



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Päivi Halonen

# Brändianalyysi markkinointistrategian työkaluna

## Case: Helsinki Outlet

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Vestonomi YAMK 2019-20

Vaatetusalan tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

17.10.2020.

Tekijä(t) Otsikko	Päivi Halonen Brändianalyysi markkinointistrategian työkaluna
Sivumäärä Aika	60 sivua + 3 liitettä 17.10.2020
Tutkinto	Vestonomi YAMK
Tutkinto-ohjelma	Vaatetusalan tutkinto-ohjelma
Ohjaaja(t)	Raija Hölttä, yliopettaja, Metropolian Ammattikorkeakoulu Johanna Haltia, toimitusjohtaja, Helsinki Outlet Operation
<p>Kehittämistyö on analyysi Helsinki Outletin brändistrategiasta ja sen tuloksena muodostuu Helsinki Outletin markkinointistrategia ja asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelma. Kehittämistyöni rakentaa kuvan Helsinki Outletin brändi-identiteetistä ja siitä, kuinka se toteutuu asiakaskokemuksena, hinnoittelustrategiassa sekä visuaalisessa viestinnässä. Tutkimus avaa outletin käsitettä ja esittelee muutamia outlet-keskuksia Euroopassa. Kehittämistyö kuvaa Helsinki Outletin asemaa markkinoilla, sen kilpailuasetelmaa ja brändin vahvuuksia sekä heikkouksia SWOT-analyysin kautta. Se luo kuvan brändin erilaisista kohderyhmistä, asiakassegmenteistä ja kiinnostuksen kohteista.</p> <p>Kehittämistyön tutkimuskysymykset liittyvät sekä tutkittavaan ilmiöön että sen tuloksiin. Tutkimuskysymyksenä kehittämissuunnitelmassa on, millainen on Helsinki Outletin brändistrategia. Toinen tutkimuskysymys liittyy brändistrategian jalkauttamiseen: ketkä ovat Helsinki Outletin asiakkaat ja kuinka brändistrategia toteutuu asiakaskokemuksena. Kolmas tutkimuskysymys liittyy sekä strategiaan että brändin tulevaisuuteen: millainen on brändin jatkuvan kehittämisen suunnitelma brändin markkinoinnin, asiakaskokemuksen ja kilpailuasetelman vahvistamiseksi.</p> <p>Kehittämistyöni on tapaus- eli case-tutkimus, joka käyttää monipuolisesti eri tavoin hankittua tietoa ja tutkii tiettyä tapahtumaa tässä ajassa. Kehittämistyöni tavoitteena on kuvata ja tulkita brändistrategiaa ja sen vaikutuksia rajatussa ympäristössä eli Helsinki Outletissa, käyttäen menetelmänä tieteellistä havainnointia, mystery shopping -tutkimusta, vertailevaa tutkimusta sekä puolistrukturoitua asiantuntijahaastattelua. Kehittämistyöni lähestymistapa on yhdistelmä kvalitatiivista eli laadullista ja kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Tutkin kehittämissuunnitelmassa brändistrategiaa, kilpailija-asetelmaa sekä kohderyhmää kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla. Asiakaskokemuksen mittaamisessa, hintavertailun ja tulosten tarkastelun tutkimuksessa käytän kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittavat, kuinka brändin arvot, asiakaslupaukset sekä strategia toteutuu asiakaskokemuksena ja kuinka brändin hintastrategia toteutuu. Tuloksena rakentuu markkinoinnin jatkuvan kehittämisen suunnitelma, joka luo pohjan brändin digitaaliselle strategialle, verkkokaupalle sekä uudelleenlaiselle brändijohtamiselle tarinankerronnan keinoin. Tutkimus paljastaa brändimielikuvan tutkimisen haasteet rakenteella olevasta brändistä sekä tarpeen tutkia lisää sen kohderyhmiä ja kirkastaa sen brändiviestintää.</p>	
Avainsanat	brändi, brändianalyysi, outlet, markkinointi, asiakaskokemus

Author(s) Title	Päivi Halonen The Brand Analysis as a Tool for Marketing Strategy
Number of Pages Date	60 pages + 3 appendices 17th October 2020
Degree	Master of Culture and Arts
Programme	Master's Degree Programme in Fashion and Clothing
Instructor(s)	Raija Hölttä, Principal Lecturer, Metropolia Johanna Haltia, CEO, Center Director, Helsinki Outlet Operation
<p>This thesis is an analysis of the brand strategy of Helsinki Outlet and as an outcome it creates Helsinki Outlet's marketing strategy and development plan for improving the customer experience. The aim of the study was to examine the brand strategy of Helsinki Outlet and how the strategy is implemented in customer experience, pricing and in visual communication. The thesis also defines <i>outlet</i> as a term and reviews a few famous outlet centers in Europe. Helsinki Outlet's position in the market and competitive environment, strengths, weaknesses, threats and opportunities are presented by using SWOT-analysis. The thesis also defines the main customer groups, silos and customers keen interests.</p> <p>The research questions are related to the brand as a phenomenon and to the results of the brand analysis. The main research questions are: what is the Helsinki Outlet's brand strategy, who are the main customers and how is the brand strategy accomplished as customer experience. The final question is related to marketing and to the future key development areas of the brand: What kind of brand development plan does the brand have for constantly developing the marketing, customer experience and competitive position.</p> <p>The approach of this thesis is case study. The case study is defined as the study in which the researcher uses a variety of methods to collect the data focusing on a certain, limited case. The aim of this study was to describe and interpret the brand strategy in a limited environment, in this case; The Helsinki Outlet. The scientific approach is the combination of qualitative research and quantitative research. The qualitative methods used were observation, Mystery Shopping and half structured interview. In measuring and analysing the results of the customer experience and in the price comparison, the quantitative methods were used.</p> <p>The results show how the brand strategy is accomplished in brand identity, value, brand promise, customer experience and in pricing. As a result a strategy plan was created that forms the basis for the marketing, ecommerce and digital strategy as well as brand storytelling. The research also exposed the challenges of examining a new brand in market. It also created the need to study the main customer groups further and to integrate the brand image and communication in marketing.</p>	
Keywords	brand analysis, outlet, marketing, customer experience

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kehittämistehtävän lähestymistavat ja menetelmät	2
2.1	Analyysityön tavoitteet ja päävaiheet	2
2.2	Tapaus- eli casetutkimus	3
2.3	Kvalitatiivinen eli laadullinen ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus	3
2.4	Kehittämistyön käsitteitä	5
2.5	Markkinoinnin integraatio	7
2.6	Kehittämistyön aineistonkeruumenetelmät	7
2.6.1	Havainnointi	7
2.6.2	Puolistrukturoitu asiantuntijahaastattelu	8
2.6.3	Kyselytutkimus eli survey	8
2.6.4	Vertaileva tutkimus	9
3	Helsinki Outletin yritysesittely	10
4	Outletin toimintaperiaatteet	13
4.1	Outlet-myymälän hyödyt osana kestäväää kehitystä	13
4.2	Esimerkkejä Outlet-keskuksista Euroopassa	14
4.2.1	Stavanger Norwegian Outlet	14
4.2.2	The Mall of Firenze	15
4.2.3	McArthurGlen Designer Outlet Roosendaal	16
5	Helsinki Outletin brändi-identiteetti	18
5.1	Brändin määritelmä	18
5.2	Brändiviestinnän äänensävy eli tonaliteetti	18
5.3	Brändin visio	21
5.4	Brändin missio	21
5.5	Helsinki Outletin arvot	22
5.6	Helsinki Outletin omistajan Ådne Søndrål in haastattelu	23
6	Helsinki Outletin SWOT-analyysi	24
7	Kilpailija-analyysi	28
7.1	Zsar Outlet	28
7.2	Pääkaupunkiseudun muut outlet-myymälät	30
7.3	Lähimmät ostoskeskukset pääkaupunkiseudulla	30

7.4	Kilpailija-asetelma	31
8	Hintastrategia ja hintavertailututkimus	34
9	Kohderyhmä	35
10	Asiakaskokemus	38
10.1	Mystery shopping -tutkimus	39
10.2	Mystery shopping tutkimuksen kyselylomake sekä sisältö	40
11	Tutkimuksen tulokset ja jatkuvan kehittämisen suunnitelma	42
11.1	Brändianalyysin tuloksena omnichannel -strategia	43
11.2	Kohderyhmäintegraatio	43
11.3	Markkinointiviestinnän integraatio	44
11.4	Storytelling brändijohtamisen työkaluna	45
11.5	Mystery shopping -tutkimuksen tulokset	46
11.6	Hintavertailututkimuksen keskeisimmät tulokset	53
11.7	Hintavertailututkimuksen jatkumo ja viestintä myymälöille	53
12	Pohdinta	55
Liitteet		
Liite 1. Haastattelukysymykset		
Liite 2. Hintavertailututkimuksen taulukko		
Liite 3. Mystery shopping -tutkimuksen kyselylomake		

## 1 Johdanto

Aloitin Helsinki Outletin markkinointijohtajana 17. maaliskuuta 2020, juuri kun koronatilanteen vuoksi lähes koko Suomi vetäytyi etätöihin ja koululaiset etäopiskeluun. Vähittäiskauppa lamaantui, myymälät joutuivat sulkemaan ovensa tilapäisesti. Helsinki Outlet oli avannut ovensa vasta 4,5 kuukautta aiemmin ja oli brändinä vasta lanseerausvaiheessa. Tämä aiheutti pakottavan tarpeen kirkastaa Helsinki Outletia brändinä ja kerrata sen visio, missio, positio ja asiakaslupaus. Oli keskityttävä sen vahvuuksiin, mahdollisuuksiin ja kirkastettava koko brändistrategia ja osittain muokattava brändiä uudelleen, jotta se menestyisi mahdollisimman hyvin ”uudessa normaalissa” kilpailutilanteessa.

Oman brändin tutkimus on asia, jota ei brändiä rakennettaessa ja kehittäessä voi ohittaa. Koska brändi on kuluttajan kokemaa lisäarvoa toimialan muihin tuotteisiin tai yrityksiin nähden, kuluttajan mielessä oleva brändimielikuva on ratkaiseva tekijä, kun seurataan brändin rakentamisella asetettujen tavoitteiden toteutumista ja suunnitellaan tulevaisuuden markkinointitoimenpiteitä ja investointeja. (Laakso 2004, 109.)

Tämä tutkimus on analyysi Helsinki Outletin brändistrategiasta ja sen tuloksena muodostuu Helsinki Outletin markkinointistrategia ja asiakaskokemuksen kehittämissuunnitelma. Outlet-keskus tai outlet-myymälät ovat varsin nuori konsepti Suomessa. Helsinki Outlet on avattu marraskuussa 2019 ja on järjestyksessään toinen outlet-keskus Suomessa ja ensimmäinen pääkaupunkiseudulla. Tutkimus avaa Helsinki Outletin markkinointistrategiaa, brändi-identiteettiä, sen kilpailuasetelmaa, vahvuuksia ja luo alustan brändin, tunnettavuuden ja asiakaskokemuksen jatkuvalla kehittämiselle. Tutkimuksen asiantuntijahaastattelu avaa Helsinki Outletin perustajan visioita sekä arvoja brändi-identiteetin takana, mitkä asiat ovat vaikuttaneet konseptiin ja millaisen sen tulevaisuus nähdään.

Kehittämistyöni rakentaa kuvan Helsinki Outletin brändi-identiteetistä ja siitä, kuinka se toteutuu asiakaskokemuksena, hinnoittelustrategiassa sekä visuaalisessa viestinnässä. Se hahmottaa kuvan brändin erilaisista kohderyhmistä ja ryhmätietouden kehittämisestä ja hyödyntämisestä tulevaisuudessa.

Tutkimus avaa käsitettä outlet-keskus. Se kuvailee ja esittelee outlet-keskuksen, mitkä ovat sen tunnusomaiset piirteet. Tutkimus avaa myös outlet-keskusten tulevaisuutta ja

roolia muodin vähittäiskaupan kestävässä kehittämisessä sekä osana vastuullista muotikauppaa. Tutkimuksen tuloksena syntyvä kehittämissuunnitelma selkeyttää Helsinki Outletin markkinointistrategiaa ja sen asemaa uudessa koronan jälkeisessä markkinatilanteessa.

## 2 Kehittämistehtävän lähestymistavat ja menetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on luoda brändianalyysi Helsinki Outletille, joka kuvaa Helsinki Outletin brändistrategian, konseptin, kilpailija-asetelman ja asiakaskokemuksen. Tutkimuksen tavoitteena on luoda brändianalyysin tuloksena jatkuvan kehittämisen suunnitelma brändin markkinoinnin, asiakaskokemuksen sekä kilpailuasetelman vahvistamiseksi.

Kehittämistyön tutkimuskysymykset liittyvät sekä tutkittavaan ilmiöön että sen tuloksiin. Tutkimuskysymyksenä kehittämistyössä on, millainen on Helsinki Outletin brändistrategia. Toinen tutkimuskysymys liittyy brändistrategian jalkauttamiseen: ketkä ovat Helsinki Outletin asiakkaat ja kuinka brändistrategia toteutuu asiakaskokemuksena. Kolmas tutkimuskysymys liittyy sekä strategiaan että brändin tulevaisuuteen: millainen on brändin jatkuvan kehittämisen suunnitelma brändin markkinoinnin, asiakaskokemuksen ja kilpailuasetelman vahvistamiseksi.

### 2.1. Analyysityön tavoitteet ja päävaiheet

Analyysityö rakentaa perustan strategioiden luomiselle, toteuttamiselle ja kehittämiselle. Se kehittää itse brändin lisäksi brändin ymmärrystä yrityksen toimintakentässä ja ymmärrystä brändin ja sen toimintaympäristön vuorovaikutuksesta. Se itsessään kehittää strategista johtamista organisaatiossa ja luo edellytyksiä yhteisen strategisen näkemyksen synnyssä. (Kamensky 2008, 120.) Analyysityö on haastava ja syvää luotaava prosessi, joka jakautuu kolmeen eri päävaiheeseen; valmisteluvaiheeseen, päätöksentekovaiheeseen ja toteutusvaiheeseen. Aluksi määritellään analysoitava alue ja määritellään ongelma, mitkä ovat analyysin tavoitteet ja mitä hyötyä analyysillä tavoitellaan. Analyysin kohde on myös tärkeää rajata, jotta tarkastelu johtaa riittävän oikeisiin johtopäätöksiin. (Kamensky 2008, 124.) Esimerkiksi asiakaskokemuksen jättäminen pois brändianalyysistä voisi johtaa vääristyneeseen kuvaan brändimielikuvasta ja asemasta markkinoilla tai rajaamaton SWOT-analyysi antaisi liian ympäröiväitä vastauksia, joista olisi vaikea tehdä markkinoinnin kehittämissuunnitelmaa.

Analyysityön toinen vaihe on tiedon hankinta eli aineistonkeruu. Oikea tietopohja on hyvin kriittinen asia analysointiprosessissa ja tietopohjan oikeellisuus määritellään kahteen asiaan: tiedon kattavuuteen (validiteettiin) ja tiedon luotettavuuteen (reliabiliteettiin). On arvioitava, onko tietomme oikealta alueelta ja kattaako se alueesta riittävän suuren osan. (Kamensky 2008, 126.) Tiedon lähteet ovat brändianalyyseissa yrityksen ulkopuolella ja sen sisällä. Tässä tutkimuksessa aineisto on olemassa pitkälti yrityksen sisäisinä raportteina, asiakirjoina, tilastoina sekä tiedotteina ja osittain aineisto kerätään haastattelun ja kyselytutkimuksen ja havainnoinnin menetelmin.

Analysoida-sana tulee kreikan kielestä ja se tarkoittaa jaottelemista, erittelemistä ja aineen jakamista osiin. Analysointivaihe erittelee ja jaottelee tietoa, yhdistelee ja muokkaa sitä esittäen tutkittavan ilmiön erilaisista näkökulmista eri kriteerein. Hyvä analysointityö luo puolestaan edellytykset päätöksentekoa ja toteutusvaiheelle. (Kamensky 2008, 126.) Tämän kehittämistyön brändianalyysi luo edellytykset markkinoinnin ja asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Se pilkkoo analysoitavan brändin eri osa-alueisiin ja tarkistelee brändiä osa-alueittain muodostaen erilaisia näkökulmia brändin strategiatyölle.

## 2.2. Tapaus- eli casetutkimus

Kehittämistyöni on tapaus- eli case-tutkimus. Tapaus- eli case-tutkimus määritellään sel-laiseksi empiiriseksi tutkimukseksi, joka käyttää monipuolista ja monilla eri tavoin hankitua tietoa ja tutkii tiettyä nykyistä tapahtumaa. Kehittämistyöni tavoitteena on kuvata ja tulkita brändistrategiaa ja sen vaikutuksia rajatussa ympäristössä eli Helsinki Outletissa, käyttäen useita eri menetelmiä ja lähestymistapoja. (Anttila 1996, 252.)

## 2.3. Kvalitatiivinen eli laadullinen ja kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus

Kehittämistyöni lähestymistapa on yhdistelmä kvalitatiivista eli laadullista ja kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Tutkin kehittämistyössäni brändistrategiaa, kilpailija-asetelmaa sekä kohderyhmää kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien avulla. Asiakaskokemuksen mittaamisessa, hintavertailun ja tulosten tarkastelun tutkimuksessa käytän kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta.

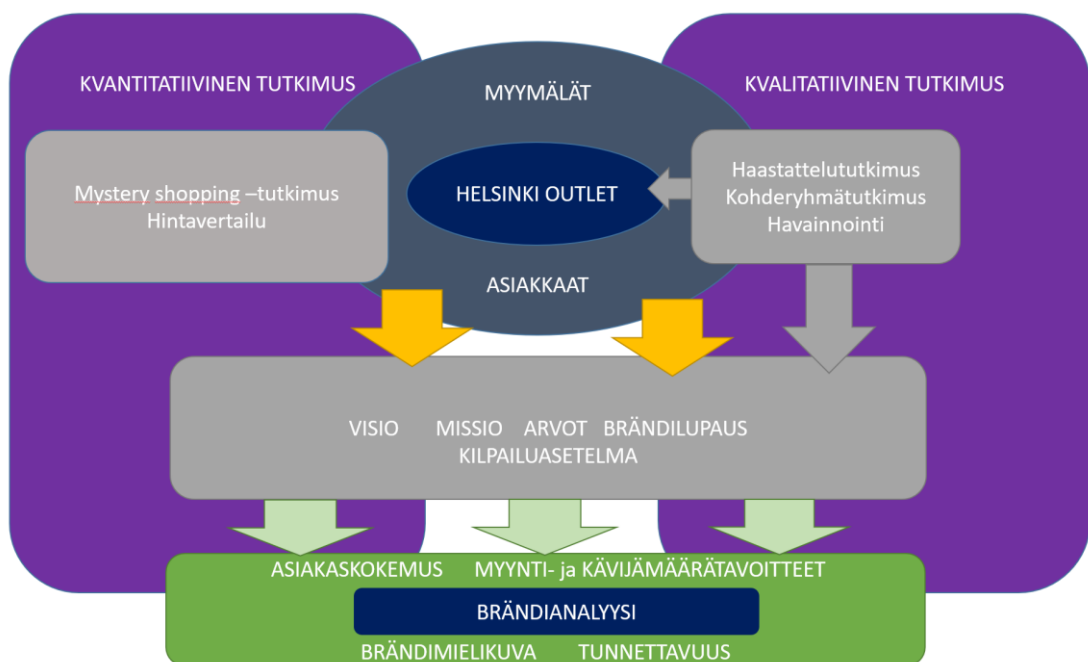
Kvalitatiivisen tutkimusotteen tavoitteena on tutkittavan kohteen tulkinta, ymmärtäminen ja merkityksen anto. Laadullisessa tutkimuksessa tutkija operoi laadun merkityksillä, joita hän pyrkii määrittelemään, tarkentamaan, järkiperaistämään ja raportoimaan niin, että



ymmärrämme mistä tutkimuksessa on kyse. (Anttila 1996,180.) Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiiristä, ja laadullisessa tutkimuksessa on kyse empiirisen analyysin tavasta tarkastella havainnointiaineistoa ja argumentoida (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27). Kehittämistyössäni käytän laadullista tutkimusotetta brändistrategian, kohderyhmän sekä tulosten analysoimiseksi. Lisäksi kuvaan monipuolisesti brändin tavoitteita, keinoja ja brändilupauksia ja sen laadullisia vaikutuksia asiakaskokemukseen.

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta käytetään silloin, kun on mahdollista määrittellä mitattavia tai testattavia tai muulla tavoin numeerisessa muodossa ilmaistavia muuttujia. (Anttila 1996, 176). Tutkimuksessani käytän asiakaskokemuksen ja hintalupauksen mittaamiseen kvantitatiivista tutkimusotetta. Tutkimuksessa mitataan asiakaskokemusta Mystery shopping -tutkimuksen avulla, jossa tutkimustulokset pisteytetään, jotta tutkimuksen tuloksen tuloksia voidaan vertailla keskenään. Lisäksi hintavertailututkimuksessa kerätään hintatietoja Helsinki Outletin myymälöistä ja vertaillaan numeraalisesti hinnoittelua yleisesti markkinoilla kuluttajan näkökulmasta varmistaaksemme, että hintalupaus toteutuu.

Viitekehys on yleinen asetelma tutkittavassa ilmiössä toisiinsa liittyvistä tekijöistä. Se muodostaa kokonaisuuden tutkittavan asian asiakokonaisuuksista. Tavallisesti viitekehys on visuaalinen malli, joka pelkistää tutkimuksen teoreettiset lähtökohdat. (Anttila, 1996, 97).



Kuvio 1. Kehittämistyön teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen viitekehys muodostaa nk. kehämällin, jonka osiensa summa muodostaa tutkimuksen lopputuloksena syntyvän brändianalyysin. Viitekehys visualisoi kehittämistyön kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusotetta, tutkimusmenetelmiä ja analysoitavia ilmiöitä brändistä sekä kuvaa tutkimuksen lopputulosta, itse analyysiä brändistä sekä valitun brändistrategian vaikutuksia eri ilmiöihin. Viitekehys visualisoi, minkä tutkimusotteen alle käytetyt aineistonkeruumenetelmät ovat luokiteltavissa. Haastattelututkimus, havainnointi ja kohderyhmätutkimus pyrkii kuvaamaan, millainen tutkittava ilmiö on, kun taas asiakaskokemuksen mittaamisessa ja hintavertailussa pyritään tutkimuksen tulokset muutamaa mitattavaan muotoon. (Anttila 1996, 99.)

#### 2.4. Kehittämistyön käsitteitä

Seuraavassa esitellään kehittämistyön ymmärtämisen kannalta lyhyesti keskeisimmät käsitteet, jotka toistuvat työssä useasti. Käsitteiden määritelmät avaavat kehittämistyön tutkimuksellista viitekehystä sekä auttavat kuvaamaan kehittämistyön tuloksia tarkastellessa niitä markkinointi-integraation näkökulmasta.

**Brändi** on kaikkien niiden mielikuvien ja tietojen summa, joita ihmisellä on jostain asiasta. Asia voi olla esimerkiksi tuote, palvelu, yritys, ihminen, puolue tai tapahtuma. Brändi on totta, vaikka se ei olisi yrityksen tahtotilan mukainen. (Mäkinen, Kahri & Kahri 2010, 16.)

**Brändianalyysi** tarkoittaa sitä informaatiota brändin nykytilasta, jota vaaditaan tehokkaan markkinointisuunnitelman laatimiseksi. Se tarkoittaa analyysia organisaation nykytilasta, markkinaympäristöstä, kohteesta, strategiasta ja aktiviteeteista. Sen tavoitteena on tunnistaa liiketoiminnan kannalta tärkeimmät strategiset kysymykset, haasteet ja mahdollisuudet. (Fahy & Jobber 2019, 367.)

**Strategia** merkitsee päämäärähakuista, suunniteltua, luovaa ja tosiasioihin perustuvaa työtä, jonka tarkoituksena on taata liiketoiminnan menestys. (Karlöf 1996, 14.)

**Brändistrategia** on yrityksessä tehtävää työtä, jonka tavoitteena on kehittää brändi vastaamaan tavoitemielikuvaa. (Mäkinen ym. 2010,16.)

**Brändi-identiteetti** on kuvaus yrityksen brändin mielikuvasta eli imagosta, jonka brändi haluaa tavoitteellisesti luoda. Brändi-identiteetti muodostuu vain, jos markkinoija onnistuu brändin puitteiden luomisessa, ja tukee sitä suunnitellusti markkinointiviestinnän keinoin. (Grönroos 2010, 386.)

**Outlet** on myymälä, jonka valikoima muodostuu kokonaan tai suurelta osin tuotteista, jotka syystä tai toisesta brändi haluaa poistaa mallistosta tai varsinaisen brändimyymälän valikoimasta huomattavalla alennuksella.

**Markkinointimix** tarkoittaa kokonaisuutta erilaisia henkilöitä, viestintäkanavia ja välineitä, jota organisaatio käyttää markkinoinnin tavoitteiden saavuttamiseksi. (Vierula 2009, 46.)

**Asiakaskokemus** on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Se on kokemus, johon vaikuttavat vahvasti myös asiakkaan tunteet ja alitajuiset tulkinnat tilanteesta, eikä yritysten ole mahdollista täysin vaikuttaa asiakkaan kokemukseen. Asiakaskokemus tarkoittaakin liiketoiminnassa sitä tavoitetilaa asiakaskokemuksesta, jollaisen yritykset pyrkivät luomaan. (Löytänä & Korteso 2011, 11.)

**Tavoitemielikuva** tarkoittaa kuvausta niistä asioista, joilla yritys haluaa erottautua kilpailijoistaan valitsemalleen kohderyhmälle relevantilla tavalla. Se kuvaa yrityksen tavoitetilan oman brändinsä sisällöksi. (Mäkinen ym. 2010,17.)

**Tunnettavuus** on markkinointiviestinnän kautta saavutettu kuluttajien tietoisuus brändistä. Tunnettavuus lähtee liikkeelle siitä, että asiakas muistaa joskus kuulleen tai nähneensä brändin, muistaa brändin ja osaa yhdistää sen tiettyyn tuotteeseen tai palveluun. Tunnettavuuden ylimmällä tasolla kuluttaja mainitsee ensimmäiseksi ja spontaanisti ko. brändin yhdistäen sen oikeaan tuotteeseen tai palveluun. (Laakso 2004, 125.)

**Kohderyhmä** ovat ne asiakkaat, jotka ovat tunnistettu ja joilla arvioidaan olevan vaikutus yrityksen liiketoimintaan ja tulokseen, ja jotka ovat valittu yrityksen markkinointiviestinnän ensisijaisiksi vastaanottajiksi (Vierula 2009, 46). Modernimman määritelmän mukaan kohderyhmä on osa brändin kehittämisen prosessia ja kohderyhmällä tarkoitetaan sitä asiakasjoukkoa, joka tuottaa brändille omalla aktiivisuudellaan lisäarvoa ja on omalta osaltaan mukana rakentamassa brändiä. Brändin kohderyhmän haltuunotto vaatii ymmärrystä asiakkaan ja markkinoijan välisestä suhteesta. (Vierula 2009, 57.)

## 2.5. Markkinoinnin integraatio

Integroitu markkinointiviestintä määritellään strategiseksi liiketoimintaprosessiksi, jonka avulla suunnitellaan, kehitetään, toteutetaan ja arvioidaan mitattavaa ja puhuttelevaa brändikommunikaatiota pitkällä ja lyhyellä aikavälillä kuluttajien, asiakkaiden, potentiaalisten asiakkaiden ja muiden sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta. (Vierula 2009, 94.)

Vierulan mukaan integraatio on kuin läpiveto talossa, sillä se vaikuttaa kaikkeen organisaatiossa. Hän selventää määritelmää hienosti jakamalla integraation kahdeksaan eri ulottuvuuteen: vertikaaliseen ja toiminnalliseen integraatioon, markkinointimixin integraatioon, kohderyhmäintegraatioon, luovan työn ja kommunikaatiovälineiden integraatioon, sisäiseen/ulkoiseen integraatioon sekä taloudelliseen integraatioon. (Vierula 2009, 98.)

Analysoitaessa Helsinki Outletin brändiä sen tuloksia tulee tarkastella markkinointiviestinnän integraation eri ulottuvuuksien näkökulmasta ja niiden toteutumista brändiviestinnässä, jotta brändi-identiteetin analyysistä saavutetaan markkinointistrategiaan mahdollisimman moniulotteinen kuva. Kehittämistyön rajauksen vuoksi tämä tutkimus ei kuitenkaan pureudu Vierulan integraatiomallin sisäisen ja ulkoisen integraation jaotteluun eikä taloudelliseen integraatioon, jotka pureutuvat organisaation eri osastojen ja funktioiden valvontaan ja ohjaukseen tai taloudelliseen budjettitehokkuuteen. Kehittämistyössä keskitytään analysoimaan puhtaasti brändistrategiaa ja sen vaikutuksia markkinointiin. (Vierula 2009, 100.)

## 2.6. Kehittämistyön aineistonkeruumenetelmät

Tutkimukseni aineistonkeruumenetelminä käytän tieteellistä havainnointia, puolistrukturoitua asiantuntija haastattelua sekä kyselytutkimusta eli surveyta asiakaskokemuksen todentamiseksi sekä hintastrategian aineistonkeruumenetelmänä vertailevaa tutkimusta.

### 2.6.1. Havainnointi

Havainnointi eli observointi on kaiken tieteellisen työskentelyn perusedellytys. Se soveltuu kaikenlaiseen tutkimusaineiston kokoamiseen. Tieteellinen havainnointi merkitsee systemaattista tietojen kokoamista ja tieteelliseen työskentelyyn suuntautunutta toimin-

taa. (Anttila 1998, 218.) Kerään tutkimusaineistoa havainnoimalla systemaattisesti brändistrategian dokumentaatiota, brändin visuaalista konseptointia ja viestintää. Kerään aineistoa strategiatyöstä sekä markkinointiviestinnän dokumentaatiosta. Lisäksi hintavertailututkimuksen toteuttamista varten havainnoin systemaattisesti ja vertailen hintatietoja Helsinki Outletissa sekä kilpailijoilla tieteellisen havainnoinnin keinoin sekä tilastoin hintavertailun löydökset.

Luon myös kattavan ja oikeanlaisen käsityksen Helsinki Outletin brändistrategiasta ja tulevaisuudessa sen vahvemmassa asemassa kilpailijakentällä tieteellisen havainnoinnin keinoin. Havainnoin, millaisia outlet-keskuksia Euroopassa on ja kuinka he ovat onnistuneet brändistrategian jalkauttamisessa. Nostan tutkimuksessani esiin muutaman menestyneen eurooppalaisen outlet-keskuksen ja teen suppean analyysin niiden ominaispiirteistään. Lisäksi havainnoin ja vertailen kotimaisia toimijoita selvittääkseni kilpailijatilannetta Suomessa ja ymmärtääkseni, mitkä ovat heidän brändistrategiset vahvuudet.

#### 2.6.2. Puolistrukturoitu asiantuntijahaastattelu

Paras keino kerätä tietoa brändistrategiasta dokumentoitujen brändistrategiakuvausten ja sisäisten dokumenttien lisäksi on toteuttaa Helsinki Outletin omistajan ja konseptin perustajan Ådne Søndrålín asiantuntijahaastattelu. Asiantuntijahaastattelu täydentää brändistrategiaa ja mahdollistavat monipuolisimman aineistonkeruun päätöksenteon ja strategian taustoista. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelu toteutetaan formaalisti ennakolta suunniteltuna. Kysymysaiheet ja lisäkysymykset esitetään määrättyssä järjestyksessä ja haastattelu sisältää usein myös avoimia kysymyksiä. Puolistrukturoitu malli antaa mahdollisuuden rakentaa haastattelut vertailukelpoisiksi ja se antaa mahdollisuuden määrälliselle analyysille. Avoimet kysymykset puolestaan antavat mahdollisuuden laadulliselle analyysille. (Anttila 1998, 236.)

#### 2.6.3. Kyselytutkimus eli survey

Asiakaskokemuksen ja sen muutosten todentamisen metodiksi valitaan kyselytutkimus eli survey. Palvelu- ja asiakastytyväisyystutkimus on yrityksen ja asiakaskontaktipinnan toimivuuteen kohdistuvaa markkinointitutkimusta, jossa tavoitteena on selvittää asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä yrityksen toimintaa kohtaan. (Rope 2005, 433.) Yleisimmillään

kyselytutkimus on metodi hankkia tutkimusaineistoa, joka kuvaa laajojen joukkojen käsityksiä, asenteita ja mielipiteitä. Se on tyypillisimmillään muuttujien välisiä suhteita tarkasteleva metodi (Anttila 1998, 237). Tässä tutkimuksessa survey-tutkimuksella tarkoitetaan, että tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä on käytetty kyselyä, joka perustuu mystery shopping -testaajan täyttämään kyselyyn asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemuksesta päädyttiin tutkimaan mystery shopping -tutkimuksen avulla, sillä perinteinen asiakastyytyväisyys kysely, jossa kysely lähetetään suoraan asiakkaalle, ei tässä tapauksessa anna riittävän yksityiskohtaista ja vertailukelpoista tutkimusdataa kaikkien 35:n eri myymälän asiakaskokemuksesta ja kyselyn tuloksia on vaikeampi objektiivisesti ja luotettavasti kohdentaa myymälöittäin. Lisäksi kyseisen menetelmän valinta oli toimeksiantajan vahva suositus.

Kyselytutkimuksen tuloksia ja muutoksia vertaillaan myymälöiden kesken sekä muutoksia verrataan eri tutkimuskierrosten kesken. Mystery shopping -tutkimus toteutetaan yhteistyössä palvelutarjoajan Palveluplus Oy:n kanssa. Tässä tutkimuksessa kuvataan tutkimuksen toteutus ja sen keskeisimmät löydökset.

#### 2.6.4. Vertaileva tutkimus

Hintastrategian analyysissä käytän pitkälti määrällisiä menetelmiä. Analysoin tuotteiden hintaa kilpailuetuna, vertailen hintoja Helsinki Outletissa sekä kilpailijoiden hintatasoa sekä hintastrategian toteutumista. Vertaileva tutkimus on luonteeltaan tyypillisesti ns. ”ex post facto” eli aineisto kootaan valmiista tiedostoista tai sen jälkeen, kun ilmiö on jo tapahtunut (Anttila 1998, 176). Hintavertailututkimuksen tuloksista viestitään Helsinki Outletin myymälöille /brändeille. Tutkimus kuvaa myös, onko hintavertailusta ja sen tulosten viestinnällä vaikutusta myymälöiden tuotteiden hinnoitteluun.

### 3 Helsinki Outletin yritysesittely

Helsinki Outlet avattiin 1. marraskuuta 2019 Helsingin ja Vantaan rajalle. Se sijaitsee hyvin Kehä 3:n ja Lahdenväylän risteyksessä, erittäin lähellä Helsinki Vantaan lentokenttää ja noin 30 min ajomatkan päässä Helsingin keskustasta. Kehä 3:n toisella puolella sijaitsee Vantaan Ikea-tavaratalo, joka houkuttelee asiakkaita Uudenmaan lisäksi kauempaakin Suomesta.



Kuva 1. Ilmakuva Helsinki Outletista, Helsinki Outletin arkistosta, kuvaaja Tomi Pietilä.

Helsinki Outletin omistaa norjalainen kiinteistöyhtiö Fortus AS sekä norjalainen Ådne Søndrål. Omistaja Ådne Søndrål on norjalaisen Norwegian Outletin alkuperäinen perustaja. Hän on vahvasti mukana Helsinki Outletin strategisessa päätöksenteossa ja brändistrategia on vahvasti hänen visionsa. Helsinki Outletin toimitusjohtaja ja kauppakeskusjohtaja on Johanna Haltia, jolla on pitkä kaupanalan kokemus kauppakeskusten johdotehtävistä Suomessa.

Helsinki Outlet on ulkotilakonsepti. Outleteille tyypilliseen tapaan tässäkin outletissa kaikki asiakastilat ovat ulkotilaa: käytävät (keskuksen kadut) ja myymälöiden sisäänkäynnit sekä pysäköintipaikat ovat ulkona. Helsinki Outletin vuokrausaste on tällä het-

kellä yli 90 %. Neljästäkymmenestäkahdesta liiketilasta vapaana on vain 2 pientä liiketilaa. Kokonaispinta-ala Helsinki Outletissa on noin 15 000 neliötä liiketilaa. Liikehuoneistot sijaitsevat kahdessa kerroksessa, samassa kiinteistössä sijaitsee myös Helsinki Outletin toimisto. (Helsinki Outlet 2020c, 4.)

Helsinki Outlet koostuu neljästä eri yhtiöstä, jotka ovat Helsinki Outlet Operation Oy, Helsinki Outlet Oy, Kiinteistösaakeyhtiö Vantaan Porttipuisto sekä Tatti-Kiinteistöt Oy. Tässä tutkimuksessa keskitytään Helsinki Outlet Oy:n ja Helsinki Outlet Operation Oy:n brändistrategian kuvaukseen. Muut yhtiöt edustavat Helsinki Outletia kiinteistön ja sen ylläpitoon sekä rakentamiseen liittyvissä asioissa. (Helsinki Outlet 2020c, 5.)



Kuva 2. Helsinki Outletin kaikki asiakastilat myymälätiloja lukuun ottamatta ovat ulkotilaa, Helsinki Outletin arkistosta, kuvaaja Tomi Pietilä.

Helsinki Outletissa on vuokralaisena tällä hetkellä 39 eri brändiä. Brändikattaus edustaa kansainvälisiä tunnettuja muodin brändejä kuten Tommy Hilfiger, Calvin Klein, Hugo Boss, Gant, Sand, Tiger of Sweden, Guess, J.Lindeberg, Levi's, Ecco, Jack&Jones, Lexington, Samsonite, Skechers, ja Polarn O. Pyret. Kotimaisia brändejä Helsinki Outletissa ovat Luhta, Turo Tailor, Marimekko, Vallila, Gugguu, Sultrade (brändit: Catmandoo, Timberland), Balmuir, Halti, Nordic Beauty Concept x Lumene ja Pomar. Outleteissa on hyvin tyypillistä, että suuri osa merkeistä on urheilubrändejä. Helsinki Outletissa niitä



edustaa Peak Performance, Helly Hansen, Haglöfs, Norrøna, Kari Traa, Björn Borg. Muita merkkejä Helsinki Outletissa ovat Adora, Best Brands, CF13, Home&Cook, LeCreuset, Lindt, Wokwok, Espresso House, Pizza Hut ja HopLop.

Helsinki Outlet ei omista mitään edellä mainituista brändeistä vaan tarjoaa vuokralaisilleen kauppapaikan sekä mahdollisuuden keskitettyyn markkinointiviestintään ja mahdollisuuden toteuttaa liiketoimintaa outlet-keskuksessa. Helsinki Outletin vuokrasopimukset on sidottu tyypillisesti liikevaihtoon. Liikevaihtosidonnaisen vuokran vuoksi Helsinki Outletin operatiivinen johtaminen on luonteeltaan sekoitus brändijohtamista sekä kauppakeskusjohtamista. Malli mahdollistaa perinteistä kauppakeskusjohtamista intensiivisemmän yhteistyömallin Helsinki Outletin brändityössä ja brändin asiakaskokemuksen kehittämisessä. Johtamisen malli on perinteistä kauppakeskusjohtamista konsultoivampaa ja erilaisia liiketoiminnan tunnuslukuja seurataan tarkemmin. Outlet-keskuksen johto kehittää kunkin myymälän toimintaa yhteistyössä myymälänjohdon ja brändijohdon kanssa. (Boomsma 2020, 2.)

Helsinki Outletin hallinnollinen tiimi on varsin pieni ja kansainvälinen. Kauppakeskuksen johtajan lisäksi Helsinki Outletissa toimii markkinointijohtaja, markkinointi- ja viestintäspesialisti, kauppakeskuskoordinaattori, sekä kiinteistöpäällikkö. Tiimiä vahvistavat päivittäisessä toiminnassa Hollannista operoiva kaupallinen konsultti sekä Helsinki Outletin norjalaiset omistajat. Koko Helsinki Outletin suomalainen tiimi vastaa yhteydenpidosta myymälöihin, Helsinki Outletin sidosryhmiin ja raportoivat toiminnastaan suoraan yhtiön omistajille ja hallitukselle. (Helsinki Outlet 2020c, 4.)

## 4 Outletin toimintaperiaatteet

Outlet- myymälät tarkoittavat sellaisia myymälöitä, joiden koko valikoima muodostuu tuotteista, jotka syystä tai toisesta brändi haluaa poistaa mallistosta tai varsinaisen brändimyyvälän valikoimasta. Muotikaupan mallistot vaihtuvat nopeasti ja tuotteiden kuljetus ja varastointi myymälöissä tai keskusvarastoilla on kallista. Tuotteen varastoinnista muodostuu kuljetus-, kiinteistö- ja henkilöstökuluja, eikä tuotteesta tulla ehkä saamaan kannattavaa myyntikatetta, jos tuote varastoidaan sesongin yli. Tästä syystä monet muotiketjut ovat jopa tuhonneet paljon myyntikelpoista mallistoaan. Muun muassa muotibrändi Burberry joutui vuonna 2018 tästä asiasta edesvastuuseen, kun brittilehti The Times ja tämän jälkeen monet lehtitalot Euroopassa, mm. Helsingin Sanomat 18.7.2018 julkaisivat artikkelin, joka kertoi Burberryn suojelevan brändiä ja tuhoavan brändin edellisen sesongin tuotteita polttamalla. Sittemmin Burberry on muuttanut toimintamallejaan ja suosii outlet-myyvälöitä. Helsingin Sanomien taloustoimittaja Salla Varpulan mukaan Burberry ei suinkaan ole ainut ylijäämätuotteitaan polttava vaateyhtiö vaan viittaa uutisointiin, jossa kerrotaan ruotsalaisen vaateyhtiö H&M:n polttavan vuosittain noin 12 000 kiloa vaatetta Roskilden lämpölaitoksessa. Asian paljastaneen tanskalaisen Operation X -ohjelman toimittajien tietojen mukaan myös tanskalainen Bestseller-yritys, jonka brändinimiä ovat esimerkiksi Vero Moda ja Jack&Jones, tekee samaa. (Varpula 2018.)

Tuotteet voidaan toimittaa jopa toisesta maasta myytäväksi outletissa Suomessa, jos ne jostain syystä eivät ole menneet tarpeeksi hyvin tai nopeasti kaupaksi. Tällaisia tuotteita voi olla esimerkiksi liian talviset ja lämpimät talvivaatteet ja kengät, jotka eivät liiku Keski-Euroopan leudoimmissa talvissa. Outlet-myyvälä on paikka, jossa tuotteet myydään huomattavasti edullisemmin, sillä tavoitteena poistaa mallistotuotteet pysyvästi.

### 4.1. Outlet-myyvälän hyödyt osana kestäväää kehitystä

Outletin toimintaperiaatteesta hyötyy tuotteen valmistaja ja vähittäismyyjä, asiakas sekä ympäristö. Yritys saa tuotteiden hinnasta vähemmän hinnan katetta kuin vastaavasta brändimyyvälän tuotteesta, mutta välttyy kalliilta varastointikuluilta sekä saa pidettyä brändimyyvälöissä esillä uudet, kuluvan sesongin tuotteet niin, että ne tulevat mahdollisimman hyvin ja houkuttelevasti esille. Kuluttaja tekee outleteissa löytöjä. Hän voi ostaa muodin laatutuotteita arvokkailta brändeiltä huomattavasti suositushintoja edullisemmin. Vaatetusteollisuutta ja muotikauppaa leimaa nopeasyklisyys ja tuotteiden hintamielikuva

on painunut koko ajan alemmaksi, outlet-myymälät ovat tulleet pysyväksi osaksi muoti-  
bisnestä. Outlet-myymälät ovat vastuullisempi vaihtoehto, poistettavat tuotteet eivät  
kuormita kaatopaikkoja, tuotteita ei ole tuotettu turhaan, eikä materiaaleja ole tuhlatu  
turhan takia. Se säästää myös kuljetus- ja varastointikuluissa. Pitkässä aikavälissä out-  
let-myymälöiden kautta yritykset voivat lisäksi aiempaa paremmin suunnitella kannatta-  
via tuotantomääriä laajoille myymäläverkostoille, siirtämällä tuotteet sinne, missä ne on  
mahdollista saada kaupaksi ja lisäksi antaa mahdollisuuden testata erilaisten tuotteiden  
menekkiä eri markkina-alueilla ilman riskiä ylivarastosta.

Outlet-myymälöiden kautta brändit tavoittavat myös uutta asiakaskuntaa, asiakkaita,  
jotka eivät kiinnostuisi brändin tuotteista normaalihintaisina. Outlet-tuotteen ostajasta voi  
tulla brändin asiakas, jos asiakkaan odotukset tuotteen laadusta ylittyvät. Jatkossa täl-  
lainen asiakas on mahdollisesti valmis maksamaan kyseisen brändi tuotteista verrok-  
kia enemmän.

#### 4.2. Esimerkkejä Outlet-keskuksista Euroopassa

Outlet konseptina on uusi Suomessa, mutta erittäin suosittu ja tyypillinen konsepti Eu-  
roopassa. Helsinki Outletin omistaja Ådne Søndrål mainitsee, että yksinomaan Hollan-  
nissa on jo 27 outlet-keskusta, Euroopassa outlet-keskuksia on jo yli 200 ja vaatetusalan  
kiihtyvä mallistojen vaihtumisen sykli ei hillitse tätä kehitystä. Myös valveutuneet kulutta-  
jat eivät ole valmiita maksamaan usein täyttä hintaa tuotteesta, kun vastaavan tuotteen  
saa edullisemmin outletista. (Søndrål 2020.)

##### 4.2.1. Stavanger Norwegian Outlet

Stavanger Norwegian Outlet sijaitsee Norjassa lähellä Stavangerin kaupunkia. Norwe-  
gian Outletissa on yhteensä 22 brändimyymälää saman katon alla. Toisin kuin Helsinki  
Outletissa asiakastilat eivät Stavanger Outletissa sijaitse kokonaan ulkona. Ainoastaan  
pysäköintialue on ulkotiloissa. Stavangerin sijainti on melko syrjässä ja on ehdottomasti  
kohde, jonne on lähdettävä erikseen asioimaan, sinne ei piipahda ohikulkumatkalla.  
Brändikattaus Stavanger Outletissa painottuu sport-brändeihin ja niiden joukossa ikoni-  
set outlet-brändit Nike ja Adidas. Stavanger Outletista löytyy myös muutama norjalainen  
jälleenmyyntiketju, kuten Follestad ja miesten muotiin erikoistunut Høyer, paikallisia vaa-  
temerkkejä, kuten Stormberg, Bergans of Norway (ulkoilu- ja lasketteluvaatteita) sekä  
norjalainen kenkämerkki Lille Vinkel Sko. (Norwegian Outlet Stavanger 2020.)



Kuva 3. Kuva Stavanger Norwegian Outletin asiakastiloista, verkkosivu 20.9.2020

Stavanger Outletin brändi-identiteetti ja viestintä muistuttaa paljon urheilukauppojen markkinointiviestintää ja sen brändi kilpaileekin Helsinki Outletia enemmän urheiluvatekauppojen kanssa. Stavanger Outletin kohdeasiakas on paikallinen, norjalainen, perheellinen asiakas, jolle brändin tuotemerkit ovat entuudestaan tuttuja. Viestinnän muotokieli on modernia, skandinaavisen pelkistettyä ja kohdistettu urheilua harrastaville. (Norwegian Outlet Stavanger 2020.)

#### 4.2.2. The Mall of Firenze

The Mall of Firenze edustaa ehkä perinteisempää konseptia outlet-keskuksesta Euroopassa. Se on keskittynyt hyvin vahvasti ylellisiin muotibrändeihin. The Mall of Firenzessä on tällä hetkellä 36 muotibrändin outletmyymälät, kuten Alexander McQueen, Burberry, Gucci, Givenchy, Roberto Cavalli ja Versace. (Firenze the Mall 2020.)



Kuva 4. The Mall of Firenze ylellinen outlet-keskus Toscanassa, Italiassa. Verkkosivu 20.9.2020.

The Mall of Firenze on myös ulkotilakonsepti ja sen asiakastilat sijaitsevat ulkona. Outlet-keskus sijaitsee Toscanassa, Italiassa noin 30 minuutin ajomatkan päässä Firenze keskustasta. Sinne järjestetään päivittäin bussikuljetuksia keskustasta tai ylellisemmin voit vuokrata oman kuljetuksen. Suurin osa asiakaista saapuu outletiin kuitenkin omalla autolla. Kaikessa sen brändiviestinnässä korostuu runsaus ja ylellisyys. Verkkosivuston kuvat ja videot korostavat ylellisyyttä ja luksusta niin asiakaskokemuksessa kuin tuotteiden laadussa aina verkkosivustosta lopputuotteeseen saakka. (Firenze the Mall 2020.)

#### 4.2.3. McArthurGlen Designer Outlet Roosendaal

McArthurGlen Designer Outlet Roosendaal sijaitsee Hollannissa ja on osa McArthurGlen Designer Outlet -ketjua. Ketjulla on yhteensä 26 outlet-keskusta 10 eri maassa: Itävallassa (2), Belgiassa, Kanadassa, Ranskassa (4), Saksassa (3), Kreikassa, Italiassa (5), Hollannissa (2), Espanjassa ja Englannissa (6). Roosendaalin outlet-keskuksessa on 85 eri brändimyymlää ja se sijaitsee 30 minuutin ajomatkan päässä Rotterdamista. Roosendaaliin pääsee hyvin myös julkisilla kulkuvälineillä kuten junalla ja bussilla. Toisin kuin The Mall of Firenze Roosendaalista löytyy enemmän brändejä, jotka miellyttävät keskiluokkaa, mutta ne eivät kuitenkaan edusta luksusbrändejä. Joukossa on paljon eurooppalaista asiakaskuntaa miellyttäviä brändejä kuten Gerry Weber, Geox, Garcia ja Street One, jotka ovat hyvin keskihintaisia tuotemerkkejä. Brändikattauksesta löytyy paljon myös urheiluvaatemerkkejä. (Mc ArthurGlen, Roosendaal 2020.)

Myöskään outlet-keskuksen markkinointiviestintä ja ulkoasu eivät viesti niin selkeästi luksuksesta tai premium -muotibrändeistä. Roosendaalin verkkosivusto vaikutti erittäin suppealta ja sivustolta oli vaikea löytää perustietoja keskuksesta tai kuvamateriaalia Roosendaalin outlet-keskuksesta. Markkinointiviestintä keskittyy selvästi brändeihin ja viestii kaikessa brändien omien muotikuvien avulla, eikä sille selkeästi ole muodostunut omaa brändi-identiteettiä. Roosendaal on outlet-keskuksena selkeästi valinnut toimintamallin, joka tarjoaa brändeille markkinapaikan ja sen oma brändinrakennus on toisarvoista. Roosendaal on tyypilliseen outlet-kylän tapaan ulkotilakonsepti ja sen käytävät muistuttavat pienen kaupungin katuja. (Mcarthurglen, Designer Outlet Roosendaal, 2020.)



Kuva 5. McArthurglen Designer Outlet Roosendaal katunäkymää Hollannista. (Tripadvisor 22.9.2020)

## 5 Helsinki Outletin brändi-identiteetti

Vertikaalinen markkinointi-integraation ulottuvuus tarkastelee kaupallisia ja markkinoinnillisia tavoitteita ja niiden suhdetta tavoitteisiin. Tässä tutkimuksessa analysoin brändi-identiteettiä, visiota, missiota, positiota ja arvoja sekä niiden toteutumista asiakaslupauksena. Analyysi brändi-identiteetistä vastaa kysymykseen, kuinka hyvin viestintätavoitteissa on onnistuttu ja mitkä ovat markkinointimixin integraation keskeisimmät kehittämisalueet. Analysoin brändiä myös markkinoinnin kommunikaatiovälineiden ja luovan työn näkökulmasta, onko viestintä suunniteltu niin, että kommunikaatiovälineet tukevat brändistrategiaa asiakkaan ostopolun eri vaiheissa ja välittävätkö kaikki välineet samaa viestiä (Vierula 2009, 99). Analysoin seuraavassa Helsinki Outletin markkinointiviestintää ja kuinka viestintä on suunniteltu vastaamaan brändin positiota ja onko viestintä yhdenmukaista ja tunnistettavaa. Analysoin, toteutuuko brändin viestinnässä markkinoinnin integraation vaatimuksien keskeisimmät osa-alueet, puhuvat kaikki välineet samalla kielellä ja tavoittelevatko ne samaa brändimielikuvaa.

### 5.1 Brändin määritelmä

Brändin käsitteen arvellaan syntyneen Yhdysvalloissa jo lähes kaksisataa vuotta sitten. Tuolloin brändillä tarkoitettiin polttomerkkäystä, jolla karjaa ja kotieläimiä merkittiin omistamisen merkiksi ja tunnistamisen helpottamiseksi. Jo alun alkaen brändillä tarkoitettiin tunnusta, jolla erottauduttiin muista. Lisa Sounio määrittelee hauskaasti brändin olevan pәрstää ja sielua. Brändi koostuu pәрstästä eli ulkoisesti, näkyvistä osista kuten pakkaus tai ulkonäkö. Tässä tapauksessa brändin pәрstä koostuu Helsinki Outletin visuaalisesta ilmeestä ja konseptin visuaalisista elementeistä. Brändi koostuu toiseksi Sounion mukaan sielusta eli henkilön tai tuotteen persoonasta, taustasta, historiasta ja käytöksestä. Helsinki Outletin brändin sielu koostuu markkinointiviestinnän tonaliteetista, sen perustajan ja omistajan taustasta, tarinasta ja sen tavasta viestiä asiakkailleen sen toiminnasta. (Sounio 2010, 24.)

### 5.2 Brändiviestinnän äänensävy eli tonaliteetti

Helsinki Outlet ei ota itseään liian vakavasti ja viestii kaikessa markkinointiviestinnässä hauskaalla, itseironisella mutta nokkelalla tavalla. Helsinki Outletin asiakas on fiksu – hän tekee laatulöytöjä haluamistaan tuotteista huomattavasti suositusintoja edullisemmin. Helsinki Outlet haluaa palkita asiakkaansa viihtyisällä ja hauskaalla tavalla ja korostaa

löytämisen riemua. Asiakas ei voi tietää ennalta, mitä hän löytää Helsinki Outletista, se voi olla suosikkituote reilulla alennuksella tai esiintyvä sirkusryhmä luomaan tunnelmaa ja varmistamaan, että Helsinki Outlet on asiakkaan mielestä vierailun arvoinen paikka ja jonne he haluavat tulla uudelleen. (Helsinki Outlet 2019b, 5-7.)

Helsinki Outlet haluaa olla yhdistelmä huvipuistoa ja kauppakeskusta. Helsinki Outlet haluaa erottua vahvasti muista perinteisistä kauppakeskuksista. Omistajan Ådne Søndrål mukaan me olemme ”kirahvi lehmien joukossa”. Helsinki Outlet haluaa tarjota suomalaisille jotain erilaista: tapahtumia drive-in elokuvista yö shoppailuihin, hauskoja tempauksia, ostoskokemuksen, joka on erilainen ja edullisempi kuin kilpailijoilla Suomessa. (Søndrål 2020.)

Helsinki Outlet haluaa kaikessa viestinnässään tuoda esiin hintalupauksen, joka on: aina -30 % -70 % suositushintoja edullisempaa. Helsinki Outletin visuaalinen brändikonsepti perustuu bränditarinaan:

### **Shoppailun ihmema**

Kaikki tietävät tarinan siitä, miten Liisa päätyy kaninkolon kautta kuuluisaan ihme-maahaan. Mutta, harvempi ehkä tietää tai muistaa, miksi Liisa sinne päätyy. Hän on kyllästynyt siskonsa historiankirjaan, jossa ei ole lainkaan kuvia ja alkaa haaveilemaan paikasta, jossa ”mikään ei olisi niin kuin se on, ja päinvastoin: kaikki olisi niin kuin se ei ole.” Tämä on kaiken lähtölaukaus.

Suomessa moni on kokenut kauppakeskusten ja vaatekauppojen suhteen samanlaista turhautumista kuin Liisa ja haaveillut jostain paremmasta, jostain erilaisesta. Useat ovat matkanneet merten taa hyvän hintaisten laatumerkkien perässä. Toiset ovat siirtyneet kokonaan verkkoshoppailuun. Meiltä on pitkään puuttunut paikka, josta löytää aina jotain uutta, jännittävää, erilaista ja elämyksellistä. Paikka, jossa normaalin ostoskeskuksen säännöt eivät päde ja Liisan sanoin: kaikki on niin kuin se ei ole. Tämä ihmema, nimeltään Helsinki Outlet on nyt olemassa ja siellä asiat todella ovat toisin.

Mikä sitten on toisin? Ensinnäkin, hinnat. Kaikki tuotteemme huippu-ulkoiluvarusteista sisustamiseen ja muodin laatumerkkeihin, myydään aina 30-70% alennuksella normaalihinnoista. Toisekseen, et tule löytämään myymälöistämme samoja vanhoja tuotteita päivästä toiseen. Tämähän olisi aivan liian normaalia. Pidämme huolen siitä, että uusia laatulöytöjä on hyllyissä joka viikko lisää. Kolmanneksi, Helsinki Outletin tapahtumat eivät ole sitä mitä kauppakeskuksissa on totuttu näkemään. Järjestämme drive-in elokuvanäytöksiä, block-partyja, puutarhajuhlia, yöshoppailuja ja mitä vain mitä halutaan järjestää. Italian viikot ja hintarysäykset jätämme suosiolla muille – meille poikkeuksellisen edulliset hinnat ovat muuttumaton vakio. (Helsinki Outlet 2020a, 8.)





Kuva 3. Esimerkkejä Helsinki Outletin mainonnassa, jossa bränditarina nostettu keskiöön, kuva Helsinki Outletin arkisto 7/2020.

Brändin tarina on vahva. Sen lupaus ja missio on selvästi viestitty, mutta Helsinki Outletille ei ole vielä muodostettu selkeää kuvallista brändiviestintää, jonka kautta sen mainonta ja brändiviestintä olisi tunnistettavaa ja toistuisi samankaltaisena. Brändin kampanjaviesti vaihtelee kampanjoittain ja selkeä yhtenäinen kuvallinen viestintä puuttuu. Brändin kuvallisessa viestinnässä ja kampanjoinnissa joudutaan käyttämään kuvapankkikuvia, jossa haluttu hintalupaus ja brändi erillaisuus ei pääse esiin. Kuvallinen viestintä on tällä hetkellä hyvin kampanjaluontoista ja kampanjoista tiedottavaa, se ei välitä kuvan keinoin samaa tonaliteettia laatulöytöjen ihmemaasta, jossa korostuu sydämellisyys ja viihtyisyä, erilainen ostoskokemus.



Kuva 4. Esimerkkikuvia Helsinki Outletin mainonnasta, Helsinki Outletin arkisto 08/2020.

Helsinki Outletin mainonnassa korostuu brändit ja hintalupaus. Mainonnassa nostetaan paljon eri brändien tuotetarjouksia. Brändilupaukset ja arvot on havaittavissa mainonnasta, mutta brändin kuvallista viestintää tulee yhtenäistä ja terävöittä, jotta mainonta on helpommin tunnistettavissa.

### 5.3 Brändin visio

Helsinki Outletin visio on olla ensisijainen kohde outlet-keskuksena Suomessa sekä ensimmäisenä kuluttajan mielessä puhuttaessa outleteista Suomessa. Sen visiona on tarjota aina asiakkailleen paras hinta-laatu-ostokokemus. Sen visiona on olla edelläkävijä outlet-keskusten digitalisaation ja monikanavaisuuden kehittämisessä. Sen visiona on erottua muista perinteisistä kauppakesuksista erottuvalla markkinointiviestinnällä sekä viihtyisällä ostokokemuksella. Helsinki Outlet ei koskaan viesti itsestään kauppakeskuksena, viestinnässä käytetään termejä outlet-kylä, ostoskylä ja harvemmin outlet-keskus. (Haltia 2020, 2.)

### 5.4 Brändin missio

Yrityksen missio määritellään yleensä ennen kuin yritys aloittaa toimintansa, mutta yrityksen missio voi toiminnan edetessä muuttua tai sitä täytyy tarkentaa kilpailutilanteen muuttuessa. Yrityksen mission määrittely vastaa kysymyksiin, mikä on yrityksen ydinliiketoimintaa, ketkä ovat sen asiakkaat ja mitkä ovat sen arvot asiakkaalle ja mitä yritys tavoittelee. Hyvä mission määritelmä sisältää yrityksen keskeisimmät tavoitteet, jotka on hyvin rajattu ja kohdennettu, sekä painottaa yrityksen toimintamalleja ja arvoja. Lisäksi missio määrittelee myös kaikki yrityksen tärkeimmät kilpailuedut (Kotler & Keller 2006, 44.) Helsinki Outletin missiona on tarjota asiakkailleen Suomen parhaimmat hinnat suomalaisten suosituimmilta brändeiltä. Helsinki Outletin brändikattaus on rakennettu vastaamaan kotimaiseen kysyntään, brändejä, jotka ovat erittäin suosittuja Suomessa. Myös ulkomaiset turistit on otettu vahvasti huomioon brändistrategiassa, mutta koronatilanteen vuoksi tämä on toistaiseksi lähes täysin jäänyt käytännössä toteuttamatta. Ulkomaisista turisteista tärkeimmät ovat aasialaisturistit ja venäläiset sekä virolaiset matkailijat. (Helsinki Outlet 2019a, 8.)

Helsinki Outlet tarjoaa aina laatubrändien valikoiman 30 % suositushintoja edullisimmin. Helsinki Outletin missiona on tarjota monikanavainen myyntikanava sen vuokralaisille ja tukea ja ohjata näiden liiketoimintaa myynnin maksimoimiseksi. Helsinki Outletin missiona on myös tehdä outlet-konseptia tunnetuksi Suomessa ja olla edelläkävijä outlet-konseptin kehittämisessä. Helsinki Outletin missiona on myös tarjota asiakkailleen ajankohtaisia tuotteita ja vastata asiakkaan todellisiin tarpeisiin. Sen tehtävänä on huolehtia, että sen vuokralaiset tarjoavat sesonkiin sopivaa mallistoa asiakkaillemme: oikea tuote oikeaan aikaan. (Helsinki Outlet 2020b, 18.)

## 5.5 Helsinki Outletin arvot

Helsinki Outlet viestinnässä korostuu tasa-arvoisuus ja erilaisuuden hyväksyminen. Helsinki Outlet on hauska ja viihtyisä ostokokemus koko perheelle. Helsinki Outletiin ovat tervetulleita jokainen, kaiken ikäiset, kaiken kokoiset, lapsiperheet, perheettömät pariskunnat ja eri kansallisuudet. Helsinki Outlet tarjoaa laatubrändejä edullisemmin niitä arvostaville. Helsinki Outlet on osa vastuullista muodin vähittäiskauppaa. Helsinki Outletissa myydään mallistoa, joka ehkä muussa tapauksessa joutuisi kaatopaikoille tai poltettavaksi. (Helsinki Outlet 2020c, 12.)

Helsinki Outlet on kylämäinen ostoskeskus, jossa vallitsee erittäin tiivis yhteistyö eri myymälöiden henkilökunnan välillä. Helsinki Outletin hallinto ja markkinointi on aidosti lähellä vuokralaista, toimintaa ja brändiä kehitetään yhdessä. Helsinki Outlet sitouttaa vuokralaiset yhteisiin kampanjoihin ja kehittää koko kylän toimintaa jatkuvassa vuorovaikutuksessa vuokralaistensa kanssa. Helsinki Outletissa arvostetaan työtä ja saavutuksista viestitään vahvasti. Myymälät saavat esimerkiksi viikoittain ranking-listaukset myyntilukujensa perusteella, josta he voivat arvioida omaa kehitystään suhteessa muihin vuokralaisiin. Lisäksi Helsinki Outletissa palkitaan myymälöitä hyvistä suorituksista verraten suoriutumista myymälän omaan kehitykseen. Hyvistä suorituksista viestitään keskuksessa vahvasti jokaiselle vuokralaiselle. Markkinoinnissa otetaan huomioon tasapuolisuus. Jokaista vuokralaista ja sen tuotteita pyritään nostamaan esiin mahdollisimman tasapuolisesti ja jokaisella vuokralaisella on yhtä lailla mahdollisuus näkyvyyteen keskuksen markkinoinnissa ilman lisämaksuja. (Haltia 2020, 32.)

Tärkein brändilupaus asiakkaalle on sen hintalupaus, aina -30 % - 70 % suositushintoja edullisempaa. Tätä hintaa kutsutaan markkinointiviestinnässä outlet -hinnaksi. Hintalupaus korostuu ja toistuu kaikessa markkinointiviestinnässä niin maksetussa mediassa kuin outlet-keskuksen sisällä. Brändilupaus sisältää myös lupauksen erilaisesta ostokokemuksesta ja markkinointiviestinnän tulee lunastaa tämä lupaus erilaisin tapahtumin ja markkinointitempauksin. (Helsinki Outlet 2019a, 22.)

Toinen brändilupaus asiakkaalle on tarjota asiakkaalle ainutlaatuinen, erilainen ostokokemus. Tämä tarkoittaa lupaus tarjota asiakkaalle jotain tavallisuudesta poikkeavaa ostokokemuksena. Brändilupauksena on tarjota ainutlaatuisen laaja muodin brändikattaus suomalaisten rakastamista brändeistä sekä viihtyisä ostokokemus Helsinki Outletissa koko perheelle. (Helsinki Outlet 2019a,12.)

## 5.6 Helsinki Outletin omistajan Ådne Søndrål in haastattelu

Ådne Søndrål on Helsinki Outletin perustajajäsen ja yksi Helsinki Outletin omistajista. Søndrål on myös norjalaisen Norwegian Outletin perustaja ja alkuperäinen omistaja. Haastateltava on norjalainen, entinen olympiaurheilija pikaluistelussa. Aktiivisen urheilu-uran jälkeen Ådne Søndrål toimi finanssialan johtotehtävissä ja myöhemmin perusti ensimmäisen outlet-myymälänsä Osloon. Haastattelu toteutettiin 18.9.2020. Haastattelun tarkoituksena oli kerätä lisää tietoa brändi-identiteetin taustoista, brändin positiosta, kilpailutilanteesta sekä Helsinki Outletin tulevaisuuden visioista. Tutkimuksen edetessä kävi selkeästi ilmi storytellingin eli tavoitteellisen tarinankerronnan olevan merkittävä työkalu brändin rakentamisessa ja osa yrityksen keskeisiä johtamisen työkaluja. Tämä haastattelu valottaa myös omistajan näkemystä tarinankerronnan roolista yritysjohtamisen työkaluna sekä osana markkinointiviestintää. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna haastattelututkimuksena ja haastattelu litteroitiin. (Liite 1.)

## 6 Helsinki Outletin SWOT-analyysi

Toiminnallinen markkinoinnin integraatio vastaa kysymyksiin, ovatko organisaation muut toiminnot, kuten henkilöstö, tuotanto ja jakelu, linjassa markkinointitavoitteiden kanssa. Tämä tutkimus analysoi Helsinki Outletin kilpailuetuja sen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien näkökulmasta. Tämän analyysin tuloksena saavutetaan kuva myös toiminnallisen integraation ulottuvuuteen. (Vierula 2009, 99). Analyysin tuloksena saavutetaan brändin kilpailueduista, vahvuuksista ja mahdollisuuksista selkeä kuva, jota hyödynnetään markkinointiviestinnän keinoin myös osana brändiviestintää ja mielikuvaa. Varmistamme, että kaikki markkinoinnin ja organisaation muut osa-alueet työskentelevät kohti samaa päämäärää brändimielikuvasta keskittyen tietoisesti kilpailuetuihin, vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin.

Tarkastellessa Helsinki Outletin asemaa markkinoilla sekä kilpailuasetelmaa on perehdyttävä sen vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin sekä uhkiin markkinoilla. SWOT-analyysi on synteesianalyysi, jossa tarkastellaan brändin vahvuuksia - S, heikkouksia - W, mahdollisuuksia - O ja uhkia - T. (Kamensky 2008, 203-205.)

Perinteinen SWOT-analyysi on nelikenttäinen, mutta kehittämistyössä käytetään monitahoisempaa 8 -kenttäisessä mallia, jossa tulee esiin myös brändin strategia suhteessa analyysiin eikä analyysi jää vajaaksi strategian osalta. Kahdeksankenttäinen SWOT analyysi havainnollistaa strategiset johtopäätökset ja toimenpide-ehdotuksen tekemisessä voidaan pitää seuraavanlaista ajatusmallia:

Vahvat puolet: 1) Käytä hyväksi, 2) Vahvista

Heikot puolet: 1) Poista, 2) Lievennä, 3) Vältä

Mahdollisuudet: 1) Varmista niiden hyödyntäminen

Uhat: 1) Kierrä, 2) Lievennä, 3) Poista, 4) Käännä mahdollisuudeksi

(Kamensky 2008, 204.)

	<b>S – Vahvuudet</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ensimmäinen outletkylä pääkaupunkiseudulla ja Etelä-Suomessa</li> <li>2. Vahva muodin brändikattaus</li> <li>3. Hintalupaus</li> <li>4. Suomessa uusi ulkoilmakonsepti</li> <li>5. Tunnistettava ostovoimainen kohderyhmä</li> <li>6. Keskeinen sijainti</li> <li>7. Kokenut organisaation johto ja vahva rahoitus</li> </ol>	<b>W – Heikkoudet</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ei vielä täysin tunnettu</li> <li>2. Päivittäistavarakauppojen puuttuminen</li> <li>3. Rajalliset pysäköintimahdollisuudet</li> <li>4. Pieni hallinnon organisaatio (henkilöresurssit)</li> <li>5. Hintalupauksen valvonta vaikeaa</li> <li>6. Julkinen liikenne heikkoa</li> <li>7. Verkkokaupan puuttuminen</li> </ol>
<b>O – Mahdollisuudet</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vahva markkina-asema (outlet-keskukset)</li> <li>2. Uusi, erilainen ostokokemus</li> <li>3. Ympäristövastuullisuuden kasvu</li> <li>4. Verkkokauppamahdollisuus vuokralaisille (HO Market Place)</li> <li>5. Laajennusmahdollisuudet</li> <li>6. Julkisen liikenteen uudet hankkeet</li> <li>7. Ulkomaiset turistit</li> </ol>	<b>SO Strategiat</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Omaleimainen tunnistettava brändi-identiteetti</li> <li>2. Aktiivinen hintaseuranta</li> <li>3. Brändin omalaatuisen ostokokemuksen vahvistaminen</li> <li>4. Kohderyhmätutkimukset ja kohdennettu brändiviestintä</li> <li>5. Yhteistyö (Ikea kuljetus, lentokenttä)</li> </ol>	<b>WO Strategiat</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Storytelling brändiviestinnän työkaluna</li> <li>2. HOK Elanto päivittäistavarakauppa 03/2021</li> <li>3. Parkkitalon ja laajennusosan rakentaminen Kiinteistön toiselle tontille (Tatti 13)</li> <li>4. HSL uusi ratikkalinja</li> <li>5. Verkkokaupalla uusia asiakkaita</li> </ol>
<b>T – Uhat</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suuret verkkokaupat ja niiden kasvu</li> <li>2. Konseptin mahdolliset uudet kilpailijat</li> <li>3. Vaatetus – ja muotialan suhdanteet (mahdolliset vuokralaisten konkurssit)</li> <li>4. Negatiivinen julkisuus</li> <li>5. Globaalit uhat kuten pandemiat tai tietoverkkouhka</li> </ol>	<b>ST Strategiat</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verkkokaupan perustaminen</li> <li>2. Brändiuskollisuuden ja aseman vahvistaminen (sanansaattajat)</li> <li>3. Jatkuva kommunikointi vuokralaisten ja potentiaalisten vuokralaisten kanssa</li> <li>4. Vahva konseptin tunnettavuuden kehittäminen</li> <li>5. Resilienssin vahvistaminen ja verkkokauppa</li> </ol>	<b>WT Strategiat</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jatkaa tunnettavuuden kasvattamista mainonnan ja kampanjoinnin avulla</li> <li>2. Vahva kanta-asiakasmarkkinointi</li> <li>3. Hintaseuranta ja niiden tuloksista tiedottaminen vuokralaisille</li> <li>4. Hallinnon palvelujen osittainen ulkoistaminen</li> <li>5. Verkkokaupan perustaminen Helsinki Outletille</li> </ol>

Kuvio 2: Helsinki Outletin SWOT-analyysikaavio

Helsinki Outletin vahvuudet liittyvät sen markkina-asemaan. Helsinki Outlet on nuoresta iästään huolimatta tunnetuin outlet-keskus Suomessa, ensimmäinen outlet -keskus pääkaupunkiseudulla ja ainoa outlet -keskus Suomessa, joka perustuu ensisijaisesti kotimaiselle kysynnälle. Sen vahvuuksia ovat lisäksi erinomainen sijainti lähellä Ikea -tavarataloa, isojen liittymien risteystä ja lentoasemaa. Keskukseen on helppo tulla autolla kauempaakin. Sen vahvuuksiin kuuluu myös vahva brändikattaus, joka koostuu suosituimmista brändeistä Suomessa, jotka ovat entuudestaan erittäin tuttuja suomalaiselle kuluttajille, mutta samalla brändikattaus sisältää myös kansainvälisesti arvostettuja tuotemerkkejä. Sen vahvuus on ehdottomasti myös sen hintastrategia suhteessa muihin kauppakeskuksiin Suomessa sekä konseptin erilaisuus. Vahvuudeksi tulee nostaa myös hyvin ammattitaitoinen ja kokenut keskuksen johto. Helsinki Outletin johto on erittäin ketterä päätöksenteossa ja kokenut henkilökunta luotsaa brändiä omistajilleen toistaiseksi osittain vieraalla markkinalla. Yrityksen johdossa on vahvaa osaamista niin kauppakeskusjohtamisesta kuin brändijohtamisesta. Korona-aikana vahvuudeksi osoittautui myös ulkotilakonsepti. Asiakkaat kokevat ulkotilakonseptin turvallisemmaksi ja miellyttävämmäksi. Asiakkaat pääsevät asioimaan omalla autolla hyvin lähelle, heidän ei tarvitse

käyttää hissejä, parkkihalleja tai oleskella suljetuissa tiloissa. Kaikki ovet toimivat liukuovimekanismilla. Vaikka asiakkaita on kylässä yhtä aikaa suuriakin joukkoja, mahdollisuus pitää turvavälejä asiakkaisiin on todellinen. Lisäksi myymälätilojen asiakasmäärää on helppo rajoittaa ja jonottaminen myymälöihin ja erilaiset tapahtumat voidaan järjestää helposti ulkotiloissa.

Helsinki Outletin heikkoudet liittyvät julkiseen liikenteeseen. Yhteydet Helsingin keskustasta ovat surkeat ja käytännössä julkisilla kulkuvälineillä keskukseen pääsee ainoastaan bussilla, jolla matka-aika venyy pitkäksi. Heikkoudeksi voidaan vielä lukea myös nuori brändi ja sen tunnettavuus. Suomalaisille outlet -konsepti on vielä vieras ja alan pioneerina myös konseptin tunnettavuutta täytyy kasvattaa. Lanseerausmarkkinointi koki kovan kolauksen koronatilanteen vuoksi ja työ jäi osittain kesken. Helsinki Outletin heikkouksiksi voidaan lukea myös sen pysäköintitilojen rajallisuus sekä perustamisvaiheen henkilökunnan vaihtuvuus, joka osittain vaikeutti ja viivästytti brändin rakentamista ja viestintää.

Helsinki Outletilla on paljon mahdollisuuksia: nuori brändi ja uusi konsepti on aina kiinnostava kokonaisuus sekä markkina-aseman rakentaminen nopeampaa konseptin pioneerina. Kun koronatilanteen rauhoituttua saamme rajat jälleen auki, Helsinki Outletilla on paljon mahdollisuuksia turismin hyödyntämisessä. Helsinki Outlet on koronasulkujen jälkeen yltänyt jo pelkästään kotimaisin voimin sen myynti ja kävijämäärätavoitteisiin, vaikkakin ulkomaisten turistien osuus puuttuu täysin. Helsinki Outletilla on myös mahdollisuus laajennusosaan ja keskustelut tilojen laajentamisesta ovat pitkällä. Helsinki Outlet on aloittanut digitaalisen strategiatyön, jonka tavoitteena on tarjota Helsinki Outletille verkkokauppa-alusta, joka tarjoaa vuokralaisille alustan myydä outlet-myyvälän tuotteita verkossa jopa kotiin kuljetettuna. Onnistuessaan luomaan toimintamallin, malli on myytävissä myös Euroopan muihin outlet -keskuksiin. Julkiseen liikenteeseen on suunnitteilla HSL:n raitiovaununlinja, jonka yksi pysäkeistä sijoittuu Helsinki Outletin välittömään läheisyyteen.

Digitaalinen murros on yhtä lailla mahdollisuus kuin uhka. Muotikaupan osuus verkkokaupassa kasvaa voimakkaasti ja asiakkaiden tekemä hintavertailu verkossa on arkipäivää. Verkossa tehdään hintavertailun lisäksi myös ennakkoon arviota siitä, onko keskustassa tarjolla kiinnostavia tuotteita ja onko keskustassa vierailu ylipäättään vaivan arvoista. Uudet, mahdolliset outlet -keskukset koetaan uhkana Helsinki Outletille, koska

Suomen markkina-alue on suhteellisen pieni ja suorat kilpailijat voisivat olla Helsinki Outletille uhka varsinkin tässä vaiheessa, kun Helsinki Outletin asema markkinassa ei ole vakiintunut. Helsinki Outletin alku koronasta huolimatta on ollut menestyksekkäs ja tämä varmasti ruokkii myös uusia yrittäjiä eri puolelle Suomea kopioiden Helsinki Outletin nuorta konseptia. Uhkana nähdään myös hinnoittelu ja hintastrategian ja lupauksen epäonnistuminen. Myymälät ja brändit on sitoutettu sopimuksin noudattamaan hintalupausta, mutta tämä ei estä heitä tai jälleenmyyjäään myymästä tuotteita Helsinki Outletia edullisemmin. Myöskin suositushintojen ilmoittamisen valvominen ja totuuden mukaisuuden valvominen kaikilta osin on vaikeaa. Uhkana nähdään myöskin vaatetusalan negatiivinen kehitys ja kannattavuus Suomessa sekä vuokralaisen mahdollinen konkurssi. Myöskin negatiivinen julkisuus ja Zsar Outlet Villagen talousvaikeuksien vahva julkisuus koetaan uhkana. Uhkana on, että asiakkaiden mielessä olemme sama tai samankaltainen toimija ja lähimmän kilpailijan negatiiviset uutiset koetaan uhkana myös Helsinki Outletin brändikonseptille ja sen kehittämiseksi.



## 7 Kilpailija-analyysi

Brändin vahvuuksien ja heikkouksien sekä brändin asiakkaiden tunteminen on tärkeää strategisessa päätöksenteossa, mutta nykyisessä kilpailutilanteessa se ei riitä. Jos brändi, kuten henkilöstö, tuotanto ja jakelu ei eroa millään tavalla tai tarpeeksi kilpailijoista, miksi kuluttaja valitsisi juuri sen? Markkinoijan tulee tuntea myös kilpailijat, miten kilpailijoiden brändit vastaavat asiakkaan tarpeisiin. Kilpailija-analyysi voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen; kilpailijoiden brändit, toimialan brändien jäsentely, muutokset kilpailijan brändissä sekä kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. (Laakso 2004, 105). Helsinki Outletille ei Zsar Outletin lisäksi ole juuri vastaavia toimijoita, mistä johtuen analysoin ja vertaan tässä tutkimuksessa Helsinki Outletia muihin kauppakeskuksiin sekä isompiin yksittäisiin outlet-myymälöihin. Tämä antaa totuudenmukaisemman kuvan brändin kilpailutilanteesta sekä millaisiin kilpailutilanteen vaatimuksiin brändin on vastattava.

Haastattelussa kysyttiin Ådne Søndrålilta, ketkä hän näkee Helsinki Outletin kilpailijoina. Haastattelussa hän nostaa ensimmäiseksi esiin pääkaupunkiseudun muut outlet-myymälät, lähimmät kauppakeskukset sekä kansainväliset suuret verkkokauppatoimijat kuten Amazon. (Søndrål, haastattelu 18.9.2020.) Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan ota mukaan verkkokauppatoimijoita osaksi kilpailija-analyysia, koska se ei kuvaa mielestäni kilpailukentän tämänhetkistä tilannetta vaan on pikemminkin osa strategiaa, ennakoitavia mahdollisuuksia ja uhkia. Nostan kilpailija-analyysiini Søndrål lin mainitsemien kilpailijoiden lisäksi myös Itä-Suomessa toimivan Zsar Outlet Villagen sen konseptin samankaltaisuuden vuoksi.

### 7.1 Zsar Outlet

Zsar Outlet sijaitsee Virolahdella, Vaalimaalla lähellä Venäjän rajaa. Se on outlet -keskus, jonka ulkoilmakonsepti sekä brändivalikoima on hyvin samankaltainen Helsinki Outletin kanssa. Zsar Outletin brändi-identiteetti on hyvin lähellä luksustuotteiden brändiä. Se korostaa luksustuotteen ominaisuuksia kaikessa viestinnässä, ylellisyyttä ja majesteettisuutta nimeään myöten. Brändi on ottanut vahvasti vaikutteita italialaisista outlet-keskuksista, joka korostaa runsautta ja koristeellisuutta. Zsar Outletin markkinointiviestinnästä huomaa hyvin nopeasti, että se on rakennettu miellyttämään venäläisasiakkaita ja turismi on suuressa roolissa sen brändistrategiassa. (Zsar, 2020)



Kuva 4: Lehtikuva Suomen Kuvalehden artikkelista 27.8.2020, kuvaaja Emmi Korhonen.

Zsar Outlet Villagen vahvuuksia ovat vahva ja selkeä brändi-identiteetti ja hyvin tunnistettu kohderyhmä. Alkuperäinen 65 myymälän brändikattaus oli myöskin hyvin suunniteltu vastaamaan venäläisasiakkaan mieltymyksiä. Sen mahdollisuuksia on kieltämättä juuri suotuisa sijainti juuri Venäjän rajalla Vaalimaalla. Venäläisturisteissa on suotuisassa markkinatilanteessa, ruplan arvon ollessa vahva sekä rajojen ollessa avoinna valtavat mahdollisuudet. Zsar Outlet Villagen heikkouksia ovat sen täysi riippuvuus venäläisasiakkaista ja outlet -keskuksen syrjäinen sijainti sekä laaja luksusmuotibrändien kattaus kotimaiselle asiakkaalle. Suomen Kuvalehti julkaisi elokuussa laajan artikkelin Zsar Outletin taloustilanteesta. Artikkelin perusteella Zsar Outlet on tällä hetkellä syvissä talousvaikeuksissa ja yritys on jätetty selvitystilaan. Artikkelin mukaan käynnissä oleva selvitystila on konkurssia lievempi menettely, joka kuitenkin usein johtaa yhtiön toiminnan lakkaamiseen. Prosessissa selvitetään yhtiön varat, velat ja kannattavuus. Sen jälkeen selvitetään, voiko toiminta jatkua vai haetaanko yhtiö konkurssiin. (Suomen Kuvalehti 2020, 27.8.2020) Tällä hetkellä Zsar Outletissa on paljon tyhjiä liiketiloja ja syyskuussa 2020 sen 65 myymälöistä avoinna oli enää 18 myymälää. Yle kertoo verkkosivustollaan jo 20.2. 2020 julkaistussa artikkelissaan Zsar Outlet Villagen toimitusjohtajan ja markki-

nointijohtajan yllättävästä irtisanoutumisesta ja koronatilanteen jälkeen Zsar Outletin taloudellinen tilanne on heikentynyt entisestään. (Verkkosivu, Yle.fi, luettu 4.9.2020) Zsar Outlet Villagen uhkia ovat sen markkinan riippuvuus turismista ja maailman laajuinen pandemiatilanne. Valitettavasti molemmat vakavat uhkakuvat realisoituivat keväällä 2020.

## 7.2 Pääkaupunkiseudun muut outlet-myymälät

Pääkaupunkiseudulla Tammiston alueella on muutama isompi brändien oma outlet-myymälä ja aluetta voidaan pitää outlet-myymälöiden keskittymänä pääkaupunkiseudulla. Näitä ovat esimerkiksi Reima Outlet Tammisto, Stadium Outlet sekä Adidas Outlet Tammisto. Nämä outletit ja niiden hinnoittelustrategiaan voidaan pitää Helsinki Outletin kilpailijana. Pääkaupunkiseudun outlet-myymälät ovat kovin hajallaan eivätkä muodosta kokonaisuutta. Kunkin outlet-myymälän on näin oman markkinointinsa avulla tuotava yksittäistä myymäläänsä esiin eikä se saa vetoapua markkinoinnista ja mainonnasta samoin kuin kokonainen outlet-keskus, jolla on yhtenäistä ja laajaa kampanjointia. Ådne Søndrål haastattelussaan mainitsee lisäksi, että pääkaupunkiseudun myymälät ovat kilpailijoitamme hintastrategisesti, mutta näillä outleteilla ei ole omaa bränditonaliteettia eikä hinnan lisäksi juuri muuta asiakaskokemukseen vaikuttavaa kilpailuetua. (Søndrål, 2020.)

## 7.3 Lähimmät ostoskeskukset pääkaupunkiseudulla

Fyysisesti lähin kauppakeskus on Suomen asiakasmääriltään suurin kauppakeskus Jumbo, joka on vain 10 minuutin ajomatkan päässä Helsinki Outletista. Jumbo on kokoluokaltaan Helsinki Outletiin verrattuna moninkertainen, Jumbossa on tällä hetkellä peräti 120 myymälää. Valitsin Jumbon mukaan kilpailijavertailuun sen sijainnin ja toisaalta sen vähittäismyymälätarjonnan vuoksi. (Jumbo, 2020.) Toinen varteen otettava kilpailijamme on nuori brändi itsekin, kauppakeskus Redi, jonka otin tähän tutkimukseen kilpailijaverrokiksi sen brändiviestinnän samankaltaisuuden vuoksi sekä brändin iän vuoksi. (Redi, 2020) Perinteisten kauppakeskusten vahvuus on ilman muuta päivittäistavara-kaupan osuus sen liikevaihdosta ja päivittäistavara-kaupan vaikutus asiakasmääriin.

Suomen Kauppakeskusyhdistys mittaa kävijämääriä ja muita kauppakeskusten tunnuslukuja kvartaaleittain. Jumbon kävijämäärä vuonna 2019 yhteensä 13 miljoonaa kävijää. Kauppakeskus Redin vuoden 2019 kävijämäärät olivat yhteensä 8 miljoonaa kävijää Suomen Kauppakeskusyhdistyksen verkkosivuston mukaan 27.8.2020 kävijämäärät

ovat pudonneet kahden ensimmäisen kvartaalina aikana 25 % verrattuna tilanteeseen edellisenä vuonna. Kokonaismyynti vastaavalla ajan jaksolla oli pudonnut -13,7 %. (Suomen Kauppakeskusyhdistys, 2020). Helsinki Outletin kävijämäärätavoite on 1,3 milj. kävijää. Kävijämäärätavoitteesta jäätiin maaliskoukokuussa, mutta tällä hetkellä kävijämäärätavoite arvioidaan toteutuvan vuoden 2020 aikana.

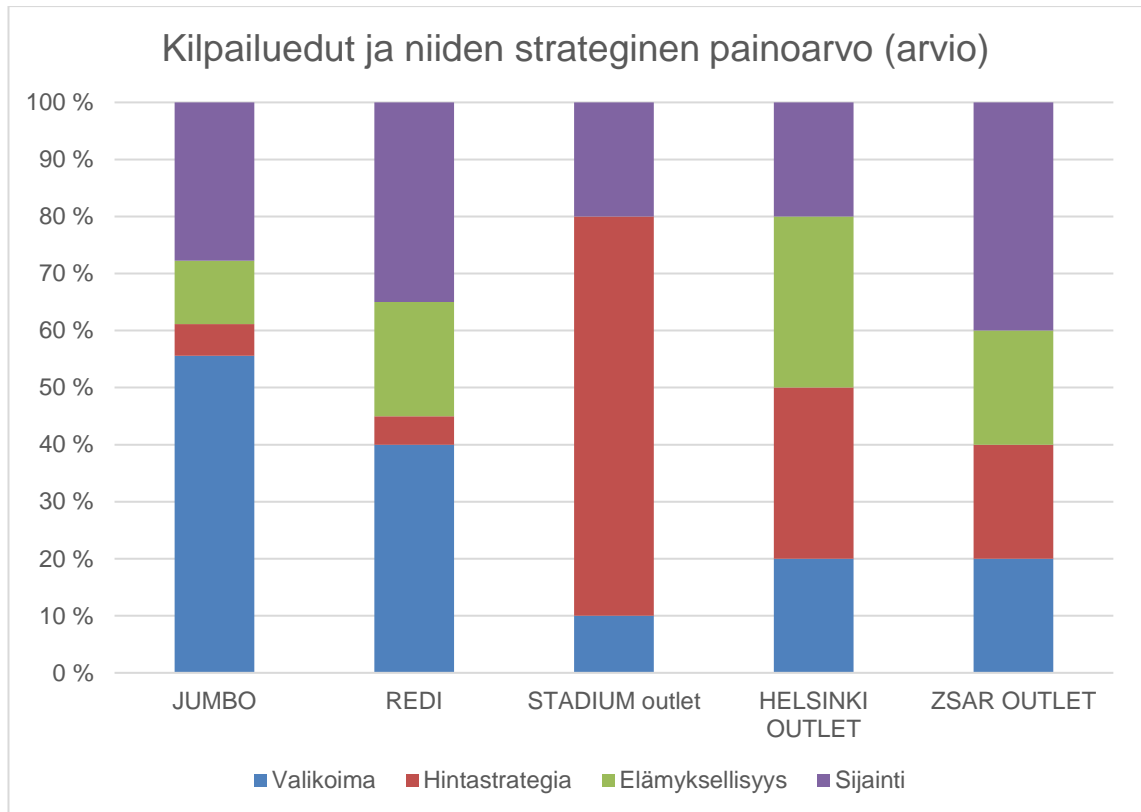
Perinteisten kauppakeskusten heikkous on brändi-identiteetin ja tonaliteetin samankaltaisuus. Ne eivät juuri erotu toisistaan brändiviestinnän tai asiakaskokemuksen perusteella. Perinteisten kauppakeskusten muotialan bränditarjonta on hyvin pitkälle samankaltainen, ja ostoskeskuksissa näkee lähes kaikissa samat vaatetus- ja jalkinebrändit. Saman "sateenvarjo" markkinoinnin alle on mahdutettava valtava määrä eri myymälöitä, niin vähittäiskaupan myymälöitä kuin päivittäistavara-kauppoja ja palveluntarjoajia, mahdollisuudet erottuvalle brändiviestinnälle ovat hyvin rajatut.

Redi on brändiviestinnän ja brändi-identiteetin rakentamisen edelläkävijä kauppakeskusmaailmassa. Redin markkinointiviestintä eroaa merkittävästi muiden keskusten brändiviestinnästä, mutta yhtä lailla jää tutkijan mielestä kovin päälle liimatuksi ja Redin asiakaskokemus ei puhu samaa kieltä Redin brändiviestinnän kanssa. Redin rouheus brändilupaus erilaisesta ostoskokemuksesta ei juuri toteudu. Asiointi Redissä tuntuu ihan samalta kuin missä tahansa muussa kauppakeskuksessa Suomessa. Bränditarinaa ja identiteettiä ei ole jalkautettu asiakaskokemukseen asti.

#### 7.4 Kilpailija-asetelma

Koska Zsar Outlet Villagen lisäksi Helsinki Outletilla ei ole samankaltaisia kilpailijoita, on hyvin vaikeaa muodostaa perinteistä kilpailija-asetelmaa markkinoilla ja kuvata kilpailija-asetelmaa tai luoda siitä visuaalista graafia. Kilpailija-analyysin perusteella muodostin brändistrategian eri osa-alueista visuaalisen mallin, joka hahmottaa Helsinki Outletin kilpailuetuja ja niiden painoarvoja strategiassa suhteessa sen kilpailijoihin, muihin outletmyymälöihin tai perinteisiin kauppakeskuksiin. Arvioin prosentuaalisesti kunkin kilpailijan kilpailutekijöiden brändistrategista painoarvoa ja sen osuutta brändistrategiassa. Muodostin sen perusteella visuaalisen kaavion, joka selkeyttää brändistrategisia eroja suhteessa kilpailijoihin.

Taulukko 1. Helsinki Outletin eri kilpailutekijöiden strateginen painoarvo suhteessa kilpailijoihin.



Jumbon brändistrateginen vahvuus on myymälöiden määrä ja valikoiman laajuus. Myös sen sijainti ja saavutettavuus on tärkeä kilpailuetu. Jumbo ei kuitenkaan pysty juuri vaikuttamaan myymälöidensä hinnoitteluun, ja se on brändi-identiteetiltään hyvin perinteinen kauppakeskus, joten elämyksellisyys ei ole sen strategiassa merkittävässä roolissa. Redin brändistrategiassa korostuu keskeinen sijainti ja valikoiman laajuus. Se pyrkii olemaan kilpailijoitaan elämyksellisempi kauppakeskus, mutta keskuksen yleiseen hinnoitteluun se ei juuri pysty vaikuttamaan.

Stadium Outletin (ja muiden yksittäisten outlet-myymälöiden) strategiassa korostuu sen hinnoittelu. Se ei juurikaan erotu pääbrändinsä markkinointiviestinnästä eikä sillä ole omaa markkinointia tai kampanjointia. Myymälät muistuttavat lähinnä varastomyymälöitä eivätkä ne tavoittele elämyksellistä ostoskokemusta, vaan luottavat lähes täysin halpoihin hintoihin.

Zsar Outlet Villagen brändistrategiassa sijainti on suurimmassa roolissa. Sen sijainti Vaalimaalla Venäjän rajan välittömässä läheisyydessä pitkälti ohjaa sitä, miltä koko keskuksen brändi-identiteetti ja viestintä näyttää. Se tarjoaa perinteisiä kauppakeskuksia elämyksellisemmän ostoskokemuksen, mutta elämyksellisyyden painoarvo on vähäisempi suhteessa sen sijainnin painoarvoon brändistrategiassa.

## 8 Hintastrategia ja hintavertailututkimus

Hintastrategia merkitsee sitä, että yritys luo itselleen hintakilpailuedun kilpailijoihinsa nähden ja käyttää sitä aggressiivisella tavalla viestinnässään ja myy tuotteita ja palveluita kilpailijoita edullisemmin. Hintastrategia merkitsee myös sitä, että on toimittava kilpailijoita edullisemmin ja kustannusetua käytetään usein myös markkinointiviestinnässä hyväksi. (Rope 2005, 100.) Helsinki Outletin hinnoittelustrategian mahdollistaa perinteisiä kauppakeskuksia tai kivijalkamyymälöistä poikkeava mallistorakenne sekä vuokraisten tarve tyhjentää varastoja jatkuvasti. Outlet-keskuksen myymälöiden tuotteet myydään alennuksella loppuun eivätkä ne koskaan palaa normaalihintaisiksi tai varastoon. Tuotteiden hinta painetaan lopulta niin alas, että ne menevät kaupaksi.

Helsinki Outlet lupaa asiakkaille aina vähintään 30 %:n alennukset vähittäismyyntihinnasta. Helsinki Outlet valvoo tämän brändilupauksen toteutumista hintavertailututkimuksien avulla. Tässä tutkimuksessa on toteutettu yksi tutkimuskierros hintavertailututkimuksesta. Tämän kehittämistyön tuloksena muodostuu hintavertailulle ketterä, toistettava ja vertailukelpoinen tutkimuksen malli. Hintavertailututkimus on mahdollista toteuttaa Helsinki Outletissa vähintään kahden kuukauden välein niin, että kerran puolesta vuodessa keskuksen kaikki brändit ovat olleet mukana hintavertailussa vähintään kerran.

Hintavertailututkimuksen tavoitteena on seurata, toteutuuko Helsinki Outletin hintalupaus asiakkaalle keskuksen brändien tuotteiden hinnoittelussa. Tutkimus toteutettiin ottamalla valokuvia jokaisen brändin vähintään 5 tuotteesta ja niiden hintatiedoista. Tutkimuksessa tarkasteltiin tuotteen vähittäismyyntihintaa (suositushintaa), outlet -hintaa sekä mahdollista alennushintaa sekä näiden hintojen merkintöjä. Tutkimuksessa etsittiin tuotteesta suoraan vastaavaa tuotetta verkosta, sellaisilta toimijoilta, jotka toimittivat tuotteensa Suomeen. Tähän vertailuhintaan laskettiin mukaan myös mahdolliset toimituskulut sellaisissa tapauksissa, kun ilmainen myymälänouto ei ollut mahdollista. Tutkimus tehtiin kuluttajan näkökulmasta, eikä se ottanut huomioon pieniä muutoksia tuotteissa, joita tuotteeseen oli saatettu lisätä tai poistaa hintavertailun välttämiseksi. Tällaisia eroja saattoi olla esimerkiksi hyvin pieni sävyero vaatteessa tai yksittäisen pienen somisteen puuttuminen tuotteesta, kuten vetoketjun vetimen koristenauha tms. Tuotteiden nimet ja hintatiedot koottiin systemaattisesti Excel -taulukoihin ja hintojen eroavaisuudet laskettiin prosentuaalisesti ja tarkasteltiin, toteutuuko -30 % hintalupaus markkinoiden yleisestä suositushinnasta. (Liite 3: hintavertailu – Excel-kaavio)

## 9 Kohderyhmä

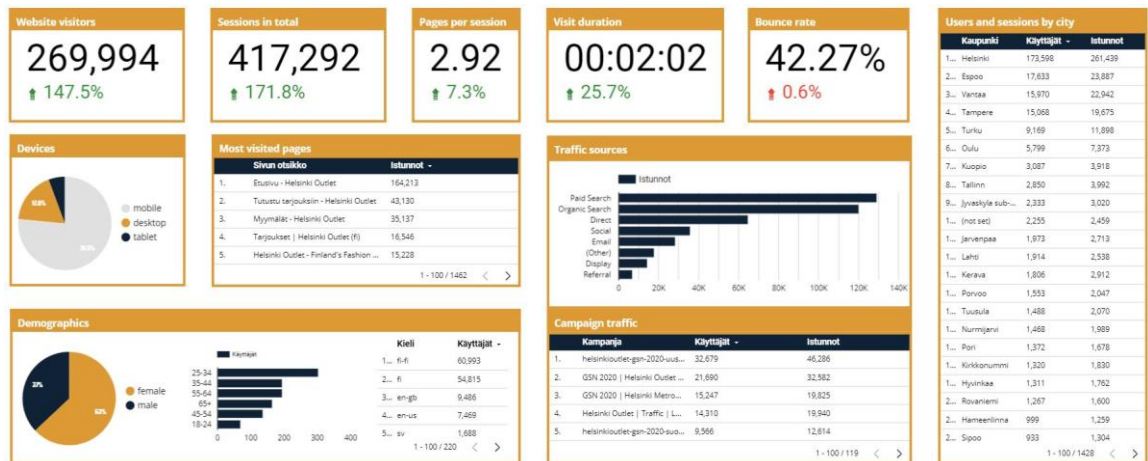
Helsinki Outletin visuaalisen konseptoinnin on suunnitellut norjalainen mainostoimisto Schjärven. Konsepti on rakennettu yhteistyössä Helsinki Outletin omistajien kanssa käytyjen yksityiskohtaisten keskustelujen pohjalta. Tutkin brändin kohderyhmää Helsinki Outletin konseptimanuaaleista, jotka on rakennettu näiden keskustelujen pohjalta. Lisäksi konseptoinnin tukena on käytetty mediatoimisto Havaksen toimittamia tutkimustietoja suomalaisista kuluttajina. (Havas Media 2020.)

Brändikonseptissa Helsinki Outletin kohderyhmä on jaettu 3:een eri asiakasryhmään. Kohderyhmän keskiössä on yli 40-vuotias vastuuntuntoinen asiakas, joka hankkii laadukkaita vaatteita itselleen ja perheenjäsenilleen. Tälle asiakkaalle muoti ja laatu on tärkeää, mutta hän on myös järkevä, hintatietoinen kuluttaja, joka arvostaa hyviä alennuksia. Ydinkohderyhmä on työssäkäyvää ja kuuluu ylempään keskiluokkaan. Toinen kohderyhmä ovat asiakkaat, jotka etsivät korkealaatuista vaatetusta reilulla alennuksella itselleen. He ovat kiinnostuneita muodista, haluavat näyttää hyvältä ja pukeutuminen koetaan tärkeäksi osaksi identiteettiä. He arvostavat ja haluavat omistaa merkki- ja design-tuotteita ja ovat valmiita hankkimaan niitä myös käytettyinä, alennusmyynneistä tai outlet-myymlöistä. Kolmas merkittävä kohderyhmä ovat ulkomaiset turistit, erityisesti aasialaiset, venäläiset ja virolaiset matkailijat, joita viehättävät Helsinki Outletissa niin kansainvälisesti tunnetut muotibrändit kuin kotimaiset designbrändit. (Helsinki Outlet 2020b, 22)

Helsinki Outletin verkkosivustolla vieraillee keskimäärin 25 000 kävijää viikoittain. Tarkastelujaksolla 1.6.-4.10.2020 Googlen analytiikan mukaan verkkosivustolla oli yhteensä 269 994 sivustovierailua ja 417 292 istuntoa. Verkkosivuston analytiikasta voidaan myös rakentaa kuvaa Helsinki Outletin asiakasryhmistä. Verkkosivuston seurantatietoja voidaan pitää validina kesäkuun 2020 alusta saakka, jolloin verkkosivuston analytiikan tekniset asetukset ja syötteet tarkistettiin ja tietoja ryhdyttiin systemaattisesti keräämään verkkosivuston kävijöistä. Aikavälillä 1.6.-4.10.2020 verkkosivuston kävijöistä 63 % on naisia ja 37 % miehiä. Verkkosivuston kävijöistä suurin osa on Uudenmaan alueelta, seuraavaksi suurimmat alueet ovat Tampere n. 5 % kävijöistä sekä Turku n. 3 % kävijöistä. Koronatilanne vaikuttaa varmasti tällä hetkellä siihen, että ulkomailta ei juurikaan ole liikennettä Helsinki Outletin sivuille. Kesäkuun alusta vain neljä prosenttia verkkosivuston kävijöistä Google analytiikan mukaan on ulkomailta, näistä valtaosa Virossa. (Google Analytics 2020.)

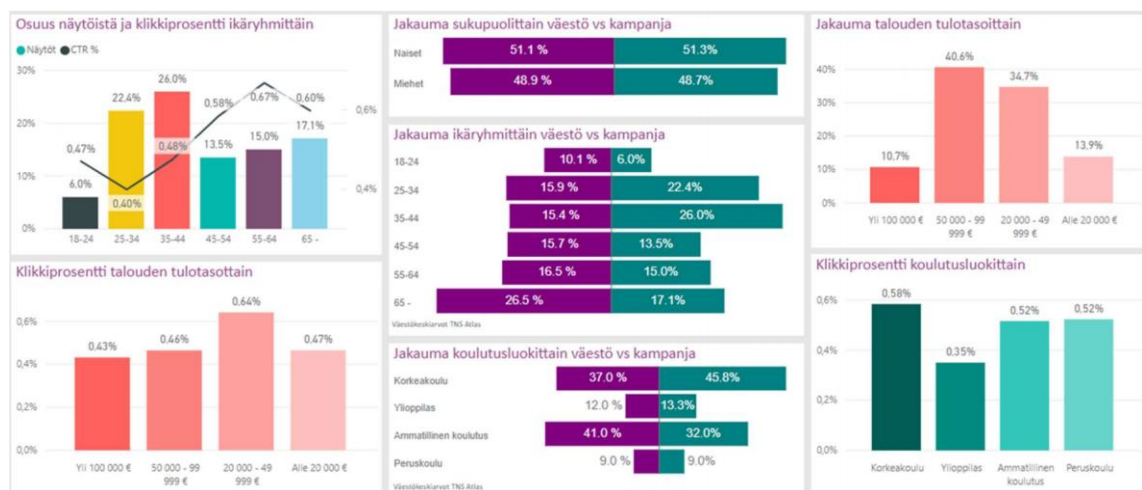


Noin 76,5 % sivuston vierailuista tehdään matkapuhelimella. Todennäköisesti asiakkaat ovat aiempaa valveutuneempia ja vertailevat tietoja verkossa ennen ostopäätöstä. Hintoja ja tuotetietoja saatetaan tarkistella verkossa jopa myymälässä ja valtaosa hakee tietoa kohteesta tai tuotteesta ennen saapumistaan Helsinki Outletiin. (Google Analytics 2020.)



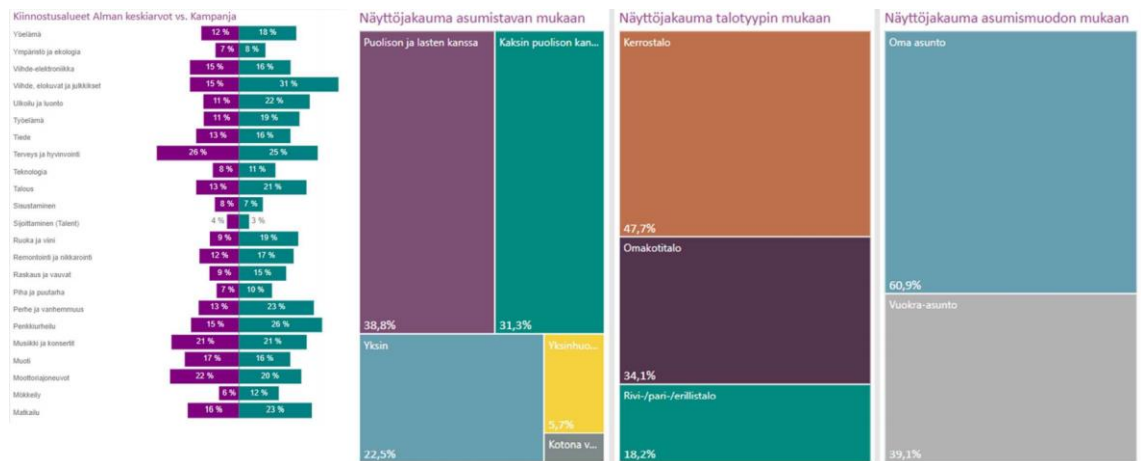
Kuvio 3. Helsinki Outletin verkkosivuston kävijäliikenne analytiikkaa, Google Data Studio 2020.

Verkkosivuston lisäksi tietoa kohderyhmästä saadaan myös eri mediatalojen mediareporttien ja tavoittavuusraporttien kautta. Helsinki Outlet toteutti 1.7.-31.7. laajan mainoskampanjan Alma Median verkkosivustoilla. Mainoskampanja toteutettiin läpi kaikkien Alma Median sivustojen, joten se antoi myös hyvän läpileikkauksen niiden asiakkaiden kiinnostuksen kohteista, jotka olivat klikanneet Helsinki Outletin mainosbannereita.



Kuvio 4. Alma Median tavoittavuusraportti Helsinki Outletin mainoksista 1.7.-31.7.2020

Tavoittavuusraportin mukaan Helsinki Outletin mainoksien tavoittavuudessa korostuu korkeakoulutettujen, yli keskituloisten 50 000 – 99 999 € vuodessa tienaaavien kotitalouksien osuus. Alma Median tavoittavuusraportin vertailuryhmänä on kaikki Alma Median verkostossa vierailleet asiakkaat kalenterivuoden aikana koko Suomesta. Raportissa tätä vertailuryhmää nimitetään väestöksi. Suuren kävijämäärän ja asiakastiedon keruun pitkän aikavälin perusteella voidaan olettaa sen rakentaman asiakasprofiilin pitkälti edustavan Suomen väestöä, mutta varsinaisesti vertailuryhmä ei ole Suomen väestö vaan Alma Median verkoston kaikki vierailijat edeltävän 12 kuukauden aikana. Suurin ikäryhmä, 26 % mainoksia klikanneista, oli 35-44 vuotiaat ja sekin korostuu suhteessa kaikkiin Alma Median verkoston kävijöihin. Lisäksi korostuu nuorempien 25-34 vuotiaiden osuus 22,4 %:n osuudella. Alma Median tavoittavuusraportti kertoo myös mainosta klikkanneiden asiakkaiden kiinnostuksen kohteista. Alma Media kerää tietoa asiakkaista yleisessä kuvassa verkkosivustojen evästeiden avulla sekä oman rekisterinsä kautta, jossa asiakas on vapaaehtoisesti rikastanut käyttäjätietojaan Alma Median käyttöön. Tämä rekisteri tai mainostaja-asiakkaalle luovutetut raportit eivät koskaan sisällä tietoja asiakkaan verkkokäyttäytymisestä yksilötasolla vaan tiedot luovutetaan aina yleisellä tasolla koko verkoston kävijämääriin peilaten. (Alma Media 2020, 2.)



Kuvio 5. Alma Median mainonnan tavoittavuusraportti mainosta klikkanneiden asiakkaiden kiinnostuksen kohteista 1.7.-31.7.2020.

Mainoksia klikkanneiden asiakkaiden kiinnostuksen kohteista korostuu suhteessa väestöön kiinnostus viihteeseen, elokuvaan ja julkisuuden henkilöihin. Tämän lisäksi kiinnostus

talouteen, penkkiurheiluun, perheeseen ja vanhemmuuteen, matkailuun, ruokaan ja viiniin ja työelämään korostuvat voimakkaasti. On kuitenkin kiinnostavaa huomata, että kiinnostus muotiin ja sisustamiseen eivät korostu suhteessa väestöön. Helsinki Outletin kohderyhmä on merkkiuskollisia ja luottavat tiettyjen brändien laatuun, mutta he eivät ehkä miellä olevansa kiinnostuneita nimenomaan muodista tai sisustuksesta keskimääräistä enemmän. Tilastossa korostuu myös kiinnostus mökkeilyyn ja ulkoiluun, mutta Alma Median yhteyshenkilöt mainitsivat, että koronatilanteen vuoksi tähän korostumaan tulee suhtautua varauksella, koska juuri nämä kiinnostuksen kohteet korostuivat kesällä 2020 lähes kaikilla Alma Median mainostajilla. Suurin osa asiakkaista on joko lapsiperheitä, 38,8 % tai puolison kanssa kaksin asuvia, 31,3 % mainoksia klikanneista. Yli puolet 52,3 % mainoksia klikanneista asuu pientaloissa, joko omakotitalossa, rivi- tai paritalossa ja valtaosa omistusasunnossa. (Alma Media 2020, 4.)

Helsinki Outletilla on oma kanta-asiakasohjelmansa Helsinki Outlet Friends -klubi. Jäseneksi voi liittyä verkkosivuilla tai myymälöissä. Kanta-asiakkaana asiakkaat voivat saada erilaisia vain heille kohdistettuja tarjouksia ja he saavat vain kanta-asiakkaille kohdistettua markkinointiviestintää. Myymälät kirjaavat järjestelmään kanta-asiakkaiden ostokset kassalla ja asiakas tunnistetaan kassalla kanta-asiakkaaksi puhelinnumeron perusteella. Liittyttyään kanta-asiakkaaksi asiakkaat voivat verkossa rikastaa asiakastietoja, tilata sähköisen uutiskirjeen ja hallinnoida osoitetietojaan sekä markkinointilupatietojaan. Kanta-asiakasjärjestelmän kautta myös kerätään tietoa kanta-asiakkaista ja näitä tietoja tullaan käyttämään markkinointiviestien kohdentamiseen, kun järjestelmään saadaan riittävästi jäseniä. Tällä hetkellä Helsinki Outlet -klubin jäseniä on yhteensä 20 000. Kanta-asiakasjärjestelmän tekninen alusta on ruotsalainen Voyado. Voyadon kautta hallinnoidaan koko kanta-asiakasohjelmaa. (Voyado 2020.)

## 10 Asiakaskokemus

Englanninkielinen termi customer experience yleistyi Yhdysvalloissa ja Euroopassa 2000-luvun alussa (Löytänä & Kortesus 2011, 11). Suomen kielen termi asiakaskokemus määritellään seuraavasti: Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summaa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Määritelmän mukaan asiakaskokemus on yksittäisten tulkintojen summa. Asiakaskokemus ei ole vain rationaalinen päätös vaan kokemus, johon vaikuttavat vahvasti myös tunteet ja alitajuisesti tehdyt tulkinnat. (Löytänä & Kortesus 2011, 11).

Helsinki Outletin asiakaskokemukseen vaikuttaa asiakkaan kokeman palvelun lisäksi myös sen brändiviestintä, markkinointitapahtumat asiakasviihtyvyyden lisäämiseksi ja kokonaisvaltainen ostoskokemus. Ei ole siis täysin mahdollista vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas ostoskokemuksestaan muodostaa, mutta Helsinki Outlet voi kuitenkin brändistrategiallaan valita, millaisen asiakaskokemuksen pyrkii luomaan asiakkailleen.

Hannu Laakson mukaan kirjassa Brändit kilpailuetuna kiteyttää mielestäni brändin määritelmän osuvasti asiakaskokemuksen valossa: brändi on se lisäarvo, jonka kuluttaja on tuotteesta valmis maksamaan lisää tavalliseen tuotteeseen verrattuna. (Laakso 2004, 122). Kuten jo aikaisemmin todettiin, yksi Helsinki Outletin kilpailustrategiasta on selkeästi hintaan ja hinnoitteluun keskittynyt strategia. Asiakaskokemukseen keskittyneessä kilpailustrategiassa yritys pyrkii merkityksellisillä kokemuksilla luomaan asiakkailleen enemmän lisäarvoa ja siten saamaan itselleen kilpailuedun markkinoilla. (Löytänä & Korteso 2011, 23).

Helsinki Outletin brändistrategiana on asiakaskokemuksen kautta luoda asiakkaalle lisäarvoa, pelkästään halpa hinta ei riitä kilpailussa verkkokauppoja ja muita outlet-myymlöitä tai kauppakeskuksia vastaan. Helsinki Outletin täytyy tarjota asiakkailleen erilainen, ainutlaatuinen ostoskokemus, jonka yhtenä osana on löytää laatutuotteita halvalla, mutta aivan yhtä tärkeää on luoda ostoskokemus, joka tekee vierailusta ostoskylään vaivan arvoisen. Tässä tapauksessa Laakson määritelmän ”valmis maksaaan lisää” ei tarkoita niinkään hintaa vaan asiakkaan aikaa ja vaivaa. Kilpailu asiakkaiden vapaa-ajasta voidaan hyvinkin lukea osaksi brändistä maksettavaa lisäarvoa.

### 10.1 Mystery shopping -tutkimus

Mystery shopping -tutkimusten avulla pystytään tutkimaan, miten asiakaslupaukset toteutuvat arjessa. Mystery shopping -tutkimuksen synty ajoittuu 1940 -luvun pankki- ja rahoitussektorille. Aluksi koeostajat mittasivat lähinnä rahatalletusten lainmukaisuutta ja pankkivirkailijoiden suoraselkäisyyttä, mutta sittemmin tutkimuksesta muodostui hyvin tavanomainen keino tutkia asiakaskokemusta lähes jokaisella kaupanalalla autokorjamoista pikaruokaloihin. (Newhouse 2004, 2).

Mystery shopping -tutkimuksia on useita erilaisia. Nämä jaetaan tyypillisesti neljään eri osa-alueeseen: tutkimukseen palvelun lahjomattomuudesta ja lainmukaisuudesta, tutkimukseen ostostapahtumasta ja tuotteiden palauttamisesta, tutkimukseen laadun tai

asiakaskokemuksen toteutumisesta, asiakaspalvelun tasoon tai kaikkien näiden tutkittavien osa-alueiden yhdistelmiin. (Newhouse 2004, 5). Mystery shopping -tutkimus tarkoittaa sitä, että mystery shopping -testaaja asioi asiakkaan roolissa, tavallisesti myymälässä tai yrityksessä. Ennen tutkimuksen aloittamista hän saa tarkan toimeksiannon, jossa kuvataan palvelumittauksen toteutus mahdollisimman tarkasti. Toimeksianto kertoo testaajalle, mitä hänen odotetaan tarkkailevan, kysyvän tai tekevän yrityksessä. (Newhouse 2004, 91). Helsinki Outletille tehdyssä tutkimuksessa testaajan tuli kiinnittää huomiota ensivaikutelmaan, myymälän viihtyvyyteen ja loppuvaikutelmaan. Tämän lisäksi tutkimuksen toisella tutkimuskierroksella testaajilla oli käytössään 30 euron arvoisen lahjakortti, jolla he voivat ostaa tuotteen, arvioida kassatapahtuman sujuvuutta ja kanta-asiakasviestinnän huomioimista myymälässä. Testaajat tutustuivat etukäteen kyselylomakkeeseen, johon he vastasivat välittömästi ostotapahtuman jälkeen. (Liite 3.) Kyselylomake auttaa purkamaan asiakaskokemukset mitattavaan muotoon. Sanalliset kuvaukset tukevat aina numeerisia tuloksia. Mystery shopping -tutkimuksen otos oli yhteensä 70 (N=70), kun tutkimuskierroksia oli tehty kaksi, kesäkuussa ja elokuussa 2020.

## 10.2 Mystery shopping tutkimuksen kyselylomake sekä sisältö

Mystery shopping -testaajina eli haamuostajina käytimme tässä tutkimuksessa Palveluplus Oy:n ammattitaitoisia ja koulutettuja testaajia. Mystery shopping -tutkimuksessa tehdään konkreettinen myymälävierailu ja vierailun päätteeksi testaaja täyttää kyselylomakkeen, johon hän arvioi ostoskokemustaan. Kyselylomake määritellään ja vastaukset pisteytetään etukäteen ja tutkimuksen tulokset ovat mitattavissa ja tulokset ovat näin vertailukelpoisia keskenään. Tässä tutkimuksessa käsitellään kahta tutkimuskierrosta ja sen tuloksia keskimäärin. Jätän tästä tutkimuksesta pois ravintolat ja Hoplop-seikkailupuiston tulokset ja keskityn muoti- ja sisustusbrändien tuloksiin. Näin kahden kierroksen otokseksi muodostuu 70.

Tutkimuksen sisältö ja kyselylomake suunniteltiin ja toteutettiin yhteistyössä Palveluplus Oy:n kanssa. Kyselylomake suunniteltiin, kommentoitiin ja esitettiin huhtikuussa 2020 yhdessä toimeksiantajan ja palveluntarjoajan kanssa. Lomakkeen suunnitteluun käytettiin useita tunteja ja kommenttikierroksia ennen esitestausta.

Kyselylomakkeen kysymyksille määriteltiin painoarvo, osa kysymyksistä koettiin asiakaskokemuksen kannalta erittäin merkittäväksi ja osa merkittäväksi. Tutkimus jaettiin eri

osa-alueisiin ja kustakin osa-alueesta testaajalle esitettiin useita kysymyksiä. Tutkimuksen eri osa-alueet olivat myymälän ensivaikutelma, myymälän toiminnot, myyntihenkilöstö ja loppuvaikutelma. Vastaukset pisteytettiin 0-100 ja arvoa 70 pidettiin tutkimuksessa keskimääräisenä pistemääränä. Myymälät asetettiin paremmuusjärjestykseen pisteytyksen ja painoarvon perusteella. Tutkimustulokset on julkaistu englanniksi, jotta kansainvälisen tiimimme kaikki jäsenet ja kansainväliset brändimme (vuokralaiset) voivat tasa-arvoisesti hyödyntää tutkimustuloksia työssään. (Liite 3.)

Tutkimuksen toteutti joukko testaajia, yhteensä 12 eri testaajaa per kierros. Kukin Mystery shopping -testaaja vieraili maksimissaan viidessä myymälässä ja kummankin kierroksen toteuttivat eri testaajat. Jotta testaaja pystyi rakentamaan kokonaiskuvan ja vastaamaan kyselyn yleisluontoisiin kysymyksiin keskuksen viihtyvyydestä ja esteettömyydestä, testaajat asioivat useammassa kuin yhdessä myymälässä. Tutkimuksessa oli tärkeä huomioida testaajan objektiivisuus. Toisen kierroksen toteuttivat eri testaajat, jotta tutkimuksen tulokseen eivät vaikuttaisi testaajan ensimmäisen kierroksen kokemukset, ja vastaukset perustuisivat objektiiviseen arvioon asiakaskokemuksesta eikä testaajalla olisi tulokseen vaikuttavia ennakkokäsityksiä palvelun laadusta.

Kyselyn kysymykset jaettiin viiteen eri osa-alueeseen: kysymyksiin ensivaikutelmasta, myymälätoiminnoista, asiakaspalvelusta, loppuvaikutelmasta sekä keskuksen yleiskuvasta. Myymälän ensivaikutelmaa arvioidessa testaajaa pyydetään arvioimaan, tervehdittiinkö häntä myymälään saapuessa, millainen oli myymälän ensivaikutelma, tunsiko asiakas itsensä tervetulleeksi ja näkikö hän heti myymälähenkilökuntaa.

Myymälätoimintojen osa-alueessa pyrimme selvittämään toteutuvatko brändilupaukset viihtyisästä ostoskokemuksesta ja hintalupauksesta: olivatko alennukset vähintään 30 % suositushinnasta, oliko tuotteita ja valikoimaa riittävästi, näkyikö tyhjiä hyllyjä tai rekkejä, ja oliko hintaviesti merkitty selvästi. Kysyimme, oliko lahjakortilla maksaminen helppoa ja sujuvaa, oliko henkilökuntaa saatavilla ja lähestyikö myymälähenkilökunta asiakasta niin nopeasti kuin mahdollista.

Kolmas kyselyn osa-alueista keskittyi myymälähenkilökunnan toimintaan. Tutkimme asiakaspalvelun ystävällisyyttä ja kanta-asiakasviestinnän selkeyttä. Kysyimme, oliko asiakaspalvelu ystävällistä, ottiko myyjä katsekontaktia, esittikö myyjä lisäkysymyksiä

palvelutilanteessa, pyrkikö myyjä päättämään kaupan tai tekikö hän aktiivisesti lisämyyntiä. Osa-alueen kysymyksiin tutkittiin myös sitä, kannustiko myyjä asiakasta sovittamaan tuotteita ja oliko myyjällä tarvittava tuotetietous valikoimasta.

Myös loppuvaikutelma on tärkeä kokonaisvaltaisessa asiakaskokemuksessa. Tunsiko asiakas, että hän oli onnistunut ostoksessaan ja tunsiko hän olevan tervetullut asioimaan uudelleen, oliko kassatyöskentely sujuvaa ja jäikö asiakkaalle hyvä mieli ostoskokemuksesta. Loppuvaikutelma ratkaisee, tuleeko asiakas uudelleen kyseiseen myymälään.

Kyselyn viimeinen osa-alue käsitteli ostoskokemusta yleisellä tasolla. Selvitimme kyselyn avulla, kuinka viihtyisä ostospaikka Helsinki Outlet on ja mitä osa-alueita tulisi kehittää. Kysyimme yleisiä kysymyksiä alueen viihtyvyydestä, siisteydestä, opasteiden ja pysäköintitilojen riittävydestä. Nämä kyselyn viisi osa-aluetta muodostavat hyvin kattavan kuvan Helsinki Outletin asiakaskokemuksen toteutumisesta myymälöissä. (Liite 3.)

Tutkimuksen toteuttamisesta tiedotettiin myymäläpäälliköille sekä brändien johtajille ennen tutkimuksen aloittamista. Tutkimuksen toteuttamisen tarkkaa ajankohtaa heille ei kerrottu, vaan ilmoitettiin yleisesti tutkimuksen aloittamisesta ja kuinka tutkimus toteutetaan pääpiirteissään. Tämän lisäksi kerroimme tutkimuksen palveluntarjoajan taustoista ja kokemuspohjasta luottamuksen kasvattamiseksi.

## 11 Tutkimuksen tulokset ja jatkuvan kehittämisen suunnitelma

Kehittämistehtävä vastaa kysymykseen, millainen on Helsinki Outletin brändistrategia. Tutkimustuloksena brändianalyyseista kiteytyi brändin konseptin määritelmä. Tuloksena kiteytyy brändin positio: visio, missio, arvot ja asiakaslupaus.

Helsinki Outletin **visiona** on tarjota asiakkaalle brändikattaus, erottuva ostoskokemus ja outletkylä, jonka brändin tarinaa asiakas mielellään kertoo ja haluaa olla osa sitä.

Sen **missiona** on tarjota suomalaiselle kuluttajalle parhaimmat tarjoukset suosituimmilta brändeiltä ja olla päällimmäisenä kuluttajan mielessä outleteista puhuttaessa.

Helsinki Outletin tärkeimmät **arvot** ovat olla inspiroiva, hyväksyvä, rohkea, järkevä ja ajanmukainen.

Sen **lupauksena** on tarjota asiakkaalle vähintään -30 % vähittäishintoja edullisempi hintataso, viihtyisä laatulöytöjen ihmemaa, jossa kaikille sen asiakkaille tarjotaan viihtyisä, positiivisesti erilainen ostoskokemus.

### 11.1 Brändianalyysin tuloksena omnichannel -strategia

SWOT -analyysin tuloksena kirkastui Helsinki Outletin omnichannel -strategia ja sen eteenpäin viemisen tärkeys brändin kilpailukyvyn vahvistamiselle. Suurimpana yksittäisenä uhkana ja mutta myös mahdollisuutena nähtiin verkkokaupan ja monikanavaisuuden muutokset. Kehittämistyön tuloksena Helsinki Outlet käynnistää laajan digistrategisen työn, jonka yhtenä osana verkkokaupan perustaminen Helsinki Outletille. Verkkokaupan perustaminen luo myös kilpailuedun suhteessa perinteisiin kauppakeskuksiin, joiden strategian ytimessä ei ole laajentaminen verkkokauppaan tai digitaaliseen mainontaan. Tämän lisäksi Googlen kuluttajatutkimuksien mukaan yhä useampi asiakkaista etsii tietoa tuotteista tai ostoskohteistaan tai vertailee hintoja etukäteen verkosta ennen ostopäätöstä, myös asioidessaan kivijalkamyymälöissä. (Duus Haanes 2020.)

Digistrategia työn toinen osa-alue liittyy markkinointimixin integraatioon, digitaalisen mainonnan kehittäminen on osa tunnettavuuden ja markkinoinnin tavoittavuuden kehittämistä. Digitaalisilla kanavilla luodaan oma mediaympäristö, jonka ytimessä on yrityksen verkkosivusto, myöhemmin verkkokauppa ja se toimii myös yrityksen käyntikorttina ja kotipesänä kaikelle kampanjoinnille ja markkinoinnille digitaalisissa kanavissa. Digitaalisten kanavien optimointityö, ohjelmallinen ostaminen, Google -mainostilien rakentaminen on osa jo aloitettua digistrategiaa ja luo pohjan verkkokaupan lanseeraamiselle sekä tulosten raportoimiselle. (Duus Haanes 2020.)

### 11.2 Kohderyhmäintegraatio

Brändianalyysin avulla muodostui kuva myös Helsinki Outletin kohderyhmästä ja se paljasti myös tarpeen kohdentaa ja tutkia lisää Helsinki Outletin kohderyhmää. Tällä hetkellä Helsinki Outlet kerää hyvinkin yksityiskohtaista tietoa yrityksen verkkosivuston kävijöistä ja Helsinki Outlet Friends -klubin jäsenistä. Kanta-asiakasklubin rikastettavien asiakastietojen lisäksi, keräämme tietoa asiakkaiden ostohistoriasta ja missä myymälässä he ovat tehneet ostoksia. Nämä asiakkaat ovat myös varmasti Helsinki Outletin asiakkaita eikä data perustu olettamiin, toisin kuin kohderyhmäanalyysit, jotka on muodostettu asiakkaan verkkoselailutiedoista eli evästeistä.



Lisätäkseen ymmärrystä Helsinki Outletin asiakkaista, tehdään selkeä suunnitelma kanta-asiakasohjelman kehittämiseksi ja sen kanta-asiakasmäärien kasvattamiseksi. Suunnitelmassa lisätään vain kanta-asiakkaille suunnattuja kampanjoita asiakkaan lojaaliuteen vahvistamiseksi. Asiakkaan täytyy kokea, että hänelle on konkreettista hyötyä kuulua klubiin ja sen kautta hän saavuttaa etuja, joita ei saa ilman kanta-asiakkuutta. Kanta-asiakkaille järjestetään säännöllisesti ostosiltoja ja asiakastapahtumia, vain kanta-asiakkaille tarkoitettuja tarjouksia ja mahdollisuuden osallistua ensimmäisten joukossa Helsinki Outletissa järjestettäviin tempauksiin, kuten drive-in -elokuvatapahtumaan tms.

Kannustamme aktiivisesti uusia asiakkaita liittymään kanta-asiakasohjelmaan. Järjestämme digitaalisissa kanavissa erilaisia mainoskampanjoita, joissa houkutellaan liittymään kanta-asiakkaaksi kilpailuin tai muilla kannustimilla, esim. liity Helsinki Outlet Friends -klubiin ja osallistu 100 euron lahjakortin arvontaan. Kanta-asiakkuutta voi vahvistaa myös viestimällä kanta-asiakasohjelmasta ja sen jäsenien rekrytoinnin tärkeydestä myös myymälöiden henkilökunnalle. He ovat hyvin tärkeässä roolissa kanta-asiakkaiden hankinnassa myymälöissä. Erilaisten myyntikoulutusten kautta varmistetaan, että kanta-asiakkaan rekrytoinnista tulee osa myyntityön rutiineja. (Voyado 2020.)

Tietoa asiakkaista voidaan kerätä monista eri lähteistä. Monipuolisten asiakasanalyysien kautta muodostetaan asiakasryhmiä eli asiakassegmenttejä Helsinki Outletille, joka mahdollistaa kustannustehokkaan mainonnan kohdentamisen kullekin asiakasryhmälle. Puhuttelemmme asiakasta kohderyhmän vaatimalla tavalla, kuitenkin niin, että brändi on helposti tunnistettavissa ja brändin positio vahvistuu, mutta tarjoamme asiakkaille heidän kiinnostuksen kohteita vastaavia tuotteita ja tapahtumia. Näin digitaalisesta mainonnasta tulee kustannustehokkaampaa ja varmistamme, että mainontamme ja kampanjointimme tavoittaa juuri oikeat asiakkaat.

### 11.3 Markkinointiviestinnän integraatio

Brändianalyysin kautta vahvistui käsitys brändi-identiteetistä ja sen vahvuuksista, mutta myös sen kehittämisen kohteista. Brändi-identiteetillä on vahva brändiviestinnän äänensävy, yrityksen brändin tarina on vahva ja se on ohjeistettu hyvin. Tarina laatulöytöjen ihmemaasta on tarinankerronnallisesti voimakas, erilainen ja mieleenpainuva. Se lunastaa hienosti brändin asiakaslupaukset elämyksellisyydestä, hyväksymisestä ja löytämisen riemusta. Brändin kuvallinen viestintä ei kuitenkaan viesti samaa tarinaa. Markkinoinnin integraation näkökulmasta kuvallinen viestintä viestii tälle hetkellä eri arvoja kuin

brändin tarina. Mainonnassa käytetään Helsinki Outletin brändimyymälöiden kiillotettuja muotikuvia tai kuvapankkikuvia, jotka eivät itsessään lunasta Helsinki Outletin asiakaslupautta eikä vahvista brändi-identiteettiä. Sen vahvistamiseksi tarvitaan yhtä voimakas visuaalinen tarina.

Brändi-identiteetti ja viestintä on kerrottava kuvin ja työn tuloksena aloitetaan brändin yhtenäisen kuvamaailman suunnittelu. Markkinointi suunnittelee yhdessä mainostoimiston ja kuvausstudion kanssa kuvakokonaisuuden, jossa malleina toimivat tavalliset ihmiset, ei liian kiiltokuvamaiset perheet. Liian kauniit ja silotellut mainoskuvat eivät viesti Helsinki Outletin brändistä, joka on erilainen, hyväksyvä ja sydämellinen.

Markkinointi järjestää valokuvausta varten julkisen casting -kampanjan sosiaalisen median kanavissa lokakuun alussa, johon voivat osallistua perheet ympäri Suomen. Mainoskampanjan ydinviestinä on: oletko sinä Helsinki Outletin ihan huippu malli? Kampanja nivoutuu hyvin brändin muuhun tapahtumarikkaaseen markkinointiviestintään ja on osa brändin rakentamista. Casting -kampanjan lopputulemana valitaan sopiva Helsinki Outletin ”perhe”, joka kuvataan valokuvastudiossa erilaisilla lavastetuilla taustoilla vastaamaan mainonnan eri sesonkien vaatimuksiin. Mainoskuvia tullaan maustamaan huomiota herättävin, erilaisin yksityiskohdin. Näin varmistetaan brändin viestinnällinen tavoite, olla ”kirahvi lehmien joukossa”.

#### 11.4 Storytelling brändijohtamisen työkaluna

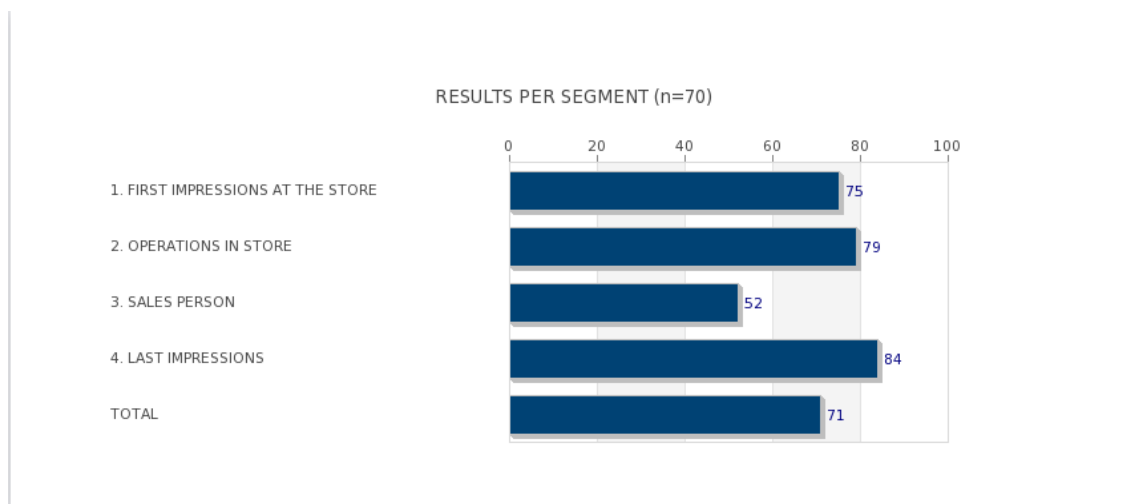
Osana vostonomi-opintojani osallistuin kansainväliseen 3 AMK: Leadership skills for a changing world -opintokokonaisuuteen elokuussa 2020. Osa tästä opintokokonaisuudesta oli tohtori Tricia Cleland Silvan kokonaisuus storytelling johtamisen työkaluna ja opintojen aikana kiinnostuin aiheesta ja havainnoin tietoisesti, kuinka storytelling -työkaluja käytetään oman organisaation brändijohtamisessa. Tarinankerronnalla markkinoinnissa ja brändinrakentamisessa on suuri rooli, mutta myös koko yrityksen johtamisessa. Haastattelussa Ådne Søndrål nostaa tarinankerronnan merkityksen uudelle tasolle. Uutta brändiä ja outletkonseptia rakentaessa hänen oli tarinankerronnan keinoin sitoutettava rahoittaja, rakentajat, kokonainen projektiryhmä, Helsinki Outletin vuokralaiset, uudet työntekijät ja kaikki sidosryhmät projektiin, brändikonseptiin, jota ei ollut vielä olemassa. Aluksi oli vain tarina Norwegian Outletin menestyksestä ja tarina tulevaisuuden Helsinki Outletista.

Tarinankerronnan vahvaa roolia on jatkettava brändin mielikuvan rakentamisessa ja sen johtamisessa. Tarinankerronnan avulla kasvatetaan myös Helsinki Outletin brändin tunnettavuutta. Tarinoiden avulla ohjaamme asiakkaan huomiota ja saamme luotua brändiuskollisuutta sekä ymmärrämme paremmin asiakkaiden arvostusta ja kokemusta. Tarinankerronnan kautta brändi puhuttelee tunnetta ja sillä saavutetaan huomiota. Tarinankerronnalla luodaan brändin ja asiakkaan välille tunneside ja brändistä tulee asiakkaalle ymmärrettävä, se myös muistetaan paremmin ja auttaa näin tunnettavuuden kasvattamisessa. Tarinamenetelmät ovat lisäksi markkinoinnin keino hankkia syvällisempää asiakasymmärrystä. (Rauhala & Vikström 2014, 30).

Tarinankerronta otetaan markkinoinnin yhdeksi tärkeäksi osaksi yrityksen digistrategiaa ja viestintää. Markkinointitiimi kokoontuu kerran kuukaudessa ideoimaan erilaisia sisältöjä ja ilmiöitä ajassa, josta brändi voi kertoa tarinaa. Tarinat voivat olla kuvausta myytävistä tuotteista, asiakaskokemuksia, tarinoita ihmisistä toiminnan takana, heidän ja edustamansa brändin tarinaa. Voimme myös kannustaa asiakkaitamme kertomaan meille tarinaa, tämä voi esimerkiksi olla isänpäivän julkaisu, jossa kannustamme ilmiäntamaan tärkeän miehen elämässä ja kertomaan tarinaa asiakkaalle tärkeästä ihmisestä. Näin tarinankerronnan keinoin kasvatamme omaa tarinaamme, mutta vastavuoroisesti tarinankerronnan kautta saamme lisää tietoa asiakkaidemme arvoista ja kokemuksista.

#### 11.5 Mystery shopping -tutkimuksen tulokset

Mystery shopping -tutkimuksen eri osa-alueiden tulokset osoittavat, että asiakaskokemus toteutuu parhaiten ostoskokemuksen ensivaikutelman, myymälätoimintojen ja loppuvaikutelman osalta. Suurimmat kehittämiskohteet liittyvät myyntityöhön, sen johtamiseen ja seurantaan. Tutkimuksen tuloksista kahden kierroksen jälkeen muodostui keskiarvopisteet kullekin osa-alueelle. Koko tutkimuksen keskiarvo pistemäärä oli 71, joka vastaa palveluntarjoajan kokemuksen mukaan hyvinkin toimialan yleistä keskiarvoa. Myymälän ensivaikutelman keskiarvopisteet olivat 75 pistettä, myymälätoimintojen 79 pistettä, myymälähenkilökunnan 52 pistettä sekä loppuvaikutelmasta muodostui keskiarvopisteet 84 pistettä.



Kuva 2: Yleiskuva Mystery shopping -tutkimuksen tulosten pisteytyksestä kahden tutkimuskierroksen jälkeen.

Tutkimuksen ensimmäinen kierros toteutettiin kesäkuussa 2020. Ensimmäisen kierroksen keskimääräinen pistemäärä oli 66, mikä on alle vähittäiskaupan keskiarvon, joka Palveluplus Oy:n asiantuntijoiden mukaan on yli 70 pistettä. Erittäin huolestuttavaa oli asiakaspalvelun osa-alueen vähäinen pistemäärä 48.



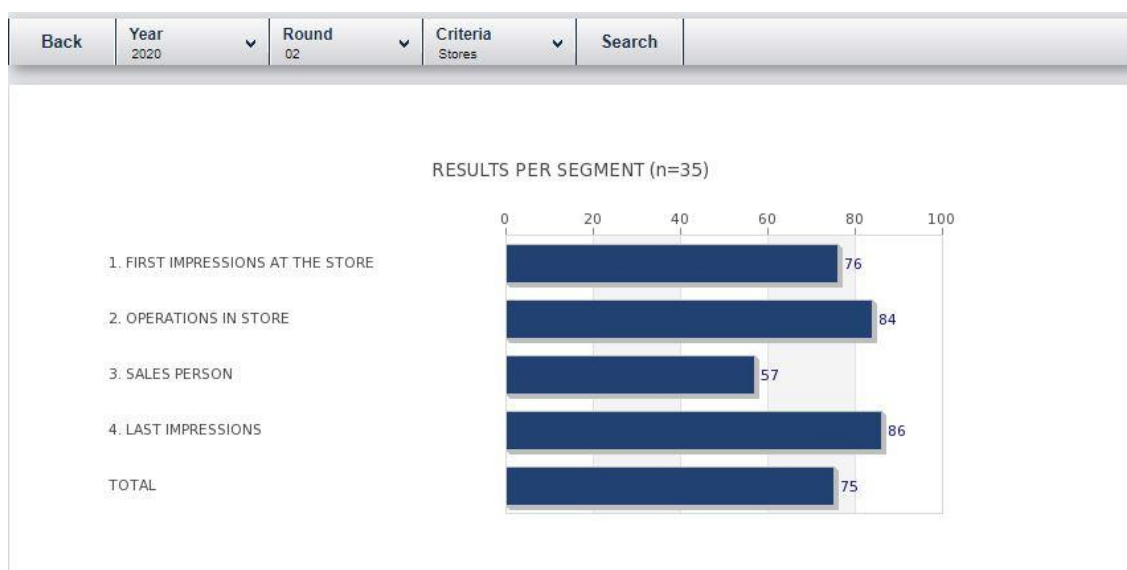
Kuva 3: Yleiskuva mystery shopping -tutkimuksen tulosten pisteytyksestä ensimmäisen tutkimuskierroksen jälkeen, tutkimusraportti kesäkuu 2020

Ensimmäisen tutkimuskierroksen jälkeen kukin myymäläpäällikkö sekä brändin johto saivat tutkimuksen tuloksista yleiskuvan, joka oli muodostettu kaikkien brändien tulosten

perusteella osa-alueittain. Tämän lisäksi lähetimme myymäläkohtaisen raportin tutkimuksen tuloksista myymäläpäällikölle ja brändijohtolle. Näin he pystyivät paremmin arvioimaan omaa suoriutumistaan tutkimuksessa. Varsinaista sijoitusta tutkimuksessa emme paljastaneet tutkimuksen ensimmäisellä kierroksella.

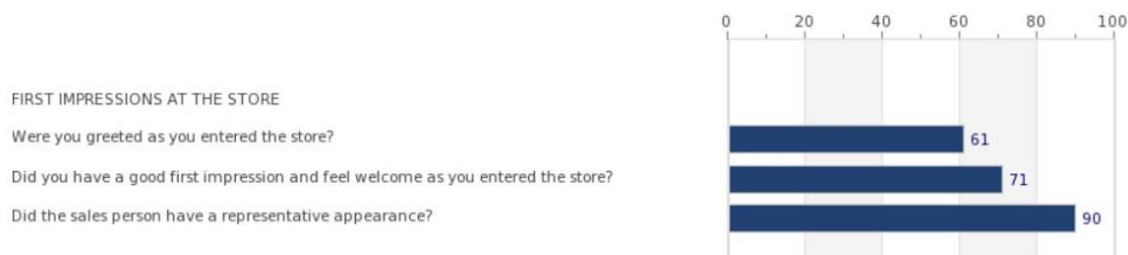
Myymäläpäälliköt ja brändijohto saivat antaa meille suoraan palautetta omasta suoriutumisestaan heti ensimmäisen kierroksen jälkeen. Palaute oli pääpiirteissään positiivista ja heikompiin suoriutumisiin suhtauduttiin asian kuuluvalla vakavuudella ja myymälät saivat itsenäisesti käydä tutkimustulokset läpi henkilökunnan kanssa.

Tutkimuksen toinen kierros tehtiin elokuussa 2020. Tämä tutkimuskierros oli hyvin pitkälti samankaltainen kuin ensimmäinen kierros, mutta tällä kierroksella testaaja teki ostoksen ja tutkimuksessa mitattiin myös ostostapahtuman sujuvuutta. Tällä tutkimuskierroksella myymälät suoriutuivat kaikilla molemmille tutkimuksille yhteisillä osa-alueilla ensimmäistä kierrosta paremmin. Suhteellisesti heikoimmat osa-alueet pysyivät ennallaan, ne liittyivät edelleen myyntityön laatuun ja sujuvuuteen. Tutkimus selkeästi osoitti, että tutkimuksella ja sen tulosten läpikäymisellä itsessään on vaikutusta asiakaskokemuksen laatuun ja mystery shopping -tutkimus toimii hyvin kehittämisen työkaluna. Tutkimustulokset ovat tärkeä apuväline niin brändin asiakaskokemuksen todentamisessa kuin työkalu käydä asiakaskokemusta läpi henkilökunnan kanssa ja auttaa purkamaan ja käsittelemään sitä kokonaisuutena. Näin asiakaskokemuksesta tulee kokonaisuus, jota voidaan kehittää tulevaisuudessa. Myös tutkimustulosten pisteyttäminen auttaa myymälää seuraamaan kehitystään asiakaskokemuksen laadun parantamisessa.



Kuva 4: Yleiskuva mystery shopping -tutkimuksen tulosten pisteityksestä toisen tutkimuskierroksen jälkeen, tutkimusraportti elokuu 2020

Käsittelimme tutkimuksen tuloksia sekä myymäläkohtaisesti että yleisellä tasolla. Tutkimuksen tulokset raportoitiin myös kysymyskohtaisesti. Kysymyskohtainen tulosten analysointi auttaa yleiskuvaa paremmin erittelemään asiakaskokemuksen kehittämiskohdet, mitkä ovat juuri ne osa-alueet, joihin tulee kiinnittää erityistä huomiota.



Kuva 5. Kaavio tutkimuksen ensivaikutelman osa-alueesta, tutkimusraportti elokuu 2020.

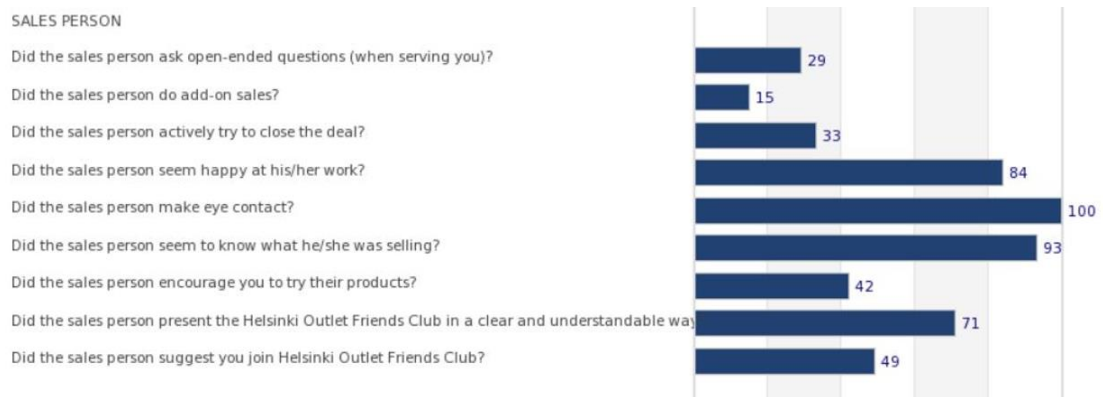
Ensivaikutelmana osa-aluetta tutkittaessa kävi ilmi, että jopa yksinkertaisimmissa asiakaspalvelun perusteissa, kuten asiakkaan tervehtimisessä, on parannettavaa. Tämä yksittäinen asia laskee ensivaikutelman pisteitä jo huomattavasti.



Kuva 6. Kaavio tutkimuksen myymälätoimintojen osa-alueen tuloksista, tutkimusraportti elokuu 2020.

Myymlätoimintojen osa-alueiden pisteet nousivat reippaasti yli keskiarvon. Myymälätoimintojen osa-alueesta käy ilmi, että asiakas on varsin tyytyväinen valikoiman laajuuteen,

kampanjatuotteet ja hinnat ovat melko selkeästi merkitty myymälöissä. Brändin hintalupa asiakkaalle, kaikki vähintään 30 % vähittäishinnasta, jää kuitenkin asiakkaalle osittain epäselväksi, eikä sitä korosteta myymälässä brändistrategian vaatimalla tavalla.



Kuva 7. Kaavio tutkimuksen myymälähenkilökunnan osa-alueen tuloksista, tutkimusraportti elokuu 2020.

Asiakaskokemuksen selvästi heikoin osa-alue on myyntityö ja asiakaspalvelun laatu myymälässä. Tutkimus osoittaa, että myymälöissä ei tehdä aktiivista myyntityötä eikä lisämyyntiä, ei lähestytä aktiivisesti asiakasta tai kannusteta tarpeeksi sovittamaan tuotteita. Tuotetietämys sen sijaan on myyjillä keskimääräistä paremmin hallussa, sekä palvelu koettiin ystävälliseksi ja myyjät ottivat katsekontaktia asiakkaaseen helposti. Asiakaspalvelu tilanteessa kanta-asiakkuudesta osattiin kertoa asiakkaalle varsin hyvin, mutta varsinainen uusien kanta-asiakkaiden hankkiminen oli heikolla tasolla. Yleisesti myymäläkohtaisista vierailuraporteista muodostui kuva, että asiakaspalvelun laadun puutteet eivät olleet niinkään asiakaspalvelijan taidoissa vaan viitseliäisyydessä. Ehkä outletissa vallitsee vielä ajatus siitä, että hinta ratkaisee eikä outlet-myymälöissä asiakaspalvelu ole ratkaiseva tekijä. Tämä sotii kuitenkin brändin asiakaslupauksia vastaan, tavoitteena on luoda asiakkaalle lisäarvoa juurikin viihtyvyyden ja elämyksellisyyden kautta ja asiakaspalvelun laatu on siinä merkittävässä roolissa.



Kuva 8. Kaavio tutkimuksen loppuvaikutelman osa-alueen tuloksista, tutkimusraportti elokuu 2020.

Keskimääräistä parhaimmat pisteet sai tutkimuksen loppuvaikutelman osa-alue. Tutkimuksesta jäi mielikuva, että asiakaspalvelun puutteista huolimatta asiakaskokemus oli positiivinen ja asiakas suosittelisi myymälää myös toisille. Valitettavasti pisteitä taas laskee hyvinkin yksinkertainen asiakaspalvelun perusasia, myyjät toivottivat vain heikosti asiakkaan tervetulleeksi uudelleen.

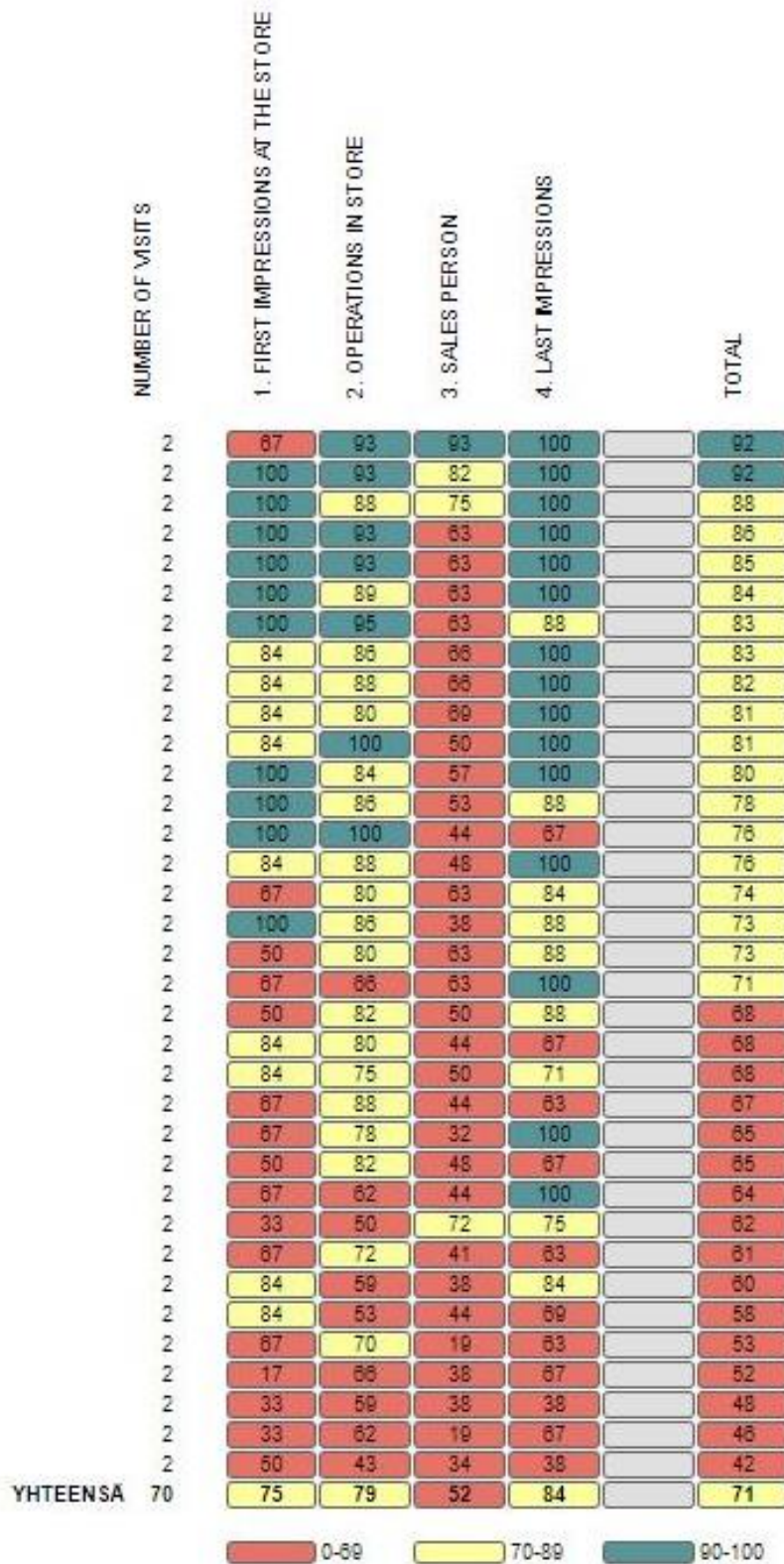


Kuva 8. Kaavio tutkimuksen loppuvaikutelman osa-alueen tuloksista, tutkimusraportti elokuu 2020.

Tutkimuksen kyselyssä kartoitettiin myös outlet-keskuksen yleistä viihtyvyyttä ja siisteyttä. Tämän osa-alueen pistemäärä oli keskimääräistä korkeampi. Tämän tutkimuksen osa-alueen pistemäärää ei laskettu mukaan myymälöiden keskimääräisiin tuloksiin vaan tämä tutkimuksen osa-alue käsiteltiin erillisenä osa-alueena ja se toimi työkaluna keskuksen yleisen opastuksen ja viihtyvyyden kehittämisessä.

Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että tutkimustulosten hajonta oli suurta. Tämä tarkoittaa, sitä että myymälöiden asiakaskokemuksen laatu vaihtelee suuresti. Ensivaikutelman osa-alueen hajonta oli suurinta, lisäksi myyntihenkilökunnan osa-alueen hajonta oli huolestuttavan suurta, alhaisin pistemäärä asiakaspalvelusta oli vain 19 ja korkein pistemäärä 93, asteikolla 0-100. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että Helsinki Outletin myymälöissä asiakaspalvelun taso vaihtelee todella heikosta erinomaiseen. Pienin hajonta tuloksissa oli myymälätoiminnoissa.





Kuva 9. Kaavio tutkimuksen osa-alueen tulosten hajonnasta, tutkimusraportti elokuu 2020.

Brändin strategisen johtamisen kannalta tärkeintä on tarkastella keskiarvojen sijaan hajontaa ja sen kehitystä. Keskiarvojen perusteella nähdään helposti, onko asiakaskokemus kehittymässä haluttuun suuntaan, mutta brändin kannalta on tärkeää seurata sen brändilupauksien toteutumisen tasalaatuisuutta, josta nimenomaan tutkimuksen tuloksien hajonta kertoo.

Mystery shopping -tutkimuksia toteutetaan jatkossa kvartaaleittain ja tutkimuskierrosten tuloksia verrataan keskenään. Ensimmäisen tutkimuskierroksen jälkeen myymälöille ei julkaistu nk. ranking-listaa tutkimustuloksista, mutta otimme yhteyttä 10 heikoimmin suoriutuneeseen myymälään ja järjestimme tapaamisen, jossa keskustelimme tutkimuksen tuloksista sekä mahdollista kehittämisen kohteista yhdessä myymälän johdon kanssa. Keskustelut toivat esiin myös muita kehittämisen kohteita ja myymälän haasteita tutkimuksen ulkopuolelta. Tulevat tutkimuskierrokset osoittavat, onko näillä keskusteluilla ollut vaikutusta myymälän asiakaskokemuksen laatuun.

#### 11.6 Hintavertailututkimuksen keskeisimmät tulokset

Tässä tutkimuksessa en käy läpi yksittäisten myymälöiden tuloksia vaan tarkastelen tuloksia yleisessä kuvassa. Hintavertailututkimuksen perusteella hintalupaus toteutuu Helsinki Outletissa, kun outlet-hintaa verrataan markkinoilla keskimäärin ilmoitettuun suositushintaan. Keskiarvoinen brändien merkitsemä alennusprosentti suositushinnoista oli 37,9 %. Osassa tuotteista oli isompi alennusprosentti ja osassa tuotteista hintalupaus, vähintään -30 % suositushinnasta, jäi toteutumatta. Tarkastelimme myös, mikä oli tuotteen suositushinta yleisesti markkinoilla. Osa brändeistä oli merkinnyt tuotteisiin korkeamman suositushinnan kuin markkinoilla yleisesti on ilmoitettu. Tämä hintakeinottelu on jo sopimusteknisesti kielletty vuokralaisten kanssa, mutta sitä ei kaikilta osin näytetä noudattavan. Hintalupauksen lisäksi tarkastelimme, löytyykö sama tuote muualta verkkokaupoista Helsinki Outletia edullisemmin. Varsinaisesti asiakaslupaus ei ole tarjota halvin hinta kyseisestä tuotteesta markkinoilla, mutta se vahvistaa Helsinki Outletin brändin asemaa hintastrategisesti ja siksi myös tällainen hintaseuranta on tärkeää.

#### 11.7 Hintavertailututkimuksen jatkumo ja viestintä myymälöille

Hinta on erittäin tärkeä osa Helsinki Outletin strategiaa ja brändiviestintää. Siksi on tärkeää, että tämä asiakaslupaus toteutuu myös käytännössä. Helsinki Outletissa päätettiin jatkaa hintaseurantatutkimusta niin, että kuukausittain osa brändeistä testataan pistoko-

kein. Hintavertailututkimus auttaa markkinointia selvittämään tuotteiden yleisen hintatason ja antaa työkaluja markkinointiviestinnälle. Hintatutkimuksesta ja sen tuloksista viestintä myymälöille saa myymälähenkilökunnan seuraamaan aiempaa paremmin hinnoitteluaan ja varmistamaan, että hintalupaus toteutuu. Tämä myöskin jalkauttaa brändin arvoja lähemmäksi myymälärajpintaa. Hintastrategiasta puhutaan paljon ja sen merkitystä korostetaan sisäisessä viestinnässä.

Tutkimuksen toteuttaminen jatkossa niin, että siihen otetaan mukaan Helsinki Outletin kaikki brändit, on liian aikaa vievää ja viivästyttää tulosten julkaisemista liian kauan niiden hyödyntämisen näkökulmasta. Tämä viivästys saattaisi vaikuttaa myymälähenkilökunnassa siten, että hintavertailun tuloksia vähäteltäisiin tai siihen suhtauduttaisiin välinpitämättömästi, jos hintavertailun tuotteet olisi jo myyty loppuun. Jatkossa hintaseuranta aloitetaan niistä brändeistä, joiden hinnoittelussa on huomautettavaa tai hintalupaus ei toteudu. Tämän lisäksi vertailuun nostetaan vähintään viisi muuta brändiä. Hintavertailu toteutetaan niin, että kuukausittain siihen osallistuu yhteensä vähintään 15 myymälää. Hintavertailun tulokset julkistetaan kullekin brändille myymäläkohtaisesti, tuloksia ei jaeta yleisesti myymälöiden kesken.

## 12 Pohdinta

Kehittämistehtävä ja analyysityö Helsinki Outletin brändistä kirkasti sen brändi-identiteettiä, asemaa markkinoilla ja sen vahvuuksia suhteessa kilpailijoihin. Brändianalyysi asemoi Helsinki Outletin kilpailijakentässä ja kirkasti sen strategisia tavoitteita koronan jälkeisessä markkinatilanteessa keskittyen sen vahvuuksiin, heikkouksiin, uhkiin ja mahdollisuuksiin.

Kehittämistyön tavoitteena oli Helsinki Outletin brändianalyysi ja brändin jatkuvan kehittämisen suunnitelma markkinoinnin ja asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Kehittämistyössä onnistuttiin saavuttamaan molemmat tutkimuksen tavoitteet. Kehittämistyö loi pohjan markkinoinnin digistrategialle ja omnichannel-strategialle, joka vahvistaa brändiä tarjoamalla asiakkaille uusia kanavia tehdä ostoksia. Verkkokaupan ansiosta brändi ei ole enää niin haavoittuvainen esimerkiksi pandemian aiheuttamien uhkien edessä ja se tavoittaa uutta asiakaskuntaa ja laajentaa markkina-asemaa. Verkkokauppa luo pohjan myös tehokkaalle digitaaliselle mainonnalle ja mahdollistaa eri asiakasryhmien kohdenetun mainonnan ja vahvistaa näin brändin identiteettiä, tarinaa sekä tunnettavuutta.

Kehittämistyön kautta kiteytyi Helsinki Outletin vahvuus johtaa markkinointia ja koko organisaatiota tarinankerronnan kautta. Tämän oivalluksen ansiosta tarinankerronta markkinoinnin ja viestinnän työkaluna otettiin olennaiseksi osaksi markkinointistrategiaa ja markkinoinnissa tehtiin tarkka suunnitelma tarinankerronnan hyödyntämisestä mainonnassa ja viestinnässä. Tarinankerronta eli storytelling nähdään vahvana työkaluna brändin kilpailuedun vahvistamiseksi ja osaltaan tukee brändin digitaalisen mainonnan strategiaa. Tarinankerronnan keinoin kasvatamme asiakkaan ja brändin välille tunnesiteen, joka auttaa brändin imagon sekä tunnettavuuden kasvattamisessa. Se antaa Helsinki Outletille juurikin sitä lisäarvoa, joka rakentaa brändistä haluttavan.

Kehittämistyön aikataulu oli suhteellisen tiukka, koska vaihdoin työpaikkaa ja kehittämistyön toimeksiantajaa erittäin haastavaan aikaan koronatilanteen ja myöskin opintojen vaiheen kannalta. Henkilökohtainen tilanteeni sekä yleinen tilanne Suomessa, jolloin vähittäiskauppa pysähtyi miettimään seuraavia siirtoja ja parhaassa tapauksessa strategiaansa uudelleen, loi minulle luontevan ja hyvin relevantin kehittämistyön aiheen joka osaltaan auttoi minua kehittymään ammatillisesti myös uuteen työtehtävääni. Lisäksi se sai koko organisaation paneutumaan brändin ja viestinnän perusteisiin ja analyysin avulla rakentamaan hyvän alustan kehittää toimintaa.

Varsinaista brändin analyysityötä vaikeutti brändin nuori ikä ja brändin rakentamisen keskeneräisyys. Perinteisesti brändianalyysin yksi osa-alue on brändimielikuvan tutkiminen. Koen vaikeaksi tutkia brändimielikuvaa lanseerausvaiheessa, kun brändi on vielä suhteellisen tuntematon eikä se ole vakiinnuttanut asemaansa Suomessa. Brändin mielikuvatutkimus olisi jäänyt pintaraapaisuksi rakenteella olevan brändin ensivaikutelmasta eikä olisi rakentanut totuudenmukaista kuvaa brändilupauksien jalkautumisesta tai positiosta markkinalla. Brändin mielikuvan tutkiminen tulevaisuudessa on hyvin tärkeää, sen avulla varmistamme, olemmeko onnistuneet brändin rakentamisessa tavoitteiden mukaisesti ja millä vahvistamme brändin mielikuvaa ja asemaa jatkossa. Tulen tutkimaan brändimielikuvaa lisää, kun brändi on saavuttanut riittävästi tunnettavuutta ja brändi-identiteetin voidaan katsoa vakiintuneen.

Tutkimuksen tuloksena saimme asiakaskokemuksen mitattavaan ja seurattavaan muotoon. Sen kautta rakentui kuva siitä, kuinka hyvin asiakaskokemuksemme, brändin arvot ja hintastrategia toteutui käytännössä, millainen on Helsinki Outletin brändi asiakaskokemus asiakkaan silmin. Tutkimus rakensi myös jatkuvan seurannan ja ketterän tutkimisen mallin, jolla seurataan ja tutkitaan asiakaskokemuksen ja hintalupauksen täyttymistä jatkossa. Ymmärsimme tuloksien kautta myös asiakaskokemuksen tasalaatuisuuden ja sen kehittämisen merkityksen brändin rakentamisessa. Jatkamme tätä kehittämistyötä järjestämällä Helsinki Outletin myymälähenkilökunnalle myyntikoulutuksia sekä myymälän tuotteiden esillepanokoulutuksia asiakaskokemuksen laadun parantamiseksi. Tutkimuksen tuloksena myös rakentui malli, jonka avulla tutkimuksen tuloksista, asiakaskokemuksen mittaamisesta ja hintaseurannasta viestitään myymälähenkilökunnalle. Tulevaisuudessa pystymme myös tarkastelemaan, sitä onko asiakaskokemuksen tutkimisella ja vertailevalla tutkimuksella tuotteen hinnoista vaikutusta brändilupauksen toteutumiseen käytännössä pitkällä aikavälillä.

Brändianalyysi ja sitä kautta toteutuva brändistrategia on jatkuva prosessi, joka ei periaatteessa koskaan tule valmiiksi. Brändianalyysi loi uusia tavoitteita brändistrategialle ja antoi suuntaviivat markkinoinnin ja asiakaskokemuksen edelleen kehittämiseksi. Brändimielikuvan tutkiminen on vielä hyvin nuoresta brändistä haastavaa ja brändianalyysi osoitti myös, että Helsinki Outletin brändi-identiteetin ja imagon rakentaminen on osittain kesken. Kehittämistyö antoi työkaluja myös brändi-imagon kehittämiseksi, mutta paljasti myös tarpeen tutkia lisää Helsinki Outletin asiakasryhmiä ja asiakkaiden mielikuvaa

brändistä. Brändianalyysi vahvisti strategiaamme kohti brändin visiota olla päällimmäisenä suomalaisen asiakkaan mielessä aina, kun outlet -sana mainitaan - olla ainutlaatuinen ja tunnistettava, erottua kuin kirahvi lehmien joukossa.

## Lähteet

Alma Media Oy 2020. Helsinki Outlet -kampanjaraportti heinäkuu 2020. Sisäinen raportti 18.8.2020.

Anttila, Pirkko 1996. Tutkimisen taito ja tiedonhankinta: taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Helsinki: Akatiimi.

Boomsma, Gerben 2020. Helsinki Outlet Incentive Plan. Sisäinen asiakirja 20.5.2020.

Duus Haanes, Preben 2020. Digital Strategy Helsinki Outlet by PH Consultant 2020. Sisäinen asiakirja 7.5.2020.

Fahy, John. & Jobber David 2019. Foundations of Marketing. Glasglow: Sixth Edition.

Google Analytics 2020. <<https://analytics.google.com/analytics/web/?authuser=1#/report-home/a146491529w208383655p221233977>>. Luettu 2.9.2020.

Haltia, Johanna 2020. Final Strategy Document 2020. Sisäinen asiakirja 19.5.2020.

Havas Media Oy 2020. Helsinki Outlet -kampanjaraportti helmikuu 2020. Sisäinen raportti 18.3.2020.

Helsinki Outlet 2019a. Concept Manual 2019. Sisäinen asiakirja 19.5.2019.

Helsinki Outlet 2020a. Concept presentation by Bob the Robot 2020. Esitysmateriaali 8.7.2020.

Helsinki Outlet 2020b. Final Strategy Document 2020. Sisäinen asiakirja 23.3.2020.

Helsinki Outlet 2020c. Kiinteistökäsikirja 2020. Sisäinen asiakirja 19.5.2020.

Helsinki Outlet 2019b. Helsinki Outlet Brand Guidelines 2019 by Scjärven. Sisäinen dokumentti 20.11.2019.

Kamensky, Mika 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

Karlöf, Bengt 1996. Strategia -suunnitelmasta toteutukseen. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Kauppakeskusyhdistys 2020. Finnish Shopping Centers 2020; Kauppakeskukset. <[https://www.kauppakeskusyhdistys.fi/media/kauppakeskusjulkaisu/kauppakeskusyhdistys\\_julkaisu2020\\_low.pdf](https://www.kauppakeskusyhdistys.fi/media/kauppakeskusjulkaisu/kauppakeskusyhdistys_julkaisu2020_low.pdf)> Luettu 12.9.2020.

Kotler, Philip. & Keller, Kevin Lane 2006. Marketing Management. Pearson Education. New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River.

Laakso, Hannu 2004. Brändit kilpailuetuna. Helsinki: Talentum.

Löytänä, Janne & Korteso, Katleena 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum Media Oy.

McDonald Malcolm & Wilson, Hugh 2011. Marketing Plans: How prepare them, how to use them. West Sussex, United Kingdom: Seventh Edition, John Wiley & Sons.

McArthurglen 2020. McArthurglen Roosendaal. <<https://www.mcarthurglen.com/en/outlets/nl/designer-outlet-roosendaal/directions/>> Luettu 18.9.2020.

Newhouse, Ilisha & Larson, Jo Anna 2004. Mystery Shopping made simple. New York: Mc Grawhill.

Norwegian Outlet 2020. Norwegian Outlet Stavanger. <<https://www.norwegianoutlet.no/stavanger/butikker>>Luettu 20.9.2020.

Rauhala, Mervi & Vikström, Tarja 2014. Storytelling työkaluna: vaikuta tarinoilla bisneksessä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Redi 2020. Redi liikkeet ja palvelut. <<https://www.redi.fi/liikkeet-ja-palvelut/>>Luettu 21.9.2020.

Rope, Timo 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum Media Oy.



Salovaara, Outi 2020. Suomen ylellisin muotiosostoskylä asetettu selvitystilaan – sulkeminen uhkaa, Suomen Kuvalehti. 27.8. 2020.

Sounio, Lisa 2010. Brändikäs. Hämeenlinna:Talentum.

The Mall of Firenze 2020. The Mall of Firenze. <<https://firenze.themall.it/en/outlet-italy/homepage/>>Luettu 20.9.2020.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Varpula, Salla 2018. Muotitalo Burberry hämmästytti polttamalla vaatteitaan miljoonien edestä. Helsingin Sanomat, Talous, artikkeli 20.7.2018.

Vierula, Markku 2009. Markkinointi, Myynti ja viestintä; Suuri integraatiokirja. Helsinki: Talentum.

Voyado 2020. Voyado, Helsinki Outlet/login. <<https://voyado.com/helsinki-outlet/report4d4225.pdf>> sisäinen raportti. Luettu 12.9.2020.

### **Haastattelu**

Søndrål, Ådne 2020. Owner, omistaja. Fortus As, Helsinki Outlet. Haastattelu: 18.9.2020.

Liite 1, 1(1)

## **Haastattelukysymykset**

Puolistukturoitu asiantuntija haastattelu Ådne Søndrål 18.9.2020.

- 1) **Why you decided to found outlet- village to Helsinki or even Finland?**
- 2) **What were the main reasons to start construction?**
- 3) **How would you describe Helsinki Outlet as a brand?**
- 4) **What are the most important values, promises and mission of Helsinki Outlet?**
- 5) **What would be the most important strengths of Helsinki Outlet in building the winner concept?**
- 6) **How do you see Helsinki Outlet's position in the future?**
- 7) **Who would you consider as a competitors (rivals) of Helsinki Outlet?**
- 8) **How important role does digitalisation play in Helsinki Outlet's strategy?**
- 9) **How do you see the storytelling part of Helsinki Outlet's leadership and marketing?**
- 10) **What do you see as a value of using storytelling as a management tool?**
- 11) **Do you think there is room (market) for another outlet-village in Finland besides Helsinki?**

## Liite 2, 1(1)

## Hintavertailututkimuksen taulukko

Brand	Name on product	RRP at HO	Outletprice	Name on store/online with lowest price	RRP	Price now	Name on product we compare to (if not exactly the same)	Date of evaluation
Gant	Showermat 50x80 852006709	39	27	<a href="#">gant.fi</a>	28,00	14,00	Art.nro. 852007409	28.8.2020
Gant	Banker stripe stretch broadcloth	99,9	50	<a href="#">gant.fi</a>	109,90	54,90	Different color	28.8.2020
Gant	Stretch cotton cable dress	199,9	99	<a href="#">zalando.fi</a>	199,95	199,95		28.8.2020
Gant	Polkadot stretch shirt 4322030	119,9	50	<a href="#">gant.fi</a>	99,00	49,50	Art. Nro 4322033	28.8.2020
Basket		458,7	226		436,85	318,35		
%			50,73 %		27,13 %			
RRP vs RRP			-4,76 %					
HO vs Best Marked price						29,01 %		
HO vs Best Marked price						#VIITTAUS!		
Home&Cook: WMF	WMF Lono Aroma - termoskeitin	149,95	105	<a href="#">verkkokauppa.com</a>	128,9	128,9		28.8.2020
Home & Cook: Tefal	Jamie Oliver Premium HA wokkip	109,9	76,9	<a href="#">carlson.fi</a>	109,9	49,9		28.8.2020
Home & Cook: OBH Nordica	Air Max 1 Desert	219	99	<a href="#">verkkokauppa.com</a>	99	99		28.8.2020
Home & Cook: OBH Nordica	Kettle fashion chill 1,2L	49,9	34,9	<a href="#">cdon.fi</a>	52,99	40,99		28.8.2020
Basket		528,75	315,8		390,79	318,79		
%			40,27 %			18,42 %		
RRP vs RRP			26,09 %					
HO vs Best Marked price						0,94 %		
Skechers	Onb the go Joy-goldy	129	90	<a href="#">boots.com</a>	129	77,4		28.8.2020
Skechers	Skyline-silsher	109	75	<a href="#">skecherssuomi.fi/</a>	56,87	39,64		28.8.2020
Skechers	Ultra flex 81554L/CCPK	89	62	<a href="#">footway.fi</a>	89	71		28.8.2020
Skechers	You shine 14957/Red	109	75	<a href="#">footway.fi</a>	69	69	Women's You Serene Nvyg	28.8.2020
Basket		436	302		343,87	257,04		
%			30,73 %			25,25 %		
RRP vs RRP			21,13 %					
HO vs Best Marked price						-17,49 %		
Best Brands: Didriksons	GIRARD KIDS JKT	85	59	<a href="#">campadre.fi</a>	70	63		20.8.2020
Best Brands: Didriksons	FREIJSK JKT	159	109	<a href="#">didriksons.com/fi/</a>	150	75		20.8.2020
Best Brands: Nike	Air Max 1 Desert	189	135	<a href="#">zalando.fi</a>	149,95	134,95		20.8.2020
Best Brands: Lacoste	Carnaby Evo BL 1 white	120	75	<a href="#">footway.fi</a>	105	89		20.8.2020
Basket		553	378		474,95	361,95		
%			31,65 %		23,79 %			
RRP vs RRP			14,11 %					
HO vs Best Marked price						4,25 %		
Peak Performance	G63928010 Daybreak I	200	140	<a href="#">ridestore.fi</a>	199	199		27.8.2020
Peak Performance	G639920325 W Comfy Z	110	77	<a href="#">sportamore.fi</a>	119,9	49,9		27.8.2020
Peak Performance	G639920365 Comfy P	90	63	<a href="#">sportamore.fi</a>	86,9	42,9		27.8.2020
Peak Performance	G631280725 WLinneaLJ	250	175	<a href="#">intersport.fi</a>	250	250		27.8.2020
Peak Performance	G65520004 W Iconiq P	120	84	<a href="#">sportamore.fi</a>	129,9	83,9		27.8.2020
Basket		770	539		785,7	625,7		
%			30,00 %			20,36 %		
RRP vs RRP			-2,04 %					
HO vs Best Marked price						13,86 %		
Kari Traa	Louise Tights	79	49	<a href="https://www.sportamore.fi">https://www.sportamore.fi</a>	79,9	39,9		27.8.2020
Kari Traa	Marit Midlayer	99	49	<a href="#">outnorth.fi</a>	96,9	43,9		27.8.2020
Kari Traa	Caroline tights	59	39	<a href="#">outnorth.fi</a>	57,9	37,9		27.8.2020
Kari Traa	Oppheim L Jacket	209	109	<a href="#">booztlet.com</a>	209	114,95		27.8.2020
Kari Traa	Bulken jacket	89	59	<a href="#">intersport.fi</a>	89	49,9		27.8.2020
Basket		535	305,00		532,7	286,55		
%			42,99 %			46,21 %		
RRP vs RRP			0,43 %					
HO vs Best Marked price						-6,44 %		
Le Creuset	350ml coffee mug crème	20	14	<a href="#">makujakauppa.fi</a>	17,21	17,21		27.8.2020
Le Creuset	Pippurimylly 11cm	32	23	<a href="#">kithchentime.fi</a>	39,56	39,56	Suolamyllly 11cm	27.8.2020
Le Creuset	ltopohjavuoka 24cm	39	27	<a href="#">royaldesign.fi</a>	38	38		27.8.2020
Le Creuset	TNS paistinpannu 30cm	180	126	<a href="#">makujakauppa.fi</a>	140	140	Paistinpannu non-stick 28cm	27.8.2020
Le Creuset	Pirakavuoka 28cm	49	34	<a href="#">stockmann.com</a>	49	27,9	Different color	27.8.2020
Basket		320	224,00		283,77	262,67		
%			30,00 %			7,44 %		
RRP vs RRP			11,32 %					
HO vs Best Marked price						14,72 %		
Calvin Klein	EO Lightweight packable jacket	209,9	146,9	<a href="#">zalando.fi</a>	229,95	183,95		27.8.2020
Calvin Klein	EO Side hwk short	79,9	55,9	<a href="#">dressinn.com</a>	69	48,49		27.8.2020
Calvin Klein	EO Monogram logo t-shirt	59,9	41,9	<a href="#">stockmann.com</a>	59,9	59,9		27.8.2020
Calvin Klein	1/2 zip wovnen jacket	139,9	90,9	<a href="#">boozt.com</a>	139,9	97,93		27.8.2020
Calvin Klein	Institt gold box	99,9	69,9	<a href="#">zalando.fi</a>	99,95	84,95		27.8.2020
Basket		589,5	405,50		598,7	475,22		
%			31,21 %			20,62 %		
RRP vs RRP			-1,56 %					
HO vs Best Marked price						14,67 %		
Catmandoo: Umbro	Essentials Crew neck JR	39,9	19,9	<a href="#">budgetsport.fi</a>	34,9	27,95		27.8.2020
Catmandoo	Eni II jr shoes	29,9	14,9	<a href="#">budgetsport.fi</a>	19,9	19,9		27.8.2020
Catmandoo: Speedo	Disney frozen all in one swimsuit	69	34,5	<a href="#">elios.fi</a>	60	42		27.8.2020
Catmandoo: Bergans	Todval shirt	100	49,9	<a href="#">addnature.fi</a>	99,95	69,99		27.8.2020
Catmandoo	Lander m pikee	59	29,5	<a href="#">golfpoint.fi</a>	59	29,5		27.8.2020
Basket		297,8	148,70		273,75	189,34		
%			50,07 %			30,83 %		
RRP vs RRP			8,08 %					
HO vs Best Marked price						21,46 %		
Timberland	Honeybrook Chelsea youth dk brc	89,9	59,9	<a href="#">dressinn.com</a>	75	52,99		27.8.2020
Timberland	Courmayeur valley chelsea olive l	189	129	<a href="#">dressinn.com</a>	170	106,99		27.8.2020
Timberland	Boroughs project low hiker rust n	139,9	89,9	<a href="#">footway.fi</a>	115	115		27.8.2020
Timberland	Ashwood park alpine oxford dk g	139,9	89,9	<a href="#">dressinn.com</a>	110	86,99		27.8.2020
Timberland	Timberland premium 6" wp boot	219	149	<a href="#">stadium.fi</a>	199	199		27.8.2020
Basket		777,7	517,70		669	560,97		
%			33,43 %			16,15 %		
RRP vs RRP			13,98 %					
HO vs Best Marked price						-8,36 %		

## Liite 3, 1(2)

## Mystery shopping -tutkimuksen kyselylomake

		Average	Rating			
			01	02		
<b>FIRST IMPRESSIONS AT THE STORE</b>						
1.1	Were you greeted as you entered the store?	50	100	0		
1.2	Did you have a good first impression and feel welcome as you entered the store?	50	100	0		
1.3	Did the sales person have a representative appearance?	100	100	100		
<b>OPERATIONS IN STORE</b>						
2.1	Were the shelves full (no empty spaces)?	50	0	100		
2.2	Did the selection seem broad enough?	100	100	100		
2.3	Did a sales person approach you as soon as possible?	100	100	100		
2.4	Were there discounts /campaigns (on top of outlet prices) 100 at the store?	100	100	100		
2.5	Were these possible extra offers (off outlet prices) clearly marked?	100	100	100		
2.6	Did you get the impression that all the prices at the store were 100 at least 30 % off RRP?	100	100	100		
2.7	Did the number of staff seem adequate to you?	100		100		
2.8	If you used a (Helsinki Outlet) gift card, did you use it without 100 any problems?	100		100		
2.9	If you used a (Helsinki Outlet) gift card, was it as smooth as paying cash in general?	100		100 with a debit card or		
<b>SALES PERSON</b>						
3.1	Did the sales person ask open-ended questions (when serving you)?	100	100	100		
3.2	Did the sales person do add-on sales?	50	100	0		
3.3	Did the sales person actively try to close the deal?	100	100	100		
3.4	Did the sales person seem happy at his/her work?	100	100	100		
3.5	Did the sales person make eye contact?	100	100	100		
3.6	Did the sales person seem to know what he/she was selling?	100	100	100		
3.7	Did the sales person encourage you to try their products?	100	100	100		
3.9	Did the sales person present the Helsinki Outlet Friends Club in a 100 clear and understandable way?	100	100	100		
3.10	Did the sales person suggest you join Helsinki Outlet Friends Club?	100	100	100		

## Liite 3, 2(2)

---

Brand X

17.08.2020

### **How many minutes (approx.) did you have to wait to be served?**

Noin kolme minuuttia.

About three minutes.

### **If there was a problem paying with your gift card, please describe it**

### **How did the sales person react when you hesitated or expressed concern about their products/brand?**

Kun mietin ääneen tuotteen kestävyttä, myyjä kertoi heti mistä materiaalista se on valmistettu ja totesi sen olevan erittäin kestävä käytössä.

When I thought out loud about the durability of the product, the seller immediately told me what material it was made of and found it to be very durable in use.

### **If you were not left with a positive feeling, why not?**

#### **Other comments**

Saapuessani kassan takana oli kaksi henkilöä ja myymälää kierteli pari asiakasta. Myyjät keskustelivat selvästi työasioista keskenään ja toinen (myöhemmin takahuoneeseen poistunut myyjä) katsoi sisäätuloon päin muttei tervehtinyt. Kassan lähistöltä kulkiessani minua ei myöskään tervehditty. Kun muutamien minuuttien kiertelyn jälkeen menin lähemmäs kassapistettä, jossa oli paikalla enää yksi myyjä, hän tervehti ja tarjosi apua. Kun kerroin mitä tuotetta olin etsimässä, hän lähti heti näyttämään valikoimaa ja varmisti samantien olisinko kiinnostunut sähkölaitteesta vai käsikäyttöisestä. Hän kysyi myös mihin tarkoitukseen laite olisi pääosin tarkoitettu. Sain selkeän ja myyntihenkisen esittelyn tuotteista. Kaikki tuotteet vähintään 30% ohjehinnoista oli selkeästi näkyvillä, samoin myymälän omat tarjoukset. Kun katselin Friends Clubin mainosta kassalla, myyjä kertoi klubista erittäin myyvästi ja monipuolisesti. Hän kertoi, että voisin liittyä heti tai itse mainoksen ohjeiden mukaisesti. Lahjakortilla maksamisen yhteydessä myyjä totesi, että minun pitäisi itse tietää kortilla oleva saldo tai muuten se pitäisi tarkistaa netistä.

When I arrived, there were two people behind the checkout and a couple of customers toured the store. The sales people clearly discussed work matters with each other and the other (the sales person who later left the back room) looked into the entrance, but did not greet. As I walked around the checkout, I was not greeted either. After a few minutes of walking around, I went closer to the checkout where there was only one sales person present, he greeted and offered help. When I told him what product I was looking for, he immediately went to show the range and immediately made sure I was interested in an electrical appliance or a manual one. He also asked for what purpose the device would be mainly intended for. I got a clear and sales-oriented presentation of the products. All products at least 30% of the guide prices were clearly visible, as were the store's own offers. When I watched the Friends Club ad at the checkout, the sales person talked about the club in a very sales and versatile way. He said I could join right away or follow the instructions in the ad itself. When paying with a gift card, the sales person stated that I should know the balance on the card myself or else it should be checked online