

SATAKUNNAN AMMATTIKORKEAKOULU

LINDEX KETJUN MARKKINOINTI

Karoliina Seikola

Liiketalous Rauma  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto  
2007

## LINDEX KETJUN MARKKINOINTI

Karoliina Seikola  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Rauma  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Satamakatu 26, 26100 Rauma  
Puh. (02) 620 3500  
Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto  
Maaliskuu 2007  
Timo Kaartinen

Avainsanat: kaupan markkinointi, ketjumarkkinointi, markkinoinnin kilpailukeinot, toimintatutkimus, tapaustutkimus, kehittämistutkimus

---

Opinnäytetyössä tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ja arvioida kohdeyrityksen eli Lindex Oy:n markkinoinnin toimivuutta sekä ketju- että myymälätasolla, ja antaa kehittämis ehdotuksia varsinkin myymälätason markkinointiin. Tarkoituksena oli myös selvittää kaupan kilpailukeinojen ja suhdemarkkinoinnin tarpeellisuus yrityksen markkinoinnille. Tutkimuksella haluttiin myös selvittää markkinoinnin vaikutusta myymälään, asiakkaisiin ja myyntiin sekä markkinoinnin tarpeellisuutta ja sen kehittämismahdollisuuksia.

Tutkimuksen teoriaosassa käsiteltiin erikoiskauppaa, markkinoinnin kilpailukeinoja sekä ketjumarkkinointia. Tutkimuksen teoriaosassa edettiin viitekehyksen mukaisesti. Viitekehyksessä eriteltiin ketjumarkkinointi, markkinointi myymälätasolla sekä suhdemarkkinointi. Myymälätason markkinoinnissa käsiteltiin markkinoinnin kilpailukeinoja eli tuotetta, hinnoittelua, myymälää ja saatavuutta sekä markkinointiviestintää. Teoria osassa käsiteltiin myös erikoiskaupan ominaisuuksia ja sen toimintaa ja kehittymistä.

Tutkimuksen empiirisessä osassa tutkittiin kohdeyrityksen markkinointia viitekehyksen mukaisesti. Tutkimuksen empiirisessä osassa toiminnan arviointi perustui lähinnä kirjoittajan omakohtaisiin kokemuksiin sekä keskusteluihin kuuden työtoverin ja esimiehen kanssa. Näin ollen tutkimus on luonteeltaan action research tyyppinen kehittämistutkimus.

Tutkimuksen perusteella kohdeyrityksen markkinoinnista löydettiin asioita, joita tulisi kehittää ja selkeyttää. Tutkimuksen tavoitteet saavutettiin ja saatiin kerättyä kehittämisideoita, joita yritys voi tulevaisuudessa hyödyntää.

## CHAIN MARKETING OF LINDEX

Karoliina Seikola  
Satakunta University of Applied Sciences  
School of Business Rauma  
Business education programme  
Specialisation option in marketing  
Satamakatu 26, 26100 Rauma  
Tel. (02) 620 3500  
Marketing  
March 2007  
Timo Kaartinen, supervisor

Keywords: business marketing, chain marketing, competitive marketing tools, action research, case study, developing study

---

The reason of this study was to find out and evaluate marketing on both at shop- and chain-level of a target company, which is Lindex. One purpose of the study was to create developing propositions especially to the marketing of shop-level. The secondary goal was to find out necessity of competitive weapons and public relationship to marketing. One goal of this research was to clarify how marketing effects to the store, customers and sales and also find out the usefulness of marketing and its development opportunities.

The theoretical part of this study consists special trade, competitive marketing tools and chain marketing. The theoretical part of this study advances the theoretical reference frame. Chain marketing, marketing at store level and public relations were specified in the reference frame. Marketing at store level includes methods of competitive marketing tools, which are product, pricing, store, availability and marketing communication. The theory part of the research handled also properties of the special trade and its actions and development.

At the empirical part of this study we analyse Target Company's marketing according to the theoretical reference frame. At the empirical part of the study, evaluation of activity was based on writers own personal experiences and conversation with six employees and shop manager. The study is described to action research type development study.

On the basis of this research were founded some fields in the marketing of target company which needs to be improve and clarify. The main targets of this research and thesis were achieved and some development ideas were collected which the company can use in the future.

## SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	6
2 ERIKOISTAVARAKAUPPA.....	8
3 MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT.....	15
3.1 Tuotteet.....	19
3.2 Hinnoittelu.....	24
3.3 Myymälä ja saatavuus.....	27
3.4 Markkinointiviestintä.....	29
3.4.1 Myymälämarkkinointi.....	34
3.4.2 Myynninedistäminen.....	36
3.4.3 Mainonta.....	37
3.5 Suhdemarkkinointi.....	42
4 KAUPPAKETJUMARKKINOINTI.....	44
4.1 Kaupan ketjuuntuminen.....	44
4.2 Markkinointi ketjutasolla.....	49
5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS.....	54
6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	56
6.1 Tutkimusotteen valinta ja tiedonkeruu.....	56
6.2 Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi.....	58
7 TUTKIMUSTULOKSET.....	61
7.1 Kohdeyrityksen esittely.....	61
7.2 Kohdeyrityksen markkinointi ketjutasolla.....	63
7.3 Kohdeyrityksen markkinointi myymälätasolla.....	68
7.4 Kohdeyrityksen suhdemarkkinointi.....	73

8 YHTEENVETO JA POHDINTA.....	73
9 MYYMÄLÄTASON KEHITTÄMISIDEOITA.....	75
LÄHTEET.....	78

## 1 JOHDANTO

Ketju muodostuu yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan toimivista ketjun kaupoista ja niiden yhteiselimenä toimivasta ketjuyksiköstä. Ketjun kauppojen on toimittava yhteisten päätösten mukaisesti. Yhteisten menettelytapojen vastainen tai laadullisesti heikko toiminta heikentävät ketjubrändiä ja vievät uskottavuutta ketjun asiakaslupauksilta. Asiakslupausten on oltava yhdenmukaisia niin myymäläratkaisuissa, mainonnassa kuin kaikessa muussakin toiminnassa.

Ketjumarkkinointi on oleellinen osa ketjun toimintaa. Erikoiskauppaketjun kannattaa selvittää perusteellisesti kilpailuetunsa ja perustaa asiakaslupauksensa niihin. Erikoiskaupan markkinoinnissa on otettava huomioon, että kyseessä on erikoisliike, jolle on tyypillistä erikoistuminen, valikoimien syvyys ja yleismyymälöitä olennaisesti parempi tuotetuntemus sekä alaan liittyvä korkea asiantuntemus ja palvelu.

Ketjun markkinointiprosessin tärkein tavoite on luoda asiakaslupausten perusteella konseptista tunnettu ja kiinnostava merkkituote, brändi. Kauppa itse on ulkoiselta nimeltään ja erityisesti kaikkine myymälätoimintoineen ketjun tärkein markkinointiväline. Kun kauppa on kiinnostava, hyvin viritetty ja myönteisiä kokemuksia tuottava, asiakkaita ei tarvitse jatkuvasti houkutella voimakkaiden hintakampanjoiden ja isojen ilmoitusten avulla. Ketjun brändin rakentamisen tavoitteena on se, että merkin voima ja tunnettuus on parempi kuin saman segmentin kilpailijalla. Ketjun brändin rakentamisen kannalta on tärkeää ymmärtää, että koko myymälän toiminta ja kaikki mainonta on asiakkaan näkökulmasta markkinointia. Merkki ja brändi eivät synny erillisistä toimenpiteistä, vaan kaikista niistä kokemuksista ja elämyksistä, jotka asiakas näkee ja kokee kaupassa ja mainonnassa.

Kaupan henkilöstön merkitys on aina keskeinen. Ketjutoiminnassa henkilöstön merkitys korostuu, sillä henkilöstölle tulee normaalin tehokkaan toiminnan lisäksi ketjuvelvoitteita. Ketjutoiminnassa myymälähenkilöstö toimii ketjuliikeidean käytännön toteuttajana.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan markkinointia ketjutasolla sekä myymälätasolla. Tutkitaan markkinoinnin tarpeellisuutta sekä vaikutusta myymälään, henkilöstöön, asiakkaisiin sekä myyntiin ja yrityksen kannattavuuteen. Opinnäytetyössä tutkitaan kohdeyrityksen eli Lindex -ketjun markkinointia. Tutkimuksella halutaan kartoittaa tämänhetkinen tilanne sekä pyritään myös selvittämään myymälätason kehittämideoita, joista olisi tulevaisuudessa hyötyä kohdeyritykselle.

Aiheen valitsin sen perusteella, että työskentelen kohdeyrityksessä ja halusin perehtyä sen markkinointiin ja siihen miten ketjun toiminta vaikuttaa yksittäisen myymälän markkinointiin. Halusin myös tietää mitä mieltä muu henkilöstö on yrityksen markkinoinnista ja miten he sen kokevat, sekä sen miten markkinointi heidän mielestään vaikuttaa myymälän toimintaan ja myymälässä toimivaan henkilökuntaan.

Opinnäytetyössä käytettävät tutkimusmenetelmät ovat havainnointi ja keskustelu. Näiden avulla pyrin selvittämään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet niin myymälämarkkinoinnissa kuin ketjumarkkinoinnissa. Toiminnan arviointi perustuu lähinnä kirjoittajan omakohtaisiin kokemuksiin sekä keskusteluihin työtovereiden ja esimiehen kanssa. Näin ollen tutkimus on luonteeltaan action research tyyppinen kehittämistutkimus.

## 2 ERIKOISTAVARAKAUPPA

Kaupan toiminnan tarkoituksena on tyydyttää kuluttajien tarpeet, joista keskeisiä ovat ruokailuun ja hygieniaan, pukeutumiseen, asumiseen, vapaa-aikaan sekä liikkumiseen liittyvät tarpeet. Kuluttajien tarpeet kauppa tyydyttää tarjoamalla kuluttajien ostettavaksi näiden haluamia tuotteita markkinahintaan ja sellaisella palvelulla, mitä kulutus- ja ostokäyttäytyminen edellyttää. Kaupan tehtävänä on tarjota tuotteita ja palvelua kuluttajien hyväksi toteamalla tavalla. Koska kuluttajat ovat keskenään erilaisia, tarvitaan myös erilaisia myymälöitä. Kulutusikäyttäytyminen on muuttunut välttämättömyyskulutuksesta sosiaalisen kulutuksen suuntaan. Ihmisten tulotaso ja varallisuus ovat nousseet ja heille jää käyttöön enemmän rahaa muuhun kulutukseen kuin vain välttämättömään. Kaupan tehtävänä on mahdollisimman kustannustehokkaasti tarjota kuluttajille oikeita tuotteita oikeassa paikassa oikeina määrinä ja oikealla tavalla. Tuotteiden hinnoittelu, markkinointi, myyntiesittely, asiakasneuvonta, myymälämiljöö ja muut kaupassa käynnin miellyttävyyttä ja sujuvuutta edistävät asiat ovat kaupan aikaansaamaa jalostusarvoa kuluttajalle. Kaupan tehtävä yhteiskunnassa on tuoda tuotantosektorin valmistamat tuotteet kuluttajien ulottuville ja näin saattaa tarjonta kohtaamaan kysyntää. Kauppa on merkittävä osa kansantaloutta. Kauppa on myös tärkeä työllistäjä. Vuonna 2004 se työllisti noin 10 % kaikista työllisistä. (Havumäki & Jaranka 2006, 8, 12, 28)

Kaupanalalla tapahtuneessa rakennemuutoksessa perinteisesti syvä kahtiajako tukku- ja vähittäiskaupan välillä on poistunut melkein kokonaan kaupan jatkaessa voimakasta ketjuuntumistaan. Perussyinä kaupan rakennemuutoksiin ovat toisaalta pakko parantaa kaupan kustannustehokkuutta ja toisaalta yhä valistuneempien kuluttajien vaatimukset tehokkaammasta ja monipuolisemmasta kaupasta. Kaupanala on läpikäynyt voimakkaan ketjuuntumisvaiheen. Kehitys on erikoistavarakaupassa lisännyt myymälämäärää. Erikoisliike kehitystä on vauhdittanut ostoskeskusten rakentaminen. Kaupunkien ydinkeskuksiin tai suurempien kaupunkien reuna-alueiden aluekeskuksiin on sijoittunut runsaasti erikoisliikkeitä. (Havumäki & Jaranka 2006, 12, 29)



Vähittäiskauppa määritellään toiminnaksi, jossa harjoitetaan uusien tai käytettyjen tavaroiden myyntiä ja siihen liittyvän palvelun tarjontaa kuluttajille. Toimipaikkamäärältään vähittäiskauppa on yksi suurimmista toimialoista Suomessa. Vähittäiskaupan tehtävänä on palvella tuotteiden ja palvelun lopullista kuluttajaa. Vähittäiskauppa muodostaa lopullisille kuluttajille lajitelman ja valikoiman useiden tavarantoimittajien tarjonnasta. Tuotteet hinnoitellaan ja tarjotaan kuluttajille eri maksuehdoin ja eri maksutavoilla. Tuotteet tuodaan asiakkaiden saataville, varastoidaan tuotteita ja myydään niitä sopivina erinä asiakkaille sopivina aikoina. Vähittäiskauppa hoitaa myös tiedonvälitystä valmistajalta kuluttajalle sekä se tarjoaa asiakkaille myynti- ja asiakaspalvelua. Vähittäiskauppa jakautuu luonteeltaan päivittäistavara- ja erikoiskauppaan. (Santasalo & Koskela 2003, 7; Havumäki & Jaranka 2006, 12)

Erikoiskauppa eroaa luonteeltaan merkittävästi päivittäistavara-kaupasta. Erikoiskauppa on kestokulutushyödykkeiden ja niihin liittyvien palveluiden myyntiin erikoistunutta vähittäiskauppaa. Erikoiskaupan myymälät tarjoavat yleisesti suppeahkoa tuotelajitelmaa, mutta vastaavasti monipuolista ja syvää valikoimaa, sekä alaan liittyvää korkeaa asiantuntemusta ja palvelua. Erikoiskauppa hakeutuu erilaisiin kaupallisiin keskuksiin kuten kaupunkien ja kuntien keskustoihin, kävelykaduille, kauppakeskuksiin ja erilaisiin kauppakeskittymiin. Erikoiskaupan luonnollisia sijoittumispaikkoja ovat helposti eri kulkumuodoin tavoitettavat kaupunkien ja kuntien keskustat sekä alakeskukset, koska kauppapalvelut hyötyvät sijoittumisesta toistensa läheisyyteen. Erikoiskauppa on yleensä sijoittunut keskeisille kauppapaikoille lähelle toisia kauppoja. Keskittyminen muiden liikkeiden läheisyyteen tarjoaa erityisesti erikoiskaupalle saavutettavuusetuja. Erikoiskaupan keskuksien syntyyn vaikuttavat merkittävästi sitä ympäröivän markkina-alueen tarjoamat toimintaedellytykset. Mitä syvempään ja kapeampaan tuote- ja palveluvalikoimaan erikoiskauppa keskittyy, sitä suuremman markkina-alueen se tarvitsee. Kauppakeskusten yhteenlaskettu myynti kasvoi vuonna 2006 selvästi nopeammin kuin vähittäiskaupan keskimäärin. Suomen kauppakeskusyhdistyksen mukaan keskusten myynti kasvoi kymmenen prosenttia noin neljään miljardiin euroon. Kaikkiaan Suomessa toimii 52 kauppakeskusta. (Santasalo & Koskela 2003, 63 - 64; Erikoiskaupan kuvaus 2007; Kauppa keskusten myynti...2007)

Erikoisliikkeen valtit ovat nimenomaan laatu ja ammattitaito. Laatuun kuuluu myytävien tuotteiden ja palveluiden korkean tason ja laadun lisäksi myös myyntipaikan eli liikkeen ulkoasu, kuten sisustus ja siisteys. Laatuun kuuluu myös ulkoinen ja sisäinen markkinointi. Laatu on siis kaikkiaan se profiili, minkä asiakkaat tunnistavat liikkeen kuvaksi. Tästä käytetään myös termiä liikkeen imago. Laatuun kuuluu edelleen myös kehityksen kärjessä pysyminen. Erikoisliikkeelle on ominaista se, että alan viimeisintä teknistä huippua edustavat tuotteet ja palvelut ovat saatavissa sen kautta ennemmin kuin mitään muuta kautta. Samaten erikoisliikkeen alan valikoima on aina laajin muihin myyntipisteisiin verrattuna. Useat laatuun liittyvistä vaatimuksista liittyvät myös myyjien ammattitaitoon. Erikoisliikkeessä työskentelevän henkilön tulisi olla kiinnostunut omasta alastaan ja asiakkaistaan sekä näiden tarpeista. Myyjän tulisi kehittää jatkuvasti omaa ammattitaitoaan alan kehitystä seuraamalla sekä asiakkailta saatujen palautteiden perusteella. Myyjän on osattava ratkaista asiakkaiden erilaiset pulmat ja osattava asennoitua yksilölliseen asiakaspalveluun ja keskittyttävä tyydyttämään kunkin asiakkaan yksilölliset tarpeet. (Havumäki & Jaranka 2006, 16)

Erikoiskauppa tarjoaa erittäin laajan tuotevalikoiman, jonka monipuolisuus takaa kuluttajille erilaisia ja eri hinta-laatu -suhteisia vaihtoehtoja. Henkilökohtainen palvelu ja myymälähenkilökunnan asiantuntemus ovat erikoiskaupan toiminnan ydin. Myös tuotetuntemus ja opastus tuotteiden käyttöön kulkeutuvat parhaiten henkilökohtaisen palvelun välityksellä. Tähän itsepalvelu ei anna mahdollisuutta. Erikoiskaupan merkitys korostuu kaupungistuneissa elämäntavoissa. Ns. shoppailu on osa kaupunkielämää ja erikoiskauppa tarjoaa kuluttajalle elämyksiä sekä mahdollisuuden shoppailla yksin tai yhdessä läheisten kanssa. Erikoiskauppa rakentuu pitkäaikaisille asiakassuhteille, jotka perustuvat kokemukseräiseen tietoon liikkeen valikoimista, hinta-laatusuhteesta sekä myyjän henkilökohtaisesta, persoonallisesta palvelutaidosta. Erikoiskauppa pyrkii ennakoimaan kuluttajien muuttuvat tarpeet ja on valmis vastaamaan niihin myös aukioloaikojen suhteen. Tutkimusten mukaan nykyiset aukiolomahdollisuudet riittävät valtaosalle erikoiskauppaa, eikä myöskään kuluttajilla ole erityistä kiinnostusta asioida erikoisliikkeissä myöhään iltaisin tai sunnuntaisin. Erikoistavarat ovat määritelmän mukaan harvemmin ostettavissa olevia, harkintaa vaativia kulutus- ja

ylellisyystavaroita. Erikoiskaupan myymälät ovat kapean lajitelman ja syvien valikoimien asiakaspalvelu yrityksii. Kapea lajitelma tarkoittaa sitä, että kaupassa on tarjolla vain harvoja tuoteryhmiä. Syvä valikoima puolestaan sitä, että tuoteryhmien sisällä on paljon vaihtoehtoisia tuotemerkkejä ja malleja. Erikoiskaupan toiminnalle on ominaista kysynnän epävarmuus ja siitä johtuva kohonnut riskitaso. (Erikoiskaupan kuvaus 2007; Havumäki & Jaranka 2006, 16)

Erikoiskaupalle tyypillisiä piirteitä ovat:

- kapeat lajitelmat, syvät valikoimat
- kysynnän vaikea ennustettavuus ja tuotteiden hidas kiertonopeus
- henkilökohtainen myyntityö kilpailuetuna
- sijainnin keskeinen merkitys
- monimuotoinen ostosprosessi
- shoppailu – irtiotto arjesta
- pienyrittäjien ja perheyrittäjien tärkeä rooli (Havumäki & Jaranka 2006, 16)

Erikoiskauppa jakautuu moneen alaan. Muotikauppa eli tekstiilien, vaatteiden, kenkien ja laukkujen erikoiskauppa on yksi vähittäiskaupan suurimmista toimialoista. Vaatekaupan kokonaismarkkinat olivat vuonna 2004 noin 2830 miljoonaa euroa. Noin 60 % myydyistä vaatteista myytiin erikoismyymälöiden kautta. Vaatekaupan tahti on viime vuosina kiihtynyt ja kilpailu koventunut, mallistot vaihtuvat nopeasti ja sesonkeja on vuodessa useita. Varsinkin ulkomaisten ketjujen tuotevalikoima vaihtuu nopeassa syklissä. Ketjut ja monimyymäla yritykset ovat vallanneet alaa. Useat ketjut panostavat edulliseen hintatasoon. Ketjuihin kuulumattomien vaatekauppojen määrän uskotaan vähenevän, joskin näilläkin on hyviä menestymismahdollisuuksia kilpailukeinonaan erikoistuminen ja paikallistuntemus. (Havumäki & Jaranka 2006, 17; Santasalo & Koskela 2003, 77 -80)

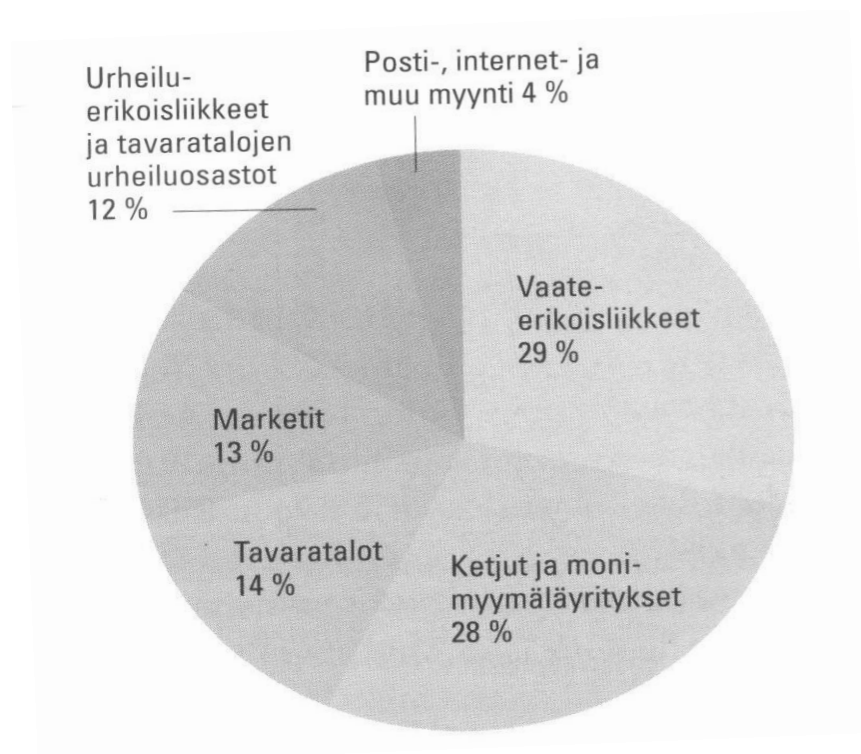
Kauppa kasvoi vuonna 2006 4,5 prosenttia ja Suomen kaupanliitto ennustaa vuodelle 2007 3,5 prosenttia lisää kasvua. Ostovoima on kasvanut ja suomalaiset luottavat rahapussinsa riittävyteen eikä säästöön mene liikaa. Ainoastaan säätilat vaikuttivat heikentävästi vaatekauppaan loppuvuodesta 2006. Kansainvälistyminen on tapahtunut erikoiskaupassa melkoisella ryminällä, josta koko ala hyötyy. Erikoiskaupat ovat muutoksen alla, sillä kansainvälisiä ketjuja tulee lisää ja kauppojen lukumäärä vähenee. Ketjuuntuminen ostoissa ja myynnissä on myös varmaa. (Iissalo 2007, 32)

Globalisaatio ja kansainvälistyminen ovat luoneet kaupanalalle avoimet markkinat ja halpuuden ajan. Asiakaskunnan eriytyminen vaatii kaupalta tai ketjulta entistäkin parempaa osumatarkkuutta ja asiakastiedon hallintaa. Kauppa on nyt aiempaa enemmän tekemässä itsestään tai jakeluketjustaan brändiä ja tulevaisuudessa kauppa kilpailee omalla liiketoimintamallillaan. Kauppa on myös toisaalta siirtymässä tavaroiden kaupasta yhä enemmän elämysten ja palvelujen tuottajaksi. Taloudet ja kuluttajat ja heidän toiveensa ja odotuksensa muuttuvat kokoajan ja kauppa menestyy korkean saatavuuden osaamisella. (Neilimo 2007, 5)

Erikoiskauppa on monimuotoinen kokonaisuus, jonka merkitys jatkuvasti kasvaa. Tulevaisuudessa erilaisten kaupan ja muiden palvelujen toimialarajat hälvenevät ja tapa tarjota palveluja muuttuu. Toisaalta kapeaan, erikoistuneeseen valikoimaan keskittyvät yritykset lisääntyvät, vaikka samanaikaisesti laajan lajitelman suurmyymälät ovat lisääntyneet. Yritysten eriasteinen ketjuuntuminen lisääntyy ja tiivistyy. Ketjukonseptien muodot muuttuvat ja erikoistuvat. Pitkät perinteet toiminnassa luovat perustaa erikoiskaupan selviämiseksi ympäristön muutoksissa. Kuluttajien muuttuvat odotukset ja mm. sähköisen kaupankäynnin haasteet muuttavat myös erikoiskauppaa. Erikoiskaupat panostavat henkilökohtaisen asioinnin tuottaman mielihyvän lisäämiseen, mikä asettaa suuret vaatimukset ammattitaitoiselle myyntihenkilöstölle. Erikoiskaupoista tuleekin yhä enemmän elämyksellisiä kokonaisuuksia, jotka tarjoavat tavarankäynnin lisäksi myös palveluja sekä erilaisia tapahtumia, tunne-elämyksiä ja mielikuvia, jotka saavat ihmiset viihtymään. Kaupan rooli on muuttunut. Aiemmin kauppa oli selkeästi tavarankäynnin välittäjä organisaatio, nykyisin sillä on merkittävä rooli sekä logistisissa

ketjuissa, että arvoketjuissa. Kaupasta on tullut yhä enemmän kuluttajan ja tuottajan markkinapaikka. Kaupalle on suuri merkitys sillä, että tuotevalikoima pystyy vastaamaan ihmisten muuttuviin tarpeisiin. (Erikoiskaupan kuvaus 2007; Laakso 2006, 12)

Kuviossa 1 esitetään erikoisliikkeiden, ketjujen ja muiden vaatteita myyvien liikkeiden markkinaosuudet vuonna 2004.



Kuvio 1. Vaatekaupan kokonaismarkkinat 2004 noin 2830 milj. euroa. (Havumäki & Jaranka 2006, 17)

Vaatekaupalle on ollut tyypillistä kansainvälisten ketjujen tulo markkinoille. Ketjut toivat markkinoille nopeakiertoiset ja edulliset pintamuotivaatteet ja siten uudenlaisen vaatekaupan toimintamallin. Keskitetty ostotoiminta, tuotteiden teettäminen omalle ketjulle, mallien nopea vaihtuminen, identtiset konseptit ja valikoimat ketjujen eri liikkeissä ja muut ketjutoiminnan piirteet ovat muuttaneet

perinteistä vaatekauppaa. Ketjuille on tyypillistä myös henkilökohtaisen palvelun vähyys, jota korvataan hyvin hoidetulla esillepanolla. Asiakas hyväksyy itsepalvelun kun hinnat ovat alhaiset. Asiakas myös tottuu ajatukseen vaatteiden kertakäyttöisyydestä, sillä pintamuotia ei ole tarkoitettukaan käytettäväksi sesongista toiseen. (Havumäki & Jaranka 2006, 17 -18)

Kaupanalalan osaamisvaatimukset ovat kasvaneet viime vuosina merkittävästi voimakkaan kansainvälistymisen ja tietotekniikan kehittymisen seurauksena. Kilpailussa menestymisen edellytyksenä ovat osaavat, hyvin koulutetut ja tehtäviinsä sitoutuvat ja motivoituneet ihmiset kaikissa tehtävissä ja kaikilla johtamisen tasoilla. Kilpailuetua luova inhimillinen osaaminen ja tietämys eivät kuitenkaan synny itsestään. Nykyiset ja tulevat työntekijät tarvitsevat jatkuvaa koulutusta ja tiedonhankintaa. Yksi kaupanalan tärkeimmistä tehtävistä onkin henkilöstön jatkuva valmentaminen ja kouluttaminen. Kaupanalalla menestyksekkäs liiketoiminta edellyttää, että kaupan keskeisimmät liiketoimintaprosessit toimivat yhtenäisesti ja hyvässä vuorovaikutuksessa koko pitkän arvoketjun läpi tuotantolinjalta kuluttajalle asti. Vain prosessien laadukas, kokonaisvaltainen ja asiakaslähtöinen toiminta voi tuottaa kaupan alalla kestäviä tuloksia ja menestystä. Tulevaisuudessa kaupanalan yrityksiltä vaaditaan liiketoimintaprosessien tehokkaan organisoinnin ja johtamisen ohella kyvykkyyttä uudistaa ja jopa kehittää kokonaan uusia liiketoimintamalleja ja lisäarvoa tuottavia palvelukonsepteja. (Lindblom 2007, 24)

Toimipaikkoja muotikaupan erikoiskaupassa vuonna 2002 oli lähes 3900. Valtaosa eli 2500 näistä oli vaatekauppoja, kangas- ja tekstiilikauppoja oli lähes 800 ja kenkä- ja laukkukauppoja lähes 600. Henkilöstöä muotikaupan erikoiskaupassa työskenteli yli 10 000 työntekijää. Vaatekauppa oli selvästi suurin työllistäjä; vaatekaupassa oli henkilöstöä noin 7500. Tekstiilikaupassa oli työntekijöitä noin 1400 ja kenkäkaupassa lähes 1300. Muotikaupan erikoiskauppojen arvonlisätön myynti vuonna 2002 oli 1,4 miljardia euroa. Muotikaupan myynnistä lähes 80 % tulee vaatekaupasta. Tekstiili- ja kenkäkaupan osuus alan markkinoista ovat kummallakin noin 10 %. Suomalaiset asiakkaat käyttävät vähemmän rahaa muotikauppaan kuin kuluttajat muualla Länsi-Euroopassa. Muodin arvostus ei ole vielä suomalaisten kuluttajien

keskuudessa noussut. Erikoiskauppoihin kohdistuva ostovoiman taso vaihtelee maan eri osissa suuresti johtuen kuluttajien erilaisista ostotottumuksista sekä suhtautumisesta muotiin ja pukeutumiseen. (Santasalo & Koskela 2003, 77 -80)

Ulkomaiset vaatealan ketjumyymäläyritykset ovat toimineet Suomessa 1990-luvun puolivälistä lähtien. Näihin kuuluu mm. Lindex. Ulkomaisten ketjujen osuus vaatekaupan myynnistä on ollut kasvussa ja niiden tulo Suomeen on piristänyt alan markkinoita. Vuonna 2002 ulkomaisten ketjujen osuus alan erikoiskauppojen myynnistä on noussut viidennekseen. Ulkomaalaisten vaatekauppojen kilpailukeinoja ovat edullisuus, muodin nopea seuraaminen ja nopeasti vaihtuva mallisto. Yleensä näille yrityksille kelpaavat vain parhaat liikepaikat keskustojen kävely- ja kauppakaduilla sekä kauppakeskuksissa. Yleensäkin vaatekaupat hakeutuvat pääosin ydinkeskustaan ja ydinkeskustassa kävelykadulle. Vaatekaupat menestyvät siellä, missä shoppaillaan, käydään katsomassa uusia tuulia ja vertaillaan valikoimaa, minkä takia vaatekaupat toimivat parhaiten muiden samantyyppisten liikkeiden läheisyydessä. Vaatekaupat ovat hyvien liikepaikkojen tärkeintä vetovoimaa kasvattavia liikkeitä. Valtakunnan ja koko maailman kauppa voi paremmin kuin koskaan. Ainoa riski lyhyellä tähtämellä on korkotason nousu ja suurin riski pidemmällä tähtämellä on työvoimansaanti, kun suuret ikäluokat jäävät eläkkeelle. (Santasalo & Koskela 2003, 74 -77; Iissalo 2007, 30)

### 3 MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT

Markkinoinnilla on kaupassa kaksi perustehtävää: kysynnän luominen eli asiakkaiden saaminen kauppaan sekä kysynnän säilyttäminen ja kannattavien asiakassuhteiden ylläpitäminen. Näiden tehtävien suorittamiseksi käytetään kilpailukeinoja. Markkinoinnin kilpailukeinojen avulla yritys pyrkii varmistamaan, että sen tarjoamille tuotteille tai palveluille riittää kysyntää. Näiden kilpailukeinojen valinta, painotus ja sisällön suunnittelu ovat yrityksen

menestymisen kannalta tärkeitä asioita. Niistä on tehtävä kuhunkin tilanteeseen soveltuvat ratkaisut ajoissa ja mahdollisimman tarkasti. Kilpailukeinot perustuvat markkinoinnin neljään perustekijään, tuotteeseen, hintaan, jakeluun ja viestintään. (Kivikangas & Vesanto 1998, 94; Salonen & Vahvaselkä 1994, 124)

Markkinointi on sekä tapa ajatella, että tapa toimia. Markkinointiajattelun keskeinen lähtökohta on asiakkaiden tarpeet ja toiveet, joiden pohjalta uusia tavaroita ja palveluja tulisi kehittää. Asiakaslähtöisyyden lisäksi markkinoinnissa on otettava huomioon toiminnan kannattavuus pitkällä tähtäimellä. Asiakassuhteiden ohella on hoidettava suhteita alihankkijoihin, yhteistyökumppaneihin, tiedotusvälineisiin ja muihin sidosryhmiin. Markkinointi on myös joukko erilaisia toimintoja, joista yrityksen on tehtävä jatkuvasti päätöksiä. Ensinnäkin yrityksellä on oltava jotain myytävää, konkreettinen tavara, palvelu tai näiden yhdistelmä, jolla on kysyntää. Tarjottujen tavaroiden ja palveluiden on erotuttava kilpailijoista sekä tyydytettävä asiakkaiden tarpeita ja mieltymyksiä. Tarjotuille tuotteille on pystyttävä määrittelemään sopiva hinta suhteessa kilpaileviin tuotteisiin ja ostajien hintaodotuksiin. Tuotteiden on oltava mahdollisimman helposti ostajien saatavilla. Tuotteiden olemassa olosta ja ominaisuuksista on kerrottava mahdollisille ostajille markkinointiviestinnän, esimerkiksi mainonnan avulla. Yrityksen toimipaikan sisustus ja henkilöstön toiminta ovat myös tärkeitä kilpailutekijöitä. Nämä toiminnot yhdessä muodostavat yrityksen kilpailukeinot eli markkinointimixin. (Bergström & Leppänen 2003, 10; Armstrong & Kotler 2004, 5)

Markkinoinnin päätehtävät ovat kysynnän selvittäminen, kysynnän luominen, kysynnän tyydyttäminen ja kysynnän säätely. Näitä tehtäviä varten suunnitellaan markkinoinnin kilpailukeinot eli se kokonaisuus, jolla yritys lähestyy asiakkaitaan ja muita ulkoisia sidosryhmiä. Yritys rakentaa mahdollisista kilpailukeinoista suunnitelmallisen yhdistelmän, jota kutsutaan myös markkinointimixiksi. Markkinointimix muodostuu varsinaisista kilpailukeinoista, joita ovat tuote (product), hinta (price), saatavuus (place) ja markkinointiviestintä (promotion). Tätä kilpailukeinojen yhdistelmää kutsutaan 4P-malliksi. Markkinointiviestintämixin suunnittelussa on kyse siitä, että päätetään, mitä eri viestintäkeinoja käytetään esimerkiksi tietyssä kampanjassa, tietyn tavoitteen saavuttamiseksi tai



tietyissä kohderyhmissä. 4P- malli vaatii markkinoijia määrittämään tuotteen ja sen ominaisuudet, hinnoittelemaan tuotteen, päättämään sen jakelutavasta sekä valitsemaan keinot tuotteen myynninedistämistä varten. Tätä yhdistelmää on kritisoitu muun muassa siksi, että se on liian tuotelähtöinen ja edustaa näin ollen vanhentunutta ajattelutapaa. 4P-mallista onkin kehitelty erilaisia laajennuksia ja yhdistelmiä, uusiksi kilpailukeinoiksi on katsottu esimerkiksi henkilöstö, palveluympäristö, yrityspolitiikka, suhdetoiminta ja koko markkinointiprosessi. Taustalla olevia kilpailukeinoja voi olla hyvin monenlaisia, esimerkiksi kilpailukykyä parantaa ostotoiminnan hoitaminen paremmin kuin kilpailijat sekä paremmat suhteet alihankkijoihin. (Isoviita & Lahtinen 1998, 8-9; Vuokko 2003, 23, 148; Kotler 1999, 130; Hatton 2000, 189; Armstrong & Kotler 2005, 57)

Markkinoijat myyvät tuotetta, mutta asiakkaat ostavat arvoa tai ratkaisua johonkin ongelmaan. Asiakkaat eivät kiinnitä huomiota pelkästään tuotteen hintaan vaan heitä kiinnostavat tuotteen hankkimisen, käyttämisen ja hävittämisen kokonaiskustannukset. Lisäksi asiakkaat haluavat, että tuote tai palvelu on vaivattomasti saatavilla. Kaikki markkinointimixin neljä P:tä sekä kilpailevat keskenään, että täydentävät toisiaan. Yrityksen tulee konkretisoida perustrategiansa laatimalla mahdollisimman vahva markkinointimix. Eriosatekijät pitää koordinoita sekä kunkin P:n sisällä, että neljän P:n kesken. Asiakkaan taas pitää vakuuttua siitä, että yrityksen asiakkaalle antama arvo, asiakkaille koituvien kustannusten vähyys, ostamisen mukavuus ja viestinnän laatu ovat vertaansa vailla. (Kotler 1999, 159)

Markkinointi mix:n suunnittelu alkaa tarjonnan määrittelystä ja siitä miten se luo tuotteelle sen arvon ja miten se tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Markkinointi mix:n kehitykselle on olennaista, että yritys kehittää oman markkinointistrategiansa ja on valmis suunnittelemaan sen yksityiskohtaisesti. Markkinointimix on hyvä työkalu kehittää ja hallita markkinoita ja sitä millaisen kuvan yritys haluaa luoda tuotteilleen tai palvelulleen markkina-alueellaan. Markkinointimix sisältää kaiken millä yritys voi vaikuttaa tuotteen kysyntään. (Armstrong & Kotler 2004, 277; Armstrong & Kotler 2005, 57)

Strategisen suunnittelun kautta yritys päättää miten se aikoo toteuttaa eri yksiköidensä markkinoinnin. Markkinointisuunnitelmien tarkoituksena on luoda strategiat, jotka auttavat yritystä saavuttamaan kohderyhmänsä. Yksityiskohtainen markkinointisuunnitelma on tarpeen kaikessa liiketoiminnassa, joka tuotteessa sekä brändissä. Suunnittelu aloitetaan tekemällä yhteenveto, joka sisältää saavutukset, nykytilanteen sekä tavoitteet. Markkinoinnin toteuttaminen on prosessi, jolloin markkinointistrategiat ja suunnitelmat muutetaan toiminnaksi. (Armstrong & Kotler 2005, 59)

Markkinoinnin päämäärinä saavutettavat tavoitteet ovat riippuvaisia tarpeiden tuntemisesta markkina-alueella ja asiakkaiden tyytyväisyyden saavuttamisella paremmin kuin kilpailijat. Markkinoinnissa asiakkaiden mielenkiinto ja arvo ovat tie myyntiin ja sitä kautta kannattavaan toimintaan. Yritykselle valitaan kohderyhmä markkinointistrategian mukaan, strategiassa määritellään myös se miten luodaan arvoa näille asiakkaille ja miten heitä palvellaan. (Armstrong & Kotler 2005, 13, 15)

Kilpailukykyään kehittäessään kaupan pitää yhdistää hinta, tarjolla oleva valikoima sekä saatavuus. Kilpailukyky ei ole niinkään yksittäisten kilpailujen voittamista. Oleellista on voittaa asiakkaat siten, että heille syntyy vakiintuneet valintakäytännöt. Tähän perustuu myös kaupan vahva panostus erilaisiin kanta-asiakasjärjestelmiin. (Laakso 2006, 13)

Yrityksestä ja sen tuotteista markkinoilla muodostuva mielikuva eli imago on myös tärkeä kilpailutekijä; markkinointitoimien suunnittelu ja toteutus perustuu haluttuun mielikuvaan. Markkinointi on asiakastyytyväisyyden luomista, kehittämistä ja hyödyntämistä. Asiakastyytyväisyys sekä ohjaa, että mittaa sen onnistumista: mitä tyytyväisempi asiakas, sitä varmemmin asiakassuhde jatkuu, ja mitä pitempi asiakassuhde, sitä parempi on menestys markkinoilla, jos asiakassuhde saadaan tuottavaksi. Kilpailuetua yritykselle tuovat hyvin hoidettu julkisuus sekä suhteet päättäjiin, tiedotusvälineisiin ja omistajiin. Kilpailussa on tärkeää se, mikä on markkinoilla syntyvä mielikuva. Mielikuvan muodostumiseen vaikuttaa, mitä yritys tekee, mitä yritys sanoo ja miltä yritys näyttää ulospäin. Mielikuvatekijöitä ovat tarjotut tuotteet, henkilökunta, toimitilat, sisustus,

asiakaspalvelu, esitteet, logo, mainonta ja muu viestintä. (Bergström & Leppänen 2003, 12)

### 3.1 Tuotteet

Tuote on markkinointimixin keskeisin kilpailukeino, sillä muut kilpailukeinot rakentuvat tuotteen ympärille. Tuote on markkinoitava hyödyke, jota tarjotaan markkinoille arvioitavaksi, ostettavaksi ja/tai kulutettavaksi niin, että asiakkaiden tarpeet, odotukset ja mielihalut tyydytetään. Tuotteet ovat menestyksen lähtökohta, tuotteita kehitetään ja hankitaan myytäväksi asiakkaiden tarpeiden ja mieltymysten perusteella. Tuote kilpailukeinona ei tarkoita vain yksittäisiä markkinoitavia tuotteita, vaan asiakasryhmittäin suunniteltua kokonaisuutta, joten tuotteen rinnalla pitää puhua myös tarjoomasta. Tarjooma tarkoittaa eri asiakkuuksille markkinoitavaa tavaroiden ja palveluiden kokonaisuutta, jonka tulisi olla asiakkaille houkuttelevampi kuin kilpailijoiden tuotteet. Laajasti ajateltuna tarjooma voi sisältää tuotteet ja palvelut, niistä perityn hinnan, jakelukanavan ja viestinnän, jolloin kaikki nämä erilaistetaan eri asiakasryhmille. Monilla aloilla kilpailevat tuotteet ovat hyvin samankaltaisia, ja silloin kilpailuetua saadaan erilaistamalla tarjooma eli koostamalla tuotteiden ja palvelujen yhdistelmä, joka on erilainen kuin pahimmilla kilpailijoilla. Tuote voi olla mikä tahansa mille on markkinoilla menekkiä ja mikä tyydyttää asiakkaiden tarpeet. Tuotteeksi katsotaan myös muutkin kuin aineelliset hankinnat. Tuotteet ja palvelut ovat tulleet entistä enemmän hyödykkeellisemmiksi ja tämän takia yrityksien on täytynyt panostaa tuotteen arvon luomiseen. (Armstrong & Kotler 2004, 276; Bergström & Leppänen 2003, 149)

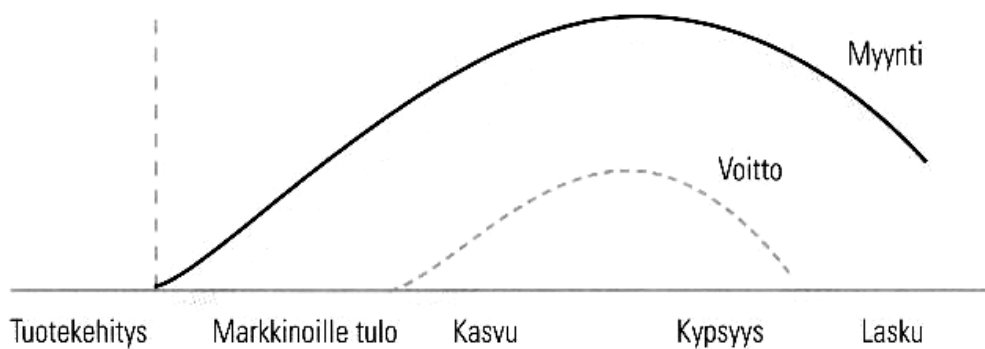
Asiakkaat hakevat tuotteilta ja palveluilta yhä korkeampaa laatua, pidempää käyttöikää ja enemmän ominaisuuksia. Kaiken tämän lisäksi ihmiset haluavat myös myyjän henkilökohtaista palvelua. Palvelu puolestaan edellyttää myyntihenkilöltä riittävää perehtymistä tuotteeseen ja luontaista halua ja kykyä selvittää asiakkaan todelliset tarpeet. Kun ne on selvitetty, myyjä tarjoaa sellaista tuotetta tai ratkaisua, että kauppa lopulta syntyy. Kaiken taustalla on kahden henkilön välille syntynyt luottamus. Mikään ei ole niin varma lisämyynnin tae

kuin tyytyväinen asiakas. Tuotteen lisäksi tulisi myydä palvelua. Ensiksi on tuotteen tai palvelun kohdemarkkina on osattava valita oikein. Pitäisi miettiä enemmän, että mitä tuote tekee asiakkaalle kuin sitä, missä markkinat maantieteellisesti ovat. Kun arvolupaus on ainutkertainen, eivät kilpailijatkaan pääse helposti väliin. Toiseksi tarjoaman on oltava oikeanlainen. Vaikka suomalaisyritykset pitävät tiukasti kiinni siitä, että he myyvät tuotetta olisi kuitenkin syytä harkita vakavasti palvelujen liittämistä tuotteisiin. Tuotetta ja palvelua tulisi suunnitella yhdessä. (Hahto 2006, 3; Ihanus 2007, 12)

Liiketoiminta perustuu aina tuotteeseen tai tarjontaan. Yritys pyrkii tekemään tuotteesta tai tarjonnastaan muista poikkeavan ja paremman, jotta asiakkaat suosisivat sitä. Markkinoilla käydään kovaa kilpailua tuotteiden markkinoille pääsystä ja siellä pysymisestä. Kysynnän vaatimusten muuttuminen vaikuttaa siten, että markkinoille tulee jatkuvasti uusia tuotteita. Tuotteiden eliniät lyhenevät, ja markkinoilta karsiutuu tuotteita yhä herkemmin. Tuotteen markkinakelpoisuuden osoittaa tuotteen elinkaari, joka kertoo tuotteen eliniän, kehitysvaiheet markkinoilla sekä myynnin ja voiton kehityksen tuotteen elinkaaren eri vaiheissa. Jokaisella tuotteella on oma elinkaarensa, joka kertoo tuotteen markkinoillaoloajasta. Tuotteen elinkaaritarkastelun lähtökohta on, että tuotteet eivät ole ikuisia. Myös yrityksen kannattavuus on yhteydessä elinkaareen. Tuotteen elinkaaresta erotetaan seuraavat vaiheet: markkinoilletulo-, kasvu-, kypsyys- ja laskuvaihe. (Kotler 1999, 132; Bergström & Leppänen 2003, 205)

Tuotteen elinkaaren muotoon vaikuttavat tavat, joilla uutuudet leviävät ja joilla niitä omaksutaan ostajakunnassa. Kun uusi tuote tulee markkinoille, markkinoijan on saatava potentiaaliset ostajat tietoisiksi ja kiinnostumaan tuotteesta sekä kokeilemaan tuotetta ja ostamaan se. Markkinoille tulovaiheessa edelläkävijät omaksuvat tuotteen. Jos tuote osoittautuu hyväksi, sen omaksuvat seuraavaksi mielipidejohtajat. Myynnin kasvunopeus on suurimmillaan, kun enemmistö omaksuu tuotteen. Sen jälkeen kasvu hidastuu, koska uusia ostajia ovat enää mattimyöhäiset. Myynti alkaa pudota, kun uudet tuotteet vievät ostajien huomion markkinoilla. (Bergström & Leppänen 2003, 205)

Kuvio 2 kuvaa tuotteen elinkaaren vaiheet.



Kuvio 2. Tuotteen elinkaari. (Bergström & Leppänen 2003, 205)

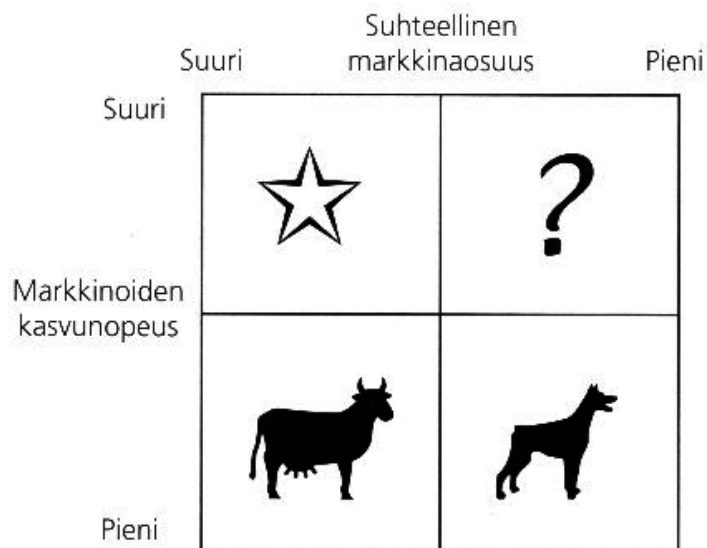
Markkinoille tulovaiheessa tuote lanseerataan markkinoille, jolloin tuotteesta on annettava mahdollisimman paljon informaatiota ostajien tuotetietoisuuden lisäämiseksi. Kasvuvaiheelle on tyypillistä nopea myynnin kasvu. Tuote tuottaa voittoa, koska ainakin suhteellisesti markkinointikustannukset alenevat ja suuri enemmistö alkaa kiinnostua tuotteesta. Kypsyysvaiheessa myynnin kasvu hidastuu ja myynti saavuttaa huippunsa. Kilpailu kiristyy, ja hinnalla ja alennuksilla lisätään myyntiä. Kypsää vaihetta voidaan yrittää ylläpitää hankkimalla uusia segmenttejä tai erilaistamalla tuotetta brändiin liittyvin keinoin, esimerkiksi muuttamalla pakkausta tai mainontaa. Laskuvaiheessa tuote alkaa olla vanhentunut ja omat ja kilpailijoiden tuotteet syrjäyttävät sen. Laskuvaihe voi olla hidas tai todella nopea riippuen kilpailutilanteesta ja yrityksen ratkaisuksista. Tuotteen kannattavuus on heikko ja siksi siihen ei enää haluta panostaa. (Bergström & Leppänen 2003, 206)

Tuote-markkinayhdistelmä on yhteydessä tuotteen elinkaareen. Kun uutuustuote tuodaan markkinoille, strategiana on saada kokeilijat ostamaan tuotetta. Tällöin ratkaisevassa asemassa ovat markkinointikanavat, jotka ottavat uutuustuotteen myyntiin. Tuotteen kysynnän kasvaessa strategiavaihtoehtona voi olla markkinoinnin laajentaminen. Tuotteen yleistymisvaiheessa taas on keskeistä markkina-aseman säilyttäminen. Usein se onnistuu tuoteparannuksilla ja

erikoistumisella. Kun markkinat ovat täynnä eli ollaan kylläisyysvaiheessa, yrityksen on tyydyttävä asteittain laskevaan myyntiin ja lopulta ehkä luovuttava tuotteesta tai suunniteltava tuote-parannuksia, joiden avulla myyntikäyrän saa uuteen nousuun. (Raatikainen 2004, 79)

Jos tuote ei vastaa odotuksia tai sen elinkaari on liian lyhyt, on koko tuote epäonnistunut. On muistettava, että asiakkaat ostavat tuotteita ratkaistakseen ongelmiaan tai parantaakseen elämänlaatuaan. Myyjän on varmistettava, että tuote tyydyttää asiakkaan tarpeet ei vain toiminnallisesti vaan niin, että asiakas tuntee myös mielihyvää ostamastaan tuotteesta. Tuotteen lopullinen testaus jää kuluttajalle jolloin selviää onko yritys onnistunut luomaan tuotteen, joka vastaa asiakkaan odotuksia ja tarpeita. (Brassington & Pettitt 2000, 261)

Kuvio 3 kuvaa tuotteiden vaihteita markkinoilla.



Kuvio 3. Bostonin portfolio. (Raatikainen 2004, 67)

Tähtituotteet ovat niitä, joilla on suuri markkinaosuus ja joiden markkinat ja kannattavuus ovat kasvussa. Niiden markkinointi sitoo kuitenkin vielä paljon pääomaa, koska hyvän menekin turvaamiseksi tarvitaan huomattavia markkinointiponnistuksia. Kysymysmerkkituotteet ovat yleensä uutuustuotteita, joiden markkinoiden kasvu on suuri mutta markkinaosuus vielä pieni. Tuotteiden kehittäminen vaatii paljon pääomaa, joten kysymysmerkkituotteista on osattava valita sopivimmat tuotteet oman yrityksen tuotevalikoimaan. Kysymysmerkeistä odotetaan yritykselle uusia tähtiä. Lypsylehmätuotteille on ominaista suuri markkinaosuus, mutta pieni kasvu. Lypsylehmät ovat kannattavia, paikkansa löytäneitä tuotteita, jotka eivät vaadi enää merkittäviä markkinointitoimia eivätkä investointeja. Rakkikoirilla on pieni kasvu ja markkinaosuus. Nämä tuotteet eivät tuo enää rahaa yritykseen, joten kannattaa miettiä, mistä tuotteista pitää luopua ja mitä kannattaa ryhtyä uudistamaan. (Raatikainen 2004, 67)

Differoimalla tuotteesta voidaan rakentaa kuluttajien mielikuvissa erilainen kuin muista tuotteista. Differointi on tuotteen markkinoinnillisten osatekijöiden, kuten pakkauksen, muotoilun ja laatukuvan, kehittämistä sekä brändin rakentamista. Segmentti eli asiakaskohderyhmä on tärkeä strateginen valinta. Tuotetta ei kannata yrittää markkinoida kaikille, vaan sille on osattava valita oikea kohderyhmä. Tuoteasemoinnilla tarkoitetaan tuotteen sijoittamista markkinoille kilpailijoihin verrattuna. Asemointi ohjaa muita markkinointipäätöksiä. Tuotteen asemoinnissa onnistuvat ne, jotka tuntevat parhaiten kuluttajien tarpeet ja ostokäyttäytymisen sekä kilpailijoiden tuotteiden vahvuudet ja heikkoudet omiin tuotteisiin verrattuna. (Raatikainen 2004, 79 -80; Salonen & Vahvaselkä 1994, 137)

Tuote ei käsitä pelkästään sitä, mitä se on aineellisesti, vaan siihen liittyy suuri joukko muita tekijöitä. Ne kaikki yhdessä tekevät tuotteen ostajalle niin hyödylliseksi, että hän haluaa saada sen. Tuote käsittää tuotteen ja palvelun yhdistelmän, jota yritys tarjoaa markkinoilla. Palvelu on mikä tahansa aineeton aktiviteetti tai hyöty minkä yksi osapuoli voi tarjota toiselle. Yrityksen tarjonta sisältää usein sekä aineellisia hyödykkeitä ja aineettomia palveluja. Tuote on väline, jonka avulla asiakas pystyy tyydyttämään jonkin tarpeensa. Asiakkaat eivät siis osta tuotteita yksinomaan niiden aineellisten ominaisuuksien perusteella,

vaan he ostavat ratkaisun tarpeiden tyydyttämiseen. Tuote on markkinointikelpoinen, jos se valitaan kilpailutilanteessa ja asiakas on siihen niin tyytyväinen, että ostaa samanmerkkisen tuotteen uudelleenkin. Kun tuotetta tarkastellaan kilpailukeinona, se jaetaan yleensä kolmeen osaan joita ovat tuotteen ydinosa eli fyysinen tuote, mielikuva tuotteesta sekä liitännäispalvelu. (Kivikangas & Vesanto 1998, 95; Armstrong & Kotler 2005, 57; Armstrong & Kotler 2004, 277)

Tuotteen tavaramerkkiä käytetään, jotta asiakas pystyisi erottamaan tuotteet toisistaan. Tunnetusta tavaramerkistä on tullut laadun tae, josta asiakkaat ovat valmiita maksamaan moninkertaisia hintoja merkittömään tuotteeseen verrattuna. Mainonnan takia tavaramerkki on erottamaton osa tuotetta. Markkinoijan pyrkimyksenä on, että kuluttaja ostaa tietyn merkkistä tuotetta eikä tuotetta yleensä. Tuotekuvalla tarkoitetaan kaikkien ajatusten ja mielikuvien kokonaisuutta, jotka kuluttaja tietystä tuotteesta muodostaa. Tämä mielikuvien kokonaisuus ratkaisee hyvin pitkälle, ostaako kuluttaja tuotteen vai ei. Laadulla tarkoitetaan kaikkia niitä tuotteen ominaisuuksia, joita kuluttaja tietyssä hetkenä arvostaa. Tuotteen tarkoituksena on tyydyttää kuluttajien tarpeita. Tuotteen laatu kuvaa sitä, miten hyvin se pystyy nämä kuluttajien tarpeet tyydyttämään. Kilpailijoiden tuotteista pyritään erottumaan jonkin kaupallisen ominaisuuden kuten värin, muotoilun, pakkauksen tai muun tyyliominaisuuden avulla. Markkinointitoiminta edesauttaa luomaan tuotteelle sille suunnitellun statuksen. Kun tuotteelle luodaan brändi, sille luodaan status, jonka pitäisi vastata mahdollisimman hyvin ostajien tuotteelle asettamia ennakko-oletuksia. Tämä edesauttaa tuotteen hinnoittelua laatutuotteen imagon mukaiseksi. (Kivikangas & Vesanto 1998, 99,101,103; Hatton 2000, 188)

### 3.2 Hinnoittelu

Hinta on summa, joka asiakkaan pitää maksaa saadakseen haluamansa tuote tai palvelu. Edistyksellinen hinnoittelu tarkoittaa, että peritään erilaisia maksuja samasta palvelusta tai tavarasta, asiakkaasta tai tilanteesta riippuen. Yrityksen on huomioitava tuotteen tai palvelun aiheuttamat kulut määritelläkseen näiden hinnat. Hinnan luomiseen vaikuttavat kulkujen lisäksi odotettu menekki sekä



toivottu kate. Toteutuva myynti vaikuttaa hinnan muutokseen myöhemmin. (Armstrong & Kotler 2005, 57; Armstrong & Kotler 2004, 345, 350)

Ensivaikutelmalta saattaa vaikuttaa, että hinnan määrittäminen on markkinointimixin helpoin ja vähiten kiinnostavin vaihe, jolla ei ole tuotteen aineellisuutta, mainonnan glamouria eikä myynnin ilmapiiiriä. Hinnalla on kuitenkin erittäin tärkeä rooli, joka vaikuttaa niin myyjään kuin asiakkaaseenkin ja ansaitsee yhtä paljon huomiota kuin muut markkinoinnin osa-alueet. (Brassington & Pettitt 2000, 381)

Hinta on tuotteiden ja tarjoaman ohella tärkeä yrityksen kilpailukeino. Sitä käytettäessä on otettava huomioon monta asiaa ja näkökulmaa. Hinnoittelun sanotaankin joskus olevan markkinoinnin luovin prosessi. Hinnoittelun lähtökohdaksi on kysyntä ja kilpailutilanne. Hintaa on tuotteen arvon mittari ja se osoittaa asiakkaalle tuotteen arvon. Jos yritys haluaa luoda tuotteelle laatumielikuvaa, sen tulee myös näkyä hinnassa. Hintaa on myös kilpailuun vaikuttava tekijä sillä jos tuotteen hinta on korkea, se saattaa rajoittaa tuotteen myyntiä. Hintaa on myös kannattavuuteen vaikuttava tekijä, koska se vaikuttaa myynnin määrään ja tuottoihin. Hintaa vaikuttaa myös tuotteen asemointiin ja sen tulee olla eri kohderyhmille sopiva. Tuotteita hinnoiteltaessa yrityksen on tavoitteiden ja kustannusten lisäksi otettava huomioon markkinatilanne sekä yrityksen ulkopuoliset hinnoitteluun vaikuttavat asiat. (Bergström & Leppänen 2003, 213)

Hintapäätösten tekeminen edellyttää suunnitelmallisuutta, sillä virheelliseksi osoittautuneen hintalinjan muuttaminen voi olla kohtalokasta. Vähintä mitä tällaisessa tilanteessa voi tapahtua on, että yritysjohto huomataan olevan huonosti tehtäviensä tasalla. Suurempi ongelma virheellisistä hintapäätöksistä aiheutuu kannattavuudelle. Jos hinta on liian korkea, kaikkoon asiakkaat, ja jos se on liian alhainen, ei yritys saa kaikkiaan kustannuksiaan katetuksi voiton syntymisestä puhumattakaan. Hinnan ja laadun suhde on sillä tavalla herkkä, että asiakkaat eivät enää kiinnitä huomiota yksittäisiin hintoihin, vaan he etsivät vastinetta rahoilleen. Ostotilanteessa hintaa punnitaan suhteessa etuihin ja hyötyihin, joita ostamisesta aiheutuu. Hintaa- ja laatu päätökset on tehtävä

samanaikaisesti. Myös tuotteen elinkaariajattelu vaikuttaa hintapäätöksiin niin, että kerran asetetuista hinnoista ei pidä pitää jääräpäisesti kiinni, vaan hintapolitiikkaa ja yksittäisten tuotteiden hintoja on oltava valmis tarkistamaan aika ajoin. Hintapäätösten kohteita ovat tuotteen perushintatason määrittäminen, hinnanmuutosten harkitseminen, alennusten ja maksuehtojen määrittäminen sekä psykologisten seikkojen huomioon ottaminen, joita ovat psykologinen hinnoittelu ja hintamielikuvat. (Isoviita & Lahtinen 1998, 181)

Hintakilpailu on perinteisesti ollut kaupan näkyvin kilpailumuoto. Kuluttajan kohtaamaan hinnan muodostukseen vaikuttavat ketjun liikeidean mukainen hintapolitiikka, ketjun sisäinen tehokkuus ja enemmän tai vähemmän paikallinen kilpailutilanne. Kaupan hinnoitteluketju lähtee sisäänostohinnasta ja päättyy lopulliseen kuluttajahintaan ketjun toisessa päässä. Hinta ei ole ainut päätös markkinoille pääsyyn, mutta se on yksi jonka kanssa pitää aktiivisesti tehdä töitä. Se on myös vaativin päätös, jonka yritys joutuu tekemään. Jos hinta päätös menee täysin pieleen, niin menee myös liiketoiminta. Myyjän pitää osata asettaa itsensä ostajan asemaan hinnoittelua suunnitellessa. On myös mietittävä millaisen arvon asiakas asettaa mielessään tuotteen ominaisuuksille tai hankkimilleen hyödykkeille ja mitä asiakas olisi valmis sijoittamaan saadakseen enemmän. (Hatton 2000, 180; Brassington & Pettitt 2000, 382)

Hinta on ainut elementti markkinointimix:ssä, joka kehittää voittoa sillä muut kehittävät kuluja. Hintaa voidaan käyttää kaupankäynnin välineenä ja kilpailuvalttina. Sopiva hintastrategia riippuu olennaisesti markkinatilanteesta. Oikean hintastrategian avulla voidaan esimerkiksi saada jalansija markkinoilta tai estää kilpailijoiden tunkeutuminen markkinoille. Hinnan avulla myös kohdistetaan tuote tai palvelu halutuille asiakasryhmille ja varmistetaan toiminnan kannattavuus. Hintastrategioita ovat esimerkiksi kermankuorintahinnoittelu, alhaisen hinnan politiikka sekä hinnalla operointi, kuten hintadifferointi, maksuehto- ja alennuspolitiikka. Kermankuorintaa voidaan käyttää, jos vastaavia kilpailevia tuotteita ei ole tai jos on tehty esimerkiksi uusi innovaatio. Tällöin voidaan asettaa hinta korkeaksi ja saada suuret tuotot suhteellisen nopeasti edellyttäen, että tuotteella on kysyntää. Alhaisen hinnan politiikkaa käytetään silloin, kun tuotteen todennäköinen elinikä on pitkä ja sille on olemassa

massamarkkinat. Alhaisella hinnalla tavoitellaan suuria myyntimääriä ja suurtuotannon etuja. Tällä strategialla torjutaan kilpailijoiden tulo alalle ja pitkällä aikavälillä saatetaan myös maksimoida kokonaisvoitot. Kun alhaista hintaa käytetään uuden tuotteen lanseerauksen yhteydessä, puhutaan markkinoille-tunkeutumishinnoittelusta. Jos uudella tuotteella on paljon kilpailijoita, alhainen hinta auttaa saamaan jalansijaa markkinoilta. Hintadifferointi tarkoittaa hinnan porrastamista asiakasryhmittäin esimerkiksi alennusten avulla. (Hatton 2000, 180; Raatikainen 2004, 81; Rope 1995, 189 -192)

Hintapäätöksiä seurataan ja niihin reagoidaan herkemmin kuin muiden kilpailukeinojen käyttöön. Asiakas voi käyttää hintaa vertaillessaan tuotteita ja miettiessään tuotteen todellista arvoa ja sen laadukkuutta. Hinta on monille ostajille tärkeä ostamiseen vaikuttava tekijä, mutta ei suinkaan yrityksen ainoa kilpailukeino. Aina ei tarvitse myydä edullisemmin kuin kilpailija, mutta hinnalla on osattava operoida eri tilanteissa. Kun hintaa käytetään kilpailukeinona, on osattava päättää sopiva hintataso suhteessa kilpailijoihin ja asiakkaiden hintaodotuksiin. On osattava myös erilaistaa hintoja eri aikoina ja erilaisille asiakkaille. Hinnan merkitys kilpailukeinona vaihtelee paljon eri tuoteryhmissä ja yrityksen pitäisi pyrkiä selvittämään hintajoustoja eli markkinoiden reaktioita hintojen muutoksiin. Hinta on vaarallinen kilpailukeino, sillä hintojen alentaminen laskee tuottoja ja voi johtaa kannattavuusvaikeuksiin. Tästä syystä monet markkinoijat pyrkivätkin kilpailemaan muilla keinoilla kuin vain hinnalla. Jos tarjooma saadaan erilaistettua ja asiakkaat kokevat sen arvokkaaksi, he ovat valmiita maksamaan enemmän, eikä yritys joudu hintakilpailuun. (Brassington & Pettitt 2000, 381; Kivikangas & Vesanto 1998, 117; Bergström & Leppänen 2003, 149)

### 3.3 Myymälä ja saatavuus

Vähittäiskaupassa hyvä saatavuus merkitsee sitä, että asiakas pääsee mahdollisimman helposti asioimaan liikkeessä ja että hän saa tarvitsemansa hyödykkeet sellaisina kuin haluaa ja silloin kun haluaa. Hyvään saatavuuteen kuuluu lisäksi, että asiakas saa tarvitsemansa neuvonnan, käyttöopastuksen ja

huoltopalvelun. Tehokkaasti hoidettu saatavuus varmistaa, että hyödyke on oikeaan aikaan; silloin, kun asiakkaat haluavat, oikeassa paikassa; siellä mistä asiakkaat sen haluavat ja voivat ostaa, oikean suuruisina erinä; sen kokoisina, kuin asiakkaat haluavat sekä kohtuullisella hinnalla; sellaisella, että asiakkaat ovat sen valmiita maksamaan. (Kivikangas & Vesanto 1998, 129,135; Armstrong & Kotler 2005, 57)

Saatavuuden perusajatus on saada oikea tuote oikeaan aikaan oikeaan paikkaan. Monille yrityksille sijainti ja aukioloajat ovat merkittäviä strategisia valintoja. On päätettävä miten tuotteet tuodaan markkinoille kuluttajien ulottuville. Jakelutien pituus eli markkinointikanavaan kuuluvien välikäsien määrä vaihtelee eri alojen ja erilaisten myytävien tuotteiden mukaan. Jakelutiet voidaan jakaa periaatteessa kahteen ryhmään eli suoraan ja epäsuoraan jakelutiehen. Suora jakelutie on suoramyyntiä lopulliselle ostajalle ilman välikäsiä. Epäsuora jakelutie on kysymyksessä silloin, kun tuottaja ei itse myy tuotteita ostajalle vaan käyttää välittäjiä. Jakelukanavien ja yksittäisten jakelijoiden valinnan kriteereitä ovat tehokkuus, edullisuus ja peittävyys. Jakelukanavien pitää olla asiakkaalle helppoja ja haluttuja. Saatavuuden kannalta on tärkeää, että tuote on oikeassa paikassa oikeaan aikaan, joka on johtanut erittäin tehokkaiden ja erikoistuneiden jakelukanavien valintaan. (Brassington & Pettitt 2000, 459; Salonen & Vahvaselkä 1994, 158; Raatikainen 2004, 81)

Aikaisemmin saatavuudesta kilpailukeinona käytettiin nimitystä jakelu, mutta se viittaa liikaa pelkkään tavaroiden kuljetukseen, varastointiin ja jakelutiehen eikä kuvasta tavoitetta tehdä ostamista helpoksi. Saatavuus kilpailukeinona sisältää jakelukanavien valinnan ja ostamisen tekemisen mahdollisimman helpoksi. Saatavuus ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yrityksen tuotteita pitäisi olla myynnissä kaikkialla. Tavaroiden ja palveluiden jakelutie valitaan sen mukaan, mikä kanava tavoittaa kohderyhmän kaikkein parhaiten ja mitä ostopaikkaa asiakkaat haluavat käyttää. Myyntikanavat ja myyntipaikat pitää valita myös suhteessa tavoiteltuun imagoon, esimerkiksi aitoja timanttisormuksia ei myydä huoltoasemalla. Ostaminen yritetään tehdä asiakkaalle helpoksi, eli tuote on tarjolla siellä, missä asiakas haluaa ostaa, ja silloin kun asiakas aikoo ostaa. Saatavuutta on myös helppo tietojen saaminen tuotteista, esimerkiksi pakkauksissa on oltava riittävästi

informaatiota ja tuotetietoja pitää olla helposti saatavilla. (Isoviita, Lahtinen & Hytönen 1995, 185; Bergström & Leppänen 2003, 149)

Saatavuuspäätösten tarkoituksena on varmistaa, että asiakkailta on mahdollisuus vähäisin ponnistuksin, nopeasti ja täsmällisesti saada haluamansa tuotteet. Saatavuus on tuote- ja hintapäätösten ohella yksi markkinoinnin peruskilpailukeinoista. Saatavuus päätöksillä varmistetaan markkinoinnin tavoitteiden saavuttaminen. Viestinnäntarve syntyy vasta sen jälkeen kun muut peruskilpailukeinot on tehty. Palveluyrityksen saatavuuspäätökset ovat ulkoisen ja sisäisen saatavuuden järjestämistä. Ulkoinen saatavuus on päättämistä siitä, millä tavalla asiakkaan tulo yritykseen varmistetaan. Sisäinen saatavuus on päättämistä siitä, millä tavalla tavaroiden ja palveluiden ostaminen ja käyttäytyminen saadaan asiakkaalle mahdollisimman vaivattomaksi. Saatavuuspäätökset on suunniteltava ja toteutettava asiakassuuntaisesti. Huomiota on kiinnitettävä erityisesti siihen, että milloin ja kuinka nopeasti ja missä palvelua on saatavilla. Asiakassuhdetta vahvistavaa toimintaa on, että päätökset suunnitellaan aina ottaen huomioon asiakkaan yksilölliset toiveet ja tarpeet. Myös sisäisen saatavuuden järjestämisellä lujitetaan asiakassuhdetta. Puutteelliset opasteet, epäsiisti miljö, huono tavaroiden järjestys sekä henkilöstön huono saavutettavuus ovat pahoja puutteita. Asiakas punnitsee ostospaikkansa joka kerta siellä asioidessaan. Kauppojen on ponnisteltava oikean valikoiman, palvelun, hintojen ja ostamisen helppouden eteen. Saatavuus vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan kaupasta samalla tavoin kuin ystävällinen henkilökunta tai edulliset hinnat. (Isoviita & Lahtinen 1998, 198; Suomalainen 2007, 22)

### 3.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestintä on yrityksen ja muun yhteisön ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin kohdistamaa viestintää, jonka tarkoituksena on suoraan tai välillisesti saada aikaan kysyntää tai kysyntää myönteisesti vaikuttavia tuloksia. Kaupan markkinointiviestinnän tavoitteet ovat kaupan tai sen tuotteiden tunnetuksi tekeminen, asiakkaiden asenteisiin vaikuttaminen, yrityskuvan parantaminen sekä myynnin aikaansaaminen. Markkinointiviestinnän

tarkoituksena on kertoa tuotteen hyödyistä sekä saatavuudesta, jotta herätetään potentiaalisten asiakkaiden mielenkiinto ja saadaan asiakkaat ostamaan tuote. (Isoviita & Lahtinen 1993, 170)

Sisäisten sidosryhmien markkinointiviestinnän toteutuskeinoja ovat tiedotus, koulutus, kannustaminen ja me-hengen luominen. Yrityksen liikeidea, henkilöstön ominaisuudet ja markkinatilanne vaikuttavat siihen, miten näitä keinoja käytetään. Sisäisen viestinnän tavoitteena on varmistaa henkilöstön yhteenkuuluvuus ja usko yrityksen menestykseen. Tiedottamisella varmistetaan, että henkilöstö tuntee liikeidean ja tavoitteet sekä kaikki jokapäiväiseen toimintaan ja omaan työhön liittyvät asiat. Tiedotus lisää avoimuutta ja tasa-arvoista ilmapiiriä, koulutuksella varmistetaan henkilöstön riittävä osaaminen, erilaisilla kannusteilla varmistetaan henkilöstön halu toteuttaa liikeideaa ja hyvää yhteishenkeä edistää työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu. (Bergström & Leppänen 2003, 153, 273)

Ulkoisille sidosryhmille markkinointiviestintä tekee yrityksen ja sen tarjoaman näkyväksi, joten viestinnällä on suuri merkitys niin mielikuvan luomisessa kuin ostojen aikaansaamisessa. Markkinointiviestinnän avulla luodaan tunnettavuutta ja yrityskuvaa, annetaan tietoa tuotteista, hinnoista ja ostopaikoista sekä pyritään vaikuttamaan kysyntään. Markkinointiviestinnän tavoitteita ovat tiedottaminen yrityksestä, tuotteista, hinnoista ja saatavuudesta sekä huomion herättäminen ja erottuminen kilpailijoista, mielenkiinnon ja myönteisten asenteiden luominen, ostohalun herättäminen ja asiakkaan aktivointi, myynnin aikaansaaminen sekä asiakkaan ostopäätöksen vahvistaminen ja asiakassuhteen ylläpitäminen. (Bergström & Leppänen 2003, 153, 273)

Markkinointiviestinnän tehtävä on kertoa asiakkaille, mitä tuotteita tai palveluja yritys tarjoaa, mistä ja miten niitä voi hankkia ja mitä ne maksavat. Markkinointiviestintään kuuluvat henkilökohtainen myyntityö, mainonta, myynninedistäminen sekä suhdetoiminta. Näistä yritys rakentaa viestintämixin eli markkinointiviestinnän kilpailukeinojen yhdistelmän. Viestintämixin rakenteeseen vaikuttavat yrityksen toimiala, resurssit, tuotteen elinkaaren vaihe, asiakkaat ja ostoprosessin vaihe. Markkinointiviestinnän tavoitteet perustuvat yrityksen markkinointisuunnitelmaan. Viestinnän lopullinen tavoite on lisätä kannattavaa

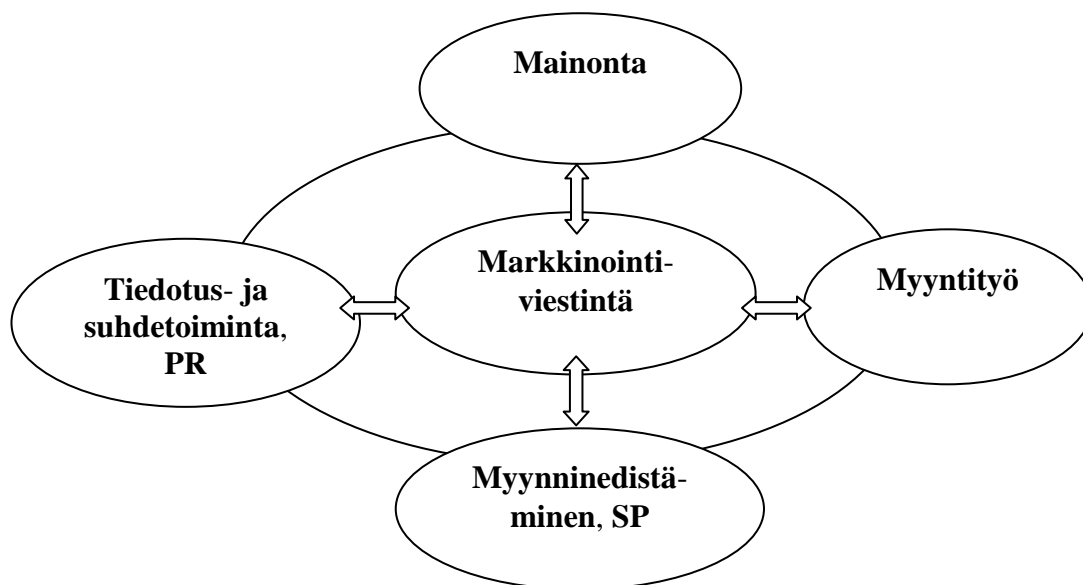
myyntiä. Osa tavoitteita voivat olla esimerkiksi yrityksen tai tuotteen tunnettavuuden parantaminen, yritys- ja tuotekuvan parantaminen, tuotteiden eduista ja hyödyistä kertominen sekä asiakkaiden saaminen ostamaan. Markkinointi on markkinointiosaston prosessi, joka vaikuttaa koko yrityksen johtamis-strategioihin ja toimintatapoihin. (Armstrong & Kotler 2005, 6; Kivikangas & Vesanto 1998, 129,138; Armstrong & Kotler 2005, 57; Brassington & Pettitt 2000, 559)

Markkinointiviestintä voidaan jakaa informoivaan ja suggestiiviseen osaan. Informoiva viestintä välittää tietoa tuotteesta, hinnoista, maksuehdoista ja saatavuudesta. Sen päätarkoitus on vähentää potentiaalisten asiakkaiden epävarmuutta mainonnan ja tiedotustoiminnan avulla. Myös asiakaspalvelu ja henkilökohtainen myyntityö voivat olla luonteeltaan informoivaa. Suggestiivinen viestintä pyrkii vaikuttamaan asenteisiin tunnepitoisilla vetoamuksilla. Tuotteista ja saatavuustekijöistä esitetään silloin tunteisiin vetoavia ominaisuuksia. Suggestiivista viestintää käytettäessä pitää olla varma asiakkaiden hyväksynnästä. Suggestiivisuutta luodaan esimerkiksi musiikin, liikkeen, äänitehosteiden, valojen, kuvituksen, otsikoinnin ja tekstin avulla. (Isoviita & Lahtinen 1998, 218)

Markkinointiviestintä on yrityksen eniten ulospäin näkyvä kilpailukeino. Markkinointiviestinnällä yritys luo mielikuvia tuotteistaan ja asemastaan markkinoilla sekä herättää kiinnostusta ja ostohalua. Markkinointiviestinnän muodot ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen eli SP sekä tiedotus- että suhdetoiminta eli PR. Kohdemarkkinat ja yrityksen resurssit vaikuttavat siihen, kuinka markkinointiviestinnän eri muotoja käytetään. Eri asiakasryhmille viestitään eri tavalla ja eri viestimiä käyttäen. Esimerkiksi jotkut asiakkaat haluavat saada tietoa uutuustuotteista sähköpostilla, toiset taas lukevat mieluummin kotiin kannetun tarjouskirjeen. Mainosvälineet valitaan sen mukaan, mikä media tavoittaa halutun kohderyhmän parhaiten ja vähimmillä kustannuksilla. Myyntityössä on toimittava asiakaslähtöisesti; ensin kartoitetaan asiakkaan tarpeet ja toiveet ja vasta sitten esitellään tuotteita. Myynninedistäminen sekä tiedotus- ja suhdetoiminnan merkitys markkinointi-viestinnässä on lisääntynyt viime vuosina, ja markkinoijat ovat kehittäneet uusia tapoja edistää myyntiä. Viestintää tarvitaan suhteiden hoitamiseksi asiakkaisiin, jälleenmyyjiin,

yhteistyökumppaneihin ja omistajiin. Viestit kuitenkin erilaistetaan kullekin kohderyhmille sopiviksi. (Bergström & Leppänen 2003, 150)

Kuvio 4 kuvaa markkinointiviestintää kilpailukeinona.



Kuvio 4. Markkinointiviestintä kilpailukeinona. (Bergström & Leppänen 2003, 273)

Markkinointiviestintä on luonteeltaan epäitsenäinen markkinoinnin osio, joka saa sisältönsä peruskilpailukeinoista; tuotteen ominaisuuksista, hinnasta ja saatavuustiedoista. Markkinointiviestinnän tehtävänä on viestiä kuluttajalle edellä mainituista kilpailukeinoista mainonnan, henkilökohtaisen myyntityön, tiedotus ja suhdetoiminnan sekä myynninedistämistoiminnan avulla. Markkinointiviestinnässä tehokkain ja kallein tapa on henkilökohtainen asiakaskontakti, josta erikoiskauppa on vastuussa. Henkilökohtaista asiakaskontaktia on hankala täysin yhdenmukaistaa, mutta sen vaikutukseen kannattaa kiinnittää huomiota kilpailuedun kehityksen kannalta. Markkinointiviestintä on tiukasti sidoksissa



myynnissä oleviin tuotteisiin, eikä se voi toimia itsenäisenä ja riippumattomana. (Hukka 2005, 93 -94)

Yksi kalleimmista markkinointiviestinnän työkaluista on myyntihenkilöstö. Myyjillä on suurempi vaikutus asiakkaisiin kuin mainoksilla tai suorapostituskampanjoilla, myyjä voi kuunnella asiakkaan kiinnostuksen kohteita, vastata kysymyksiin ja vastaväitteisiin ja viedä kaupan päätökseen. Mitä monimutkaisempi tuote tai palvelu on kyseessä, sitä tarpeellisempaa on käyttää myyjiä. Jos tuotteet ovat jotakuinkin samanlaisia ja samanhintaisia juuri myyjä voi saada asiakkaan ostamaan kyseisen tuotteen. Yrityksen henkilöstö ja yrityksen sisäisen markkinoinnin onnistunut hoitaminen on monen palveluyrityksen pääkilpailuvaltti. Hyvä henkilöstö ja asiakaspalvelu saavat yrityksen erottumaan edukseen asiakkaan mielessä. Yrityksessä työskentelevät ihmisethän tekevät tuotteet, hinnoittelevat, viestivät ja hoitavat asiakassuhteet. Henkilöstön osaaminen ja kyvykkyys vaikuttavat koko yrityksen menestykseen. (Kotler 1999, 150; Bergström & Leppänen 2003, 12,148)

Henkilöstön osaamisen, yrityksen maineen, brändien, asiakkuuksien sekä yhteistyösuhteiden merkityksen kasvaminen yrityksen tuloksentelekokyvyn mahdollistajana luo haasteita yritysjohdolle. Yritysjohdon tärkeimpänä tehtävänä on huolehtia aineettomien voimavarojen kehittymisestä strategisten tavoitteiden mukaisesti. Vaikka aineettomia voimavaroja on usein vaikea vangita numeroiksi, on niillä huomattava taloudellinen vaikutus yhtiön tuloksentelekokyvyn ja arvoon. Hyvän maineen rakentamiseen menee vuosia, mutta se voi tuhoutua yhdessä yössä. Hyvä maine auttaa rakentamaan uusia asiakassuhteita ja ylläpitämään vanhoja. (Piponius 2007, 27)

Menestys asiakasmarkkinoinnissa perustuu henkilöstön osaamiseen ja motivaatioon, minkä vuoksi yrityksen on panostettava sisäiseen markkinointiin. Perinteisesti useimmat henkilöstöön liittyvät asiat on yrityksissä hoidettu henkilöstöosastolla tai yritysjohdon toimesta, mutta nyt henkilöstön kyvykkyys ja asenteet nähdään myös olennaisena osana markkinointia. Osaava henkilöstö on kiistatta avainasemassa palveluja markkinoivassa yrityksessä, koska ihmiset tuottavat palvelut. Kuitenkin myös tavaroita tuottavassa tai myyvässä yrityksessä

henkilöstö on avainroolissa, kun pyritään parantamaan yrityksen kilpailukykyä ja menestystä. Henkilöstön viihtyminen, osaaminen ja motivaatio edesauttavat uusien ideoiden syntymistä. Työssään viihtyvät ihmiset tekevät omaa työtään ja koko yritystä koskevia parannusehdotuksia sekä osaavat myös kuunnella asiakkaiden mielipiteitä ja kehittämisehdotuksia. Henkilöstön vaihtuvuus vähenee, eikä yrityksen tarvitse jatkuvasti etsiä uusia työntekijöitä. Tämän seurauksena asiakkaat ja yhteistyökumppanit saavat parempaa palvelua, asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja uskollisempia sekä suosittelevat yrityksen tuotteita muillekin. Näin yritys saa lisää myyntiä ja kannattavuus paranee. Hyvän työnantajan maineessa olevan yrityksen on myös tarvittaessa helppo rekrytoida parhaita osaajia työhön yritykseen. Kun kannattavuus paranee, yrityksellä on enemmän voimavaroja panostaa henkilöstöön, tuotteisiin, palveluun ja asiakassuhteiden hoitoon, eli syntyy eräänlainen positiivinen kierre. Hyvä henkilöstö ja palvelu ovat näin ollen yrityksen kilpailukyvyn perusta. (Bergström & Leppänen 2003, 148)

Yrityksen menestys riippuu siitä, kuinka hyvän vuorovaikutussuhteen se pystyy viestinnällään saavuttamaan ympäristönsä kanssa. Kilpailijoista ja heidän tuotteistaan erotutaan pitkälti markkinointiviestinnän avulla. Markkinointi viestintä on yrityksen pitkän aikavälin keino sopeutua markkinoiden ja asiakasryhmien muutoksiin suuntaamalla viestintäresursseja voittoa tuovalla tavalla. (Raatikainen 2004, 82)

### 3.4.1 Myymälämarkkinointi

Myymälämainonta luetaan visuaaliseen markkinointiin. Siihen kuuluvat myymälässä olevat julisteet, painotuotteet sekä näyteikkunamainonta. Myymälämainonnan koetaan vaikuttavan välittömästi ja sen avulla voidaan nostaa jokin tuote näkyviin muiden joukosta. Myymälämainonta koetaan hyvänä heräteostojen aikaansaajana. (Rope 2000, 330)

Myymälän sisustuksen suunnittelulla voidaan vaikuttaa asiakkaan ostopäätöksiin. Silmää miellyttävällä ja houkuttelevalla tavalla esitetyt tuotteet voivat saada aikaan heräteostoja, jolloin asiakas ostaa yhden tuotteen sijasta enemmän. Myymälämainonnan tärkeimpiä tehtäviä on tuoda esille yrityksen imagoa ja sen tarjoamia tuotteita ja palveluita. Yrityksen visuaalisella ilmeellä myös koetaan luoda asiakkaan mieleen jokin tietty kuva yrityksestä. Myymälämainonnan avulla halutaan havainnollistaa tuotteiden tai palveluiden hintoja sekä ohjata niiden testaamiseen ja hankintaan. (Nieminen 2004, 9)

Yritykset pyrkivät luomaan lisäarvoa tuotteilleen palvelun avulla. Palvelun merkitys korostuu aloilla, joilla tuotteet ovat jokseenkin samanlaisia. Kilpailuetu perustuu tällöin henkilökunnan osaamiseen, asiakkaiden arvostamiin ominaisuuksiin ja laatuun. Palveluympäristöllä on suuri merkitys, esimerkiksi sisustus ja tyyli voivat merkittävästi vaikuttaa ostopäätökseen. Palveluympäristön on tarjottava asiakkaalle positiivisia mielikuvia. Palveluprosessin onnistumisen edellytys on, että jokainen työntekijä on omalla työpanoksellaan mukana palveluprosessissa ja tekee oman työnsä hyvin. Palvelun tarjoamisessa henkilöstön osaamisella on suurin vaikutus. Samat palvelut voi saada monesta paikasta joten tällöin henkilökunnan osaaminen ja palveluالتتius vaikuttavat kuluttajan ostopäätökseen eniten. Kuluttajat shoppailevat shoppailemisen vuoksi, ja kauppojen on vedottava tunteisiin. Pelkkä tuote ei riitä. Erikoiskaupassa menetetään paljon myyntiä siksi, etteivät myyjät osaa lukea asiakasta. (Hatton 2000, 190; Raatikainen 2004, 83; Iissalo & Kilgast 2007, 43)

Myymälän julkisivu on tärkeää aluetta, siinä on ensimmäinen tilaisuus saada asiakas tulemaan sisälle myymälään. Tässä toteutuu ostoprosessin ensimmäinen askel. Lähes puolet myymälään tulevista ihmisistä tekee päätöksensä näyteikkunan ulkonäön perusteella. Myymälän julkisivulla herätetään asiakkaan huomio ja mielenkiinto sekä saadaan hänet tulemaan sisälle myymälään. Myymälässä tuotteet on laitettava esille niin, että ne inspiroivat asiakkaita ja saavat asiakkaat kiinnostumaan niistä. Kun asiakas tulee myymälään, ensivaikutelma muodostuu nopeasti 3-10 sekunnin aikana. Asiakas luo sisään tullessaan silmäyksen myymälään, joten sisääntulon tulisi olla kutsuva, ohjata asiakas sisään ja houkuttaa peremmälle. Myymäläkuvan merkitys korostuu

silloin, kun kilpailevien yritysten tuotteet ovat samanlaisia. Vaikka tuotteet ovat samanlaisia, kilpailijoista voidaan erottua mielikuvatekijöillä, esimerkiksi tunnelmalla, viihtyisyydellä, statuksella ja elämyksellisyydellä. (Havumäki & Jaranka 2006, 156)

Asiakkaiden kokemaan myymäläkuvaan vaikuttavat sekä ulkoiset, että sisäiset tekijät. Ulkoisiin tekijöihin voidaan lukea esimerkiksi piha- ja pysäköintialueet, viheristutukset, rakennus, julkisivu, markiisit, opasteet, mainokset sekä näyteikkunat. Sisäisiin tekijöihin kuuluvat muun muassa rakenteet, kalusteet, valaistus, värit, työasut, myymälämainonta, käytävät ja palvelupisteet, tuoteryhmien sijoittelu, myymäläpromootiot, selkeys, siisteys, ilmastointi, tuoksut sekä henkilöstön ilmapiiri. Myymäläkuvaan vaikuttavat myös myymälän asiakkaat. (Havumäki & Jaranka 2006, 156)

Kiristyvässä kilpailussa asiakkaat tekevät usein ostopäätökset vasta myymälässä, ja menestyäkseen kauppojen on tarjottava asiakkaille elämyksiä ja löydettävä omat kohderyhmänsä. Palvelun merkitys korostuu sillä tulevaisuudessa tarvitaan enemmän asiantuntemusta ja asennetta. (Iissalo & Kilgast 2007, 43)

### 3.4.2 Myynninedistäminen

Myynninedistäminen eli SP-toiminta (sales promotion) tarkoittaa niitä yrityksen toimenpiteitä, joiden tavoitteena on tukea ja tehostaa myyntityötä sekä vauhdittaa tuotteiden siirtymistä valmistajalta lopullisille käyttäjille. Myynninedistäminen tarjoaa ylllykkeitä ostaa tai myydä tuote. Se perustuu ajatukseen, että tuotteella tai palvelulla on tietty, normaaliksi mielletty hinta tai arvo, ja että alentamalla tuota hintaa tai tarjoamalla samaan hintaan enemmän pystyy vaikuttamaan kyseisen tuotteen tai palvelun haluttavuuteen. Menekinedistäminen on toimintaa, joka yleensä tukee ja täydentää henkilökohtaista myyntityötä, myymälätoimenpiteitä tai mainontaa. Mainonnan ja myynninedistämisen välistä yhteistyötä voidaan kuvata sanomalla, että mainonta tarjoaa syyn ostoon ja myynninedistäminen tarjoaa siihen ylllykkeen. (Rope 1995, 268; Vuokko 2003, 246)

Myynninedistämisen tarkoituksena on vahvistaa muuta markkinointia ja kannustaa asiakkaita ostamaan ja myyjiä myymään tuotteita. Omaan myyntihenkilöstöön kohdistuvan myynninedistämisen tarkoituksena on lisätä myyjien kykyä ja halua myydä yrityksen tuotteita ja palveluja. Myynnin edistämiskeinoja ovat esimerkiksi kilpailut, tuotelahjat, tuote-esittelyt, ilmaisnäytteet, ostoedut sekä erikoistarjoukset. Niiden avulla innostetaan asiakkaita tekemään heräteostoja ja pyritään lisäämään ostouskollisuutta. Omalle henkilökunnalle ja jälleenmyyjille suunnattujen toimien tarkoitus on innostaa lisämyyntiin ja auttaa uusien tuotteiden lanseerauksessa. Myynninedistämisen onnistumista voidaan mitata monella tavalla, esimerkiksi tuotteen tunnettuusprosentti jakeluportaassa tai loppukäyttäjien keskuudessa on hyvä mittari. (Kotler 1999, 147 -148; Raatikainen 2004, 98)

Mainonta ei yleensä lisää myyntiä nopeasti, koska se vaikuttaa lähinnä mieleen eikä ostokäyttäytymiseen, johon taas on helpointa vaikuttaa myynninedistämällä. Myynninedistäminen kannattaa esimerkiksi silloin, kun yrityksellä on ylivertainen tuotemerkki, josta ei kuitenkaan olla tietoisia. Tällöin tuotteen kokeiluun innostava myynninedistäminen kasvattaa asiakaskantaa. Myynninedistäminen on tehokasta myös silloin, kun se houkuttelee sellaisia uusia asiakkaita, jotka ovat mielellään merkkiuskollisia. Yritys voi lisätä myyntiään hankkimalla uusia asiakkaita tai pyrkimällä lisäämään myyntiä olemassa oleville asiakkaille. Myynnin lisääminen olemassa oleville asiakkaille on helpompaa ja kannattavampaa kuin uusien hankkiminen. Uusia asiakkaita täytyy kuitenkin hankkia esimerkiksi menetettyjen asiakkaiden tilalle. Kehitettävät asiakkuudet ovat sellaisia, joissa on vielä parantamisen varaa. Säilytettävät asiakkuudet ovat kannattavia ja siksi arvokkaita ja niistä kannattaa pitää kiinni. Kannattamattomat asiakassuhteet taas kannattaa lopettaa, jollei niitä saada parannettua olennaisesti. (Raatikainen 2004, 99)

### 3.4.3 Mainonta

Mainonnan tavoitteena on saada aikaan kannattavaa myyntiä. Laajemmassa mielessä mainonnan tavoitteena on tiedottaminen esimerkiksi yrityksestä tai

tuotteesta, mielipiteisiin tai asenteisiin vaikuttaminen ja mielikuvien luominen sekä kannattava myynti. Mainonnan tavoitteiden tulee olla sillä tavoin asetettuja, että niistä käy ilmi mikä on mainonnan perusviesti, mille kohderyhmälle mainonta on tarkoitettu, miten mainonnan toivotaan vaikuttavan sekä millä tavoin mainonnan onnistumista mitataan. (Kivikangas & Vesanto 1998, 159)

Mainonta on kohderyhmille suunnattua tuotteen, yrityksen tai palvelujen tunnetuksi tekemistä erilaisten mainontakeinojen avulla. Mainoskampanjoiden tavoitteena on luoda asiakkaalle tarve ja halu siihen, että he ostavat tuotteen heti. Segmentoinnin eli asiakkaiden ryhmittelyn perusteella valitaan kampanjalle sopiva kohderyhmä. On tärkeää tuntea kohderyhmä mahdollisimman hyvin, jotta kampanjan vaikutukset kohderyhmän sisällä muodostuvat toivotuiksi. Mitä paremmin kohderyhmän tavat ja asenteet tunnetaan, sitä todennäköisempää kampanjan onnistuminen on. Segmentoinnin avulla määritellyt maantieteelliset, demograafiset ja psykograafiset tekijät määrittävät mitä kohderyhmälle kannattaa mainostaa, mitkä mainosvälineet kannattaa valita ja milloin mainonnan teho on suurimmillaan. Kun yritys valitsee kampanjalleen kohderyhmää, sen pitää ratkaista, mikä mahdollisista kohderyhmistä takaa parhaan tuloksen ja mahdollistaa kampanjalle laadittujen tavoitteiden täyttymisen. Kohderyhmän valinnassa tulee kiinnittää huomiota kampanjan tavoitteisiin, yrityksen resursseihin ja vahvuuksiin sekä aiheutuviin kustannuksiin. (Armstrong & Kotler 2004, 467; Brassington 2005, 321; Bergström 2003, 137, 140)

On tärkeää kirkastaa yhtiön strateginen tavoite ja sen jälkeen määritellä, miten paljon mediapanostusta tavoitteen saavuttamiseen tarvitaan. Tehokkuuden ja tuottavuuden pahin vihollinen on panostaa aina hiukan enemmän kuin kilpailija, tämän sijasta tulisi keskittyä siihen mikä on se sanoma, joka halutaan saada iskostumaan asiakkaan korvien väliin. Esimerkiksi kampanjat, laajempi jakelupeitto, erilaiset mediapanostukset, myymälämarkkinoinnin toimenpiteet jne. tuottavat lisämyyntiä. Kaupan mainosinvestointeihin pitäisi saada lisää tehokkuutta. Vuoden 2006 kehitys on oikean suuntainen, ja massa median osuus pieneni aikaisempaan verrattuna. Suomalainen kauppa satsaa mainontaan huomattavasti enemmän kuin esimerkiksi eurooppalaiset kaupan yritykset. Suomalainen päivittäistavarakaupan mainonta on erittäin printtipitoista, kun taas

Euroopassa televisio on keskeinen mainosväline. Jos ollaan hakemassa uusia asiakkaita printtiä ja televisiota käytetään medianä, mutta jos halutaan nykyisten asiakkaiden käyvän kaupassa useammin suoramarkkinoinnin ja lojaliteettiohjelmien rooli korostuu. (Soininen 2007, 52, 53)

Mainonta on tehokkain työkalu, kun halutaan lisätä ostajien tietoisuutta yrityksestä, tuotteesta, palvelusta tai ideasta. Jos vertailuperusteena käytetään kustannuksia tuhatta tavoitettua ihmistä kohden, mainontaa tehokkaampaa keinoa ei juuri löydy. Tehokkaimmillaan se on silloin, kun se on kohdistettu tarkasti. Jos mainokset ovat vielä luovia, mainoskampanja voi kohentaa imagoa ja joissain määrin myös kasvattaa merkin suosiota. Televisiomainokset ovat kutistuneet jopa 15 sekunnin mittaisiksi, jolloin sanoman sisäistämiseen jää hyvin vähän aikaa. Muista erottumista vaikeuttaa vielä mainosten runsaus. Vaikka kaikissa medioissa on tarpeen välittää sama johdonmukainen sanoma, toteutus vaihtelee median mukaan. Yritysten käytettävissä olevia medioita television lisäksi ovat esimerkiksi sanomalehdet, aikakauslehdet, radio, standit ja muut julisteet, suorapostitus sekä internet. Mainoskampanjat ovat taktisia, lyhytaikaisia ja niiden tarkoitus on vaikuttaa asiakkaan ostohalukkuuteen välittömästi. (Brassington & Pettitt 2000, 559; Kotler 1999, 144 -146)

Mainonnalla on kaupassa keskeinen rooli ja mainontaan käytetään suuria rahamääriä. Mainonta voi olla yksittäistä tarjoushinnoittelua, mutta useimmiten se on suunnitelmallista kampanjointia. Kampanjan tavoitteena voi olla myynnin lisääminen, tuotteen tai yrityksen tunnetuksi tekeminen tai yrityskuvan parantaminen. Valtakunnallisen mainonnan näkyvin väline on televisio. (Raatikainen 2004, 98)

Mainonta on selvästi näkyvin markkinointikeino. Sen tehtävänä on kertoa nopeasti ja tehokkaasti asiakkaille tuotteista, joiden avulla he voivat tyydyttää tarpeitaan. Mainonnan vaikutus voidaan selittää AIDA-mallin avulla. AIDA-malli jakautuu neljään eri osaan. Nämä osat muodostuvat termeistä Attention, Interest, Desire ja Action. Kun AIDA-kaavaa täydennetään kohdilla (Satisfaction) ja (Service) saadaan AIDASS-malli, joka täydentää ja lisää mainonnan vaikutusta AIDA-kaavaan verrattuna. Mainonnan vaikutus jaetaan AIDASS-kaavan

mukaisesti kuuteen vaiheeseen. Mainonnan avulla halutaan ensin kiinnittää asiakkaiden huomio (Attention) tuotteeseen. Tämän jälkeen heidät pitää saada kiinnostumaan (Interest) tuotteesta ja haluamaan (Desire) sitä. Mainonnan lopullisena tavoitteena on saada asiakkaat toimimaan (Action) eli ostamaan tuote. Tämän jälkeen varmistetaan asiakkaan tyytyväisyys (satisfaction) sekä tarjotaan (service) lisäpalveluja ja kannustetaan uusintaostoihin. (Isoviita & Lahtinen 1998, 223; Butterfield 1999, 63; Davis 1997, 55)

Kuvio 5 kuvaa mainonnanvaiheita ja toivottua vaikutusta.



Kuvio 5. AIDASS -porrasmalli. (Bergström 2003, 275)

Mainossanoma jaetaan kahteen osaan päälupaukseen ja perusteluihin. Päälupaus on se hyöty, jonka asiakas saa mainostettavasta hyödykkeestä. Perustelut voivat olla hyödykkeen ominaisuuksiin liittyviä tai tunteisiin ja tunnelmiin vetoavia. Perustelut herättävät luottamusta ja vakuuttavat. Mediavalinnan tavoitteena on löytää yritykselle mahdollisimman tehokas ja taloudellinen mainosvälineiden yhdistelmä. Tavoitteena on myös löytää sellainen media, joka tavoittaa



kohderyhmän tehokkaasti, oikea-aikaisesti ja mahdollisimman edullisesti. (Kivikangas & Vesanto 1998, 161, 163)

Mainoksen tehokeinojen valintaan vaikuttaa se, minkälainen mainos tai mainoskampanja on kysymyksessä. Ensimmäisenä määritellään tavoite ja millaiselle kohderyhmälle sitä aletaan suunnitella. Mainonnan tehokeinoilla vaikutetaan sekä mainonnan huomioarvoon että tulkinta-arvoon. Niillä edistetään mainoksen huomaamista ja vaikutetaan siihen, millä tavoin sanoma tulkitaan. Mainonnassa voidaan viestimestä riippuen käyttää hyvin monenlaisia tehokeinoja. Mainonnan tehokeinoja ovat mm. mainoksen koko tai pituus, värit, ääni, musiikki, liike, ihmiset eläimet, esineet. Tärkeitä mainoksia pohdittaessa on hyvä tutustua siihen, minkälaisia tuotteita tai palvelua on tarkoitus mainostaa, millaisilla argumenteilla siitä kerrotaan tai halutaanko asiakkaiden assosioivan sen johonkin tiettyyn mielenyhtymään. Tyyliin ja sisältöön vaikuttaa olennaisesti se, missä mediassa mainos esiintyy. Esimerkiksi lehti ja televisio mainokset ovat täysin erilaisia. Suurimpana vaikuttimena on kuitenkin varattu budjetti, sillä suurta ja laajaa mainoskampanjaa ei saada aikaiseksi pienellä budjetilla. (Vuokko 2003, 220, 225)

Tehokeinojen tehtävä on saada kohderyhmä huomaamaan mainos. Hyvä huomioarvo ei yksin riitä. Mainoksen täytyy myös pystyä viestimään tuotteesta jotain, eli sillä täytyy olla myös tulkinta-arvoa. Muuten voi käydä niin, että mainos kyllä huomataan ja muistetaan, mutta ei muisteta, mistä tuotteesta on kyse. Mainonnan tehokeinojen valinnassa tulee huomioarvon lisäksi painottaa myös tehokeinojen kykyä informoida ja vakuuttaa kohderyhmä sekä miettiä tehokeinojen vaikutusta tuotteen tai yrityksen tavoitemielikuvaan. Esimerkiksi huumori on hyvä huomionherättäjä ja se auttaa muistamaan mainoksen, mutta aina huumori ei tee hyvää tuotteen imagolle. Se millainen mielikuva halutaan luoda ja missä kohderyhmässä vaikuttaa tehokeinojen valintaan samoin se mistä tuotteesta tai tuoteryhmästä on kyse. Myös mediavalinnoilla on merkitystä siihen mitä tehokeinoja missäkin mainoksessa voidaan käyttää. Myös budjetti asettaa mahdollisuudet sekä rajoitteet. (Vuokko 2003, 224)

### 3.5 Suhdemarkkinointi

Suhdemarkkinointi on perinteisesti suhteiden luontia, ylläpitämistä ja kehittämistä olemassa oleviin asiakkaisiin molemminpuolisten lupauksen avulla. Lisäksi pyritään rekisteröidyn asiakaskannan vaihtuvuuden pienentämiseen, kannattavuuden parantamiseen ja asiakkaiden tarpeiden ja mieltymysten huomioon ottamiseen koko yrityksen voimin. Kannattavuus perustuu nimenomaan asiakkaan kokemaan arvoon. Kun suhdemarkkinoinnissa on kysymys asiakkaiden ja yrityksen välisestä vuorovaikutuksesta, on asiakkaan sitoutuminen yritykseen ratkaisevaa. Pysyvää asiakassuhdetta on vaikea, ehkä mahdotonkin ylläpitää, jos kohtaamiskerrat jäävät vähäisiksi tai niitä on vaan yksi. (Hukka 2005, 80 -81)

Suhdemarkkinointi perustuu yksilön tarpeisiin ja mieltymyksiin suhteessa yrityksen tarjontaan. Sen päämääränä on asiakassuhteen ylläpitäminen ja kehittäminen suhdemarkkinoinnin keinoin. Painopiste on erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, joissa asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa tuote- ja palvelutarjontaan omien tarpeidensa pohjalta. Suhdemarkkinoinnissa markkinointia pidetään koko yrityksen asiana. Näin pyritään lujittamaan asiakassuhteita ja pienentämään asiakkaiden vaihtuvuutta. Suhdemarkkinoinnin toteuttaminen vaatii paljon tietoa asiakkaista, joten yrityksen koko henkilökunnan on kerättävä tietoa kehityksen suunnasta ottamalla vastaan asiakaspalautetta ja olemalla jatkuvassa keskustelusuhteessa asiakkaan kanssa. Kilpailijoita parempi palvelu on tapa erottua markkinoilla ja tuottaa asiakkaille lisäarvoa. Hyvän palvelun merkitys korostuu aloilla, joissa tuotteet sellaisinaan ovat hyvin samanlaisia. Asiakkaat suosivat tuotteita, jotka ovat korkeasti arvostettuja ja helposti saatavilla sekä tarjoavat parhaan mahdollisen laadun, tehokkuuden ja ominaisuudet sekä yksityiskohdat. Organisaatio käyttää energiansa tuotteiden parannuksiin. (Raatikainen 2004, 84; Armstrong & Kotler 2005, 13)

Suhdemarkkinointi on tärkeintä yritykselle kun halutaan vaikuttaa asiakkaisiin, luoda pysyviä asiakassuhteita, jotka perustuvat asiakaslupauksiin ja asiakas-tyytyväisyyteen. Tämä on nykyaikaisen markkinoinnin perusta. Mahdollisesti paras tapa markkinoinnissa on sitoutua menestyksekkään ja kannattavan asiakassuhteen hoitamiseen. Yrityksen tärkein suhde on asiakassuhde.

Markkinoinnissa on keskeistä löytää oma asiakaskunta, jonka tarpeet ja ostokäyttäytyminen tunnetaan mahdollisimman tarkasti. Tuotekehittely on asiakaslähtöistä, tuotteet hinnoitellaan houkuttelevasti ja saatavuudesta huolehditaan mahdollisemman hyvin. Eri viestintäkeinoja yksilöllisesti käyttäen lähestytään sekä mahdollisia uusia että jo ostavia asiakkaita. Ei riitä, että asiakas ostaa kerran, vaan hänet yritetään saada ostamaan toistuvasti uudelleen. Yksittäisistä markkinointikampanjoista on siirrytty pitkäkestoiseen, asiakassuhdetta rakentavaan markkinointiin. Yritykselle on paljon halvempaa ylläpitää myyntiä nykyisen asiakaskunnan keskuudessa kuin koko ajan hankkia uusia asiakkaita. Asiakassuhdemarkkinoinnissa keskeistä on asiakkaiksi sopivien potentiaalisten ostajien kartoittaminen, asiakassuhteen luomiseen tähtäävien markkinointikeinojen kehittäminen, asiakastietojen rekisteröinti ja ylläpito, asiakassuhteen kehittymisen seuranta, keskusteluyhteyden luominen asiakkaisiin, tuotteiden ja markkinoinnin yksilöllistäminen asiakassuhteen mukaan, asiakaspalautteiden ja tyytyväisyyden seuranta, asiakaskannattavuus sekä asiakasuskollisuuden ylläpito ja asiakassuhteen keston pidentäminen. Mitä parempi asiakas, sitä huolellisemmin asiakassuhdetta tulee hoitaa. Hyviä asiakkaita ovat yritystä pääostopaikkanaan pitävät, säännöllisesti ostavat asiakkaat, jotka myös suosittelevat yritystä ja sen tuotteita muille. Hyvä asiakas tuottaa yritykselle asiakassuhteen aikana enemmän kuin mitä asiakassuhteen syntymiseen ja ylläpitoon on investoitu. Hyvä asiakaspalvelu alkaa kaupan pysäköimisalueelta ja jatkuu läpi kaupan sisältäen mm. helpon asioinnin, laajan valikoiman, laadukkaat tuotteet, kilpailukykyiset hinnat ja ammattitaitoisen henkilökunnan. (Armstrong & Kotler 2005, 5; Bergström & Leppänen 2003, 17; Jaakkola 2007, 29)

Suhdetoiminta on yrityksen yhteydenpitoa eri sidosryhmien kanssa. Sen keskeisiä tavoitteita ovat hyvän yritys- ja tuotekuvan luominen ja ylläpitäminen. Suhdetoiminnalla pyritään saavuttamaan ja säilyttämään niiden sidosryhmien ymmärtämys ja tuki, joista organisaatio on riippuvainen ja kiinnostunut. Asiakassuhteiden lisäksi liiketoiminnassa tarvitaan laajaa suhdeverkostoa. Asiakkaiden ohella yrityksen on hoidettava suhteita kaikkiin niihin tahoihin, joiden kanssa se on vuorovaikutuksessa tai joista se on riippuvainen. Kilpailuetua saadaan hoitamalla suhteet alihankkijoihin ja tavarantoimittajiin hyvin, ja näin

saadaan esimerkiksi tavaroiden ja palveluiden hankintakustannuksissa säästöjä ja toimitukset ovat täsmällisiä. Suhteita on hoidettava myös erilaisiin viranomaisiin, päättäjiin ja vaikuttajiin niin paikallis-, alue- kuin valtakunnan tasolla. Suurissa yrityksissä verkostoidutaan maailmanlaajuisesti, sillä poliittisilla ja valtioiden välisillä suhteilla voi olla ratkaiseva merkitys kaupankäynnille. Myös mediasuhteet on osattava hoitaa hyvin, koska imago on usein ratkaiseva tekijä markkinoinnissa. (Raatikainen 2004, 99; Vuokko 2003, 278; Bergström & Leppänen 2003, 18)

## 4 KAUPPAKETJUMARKKINOINTI

### 4.1 Kaupan ketjuuntuminen

Kilpailun kiristyminen ja kansainvälistyminen ovat pakottaneet kaupanalan yrityksiä etsimään yhä tehokkaampia liiketoimintamalleja kannattavuutensa säilyttämiseksi. Nykypäivän kilpailuympäristö on osoittanut, että laajempaa liiketoimintaa harjoittava kauppayritys voi menestyä vain kokonaisvaltaisesti, loogisesti ja integroidusti toimivalla ketjuliiketoimintamallilla. Ketju muodostuu yhdenmukaisesti määritellyn ketjukonseptin mukaan toimivista ketjun kaupoista ja niiden yhteiselimenä toimivasta ketjuyksiköstä. Ketjun toimintaa ohjaa ketjuliiketoimintamalli, joka on kokonaisvaltainen, looginen ja yhdenmukainen toimintatapa, joka tähtää valituissa asiakaskohderyhmissä ketjukonseptin parhaaseen tunnettuuteen ja asiakastyytyvyyteen sekä toisaalta tätä tavoitetta tukevaan alan parhaaseen sisäisen toiminnan tehokkuuteen. (Kautto & Lindblom 2005, 12)

Ketjuliiketoiminta on yritysten välistä yhteistyötä, jolla voi olla juridisia muotoja ja rakenteita. Keskeisenä tavoitteena on menestyä markkinoilla paremmin kuin kukin yritys yksinään. Kilpailulainsäädäntö näkee yritysten välisen yhteistyön poikkeukseksi eikä katso sen kuuluvan normaaliin liiketoimintaan. Ketjujen

rakenteet, päätösvallankäyttö ja juridiset muodot voivat olla hyvin erilaisia. (Hukka 2005, 10)

Ketjuliiketoiminnan lähtökohta on ketjukonsepti ja sen jatkuva kehittäminen. Ketjukonseptissa määritellään ketjun asiakaskohderyhmät, kilpailusegmentti, pääkilpailija ja ketjun asiakaslupaukset. Asiakaslupauksilla tarkoitetaan niitä keskeisimpiä asioita ja tekijöitä, joihin koko ketjun ja sen yksittäisten kauppojen toiminta ja vahvuudet perustuvat. Ketjuliiketoimintaa toteutetaan ketjukonseptin mukaisesti operatiivisissa liiketoimintaprosesseissa. Ketjuliiketoiminnan operatiiviset prosessit ovat tavararyhmähallinta, markkinointi, ostotoiminta sekä tilaus-toimitus. Jokaisen ketjuliiketoiminnan neljän operatiivisen prosessin osalta on määritelty ketjun toimijoiden tehtävät, työnjako ja vastuut tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Ketjuliiketoimintamallin tavoitteena on saada prosessit toimimaan yhtenäisesti ja hyvässä vuorovaikutuksessa koko toimitusketjun läpi, asiakkaalle asti. Jokaisessa toiminnossa pyritään todelliseen lisäarvon tuottamiseen. Näin voidaan parantaa toiminnan tehokkuutta ja saavuttaa merkittäviä etuja investoinneissa, pääoman käytössä ja toiminnan kustannuksissa. Jatkuvasti on seurattava asiakkaiden kulutuskäyttäytymisen ja markkinoiden muutoksia, jotta pystytään varmistamaan ketjun kilpailukyky. Kun ketjun liikeidea on kirkas, sen vieminen eteenpäin on helppoa. (Kautto & Lindblom 2005, 13; Havumäki & Jaranka 2006, 54; Suomalainen 2007, 19)

Konsepti on ketjun toimintamalli. Sille on tyypillistä ketjun kauppiaita ja kauppvoja velvoittava luonne sekä jatkuva kehitystyö. Perusajatuksena on kehittää ketjun sisällä paras mahdollinen toimintatapa ja sitten monistaa se koko ketjussa kaikkien kauppojen käyttöön. Toimintamallin lähtökohtana pidetään yleisesti asiakaskohderyhmän segmentointia demografisin keinoin. Keskeisiä ovat silloin mm. ikärakenne, tuloryhmät, sukupuoli ja perherakenne. (Hukka 2005, 47)

Ketjutoiminnassa henkilöstön merkitys korostuu, sillä henkilöstölle tulee normaalin tehokkaan toiminnan lisäksi ketjuvelvoitteita. Ketjutoiminnassa myymälähenkilöstö toimii ketjuliikeidean käytännön toteuttajana. Siksi ketjuliikeideassa määritellään myös myymälähenkilöstön tapa toimia. Tiukoissa ketjukonsepteissa on määritelty myyntihenkilöstön imagonormit viimeistä piirtoa

myöten koskien niin henkilöstön käyttäytymistä kuin ulkoasuakin. (Havumäki & Jaranka 2006, 58)

Ketjuuntumisen kautta tavoitellaan sekä markkinointietuja, että suurtuotantoetuja. Keskittämällä asiakkuusprosessien hallinta pääosin ketjun ketjuyksikköön karsitaan markkinoinnin päällekkäisyyttä ja saavutetaan kustannussäästöjä. Asiakkuusprosessien keskitetty hallinta luo perustan myös ketjubrändin rakentamiselle. Ketjun kauppojen on toimittava yhteisten päätösten mukaisesti. Yhteisten menettelytapojen vastainen tai laadullisesti heikko toiminta heikentävät ketjubrändiä ja vievät uskottavuutta ketjun asiakaslupauksilta. Myönteiset tai kielteiset kokemukset ja asiakkaiden mielikuvat koko ketjusta syntyvät vasta ketjun kaupassa. Kauppojen aito sitoutuminen ketjuyksikön tekemiin päätöksiin ja laadukas toiminta asiakasrajapinnassa ovatkin perusedellytyksiä uskottavan ketjubrändin rakentumiselle. Ketjuliiketoiminnalla saavutettavat suurtuotantoedut ilmenevät osto-, hankinta- ja logistiikkaetuina ja siten edelleen kustannustehokkuusetuina. Kustannustehokkuus tarkoittaa sekä toiminnan tehokkuutta, että suhteellisesti alhaista kustannustasoa omalla toimialalla ja ketjuyrityksen oman tai omien konseptien markkinasegmenteissä. Kustannustehokkuudella on ratkaiseva merkitys ketjun todellisen hintakilpailukyvyn ja luonnollisesti myös ketjun toiminnantuloksellisuuden kannalta. (Kautto & Lindblom 2005, 15; Havumäki & Jaranka 2006, 55)

Ketjuliiketoimintamallilla voidaan saavuttaa hyvin merkittäviä tehokkuushyötyjä sekä varsinaisissa toimintakustannuksissa, että erityisesti pääoman käyttöön ja investointeihin liittyvissä tekijöissä niin vaihto-omaisuuden kuin käyttöomaisuudenkin suhteen. Tehokkuushyödyt saavutetaan ensisijaisesti logistisia prosesseja ja tiedonhallintaa tehostamalla. On kuitenkin syytä korostaa, että ketjuliiketoiminnan tavoitteena ei ole ainoastaan kustannustehokkuuden parantaminen. Ketjuliiketoiminnassa tehokkuuden lähtökohtana on vetovoimainen ja vahva asiakkaiden arvostama konsepti, jonka avulla saavutetaan hyvä myynnin kehitys. Ketjuliiketoiminnan tavoitteena onkin ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden samanaikainen saavuttaminen. Ketjuliiketoimintamallissa tehokkuus saavutetaan seuraavilla tekijöillä; ketjun vahvalla, kuluttajia kiinnostavalla ketjukonseptilla, ketjun vahvalla, keskitetyllä ostotoiminnalla, koko toimintaketjun prosessit

yhdistävällä integroidulla ketjutoiminnalla, tehokkaalla, yksinkertaisella organisaatiolla, päätöksen teolla ja johtamisjärjestelmällä sekä ketjun suuruuden ekonomialla eli ketjun suurella koolla ja ketjun riittäväällä kriittisellä massalla eli sellaisella myynnin tasolla, joka tekee tehokkaan toiminnan ja suhteellisen alhaisen kustannustason mahdolliseksi. Asetettujen kannattavuustavoitteiden saavuttaminen on ketjuille iso haaste nykypäivän kilpailuympäristössä. Haasteelliseksi tämän tekee se, että kaupan eri toimialoilla useimpien ketjujen on kyettävä pitämään edullista kuluttajahintatasoa kilpailussa menestyäkseen. Ollakseen kuluttajien silmissä vetovoimainen, ketjun ei välttämättä tarvitse olla halvin, mutta sen pitää olla edullinen. Eikä edullisuutta voida saavuttaa, ellei kustannuksia kyetä pitämään kurissa. (Kautto & Lindblom 2005, 17 -18)

Ketjun päätöksenteon perusmalleja on kaksi, horisontaalinen ja vertikaalinen. Horisontaalisessa mallissa ketjun jäsenet ovat mukana päätöksenteossa. Ketjun laajetessa on pakko käyttää tavalla tai toisella edustuksellisuutta. Näissä ketjuissa luovutetaan osittain päätösvaltaa vähittäiskauppatasolta keskusyksikölle. Ketjun kehittyneisyyden astetta voidaankin mitata sen mukaan, kuinka paljon ja millaisissa asioissa päätösvaltaa on siirretty. Vertikaalisessa päätöksentekojärjestelmässä päätöksiä tehdään vähittäiskaupan näkökulmasta tavalla tai toisella arvoketjun suuntaisesti. Juridisesti päätösten tekeminen ei ole vapaata. (Hukka 2005, 13)

Ketjuuntumisen syitä ovat mm. suurtuotantoedut kuten hankinta, logistiikka, kustannustehokkuus, markkinointiedut, tuote-edut ja osaamisen monistaminen, parempi kannattavuus, tukitoiminnot kuten tilaus-, tieto- ja ohjausjärjestelmät sekä kauppiaan mahdollisuus keskittyä olennaiseen eli asiakaspalveluun. Ketjuuntuminen syntyy seuraavista toiminnoista: ostovolyymien keskitys, oma tukkutoiminta, ulkonäön yhdenmukaisuus, keskitetyt palvelut, keskitetty mainonta, keskitetty johtamisfilosofia sekä pitkäntähtäimen yhdenmukainen suunnittelu. (Hukka 2005, 11)

Ketjuuntumisen etuja kaupalle ovat mittakaavaedut eli ketjuilla on suuri osto- ja neuvotteluvoima, keskitetty hankinta ja sama yhtenäinen valikoima. Kaupan tietojärjestelmät tukevat mittakaavaetujen saavuttamista. Mittakaava etuihin

kuuluu myös se, että ketjuyrityksillä on varaa asiantuntijajohtajiin, työntekijöiden tehokkaaseen rekrytointiin ja henkilöstön koulutukseen. Oppimisesta saatava etu on, että ketjuissa kokemus kerääntyy ja heijastuu päätöksentekoon, mikä mahdollistaa ketjun tehokkaamman ohjauksen ja johtamisen. Keskittämisestä saatavat edut ovat myymälän valinnan helppous sekä markkinointiresurssien tehokas käyttö, kun ketju toteuttaa yhteismarkkinointia. Yhteisen ketjukonseptin noudattaminen mahdollistaa ketjun muodostumisen brändiksi. Differointietuna pidetään sitä, että erilaistumalla ketju voi saavuttaa kilpailuetua. Kuluttajalle ketjun eri kaupoissa asioiminen on helppoa, koska niissä myymäläkonsepti on samanlainen, tuotevalikoima on tuttu ja hinnat yhtenäiset. Henkilökunnalle ketjutoiminta tuo selkeät toimintaohjeet ja paremmat koulutus- ja uramahdollisuudet. Tavarantoimittajien edut liittyvät markkinointisäästöihin ja logistisiin etuihin ja mahdollisesti myös tuote- ja muuhun kehitystyöhön. Yhteiskunnan kannalta on ollut hyvä, että ketjutoiminnan tuki on parantanut lähikauppojen toimintaedellytyksiä. Suuren ketjun on myös helpompi hoitaa yhteiskunnalliset vastuunsa ja ketjulla on enemmän vaikutusvaltaa kuin yksittäisellä kaupalla. (Bergström & Leppänen 2003, 29; Havumäki & Jaranka 2006, 56)

Ketjuuntumisen haittoina on pidetty itsenäisyyden ja paikallisuuden kaventumista, joustavuuden vähenemistä, toiminnan jäykkyyttä, ketjun yksiköiden paikallisiin olosuhteisiin sopeutumisen rajallisuutta, korkeita investointeja, kovan johdon kontrollia sekä henkilökunnan itsenäisyyden vähyyttä. Ketjuuntumisen haittapuolina voidaan myös pitää sitä, että asiakkaat voivat kokea asioinnin ketjun identtisisissä kaupoissa yksitoikkoiseksi. Ketjuuntumisen takia pienten tavarantoimittajien mahdollisuudet saada tuotteitaan markkinoille ovat kaventuneet. (Hukka 2005, 12; Havumäki & Jaranka 2006, 57)

Ketjutoiminnan kannattavuuden perusta on jokaisen ketjuyksikön kannattava toiminta. Ketjutoiminnan kannattavuuden osatekijät ovat myyntivolyymi, myyntitehokkuus, kustannustehokkuus sekä ketjuidea ja ketjuverkosto. Kannattavuuden saavuttaminen ja sen ylläpito vaatii luovuutta ja tarkkuutta. Luovalla asiakkaisiin vetoavalla toiminnalla saadaan tuottoapuoli riittämään, mikäli kustannustehokkuus on kunnossa. Muihin elinkeinoihin ja toimialoihin



verrattuna kauppa voi olla erittäin kannattavaa. Kannattavuuden saavuttamiseksi kaupan yrittäjät joutuvat pääsääntöisesti työskentelemään muita aloja intensiivisemmin, sillä myynti ja kannattavuus on rakennettava herpaantumatta päivä päivältä. Automaattiseen tuloksenmuodostukseen kaupassa ei päästä, koska siihen vaikuttavat kiristynyt kilpailu ja asiakkaiden muuttuva kulutuskyky sekä ostokäyttäytyminen. (Havumäki & Jaranka 2006, 54)

Kannattavuuden tavoittelu on kaupan keskeisin toimintaa ohjaava päämäärä. Kauppa voi säilyttää elinkykyisyytensä ja kasvun mahdollisuutensa vain ja ainoastaan silloin, kun myyntituottojen ja kustannusten erotus on positiivinen. Kannattavuus on kaupan olemassaolon perusehto. Mikäli kustannukset kasvavat myyntiä nopeammin, seurauksena on kaupan kannattavuuden heikentyminen ja ennen pitkään erilaiset saneeraus- ja sopeuttamistoimenpiteet ja lopulta markkinoilta poistuminen. (Kautto & Lindblom 2005, 17)

#### 4.2 Markkinointi ketjutasolla

Ketjumarkkinointi on olennainen osa ketjun toimintaa. Ketjuyrityksen kannalta keskeistä markkinoinnissa on antaa kohderyhmäksi valituille asiakkaille asiakaslupauksia. Ketjun markkinointiprosessin tärkein tavoite on luoda asiakaslupausten perusteella konseptista tunnettu ja kiinnostava merkkituote, brändi. Kauppa itse on ulkoiselta nimeltään ja erityisesti kaikkine myymälätoimintoineen ketjun tärkein markkinointiväline. Kun kauppa on kiinnostava, hyvin viritetty ja myönteisiä kokemuksia tuottava, asiakkaita ei tarvitse jatkuvasti houkutella voimakkaiden hintakampanjoiden ja isojen ilmoitusten avulla. Ketjun brändin rakentamisen tavoitteena on se, että merkin voima ja tunnettuus on parempi kuin saman segmentin kilpailijalla. Ketjun brändin rakentamisen kannalta on tärkeää ymmärtää, että koko myymälän toiminta ja kaikki mainonta on asiakkaan näkökulmasta markkinointia. Merkki ja brändi eivät synny erillisistä toimenpiteistä, vaan kaikista niistä kokemuksista ja elämyksistä, jotka asiakas näkee ja kokee kaupassa ja mainonnassa. Mainonnalla ei voida rakentaa sellaista brändiä, joka ei vastaa asiakkaan kokemuksia ketjun

kaupoissa. Keskeistä on, että ketjuun kuuluville kaupoille määritellään yhtenäinen tuotevalikoima. (Hukka 2005, 64; Kautto & Lindblom 2005, 108)

Ketjun markkinointi koostuu valtakunnallisista, alueellisista ja paikallisista markkinointitoimenpiteistä. Osa markkinoinnista kohdistetaan yksinomaan ketjun kanta-asiakkaille. Ketjumarkkinointia täydennetään kauppakohtaisella markkinoinnilla, jonka tulee olla ketjun liikeidean ja strategioiden mukaista sekä tukea ketjubrändiä. Kauppakohtaisen markkinoinnin tulee olla ketjuyksikön antamien ohjeiden mukaista. Ketjun yhteinen ketjuvalikoima ja tuotteiden määrähinnoittelu on myös välttämätöntä ketjumarkkinoinnissa, koska markkinoitavien tuotteiden hinnat tulee julkisesti ilmoittaa. Hinnoittelun kohteena olevien tuotteiden hintatiedot tuotetaan kauppojen kassajärjestelmiin ketjun keskusyksikön toimesta. Tämä merkitsee ketjuun kuuluville kaupoille merkittäviä kustannussäästöjä. Keskitetty hinnoittelu vähentää myös yksittäisten kauppojen mainonnan ja muun markkinoinnin tarvetta ja näin edelleen alentaa kauppiaiden kustannustasoa. (Kilpailuvirasto 2007)

Ketjukonseptin määrittäminen antaa lähtökohdan markkinointiprosessille. Myös tavararyhmähallintaprosessi antaa sille lähtökohtia, sillä se sisältää ketjun perusvalikoimatuotteet, joihin suuri osa kampanjatoimenpiteistä kohdistuu. Jos ketjukonsepti on vahva ja ketjun kauppojen toiminta laadukasta, jo perustoiminnalla voidaan saavuttaa hyvä asiakastyytyväisyys. Tällöin markkinointiprosessi helpottuu suuresti ja sen tarvitsemat panokset pienenevät, sillä asiakkaita ei tarvitse jatkuvasti houkuttaa ylisuurella mainonnalla. Ketjun kaikki markkinointitoimenpiteet on suunniteltava huolellisesti ja yksityiskohtaisesti. Oikea-aikaisuus on myös olennaista. Yksityiskohtaisen kampanjan tai isomman promootion tuotesuunnitelman tulee olla ostoprosessista vastaavan henkilöstönkäytössä niin, että osto-osasto varmasti ja luotettavasti ehtii hoitaa tehtävänsä ja varmistaa toimitukset oikeaan aikaan. Markkinointitoimenpiteisiin valittavien tuotteiden osalta on tehtävä myös tarkkaa ostomäärien arviointia ja ennakkointia. Kampanjoiden tavaramäärät voivat olla todella suuria, ja siksi oikea aikainen ostotoiminta ja tavarantoimittajayhteistyö ovat keskeistä. Markkinointitoimenpiteiden toteutus pitää huolellisesti ohjeistaa ketjun kaupoille. Jokaiselle kampanjan tuotteelle on tehtävä kirjallinen esillepanosuunnitelma. Myös

mainosmateriaalin käyttö myymälöissä ohjeistetaan. (Kautto & Lindblom 2005, 106 -107)

Ketjun markkinointi sisältää seuraavat tehtävät:

1. Suunnitelman laatiminen konseptin ja ketjun pitkäjänteisestä, asiakaslupausten mukaisesta mielikuvien rakentamisesta. Mielikuvien rakentamisen tavoitteena on arvostettu, tunnettu ja kiinnostava brändi.
2. Mainostoimistoyhteyksien ylläpitäminen.
3. Konkreettisen markkinointiaikataulun laatiminen niin, että vuoden promootiot, tapahtumat, kampanjatuotteiden runko, painotukset ja käytettävät mediat on suunniteltu. Suunnitelmanpohjalta laaditaan markkinoinnin budjetti.
4. Tarkan tuote- ja tapahtumakohtaisen toimenpidesuunnitelman laatiminen lyhemmälle jaksolle, esimerkiksi kahdeksi kuukaudeksi.
5. Ketjun mainonnan keskitetty tuottaminen ja toteuttaminen eri medioissa tietyn ilmoitusrytmin mukaisesti. Yhdenmukaisten ilmoituspohjien ym. laatiminen.
6. Kausi-, promootio- ja muun myymälämainosmateriaalin tuottaminen ja myymälämarkkinoinnin yksityiskohtaisten toteutusohjeiden laatiminen ketjun kaupoille.
7. Tulevasta ohjelmasta ja toimenpiteistä tiedottaminen koko ketjulle.
8. Toimenpiteiden vaikutusten ja tulosten seuranta ja tutkimukset. (Kautto & Lindblom 2005, 108)

Myymälämarkkinointi perustuu tavararyhmähallinnan mukaisiin tavararyhmien rooleihin, strategioihin ja tilanhallintaan. Ketjutoiminnassa ei markkinoida yksittäisiä tavarantoimittajien brändejä vaan tavararyhmäkokonaisuuksia. Ketju tekee itse tunnetuksi omat merkkituotteensa myymälämarkkinoinnilla ja mainonnalla. Omaleimaisuus, erilaisuus ja edullisuus korostuvat. Omienmerkkien kehittämisen lähtökohtana ovat tietenkin asiakkaiden tarpeet, arvostukset, elämäntyyli ja ostotottumukset. (Kautto & Lindblom 2005, 106)

Myymälämarkkinointi on markkinointiprosessin tärkein osa-alue ja myymälä tärkein markkinointiväline. Johtavien ketjujen myymälärakennuksissa ja julkisivuissa on yhden mukaisia ulkoisia elementtejä, joiden avulla ketju tunnistetaan. Jo ulkoapäin asiakkaalle syntyy ketjun vahvuuksien mukainen vaikutelma siitä, millainen on ketjun valikoima, hintataso, laatu ja vaikkapa tuotteiden muodikkuus. (Kautto & Lindblom 2005, 106)

Asiakaslupausten on oltava yhdenmukaisia niin myymäläratkaisuisissa, mainonnassa kuin kaikessa muussakin toiminnassa. Kaupan julkisivussa, myymälässä, ostoskasseissa on tuotava esiin aivan samoja asioita kuin mainonnassa. Alkuperäisten asiakaslupausten pitkäjänteinen noudattaminen laadukkaassa toiminnassa ja johdonmukaisessa mainonnassa onkin se tekijä, joka johtaa parhaaseen tulokseen. Myönteisten kokemusten ja mielikuvien luominen vaatii aina pitkäjänteistä ja johdonmukaista työskentelyä. Sen sijaan huonot kokemukset ja mielikuvat syntyvät hetkessä, ja usein niitä on hyvin vaikea ja hidasta korjata. Monien kaupparyhmien toimintaan kuuluvat kanta-asiakasmarkkinointi-ohjelmat. Näiden tehtävä on lisätä kanta-asiakkaiden määrää ja heidän ostouskollisuuttaan yritystä kohtaan. Ketjuyrytyksellä tulee olla käytössään toimiva asiakaspalautejärjestelmä. Jonka avulla asiakkailta saadaan tärkeää palautetta sekä ketjun, että sen yksittäisen kaupan toiminnasta. On tärkeää, että jokaiseen asiakaspalautteeseen vastataan nopeasti ja asiallisesti, sillä se on merkki järjestelmän toimivuudesta ja uskottavuudesta. Tärkeää on myös se, että jokaisessa ketjun kaupassa ja koko ketjussa palautteet käsitellään järjestelmällisesti. Niistä voidaan saada arvokasta tietoa kehittämishankkeiden lähtökohdiksi ja ongelmien ratkaisemiseksi. (Kautto & Lindblom 2005, 109)

Ketjumarkkinointi on paljolti mielikuvamarkkinointia. Segmentoinnin perusteella valitulle kohderyhmälle viestitetään asioita tavoitteena halutun mielikuvan muodostuminen tai vahvistuminen kohderyhmässä. Ketjumarkkinointi hoidetaan keskitetysti ketjuohjaus- ja ketjuorganisaation yhteistyönä. Puhtaassa ketjutoiminnassa mainitut keskusorganisaatiot yhdistyvät ketjujohtajan alaisuuteen. Mielikuva-markkinoilla tarkoitetaan sen ulkoisen kuvan luomista, jonka yritys pyrkii mahdollisten asiakkaidensa tietoisuuteen saamaan. Tämä kuva voi olla yhtä lailla tuote-, hinta-, laatu- tai yrityskuva. Mielikuvamarkkinointi perustuu niihin kilpailutekijöihin, jotka ketju on määrittänyt menestyksensä perustaksi. Ketjuliikeidean määrittämisen yhteydessä määritetään myös mielikuvatekijät, joiden avulla ketju pystyy profiloitumaan. Mielikuvan tosiasiat on pystyttävä käytännössä toteuttamaan, ennen kuin niitä voi ulkoisesti viestiä. Mielikuvamarkkinointi voidaan perustaa yrityskuvaan, tuotekuvaan tai näiden välisiin yhdistelmiin. (Havumäki & Jaranka 2006, 108, 152, 154)

Ketjulla on markkinointiohjelma, joka sisältää kaikki ne asiat, jotka ovat ketjun markkinointitoimenpiteiden toteuttamisen kannalta välttämättömiä. Määriteltäviä asioita ovat muun muassa tavoitteet, toimenpiteet, aikataulu, vastuu- ja valtakysymykset sekä budjetointi. Toteuttamiskelpoinen ketjumarkkinointi suunnitelma edellyttää, että se kertoo selkeästi mitä tehdään, milloin tehdään ja kuka tekee. Markkinointiohjelman toteuttamista on seurattava. Ketjun tuleekin tarkkaan arvioida, miten markkinointiohjelmalla lopulta kyettiin saavuttamaan asetetut tavoitteet. Ketju voi arvioida markkinointiohjelmansa tehoa esimerkiksi erilaisten asiakastyytyväisyys-tutkimusten avulla. Markkinointiohjelman vaikutuksia ketjun asemaan tai imagoon kannattaa myös tutkia. Suoraan asiakkailta saatava palaute on luonnollisesti hyvin arvokasta tietoa oman toiminnan onnistumisesta arvioitaessa. Myös kauppakohtaisia myynti- ja tuottotietoja tulisi käyttää hyväksi. Näin saadaan selville markkinointi-ohjelman vaikutukset taloudelliseen tulokseen. Jokaisen suuren markkinointipromootion tarkka analysointi jälkikäteen on tärkeää. Jälkikäteisanalyysissa käydään yhdenmukaisen mallin mukaan tarkasti läpi myynnit, onnistumiset tuotevalinnoissa ja hinnoittelussa, mainontaan ja myymälämarkkinointiin liittyvät asiat sekä asiakaspalaute. Arvioinnin tuloksena ketjulle muodostuu käsitys siitä, missä onnistuttiin ja mitkä tekijät aiheuttivat mahdolliset poikkeamat. Tärkeää on se,

että ketju oppii kokemuksistaan ja myös hyödyntää oppejaan jatkossa. (Kautto & Lindblom 2005, 110 -111)

## 5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ja arvioida Lindex Oy:n markkinoinnin toimivuutta sekä ketju- että myymälätasolla, ja antaa kehittämissuhteita varsinkin myymälätason markkinointiin. Tarkoituksena on myös selvittää kaupan kilpailukeinojen ja suhdemarkkinoinnin tarpeellisuus yrityksen markkinoinnille. Tutkimuksella halutaan myös selvittää markkinoinnin vaikutusta myymälään, asiakkaisiin sekä myyntiin sekä markkinoinnin tarpeellisuutta ja sen kehittämismahdollisuuksia.

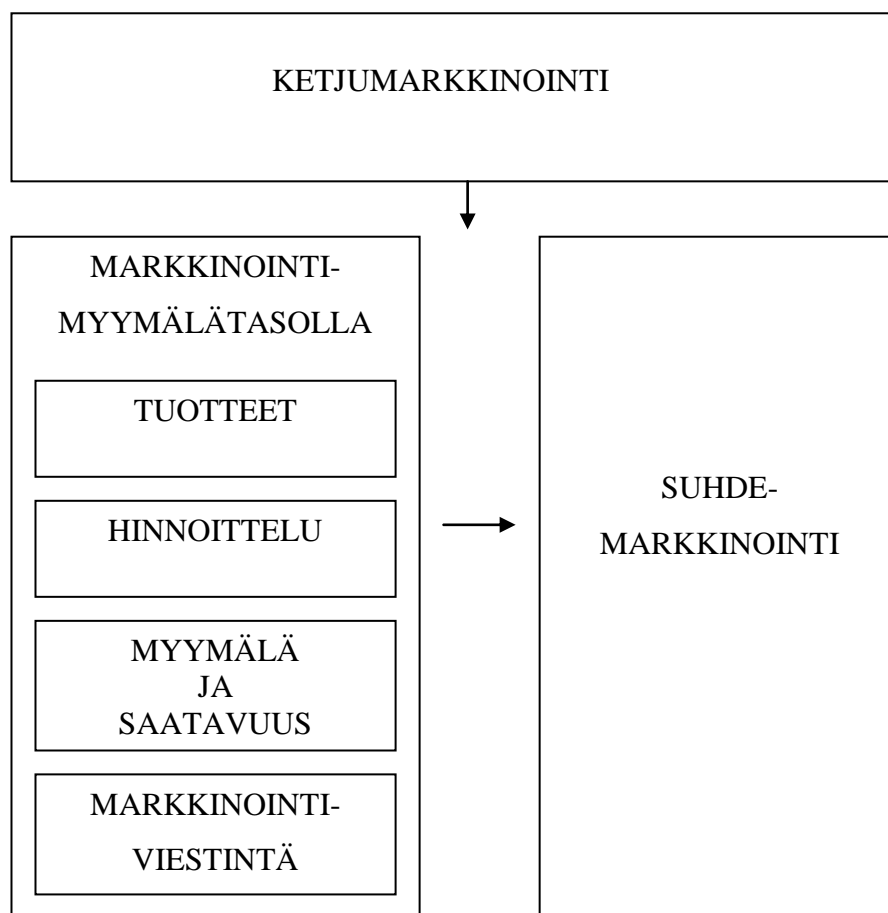
Tutkimusaihe on ajankohtainen sillä markkinointia tulisi kehittää koko ajan, jotta yritys pysyy mukana kasvavassa kilpailussa. Markkinointiajattelun keskeinen lähtökohta on asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Nämä muuttuvat ajan myötä ja siksi on myös markkinoinnin muututtava sellaiseksi, että se vastaisi asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Asiakaslähtöisyyden lisäksi markkinoinnissa on otettava huomioon toiminnan kannattavuus pitkällä tähtäimellä, ja siksi markkinointia on kehitettävä koko ajan.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä mieltä yrityksen työntekijät ovat kohdeyrityksen markkinoinnista. Markkinoinnin päätehtävät ovat kysynnän selvittäminen, kysynnän luominen, kysynnän tyydyttäminen ja kysynnän säätely. Näitä tehtäviä varten suunnitellaan markkinoinnin kilpailukeinot eli se kokonaisuus, jolla yritys lähestyy asiakkaitaan ja muita ulkoisia sidosryhmiä. Tutkimuksessa halutaan selvittää miten hyvin kilpailutekijät toimivat kohdeyrityksessä.

Toiminnan arviointi perustuu lähinnä kirjoittajan omakohtaisiin kokemuksiin sekä keskusteluihin kuuden työtoverin ja esimiehen kanssa. Näin ollen tutkimus on luonteeltaan action research tyyppinen kehittämistutkimus.

Kuviossa 6 esitetään tutkimuksen käsitteellinen viitekehys, joka kuvaa ketjuun kuuluvan liikkeen erikoistavara markkinointia. Kuvio on luotu lisäämällä Isoviidan & Lahtisen & Hytösen markkinoinnin kilpailukeinoja kuvaavaan malliin ketju- ja suhdemarkkinointi elementit.

*Käsitteellinen viitekehys*



Kuvio 6. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys. Erikoistavaraliikkeen markkinointi. (mukailtu: Isoviita & Lahtinen & Hytönen, 1995)

## 6 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

### 6.1 Tutkimusotteen valinta ja tiedonkeruu

Tutkimuksen onnistuminen edellyttää oikean tutkimustavan valintaa. Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite ratkaisevat ensisijaisesti tutkimustavan. Opinnäytetyön aineistonkeruu ja käsittelymenetelmät voidaan jakaa kahteen eri tutkimustapaan, kvantitatiiviseen tai kvalitatiiviseen tutkimukseen. Määrällisissä eli kvantitatiivisissa tutkimuksissa korostetaan yleispäteviä syyn ja seurauksen lakeja. Tällaisessa tutkimuksessa ovat keskeisiä muun muassa johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, hypoteesien esittäminen ja käsitteiden määrittely. Tieto kerätään kyselylomakkeella, haastattelemalla ja havainnoimalla tai tekemällä kokeellisia tutkimuksia tai testejä. Tutkittava joukko on yleensä suuri. Kvalitatiivisissa eli laadullisissa tutkimuksissa kuvataan todellista elämää. Siinä pyritään tutkimaan kohdetta kokonaisvaltaisesti. Aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti. Tutkittava joukko on yleensä pieni ja tutkimukset suoritetaan erilaisina haastatteluina. (Raatikainen 2004, 14)

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat lähestymistapoja, joita on käytännössä vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Ne nähdään tutkimuksen toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi, ei kilpaileviksi suuntauksiksi. Ne voivat täydentää toisiaan mm. seuraavin tavoin. Kvalitatiivista käytetään kvantitatiivisen tutkimuksen esikokeena. Tarkoituksena taata, että aiotut mitattavat seikat ovat tarkoituksen mukaisia tutkimuksen ongelmien kannalta ja mielekkäitä tutkimushenkilöille. Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta käytetään rinnakkain, esimerkiksi laskennallisten tekniikkojen avulla voidaan intensiivisen kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saatuja tuloksia laajentaa koskemaan koko aineistojoukkoa. Kvantitatiivinen vaihe voi edeltää kvalitatiivista vaihetta, sillä laajan kvantitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan muodostaa mielekkäitä



vertailtavia ryhmiä kvalitatiivisia haastatteluja varten. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 127 -128)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa varaudutaan siihen, että ongelma saattaa muuttua tutkimuksen edetessä. Usein sanaa ”ongelma” ei haluta edes käyttää, vaan puhutaan mieluummin tutkimustehtävästä, joka asetetaan yleisellä tasolla. Kvantitatiivinen tutkimus, joka jakautuu selvemmin erottuviin vaiheisiin, asettaa myös selkeämmin näkyviin tutkimusongelmat. Kvantitatiivinen tutkimus käsittelee numeroita ja kvalitatiivinen tutkimus merkityksiä. Numerot ja merkitykset ovat vastavuoroisesti toisistaan riippuvaisia. Numerot perustuvat merkityksiä sisältävään käsitteellistämiseen ja merkitystä sisältäviä käsitteellisiä ilmiöitä voidaan ilmaista numeroin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 117, 128)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä asioita ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teorit, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely, havaintoaineiston soveltuminen määrälliseen sekä numeeriseen mittaamiseen, koehenkilöiden tai tutkittavien henkilöiden valinta, muuttujien muodostaminen taulukko muotoon sekä aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä tulosten kuvailu prosenttitaulukoiden avulla sekä tulosten merkitsevyyden tilastollinen tutkimus. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 131)

Kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä ovat, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa, Suositaan ihmisiä tiedonkeruun instrumentteina. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa ja keskusteluihin tutkittavien kanssa kuin mittausvälineillä hankittavaan tietoon. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja. Sen vuoksi lähtökohtana ei ole teorian tai hypoteesien testaaminen vaan aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa, tällaisia metodeja ovat mm. teemahaastattelu, osallistuva havainnointi, ryhmähaastattelut, keskustelut ja erilaisten dokumenttien ja tekstien diskursiiviset analyysit. Valitaan kohdejoukko tarkoituksen mukaisesti, ei satunnaisotoksen menetelmää käyttäen. Tutkimus toteutetaan joustavasti ja suunnitelmia muutetaan olosuhteiden mukaisesti.

Käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tutkitaan niitä sen mukaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 155)

Tämä opinnäytetyö tehtiin kvalitatiivista tutkimustapaa käyttäen, koska tarkoituksena oli kerätä aineisto luonnollisista ja todellisista käytännön tilanteista. Tiedonkeruu menetelmänä käytin laadullisia metodeja kuten keskustelua sekä omia havaintoja ja kokemusta. Tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon mielipiteitä kohdeyrityksen markkinoinnista, joten omien näkemysten lisäksi tiedusteltiin myös muiden työtovereiden havaintoja ja kokemuksia. Tarvittava taustatieto perustui omiin havaintoihin ja kokemuksiin sekä keskusteluihin työtovereiden ja esimiehen kanssa, varsinaista haastatteluaineistoa ei tätä tutkimusta varten kerätty.

Tutkimuksen suorittaminen tapahtui syksyn 2006 ja kevään 2007 välisenä aikana samalla kun kirjoitin teoriaa opinnäytetyöhöni. Seurasin kohdeyrityksen toimintaa ja markkinointia ja tein havaintoja sekä muodostin mielipiteitä siitä, miten markkinointia kohdeyrityksessä hoidetaan ja miten se on mielestäni onnistunut. Kyselin myös muiden työntekijöiden mielipiteitä markkinoinnin tärkeydestä sekä sen onnistumisesta yrityksessä niin myymälä- kuin ketjutasolla.

## 6.2 Tutkimuksen laadun ja luotettavuuden arviointi

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa voidaan käyttää monia erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen reliaabelius tarkoittaa siis sen kykyä antaa eissattumanvaraisia tuloksia. Toinen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytettävä käsite on validius. Validius tarkoittaa mittarin ja tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä mitä on tarkoituskkin mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 216)

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus on hyvä, jos tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia vaan pysyvät jokseenkin samoina, jos tutkimus toistetaan. Jos esimerkiksi samalle henkilölle tehdään samanlainen tutkimus eri kertoina ja tulokset ovat samanlaiset, niin silloin kyseessä on reliaabelius. Jolloin aineisto ei sisällä ristiriitaisuutta. Reliabiliteettia heikentää muun muassa usein postikyselyissä ilmenevä suuri vastauskato, tutkimuksen suorittaminen liian pienelle ryhmälle, kysymysten epäselvyys tai tutkimuksen väärä ajoitus. (Raatikainen 2004, 16)

Tutkimuksen validiteetti eli vastaavuus on hyvä, jos tutkimus mittaa niitä asioita, joita sen on tarkoituskin mitata. Validiteettiin vaikuttavat muun muassa kysymysten muotoilu ja molempien osapuolten käyttäytyminen. Esimerkiksi jos keskustelu tilanteessa vastaaja käsittää kysymyksen väärin, tutkimukseen saatava aineisto on vääristynyttä. (Raatikainen 2004, 16)

Tämän tutkimuksen laatua voidaan arvioida seuraavien luotettavuuden ja laadun kriteerien valossa: objektiivisuus, reliabiliteetti, sisäinen validiteetti, ulkoinen validiteetti sekä hyödynnettävyys. (Silverman 1994, 144; Kaartinen 2007)

### *Objektiivisuus*

Objektiivisuudella mitataan sitä, etteivät tutkijan omat asenteet ole vaikuttaneet tutkimustuloksiin. (Silverman 1994, 144; Kaartinen 2007)

Objektiivisuus ei toteudu opinnäytetyössä, koska tutkimus on suoritettu kirjoittajan omia mielipiteitä ja kokemuksia käyttäen.

### *Reliabiliteetti*

Reliabiliteetti kuvaa sitä onko mittaustapa vaikuttanut tutkimustuloksiin ja että saadaanko joka kerralla samat vastaukset. (Silverman 1994, 145; Kaartinen 2007)

Reliabiliteetti ei toteudu täysin tässä työssä, koska tilanteet erikoiskaupassa muuttuvat päivittäin. Yritykset eivät kykene muuttamaan markkinointiaan kovin nopeasti ja eivät edes välttämättä koe tarpeelliseksi vaihtaa hyväksi havaitsemiaan mainonta keinoja. Kuitenkin aina on kehittämisen varaa ja on kuljettava ajan mukana, joten yrityksen on joitakin parannuksia tehtävä pysyäkseen mukana kasvavassa kilpailussa. Yrityksen markkinoinnissa on noudatettava yritykselle ominaisia toimintatapoja ja markkinoitaessa tullaan todennäköisesti käyttämään samoja kanavia kuin tähänkin asti. Eli nämä asiat eivät välttämättä kovinkaan paljon muutu ajan kuluessa, mutta muuten toiminta on ajanhermoilla kulkevaa ja tilanteet muuttuvat nopeasti.

#### *Sisäinen validiteetti*

Sisäisellä validiteetilla eli yleistettävyydellä mitataan sitä, että vaikuttavatko tutkimustulokset järkeviltä, saatiinko todenmukainen kuva tutkimuskohteesta ja mitattiinko sitä mitä pitikin. (Silverman 1994, 149; Kaartinen 2007)

Sisäinen validiteetti opinnäytetyössäni on hyvä, koska tiedonkeruu menetelmiäni ovat olleet keskustelu sekä havainnointi ja olen kertonut omien tietojeni ja kokemuksieni perusteella yrityksestä ja sen markkinoinnista, jolloin ei ole väärinkäsittämisen mahdollisuutta. Tutkimustulokset olivat järkeviä ja tutkimuksista saatiin todenmukainen kuva yrityksestä sekä mitattiin sitä mitä pitikin.

#### *Ulkoinen validiteetti*

Ulkoinen validiteetti mittaa onko johtopäätöksillä laajempaa merkitystä, voidaanko ne siirtää toisiin olosuhteisiin ja kuinka pitkälle niitä voidaan yleistää. (Silverman 1994, 149; Kaartinen 2007)

Opinnäytetyössäni ulkoinen validiteetti ei ole täysin hyvä. Johtopäätöksiä ei voida siirtää toisiin olosuhteisiin eikä niitä voida yleistää, sillä on kyse yhdestä

myymälästä ja sen työntekijöiden kokemuksista. Tämän vuoksi johtopäätöksillä ei ole myöskään laajempaa merkitystä.

### *Hyödynnettävyys*

Hyödynnettävyydellä mitataan onko tuloksilla käytännön hyötyä. Katsotaan onko tutkimuksesta hyötyä kohdeyritykselle ja pystyykö se hyödyntämään tutkimustuloksia tulevaisuudessa. (Silverman 1994, 144; Kaartinen 2007)

Tässä opinnäytetyössä saadut kehittämisideat ovat kyseiselle myymälälle käyttökelpoisia. Koska tähän työhön on kerätty kaikkien myymälässä toimivien työntekijöiden mielipiteet markkinoinnista ja sen onnistumisesta on niistä myös johdolle hyötyä jatkossa, sen tutkiessa markkinoinnin onnistumista ja kehittämismahdollisuuksia myymäläkohtaisesti. Todennäköisesti myös muissa ketjuun kuuluvissa myymälöissä on voitu kohdata samoja ongelmia, sillä markkinointitavat ovat kuitenkin samat.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

### 7.1 Kohdeyrityksen esittely

Lindexin ensimmäinen myymälä avattiin Ruotsin Alingsåsissa vuonna 1954. Myymälässä myytiin ainoastaan naisten alusvaatteita. Lindex on kasvanut voimakkaasti heti ensimmäisen myymälän avauduttua. Tällä hetkellä yli 350 myymälää Ruotsissa, Norjassa, Suomessa, Saksassa, Latviassa ja Virossa tekevät Lindexistä yhden Pohjois-Euroopan johtavista muotiketjuista. Lindexin pääkonttori sijaitsee Göteborgissa. Henkilöstön määrä oli vuonna 2005 noin 3000 ihmistä. Lindexin osake on noteerattu vuodesta 1995 lähtien Tukholman pörssin

A-listalla. Lindex on yksi johtavia muotiketjuja, joka myy naistenvaatteita, naisten alusvaatteita ja lastenvaatteita. (Lindex Oy 2007)

Lindexin liikeidea on tarjota naisille inspiroivaa ja hintansa arvoista muotia hyvin koordinoituilla mallistoilla. Lindexin tavoitteena on valmistaa laadukkaita ja hyvin istuvia vaatteita. Lindexin visio on, että Lindex haluaa inspiroida naisia tuntemaan itsensä kauniiksi ja näyttämään upeilta. (Lindex Oy 2007)

Tämän päivän muoti on ennen kaikkea yksilöllisyyttä. Asiakkaiden tarpeiden toteuttamiseksi mallistot suunnitellaan sillä periaatteella, että tuotteita on helppo yhdistellä toisiinsa henkilökohtaisen mieltymyksen ja tarpeen mukaan. Lindex pyrkii tarjoamaan monipuolisen naistenvaatemalliston, joka on huolellisesti suunniteltu ja muodikas. Muodikkuus on tärkeää myös Lindexin äitiysvaatemallistossa. MOM-mallisto eli äitiysvaatemallisto on ollut menestys heti alusta alkaen eli vuodesta 2003. Lindex haluaa painottaa vaatteiden mukavuutta, joten materiaalit ovat suurimmaksi osaksi joustavaa ja myötäilevää puuvillatrikoota ja strechiä. Generous on oma mallisto naisille, jotka tarvitsevat hieman suurempia kokoja. Generous-mallistossa seurataan samoja trendejä kuin Lindexin muissakin naisten vaatteissa. Mallistoon kuuluu farkkuja, neuleita, paitoja, hameita, bleisereitä, takkeja ja alusvaatteita kokoluokassa 44 -56. Lindexin valikoimaan kuuluu myös alusvaatteita joka tilanteeseen. Laadukkaat materiaalit, hyvä istuvuus ja laaja valikoima ovat tehneet Lindexistä alusvaatteiden markkinajohtajan niin Ruotsissa kuin Norjassa ja yhden johtavista ketjuista Suomessa. Mallistosta löytyy alusasuja arkeen, juhlaan, urheiluun ja vapaa-aikaan. Lindexiltä löytyy myös suuri valikoima sukkia ja sukkahousuja. Lindexin lastenvaatteita suunniteltaessa on kuunneltu sekä lapsia, että vanhempia. Lindexin lastenvaatemallistoa tehtäessä pyritään toteuttamaan seuraavat ominaisuudet kuten toimivuus, laatu ja istuvuus, sillä lapset ovat aktiivisia, tiedostavia ja vaativia kuluttajia. Myös lasten muoti muuttuu yhtä nopeasti kuin aikuisten. (Lindex Oy 2007)

Tyypillinen Lindex-asiakas on nykyaikainen nainen, jolle ikä ei ole tärkeä asia. Tämä nainen tuntee vartalonsa ja tietää, mikä hänelle sopii. Hän ei ole muodin orja, vaan näkee muodin aikuisen naisen tiedostavin silmin. Hän etsii inspiraatiota shoppaillessaan. (Lindex Oy 2007)

## 7.2 Kohdeyrityksen markkinointi ketjutasolla

Lindex ketjun toimintaan kuuluu kanta-asiakasmarkkinointi-ohjelma, jonka tehtävänä on lisätä kanta-asiakkaiden määrää ja heidän ostouskollisuuttaan yritystä kohtaan. Kanta-asiakastoiminta onkin Lindex ketjulle erittäin tärkeää. Kanta-asiakkaille suunnattu Lindex klubi tarjoaa erilaisia tarjouksia. Jäsenyys antaa erilaisia etuja, tietoa viimeisimmistä uutuuksista ja muodista sekä muotivinkkejä ja trenditietoa uusimmista mallistoista. (Lindex Oy 2007)

Aktiivinen Lindex klubilainen saa kotiin jäsentarjouksia ja -etuja. Lindex klubin jäsenenä saa paljon ainoastaan jäsenille tarkoitettuja tarjouksia ympäri vuoden. Tarjous voi olla esimerkiksi jokin prosentti määrä alennusta omavalintaisesta normaalihintaisesta tuotteesta. Jäsenpostin mukana lähetetään myös ajankohtaista tietoa Lindexistä sekä sesongin muodista ja uutuuksista. Lindex klubin asiakkaana on myös mahdollista saada jäsentarjouksia sähköpostina tai tekstiviestinä. Jäsenetuihin kuuluu myös sukkabonuskortti, johon kertyy leima jokaisesta ostetusta normaalihintaisesta naisten sukkatuotteesta. Kun korttiin on kerätty seitsemän leimaa, asiakas saa haluamansa sukat tai sukkahousut kaupan päälle. (Lindex Oy 2007)

Lindexillä on kaksi erilaista kanta-asiakaskorttia. Molempien korttien haltija saa Lindex klubin tarjoamia erikoistarjouksia ja etuja. Tämän lisäksi Lindex Visa kortilla voi kerätä bonusta kaikista ostoista ja siinä on joustava maksuaika- ja luotto-ominaisuus. Lindexin Lindex club Visa-kortilla saa kaikista kortilla maksamista ostoista bonuspisteitä ja samalla, jos haluaa joustavuutta talouden hoitoon, saa ostoksille halutessaan korotonta maksuaikaa. Bonuspisteitä kerääntyy aina kun maksaa ostokset Lindex Club Visa-kortilla Lindexillä tai muualla. Tehdessään ostoksia Lindexillä saa jokaista euroa kohden 2 bonuspistettä.

Tehdessään ostoksia muualla kuin Lindexillä saa jokaista euroa kohden 1 bonuspisteen. Kun bonuspisteitä on kertynyt 1 000, lähetetään asiakkaalle 10 euron bonusseteli. Lindex Club Visa-kortin haltija voi päättää maksaako kuukausi-ostokset kerralla ilman korkoa vai jakaako maksun useammalle kuukaudelle. Lindex Club Visa-korttia voi käyttää kuin normaalia Visa-korttia. Voi tehdä automaattista käteisnostoja kotimaassa ja ulkomailla. Korttiin saa myös liitettyä rinnakkaiskortin, jonka avulla on helppo varmistaa, että bonuskertymä kasvaa mahdollisimman suureksi, sillä jokaisen talouden jäsenen ostokset kasvattavat yhteistä bonuskertymää. (Lindex Oy 2007)

Yhä koveneva kilpailu asettaa suuret odotukset tuotemerkin vahvuudelle ja tarjousten selkeydelle. Kuluneen vuoden aikana Lindex on pyrkinyt kartoittamaan ja vahvistamaan markkinointi-aktiviteettejaan, ja näin ollen kampanjarakenteita ja kuvaustapoja on tarkistettu. Lindexillä on erilaisia kampanjoita vuoden ympäri. Syksyn 2006 kampanja näkyi viikoilla 37 -45 kaikissa Lindexin markkinamaissa eli Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Saksassa, Virossa ja Latviassa. Kampanjamedioina olivat televisio, ulkomainokset, internet-sivut, Lindexin Fashion Report -esite, Lindexin kotisivut sekä myymälät. Syksyn Fashion Report tuli tänä vuonna Venetsiasta - kaupungista, joka on pitkän historiansa lisäksi aina yhtä IN. Venetsia on todella kaunis ja tarunomainen kaupunki ja sopii siksi loistavasti syysmuodin kuvauspaikaksi. Muotitoimittaja Emma Wiklund tapasi siellä Isabella Rosselinin, jossa he esittelivät syksyn muotitrendejä ja mallistoa. Isabella on Lindexille tyyli-ikoni, sillä hänen luonteensa ja arvonsa vastaavat Lindexin arvoja. Emma Wiklundin ja Rosselinin yhteinen kampanja vahvisti entisestään Lindexin kuvaa muotiyrityksenä. (Lindex Oy 2007)

Lindexille tärkeitä markkinointikanavia ovat televisio, lehdet sekä internet-sivut. Televisiossa ja lehdissä julkaistaan mainoksia tuotteista sekä kampanjoista. Internet sivuilta löytää tuotteiden ja mainostettavien kampanjoiden lisäksi tietoa yrityksestä, sen toimintatavoista, myymälöistä sekä Lindex klubista. Televisio markkinointi on Lindexille tärkein ja paras markkinointikanava, sillä se tavoittaa suurimman osan kohderyhmästä. Lehdet on myös koettu hyväksi markkinoinnin välineeksi, varsinkin muotilehdet ovat olleet toimivia. Lindexin kotisivut ovat laajat ja niistä löytyy paljon tietoa yrityksestä ja sen toiminnasta. Sivujen



kävijämäärä ei kuitenkaan ole niin korkea kuin sen olisi hyvä olla. Vaikka asiakkaat ovat tietoisia sivujen olemassa olostaan, eivät he kuitenkaan käytä sivuja. Internet-sivut eivät siis välttämättä tavoita kuin pienen osan nykyisistä tai potentiaalisista asiakkaista. (Lindex Oy 2007)

Lindexin menestys perustuu asiakastyytyväisyyden saavuttamiseen. Siihen, että asiakkaat ostavat tuotteita, ovat tyytyväisiä ostoksiinsa ja tulevat uudelleen myymälään. Päivittäisen työn päämäärät ovat seuraavia; houkutellaan asiakkaat myymälään, luodaan inspiraatiota myymälään, kävijöistä tehdään asiakkaita, autetaan jokaista asiakasta löytämään enemmän. Asiakasta on autettava myyjän kokemuksen perusteella nelivaiheisen ostosprosessin läpi. Asiakkaanhuomion ja mielenkiinnon herättäminen, inspiroidaan asiakasta tutustumaan tuotteeseen lähemmin ja tunnustelemaan sitä, saadaan asiakkaalle halu sovittaa tuotetta ja lopuksi, tietysti saada asiakas ostamaan tuote. Lindex haluaa kartoittaa asiakkaiden tarpeet ja toivomukset, ja siinä käyttää apuna ns. palauteryhmiä. Niiden avulla saadaan myyjiltä tietoja siitä, mitä asiakkaat haluaisivat lisää valikoimiin ja mihin he ovat tyytyväisiä. (Lindex Visual Merchandising...2006)

Lindex ketjun tärkeimpiä tavoitteita on luoda asiakaslupausten perusteella yrityksestä tunnettu ja kiinnostava merkkituote, brändi. Markkinoinnin yleinen tavoite on myös inspiroida naiset valitsemaan Lindex tänään ja huomenna. Myymälä on kaikkine myymälätoimintoineen ketjun tärkein markkinointi väline. Myymälän ollessa kiinnostava, hyvin viritetty ja myönteisiä kokemuksia tuottava, asiakkaita ei tarvitse jatkuvasti houkutella voimakkaiden hintakampanjoiden ja isojen ilmoitusten avulla. Ketjutasolla luodaan Lindex imagoa kun taas myymälöissä yritetään tehdä siitä konkreettista asiakkaille. (Lindex Oy 2007)

Lindex ketjun myymälärakennuksissa ja julkisivuissa on yhden mukaisia ulkoisia elementtejä, joiden avulla ketju tunnistetaan. Julkisivujen avulla asiakkaille syntyy ketjun vahvuuksien mukainen vaikutelma siitä, millainen on ketjun valikoima, hintataso, laatu ja tuotteiden muodikkaus. Lindex ketjulla on yhteiset kampanjat, mainokset, kyltit sekä telineet ja kalusteet. Ketju sanelee tarjoukset ym. joita käytetään myymälöiden markkinoinnissa, sekä sen miten tuotteet myymälässä järjestetään ja mitkä tuotteet tai värit laitetaan seinille tai pöydille

sekä sen mitä tuotteita esitellään ikkunoilla, jotta kaikissa myymälöissä näkyvät yhtenäisen kuva yrityksestä. Ketju määrää myös toteutettavat tarjoukset ja kampanjat, jotka järjestelmällisesti toteutetaan samanaikaisesti kaikissa myymälöissä. Lindex ketjulle tärkein markkinoinnin väline onkin myymälämainonta. (Lindex Visual Merchandising...2006)

Merkki ja brändi eivät synny erillisistä toimenpiteistä, vaan kaikista niistä kokemuksista ja elämyksistä, jotka asiakas näkee ja kokee kaupassa ja mainonnassa. mainonnalla ei voida rakentaa sellaista brändiä, joka ei vastaa asiakkaan kokemuksia ketjun kaupoissa. Lindex pyrkii tuomaan julkisivussa, myymälässä, ostoskasseissa esiin samoja asioita kuin mainonnassa. Asiakaslupaukset ovat yhdenmukaisia niin myymäläratkaisuisissa, mainonnassa kuin kaikessa muussakin toiminnassa. Lindex pyrkii asiakaslupausten pitkäjänteiseen noudattamiseen. Myönteisten kokemusten ja mielikuvien luominen vaatii aina pitkäjänteistä ja johdonmukaista työskentelyä sen sijaan huonot kokemukset ja mielikuvat syntyvät hetkessä, ja usein niitä on hyvin vaikea ja hidasta korjata. Tähän Lindexillä kiinnitetään huomiota niin, että myyjät huolehtivat asiakkaista ja toteuttavat heidän toiveitaan ja palvelevat heitä parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakkaiden tarpeita ja toiveita kuunnellaan ja toteutetaan ja toimitaan niin, että mahdollisia huonoja kokemuksia ei tulisi. (Lindex Visual Merchandising...2006)

Ketjutoiminnassa henkilöstön merkitys korostuu, sillä henkilöstölle tulee normaalin tehokkaan toiminnan lisäksi ketjuvelvoitteita. Ketjutoiminnassa myymälähenkilöstö toimii ketjuoliikeidean käytännön toteuttajana. Ketjuoliikeideassa määritellään myymälähenkilöstön tapa toimia. Lindexillä ei ole määrätty henkilöstön ulkoasusta tai vaadita samanlaista työasua jokaiselle, mutta henkilöstön tulisi pukeutua yrityksestä ostettuihin vaatteisiin muodikkaasti ja ajan mukaan trendejä mukaillen. Ketju määrää Lindexin pukeutumisesta seuraavasti. Henkilökunnan pitää pukeutua muodikkaasti antaen lisäarvoa lindexin tuotteille. Ei saa olla näkyviä lävistyksiä tai tatuointeja ja pitää huolehtia puhtaudesta. Ei myöskään saa näyttää paljasta pintaa, joten spagetti-olkaimelliset topit ja shortsit ovat kiellettyjä. Kilpailijoiden logoja ei saa olla näkyvillä. Jaloista on pidettävä huolta, siksi jalkaan puhtaat, siistit asuun sopivat kengät, joilla on hyvä

työskennellä. Pitää myös muistaa, että kengät ovat viimeinen silaus pukeutumiseen. (Lindex Visual Merchandising...2006)

Lindexin haasteena on saavuttaa seuraavat taloudelliset tavoitteet. Tavoitteena on, että Kiertonopeus olisi neljä kertaa vuodessa. Muoti muuttuu jatkuvasti, joten kiertonopeutta lisäämällä mahdollistetaan tarjonnan jatkuva uudistuminen. Se puolestaan tarkoittaa inspiroivia myymälöitä, jotka peilaavat vallitsevaa muotikuvaa ja vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Haasteena on, että Kiertonopeuden lisääminen edellyttää kokonaisvarastojen pienentämistä, nopeampaa tilauskäytäntöä sekä tehokasta toimintaa myymälöissä. Toisena tavoitteena on saavuttaa kestävä myyntikatetaso 56 -57 prosentissa. Nopeampi kiertonopeus vaikuttaa positiivisesti myyntikatteeseen. Haasteena on, että tavoitteen saavuttaminen edellyttää nopeammin vaihtuvia syklejä, myös suurempaa normaalihintaisten tuotteiden myyntiä ja tehokkaampaa sisäänostoprosessia. Kolmas tavoite on nostaa EBITA-marginaali 12 prosenttiin Pohjoismaiden toiminnassa. Korkeampi myyntikate luo mahdollisuuden korkeampaan EBITA-marginaaliin. Haasteena on, että EBITA-marginaalin kasvu on edellyttää kasvavaa myyntiä muuttumattomilla kustannuksilla, hinnanalennuksien vähenemistä, tuotteiden parempaa jakelua, myymälöiden tehokkuuden lisäämistä, yrityksen sisäistä sitoutumista ja huomion keskittämistä edelleen asiakkaaseen. (Lindex Oy 2007)

Edellytykset tavoitteiden saavuttamiseksi ja haasteiden voittamiseksi ovat vahva tuotemerkki ja tehokas viestintästrategia, hyvin koordinoitunut ja muodikkaat mallistot, kattava yrityksen sisäinen sitoutuminen, tehokas liiketoiminta- ja IT-järjestelmä, joka kattaa kaikki alueet sekä inspiroivat ja uutuuksia tarjoavat myymälät. Lindex osallistuu kestäväan kehitykseen, kantaa vastuunsa siitä ja pyrkii aktiivisesti harjoittamaan tervettä liiketoimintaa kaikissa suhteissa. (Lindex Oy 2007)

Yritys ottaa huomioon sekä ympäristön, että tavarantoimittajien työolot. Tämä toteutuu mm. välikäsien lukumäärää vähentämällä sekä toimimalla valmistajiemme lähellä, jolloin yritys saa käsityksen heidän työoloistaan ja ympäristötyöstään. Lindex kantaa vastuun tulevaisuuden ympäristöstä. Tämä

tarkoittaa, että yritys ottaa vastuun ja ajattelee ympäristöystävällisesti kaikissa työvaiheissa. Lindexillä muoti ja ympäristö ovat kaksi hyvin sopusointuista käsitettä. Uskotaan, että ympäristöä voidaan parantaa ilman, että tuotteet tai tuotteiden käsittely tulevat kalliimmiksi. Lindex pyrkii aina valitsemaan ympäristönäkökohdiltaan parhaan tuotteen. Tässä yhteydessä voi olla kyse vaatteissa käytettävien materiaalien välisestä valinnasta, kuljetusmuodon valinnasta tai siitä, millaisia pakkauksia myymälöissämme käytetään. Toiminnalla on aina ympäristövaikutuksia ja meillä on kokonaisvaltainen näkemys yrityksen ympäristö-kysymyksistä. Lindex ei omista yhtään tehdasta, vaan tekee yhteistyötä eri tekstiilivalmistajien kanssa ympäri maailman. Toiminta pohjautuu menettelyohjeeseen, Lindex/BSCI Code of Conductiin, jonka avulla varmistetaan, että tavarantoimittajat tarjoavat työntekijöilleen turvallisen ja varman työympäristön. Työn perustana on ihmisoikeuksien ja kunkin maan kulttuurin ja työskentelytapojen kunnioittaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii yhdessä tavarantoimittajien kanssa luomaan hyvän työympäristön ja ratkaisemaan mahdolliset ongelmat. Lindex on vakuuttunut, että ainut tapa aikaansaada muutoksia on niiden toteuttaminen vähitellen sekä tiedon ja koulutuksen yhdistäminen selkeisiin tavoitteisiin ja niiden kontrollointiin. Yhteistyössä tavarantoimittajien kanssa on saatu aikaan monia parannuksia niiden vuosien aikana, kun Code of Conduct on ollut Lindexin käytössä. (Lindex Oy 2007)

### 7.3 Kohdeyrityksen markkinointi myymälätasolla

#### *Tuotteet*

Myymälän kolme tärkeintä aluetta ovat kampanja-alue, avainalue sekä volyymialue. Jotta asiakasta voidaan menestyksekkäästi ohjata ostoprosessin läpi, on tiedettävä mitkä tuotteet laitetaan esille tärkeimmille alueille. Oikea tuote, oikealla alueella, oikeaan aikaan, oikealla tavalla takaavat menestyksen. Kampanja-alueella esitellään ajankohtaiseen kampanjaan kuuluvia tuotteita. Avainalueella esitellään uutuustuotteita ja volyymialueella tuotteita, jotka ovat perustuotteita joita löytyy myymälästä koko ajan ja joilla on tasaisesti menekkiä.

Kampanja-alueella on monia tarkoituksia. Herätetään asiakkaan huomio ja mielenkiinto, luodaan ajanmukainen ensivaikutelma, esitellään tuotteet selkeästi ja inspiroivasti sekä luodaan mahdollisuus tuoteryhmien väliseen ristiinmyyntiin. Kampanja-alue tulisi sijoittaa sisääntulon kannalta näkyvimmälle alueelle korostamalla tämän hetken pääkampanjaa. Inspiraatiota luodaan esittelemällä asukokonaisuuksia eri tavoilla ja stailaamalla mallinukkeja, käytetään erilaisia kalusteita ja tuodaan kampanjan pääsanoma esiin seinillä sekä julisteissa. (Lindex Visual Merchandising...2006)

Avainalueella herätetään asiakkaan huomio ja saadaan hänet kiinnostumaan tuotteista. Luodaan innostava ensivaikutelma, esitellään tuotteet selkeästi ja luodaan mahdollisuus tuotteiden ristimyyniin. Avainalueet tulisi sijoittaa tärkeimpiin paikkoihin myymälässä, esimerkiksi jokaisen osaston alkuun tai fokuksipisteiden eteen. Pöytiä käytetään tuotteiden esittelyyn mahdollisuuksien mukaan. Luodaan inspiiraatiota esittelemällä erilaisia asukokonaisuuksia. Avainalueella korostetaan tämän hetken pää- tai sivukampanjaa käyttämällä varta vasten hankittuja tuotteita tai käytetään tällä hetkellä valokeilassa olevia tuotteita, korostetaan myymälän ajankohtaisia aktiviteetteja sekä kerrotaan sanoma julisteilla sekä hintakylteillä. (Lindex Visual Merchandising...2006)

Volyymialueella autetaan asiakasta löytämään perustuotteet, tuotteet tuodaan selkeästi esille ja luodaan mahdollisuus vaivattomaan ostamiseen. Volyymialue tulisi sijoittaa asiakkaan kulkureitin varrelle, strategiaan paikkoihin. Kalusteina käytetään pöytiä, pyöröjä sekä koreja. Tuotteet tuodaan selkeästi esille keskittymällä yhteen tuoteryhmään tai tuotteeseen. Hinnat kerrotaan painetuilla hintakylteillä tai paras hinta viestitetään hintakyltillä. (Lindex Visual Merchandising...2006)

Myymälästä löytyy kolmenlaisia tuotteita. Tuotteita, joiden avulla saadaan myymälään tai osastoille kävijöitä ja joiden avulla myös lisätään myymälän kävijämäärää eli asiakasmäärää sekä ostavien asiakkaiden määrää eli ostajaprosenttia. Näiden tuotteiden ominaispiirteisiin kuuluu se, että ne ovat tällä hetkellä erityisen kiinnostavia ja niitä myydään tällä hetkellä paljon ja niillä on hyvä hinta. Tuotteita, joilla luodaan inspiiraatiota myymälään sekä kasvatetaan

myymälän asiakaskohtaista myyntiä. Nämä tuotteet tuodaan esille oikealla tavalla ja ne ovat muodissa, näiden tuotteiden ominaispiirteitä ovat uusimmat trendit, sesongin kuumat tuotteet, yhdistelmätuotteet eli asusteet sekä impulssituotteet esimerkiksi kosmetiikka. Tuotteita, jotka tuottavat voittoa. Näiden tuotteiden ominaispiirteisiin kuuluu avaintuoteryhmät eli mm. housut, rintaliivit, alushousut sekä volyyymi tuotteet, yhteistä näillä tuotteilla on myös hyvä hinta. (Lindex Visual Merchandising...2006)

Tuotteet itsessään ja niiden esillelaittotavat markkinoivat hyvin itseään. Lindexillä on hyvä hinta-laatu suhde. Tuotteiden asettelu vaikuttaa myyntiin todella paljon. Väriyryhmittäin esitellyt tuotteet markkinoivat hyvin, kun asettelu on kohdallaan. Esillelaitto ja myymälän pyörittäminen on ehdottoman tärkeää, jotta saataisiin usein uutuuden tunne ja inspiraatio, sillä uutuudet myyvät hyvin. Inspiroiva asettelu on tärkeää, sillä kun asiakas näkee asukokonaisuuksia, mitä tuotteita voi yhdistellä ja miten niitä voidaan käyttää, saadaan asiakas ostamaan enemmän ja tekemään mahdollisia heräteostoja. Hinta sanoman on myös oltava helposti näkyvillä, jotta asiakas löytää sen vaivatta. Yläripustukset ja pöydät myyvät usein hyvin.

### *Hinnoittelu*

Lindexillä myydään muodikkaita tuotteita halvalla. Hinnoittelu vaikuttaa markkinointiin paljon ja se on tärkeää, koska hinta monesti ratkaisee. Lindex pyrkii myymään tuotteen heti oikealla hinnalla ilman turhia hinnan alennuksia. Hinnoittelussa reagointikyky on parantunut. Pyritään pitämään tuotteet kohtu hintaisina niin, että pysytään kilpailussa mukana ja niin, että asiakkaat ostavat niitä pitämättä niitä liian kalliina. Kilpailun ollessa kovaa hinta ja laatu ratkaisevat, hyvä hinta kannattaa näyttää. Vanhan sesongin on kuitenkin väistettävä uusien tuotteiden tieltä, joten tässä on hyödynnettävä hinnan alennusta. Alennettuja tuotteita myydään myös todella hyvin, koska tuotteet ovat erittäin halpoja ja Lindex mainostaa niitä hyvin.

### *Myymälä ja saatavuus*

Myymälän julkisivu on tärkeää aluetta, siinä on ensimmäinen tilaisuus saada asiakas tulemaan sisälle myymälään. tässä toteutuu ostoprosessin ensimmäinen askel. Lähes puolet myymälään tulevista ihmisistä tekee päätöksensä näyteikkunan ulkonäön perusteella, joten ikkunan somistuksella on saatava heidän huomionsa 3 sekunnissa. Myymälän julkisivulla on useita tarkoituksia. Herätetään asiakkaan huomio ja mielenkiinto sekä saadaan hänet tulemaan sisälle myymälään. Myymälään luodaan raikas ja ajanmukainen ensivaikutelma ja esitellään tuotteet inspiroivalla tavalla. Myymälät ovat Lindexin tärkein myyntikanava. Lindex tekee paljon töitä näyteikkunoiden houkuttelevuuden sekä tuotteiden esille asettamisen eteen, jotta asiakkaalle kohtaamisesta tulisi mahdollisimman mielenkiintoinen ja inspiroiva. (Lindex Visual Merchandising...2006)

Myymälän kolme tärkeintä aluetta ovat kampanja-alue, avainalue sekä volyymialue. Tärkeimmillä alueilla on oltava esillä oikea tuote, oikealla alueella, oikeaan aikaan, oikealla tavalla. Myymälämarkkinoinnissa on onnistuttu asettelussa, esimerkiksi pöydät markkinoivat hyvin tuotteita ja se, että tuotteet esitellään väreittäin myymälässä. Hyvää on siisti ulkoasu niin myymälässä kuin ikkunoissa, siisti myymälä myy jo itsessään. Omat markkinointimateriaalit, ikkunat, somistus, selvät ja näkyvät hintakyltit sekä asiakaspalvelu ja henkilökunta esimerkiksi pukeutumisellaan ovat tärkeä osa myymälämarkkinointia. Myymälä pääasiallisesti markkinoi itseään hyvin. Huonoksi koettiin se, että myymälässä on välillä liikaa tavaraa ja liikaa tarjouksia sekä liikaa päällekkäisyyttä tarjoustensa kanssa. Sekavuutta mainontaan tuo samanaikaiset erilaiset alennukset ja klubi tarjoukset, jolloin on usein liikaa kylttejä ja erilaista informaatiota, joka sekoittaa asiakkaan.

### *Markkinointiviestintä*

Lindexin mainonta on raikasta, naisellista sekä trendikästä. Lehti ja televisio mainonta on selkeää, mutta myymälämarkkinointi on sekavaa. Lindexin

mainonnan näkyvyys on yleisesti huono ja sen pitäisi olla näkyvämpää. Näkyvyys Raumalla on kuitenkin hyvä kun verrataan isompiin kaupunkeihin, joissa tarjonta on laajempi ja se vaikuttaa näkyvyyteen. Lindexillä on ollut todella vähän mainontaa aikaisempina vuosina. Televisiomainonta toi esiin ristiriitaisia ajatuksia, sillä mainoksia pidettiin toisaalta melko laimeina ja taas toisaalta todettiin, että ne tavoittavat potentiaaliset asiakkaat ja että ne ovat olleet hyviä ja näkyviä. Televisio mainos tavoittaa suuren osan asiakkaista ja siksi siihen pitäisi panostaa jatkossakin. Näkyvyyden kannalta positiivista on ollut hyvä televisio mainonta kampanjoiden aikana. Näkyvyyttä on myös lisännyt Mtv 3:lla ja sanomalehdissä ollut iso kampanjamainos sekä se, että Lindex oli lokakuussa mukana esim. rintasyöpäkampanjassa, jota mainostettiin naisten lehdissä. Lehti mainos on myös ollut hyvä ja tuonut asiakkaita Lindexille. Lindexin Markkinoinnin todettiin parantuneen verrattaessa edellisiin vuosiin.

Ikkunat ovat erittäin vaikuttava markkinoinnin väline. Ikkunat ovat ensimmäinen asia mitä asiakas näkee, joten niiden pitäisi vaikuttaa pistävästi asiakkaisiin ja herättää mielenkiintoa. Hieno, huoliteltu ikkuna nostaa Lindexin arvoa ja antaa hyvän kuvan liikkeestä. Ikkunoihin panostetaan paljon Lindexillä. Ikkunoiden perusteella moni asiakas poikkeaa myymälään vaikka olisi vain ohikulku matkalla. Ikkunoilla houkutellaan asiakkaat sisään ja sitten voidaan esitellä muutamassa sekunnissa sesongin trendit ja hyvät hinnat sekä meneillään oleva kampanja. Monet asiakkaat kysyvät juuri ikkunalla olleista tuotteista ja siksi ikkunatuotteet pitää olla helposti löydettävissä.

Markkinoinnin välineitä ovat mainokset, ikkunat, myymälä, kupongit, klubi-posti sekä kampanjat ja muut tarjoukset. Markkinoinnissa käytettäviä kanavia on monia; tv, posti, sähköposti, lehdet, myymälä, ikkunat sekä katustoppari.

Lindexin hyödyntämät mainontakanavat ovat olleet hyviä. Parhaat mainontakanavat ovat olleet televisio ja lehti. MTV3 ja Nelonen ovat todella hyviä mainontapaikkoja, koska ne tavoittavat asiakkaat, televisio mainokset ovat olleet tyylikkää ja toimivia kuten myös lehdet. Kupongit ovat olleet tosi myyviä ja Lindex klubi ja klubiposti. Lindex-klubilaisille suunnattu mainonta tavoittaa hyvin klubilaiset, koska mukana on alennus kuponkeja. Ulkomainokset kuten



ständi muistuttavat asiakkaita olemassa olostamme. Lindexin mainonta tavoittaa potentiaaliset asiakkaat, mutta parantamisen varaa löytyy. Mainonta tavoittaa ainakin klubiasiakkaat, mutta sen pitäisi tavoittaa myös muut jotta saataisiin uusia asiakkaita.

#### 7.4 Kohdeyrityksen suhdemarkkinointi

Lindex klubilaiset ovat erittäin tärkeä markkinoinnin kohde. Asiakas-suhdetoiminta on todella tärkeää ja aktiivista ja sitä pidetään erittäin tärkeänä osa Lindexin markkinointia. Lindex klubi on ollut toimiva ja saa asiakkaat ostamaan enemmän. Tätä kautta voidaan antaa esimerkiksi vinkkejä ja inspiraatiota tuotteista. Klubi asiakkaat saavat tietää kaiken tarjouksista ja alennuksista heti niiden alkaessa tai mahdollisesti myös ennen. Klubiposti tuo asiakkaita myymälään, moni asiakas odottaa klubipostia. Vakioasiakkaat ovat erittäin tärkeitä Lindexille ja siksi näiden kohdalla pitää joustaa esimerkiksi varausajoissa sekä alennuskupongeissa, esimerkiksi kupongin unohtuessa kotiin voidaan alennus antaa heidän kohdallaan klubikorttia vastaan. Asiakkaat, jotka ovat saaneet hyvää palvelua ja ovat tyytyväisiä tuotteisiin varmasti kertovat tästä eteenpäin. Osa asiakkaista on tarjouksiin ja markkinointiin tyytyväisiä, mutta on myös paljon niitä, jotka kokevat sen kovin sekavaksi. Markkinointi voisi olla yksinkertaisempaa eli ei niin paljon erilaisia kuponkeja sekä muita tarjouksia.

## 8 YHTEENVETO JA POHDINTA

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Lindex ketjun markkinointia ketjutasolla sekä myymälätasolla. Tutkitaan markkinoinnin tarpeellisuutta ja vaikutusta myymälään, asiakkaisiin, myyntiin sekä yrityksen kannattavuuteen. Keskeinen aihe tutkimukselle oli ketjumarkkinointi. Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää mahdollisia myymälätason kehittämideoita, joista olisi

tulevaisuudessa hyötyä kohdeyritykselle. Tässä tutkimuksessa pyrittiin havainnoimalla sekä keskustelemalla selvittämään yrityksen vahvuudet ja heikkoudet niin myymälämarkkinoinnissa kuin ketjunmarkkinoinnissa.

Tutkimuksen teoriaosassa käsiteltiin erikoiskauppaa, sen toimintaa ja ominaisuuksia sekä sen tämän hetkistä tilannetta ja kehittymistä. Teoriassa kerrottiin myös markkinoinnin kilpailukeinoista, joita ovat tuotteet, hinnoittelu, saatavuus sekä markkinointiviestintä. Teoriaosassa käsiteltiin myös ketjunmarkkinointia niin ketju- kuin myymälätasolla sekä kaupan ketjuuntumista. Tutkimuksen empiirisessä osassa tutkittiin kohdeyrityksen markkinointia viitekehysten mukaisesti sekä pohdittiin kehittämismahdollisuuksia. Teoriaosassa käsitellyt asiat tukivat tutkimustuloksia ja vastaavuus saatuihin tuloksiin oli hyvä. Viitekehys oli hyvä ja vastasi opinnäytetyöni sisältöä ja toimi hyvin saatujen tutkimustulosten esittämisessä.

Erikoiskauppa hakeutuu erilaisiin kaupallisiin keskuksiin kuten kaupunkien ja kuntien keskustoihin, kävelykaduille, kauppakeskuksiin ja erilaisiin kauppakeskittyymiin. Mikä on markkinoinnissa näkyvyyden kannalta erittäin tärkeää. Ikkunat ovatkin erittäin vaikuttava markkinoinnin väline ja siksi Lindex tekee paljon töitä näyteikkunoiden houkuttelevuuden sekä tuotteiden esille asettamisen eteen, jotta asiakkaalle kohtaamisesta tulisi mahdollisimman mielenkiintoinen ja inspiroiva. Tuotteet itsessään ja niiden esillelaittotavat markkinoivatkin hyvin itseään. Myymälään pyritään luomaan raikas ja ajanmukainen ensivaikutelma ja esitellään tuotteet inspiroivalla tavalla, jotta ne markkinoisivat hyvin itse itseään.

Hyvällä asiakaspalvelulla ja asiantuntevalla henkilöstöllä on myös tärkeä asema markkinoinnin kannalta. Asiakkaiden saamat hyvät kokemukset markkinoivat yritystä niin nykyisten asiakkaiden kesken kuin mahdollisten uusien asiakkaidenkin. Asiakassuhdetoiminta on todella tärkeää ja aktiivista ja sitä pidetään erittäin tärkeänä osa Lindexin markkinointia. Lindex klubi on ollut toimiva ja saa asiakkaat ostamaan enemmän.

Vaatekaupan tahti on viime vuosina kiihtynyt ja kilpailu koventunut, mallistot vaihtuvat nopeasti ja sesonkeja on vuodessa useita. Varsinkin ulkomaisten ketjujen tuotevalikoima vaihtuu nopeassa sykliässä. Tämän vuoksi on markkinointia kehiteltävä koko ajan, jotta pysytään kilpailussa mukana. Kilpailun ollessa kovaa pystytään hinnalla reagoimaan kilpailuun. Lindexillä on paljon tarjouksia, joita lähetetään melko usein klubilaisille vaikka pyritään siihen, että tuote myydään heti oikealla hinnalla ilman turhia hinnan alennuksia.

Lindexin hyödyntämät mainontakanavat ovat yleisesti olleet hyviä. Parhaat mainontakanavat ovat olleet televisio ja lehti. Televisio mainonta on ollut paras tapa tavoittaa kohderyhmä. Televisio mainoksista oltiin henkilökunnan kesken monta mieltä, toisaalta niitä pidettiin melko laimeina ja taas toisaalta todettiin, että ne tavoittavat potentiaaliset asiakkaat ja ovat olleet hyviä sekä näkyviä. Lehtimainokset ovat myös tehneet vaikutusta ihmisiin ja saaneet tulemaan ostoksille.

## 9 MYYMÄLÄTASON KEHITTÄMISIDEOITA

Lindexin tulisi kehittää strategisten kampanjoiden kestoja ja jatkuvuutta sekä kampanjasuunnittelua eli kehittää tuotteita ja kampanjoiden ajoituksia. Lindexin yleinen strateginen tavoite onkin vahvistaa brändin asemaa eli parantaa pitkän traifiikin kehitystä. Lindexin tulisi myös puolustaa vahvaa asemaa alusvaatemyyjänä ja yrittää tehdä siitä vieläkin vahvempi sekä kehittää lasten osastoja ja tuotteita.

Lindexin markkinoinnissa parantamisen varaa löydettiin seuraavista asioissa; selkeät pitkän tähtäimen tavoitteet eikä hätiköityjä reagoiteja. Fashion report kampanjan tulisi uudistua. Koska Fashion report lehti raportoi sesongin muodista, se voisi ilmestyä useammin. Lehdessä voisi olla vielä enemmän tietoa muodista ja

ajankohtaisista trendeistä. Lindexin tämän hetkisen keulakuva Emma Wiklundin tilalle uusi kasvo, sillä keulakuva on ollut liian kauan sama.

Lindexillä on liikaa tarjouksia ja kampanjoita, liikaa päällekkäisyyttä, liian usein lähetetään klubipostia, Alennuskuponnit ja muut alennukset ovat sekavia. Mainokset ovat kauniita ja toimivia, mutta niissä ja mainoslehdissä on usein tuotteita, joita ei ole kaikissa myymälöissä. Mainostettavien tuotteiden pitäisi olla saatavilla joka myymälässä ja niitä tulisi olla riittävä määrä. Lindexin tarjousten ja etujen markkinoinnista tulisi tehdä yksinkertaisempaa, kupongeista voisi luopua ja keksiä jonkun muun keinon etujen lähettämiseksi kanta-asiakkaille, koska nykyinen liiallinen kuponkien määrä sekä samanaikaisesti myymälästä löytyvät muut tarjoukset sotkevat asiakkaita.

Kylttimateriaaleja tulisi kehittää ja uudistaa. Kyltitykset ovat välillä todella sekavia. Silloin kun on monia tarjouksia samaan aikaan, tuntuu kuin hukkuisi kylttimereen ja asiakkaatkaan eivät enää huomaa tarjouksia tai alennuksia, koska sekavuuden takia tarjoukset hukkuvat toinen toisensa taakse. Kyltityksissä ja ikkunoissa tulisi kehittää esillepanoa visuaalisesti paremmaksi.

Pitäisi keskittyä enemmän myymälän eri alueiden esillelaittoon, jotta asiakkaille tulisi usein uutuuden tunne ja he saisivat innostuksen muun muassa heräteostoihin. Kampanja-alueen tulisi ainakin olla inspiroiva ja täytetty ja lisäksi on pidettävä huolta esillelaitosta niin, että tuotteet todella myyvät.

Ristiinmyyntiä osastojen kesken ja niiden sisällä tulisi parantaa esimerkiksi henkilöstön avulla niin, että myyjät paremmin esittelisivät asiakkaille erilaisia vaihtoehtoja ja matsaavia tuotteita sekä asukokonaisuuksia. Esimerkiksi jos asiakas ostaa hameen, niin tulisi myös esitellä esimerkiksi sukkahousuja. Erilaisista tarjouksista pitäisi muistaa kertoa kassalla, jotta mahdollisimman moni asiakas niistä olisi tietoinen ja kertoisi myös eteenpäin ja että moni asiakas hyödyntäisi tarjoukset, jolloin usein asiakas ostaa enemmän. Tuotteet, jotka asiakkaan on helppo ostaa, tulisi muistaa sijoittaa kassan lähelle, jotta asiakkaat lisääisivät näitä ostoksiinsa vuoroa odotellessaan.

Lindex klubin tarkoitus on rakentaa vahva suhde asiakkaisiin, jotta he haluavat tulla useammin myymälään ja ostaa enemmän, siksi ostamisesta pitäisi tehdä helpompaa tarjoamalla houkuttelevia maksutapoja sekä vahvistaa Lindexin muotikuvaa. Lindex klubia tulisi kehittää uudella ilmeellä, lisäämällä muotia ja inspiraatiota. Lindex klubi tarjouksia eli postitusta tulisi myös kehittää sekä sitä miten ja kenelle niitä lähetetään, koska tällä hetkellä asiakkaat saavat tiedon eri kanavien kautta. Toiset saavat tiedon sähköpostitse, toiset kirjeen postitse tai viestin puhelimeen ja jotkut klubilaiset eivät saa tarjousta sisältävää tiedotetta tai kirjettä lainkaan. Oikea tuote, oikea paikka, oikea aika, oikea esittely varsinkin silloin kun klubiasiakkaille on lähetetty kuponki, sillä tällöin on keskityttävä joka osastolla siihen, että myytäisiin kalliita tuotteita. Tulisi myös varmistaa, että eturipustuksilla ja pöydillä on muotituotteita ja lisätä aina pöydille oheistuotteita, jotka parantavat myyntiä. Pitää myös muistaa nopea täyttö sekä hyvä organisointirutiini.

Lindexin tulisi saada lisää näkyvyyttä. Kehittämistä olisi myös ulkomainonnassa sekä suhdetoiminnan aktiivisemmassa käytössä. Televisiota pitäisi hyödyntää enemmän, myös lehtimainontaa pitäisi olla enemmän, sillä asiakkaita tulee huomattavasti enemmän myymälään kun on ollut esimerkiksi lehdessä lehti-ilmoitus. Myös muotilehtiin pitäisi laittaa Lindexin mainoksia ja tuotteita lisää. Lindexin näkyvyyttä voitaisiin parantaa myös kuvastojen avulla. Lindexin nettisivut vaativat joitakin parannuksia ja uusiutumista, niitä tulisi päivittää useammin ja piristää niiden ilmettä. Niistä voisi tehdä trendikkäämmät.

Tutkimus voitaisiin toteuttaa uudestaan jonkun ajan kuluttua, jolloin saataisiin tietää onko kohdeyrityksen markkinointi kehittynyt ja tutkimuksessa esiin tulleet puutteet ja heikkoudet korjattu. Jatkotutkimuksia aiheesta voisi myös tehdä. Jatkotutkimuksissa voitaisiin esimerkiksi tutkia asiakastytyvääisyyttä tai ketjumarkkinointia jollakin muulla erikoiskaupan alalla.

## LÄHTEET

Armstrong, G. & Kotler, P. 2005. Marketing: an introduction. New Jersey, USA.

Armstrong, G. & Kotler, P. 2004. Principles of marketing. New Jersey, USA.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Oy Edita Ab.

Butterfield, L. 1999. Excellence in Advertising. 2 th edition. Woburn: Butterworth-Heinemann.

Brassington, F. & Pettitt S. 2005. Essentials of Marketing. Harlow: Prentice Hall.

Brassington, F. & Pettitt, S. 2000. Principles of marketing. London. Iso-Britannia.

Davis, M.P. 1997. Successful Advertising: Key Alternative Approaches. Wiltshire: Redwood Books.

Erikoiskaupan kuvaus. 2007. [verkkodokumentti] Erikoiskaupan liitto-Erikoiskauppa Suomessa. [Viitattu 16.2.2007.] Saatavissa: <http://www.erikoiskaupanliitto.fi/kuvaus.htm>

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.

Hakala, J. 2004. Opinnäyteopas ammattikorkeakouluille. Helsinki: Gaudeamus.

Hatton, A. 2000. The definitive guide to marketing planning. Iso-Britannia.

Havumäki, H. & Jaranka, E. 2006. Kauppa – toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. Hurme, H. 2001 Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino oy.

Hukka, M. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu – ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ihanus, M-L. 2007. Bisnesmalli auttaa maailmalle. Talous Sanomat. IT viikko. Torstai 8.3.2007.

Iissalo, T. 2007. Kehittyvä kauppa 2 -2007. Taistelu ikäluokista alkaa. Sivut 30 - 32.

Iissalo, T. & Kilgast, R. 2007. Kehittyvä kauppa 1-2007. Tulevaisuuden kauppa tuottaa elämyksiä. Sivu 42.

Iissalo, T. & Kilgast, R. 2007. Kehittyvä kauppa 1 -2007. Iittala menee asiakkaan luo. Sivu 43.

Isokangas, J. & Kinkki S. 2004. Yrityksen perustoiminnot. Vantaa: WSOY.

Isoviita, A. & Lahtinen, J. 1993. Vähittäiskaupan markkinointi. Tampere: Avaintulos Oy. Neljäs täysin uudistettu painos.

Isoviita, A. & Lahtinen, J. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Isoviita, A. & Lahtinen, J. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Avaintulos Oy.

Isoviita, A. Lahtinen, J. & Hytönen, K. 1995. Markkinoinnin kilpailukeinot. Kokkola: KP Paino.

Isoviita, A. Lahtinen, J. & Hytönen, K. 1991. Markkinoinnin erityistoiminnot. Tampere: Avaintulos Oy. Neljäs täysin uudistettu painos.

Jaakkola, A. 2007. Kehittyvä kauppa 2 -2007. K-kauppias tekee maalit. Sivu 29.

Kaartinen, T. 2004. Luentomuistiinpanot: Markkinointiviestintä. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Syksy 2004.

Kaartinen, T. 2007. Luentomuistiinpanot. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Kevät 2007.

Kauppakeskusten myynti kasvoi selvästi. 2007. Talous Sanomat. Keski viikko 7.3.2007. n:o 46.

Kilpailuvirasto. 2007. [verkkodokumentti] Kilpailuvirasto. [Viitattu 16.2.2007] Saatavissa: <http://www.kilpailuvirasto.fi/cgi-bin/suomi.cgi?sivu=ratk/r-2000-67-0562>

Kivikangas, T. & Vesanto, U. 1998. Markkinoinnin perusteet. Porvoo: WSOY.

Koskela, K. & Santasalo, T. 2003. Vähittäiskauppa Suomessa. Helsinki Hakapaino Oy.

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi. Porvoo: WSOY.

Koukkari, T. 2003. Suomen erikoiskaupan vapaaehtoiset ketjut. Helsinki: Oy Edita Ab.

Laakso, S. 2006. Kesko-konsernin henkilöstö- ja sidosryhmälehti Kaupantekijä. 4-2006. Kilpailu pakottaa kehittymään, sivu 12.

Laakso, S. 2006. Kesko-konsernin henkilöstö- ja sidosryhmälehti Kaupantekijä 4-2006. Kilpailua asiakkaan valinnoista. Sivu 13.



Lampikoski, K., Suvanto, P. & Vahvaselkä, I. 1997. Markkinoinnin menestystekijät. Porvoo: WSOY.

Lindblom, A. & Kautto, M. 2005. Ketju – kaupan ketjuliiketoiminta. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Lindblom, A. 2007. Kehittyvä kauppa 2 -2007. Kaupan menestys pohjautuu kokonaisvaltaiseen ja laadukkaaseen tutkimukseen ja koulutukseen. Sivu 24.

Lindex Visual Merchandising Every Day. 2006. Lindex ketjun esite/kirja.

Lindex Oy. 2007. [verkkodokumentti] Lindex. [Viitattu: käyty useaan otteeseen välillä tammikuu- huhtikuu 2007] Saatavissa: [Http://www.lindex.fi/](http://www.lindex.fi/)

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.

Lundström, E. & Poikonen, M. 2006. Satakunnan ammattikorkeakoulun opinnäytetyö.

Neilimo, K. 2007. Kehittyvä kauppa 1 -2007. Informaatiotyötä monella kanavalla. Sivu 5.

Nieminen, T. 2004. Visuaalinen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Piponius, L. 2006. Kesko-konsernin henkilöstö- ja sidosryhmälehti Kaupantekijä 4 -2006. Näkymätön näkyväksi – miten aineettomilla voimavaroilla tehdään tulosta. Sivu 27.

Pöllänen, J. 1997. Kanta-asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi – markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen – Hehkeys- ja ilahduttamis-markkinointi. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.

Rope, T. 1995. Markkinointiosaaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Salonen, K. & Vahvaselkä, I. 1994. Kaupan markkinointi. Porvoo: WSOY.

Santasalo T. & Hintsanen S. 1992. Vähittäiskauppa Euroopassa. Helsinki: Painopörssi Oy.

Silverman, D. 1994. Interpreting Qualitative Data. India Pvt Ltd: SAGE publications.

Soininen, K. 2007. Kehittyvä kauppa 1 -2007. Lisää tehoa markkinointiin. Sivut 52- 53.

Suomalainen, S. 2007. S-ryhmän ammattilehti Ässä 1 -2007. Hyvän olon kauppa kiihtyy. Sivu 19.

Suomalainen, S. 2007. S-ryhmän ammattilehti Ässä 3 -2007. Asiakas ei maksa tyhjästä. Sivu 22.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä – merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.