

Markus Tikkanen

# Keskon itsepalvelukassakonseptin kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinöörityö

31.05.2017

Tekijä Otsikko  Sivumäärä Aika	Markus Tikkanen Keskon itsepalvelukassakonseptin kehittäminen 61 sivua + 2 liitettä 31.05.2017
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tuotantotalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Tilaus-toimitusketjujen hallinta
Ohjaajat	Anna Sperryn, Lehtori Harri Ojala, Kauppiastoiminnan johtaja
<p>Itsepalvelukassat ovat kasvattaneet tasaisesti suosiotansa maailmalla viimeisten kymmenen vuoden aikana. Suomessa itsepalvelukassat ovat yleistyneet vasta parin viime vuoden aikana, kun vähittäiskaupan markkinajohtajat S-ryhmä ja Kesko ovat tuoneet itsepalvelukassoja myymälöihinsä. Itsepalvelukassoilla tavoitellaan ensisijaisesti parempaa asiakas-tyytyväisyyttä joustavamman kassa-asioinnin avulla.</p> <p>Insinööri työ on tehty yhteistyössä Keskon kanssa ja sen tavoitteena oli löytää keinoja K-ryhmän itsepalvelukassojen käyttöasteen parantamiseksi itsepalvelukassakonseptia kehittämällä.</p> <p>Työssä tutustuttiin Keskon itsepalvelukassakonseptiin ja yhteen itsepalvelukassojen pilotti-kauppaan sekä suoritettiin asiakas- ja myyjäkyselyt itsepalvelukassojen käyttämisestä. Kesko pyrkii erottumaan erinomaisella asiakaspalvelulla, joten itsepalvelukassojen asiakaskokemuksen parantaminen nousi tärkeimmäksi tekijäksi.</p> <p>Teoriaosuudessa tutustuttiin palvelumuotoiluun sekä palvelun laatutekijöihin itsepalvelukassojen asiakaskokemuksen parantamisen tueksi.</p> <p>Työn tuloksissa esitetään kehitysehdotuksia itsepalvelukassakonseptiin ja esitellään uudenlainen Palveleva itsepalvelukassakonsepti itsepalvelukassojen käyttöasteen ja asiakaskokemuksen parantamiseksi. Tuloksia voidaan hyödyntää kaikilla itsepalvelukassoilla, joilla työskentelee kassahenkilö.</p>	
Avainsanat	Itsepalvelukassat, palvelumuotoilu, palvelun laatutekijät

Author(s) Title	Markus Tikkanen Improving self-service checkout concept for Kesko
Number of Pages Date	61 pages + 2 appendices 31 May 2017
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management
Specialisation option	Supply Chain Management
Instructor(s)	Anna Sperryn Senior Lecturer Harri Ojala Director of Retail Operations
<p>Self-service checkouts have been steadily increasing their popularity over the past ten years. In Finland, self-service checkouts have become more popular only in the past couple of years, when retail market leaders S Group and Kesko have brought self-service checkouts in to their stores.</p> <p>The thesis work was done in co-operation with Kesko and its aim was to find ways to improve the utilization rate of the K-Group self-service checkouts through improving the self-service concept.</p> <p>In this thesis, the focus was on Kesko's self-service concept and on a pilot shop for self-service checkouts, as well as customer and seller inquiries about using self-service checkouts. Kesko strives to stand out with excellent customer service, so improving the customer experience of self-service checkouts became the most important factor.</p> <p>The theoretical part introduced service design and service quality factors to support the customer experience of self-service cashiers.</p> <p>The results of the work present development suggestions for the self-service concept and introduce a new Self-Service Concept for Self-Service checkouts to improve self-service utilization and experience. The results can be utilized in all self-service checkouts employed by a cashier.</p>	
Keywords	self-service checkout, service design, service quality factors

# Sisällys

## Lyhenteet

1	Johdanto	1
2	Menetelmät ja aineisto	4
3	Nykytila-analyysi	8
3.1	Kesko yrityksenä	8
3.2	Keskon päivittäistavarakauppa	9
3.3	Päivittäistavarakaupan markkinat	10
3.4	Itsepalvelukassat Suomessa	10
3.5	Keskon itsepalvelukassat	12
3.5.1	Postitalon K- Supermarket pilottikauppana	14
3.6	Nykytilan vahvuudet ja haasteet	15
4	Asiakastyytyväisyyden parantaminen	17
4.1	Mitä on asiakastyytyväisyys	17
4.2	Palvelun laatutekijät	18
4.3	Laatutekijöiden luokittelu	20
4.4	Palveluesimiesten tapoja motivoida asiakaspalvelijoita	22
4.5	Palvelumuotoilu	23
4.5.1	Palvelumuotoilun peruskäsitteet	23
4.5.2	Palvelu käyttäjän silmin	26
4.5.3	Palvelumuotoilun prosessi	28
4.6	Teorian yhteenveto	30
4.7	Teoreettinen viitekehys	31
5	Asiakas- ja myyjäkyselyt K-Supermarket Konalassa	33
5.1	Asiakaskysely	34
5.2	Myyjäkysely	40
5.3	Myyjäkyselyn yhteenveto	44
6	Kehitysehdotukset	46
6.1	Itsepalvelukassojen käyttämiseen vaikuttavat asiat	46
6.2	Palveleva itsepalvelukassa- konsepti	48
6.2.1	Henkilökunnan rooli	49

6.2.2	Toiminta itsepalvelukassalla	50
6.2.3	Asiakkaiden ohjeistus itsepalvelukassalla	51
6.2.4	Tekniset edellytykset	51
6.2.5	Motivaatio parhaaseen palveluun	52
6.3	Kassavastaavan ja kauppiaan rooli	53
6.4	Keskon rooli	55
6.5	Muut kehitysehdotukset	55
6.6	Itsepalvelukassojen käyttöönotto uudessa myymälässä	57
6.7	Kehitysehdotusten yhteenveto	58
7	Yhteenveto	59
	Työn arviointi	60
	Lähteet	62
	Liitteet	
	Liite 1. Asiakaskysely	
	Liite 2. Myyjäkysely	



## 1 Johdanto

### Tausta

Itsepalvelukassat ovat kasvattaneet suosiotaan jo pitkään maailmalla, mutta Suomessa niiden yleistyminen on vasta alkamassa. Aikaisemmat kokeilut itsepalvelukassojen käyttöönottamiseksi eivät ole olleet kannattavia ja niitä ei ole otettu laajemmin käyttöön. Muutaman viime vuoden aikana S-ketju on avannut itsepalvelukassoja lukuisiin toimipisteisiin ja vuonna 2016 avattiin K- Supermarket Postitalossa ensimmäiset K- Supermarket- ketjun itsepalvelukassat. Tällä hetkellä itsepalvelukassoja on jo useissa kymmenissä päivittäistavara-kaupoissa ympäri Suomea ja lisää avataan jatkuvasti. Lopullisen läpimurron ja itsepalvelukassoista täyden hyödyn saamiseksi tarvitaan kuitenkin vielä korkeampi käyttöaste ja tässä insinööriyössä pyritään kehittämään Keskon itsepalvelukassa- konseptia itsepalvelukassojen käyttöasteen lisäämiseksi.

### Liiketoimintahaaste

Itsepalvelukassoilla tavoitellaan erityisesti parempaa asiakastyytyväisyyttä niiden tuoman valinnanvaran ja joustavuuden ansiosta. Riittävän korkealla käyttöasteella itsepalvelukassat vähentävät asiakkaiden jonotusaikoja kustannustehokkaalla tavalla. Yksi kassahenkilö pystyy valvomaan jopa viittä itsepalvelukassaa, jonka avulla saadaan palveltua hetkittäin vaihtelevat asiakasmäärät ilman, että kassoilla on jatkuvasti liian paljon tai liian vähän kassahenkilöitä. Näin pystytään vähentämään asiakkaiden jonoutumista ja pitkiä jonotusaikoja, jotka ovat yksi suurimmista asiakastyytyväisyyttä pudottavista tekijöistä kassoilla. Lisäksi asiakas voi itse päättää haluaako käyttää perinteistä palvelukassaa vai uutta itsepalvelukassaa. Itsepalvelukassa sopii erityisesti pienemmille ostoksille, jotka asiakas pystyy helposti maksamaan itse ilman kassahenkilön apua. Näin erityisesti pienten ostosten tekeminen nopeutuu huomattavasti, kun jonotusaika kassalle lyhenee.

Itsepalvelukassat vähentävät myös palvelukassojen kuormitusta, jolloin kassahenkilöllä on mahdollisuus palvella asiakkaita entistä paremmin ilman, että kiireisten asiakkaiden tyytyväisyys laskee. Itsepalvelukassojen avulla vähennetään kassahenkilöiden tarvetta kassapäätteillä, jolloin heille jää enemmän aikaa asiakkaiden palvelemiseen kaupan puolella.

## Työn tavoitteet, rajaukset ja tuotokset

Insinööriyön tavoitteena on kehittää Keskon itsepalvelukassakonseptia yrityksen strategian mukaisesti erottumaan kilpailijoistaan erinomaisen asiakaspalvelun ja asiakaslähtöisyyden avulla. Lisäksi pyritään selvittämään, mitä asioita täytyy ottaa huomioon itsepalvelukassojen käyttöönotossa, että niillä saavutetaan haluttu asiakastytyväisyyden parantuminen.

Keskolla on itsepalvelukassakonsepti, jossa on keskitytty enemmän teknisiin asioihin ja itsepalvelukassojen toimintaan kuin strategian mukaiseen palvelulla erottumiseen. Insinööriyössä ei ole tarkoitus muuttaa teknistä konseptia, vaan ehdottaa siihen lisäyksiä asiakastytyväisyyden ja tehokkuuden parantamiseksi. Viranomaisvaatimukset asettavat myös omat rajoituksensa itsepalvelukassoille muun muassa ikärajavaalvonnan osalta. Työn tarkoitus ei ole saada asiakkaita käyttämään pelkästään itsepalvelukassoja, vaan kehittää konseptia ja lisätä niiden käyttöastetta.

Insinööriyön tuloksena on ehdotus parannuksista itsepalvelukassakonseptiin, joilla pystytään oman strategian mukaisesti parhaaseen palveluun niin itsepalvelukassoilla kuin palvelukassoillakin.

## Rakenne

Insinööriyön ensimmäisessä luvussa esitellään työn taustaa, liiketoimintahaaste, työn tavoitteet ja rajaukset sekä työn rakenne. Toisessa luvussa käsitellään työssä käytetyt menetelmät ja aineisto, eli mitä keinoja työssä on käytetty ja mihin aineistoihin ne perustuvat. Kolmannessa luvussa käsitellään nykytila-analyysi, jossa analysoidaan lyhyesti Keskoa, itsepalvelukassoja Suomessa ja maailmalla sekä Keskon itsepalvelukassakonseptia. Nykytilan haasteiden perusteella valikoitui tutkittavat teoriat, jotka esitellään luvussa 4. Teoriaosuudessa tutustutaan palvelumuotoiluun, asiakastytyväisyyteen ja palvelun laatutekijöihin.

Viidennessä luvussa aloitettiin itsepalvelukassakonseptin kehittäminen asiakas- ja myyjäkyselyillä K- Supermarket Konalassa. Lisäksi haastateltiin Järvenpään K-Citymarketin kassahenkilöä. Kuudennessa luvussa esitellään itsepalvelukassakonseptiin löydettyjä kehitysehdotuksia ja seitsemännessä luvussa tehdään työn yhteenveto ja työn arviointi.





## 2 Menetelmät ja aineisto

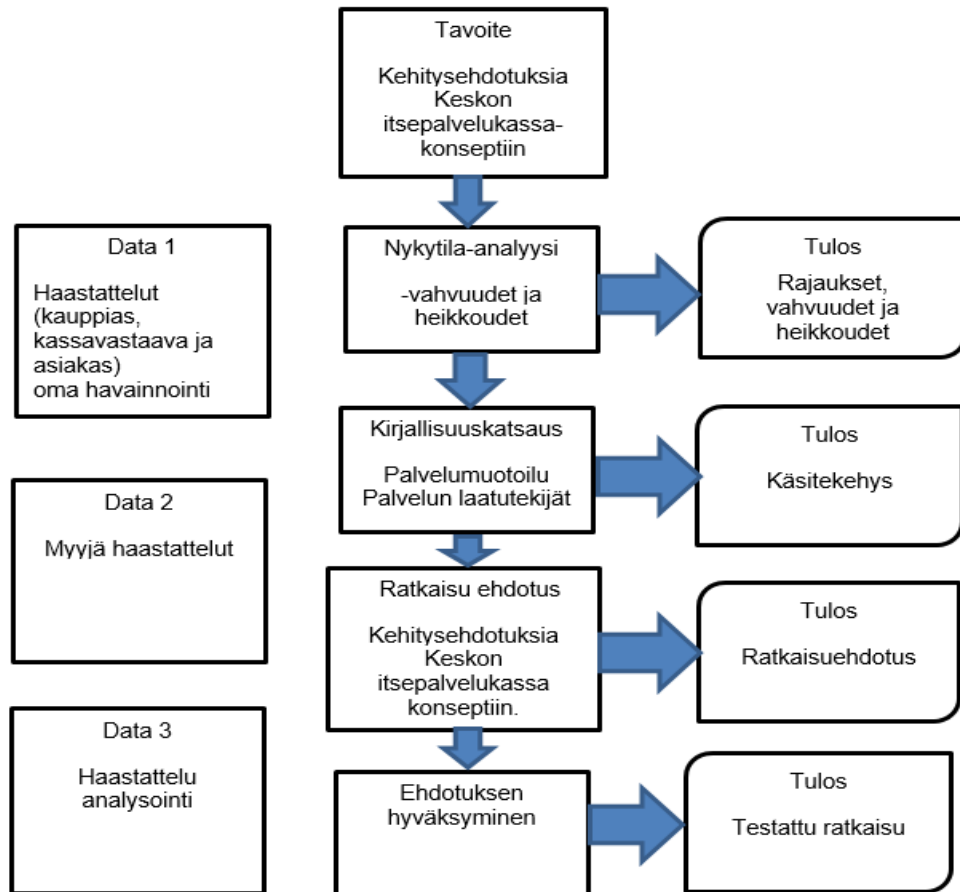
Insinööriyössä menetelminä käytettiin pääasiassa haastatteluja, asiakas- ja myyjäkyselyitä sekä omaa havainnointia. Työssä lähdettiin liikkeelle haastattelemalla Keskon kauppiastoiminnan vastaavaa ja itsepalvelukassoista vastaavaa henkilöä. Haastattelussa asetettiin insinööriyön tavoitteeksi itsepalvelukassojen käyttöasteen lisäämisen itsepalvelukassa konseptia kehittämällä. Haastattelun jälkeen tutustuttiin Keskon nykyiseen itsepalvelukassa- konseptiin ja analysoitiin itsepalvelukassojen nykytilaa K- ketjun myymälöissä. Keskon aineistojen pohjalta tutustuttiin myös itsepalvelukassojen käyttöönotto tilanteeseen. Haastattelemalla K-Supermarket Postitalon kauppiasta ja kassavastaava selvitettiin, mitä haasteita ja hyötyjä heillä on itsepalvelukassojen kanssa ollut ja mitä kehitysehdotuksia itsepalvelukassa- konseptiin heillä on. Menetelmät ja aineisto esitellään lyhyesti taulukossa 1.

Taulukko 1. Menetelmät ja aineisto

Menetelmä	Aineisto
Kauppiastoiminnan vastaavan ja itsepalvelukassojen vastaavan haastattelu	Työn tavoite ja rajaukset Keskon nykyinen itsepalvelukassa- konsepti
K-Supermarket Postitalon kauppiaan ja kassavastaavan haastattelu	Kokemuksia itsepalvelukassojen pilotti hankkeesta

<p>Asiakaskysely K-Supermarket Konalan asiakkaille</p> <p>Asiakaskysely K-Supermarket Konalan asiakkaille</p>	<p>Asiakkaiden suhtautuminen itsepalvelukassoihin.</p> <p>Syyt käyttää itsepalvelukassoja.</p> <p>Kehitysehdotuksia asiakasnäkökulmasta.</p>
<p>Myyjäkysely K-Supermarket Konalan myyjille.</p>	<p>Myyjien motivointi.</p> <p>Myyjien kehitysehdotuksia itsepalvelukassakonseptiin</p>
<p>Myyjäkysely K-Citymarket Järvenpää.</p>	<p>Myyjien motivointi.</p> <p>Myyjien kehitysehdotuksia itsepalvelukassakonseptiin</p>

K-Supermarket Konalassa ennen itsepalvelukassojen käyttöönottoa selvitettiin syitä käyttää itsepalvelukassoja ja mahdollisia esteitä itsepalvelukassojen käyttämiselle asiakaskyselyllä K-Supermarket Konalan asiakkaille. Itsepalvelukassojen käyttöönoton jälkeen K-Supermarket Konalan kassahenkilöille tehtiin myyjäkysely, jonka avulla selvitettiin heidän kokemuksiaan ja kehitysehdotuksiaan itsepalvelukassakonseptiin. Insiinöörityön tavoite ja työn eteneminen esitellään kuvassa 1.



Kuva 1. Research Design.

Nykytila-analyysin perusteella kehityskohteiksi valikoitui itsepalvelukassojen palvelukonseptin kehittäminen, vähäinen käyttökokemus, asiakaslähtöinen kehittäminen ja henkilökunnan työn seuranta ja motivointi. Näihin haasteisiin lähdettiin etsimään ratkaisua tutustumalla palvelumuotoiluun, palvelun laatutekijöihin ja henkilökunnan motivointi keinoihin.

Teorian pohjalta luotiin viitekehys parannellulle itsepalvelukassa konseptille. Viitekehystä hyödyntäen kehitettiin ”palveleva itsepalvelukassa”- konsepti, jonka avulla saatiin nostettua K-Supermarket Konalassa itsepalvelukassojen käyttöastetta ja asiakastytyväisyyttä.

Kehitysehdotuksia esiteltiin Keskon kauppiastoiminnan vastaavalle ja niitä kehitettiin ja muokattiin vielä häneltä saadun palautteen perusteella. Lisäksi saatiin kehitysehdotuksia Järvenpään Citymarketin itsepalvelukassoilla työskentelevältä kassahenkilöltä. Näiden palautteiden pohjalta työtä vielä muokattiin valmiiksi kehitysehdotuksiksi.

### 3 Nykytila-analyysi

#### 3.1 Kesko yrityksenä

Kesko on suomalainen kaupan alan pörssiyhtiö, joka toimii Päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Kesko toimii kauppiasyrittäjänä vetoisesti yhteistyössä Keskon ja muiden yhteistyökumppanien kanssa. Keskon ketjutoimintaan kuuluu yli 2000 kauppaa Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa, Venäjällä ja Valko-Venäjällä. K-ryhmän muodostavat Kesko ja K-kauppiat yhdessä, jonka vähittäismyynti oli noin 13,2 miljardia euroa (alv 0 %) vuonna 2016. K-ryhmä on Pohjois-Euroopan kolmanneksi suurin vähittäiskauppa ja se työllistää noin 45 000 henkeä (Kesko lyhyesti 2017).

Lokakuussa 1940 neljä kauppiaiden perustamaa alueellista tukkukauppaa, Savo-Karjalan Tukkuliike, Kauppiaitten Oy, Keski-Suomen Tukkukauppa Oy ja Maakauppiaitten Oy sulautuivat yhteen ja näin syntyi Kesko. Erikoiskauppojen verkostoa alettiin luoda 1950-luvulla säännösten vapautuessa aiempien sekatavarakauppojen sijaan. Itsepalveluliikkeiden tulo 1960-luvulla mullisti koko alan, ja Atk:n ja tiedonsiirron kehittymisen mahdollistivat keskitetyn jakelutoiminnan aloittamisen. Vähittäiskauppojen siirtymisen ketjumaiseen toimintaan 1990-luvulla muutti Keskon organisaatiota ja toimintaa merkittävästi. Keskeisiksi toimintamalleiksi tulivat kauppojen integroitu tiedonsiirto sekä kanta-asiakaskeskeinen ketjumarkkinointi. Plussa-kanta-asiakas järjestelmä saavutti nopeasti 2,5 miljoonaa kanta-asiakasta (Kesko lyhyesti 2017).

2010-luvulla kaupan kansainvälistyminen on tiennyt valinnanvaran kasvua ja ostamisen helppoutta. Yleistynyt internetin käyttö ja verkko-ostaminen on tehnyt ostamisesta entistä helpompaa ja kaupan ala on uudessa käännekohdassa. Kesko on historiansa aikana pyrkinyt vastaamaan asiakaskäyttäytymisen ja yhteiskunnan muutoksiin perustamalla uudenlaisia myymälätyyppejä, tuottamalla omia tuotemerkkejä, tehostamalla logistiikkaa ja ketjuttamalla kauppojaan. Kesko ja K-kaupat pyrkivät muuttumaan kehityksen mukana ja perinteinen kivijalkakauppa sekä verkkokauppa hakevat uusia toimintamuotojaan (Kesko lyhyesti 2017).

Keskon vahvimpiin osaamisalueisiin kuuluu kauppakonseptien ja brändien kehittäminen ja johtaminen, kauppiasyrittäjyyden ja ketjutoiminnan yhdistäminen ja kauppapaikkaverkoston kehittäminen ja hallinta. (<http://www.kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/>) Keskon strategian ytimenä on kasvaa kannattavasti kolmella strategisella alueella: päivittäistavarakaupassa, rakentamisen ja talotekniikan kaupassa sekä autokaupassa. Kesko pyrkii erottautumaan kilpailijoista laadulla ja asiakaslähtöisyydellä. Kuluttajien ja yritysten asiakaskokemuksen vahvistaminen sekä kaupoissa, että digitaalisissa kanavissa on keskeinen osa Keskon strategiaa. Ketjukonseptien sekä K- plussa järjestelmän uudistaminen ja parhaiden digitaalisten palvelujen rakentaminen ovat lisäksi keskeisiä ajankohtaisia aiheita (Kesko visio ja arvot 2017).

Strategisena tavoitteena Keskolla on kasvu Suomen päivittäistavarakaupassa. Huhtikuussa 2016 toteutettu Suomen Lähikaupan osto, tukee K-ryhmän lähikauppaverkoston kasvattamista ja uudistamista. Myös K-Supermarket-ketjua kasvatetaan uusilla kaupoilla ja K-Citymarket-konseptia uudistetaan. Muita strategisia tavoitteita on saavuttaa kaupan alan paras asiakaskokemus kaikissa kanavissa ja vahvistaa synergiaetuja Keskon yhtenäisyyttä parantamalla. Keskon arvo lupaus on: Asiakas ja laatu - kaikessa mitä teemme, jonka tulisi näkyä jokaisessa asiakaskohtamisessa kaikissa palvelun vaiheissa. Keskon visiona on olla asiakkaan valinta ja kaupan laatujohtaja Euroopassa, jonka saavuttamiseksi pyritään kehittämään myös itsepalvelukassa-konseptia. Missiona Keskolla on luoda vastuullisesti hyvinvointia kaikille sidosryhmillemme ja koko yhteiskunnalle (Kesko visio ja arvot 2017).

### 3.2 Keskon päivittäistavarakauppa

K-ruokakauppojen tavoitteena ovat Suomen inspiroivimmat ruokakaupat ja niitä tukevat digitaaliset palvelut. Kauppojen asiakaspalvelusta vastaa noin 900 K-ruokakauppiasta henkilökuntineen paikallisesti räätälöidyillä kaupoillaan. K-ruokakauppojen kilpailuvaltteina ovat ylivoimaiset tuoreosastot, ammattitaitoinen palvelu, monipuoliset ja laadukkaat valikoimat, suomalaiset tuotteet ja oma tuotemerkki Pirkka. Keskon päivittäistavarakauppa ja K-ruokakaupat toimivat yhteistyössä ketjuliiketoimintamallilla, jolla pyritään takaamaan asiakaslähtöisyys, liiketoiminnan tehokkuus ja kilpailuetujen toteutuminen. Keskon keskeisiä tehtäviä ovat valikoimanhallinta, tuotteiden keskitetty hankinta, logis-

tiikka sekä ketjukonseptien ja kauppapaikkaverkoston kehittäminen, joilla pyritään takaamaan tehokas kilpailukyky. Paikallisiin asiakastarpeisiin pyritään vastaamaan K-ruokakauppiaan mahdollisuudella räätälöidä valikoimansa asiakastoiveiden mukaan. K-ruokakauppiat vastaavat myös asiakkaiden palvelusta, henkilökunnan osaamisesta, kauppansa valikoimista, tuotteiden laadusta ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta (Kesko päivittäistavarakauppa 2017).

K-ruokakauppojen kilpailuetuina voidaan pitää kauppiasvetoisuutta, joka mahdollistaa ruokakauppojen räätälöimisen paikallisen asiakaskysynnän mukaisesti, sekä asiakaslähtöisen palvelun. K-ruokakaupoissa panostetaan parhaimpiin tuoreosastoihin ja laajimpiin valikoimiin, sekä omiin edullisiin ja laadukkaisiin Pirkka ja K-menu tuotteisiin. K-ruokakaupat pyrkivät myös panostamaan kotimaisuuteen ja vastuullisuuteen ja noin 80 % valikoimista on suomalaisia.

### 3.3 Päivittäistavarakaupan markkinat

Suomen päivittäistavara markkinat olivat vuonna 2016 noin 16,7 miljardia euroa (sis. alv). Ruokakaupan markkinaosuuksissa kärkipaikkaa hallussaan vuonna 2016 piti S-ryhmä 47,2 % markkinaosuudellaan. K-ryhmän markkinaosuus oli 36,2 % ja kolmannella sijalla oli saksalainen Lidl 9,3 % markkinaosuudella. (Pty tilastot 2017)

### 3.4 Itsepalvelukassat Suomessa

Itsepalvelukassat ovat tulleet Suomeen hitaasti verrattuna maailmanlaajuiseen kehitykseen. Tästä osoituksena on muun muassa se, että itsepalvelukassan asentaminen johonkin myymälään on uutinen ainakin paikallislehdessä (Eija Kupiainen 2014). Vähittäiskaupassa ensimmäisenä Suomessa itsepalvelukassoja alkoi käyttää IKEA, joka aloitti pilottikokeilun marraskuussa 2008. Ruotsista saadut positiiviset kokemukset innoittivat kokeilemaan itsepalvelukassoja myös Espoon IKEAssa. Tarkoitus oli lyhentää asiakkaiden jonotusaikoja ja vapauttaa henkilökuntaa asiakaspalveluun myymälän puolelle (Ikea otti käyttöön itsepalvelukassat 2008). Vuonna 2009 itsepalvelukassat otettiin käyttöön kaikissa viidessä tavaratalossa Suomessa (Hoffrén 2015.)



Päivittäistavarakaupan markkinajohtajat S-ryhmä ja Kesko ryhtyivät vuonna 2012 suunnittelemaan omia toteutuksiaan itsepalvelukassoille (Rinta-Kahila 2013, 5–6.) Keskon Wincor Nixdorfin tekniikkaan perustuvia itsepalvelukassoja kokeiltiin muun muassa Launeen K-Citymarketissa Lahdessa noin vuoden verran. Silloin kokeilusta vielä luovuttiin, kun itsepalvelukassat eivät vielä lyöneet läpi. S-ryhmän itsepalvelukassat perustuvat Fujitsun U-scan itsepalvelukassajärjestelmään, joka voidaan räätälöidä asiakkaalle sopivaksi (S-ryhmän pikakassat 2012).

Itsepalveluteknologioiden käyttö ja kehittäminen ovat kasvaneet huomattavasti koko 2000-luvun ajan (Meuter ym. 2005, 61). Itsepalveluteknologiaa hyödynnetään laajasti esimerkiksi matkailu- rahoitus- kaupan- ja ravintola-alalla (Meuter ym, 2005, 61). Muun muassa vuonna 2011 McDonald's julkisti korvaavansa Yhdysvalloissa 7000 kassatyöntekijää itsepalvelukassoilla (Callado 2011). Itsepalvelukassojen idea perustuu jo lähes sata vuotta sitten lanseerattuun itsepalvelumyymälöiden konseptiin. Vuonna 1916 Yhdysvalloissa otettiin käyttöön ensimmäiset itsepalvelumyymälät, joissa asiakas kykeni itse keräämään tuotteet (Shaw ym. 2004, 570). Eurooppaan itsepalvelumyymälät levisivät Iso-Britannian kautta 1940-luvulla (Shaw ym. 2004, 568).

Itsepalvelukassat antavat vaihtoehdon perinteiselle palvelukassalle, jossa kaupan myyjä hoitaa ostosten skannaamisen ja rahastuksen. Itsepalvelukassoilla pyritään nopeuttamaan kassatapahtumaa ja lyhentämään kassajonoja (Meuter ym. 2000, 50; Liftin & Wolfarm 2006, ks. Uitto 2011, 13). Konseptin ensimmäinen lanseeraus 80-luvulla ei ollut menestyksenkäs, minkä on todettu johtuneen kuluttajien tottumattomuudesta ja epäilevistä asenteista uutta teknologiaa ja sen omaksumista vastaan (Dabholkar 2003, 60; Bobbitt & Lee 2003).

2000-luvulla tapahtunut itsepalvelukassojen uudelleenlanseeraaminen sujui suotuisammassa ilmapiirissä johtuen kuluttajien teknologisten tottumusten ja asenteiden muuttumisesta suopeammiksi. Myös itsepalvelukassojen teknologian kehittyminen on lisännyt niiden houkuttelevuutta kuluttajille (Dabholkar 2003, 60; Rinta-Kahila 2013, 20; Dahlberg & Öörni 2006, 63–64; Turpeinen 2012, 58–60). Maailmanlaajuisesti itsepalvelukassajärjestelmien käyttöönotto on kasvanut voimakkaasti 2010-luvun taitteesta lähtien (Historia ja suuntaukset 2012). Itsepalvelukassajärjestelmät ovat vakiinnuttaneet suosionsa muun muassa Yhdysvalloissa ja Länsi-Euroopassa (Uitto 2011, 5). Itsepal-

velukassajärjestelmien käyttöönotot ovat kasvaneet vuosittain 25 % vuodesta 2008 lähtien (Historia ja suuntaukset 2012).

Vuoden 2009 lopulla asennettuja itsepalvelutermiinaaleja oli konsulttiyritys Retail Banking Researchin mukaan maailmassa yhteensä 111 400 kappaletta (Webster 2009). Pohjois-Amerikassa näistä itsepalvelukassoista oli lähes 75 % eli 84 000 yksikköä. Länsi-Euroopassa kassoja oli noin 21 000 yksikköä ja Aasiassa noin 5 500 yksikköä. Afrikassa, Australiassa ja Itä-Euroopassa oli yhteensä noin 1000 asennettua itsepalvelukassaa. Neljä suurinta itsepalvelukassoja tekevää yritystä oli yhdysvaltalaiset NCR (68 %) ja IBM (11 %), saksalainen Wincor Nixdorf (11 %) ja japanilainen Fujitsu (9 %) (Webster 2009).

### 3.5 Keskon itsepalvelukassat

#### Itsepalvelukassakonsepti

Itsepalvelukassojen tarkoituksena on helpottaa ja nopeuttaa asiakkaiden ostamista K-ruokakaupoissa. Tavoitteena on tarjota kassavaihtoehtoja asiakkaille, sekä tehostaa kaupan toimintaa siten, että yksi kassamyyjä voi palvella maksimissaan viittä itsepalvelukassaa. Yksi kassamyyjä korkeintaan viidelle itsepalvelukassalle on viranomaisvaatimus tehokkaan ikärajavälön toteutumiseksi. Itsepalvelukassojen toteutus on suunniteltu nykyisen linjakassan ohjelmistosta, jolloin säästetään laitekustannuksissa ja henkilökunnan on helppo opastaa asiakkaita itsepalvelukassoilla. Konseptin asiakasviesti on olla helppo ja nopea ja tämän toteutumiseksi kassojen tulee olla mahdollisimman yksinkertaiset käyttää ja henkilökunnan osattava auttaa ja opastaa ongelmatilanteissa. Myös hintamerkintöjen oikeellisuus ja ajantasaisuus ovat erittäin tärkeässä asemassa konseptin toteutumisessa. (Keskon itsepalvelukassakonseptimateriaali 2016)

K-ruokakauppojen itsepalvelukassa pilotointi alkoi huhtikuussa 2016 K-Supermarket Postitalossa. Toukokuussa pilottiin liittyi vielä K-Citymarket Ruoholahti ja K-Supermarket Katariina. Piloteista saatujen positiivisten kokemusten perusteella itsepalvelukassoja alettiin elokuun aikana ottaa enenevässä määrin käyttöön eripuolilla Suomessa. Vuoden 2016 loppuun mennessä itsepalvelukassoja oli käytössä yhteensä 36 K-ruokakaupassa, joista 19 oli K-Citymarketteja, 16 K-Supermarketteja ja yksi K-Market.

Kevään 2017 aikana itsepalvelukassoja on tulossa lisäksi noin 35 K-ruokakauppaan. (Keskon itsepalvelukassakonseptimateriaali 2016)

Itsepalvelukassat ovat saaneet positiivisen vastaanoton K-ruokakaupoissa, niin kauppiailta, asiakkailta kuin myyjiltäkin. Pilottikauppojen asiakaskyselyn mukaan yli 90 % asiakkaista oli tyytyväisiä itsepalvelukassoihin ja piti mallia helppona ja nopeana. Ainoat negatiiviset palautteet koskivat kassojen työpaikkojen menetystä ja käteismaksu mahdollisuuden puutetta. Kassojen työpaikat eivät todellisuudessa ole vaarassa, sillä itsepalvelukassat vaativat myös samalla tavalla myyjän jatkuvasti, eikä linjakassoja olla poistamassa palveluvalikoimasta. (Keskon itsepalvelukassakonseptimateriaali 2016.)

K-ruokakauppojen itsepalvelukassat pyrkivät erottautumaan kilpailijoistaan valvojan palvelualltiudella. Hänellä ei ole erillistä työasemaa vaan, hän neuvoo ja auttaa aktiivisesti asiakkaita itsepalvelukassa alueella. Tähän ei Keskon nykyisessä konseptissa kuitenkaan ole erityisiä ohjeita tai vakiintuneita toimintatapoja. Strategiansa mukaisesti Kesko pyrkii olemaan kilpailijoitaan parempi asiakaspalvelussa ja itsepalvelukassakonseptia voisi kehittää nimenomaan asiakaspalvelu edellä ja asiakaslähtöisesti. K-ryhmän itsepalvelukassoissa ei myöskään ole ääniopastusta, vaan asiakas voi lukea ohjeet kassaruudulta. Näin vältetään turhalta melusaasteelta ja itsepalvelukassa-alue on miellyttävämpi niin asiakkaalle kuin valvojalle.

Itsepalvelukassoilla pystyy maksamaan ainoastaan korttimaksulla, eikä käteistä käsitellä alueella lainkaan. Maksukorttien lisäksi maksaminen onnistuu pullonpalautuslapuilla, lounassetelillä, lahjakortilla ja lounaskortilla. Kassavalvojan apua tarvitaan muun muassa, jos ostaa ikärajoitettuja tuotteita, punalaputettuja alennustuotteita, kovahälyttimillä merkittyjä tuotteita tai jos maksaa lounassetelillä tai pullonpalautuslapulla. Hävikin minimointiin pyritään asiakkaan ohjeistuksella ja valvonnan korostamisella. Järjestelmä myös tekee satunnaistarkastuksia, joita kassamyyjä voi tehdä myös oma-aloitteisesti. (Keskon itsepalvelukassakonseptimateriaali 2016)

Tällä hetkellä Keskon itsepalvelukassakonseptia on hiottu tekninen toteutus edellä ja on kehitetty toimiva itsepalvelukassaohjelmisto ja selkeät käyttöohjeet kassahenkilökunnalle niiden käyttämiseen. Vähäisen käyttökokemuksen vuoksi ei vielä ole kehitetty selkeää ohjeistusta strategian mukaisen palvelukokemuksen tuottamiseksi itsepalvelukassoilla asioiville asiakkaille. Ruokakauppojen itsepalvelukassoilla tulee jo lain vaatiman ikärajavaivonnan takia olla valvoja koko ajan, joten itsepalvelukassat eivät auto-

maattisesti tuo säästöjä henkilöstökuluihin. Keskon strategian mukaisesti valvojan toimenkuvan laajentaminen aktiiviseksi asiakaspalvelijaksi tuo huomattavan kilpailuedun Keskon itsepalvelukassoille kilpailijoihin nähden. Itsepalvelukassan palvelukonseptia kehittämällä voisi saavuttaa paremman asiakaskokemuksen itsepalvelukassoilla, kuin kilpailijoilla. Lisäksi itsepalvelukassojen käyttämiseen ja tehokkuuteen tulisi luoda toimivia mittareita, jotta niiden toimintaa pystytään arvioimaan, vertailemaan ja kehittämään. Samalla voitaisiin luoda asiakaspalvelijoille tavoitteita ja kannustimia jokapäiväisen työn seurantaan ja motivoimiseen. Näin voitaisiin entisestään parantaa sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä että itsepalvelukassojen tehokkuutta.

### 3.5.1 Postitalon K- Supermarket pilottikauppana

K-ryhmän ensimmäiset itsepalvelukassat otettiin käyttöön Helsingissä K-Supermarket Postitalossa 19.4.2016. Kassavastaava kertoi haastattelussa, että valmistautuminen itsepalvelukassojen käyttöönottoon oli haastavaa, koska aiempaa kokemusta niistä ei K-ryhmästä ollut saatavilla. Kassanhoitajat koulutettiin Keskon tietohallinnon tuottaman materiaalin avulla. Itsepalvelukassojen kassatoiminnot ovat täsmälleen samat kuin linjakassoilla, joten niihin ei tarvittu suurempaa koulutusta, lähinnä varauduttiin asiakkaiden opastukseen ja mahdollisten ongelmatilanteiden ratkaisemiseen. Käyttöönotto sujui ilman suuria ongelmia, ainoastaan itsepalvelukassan valvojan työvälineisiin olisi pitänyt varautua paremmin. Valvojalla tulee olla muun muassa puhelin, kynä, paperia ja paikka asiakkailta kerättäville pullonpalautuslapuille ja muille tositteille. Tähän kehitettiin valvojalle vyölaukku, joka otettiin tuotantoon kaikille K-ryhmän kauppoille. (Kassavastaava 2017)

K-Supermarket Postitalon kauppiaan mukaan asiakkaat omaksuivat itsepalvelukassojen käytön välittömästi ja palaute oli poikkeuksetta hyvää. Suurin osa asiakkaista oppi laitteen käytön ilman opastusta, vaikka paikalla onkin koko ajan henkilökuntaa opastamassa. Ruuhkahuippujen aikana itsepalvelukassat purkavat tehokkaasti myös muille kassoille syntyviä jonoja ja asiakkaiden jonotusajat ovatkin saatu itsepalvelukassojen avulla lyhentymään. (Kauppias 2017)

K-Supermarket Postitalo sijaitsee aivan Helsingin ydinkeskustassa. Kaupan asiakas-kunta koostuu paljolti läpikulkumatkalaisista ja lounasasiakkaista, jotka ostavat vain muutamia tuotteita. Tähän tarkoitukseen itsepalvelukassat sopivat mainiosti ja asiakkaat ovatkin kokeneet kassat nopeiksi ja käteviksi. K-Supermarket Postitalo on auki

arkisin ja lauantaisin 7–22 ja sunnuntaisin ja pyhinä 10–22. Itsepalvelukassa valvoja yrittää aktiivisesti houkutella asiakkaita kokeilemaan itsepalvelukassoja, mutta muita toimenpiteitä ei käyttöasteen nostamiseksi ole kokeiltu. (Kassavastaava 2017)

K- Supermarket Postitalon pilottihankkeesta on hankittu paljon arvokasta tietoa Keskon itsepalvelukassakonseptin kehittämiseen. Itsepalvelukassojen tekninen toteutus on onnistunut, minkä todistaa asiakkaiden positiivinen suhtautuminen niihin ja se, että suurin osa asiakkaista osaa käyttää niitä ilman opastusta. Itsepalvelukassoilla toimimiseen ei kuitenkaan vielä ole tehty yhtenäistä ohjeistusta. Tämä osoittaa Keskon itsepalvelukassakonseptin kehityskohteen: K-ryhmän kauppojen tulisi strategiansa mukaisesti erottautua kilpailijoistaan erinomaisella asiakaspalvelulla jokaisella osa-alueella, myös itsepalvelukassoilla.

### 3.6 Nykytilan vahvuudet ja haasteet

Itsepalvelukassakonseptin selkeä vahvuus tällä hetkellä on hyvin toteutettu ja helppo-käyttöinen käyttöliittymä. Itsepalvelukassaa on hyvin yksinkertaista käyttää niin asiakkaan kuin asiakaspalvelijankin näkökulmasta. Itsepalvelukassojen käyttöönotto on tästä johtuen käytännön tasolla helppoa, koska se ei vaadi henkilökunnalle suurta perehdyttämisen tarvetta. Itsepalvelukassojen käyttöönotossa kannattaa kuitenkin ottaa huomioon lukuisia asioita, jotta asiakkaille saataisiin heti alusta asti positiivisia kokemuksia itsepalvelukassoista. Toiseksi vahvuudeksi voidaan katsoa se, että ihmiset ovat alkaneet tottua itsepalvelukassoihin ja niitä kokeilleiden määrä kasvaa koko ajan.

Haasteina nykytilanteessa voidaan pitää vähäistä kokemusta itsepalvelukassoista ja selkeiden toimintaohjeiden puutetta. Samoin on vielä paljon asiakkaita, jotka eivät ole kokeilleet itsepalvelukassoja tai asiakkaita, jotka ovat saaneet niistä huonon kokemuksen. Myöskään itsepalvelukassoilla työskentelevän valvojan rooliin ja hänen työnsä kehittämisen mahdollisuuksia ei ole tutkittu riittävästi. Keskon strategian mukaisesti itsepalvelukassoilla tulisi pyrkiä odotukset ylittävään asiakaspalveluun, ja siinä toimivan asiakaspalvelijan merkitystä ja roolia voitaisiin kehittää kilpailuvaltiksi perinteisten itsepalvelukassojen puutteiden korjaamiseksi. Taulukossa 2 esitellään nykytilan vahvuudet ja haasteet.

Taulukko 2. Nykytilan vahvuudet ja haasteet.

Vahvuus	Haaste
Helppokäyttöinen käyttöliittymä	Vähäinen käyttökokemus
Monet asiakkaat käyttävät jo sujuvasti	Palvelukonseptin ohjeistus
	Asiakaslähtöinen kehittäminen
	Henkilökunnan työn seuranta ja palautteen anto

Nykytila-analyysin perusteella suurimmiksi kehityskohteiksi osoittautui itsepalvelukassoilla työskentelevän asiakaspalvelijan työn kehittäminen ja korostaminen sekä vähäisen käyttökokemuksen johdosta kattavan asiakaskokemuksen puute. Kassapalvelijan työ korostuu entisestään, kun kyseessä on suurimmalle osalle asiakkaista uudenlainen palvelu. Hyvällä asiakaspalvelulla pystytään neuvomaan ja opastamaan asiakkaita kassojen tehokkaaseen käyttämiseen, mikä parantaa asiakaskokemusta ja auttaa kauppaa itsepalvelukassojen tehokkaampana käyttämisenä.

## 4 Asiakastyytyväisyyden parantaminen

Insinööriyön teoriaosuudessa etsitään keinoja vastaamaan nykytilan haasteisiin. Teoriaosuudessa tarkastellaan mitä asiakastyytyväisyys on ja miten sitä voisi parantaa. Itsepalvelukassojen palvelukokemuksen kehittämiseksi tutustuttiin palvelun laatutekijöihin, jotka auttavat ymmärtämään asiakkaan odotuksia palvelun suhteen. Asiakasläh- töistä suunnittelua kehitetään palvelumuotoiluun tutustumalla.

### 4.1 Mitä on asiakastyytyväisyys

Yksinkertaistettuna asiakastyytyväisyys tarkoittaa asiakkaan kokonaiskuvaa palvelusta verrattuna hänen odotuksiinsa palvelusta, Jos koettu palvelu vastaa asiakkaan odotuksia, on asiakas todennäköisesti tyytyväinen. Jos palvelulla kyetään ylittämään asiakkaan odotukset, hän on todennäköisesti erittäin tyytyväinen tai jopa suorastaan ilahtunut. Toisaalta, jos palvelun laatu alittaa asiakkaan odotukset tuloksena on pettynyt tai jopa raivostunut asiakas. Asiakastyytyväisyys on siis aina yhdistelmä asiakkaan odotuksia palvelun laadusta ja toteutuneesta palvelun laadusta. Asiakkaan odottaman palvelun laatuun vaikuttaa muun muassa henkilökohtaiset uskomukset, media, muiden ihmisten kertomukset sekä organisaation oma mainonta, tuttuus ja kommunikaatio (Johnston, Clark & Shulver 2001).

Asiakas odotuksiin vaikuttavat muun muassa seuraavat tekijät

**Hinta:** Palvelun hinta on suoraan verrannollinen asiakkaan odotuksiin palvelun laadusta. Mitä kalliimpi hinta on sitä suuremmat odotukset asiakkaalla ovat jo etukäteen palvelun laadusta, ja asiakkaan odotusten ylittäminen vaatii jo jotain ennen kokematon. Mitä halvempi palvelun hinta on, sitä vähemmän asiakas siltä odottaa, ja näin ollen odotusten ylittäminen on helpompaa.

**Vaihtoehtoiset palvelut:** Kokemukset samanlaisten palveluiden tarjonnasta vaikuttavat odotuksiin myös samanlaisten kilpailevien palveluiden osalta.

Markkinointi: Markkinoinnilla, imagolla ja brändäyksellä on suuri vaikutus asiakkaiden odotuksiin.

Huhupuheet: Muiden asiakkaiden kertomukset, niin positiiviset kuin negatiivisetkin vaikuttavat hyvin paljon asiakas odotuksiin.

Aikaisempi käyttökokemus: Aikaisemmilta käyttökertoilta on asiakkaalle jäänyt tietty odotusarvo palvelua kohtaan, joka vaikuttaa tuleviin käynteihin.

Asiakkaan mielentila: Huonolla tuulella oleva asiakas saattaa valmiiksi jo nähdä huonoa palvelua tai virheitä, kun taas oikein hyvällä tuulella oleva asiakas antaa helpommin pienet virheetkin anteeksi.

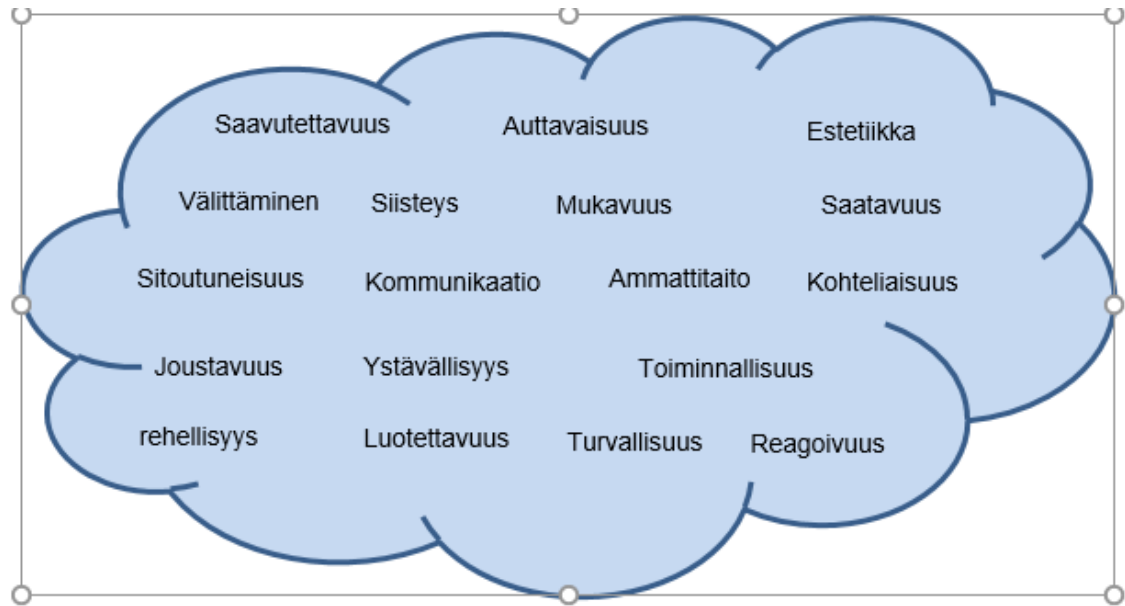
Luottamus organisaatioon: Jos asiakas uskoo jonkin palvelun hyvyyteen esimerkiksi sen hyvän maineen takia, voi asiakkaan odotukset palvelun tasosta olla hyvin korkealla jo ennen ensimmäistä kokeilua.

Asiakas odotukset muuttuvat ajan myötä ja jokainen uusi kokemus voi muuttaa odotuksia suuntaan tai toiseen. Jos esimerkiksi asiakas odottaa palveluntarjoajalta kokemuksensa mukaan hyvää palvelua, mutta saakin jostain syystä seuraavalla kerralla luokaton palvelua, vaikuttaa se asiakkaan odotusarvoon (Johnston, Clark & Shulver 2001).

#### 4.2 Palvelun laatutekijät

Palvelun laatutekijät ovat niitä palvelun osia, joista asiakkailla on odotuksia ja jotka täytyy asiakkaalle tarjota. Kuvassa 2 esitetään kahdeksantoista palvelun laatutekijää, joilla pyritään kuvaamaan palvelun laadun kokonaisuutta. Näiden kahdeksantoista tekijän avulla pystytään määrittämään, tuottamaan ja mittaamaan palvelun laatua (Johnston, Clark & Shulver 2001)





Kuva 2. Palvelun laatutekijät (Johnston, Clark & Shulver 2001).

**Saavutettavuus:** Toimipaikan fyysinen saavutettavuus mukaan lukien kohteessa liikumisen helppous.

**Estetiikka:** Toimitilojen, palveluympäristön, tuotteen ja henkilökunnan esteettisyys ja miellyttävyys.

**Tarkkaavaisuus ja auttavaisuus:** Henkilökunnan palvelualltius ja kiinnostuneisuus asiakkaita kohtaan.

**Saatavuus:** Palveluprosessin, tuotteiden ja henkilökunnan saatavuus.

**Välittäminen:** Henkilökunnan huomaavaisuus, sympatia ja kärsivällisyys asiakasta kohtaan.

**Siisteys:** Palveluympäristön siisteys ja tuotteiden huolellinen esillepano.

**Mukavuus:** Palveluympäristön mukavuus.

**Sitoutuneisuus:** Henkilökunnan sitoutuneisuus ja ammattitaito työhönsä ja asiakkaiden palvelemiseen.

Kommunikaatio: Sekä verbaalisen että kirjoitetun viestinnän selkeys ja ymmärrettävyys ja henkilökunnan kyky kuunnella asiakasta.

Ammattitaito: Henkilökunnan kyky palvella asiakkaita ja asiantuntemus tuotteita ja palveluita kohtaan.

Kohteliaisuus: Henkilökunnan kohteliaisuus ja kunnioitus asiakkaita ja asiakkaiden tavarointa kohtaan.

Joustavuus: Henkilökunnan kyky mukauttaa palveluaan asiakkaan toiveiden mukaisesti.

Ystävällisyys: Henkilökunnan ystävällisyys ja kyky saada asiakas tuntemaan itsensä tervetulleeksi ja tärkeäksi.

Toiminnallisuus: Palvelu on tarkoituksenmukaisesti toteutettu.

Rehellisyys: Asiakasta kohdellaan rehellisesti, oikeudenmukaisesti ja luotettavasti.

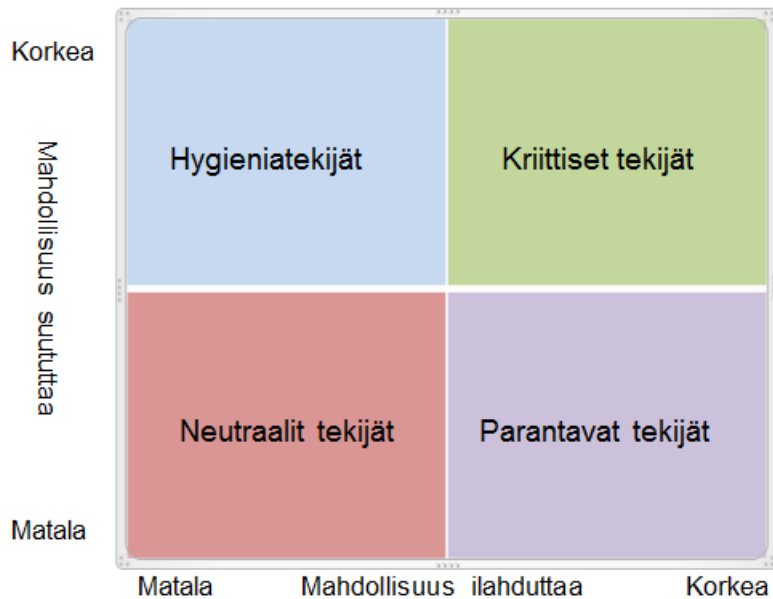
Toimintavarmuus: Asiakas voi luottaa, että saa aina yhtä hyvää palvelua ja sovitusta asioista pidetään kiinni.

Reagoivuus: Asiakkaan kyselyihin vastataan viipymättä ja odotusajat kaikissa palvelun vaiheissa ovat riittävän lyhyet.

Turvallisuus: Asiakkaan turvallisuuden tunne itsestään ja tavaroistaan mukaan lukien tietoturva.

#### 4.3 Laatutekijöiden luokittelu

Vaikka laatutekijät vaihtelevat eri organisaatioiden ja jopa asiakkaiden välillä, ne voidaan karkeasti jakaa neljään eri ryhmään. Tekijät ovat jaettu neljään ryhmään niiden tärkeyden perusteella. Ne on esitelty kuvassa 3.



Kuva 3. Laatutekijöiden nelikenttä (Johnston, Clark & Shulver 2001).

Hygieniatekijät ovat asioita, joiden pitää olla kunnossa asiakastyytyväisyyden saavuttamiseksi. Hygieniatekijät eivät kunnossa ollessakaan kuitenkaan tuota asiakkaalle suurta iloa, mutta jos ne ei ole kunnossa, asiakas on varmasti tyytymätön. Esimerkiksi pankilta odotetaan turvallisuutta, rehellisyyttä ja toimintavarmuutta, mutta toteutuksaan ne eivät tuota asiakkaalle suurta iloa palvelusta.

Parantavilla tekijöillä on suuri potentiaali ilahduttaa asiakasta, mutta puuttuessaan niillä ei ole suurta vaaraa pettää asiakkaan odotuksia. Esimerkiksi asiakas saattaa ilahtua henkilökunnan iloisesta tervehdyksestä ja ongelmien joustavasta ratkaisemisesta, mutta koska asiakas ei välttämättä odota, että näin toimitaan, hän ei suuresti pety, jos näin ei tapahdu.

Kriittisillä tekijöillä on potentiaalia sekä ilahduttaa että suututtaa asiakas. Esimerkiksi pankin työntekijän reagoivuus, kommunikaatio ja ammattitaito ovat asioita, jotka kunnossa ollessaan voivat suuresti ilahduttaa asiakasta, tai jos ne eivät ole kunnossa, niin suututtaa asiakas.

Neutraaleilla tekijöillä ei välttämättä ole suurtakaan vaikutusta asiakkaan tyytyväisyyteen. Esimerkiksi pankin tilojen estetiikka tai mukavuus ei luultavasti vaikuta asiakkaan tyytyväisyyteen juuri lainkaan.

#### 4.4 Palveluesimiesten tapoja motivoida asiakaspalvelijoita

Palvelu esimiesten on käytettävä monia eri tapoja auttaa ja motivoida asiakaspalvelijoita firman ja asiakkaiden odotusten ristitulesa toimimiseen. Näitä keinoja esitellään kuvassa 4,



Kuva 4. Organisaation ja asiakaspaineen vaikutukset asiakaspalvelijaan (Johnston, Clark & Shulver 2001.)

keinoja ovat muun muassa:

- inspiroiva johtaminen
- tiimityön korostaminen ja kehittäminen
- asiakaspalvelijan roolin selkeyttäminen
- toimintaohjeiden oikea käyttö

- asiakaspalvelijoille riittävän päätösvallan määrittäminen ja mahdollistaminen
- tehokas kommunikaatio asiakaspalvelijoiden kanssa
- Asiakaspalvelijoiden osallistaminen palvelun kehittämiseen.

Näitä tapoja käyttämällä voidaan saavuttaa inspiroituneet, osallistuvat, reagoivat ja vastuulliset työntekijät (Johnston, Clark & Shulver 2001.)

#### 4.5 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilussa pitkään käytettyjä menetelmiä käyttäjätiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä. Perinteisessä palvelujen kehittämisessä käytetään markkinatutkimusta ja asiakaspalautetta. Nämä usein koostuvat kerätystä asiakaspalautteesta ja määrällisestä myyntiin liittyvästä tiedosta, jotka eivät anna tietoa, jonka avulla pystyttäisiin arvioida varsinaista asiakaskokemusta. Palvelumuotoilussa tutkitaan asiakkaita, asiakasymmärrystä, käyttäjiä ja käyttäjätietoa. Perinteinen asiakkaan rooli on palveluliiketoiminnan kehittymisen myötä laajentunut palvelun vastaanottajasta aktiivisemmän käyttäjän rooliin. Palvelumuotoilussa pyritään ymmärtämään inhimillistä toimintaa, tarpeita, tunteita ja motiiveja kokonaisvaltaisesti. Uusia palveluinnovaatioita voidaan kehittää tämän asiakasymmärryksen pohjalta. (Miettinen 2011,13.)

Käyttäjätietojen avulla saadaan syvempää ja tarkempaa tietoa käyttäjistä kuin asiakastiedoista. Niiden avulla voidaan luoda hyödyllinen ja miellyttävä tuote asiakkaille, jotka käyttävät tuotetta. (Hyysalo 2009.) Käyttäjätieto voi parhaillaan auttaa ymmärtämään kokonaisten käyttäjäkuntien toiveita ja kokemuksia ja muodostamaan asiakasprofieileja. Saman asiakassegmentin sisällä olevia suuriakin eroja asiakkaiden käyttäytymisessä voidaan ymmärtää palvelumuotoilun keinoin. (Bueno & Podolsky 2010.)

##### 4.5.1 Palvelumuotoilun peruskäsitteet

Palveluiden suunnittelu on hankalaa, sillä ne ovat aineettomia ja ajassa tapahtuvia. Palvelumuotoilun avulla pyritään jäsentämään palveluja ja asiakaskokemuksia uusilla käsitteillä. Näin palvelutuotteiden määrittely ja tuotteistus olisi helpommin hallittavaa ja konkreettisempaa. Näiden käsitteiden avulla voidaan ymmärtää paremmin tekijöitä ja

ominaisuuksia, jotka otetaan huomioon palveluja suunniteltaessa. Tutkittaessa palvelua tuotteena huomataan sen koostuvan joukosta piirteitä, jotka liittyvät palvelun tuotantoprosessiin ja lopputulokseen. Palvelut koostuvat toimenpiteistä, joilla yritetään löytää ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Palvelun lopputulos on löydetty ratkaisu, jonka tulisi tuottaa asiakkaalle arvoa. (Grönroos 2000.)

Palvelupaketissa kuvataan palvelun lopputulos eli se, mitä asiakkaalle tarjotaan. Palvelupaketti määrittää yksittäisiä osapalveluja, joita palvelutuotteesta tulee olla asiakkaan tarpeisiin vastaamiseksi. Palvelupaketti voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen: ydinpalveluun ja liitännäispalveluihin (Grönroos 2000). Muu palvelupaketti rakentuu asiakkaan keskeiseen ostotarpeeseen vastaavan ydinpalvelun ympärille (Lämsä & Uusitalo 2002). Esimerkiksi ruokakaupan ydinpalveluja on ruokatuotteet, jotka ratkaisevat asiakkaan nälän tyydyttämisen tarpeeseen. Pelkällä ydinpalvelulla on usein mahdoton erilaistaa palveluansa, koska kilpailijat tarjoavat samaa ydinpalvelua. Kilpailijasta voi erottua useimmin liitännäispalvelujen avulla (Koivisto 2011).

Liitännäispalvelut voidaan jakaa avustaviin palveluihin ja tukipalveluihin. Avustavat palvelut mahdollistavat ydinpalvelun helpon käytön, joten ne ovat usein välttämättömiä. Tukipalvelut eivät ole välttämättömiä ydinpalvelun kuluttamiselle, sillä ne vastaavat asiakkaiden toissijaisiin tarpeisiin, mutta tekevät palvelun käyttämisestä miellyttävämpää, lisäävät palvelun arvoa ja erilaistavat kilpailijoista (Grönroos 2000; Kinnunen 2003). Ero menestyvän ja menestymättömän palveluyrityksen välillä on usein tarjotussa liitännäispalveluissa. Liitännäispalveluja ovat muun muassa itsepalvelukassat, jotka antavat vaihtoehtoja asiakkaan maksun suorittamiseen sekä ammattitaitoinen ja ystävällinen henkilökunta. Palvelua ei siis välttämättä tee kilpailukykyiseksi ydinpalveluna tarjotut ruokatuotteet, sillä oletusarvona pidetään, että ne ovat kunnossa muutenkin (Grönroos 2000; Hollins & Hollins 1991; Lämsä & Uusitalo 2002.)

Koska palvelu tuotetaan ja kulutetaan vuorovaikutteisessa prosessissa asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä, palvelutuotteita ei voi määrittää pelkästään palvelun lopputulosta kuvaavalla palvelupaketilla. Asiakkaan kokemukseen palvelun saavutettavuudesta vaikuttavat muun muassa palveluntarjoajan henkilöstön määrä ja osaaminen, toimipisteiden aukioloajat, sijainti ja ulkonäkö. Palveluorganisaation ja asiakkaan vuorovaikutus vaikuttaa myös merkittävästi asiakkaan kokemukseen palvelusta. Tätä on muun muassa henkilökunnan käyttäytyminen ja kommunikaatio asiakkaan kanssa, palvelun tarjoajan järjestelmien ja rutiinien selkeys ja laitteiden käytön helppous. Asiakkaan

osallistumisella tarkoitetaan sitä, että asiakkaalla itsellään on vaikutusta siihen, millainen palvelukokemus hänelle muodostuu. (Grönroos 2000.)

Palvelutuotteen tuottamiseen tarvittavat resurssit ja tukitoiminnot kuvataan palvelujärjestelmässä. Näkyvyysraja erottaa organisaatiosta asiakkaalle näkyvän ja hänelle näkymättömän osan. Asiakkaalle näkyvää osaa kutsutaan vuorovaikutteiseksi osaksi ja asiakkaalle näkymätöntä tukiosaksi (Grönroos 2000). Asiakkaat kokevat ja ovat vuorovaikutuksessa palveluntarjoajaan palvelun vuorovaikutteisen osan välityksellä (Baron & Harris 1995).

Vuorovaikutteisen osan muodostavat seuraavat resurssit (Grönroos 2000, Baron & Harris 1995; Järvelin ym. 1992):

**Asiakasresurssit:** Asiakkaat luetaan yhdeksi tuotantoresurssiksi, koska he osallistuvat aktiivisesti palvelun tuottamiseen ja tuotantoprosessiin. Asiakkailla tarkoitetaan sekä palvelun maksavaa asiakasta että muita tapahtumaan vaikuttavia asiakkaita. Asiakasresurssin osuus palvelutuotannossa vaihtelee, esimerkiksi itsepalvelussa asiakasresurssilla on suuri merkitys.

**Kontaktiresurssit:** Kontaktiresursseilla tarkoitetaan asiakkaan kanssa suoraan asioivia asiakaspalveluhenkilöitä tai laitteita. Vuorovaikutus voi tapahtua fyysisesti tapaamalla tai esimerkiksi puhelimen tai sähköpostin välityksellä. Asiakkaan käsitykseen palvelusta vaikuttavat suuresti henkilökunnan ulkoasu, käyttäytyminen ja sanat, joita he käyttävät viestimiseen.

**Järjestelmät ja operatiiviset rutiinit:** Palveluntuottajan operatiiviset ja hallinnolliset järjestelmät sekä työrutiinit vaikuttavat merkittävästi asiakkaan palvelukokemukseen ja kontaktihenkilöstön tehtävien suorittamiseen. Asiakas on vuorovaikutuksessa palveluyrityksen järjestelmien ja rutiinien kanssa. Asiakaspalvelijoiden täytyy myös toimia samojen käytänteiden mukaan. Järjestelmien ja rutiinien asiakaskeskeiseksi suunnittelemisen onkin palveluyritysten suurimpia haasteita.

**Fyysiset resurssit:** Asiakkaiden palvelusta saamaan kokemukseen ja palvelun laatuun vaikuttavat palvelun fyysiset resurssit. Palveluyrityksen ulkoasu ja sijainti, olosuhteet, kuten tuoksut, lämpötila, äänimaailma ja sisustustyyli sekä tilassa olevat kalusteet, esineet, opasteet ja laitteet ovat esimerkkejä fyysisistä resursseista. Nämä elementit

muodostavat niin kutsutun palvelumaiseman. Hyvin suunniteltu palvelumaisema helpottaa esimerkiksi ruokakaupassa löytämään vaivattomasti halutut tuotteet. (Grönroos 2000, Baron & Harris 1995; Järvelin ym. 1992.)

Palvelujärjestelmämallin tukiosassa tapahtuvat suurin osa tuotantoon tarvittavista prosesseista, jotka ovat asiakkaalle näkymättömiä. Nämä asiakkaalle näkymättömät osat tukevat asiakkaalle näkyvää vuorovaikutteista osaa. Palvelun näkymättömät osat eivät ole suoraan asiakkaan arvosteltavana, mutta ne vaikuttavat suuresti asiakkaalle tarjottuun palveluun (Grönroos 2000; Baron & Harris 1995). Grönroosin (2000) mukaan näkyyrajan takana olevat palvelujärjestelmän tukiosat ovat seuraavat:

**Johtamistuki:** Organisaation yhteisistä arvoista ja ajattelu- ja työskentelytavoista sekä palvelukulttuurista vastaavat esimiehet ja työnjohtajat. Ellei johto rohkaise alaisiaan palveluhenkisyteen, kiinnostuksen asiakkaita ja heidän tarpeitaan kohtaan, ei voi olettaa olevan korkealla alemmillakaan organisaatioiden tasoilla.

**Fyysinen tuki:** Kontaktihenkilöt ovat usein riippuvaisia fyysisestä tuesta palvellessaan asiakkaita. Palvelujärjestelmän tukihenkilöt luovat omalla työllään edellytykset onnistuneeseen asiakaspalveluun asiakasrajapinnassa.

**Järjestelmätuki:** Esimerkkejä järjestelmätuesta ovat muun muassa rakennukset, tietojärjestelmät, kulkuvälineet, toimistot, laitteet, työkalut ja asiakirjat. Nämä muodostuvat yrityksen investoinneista tekniikkaan.

#### 4.5.2 Palvelu käyttäjän silmin

Käyttäjälähtöiseen suunnitteluun perustuva palvelumuotoilu asettaa palvelujen käyttäjät suunnittelun keskiöön. Tämän vuoksi korostetaan asiakasymmärrystä, eli miten asiakkaat kokevat ja käyttävät palvelun (Parker & Heapy 2006). Usein palvelumuotoilussa keskitytään vuorovaikutteiseen eli asiakkaalle näkyvään osaan (Maffei ym. 2005.)

Asiakkaan ja palveluntarjoajan välinen vuorovaikutus tapahtuu palvelun keskeisissä kohtaamisissa, joita kutsutaan *palvelutuokioiksi*. Kassalla asioiminen on esimerkki palvelutuokiosta osana ruokakaupan palvelun kuluttamista.



*Palvelupolku* muodostuu useista toisiaan seuraavista palvelutuokioista, ja se muodostaa asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden ja asiakaskokemuksen. Sekä palveluntarjoajan että asiakkaan omat valinnat vaikuttavat palvelupolun muodostumiseen.

Palvelun tuottamiseksi palveluntarjoaja on suunnitellut tietyn *tuotantoprosessin*, mutta asiakkaat kulkevat tämän läpi oman yksilöllisen polkunsa mukaan, koska usein tarjotaan useita vaihtoehtoisia tapoja ja kanavia kuluttaen tietty prosessin vaihe. Asiakaskokemuksen suunnittelemiseksi asiakkaiden tarpeita vastaaviksi pyritään palvelumuotoilussa tunnistamaan keskeisimmät erilaiset käyttäytymismallit ja tarpeet.

Palvelun rakenteen ymmärrettäväksi saamiseksi pyritään palvelumuotoilussa kartoittamaan palvelupolku ja palvelutuokiot olemassa olevasta palvelusta. Palvelupolkua voidaankin pidentää alusta tai lopusta tai kenties lisätä palvelutuokioita sen välille. Arvoa tuottamattomista ja epämiellyttävistä palvelutuokioista pitäisi taasen pyrkiä kokonaan eroon.

Palvelutuokiot muodostuvat lukuisista *kontaktipisteistä*, joiden kautta asiakkaat kokevat palvelun ja sen brändin. Kontaktipisteet voidaan jakaa neljään eri ryhmään: kanaviin, esineisiin, toimintamalleihin ja ihmisiin. Kontaktipisteet pystytään havaitsemaan kaikilla ihmisen aisteilla (tunto, näkö, maku, kuulo, haju).

*Kanavat* ovat ympäristöjä ja tiloja, joissa palvelun asiakkaalle näkyvä tuotanto tapahtuu. Kanavat voivat olla fyysisiä (esimerkiksi kauppa), digitaalisia (esimerkiksi internet) tai aineettomia (esimerkiksi puhelinpalvelu). Monista kontaktipisteistä yhteen koottuna muodostuu yksittäinen kanava. Fyysisissä tiloissa kontaktipisteinä vaikuttavat muun muassa äänet, valaistus ja tuoksut, joilla on iso merkitys palvelukokemukseen.

*Esineet* ovat asiakkaan itsensä käyttämiä tavaroita tai laitteita, joita hän tarvitsee palvelua kuluttaessaan tai ne voivat olla myös esineitä, joita tarvitaan palvelun tuotantoon henkilökunnan toimesta, mutta ovat silti asiakkaalle näkyviä. Asiakas tekee usein johdopäätöksiä palvelun laadusta esineiden perusteella, koska palveluita ei voi testata.

*Toimintamallit* määrittävät palvelun tuotantotavan yksittäisissä palvelutuokioissa. Kaikki palveluihin liittyvät prosessit ja rutiinit voidaan määrittää pieniäkin yksityiskohtia myöten. Pienimpiä palveluiden yksityiskohtia kutsutaan palvelueleiksi. Palveluele on esi-

merkiksi se, kun kassatyöntekijä avaa ja ojentaa muovikassin asiakkaalle. Palveluei- den merkitys asiakaskokemukseen on merkittävä, vaikkakin ne ovat vain pieni osa pal- velun tuotantoa.

*Ihmisillä* on usein keskeinen rooli palvelun tuotannossa. Asiakaspalvelijoita sekä palve- lunkäyttäjiä voidaan ohjata palvelumuotoilun keinoin niin, että kaikille löytyvät oikeat roolit palvelussa. On mietittävä, missä määrin asiakas vastaa itse palvelun tuotannosta (itsepalvelu), mutta myös, että asiakaspalvelijat ovat oikeissa ja tarpeellisissa työroo- leissa. Palvelumuotoilu auttaa myös asiakaspalvelijoiden rekrytoinnin määrittelyssä niin, että tehdään määrittelyjä, joilla saadaan brändiin niin ulkonäöltään kuin luonteel- taankin sopivia asiakaspalvelijoita. Erilaisia työkaluja ja ohjeita voidaan myös tuottaa palvelumuotoilun keinoin (esimerkiksi asiakkaiden käyttäjäprofiilit), joiden avulla pysty- tään toimimaan paremmin asiakaspalvelutilanteissa.

Jokainen palvelutuokio pystytään muotoilemaan kontaktipisteiden avulla strategian ja tavoitteiden mukaisesti sekä asiakkaan odotuksia että tarpeita vastaavaksi. Palvelu- tuokiota suunniteltaessa täytyy tarkkaan miettiä, mitkä kontaktipisteet ovat tärkeitä asi- akkaan kannalta ja mitkä tuovat paljon lisäarvoa vähin kustannuksin. Selkeän ja joh- donmukaisen palvelukokemuksen suunnittelemiseksi pyritään kaikki kontaktipisteet suunnittelemaan harkitusti. (Maffei ym. 2005.)

#### 4.5.3 Palvelumuotoilun prosessi

Muotoilijalla on palvelumuotoiluprojektissa keskeinen rooli koordinaattorina kaikkien sidosryhmien välillä. Prosessissa tarvitaan empatiaa käyttäjää kohtaan, vahvoja sosi- aalisia taitoja sekä luovuutta ja visuaalista ajattelua.

Engine-palvelumuotoilutoimisto (2009) esittelee kolmivaiheisen palvelumuotoilun pro- sessin:

- 1) Asiakkaan liiketoiminnan ja käyttäjien sekä palvelun toimintaympäristön ymmär- täminen ovat asiakastarpeen ja suunnitteluratkaisun tunnistamisen vaiheet.
- 2) Suunnitteluratkaisujen mallintaminen ja visualisoiminen suoritetaan yhteissuun- nittelulla sekä prototypoinnilla, joiden avulla toteutetaan suunnitteluratkaisun tunnistaminen ja luomisvaihe.

- 3) Arviointi vaiheessa arvioidaan ratkaisuja vertaamalla koemalleja mittareiden avulla sekä pyritään todentamaan palvelun kannattavuus ja arvo asiakkaalle.

Magerin (2006b) palvelumuotoilun prosessissa on neljä vaihetta:

- 1) Palvelujärjestelmään vaikuttavia tekijöitä, käyttäjien tarpeita ja kokemuksia palvelusta tunnistetaan palveluratkaisujen tutkimusvaiheessa.
- 2) Ideoita tuotetaan yhteissuunnittelun avulla uusien ratkaisujen luomiseksi.
- 3) Arviointi vaiheessa tehdään palvelusta koemalleja ja arvioidaan niitä olemassa olevaa strategiaa sekä palveluvalikoimaa hyväksi käyttäen sekä tehdään asiakastutkimusta koemalleista.
- 4) Toteutus, viedään testattu palvelu käytäntöön. Testattu palvelu viedään käytäntöön toteutus vaiheessa.

Kehitettäessä ja sovellettaessa palvelumuotoiluprosessia voidaan tunnistaa tärkeitä tekijöitä. Käyttäjien havainnointi ja profilointi, yhteissuunnittelu käyttäjien kanssa, empatia käyttäjiä kohtaan, visuaalinen työskentely prosessin aikana sekä palveluideoiden ja -ratkaisujen visualisointi ovat keskeisiä menetelmiä palvelumuotoiluprosessissa. Tärkeää on tehdä yhteissuunnittelua asiakkaiden kanssa koko prosessin aikana sopivin menetelmin. Konseptointi, asiakasymmärryksen hankkiminen, testaus ja arviointi käyttäjien kanssa toistuvat prosessissa (Gould ja Lewis 1985). Palveluiden toteutus, ylläpito ja kehitys ovat myös tärkeitä osia prosessia, jossa on hyvä ottaa huomioon liiketaloudelliset mahdollisuudet ja rajoitukset.

Muotoilun tutkimuksen ja visualisoinnin menetelmät sekä prosessille ominaiset piirteet määrittävät palvelumuotoilun prosessia. Oikea menetelmä valitaan ja sitä sovelletaan kunkin työn alla olevan projektin mukaan. Toistuvan suunnittelun periaate korostuu varsinkin prosessin alkuvaiheessa.

- 1) Asiakasymmärrystä pyritään kasvattamaan ja nostetaan esille palvelun kehitysideoita käyttäen muun muassa havainnointia, käyttäjien tarinoita, kontekstikartoitusta, draaman menetelmiä, muotoiluluotaimia ja mystery shoppingia.

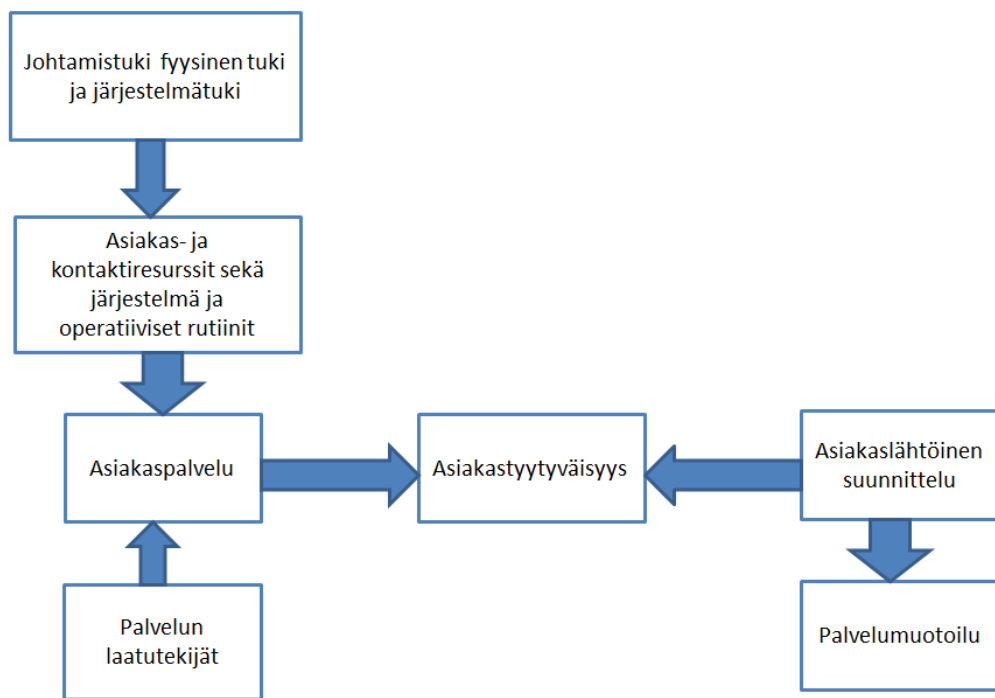
- 2) Kuvakäsikirjoituksen (storyboard), animaation ja konkreettisten mallien avulla muokataan ideat palvelukonsepteiksi.
- 3) Erilaisten mallinnustekniikoiden, muun muassa luonnosten, mallien, videoiden ja koemallien avulla kehitetään palvelukonsepteja edelleen.
- 4) Palvelu lanseerataan ja ylläpidetään. (Miettinen 2011).

#### 4.6 Teorian yhteenveto

Insinööriyön teoria osuudessa etsittiin olemassa olevia tapoja vastata Keskon itsepalvelukassakonseptin haasteisiin. Itsepalvelukassoilla tavoitellaan ensisijaisesti parempaa asiakastytyvääsyyttä, minkä takia etsittiin tietoa mitä asiakastytyväisyys on, mitkä asiat siihen vaikuttavat ja miten sitä voisi parantaa. Kesko pyrkii olemaan toimialansa paras asiakaspalvelussa ja asiakaskokemuksessa, mutta olemassa olevassa itsepalvelukassakonseptissa ei ole vielä keskitytty asiakkaiden parhaaseen mahdolliseen palvelamiseen. Palvelun laatutekijöihin tutustumalla löydettiin keinoja parantaa asiakaspalvelua Keskon itsepalvelukassoilla. Tutustumalla palveluesimiesten tapoihin motivoida työntekijöitä pyrittiin löytämään keinoja motivoida kassatyöntekijöitä ja löytämään keinoja asiakaspalvelijoiden työn mittaamiseen ja palkitsemiseen. Asiakaskokemukseen ja asiakaslähtöiseen suunnitteluun etsittiin keinoja palvelumuotoilusta, jonka menetelmiä käyttäen pystytään vastaamaan asiakkaiden entistäkin suurempiin vaatimuksiin palveluille

#### 4.7 Teoreettinen viitekehys

Insinööriyön teorian pohjalta laadittiin teoreettinen viitekehys, joka esitellään kuvassa 5. Teoreettinen viitekehys perustuu palvelumuotoilun ja palvelun laatutekijöiden mallien avulla tehtävään asiakastytyvyyden parantamiseen.



Kuva 5. Teoreettinen viitekehys.

Itsepalvelukassoilla pyritään ensisijaisesti parantamaan asiakastytyvyyttä. Käsiteltyjen teorioiden pohjalta voidaan todeta, että asiakastytyvyyteen voidaan parhaiten vaikuttaa asiakaspalvelun laadulla ja asiakaslähtöisellä suunnittelulla.

Asiakaspalveluun vaikuttavat asiakkaalle näkyviltä osilta palvelun asiakas- ja kontaktiresurssit sekä operatiiviset rutiinit ja asiakkaille näkymättömiltä osilta johtamistuki, fyysinen tuki ja järjestelmätuki. Palvelun laatutekijöiden avulla voidaan kartoittaa ja mitata omaa asiakaspalvelua asiakkaille tärkeiden tekijöiden kautta.

Asiakaslähtöinen suunnittelu osallistaa asiakkaan palvelun suunnittelu- ja tuottamisprosessiin. Palvelumuotoilun keinoja käyttämällä pystytään palvelusta suunnittelemaan loppukäyttäjää miellyttävä ja toimiva palvelukokonaisuus.

## 5 Asiakas- ja myyjäkyselyt K-Supermarket Konalassa

K-Supermarket Konala sijaitsee Helsingin Konalassa, kauppakeskus Ristikon ensimmäisessä kerroksessa. K-Supermarket Konala on avattu vuonna 2009 vanhaan Hartwallin pullovarastoon saneerattuun kauppakeskukseen. Kauppakeskuksen viereen on rakennettu uusi Wallinmaan asuinalue niin ikään Hartwallin vanhalle tehdasalueelle.

K-Supermarket Konala valikoitui tämän insinööriyön testikaupaksi, koska olen itse työskennellyt siellä vuodesta 2011 alkaen ja sinne avattiin itsepalvelukassat sopivassa aikataulussa insinööriyön kanssa. Konalan kauppiaan kanssa sovittiin, että ennen itsepalvelukassojen avaamista tehdään tehtyjen Keskon henkilöiden ja K-Supermarket Postitalon kauppiaan ja kassavastaavan haastatteluiden perusteella ohjeistus siitä, mitä pitäisi ottaa huomioon, kun itsepalvelukassat avataan. Lisäksi sovittiin, että suoritetaan asiakaskysely Konalan K-Supermarketin asiakkaille, jossa kartoitetaan asiakkaiden asenteita tulevia itsepalvelukassoja kohtaan. Lisäksi päätettiin tuottaa itsepalvelukassa koulutus henkilökunnalle, jonka avulla varmistetaan, että henkilökunta olisi valmiina tulevaa haastetta varten. (kauppias 2017)

Keskolta saadun itsepalvelukassa konseptikoulutus materiaalin ja K-Supermarket Postitalon kokemusten perusteella lähdettiin suunnittelemaan, mitä valmisteluja tulisi tehdä ennen itsepalvelukassojen avaamista. Keskon materiaaleista nousi vahvasti esille kaupan toimintatapojen merkitys. Tuote- ja hintatiedot tulee olla kunnossa, ettei asiakkaan ostotapahtuma turhaan keskeydy puuttuvan tuotteen tai väärän hinnan vuoksi. Kaupan omien tarjousten tulee olla selkeästi merkittyjä ja ajantasaisia, ettei ne aiheuta ongelmia ja hidasteita kassoilla. Myös henkilökunnan ohjeistus ongelmatilanteiden varalle tulee olla selkeä, jotta kaikki itsepalvelukassoilla toimivat myyjät toimivat tilanteissa samalla kauppiaan ohjeistamalla tavalla. K-Supermarket Postitalosta saaduista vinkeistä ehdotettiin kauppiaalle hyväksi havaittua vyölaukkua itsepalvelukassojen valvojalle tarvittavia välineitä varten. Valvojalla tulee olla saatavillaan ainakin myyjäkortti, puhelin, kynä, paperia, vaakatuotteiden lista ja paikka, johon laittaa asiakkailta kerätyt pullonpalautuslaput ja lounassetelit. (Kassavastaava 2017), (Keskon itsepalvelukassakonseptimateriaali 2016)

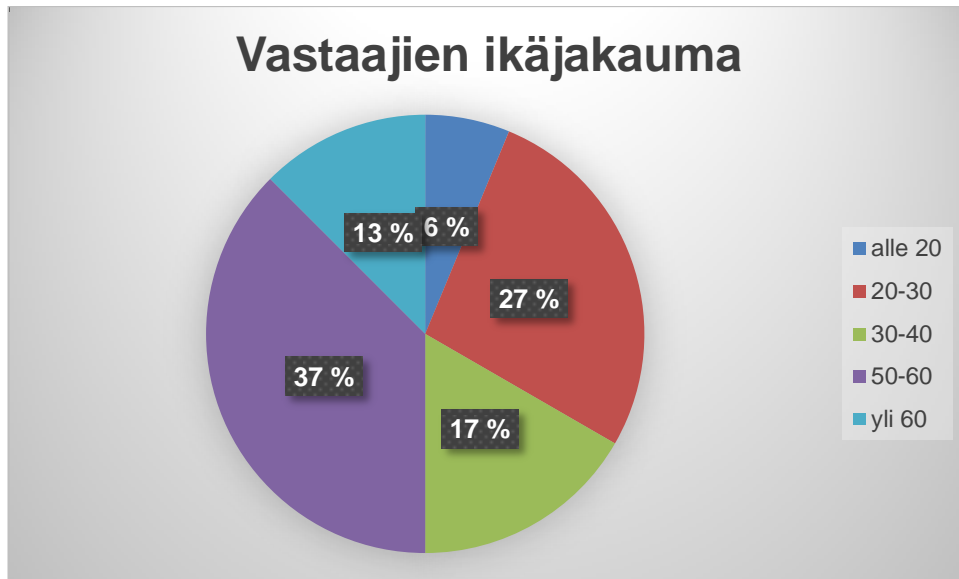
## 5.1 Asiakaskysely

K-Supermarket Konalan asiakkaille tehtävä asiakaskysely toteutettiin kauppiaan kanssa yhteistyössä tekemällä kyselylomakkeella. Kyselylomake on liitteenä 1. Kyselyssä pyrittiin selvittämään asiakkaiden mielipiteitä tulevasta itsepalvelukassoista ja sitä, mitä syitä heillä olisi käyttää tai olla käyttämättä itsepalvelukassoja. Lisäksi asiakkailta kysyttiin asteikolla, 4-10 jossa 4 on erittäin huono ja 10 erittäin hyvä, kuinka hyvä uudistus itsepalvelukassat asiakkaan mielestä on ja mitkä olisivat suurimmat ostokset millä olisi valmis itsepalvelukassalle menemään. Taustatietoina asiakkailta kysyttiin mikä on heidän ikäänsä, mihin aikaan yleensä käyvät kaupassa ja ovatko ennen käyttäneet itsepalvelukassaa ja jos ovat, niin missä. Asiakkailta oli myös mahdollisuus antaa vapaata palautetta tulevasta uudistuksesta.

Asiakaskysely toteutettiin kolmena eri päivänä ja eri kellonaikoina, jotta saataisiin mahdollisimman laaja otos kaupassa käyvistä asiakkaista. Ensimmäisen kerran haastatelluja suoritettiin perjantaina 13. tammikuuta kello 13 alkaen. Siihen aikaan kaupassa oli suurimmaksi osaksi hieman vanhempaa asiakaskuntaa, ja vastauksia saatiinkin suurimmaksi osaksi yli 50- ja yli 60-vuotiailta asiakkailta. Toinen haastattelukerta suoritettiin tiistaina 17. tammikuuta kello 17 alkaen. Tämä on kiireinen aika kaupassa, jolloin käy paljon töistä päässeitä asiakkaita, ja vastauksia saatiinkin runsaasti kaikista eri ikäryhmistä. Viimeinen haastattelukerta suoritettiin torstaina 19. tammikuuta kello 19 alkaen. Illalla kaupassa käy paljon nuoria aikuisia, ja suurin osa saaduista vastauksista olikin nuoremmista ikäryhmistä.

Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 48 kappaletta. Vastaajista kolme henkilöä kuului ikäryhmään alle 20-vuotiaat. Kolmetoista vastaajaa kuului ikäryhmään 20–30-vuotiaat. Kahdeksan vastaajaa kuului ikäryhmään 30–40-vuotiaat. Kahdeksantoista vastaajista kuului ikäryhmään 50–60-vuotiaat. Kuusi vastaajista kuului ikäryhmään yli 60-vuotiaat. Vastaajien ikäjakauma kuvassa 6.





Kuva 6. Vastaajien ikäjakauma

Yhteensä neljästäkymmenestäkahdeksasta vastaajasta kolmekymmentäkuusi eli  $\frac{3}{4}$  vastaajista oli käyttänyt itsepalvelukassaa jo aikaisemmin. Kaksitoista eli  $\frac{1}{4}$  ei ollut aikaisemmin kokeillut itsepalvelukassaa. Aikaisempi käyttökokemus kuvataan kuvassa 7. Ikäryhmittäin itsepalvelukassoja oli kokeiltu seuraavasti: yli 60-vuotiaista neljä ei ollut kokeillut ja yksi oli kokeillut itsepalvelukassoja. 50- 60-vuotiaista neljä ei ollut kokeillut ja neljätoista oli kokeillut itsepalvelukassoja. 30- 40-vuotiaista kaikki kahdeksan vastaajaa oli kokeillut itsepalvelukassoja. 20- 30-vuotiaista neljä ei ollut kokeillut ja yhdeksän oli kokeillut itsepalvelukassoja. Alle 20-vuotiaista kaikki kolme vastaajaa oli kokeillut itsepalvelukassoja.



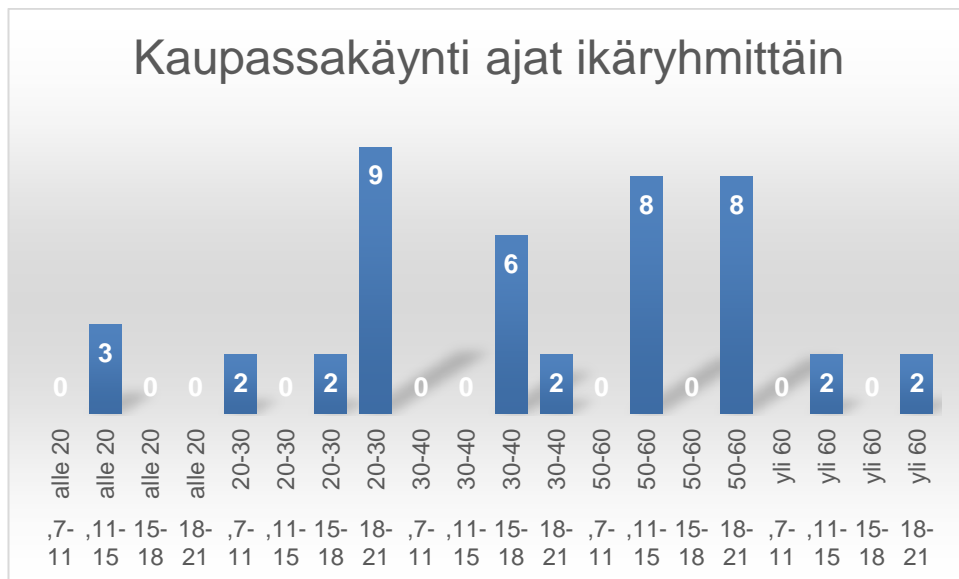
Kuva 7. Aikaisempi itsepalvelukassan käyttökokemus.

Eniten eli kahdeksan kappaletta kyselyyn vastaajista oli kokeillut itsepalvelukassaa Postitalon K-Supermarketissa. Toiseksi eniten eli kuusi kappaletta kyselyyn vastaajista oli kokeillut itsepalvelukassaa Myyrmannin Citymarketissa. Muita paikkoja itsepalvelukassojen kokeilemiseen oli muun muassa: Ikea, Bauhaus, Sellon K-Citymarket, Prisma ja Sokos. Aikaisemman itsepalvelukassojen käyttöpaikat esitetty kuvassa 8.



Kuva 8. Missä käyttänyt aikaisemmin itsepalvelukassaa.

Yli 60-vuotiaista vastaajista kaksi ilmoitti käyvänsä kaupassa useimmin kello 11 ja kello 15 välisenä aikana ja kaksi ilmoitti käyvänsä kaupassa useimmin kello 18 ja kello 21 välisenä aikana. 50-60-vuotiaista vastaajista kahdeksan ilmoitti käyvänsä kaupassa useimmin kello 11 ja kello viidentoista välisenä aikana ja kahdeksan ilmoitti käyvänsä kaupassa useimmin kello 18 ja kello 21 välisenä aikana. 30-40-vuotiaista vastaajista kuusi ilmoitti käyvänsä kaupassa useimmin kello 15 ja kello 18 välisenä aikana ja kaksi ilmoitti käyvänsä kaupassa useimmin kello 15 ja kello 21 välisenä aikana. 20-30-vuotiaista vastaajista kaksi ilmoitti käyvänsä kaupassa useimmin kello 7 ja kello 11 välisenä aikana, kaksi ilmoitti käyvänsä kaupassa useimmin kello 15 ja kello 18 välisenä aikana ja yhdeksän ilmoitti käyvänsä kaupassa useimmin kello 18 ja kello 21 välisenä aikana. Alle 20-vuotiaista vastaajista kaikki kolme ilmoittivat käyvänsä kaupassa useimmin kello 11 ja kello 15 välisenä aikana. kaupassakäynti ajat ikäryhmittäin kuvataan kuvassa 9.

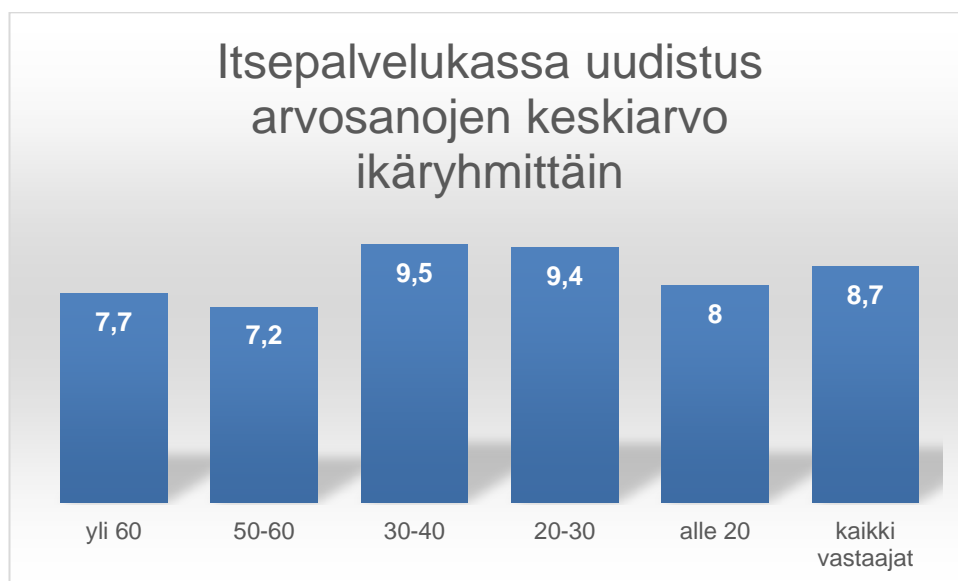


Kuva 9. Kaupassakäynti ajat ikäryhmittäin.

Kysyttäessä syitä itsepalvelukassojen käyttämiseen esiin nousi kaikissa ikäryhmissä kaksi selkeää syytä: itsepalvelukassojen nopeus, jos on vain vähän ostoksia, ja pitkien jonojen välttäminen. Hyvänä puolena eräs kyselyyn vastaajista piti myös sitä, että näkee vielä kassalla selkeästi mitä on ostanut. Haasteina itsepalvelukassojen käytössä nähtiin kaikissa ikäryhmissä muun muassa tekniset ongelmat, kassojen hitaus ennen kuin ihmiset oppivat käyttämään niitä, pieni pöytätila, ensimmäisen käyttökerran hankaluus, varastaminen, inhimillisyyden puute ja iäkkäiden asiakkaiden mahdolliset ongelmat itsepalvelukassojen kanssa. Vähän alle puolet vastaajista eivät löytäneet mitään

haasteita itsepalvelukassojen käytössä, vaan pitivät niitä erinomaisina. Ainoastaan kuusi neljästäkymmenestä kahdeksasta vastaajasta olivat sitä mieltä, ettei koskaan aio käyttää itsepalvelukassoja ja heistä jokainen edusti ikäryhmiä 50-60-vuotiaat ja yli 60-vuotiaat. Toisaalta noin 2/3 yli 50-vuotiaista vastaajista suhtautui itsepalvelukassoihin hyvinkin myönteisesti.

Kysymykseen kuinka hyvä uudistus itsepalvelukassat mielestänne on, asteikolla 4 (erittäin huono) -10 (erittäin hyvä) keskiarvoksi kaikki vastaajat mukaan lukien saatiin 8,7. Kaiken kaikkiaan itsepalvelukassoja pidetään mielekkäänä ja tervetulleena uudistuksena. Tässä kysymyksessä kuitenkin syntyi selkeitä eroja eri ikäryhmien välille. Yli 60-vuotiaiden vastaajien arvosanojen keskiarvo oli 7,7, 50-60-vuotiaiden 7,2, 30-40-vuotiaiden 9,5, 20-30-vuotiaiden 9,4 ja alle 20-vuotiaiden 8. Nämä tulokset tukevat näkemystä, että itsepalvelukassoja arvostavat eniten ikäryhmät, jotka ovat pienestä asti olleet tekemisissä tietotekniikan kanssa ja arvostavat enemmän kassa-asiointin nopeutta kuin henkilökohtaisuutta. Vanhemmissa ikäryhmissä on totuttu asioimaan ihmisen kanssa, eikä enää välttämättä asiointin nopeus ole se pääasia. Kuvassa 10 esitetään arvosanat ikäryhmittäin.



Kuva 10. Itsepalvelukassa uudistus arvosanojen keskiarvo ikäryhmittäin.

Kysymykseen, mitkä ovat suurimmat ostokset, joiden kanssa menisit itsepalvelukassoiille suurin osa kaikista ikäryhmistä vastasivat, että 5-10-tuotetta. Muutama vastaaja oli valmis menemään itsepalvelukassalle myös yli 15-tuotteen kanssa ja muutamien

mielestä 1-5-tuotetta olisi maksimimäärä. Kuvassa 11 esitellään maksimiosmäärä itsepalvelukassalla.



Kuva 11. Maksimiosmäärä itsepalvelukassalla

Kyselyn lopussa olevaan vapaaseen palautteeseen saatiin myös muutama vastaus. Erään asiakkaan mielestä ”palvelukassat ovat parhaita”, eikä hän aio missään tapauksessa käyttää itsepalvelukassaa. Toinen asiakas toivoi, että itsepalvelukassalla olisi kuitenkin tarpeeksi apua saatavilla asiakkaille, jotka eivät sitä välttämättä heti osaa käyttää. Itsepalvelukassoja pidettiin myös erittäin hienona uudistuksena, jota jäädään mielenkiinnolla odottamaan. Lisäksi todettiin, että itsepalvelukassat ovat itselle sopiva uudistus, mutta oltiin huolissaan ikäihmisten kyvyistä käyttää itsepalvelukassoja.

Suurimpina syinä käyttää itsepalvelukassaa oli kaikissa ikäryhmissä niiden nopeus pienten ostosten kanssa ja pitkien jonojen välttäminen. Suurimpia syitä olla käyttämättä itsepalvelukassoja oli inhimillisyyden puute, työpaikkojen katoaminen, tekniset ongelmat ja ensimmäisen käyttökerran vaikeus. Nämä tekijät esitellään taulukossa 3.

Taulukko 3. Syyt itsepalvelukassojen käyttämiseen ja käyttämättä jättämiseen.

<b>Syy käyttää itsepalvelukassaa</b>	<b>Syy olla käyttämättä itsepalvelukassaa</b>
<b>Nopeus pienten ostosten kanssa</b>	<b>Inhimillisyyden puute</b>
<b>Pitkien jonojen välttäminen</b>	<b>Työpaikkojen menetys</b>
	<b>tekniset ongelmat</b>
	<b>Ensimmäisen käyttökerran vaikeus</b>

Yhteenvetona asiakaskyselyn tuloksista voidaan todeta, että suurin osa kyselyyn vastaajista piti itsepalvelukassojen käyttöönottoa positiivisena asiana (kokonaisarvosana keskiarvo 8,7). Ainostaan kuusi kyselyyn osallistunutta henkilöä antoi alle 7 arvosanan, ja heistä jokainen oli yli 50-vuotias. Yli 50-vuotiaista vastaajistakin kuitenkin suuri osa piti itsepalvelukassoja hyvänä uudistuksena. Huomattavaa oli myös se, että suurin osa (75 %) vastaajista oli jo aikaisemmin kokeillut itsepalvelukassaa jossain muualla.

## 5.2 Myyjäkysely

Myyjäkysely suoritettiin K-Supermarket Konalan kassahenkilöille sähköpostikyselynä. Kyselyn tarkoitus oli kartoittaa kassahenkilöiden mielipiteitä itsepalvelukassojen toimimisesta ja niillä työskentelystä. Kyselyyn vastasi kahdeksan K-Supermarket Konalan kassahenkilöä. Kyselyn aluksi kysyttiin mitä hyvää ja mitä haasteita kassahenkilöt nä-

kivät itsepalvelukassoissa ja niillä työskentelemisessä. Toiseksi kysyttiin, minkä kokonaisarvosanan asteikolla 4 (erittäin huono)-10 (erittäin hyvä) kassahenkilö antaisi itsepalvelukassoille. Tämän jälkeen kassahenkilöiltä pyydettiin kehitysehdotuksia itsepalvelukassoilla työskentelyyn ja lopuksi sai vielä antaa vapaata palautetta. Myyjäkysely on liitteenä 2.

Kysyttäessä hyviä puolia itsepalvelukassoissa ja niillä työskentelemisessä esiin nousi muun muassa seuraavia asioita: Jotain uutta asiakkaalle ja työntekijälle, itsepalvelukassat ovat erittäin helppokäyttöiset, nopeuttaa kaupassa asiointia, asiakkaat saavat jopa parempaa palvelua itsepalvelukassoilla, kun kassahenkilöllä on enemmän aikaa palvelulla. Itsepalvelukassat myös helpottaa ujojen ja syrjäytyneiden kaupassa käyntiä, lapset innostuvat itsepalvelukassan käytöstä, antaa monipuolisuutta kassan työhön ja voi kävellä eikä tarvitse olla vain paikallaan, eikä työ ole niin kuluttavaa esimerkiksi käsille, niskalle ja selälle.

Haasteista itsepalvelukassojen käytössä ja niillä työskentelemisessä kysyttäessä esiin nousi muun muassa seuraavia asioita: Asiakkaiden ennakkoluuloisuus kassoja kohtaan, vie työpaikat, huonontaa palvelua ja kassahenkilön kuuluu tehdä työ asiakkaan puolesta, työntekijöiden vastarintaisuus, joutuu repeämään moneen paikkaan kun ruuhkaa. Myös asiakkaiden vaikea uskaltaa kokeilla ensimmäistä kertaa, itsepalvelukassojen käyttämättömyys aiheuttaa ruuhkaa palvelukassoille, asiakkaiden ajaminen käyttämään itsepalvelukassaa, näppäiltävät tuotteet, asiakkaat pääsevät liian lähelle ja kassojen muiden töiden tekeminen vaikeaa kun vain kaksi kassaa käytössä.

Kokonaisarvosanoja itsepalvelukassoille annettiin yhteensä kahdeksan kappaletta. Kaksi myyjää antoi arvosanaksi seitsemän, yksi myyjä antoi arvosanaksi kahdeksan ja viisi myyjää antoi arvosanaksi yhdeksän. Keskiarvoksi tulee näin ollen 8,4. Kokonaisuudessaan myyjät ovat tyytyväisiä uudistukseen, mutta pienellä hienosäädöllä saataisiin myyjät kokonaisvaltaisesti innostumaan itsepalvelukassoista ja tartutettua henkilökunnan innostuneisuus asiakkaisiin.

Kehitysehdotuksia itsepalvelukassoilla toimimiseen tuli myyjiltä runsaasti, muun muassa seuraavia ehdotettiin: Alkuun voisi olla ruuhkaisempina aikoina esimerkiksi kaksi myyjää itsepalvelukassalla, jotta asiakkaita pystyisi opastamaan ja auttamaan nopeammin ja paremmin. Silloin asiakkaalle jäisi itsepalvelukassoista parempi kuva, että itse pystyy toimimaan, mutta saa apua nopeasti, jos tarvitsee. Lisäksi myyjä voisi kou-

luttaa enemmän itsepalvelukassoihin, että osaisi vastata paremmin asiakkaiden kysymyksiin niistä. Työntekijöiden yhteistyötä ja motivointia voisi kehittää ja työvuorosunnittelua parantaa. Pitäisi keksiä sellainen tapa houkutella asiakkaita itsepalvelukassoil- le, ettei se tuntuisi kenestäkään epämukavalta. Itsepalvelukassoista tulisi olla parempi informaatio asiakkaille, ja niistä tulisi kertoa enemmän, miten ne vaikuttavat ylipäättänsä kaupan toimintaan. Tupakkatuotteiden myyntikiellosta itsepalvelukassoilla voisi olla joku maininta. Joskus asiakkaalta jää huomaamatta näytöllä teksti myyjä kutsuttu yms. Tai se, että paistopistetuotteiden määrä pitää syöttää erikseen, siinä voisi olla joku merkki ääni. Pakkauspöytä voisi olla isompi, tällä hetkellä siihen ei mahdu paljoakaan ostoksia.

Vapaata palautetta myyjät antoivat muun muassa seuraavista asioista: Myös palvelukassoja tulisi olla riittävästi, ettei ihmisiä pakoteta itsepalvelukassoille. Osa asiakkaista ei halua itsepalvelukassoille mennä, jolloin palvelukassoille muodostuu suuria jonoja ja se heikentää kauppakokemusta. Asiakkailta tulisi kuitenkin olla valinnanvapaus, mille kassalle menee ja saada kuitenkin riittävän nopeasti palvelua. Olisi hyvä idea kuvata joku simppele opetusvideo itsepalvelukassojen käytöstä ja laittaa se kaupan facebook-sivuille.

#### K-Citymarket Järvenpään myyjän haastattelu

Insinööriyöhön haastateltiin myös K-Citymarket Järvenpään itsepalvelukassoilla työskentelevää myyjää. Haastattelu suoritettiin sähköpostikyselyinä samalla kyselylomakkeella kuin Konalan K- Supermarketin asiakaspalvelijoille. Seuraavaksi esitellään hänen mielipiteitänsä itsepalvelukassoilla toimimisesta.

Mitä hyvää näet itsepalvelukassoissa?

K-Citymarket Järvenpään myyjän näkemys itsepalvelukassojen hyvistä puolista suoraan lainattuna.

”Kaiken kaikkiaan erittäin hyvä konsepti, ja oli jo aikakin tuoda tämä myös Suomeen! Asiakkaat tykkäävät, kassat pääosin toimivat ja varsinkin pienten ostosten kanssa asiakas pääsee nopeasti ulos kaupasta. Ihanaa vaihtelua myös duunivuoroihin olla itsepalvelukassalla palvelukassan sijaan”.



Mitä haasteita näet itsepalvelukassoissa?

K-Citymarket Järvenpään myyjän näkemys itsepalvelukassojen haasteista suoraan lainattuna.

”Pakkaustilan pienuudesta asiakkaat jaksavat huomauttaa, mutta usein he kokevat oivalluksen, kun heille ehdottaa, että kun pakkaa samalla niin tila riittää oikein hyvin eikä tarvitse tehdä samaa duunia moneen kertaan. Pakkaustila on mielestäni erittäin sopiva eikä sitä oikeastaan edes tarvitsisi lisätä, mutta simppelellä opetusvideo kassan järkevistä käytöistä voisi pyöriä ruudulla itsepalvelukassojen luona”.

”Numeroita asiakkaat myös pyytävät usein (esimerkiksi 10x tuote), mutta mielestäni on fiksua, että sitä ei asiakkaan ruutuun lisätty. Tämä vaikeuttaisi kassojen valvomista eivätkä asiakkaat aina ymmärrä, että esimerkiksi eri makuiset jogurtit täytyy lyödä erikseen. Myyjänä kuitenkin itsekin käyn aina tarjoutumassa lyömään asiakkaalle sen 10x esimerkiksi maitorahkan”.

”Myyjän pöytä on myös ainakin meillä vähän hankalassa paikassa, asiakkaat usein tukkivat kulkutien pöydän taakse. Kauppakohtaista, mutta tämä olisi hyvä ottaa huomioon alueita järjestettäessä, että myyjällä on estoton pääsy pöydän taakse”.

kehitysehdotuksia itsepalvelukassatyöskentelyyn?

K-Citymarket Järvenpään myyjän kehitysehdotuksia itsepalvelukassatyöskentelyyn suoraan lainattuna.

”Kun asiakas kävelee itsepalvelukassalle, katson läpi hänen ostoskorinsa/kärrynsä, jotta tiedän, kuka tarvitsee hetken päästä apua esimerkiksi ikärajuotteiden kanssa sekä jos ostoksissa on limupakkauksia, joista asiakas saattaa ottaa pakkaushinnan sijaan yhden tuotteen hinnan, jotta voin tarkkailla hintaruutua, että siihen ilmaantuu oikea määrä pullopantteja”.

”Myyjäkutsua on välillä vaikea työntekijänä huomata. Voisi olla fiksua kehittää tolppaan jonkinlainen valo joka syttyy myyjäkutsun tullessa. Mitään erillistä ääntä myyjäkutsu ehdottomasti ei saa aiheuttaa, asiakas häiriintyisi siitä. Samasta syystä valon tulisi olla neutraalin värinen (esimerkiksi keltainen tai vihreä) eikä sen tulisi vilkkua. Näin myyjä-

kutsun kuitenkin myyjänä huomaisi helpommin eikä asiakas välttämättä edes huomaisi valon syttymistä. Tällä hetkellä osa asiakkaista, kun ei huomaa edes sitä myyjäkutsuruutua siinä näytöllä”.

”Roskisten tyhjentäminen on todella hankalaa. Tällä hetkellä meillä on  $\frac{3}{4}$  kassasta yksi iso sanko aukossa, eikä se mahdu yläkautta kokonaan pois, joten pussin vaihdon kanssa saa säätää ihan toden teolla. Yhdessä kassassa on kaksi pientä sankoa, jolloin ne saa käännettyä ympäri ja nostettua pois, mutta 2 sankoakaan ei ole hyvä ratkaisu, sillä silloin roskat harvoin lentävät sinne, minne pitäisi. Kassapöytää pitäisi muuttaa niin että roskiskaapin saisi auki sivusta, kuin kaapin oven avaisi. Tämä helpottaisi tyhjentämistä huomattavasti. Voihan olla, että tämä on kauppakohtaista, riippuen mitkä sängöt sinne on laitettu”?

”Käyttöaste on välillä heikkoa, ja minusta myyjien kannattaakin rohkaista ohikulkevia asiakkaita kokeilemaan Itsepalvelukassoja, jos katseet kohtaa sopivasti. Itse teen tätä aina mahdollisuuden tullen, jos kassoilla ei ole ketään tai on vain esimerkiksi yksi toinen asiakas pienten ostosten kanssa. Joskus olen myös huudellut tyhjiltä itsepalvelukassoilta normikassojen pitkiin jonoihin, että jos maksaa kortilla niin rohkeasti tänne vaan, opastan kyllä, ja lähes poikkeuksetta osa liikahdaa”.

Vapaa palaute?

K-Citymarket Järvenpään myyjän vapaa palaute suoraan lainattuna.

”Kehitettävää löytyy aina, mutta itsepalvelukassat toimivat jo heti alkuun hyvin! Uskon, että palvelusta tulee todella toimiva pienillä parannuksilla”.

### 5.3 Myyjäkyselyn yhteenveto

Myyjäkyselyssä annetuissa vastauksissa näkyi positiivisina puolina itsepalvelukassoissa niiden työhön tuoma vaihtelun mahdollisuus sekä niiden helppo käytettävyys. Kehitettävänä asioina esiin nousee lisäkoulutuksen tarve itsepalvelukassoilla toimimiseen sekä työntekijöiden motivointi ja työvuorojen suunnittelun parantaminen. Myös joidenkin asiakkaiden epäluuloisuus itsepalvelukassoja kohtaan koetaan haasteeksi. Myyjäkyselyn tulokset ovat esitelty taulukossa 4.

Taulukko 4. Myyjäkyselyn vastaukset.

Mitä hyvää näet itsepalvelukassoissa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Jotain uutta sekä asiakkaalle, että työntekijälle</li> <li>- Tosi helppo käyttää</li> <li>- Asiakkaat saavat jopa parempaa palvelua, kun myyjä ei ole kassaan sidottu</li> <li>- Lapset innostuvat ja kaupassa käynti hauskaa</li> <li>- Antaa monipuolisuutta ja vaihtelua kassojen työhön</li> <li>- Voi kävellä eikä tarvitse vain istua → parantaa työergonomiaa</li> <li>- Itsepalvelukassalla ehtii enemmän jutella asiakkaan kanssa</li> <li>- Huomaa oudon käytöksen ja näkee molemmille sisäänkäynneille</li> </ul>
Mitä haasteita näet itsepalvelukassoissa?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakkaiden ennakkoluuloisuus itsepalvelukassoja kohtaan</li> <li>- Kassojen muiden töiden tekeminen vaikeaa</li> <li>- Joutuu repeämään moneen paikkaan, kun on ruuhkaa</li> <li>- Vaikea uskaltaa kokeilla ensimmäistä kertaa</li> <li>- Asiakkaiden ajaminen käyttämään itsepalvelukassaa</li> <li>- näppäiltävät tuotteet</li> <li>- Asiakkaat pääsevät liian lähelle kassamyymyjää</li> </ul>
Kokonaisarvosana	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 x 7</li> <li>- 1 x 8</li> <li>- 5 x 9</li> <li>- Keskiarvo 8,4</li> </ul>
Kehitysehdotuksia	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lisää koulutusta itsepalvelukassalle</li> <li>- Työntekijöiden motivointi ja yhteistyö</li> <li>- Työvuorosunnittelun parantaminen</li> <li>- Parempia tapoja houkutella asiakkaita itsepalvelukassoille, ettei tunnu kenestäkään epämukavalta</li> <li>- Paremmin informaatiota asiakkaille, miten vaikuttaa kaupan toimintaan</li> </ul>
Vapaa palaute	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palvelukassoja myös tarpeeksi, ettei asiakkaita pakoteta itsepalvelukassoille</li> <li>- Pakkauspöytien tulisi olla isommat</li> <li>- Työskentely vaikeutuu, kun extraajia töissä</li> <li>- Kuvata ohje video kaupan facebook-sivuille</li> </ul>

## 6 Kehitysehdotukset

Insinööriyön pohjalta laadittiin suositukset Keskon itsepalvelukassakonseptin kehittämiseen. Nykytila-analyysin perusteella konseptin kehittämiskohteeksi valikoitui asiakaspalvelun kehittäminen itsepalvelukassoilla. Kesko pyrkii strategiansa mukaan erottumaan kilpailijoistaan parhaalla palvelulla, joten asiakaspalvelun kehittäminen myös itsepalvelukassoilla on niiden käytön ja asiakastyytyvyyden lisäämiseksi avainasemassa.

Kehitysehdotuksissa on ensimmäiseksi käyty läpi asioita, jotka vaikuttavat ihmisten päätökseen käyttää itsepalvelukassoja. Tunnistamalla ja tiedostamalla nämä asiat pystytään kehittämään toimintamalleja, joilla saadaan houkutelua asiakkaita kokeilemaan itsepalvelukassoja. Tämän jälkeen keskitytään siihen, miten erinomaisen asiakaspalvelun ja hyvien itsepalvelukassojen avulla saadaan asiakkaat käyttämään itsepalvelukassoja toistuvasti ja myös suosittelemaan niitä tutuillensa. Nykytila-analyysin, teorian ja myyjien kokemusten pohjalta esitetään paranneltu versio Keskon itsepalvelukassakonseptiin, nimeltään ”palveleva itsepalvelukassa”.

### 6.1 Itsepalvelukassojen käyttämiseen vaikuttavat asiat

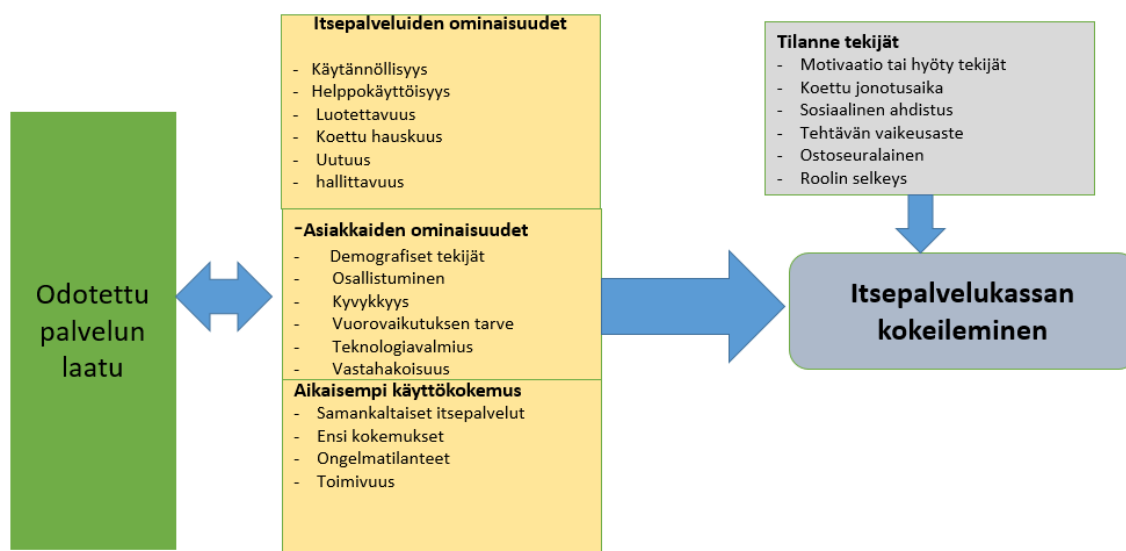
Itsepalvelukassojen käyttämiseen vaikuttavat useat eri asiat. Käyttääkseen itsepalvelukassaa asiakkaan täytyy odottaa saavansa jotain hyötyä itsepalvelukassan käytöstä, kuten lyhyemmän jonotusajan. Asiakkaan odottama palvelun laatu ja hyöty vaikuttavat valintaan itsepalvelukassan ja palvelukassan välillä. Kuvassa 12 esitetään itsepalvelukassan kokeilemiseen vaikuttavat tekijät. Asiakkaan valintaan käyttää itsepalvelukassaa vaikuttavat muun muassa itsepalveluiden ominaisuudet, asiakkaan ominaisuudet, aikaisempi käyttökokemus ja tilannetekijät:

*Itsepalveluiden ominaisuudet ovat käytännöllisyys, helppokäyttöisyys, luotettavuus, koettu hauskuus, uutuus ja hallittavuus.*

*Asiakkaan ominaisuuksia ovat demografiset tekijät, osallistuminen, kyvykkyys, vuorovaikutuksen tarve, teknologiavalmius ja vastahakoisuus.*

*Aikaisemmat käyttökokemukset* samankaltaisista itsepalveluista mukaan lukien ensi kokemukset itsepalvelukassoista ongelmatilanteet ja itsepalvelukassojen aiempi toimivuus.

*Tilannetekijöitä* ovat motivaatio- tai hyötytekijät, koettu jonotusaika, sosiaalinen ahdistus, tehtävän vaikeusaste, ostoseuralainen ja roolin selkeys.

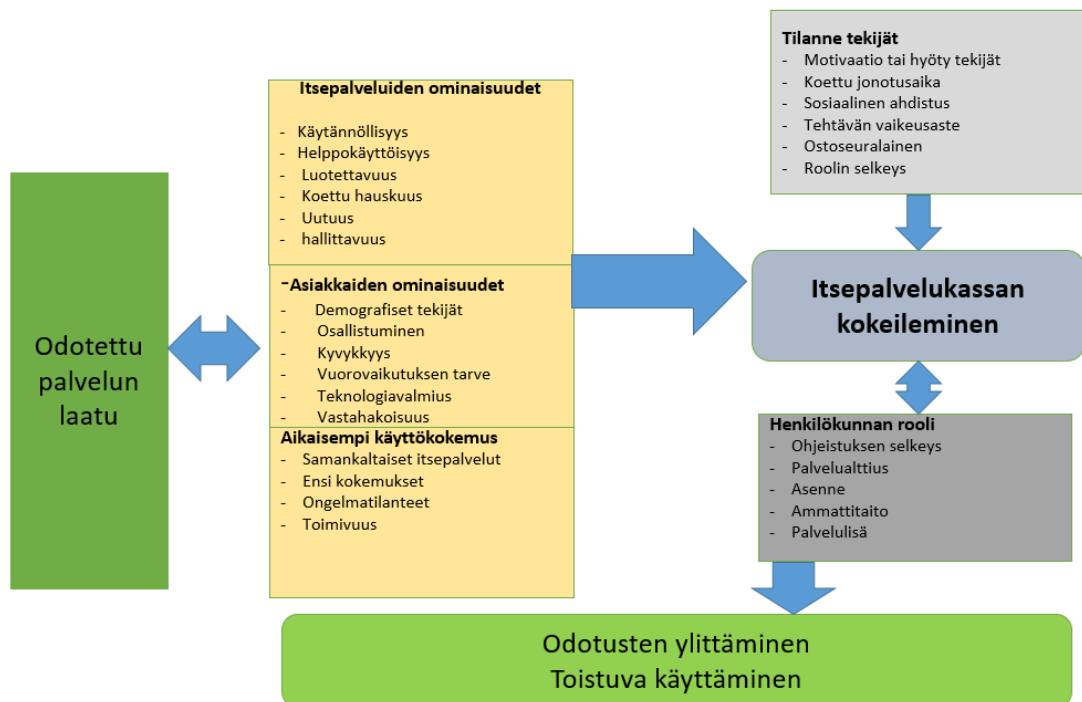


Kuva 12. Itsepalvelukassan kokeilemiseen vaikuttavat tekijät.

Näistä tekijöistä pystytään helposti vaikuttamaan itsepalveluiden ominaisuuksiin, jotka ovat nykyisissä itsepalvelukassoissa hyvällä tasolla. Keskon itsepalvelukassat ovat helppokäyttöisiä, käytännöllisiä ja luotettavia, joskin tekniikan nopeasti kehittyessä täytyy niitäkin jatkuvasti kehittää. Asiakkaiden ominaisuuksiin ja muualta saatuun aikaisempaan käyttökokemukseen ei pystytä vaikuttamaan, mutta tunnistamalla nämä tekijät kyetään oma itsepalvelukassapalvelu räätälöimään erilaisille käyttäjille sopivaksi ja tuottamalla hyviä ensikokemuksia kyseisestä itsepalvelukassa toiminnasta pystytään vaikuttamaan positiivisesti asiakkaiden asenteisiin itsepalvelukassoja kohtaan. Tilannetekijöihin pystytään vaikuttamaan huolehtimalla riittävästä kassojen määrästä, etteivät kassat ruuhkaudu pahasti, ja auttamalla ja opastamalla asiakkaita kokeilemaan itsepalvelukassoja.

## 6.2 Palveleva itsepalvelukassa- konsepti

Konalan K-Supermarketissa testatun ”palveleva itsepalvelukassa”-konseptin avulla pystytään vastaamaan moniin perinteisten itsepalvelukassojen ongelmiin. Itsepalvelukassalla työskentelevä asiakaspalvelija on suuressa roolissa itsepalvelukassojen käytöasteen lisäämisessä. Asiakaspalvelija voi houkutella asiakkaita kokeilemaan itsepalvelukassaa ja omalla tekemisellään tuottaa asiakkaille positiivisia kokemuksia. Itsepalvelukassojen suurimmiksi puutteiksi koetut inhimillisyyden puute ja työpaikkojen väheneminen pystytään poistamaan hyvän asiakaspalvelun avulla. Asiakaspalvelijan palvelualltiuden, asenteen ja ammattitaidon avulla tuotetaan asiakkaalle palvelulisä, jonka avulla pystytään ylittämään asiakkaan odotukset ja tuottamaan asiakkaille erinomaista palvelua myös itsepalvelukassalla. Henkilökunnan rooli esitetään kuvassa 13.



Kuva 13. Henkilökunnan rooli odotusten ylittämisessä ja toistuvassa käytössä.

Erinomaisella itsepalvelukassan valvojalla pystytään sekä vastaamaan asiakkaiden tarpeeseen ihmiskontaktille että tehostamaan itsepalvelukassojen toimintaa auttamalla ja ohjeistamalla asiakkaita. Näin ajan kuluessa asiakkaat oppivat käyttämään itsepalvelukassoja mahdollisimman tehokkaasti ja kyetään saavuttamaan huomattavasti tehokkaampi toiminta itsepalvelukassoilla. Näin itsepalvelukassojen valvoja pystyy ajan ku-

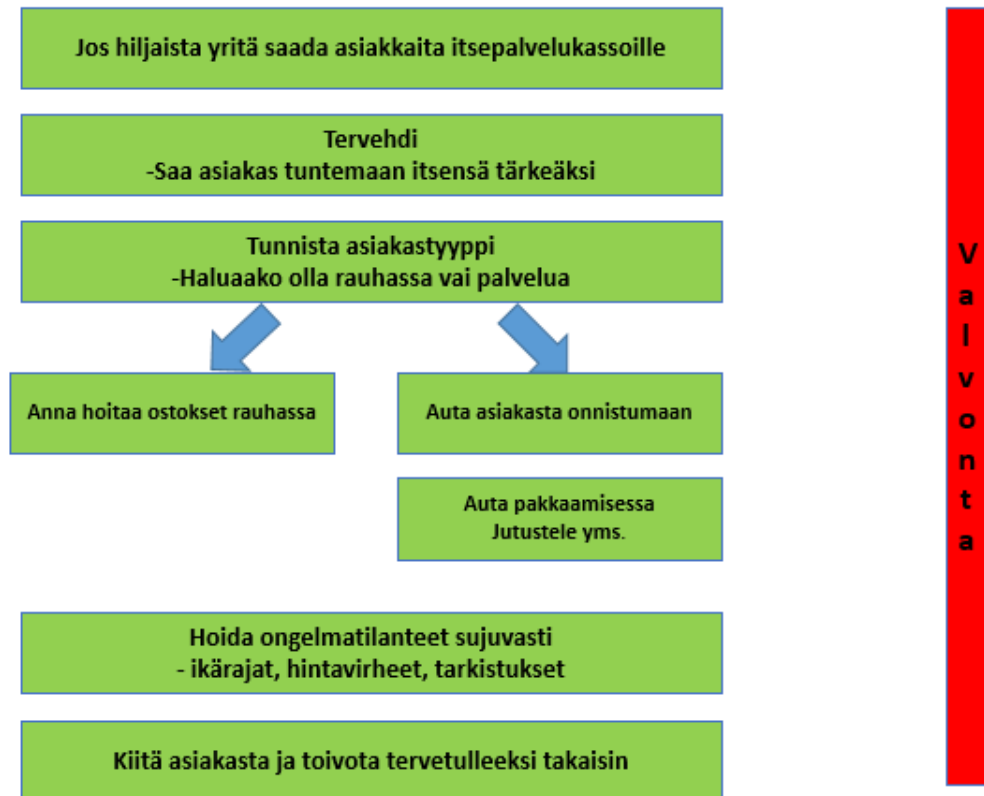
luessa enemmän ja enemmän keskittymään erinomaiseen asiakaspalveluun ja ongelmatilanteiden ratkomiseen. Näin toimimalla saavutetaan itsepalvelukassoilla sekä suuri asiakastytyväisyys että tehokas asiakasvirta, joka auttaa karsimaan kustannuksia kassatoiminnoista.

### 6.2.1 Henkilökunnan rooli

Itsepalvelukassalla työskentelevällä asiakaspalvelijalla on ratkaiseva merkitys ”palveleva itsepalvelukassa”-konseptin toteutumisessa. Asiakaspalvelija edustaa asiakkaalle koko yritystä, ja hänen ammattitaitonsa ratkaisee asiakkaan tyytyväisyyden saamaansa palveluun. Asiakaspalvelija pystyy omalla innostuneisuudellaan ja aktiivisella asiakaspalvelullaan tartuttamaan hyvän fiiliksen myös asiakkaaseen ja saa asiakkaan tuntemaan itsensä tärkeäksi ja toivotuksi asiakkaaksi. Asiakaspalvelija pystyy houkuttelemaan asiakkaita kokeilemaan itsepalvelukassaa ja takaamaan hänelle hyvän kokemuksen itsepalvelukassan käytöstä. Erittäin tärkeää on myös ongelmatilanteiden nopea ja oikeudenmukainen ratkaiseminen sekä asiakkaiden tarpeiden ennakointi, jolla varmistetaan sujuva ja miellyttävä asiointi. Parhaimmillaan asiakaspalvelija voi omalla tekemisellään tuottaa asiakkaalle päivän pelastavan kokemuksen ja edesauttaa kestäviä asiakassuhteita yritykselle.

## 6.2.2 Toiminta itsepalvelukassalla

Kuvassa 14 esitellään yksinkertainen toiminta ohje itsepalvelukassa henkilölle ”palveluva itsepalvelukassa”- konseptin mukaisesti.



Kuva 14. Toiminta itsepalvelukassalla.

Jos itsepalvelukassoilla ei ole asiakkaita voi kassahenkilö yrittää houkuttaa asiakkaita kokeilemaan itsepalvelukassoja. Jokaista itsepalvelukassalle tulevaa henkilöä tulee tervehtiä, jonka avulla saadaan asiakas tuntemaan itsensä tärkeäksi ja tunnistetaan asiakkaasta, haluaako hän olla rauhassa vai mahdollisesti kaivata apua ja palvelua. Asiakkaan, joka haluaa suorittaa kassa-asioinnin rauhassa, annetaan toimia itsenäisesti auttaen mahdollisissa ongelmatilanteissa. Asiakasta, joka kaipaa apua tai palvelua, autetaan onnistumaan ja tarjotaan erinomaista palvelua jutustelemalla ja auttamalla. Kaikki ongelmatilanteet hoidetaan sujuvasti, nopeasti ja kohteliaasti ja pahoitellaan asiakkaalle mahdollisesti koitunutta vaivaa. Ongelmatilanteet ovat mahdollisuus ylittää



asiakkaan odotukset ja kääntää ongelma positiiviseksi kokemukseksi. Kassahenkilö valvoo kassatapahtumia koko ajan ja puuttuu kohteliaasti havaitsemiinsa epäkohtiin. Asiakkaan lähtiessä hyvästellään, kiitetään ja toivotetaan asiakas tervetulleeksi uudelleen, jotta asiakkaalle jää hyvä mieli asioinnistaan kaupassa.

### 6.2.3 Asiakkaiden ohjeistus itsepalvelukassalla

Itsepalvelukassa valvoja voi ohjeistaa asiakkaita ja neuvoa, kuinka itsepalvelukassojen käytöstä tehdään sujuvaa ja miellyttävää kaikille asiakkaille. Itsepalvelukassalla asiointi nopeutuu huomattavasti, kun asiakas pakkaa ostoksensa suoraan skannaamisen jälkeen kassiin tai reppuun. Näin asiakkaan ei tarvitse ensin asettaa tuotteita pakkauspyydälle ja sen jälkeen vielä pakata niitä pois vietäväksi. Näin toimien myös pakkauspyydän tila riittää isommillekin ostoksille, kun voi pakata kassin kerrallaan ja siirtää pois pakkauspyydältä. Isommatkin ostokset sujuvat nopeasti ja vaivattomasti itsepalvelukassalla, kun toimii niin sanotulla ”kahden hengen mallilla”, jossa toinen skannaa tuotteet ja ojentaa toiselle joka pakkaa tuotteet suoraan kassiin. Näin toimien isommatkin ostokset menevät sujuvasti itsepalvelukassan läpi eivätkä tuki kassoja pitkäksi aikaa, jolloin pienemmillä ostoksilla olevat ihmiset eivät joudu odottamaan tarpeettoman kauaa. Lasten mukaan ottaminen tuotteiden skannaamiseen on osoittautunut erinomaiseksi ideaksi, joka helpottaa vanhempien kaupassakäyntiä ja tuo lapsille elämyksen ja onnistumisen tunteita.

### 6.2.4 Tekniset edellytykset

Itsepalvelukassoilla itse kassalaitteiden ja ohjelmiston lisäksi on teknisiä asioita, joiden tulee olla kunnossa, jotta itsepalvelukassojen toiminta olisi sujuvaa. Näihin lukeutuu muun muassa seuraavat asiat:

Kaikkien myynnissä olevien tuotteiden tulee olla laitettuna kaupan tietojärjestelmään, jotta kassajärjestelmä tunnistaa tuotteen. Tämä on joskus ongelma varsinkin uusien tuotteiden kanssa, kun ne on laitettu myyntiin, mutta niiden tiedot on unohdettu syöttää tietojärjestelmään. Jos kassajärjestelmä ei tunnista asiakkaan valitsemaa tuotetta, kassalla tulee tuotteesta ongelmatilanne.

Kaikkien myynnissä olevien tuotteiden hinta- ja kampanjatietojen tulee olla oikein sekä kaupan tietojärjestelmässä, että hyllynreunassa olevissa hintalapuissa ja kampanjajulisteeissa. Muuten asiakas ei saa tuotetta hinnalla, jolla on sen päättänyt ostaa ja se aiheuttaa ongelman sekä kassalla, että vähentää asiakkaan luottamusta kaupan toimintaan.

Punnittavien tuotteiden vaakapaikkalistojen tulee löytyä itsepalvelukassa valvojalta, jotta tarvittaessa voidaan ohjeistaa punnitsemaan unohtunut tuote itsepalvelukassan vieressä olevalla vaakalla. Itsepalvelukassan valvoja ei voi poistua alueelta punnitsemaan unohtunutta tuotetta ja näin toimimalla voidaan tarjota asiakkaalle helpompi tapa hoitaa unohtunut punnitus. Myös erilaisten koodeilla lyötävien tuotteiden listojen tulee löytyä itsepalvelukassa valvojalta asioinnin sujuvuuden varmistamiseksi.

Kaupan osastoilla sijaitsevien vaakojen moitteeton toiminta tulee varmistaa riittävällä huollolla, jotta kassalaitteen skanneri lukee sujuvasti tulostetun etiketin. Muuten asiakas saa kuvan, ettei kassalaitte toimi kunnolla ja pettyy, ja valvoja joutuu tekemään ylimääräistä työtä syöttämällä tuotteen koodin kassajärjestelmään.

Muovi- ja paperikassien tulee olla järkevästi sijoiteltu itsepalvelukassa alueelle, ettei asiakkaat joudu näkemään ylimääräistä vaivaa etsimällä niiden paikkaa.

Itsepalvelukassa alueen ja kassapöytien siisteydestä tulee pitää huolta, jotta alue on houkutteleva ja kutsuva asiakkaille. Itsepalvelukassa valvojan tulee hiljaisempina hetkinä siistiä kassapöytiä ja laitteita ja koko ajan huolehtia alueen riittävästä siisteydestä. Kaupan sisällä on hyvä sopia, vaikka jokin tietty päivä, jolloin suoritetaan itsepalvelukassa alueelle isompi siivous.

#### 6.2.5 Motivaatio parhaaseen palveluun

”Palveleva itsepalvelukassa”-konsepti vaatii paljon kassatyöntekijöiltä ja parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi tulisikin huolehtia kassatyöntekijöiden jaksamisesta ja motivoinnista. Seuraavassa on muutamia tapoja parantaa kassatyöntekijöiden jaksamista ja motivaatiota parhaan mahdollisen asiakaspalvelun varmistamiseksi:

Koulutetaan kaikki kassatyöntekijät toimimaan myös itsepalvelukassoilla, millä varmistetaan kassahenkilöille mahdollisimman suuri vaihtelevuus työtehtävien osalta, jolloin keskittyminen ja mielenkiinto säilyvät parhaalla mahdollisella tavalla.

Kassahenkilöille laaditaan Selkeä ohjeistus, miten heidän tulisi toimia ja mitä heiltä odotetaan. Näin kassahenkilön on helpompi suoriutua työstään erinomaisesti ja varmistetaan, että kaikki kassahenkilöt toimivat samalla tavalla, mikä lisää asiakkaiden luottamusta kauppaan kohtaan.

Luodaan kaupan sisälle me-henki ja kannustetaan työntekijöitä työskentelemään yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämä parantaa kaupan työskentelyilmapiiriä, ja kun asiakaspalvelijat viihtyvät työssään, asiakkaiden erinomainen palveleminen onnistuu helpommin.

Tehdään selkeitä tavoitteita kassahenkilöiden työlle, seurataan tavoitteiden toteutumista ja palkitaan hyvin tehdystä työstä. Esimerkiksi itsepalvelukassan käyttöasteelle voidaan asettaa tavoite, sen toteutumista seurataan vähintään viikkotasolla ja tavoitteiden täytyessä annetaan positiivista palautetta ja kiitetään hyvästä työstä. Isompien tavoitteiden tai erinomaisten suoritusten jälkeen voidaan järjestää esimerkiksi kakkukahvit, joilla palkitaan koko tiimi hyvästä työstä. Näin kassahenkilöitä voidaan motivoida tekemään työnsä erinomaisesti ja seurannalla ja palautteella pidetään motivaatiota yllä ja luodaan työlle selkeä merkitys ja tarkoitus.

### 6.3 Kassavastaavan ja kauppiaan rooli

Kassavastaavan tulisi kassojen lähiesimiehenä muistaa kassahenkilöiden päivittäinen motivointi, palautteen antaminen ja tavoitteiden asettaminen. Päivittäiseen tai viikoittaiseen tekemiseen olisi hyvä asettaa välitavoitteita, jotka auttavat kaupan pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamisessa. Näin asetetut pitkän aikavälin tavoitteet eivät tunnu liian kaukaisilta, vaan säännöllisesti päästään välitavoitteisiin ja saadaan niistä palautetta ja motivaatiota suurempien tavoitteiden saavuttamiseen. Esimerkiksi itsepalvelukassojen käyttöastetta pyritään nostamaan vähän kerrallaan joka viikko, näin luodaan merkitystä päivittäiseen tekemiseen, ja kassahenkilöt saavat palautetta ja tietoa tavoitteiden toteutumisesta säännöllisesti.

Kauppiaan tulee tarjota kassahenkilöille edellytykset tehdä työnsä erinomaisesti. Näitä edellytyksiä on muun muassa seuraavat:

Työvuoro suunnittelu niin, että työvuoroissa on riittävä määrä henkilökuntaa erinomaisen palvelun saavuttamiseksi. Kassoilla on riittävästi itsepalvelukassan osaavia henkilöitä, jotta pystytään varmistamaan riittävä vaihtelu kassahenkilöillä itsepalvelukassan ja palvelukassan välillä. Lisäksi pitää huomioida, että saadaan tehtyä myös muut kassoille kuuluvat tehtävät, kuten kärryjen haku ja korien vieni.

Selkeä ohjeistus ja koulutus: Kassahenkilöiden tulee tietää, mitä heidän tekemiseltään odotetaan, miten toimia erilaisissa tilanteissa ja millä tavoin ratkoa asiakkaiden ongelmatilanteita. Kauppiaan tulee määrittää nämä asiat kaupan strategian mukaisesti ja varmistaa, että kaikki työntekijät tietävät ja noudattavat annettuja toimintatapoja. Näin kaikki asiakaspalvelijat toimivat samalla tavalla ja asiakkaat saavat tasalaatuista palvelua, eikä odotettuun palvelun laatuun tule negatiivisia poikkeuksia.

Tavoitteet ja seuranta: Kauppiaan on tärkeä asettaa tavoitteita kassahenkilöiden työkentelyyn, esimerkiksi itsepalvelukassojen käyttöasteeseen. Pitkän aikavälin tavoite pilkotaan pienempiin, esimerkiksi viikoittaisiin tavoitteisiin, joiden toteutumista seurataan ja jaetaan informaatio myös kaikille kassahenkilöille. Tämä luo merkitystä kassahenkilöiden päivittäiseen työhön ja antaa innostusta koko tiimille pyrkiä yhdessä kohti asetettuja tavoitteita.

Mittarit: Tavoitteiden saavuttamisen tueksi täytyy olla oikeanlainen mittari, jonka avulla pystytään seuraamaan tavoitteisiin pääsyä. Mittari voi olla esimerkiksi itsepalvelukassojen käyttöaste, jonka avulla pystytään seuraamaan, kuinka hyvin onnistutaan pääsemään itsepalvelukassoille asetettuihin tavoitteisiin.

Palautteen anto ja motivointi: Myös kauppiaan on tärkeä muistaa antaa palautetta ja motivoida työntekijöitä. Kassahenkilölle kauppiaalta saama kiitos tai muu palaute kannustaa tekemään työnsä entistä paremmin ja antaa itseluottamusta ja hyvää mieltä toimimaan entistä parempana asiakaspalvelijana.

#### 6.4 Keskon rooli

Keskon rooliin kuuluu muun muassa huolehtia jokaiselle uudelle itsepalvelukassat käyttönottavalle K-kaupalle selkeä ohjeistus ”palveleva itsepalvelukassa”-konseptin käyttöönottoon. Keskon tulisi tarjota kaupalle koulutustilaisuus, jossa käydään läpi konsepti ja sen toimintaperiaatteet. Keskon tulisi myös jakaa muista kaupoista saadut parhaat käytänteet kaikkiin K-ryhmän kauppoihin, jotta saavutettaisiin yhtenäinen ja jatkuvasti kehittyvä konsepti.

Kassaohjelmistojen ja laitteiden jatkuva kehittäminen on erittäin tärkeää teknologian jatkuvasti kehittyessä. Itsepalvelukassojen sujuvan käytön varmistamiseksi jatkossakin täytyy huolehtia toimintatapojen ja laitteiden jatkuvasta parantamisesta.

Itsepalvelukassojen käyttöasteiden seurantaan kaikissa K-ryhmän kaupoissa tulisi käyttää niin sanottua ”ranking listaa”, josta kaikki kaupat näkevät toistensa kehittymisen. Listaa voidaan kaupan sisällä käyttää kilpailuun muita kauppiaita vastaan, minkä avulla saadaan tavoitteita, merkitystä ja me-henkeä kaupan päivittäiseen tekemiseen. Lisäksi tämä tuo kauppiaille helpon mittarin oman kaupan toimintaan ja tavoitteiden asettamiseen.

Kesko voisi myös mainonnassaan tuoda enemmän esille uutta ”palveleva itsepalvelukassa”-konseptiaan. Esimerkiksi televisiomainos uudesta konseptista toisi paljon näkyvyyttä ja mielenkiintoa, ja sen avulla pystyttäisiin myös hälventämään epäluuloja itsepalvelukassojen kohtaan.

#### 6.5 Muut kehitysehdotukset

Taulukossa 11 esitetään kehitysehdotuksia, jotka liittyvät lähinnä itsepalvelukassa pöytä- ja itsepalvelukassa- alueeseen.

Taulukko 5. Muita kehitysehdotuksia itsepalvelukassoihin.

Kehitysehdotus	Miten auttaa
Kassapöydän korkeuden säätö	Itsepalvelukassojen käyttö eripituisilla asiakkailla helpottuisi, jos pöydän korkeutta voisi säätää. Esimerkiksi lasten on helpompi ylettää skannaamaan tuotteita, jos pöytää voisi laskea ja pitkien ihmisten ei tarvitsisi olla huonossa asennossa, jos pöytää voisi nostaa.
Kassapöydästä turhien reunojen poistaminen	Pöydän siivoaminen helpottuisi huomattavasti, jos siinä ei olisi turhia reunoja. Näin pöydälle kertyvät liat voisi pyyhkiä helposti pois.
Muovipussitelineen muokkaus niin, että muovipussin saisi molemmista pidikkeistä kiinni.	Pakkaaminen helpottuu huomattavasti, jos muovikassin saa kätevästi pysymään auki ilman, että sitä täytyy toisella kädellä pitää auki.
Taittuva pakkauspöytä toisi lisää tilaa pakkaamiselle ilman, että kassapöytiä pitäisi tehdä erikokoisia.	Asiakkaat usein valittavat pakkauspöydän pienuudesta.
Roskakaapin avaaminen sivusta	Pöytätason alla olevan roskakorin tyhjentäminen helpottuisi huomattavasti jos roskakaapin saisi avattua sivusta.
Itsepalvelukassojen käyttöön opastavan videon kuvaaminen.	Usein asiakkaat eivät uskalla kokeilla itsepalvelukassoja ensimmäistä kertaa, kun eivät tiedä miten niitä käytetään. Opetusvideo kassojen lähettyvillä tai esimerkiksi kaupan Facebook-sivuilla voisi rohkaista heitä kokeilemaan itsepalvelukassojen käyttöä.

<p>Erilaisten teemapäivien järjestäminen esimerkiksi itsepalvelukassojen käytön opastusta iäkkäimmille asiakkaille.</p>	<p>Itsepalvelukassojen kokeileminen ensimmäistä kertaa on joillekin asiakkaille haastavaa, ja sitä kynnystä voisi madaltaa teemapäivillä.</p>
---	---

Näiden kehitysehdotusten avulla voidaan helpottaa sekä asiakkaan että myyjän toimintaa itsepalvelukassoilla.

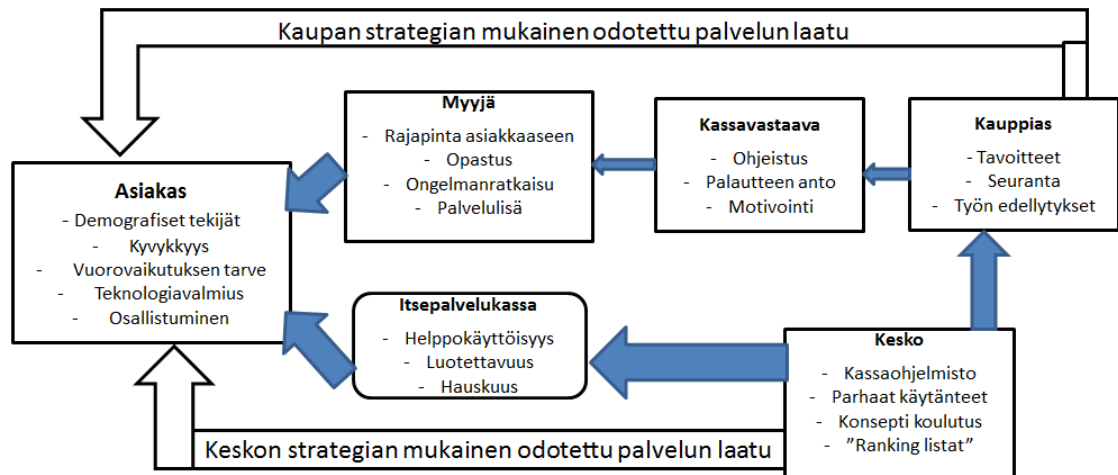
## 6.6 Itsepalvelukassojen käyttöönotto uudessa myymälässä

Ennen itsepalvelukassojen käyttöönottoa uudessa K-ryhmän myymälässä tulisi Keskon tarjota kaupalle koulutus ”palveleva itsepalvelukassa”-konseptiin. Näin saataisiin heti alusta alkaen tarjottua asiakkaille erinomaisia kokemuksia itsepalvelukassoista, koska ensivaikutelmaa on vaikea muuttaa, ja jos asiakas ensimmäisen kerran pettyy itsepalvelukassaan, on häntä myöhemmin erittäin vaikea saada kokeilemaan niitä uudestaan. Heti alusta alkaen on myös tärkeää, että tekniset edellytykset ovat kunnossa ja asiakaspalvelijat osaavat hoitaa mahdolliset ongelmatilanteet oikein ja samalla tavalla.

Kun itsepalvelukassat otetaan käyttöön, olisi hyvä varautua normaalia isommalla määrällä henkilökuntaa, jotta asiakkaille saataisiin heti alusta asti positiivinen kuva itsepalvelukassoista. Ennen kuin asiakkaat oppivat käyttämään kunnolla itsepalvelukassoja, on hyvä olla tarpeeksi apua ja opastusta tarjolla. Myös palvelukassoja on aluksi hyvä pitää auki enemmän, ettei asiakkaita pakoteta itsepalvelukassoille pitkien jonojen takia. Tehokkainta on tarjota itsepalvelukassat vaihtoehtona ja keskittyä antamaan erinomaisia palvelukokemuksia itsepalvelukassoille tuleville asiakkaille. Näin saadaan pikkuhiljaa koulutettua asiakkaita käyttämään tehokkaasti itsepalvelukassoja, ja kun niiden käyttöaste lisääntyy, suuri osa asiakkaista käyttää niitä jo sujuvasti. Tällöin itsepalvelukassat eivät heti ruuhkaudu liikaa vaan pystytään niiden avulla tarjoamaan asiakkaille tehokas tapa maksaa ostoksensa.

## 6.7 Kehitysehdotusten yhteenveto

Palveleva itsepalvelukassakonseptin avulla pystytään luomaan Keskolle yhtenäinen malli itsepalvelukassoilla toimimiseen. Kuvassa 15 esitetään malli itsepalvelukassojen asiakaskokemuksen parantamiseksi.



Kuva 15. Itsepalvelukassojen asiakaskokemuksen parantaminen

Asiakaskokemuksen ja itsepalvelukassakonseptin kehittäminen perustuu asiakaslähtöiseen suunnitteluun ja parhaaseen asiakaspalveluun. Parhaan asiakaspalvelun toteutumiseksi tarvitaan erinomaiset asiakaspalvelijat sekä itsepalvelukassalaitteisto. Asiakaspalvelijoiden rooli korostuu asiakkaiden ongelmien ratkaisussa, opastamisessa ja parhaan asiakaskokemuksen tuottajina. Itsepalvelukassalaitteiston täytyy olla helppokäyttöinen, luotettava ja sitä tulee olla hauska käyttää. Kassavastaava ja kauppias tarjoavat asiakaspalvelijalle johtamistukea, ohjeistaa, motivoi, asettaa tavoitteita, seuraa ja antaa palautetta sekä tarjoaa työn edellytykset. Kesko tarjoaa järjestelmätukea, jakaa parhaat käytänteet kaupoille, vastaa konseptikoulutuksesta ja ylläpitää "ranking-listoja". Asiakaslähtöiseen suunnitteluun tarvitaan asiakasymmärrystä, empatiaa ja asiakkaiden osallistamista palvelun kehittämiseen.



## 7 Yhteenveto

Insinööriyössä lähdettiin kehittämään Keskon itsepalvelukassojenkonseptia. Itsepalvelukassat ovat Suomessa suhteellisen uusi asia, varsinkin päivittäistavarakaupoissa. K-ruokakaupoissa ensimmäiset itsepalvelukassat otettiin käyttöön huhtikuussa 2016 K-Supermarket Postitalossa, jonka kauppiasta ja kassavastaavaa on haastateltu tähän insinööriyöhön. Keskon itsepalvelukassa konseptiin ja muihin itsepalvelukassa materiaaleihin tutustumisen jälkeen työssä päätettiin keskittyä itsepalvelukassoilla toimiviin asiakaspalvelijoihin ja asiakkaiden asiakaskokemukseen, jotka vaikuttavat suuresti asiakkaiden päätökseen käyttää itsepalvelukassoja. Päivittäistavarakaupoissa täytyy itsepalvelukassoillakin olla valvoja suorittamassa ikärajavaltontaa, mutta valvojan mahdollisuutta parantaa itsepalvelukassojen asiakaskokemusta ei olla vielä riittävästi nostettu esille. Varsinkin K-ruokakauppojen strategian mukaisesti pyrkimällä olemaan paras asiakaspalvelussa ja asiakaskokemuksessa pystytään vaikuttamaan erittäin paljon itsepalvelukassa valvojan toiminnalla.

Itsepalvelukassojen asiakaskokemusta lähdettiin tarkastelemaan K-Supermarket Konalassa, jossa suoritettiin asiakaskysely sekä myyjäkysely. K-Supermarket Konalassa otettiin itsepalvelukassat käyttöön helmikuussa 2017, ja keräsin tietoa itsepalvelukassoilla toimimisesta työskentelemällä itsepalvelukassoilla sekä haastattelin muita myyjiä, jotka työskentelivät itsepalvelukassoilla. Lisäksi haastateltiin K-Citymarket Järvenpään itsepalvelukassalla työskentelevää myyjää. Kokemusten tueksi teoriaosuudessa tutustuttiin asiakastytyväisyyteen, palvelun laatutekijöihin ja palvelumuotoiluun. Näistä kerättyjen kokemusten sekä asiakkaiden palautteiden perusteella koottiin parannusehdotuksia nykyiseen Keskon itsepalvelukassakonseptiin.

Insinööriyön tuloksena tuotettiin ehdotuksia parannuksista Keskon itsepalvelukassakonseptiin. Parannukset koskevat lähinnä kassahenkilöiden toimintaa ja sen johtamista ja mittaamista, sillä näihin asioihin panostamalla asiakastytyväisyys ja palvelukokemus nousevat huomattavasti ja näin ollen myös itsepalvelukassojen käyttöaste paranee. Työn tuloksena syntyi ehdotus palveluhenkisiin itsepalvelukassoihin, joilla korostetaan itsepalvelukassoilla työskentelevän asiakaspalvelijan merkitystä. K-Supermarket Konalassa idea nimettiin ”Palveleva itsepalvelukassakonseptiksi”. ”Palveleva itsepalvelukassakonseptia” ehdittiin testaamaan K-Supermarket Konalassa muutaman kuukauden ajan ja asiakastytyväisyys ja itsepalvelukassojen käyttöaste on ollut koko Suomen K-Supermarkettien parhaimmistoa.

## Työn arviointi

Insinööriyön tekoprosessi oli paikoittain haastava, mutta myös erittäin mielenkiintoinen. Insinööriyön tekeminen suunnittelusta viimeistelyyn kesti noin kuusi kuukautta, sisältäen insinööriyön suunnittelun, haastattelut, teoria-aineiston keruun, analysoinnin ja työn toteuttamisen aineiston pohjalta.

Insinööriyön toteutus ei edennyt täysin suunnitelmien mukaisesti, vaan matkaan mahtui paljon pieniä ja suurempiakin haasteita. Haasteista huolimatta insinööriyö tavoitti asetetut tavoitteet ja työn tuloksena syntynyt ”palveleva itsepalvelukassakonseptin” parannukset ovat mielestäni onnistuneita. Teoriaosuuden keräys oli hieman haastavaa itsepalvelukassojen vähäisestä käyttökokemuksesta johtuen, mutta keskittyminen itsepalvelukassojen asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen kehittämiseen auttoi myös teorian keräämisessä. Varsinaisessa projektiosuudessa kerättiin aineistoa pääasiassa haastattelujen ja havainnoinnin avulla. Itsepalvelukassakonseptia päästiin kehittämään lähietäisyydeltä oman työn kautta ja haastatteleamalla muita itsepalvelukassoilla työskenteleviä sekä asiakkaita.

Insinööriyö antaa vastauksia Keskon itsepalvelukassakonseptin kehittämiseen ja näin ollen lopputulokseen voidaan olla tyytyväisiä. Haasteena työssä oli omien kokemusten ja asiakkaiden suullisten palautteiden dokumentointi. Haastattelut, teoria, asiakkaiden palaute ja omat kokemukset kuitenkin osoittivat hyvinkin vahvasti ”palveleva itsepalvelukassakonseptin” onnistumiseen.

Insinööriyötä voidaan hyödyntää minkä tahansa päivittäistavarakaupan toimesta, jolla on käytössä itsepalvelukassoja tai jotka harkitsevat niiden käyttöönottoa. Rajoituksena voidaan kuitenkin pitää sitä, että näillä itsepalvelukassoilla kuitenkin työskentelee joku henkilö valvomassa ja / tai auttamassa asiakkaita.

Seuraavaksi tutkimuskohteeksi voitaisiin asettaa itsepalvelukassojen asiakasvirran tehokkuuden lisääminen. Vähittäiskaupassa ei itsepalvelukassoilla saada suoraan säästöjä henkilöstökuluissa, koska itsepalvelukassoilla täytyy olla aina kuitenkin myyjä paikalla. Näin ollen itsepalvelukassojen täytyy pystyä palvelemaan useampia asiakkaita esimerkiksi tunnin aikana kuin perinteisellä palvelukassalla oleva myyjä. Tämän saavuttamiseksi keskeisessä asemassa on asiakkaiden avustaminen ja opettaminen

itsepalvelukassojen tehokkaaseen käyttämiseen sekä itsepalvelukassojen käyttöasteen lisääminen.

## Lähteet

Baron, S. & Harris, K. 1995. Services marketing: Text and cases. Basingstoke: Macmillan Press.

Bueno, M. & Podolsky, J. 2010. Experiencing services before they become real. Touchpoint. The journal of service design. volume 2. No.2. September 2010.

Dabholkar, P. A., Bobbitt, L. M. & Lee, E.-J. (2003) Understanding consumer motivation and behaviour related to self-scanning in retailing: Implications for strategy and research on technology based self-service, International Journal of Service, Vol. 14 No. 1, pp. <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09564230310465994>

Gould, J.D. & Lewis, C. 1985. designing for usability: Key principles and what designers think. New York: CACM.

Grönroos, C. 2000. Service management and marketing: A customer relationship management approach. Chichester: John Wiley & Sons.

Hollins, G. & Hollins, B. 1991. Total design: Managing the design process in the service sector. Lontoo: Pitman Publishing.

Ikea otti käyttöön itsepalvelukassat 2008 Verkkodokumentti. Iltalehti. [http://www.iltalehti.fi/espoo/200812038698612\\_eo.shtml](http://www.iltalehti.fi/espoo/200812038698612_eo.shtml). Luettu. 15.03.2017

Johnston, R. & Graham, C. & Shulver, M. 2001. Service operations management: Improving service delivery. Harlow: Pearson

Järvelin, K. & Kvist, H. & Kähäri, P. & Räikkönen, J. 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Helsinki: Teknillinen korkeakoulu.

Keskon itsepalvelukassakonseptikoulutusmateriaali. 2016.

Kesko lyhyesti. 2017. Verkkodokumentti. Kesko <<http://www.kesko.fi/yritys/kesko-lyhyesti/>> Luettu 13.2.2017

Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY.

Koivisto, M. 2011. Palvelumuotoilu - Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Kuopio: Teknologiateollisuus ry.

Käyttäjätuotekehityksessä. 2009. Verkkodokumentti. Taideteollinen korkeakoulu. <<https://www.taik.fi/kirjakauppa/images/bfee4ec00950ec8aaff7f96538f668055.pdf>>. Luettu 18.3.2017.

Launeen K-citymarket luopui pikakassoista vähin äänin. 2014. Verkkodokumentti: Etelä-Suomen Sanomat. <http://www.ess.fi/uutiset/kotimaa/2014/01/27/launeen-k-citymarket-luopui-pikakassoistavahin-aanin> Luettu 14.02.2017.

Luomanen, A. 2017. Kauppias K- Supermarket Postitalo. Haastattelu 11.01.2017 Helsinki

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.

Maaniitty, N. 2017. Kassavastaava K- Supermarket Postitalo. Haastattelu 18.01.2017 Helsinki.

Maffei, S. & Mager, B. & Sangiorgi, D. 2005. Innovation through service design. Helsinki. Taideteollinen Korkeakoulu.

Mager, B. 2009b. Introduction to service design. Digital communications tool. Helsinki: Taideteollinen Korkeakoulu.

Meuter, M., Ostrom, A., Roundtree, R., & Bitner, M. 2000. Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounters. Journal of Marketing, 64(3), 50-64. <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jmkg.64.3.50.18024>

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Kuopio: Teknologiateollisuus ry.

Mäkelä, A. 2017. Kehityspäällikkö, Kesko. Haastattelu 18.01.2017. Helsinki.

Historia ja suuntaukset. 2012. Verkkodokumentti: NV INCO. <http://www.nv-inco.com/fi/Miksi-itsepalvelukassat/Historia-ja-suuntaukset.html> Luettu 13.02.2017

Ojala J. 2017. Myyjä, K- Citymarket Järvenpää. Haastattelu 25.04.2017 Helsinki.

Parker, S. Heapy, J. 2006. The journey to the interface. How public service design can connect users to reform. Lontoo: Demos.

Päivittäistavarakauppa. 2017. Verkkodokumentti. Kesko. <<http://www.kesko.fi/yritys/toimialat/paivittaistavarakauppa/>> Luettu 13.2.2017.

Rinta-Kahila, T. 2013. The adoption of retail self-service checkout systems - an empirical study examining the link between intention to use and actual use. Pro gradu tutkielma. Aaltoyliopisto.

Service design. 2009. Verkkodokumentti. Engine. < [http:// www.enginegroup.co.uk](http://www.enginegroup.co.uk).> Luettu 14.3.2017.

Shaw, G., Curth, L., & Alexander, A. 2004. Selling self-service and the supermarket: The americanisation of food retailing in Britain, 1945–60. *Business History*, 46(4), 568-582

Strategia, visio ja arvot. 2017 Verkkodokumentti. Kesko. <<http://www.kesko.fi/yritys/strategia-visio-ja-arvot/>> Luettu 13.2.2017

Webster, M. 2009. Retail Banking Research. 2009. Retail Automation BULLETIN..Pdf – dokumentti. Lontoo: Retail Banking Research.

## Asiakaskysely

Konalan K-Supermarkettiin on tulossa neljä itsepalvelukassaa palvelukassojen lisäksi parantaaksemme palveluamme ja vähentääksemme kassajonoja. Vastaamalla kyselyyn autat meitä palvelemaan asiakkaitamme entistä paremmin. Teen samalla insinööriyötä itsepalvelukassojen käyttöönotosta ja olisin kiitollinen avustasi.

Ikänne?

**Alle 20**    **20-30**    **30-40**    **40-50**    **50-60**    **Yli 60**

Mihin kellonaikaan käytte kaupassa useimmin?

**7-11**    **11-15**    **15-18**    **18-21**

Oletteko ennen käyttänyt itsepalvelukassaa? Missä?

**En**    **Kyllä**   **Missä?**

---

Mitä syitä teillä olisi käyttää itsepalvelukassaa?

---

Mitä haasteita näette itsepalvelukassoissa?

---

Ovatko itsepalvelukassat mielestänne hyvä uudistus?

**Asteikolla 4-10 (4 = Erittäin huono, 10 = Erittäin hyvä)**

4  5  6  7  8  9  10

---

Mitkä ovat suurimmat ostokset, joilla menisitte itsepalvelukassalle?

1-5 Tuotetta     5-10 Tuotetta     10-15 Tuotetta     yli 15  
**Tuotetta**

---

Vapaa palaute

---

**Kiitos vastauksistanne!**



## Myyjäkysely

Nyt on mahdollisuus antaa palautetta itsepalvelukassoista ja niillä työskentelystä.

Pyritään yhdessä kehittämään itsepalvelukassoilla työskentelyä palautteenne avulla.

Mitä hyvää näet itsepalvelukassoissa?

---

Mitä haasteita näet itsepalvelukassoissa?

---

ovatko itsepalvelukassat mielestäsi hyvä uudistus?

**Asteikolla 4-10 (4 = Erittäin huono, 10 = Erittäin hyvä)**

4  5  6  7  8  9  10

---

kehitysehdotuksia itsepalvelukassatyöskentelyyn?

vapaa palaute?

---

**Kiitos vastauksistasi!**