

Asiakasarvon luominen henkilökohtaisella myyntityöllä - case K-kauppiaas

Markkinointi

Maisterin tutkinnon tutkielma

Maunu Anhava

2015



Aalto-yliopisto
Kauppakorkeakoulu

ASIAKASARVON LUOMINEN HENKILÖKOHTAISILLA MYYNTITYÖLLÄ – CASE K- KAUPPIAS

Pro gradu -tutkielma
Maunu Anhava
4.6.2015
Markkinoinnin laitos

Hyväksytty markkinoinnin laitoksella xx.xx.2015 arvosanalla

1. tarkastajan nimi

2. tarkastajan nimi

Tekijä Maunu Anhava

Työn nimi Asiakasarvon luominen henkilökohtaisella myyntityöllä – case K-kauppias

Tutkinto KTM-tutkinto

Koulutusohjelma Markkinoinnin koulutusohjelma

Työn ohjaaja(t) Lasse Mitronen

Hyväksymisvuosi 2015

Sivumäärä 70

Kieli Suomi

Tiivistelmä

Tutkielman tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä asiakasarvon ymmärrystä tutkimalla sitä, miten asiakaskohtaamisissa luodaan lisäarvoa henkilökohtaisella myyntityöllä. Tämä tapahtuu tutkimalla asiakassuhteen hoitamiseen liittyviä kokemuksia tarkastelemalla K-kauppiaiden käsityksiä päivittäisestä asiakastyöstä.

Haastateltavien antamien merkitysten kautta pyritään nostamaan esille tekijöitä, jotka kauppiaat näkevät tärkeiksi asiakasarvon synnyttämisen kannalta. Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen sisällönanalyysi.

Tutkielman toteutus

Tutkimuksen teoreettinen osa käsittelee ensisijaisesti asiakasarvon käsitettä. Asiakasarvon luominen yhdessä eli *co-creation* huomioidaan tutkielmassa tärkeänä ilmiönä, mutta sen teoreettinen tarkastelu jää vähemmälle huomiolle. Tutkielman teoreettinen viitekehys esitellään teoriaosuuden päätteeksi.

Empiirinen osuus on lähestymistavaltaan kvalitatiivinen ja empiirinen aineisto on toteutettu tekemällä viisi luonteeltaan semi-strukturoitua teemahaastattelua, joiden tarkoituksena on synnyttää kerronnallinen aineisto.

Kaikki haastateltavat on rajattu K-ryhmään ja he ovat kaikki K-kauppiaita, joista kaksi työskenteli tutkimuksen aikana K-supermarket-ketjussa ja kolme K-market-ketjussa.

Tutkimustulokset

Empiirisen osion perusteella nettoasiakasarvoa synnyttävät etenkin henkilökohtainen palvelu, kaupan mielikuva ja imago sekä kauppiaan vaikuttaminen lähiyhteisössä.

Avainsanat asiakasarvo, asiakaspalvelu, henkilökohtainen myyntityö, Kesko, K-kauppias

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	1
1.1. Tutkielman tutkimusongelma ja rajaukset.....	2
1.2. Keskeiset käsitteet.....	3
1.3. Tutkimuksen rakenne.....	4
2 ASIAKASARVO JA HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ.....	5
2.1. Asiakasarvo.....	5
2.1.1. Asiakasarvon ulottuvuudet.....	7
2.1.2. Utilitaristinen ja hedonistinen arvo kuluttajalle.....	10
2.2. Asiakasarvon erot suhteessa asiakastyytyväisyyteen.....	11
2.3. Asiakasarvon määrittämisen prosessi.....	13
2.4. Yrityksen arvolupaus asiakasarvon kiteyttäjänä.....	14
2.5. Co-creation eli arvon yhdessä luominen.....	17
2.6. Henkilökohtainen myyntityö.....	18
2.6.1. Henkilökohtaisen myyntityön tavoitteet.....	19
2.6.2. Henkilökohtaisen myyntityön kehitysvaiheet.....	20
2.7. Yhteenvedo olennaisimmista edeltävistä tutkimuksista.....	22
2.8. Teoreettinen viitekehys.....	24

3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN METODOLOGIA.....	26
3.1. K-kauppioiden emoyhtiö: Kesko Oyj.....	26
3.2. Laadullinen tutkimus.....	31
3.3. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi tutkimusmenetelmänä.....	32
3.4. Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä.....	33
3.4.1. Haastateltavat ja haastateltavien valinta.....	33
3.4.2. Teemahaastattelut.....	35
3.4.3. Litterointi.....	38
3.5. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	39
4 EMPIIRISET LÖYDÖKSET.....	41
4.1. Asiakasarvo kuluttajille.....	41
4.1.1 Psykkinen arvo.....	42
4.1.2. Hyötyarvo.....	47
4.2. Kauppiaan vaikutukset asiakasarvoon.....	51
4.2.1. Nettoasiakasarvo.....	52
4.2.2. Asioinnin helppous.....	53
4.2.3. Tavarantoimittajan kate.....	54
4.3. Empiirisen osion yhteenveto ja uusittu viitekehys.....	54

5 POHDINTA.....	57
5.1. Teoreettiset tulokset.....	57
5.2. Liikkeenjohdolliset suositukset.....	58
5.3. Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	59
5.4. Tutkimuksen rajoitteet.....	61
6 YHTEENVETO.....	62
LÄHTEET.....	64
LIITTEET.....	70

KUVIEN LUETTELO

Kuva 1:	Asiakkaan kokeman laadun neljä vaihtoehtoa.....	8
Kuva 2:	Hedonististen ostomotivaatioiden syyt.....	11
Kuva 3:	Yritysten muodostamien arvolupausten ulottuvuudet.....	15
Kuva 4:	Tiivistelmä merkittävimmistä aiemmista tutkimuksista.....	22
Kuva 5:	Teoreettinen viitekehys: asiakasarvon vaihdantamalli.....	24
Kuva 6:	Citymarket-kauppiaan roolit ja toimintaympäristö.....	30
Kuva 7:	Uusittu viitekehys: K-kauppiat ja asiakasarvon vaihdantamalli.....	55

1 JOHDANTO

Vähittäiskaupan asiakkaista on tullut yhä vaativampia sitä mukaa, kun kilpailu on kiristynyt 2000-luvulla. Kuluttajat kaipaavat yhä enemmän tietoa ruoan alkuperästä ja toivovat aiempaa enemmän laadukkaita tuotteita sekä laajempia valikoimia samaan aikaan, kun ruokakaupan hintojen pitäisi pysyä matalana.

Monet kaupan alan yritykset ovat pyrkineet uudistamaan ajatteluaan ennen kaikkea asiakaslähtöiseen arvon tuottamiseen. (Mitronen & Lindblom 2015) Ruokakeskon K-kauppiat saavat ensi käden tietoa siitä, miten kuluttajat käyttäytyvät, sillä he työskentelevät säännöllisesti asiakasrajapinnassa. K-kauppiat saavat asiakkailta jatkuvasti palautetta ja toivomuksia siitä, minkälaisessa ruokakaupassa asiakkaat haluaisivat asioida. Kun etenkin pääkaupunkiseudulla ihmisten arjessa kiire lisääntyy, K-kauppiat pyrkivät jatkuvasti luomaan omalla palvelullaan ja toiminnallaan asiakasarvoa.

Aiemmin Suomessa ei ole tutkittu nimenomaan asiakasarvon luomista K-kauppioiden päivittäisessä työssä, vaikka K-ryhmästä on tehty useita tieteellisiä tutkimuksia. Erityisen merkittävä on Jari Paulamäen (2007) väitöskirja, jossa tarkasteltiin K-kauppiain asemaa ja vaikutusvaltaa Kesko-konsernissa. Merkittävä on myös Lasse Mitrosen (2002) tutkimus hybridiorganisaatioiden johtamisesta, jossa tutkimus oli rajattu Kesko-konserniin.

Jo 1980-luvulla merkittävää tarkastelua on tehnyt Kari Mannermaa (1989), joka tarkastelee tutkimuksessaan sitä, miten kauppias mieltää asemansa suhteessa ketjuorganisaatioon. Aikaisemmista tutkimuksista mainittakoon myös Tarja Römer-Paakkasen (2002) väitöskirja, jossa kauppiasyrittäjyyttä tarkasteltiin perheyrittäjyyden näkökulmasta.

Tutkielmani tutkimusaukkona on se, ettei aiemmin K-kauppiaita ole tarkasteltu akateemisessa tutkimuksessa nimenomaan asiakasarvon näkökulmasta. Tutkielman tavoitteena on selvittää K-kauppioiden kokemuksia kenttätutkimuksen menetelmin ja osoittaa, millä tavoin asiakasarvo voidaan synnyttää jokapäiväisessä työssä. Asiakasarvon luominen on jatkuva prosessi, joten

tämä tutkielma toimikoon läpileikkauksena siitä, minkälaiselta arvolupauksen lunastaminen 2010-luvun puolivälissä Suomessa vähittäiskaupan myymälässä toteutuu.

1.1. Tutkielman tutkimusongelma ja rajaukset

Tässä tutkielmassa pyrin selvittämään, millä tavoin ruokakaupassa K-kauppiat synnyttävät asiakasarvoa. Tutkimuksen tutkimusongelma on:

Miten asiakasarvoa voidaan luoda henkilökohtaisella myyntityöllä K-kauppiain liiketoiminnassa?

Tutkielma toteutetaan case-tutkimuksena, jossa tarkastellaan ainoastaan Keskon K-ruokakauppiain palvelun kautta luomaa arvoa asiakkaille käytännön tasolla.

Tarkoitukseni on lähestyä tutkimusongelmaa seuraavien alaongelmien kautta:

- *Millainen rooli K-kauppialla on asiakasarvon synnyttämisessä?*
- *Miten K-kauppiat pyrkivät tunnistamaan tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakasarvoon?*

Asiakasarvoa käsittelevä tieteellinen kirjallisuus on laajaa, mistä johtuen olen rajannut tutkielmani käsittelemään yritysten ja kuluttajien välistä kaupankäyntiä, eikä niinkään yritysten välistä liike-elämää. Tutkielmassa olen nostanut esille arvon yhdessä luomisen, co-creationin, tärkeäksi osaksi. Tarkoitukseni ei ole niinkään käsitellä hinnan vaikutusta asiakasarvoon, eikä myöskään hintojen merkitystä tuloksiin. Tutkielma on suunnattu erityisesti henkilökohtaista myyntityötä tekeville. Tutkimuksessa on sekä teoreettinen että empiirinen osa.

Empiirisessä osassa selvitän K-ruokakauppiain kokemuksia asiakaskohtaamisista sekä myös heidän näkemyksiään asiakkaiden kokemasta laadusta sekä asiakasarvosta. Organisaationa olen rajannut tarkastelun käsittelemään ainoastaan kauppakonserni Keskoa.

Pyrin hyödyntämään tutkielmassani erityisesti olemassa olevaa teoriaa asiakasarvosta. Tarkastelen tutkimusongelmaa ensisijaisesti organisaation näkökulmasta.

1.2. Keskeiset käsitteet

Tutkielmassani esiintyy usein seuraavat tärkeät käsitteet:

Asiakasarvo

Asiakkaan saaman hyötyjen ja uhrauksien välinen suhde niin, että hyödyt ja uhraukset muodostuvat kaikista tuote-, palvelu- ja suhdeominaisuuksista (Zeithaml 1988).

Asiakaspalvelu

Tunnistettavat toimenpiteet, joita vähittäiskaupan toimija tarjoaa myytävien tuotteiden lisäksi (Berman & Evans 2007, 20).

Asiakastyytyväisyys

Asiakkaan kokonaisvaltainen arvio yrityksen tarjoamasta (Anderson & Narus 1998a, 81).

Co-creation eli arvon yhdessä luominen

Asiakasarvo luodaan yhdessä asiakkaan kanssa silloin, kun he testaavat, kokevat tai huomaavat ainutlaatuisia hyötyjä, joita palveluntarjoajan arvolupauksessa on (Vargo & Lusch 2004).

Henkilökohtainen myyntityö

Suullista kanssakäymistä yhden tai useamman mahdollisen asiakkaan kanssa niin, että päämääränä on myynti (Berman & Evans 2007, 593). Tässä tutkielmassa henkilökohtaista myyntityötä tarkastellaan nimenomaan vähittäiskaupan toimintaympäristössä.

1.3. Tutkimuksen rakenne

Tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Johdantoa seuraavassa toisessa pääluvussa esittelen asiakasarvon käsitettä ja sen eri ulottuvuuksia. Mainittuna toisessa luvussa on myös co-creation eli yhdessä arvon luominen, vaikka se tässä tutkielmassa jää vähäisemmälle tarkastelulle.

Toisessa luvussa esittelen myös henkilökohtaisen myyntityön määritelmää siten, että pääpaino on käsitteen soveltuvuudessa nimenomaan vähittäiskaupan toimintaympäristöön. Toisen luvun lopussa esittelen teoreettisen viitekehysten, jonka olen valinnut tähän tutkielmaan. Kolmannessa luvussa esittelen kohdeyritys Kesko Oyj:tä sekä liiketoimintaympäristöä, jossa K-kauppiat työskentelevät. Käyn läpi myös kvalitatiivista sisällönanalyysiä tutkimusmenetelmänä.

Neljännessä luvussa on vuorossa empiiriset löydökset. Viidennessä luvussa esittelen tutkimuksen tuloksia ja pohdin samalla, mitä ne tarkoittavat suhteessa edellisiin tutkimuksiin. Esitän viidennessä luvussa lisäksi tutkielmani tieteelliset tulokset, liikkeenjohdolliset suositukset sekä mahdollisiin johtopäätöksiin liittyvät tutkimuksen rajoitteet. Kuudennessa luvussa on tämän tutkielman yhteenveto eli tiivistelmä.

2. ASIAKASARVO JA HENKILÖKOHTAINEN MYYNTITYÖ

Tässä luvussa tarkastelen olennaisimpia kohtia, jotka liittyvät asiakasarvon ja henkilökohtaisen myyntityön ympärille nivoutuvaan tieteelliseen kirjallisuuteen. Ensiksi esittelen eri tutkijoiden määritelmiä asiakasarvosta, minkä jälkeen pyrin syventämään asiakasarvon eri ulottuvuuksia muun muassa esittelemällä hyöty- ja hedonistista näkökulmaa sekä peilaamalla asiakasarvon ja asiakastyytyväisyyden käsitteissä piileviä eroja. Tämän jälkeen olen pyrkinyt esittelemään sitä, miten asiakasarvon määrittäminen voidaan purkaa prosessiksi, sekä myös sitä, miten 2000-luvulla tieteellisessä kirjallisuudessa esille noussut co-creation, eli arvon yhdessä luominen, joka linkittyy asiakasarvon käsitteeseen. Sitten pureudun henkilökohtaisen myyntityöhön eritoten vähittäiskaupan näkökulmasta muun muassa peilaamalla sitä tavoitteisiin ja eri kehitysvaiheisiin.

Lopuksi olen koonnut yhteenvedon tämän tutkielman kannalta olennaisimmista tutkimuksista, minkä lisäksi esittelen tutkielman empiiriselle osiolla tärkeän teoreettisen viitekehysten.

2.1. Asiakasarvo

Tieteellisessä kirjallisuudessa asiakasarvosta (*customer value*) on esitetty useita määritelmiä, mutta tässä tutkielmassa olen päätenyt määrittelemään sen seuraavasti: “Asiakkaan saaman hyötyjen ja uhrauksien välinen suhde niin, että hyödyt ja uhraukset muodostuvat kaikista tuote-, palvelu- ja suhdeominaisuuksista” (Woodruff 1997; Ulaga & Eggert 2005). Tosin on huomioitava, että muitakin erinomaisia ja varteenotettavia asiakasarvon määritelmiä on tieteellisessä kirjallisuudessa esitetty, kuten esimerkiksi Butzin ja Goodsteinin (1996) kiteytys: “Asiakkaan ja tuottajan välinen tunneside, joka on syntynyt sen jälkeen kun asiakas on käyttänyt tuotetta tai palvelua ja on havainnut sen tuottaneen lisäarvoa.” Gale (1994, 26) puolestaan näkee, että: “Arvo on ainoastaan laatua, vaikka asiakas miten sen määrittäisi, tarjottuna oikealla hinnalla.”

Useat tutkijat nostavat esille, kuinka hankalaa asiakasarvoa on määritellä sekä kuinka lavasti termiä on hyödynnetty tieteellisessä kirjallisuudessa. Osittain asiaan vaikuttaa se, että termiä asiakasarvo on mainittu toistuvasti muiden muassa rahoitukseen, taloustieteeseen, johtamiseen sekä etiikkaan liittyvässä kirjallisuudessa. Lisäksi asiakasarvon käsite on sikäli dynaaminen, että se muuttuu jatkuvasti ajan kuluessa. (Khalifa 2004; Woodruff 1997) Tämän lisäksi asiakasarvo rinnastetaan helposti muihin läheisesti siihen liittyviin käsitteisiin, kuten hyödyllisyyteen (*utility*), arvoon (*worth*), hyötyihin (*benefits*) sekä laatuun (*quality*) (Woodruff 1997).

Ulaga ja Eggert (2005) pitävät asiakasarvoa aina subjektiivisena käsitteenä, joka määritellään miltei poikkeuksetta hyötyjen ja uhrausten suhteena. Heidän mukaansa hyödyt ja uhraukset voivat olla moniselitteisiä, mutta arvomääritelmät liittyvät aina vallitsevaan kilpailutilanteeseen. On erityisen tärkeää huomioda, että asiakasarvo määritellään aina asiakkaiden näkökulmasta, ei niinkään tuottajien (Higgins 1998; Khalifa 2004; Rintamäki ym. 2007). Näin ollen asiakasarvon määrittelee aina asiakas markkinoilla, eikä mikään yritys itsessään. Keskeistä on myös, että asiakasarvo pohjautuu asiakkaan kokonaisvaltaiseen asiakaskokemukseen. Asiakasrvo linkittyy ajatukseen, jonka mukaan asiakas on yrityksen tärkein voimavara. (Wyner 1996)

Asiakasarvon onnistunut määrittely ei ole kuitenkaan koskaan ollut tärkeämpää etenkin siksi, että jo pitkään on yleisesti tunnustettu sen toimivan yritysten keskeisenä kilpailuetuna (Woodruff 1997; Anderson & Narus 1998b; Huber ym. 2001). Asiakasrvoilla erottuminen on tärkein markkinaosuutta ja kilpailukykyä selittävä tekijä (Gale 1994, 26). Joka tapauksessa selvää on, että asiakasarvo on laaja ja moniulotteinen käsite, joka tulee nähdä kokonaisvaltaisesti, eikä niin, että tarkasteltaisiin ainoastaan tuotetta tai palvelua (Grönroos 1997). Khalifan (2004) esittelemässä teoreettisessa viitekehyksessä on tuotu hienosti esille, miten asiakasarvoa voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti – toisaalta kuluttajien ja toisaalta palveluntarjoajan näkökulmasta.

On tärkeää määrittää eroavaisuuksia myös asiakasarvon ja lisäarvon käsitteiden välillä. Perinteisesti lisäarvon käsite on yhdistetty markkinoinnin kirjallisuudessa siihen, miten brändituote eroaa muista hyödykkeistä. Lisäarvon merkitys on kuitenkin supistumassa ja pienentynyt ajan kuluessa, koska käsite tarkoittaa niin eri asioita eri ihmisille. (de Chernatony ym. 2000)

2.1.1. Asiakasarvon ulottuvuudet

Asiakasarvoa on ajan kuluessa kuvailtu monista eri näkökulmista. Seuraavassa olen pyrkinyt tiivistämään tieteellisestä kirjallisuudesta olennaisimmat luokittelut, jotta asiakasarvon laveaa käsitettä pystyttäisiin hahmottamaan kirkkaammin. Yksi keskeisimmästä on Butzin ja Goodsteinin (1996) luokittelu, jossa he jakavat asiakasarvon tasot kolmeen eri luokkaan kuluttajan näkökulmasta:

- 1) Odotettu taso (*expected value*),
- 2) Toivottu taso (*desired value*),
- 3) Odottamaton taso (*unanticipated value*).

Butzin ja Goodsteinin (1996) jaottelussa ensimmäinen taso eli odotettu taso tarkoittaa perustasoa, joka on normaali tai yleinen toimialalla. Toinen eli toivottu taso puolestaan sisältää ominaisuuksia, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaalle, koska niitä ei odoteta yhtiön tai toimialan yleisen tason perusteella. Kolmas ja samalla korkein asiakasarvon taso eli odottamaton taso on sellainen, jossa organisaatio kykenee ylittämään asiakkaan odotukset jopa niin, että tarjottu lisäarvo on korkeampi kuin mitä asiakas uskalsi toivoa.

Toinen merkittäväksi noteerattu luokittelu on Sweeneyn ja Soutarin (2001) tutkimukseen pohjautuva neliosainen jaotteluasiakasarvosta. Tutkijat itse pitävät merkittävänä, että siinä on huomioitu kuluttajien tunne- ja hyötynäkökulmat:

- 1) Tunnearvo (*emotional value*)
- 2) Sosiaalinen arvo (*social value*)
- 3) Hinta-laatusuhde (*functional value, price-value for money*)
- 4) Suoritus-odotussuhde (*functional value, performance/quality*)

Sweeney ja Soutar (2001) määrittelevät tunnearvon hyödyksi, joka ilmenee tunteina, joita kuluttaja tuotteesta saa. Sosiaalinen arvo on puolestaan se hyöty, joka ilmenee kuluttajan itseilmaisun vahvistumisena. Hinta-laatusuhde perustuu kuluttajan tuotteesta saaman hyödyn ja kustannusten arviointiin, kun taas suoritus-odotussuhde tarkoittaa hyötyä, joka pohjautuu asiakkaan saaman hyödyn ja odotusten väliseen suhteeseen. (Sweeney & Soutar 2001)

Kolmas merkitykseltään suuri jaottelu tieteellisessä keskustelussa on Zeithamlin (1988) määritelmä kuluttajan kokemasta laadusta. Hänen mukaansa arvo voi syntyä neljän eri vaihtoehdon kautta, jotka on esitetty seuraavassa kuviossa.

<p>1. Arvo on alhainen hinta.</p> <p>Painopiste uhrauksissa, jotka kuluttaja joutuu tekemään.</p>	<p>2. Arvo on mitä tahansa, jota haluan tuotteelta.</p> <p>Keskittyminen hyötyihin, joita kuluttaja saa tuotteesta.</p>
<p>3. Arvo on laatu, jonka saan hinnalla, jonka maksan.</p> <p>Fokus hyöty- ja uhraustekijöiden välisessä suhteessa.</p>	<p>4. Arvo on se, mitä saan suhteessa siihen, mitä annan.</p> <p>Tarkastellaan kaikkia hyötyjä suhteessa kaikkiin uhrauksiin, joita on tehty.</p>

Kuva 1: Asiakkaan kokeman laadun neljä vaihtoehtoa. (Zeithaml 1988)

Zeithamlin (1988) laatima asiakkaan kokema laadun (*perceived quality*) havainnollistaminen nivoutuu voimakkaasti myös asiakasarvoon, koska yhtä lailla asiakasarvo voi syntyä joko ainoastaan hinnan tai laadun, tai myös vaihtoehtoisesti myös näiden yhdistelmän kautta. Myös asiakasarvoa tarkastellessa voidaan tutkia kuluttajien saamien hyötyjen sekä kuluttajan tekemien uhrausten suhdetta. (Zeithaml 1988; Woodruff 1997)

Monesti kuluttajan tekemiä uhrauksia voidaan tarkastella tuotteesta tai palvelusta maksetun hinnan kautta. On kuitenkin muistettava, että suhdetoimintaan liittyvät kulut voivat myös vaikuttaa uhrauksiin. Täten kuluttajan tekemissä uhrauksissa voidaan erotella suorat kulut, epäsuorat kulut sekä psykologiset kulut. (Grönroos 1997)

Kuluttajan arvonmääritys on monivaiheinen prosessi siten, että usein tuote tai palvelu on vain pieni osa kokonaisuutta. Kuluttajalle tuotteet ovat ainoastaan keino päästä tavoitteen saavuttamiseen ja varsinainen arvo syntyy siinä, miten kulutuksesta tulevat seuraukset saadaan toimitettua. Kulutuksesta tulevat seuraukset tapahtuvat jatkuvasti käyttötilanteissa. (Flint ym. 1997)

Kuten aikaisemmin tässä alaluvussa todettiin, asiakasarvo ja asiakkaan kokema laatu linkittyvät siis käsitteinä vahvasti toisiinsa. Day (1990, 174) näkee, että ylivertainen laatu ei voi syntyä noudattamisen kautta, koska se voidaan saavuttaa vasta siinä vaiheessa, kun tarjottu tuote tai palvelu saavuttaa tai ylittää asiakkaan vaatimukset. Lisäksi hänen mukaansa ylivertainen laatu on saavutettavissa ainoastaan, jos laatu ulottuu järjestelmällisesti liiketoiminnan jokaiseen osa-alueeseen. Zeithaml (1988) kuitenkin huomauttaa, että asiakkaan kokema laatu on aivan eri asia kuin objektiivinen tai todellinen laatu. Objektiivinen laatu pikemminkin tarkoittaa ”mitattavia ja todennettavia ylivertaisuuksia tietyissä ennalta määritetyissä ideaalistanardeissa tai standardeissa” (Zeithaml 1988).

Galen (1994, 119) mukaan toimialat, joissa asiakkaat arvostavat laadukasta asiakaspalvelua, ovat useimmiten kannattavampia kuin sellaiset toimialat, joissa asiakkaat eivät arvosta asiakaspalvelua. Day puolestaan (1990, 163) muistuttaa, että riippumatta siitä, valitseeeko organisaatio laatu- vai hintanäkökulman, yritys epäonnistuu, ellei asiakasarvoa synny.

Selvää myös on, että koetussa laadussa on eroja palveluntarjoajan ja kuluttajan näkökulmista (Zeithaml 1988). Parasuramanin (1997) mukaan ongelmallista on usein, että vaikka brändi, hinta, tuoteominaisuudet tai palvelutuki voivat usein toimia potentiaalisina arvon lähteinä, niin organisaatioissa on usein epäselvää, miten kommunikoida ja viestiä asiakasarvoa asiakkaille. Zeithamlin (1988) mukaan nimenomaan ostohetkellä kuluttajat eivät välttämättä osaa arvioida

laatua kokonaisvaltaisesti, joten he turvautuvat monesti ulkoisiin tekijöihin, kuten brändin tai tuotteen pakkaukseen.

2.1.2. Utilitaristinen ja hedonistinen arvo kuluttajille

Määriteltäessä arvon käsitettä kuluttajille useat tutkijat ovat pyrkineet tekemään utilitaristisen ja hedonistisen näkökulman välillä (Babin ym. 1994; Arnold & Reynolds 2003). Ideana on, että esimerkiksi vähittäiskaupassa toimiessa kuluttajat eroavat siinä, haluavatko he ostoprosessista lähinnä hyödyllisiä vai nautinnollisia kokemuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että ostokokemus myymälässä voi olla arvokas tai arvoton monella eri tavalla. (Babin ym. 1994)

Utilitaristinen arvo määritellään useimmiten siitä näkökulmasta, että tuliko asiakkaan tarve tyydytettyä. Useimmiten tämä tarkoittaa sitä, että tuliko jokin tuote ostettua tarkoituksenmukaisella ja tehokkaalla tavalla. (Babin ym. 1994) Hedonistinen arvo on puolestaan kaikin puolin subjektiivisempi käsite kuin utilitaristinen arvo (Holbrook & Hirschman, 1982). Hedonistinen arvo heijasteleekin ostajan potentiaalista viihde- ja tunnearvoa (Babin ym. 1994).

Khalifa (2004) puolestaan jaottelee teoreettisessa viitekehysessään asiakasarvon kahdella eri tavalla. Ensiksikin, asiakasarvoa voidaan myös hänen mukaansa arvioida hyöty- sekä hedonistisesta näkökulmasta. Tämän lisäksi hän jaottelee asiakasarvon kolmiulotteisesti tavarantoimittajan kätteeseen, asioinnin helppouteen (ts. kustannukset mm. tavaroiden etsinnästä ja hankinnasta) sekä nettoasiakasarvoon, joista jälkimmäisin on tämän tutkielman näkökulmasta kaikista kiinnostavin osa-alue.

Arnold ja Reynolds (2003) tarkastelivat tutkimuksessaan hedonistisia ostomotivaatioiden syitä. Tutkimuksessa nousi esille eritoten kuusi erilaista syytä ostamiseen. Tutkielman kannalta tämä on merkittävää siksi, että kyseinen teoreettinen viitekehys kuvailee kuluttajan näkökulmasta syitä, jotka voivat vaikuttaa ostopäätöksen myös edullisen hinnan lisäksi, vaikkakin myös

tarjousten ja halpojen tuotteiden metsästäminen on kuviossa esitetty yhtenä vaikuttavana tekijänä.

1. Seikkailuostaminen (<i>adventure shopping</i>) "Kokemusten ja virikkeiden jahtaamista"	2. Sosiaalinen ostaminen (<i>social shopping</i>) "Nautinnon jakamista ystävien ja perheen kesken"	3. Mielihyväostaminen (<i>gratification shopping</i>) "Stressin välttämistä ja negatiivisten tunteiden poistamista"
4. Ideaostaminen (<i>idea shopping</i>) "Trendien ja muoti-ilmiöiden seuraamista uusien tuotteiden kautta"	5. Rooiostaminen (<i>role shopping</i>) "Muiden ihmisten ilahduttamista ostamisella"	6. Hintaostaminen (<i>value shopping</i>) "Alennusten, tarjousten ja halpojen hintojen metsästämistä"

Kuva 2: Hedonististen ostomotiivaatioiden syyt. (Arnold & Reynolds 2003)

2.2. Asiakasarvon erot suhteessa asiakastytyväisyyteen

Parasuraman (1997) toteaa osuvasti, että usein on hankala havaita eroa siinä, mitataanko todella asiakasarvoa, jos yrityksen alkuperäinen tarkoitus on mitata asiakastytyväisyyttä. Ainakin käytännössä suuria eroja voi olla tuskallista löytää. Sweeneyn ja Soutarin (2001) mukaan keskeinen ero asiakasarvon ja asiakastytyväisyyden välillä on se, että siinä missä asiakasarvo

keskittyy ostokokemuksen useisiin eri vaiheisiin, asiakastyytyväisyys käsittelee enemmän palvelu- tai ostokokemuksen jälkeistä arviointia. Myös Woodruff (1997) painottaa, että asiakasarvoa arvioidaan useimmiten juuri sillä hetkellä, kun tiettyä tuotetta tai palvelua kulutetaan. Vastaavasti asiakastyytyväisyyttä mitataan sen jälkeen, kun on tapahtunut yksi tai useampia käyttökertoja.

Asiakastyytyväisyyden arviointiin liittyvät suosittelu (*word-of-mouth*), valittaminen ja reklamaatiot, uudelleen ostamisen aikeet sekä lojaliteetti (Flint ym. 1997). Asiakastyytyväisyys peilautuu myös ennen kaikkea asiakkaan odotuksiin, eikä niinkään todellisuuteen (Berman & Evans, 2007).

Tässä tutkielmassa olen määrittänyt asiakastyytyväisyyden seuraavasti: ”Asiakkaan kokonaisvaltainen arvio yrityksen tarjoamasta.” (Anderson & Narus 1998a, 81) Vertaamalla asiakastyytyväisyyden ja asiakasarvon määritelmiä toisiinsa, voidaan nähdä, että asiakasarvo voidaan miettiä enemmän myös yksittäisten transaktioiden näkökulmasta, kun taas asiakastyytyväisyys on käsitteenä selkeästi laiveampi.

Asiakasarvon merkitystä voidaan kuvata esimerkillä, joka liittyy asiakastyytyväisyyden seuraamiseen. Useat firmat mittaavatkin asiakastyytyväisyyttä johtuen siitä, että tyytymätön asiakas epätodennäköisesti pysyisi lojaalina yritykselle ja hyväksyisi arvolupauksen. Täysin päinvastainenkaan ei kuitenkaan ole totta: ei ole itsestään selvää, että tyytyväiseksi itsensä määrittelevä asiakas pysyisi yrityksen asiakkaana. (Reichheld 1994)

Asiakastyytyväisyyskyselyt yksistään eivät anna tietoa siitä, kuinka paljon yritykset tuottavat arvoa asiakkaille. Reichheldin ym. (2000) johtaman tutkimuksen mukaan jopa 60-80 prosenttia asiakkaista saattoivat määritellä itsensä tyytyväiseksi tai erittäin tyytyväiseksi, ennen kuin asiakas vaihtoi kilpailevalle palveluntarjoajalle. Ilmiö onkin johtanut siihen, että yritykset käyttävät yhä enemmän aikaa asiakastyytyväisyyskyselyiden muokkaamiseen. (Reichheld ym. 2000)

Kuten edellä on todettu, on syytä tehdä selkeä ero asiakasarvon ja asiakastyytyväisyyden välille. Asiakastyytyväisyys voi osaltaan vaikuttaa suurestikin asiakasarvoon, mutta asiakasarvo on käsitteenä huomattavasti monisyisempi, kuten aiemmin kuvatut esimerkit osoittavat. Asiakas-

voidaan yhdistää myös yritysten työntekijöiden viihtyvyyteen ja työtyytyväisyyteen. Galen (1994, 20) mukaan jos koko organisaatio saadaan sitoutettua asiakasarvoon, työtehtävistä tulee nautinnollisempia, työssä voi kehittyä ja on mahdollista saada aiempaa vastuullisempia työtehtäviä.

2.3. Asiakasarvon määrittämisen prosessi

Woodruff (1997) näkee asiakasarvon määrittämisen viisiosaisena prosessina. Ensin tulee miettiä, mitä asiakkaat arvostavat ja sen jälkeen pohtia, mitkä ovat kaikista tärkeimpiä kaikista niistä arvon ulottuvuuksista, joita asiakkaat haluavat. Tämän jälkeen tulee arvioida, kuinka hyvin tällä hetkellä pärjätään ja lisäksi myös etsiä syitä siihen, miksi nyt pärjätään hyvin tai huonosti. Lopuksi tulisi osata katsoa pidemmälle ja analysoida, minkälaisia asioita asiakkaat arvostavat tulevaisuudessa. (Woodruff 1997)

Jotta asiakasarvoa voidaan organisaation näkökulmasta johtaa, tulee yhtiön keskittyä resursseihinsa. Yrityksessä tulee johtaa ja hallita kyvykkyyksiä, jotka liittyvät henkilöstöön, teknologioihin, tietoon, asiakkaiden aikaan sekä asiakkaisiin itseensä. (Grönroos 1997)

Ylivertainen asiakasarvo on Galen (1994, 26) mukaan todennäköisin tekijä, joka ennustaa markkinaosuutta ja kilpailukykyä, mikä osaltaan kasvattaa mahdollisuutta siihen, että yritys saavuttaa pitkän aikavälin tavoitteitaan, kuten kannattavuuden ja markkina-arvon nousun. Butz ja Goodstein (1996) nostavat esille, että asiakasarvon määrittämisen prosessi poikkeuksetta lisää asiakasymmärrystä, oli kyse sitten tuotteen arvostuksesta tai sitoutumisen tasosta asiakassuhteessa.

Day (1990, 183) tuo esille ansiokkaasti, että osana asiakasarvon määrittämistä ja paremman asiakasarvon tarjoamista yritykset voivat tehdä virheitä. Day mainitsee kolmena yleisimpinä erheenä hyödyttömän differoinnin, epätaloudellisen differoinnin sekä näkymättömän differoinnin. Hyödytön differointi tarkoittaa sitä, että paremmuustekijät ovat merkityksettömiä kuluttajalle, kun taas epätaloudellisella differoinnilla tarkoitetaan asiakkaalle tarjottavaa

korkeampaa laatua, jota ei pystytä toteuttamaan kustannustehokkaasti. Näkymätön differointi on erottautumista, joka jää kuluttajilta kokonaan huomaamatta, koska sitä ei osata kommunikoida oikein. (Day 1990, 183)

Kuten aiemmin tässä tutkielmassa on tuotu esille, asiakasarvon määrittäminen on dynaaminen prosessi, joten se muuttuu jatkuvasti. Tästä johtuen Flint ym. (1997) painottavat, että yritysten tulisi pyrkiä ymmärtää niitä asioita ja tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaiden kokemaan arvoon. Yritys voi yrittää reagoida mahdollisiin muutoksiin nopeasti jälkikäteen, mutta liiketoiminnan kannalta vielä tehokkaampaa olisi, jos muutoksia asiakasarvossa pystyttäisiin ennakoimaan etukäteen, jotta yritykset tietäisivät, miten suhtautua tuleviin muutoksiin. (Flint ym.1997) Jos yritys kykenee saavuttaman tason, joka vastaa asiakkaiden toivomaa tasoa asiakasarvosta, tämä voi muodostua ydinosaaksi jopa koko yhtiön brändipääomassa (Woodruff 1997).

Asiakasarvon määrittämiseen on useita määritelmiä, joista Anderson ja Narus (1998a, 60-65) mainitsevat esimerkkeinä muiden muassa kyselyt, ryhmähaastattelut sekä benchmarkingin. Monet yritykset ovat luoneet mallinsa asiakasarvomallinsa, joista käy ilmi, millä tavoin arvoa kuluttajille tuotetaan. (Anderson & Narus 1998b)

Asiakasarvon määrittäminen voi siten toimia perustana asiakasarvon johtamiselle, joka tähtää ylivertaiseen asiakasarvon tuottamiseen valikoiduille segmenteille ja asiakkaille, sekä myös siihen, että saadaan riittävä määrä ansaintaa siitä arvosta, joka on tuotettu. (Anderson & Narus 1998a, 65) Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen on niin ikään useita menetelmiä, joista tyypillisimpiä ovat suoraan asiakkailta kysyminen sekä asiakastyytyväisyyskyselyt (Anderson & Narus 1998a, 82).

2.4. Yrityksen arvolupaus asiakasarvon kiteyttäjä

Monet yritykset tiivistävät asiakasarvon tuottamisen arvolupaukseen. Muodostamisessa avaimena on se, että yrityksellä on yksityiskohtainen käsitys, mistä asiakkaille kertyy arvoa.

(Anderson & Narus 1998b) Andersonin ym. (2006) mukaan toistaiseksi ei kuitenkaan ole yksiselitteistä näkemystä siitä, mistä arvolupauksen tulisi koostua ja mikä juuri siitä tekisi erityisen kiinnostavan. Selvää kuitenkin on, että jos asiakas havaitsee heti, että yritys ei kykene lunastamaan arvolupausta, se jää ainoastaan markkinoinniksi (Anderson ym. 2006).

Yrityksien näkökulmasta olisi ensiarvoisen tärkeää, että ostomotiivit saataisiin sisällytettyä arvolupaukseen, jotta se olisi strategisen tärkeästi huomioitava asia suunnitellessa segmentointia, palvelukehitystä ja markkinointiviestintää (Rintamäki ym. 2007). Rintamäki ym. (2007) myös jakavat yritysten määrittelemät arvolupaukset neljään eri luokkaan. Arvolupausten ulottuvuuksia on havainnollistettu kuvassa 1, jossa eri erottautumistekijät on jaettu nelikenttään.

1. Taloudellinen (<i>economic</i>) Edullinen hinta, jolloin yleensä korostuvat suurtuotannon edut.	2. Toiminnallinen (<i>functional</i>) Kyky tarjota mahdollisimman helppoja ratkaisuja: voi näkyä esim. siten, että kuluttajat löytävät tuotteet nopeasti myymälässä.
3. Tunteellinen (<i>emotional</i>) Vaikutetaan kuluttajiin, jotka arvostavat kokemuksia ja joilla korostuu ostamisessa hedonistinen motivaatio.	4. Symbolinen (<i>symbolic</i>) Suunnataan kuluttajille, jotka arvostavat itsensä ilmaisua kuluttamisessa.

Kuva 3: Yritysten muodostamien arvolupausten ulottuvuudet. (Rintamäki ym. 2007)

Ensimmäinen eli taloudellinen arvolupaus pohjautuu hintaan, jolloin yleensä korostuvat suurtuotannon edut. Hintaan pohjautuvaa arvolupausta on kenties vaikeinta päihittää. Toisessa eli toiminnallisessa arvolupauksessa korostuu kyky tarjota mahdollisimman helppoja ratkaisuja, mikä voi näkyä esimerkiksi siten, että kuluttajat löytävät oikeat tuotteet myymälässä

mahdollisimman nopeasti. Tunteellinen arvolupaus näkyy kuluttajille, jotka arvostavat kokemuksia ja joilla korostuu hedonistinen motivaatio. Symbolista arvolupausta voidaan tarjota asiakkaille, jotka arvostavat itsensä ilmaisua kuluttamisessa. (Rintamäki ym. 2007)

Anderson ym. (2006) puolestaan ovat jaotelleet yritysten arvolupauksia sen perustella, että osa perustuu pelkkiin hyötyihin (*all benefits*), osa positiivisiin erottautumistekijöihin (*favorable points of difference*) ja osa asiakkaiden mielissä resonoivaan keskittymiseen (*resonating focus*). Pelkkiin hyötyihin keskittyvässä arvolupauksessa luetellaan etuja ostajille, kun taas positiivisissa erottautumistekijöissä huomioidaan selkeästi se, että myös kilpailijoilla on vaihtoehtoja ja pyritään tuomaan omia kyvykkyyksiä esille. Viimeinen eli kuluttajien mielissä asiakkaiden mielissä resonoiva keskittyminen on vaihtoehtoista vaikein toteuttaa, koska se edellyttää sitä, että tiedetään kaksi tai kolme olennaisinta arvoa tuottavaa tekijöitä, joihin vahvasti keskitytään. (Anderson ym. 2006)

Yrityksen, joka pyrkii saavuttamaan asiakasarvoa asiakkailleen, täytyy tarjota monenlaisia erilaisia hyötyjä asiakkailleen. Ensinnäkin, yrityksen pitää pystyä tarjoamaan kaikki pakolliset elementit kaikille asiakkaille. Tämän lisäksi yhtiön tulee pystyä tarjoamaan korkeamman arvon ja korkeampien kustannusten palveluita, jotka on kohdistettu yrityksen arvokkaammille asiakkaille. (Thompson 1988)

Organisaation tulisi tarkastella asiakasarvoa aina pitkällä aikavälillä. Olennaista on havaita, että nykyiset asiakkaat eivät välttämättä edusta sitä, keitä yhtiön asiakkaat ovat tulevaisuudessa. (Wyner 1996) Monesti yritysten näkökulmasta haaste voi syntyä siitä, että aina kun jokin yhtiö laatii uusia arvolupauksia kasvattaakseen kiinnostavuuttaan, samalla se tulee nostaneeksi rimaa kaikille yhtiöille koko toimialalla (Thompson 1988).

Anderson ym. (2006) huomauttaa, että edelleen on hankalaa löytää esimerkkejä sellaisista yritysten arvolupauksista, jotka myös resonoisivat asiakkaiden kanssa.

2.5. Co-creation eli arvon yhdessä luominen

Asiakasarvoa tarkasteltaessa on syytä huomioida co-creationin eli arvon yhdessä luomisen ilmiö, jonka merkitys on noussut tieteellisessä kirjallisuudessa 2000-luvulla. Mainittakoon kuitenkin tässä kohtaa, että ensisijaisesti teoreettinen tarkastelu koskee asiakasarvoa, mistä johtuen co-creation käsitteenä jää tässä tutkielmassa pienemmälle huomiolle.

Tutkijat Vargo ja Lusch (2004) esittivät ensimmäisenä, että arvo luodaan aina yhdessä. Täten he muodostivat co-creationin eli arvon yhdessä luomisen käsitteen. Co-creationilla tarkoitetaan sitä, että asiakasarvo on aina interaktiivista, eli toisin sanoen asiakasarvo ei synny tuotteesta, palvelusta tai tarjouksesta itsestään, vaan pikemminkin se luodaan yhdessä asiakkaan kanssa silloin, kun he testaavat, kokevat tai huomaavat ainutlaatuisia hyötyjä, joita palveluntarjoajan arvolupauksessa on. (Vargo & Lusch 2004; Prahalad & Ramaswamy 2004) Co-creationin kehityksen taustalla vaikuttaa se, että yrityksillä on aiempaa vaikeampaa differoida tuotteita tai palveluita kilpailijoihin verrattuna. Tämä on johtanut siihen, että myös asiakasarvon luomisessa painopiste on siirtynyt tuote- tai yrityslähtöisestä ajattelutavasta enemmän personoituihin kulutuskokemuksiin. (Prahalad & Ramaswamy 2004)

Toisin sanoen arvon yhdessä luominen merkitsee sitä, että kuluttajan näkökulmasta tuotteiden ja palveluiden käyttäminen on aina ainutlaatuinen kokemus, koska se on aina prosessina epästandardoitu. Samalla kuluttajan rooli muuttuu enemmän siihen suuntaan, että he ovat aiempaa aktiivisempia. Jopa siinä määrin, että he tekevät asioita, jotka aiemmin kuuluivat yhtiön työntekijöille. (Cova & Dallı 2011) Payne ym. (2008) korostavat, että asiakkaat oppivat tasaisesti kokemuksen kautta, missä tilanteissa arvon luomista erityisesti tapahtuu.

Huomionarvoista on myös, että co-creationia eli arvon yhdessä luomista voi tapahtua ainoastaan silloin, kun kuluttaja ja yritys ovat vuorovaikutuksessa. Yritysten näkökulmasta yhdessä arvon luomisen prosessit voivat tarkoittaa kuluttajien arvonluomisprosesseja, tavarantoimittajien arvonluomisprosesseja tai kohtaamisista syntyviä arvonluomisprosesseja. Yrityksille tuotteiden ja palveluiden yksilöllistäminen tarkoittaa sitä, että yhtiöt voivat veloittaa asiakasarvon myötä korkeampia hintoja. (Cova & Dallı 2011; Payne ym. 2008)

Prahalad & Ramaswamy (2004) nostavat esille DART-mallin (*dialogue, access, risk-benefits, transparency*) yrityksen näkökulmasta co-creationin tärkeimpänä lähtökohtana, jossa siis muutoksen ajurina toimivat vuorovaikutus, läpinäkyvyys, kuluttajien pääsy tietoon sekä riskien ja hyötyjen arvioiminen. Aiemmin yritykset pystyivät hyödyntämään tehokkaammin sitä, että ne omasivat enemmän tietoa asioista kuin kuluttajat. Internetin merkityksen nousun myötä tiedon epäsymmetria yritysten ja kuluttajien välillä on kuitenkin haihtumaan päin, mikä osaltaan vauhdittaa myös co-creationiin liittyvää muutosta. (Prahalad & Ramaswamy 2004) Erityisesti mahdollisuuksia co-creationin synnyttämiseen tapahtuu silloin, kun ilmenee teknologisia läpimurtoja, muutoksia koko toimialan rakenteessa, tai muutoksia kuluttajien mieltymyksissä ja elämäntyyliissä. (Payne ym. 2008)

2.6. Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtaisen myyntityön määritelmää käytetään tieteellisessä kirjallisuudessa liittyen useisiin eri toimenkuviin ja vastuisiin. Myyntityössä kohtaakin laajasti erilaisia velvollisuuksia, käyttäytymistapoja sekä haasteita (Wotruba 1991). Erityisen hyödyllinen määrittely henkilökohtaisesta myyntityöstä on Dixonin ja Tannerin (2012) kuvaus: ”Ihmisten väliseen vuorovaikutukseen liittyvä ilmiö, jonka myötä ihmisten ja organisaatioiden välillä syntyy arvoa taloudellisen vaihdannan kautta.”

Tässä tutkielmassa henkilökohtaista myyntityötä käsitellään eritoten vähittäiskaupan kontekstissa sekä myös yritysten ja kuluttajan välisessä liiketoiminnassa. Berman & Evans (2007, 593) määrittelevät henkilökohtaisen myyntityön vähittäiskaupan ympäristössä seuraavasti: ”Suullista kanssakäymistä yhden tai useamman mahdollisen asiakkaan kanssa niin, että päämääränä on myynti.” Berman & Evans (2007, 593) jatkavat määrittelyään tuomalla eri ketjujen ja eri liiketoimintamallien välisiä eroavaisuuksia esille: ”Henkilökohtaisen myyntityön taso riippuu siitä, minkälaisen imagon kauppa haluaa ylläpitää, minkälaisia tuotteita myydään, mikä on itsepalvelun taso ja mikä on kaupan kiinnostus pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin.”

Klassisen määritelmän mukaan henkilökohtaisessa myyntityössä menestymisessä avainasemassa on kyky tunnistaa asiakkaiden tarpeita ja pyrkiä täyttämään ne. (Szymanski 1988; Blocker ym. 2012) Vuosien varrella myyntityö on muuttunut haastavammaksi, ja myyjiltä edellytettävät ominaisuudet yhä monipuolisemmaksi. Myyjät joutuvat sietämään kasvavia asiakkaiden odotuksia, globalisaation aiheuttamaa kilpailun kiristymistä, muuttuvaa teknologiaa, jatkuvaa markkinatilanteen muutosta sekä alati supistuvaa differoitumista tuotteissa, mistä johtuen myyntiedustajat ovat tätä nykyä monesti aiempaa korkeammin koulutettuja. Myyjät joutuvat kohtaamaan myös runsaasti odottamattomia ja toisinaan negatiivisia tilanteita työssään. (Jones ym. 2005; Moncrief & Marshall 2005; Jones ym. 2007)

Hohenschwert (2012) uskaltautuu sanomaan, että asiakasarvoa ei ole enää tuotteessa itsessään, vaan sitä lisätään myyntityön avulla joko lisäämällä asiakkaan hyötyä tai alentamalla hintaa. Hän painottaa myös, että arvon luomista tapahtuu nimenomaan vuorovaikutuksessa henkilökohtaisella tasolla.

Jolson (1997) kuvaa, että asiakassuhteen rakentamisessa myyjän tulisi olla nöyrä, rento, ei-uhkaava sekä kaunopuheinen. Monilla toimialoilla myyjät joutuvat osoittamaan arvoa jo ennen kuin he saavat aikaa asiakkaiden kanssa. Vaikka luottamuksella on ollut tärkeä rooli suhdetoiminnassa, on tärkeää huomata, kuinka suuri merkitys sillä on arvon luomisessa liiketoiminnassa. (Blocker ym. 2012)

2.6.1. Henkilökohtaisen myyntityön tavoitteet

Berman ja Evans (2007, 594) listaavat henkilökohtaisen myyntityön tavoitteita, hyötyjä ja haittoja vähittäiskaupan toimintaympäristössä. Olennaisin henkilökohtaisen myyntityön tavoite on se, että houkutellessaan asiakkaita tekemään enemmän ostoksia. Henkilökohtaisella myyntityöllä voidaan kuitenkin vaikuttaa myös ostotapahtuman eri osa-alueisiin stimuloimalla impulssiostoksia, saattamalla loppuun ostotapahtumia sekä lisäämällä tietämystä eri tuotteista. Samalla henkilökohtainen myyntityö toimii mekanismina, jossa ylläpidetään

asiakastytyväisyyttä ja toimitaan palautekanavana yrityksen päätöksentekijöille. (Berman & Evans 2007, 594)

Jolson (1997) huomauttaa, että ostajan vastaanottavaisuus myyntitilanteessa ei liity ainoastaan hyötyihin, hintaan tai arvoon, vaan se on useimmiten seurausta myyjän ja ostajan välisestä suhteesta. Tämän takia myös vähittäiskaupassa myyjän tulisi arvioida, kuinka paljon asiakas saattaa kokea myynnin liiaksi kontrolloinniksi. Hohenschwert (2012) uskoo, että myyntityössä ylimääräinen venyminen näkyy etenkin palveluhalukkuutena silloin, kun asiakkaalla on kiireellisiä toivomuksia tai ongelmia.

Turleyn ja Millimanin (2000) mukaan vähittäiskaupassa työntekijöiden asenne, palveluhalukkuus, sitoutuminen, asenne, tiedot ja taidot ovat myynnin kannalta olennaisimpia ominaisuuksia. Myös henkilöstön ulkoasu vaikuttaa suuresti mielikuviin, joita kuluttaja saa kussakin kaupassa.

Henkilökohtaisesta myyntityöstä kertyvistä hyödyistä voidaan mainita muiden muassa, että myyjä voi aina muokata viestiään kunkin asiakkaan tarpeen mukaisesti. Myyjä voi myös olla joustava, kun hän pyrkii täyttämään asiakkaan tarpeet. Henkilökohtaisella palvelulla asiakkaan huomioikkuna on myös tavanomaista korkeampi. Asiakkaat myös reagoivat herkemmin henkilökohtaiseen myyntityöhön kuin mainontaan, minkä lisäksi asiakkailta voi tarvittaessa saada välitöntä palautetta. (Berman & Evans 2007, 594) Turley ja Milliman (2000) huomauttavat vielä, että myyntityön lisäksi asiakaskäyttäytymiseen vaikuttaa suuresti myös se, mitä muut asiakkaat myymälässä tekevät.

2.6.2. Henkilökohtaisen myyntityön kehitysvaiheet

Tieteellisessä kirjallisuudessa erityisen merkittävä on Wotruban (1991) tarkastelu henkilökohtaisen myyntityön kehitysvaiheista. Wotruba näkee, että vuosien kuluessa

henkilökohtainen myyntityö on muuttunut niin, että evoluutio voidaan jakaa viiteen eri vaiheeseen:

1) Tarjoajavaihe (*Provider stage*)

- Myynti on rajoittunut sellaiseen toimintaan, jossa otetaan ainoastaan tilauksia vastaan.

2) Houkuttelijavaihe (*Persuader stage*)

- Myyntityöhön kuuluu se, että yritetään vakuuttaa markkinoilla toimivia tarjoamasta.

3) Etsijävaihe (*Prospector stage*)

- Myyntityöhön liittyy se, että yritetään etsiä sopivia ostajia, jotka voisivat olla kiinnostuneita tarjoajan tuotteista.

4) Ongelmanratkaisuvaihe (*Problem-solver stage*)

- Myyntityöhön kuuluu se, että tunnistetaan ostajien ongelmia ja tarpeita, ja yritetään mukauttaa tarjoamaa sen perusteella.

5) Esiluomisvaihe (*Procreator stage*)

- Myyntityöhön liittyy se, että myynti määrittää asiakkaille uusia tarpeita eritoten aktiiviseen myyjä-ostaja-suhteen kautta.

Tutkimuksen empiiristä osiota pohtiessani tulin siihen olettamukseen, että nähdäkseni K-kauppiaan työ jossain määrin täyttää kaikki Wotruban (1991) esittelemät määritelmät ainakin pienemmissä kauppapaikoissa.

Henkilökohtaisessa myyntityössä 2010-luvulla yritysten välisessä liiketoiminnassa korostuu eritoten arvopohjainen myynti (*value-based selling*). Arvopohjainen myynti eroaa määritelmän mukaisesti tavanomaisesta myynnistä siten, että siinä ymmärretään asiakkaan liiketoimintamalli, määritetään arvolupaus ja kommunikoidaan asiakasarvoa (Haas ym. 2012). Näin ollen arvopohjainen myynti muistuttaa osittain muita asiakaslähtöisiä myyntitapoja, kuten totuttelevaa

myyntiä (*adaptive selling*), ketterää myyntiä (*agility selling*), konsultoivaa myyntiä (*consultative selling*) ja ratkaisumyyntiä (*solution selling*) (Hohenschwert 2012; Dixon ym. 2001; Haas ym. 2012). Johtuen siitä, että nämä myyntityön termit linkittyvät yritysten väliseen liiketoimintaan, jäävät ne tässä tutkielmassa vähäiselle käsittelylle.

2.7. Yhteenvedo olennaisimmista edeltävistä tutkimuksista

Tähän osioon olen pyrkinyt tiivistämään aikaisemmat tutkimukset, jotka ovat tämän tutkielman kannalta olennaisimpia. Yhteenvedossa mukana olevat tutkimukset on mainittu edellä luvun 2 kirjallisuuskatsauksessa lukuun ottamatta Mitrosen (2002) tutkimusta hybridiorganisaatioiden johtamismalleista, Paulamäen (2007) tutkimusta kauppiaan asemasta K-ryhmässä sekä Mannermaan (1989) tutkimusta kauppiaan mieltämästä asemastaan suhteessa ketjuun, jotka ovat kaikki tärkeitä tämän tutkielman kannalta sikäli, että ne on toteutettu tapaustutkimuksina Kesko-konsernista. Muutoin seuraavassa listatut tärkeimmät tutkimukset liittyvät eritoten asiakasarvoon, asiakkaan kokemaan laatuun, co-creationiin sekä henkilökohtaiseen myyntityöhön.

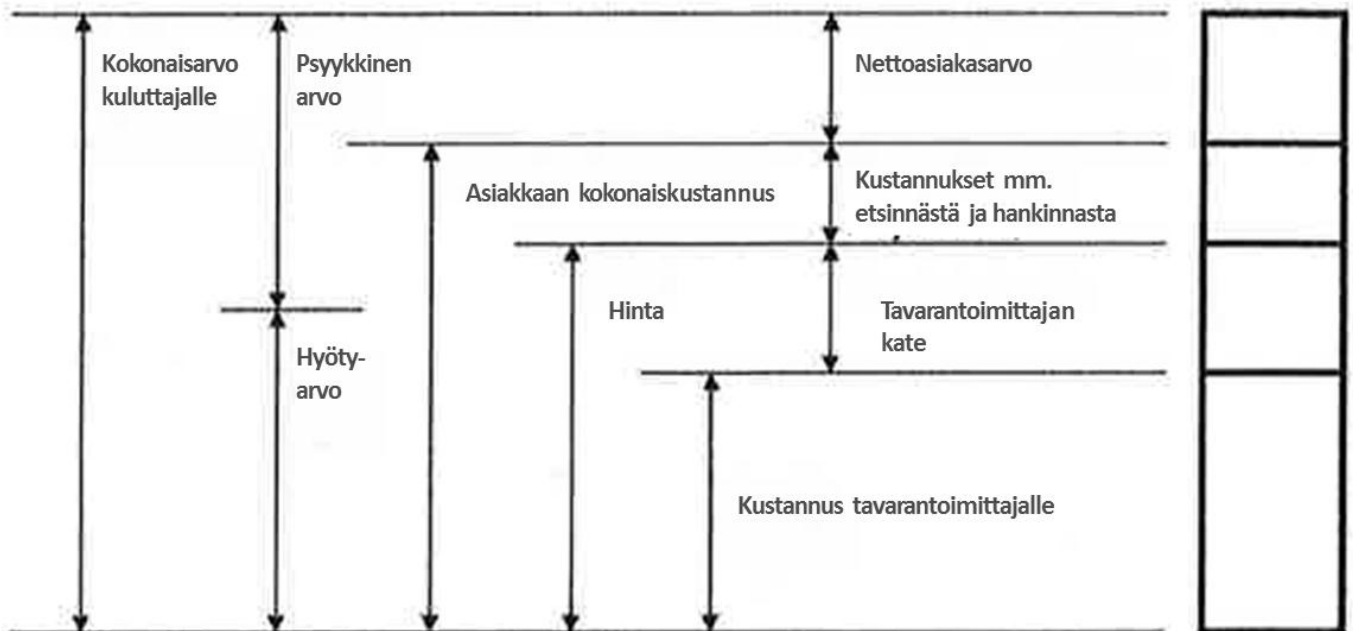
Tutkimuksen tekijä	Tutkimuksen pääasia
Woodruff (1997)	Asiakasarvo voi toimia yrityksille kilpailuetuna.
Zeithaml (1988)	Asiakkaan kokeman laadun määritelmä ja neljä eri vaihtoehtoa, joiden kautta kuluttaja voi laatua saada.
Butz ja Goodstein (1996)	Asiakasarvon eri tasojen määritelmä. Kolme tasoa: odotettu taso, toivottu taso sekä odottamaton taso.

Sweeney ja Soutar (2001)	Neliosainen jaottelu asiakasarvon ulottuvuuksista kuluttajille: tunnearvo, sosiaalinen arvo, hinta-laatusuhde sekä suoritus-odotussuhde.
Vargo ja Lusch (2004)	Co-creationin eli yhdessä arvon luomisen käsite. Ideana on, että palveluntarjoaja ja asiakas luovat aina arvoa yhdessä.
Wotruba (1991)	Henkilökohtaisen myyntityön kehitysvaiheet. Viisi eri historiallista vaihetta: tarjoaja-, houkuttelija-, etsijä-, ongelmanratkaisu- sekä esiluomisvaihe.
Paulamäki (2007)	K-kauppiaiden mielestä omia toimintavapauksia tulisi lisätä. Agenttiteorian mukaan ketju hyötyisi eniten kauppiaalta saatavalla prosenttikorvauksella.
Mannermaa (1989)	K-kauppiaan itse kokemaan asemaan K-ryhmässä vaikuttaa kolmiulotteinen dimensio, johon kuuluvat toimintavapaus, neuvotteluasema ja sananvalta.
Mitronen (2002)	Tutkimus hybridiorganisaation johtamismalleista Kesko-konsernissa. Hybridiorganisaation johtamisen hyötynä parhaiden puolien yhdistäminen, mutta heikkoutena vaikea hallittavuus.

Kuva 4: Tiivistelmä merkittävimmistä aikaisemmista tutkimuksista.

2.8. Teoreettinen viitekehys

Tässä tutkielmassa tarkastellaan erityisesti henkilökohtaisen myyntityön ja asiakaspalvelun vaikutusta asiakasarvoon. Olen tässä tutkielmassa pyrkinyt selvittämään varsinkin palveluntarjoajan näkökulmasta niitä tekijöitä, joita asiakasarvon muodostamisessa tulisi ottaa huomioon. Tieteellisessä kirjallisuudessa on useita olennaisia viitekehyksiä, jotka liittyvät asiakasarvon muodostumiseen. Tämän tutkielman kannalta kuitenkin merkittävin on Khalifan (2004) esittämä asiakasarvon vaihdantamalli (*The value exchange model*), jossa pystytään purkamaan asiakasarvoa erilaisiin osa-alueisiin muun muassa K-kauppiaan toimintaympäristön kannalta olennaisella tavalla. Khalifa (2004) on laajasti tutkinut tutkimusta asiakasarvosta, ja pohjaa kokoamansa asiakasarvon vaihdantamallin muun muassa Grönroosin (1997) ja Zeithmalin (1988) tutkimuksiin.



Kuva 5: Teoreettinen viitekehys: Asiakasarvon vaihdantamalli (Khalifa 2004).

Khalifa (2004) itse kutsuu viitekehystään perinteiseksi asiakasarvomalliksi siinä mielessä, että tarkoituksena on vertailla yksiselitteisesti saatuja hyötyjä ja tehtyjä uhrauksia. Ostotapahtuma

syntyy ainoastaan, jos nettoasiakasarvo on nolla tai suurempi. Khalifa (2004) kuitenkin näkee viitekehysten merkittäväksi, koska se nivoo yhteen sellaisia asioita, joita yleensä käsitellään erikseen, kuten nettoasiakasarvon, hyötyarvon ja psyykkisen arvon. Malli auttaa ymmärtämään, mitä kaikkea eri arvon muodostumisen osa-alueilla tulisi tapahtua, jotta se voisi johtaa ostotapahtumaan tai vaihdantaan. (Khalifa 2004)

Empiiristä aineistoa jäsenellessäni olen pyrkinyt hyödyntämään teoreettista viitekehystä siten, että K-kauppioiden teemahaastatteluita on tarkasteltu kuviossa 3 vasemmalla laidalla sijaitsevien asiakkaiden kokeman psyykkisen arvon ja hyötyarvon mukaisesti. Tämän lisäksi olen tarkastellut yksityiskohtaisemmin K-kauppioiden menetelmiä peilaamalla niitä myös kuviossa 3 oikealla laidalla sijaitseviin nettoasiakasarvoon, asioinnin helppouteen (ts. kustannukset mm. etsinnästä ja hankinnasta) sekä tavarantoimittajan katteeseen.

3 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä luvussa pureudun eritoten tämän tutkielman kannalta olennaisimpiin tutkimusmenetelmiin. Ensin esittelen K-kauppioiden emoyritystä Keskoa vallitsevan markkinatilanteen ja kauppiasrakenteen perusteella. Tämän jälkeen kerron yksityiskohtaisemmin kvalitatiivisten tutkimusten ominaispiirteistä ja kvalitatiivisesta sisällönanalyysistä tutkimusmenetelmänä. Sitten käyn läpi teemahaastattelujen hyödyntämistä osana laadullista tutkimusta sekä niitä seikkoja, joita tulee haastatteluja tehdessä ottaa huomioon. Samalla olen myös pyrkinyt valaisemaan sitä, mitkä asiat vaikuttivat haastateltavien valintaan omassa tutkimuksessani. Lopuksi olen pyrkinyt kuvaamaan, minkälaisia asioita olisi syytä huomioida tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa.

3.1. K-kauppioiden emoyhtiö: Kesko Oyj

Kesko-konserni on vähittäiskauppaan erikoistunut pörssiyritys, jonka liikevaihto vuonna 2014 oli 9,071 miljardia euroa. Yhtiöllä on liiketoimintaa myös rauta- ja erikoiskaupassa sekä auto- ja konekaupassa, mutta päivittäistavara-kaupan on Keskolle kaikista toimialoista ehdottomasti suurin, sillä päivittäistavara-kaupan osuus koko konsernin liikevaihdosta oli 4,754 miljardia eli yli 52 prosenttia koko konsernin liikevaihdosta vuonna 2014. (Kesko, vuosiraportti 2014)

Ruokakeskolla oli vuonna 2014 viisi ruokakauppaa myös Venäjällä, mutta erittäin merkittävä osa ruokakaupan liikevaihdosta tulee edelleen Suomesta.

Kuluttajille Ruokakeskon päivittäistavara-kaupan ketjut jakautuvat neljään eri ketjuun, jotka ovat K-citymarket-, K-supermarket-, K-market- sekä K-extra-ketjut. Ruokakeskon markkinaosuus päivittäistavara-kaupassa oli 33 prosenttia vuonna 2014, mutta määrä on ollut hienoisessa laskussa 2000-luvulla. K-citymarketilla oli 2014 yhteensä 81 myymälää ja 1,505 miljardin euron liikevaihto, K-supermarketilla 218 myymälää ja 1,725 miljardin euron liikevaihto, ja vastaavasti

K-market-ketjulla oli kaikkiaan 444 myymälää ja 1,216 miljardin euron liikevaihto. (Kesko, vuosiraportti 2014; Peltola 2015)

Vielä vuonna 1997 K-ruokakauppojen markkinaosuus oli 40 prosenttia, minkä jälkeen se ajautui laskuun. Markkinaosuudessa S-ryhmä ohitti K-ryhmän ja nousi ykkössijalle vuonna 2005.

Prisma ohitti puolestaan K-citymarketin myynnissä jo vuonna 1998. (Peltola, 2009) Vielä 2000-luvun alussa suurten myymälöiden merkitys jatkoi kasvuaan ja nykyisin jopa kaksi kolmasosaa päivittäistavaroiden myynnistä tapahtuu kaupoissa, joiden koko on yli 1000 neliometriä.

Hypermarkettien myynti on kuitenkin pikemminkin kääntynyt laskuun, mistä johtuen vuonna 2015 kehittämisen painopiste oli supermarket- ja market-kokoluokissa. (Mitronen & Lindblom 2015)

Eri Ruokakeskon myymälöillä on eroavaisuuksia jo pelkästään neliömetrien määrän myötä. K-supermarket-ketju oli keväällä 2015 neljänneksi suurin ruokakaupan ketju Suomessa. (Peltola 2015) K-supermarketit ovat kauppiansa näköisiä ja usein visuaalisissa ilmeissä on eroja, mutta vahvuuksina korostuvat erityisesti ystävällinen palvelu sekä laajat hedelmä- ja vihannesosastot. Ketjun iskulause on 2010-luvun aikana ollut ”Tavallista parempi ruokakauppa”, joka kuvaa asiakaslupautta osuvasti. (Peltola 2009; Peltola 2015) K-market-ketju koostuu puolestaan lämminhenkisistä ruokakaupoista, jotka sijaitsevat lähellä asiakasta. K-marketit ovat myös parhaimmillaan silloin, kun ne ovat kauppiansa näköisiä. Hyvin johdetut myymälät menestyvät, mutta kehnommat eivät pärjää, koska lähikauppojen osalta asiakkaalla on usein valinnanvaraa. K-markettien iskulause on 2010-luvulla ollut: ”Kauppias hoitaa homman.” (Peltola 2009; Peltola 2015)

Huomionarvoista Keskon toiminnassa kilpaileviin ketjuihin - kuten S-ryhmän myymälöihin tai saksalaiseen Lidliin verrattuna - on se, että Ruokakeskon pääasiallinen liiketoimintamalli Suomen markkinoilla on ketjuliiketoimintamalli, jossa itsenäiset K-kauppiat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon vähittäiskauppaketjuissa. Suomessa kaikissa K-ryhmän ruokakaupoissa toimii itsenäinen K-kauppiasyrittäjä. Kauppiasyrittäjyyteen eli hybridiorganisaation perustava liiketoimintamalli ei sinänsä ole ainutlaatuinen kansainvälisesti, sillä samankaltaisella toimintamallilla toimivat muiden muassa myös ICA Ruotsissa, Edeka Saksassa sekä Migros Sveitsissä. (Haavisto 1993; Mitronen 2002)

Liiketoimintamallilla Kesko pyrkii saavuttamaan ketjutoiminnan edut, mutta kauppiasrakenne toisaalta tarjoaa mahdollisuuden yksittäisten yrittäjien menestymiseen. Kullakin Ruokakeskon ketjulla on oma ketjuvalikoimansa, mutta kussakin myymälässä kauppias pystyy täydentämään omaa valikoimaansa kysynnän ja alueellisen tarpeitten mukaan. (Mitronen 2002)

Mitronen (2002) on tutkinut väitöskirjassaan hybridiorganisaatioiden johtamismalleja niin, että tapaustutkimuksen kohteena Kesko-konserni. Hän kuvaa kauppiaan toimintaympäristöä haastavaksi, sillä toisaalta vastuu on laaja, mutta toisaalta ketjuohjaus asettaa omat rajoituksensa. Kauppiasmallissa keskeistä on yrittäjäyys, joka mahdollistaa nopean reagoinnin. Mitronen (2002) listaa tärkeiksi liiketoiminnan ohjaamistekijöiksi ostamisen, tavarahallinnan, markkinoinnin sekä henkilöstön käytön. Peltolan (2009) mukaan Keskon rakenteen nerokkuus näkyy siinä, että Kesko on saanut kauppiat toisaalta asiakkaina, mutta toisaalta omistajina mukaan tukkuliikkeensä päätöksentekoon. Hallintoneuvoston ja neuvottelukuntien kautta kauppiat pystyvät osittain vaikuttamaan päätöksiin, mutta heidät on samanaikaisesti pidetty poissa tukkuliikkeen johtamisesta.

Ruokakeskon mukaan K-kauppias ottaa kantaa kauppapaikan toiminnallisiin ratkaisuihin, jotka liittyvät esimerkiksi kalustoon, tuotteistamiseen, esillepanoon sekä kauppakohtaiseen valikoimaan. Ketjun vastuulla sen sijaan on enimmäkseen päätökset ja ratkaisut muun muassa kaupan sijainnista, ketjukonseptista, myymäläsuunnittelusta, sekä rakentamisesta ja kalustamisesta. (K-ruokakauppias.fi, 28.4.2015)

Väitöskirjassaan Paulamäki (2007) kuvaa K-kauppiasta siten, että kauppias harjoittaa yritystoimintaa oman yrityksensä lukuun maksaen yrityksensä myyntituloilla kaikki normaaliin kauppaliiiketoimintaan kuuluvat kulut, minkä lisäksi samanaikaisesti kauppias maksaa ketjulle liikevaihtoon sidottuja maksuja. Kauppiaan vastuulla on tavaroiden hankintakulut ja henkilöstökulut, minkä lisäksi hän maksaa ketjulle muiden muassa ketju-, tietoliikenne-, markkinointi- ja kauppapaikkamaksuja. (Paulamäki 2007)

Keskon kauppiasvalmennusta esittelevällä K-ruokakauppias.fi-sivustolla ruokakauppiaan toimenkuvasta nostettiin esille tutkimuksen tekohetkellä keväällä 2015 seuraavat neljä tärkeintä tehtävää:

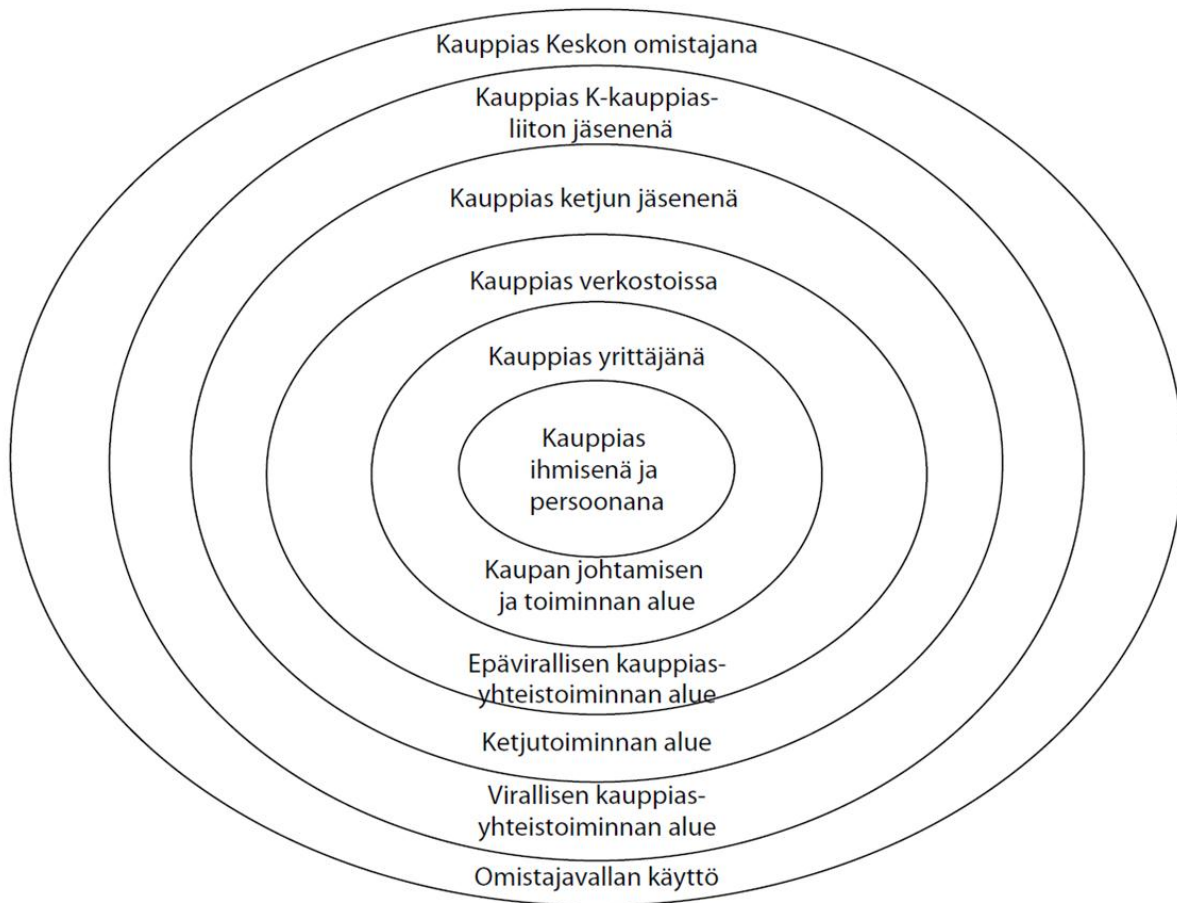
- 1) Asiakkaan odotusten ylittäminen
- 2) Oman kaupan pitäminen tai nostaminen alueen parhaaksi kaupaksi
- 3) Hyvän työyhteisön luominen
- 4) Yhteiskunnallisen vastuun kantaminen (K-ruokakauppias.fi, 28.4.2015)

Mannermaan (1989, 169) tutkimuksessa kävi ilmi, että kauppiiaan mieltävät oman asemansa sen perusteella, miten he itse kokevat toimintavapautensa, neuvotteluasemansa ja sananvaltansa. Kolmiulotteisessa dimensiossa ensimmäinen eli toimintavapaus tarkoittaa kauppiiaan mahdollisuutta tehdä omia päätöksiä myymälässään. Neuvotteluasemalla tarkoitetaan vaihtoehtoja vaikuttaa kauppiiaan ja ketjun yhteisiin päätöksiin, kun taas kolmas eli sananvallalla tarkoitetaan kykyä vaikuttaa K-ryhmän toiminnan suuntaviivoihin erilaisissa yhdistyksissä ja toimikunnissa. (Mannermaa 1989, 169)

Omassa työssään menestymiseksi kauppialla on apuna laaja tietopankkivarasto, josta käy ilmi kauppa-, ketju- ja kilpailijatasolla lisätietoja muun muassa taloudesta, asiakkaista, henkilöstöstä ja tavaroista. Keskon ketju tarjoaa tietoja K-kauppiaille kannustamiseen siten, että kukin kauppias näkee kilpailutilanteen. (Mitronen 2002) Kauppiiaan toimintakenttä on monisyinen, sillä toisaalta kauppias tekee yhteistyötä muiden K-kauppioiden kanssa virallisesti ja epävirallisesti samaan aikaan, kun se myös kilpailee osaa vastaan. Toisaalta Paulamäki (2007) toteaa tutkimuksessaan, että kanssakäyminen muiden K-kauppioiden kanssa lisää kauppioiden kokemaa toimintavapautta.

Mitronen (2002) kuvaa väitöskirjassaan K-kauppiiaan liiketoimintaympäristöä sipulimallilla. Mitrosen tarkastelema toimintaympäristö oli K-citymarket-ketju. Kuvio voidaan nähdä hänen mukaansa ikään kuin ideaalikuvausena, sillä kukin kauppias kokee toimintaympäristönsä tai ”sipulinsa” omanlaisenaan omista henkilökohtaisistaan taustoistaan ja vaikutusmahdollisuuksistaan riippuen. Huomionarvoista kuviossa tämän tutkielman kannalta on, että yksittäisellä kauppialla on runsaasti erilaisia yhteistoiminnan alueita, mikä tekee liiketoimintaympäristöstä paikoin hankalasti hahmotettavan.

Mitronen (2002) korostaa omassa tutkimuksessaan, että mitä lähemmäksi sipulin ydintä mennään, sitä hankalammin se on ulkopuolisen johdettavissa ja ohjattavissa.



Kuva 6: Citymarket-kauppiaan roolit ja toimintaympäristö (Mitronen 2002).

Kauppiaasmalliin pohjautuva yritys rakenne on aiheuttanut vuosikymmenten varrella kitkaa sekä erimielisyyksiä Keskon ketjujohtoon sekä eri K-kauppiain välillä (Ojajarju 1988, 13-15; Haavisto 1993, 1-3). Tutkimuksissaan niin Mitronen (2002) kuin Paulamäkikin (2007) ovat havainneet, että ketjun ja K-kauppiaan välillä on ristiriita kannattavuudessa. Siinä missä K-kauppiat pitävät kannattavuutta kaikkein tärkeimpänä asiana, niin ketju pyrkii maksimoimaan myynnin ja vasta sen jälkeen optimoimaan kannattavuuden (Mitronen 2002; Paulamäki 2007).

3.2. Laadullinen tutkimus

Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan oma osuus aineiston keräämisessä on ensiarvoisen tärkeä. Tutkimusote on induktiivinen, mikä tarkoittaa sitä, että päädytään yksittäisistä havainnoista yleisiin merkityksiin eli yksityiskohdista yleistyksiin. Kvalitatiivisia menetelmiä käytettäessä pyritään ensin etsimään vastaukset kentältä, minkä seurauksena sopivat kysymykset voivat syntyä esimerkiksi kenttätutkimuksen pohjalta. Tutkimuksen suunnittelussa painotetaan arvioitavan kohderyhmän, tutkimusongelman ja käytettäväksi aiotun tutkimusmenetelmän yhteensopivuutta. (Grönfors 1982, 40; Hirsjärvi ym. 2009, 160-165)

Laadullisessa tutkimuksessa korostuu havaintojen teoriapitoisuus. Termillä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tuloksiin vaikuttavat: millainen yksilön käsitys ilmiöstä on, millaisia merkityksiä tutkittavalle ilmiölle annetaan tai millaisia välineitä tutkimuksessa käytetään. Toisin ilmaistuna tutkimuksen tulokset eivät koskaan ole irrallisia käytetystä havaintomenetelmästä tai tutkijasta. Ei ole siis olemassa puhtaasti objektiivista tietoa, vaan kaikki tieto on sikäli subjektiivista, että tutkijalla on suuri rooli päättäessään tutkimusasetelmasta oman ymmärryksensä mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 20) Olennainen asia induktiiviseen ajatteluun pohjautuvassa tutkimuksessa on se, että aineiston keräämisen jälkeen se on mahdollista järjestää sellaiseen muotoon, että siitä pystytään tekemään merkityksellisiä luokitteluja, erilaisia teemoja sekä uudenlaisia ulottuvuuksia. Kun aineistoa tutkitaan, on tärkeää löytää seikkoja, jotka nivovat koko empiirisen aineiston teemoja toisiinsa. (Grönfors 1982, 30-31)

Hirsjärvi ym. (2009, 164) kiteyttävät listauksessaan, minkälaisia piirteitä laadullisessa tutkimuksessa tavanomaisesti ilmenee. Normaalisti laadullinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineistoa kootaan luonnollisissa tilanteissa. Tämän lisäksi ihmistä suositaan tiedon keruun instrumenttina ja induktiivinen analyysi korostuu. Kohdejoukon valinnassa korostuu tarkoituksenmukaisuus, ei sattumanvaraisuus. Tämän lisäksi usein käy niin, että tutkimussuunnitelma päivittyy tutkimuksen edetessä. Lopuksi he mainitsevat sen, että laadullisissa tutkimuksissa aineistoa pidetään ainutlaatuisena ja sitä myös käsitellään sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 164)

3.3. Kvalitatiivinen sisällönanalyysi tutkimusmenetelmänä

Sisällönanalyysiä voidaan pitää eräänlaisena kvalitatiivisen tutkimuksen perusmenetelmänä. Paitsi yksittäisenä tutkimusmenetelmänä kvalitatiivista sisällönanalyysiä voidaan käsitellä myös väljänä teoreettisena kehyksenä, jota voidaan liittää eri tavoin erilaisiin tutkimuskokonaisuuksiin. Voidaan sanoa, että useimmat erilaiset ja eri nimillä tunnetut laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät pohjautuvat tavalla tai toisella kvalitatiiviseen sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91).

Sisällönanalyysillä voidaan tarkastella laadullisen tutkimuksen keinoin kerätyn tutkimusmateriaalin sisältöä. Kyseessä on kuitenkin tapa, jolla tarkastellaan ainoastaan tutkimusaineistoa, ei käyttäytymistä. Sisällönanalyysillä saadaan yksinkertaisesti kerätty aineisto järjestettyä niin, että johtopäätöksiä on mahdollista tehdä, mutta yksinomaan sen avulla ei johtopäätöksiä kyetä tekemään. (Grönfors 1982, 161)

Sisällönanalyysin tavoitteena on se, että saadaan järjestettyä tutkimusaineisto mahdollisimman selkeäksi ilman, että sen sisältämä informaatio häviää. Kvalitatiivisen aineiston analyysin tavoitteena on varsinkin tietoarvon lisääminen, koska muutoin hajanainen ja moninainen aineisto yritetään saada muutettua selkeäksi ja yhtenäiseksi. Analyysi ikään kuin yksinkertaistaa aineistoa, jotta voidaan tehdä luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen käsittely ja analyysi pohjautuu loogiseen päättelyyn ja tulkintaan, jossa ensiksi aineisto pilkotaan eli hajotetaan osiin, minkä jälkeen se käsitteellistetään ja kootaan vielä uudestaan järkeväksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108)

Kiteytettynä sisällönanalyysi siis tuottaa raaka-aineita teoreettiseen pohdintaan, mutta itse pohdinta tapahtuu tutkijan järjellisellä ajattelulla. Sisällönanalyysillä sekä siihen monesti yhdistettävällä kontekstianalyysillä voidaan tuottaa ainoastaan kuvailevaa tietoa. (Grönfors 1982, 161)

Tuomen ja Sarajärven (2009, 95) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysi voidaan jaotella aineistolähtöiseen, teoriaohjaavaan ja teorialähtöiseen analyysiin. Suurimmat erot liittyvät siihen,

miten tutkimusaineistoon suhtaudutaan, miten sitä analysoidaan ja miten sitä raportoidaan. Teoriaohjaavassa ja teorialähtöisessä analyysissä jo tiedetty eli teoria toimii tutkimuksen pohjana, kun taas aineistolähtöisessä analyysissä kerätystä aineistosta pyritään muodostamaan teoreettinen kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95)

Tässä tutkielmassa olen pyrkinyt hyödyntämään nimenomaan aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Tämä johtuu eritoten siitä, että aiempaa tutkimusta tutkittavasta aiheesta on niukasti, minkä lisäksi tutkimusaihe on melko monisyinen. Aineistolähtöisissä analyysimalleissa voidaan Tuomen ja Sarajärven (2009, 101) mukaan puhua vaikkapa aineiston pelkistämisestä ja ryhmittelystä, aineiston kuvauksesta ja analyysistä sekä koordinoivasta toiminnasta. Kuten empiirisen aineiston tuloksia käsittelevästä tutkielman luvusta 6 käy ilmi, olen näin tässä työssä pyrkinyt toimimaan.

3.4. Haastattelut aineistonkeruumenetelmänä

Tässä alaluvussa esittelen syitä siihen, miksi olen valinnut juuri nämä K-kauppiat haastateltavaksi. Tämän lisäksi esittelen teemahaastattelua tutkimusmenetelmänä ja käyn läpi litterointia osana tutkimusprosessia.

3.4.1. Haastateltavat ja haastateltavien valinta

Haastateltavat työskentelivät tutkimuksen ajankohtana keväällä 2015 pääkaupunkiseudulla K-kauppiaina. Olen kohdannut kaikki haastateltavat myyntitapaamisissa päivittäisessä työssäni Sanoma Media Finlandin mediamyynnissä. Haastateltavien valinta ei siten ollut täysin sattumanvaraista. Huomionarvoista kuitenkin oli, että kaikki haastateltavat K-kauppiat tekivät hyvin pitkälti samankaltaista työtä, jotta tutkimuksen kohde pysyy samankaltaisena. Vaikka työn

sisältö oli eri K-kauppiaille samantyyppistä, heidän kokemustaustansa olivat melko erilaisia, sillä osa haastatteluista oli vasta kauppiasuransa alkuvaiheessa, kun taas toisilla haastateltavilla oli huomattavasti pitkäaikaisempi kokemus kauppiastyöstä.

Haastatteluiden alussa painotin sitä, että kaikki haastateltavat pysyvät tutkimuksessa nimettömänä, mikäli tutkimuksessa ilmenisi jotain sellaista, mikä saattaisi haitata K-kauppiaan asemaa ketjuorganisaatiossa. Luottamuksellisuus varmasti antoi kauppiaille mahdollisuuden kertoa heidän omasta päivittäisestä työstään vapautuneemmin. Tämä on syy siihen, miksi kauppiaiden nimiä tai tarkkaa toimipaikkaa ei mainita tutkielmassa. Kerroin myös haasteltaville haastatteluiden alussa, että ainoastaan minulla on pääsy tutkimusaineistoon.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tapana puhua otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, koska tutkimuksessa pyritään tilastollisen yleistämisen sijasta ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin. Jo muutamaa henkilöä haastatteleamalla voidaan saada merkittävää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58-59)

Tässä tutkielmassa valitsin ensin neljä K-kauppiasta haastateltavaksi, minkä jälkeen oli uudelleenarvioimisen vaihe. Tarkoituksena oli viimeisimpien teemahaastattelujen jälkeen pohtia, löytyykö ilmiöstä enää merkittävää uutta tietoa. Hirsjärvi ja Hurme (2001, 60) kuvaavat menetelmää saturaatioksi: ideana on haastatella henkilöitä niin kauan, kunnes uudet haastateltavat eivät anna mitään uutta olennaista tietoa. Väliarvioinnin jälkeen tein kuitenkin sellaisen johtopäätöksen, että viidennestä teemahaastattelusta voisi saada vielä merkittävää lisätietoa, mutta viides teemahaastattelu jäi lopulta tämän tutkielman viimeiseksi.

Haastateltavien valinnassa oli erityisen tärkeää huomioida se, että kaikki K-kauppiat työskentelivät kaikki joko lähikauppojen tapaisissa K-marketeissa tai keskimääräistä pienemmissä K-supermarketeissa. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että hypermarkettien kaltaisissa K-citymarketeissa toimiviin kauppiaisiin verrattuna haastatellut henkilöt viettävät itse suhteellisen paljon aikaa myymälässä muun muassa hyllyttämässä ja palvelemissa asiakkaita. Tästä johtuen haastateltujen K-kauppiaiden työssä korostuu erityisen paljon asiakaskohtaamisissa toiveiden kuunteleminen, kuulumisten vaihto sekä välitön palautteen saaminen. Tästä johtuen pienissä kauppapaikoissa toimivien K-kauppiaiden haastatteleminen oli

mielekästä nimenomaan tässä tutkielmassa, jossa keskityttiin asiakasarvon synnyttämiseen henkilökohtaisella myyntityöllä.

Tämän lisäksi kaikki haastateltaviksi valitut K-kauppiaat sijaitsivat eri kaupunginosissa ja erilaisilla asuinalueilla. Vaikka kaupan neliömääräinen koko olisi pieni ja se olisi siten myymälöitä yhdistävä tekijä, monesti lähialueen keskimääräinen tulotaso ja eri ruokakauppojen kilpailutilanne vaikuttavat siihen, minkälaiseksi K-kauppa muodostuu. Tämän tutkielman kannalta oli olennaista valita myymälöitä melko erilaisista kaupunginosista eri puolilta pääkaupunkiseutua, jotta ne edustaisivat mahdollisimman hyvin koko K-market- ja K-supermarket-ketjun pienempiä myymälöitä.

3.4.2. Teemahaastattelut

Teemahaastattelu on yleistynyt liiketaloustieteen tutkimusmenetelmänä 1980-luvulta lähtien (Koskinen ym. 2005, 105). Teemahaastattelussa ei voi kysyä mitä sattuu, vaan ideana on pyrkiä löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Periaatteessa etukäteen valitut teemat pohjautuvat tutkimuksen viitekehukseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75)

Teemahaastattelun käyttämisessä tutkimusmetodina on lukuisia hyviä puolia, joista yksi keskeisimmästä on sen joustavuus, mikä sallii haastateltavalle enemmän vapauksia (Koskinen ym. 2005, 105). Haastattelussa ollaan suorassa vuorovaikutustilanteessa haastateltavan kanssa, ja siten pystytään suuntaamaan tiedonhankintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34) Grönforsin (1982, 107) mukaan haastattelun alussa tulisi luoda otollinen ilmapiiri, mikä olisi suotavaa tehdä niin sanotuilla verryttelykysymyksillä, joiden tarkoituksena on muun muassa haastattelun mahdollisen jännityksen poistaminen. Itse koen, että tässä tutkimuksessa haastateltavat osasivat vastata rennommin, koska olin henkilökohtaisesti tavannut kaikki haastateltavat oman ammattini takia myös aiemmissa yhteyksissä useaan otteeseen.

Haastattelujen tavoitteena on saada selville mahdollisimman paljon tutkittavasta asiasta. Tämän takia tietyissä tapauksissa voisi olla suotavaa, että haastateltavat voisivat tutustua kysymyksiin tai ainakin aiheeseen etukäteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73) Tässä tutkimuksessa en lähettänyt haasteltaville kysymyksiä luettavaksi etukäteen, mutta kerroin haastattelun ajankohtaa sopiessa lyhyesti, minkälaisesta aiheesta minun olisi tarkoitus kerätä tietoa. Uskon, että tämä ratkaisu osaltaan auttoi ilmapiirin pysymisessä riittävän rentona.

Tutkimusmenetelmää pohdittaessa oli syytä arvioida, tulisiko tutkimusaineistoa kerätä yksilö- vai ryhmähaastatteluna. Nähdäkseni tutkimusongelman selvittämiseen yksilöhaastattelut olivat parempi tutkimusmenetelmä, sillä tässä tutkielmassa pyrittiin selvittämään eri K-kauppioiden kuvauksia asiakasarvon syntymisestä. Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaan ryhmähaastattelun negatiivisena puolena vaikuttaa se, että ryhmän dynamiikka ja erityisesti valtahierarkia vaikuttavat siihen, kuka uskaltaa puhua ja mitä sanotaan.

Haastattelutekniikassa on muutamia tärkeitä seikkoja, joita tulisi ottaa huomioon. Haastattelija ei saa koskaan keskeyttää haastateltavaa kesken lauseen eikä yleensä kesken asiankaan. Jos näin tehtäisiin, haastateltavalle saattaa jäädä mielikuva, ettei hänen antamaansa tietoa arvosteta. (Grönfors 1982, 108) Haastateltavan tulisi käyttäytyä haastattelutilanteessa myös riittävän neutraalisti (Koskinen ym. 2005, 109-110).

Hirsjärvi ja Hurme (2001, 35) ovat listanneet useita erilaisia etuja, jotka liittyvät teemahaastattelun käyttöön. Seuraavassa olevaan listaukseen olen pyrkinyt kiteyttämään viisi keskeisintä hyötyä:

- 1) Korostetaan sitä, että ihminen nähdään tutkimustilanteessa subjektina. Haastateltavalle tarjoutuu mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Pääpaino on ihmisessä, joka on aina tutkimuksessa aktiivinen ja merkityksiä jatkuvasti luova osapuoli.
- 2) Kyseessä on tutkijalle etukäteen melko vaikeasti hahmotettavissa oleva tutkimusaihe. Tutkijan saattaa olla vaikea tietää, minkälaisia vastauksia voi olla tulossa.
- 3) Teemahaastattelussa on mahdollista nähdä vastaaja ja hänen elekielensä. Haastateltava voi myös kertoa itsestään ja aiheesta laajemmin kuin tutkija pystyy ennakoimaan.

4) Kun etukäteen on arvattavissa, että tutkimuksen aihe tuottaa vastauksia monitahoisesti ja moniin suuntiin. Tällöin voidaan syventää useampia seikkoja, joita tutkimuksessa tulee esille. Voidaan vaikkapa pyytää esitetuille mielipiteille selkeitä perusteluja lisäkysymysten avulla.

5) Kun halutaan tutkia vaikeita aiheita tai jos tutkimuksessa käy ilmi jotain arkaluontoista, joka tulee säilyttää luottamuksellisena.

Tässä tutkielmassa haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina käyttäen puolistrukturoituja haastattelukysymyksiä, joissa ei annettu valmiita vastausvaihtoehtoja. Puolistrukturoidut haastattelut mahdollistivat kysymysten pienten varioimisen eri haastateltavien kohdalla sekä tarvittavan avoimen ja rönsyilevän keskusteluilmapiirin, jotta haastateltavien painottamat asiat saadaan huomioitua. On kuitenkin huomioitava, että kysymysten esittämisjärjestystä pyrittiin noudattamaan mahdollisimman tarkasti. Samoin kaikki kysymykset yritettiin esittää juuri siinä muodossa kuin ne on esitetty tämän tutkielmassa liitteessä myös kirjallisesti, koska poikkeamat kysymyksen sanamuodosta saattavat merkitä myös kysymyksen sisällön ja siten myös mittauskohteen muuttumista, jolloin haastattelun validiteettikin vähenee.

Grönforsin (1982, 110) mukaan teemahaastattelun tulisi olla pituudeltaan sellainen, että kaikki asiat ehditään käydä läpi riittävän kattavasti, mutta ei kuitenkaan niin pitkä, että se alkaisi tylsistyttää tai väsyttää. Tässä tutkielmassa K-kauppioiden haastattelut kestivät noin tunnin ajan. Teemahaastatteluissa kysymykset olivat muutamaa lämmittelykysymystä lukuun ottamatta avoimia, mikä tarkoitti sitä, että haastateltavat saivat vastata kysymyksiin omin sanoin. Teemahaastattelussa esitetyt kysymykset ovat koostettuna liitteessä 1.

Haastattelupaikaksi sopii mikä tahansa paikka, jossa varsinkin haastateltava, mutta myös haastattelija ovat riittävän rentoutuneita (Grönfors 1982, 111). K-kauppioiden teemahaastattelut suoritettiin myymälöiden takahuoneissa, osassa tapauksista kaupan kahvihuoneessa tai kauppiaan toimistossa. Haastateltavat saivat tässä tapauksessa itse valita paikan, jossa haastattelu suoritettiin.

Aivan ongelmattomia haastattelut eivät kuitenkaan ole. Koskinen ym. (2005, 106-107) huomauttaa, että haastattelut tarjoavat lähtökohtaisesti toisen käden tietoa, eli haastateltavan

jäsentämän näkemyksen todellisuudesta. Lisäksi Hirsjärvi ja Hurme (2001, 35) listaavat, miten teemahaastatteluihin menetelmänä liittyy myös erilaisia ongelmia:

- 1) Haastattelijalta edellytetään taitoa ja kokemusta, jotta aineiston keruuta voitaisiin säädellä joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen.
- 2) Teemahaastattelu on koko tutkielman näkökulmasta erittäin runsaasti aikaa vievä prosessi kaikkine toimenpiteineen.
- 3) Haastattelun sisältyy aina riski erilaisista virhelähteistä, jotka voivat aiheutua sekä haastattelijasta että haastateltavista.
- 4) Aineiston analysointi, tulkinta ja raportointi on usein hankalaa ja tulkinnanvaraista.

Edellä esitetyt seikat ovat kaikki olennaisia asioita myös tämän tutkielman kannalta. Johtuen siitä, että olen aiemmin työskennellyt seitsemän vuotta STT:n toimittajana, koen, että minulla on enemmän kokemusta haastatteluista sekä haastattelutekniikasta kuin useammilla muilla korkeakouluopiskelijoilla. On kuitenkin selvää, että haasteltavien vastaukset saattoivat olla paikoin monitulkintaisia, mistä johtuen mahdolliset epäkohdat olivat sellaisia, että jätin ne kokonaan pois johtopäätösten tekemisestä.

3.4.3. Litterointi

Teemahaastatteluihin pohjautuvan kvalitatiivisen tutkimuksen työläs ja aikaa kuluttava välivaihe on transkriptio eli litteraatio. Litteroinnissa aineisto tulee saattaa muotoon, joka mahdollistaa sen mahdollisimman helpon hyödyntämisen. (Koskinen ym. 2005, 317) Käytännössä tämä tarkoitti omassa tutkielmassani sitä, että diginauhurille tallennetut K-kauppioiden haastattelut purettiin tekstimuotoon. Useimmat tutkijat ovatkin sitä mieltä, että haastattelututkijan työssä haastattelujen litterointi on eniten sitkeyttä vaativa työvaihe. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 140)

Tutkijan kentällä keräämä aineisto on koko tutkimuksen ydin, mistä johtuen litterointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Kaikki haastattelut tulee kirjoittaa mahdollisimman tarkasti, koska tieteellisessä tutkimuksessa tarkkuus on hyve, josta ei saa tinkiä. Samalla prosessi tarjoaa tutkijalle laajamittaisen ymmärryksen aineiston keskeisistä piirteistä, kun se litteroinnissa käsitellään uudestaan. (Koskinen ym. 2005, 317)

3.5. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää arvioida luotettavuutta ja luoda erilaisia mittareita sen toteuttamiseen, vaikka se ei voisikaan olla yhtä suoraviivaista kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Käsitteet on ainakin syytä tuntea. Tunnettujen määritelmien mukaan laadullisessa tutkimuksessa validiteetilla tarkoitetaan sitä, että missä määrin jokin tulos, väite tai tulkinta ilmaisee sitä kohdetta, jota halutaan tutkimuksessa mitata. Vastaavasti reliabiliteetilla kuvataan sitä säännöllisyyden astetta, jolla eri tapaukset sijoitetaan samaan luokkaan eri havainnoitsijoiden toimesta erilaisina ajankohtina. Useimmiten kuitenkin tutkijat muistuttavat, että validiteetin ja reliabiliteetin termit soveltuvat monelta osin heikosti laadulliseen tutkimukseen. Olisikin parempi puhua tutkimuksen arvioitavuudesta. (Mäkelä 1980, 47; Grönfors 1982, 173-179; Hirsjärvi & Hurme 1984, 14; Uusitalo 1991, 84-85; Koskinen ym. 2005, 255-256)

Validiteetti voidaan jakaa vielä sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäistä validiteettia on sellaisissa tutkimuksissa, joissa on looginen suhde teoreettisten ja käsitteellisten määritteiden välillä. Ulkoinen validiteetti kuvaa puolestaan teoreettisten käsitteiden ja empiirisen aineiston välistä suhdetta. Validiteetin osoittamista pidetäänkin yhtenä suurimmista ongelmista kvalitatiivisessa tutkimuksessa. (Grönfors 1982, 173-174)

Reliabiliteetin merkitystä laadullisessa tutkimuksessa voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Grönforsin (1982, 174) mukaan reliabiliteettia on silloin, kun aineisto ei osoita ristiriitaisuuksia, mutta toisaalta Mäkelän (1980, 47) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei voida puhua varsinaisesta reliabiliteettiongelma, koska kvalitatiivista analyysin osuvuutta tai

paikkansa pitävyyttä ei voida rinnastaa tilastolliseen luotettavuuteen. Vaikka validiteetti ja reliabiliteetti voivat osoittautua laadullisessa tutkimuksessa hankaliksi, täytyy teoriaosuus ja empiirinen aineisto kytkeä toisiinsa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pystytä myöskään aineiston osalta ennalta määrittämään, mikä on riittävä määrä. (Mäkelä 1980, 52; Grönfors 1982, 173-179)

Koskinen ym. (2005, 264-265) kuitenkin huomauttaa, että laadullisessa tutkimuksessa rajallinen tapausten määrä aiheuttaa yleistettävyyden ongelman ainakin klassisen tilastotieteen näkökulmasta. On hankalaa vetää pienestä joukosta yksityiskohtaisia yleistyksiä, jotka olisivat aivan luotettavia. Esimerkiksi vielä 1980-luvun alussa oli tyypillistä, että myös laadullisissa tutkimuksissa tehtiin jopa 30-50 tutkimushaastattelua, mutta grounded theory – tutkimusmenetelmän kautta saturaation periaatteen tunnettuuden kasvettua myös näytteet alkoivat tutkimuksissa pienentyä. Analyysin kattavuuden kannalta voidaan pitää riittävänä, että tutkija ei syöllisty ainoastaan satunnaisiin poimintoihin. (Mäkelä 1980, 59)

Vaikka erilaisia analyysitekniikoita on kvalitatiivisessa tutkimuksessa lukuisia, tyypillistä kuitenkin on, että varsinkin tutkimushaastattelujen yhteydessä analyysi suoritetaan lähellä aineistoa ja kontekstia. Usein analyysi voi alkaa jo itse haastattelutilanteesta. Merkitysten tiivistämiselle tarkoitetaan analyysimenetelmänä sitä, että yksinkertaisesti haastateltavien esille tuomat merkitykset kirjoitetaan lyhyempään ja tiiviimpään muotoon. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 137) Yksi keskeinen analyysitapa on havaintojen luokittelu. Tällöin aineistoissa esiintyviä asioita voidaan jaotella eri teemoihin tai ryhmiin samankaltaiseen perusteella. (Mäkelä 1980, 52)

4 EMPIIRISET LÖYDÖKSET

Tässä luvussa esitän empiirisen tutkimuksen eli kenttätutkimuksen tuloksia varsin kattavasti. Analysoinnissa tulokset on jaoteltu eri teemoihin ja alateemoihin. Esitän tässä tutkielman osassa runsaasti myös runsaasti suoria lainauksia K-kauppiailta, koska nähdäkseni suorien sitaattien avulla pystytään parhaiten kuvaamaan niitä keinoja, joilla asiakasarvoa syntyy. Suorien lainauksien käyttäminen on tutkielman kannalta olennaista myös siksi, että olen tehnyt johtopäätöksiä niiden pohjalta.

Kuten aiemmin tutkielmassa on mainittu, kaksi haastatelluista K-kauppiasta kuului K-supermarket-ketjuun. Heihin viitataan nimikkeillä haastateltava A sekä haasteltava B. Vastaavasti loput kolme muuta haastateltua toimivat K-kauppiaina K-market-ketjussa. Näihin kolmeen kauppiaseen viitataan tutkielmassa nimikkeillä haastateltava C, haastateltava D sekä haastateltava E.

Tässä luvussa käyn läpi tutkimuksen tuloksia niin, että kenttätutkimuksen löydökset on jaoteltu teemoihin, jotka pohjautuvat alaluvussa 2.8. esiteltyyn Khalifan (2004) teoreettiseen viitekehykseen. Ensiksi esittelen asiakasarvon muodostumista kuluttajan näkökulmasta siten, että tulokset on jäsennelty niin psyykkisen arvon kuin hyötyarvonkin näkökulmasta. Tämän jälkeen on eritelty vielä, millä keinoin erityisesti K-kauppiat pystyvät vaikuttamaan asiakasarvoon, oli kyse sitten nettoasiakasrvesta, asioinnin helppoudesta tai tavarantoimittajan katteesta.

4.1. Asiakasarvo kuluttajille

K-kauppiat määrittivät asiakasarvoa ennen kaikkea sitä kautta, miten heidän myymälänsä erottautuu kilpaileviin ketjuihin verrattuna. Kahtena tärkeimpänä asiakasarvon määrittäjänä kuluttajille K-kauppiat korostivat henkilökohtaista palvelua ja tuotevalikoiman laajuutta.

Erityisen mielenkiintoinen löydös tämä on siksi, että toinen esille nostetuista asioista korostaa psyykkinen arvoa, kun taas toinen esille nostetuista seikoista vaikuttaa eritoten hyötyarvoon.

4.1.1. Psyykkinen arvo

Tässä kohtaa psyykkisellä arvolla tarkoitetaan sitä, miten asiakasarvoa pystytään rakentamaan mielikuvien kautta. Siinä mielessä psyykkinen arvo rinnastuu luvussa 2 esiteltyyn hedonistisen arvon käsitteeseen, että molemmilla tarkoitetaan kuluttajan ostotapahtumasta saamia nautinnollisia kokemuksia.

Asiakasarvoa tarkasteltaessa teemahaastattelujen perusteella psyykkistä arvoa voi muodostua henkilökohtaisesta palvelusta, kaupan mielikuvasta ja imagosta, pyydättäessä tehtävistä tuotetilauksista sekä vaikuttamisesta lähiyhteisön toimintaan.

Seuraavaksi esittelen tarkemmin kutakin esille noussutta osa-aluetta. Ensimmäiseksi käydään läpi asiakaspalvelun merkitys, joka korostui kaikkien haastateltavien vastauksissa. Kaikki K-kauppiat näkivät, että henkilökohtainen palvelu ja henkilökunnan osaaminen on tasokkaampaa kuin kilpailevilla ketjuilla. Palvelutasoon vaikuttavat suuresti K-kauppiat itse omalla toiminnallaan, mutta suuresti myös kaikki muu kaupan henkilöstö, oli kyse sitten myymäläpäälliköstä, lihamestarista tai kassahenkilöistä.

“Asiakastytyväisyystutkimuksetkin osoittavat, että palveluallttius palvelutiskillä, kassalla ja hyllyjen välissä on merkittävästi kilpailijaa parempi. --

Kassalla henkilökunta pyrkii aina kysymään, saiko asiakas kaiken haluamansa. Lähdetään arkiseen keskusteluun asiakkaan kanssa. Tilanne ei saisi olla se, että asiakas vain saapuu paikalle ja poistuu. Olisi tärkeää, että oppisimme asiakkaiden kulutustottumuksia ja –käyttäytymistä.” (Haastateltava C)

Kun teemahaastattelussa kysyttiin, millä keinoin henkilökunnan osaaminen ja ammattitaito varmistetaan, käytännössä kaikki K-kauppiat viittasivat Kesko-konsernin järjestämiin koulutuksiin. Kaikki K-kauppiat tarjoavat säännöllisesti henkilökunnalle mahdollisuuden

erilaisiin koulutuksiin, oli kyse sitten myyntikoulutuksesta tai vaihtoehtoisesti tietyn osa-alueen, kuten hedelmä- ja vihannesosaston, kassapalvelun tai palvelutiskin koulutuksista. Kaikki myymälässä työskentelevät eivät koulutuksiin halua osallistua, mutta K-kauppiaiden mukaan koulutukset yleisesti ottaen herättävät melko paljon kiinnostusta.

“Kanta-asiakkaiden kanssa heitetään aika henkilökohtaistakin tarinaa tuolla myymälän keskellä. Se on myös asia, jota olen rohkaissut työntekijöissä. Ketjukaupoissa voi helposti käydä niin, että myyjistä tulee sellaisia broilereita. Kun he vetävät sen työasun, sen univormun päälle, sitä helposti muuttuu pelkäksi myyjäksi. Jos he ovat vapaa-ajalla Maija ja Mikko, niin miksi eivät he voisi täälläkin olla Maija tai Mikko? Omaa persoonaa vaan peliin.” (Haastateltava D)

Teemahaastatteluisissa kävi myös ilmi, että Ruokakesko pyrkii ketjutasolla varmistamaan asiakaspalvelun laatua muun muassa asiakastyytyväisyyskyselyillä sekä mystery shopping – tutkimuksilla. Useimmiten asiakastyytyväisyyskysely tehdään kaksi kertaa vuodessa ja avoimia vastauksia sisältävät tiedot lähetetään K-kauppiaille sähköpostitse. Kauppapaikasta riippuen mystery shopping –vierailuja tehdään 3-4 kertaa vuodessa. Osa K-kauppiaista toi esille sen, että Ruokakesko tarjoaa kauppiaille myös taloudellisia kannustimia, jotka on sidottu osin nimenomaan asiakaspalvelun laatuun.

”Mystery shopping on meillä jopa laatupalkkioperuste. -- Kauppiaille maksetaan laatupalkkioita sen perusteella, miten asiakastyytyväisyys kehittyy, miten myynti kehittyy ja miten kauppias toteuttaa ketjun konseptia. Jos kriteerit täyttyvät, kauppias saa Keskolta tietyn prosenttiosuuden hyvityksiä ostoista (ketjun tukkukaupasta). Meidän ketjussa hyvityksiä saa muistaakseni 50 parasta myymälää. Etenkin jos on (liikevaihdoltaan) isoja myymälöitä, hyvityksenä voi tulla isoja euroja.” (Haastateltava A)

Psyykkistä arvoa tarkasteltaessa toinen keskeinen asia oli kaupan mielikuva ja imago, jossa usein suurena vaikuttavana seikkana oli jokin erottautumistekijä, kuten palvelutiski tai kauppiaan tunnistettavuus. Usein erottautumistekijä on K-kauppiaan mielestä omassa kaupassa parempi muihin oman ketjun myymälöihin verrattuna. Yksi K-kauppias mainitsi omana vahvuutenaan valmiita ruoka-annoksia sisältävän etumyymälän, kun taas toiset K-kauppiat mainitsivat palvelutiskin merkityksen erottautumistekijänä.

”Suurin erottautumisjuttu on meidän etumyymälä, jossa on lounasmyyntiä ja tavarankierto on aika nopeata. Meillä käy paljon rakennusmiehiä nappaamassa ruokaa

mukaan, kun se onnistuu kätevästi ja helposti. Se on jo pidemmän aikaa ollut kova juttu.” (Haastateltava E)

K-kauppiat myös mainitsivat, että vaikka palvelutiski ei tuottaisikaan itsessään niin suuresti, sillä voi olla asiakkaille suuri symbolinen arvo, joka houkuttelee asiakkaita myymälään pidemmältäkin etäisyydeltä. Teemahaastattelussa K-kauppiat totesivat, että palvelutiskin kannattavuus voi myymälän sisällä olla heikko, mutta se toimii erottautumistekijänä kilpailevien ketjujen samankokoisista myymälöistä - kuten Suomen Lähikaupasta Siwoista tai S-ryhmän Alepoista – joissa ei vastaavanlaista palvelutiskiä ole lainkaan.

Enemmistö haastelluista K-kauppiaista kertoi myös tekevänsä säännöllisesti tarjousmainontaa sanoma- tai ilmaisjakelulehdissä. Lehti-ilmoittelussa ja myymälän omassa mainonnassa saatetaan korostaa erottautumistekijänä tuoteryhmiä, joista kyseinen kauppa ainakin lähialueella eli kaupan omalla vaikutusalueella tunnetaan.

“Kalan myynti on meille selkeä erottautumistekijä. Alkuvaiheessa panostimme palveluun niin paljon, että tavallaan kalatiskin tuottavuus uhrattiin sen takia. Tuoton näkökulmasta jos seurataan, se uhrattiin kokonaan. Tällä tavalla pyrimme vain hakemaan uusia asiakkauksia. --

Kalatiski on se ykkösjuttu, joka tuo ihmisiä kauempaakin. Kalat ovat myös ne asiat, jotka ovat eniten lehti-ilmoituksissa esillä.” (Haastateltava A)

Osassa kauppapaikoista valtaosa kanta-asiakkaista tunnistaa K-kauppiaan nimeltä ja käy säännöllisesti keskustelua hänen kanssaan. Teemahaastattelujen perusteella ihmisten kiireettömyys liittyy kauppapaikan asiakasvirtoihin. Jos kaupassa käy erittäin runsaasti asiakkaita, eivät he juuri pysähdy juttelemaan henkilökunnan kanssa. Jos taas myymälässä on tyhjempää ja kaupan sijainti on lähiössä suhteellisen kaukana Helsingin keskustasta, ihmiset jäävät turisemaan helpommin myös K-kauppiaan kanssa.

”Varmaan joku 90 prosenttia tunnistaa nimeltä, koska olen ollut niin pitkään jo tässä kauppapaikassa. Myös lehtimainoksissa olen ollut oman naamani kanssa. --

Moni asiakkaista tulee höpöttelemään. Osa iäkkäimmistä tyypeistä pyrkii juttusille, mutta sitä oppii hieman jo taidokkaasti välttelemäänkin, ettei työaikaa kuluisi liikaa. Samoin aamuyhdeksältä tulee usein asiakkaita, joille brenkku maistuu. Jos heidän kanssaan ei pyri eroon keskustelusta, siihen menee varmasti puoli tuntia helposti.” (Haastateltava C)

K-kauppiat myös alleviivasivat aluekohtaisten erojen merkitystä myös siinä, miten henkilökohtaisella palvelulla on merkitystä. Esimerkiksi Helsingin ydinkeskustan alueella asiakasvirrat ovat keskimääräistä suurempia ja keskiostokset pienempiä, mistä johtuen K-kauppiiaan vaikutusmahdollisuudet henkilökohtaiseen palveluun ovat useimmiten pienempiä kuin kehyskunnissa tai maaseudulla.

“Henkilökohtainen palvelu on sellainen asia, että mitä kauemmas isolta kirkolta mennään, sitä enemmän sen merkitys korostuu. Jossain Pedersöressä voidaan olla älyttömän kiinnostuneita henkilökunnasta ja kauppiasta. Sitten taas mitä lähemmäs Helsingin keskustaa mennään, sen kyllä huomaa, että aika monia ei juuri kiinnosta se, kuka on kauppiana, vaan se, että saadaan hyviä tuotteita mahdollisimman edullisesti ja nopeasti.” (Haastateltava D)

Kolmas teemahaastattelussa esille noussut, psyykkistä arvoa korostava asia oli asiakkaan pyynnöstä tehtävät tuotetilaukset. Asiakkaat siis kertovat K-kauppiaille puuttuvista tuotteista, joita he toivoisivat mukaan valikoimaan. Tässäkin suhteessa alueelliset erot voitiin havaita siinä mielessä, että aivan erilaiset tuotteet korostuivat eri sijainnilla. Lähes poikkeuksetta K-kauppiat kuitenkin pyrkivät ottamaan tuotetoiveen ainakin hetkellisesti valikoimaan.

“Viime aikoina gluteiinittomia tuotteita on pyydetty paljon ja olemme vastanneet niin, että meillä on kokonainen hyllynpäätty pelkästään gluteiinittomia tuotteita.

Jos asiakas toivoo jotain tiettyä tuotetta, pyrimme aina järjestämään asian niin, että se tuote saadaan asiakkaalle.” (Haastateltava C)

K-kauppioiden mukaan hieman tuotteesta riippuen suurin piirtein noin kolmessa kuukaudessa ehtii havaita, alkaako tuote käydä kaupaksi, vai pitääkö se myöhemmin poistaa valikoimasta. Vaikka kokonaismyynnin kannalta K-kauppiaille yksi tuotenimike on marginaalinen, haluavat he palvella asiakkaan tarpeita nimenomaan psyykkisen arvon vuoksi. Psyykkistä arvoa kuluttajille luo vaikutelma, että he itse pystyvät vaikuttamaan oman lähikauppansa toimintaan.

“Etniset tuotteet ovat sellaisia, mitä aika paljon kysellään: pakaste-falafelit, macadamia-pähkinät sekä tiettyjä erikoisia mausteita. Se on jotain sellaista, mihin Alepa tai Siwa ei kovin helposti taivu.

Lime-lehti on hyvä esimerkki. Yksi asiakas sitä ensiksi pyysi ja sitten asiakkailta alkoi tulla palautetta, että tuotetta ei saa juuri mistään muualta. Jotkut asiakkaat sitä hamstraavat, ja välillä sitä menee viisikin purkkia kerralla.

Me pystymme tilaamaan tavaraa sisään melkeinpä miltä tahansa yritykseltä, jos se toimii vastuullisesti ja sillä on omat asiat kunnossa. Tavarana pitää kuitenkin ansaita paikka hyllyssä. Jos yhden myyntierän myyminen kestää kuukausia, niin sitten pitää miettiä uudelleen. Ja jos tuote menee aina vanhaksi, niin ei me voida sitä silloin pitää.” (Haasteltava E)

Viimeinen psyykkiseen arvoon liittyvä empiirisessä osiossa esille noussut teema on K-kauppiain vaikutus lähiyhteisön toimintaan. K-kauppiain mukaan valtaosa pienempien kauppapaikkojen asiakkaista saapuu myymälään muutaman kilometrin säteeltä, mikä tarkoittaa sitä, että pääkaupunkiseudulla yhden myymälän vaikutusalue voi olla suhteellisen rajallinen. Kaikesta huolimatta pienellä ruokakaupalla voi olla suuri merkitys koko kaupunginosan identiteetissä siinä mielessä, että se nähdään merkittävänä osana koko lähiyhteisön toimintaa.

Kaupunginosassa vaikuttavat erilaiset järjestöt ja yhdistykset saattavat kysyä K-kauppiailta avustuksia. Haastattelujen mukaan myös erilaiset urheiluseurat saattavat kysyä sponsorointi- tai muuta tukea toimintaansa. Monesti K-kauppiat tukevat toimintaa, koska näkevät sen järkevänä myös liiketoimintansa kannalta.

“Kyllä osallistumme lähiyhteisön tapahtumiin, kaupunginosan eri yhdistysten toimintaan. Saatamme tukea toimintaa ruokalahjoituksilla tai lahjakorteilla kauppaan. Pyrimme olemaan myös siellä, missä ihmiset ovat.” (Haastateltava C)

K-kauppiat näkevät, että asiakkaiden ostokäyttäytymiseen voidaan vaikuttaa, jos tavoittaa ihmisiä myös myymälän ulkopuolella. K-kauppiasta tulee myös myymälän sisäpuolella helpommin lähestyttävä, mikäli hän osallistuu paikallisen yhteisön toimintaan.

”Välillä olemme vierailleet ala-asteen myyjäisissä, joissa meillä voi olla esimerkiksi lahjakasseja. --

Urheiluseurat ovat lähestyneet tosi paljon, mutta kaikkiin ei ruokakaupan ole helppo lähteä mukaan. Nuorisotalo on tuossa vieressä, ja sinne me lahjoitetaan ruokaa, jotta nuoret voivat sitten kokkailla. --

Ensiksi he (nuoret) ostivat meiltä jotain ja sen jälkeen he kysyivät, onko mitään, jota voisi lahjoittaa hyväntekeväisyyteen, ja me annoimme.” (Haastateltava B)

Tässä alaluvussa käsiteltiin siis empiirisiä löydöksiä psyykkisen arvon näkökulmasta. Teemahaastatteluissa merkittävimmät löydökset koostuivat henkilökohtaisesta palvelun merkityksestä, kaupan mielikuvasta ja imagosta, pyydättäessä asiakkaille tehtävistä

tuotetilauksista sekä vaikuttamisesta lähiyhteisön toimintaan. Vaikka eri kauppiaat antoivat erilaisia painoarvoja eri teemoille, kaikki edellä luetellut neljää teemaa olivat asioita, jotka nousivat selkeästi esille useammassa haastattelussa.

4.1.2. Hyötyarvo

Alkuun on todettava, että hyötyarvolla tarkoitetaan tutkielmassa ensisijaisesti sitä, että tuliko asiakkaan tarve tyydytettyä. Kuten luvussa 2 mainittiin, tämä tarkoittaa sitä, että tuliko jokin tuote ostettua tarkoituksenmukaisella ja tehokkaalla tavalla. (Babin ym. 1994)

Teemahaastattelujen perusteella tärkeimmät hyötyarvoon vaikuttavat tekijät K-kauppiaan asiakasarvon muodostamisessa ovat valikoiman laajuus, edulliset tuote-erät, kanta-asiakasedut, Tilaa ja nouda –konsepti sekä hintatietojen oikeellisuus.

Ensimmäisenä hyötyarvoa korostavana tekijänä kävi ilmi valikoiman merkitys. Kaikki näkivät tuotemäärän runsauden ja valikoiman laajuuden tekijänä, joka erottaa Keskon kaupan esimerkiksi kilpailevista S-ryhmän, Lidlin ja Suomen Lähikaupan myymälöistä.

”Valikoima. Suhteessa myymälän kokoon sortimenttia on tosi paljon. Vaikka kauppa on todella täynnä ja paikoin ehkä hieman ahdas, niin kyllä se vaan on niin, että parhaat kaupat täällä pääkaupunkiseudulla ovat sellaisia.” (Haasteltava E)

”Valikoima, joka on moninkertainen kilpaileviin ketjuihin verrattuna. Toisaalta on ihan selvää, että K-citymarketin tai Prismän valikoimiin ei pystytä vastaamaan. Pyritään haalimaan osamme asiakasvirrasta, josta tietty osuus siirtyy joka tapauksessa isompiin kauppapaikkoihin.” (Haasteltava D)

K-supermarket- ja K-market-ketjuissa kussakin myymälässä tarjolla olevien tuotteiden kokonaisuus muodostuu osin ketjuvalikoimasta sekä osin K-kauppiaan omasta valikoimasta. Haastatteluiden perusteella yhdeksi Keskon ruokakauppojen vahvuudeksi voidaan nähdä se, että valikoimaa pystytään räätälöimään kaupan lähialueen kuluttajien kulutustottumuksien mukaan. Ketjuvetoiset myymälät, kuten S-ryhmän tai Suomen Lähikaupan kaupat, eivät pysty

mukauttamaan tarjontaa yhtä voimakkaasti. Kulutustottumukset voivat vaihdella suurestikin esimerkiksi alueen tulotason, ikäjakauman sekä etnisten vähemmistöjen osuuden mukaan. Tyypillisenä esimerkkinä voidaan sanoa, että vaikkapa alkoholia ja einest tuotteita ostetaan keskimääräistä enemmän matalamman tulotason kaupunginosassa, kun taas korkeamman tuloluokan alueilla ostetaan keskiarvoa enemmän naudan sisäfilettä ja luomutuotteita. Näin ollen esimerkiksi pääkaupunkiseudun alue on jakautunut kaupunginosien perusteella erilaisiin mikromarkkinoihin, jossa kussakin on omat erityispiirteensä.

Yksi K-kauppias näkeekin, että mikromarkkinoihin liittyvää kilpailuetua tulisi entisestään vahvistaa niin, että ketjun suunnalta kauppiiaan vapauksia vaikuttaa valikoimaan tulisi lisätä.

“Ketjuvalikoima on ihan liian laaja, vaikka siellä on perustuotteita, kuten Heinzin ketsuppia, mutta on siellä myös yllättävän paljon skeidaa. Aina kun tulee esimerkiksi uutuuksia, osa niistä pääsee ketjuvalikoimaan, vaikka 90 prosenttia tuotteista katoaa ajan kuluessa, kun niiden myynti ei lähde lentoon.

Valikoima on liian raskas ja pitäisi vain luottaa siihen, että kauppias osaa tehdä oikeita juttuja. Varsinkin hävikkikerhissä tuotteissa - einekset, lihajalosteet ja pakattu lihakin - valikoima pitäisi saada pienemmäksi, ja kauppias sitten tilaa, mitä tilaa. --

Teoriassa ketjuvalikoimasta voi poistaa tuotteita, mutta käytännössä sitä ei kannata tehdä, koska seuraavassa valikoimapäivityksessä se pomppaa automaattisesti takaisin. Neljä kertaa vuodessa tulee aina valikoimapäivitys.

Eniten hävikkiä tulee aina kauppiaan omasta valikoimasta, mutta niihin on kuitenkin helppo reagoida. Tässä seuraavaksi voin katsoa raporttiyhdistelmää ja poistaa 40 juomaa omasta valikoimasta, mutta kun ne on poistettu, ongelma on ratkaistu. Ketjuvalikoimasta voisi hyvin nipistää 30 prosenttia pois.” (Haastateltava B)

Toinen keskeinen asia, joka korostui hyötyarvon näkökulmasta, oli edulliset tuote-erät. Vaikka Keskon ruokakauppojen hintamielikuva ei ole muun muassa ruokakorivertailujen perusteella edullisin verrattuna kilpaileviin ketjuihin, kuten Lidliin tai S-ryhmään, K-kauppiat pyrkivät tarjoamaan kuluttajille edullisia hintoja omalla ostotoiminnallaan. (HS.fi, 20.1.2015)

Ruokateollisuuden toimijat – kuten esimerkiksi lihateollisuuden toimijat HK-Ruokatalot, Atria ja Snellman tai vaikkapa panimoteollisuuden yhtiöt – myyvät K-kauppiaille ylijäämäeriä normaalia edullisempaan hintaan. Tietyissä tuoteryhmissä K-kauppiat pystyvät tarjoamaan kilpailijoita selvästi edullisempia hintoja kuluttajille melko säännöllisesti, koska ylijäämäeriä ostetaan teollisuudelta jopa viikoittain.

“Tietyt kaupat ovat profiloituneet sellaisiksi, että siellä on käytävät täynnä erätavaraa, etenkin Itä-Helsingissä. Lavoittain kamaa, mutta se vaatii volyyymia ja tilaa. Tässä myymälässä nuudelit ja pastat, peruskamat, liikkuvat erittäin hyvin. --

Keskolla on myös oma eräkauppa. Postituslistalle tulee päivittäin 1-3 ehdotusta, joissa on heikommät päiväykset.” (Haastateltava A)

“Viime viikolta hyvä esimerkki on se, että ostimme kuivalihoja. Saatiin normaalista ostohinnasta noin 70 prosenttia alennusta, ostimme 10 laatikkoa ja laitoimme ne kÄrryyn ja myyntihinnaksi tasarahan. Kuluttaja hyötyy, kun saavat tuotteita edullisesti samaan aikaan, kun me pystymme tekemään katteellista kauppaa.” (Haasteltava C)

Usein K-kauppiaille on eräkaupassa myös kaupankÄyntiÄ edistÄvä taka-ajatus: edullisesti teollisuudelta saatu tavaraerÄ voi toimia sisÄÄnvetotuotteena eli sellaisena tuotteena, jonka ensisijainen tarkoitus on houkutella asiakkaita sisÄÄn myymälÄÄn. Tietyt tuotteet myös edistÄvät kokonaisu-myntiÄ K-kauppioiden näkökulmasta.

“Kun asiakas tulee kauppaan, niin jos on hyviä tarjouksia, automaattisesti tarttuu joihin muuta mukaan. Tortilla-levy on hyvä esimerkki. Jos tortillan saa halvalla, niin asiakas tarttee siihen paljon muutakin. ÄkkiÄ siihen myy paketin jauhelihaa, salaatin aineksia ja yhden taco-kastikkeen.” (Haasteltava E)

K-kauppioiden teemahaastattelujen perusteella voidaan havaita, että osana heidän henkilökohtaista myyntityötä on se, minkälaisilla eri konsteilla myyntiÄ voidaan vauhdittaa juuri siten, että keskiostos kasvaa. Eräkauppa on yksi aspekti, joilla voidaan tehostaa myyntiÄ, mutta kyse on K-kauppioiden mukaan vielä monimutkaisemmasta kokonaisuudesta. K-kauppioiden tulisi muun muassa aistia, tuleeko yllÄtyksellisiä, esimerkiksi vuodenaikaan tai ajankohtaan liittyviä myyntipiikkejÄ tietyissä tuoteryhmissÄ. Myös elintarvikemarkkinoiden vaikutus kulutuskÄyttÄytymiseen on suuri, mutta hankalasti hahmotettavissa. Tästä johtuen kulutustottumuksien muutosten ennustaminen voi olla haastavaa.

“KyllÄ minÄ sanoisin, että tärkein (vaikuttava asia) on kauppiaan oma nenÄ. PitÄÄ aistia, mikä voi mennÄ kaupaksi. VÄitän olevani siinä kävelevÄ tietosanakirja. Ihan hyviä ja yksinkertaisia juttuja voi poimia esimerkiksi siitä, miten suuri merkitys mainonnalla on. - -

Kun näin ensimmäistä kertaa eilen illalla telkkarista Pringles-mainoksen, jossa kerrottiin, että ostamalla kaksi purkkia saa jalkapallon kaupan päälle, ostin tänään heti ensi töikseni hyllynlaidallisen tuotteita varastoon. Vaikka tästä ei ole tullut kauppaan mitÄÄn tiedotetta, että Pringlesillä on tÄlläinen kampanja päällä, siitä voi

olla 100-prosenttisen varma, että kun ulkona nurmikko alkaa viheriöimään, se hyllynpääty on kohta tyhjä.

Eli kaikella mitä seuraa ja havaitsee, on erittäin suuri merkitys.” (Haasteltava D)

Kolmas hyötyarvoon vaikuttava asia, joka nousi esille K-kauppioiden haastatteluissa, oli räätälöidyt tarjoukset. Osassa myymälöistä kaikista eniten tietyllä aikavälillä ostaneet asiakkaat saavat erikoisetuja. Ruokakesko sekä K-kauppiat saavat yksityiskohtaisia tietoja ostoista asiakastietojärjestelmistä. K-kauppioiden mukaan tyypillistä on, että pienemmissä kauppapaikoissa määrä on 100 suurinta asiakasta, mutta määrä voi vaihdella kauppapaikan mukaan. Asiakkaille myönnetään erityisiä alennuksia sekä tiettyinä ajankohtina jopa pieniä lahjoja kiitoksena siitä, että he ovat keskittäneet ostojaan juuri kyseiseen kauppaan. VIP-asiakkaita huomioidaan osassa kaupoista säännöllisesti myös niin, että heille lähetetään tietoa ainoastaan heille räätälöidyistä tarjouksista.

”Kaksi kertaa kuukaudessa lähetetään sähköpostia, jossa kerrotaan niistä hyvistä tarjouksista, jotka koskevat ainoastaan meidän kauppaamme. Kanta-asiakkaillemme lähetimme viime kuussa kangaskassit kiitoksena asiointista. --

Pyrimme saamaan asiakkaan sitoutumaan meihin jollakin tapaa ja muistamiset ovat toimivia juttuja. Äitienpäivänä tai isänpäivänä tai muina erikoispäivinä kanta-asiakkaille lähetetään tieto, että he saavat kaupastamme veloituksetta esimerkiksi suklaarasian, tai jotain muuta vastaavaa.” (Haastateltava C)

Neljäs teemahaastatteluissa voimakkaasti korostunut hyötyarvoon liittyvä seikka oli niin kutsuttu Tilaa ja nouda –konsepti. Ideana konseptissa on, että asiakas voi tilata ostoksensa verkosta ja sen jälkeen noutaa valmiiksi pakatut tavarat kaupasta. K-kauppioiden mukaan asiakkaan arvostavat sitä, että palvelua voidaan nopeuttaa etenkin suurissa kaupungeissa.

”Olen miettinyt, että tulevaisuudessa yksi myymälän ikkunoista voisi olla täynnä säilytyslokeroita, jotka aukeaisivat tarvittaessa molemmilta puolilta, siis myös ulkoa. Tällöin ihmiset voisivat noutaa ostoksensa myös kaupan aukioloaikojen ulkopuolella, mikä varmasti hyödyttäisi ja kiinnostaisi asiakkaita. Asiointin helppous varmasti korostuu.” (Haastateltava E)

Lopuksi viidentenä hyötyarvoon liittyvänä asiana esille nousi hintatietojen oikeellisuus. K-kauppioiden mukaan myymälöissä vaihdetaan edelleen suuri osa hintalapuista manuaalisesti eli käsin. Kun satoja eri hintatietoja joudutaan vaihtamaan ketjun vaihtuvien tarjousten takia kuukausittain, inhimillisen virheen riski korostuu. K-kauppioiden mukaan useilla kauppapaikoilla

on toistuvasti virheellisiä hintatietoja, koska lyhyessä ajassa hintatietojen vaihtaminen on erittäin työlästä.

Digitaaliset hinnannäytöt, joita on jo tietyissä Keskon ruokakaupoissa käytöissä, pienentäisivät huomattavasti hintalappuihin liittyvää riskiä.

“Tämän kokoisessa myymälässä voi yhdessä yössä vaihtua 800 tuotteen hinnat. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että meidän myymälässä ja muissa myymälöissä on jatkuvasti väärää hintoja. Kaikissa paikoissa, joissa on käsin vaihdettavat laput, ilmenee virheitä.

Sähköiset hinnannäytöt on iso investointi, mutta se maksaa itsensä pitkällä aikavälillä kuluja säästämällä takaisin. Jos yhdelle asiakkaalle käy kaksi kertaa tai useammin niin, että hinta on väärin, tulee valtavia asiakaspettymyksiä.”
(Haasteltava A)

Tässä alaluvussa käsiteltiin empiirisiä löydöksiä hyötyarvoon peilaten. K-kauppiaiden haastatteluissa hyötyarvo korostui etenkin viidessä esille nousseessa teemassa, jotka olivat valikoiman laajuus, edulliset tuote-erät, kanta-asiakasedut, Tilaa ja nouda –konsepti sekä hintatietojen oikeellisuus.

4.2. Kauppiiaan vaikutukset asiakasarvoon

Khalifan (2004) esittämän teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta on mielenkiintoista tarkastella, mitkä edellä mainituista psyykkiseen arvoon ja hyötyarvoon jaotelluista asioista liittyvät K-kauppiaiden vaikutusmahdollisuuksiin. Tässä kohtaa vaikutusmahdollisuudet on jäsennelty nettoasiakas-arvoon, asioinnin helppouteen (ts. kustannukset mm. etsinnästä ja hankinnasta) sekä tavarantoimittajan katteeseen.

Selkeimmin on hahmotettavissa ensisijaisesti hintoihin liittyvä tavarantoimittajan kate, johon kuuluvat lähtökohtaisesti edulliset tuote-erät sekä kanta-asiakasedut. Asioinnin helppouteen

voidaan luokitella kuuluvaksi valikoiman laajuus, Tilaa ja nouda –konsepti, hintatietojen oikeellisuus sekä tuotetilaukset pyydettyä.

Tämän tutkielman kannalta olennaisimpaan osa-alueeseen, nettoasiakasarvoon, voidaan hahmottaa henkilökohtainen asiakaspalvelu, kaupan mielikuva ja imago sekä vaikuttaminen lähiyhteisössä.

4.2.1. Nettoasiakasarvo

Kuten Khalifan (2004) teoreettista viitekehystä tutkimalla voidaan havaita, kaikki nettoasiakasarvoon liittyvät tekijät ovat sellaisia, joilla nähdään olevan kuluttajille ensisijaisesti psyykkistä arvoa.

Kaupan mielikuvan ja imagon sekä lähiyhteisössä vaikuttamisen lisäksi kaikki haastatellut K-kauppiat panostavat henkilökohtaiseen palveluun, joka tänä päivänä voi ilmetä eri muodoissa. Osana palvelua on K-kauppiaan jatkuva dialogi asiakaskunnan kanssa, vaikka 2000-luvulla erilaiset kanavat siihen ovat moninaistuneet. Kaikilla myymälöillä ei ollut omia Facebook-sivuja, mutta enemmistöllä kaupoista oli jatkuvia päivityksiä. Useat K-kauppiat näkivät sen olennaiseksi kommunikaatiokanavaksi asiakkaiden kanssa. Tyypillisesti Facebook-päivitykset liittyivät myymälään saapuneisiin tuote-eriin tai siihen, miten juhlapyhinä myymälä piti ovensa avoinna.

“Kun vähän aikaa sitten oli sellainen tilanne, että katkaravut oli kaikkialta lopussa, niin saimme sitten tilattua erän, jonka laitoimme itse rasioihin, ja josta kerroimme Facebookissa. Kun lähialueen asukkaat tiesivät, ettei sitä saa oikein mistään muualta, niin ei mennyt kauaakaan, kun kaikki oli jo myyty.” (Haastateltava E)

Samaan tapaan K-kauppiat tuntuivat ymmärtävän, mikä on kanta-asiakkaiden merkitys ruokakaupan liikevaihdolle. Kaikissa tutkielmassa tarkasteluissa myymälöissä oli vakioasiakkaita, jotka vierailivat kaupassa vähintään kaksi tai kolme kertaa viikossa.

K-kauppiat huomioivat itse tutut ja tärkeät asiakkaat, ja ohjeistavat myös henkilökuntaakin ottamaan kanta-asiakkaat huomioon. Juuri tämänkaltaisen henkilökohtainen palvelu muodostaa nettoasiakasarvoa.

”Meillä monet asiakkaat käy pari kolme kertaa viikossa, jotkut iäkkäämmät jopa päivittäin. Yleensä jutellaan jotain. Ne juttelee ainakin, jotka haluaa jutella. Jos muistaa, että asiakas osti karitsaa viime viikolla, niin kysyy: ’Miltä maistui?’ Osa saattaa ostaa paljon samoja juttuja koko ajan, mikä helpottaa muistamista.”
(Haastateltava B)

4.2.2. Asioinnin helppous

Tarkasteltaessa K-kauppiaan vaikutusmahdollisuuksia asioinnin helppous painottuu enemmän hyötyarvoon, sillä mukana oli hyötyarvoon määrittelemistäni teemoista valikoiman laajuus, Tilaa ja nouda –konsepti sekä hintatietojen oikeellisuus. Ainoa psyykkistä arvoa kuvannut teema, jonka katsoin kuuluvaksi asioinnin helppouteen, oli asiakkaiden pyynnöstä tehtävät tuotetilaukset.

Asioinnin helppouteen liittyvistä asioista K-kauppiat mainitsivat mahdollisina tulevina kehitettävänä asioina muun muassa kotiinkuljetuksen. Samaten useammissa kauppapaikoissa on mietitty jo itsepalvelukassoja, jotka omalta osaltaan saattaisivat heikentää kuluttajan näkökulmasta henkilökohtaisen palvelun mielikuvaa.

”Henkilöstökulut ovat kaupalle suuri menoerä. Kun tarve säästää kuluissa on suuri, itsepalvelukassat varmasti tulevat yleistymään. Sen sijaan, että neljällä kassalla olisi yhteensä neljä kassahenkilöä töissä, varmasti voisi riittää, että itsepalvelukassoilla neljää ihmistä palvelisi yksi kassahenkilö.” (Haastateltava A)

4.2.3. Tavarantoimittajan kate

Tavarantoimittajan kate liittyi selkeimmin ainoastaan hyötyarvoon, koska kyseessä oli se osa K-kauppiaan vaikutusmahdollisuuksista, joilla pystyttiin vaikuttamaan kuluttajalle tarjottavaan hintaan. Näihin liittyviä teemoja olivat edulliset tuote-erät sekä kanta-asiakasedut.

Tämän tutkielman näkökulmasta tavarantoimittajan katetta käsittelevä osio ei ole niin keskeinen, koska tarkoituksena ei ole arvioida ainoastaan hintojen vaikutusta asiakasarvoon.

4.3. Empiirisen osion yhteenveto ja uusittu viitekehys

Kuten edellisistä tutkielman kappaleista voidaan huomata, K-kauppiaille on käytössään runsaasti erilaisia keinoja, joilla voidaan vaikuttaa asiakasarvoon. Keskeisimpinä asioina esille nousivat teemahaastattelussa nimenomaan henkilökohtainen palvelu ja tuotevalikoiman laajuus.

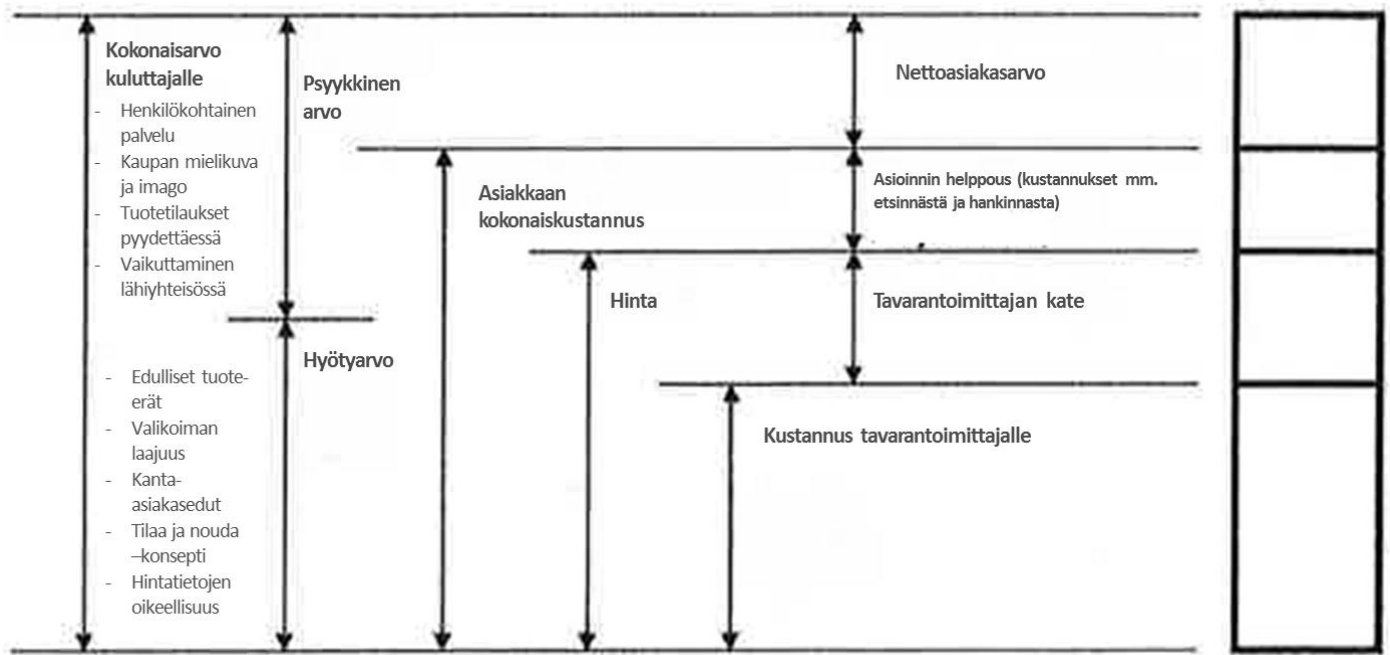
Mielenkiintoiseen valoon tulokset asettuivat siinä vaiheessa, kun niitä peilattiin Khalifan (2004) esittämään teoreettiseen viitekehykseen. Teemahaastattelussa nousi esille runsaasti tekijöitä, jotka toisaalta loivat psyykkistä arvoa kuluttajille ja toisaalta hyötyarvoa.

K-kauppiaiden vaikutusmahdollisuuksia analysoitaessa oli mielenkiintoista nähdä, miten mainitut osa-alueet jakoutuivat nettoasiakas-arvoon, asioinnin helppouteen ja tavarantoimittajan katteeseen. Erityisen mielenkiintoista tämän tutkielman näkökulmasta oli tarkastella nimenomaan nettoasiakas-arvoa, joissa keskeisimmät teemat olivat henkilökohtainen palvelu, kaupan mielikuva ja imago sekä vaikuttaminen lähiyhteisössä.

Empiirisen tutkimuksen pohjalta aiemmin tässä tutkielmassa esitettyä Khalifan (2004) teoreettista viitekehystä voidaan päivittää siltä osin, että kuvioon lisätään K-kauppiaiden haastattelussa nousseet teemat. Mainitut teemat voidaan lisätä kuvioon siten, että osa niistä

jakautuu hyötyarvoon muodostamiseen kuluttajille ja osa taas psyykkisen arvon muodostamiseen kuluttajille.

Seuraavassa on esitetty päivitetty teoreettinen viitekehys:



Kuva 7: Uusittu viitekehys: K-kauppiaiden vaikutusmahdollisuudet asiakasarvon vaihdantamalliin (mukailtu Khalifa, 2004).

Empiirisen osion analysoinnissa jaottelin esille nousseet teemat myös K-kauppiaiden omien vaikutusmahdollisuuksien perusteella nettoasiakasarvoon, asiainn helppouteen ja tavarantoimittajan katteeseen. Kuten aiemmin on todettu, tämän tutkielman kannalta keskeisintä on fokusoida operatiivisten toimintojen sijaan nimenomaan nettoasiakasarvoon, johon haastattelujen perusteella lukeutuivat henkilökohtainen palvelu, kaupan mielikuva ja imago sekä vaikuttaminen lähiyhteisössä.

Tämä mukailtu viitekehys pyrkii havainnollistamaan Khalifan (2004) mallia siten, että K-kauppiaiden tapauksen avulla saadaan konkreettisia esimerkkejä siitä, miten kokonaisvaltaisesti asiakasarvoa teoreettisessa viitekehyksessä oikeastaan tarkastellaan. Woodruffin (1997) määritelmän mukaisesti asiakasarvo voidaan nähdä myös yritysten kilpailuetuna, joten uusittu

teoreettinen viitekehys havainnollistaa pragmaattisella tasolla, mitä erottautuvuustekijät voivat olla vähittäiskaupan tapauksessa yksittäisessä myymälässä tai laajemmin ketjun tasolla.

Mukailtua viitekehystä voitaisiin edelleen jalostaa siten, että seuraavassa vaiheessa huomioitaisiin myös asiakasnäkökulma. K-kauppiaiden nettoasiakasarvoa luovat tekijöitä voitaisiin jaotella tärkeysjärjestykseen sen perusteella, miten asiakkaat kokevat saavansa niistä hyötyä.

5 POHDINTA

Edeltävässä luvussa kävin läpi teemahaastattelujen tuloksia eri teemoittain. Pyrin analysoimaan vaikutuksia etenkin peilaamalla teemoja Khalifan (2004) teoreettisen viitekehyksen kautta. Tässä luvussa esittelen, millä tavoin analysoinnissa ilmenneet tulokset peilautuvat aikaisempiin tutkimuksiin teoreettisesta näkökulmasta. Tämän lisäksi esitän suosituksia myös Keskolle sekä K-kauppiaille liikkeenjohdollisesta näkökulmasta. Tämän lisäksi käyn läpi aiheita, jotka voisivat nähdäkseni olla mielenkiintoisia jatkotutkimuksia ajatellen. Lopuksi esittelen vielä tiettyjä rajoitteita, jotka tulisi ottaa huomioon, kun tutkielmastani tehdään mahdollisia johtopäätöksiä.

5.1. Teoreettiset tulokset

Johdantoluvun kirjallisuuskatsauksen tiivistelmässä toin esille tutkielmani kannalta keskeisimpiä aiempia tutkimuksia. Tutkielmassani olen pyrkinyt syventämään yksityiskohtaisemmin sitä, minkälaisin eri tavoin Woodruffin (1997) määritelmä asiakasarvosta tai Zeithmalin (1988) määritelmä asiakkaan kokemasta laadusta voi ilmetä palveluntarjoajan näkökulmasta vähittäiskaupassa.

Butzin ja Goodstein (1996) tekemä asiakasarvon luokittelu odotettuun, toivottuun ja odottamattomaan tasoon sai myös resonanssia tutkielman empiirisestä osiosta. K-kauppioiden toiminta myymälän ulkopuolella ja kaupan toiminnan personointi juuri heihin nivoutuu asiakasarvon odottamattomaan tasoon.

Mitrosen (2002) tutkimus Keskon hybridioorganisaatioiden johtamisen oli tämän tutkielman kannalta olennainen siksi, että se linkittyi myös K-kauppioiden toimintaympäristöön eritoten kauppioiden ja ketjun välisen yhteistyön kautta. Myös Paulamäen (2007) aiempi tutkimus K-

kauppiaiden asemasta ketjuorganisaatiosta oli tärkeä huomioida, koska tuloksista kävi ilmi, että ketjukin voisi hyötyä, jos kauppiaiden toimintavapauksia lisättäisiin.

Oman tutkielmani teoreettiset tulokset nivoutuvat eritoten Paulamäen (2007) tutkimukseen siten, että empiirissä löydöksissä on esitetty käytännön tasolla, miten heidän mielestään asiakasarvoa voitaisiin edelleen kehittää lisäämällä kauppiaan toimintavapauksia. Käytännössä tämä voisi tapahtua esimerkiksi ketjun valikoimaa supistamalla ja kauppiaan oma valikoimaa kasvattamalla.

Teoreettisista tuloksista voidaan mainita myös, että tässä tutkielmassa hyödynnetyn Khalifan (2004) laatimaa asiakasarvon vaihdantamallia syvennettiin tapaustutkimuksen avulla. Empiirisen osion tuloksissa esitetyn uusitun teoreettisen viitekehyksen, joka on mukailtu versio Khalifan (2004) viitekehystä. Päivittämäni uusittu viitekehys osoittaa K-kauppiaiden vastauksiin pohjautuvan kenttätutkimuksen kautta, miten asiakasarvo voidaan jaotella eri osa-alueisiin vähittäiskaupan liiketoimintaympäristössä.

5.2. Liikkeenjohdolliset suositukset

Asiakasarvoa käsittelevä tutkielmani on sikäli ajankohtainen, että tutkimukseni tekemisen aikana Kesko julkisti uuden, voimakkaasti vähittäiskaupan murrokseen liittyvän strategiansa. Uusi strategia olikin välttämätöntä tehdä, jotta yhtiö pystyy kääntämään kurssinsa taistelussa ruokakaupan markkinaosuuksista. (Kauppalehti.fi, 27.5.2015)

Tutkimukseni empiirisessä osiossa esille nousivat K-kauppiaiden nettoasiakasarvoa nostavat tekijät, joita olivat varsinkin henkilökohtainen palvelu, kaupan mielikuva ja imago sekä vaikuttaminen lähiyhteisön toimintaan. Nettoasiakasarvoa nostavat tekijät ovat sellaisia osa-alueita, joissa nimenomaan K-kauppiaiden vaikutusmahdollisuudet korotuvat. Keskeisimpinä ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä palvelun ohella mainittiin puolestaan valikoiman laajuus.

Teemahaastattelujen perusteella kauppiasrakenne on Keskolle selkeä erottautumistekijä, vaikka se vaikuttaa osaltaan siihen, että se tekee yrityksestä vaikeasti hallittavan (Mitronen 2002;

Kauppalehti.fi, 27.5.2015). Tutkielmani perustella nettoasiakasarvoa lisääviä tekijöitä, kuten henkilökohtaista palvelua ja mielikuva ja imagoa, voitaisiin edelleen kehittää, mikäli K-kauppioiden toimintavapauksia suhteessa ketjuohjaukseen lisättäisiin.

Valikoiman laajuus on haastattelujen perusteella selkeästi ostopäätökseen vaikuttava asia. Kesko voisi tulevaisuudessa supistaa ketjuvalikoimaansa, jotta K-kauppiat voisivat räätälöidä oman kauppansa valikoiman, jotta se palvelisi juuri kaupan oman lähialueen tarpeita. Tällä tavoin esimerkiksi kauppiaille olisi lisätä vaihtoehtoja vaikkapa luomu- tai einest tuotteiden osalta riippuen siitä, mikä on kyseisten tuotteiden menekki kullakin alueella. Näin Kesko pystyisi vielä voimakkaammin erilaistamaan tarjoamaa suhteessa kilpailijoihin, kuten S-ryhmään ja Lidliin.

Teemahaastatteluissa kävi ilmi, että K-kauppiat hyödyntävät myös persoonaansa liiketoiminnassaan eri tavoilla. Keskon näkökulmasta olisi suotavaa, että K-kauppiaille tulisi luoda selkeämmät ohjeet sen suhteen, miten K-kauppiaan tulisi brändätä myös itseään. Kauppiaan persoonaan liittyvään brändäämiseen K-kauppiaille tulisi nähdäkseni tarjota myös koulutusta. Nyt K-kauppiaan markkinointiviestintään ja mainontaan liittyvä toimintakenttä on niin laaja, että sen hallitseminen kiihtyvän teknologisen kehityksen myötä on yhtä vaikeampaa. Joka tapauksessa K-kauppiaan voimakkaampi brändääminen toisi lähikaupan entistä lähemmäksi kuluttajaa ja koko lähiyhteisön toimintaa.

5.3. Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tutkimuksen empiirisessä osassa kävi ilmi useita mielenkiintoisia seikkoja, jotka keskittyvät K-kauppioiden luoman asiakasarvon ympärille. Nämä teemat soveltuisivat erinomaisesti jatkotutkimusten aiheiksi.

Yksi mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe liittyy siihen, miten K-kauppioiden myyntityön ja asiakasarvon eroavaisuuksia myymälän koon ja ketjun perusteella. Kuten aiemmin on todettu, tässä tutkielmassa on fokusoitu eritoten sellaisiin K-supermarket- ja K-market-ketjun

kauppapaikkoihin, jotka ovat suhteellisen pienikokoisia. Eroavaisuudet suurempien myymälöiden – kuten K-citymarket-ketjun hypermarkettien – ja pienempien kauppojen K-kauppioiden työnkuviissa voivat olla suuriakin. Olisikin mielenkiintoista nähdä, missä määrin K-kauppioiden työ eroaa K-citymarket-ketjussa verrattuna vaikkapa K-market-ketjuun. Miten Ruokakeskon suuremmissa kauppapaikoissa luoda asiakasarvoa, jos työ muistuttaa enemmän yritysjohtajan työtä kuin pienemmissä myymälöissä?

Toinen mielenkiintoinen aihe vähittäiskaupan ja asiakasarvon näkökulmasta nivoutuu eritoten asiakasnäkökulmaan. Kuten kirjallisuuskatsauksessa luvussa 2 on esitetty, asiakasarvo määritetään poikkeuksetta nimenomaan asiakkaan näkökulmasta. Johtuen siitä, että tässä tutkielmassa on tarkasteltu myyjäosapuolen eli K-kauppioiden näkemyksiä asiakasarvosta, erityisen mielenkiintoista olisi, jos ruokakauppojen asiakasarvo voitaisiin tutkia asiakkaiden mielipiteitä kartoittamalla.

Kolmas mahdollinen jatkotutkimuksen aihe keskittyy kotimaisen elintarvikekaupan suurimpaan toimijaan, S-ryhmään. Tässä tutkielmassa pyrittiin selvittämään, miten kauppiasyrittäjäyys mahdollistaa asiakasarvon synnyttämistä päivittäisessä arjessa. Olisi mielenkiintoista tietää, minkälaisia asioita nousisi esille nimenomaan asiakasarvon näkökulmasta S-ryhmän osuuskuntamallissa, jos kartoitettaisiin kenttätutkimuksen keinoin esimerkiksi myymäläpäälliköiden tuntemuksia eri S-ryhmän ketjuissa.

Neljäs pohtimani mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe liittyy K-kauppioiden ja asiakkaiden väliseen viestintään. Sosiaalisen median palveluiden – kuten Facebookin, Twitterin ja Instagramin – käyttö on yleistynyt huomattavasti. Useat vähittäiskaupan toimijat käyttävät niitä kommunikoidessaan asiakkaiden kanssa. Esimerkiksi yhteisöpalvelu Facebookissa voi yhdellä kaupalla olla toisaalta maksettua mainontaa, mutta myös arkisempaa viestiä kaupan aukioloajoista sellaisille ihmisille, jotka ovat tykänneet palvelutarjoajan Facebook-sivuista. Teemahaastattelussa kävi ilmi, että osa K-kauppiasta hyödyntää Facebookia aktiivisesti, mutta osalla ei ole omia sivuja lainkaan. Mielestäni se, miten vähittäiskaupassa hyödynnetään Facebookia toisaalta markkinointiin ja toisaalta asiakasviestintään, olisi mielenkiintoinen tutkimuksen aihe etenkin, kun eroavaisuuksia eri K-kauppioiden toiminnassa oli tämän tutkimuksen toteuttamishetkellä.

5.4. Tutkimuksen rajoitteet

Koen, että aikaisemmasta yhteistyöstäni Keskon K-kauppiaiden kanssa oli tutkielman toteuttamisen kannalta hyötyä. Empiiristä tutkimusta tehdessä ilmapiiri oli vapautuneempi ja rennompi verrattuna siihen, jos olisin ollut haastateltaville aivan uusi tuttavuus.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten K-kauppiat luovat asiakasarvoa henkilökohtaisella myyntityöllään. Sain vaikutelman, että osalle haastateltavista asiakasarvo oli käsitteenä hieman vaikea, vaikka osasin sitä tavallaan ennakoidakin. Teemahaastatteluissa toin asian hahmottamisen helpottamiseksi esille asiakasarvon käsitteen, joka on esitelty myös tämän tutkielman johdannossa.

Tutkimuksen tuloksiin on suhtauduttava siinä mielessä kriittisesti, että ne edustavat tässä tapauksessa K-kauppiaiden eli palveluntarjoajan näkökulmaa, vaikka tutkielmassakin on todettu, että kuluttaja aina viime kädessä määrittelee asiakasarvon. Tämä on hyvä muistaa, kun tarkastelee uudistettua teoreettista viitekehystä, johon kaikki keskeisimmät empiirisessä tutkimuksessa nousseet teemat on kiteytetty.

Tämän lisäksi on syytä huomioida, että tutkielmassani haastateltiin ainoastaan kauppiaita, jotka toimivat pääkaupunkiseudulla. Mahdollisten johtopäätösten tekemisessä tulee muistaa, että tulokset ja K-kauppiaiden esille nostamat teemat voivat poiketa siitä, mitä kuluttajat arvostavat pienemmissä kaupungeissa tai maaseudulla.

Kirjallisuuskatsauksessa toin esille keskeisimpiä käsitteitä, jotka liittyvät tämän tutkielman aiheeseen. Teoriaosassa esille nousseet teemat loivat hyvän pohjan empiirisen tutkimuksen aineiston analysoinnille. Kaiken kaikkiaan pidin tutkimusaihetta antoisana ja mielenkiintoisena etenkin siksi, että aiemmin vastaavalaista tapaustutkimusta ei K-kauppiaiden asiakasarvosta ja myyntityöstä ei ole tehty.

6 YHTEENVETO

Tässä tutkielmassa tutkimusongelmana oli miten asiakasarvoa voidaan luoda henkilökohtaisella myyntityöllä K-kauppiaan liiketoiminnassa. Pyrin lähestymään tutkimusongelmaa seuraavien alaongelmien avulla:

- Millainen rooli K-kauppialla on asiakasarvon synnyttämisessä?
- Miten K-kauppiat pyrkivät tunnistamaan tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakasarvoon?

Tutkimus koostui sekä teoreettisesta että empiirisestä osasta. Kirjallisuuskatsauksessa pureduin eritoten asiakasarvon ja henkilökohtaisen myyntityön käsitteisiin. Asiakasarvon määritelmä tässä tutkielmassa pohjautui Zeithamlin (1988) määritelmään, jossa asiakasarvo miellettiin erityisesti kuluttajien tekemien uhrausten sekä saamien hyötyjen väliseksi suhteeksi. Asiakasarvon merkityksen tärkeyttä pyrittiin korostamaan huomioimalla, että Woodruff (1997) ensimmäisenä näki asiakasarvon kilpailueduksi yrityksille. Kirjallisuuskatsauksen loppuun koostin yhteenvedon tämän tutkielman kannalta tärkeimmistä aiemmista tutkimuksista.

Tutkielman teoreettinen viitekehys oli Khalifan (2004) esittelemän asiakasarvon vaihdantamalli, jossa asiakasarvoa tuotiin esille psyykkisen arvon ja hyötyarvon näkökulmasta kuluttajille. Samassa viitekehyksessä asiakasarvo oli jaoteltu hinnan lisäksi myös tavarantoimittajan katteeseen, asioinnin helppouteen ja nettoasiakasarvoon. Khalifan (2004) teoreettinen viitekehys oli erityisen merkittävä siksi, että se kokosi konkreettisella ja kokonaisvaltaisella tavalla asiakasarvon luomisen osa-alueita yhdeksi kattavaksi kokonaisuudeksi.

Empiirinen osuus tässä tutkimuksessa oli luonteeltaan kvalitatiivinen. Tein yhteensä viisi semi-strukturoitua teemahaastattelua, joissa haastateltavina oli K-kauppiat. Haastattelujen määrässä pyrin arvioimaan saturaatiota. Käytännössä haastattelujen tekeminen loppui siinä vaiheessa, kun ne alkoivat sisällöltään muistuttaa toisiaan entistä enemmän, eikä uutta tietoa ollut saatavilla enää suhteessa yhtä paljon kuin aiemmin.

Haasteltavien valinnassa huomioitiin se, että kaikki K-kauppiat olivat kauppapaikoissa, joissa myymälän koko oli suhteellisen rajallinen, mikä osaltaan mahdollisti henkilökohtaisen myyntityön tekemisen. Haasteltavien valinnassa huomioitiin myös se, että kauppapaikat sijaitsivat erilaisilla asuinalueilla. Tutkielmassa mukana olleiden K-kauppioiden myymälät eivät myöskään sijainneet kovin lähellä toisiaan. Haasteltavien valintaan vaikutti myös se, että haasteltavilla oli myös suhteellisen erilaiset kokemustaustat.

Empiirisen tutkimuksen tuloksia peilattiin Khalifan (2004) teoreettisen viitekehyksen näkökulmasta. Merkittävää oli, että teemahaastattelussa nousi esille useita teemoja, jotka loivat asiakasarvoa toisaalta hyötyarvon ja toisaalta psyykkisen arvon näkökulmasta.

Tutkimuksen teoreettisten tulosten osalta totesin, että olennaisimmat asiakasarvon osa-alueet liittyivät eritoten nettoasiakasarvoon. K-kauppioiden vaikutusmahdollisuuksissa nämä koskettivat haastattelujen perusteella eritoten henkilökohtaista palvelua, kaupan mielikuvaa ja imagoa sekä K-kauppiain vaikuttamista lähiyhteisön toimintaa. Mukailtu, uusittu teoreettinen viitekehys osoitti myös kauppioiden teemahaastatteluihin pohjautuen, miten asiakasarvo voidaan jaotella eri osa-alueisiin nimenomaan vähittäiskaupan liiketoimintaympäristössä.

Annoin myös liikkeenjohdollisia suosituksia Keskolle ja K-kauppiaille. Paulamäen (2007) aikaisempaan tutkimukseen viitaten voidaan myös todeta, että K-ryhmän kilpailuetua voisi lisätä, jos kauppioiden toimintavapauksia lisättäisiin muun muassa kauppiain oman valikoiman suhteellista osuutta kasvatettaisiin. Tämän lisäksi ketjun tulisi antaa K-kauppiaille selkeät suuntaviivat sen suhteen, miten K-kauppioiden tulisi hyödyntää omaa persoonaansa ja omaa brändiään liiketoiminnassa.

Lopuksi esittelin myös tutkielman perusteella kiinnostavia aiheita mahdollisille jatkotutkimuksille. Mielenkiintoista aiheita olisivat asiakasarvon toteutuminen suuremmissa ruokakaupoissa, kuten hypermarketeissa, asiakasarvon määrittäminen kotimaisessa ruokakaupassa nimenomaan asiakkaiden näkökulmasta, asiakasarvon toteutumiseen S-ryhmän osuuskuntamallissa sekä K-kauppioiden jatkuvaan viestintään ja kommunikaatioon asiakkaiden kanssa sosiaalisen median palvelujen kautta.

LÄHTEET

Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1998a). *Business Market Management: Understanding Creating and Delivering Value*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Anderson, J.C. & Narus, J.A. (1998b), "Business marketing: understand what customers value.", *Harvard business review*, Vol. 76 No. 6, pp. 5–15.

Anderson, J. C. & Narus, J. A. & Van Rossum, W. (2006). Customer value proposition in business markets. *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 3, pp. 91-99.

Arnold, M. J. & Reynolds, K. E. (2003). Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing*, 79 (2003), pp. 77-95.

Babin, B. J. & Darden, W. R. & Griffin, M. (1994). Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. *Journal of Consumer Research*, Vol. 20, (March 1994), pp. 644-656.

Berman, B. & Evans J. R. 2007. *Retail Management. A Strategic Approach*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

Blocker, C. & Cannon, J. & Panagopoulos, N. & Sager J. (2012). The role of the sales force in value creation and appropriation: New directions for research. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. XXXII, no. 1 (winter 2012), pp. 15-27.

Butz, Jr, H. E. & Goodstein, L. D. (1996) Measuring Customer Value: Gaining the strategic advantage, *Organizational Dynamics*, Vol. 24 No. 3, pp. 63-78.

Cova, B. & Dalli, D. & Zwick, D. (2011). Critical perspectives on consumers' role as 'producers'. Broadening the debate on value co-creation in marketing processes. *Marketing Theory*, 11 (3) 2011, pp. 231-241.

Day, G. (1990). *Market-Driven Strategy: Processes for Creating Value*, The Free Press, New York, NY.

De Chernatony, L. & Harris, F. & Dall'Olmo Riley, F. (2000). Added value: its nature, roles and sustainability. *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. ½, pp. 39-54.

Dixon, A. & Tanner Jr., J. (2012). Transforming selling: why it is time to think differently about sales research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. XXXII, no.1 (winter 2012), pp. 9-13.

Flint, D. & Woodruff, R. & Gardial, S. (1997). Customer Value Change in Industrial Marketing Relationships. *Journal of Industrial Marketing Management*, Vol. 26 (1997), pp. 163-175.

Gale, B.Y. (1994), *Managing Customer Value. Creating Quality and Service that Customers Can See*, The Free Press, New York, NY.

Grönfors, M. (1982). *Kvalitatiiviset kenttätömenetelmät*, WSOY, Helsinki.

Grönroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, No. 5, pp. 407-419.

Haas, A. & Snehota, I. & Corsaro D. (2012). Creating value in business relationships: The role of sales. *Industrial Marketing Management*, Vol. 41 (2012), pp. 94-105.

Haavisto, P. (1993). *Keskon kosto: Keskon sota Niskasia vastaan*. Bonaventura, Helsinki.

Higgins, K. T. (1998). The value of customer value analysis. *Marketing Research*, Vol. 10, No. Winter/Spring, pp. 39-44.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki 2001.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Helsinki: Tammi 2009.

Hohenschwert, L. (2012). Salespeople's value creation in customer interaction: an empirical study. *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 11, No. 2, pp. 145-166.

Holbrook, M. B. & Hirschman, E. C. (1982). The experimental aspects of consumption: fantasies, feelings and fun. *Journal of Consumer Research*, Vol. 9, No. 2., pp. 132-140.

Huber, F. & Herrmann, A. & Morgan, R.E. (2001). Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, No. 1, pp. 41-53.

Jolson, M. A. (1997). Broadening the scope of relationship selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17 (4), 75-88.

Jones E. & Brown, S. & Zoltners, A. & Weitz, B. (2005). The changing environment of selling and sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. XXV, no. 2 (spring 2005), pp. 105-111.

Jones E. & Chonko, L. & Rangarajan, D. & Roberts, J. (2007). The role of overload on job attitudes, turnover intentions, and salespeople performance. *Journal of Business Research*, Vol. 60 (2007), pp. 663-671.

Khalifa, A.S. (2004), "Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration", *Management Decision*, Vol. 42 No. 5, pp. 645–666.

Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Tampere.

Mannermaa, K. (1989). *Toimintavapaus kaupan yhteistyöryhmässä. Tulkinta-avaimen kehittäminen K-kauppiaan kokemuksen perusteella*. Tampereen yliopisto, Tampere.

Mitronen, L. (2002). *Hybridioorganisaation johtaminen – Tapaustutkimus kaupan verkostoorganisaatiosta*. Tampere: Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 877.

Mitronen, L. & Lindblom, A. (2015). Asiakaslähtöiset liiketoimintamallit menestyvät. *Kehittyvä kauppa 5/2015 – Kaupan tekijät 2015*.

- Moncrief, W. & Marshall, G. (2005). The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, Vol 34. (2005), pp. 13-22.
- Mäkelä, K. (1980). *Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet*. Teoksessa: Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. (Toim. Klaus Mäkelä). Gaudeamus, Helsinki.
- Ojajarju, J. (1988). *Keskon armoilla*. Erasmus, Helsinki.
- Parasuraman, A. (1997). Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2., pp. 154-161.
- Payne, A.F. & Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 83-96.
- Paulamäki, J. (2007). *Kauppiasyrittäjän toimintavapaus ketjuyrityksessä – Haastattelututkimus K-kauppiiaan kokemasta toimintavapaudesta agenttiteorian näkökulmasta*. HSE Print, Helsinki.
- Peltola, H. (2009). Kauppakisan voittajat ja voitettut. Teoksessa Koistinen, K. & Lammi, M. & Raijas, A. (toim.) (2009) *Kaupasta kaikille*. Kuluttajatutkimuskeskuksen kirjoja 5. s. 164-176.
- Peltola, H. (2015). Hyytelöä ja hytinää. *Kehittyvä kauppa 5/2015 – Kaupan tekijät 2015*.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation, *Journal of Interactive Marketing*, 18 (3), pp. 5-14.
- Reichheld, F. F. (1994). Loyalty and renaissance of marketing. *Marketing Management*, Vol. 2, No. 4, pp. 10-20.
- Reichheld, F.F. & Markey R.G. Jr. & Hopton, C. (2000). The loyalty effect: the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*, Vol. 12, No. 3, pp. 134-139.
- Rintamäki, T., Kuusela, H. & Mitronen, L. (2007) Identifying Competitive Customer Value Propositions in Retailing, *Managing Service Quality*, Vol. 17 No. 6, pp. 621-634.

Römer-Paakkanen, T. (2002). *Family entrepreneurship in a retail chain – the grocer's household-enterprise complex*. Helsingin yliopisto, taloustieteen laitos, väitöskirja, julkaisu nro. 33.

Szymanski, D. (1988). Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to Personal Selling Concept. *Journal of Marketing*, 66 (3), 98-111.

Sweeney, J. & Soutar, Geoffrey N. (2001). Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, Vol. 77 (2001), pp. 203-220.

Thompson, H. (1998). What do your customers really want? *Journal of Business Strategy*, July-August, pp. 17-21.

Tuomi, J. & Sarajärvi A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 6. Painos. Tammi, Helsinki.

Turley, L. W. & Milliman R. E. (2000). Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence. *Journal of Business Research*, Vol. 49, Issue 2 (August 2000), pp. 193-211.

Ulaga, W. & Eggert, A. (2005). Relationship value in business markets: the construct and its dimensions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12 (1), 73-99.

Uusitalo, H. (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma*. WSOY, Helsinki.

Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68 (1), 1-17.

Woodruff, R. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of Marketing Science*, Vol 25., No. 2., pp. 139-153.

Wotruba, T. (1991). The Evolution of Personal Selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11, 3 (Summer), 1-12.

Wyner, G. A. (1996). Customer valuation: linking behavior and economics. *Marketing Research*, Vol. 8, Summer, pp. 36-43.

Zeithaml, V. A. (1988) Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52 No. 3, July, pp. 2-22.

Internet-lähteet:

<https://k-ruokakauppias.fi/ura-kauppiaana/kauppiaana-toimiminen/k-ruokakauppiaan-toimenkuva/> (Haettu 28.4.2015)

Kesko, vuosiraportti 2014. <http://kesko2014.kesko.fi> (Haettu 28.4.2015)

Helsingin Sanomat 20.1.2015: "Lidl pesi kilpailijansa HS:n hintavertailussa".
<http://www.hs.fi/talous/a1421645043515> (Haettu 14.5.2015)

Kauppalehti 27.5.2015: "Kesko trimmaa itsensä kilpailukuntoon".
<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/kesko-trimmaa-itsensa-kilpailukuntoon/Xtt5PwKt> (Haettu 31.5.2015)

LIITTEET

Liite 1: Kysymysrunko semi-strukturoituihin K-kauppioiden haastatteluihin

- 1) Kuinka pitkään olette toimineet K-kauppiaina?
- 2) Mikä sait teidän aikoinaan kiinnostumaan kauppiasurasta ja kauppiasvalmennuksesta?
- 3) Millä tavoin pyritte erottumaan kilpailevista ketjuista?
- 4) Minkä luulette olevan tärkein syy siihen, että kuluttaja valitsee teidän myymälänne, eikä kilpailevan ketjun kauppa?
- 5) Minkälaisista asioista asiakkaat toivovat lisätietoa?
”Asiakasarvo määritellään useimmiten niin, että kyse on asiakkaiden saamien hyötyjen ja uhrauksien välisestä suhteesta.”
- 6) Miten luotte asiakasarvoa asiakkaille?
- 7) Millä muilla keinoin asiakkaille pystytään tarjoamaan arvoa paitsi edullisilla hinnoilla?
- 8) Millä tavoin pyritte ennakoimaan asiakkaittenne kulutustottumuksia?
- 9) Miten suuri vaikutus asiakkaiden toivomuksilla on tuotevalikoimaanne? Millä muilla keinoin päivitätte oman myymälänne valikoimaa?
- 10) Minkälaista palautetta saatte suoraan asiakkailta? Entäpä henkilökunnan kautta?
- 11) Miten omassa työssänne pyritte pitämään huolta siitä, että kanta-asiakkaanne saavat hyvää palvelua?
- 12) Millä muilla keinoilla pidätte yhteyttä asiakkaisiin kuin pelkästään myymälässä olemisella?
- 13) Kuinka paljon saatte tietoa ketjulta asiakastytyväiskyselyistä? Entäpä mystery shoppereiden vierailuista?
- 14) Minkälaisia ominaisuuksia myymälässä pitäisi erityisesti kehittää, jotta asiakkaat saisivat mahdollisimman hyvää palvelua?
- 15) Minkälaisia muutoksia teknologinen kehitys tuo ruokakaupassa asiointiin kuluttajille? Pyrittekö olemaan aktiivisesti mukana muutoksessa?