijaisesti lähteä hyödyntämään jo olemassa olevia tietoja kohdeasiakkaista. Opinnäytetyössä rajauksena on vaatetusala, mutta teorian sekä haastatteluaineistojen perusteella syntyneitä johtopäätöksiä pystytään soveltamaan mihin tahansa kaupan alan yritykseen.



## Lähteet

- Arantola, H. 2006. Customer insight, uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. painos. Helsinki: Edita Publishing.
- Connell, D.D. 2010. A Buyer's Life. A Concise Guide to Retail Planning and Forecasting. New York: Fairchild Books.
- Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju, Kilpailukykyä ECR- yhteistyöllä. Helsinki: WSOYpro.
- Easey, M. 2009. Fashion Marketing, 3. ed. United Kingdom, West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum media Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10. p. Helsinki: Tammi.
- Iloranta, K., & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen, ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. 3. painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Jackson, T. & Shaw, D. 2001. Mastering, Fashion buying and Merchandising Management. Hampshire: Palgrave.
- Jacobsen, M. 2011. Art if retail buying: An Insider's Guide to the Best Practices from the Industry. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons. Viitattu 26.8.2014. <http://www.jamk.fi/fi/Palvelut/kirjasto/Etusivu/>. Nelli-portaali, Ebrary.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä, kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Karlöf, B., Lundgren, K. & Edenfeldt Forment, M. 2000. Benchlearning, Good Examples as a Level for Development. West Sussex, England: John Wiley & Sons, LTD.

Kentta M. 2011. Asiakastietokannan vaikutus vientiyrityksen jakeluun. Opin-  
näytetyö. Seinäjoki: Seinäjoen ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.8.2014.

[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30086/Kentta\\_Mika.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/30086/Kentta_Mika.pdf?sequence=1)

Kohti omaa kauppaa, näkökulmia johtamiseen S-ryhmässä. 2007. Toim. K.  
Tammitie. S-Ryhmän julkaisuja.

Korkman, K. & Arantola, H. 2009. Arki, eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen.  
Helsinki: WSOYpro.

Leisko, J. & Paakkinen, A. 2010. Asiakastiedon hyödyntäminen tapahtumapal-  
veluyrityksessä, Case: Fregatti Oy yrityspalvelut. Opinnäytetyö. Jyväskylä: Jy-  
väskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 5.9.2010.

[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7170/Leisko\\_Jaana\\_Paakkinen\\_Anna.pdf?sequence=2](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/7170/Leisko_Jaana_Paakkinen_Anna.pdf?sequence=2)

Lindholm, A. & Mitronen, L. 2013. Tulevaisuuden menestystä ei luoda vain  
säästämällä. Helsingin Sanomat 2.12.2013. Viitattu 20.8.2014. Artikkelin Hel-  
singin Sanomien verkkosivuilla. [http://www.hs.fi/paakirjoitukset/Tulevaisuuden+menes-](http://www.hs.fi/paakirjoitukset/Tulevaisuuden+menestyst%C3%A4+ei+luoda+vain+s%C3%A4st%C3%A4m%C3%A4ll%C3%A4/a1385871884860)

[tyst%C3%A4+ei+luoda+vain+s%C3%A4st%C3%A4m%C3%A4ll%C3%A4/a1385871884860](http://www.hs.fi/paakirjoitukset/Tulevaisuuden+menestyst%C3%A4+ei+luoda+vain+s%C3%A4st%C3%A4m%C3%A4ll%C3%A4/a1385871884860)

Neilimo, K. 2014. Digitaalisuus = vallankumous. Solita Think Tankin -blogi  
27.6.2014. Viitattu 20.8.2014. Blogikirjoitus Talouselämä-lehden verkkosivulla.

[http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/digitaalisuus++vallanku-](http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/digitaalisuus++vallankumous/a2255400)  
[mous/a2255400](http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/digitaalisuus++vallankumous/a2255400)

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska, asiakkuudet haltuun. Helsinki:  
Talentum.

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu, tutkimus, tilanteet ja vuorovai-  
kut. Tampere: Vastapaino.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmä-  
opetuksen tietovaranto. Verkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tie-  
toarkisto. Viitattu 12.10.2014. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

Segmentointi – Mitä tarkoittaa Segmentointi? 2014. e-conomic -kirjanpito-oh-  
jelman verkkosivut, sanakirja taloustermeille. Viitattu 13.10.2014.

<http://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/segmentointi>

SOK vastaa käyttötavarakaupan haasteisiin uudistamalla organisaatiotaan.  
1.9.2014. Lehdistötiedote S-kanavan verkkosivuilla. Viitattu 1.9.2014.

[https://www.s-kanava.fi/uutinen/sok-vastaa-kayttotavarakaupan-haasteisiin-uudistamalla-organisaatiotaan/1392726\\_10816](https://www.s-kanava.fi/uutinen/sok-vastaa-kayttotavarakaupan-haasteisiin-uudistamalla-organisaatiotaan/1392726_10816)

Teemahaastattelu 2014. Tilastollinen tiedonkeruu -verkko-oppimateriaali Tilastokeskuksen verkkosivuilla. Viitattu 12.10.2014. <http://www.stat.fi/virsta/tke-ruu/04/03/>

Teittinen, P. 2014. Asiakastieto valuu hukkaan, asiantuntijoiden mukaan etukorttien keräämä tieto on kultakaivos, joka jää hyödyntämättä. Helsingin Sanomat 25.9.2014, A 36.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen, menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.