

TAMPEREEN YLIOPISTO

Johtamistieteiden laitos

**ASIAKASLUPAUSTEN STRATEGINEN JOHTAMINEN
VÄHITTÄISKAUPASSA**

Esimerkkeinä Keskon ketjut

Budget Sport, K-market, Musta Pörssi ja Intersport

Yrityksen taloustiede, markkinointi
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2008
Ohjaaja: Hannu Kuusela

Suvi Leppänen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto Johtamistieteiden laitos, yrityksen taloustiede, markkinointi

Tekijä: LEPPÄNEN, SUVI
Tutkielman nimi: Asiakaslupausten strateginen johtaminen vähittäiskaupassa – Esimerkkeinä Keskon ketjut Budget Sport, K-market, Musta Pörssi ja Intersport
Pro gradu -tutkielma: 99 sivua, 1 liitesivu
Aika: Huhtikuu 2008
Avainsanat: asiakaslupaus, vähittäiskauppa, strategiakartta, vähittäisketju

Menestyäkseen yrityksen täytyy luoda asiakkailleen ylivoimaista arvoa kilpailijoihinsa nähden. Tämä arvo voi koostua utilitaristisista, sosiaalisista tai hedonistisista ulottuvuuksista. Yritys ilmaisee strategiansa mukaisen asiakasarvon asiakaslupauksessaan, jonka jatkuva toteuttaminen edellyttää koko organisaation sitoutumista. Asiakaslupausia ja niiden toteuttamista käsittelevä kirjallisuus keskittyy pääasiassa yritysten väliseen liiketoimintaan, joten tarve ilmiön tarkastelulle kuluttajamarkkinoilla on selkeä.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on analysoida erilaisten asiakaslupausten johtamista vähittäiskaupassa ja aihetta lähestytään erityisesti strategisen johdon näkökulmasta. Tutkimusongelma on, miten erilaisia vähittäiskaupan asiakaslupauksia johdetaan strategisesti. Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena ja tutkimuksen kohteiksi on valittu neljä asiakaslupausiltaan erityyppistä Keskon ketjua: Budget Sport, K-market, Musta Pörssi ja Intersport. Tutkimuksessa paneudutaan ensin asiakaslupaukseen käsitteenä. Asiakaslupaus-ilmiön taustaa pohjustetaan käsittelemällä asiakasarvo-ajattelua ja asiakasarvon ulottuvuuksia. Tutkimuksessa esitellään myös erilaisia asiakaslupaustyyppejä ja paneudutaan asiakaslupaukseen strategisena valintana. Empiriaosuutta ohjaavaksi pääviitekehikseksi nostetaan Kaplanin ja Nortonin strategiakartta-malli, joka korostaa asiakaslupauksia strategian kulmakivinä.

Tutkimuksen empiria-aineisto on hankittu haastattelemalla kunkin ketjun strategisesta johdosta vastaavaa ketjujohtajaa. Haastattelut on toteutettu keskustelunomaisina teema-haastatteluina. Aineiston luokittelua ja analyysiä on tehty ensin ketjukohtaisesti, kunnes on ollut mahdollista rakentaa ketjujen toimintaa kuvaavat strategiakartat. Lisäksi on suoritettu tapausten välistä analyysiä, jossa on haastatteluaineistoa subjektiivisesti tulkitsemalla arvioitu yhteneväisyyksiä ja eroja ketjujen toiminnan painopisteissä ja havainnollistettu näitä matriisin avulla.

Ketjujen strategiset painotukset eroavat toisistaan asiakaslupausten tarjoamien lähtökoh-tien mukaisesti. Ketjujen asiakaslupausten johtamisen erot konkretisoituvat esimerkiksi kauppapaikka- ja myymäläratkaisuisissa, valikoimatyössä, asiakaspalvelun laajuudessa, palvelutuotteiden tarjoamisessa ja asiakasjohtamisessa. Erityisen selkeästi asiakaslupa-uksen strategisen johtamisen kokonaisuudesta erottuu kuitenkin inhimillisen pääoman johtamisen osa-alueiden, kuten rekrytoinnin ja koulutuksen, merkitys. Sen sijaan strate-giakartta-mallissa erikseen esiin nostettu innovaatioprosessien johtaminen ei juurikaan nouse esiin ketjujen toiminnan tarkastelussa.

Sisällys

1 Johdanto	6
2 Tutkimustehtävän täsmennys	8
2.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset	8
2.2 Tutkimusmenetelmät	9
2.3 Tutkimuksen kulku	12
3 Asiakaslupaus	14
3.1 Asiakaslupaus on arvolupaus asiakkaalle	14
3.2 Asiakasarvo asiakaslupauksen lähtökohtana	15
3.3 Asiakasarvon ulottuvuudet	17
3.3.1 Erilaisia asiakasarvon luokitteluja.....	17
3.3.2 Utilitaristiset arvon ulottuvuudet.....	18
3.3.3 Sosiaaliset arvon ulottuvuudet.....	19
3.3.4 Hedonistiset arvon ulottuvuudet.....	20
3.4 Erilaisia asiakaslupauksia	21
4 Asiakaslupaus osana yrityksen strategiaa	25
4.1 Asiakasarvo-ajattelu yrityksen strategian taustalla	25
4.2 Strategiakartta	27
4.2.1 Taloudellinen näkökulma.....	29
4.2.2 Asiakasnäkökulma.....	29
4.2.3 Sisäinen näkökulma.....	29
4.2.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma.....	31
5 Tutkimuksen empiirisen osuuden toteutus	32
5.1 Kohdeyrityksen esittely	32
5.1.1 Kesko.....	32
5.1.2 Tarkasteluun valitut Keskon ketjut.....	32
5.2 Aineisto ja sen käsittely	33
5.2.1 Aineiston keruu.....	33
5.2.2 Aineiston käsittely ja analysointi.....	35
5.3 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus	36
6 Asiakaslupaukset ja niiden taustat tarkasteluun valituissa Keskon ketjuissa	40
6.1. Budget Sport	40
6.1.1 Budget Sportin strategian taustaa ketjujohtajan kuvaamana.....	40
6.1.2 Asiakaslupauksen tarkastelua: Liikuttavan halpa urheilukauppa.....	42
6.2 K-market	43
6.2.1 K-marketin strategian taustaa ketjujohtajan kuvaamana.....	43
6.2.2 Asiakaslupauksen tarkastelua: Kauppiaas hoitaa homman.....	44
6.3 Musta Pörssi	45
6.3.1 Mustan Pörssin strategian taustaa ketjujohtajan kuvaamana.....	45
6.3.2 Asiakaslupauksen tarkastelua: Asiantuntija palveluksessasi.....	46
6.4 Intersport	47
6.4.1 Intersportin strategian taustaa ketjujohtajan kuvaamana.....	47
6.4.2 Asiakaslupauksen tarkastelua: Parasta palvelua ja urheilukaupan ykkösmerkkejä.....	49

7 Asiakaslupausten strateginen johtaminen tarkasteluun valituissa Keskon ketjuissa	51
7.1 Strategiakartta-ajattelun soveltaminen vähittäiskauppaan ja valittuihin Keskon ketjuihin	51
7.2 Toimintojen johtamisen prosessit	52
7.2.1 Kauppapaikat ja myymäläratkaisut	52
7.2.2 Valikoima ja ostotoiminta	56
7.2.3 Asiakaspalvelun laajuus ja palvelutuotteet	59
7.2.4 Hinnoittelu	63
7.3 Asiakasjohtamisen prosessit	65
7.3.1 Asiakkaiden valinta	65
7.3.2 Asiakashankinta	66
7.3.3 Asiakkaiden säilyttäminen ja asiakassuhteen kasvu	70
7.4 Innovaatioprosessit	74
7.5 Oppimisen ja kasvun näkökulma: aineettoman pääoman johtaminen	76
7.5.1 Inhimillinen pääoma	76
7.5.2 Informaatiopääoma	81
7.5.3 Organisaatiopääoma	83
8 Johtopäätökset ja pohdinta	85
8.1 Budget Sportin strategiakartta	85
8.2 K-marketin strategiakartta	86
8.3 Mustan Pörssin strategiakartta	87
8.4 Intersportin strategiakartta	88
8.5 Ketjujen strategisen johtamisen osa-alueiden suhteet asiakaslupauksiin	89
8.6 Pohdinta	92
Lähteet.....	94
Liite 1: Tutkimuksen temahaastattelukysymykset	100

Sivut 40–93 rajattu julkisuudelta 1.6.2011 saakka

Kuvioluettelo

Kuvio 1 Tutkimuksen teoria- ja empiriaosuuksien muodostama kokonaisuus	s. 13
Kuvio 2 Toimintamalli	s. 27
Kuvio 3 Strategiakartta	s. 28
Kuvio 4 Budget Sport -ketjun strategiakartta	s. 85
Kuvio 5 K-Market-ketjun strategiakartta	s. 86
Kuvio 6 Musta Pörssi -ketjun strategiakartta	s. 87
Kuvio 7 Intersport-ketjun strategiakartta	s. 88

Taulukkoluetelo

Taulukko 1 Kauppapaikka-, ja myymäläratkaisut, ketjujohtajien kertomana	s. 54
Taulukko 2 Valikoimat ja ostotoiminta, ketjujohtajien kertomana	s. 57
Taulukko 3 Asiakaspalvelun laajuus ja palvelutuotteet, ketjujohtajien kertomana	s. 60
Taulukko 4 Mainonnan keskeiset piirteet, ketjujohtajien kertomana	s. 68
Taulukko 5 Asiakkaiden säilyttäminen ja asiakassuhteen kasvu, ketjujohtajien kertomana	s. 71
Taulukko 6 Inhimillisen pääoman johtaminen, ketjujohtajien kertomana	s. 77
Taulukko 7 Strategisen johtamisen osa-alueiden suhteet asiakaslupauksiin	s. 90

1 Johdanto

Kuluttajien nousseen vaatimustason takia yrityksen menestystä ei takaa enää laadukkaiden tuotteiden ja palvelujen tarjoaminen mahdollisimman edulliseen hintaan. Kuluttajat vaativat yrityksiltä huippulaadun ja kohtuuhintaisuuden lisäksi muun muassa vaihtoehtoja, nopeutta, uudistumista, yksilöllisyyttä, helppoutta ja miellyttävää asiakaspalvelua. Lisäksi yrityksiltä odotetaan yhä useammin tyydytystä asiakkaiden kokemus- ja elämysnäлкään (esim. Pine & Gilmore 1998).

Kuluttajille tarjotaan erilaisia hyötyjä vastineeksi heidän tuotteesta tai palvelusta maksumalleen hinnalle ja muille sen hankintaan tai käyttöön liittyville kustannuksille ja uhrauksille. Hyötyjen ja kustannusten erotusta kutsutaan asiakkaan saamaksi arvoksi (Anderson & Narus 1998, 54). Asiakas saa yritykseltä ylivoimaista arvoa, jos käyttökokeemus on hyvin suotuisa verrattuna asiakkaan odotuksiin ja kilpailijoiden tarjoamaan arvoon (Cravens & Piercy 2003, 15).

Jotta yritys voisi pärjätä kovassa kilpailussa luomalla ylivoimaista arvoa asiakkailleen, on sen ymmärrettävä kuluttajien ostoksien tekoon vaikuttavien motiivien moninaisuus (Rintamäki, Kanto, Kuusela & Spence 2006). Yrityksen on myös ymmärrettävä, että kuluttajien tarpeet, vaatimukset ja preferenssit ovat hyvin erilaisia, eikä kaikkien palveleminen ole mahdollista (Anderson & Narus 1998, 131–132). Yritys pyrkii strategiansa perusteella luomaan itselleen ainutlaatuisen ja arvoa tuottavan aseman markkinoille (Porter 1996, 68).

Strategiassa kuvataan sitä, miten yritys aikoo luoda arvoa kohderyhmäänsä kuuluville asiakkaille ja myös sitä, miten arvoa tuotetaan yrityksen osakkaille ja muille sidosryhmille. Yritys ilmaisee asiakkailleen luomansa arvon asiakaslupauksessaan (Kaplan & Norton 2004). Jatkuva asiakasarvon tuottaminen edellyttää, että yrityksen rakenne ja toiminnot ja johtaminen on järjestetty sen mukaisesti. Perinteisimmissä organisaatiokenteissa vastuu asiakasarvon tuottamisesta on delegoitu markkinointiosastolle. Todellinen keskittyminen asiakasarvon luomiseen vaatii kuitenkin koko organisaation yhteinäistä sitoutumista asiaan (Goodstein & Butz 1998, 22).

Kaplan ja Norton (2004) ovat kehittäneet niin kutsutun strategiakartan kuvaamaan strategian elementtejä ja niiden välisiä yhteyksiä. Strategiakartat korostavat erilaistettuja asiakkaille kohdistettuja arvolupauksia eli asiakaslupauksia strategian kulmakivinä ja asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä kestävä arvonluonnin perustana. Yrityksen on määritettävä selkeä kohderyhmä tyydyttävä asiakaslupaus. Organisaatiot toteuttavat strategisia valintojaan ja asiakaslupauksiaan sisäisillä prosesseillaan. Sisäisten prosessien ja aineettoman pääoman johtaminen on toteutettava jatkuvasti asiakaslupauksen toteutuminen huomioiden.

Strategiakartta-mallin avulla voidaan hahmottaa se, miten yritys luo arvoa asiakkailleen (Kaplan & Norton 2004). Sitä, että yritys ymmärtää oman asiakaslupauksensa toteuttamisen kokonaisuuden, voidaan pitää kohdeasiakkaiden onnistuneen palvelemisen, ja sitä kautta menestyksen, edellytyksenä nykypäivän pirstaloituneessa kulutusympäristössä. Asiakaslupauksia käsittelevä kirjallisuus painottuu selkeästi yritysten väliseen liiketoimintaan ja vähittäiskaupan asiakaslupauksia käsittelevää tutkimusta ja kirjallisuutta on toistaiseksi saatavilla hyvin vähän, joten tarve aiheen tutkimukselle on selkeä. Mielenkiinto aiheeseen perustuu myös henkilökohtaiseen kiinnostukseen vähittäiskauppaympäristöä kohtaan. Tässä tutkimuksessa analysoidaan erilaisten asiakaslupausten johtamista ja lähestytään aihetta erityisesti vähittäiskaupan strategisen johdon näkökulmasta. Tutkimuksen kohteiksi on valittu neljä asiakaslupausiltaan erityyppistä Keskon vähittäiskauppaketjua.

2 Tutkimustehtävän täsmennys

2.1 Tutkimuksen tavoite, tutkimusongelma ja rajaukset

Tässä tutkimuksessa tutkitaan asiakaslupausten johtamista vähittäiskaupan alan yrityksessä. Tutkimuksessa eritellään ja analysoidaan asiakaslupausten sisältöjä, niiden strategista roolia sekä niiden johtamisen eri käytäntöjä neljässä eri tapauksessa. Tutkimusongelma on siis:

Miten erilaisia vähittäiskaupan asiakaslupauksia johdetaan strategisesti?

Tutkimuksessa eritellään ja analysoidaan oleellisia johtamisen painopisteitä erilaisten asiakaslupausten täyttämiseksi, eikä täten kartoittamaan kaikkia vähittäiskauppayrityksen sisäisiin prosesseihin tai aineettoman omaisuuden kehittämiseen liittyviä toimintoja. Tätä voidaan perustella Kaplanin ja Nortonin (2004, 47) huomiolla: Yritys tuottaa arvoa sadoilla prosesseillaan samanaikaisesti. Strategisen johtamisen ydin on niiden kriittisten prosessien tunnistaminen, jotka ovat asiakaslupausten lunastamisen kannalta tärkeimmät. Kaikkia yrityksen prosesseja on johdettava hyvin, mutta erilaistavien, strategisten prosessien on saatava erityistä huomiota ja keskittymistä osakseen. Tutkimuksen empiriaosan haastateltavat on valittu tarkastelun strateginen taso huomioiden: Haastateltavat ovat kyseisten vähittäiskaupan ketjujen ketjujohtajia eli strategisen johdon edustajia.

Vaikka yhteyksiä pyritäänkin löytämään, tutkimuksessa ei keskitytä asiakaslupausten ja johtamiskäytäntöjen välisiin kausaalisuhteisiin, vaan prosesseihin. Tutkimuksessa paneudutaan asiakaslupausten sisältöön ja lunastamiseen, ei niinkään lupausten kehittämiseen. Tutkimus rajataan koskemaan asiakaslupausten johtamista vähittäiskaupan toiminnan kannalta, eli keskitytään käytäntöihin, joita nimenomaan vähittäiskauppaorganisaatio itse tekee oman asiakaslupauksensa toteuttamiseksi. Tämä tarkoittaa, että tarkastelutaso on esimerkiksi tuotteisiin liittyen vähittäiskaupan valikoimatason ratkaisuissa, eikä esimerkiksi tarkastella yksittäisten valikoimaan kuuluvien tuotebrändien asiakaslupausten toteutumista, joka on pääasiassa tuottajan tai maahantuojan hallinnassa.

Tutkimuksellinen jännite syntyy vertailtaessa erilaisten asiakaslupausten johtamista erityyppisissä vähittäiskauppaketuissa.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimukseen kuuluu kirjallisuuteen perustuvan teoriaosion lisäksi empiriaosuus, jossa tutkimusongelmaa lähestytään laadullisin menetelmin tapaustutkimuksena. Laadullisen tapaustutkimuksen käyttö on yleistynyt talous- ja johtamistieteellisessä tutkimuksessa (Gummesson 2000, 83). Laadulliset tutkimusmenetelmät ovat ensisijaisesti kuvailevia ja päätelmiin perustuvia ja siksi niitä usein ajatellaankin ”pehmeinä” metodeina. Niissä keskitytään pääasiassa sellaisiin todisteisiin, jotka mahdollistavat tapahtumien merkitysten ymmärtämisen. Laadullisen tutkimuksen vahvuus on siinä, että sillä voidaan selvittää tai valaista asioita ja tuoda esiin mahdollisia selityksiä, eli toisin sanoen etsiä ja löytää merkityksiä (Gillham 2000, 10).

Laadullinen tutkimus sopii sellaisten monimutkaisten kokonaisuuksien tutkimiseen, jotka ovat muiden, kontrolloidumpien menetelmien ulottumattomissa. Laadullisin menetelmin on mahdollista päästä ryhmän tai instituution pinnan alle, nähdä ja ymmärtää sisältäpäin, mitä todella tapahtuu (Gillham 2000, 11). Tutkijan on laadullisessa tutkimuksessa tiedostettava roolinsa tulkitsijana, havainnoijana ja subjektiivisten arvioiden ja analyysien tekijänä. Rooli on suurempi kuin kvantitatiivisten tutkimusasetelmien standardisoidusti toteutetussa datankeruussa tai tilastollisessa analyysissä. Laadulliseen tutkimukseen on kohdistettu kritiikkiä liittyen juuri subjektiivisuuteen. Subjektiivisuutta voidaan pitää kuitenkin edellytyksenä ymmärryksen aikaansaamiselle (Stake 1995, 41–45).

Tapaustutkimuksen kohteena voi olla yksittäinen tapaus, esimerkiksi yksilö, ryhmä, organisaatio, instituutio tai suurempi yhteisö. Tutkimus voi myös keskittyä samanaikaisesti useisiin tapauksiin (Gillham 2000, 1). Tapaustutkimuksen ominaispiirre, tapausten vähäinen lukumäärä, mahdollistaa toisen ominaispiirteen eli tapauksista kerätyn yksityiskohtaisen informaation suuren määrän ja syvyyden (Gomm, Hammersley & Foster 2000, 2–3). Tapaustutkimuksen etuna onkin kokonaisvaltaisen eli holistisen näkemyksen saaminen tietystä ilmiöstä tai tapahtumasarjasta (Gummesson 2000, 86). Tapaustut-

kimuksen kolmatta ominaispiirrettä voidaan havainnollistaa vertaamalla sitä kokeelliseen, koeasetelmin toteutettavaan tutkimukseen. Myös jälkimmäisessä voidaan tutkia vähäistä määrää tapauksia, mutta asetelmaan liittyy vahvasti muuttujien suora kontrollointi. Kokeessa tutkija luo tutkittavan tapauksen, kun taas tapaustutkimuksessa tutkija koostaa tapaukset luonnollisesti ilmenevistä sosiaalisista tilanteista (Gomm ym. 2000, 2–3).

Tapaustutkimuksen valinta tutkimusstrategiaksi on perusteltua, jos jokin tai useat seuraavista ehdoista täyttyvät: ”mitä-”, ”miten-” ja ”miksi-”kysymykset ovat tutkimuksessa keskeisellä sijalla; tutkijalla on vähäinen kontrolli tapahtumiin; aiheesta on vain vähän aiempaa empiiristä tutkimusta ja tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävän elämän ilmiö (Yin 2003, 5–9).

Tässä tutkimuksessa kaikki edellä mainitut ehdot täyttyvät, joten tapaustutkimus on perusteltu valinta tutkimusstrategiaksi. Ensinnäkin, tutkimusongelma on asetettu ”miten-”kysymykseksi, eli ”*Miten erilaisia asiakaslupauksia johdetaan strategisesti?*”. On myös olennaista selvittää, mitä asiakkaille luvataan ja miksi lupaus on juuri tällainen. Täten myös ”mitä-” ja ”miksi-”kysymykset ovat keskeisiä. Toiseksi, on selvää, että tutkijalla on vähäinen kontrolli yrityksissä tehtäviin strategisiin valintoihin ja toimintoihin. Kolmanneksi, asiakaslupaus-näkökulmasta tehtyjä yritysten strategisia valintoja koskevia empiirisiä tutkimustuloksia on melko vähän saatavilla ja asiakaslupaus on aiemmassa tutkimuksessa käsitteenäkin melko jäsentymätön. Neljänneksi, tutkimuskohteina on neljä toiminnassa olevaa vähittäiskauppaketjua, joiden johtaminen tapahtuu tässä ajassa, elävässä elämässä, inhimillisten päätösten ja toimenpiteiden kautta.

Carson, Gilmore, Perry ja Gronhaug (2001, 69) korostavat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkimustulokset ovat kontekstin, teoreettisen herkkyyden ja tutkijan taitojen funktio, joten tilastollisten yleistysten teon sijaan tutkimuksen arvo perustuu kontekstiperusteiseen relevanssiin ja tarkoituksenmukaisuuteen. Vaikka laadullinen tapaustutkimus ei ole oikea valinta tutkimuksen lähestymistavaksi, jos tutkimuksen tavoitteena on tilastolliseen otantaan perustuva yleistäminen, sen keinoin on Staken (1995, 7–8) mukaan mahdollista vahvistaa luottamusta aiempiin yleistyksiin tai muunnella niitä hieman, esimerkiksi vastaesimerkkien myötä. Gummesson (2000; 89, 96) painottaa, että tapaustutkimuksen kohdalla koko yleistämiskäsitettä on lähestyttävä uudella tavalla, joka perus-

tuu tapauksen ja ilmiön syvään ymmärrykseen. Voidaan jopa sanoa, että sosiaalisessa kontekstissa yleistäminen ei ole merkityksellistä, sillä sosiaaliset ilmiöt ovat hyvin tilannesidonnaisia.

Yinin (2003, 31–32) mukaan useita tapauksia sisältävässä tapaustutkimuksessa on mahdollista suorittaa analyttistä yleistämistä, jossa empiirisiä tutkimustuloksia verrataan aiempiin teorioihin ja jos useammat tapaukset tukevat samaa teoriaa, niiden tarkistus on mahdollista. Stake (1995, 7–8) sitä vastoin korostaa, että todellinen tarkoitus tapaustutkimuksessa on seikkaperäisyys ja yksityiskohtaisuus. Ensisijainen pyrkimys on näyttää, millainen tapaus tai tapaukset ovat, ei osoittaa, kuinka se vastaa muita tai eroaa muista. Tapaustutkimuksessa korostetaan ainutlaatuisuutta, mikä edellyttää luonnollisesti muidenkin tapausten tuntemista, mutta ensisijaisesti halutaan ymmärtää tapausta itseään.

Denzin ja Lincoln (1998b, 88–89) jakavat tapaustutkimukset kolmeen eri tyyppiin tavoitteiden, perusoletusten sekä tapausten lukumäärän ja luonteen perusteella. Itsessään arvokkaassa tapaustutkimuksessa tutkija on kiinnostunut tietystä, ainutlaatuisesta tapauksesta, johon halutaan syvää ymmärrystä. Välineellisessä tapaustutkimuksessa sitä vastoin tavoitellaan laajempaa ilmiön ymmärtämistä, eli kyseinen tapaus on kiinnostava yleisellä tasolla, ei itsessään. Tällöin tapaus valitaan huolellisesti määritellyn tutkimusongelman perusteella. Kolmatta tapaustutkimustyyppiä, kollektiivista tapaustutkimusta, voidaan pitää välineellisen tapaustutkimuksen laajennettuna versiona. Tutkimus muodostuu useista yksittäisistä tapauksista, joiden välinen koordinaatio tai rinnasteisuus on oleellista.

Tämä tutkimus voidaan määritellä Denzinin ja Lincolnin (1998b) tyypittelyn mukaan lähinnä kollektiiviseksi tapaustutkimukseksi. Tutkimuksen neljä vähittäiskauppaketjua on valittu tutkimusongelman perusteella, erilaiset asiakaslupaukset huomioiden. Vaikka tavoitteena onkin kunkin tapauksen kohdalla syvä, kokonaisvaltainen ymmärrys, pääasiallisena kiinnostuksen kohteena on asiakaslupauksen johtaminen ilmiönä.

Jo tutkimusasetelman suunnitteluvaiheessa aloitettu teoriapohjan rakentaminen toimii perustana empiirisen datan keruu-, käsittely- ja analyysiratkaisuille (Yin 2003, 33). Koska tapaustutkimuksen keskeisenä tavoitteena on tietyn tapauksen tai tapausten määrittely ja analysointi, on tapausten valinnan oltava huolellista ja perusteltua. Staken

(1995, 4–5) mukaan tärkein kriteeri tapausten valintaan on kysymys: Mitä voimme oppia juuri tästä tapauksesta? Tutkimusongelmaa heijastaen, mitkä tapaukset mahdollistavat todennäköisimmin ymmärryksen, teorian tai käsitejärjestelmän kehittämisen tai muokkaamisen. Myös tapausten saavutettavuus ja kohteiden yhteistyöhalukkuus vaikuttavat valintaan.

Kollektiivisessa tapaustutkimuksessa on kiinnitettävä huomiota valittavien tapausten väliseen monimuotoisuuteen ja tasapainoon (Stake 1995, 6). Creswellin (1998, 120) mukaan suositeltava strategia kollektiivisen tapaustutkimuksen tapausten valintaan on valita mukaan hyvin erilaisia tapauksia tuomaan esiin kattavasti eri näkökulmia ilmiöön. Muita vaihtoehtoja tapausten valintastrategioiksi ovat esimerkiksi ääripäätapauksen, hyvin tyypillisten tapausten, aiempaa ymmärrystä vahvistavien tai haastavien tapausten tai kriittisten tapausten valitseminen tarkasteluun.

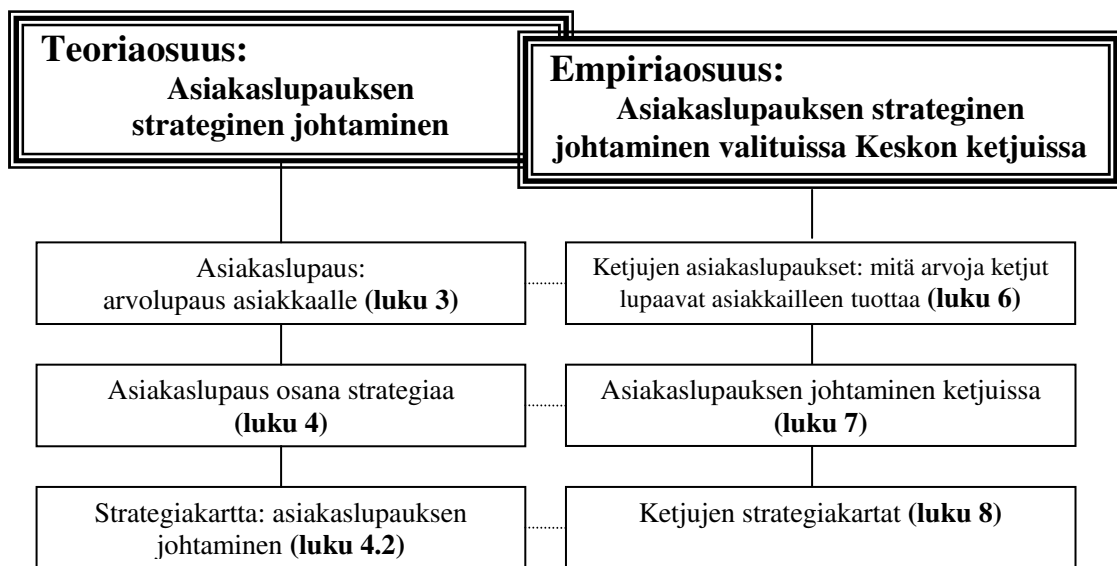
Tutkimuksen kohteeksi valittiin neljä Kesko-konsernin vähittäiskauppaketjua. Ketjujen valinta tapahtui tarkoituksenmukaisesti, harkintaa käyttäen. Yleisesti saatavilla olevan informaation perusteella kohteiksi valittiin ketjut, joiden asiakaslupaukset eroavat selvästi toisistaan ja näin muodostavat tarkasteluun vertailuasetelmaa. Näin on mahdollista saada aikaan monipuolinen käsitys vähittäiskaupan johtamisesta erilaisten asiakaslupausten tilanteissa. Tutkimuksessa tarkastellaan neljää Keskon ketjua: Budget Sportia, K-marketia, Mustaa Pörssiä ja Intersportia. Keskossa on suoritettu hiljattain strategiaudistusten myötä konserniin kuuluvien ketjujen asiakaslupausten täsmennys. Saatavilla olevan julkisen viestintämateriaalin perusteella voidaan karkeasti luokitella Budget Sportin asiakaslupaus *hintavetoiseksi* eli operatiivista tehokkuutta korostavaksi, K-marketin ja Mustan Pörssin *palveluvetoiseksi* eli asiakasläheisyyttä korostavaksi ja Intersportin *tuotejohtajuuteen ja kokemuksellisuuteen nojaavaksi* (Kaplan & Norton 2004; Tracey & Wiersema 1993; Hope & Hope 1998, 74; Anderson ja Narus 2004, 140–142).

2.3 Tutkimuksen kulku

Tutkimuksen teoria- ja empiriaosuuksien muodostamaa kokonaisuutta havainnollistetaan kuviossa 1 (sivu 13). Tutkimusraportin luvut kolme ja neljä käsittävässä teoriaosuudessa paneudutaan ensin asiakaslupaukseen käsitteenä. Asiakaslupauksia ilmiö-

nä pohjustetaan käsittelemällä niiden lähtökohtana toimivaa asiakasarvo-ajattelua ja asiakasarvon eri ulottuvuuksia. Luvussa kolme esitellään myös erilaisia asiakaslupaus-tyyppejä. Luvussa neljä paneudutaan kirjallisuuden pohjalta asiakaslupaukseen strategi-sena valintana. Laajimmin käsitellään Kaplanin ja Nortonin (2004) strategiakartta-mallia, joka nostetaan myös empiriaosuutta ohjaavaksi pääviitekehyykseksi.

Tutkimusraportin luvussa viisi esitellään empiriaosuuden toteutus. Luvussa kuvataan kohdeyritystä, kohderyhmän valintaa, aineiston keruuta ja analyysiä. Lopuksi arvioi-daan tutkimuksen laatua ja luotettavuutta. Luvut kuusi ja seitsemän esittelevät empi-riaosuuden tuloksia. Luku kahdeksan sisältää tutkimuksen johtopäätökset ja jatkotutki-musmahdollisuudet.



Kuvio 1 Tutkimuksen teoria- ja empiriaosuuksien muodostama kokonaisuus

3 Asiakaslupaus

3.1 Asiakaslupaus on arvolupaus asiakkaalle

Käsitteitä arvolupaus ja asiakaslupaus (value proposition / customer proposition / customer value proposition) käytetään hyvin yleisesti markkinoinnin ja yritysjohtamisen kirjallisuudessa, mutta vain harvoissa tilanteissa käsitteitä tai niiden sisältöä on määritelty tarkemmin. Erityisesti yritysten välisillä markkinoilla asiakaslupaus-käsitteen käyttö on yleistynyt voimakkaasti viime vuosina (Anderson, Narus & van Rossum 2006).

Webster (1994) määrittelee arvolupauksen ilmaisuksi sille, miten yritys aikoo tuottaa asiakkaalle ylivertaista arvoa. Hän korostaa myös arvolupauksen tärkeyttä sekä yrityksen sisäisenä että ulkoisena välineenä. Yrityksen sisällä se auttaa koko henkilöstöä paneutumaan asiakkaiden vaatimuksiin, ja ulkoisesti se on väline yrityksen asemointiin asiakkaiden mielessä. Arvolupauksen pitäisi täten olla yrityksen tärkein yksittäinen toimintaa ohjaava periaate. Websterin määritelmässä arvolupaus kohdistetaan siis asiakaille, eli siinäkin tapauksessa voidaan puhua asiakaslupauksesta. Kaplan ja Norton (2004, 31) määrittelevät asiakaslupauksen yrityksen strategian elementiksi, jonka tarkoitus on selventää ne ehdot, joilla yrityksessä luodaan asiakkaille arvoa.

Vaikka arvolupaus- ja asiakaslupaus-käsitteitä eri lähteissä usein käytetäänkin tarkoittamassa hyvin samankaltaisia asioita, niiden välillä on mahdollista nähdä selkeä merkitysero: Arvolupauksia tehdään asiakkaiden lisäksi myös osakkaille, henkilöstölle ja erilaisille ulkoisille sidosryhmille, kuten jakelijoille (Ulrich & Brockbank 2005). Täten asiakaslupaus voidaan määritellä asiakkaille kohdistetuksi arvolupaukseksi. Lisäksi esimerkiksi Kaplan ja Norton (2004) käyttävät toisinaan termiä asiakasarvolupaus.

Myös brändeistä puhuttaessa käytetään brändilupaus- tai brändiarvolupauskäsitettä (esim. Doyle 2001; Aaker 2004), mutta brändiä ja sen omaa arvolupausa sinällään voidaan ajatella yrityksen asiakaslupauksen yhtenä osana, kuten esimerkiksi Kaplan ja Norton (2004) strategiakartta-mallissaan esittävät.

Kirjallisuuslähteiden lisäksi myös yritysten viestinnässä käytetyissä käsitteissä on havaittavissa epäselvyyttä ja epäyhteneväisyyttä. Tämän tutkimusprosessin aikana on havaittu, että asiakaslupauksen kaltainen viesti voi esimerkiksi sisältyä yritysten toiminta-ajatukseen, missioon tai tunnuslauseeseen. Tässä tutkimuksessa ei olekaan oleellista käsitellä asiakaslupauksia ainoastaan tilanteissa ja yrityksissä, joissa se on juuri tällä nimikkeellä ilmaistu. Sen sijaan on tarkoituksenmukaista ajatella asiakaslupauksia yleisempänä yrityksen strategisena valintana siitä, mitä arvoa se haluaa asiakkaille tarjota, olkoon se ilmaistu minkä käsitteen muodossa tahansa.

Tästä lähtien tässä tutkimuksessa käytetään kyseisessä merkityksessä käsitteenä asiakaslupaus, koska se korostaa hyvin sitä, että kyseinen lupaus tehdään juuri asiakkaille eikä muille sidosryhmille. Myös esimerkkiyrityksessä Keskossa käytetään yleisesti kyseistä termiä.

3.2 Asiakasarvo asiakaslupauksen lähtökohtana

Asiakasarvo-käsitteen määrittelyt ovat hyvin moninaisia, ja ne riippuvat tutkimusten konteksteista, metodologioista ja mittareista (Rintamäki ym. 2006, 9). Kirjallisuudessa termejä arvo (value), asiakasarvo (customer value) ja asiakkaan kokema arvo (customer perceived value) käytetään paljon rinnakkain tai hyvin samankaltaisesti määriteltynä. Lisäksi termiä asiakasarvo käytetään usein myös merkitsemässä sitä rahallista arvoa, joka tietyllä asiakkaalla on yritykselle, toisin sanoen kuvaamassa yksittäisen asiakassuhteen merkitystä yritykselle (Payne & Holt 2001). Tässä tutkimuksessa keskitytään kuitenkin asiakasarvoon arvona, jota yritys tarjoaa asiakkailleen. Näiden termejä asiakasarvo ja asiakkaan kokema arvo pidetään tässä yhteydessä synonyymeinä.

Dumond (2000, 1062) nostaa esiin arvo-käsitteen aiemmissa eri määrittelyissä (esim. Zeithaml 1988 tai Woodruff 1997) esiintyvät yhteiset teemat. Määrittelyissä yhdistetään arvo tuotteen tai palvelun käyttöön ja kuluttaja havaitsee arvon subjektiivisesti. Määrittelyjen mukaan arvo muodostuu tyypillisesti sen kautta, että asiakas luopuu jostakin saadakseen jotakin.

Aiemmin asiakasarvon on ajateltu rakentuvan hinta-laatu -suhteesta (Sweeney & Soutar 2001, 204). Tämä ajatusmalli on kuitenkin jo aikoja sitten huomattu aivan liian suppeaksi (esim. Holbrook & Hirschman 1982; Bolton & Drew 1991; Treacy & Wiersema 1993). Hinnan ja laadun lisäksi kuluttajan kokeman arvon käsitteeseen on todettu kuuluvan esimerkiksi asioinnin mukavuus, oston jälkeiset palvelut ja luotettavuus (Treacy & Wiersema 1993). Zeithaml (1988, 14) määrittelee asiakkaan kokeman arvon kuluttajan kokonaisarvioksi tuotteen tai palvelun hyödystä. Hyötyarvio perustuu kuluttajan kokemuksiin siitä, mitä hän on antanut ja saanut. Myös Kotler ja Keller (2006, 25) sekä Cravens ja Piercy (2003) määrittävät arvon tuotteen hankintaan liittyvien kokonaisyötyjen ja kokonaiskustannusten erotukseksi. Woodruff (1997) määrittää asiakkaan kokeman arvon asiakkaan preferensseiksi ja arvioiksi tuoteominaisuuksista, suorituskyvystä ja seurauksista asiakkaan käyttäessä tuotetta tavoitteidensa saavuttamiseen.

Holbrook (2006) määrittelee asiakasarvon interaktiiviseksi, suhteelliseksi preferenssi-kokemukseksi ja hän korostaa kuluttajan kokemassa arvossa neljää elementtiä. Ensimmäinen on interaktiivisuus. Arvo syntyy subjektin eli asiakkaan ja objektin eli tuotteen vuorovaikutuksessa. Toinen elementti on kokemuksellisuus. Sillä Holbrook (2006) viittaa ostotapahtumaan ja tuotteeseen keinona saavuttaa asiakkaan haluamia kokemuksia. Kolmas elementti on arvon relativistisuus eli suhteellisuus. Kuluttajan kokema arvo muuttuu tilanteen, ajankohdan ja paikan muuttuessa. Neljäs elementti on preferenssi. Asiakkaan arvioidessa arvoa, hän suosii jotain johonkin toiseen nähden.

Asiakasarvoa voidaan käsitellä transaktiolähtöisenä eli tiettyyn kulutustilanteeseen liittyvänä tai pitempään asiakassuhteeseen perustuvana. Asiakassuhteella itsellään voi siis olla merkittävä vaikutus asiakkaan kokemaan kokonaisarvoon. Kiinteässä asiakassuhteessa asiakas myös keskittää arvionsa tietyn tuotteen tai palvelutapahtuman sijaan koko suhteeseen (Ravald & Grönroos 1996).

Tässä tutkimuksessa asiakkaan kokema arvo määritellään edellisten näkemysten pohjalta seuraavasti: Asiakas arvo on suhteellinen, tuotteen tai palvelun käyttöön liittyvä, kokonaisyödyin ja -kustannusten erotukseen perustuva ja subjektiivinen preferenssikokemus.

3.3 Asiakasarvon ulottuvuudet

3.3.1 Erilaisia asiakasarvon luokitteluja

Useat tutkijat ovat selvittäneet asiakasarvon eri ulottuvuuksia vähittäiskaupassa. Luokitellut ovat olleet moninaisia, mutta niistä on kuitenkin löydettävissä selkeitä yhteneväisyyksiä.

Sheth, Newman ja Gross (1991, 160) ovat tunnistaneet viisi kuluttajan päätöksentekoon vaikuttavaa arvoa. Arvot ovat toiminnallinen, sosiaalinen, emotionaalinen, episteeminen ja tilannekohtainen. Nämä arvot voivat vaikuttaa kuluttajan ostokäyttäytymiseen yhdessä tai erikseen.

Babinin, Dardenin ja Griffinin (1994, 645) kehittämä arvomittari sisältää utilitaristiset ja hedonistiset shoppailuarvot. Ostosten teko tuottaa asiakkaalle arvoa siten, että asiakas joko saavuttaa asetetun tavoitteen tai tuntee saavansa ostoksilla käynnistä nautintoa. Samoin Chandon, Wansink ja Laurent (2000) erottavat tutkimuksessaan hedonistiset ja utilitaristiset asiakashyödyt. He sisällyttävät hedonistiseen arvoon kuitenkin myös asiakkaan mahdollisuuden ilmaista kuluttamalla arvojaan, mikä yleisesti muissa tutkimuksissa lasketaan sosiaalisiin asiakasarvoihin sisältyväksi.

Holbrookin (2006) typologiassa asiakasarvo on luokiteltu kahden ulottuvuuden mukaan. Ensimmäinen ulottuvuus kertoo, onko tuote tai kulutuskokemus keino päästä johonkin tavoitteeseen vai itse tavoite. Toinen ulottuvuus kuvaa sitä, kohdistuuko arvo asiakkaaseen itseensä vai muihin henkilöihin. Typologia käsittää neljä arvon pääluokkaa: taloudellisen, sosiaalisen, hedonistisen ja altruistisen eli pyyteettömän arvon.

Mathwick, Malhotra ja Rigdon (2001) ovat kehittäneet niin sanotun kokemusperäisen arvon typologian, joka perustuu Holbrookin (2006) esittämiin asiakkaaseen itseensä kohdistuviin arvon dimensioihin, eikä siinä käsitellä toisiinsa kohdistuvia ulottuvuuksia lainkaan. Vaikka typologia on nimetty vain kokemusperäisen arvon typologiaksi, se käsittelee asiakasarvoja laajempaan kokonaisuuteen kuin vain kokemuksellisuutta korostavina hedonistisina arvoina. Typologiassa on jaettu arvot nelikenttään kahden ulottu-

vuuden mukaan, ensiksi sen mukaan, onko arvo ulkoista (extrinsic) vai luontaista (intrinsic), ja toiseksi arvon aktiivisuuden mukaan. Typologian neljä arvoa ovat CROI (customer return on investment) eli utilitaristinen resurssi–tulos -näkemys, palvelun erinomaisuus, esteettisyys ja leikkisyys. Näistä CROI ja palvelun erinomaisuus voidaan ajatella utilitaristisina ja esteettisyys ja leikkisyys hedonistisina arvoina.

Sweeney ja Soutar (2001) ovat kehittäneet kuluttajan kokemaa arvoa mittaavan mittariston, joka perustuu neljään asiakasarvon päädimensioon: emotionaaliseen arvoon, sosiaaliseen arvoon ja kahdenlaiseen funktionaaliseen arvoon, jotka ovat hyöty vähennettynä kustannuksilla sekä laadun ja suorituskyvyn tuoma hyöty.

Rintamäki, Kanto, Kuusela ja Spence (2006) ovat jakaneet asiakkaan shoppailussa kokeman arvon kolmeen ulottuvuuteen: utilitaristiseen, hedonistiseen ja sosiaaliseen. Seuraavissa alaluvuissa on käytetty tätä jaottelua pohjana arvon ulottuvuuksien ja niiden sisältöjen tarkemmalle tarkastelulle ja erittelylle, sillä kyseistä jaottelua voidaan pitää esitellyistä kokoavimpana ja sitä kautta kattavimpana.

3.3.2 Utilitaristiset arvon ulottuvuudet

Varhaisempi asiakasarvon tutkimus keskittyi ostosten teon utilitaristiseen puoleen (Babin ym. 1994). Utilitaristisuutta painottava kuluttaminen toimii välineenä jonkun ennalta määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Utilitaristinen kuluttaja tekee päätöksiä rationaalisesti. Utilitaristiset asiakasarvon hyödyt syntyvät rahallisesta säästöstä ja asioinnin helppoudesta (Rintamäki ym. 2006, 12–13). Asioinnin helppous ja nopeus liittyvät kauppapaikan löytämiseen, tuotteen valintaan, tuotteen löytämiseen ja varsinaiseen transaktioon (Seiders, Berry & Gresham 2000, 80). Utilitaristisia kustannuksia tai uhruksia asiakkaalle sitä vastoin ovat rahan ja ajan kulumisen sekä vaivannäkö (Rintamäki ym. 2006, 13).

Holbrookin (2006) mukaan utilitaristinen tai taloudellinen arvo sisältää tehokkuuden ja erinomaisuuden. Mathwick ym. (2001, 41) tuovat internet- ja postimyyntiympäristössä luomassaan asiakasarvotypologiassa esiin käsitteen CROI (customer return on investment) eli asiakkaan investointien tuoton. Näkemyksen mukaan asiakas sijoittaa kulutta-

essaan aktiivisesti joko taloudellisia, käyttäytymiseen liittyviä tai psykologisia voimavarojaan voiton toivossa. Tämä asiakkaan toivoma tuotto voi olla joko taloudellista hyötyä tai transaktion tehokkuutta. Toinen Mathwickin ym. typologian utilitaristinen arvonlähde on palvelun erinomaisuus, joka viittaa asiakkaan näkemykseen palveluntuottajan kyvykkyydestä, ammattitaidosta ja tehtäväkohtaisesta suoriutumisesta (Zeithaml 1988). Chandon, Wansink ja Laurent (2000) käsittävät kuluttajan kokeman utilitaristisen arvon syntyvän rahallisesta säästöstä, laadusta ja asioinnin helppoudesta eli etsintä- ja päätöksentekokustannusten pienuudesta.

Shethin ym. (1991, 160) tunnistamista kuluttajan päätöksiin vaikuttavista arvoista puhuimmin utilitaristinen on toiminnallinen arvo, joka voidaan ajatella myös suorituskykyinä. Toiminnallista arvoa on perinteisesti pidetty rationaaliseksi ajatellun kuluttajan valintoihin eniten vaikuttavana arvona. Sheth ym. (1991) luokittelussa on nostettu omaksi arvotyyppiä tilannekohtainen arvo, joka voi olla utilitaristista. Tällöin tilannetekijät tai olosuhteet edistävät tietyn vaihtoehdon kuluttajalle tuottamaan toiminnalliseen arvoon. Tilannekohtainen arvo voi olla kuitenkin myös sosiaalista tai hedonistista.

Utilitaristiseen kuluttamiseen voidaan liittää tuntemukset shoppailusta työnä eli tietynlaisena välttämättömänä pahana (Hirschman & Holbrook 1982). Tällöin asiakas ei koe ostoksilla käyntiä mitenkään nautinnollisena, vaan hän tulee kauppaan vain hakemaan tarvitsemansa mahdollisimman edullisesti, helposti ja vaivattomasti. Toisaalta utilitaristista arvoa voi syntyä ilman varsinaista hankintaakin. Asiakas voi kokea saamansa arvoa myös esimerkiksi tiedonhaun sujuvasta onnistumisesta (Babin ym. 1994, 646).

3.3.3 Sosiaaliset arvon ulottuvuudet

Sosiaalinen asiakasarvo syntyy statuksen ja itsetunnon kehittymisen kautta. Ostosten tekoa ja kuluttamista voidaan ajatella symbolisena välineenä oman sosiaalisen roolin ja omakuvan muodostamisessa ja viestimisessä ympäristölle. Ostosten teon sosiaaliset kustannukset asiakkaalle liittyvät häpeän tunteeseen tai ristiriitaisuuteen (Rintamäki ym. 2006, 13–15). Kuluttajan arvokokemus voi syntyä siitä, että hänet valintansa perusteella yhdistetään positiivisesti tai negatiivisesti stereotyyppiteltyyn demografiseen, sosioekonomiseen, etniseen tai kulttuurilliseen ryhmään (Sheth ym. 1991, 161).

Kuluttajat käyttävät ostamiaan tuotteita laajentamaan minuuttaan ja identiteettiään (Belk 1988). Ostosten teolla kuluttaja voi luoda ja viestiä symbolisia merkityksiä, sosiaalisia koodeja, suhteita, identiteettiään ja arvojaan (Firat & Venkatesh 1993). Statusta voidaan edistää viestimällä asemaa tai jäsenyyttä symbolisesti kulutuksen avulla ympäristölle. Itsetuntoa sitä vastoin muokataan liittämällä symbolisia piirteitä yrityksestä, liikkeestä, myytävänä olevista tai ostetuista tuotteista, liikkeen henkilöstöstä tai muista asiakkaista itseen, jotta omakuva selkiytyisi tai kehittyisi (Rintamäki ym. 2006). Asiakas voi myös liikkeessä ikään kuin kokeilla erilaisia identiteettejä niinkin helposti kuin esimerkiksi vaatteita sovittamalla (Baker 2006, 37).

3.3.4 Hedonistiset arvon ulottuvuudet

Kuluttaja voi kokea kuluttaessaan hedonistista arvoa, jollaiseksi Shethin ym. (1991, 161) luokittelusta erottuvat emotionaalinen sekä episteminen arvo. Emotionaalisessa arvossa kyse on valitun vaihtoehdon herättämisestä tunnetiloista, kun taas episteminen arvo liittyy siihen, että vaihtoehto herättää uteliaisuutta sekä tyydyttää kuluttajan vaihtelunhalun ja halun oppia uutta.

Mathwickin ym. (2001, 42–44) typologian hedonistisiksi luokiteltavat arvonlähteet ovat esteettisyys ja leikkisyys. Vähittäiskaupassa esteettisyys liittyy kaupan näkyviin visuaalisiin elementteihin, designiin, fyysiseen houkuttelevuuteen ja kauneuteen sekä palvelusuorituksen viihteellisiin puoliin ja spektaakkelimaisuuteen. Esteettisyys on niin sanottua passiivista arvoa, kun taas toinen typologian hedonistinen arvonlähde leikkisyys perustuu asiakkaan aktiivisuuteen kulutustapahtumassa. Leikkisyys-arvonlähteeseen sisältyvät niin kutsuttu pako todellisuudesta ja leikkisästä ostostenteosta kumpuava nautinto.

Arnold ja Reynolds (2003) erottelevat tutkimuksessaan kuusi hedonistiseksi luokittelemaansa arvotyyppiä, joita kuluttajat voivat hakea ostosten teosta. Näitä ovat seikkailu, sosiaalisuus eli ajanvietto muiden ihmisten kanssa; mielihyvä, esimerkiksi stressinpoistona tai rentoutumisena; ideointi; erilaisten roolien toteuttaminen ja löytöjen tai alennusten pitäminen saavutuksina ja nautintona.

Hedonistista, kokemuksellisuutta korostavaa kuluttamista voidaan myös pitää sinällään asiakkaan tavoitteena. Asiakas voi hakea ostoksilla käymisestä itsestään nautintoa, eikä tavoitteena ole tällöin niinkään tiettyjen asioiden ostaminen vaan shoppailun herättämät tunnereaktiot. Hedonistisia hyötyjä tuovat esimerkiksi viihteellisyys ja etsiskelyn ja tutkiskelun ilo. Hedonistisia kustannuksia tai uhrauksia asiakkaalle ovat stressin tunne ja muut kielteiset emootiot. Utilitaristisiin arvoihin verrattuna hedonistiset arvot ovat subjektiivisempia ja abstraktimpia (Rintamäki ym. 2006, 13–14).

Pinen ja Gilmoren (1999) esiin nostama käsite kokemustalous korostaa juuri näitä hedonistisia arvon ulottuvuuksia. Pine ja Gilmore näkevät vähittäiskaupan enemmän muistojen luojana kuin hyödykkeiden jakelijana sekä enemmän kokemusten lavastajana ja mahdollistajana kuin palveluiden tuottajana.

Holbrookin ja Hirschmanin (Hirschman & Holbrook 1982, Holbrook 2006) näkemys kokemuksellisesta asiakasarvosta keskittyy kolmeen F:ään (fantasies, feelings, fun) eli fantasioihin, tunteisiin ja hauskuuteen. Fantasiat sisältävät unelmia, mielikuvitusta ja tiedostamattomia haluja; tunteet ovat erilaisia emootioita kuten rakkautta, vihaa, pelkoa tai nautintoa; hauskuus sitä vastoin käsittää hedonistisen mielihyvän, joka saadaan leikkisyydestä tai esteettisistä elämyksistä.

Babin ym. (1994) korostavat sitä, että hedonistisen arvon saaminen ei edellytä varsinaista ostamista. Shoppaillessa asiakas voi kokea unohtavansa ongelmansa eli pakenevansa todellisuutta, löytää itsestään sisäisen lapsen, innostuksen ja viihdettä elämään. Ihmiset voivat nauttia etsiskelystä, tutkimisesta ja kokeilusta. Myös niin sanottujen löytöjen tekeminen, vaikka siihen sisältyykin utilitaristisuutta taloudellisen edun muodossa, voidaan ajatella hedonistisen arvon synnyttäjäksi siihen liittyvän tyytyväisyyden ja mielihyvän vuoksi. Toisaalta myös kielteisempi ilmiö, niin kutsuttu pakonomainen ostoksien teko, jossa itse ostotilanne tuo mielihyvää, liittyy hedonistiseen kuluttamiseen.

3.4 Erilaisia asiakaslupauksia

Kaplan ja Norton (2004) erittelevät neljä erityyppistä asiakkaille kohdistettua arvolupaa eli asiakaslupauksia: alhaiset kokonaiskustannukset, tuotejohtajuus, täydelliset asia-

kasratkaisut ja järjestelmien yhdistäminen. Alhaiset kokonaiskustannukset viittaavat yrityksen kykyyn tarjota asiakkailleen tasalaatuisia tuotteita ja palveluita, ajallaan ja edullisesti. Tuotejohtajuuteen pyrkivä yritys tuo hyvin toimivia tuotteita ensimmäisenä markkinoille tai tunkeutuu olemassa olevilla tuotteilla uusille markkinasegmenteille. Täydellisiä asiakasratkaisuja korostava yritys räätälöi asiakkaille niin laadultaan kuin laajuudeltaankin parhaat kokonaisratkaisut. Lisäksi yritys keskittyy asiakkaiden säilyttämiseen ja asiakassuhteen eliniän kannattavuuteen. Järjestelmien yhdistämistä asiakkailleen lupaava yritys pyrkii nostamaan asiakkaidensa vaihtokustannuksia tarjoamalla laajan valikoiman, mahdollistamalla helpon pistäytymisen toimipisteessä, tarjoamalla laajalti käytetyn standardin tai tuottamalla innovaatioita vakiintuneelle tekniselle alustalle.

Tracey ja Wiersema (1993), Hope ja Hope (1998, 74) sekä Anderson ja Narus (2004, 140–142) tuovat esiin kolme vaihtoehtoista asiakkaalle tarjottavaa, asiakaslupaukseksi ymmärrettävää arvoasetelmaa: operatiivisen paremmuuden, asiakasläheisyyden ja tuotejohtajuuden. Toiminnallisen tehokkuutta asiakkailleen lupaava yritys tarjoaa laadukkaita ja luotettavia tuotteita kilpailukykyiseen hintaan ja mahdollistaa erinomaisella palvelulla tuotteiden hankinnan helppouden ja mukavuuden asiakkaille. Asiakasläheisyyteen pyrkivä yritys segmentoi markkinat tarkasti ja kohdistaa ja räätälöi tarjontansa tarkasti vastaamaan valitun asiakassegmentin tarpeita ja toiveita. Luvattaessaan tämän on yrityksen tunnettava asiakkaansa todella hyvin ja kyettävä reagoimaan joustavasti erityistoiveisiin ja tarpeiden muutoksiin saavuttaakseen tavoitteensa eli asiakkaiden lojaaliuden. Asiakaslupauksessaan tuotejohtajuutta esille tuova yritys pyrkii tarjoamaan asiakkailleen jatkuvan innovoinnin ja tuotekehityksen tuloksena syntyviä huippu-uutuuksia. Oleellista tämän asiakaslupauksen toteuttamisessa on luovuus ja kyky ideoiden nopeaan kaupallistamiseen. Tuotejohtajana esiintyvä yritys ei voi tyytyä jo luotuun, vaan sen on tavoiteltava koko ajan parempia saavutuksia, jotta se pysyisi kilpailijoita askelta edellä.

Edellä esitellyt asiakaslupaustyypittelyt ovat alun perin kehitetty business-to-business -ympäristössä, mutta ne soveltuvat hyvin myös vähittäiskauppaan. On kuitenkin huomioitava, että yritysten välisessä kaupankäynnissä tavoiteltavat asiakashyödyt ovat korostuneemmin utilitaristisia kuin kuluttajapuolella, jossa kulutuksella tavoitellaan enemmän myös sosiaalista ja hedonistista arvoa. Varsinaisia kuluttajille kohdistettuja asiakaslupauksia käsittelevää tutkimusta ja kirjallisuutta on toistaiseksi hyvin vähän.

Homburg, Hoyer ja Fassnacht (2002) ovat tutkineet palveluorientaatiota vähittäiskaupan strategioissa. Palveluorientoituneen toimintamallin omaksuminen edellyttää vähittäiskaupalta useita strategisia päätöksiä. Päätökset koskevat tarjottavien erilaisten palvelujen määrää, kohdeasiakkaiden määrää ja sitä, kuinka voimakkaasti palvelutarjontaa tuodaan esille. Kauppa voi päättää tarjoavansa palveluja niitä tiedusteleville asiakkaille, mutta jättää silti palvelutarjonnan kokonaan asiakaslupauksen ja muun markkinointiviestinnän ulkopuolelle. Palveluorientaatio edellyttää koko henkilöstön ja organisaation orientoitumista keskittymään asiakaspalveluun. Tällöin organisaatiorakenteen, toimintamallin ja -kulttuurin on mahdollistettava ja korostettava palvelua ja markkinointistrategian tuotava tätä voimakkaasti ilmi asiakkaille.

Anderson, Narus ja van Rossum (2006, 93–94) ovat tyypitelleet asiakaslupauksia käytötavan mukaan. Luokittelu on tehty business to business -ympäristössä, mutta sen voidaan ajatella sopivan myös kuluttajamarkkinoille. Tyypit ovat kaikkien hyötyjen esiintuominen, suotuisien vertailukohtien esittäminen ja merkityksellisimpiin hyötyihin keskittyminen. Ensimmäisessä tyypissä asiakaslupaukseen on sisällytetty kaikki hyödyt, joita asiakas saa ostaessaan kyseiseltä toimittajalta. Asiakaslupauksessa vastataan tällöin asiakkaan kysymykseen: ”Miksi ostaisin teiltä?”. Kaikkia mahdollisia hyötyjä esiintuovan asiakaslupauksen käytössä on kuitenkin usein vaarana se, että tuodaan esiin sellaisia ominaisuuksia tai piirteitä tarjonnasta, jotka eivät todellisuudessa tuo asiakkaalle hyötyä tai joita asiakas saa myös kilpailijayritykseltä.

Toisessa asiakaslupaustyyppissä tunnustetaan se tosiasia, että asiakkailla on vaihtoehtoja, ja esitetään oman tarjonnan kaikki suotuisat vertailukohdat seuraavaksi parhaaseen kilpailijaan nähden. Tällä asiakaslupauksella vastataan kysymykseen: ”Miksi ostaisin juuri teiltä enkä kilpailijoilta?”. Myös tämän tyyppisessä asiakaslupauksessa on vaarana se, että oletetaan automaattisesti suotuisien vertailukohtien olevan arvokkaita asiakkaille. Kolmas ja tehokkain asiakaslupaus tuo esiin muutaman asiakkaalle merkityksellisimmän ja arvokkaimman suotuisan vertailukohdan ja havainnollistaa sen selkeästi. Tällöin sillä vastataan kysymykseen: ”Mikä on tärkeintä pitää mielessä tarjonnastanne?”. Tehokas asiakaslupaus vaatii siis perusteellista tutkimusta ja tietoa siitä, miten tarjota asiakkaalle ylivoimaista arvoa kilpailijoihin nähden (Anderson ym. 2006, 93–94).

Yhdysvalloista lähtöisin oleva, mutta sittemmin kansainvälistynyt päivittäistavaraketju Wal-Mart lupaa asiakkailleen “everyday low prices” eli jatkuvia edullisia hintoja. Wal-Mart mahdollistaa edullisen hintatason operationaalisella tehokkuudella, kuten panostamalla uusiin tehokkuutta tuoviin IT-ratkaisuihin, luomalla elektronisia yhteyksiä hankkijoihin, laajentamalla toimintaa keskeisten jakelukeskusten läheisyydessä sekä kouluttamalla myymälähenkilöstöään palvelemaan asiakkaita yli osasto-rajojen (Johnson 2002).

Vaikka Wal-Mart tuo esiin varsinaisessa asiakaslupauksessaan vain hintojen edullisuuden, keskittyy ketju myös vahvasti asiakaspalveluun. Ketjussa korostetaan yksittäisten asiakkaiden henkilökohtaista huomioimista. Ketju on kuitenkin kohdannut myös kielteisiä reaktioita palveluhalukkuuttaan kohtaan. Saksaan laajentuessaan Wal-Mart painotti voimakkaasti asiakaspalvelua ja kehitti tiettyjä asiakaspalvelustandardeja tai -sääntöjä, joihin kuuluivat esimerkiksi tervehtijät ovensuussa, kassienpakkausapu ja tietyllä etäisyydellä olevalta asiakkaalta avun tarvitsemisen tiedustelu. Nämä kuitenkin koettiin Saksassa tunkeiluksi, eikä niinkään houkutteleviksi tai arvoa tuottaviksi käytännöiksi. Tämä esimerkki osoittaa asiakkaille tärkeiden arvoelementtien tunnistamisen tärkeyden (Newsome 2000, 20).

Starbucks-kahvilaketju taas on menestynyt erinomaisesti ymmärtäessään tarjota asiakkaille hyvän kahvin lisäksi elämyksellistä arvoa. Ketju on löytänyt näin uudentyyppisen asiakasarvon tuottamistavan ja kyennyt sen avulla kasvamaan ja menestymään (Cravens & Piercy 2003). Starbucks-ketjun asiakaslupaus on ”Rewarding everyday moments” eli ”Palkitsevia jokapäiväisiä hetkiä”. Ketju vaalii ja ylläpitää yhtenäisen Starbucks-kokemuksen tuottamista tuhansissa kahviloissaan ympäri maailmaa. Asiakaslupaus toteutetaan Starbucks-ketjussa tiukalla kontrollilla, tuotteiden, palvelun ja prosessien standardisoinnilla, henkilöstön perusteellisella koulutuksella sekä hyvän työvoiman houuttelemisella ja sitouttamisella palkkauksen ja muiden etuisuuksien keinoin (Seiler 2005).

4 Asiakaslupaus osana yrityksen strategiaa

4.1 Asiakasarvo-ajattelu yrityksen strategian taustalla

Yritysten johtamisessa on perinteisesti korostunut operationaalinen tehokkuus, joka tarkoittaa kilpailijoihin verrattuna samanlaisten toimintojen suorittamista, mutta paremmin kuin muut. Se sisältää kaikki yrityksen käytännöt, joiden avulla yritys voi paremmin hyödyntää resurssejaan. Sitä vastoin strategisella kilpailuasemoinnilla tarkoitetaan sitä, että suoritetaan kokonaan eri toimintoja tai samoja toimintoja, mutta eri tavalla kuin kilpailijat (Porter 1996, 62).

Pärjätäkseen kilpailussa pitkällä tähtäyksellä yrityksen on valittava tarkoituksenmukaisesti kilpailustrategia, eli tietynlainen toimintojen joukko tuottamaan ainutlaatuista arvokokonaisuutta asiakkaille (Porter 1996, 61–64; Walters 1999, 248–249). Arvoajattelu ja kilpailuetu liittyvät täten kiinteästi toisiinsa. Asiakkaalle luotavaan arvoon perustuva kilpailuetu voidaan saada tunnistamalla ne hyödyt tai tuoteominaisuudet, jotka tarjoavat myyjälle mahdollisuuden nostaa tuotetarjontansa houkuttelevuutta katsojan silmissä (Walters 1999, 248).

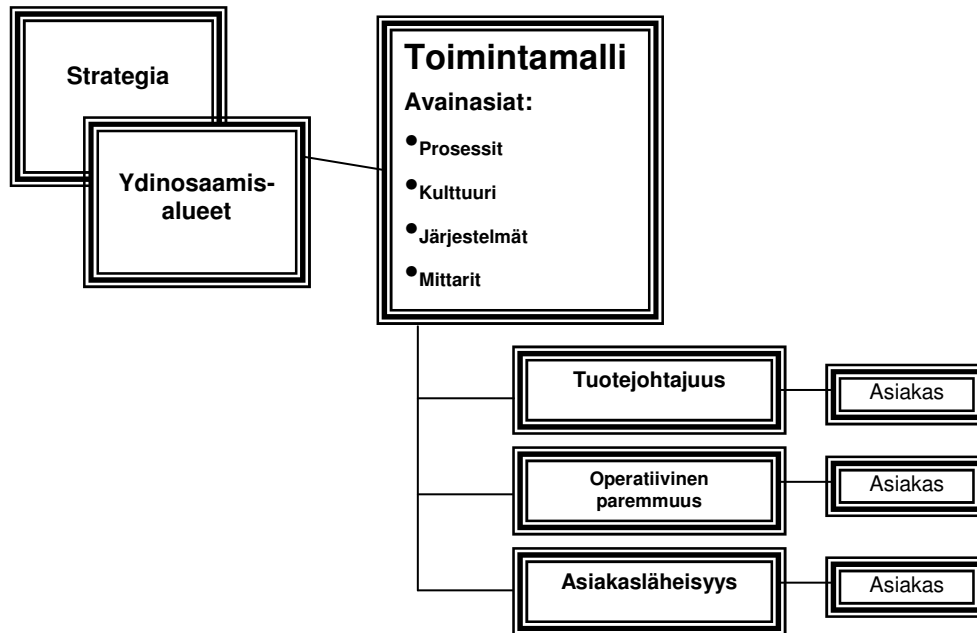
Prahalad ja Ramaswamy (2004) ovatkin esittäneet arvonluontiin täysin uutta paradigmaa. Heidän mielestään tulevaisuuttaan ajattelevien yritysten on syytä muuttaa strategista keskittymistään arvon luomisessa resurssien ja kyvykkyyksien johtamisesta kohti kuluttajan kokemusten johtamista.

Yritykset eivät voi enää vain ajatella yksinkertaisesti toimivansa tuote- tai palvelumarkkinoilla eli hyödykemarkkinoilla. Perinteinen tuotteen tai palvelun asiakaslupaus ei yleensä enää riitä asiakkaiden tavoittamiseen tai riittävään erilaistumiseen. Sen sijaan yritysten on ymmärrettävä luovansa arvoa asiakkailleen erilaistetun kokonaiskokemuksen kautta, josta tuotteet ja palvelut kattavat vain osan. Tällaista kokonaiskokemusta kilpailijoiden on myös vaikea, ellei mahdoton kopioida (Carbone 1998, 62; Tsai 2005, 432).

Liika hintaan keskittyminen aiheuttaa sen, että unohdetaan arvon muut asiakkaalle arvokkaat elementit. Asiakkaat ovat usein valmiita maksamaan oikeanlaisesta arvoelementtien yhdistelmästä eli arvopakettista enemmän esimerkiksi säästääkseen aikaa, helpottaakseen asiointia tai ostaakseen juuri itseään tyyllillisesti miellyttävän tuotteen. Yrityksen onkin tunnistettava kohdeasiakkaalle merkittävät arvoelementit ja tarjottava niitä (Dev & Schultz 2005). Menestyvät vähittäiskaupparyitykset kykenevät tuottamaan asiakkaalle ainutlaatuista arvoa tuotevalikoimansa ja kauppakonseptinsa avulla. He kykenevät siihen tunnistamalla ja sekoittamalla erilaisia, kohdeasiakkailleen merkittäviä arvoulottuvuuksia (Sweeney & Soutar 2001, 217) ja kehittämällä strategiansa niitä vastaavaksi.

Joissain tapauksissa yritysjohto näkee asiakaslupauksen vain lyhytnäköisesti markkinointiosaston kehittämänä mainos- tai promootiolauseena eikä ymmärrä asiakaslupauksen todellista potentiaalia liiketoiminnan kehittämisessä. Walters (1999) korostaa, että tehokkaan ja toimivan arvонуontistrategian kehittäminen ja sen toteuttaminen on hoidettava operationaalisen johdon ja markkinointijohdon vahvalla yhteistyöllä ja dialogilla. Oikein rakennettuna ja hyödynnettynä asiakaslupaus auttaa yritystä keskittymään tarkasti siihen, mitä asiakkaat heiltä haluavat ja saavat. Sen avulla voidaan tehdä viisaampia valintoja liittyen yrityksen niukkojen voimavarojen allokointiin (Anderson ym. 2006, 92).

Hope ja Hope (1998) tuovat esiin yrityksen tarpeen sovittaa niin kutsuttu arvoasetelmansa yhteen asiakkaan kanssa, jotta kilpailussa menestyminen on mahdollista. He esittelevät erilaisia arvoasetelmia eli asiakaslupauksen tyyppisiä strategisia ratkaisuja ja niihin perustuvia operatiivisia toimintamalleja. Operatiivisia malleja ovat tässä tuotejohdajuus, operatiivinen paremmuus ja asiakasläheisyys. Kyseisiä malleja on käsitelty tarkemmin alaluvussa 3.4. Kuvio 2 (sivu 27) havainnollistaa asiakaslupausten, operatiivisen mallin ja strategian yhteyttä. Hopen ja Hopen toimintamalli muistuttaa hieman Kaplanin ja Nortonin strategiakartta-mallia, jota käsitellään tarkemmin seuraavassa alakapaleessa.



Kuvio 2 Toimintamalli (Hope & Hope 1998, 77)

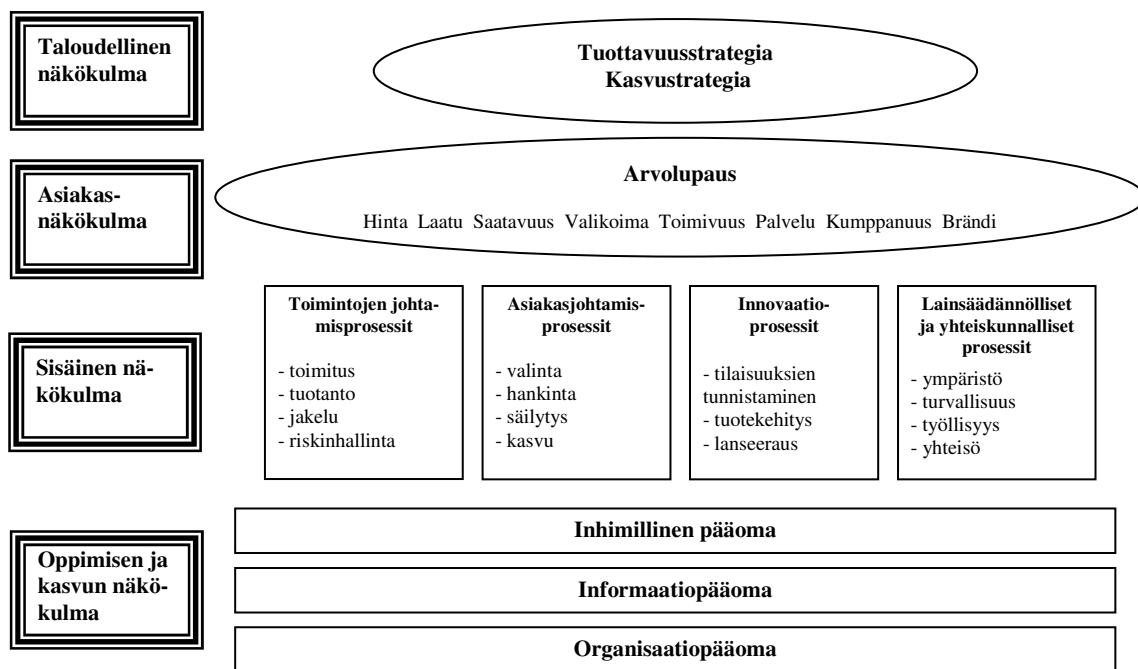
4.2 Strategiakartta

Kaplan ja Norton kehittivät 1990-luvun alussa Porterin strategianäkemyksiin perustuvan balanced scorecard -mallin alun perin auttamaan organisaation aineettoman omaisuuden mittausta, mutta malli todettiin vahvaksi työkaluksi myös organisaation koko strategian kuvailuun. Mallin elementtejä ovat yrityksen taloudellinen suoriutuminen, asiakasarvolupaus, prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Myöhemmin Kaplan ja Norton jalostivat mallia strategiakartaksi (kuvio 3, sivu 28), jossa kuvataan organisaation strategian elementtien välisiä syy-seuraus -suhteita (Kaplan & Norton 2004, 5–10).

Porterin näkemyksen mukaan strategia tarkoittaa kilpailijoista erottumista muutaman sellaisen toimintatavan valinnalla ja korostamisella, joissa organisaatio on ylivoimainen (Kaplan & Norton 2004, 35). Kaplanin ja Nortonin luoma strategiakartta-malli on visuaalinen esitys yrityksen kriittisistä päämääristä ja niiden välisistä suhteista, jotka muodostavat yrityksen suorituksen (Kaplan & Norton 2000). Strategiakarttaa voidaan ajatella linkkinä yrityksen strategian muodostamisen ja toimeenpanon välillä. Malli ymmärtää asiakkaan tarpeiden ja toiveiden tyydyttämisen kestävästi arvoluonnon perustana ja stra-

tegia perustuukin erilaistettuihin asiakaslupauksiin. Asiakaslupauksen strategisen toimeenpanon ydin on yritysten toimintojen ja kyvykkyyksien sopeuttaminen lupausta toteuttamaan (Kaplan & Norton 2004; 5–10, 30).

Strategiakartta-malli on saavuttanut nopeasti laajan suosion yritysten strategian muodostuksen ja kuvaamisen apuvälineenä. Syy–seuraus -suhteiden selkeä kuvaus auttaa strategian tehokkaassa viestimisessä sitä toimeenpanevalle henkilöstölle (Scholey 2005, 12).



Kuvio 3 Strategiakartta (Kaplan & Norton 2004, 11)

Strategiakartta koostuu neljästä eri näkökulmasta: taloudellisesta, asiakas-, sisäisestä ja oppimisen ja kasvun näkökulmasta (Kaplan & Norton 2000; 2004). Näitä näkökulmia tarkastellaan lähemmin seuraavissa alaluvuissa.

4.2.1 Taloudellinen näkökulma

Yritysstrategian luominen lähtee talousstrategiasta, jonka tavoitteena on yleisesti kannattavuus eli arvon tuottaminen osakkaille. Periaatteessa yrityksen talousstrategiat ovat yksinkertaisia. Yritys voi kehittää kannattavuuttaan ainoastaan joko myymällä enemmän tai kuluttamalla vähemmän, joten talousstrategioita ovat kasvu- ja tuottavuusstrategia. Molemmilla niistä on kaksi pääkomponenttia. Tuottavuutta voidaan parantaa pienentämällä kustannusrakennetta tai lisäämällä pääoman hyödyntämistä. Kasvua voidaan hakea joko laajentamalla tulomahdollisuuksia uusista lähteistä tai lisäämällä nykyisten asiakkaiden kannattavuutta (Kaplan & Norton 2004, 36–37). Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoituksenmukaista paneutua taloudelliseen näkökulmaan tämän tarkemmin, mutta on tärkeä ymmärtää taloudellisen näkökulman rooli koko strategian lähtökohtana.

4.2.2 Asiakasnäkökulma

Strategiakartassa asiakaslupaus luo kontekstin arvonluontiin. Kestävä arvon tuottaminen perustuu asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. Kohderyhmään kuuluville asiakkaille merkittävät arvon ulottuvuudet on ymmärrettävä ja niiden pohjalta on tunnistettava, mitkä sisäiset prosessit ovat oleellisimpia ja arvokkaimpia yritykselle. Asiakaslupaus määrittelee yrityksen asiakasstrategian kuvaamalla ainutlaatuisen tuote-, hinta-, palvelu-, asiakassuhde- ja imagoyhdistelmän, jolla yritys tarjoaa asiakkaille arvoa. Asiakaslupauksen tulisi ilmaista, miten yritys aikoo kohdella asiakkaitaan paremmin tai eri tavoin kuin kilpailijat. Strategiakartassa ilmaistun asiakaslupauksen elementtejä ovat hinta, laatu, saatavuus, valikoima, toimivuus, palvelu, yhteistyökumppanuus ja brändi (Kaplan & Norton 2004, 30–40).

4.2.3 Sisäinen näkökulma

Strategiakartta-malli havainnollistaa, miten yritys toteuttaa strategiaansa ja luo arvoa sisäisillä liiketoimintaprosesseilla. Näitä sisäisiä prosesseja ovat toimintojen johtamisen, asiakkaiden johtamisen ja innovoinnin prosessit sekä valvonnasta ja yhteiskunnallisista asioista vastaavat prosessit. Kaikkiin näihin prosesseihin kuuluu arvoa luovia alaproses-

seja. Kaplanin ja Nortonin mukaan yritysten olisi keskityttävä muutamaaan kriittiseen sisäiseen prosessiin, jotka toteuttavat erilaistavaa arvolupausta ja jotka ovat kriittisimpiä tuottavuuden ja toiminnan kannalta (Kaplan & Norton 2004, 10–12).

Toimintojen johtamisen prosessit käsittävät päivittäisten prosessien, kuten hankinnan, tuotannon, jakelun ja riskin johtamisen. *Asiakkaiden johtamisen prosesseilla* laajennetaan ja syvennetään suhteita kohderyhmään. Niihin kuuluvat kohdeasiakkaiden valinta, asiakkaiden hankkiminen, säilyttäminen ja liiketoiminnan kasvattaminen heidän kanssaan. *Innovoinnin johtamisen prosesseilla* tunnistetaan mahdollisuuksia uusille tuotteille tai palveluille, johdetaan tutkimusta ja kehitystä, allokoidaan resursseja uusien tuotteiden tai palvelujen suunnitteluun ja kehittämiseen ja lopulta tuodaan uutuudet markkinoille. *Valvonnan ja yhteiskunnallisten asioiden johtamisen prosesseilla* yritys ansaitsee oikeuden toimia tietyssä yhteisössä. Tyypillisesti prosessit liittyvät ympäristövaikutuksiin, henkilöstön turvallisuuteen, palkkaukseen ja yhteisöinvestointeihin (Kaplan 2004, 3).

Strategiaa toteuttavien johtajien on tunnistettava asiakaslupauksen kannalta merkitykselliset prosessit. Kaplan ja Norton kutsuvat näitä muutamaa tärkeää prosessia strategiseksi teemoiksi. Yrityksen strategia muodostuu samanaikaisista, toisiaan täydentävistä teemoista. Yleensä eri prosessiryhmiin kuuluviin prosesseihin kohdistetut panostukset ja parannukset näkyvät taloudellisina tuloksina eri aikoina. Toimintojen johtamisen prosessien parannukset tuovat hyötyä nopeimmin, kun taas asiakkaiden johtamisen prosessien kehittäminen näkyy tuloksessa usein vasta keskipitkällä aikavälillä. Innovaatioprosessien näkyminen yrityksen tuloksessa voi sitä vastoin viedä jopa useita vuosia. Lain säädäntöön ja yhteiskunnallisiin vaikutuksiin keskittyvistä prosesseista saatu hyöty näkyy yleensä vasta paljon pidemmän ajan kuluessa, kun yritys välttyy oikeudenkäynneiltä ja parantaa mainettaan alan toimijana. Tasapainoinen ja kestävä kasvua tuottava strategia sisältääkin ainakin yhden strategisen teeman jokaisesta sisäisten prosessien ryhmästä. Kaikkia prosesseja on johdettava hyvin, mutta erityisesti on keskityttävä niihin strategisiin prosesseihin, joilla erotutaan kilpailijoista (Kaplan & Norton 2004; 12–13, 47–49).

4.2.4 Oppimisen ja kasvun näkökulma

Strategiakartassa kuvataan yrityksen aineettoman omaisuuden roolia strategiassa oppimisen ja kasvun näkökulmasta. Aineettoman omaisuuden arvo piilee sen kyvyssä auttaa organisaatiota strategian toimeenpanossa. Arvontuotanto edellyttää kuitenkin aineettoman omaisuuden yhdistämistä muuhun omaisuuteen, aineelliseen ja aineettomaan. Malli jakaa aineettoman omaisuuden inhimilliseen pääomaan, informaatiopääomaan ja organisaatiopääomaan. Yrityksen *inhimillinen pääoma* käsittää käytettävissä olevat strategiana tukevat taidot, kyvyt ja tietotaidon. Informaation ja tietämyksen yrityksen käyttöön tuova *informaatiopääoma* sisältää yrityksen informaatiojärjestelmät, tietokannat, verkot ja infrastruktuurin. *Organisaatiopääomalla* sitä vastoin viitataan yrityksen kykyyn käynnistää strategian toteuttamiseen tarvittava muutosprosessi ja ylläpitää sitä (Kaplan & Norton 2004; 13, 30).

5 Tutkimuksen empiirisen osuuden toteutus

5.1 Kohdeyrityksen esittely

5.1.1 Kesko

Kesko on myyntivolyymeissa laskettuna Suomen johtava kaupan alan yritys sekä kauppa- ja kanta-asiakkuusverkostoiltaan maan laajin. Keskon toimialoihin kuuluu päivittäistavarakauppa, rakentamis- ja sisustustuotteiden kauppa, maatalous- ja konekauppa, käyttötavarakauppa, kansainvälinen tekninen kauppa sekä auto- ja varaosakauppa. Vuonna 2006 konsernin liikevaihto oli 8 749 miljoonaa euroa, mikä on 10,4 % enemmän kuin edellisellä vuonna. K-ryhmän eli Keskon ja ketjukauppojen yhteinen vähittäismyynti oli 10 542 miljoonaa euroa jossa on kasvua edellisvuodesta 17,7 %. Keskolla on toimintaa Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa, Baltian maissa sekä Venäjällä Pietarin alueella (Keskon verkkovuosikertomus 2006, [www](#)).

Keskon missio on luoda yhdessä kumppaneidensa kanssa asiakkaiden arvostamia kauppal palveluja. ja visio olla johtava kaupan alan palveluyritys Suomessa. Keskon strategia perustuu K-kulttuuriin ja arvoihin, joissa kauppiasyrittäjyydellä on suuri rooli kilpailuedun tuojana. Keskon strategia korostaa tervettä fokusoitua kasvua, kuluttaja-asiakaskauppaa ja -palveluja sekä kustannustehokkaita toimintamalleja (Keskon verkkovuosikertomus 2006, [www](#)).

5.1.2 Tarkasteluun valitut Keskon ketjut

Budget Sport

Budget Sport on toukokuussa 2006 toimintansa aloittanut kustannustehokkuuden kautta edullisiin hintoihin toimintansa perustava urheilukauppa (Budget Sportin alkuvauhti ylitti odotukset, [www](#)). Ensimmäinen Budget Sport avattiin Vantaan Tammistoon ja toi-

nen liike aloitti toimintansa keväällä 2007 Lempäälän Ideaparkissa. (2.4.2007 Lempäälässä jyrähtää, www).

K-market

K-market on laatua ja asiakasläheisyyttä toiminnassa korostava ruokakaupan ketju. K-market -kaupoissa asioiminen on tehty asiakkaalle helpoksi ja nopeaksi. Kauppiasvetoisesti toimivia K-market-kauppoja oli vuoden 2006 lopussa yhteensä 428 (Keskon verkkovuosikertomus 2006, www).

Musta Pörssi

Osaavaa asiakaspalvelua korostavan Musta Pörssi -kodintekniikkaketjun muodostavat 57 liikettä, joista kymmenen on Musta Pörssi Jättejä. Musta Pörssi Jätit ovat kooltaan suurempia ja valikoimiltaan laajempia kuin perinteiset Musta Pörssi -liikkeet ja sijaitsevat kotimaan suurimmilla markkina-alueilla (Keskon verkkovuosikertomus 2006, www).

Intersport

Intersport on Suomessa johtavan aseman saavuttanut palvelua ja laatua korostava urheilukaupan ketju, johon kuuluu yhteensä 59 liikettä, joista 11 on Intersport Megastoreja. Ketjun liikkeet sijaitsevat kaupunkien ydinkeskuksissa tai kauppakeskuksissa. Suomen Intersport on osa kansainvälistä Intersport-ketjua (Keskon verkkovuosikertomus 2006, www).

5.2 Aineisto ja sen käsittely

5.2.1 Aineiston keruu

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelemalla kohteiksi valittujen neljän vähittäiskauppaketjun johtajia. Haastatteluihin päädyttiin, koska niiden avulla oli mahdollista saada syvällistä, laajaa informaatiota tutkimuskohteista. Ketjujohtajat vastaavat ketjujen strategisesta johdosta, joten he ovat juuri oikeita henkilöitä kertomaan ketjunsä asiakaslupauksen strategisen johtamisen käytännöistä. Haastatteluja suoritettiin täten yhteensä neljä. Suhteellisen pieni haastattelumäärä voidaan perustella sillä, että haasta-

teltavat ovat ehdottomasti tärkeimmät strategiset asiantuntijat ketjuissa ja hallitsevat ketjun toiminnan kokonaisvaltaisesti. Kaikki haastateltavat toimivat ketjuissaan ketjujohtajan asemassa, joten näkökulma ja tarkastelutaso ketjujen toimintaan ja johtamiseen on kaikilla sama. Täten heidän näkemystensä perusteella tehtävä tarkastelu ja vertailu on mahdollista ja perusteltua.

Aineistonkeruumenetelmänä käytetyn teemahaastattelun teemat, kysymykset ja tarkennavat kysymykset on suunniteltu teorian pohjalta. Haastattelujen toteutusta pohjustaa niin kutsuttu tematisointi, jolla viitataan tutkimusaiheen käsitteelliseen selkeyttämiseen ja teoreettiseen analyysiin sekä tutkimusongelmien muodostamiseen. Tematisoinnissa luodaan ennakkoymmärrystä tutkimuksen aihepiiriin, selvennetään tutkimuksen tarkoitusta, haetaan tietoa eri haastattelutekniikoista ja valitaan niistä sopivin. Tematisointivaiheen jälkeen aloitetaan haastattelun suunnittelu ja valmistelu (Kvale 1996; 89, 95).

Tässä tutkimuksessa tematisoinnin pohjalta tehty päätös keskustelunomaisen teemahaastattelun valinnasta haastattelumenetelmäksi mahdollisti sen, että haastateltavat kykenivät tuomaan esiin omia näkemyksiään ja ajatuksiaan melko vapaasti. Keskustelunomaisessa teemahaastattelussa haastateltavat korostivat niitä teemoja, joita itse pitivät kyseisen ketjun asiakaslupauksen johtamisessa tärkeimpinä. Haastattelun teemat kehiteltiin teoriaosuuden pohjalta ja niillä pyrittiin kattamaan tutkimusongelma kokonaisvaltaisesti. Haastattelukysymysten ja teemojen muotoilua helpotti se, että asiakaslupaus ja sen johtaminen oli haastateltaville aihepiirinä tuttu viimeaikaisten ketjuissa toteutettujen asiakaslupaustäsmennysten vuoksi. Teemahaastattelurunko on liitteenä 1.

Henkilökohtaisessa haastattelussa haastateltavien on oltava halukkaita ja kyvykkäitä puhumaan ja ilmaisemaan ajatuksensa. Tutkijan on osaltaan huolehdittava, että haastattelutapahtuman olosuhteet ja haastatteluasetelma edesauttavat tätä (Creswell 1998, 124). Tässä tutkimuksessa haastateltaviin otettiin yhteyttä etukäteen sähköpostitse ja sovittiin haastatteluajankohdasta. Haastateltaville kerrottiin tutkimuksen aihepiiri ja kuvattiin hieman haastattelussa käsiteltäviä teemoja, mutta korostettiin, että esiin pyritään saamaan nimenomaan johtajien henkilökohtaisia näkemyksiä ketjun asiakaslupauksen strategisesta johtamisesta ja todellisia johtamiskäytäntöjä juuri kyseisessä ketjussa.

Tutkija toimi itse haastattelijana jokaisessa haastattelussa. Haastattelut suoritettiin kevään 2006 ja syksyn 2007 välisenä aikana Helsingissä Keskon tiloissa, haastateltavien työhuoneissa. Tilat olivat rauhallisia ja ulkopuoliset häiriötekijät oli minimoitu. Haastattelujen kestot vaihtelivat tunnista kahteen tuntiin ja haastattelut nauhoitettiin haastateltavien luvalla mp3-soittimella. Nauhoittaminen mahdollisti sen, että haastattelija kykeni haastattelutilanteessa keskittymään haastateltavan vastauksiin tarkemmin, mikä mahdollisti myös lisäkysymysten ja täsmennyspyyntöjen teon välittömästi.

Keskustelunomainen haastattelu sopi tilanteeseen ja tutkimusongelman kannalta olennaisten asioiden esiin saamiseen hyvin. Ketjujohtajat olivat hyvin innokkaita kertomaan ja keskustelemaan aiheesta, mikä edesauttoi haastattelujen sujuvuutta. Haastateltavat pitivät aihetta tärkeänä ja heiltä löytyi runsaasti näkemystä sekä kokemusta aiheesta, joten haastateltavien valinnan voidaan katsoa onnistuneen.

Haastattelujen rinnalla, lähinnä markkinointiviestintää käsiteltäessä, on myös tarkasteltu pienimuotoisesti ketjujen tarjoamaa mainosmateriaalia, mutta vain haastateltavien esiin nostamien teemojen osalta. Samoin taustamateriaalina on käytetty internetiä ja Kesko-konsernin henkilöstö- ja sidosryhmälehteä Kaupantekijää.

5.2.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Kvalen (1996, 183–184) mukaan analysoinnilla tarkoitetaan jonkin erottelua osiin tai elementteihin. Haastatteluaineiston analyysia voidaan pitää haastattelutilanteessa alkaneen keskustelun jatkeena. Analyysi tapahtuu haastattelutilanteen ja lopullisen tutkimusraportin valmistumisen välillä. Denzinin ja Lincolnin mukaan (1998a, 189) aineiston analyysi on jatkuvaa ja interaktiivista. Havainnollistavasti esitetty data ja tutkijan päätelmistä rakentuva teksti vaikuttavat toinen toisiinsa.

Creswell (1998, 143–145) kuvaa aineiston analyysiä spiraalina, joka koostuu eri analyysivaiheista. Ensimmäisessä vaiheessa kerätty aineisto järjestetään, pilkotaan sopiviksi analyysiyksiköiksi, jotta käsittely selkeytyy. Toisessa vaiheessa oleellista on perusteellinen lukeminen ja muistiinpanojen teko, kokonaisuuden hahmotus. Kolmannessa vaiheessa aineistoa kuvaillaan, luokitellaan ja tulkitaan. Luokkien muodostusta voidaan

pitää laadullisen aineiston analyysin oleellisimpana vaiheena. Tutkija kehittää teemoja tai useampia ulottuvuuksia jonkin luokittelujärjestelmän avulla ja tulkitsee aineistoa oman näkemyksensä tai kirjallisuudesta ilmenneiden näkökantojen valossa. Viimeisessä vaiheessa tutkija esittelee aineiston kirjallisesti ja usein myös visuaalisesti.

Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston analyysi aloitettiin litteroimalla haastattelut kokonaisuudessaan sanatarkasti mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, mikä tehosti ja helpotti aineiston käsittelyä. Nauhoilta tutkijalla oli mahdollisuus kuunnella haastateltavan vastauksia sanatarkasti uudelleen, mikä pienensi virhetulkintojen mahdollisuutta. Litteroinnin jälkeen aineisto käytiin läpi useaan kertaan kokonaisuudessaan, pääkohtia alleviivaten ja muistiinpanoja tehden. Haastatteluaineiston perusteella kirjoitettiin ensin ketjukohtaisesti kuvaukset asiakaslupauksen johtamisesta. Kun yksittäisten ketjujen toiminnasta oli luotu selkeä kuva, oli mahdollista aloittaa vertaileva ja kokoava analyysi.

Tässä tutkimuksessa haastattelujen kautta saadun aineiston sisällönanalyysissä käytettiin apuna kirjallisuudesta esiin nostettua viitekehystä, strategiakarttaa. Tämän viitekehysten eri ulottuvuudet toimivat pääasiallisina luokittelukriteereinä; ikään kuin koodeina tai otsikoina, joiden alle dataa luokitellaan (Carson ym. 2001, 109). Luokittelua ja analyysiä jatkettiin ketjukohtaisesti, kunnes löydökset voitiin jakaa täsmällisemmin eri tasoille, ja toiminnan eri näkökulmiin. Analyysin tuloksina rakennettiin strategiakartta-ajattelun pohjalta mallit kuvaamaan eri ketjujen todellista toimintaa. Yksittäisten tapausten analysoinnin pohjalta suoritettiin sen jälkeen tapausten välistä analyysiä, jossa haastatteluaineistoa subjektiivisesti tulkitsemalla keskityttiin arvioimaan yhteneväisyyksiä ja eroja ja havainnollistettiin näitä matriisin avulla (Carson ym. 2001, 106; Miles & Huberman 1994, 174-182).

5.3 Tutkimuksen laatu ja luotettavuus

Sealen, Gobon, Gubrium ja Silvermanin (2004, 407) mukaan laadullisen tutkimuksen laatua ja luotettavuutta on usein kyseenalaistettu. Yleisesti voidaan ajatella, että laadulla viitataan koko tutkimusprosessin läpinäkyvyyteen, ja luotettavuudella löydösten ja tulosten validointiin. Myös Carson, Gilmore, Perry ja Gronhaug (2001, 67–69) korostavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuus syntyy tutkimusprosessin aikana. Tutkijan on

käytettävä, tulkittava ja arvioitava tarkoituksenmukaista kirjallisuutta huolellisesti; perusteltava ja oikeutettava metodologiset valinnat tarkasti sekä kuvattava analyysivaihe ja johtopäätösten teko mahdollisimman läpinäkyvästi.

Yin (2003, 33–36) listaa neljä relevanttia kriteeriä tapaustutkimuksen laadun arviointiin. Ensimmäinen on rakenteellinen validiteetti, jolla viitataan oikeiden operationaalisten toimenpiteiden ja mittareiden valintaan. Tutkijan on löydettävä keinot, joilla on mahdollista vastata kyseessä olevaan tutkimuskysymykseen. Rakenteellisen validiteetin varmistamisen keinoja ovat Yinin mukaan useampien tietolähteiden käyttö, todisteketju sekä se, että tutkimuksen avainlähteinä toimineet henkilöt pidettäisiin mukana tarkastelemassa aihetta ja tarkistamassa oikeita tulkintoja myös tiedon keruu-, ja koostamisvaiheessa. Toinen Yinin esiin nostama kriteeri on sisäinen validiteetti. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan erityisesti kausaalisuhteen toteamisen edellytyksiä ja päätelmien teon perusteita. Tässä tutkimuksessa ei ole kuitenkaan tarkoitus osoittaa kausaalisuhteita, joten sisäisen validiteetin arviointi ei ole tarkoituksenmukaista.

Kolmas Yinin (2003, 37–39) mainitsema tapaustutkimuksen laadun kriteeri on ulkoinen validiteetti, jolla tarkoitetaan sitä, onko löydökset yleistettävissä tapaustutkimusten kohteiden ulkopuolelle. Kritiikki tapaustutkimuksia kohtaan on yleistä juuri tästä näkökulmasta. Tapaustutkimuksessa pyritään kuitenkin analyttiseen yleistämiseen tilastollisen sijaan. Analyttisessä yleistämisessä tutkija pyrkii yleistämään kyseessä olevat tulokset laajempaan teoriaan. Neljäs Yinin kriteeri on luotettavuus, joka edellyttää että tulokset ja johtopäätökset olisivat samat, jos joku toinen tutkija suorittaisi saman tutkimuksen. Luotettavuuskriteerin tavoite on minimoida tutkimuksen virheet ja vääristymät. Luotettavuuden takaamisen keinoina toimivat perusteellinen kirjaus ja auditoinnin mahdollistaminen, tarkka kuvaus menetelmistä, tapaustutkimusprotokollan käyttö sekä tapaustutkimustietokannan luominen tiedonkeruuvaiheessa.

Myös Carson ym. (2001, 68) ovat keränneet laadullista tutkimusta käsittelevästä kirjallisuudesta esiin menetelmiä, joilla tutkimustulosten luotettavuutta voidaan parantaa. Aineiston luotettavuutta voidaan parantaa suorittamalla otanta tarkoituksenmukaisena ja keräämällä aineisto luonnollisissa puitteissa, kuten vastaajan omassa ympäristössä. Luotettavuutta parantavat myös haastattelujen keskustelunomaisuus ja syvyys, tutkimustulosten vertailu eri kontekstien kesken, jatkuva omistautuminen ja havainnointi, negatiiv-

visten tapausten analysointi, tutkijakollegoiden apu, muistion ylläpito läpi tutkimusprosessin, triangulaatio sekä vastaajien tai ulkopuolisten henkilöiden kommentoinnit tulkinnoista.

Tässä tutkimuksessa on pyritty tutkimusprosessin läpinäkyvyyteen dokumentoimalla ja raportoimalla tutkimuksen eri vaiheet mahdollisimman perusteellisesti. Haastattelut on dokumentoituina nauhoitettuina, litteroituina sekä eri analyysivaiheissa tarkasti jäseneltyinä ja teemoiteltuina. Analyysivaiheessa ja johtopäätöksiä rakennettaessa kuunneltiin nauhoitettuja haastatteluja ja luettiin alkuperäisiä litterointeja useita kertoja. Metodologiset valinnat on perusteltu kappaleissa 2.2 ja 5.2. Tämän tutkimusprosessin aikana tutkija on käynyt monipuolisesti läpi aiheeseen liittyvää kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita sekä kirjoja, ja arvioinut niiden pätevyyttä ja tarkoituksenmukaisuutta juuri tähän tutkimusongelmaan nähden. Lähteinä on käytetty mahdollisimman uutta materiaalia ja pyritty keskittymään tieteellisiin artikkeleihin

Tutkimuksen kohteet valittiin harkinnanvaraisesti ja mukaan otettiin yleisen tietämyksen perusteella asiakaslupauksiltaan erilaisia vähittäiskauppaketjuja. Haastattelut toteutettiin vastaajien työtiloissa ketjujen toimitiloissa, joten paikka oli mitä luonnollisin aiheesta keskusteluun. Haastattelut olivatkin hyvin keskustelunomaisia ja haastateltavat saivat kertoa ketjun johtamisesta hyvin itsenäisesti, ilman tiukkaa johdatusta eri teemoihin. Haastatteluvaiheessa oli myös selvää, että tutkimus tulee olennaisin osin salatuksi tietyksi ajaksi, joten haastateltavien ei tarvinnut ajatella liikesalaisuuksien paljastamisen vaaraa, vaan he kykenivät kertomaan ketjujen toiminnasta vapaasti.

Tutkimustuloksia vertailtiin eri asiakaslupauksia toteuttavien ketjujen kesken, mikä toi tutkimukseen syvyyttä ja jännitettä. Vertailu auttoi erottamaan eri ketjujen toiminnasta ne oleellimmat painopisteet, joilla asiakaslupausta täytetään. Koko tutkimusprosessin ajan tutkijalla on ollut mahdollisuus keskustella muiden tutkijoiden kanssa ja näin saada kommentteja ja tukea ratkaisuilleen erityisesti analyysivaiheessa. Varsinaista järjestelmällistä triangulaatiota ei toteutettu, mutta tutkija tarkkaili tutkimusprosessin aikana aiheeseen liittyviä uutisia sekä ketjujen markkinointiviestintää, sekä ketjujen todellista toimintaa asioidessaan ketjujen myymälöissä.

Newman ja Benz (1998, 50) tuovat lisäksi esiin laadullisen tutkimuksen laatukriteerinä neutraalisuuden. He korostavat kuitenkin, että laadullisessa tutkimuksessa on tiedostettava, ettei tiedonkeruu voi koskaan olla täysin objektiivinen. Laadullisen tutkimuksen objektiivisuus syntyy oikeastaan sen kautta, kuinka hyvin tutkija tunnistaa ja ymmärtää prosessin subjektiivisuuden. Tässä tutkimuksessa haastateltavien lähestymistapa kysymyksiin oli melko subjektiivinen, mikä oli tarkoituskin selvitettäessä nimenomaan heidän näkemyksiään asiakaslupauksen strategisesta johtamisesta. Myös tutkija on tehnyt subjektiivisia tulkintoja, sillä hyödyllisen tiedon tuottaminen ja ilmiön ymmärtäminen edellyttää tutkijalta aiheeseen paneutumista, mikä ei ole mahdollista pitäytymällä täysin objektiivisissa arvioissa.

SIVUT 40–93 RAJATTU JULKISUUDELTA 1.6.2011 SAAKKA

Lähteet

Kirjallisuus

- Aaker, David A. 2004. Leveraging a corporate brand. *California Management Review* Vol. 46 No. 3, 6–18.
- Anderson, James C. & Narus, James A. 1998. Business Marketing: Understand what customers value. *Harvard Business Review* Vol. 76 Issue 6, 53–61.
- Anderson, James C. & Narus, James A. 2004. *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. 2nd Edition. Upper Saddle River (N. J.): Pearson Prentice Hall.
- Anderson, James C.; Narus, James A. & van Rossum, Wouter 2006. Customer Value Propositions in Business Markets. *Harvard Business Review* Vol. 84 Issue 3, 91–99.
- Arnold, Mark J. & Reynolds, Kristy E. 2003. Hedonic shopping motivations. *Journal of Retailing* Vol. 79 Issue 2, 77–95.
- Babin, Barry J.; Darden, William R. & Griffin, Mitch 1994. Work and/or Fun: Measuring Hedonic and Utilitarian Shopping Value. *Journal of Consumer Research* Vol. 20 No. 4, 644–657.
- Baker, Stacey M. 2006. Consumer normalcy: Understanding the value of shopping through narratives of consumers with visual impairments. *Journal of Retailing* Vol. 82 Issue 1, 37–50.
- Belk, Russell W. 1988. Possessions and the Extended Self. *Journal of Consumer Research* Vol. 15 Issue 2, 139–168.
- Bolton, Ruth N. & Drew, James H. 1991. A Multistage Model of Customer's Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research* Vol. 17 Issue 4, 375–384.
- Carbone, Lewis P. 1998. Total Customer Experience Drives Value. *Management Review* Vol. 87 Issue 7, 62.
- Carson, David; Gilmore, Audrey; Perry, Chad & Gronhaug Kjell 2001. *Qualitative Marketing Research*. Lontoo: Sage Publications.
- Chandon, Pierre; Wansink, Brian & Laurent, Gilles 2000. A Benefit Congruency Framework of Sales Promotion Effectiveness. *Journal of Marketing* Vol. 64 Issue 4, 65–81.

- Cravens, David W. & Piercy, Nigel F. 2003. *Strategic Marketing*. 7th Edition. Boston: McGraw-Hill.
- Creswell, John W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Perspectives*. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications.
- Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. 1998a. *Collectioning and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications.
- Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. 1998b. *Strategies of qualitative inquiry*. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications.
- Dev, Chekitan S. & Schultz, Don E. 2005. A customer-focused approach can bring the current marketing mix into the 21th century. *Marketing Management* Vol. 14 Issue 1, 16–22.
- Doyle, Peter 2001. Building value-based branding strategies. *Journal of Strategic Marketing* Vol. 9 Issue 4, 255–268.
- Dumond, Ellen J. 2000. Value management: an underlying framework. *International Journal of Operations & Production Management* Vol. 20 No 9, 1062–1077.
- Firat, Fuat A. & Venkatesh, Alladi 1993. Postmodernity: The age of marketing. *International Journal of Research in Marketing* Vol. 10 Issue 3, 227–249.
- Gillham, Bill 2000. *Case Study Research Methods*. Lontoo: Continuum.
- Gomm, Roger; Hammersley, Martyn & Foster, Peter (edit.) 2000. *Case Study Method: Key Issues, Key Texts*. Lontoo: Sage Publications.
- Goodstein, Leonard D. & Butz, Howard E. 1998. Customer Value: The Linchpin of Organizational Change. *Organizational Dynamics* Vol. 27 Issue 1, 21–34.
- Gummesson, Evert 2000. *Qualitative methods in management research*. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications.
- Hirschman, Elisabeth C. & Holbrook, Morris B. 1982. Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing* Vol. 46 Issue 3, 92–101.
- Holbrook, Morris B. 2006. Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research* Vol. 59, Issue 6, 714–725.
- Holbrook, Morris B. & Hirschman, Elisabeth C. 1982. The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings and Fun. *Journal of Consumer Research* Vol. 9 No. 2, 132–140.
- Holttinen, Tuija 2006. Sankari-palvelua Mustasta Pörssistä. *Kaupantekijä* 2/2006, 35.

- Homburg, Christian; Hoyer, Wayne D. & Fassnacht, Martin 2002. Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes. *Journal of Marketing* Vol. 66 Issue 4, 86–101.
- Hope, Jeremy & Hope Tony 1998. Kolmannen aallon kilpailu – Kymmenen avainluetta tietojen yritysten johtamisessa. Porvoo: WSOY. Alkuperäisteos Hope, Jeremy & Hope Tony 1997. *Competing in the Third Wave: the Ten Key Management Issues of the Information Age*. Harvard.
- Johnson, Bradford C. 2002. Retail: a Wal-Mart effect. *The McKinsey Quarterly* Issue 1, 40–43.
- Kaplan, Robert S. 2004. Five Questions About...Strategy Maps. *Harvard Management Update* Vol. 9 Issue 11, 3.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2000. Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review* Vol. 78 Issue 5, 167–176.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2004. *Strategy Maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin L. 2006, *Marketing Management*. 12th Edition. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall.
- Kvale, Steinar 1996. *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications.
- Mathwick, Carla; Malhotra, Naresh & Rigdon, Edward 2001. Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment. *Journal of Retailing* Vol. 77 Issue 1, 39–56.
- Mattila, Vesa V. 2006. Haamuostaminen on todellista testaamista. *Kaupantekijä* 3/2006, 31.
- Miles, Matthew B. & Huberman, A. Michael 1994. *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*. 2nd Edition. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications.
- Newman, Isadore & Benz, Carolyn R. 1998. *Qualitative-quantitative Research Methodology: Exploring the Interactive Continuum*. Carbondale, Ill: Southern Illinois University Press.
- Newsome, Dwight 2000. What's the World's Largest Retailer's Customer Service Secret? Think Small. One Customer at a Time. One Associate at a Time. *Business Perspectives* Vol. 12 Issue 4, 20–25.
- Payne, Adrian & Holt, Sue 2001. Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management* Vol. 12 Issue 2, 159–182.

- Pine II, B. Joseph & Gilmore, James H. 1998. Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review* Vol. 76 Issue 4, 97–105.
- Pine II, B. Joseph & Gilmore, James H. 1999. *The Experience Economy: Work is Theatre & Every Business a Stage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Porter, Michael E. 1996. What is Strategy? *Harvard Business Review* Vol. 74 Issue 6, 61–78.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, Venkat 2004. *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ravald, Annika & Grönroos, Christian 1996. The Value Concept and Relationship Marketing. *European Journal of Marketing* Vol. 30 Issue 2, 19–30.
- Rintamäki, Timo; Kanto, Antti; Kuusela, Hannu & Spence, Mark T. 2006. Decomposing the value of department store shopping into utilitarian, hedonic and social dimensions. *International Journal of Retail & Distribution Management* Vol. 34 Issue 1, 6–24.
- Seale, Clive; Gobo, Giampietro; Gubrium, Jaber F. & Silverman David 2004. *Qualitative Research Practice*. London: Sage Publications.
- Scholey, Cam 2005. Strategy Maps: a step-by-step guide to measuring, managing and communicating the plan. *Journal of Business Strategy* Vol. 26 No. 3, 12–19.
- Seiders, Kathleen; Berry, Leonard L. & Gresham, Larry G. 2000. Attention, Retailers! How Convenient Is Your Convenience Strategy?. *Sloan Management Review* Vol. 41 Issue 3, 79–90.
- Seiler, Marianne 2005. High performance. *Marketing Management* Vol. 14 Issue 6, 18–23.
- Sheth, Jagdish N.; Newman, Bruce I. & Gross, Barbara L. 1991. Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values. *Journal of Business Research* Vol. 22 Issue 2, 159–170.
- Stake, Robert E. 1995. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications.
- Sweeney, Jillian C. & Soutar, Geoffrey N. 2001. Consumer perceived value: The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing* Vol. 77 Issue 2, 203–220.
- Treacy, Michael & Wiersema, Fred 1993. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review* Vol. 71 Issue 1, 84–93.
- Tsai, Shu-pei 2005. Integrated marketing as management of holistic consumer experience. *Business Horizons* Vol. 48 Issue 5, 431–441.

- Ulrich, Dave & Brockbank, Wayne 2005. The HR Value Proposition. Boston: Harvard Business School Press.
- Walters, David 1999. Marketing and operations management: an integrated approach to new ways of delivering value. *Management Decision* Vol. 37 Issue 3, 248–258.
- Webster, Frederick E. Jr 1994. Market-driven management. New York: Wiley.
- Woodruff, R. B. 1997. Customer Value: The Next Source of Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 25 Issue 2, 139–153.
- Yin, Robert K. 2003. Case Study Research: Design and Methods. 3rd Edition. Thousand Oaks (Calif.): Sage Publications.
- Zeithaml, Valerie A. 1988. Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing* Vol. 52 Issue 3, 2–22.

Henkilölähteet

- Mikkola, Jussi. Intersportin ketjujohtajan haastattelu 9.5.2006.
- Nurminen, Juha. Budget Sportin ketjujohtajan haastattelu 22.10.2007.
- Rautiainen, Mika. K-marketin ketjujohtajan haastattelu 31.8.2006.
- Toivanen, Martti. Musta Pörssin ketjujohtajan haastattelu 5.5.2006.

WWW-sivut

Budget Sportin alkuvauhti ylitti odotukset. Tiedote (11.7.2006) Kesko oyj:n internet-sivustolla

<<http://www.kesko.fi/index.asp?id=B872749CFEEF4451AED0B75510ECBB46&data=1>,URL,<http://www.kesko.fi/modules/release/show_release.asp?id=CB2935BC66724A4BB62B0742EA0F8D82&kieli=fin&laytmp=> 26.6.2007

Intersport Finland Oy avaa Budget Sport -urheilun halpakaupan Espooseen. Tiedote (5.11.2007) Kesko oyj:n internet-sivustolla

<<http://www.kesko.fi/index.asp?id=B872749CFEEF4451AED0B75510ECBB46&data=1>,URL,<[/modules/search/default2.asp%3FtxtSearchSpec%3Dbudget%2520sport](http://www.kesko.fi/modules/search/default2.asp%3FtxtSearchSpec%3Dbudget%2520sport)> 25.11.2007

Keskon verkkovuosikertomus 2006.

<<http://www.kesko.fi/index.asp?id=C8F926B0E7054CFE8893C73D379DAF27>>
27.6.2007

Konsernin arvot. Kesko oyj:n internet-sivusto

<<http://www.kesko.fi/index.asp?id=FF60B08E63C34667A8261A0B08FC2365>>
14.12.2007

Miksi kannattaa olla Plussa-asiakas? Plussan internet-sivusto

<http://www.plussa.com/wps/portal/plussacom/?WCM_GLOBAL_CONTEXT=/wps/wcm/connect/plussacom/Plussacom/Kaikki+Plussasta> 14.12.2007

2.4.2007 Lempäälässä jyrähtää. Uutinen (15.06.2007) Budget Sportin internet-sivustolla

<http://www.budgetsport.fi/index/uutiset/P_24.html> 26.6.2007

Ruokakeskon vuosi 2006. Kesko oyj:n internetsivusto

<<http://www.kesko.fi/index.asp?id=FF60B08E63C34667A8261A0B08FC2365>>
1.10.2007

Liite 1: Tutkimuksen teemahaastattelukysymykset

1. Miten asiakaslupauksenne on määritelty?
2. Kenelle se on suunnattu?
3. Millainen vaikutus asiakaslupauksella on ketjun toimintaan?
4. Miten asiakaslupauksen johtaminen on ketjussa organisoitu?
5. Mitkä näette kriittisimpinä johtamisen painopisteinä asiakaslupauksen toteuttamisessa?
6. Miten asiakaslupaus näkyy ketjun sisäisissä prosesseissa ja käytännöissä?
7. Miten asiakaslupaus näkyy ketjun aineettoman pääoman johtamisessa?