



Susanna Lappalainen

## **PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN UUDEN MYYMÄLÄKONSEPTIN TUTKIMINEN**

# **PÄIVITTÄISTAVARAKAUPAN UUDEN MYYMÄLÄKONSEPTIN TUTKIMINEN**

Susanna Lappalainen  
Opinnäytetyö  
Kevät 2012  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

---

Tekijä: Susanna Lappalainen

Opinnäytetyön nimi: Päivittäistavarakaupan uuden myymäläkonseptin tutkiminen

Työn ohjaaja: Petteri Aro

Työn valmistuslukuksi ja –vuosi: Kevät 2012

Sivumäärä: 49 + liite

---

Tämä opinnäytetyö on tehty Ryhti-projektille, joka halusi selvittää kehittelemänsä minimarket-konseptin mahdollisuuksia ennen kyseisen innovaation toimeenpanemista. Projektissa kehitellyssä konseptissa on kyse rajatulle asiakassegmentille suunnatusta päivittäistavarakaupan myymälästä, joka toimisi suuremman kaupan sisällä.

Työn tarkoituksena on tarkastella konseptia päivittäistavarakaupan johtohenkilöiden näkemysten pohjalta, jolloin sen ei ole tarkoitus johtaa toimeenpanoon, vaan selvittää millaisena minimarket-konsepti olisi päivittäistavarakaupan toimijoiden mielestä kiinnostava. Tämän vuoksi tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen teemahaastattelu, jolloin haastattelu etenee ohjatusti teemojen, ei suorien kysymysten, avulla. Tutkimuksen suunnan valinta oli merkittävä tekijä, koska sillä saatava informaatio tulisi olennaisesti vaikuttamaan konseptin kehittämisen jatkumiseen.

Opinnäytetyön teoria koostuu kahdesta osa-alueesta, innovaatiotoiminnasta sekä päivittäistavarakaupasta Suomessa. Päivittäistavarakaupan tunnuspiirteiden tuominen työhön oli tärkeää minimarket-konseptin toimintaympäristön ymmärtämisen sekä haastattelujen onnistumisen kannalta. Innovaatioihin liittyen työssä korostuu innovaatioprosessi, konseptointi sekä innovaatioiden tuottaminen, koska ne ovat hyvin keskeisiä Ryhti-projektissa ja sen tavoitteissa.

Haastatteluja pidettiin kolme ja niissä nousi esiin täysin uusia näkökulmia aiheeseen, mutta ne toisaalta osoittivat aiempien konseptista tehtyjen päätelmien olevan oikeansuuntaisia. Tulosten perusteella kustannusten merkitys ei olekaan niin huomattava kuin oletettiin, vaan kaikkein tärkeintä on löytää olemassa oleva asiakastarve. Minimarket-konseptin toteutusta edistävät myös sekä nykyiset kehityssuunnat, kuten pienten kotitalouksien määrän lisääntyminen ja senioreiden toimintakyvyn parantuminen että teknologian merkityksen kasvu myös päivittäistavarakaupassa. Yleisesti konseptissa nähtiin potentiaalia ja oltiin halukkaita tietämään siitä enemmän. Haastattelujen pohjalta tärkeimpänä jatkotoimenpiteenä onkin muodostaa konseptista selkeä kokonaiskuva, jotta ratkaisuja voidaan ryhtyä perustelemaan mahdolliselle toteuttavalle yritykselle.

---

Asiasanat: päivittäistavarakauppa, innovaatiot, arvoketju, kehittäminen

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics

---

Author: Susanna Lappalainen

Title of thesis: Studying the New Store Concept of Grocery Trade

Supervisor: Petteri Aro

Term and year when the thesis was submitted: spring 2012      Number of pages: 49 + 1

---

This bachelor's thesis is commissioned by Ryhti-project whose goal is to study the opportunities of its innovation, a minimarket concept, before implementing it. This innovation is about a small grocery store which would operate in a bigger market and would be targeted to a narrow group of customers.

In this study the main idea was to examine the so called minimarket concept from the viewpoint of grocery trade management. The purpose of this study was not implementation but to find out what kind of concept would appeal to the different parties of grocery trade. Based on that, the research method is a qualitative theme interview which doesn't require direct questions but only structured themes. Choosing the best aspect for the study was vital because its results would affect the continuation of the whole concept's development.

The theory part of the thesis consists of two different fields, innovations and Finnish grocery trade. Examining the characteristics of the grocery trade assists in understanding the operational environment of the minimarket concept. On the other hand it is essential carrying out the interviews properly. The theory of the innovations includes innovation process, concepts and generation of innovations because these are necessary for the Ryhti-project and its objects.

There were three interviews which proved that the conclusions of the concept were in the right direction. But at the same time they gave a lot of new standpoints. Based on these results the significance of expenses is not as crucial as expected, while finding the existing customer needs is the most important goal. The advantages of minimarket concepts are nowadays trends such as increase in the amount of small households and the improvement of seniors' ability to function. Also technology's relevance in grocery trade is increasing. Generally, the interviewees saw potential in the concept and were eager to find out more. As a result of the interviews can be said that the most important next action for the concept is to form an explicit general view of the concept, which helps to justify all the solutions made for the potential company being set up.

---

Keywords: grocery shop, innovations, value chain, development

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
1.1 Kehittämistehtävä ja tavoite	7
1.2 Toteutus ja työn rakenne	7
2 RYHTI-PROJEKTI JA MINIMARKET-KONSEPTIN ESITTELY	9
2.1 Ryhti-projekti	9
2.2 Uusi marketmalli	10
2.3 Markkerit	12
3 INNOVAATIOT	14
3.1 Innovaatio ja innovatiivisuus	14
3.2 Innovaatiostrategia	15
3.3 Innovaatioprosessi	17
3.3.1 Ideointi	17
3.3.2 Konseptointi	19
3.4 Palveluinnovaatiot	20
3.5 Kehittämistyö ja innovaatioiden tuottaminen	20
4 VÄHITTÄISKAUPPA JA PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA	22
4.1 Tilanne Suomessa	22
4.2 Muutokset toimintaympäristössä	23
4.3 Kaupan kehityspiirteitä	23
4.4 Ketjuuntuminen	24
4.4.1 Ketjuliiketoimintamallin suosion syyt Suomessa	24
4.4.2 Ketjuliiketoiminta	25
4.4.3 Ketjuuntumisen edut	26
4.5 Kaupan arvoketju	27
5 TEEMAHAASTATTELU	32
5.1 Minimarket-konseptin haasteet	32
5.2 Minimarket-konseptin mahdollisuudet	33
5.3 Haastattelun toteutus	34
5.3.1 Haastattelukysymykset	35
5.3.2 Haastateltavat	37
5.4 Tutkimustulokset	38

5.4.1 Kustannukset .....	38
5.4.2 Tekniikka .....	39
5.4.3 Kohderyhmä .....	41
5.4.4 Heikkoudet .....	42
5.4.5 Mahdollisuudet .....	43
6 POHDINTA	45
LÄHTEET	48
LIITTEET	50

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia päivittäistavarakaupalle suunniteltua uutta konseptia. Opinnäytetyö tehdään Oulun seudun ammattikorkeakoulun ja Oulun yliopiston yhteiselle Ryhti-projektille, joka kehittää uudenlaista teknologiaa kuluttajan ostoprosessin tehostamiseksi. Projektissa kehitettyihin innovaatioihin sisältyy uusi päivittäistavarakaupan konsepti, niin kutsuttu tulevaisuuden kauppa, jossa pienemmän kaupan on tarkoitus toimia isomman myymälän yhteydessä, mutta kuitenkin erillisenä yksikkönään. Koska kyseinen innovaatio on syntynyt teknologisten ideoiden pohjalta, on tämän opinnäytetyön tarkoituksena selvittää konseptin mahdollisuuksia liiketaloudellisesta näkökulmasta. Tavoitteena on siis tutkia päivittäistavarakaupan ominaispiirteiden, yleisen tilanteen ja alan asiantuntijoiden avulla konseptin toteutusmahdollisuuksia. Samalla halutaan löytää ideoita, joiden kautta konsepti voisi palvella mahdollista toteuttavaa osapuolta paremmin.

## 1.1 Kehittämistehtävä ja tavoite

Työssä ei ole suoranaista tutkimusongelmaa, sillä työn tarkoituksena ei ole etsiä vastausta yhteen tarkasti määriteltyyn kysymykseen, vaan lähtökohtana on tutkimustehtävä ja siihen liittyvien tosiasioiden löytäminen. Työn tutkimusongelmana voidaan pitää näkökulmaa siitä, onko konsepti kiinnostava tai millainen sen tulisi olla, jotta se kiinnostaisi mahdollisia toimenpanevia yrityksiä. Tällöin etsitään faktoja, etenkin toimintaympäristöstä, joita analysoimalla voidaan selvittää mini-market konseptin tilanne. Tavoitteena on siis selvittää, herättääkö uusi konsepti yritysten mielenkiintoa, olisiko se mahdollista toteuttaa ja millaisia muutoksia mahdollinen lanseeraaminen innovaatiolta vaatisi. Työssä on siis tarkoitus perehtyä pääasiassa toteuttavan osapuolen näkökulmaan ja jättää mahdollinen kuluttajien mielenkiinto vähemmälle tarkastelulle.

## 1.2 Toteutus ja työnrakenne

Työn päätarkoituksen ollessa konseptin toteutusmahdollisuuksien selvittäminen on opinnäytetyössä tärkeää tutustua päivittäistavarakauppaan alana sekä sen erityispiirteisiin Suomessa. Kyseinen tieto luo ymmärryksen sille toimintaympäristölle, johon uusi konsepti on suunniteltu toteutettavaksi.

Koska opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia tätä uutta innovatiivista päivittäistavarakaupan konseptia, työssä keskitytään selvittämään innovaatioita itsessään pääpainon ollessa innovatiivisuuden merkityksessä nyky-yhteiskunnalle, innovaatioiden kehittämisessä sekä innovaatioprosessissa. Innovaatioprosessi on opinnäytetyössä olennaisessa roolissa, koska sen avulla voidaan tarkastella tämän uuden minimarket-konseptin nykyhetkistä sijoittumista sekä siihen liittyviä jatkovaiheita.

Työssä tarkastellaan lähemmin myös päivittäistavarakaupan olosuhteita Suomessa. Selvitetään, mitkä ovat ne toimintaympäristössä viime vuosikymmeninä tapahtuneet muutokset, joiden seurauksena Suomen vähittäiskauppa on muotoutunut nykyisenlaiseksi. Ketjuuntuminen on yksi suomalaisen kaupan merkittävimpiä piirteitä ja koska uusi konseptikin on suunniteltu toteutettavaksi ketjussa, on työssä perehdytty erityisesti ketjuliiketoimintaan.

Konseptin markkinoille pääsyn hypoteettista mahdollisuutta selvitetään teemahaastattelun avulla. Haastattelussa on tarkoitus keskittyä päivittäistavarakaupan keskeisten toimijoiden näkemyksiin. Tutkimusmuodoksi valittiin laadullinen teemahaastattelu, koska tarkoituksena ei ole saada lyhyitä, suoria vastauksia, eikä suoria kysymyksiä edes esitetä. Aaltolan ja Vallin (2010, 26-27) mukaisesti teemahaastatteluissa ylipäätään ei etukäteen tiedetä eikä tarvitsekaan tietää, millaisia vastauksia tullaan saamaan. Vastauksissa haetaan kokemusta, sillä halutaan tietää alan asiantuntijoiden mielipiteitä, eikä mitään olemassa olevia faktoja.

Opinnäytetyö minimarket-konseptista voidaankin nähdä kartoittavana tutkimuksena, sillä lähtökohtana on tämä uusi innovaatio, josta etsitään tietoa. Tarkoituksena on siis muodostaa johtopäätöksiä siitä, mitä kyseisen innovaation mahdollinen toteuttaminen vaatisi. Tällöin selvitetään aiemmin vähän tutkittua aihetta, innovaatiotoimintaa päivittäistavarakaupassa ja kehitetään sen pohjalta hypoteeseja etenkin uuteen market-malliin liittyen. Samalla kartoitetaan aihealueen kirjallisuutta.



## 2 RYHTI-PROJEKTI JA MINIMARKET-KONSEPTIN ESITTELY

### 2.1 Ryhti-projekti

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Oulun yliopiston ja Oulun seudun ammattikorkeakoulun yhteistyöprojekti, jonka tarkoituksena on tutkia ja tuottaa hyvinvoinnin infrastruktuuria interaktiivista ympäristöä varten palveluntarjoajan näkökulmasta. Tähtäimessä on mm. uudelleenrakennusprojekti, jossa kyseistä tekniikkaa testattaisiin. Ensimmäisen kokeilun on tarkoitus toimia perustana myöhemmille vastaaville toteutuksille. Palvelun tuottajien ja asiakkaiden yhteistyöllä on tarkoitus määritellä tarpeet, joihin tällainen uusi tietoverkon liiketaloudellinen malli pyrkisi vastaamaan. Tavoitteena on siis parantaa asiakkaiden mahdollisuuksia saavuttaa heitä hyödyttäviä palveluja edistään samalla kysynnän ja tarjonnan kohtaamista.

Projektissa keskeistä on Well Being Ecosystem, joka koostuu infrastruktuurin ja palvelun tarjoajista, loppukäyttäjistä sekä ympäristöstä ja siihen kuuluvista rakennuksista. Projektin yhtenä päätehtävänä onkin löytää keinoja yhdistää nykyaikaisia ICT-palveluja jo olemassa oleviin rakennuksiin helpottamaan modernien lisäpalvelujen käyttöä, sekä nykyisten että tulevien. Näissä uusissa toiminnoissa projektissa on suunniteltu hyödynnettävän monia aloja, kuten erilaisia sisällöntuottajia, paikallisia kauppoja, terveydenhuoltoa, rakennuttajia ynnä muita sellaisia.

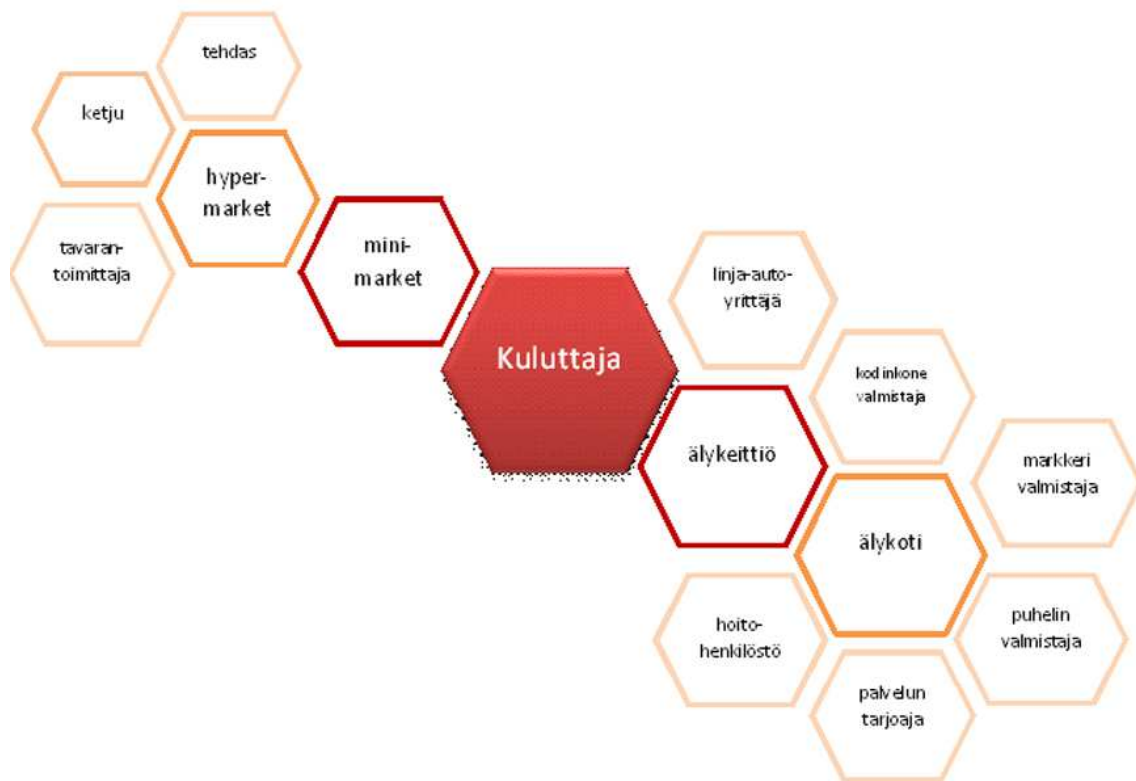
Samankaltaisia ratkaisuja on jo olemassa, mutta niiden ongelmana on tiedon jakamisen puute, sillä ne liittyvät vain yhden palvelun yhteen laitteeseen. Tähän ongelmaan on luotu Service Gateway, palveluväylä, joka mahdollistaa yhteentoimivuuden erilaisten järjestelmien välillä huomioiden tietoturvallisuuden. Tarkoituksena on siis, että käyttäjä pääsee käsiksi järjestelmään omistamallaan laitteella, kuten puhelimella, televisiolla tai kosketusnäytöllä pystyen valitsemaan juuri ne palvelut, jotka ovat hänelle olennaisia. Tällaisia palveluita olisivat esimerkiksi kodin olosuhteiden kuten lämmön säätely, uutiset ja sääennusteet, läheisen kaupan tai ravintolan tiedotteet sekä kaikenlaiset kotona asumista avustavat palvelut, esimerkkeinä siivous- ja ruoka-apu. (Selkälä, Pulli, Korhonen, Niemelä & Kramar, 2010, 3-4)

## 2.2 Uusi marketmalli

Projektin kehittäessä edellä mainittuja teknologiainnovaatioita syntyi ajatus myös mini-market konseptista, uudeltaisesta kaupamallista, jossa projektissa kehitettyä teknologiaa voitaisiin testata aidoissa olosuhteissa. Ajatuksena oli siis eräänlainen tosielämän laboratorio.

Tämän uudeltaisen market-mallin suunnittelu on lähtenyt liikkeellä niin sanotusta älykkäästä eli interaktiivisesta kodista, jonka tarkoituksena on helpottaa erityisesti ikääntyvän väestön kotona asumista tarjoten teknistä tukea erilaisiin kodin päivittäisiin askareisiin. Ryhti-projektissa tuotetun ja tässä työssä nimellä tulevaisuuden teknologia kutsutun tekniikan on siis tarkoitus yhdistyä älykkääseen kotiin tarjoten tukea ostoprosessiin teknologian avulla. Tätä kautta minimarket-konseptia on siis ryhdytty kehittämään. Suunnitellussa tekniikassa esimerkiksi älykeittiö ohjaa ruoanlaittoa ja muita keittiötoimintoja samalla valvoen jääkaapin sisältöä, jolloin kyseinen ominaisuus yhdistettäisiin ostosten tekoon ruokakaupassa. Uuden päivittäistavarakaupan konseptin tarkoituksena on siten tukea ohjattua kaupassa asiointia sisältäen erilaisia ostoprosessin vaiheita. Käyttöjärjestelmä avustaa kauppalistan laadintaa seuraamalla jääkaapin sisältöä. Järjestelmä myös neuvoo myymälässä liikkumisessa ohjaamalla reittiä ostoslistan mukaisesti. Ohjelma luonnollisesti tunnistaa tuotteet nostettaessa ne ostoskoriin sekä siirrettäessä ne kotona jääkaappiin, jolloin se kirjaa ne saapuneiksi. Järjestelmä tukee myös ostosten seuraamista maksua varten ilman kassapalveluja.

Ajatuksena on siis, että tavallinen hypermarketti pitäisi sisällään tälle pienelle kohderyhmälle tarkoitettua minimarketin, jossa pinta-ala sekä valikoima olisivat pienemmät sekä tilat samalla selkeämmät ja kohderyhmää paremmin palvelevat. Hypermarkettiin siis lisättäisiin erikoistunut, teknologia-avusteinen kauppa helpottamaan niitä ryhmiä, joille kaupassa asiointi tuottaa hankaluuksia, kuten senioreita tai liikuntarajoitteisia. Mini-market vaatii siis runsaasti tilaa ja sen on tarkoitus toimia erillisenä osana ruokakauppaa, niin että sillä on konkreettiset rajat, kuten seinät sekä omat toimintonsa, joista esimerkkinä kassajärjestelmät tarvittaessa. Ei siis ole tarkoitus, että itse hypermarketissa sekä mini-marketissa asiointiin voisi toteuttaa yhdellä kierrolla vaan kyseessä on toisistaan erilliset myymälät.



KUVA 1 Sidosryhmät, joiden sitoutumista minimarket-konsepti edellyttää onnistuakseen.

Koska mini-market on todennäköisimmin toteuttavissa nimenomaan ketjussa jo pelkästään sen vaatiman taloudellisen sitoutumisen vuoksi ja toisaalta, koska älykeittiö on siihen niin vahvasti sidoksissa, vaatii konsepti toteutuakseen monen tahon yhteistyötä, kuten kuvasta 1 nähdään. Kaupan kannalta mini-market on läheisimmissä kytköksissä itse hypermarkettiin, sillä sitä kautta järjestetään sekä logistiikka että kaikki resurssit. Myös varsinaiseen ketjuun konsepti on jatkuvassa yhteydessä hypermarketin avulla, mutta ketju vastaa myös kaikista myymälän toiminnoista kuten tuotteista, palveluista, ulkoasusta ja markkinoinnista. (Kautto & Lindblom 2005, 56-57) Luonnollisesti päivittäistavara-kaupan toiminnassa olennaisina sidosryhminä ovat myös kaikki tavarantoimittajat sekä tuotteita valmistavat tehtaot. Tavarantoimittajat eivät kuitenkaan ole suorassa yhteydessä itse konseptiin, koska tuotteiden toimitus hoidettaisiin edelleen itse hypermarketin kautta. Jos koettaisiin järkevämmäksi tuottaa minimarket-konsepti täysin erillisenä yksikkönään, se muuttaisi sidosryhmäasettelua olennaisesti.

Älykeittiö puolestaan on lähtenyt liikkeelle kokonaisvaltaisesta älykkäästä kodista, joka sekin vaatii toimiakseen monen tekijän yhteistoimivuutta. Kyetäkseen toimimaan tällaisessa teknisesti

ohjatussa kodissa, seniori tarvitsee runsaasti tukea niin läheisiltään kuin ammattilaisiltakin. Ammattilaisista avainasemassa ovat sairaanhoitohenkilökunta, kodinhoidon avustajat ja liikennöintipalvelua tarjoavat taksit ja linja-autot. Toisaalta älykkään keittiön tekniikka vaatii myös monenlaista tukea, sillä tarvitaan kodinkonevalmistaja, markkerivalmistajan tuotteet, älypuhelin sekä palvelun tarjoaja, joka yhdistäisi nämä kaikki toiminnot yhdeksi kokonaisuudeksi.

Tällainen minimarket-konsepti saattaa kuitenkin olla ristiriidassa päivittäistavarakaupan omien intressien kanssa. Suomalaiset ruokakaupat eivät ole muodostuneet tietynlaisiksi ilman olosuhteiden pakkoa ja toisaalta tarkkoja päämääriä. Kaupat nimenomaan haluavat asiakkaan kiertävän läpi koko myymälän käyttäen ostamiseen paljon aikaa näin lisäten impulssiostoja. Tärkeimmät myyntituotteet on sijoitettu sillä tavalla, että asiakas joutuu näkemään vaivaa ne saavuttaakseen, jolloin esimerkiksi maitotölkit sijaitsevat tarkoituksellisesti kaupan takaseinällä. Näin kauppa lisää ostettujen tuotteiden määrää jokaista kaupassa asiointikertaa kohden. Kuitenkaan asiakkaan tarpeet eivät välttämättä ole yhdenmukaiset kaupan toiveiden kanssa, vaan hän saattaa toivoa ostoprosessin olevan mahdollisimman nopea ja tehokas. (Hyry, 2011, 2)

### **2.3 Markkerit**

Koska minimarket-konseptin päätavoite on helpottaa senioreiden asiointia kaupassa, vaativat avustetun ostoprosessin vaiheet uudenlaista tekniikkaa. Keskeisintä kehitellyssä teknologiassa on tuotteiden tunnistaminen kaupassa, jota varten onkin suunniteltu erityisiä markkereita. Näissä markkereissa on kyse informaation lisäämisestä valmistepakkaukseen ilman muutoksia itse pakkauksessa.

Markkerit itsessään ovat läpikuultavia, esimerkiksi kameran salamavalon avulla nähtäviä ja älypuhelimien avulla tunnistettavia merkintöjä, jotka on tarkoitettu sijoitettavaksi tuotepakkausten valkoisiin osiin. Markkereita voi hyödyntää useissa ostoprosessin vaiheissa, sillä niiden avulla tunnistettaisiin kotona käytettävät tuotteet ja jäljitettäisiin kyseiset tuotteet myymälässä. Niiden avulla voidaan ohjata myös myymälässä etenemistä maalaamalla markkereita kaupan rakenteisiin. Kauppaa itseään hyödyttävää tietoa niihin voi sisällyttää esimerkiksi eräpäivien muodossa. Kuluttajille puolestaan markkerit kertoisivat tuotteiden ravintoarvot ja jopa jakaisivat ruoanvalmistusreseptejä ostoskorin sisältämistä tuotteista. Markkerit tarjoavatkin lukuisia käyttömahdollisuuksia, mutta niiden kallis tuottaminen estää vielä käyttöönoton. (Hyry, 2011, 6-8) Kamerapohjaisten markkereiden ongelma hinnan lisäksi on, että niiden käyttö onnistuu vain

kameran kyetessä havaitsemaan markkerit. Siksi RFID-tunniste eli radiotaajuustunniste voi olla vaihtoehto sekä markkereille että viivakodeille, sillä sitä voidaan käyttää vaikka tuote olisi pakattuna. RDIF voi siis hyödyntää monelta osin kauppaa logistiikan eri vaiheissa tuotteiden tunnistamisessa. (Havumäki & Jaranka 2006, 195-196) Kaikkein hyödyllisimpänä vaihtoehtona pidetäänkin markkereiden ja RFID-tunnisteiden yhteiskäyttöä.

### 3 INNOVAATIOT

Maailmaa muuttuu niin nopeaa että sekä yksilöiden että yritysten ainoaksi pysyväksi kilpailueduksi voidaan nyky-yhteiskunnassa katsoa jatkuva uudistuminen. Yritysten toimintaympäristön muutosnopeus kiihtyy samalla, kun teknologian kehitys nopeutuu. Myös globaali kilpailu vaatii jatkuvaa kehittymistä. Tällaiset suuret muutokset vaativat uudistumista ja luovuutta. (Sydänmaalakka 2009, 13)

#### 3.1 Innovaatio ja innovatiivisuus

Yritysten näkökulmasta tärkeintä on ymmärtää ero keksinnön ja innovaation välillä. Innovaation perusmääritelmän mukaan se on kaupallisesti menestyksekkäästi hyödynnetty uusi idea. Uutuudella tarkoitetaan joko uutuutta yritykselle, toimialalle tai ylipäätään maailmassa. (Apilo & Salkari 2007, 23) Toisaalta Sydänmaalakka (2009, 115) määrittelee innovaation seuraavasti: "Innovaatiot ovat organisaatiolle taloudellista lisäarvoa tuottavat uudistukset ja parannukset, jotka voidaan nähdä prosesseina." Innovaation on tarkoitus tuottaa kehittäjälleen lisäarvoa. Innovoinnissa tärkeää ei siis ole ainoastaan lopputulos, vaan myös itse prosessi, josta lopputulos on seuraus.

Periaatteessa siis minimarket-konsepti, jota työssä kutsutaan innovaatioksi, ei kuitenkaan vielä ole varsinainen innovaatio. Innovaationa sitä voidaan pitää vasta, kun se todella toimeenpannaan tai muulla tavalla hyödynnetään. Vaikka konsepti on vasta kehittelyn tasolla, on Ryhti-projektissa silti ymmärretty sen työstämisen tärkeys. Projekti ei nimittäin välttämättä edes odota konseptin toteuttamista tämän hetkisen kuvaksen mukaisesti, mutta haluaa joka tapauksessa tutkia ja selvittää sen mahdollisuuksia.

Nyky-yhteiskunnassa innovaatioiden merkityksen ymmärtäminen onkin yrityksille elintärkeää. Innovaatiokykyä pidetäänkin yhtenä merkittävänä kilpailukyvyn tekijänä, ja keskeisimpiä syinä innovaatioiden kiinnostavuuteen on yritysten mahdollisuudet suorituskyvyn parantamiseen ja kulujen pienentämiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 71) Kuitenkin, jos yrityksessä keskitytään tavoittelemaan vain operatiivista tehokkuutta ja vaaditaan työntekijöiltä jatkuvasti enemmän, lähtökohdat innovatiivisuudelle eivät ole otollisimmat. Luovaa työtä varten ihminen tarvitsee aikaa pohtia ja mietiskellä. Innovointi nouseekin etenkin yhteisestä reflektoinnista.

Sydänmaalakan (2009, 136-137) mielestä on selvää, että tavoitellessaan innovaatioita yrityksen on tarjottava työntekijöilleen ajan lisäksi myös mahdollisuuksia, sillä innovaatiot eivät synny edellytyksiltään parhaassakaan mahdollisessa organisaatiossa ilman ihmisten välisiä kontakteja. Innovaatiot syntyvät siis useammin ryhmissä kuin yksilöissä. Innovatiivisuus myös vaatii työntekijöiltä vankkaa ammattitaitoa sekä motivaatiota. Uutuuksia voidaan kehittää vain, jos tunnetaan ala erinomaisesti, sillä innovointi edellyttää sekä olemassa olevan tiedon uudelleen yhdistelemistä että samanaikaisesti asian katsomista uudesta näkökulmasta. Sydänmaalakka (2006, 116) esittääkin, että innovaatio syntyy hyvästä ideasta, mutta se ei kuitenkaan riitä, vaan idea pitää osata myös tuotteistaa ja kaupallistaa.

Tästä näkökulmasta innovaatio mini-marketista on kuitenkin lähtenyt liikkeellä varsin erilaisesta tilanteesta eikä sisällä kaikkea sitä, mitä yleisesti voidaan pitää perusteena innovoinnille. Projektin innovaation synnyttäjänä on tarjonnut sen kehittäjille varmasti aikaa reflektoida eli pohtia asiaa yhdessä ja näin ollen mahdollistanut luovan työskentelyn. Minimarket-konsepti on kuitenkin syntynyt sellaisten ihmisten keskuudessa, joilla ei varsinaista ole kokemusta innovaation mahdollisesti toteuttavasta toimialasta. Tällöin innovaation kehittämisessä on keskitytty katsomaan asiaa uudesta näkökulmasta ja sen takia tässä opinnäytetyössä on tärkeää selvittää asiaa myös varsinaisten alan ammattilaisten näkökulmasta.

### **3.2 Innovaatiostrategia**

Innovaatiostrategia on yleisesti käytössä valtioiden innovaatiopolitiikassa, mutta yritysmaailmassa se ei ole vielä vakiintunut käsite. Yrityksen innovaatiostrategiassa pohditaan kuinka tulisi innovoida ja kuinka yritys pyrkii liiketoimintansa tavoitteisiin uusien innovaatioiden avulla. (Sydänmaalakka 2009, 60)

Kehitettäessä innovaatiostrategiaa on huomioitava viisi erilaista tekijää: yrityksen strategia ja visio, itse innovaatiostrategia, yrityksen resurssit sekä muutostarve ja mahdollisuudet. Yrityksen resurssit määrittelevät tavoiteltavat innovaatiot, sillä ne joko mahdollistavat tai rajoittavat innovaatioita. Uusia innovatiivisia mahdollisuuksia voi löytyä asiakastarpeista, toimialan muutoksista tai teknologian kehityksestä. Muutostarve voi tulla esiin yrityksen kannattavuuden parantamistarpeesta tai esimerkiksi aukoista tarjonnassa. Yrityksen strategian ja innovaatiostrategian pitäisikin olla kaksisuuntaisia, molempien tulisi muuttaa toisiaan. (Sydänmaalakka 2009, 63) Innovaatiostrategiassa yritys määrittelee innovaatiotyypit, asiakkaat, innovaation halutut radikaalitasot sekä kilpailutilanteen.

Innovaatiotyypeillä tarkoitetaan niitä keinoja, joilla muutosta haetaan. Ne voidaan jakaa tuote-, palvelu-, valmistusprosessi-, toimintaprosessi-innovaatioihin sekä uusiin liiketoiminta- ja paradigmainnovaatioihin, jotka haastavat koko yrityksen liiketoimintamallin. Minimarket voidaan nähdä asiakkaan näkökulmasta palveluinnovaationa, mutta yritykselle se on selkeästi tuote. Toisaalta konseptia voidaan myös pitää paradigmainnovaationa, koska sen vaatimat muutokset ovat päivittäistavara-kaupan näkökulmasta niin merkittäviä. Joka tapauksessa toteutuakseen konsepti on oltava toteuttavan yrityksen innovaatiostrategiaan soveltuva.

Strategiassa määriteltävillä asiakkailla tarkoitetaan sitä ryhmää, jolle uusia ratkaisuja halutaan tuottaa ja se voi näin ollen olla täysin eri kuin yrityksen sen hetkinen kohderyhmä. Jokin toinen asiakasryhmä voi nimittäin olla nopeammin kasvava ja muutoin aiempia kohderyhmiä kiinnostavampi, yrityksen kannalta. Esimerkiksi minimarket-konseptissa keskitytään täysin vanhuksiin kohderyhmänä, kun taas hypermarkettien pääasiallinen kohderyhmä on lapsiperheet. Hyväkuntoisten vanhusten määrä on kuitenkin tulevaisuudessa kasvussa, mikä voi tarjota myös kaupan alalle uusia mahdollisuuksia.

Radikaalisuustasoa määriteltäessä täytyy huomioida yrityksen riskinottokyvyn lisäksi nykyisen ja vaadittavan osaamisen välinen ero, käytettävät resurssit sekä yrityksen muutosvalmius. Jos yritys ei ole valmis hyväksymään riskejä, vaan haluaa toimia kuten siihenkin saakka, ei radikaalien innovaatioiden tavoittelu ole järkevää. Periaatteessa minimarket-konseptia ei voidakaan kaupan näkökulmasta pitää korkean radikaalisuustason innovaationa, sillä se ei vaadi suurta muutosta esimerkiksi osaamisessa tai käytettävissä resursseissa. Kuitenkin se edellyttää yritykseltä suuria muutoksia, mikä puolestaan tarkoittaa riskinottokykyä.

Kilpailutilanne määritellään haluttujen kilpailijoiden sekä kilpailuedun kautta. Yritys voi hakea kilpailuetua joko asemoitumisella etsien mahdollisuuksia yrityksen ulkopuolelta tai rakentamalla strategiaansa omien ainutlaatuisten resurssiensa kautta. Tukeutumalla ainutlaatuisiin etuihin päästään sellaisten kilpailijoiden ohi, jotka ovat jumittuneet pelaamaan toimialan säännöillä ja resursseilla yrittämättä kehittyä jatkuvasti. Sydänmaalakan (2009, 62) mukaan "Ainutlaatuisiin resursseihin tukeutuvalla strategialla haetaan pidemmän aikavälin hallitsevaa asemaa dynaamisilla toimialoilla." Yhtenä mahdollisuutena toteuttavalle yritykselle minimarket-konsepti tarjoaakin etua suhteessa kilpailijoihin. Kyseessä on niin poikkeavanlainen palvelumalli, että vaikka se pitää sisällään paljon riskejä, se voi johtaa isoon asiakasmassan lisäykseen.



### 3.3 Innovaatioprosessi

Innovaatioprosessi tarkoittaa kaikkia niitä toimintoja, jotka alkavat siitä kun ideoitaan ryhdytään etsimään ja päättyvät siihen, kun innovaatio on syntynyt. Eri innovaatiotyypit etenevät periaatteessa samassa järjestyksessä, mutta jokaiselle on myös löydettävissä tarkemmin määritelty oma prosessinsa.

#### 3.3.1 Ideointi

Suurimmat haasteet innovaatioprosessissa liittyvät sen alkupäähän, jolloin yritys selvittää tulevaa kehitystä liittyen mm. asiakkaiden tarpeisiin, markkinoihin ja teknologiaan sekä näin ollen valitsee näiden pohjalta ideat, joita lähteä kehittämään. Alkupäässä prosessia on siis löydettävä useita vaihtoehtoisia ideoita, sillä loppupäässä mahdollisuudet idean suunnan vaihtoon vaikeutuvat. Ideointiprosessissa onkin tunnistettavissa neljä erilaista vaihetta: mahdollisuuksien tunnistaminen, ideointi, ideoiden kehittäminen ja ideoiden arvioiminen. (Sydänmaalakka 2009, 131-134)

Mahdollisuuksien tunnistaminen tulisi yrityksessä ottaa jokaisen työntekijän tehtäväksi, sillä toisten työssä asiakkaan tarpeet nousevat selvemmin esille. Tunnistettaessa mahdollisuuksia on tunnistettava myös asiakastarpeita. Tällöin ei riitä asiakkaan ostokäyttäytymisen, ostoskorin sisällön eikä demografisten tekijöiden tunteminen, vaan on ymmärrettävät syyt asiakkaan käyttäytymiselle. Vain perusteellinen asiakasymmärrys mahdollistaa aidon asiakaspääoman luomisen. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 11) Samalla näiden tarpeiden tunnistaminen vaatii ymmärryksen siihen, mikä on se itse ongelma, johon tuote tarjoaa ratkaisua. Yrityksen onkin kyettävä hyödyntämään kaikkea saamaansa tietoa, sillä asiakas ei itse aina osaa tarkkaan määritellä tarvettaan, mutta on yleensä hyvin selvillä ongelmastaan.

Tunnistettaessa toimialan mahdollisuuksia on kyettävä löytämään ne pienet muutossuunnat, jotka helposti jäävät havaitsematta yrityksiltä, joiden kiinnostus on pelkästään omien tuotteiden kehittämisessä tai kilpailijoiden kopioimisessa. Mahdollisuuksien tunnistaminen vaatiikin laajalaisempaa katsantokykyä. Toisaalta kehityksen kärjessä pysyminen edellyttää teknologisten mahdollisuuksien tunnistamista. Jos varataan resursseja teknologian seuraamiseen, voidaan löytää uusia mahdollisuuksia.

Innovatiivinen yritys antaa myös tilaa puhtaalle ideoinnille, mutta asettaa sille myös tavoitteet kohderyhmänsä, ydinosaamisensa ja päämääriensä pohjalta, sillä tavoitteellisten ideoiden

etenemistä on helpompi arvioida. Ideoita yritys voi hankkia sekä sisäisesti, mikä vaatii toimivan esiintulokanavan, että ulkoisesti, jolloin luottamuksellisuus asettaa omat haasteensa. (Apilo ym. 2008, 138-139) Yhteisen ideoinnin aikaansaannokset vaativat kuitenkin isomman ryhmän yhteistä jatkojalostusta ja -kehittelyä. Tämä on se hetki, jolloin todelliset innovatiiviset organisaatiot erottuvat, sillä ideoiden jatkokehittäminen on haasteellinen prosessi. Kehittämisprosessissa raaka idea asetetaan muiden kuin sen kehittäjien arvioitavaksi ja työstettäväksi ja sen kypsyttyä sitä tarkastellaan edelleen kriittisesti, peilaten sitä asiakkaiden todellisiin tarpeisiin. Vaihe on olennainen, sillä alkumatkasta voi syntyä uusia, parempia ideoita, mutta kehittämisen edetessä muuntelu hankaloituu. (Apilo ym. 2008, 148)

Arviointivaiheessa valitaan toteutettava idea ja analysoidaan sen vaatimat resurssit. Toteutettavan idean tulee täyttää kolmenlaiset kriteerit: sen tulee täyttää jokin asiakastarve, sen on oltava mahdollista toteuttaa esimerkiksi teknisesti tai lainsäädännöllisesti sekä sen täytyy sopia yritykselle strategisesti. (Apilo ym. 2008, 150)

Ryhti-projektissa syntyneen minimarket-konseptinkin kehittelyn voidaan nähdä löyhästi mukailevan tätä innovointiprosessia. Innovaation mahdollisuudet tunnistettiin, vaikka työn alla oli käytännössä aivan muunlainen toiminta, erilaiset teknologiset innovaatiot. Kun kehitteillä oli älykoti, jonka kohderyhmäksi valittiin vanhukset, huomattiin tämä mahdollisuus pohdittaessa keittiön mahdollisia kehitysideoita. Kyseisen keittiön toimivuus vaatii runsaasti uutta teknologiaa, jolloin ymmärrettävästi syntyi ajatus tämän teknologian hyödyntämisestä kokonaisvaltaisesti eli myös konkreettisesti päivittäistavarakaupassa. Samalla havaittiin, että toteutettuna minimarket-konsepti tarjoaa lisää mahdollisuuksia teknologian kehittämiseen ja testaamiseen.

Seuraavaksi mini-market vaatii ideointia ja ideoiden kehittämistä, sillä innovaatio oli työstettävä kaupallisempaan suuntaan. Yhteistä ideointia onkin tavoiteltu useissa, projektin kaikille osapuolille avoimissa ”workshopeissa” eli työpajoissa, joissa ideaa esitellään, kommentoidaan ja kehitellään. Näissä työpajoissa paikalla on usean eri toimialan ammattilaisia, mikä takaa monipuolisia näkemyksiä ja kehitysehdotuksia. Toisaalta myös tämä opinnäytetyö voidaan nähdä idean kehittämisen välineenä, sillä siinä innovaatio on asetettu tarkasteluun, jota eivät suorita senideoijat vaan alun perin täysin ulkopuolinen henkilö. Ideoinnin arvioinnin vaiheena voidaan nähdä työhön kuuluva teemahaastattelu, jossa analysoidaan erityisesti sitä, sopiiko innovaatio toteuttavalle yritykselle strategisesti.

### 3.3.2 Konseptointi

Kun innovaatio on valittu toteutettavaksi, siirrytään tuotekehitysprosessiin. Se alkaa konseptoinnista ja päättyy volyymivalmistukseen. Tätä vaihetta kutsutaan usein myös tuoteputkeksi, koska sen tärkeimpänä pidetty ominaisuus on nopeus. Nopeutta tavoitellaan poikkifunktionaalisina tiimeinä sekä verkostojen yhtäaikaista suunnittelua hyödyntämällä. (Apilo ym. 2008, 159) Tuoteprosessit ovat yleensä tarkkaan kuvattuja, vaikka kevyemmillä saataisiin useammin enemmän aikaan. Tarkkaan kuvatut prosessit kuitenkin takaavat yhtenäiset toimintatavat, jolloin ideoinnin voi jättää itse tuotteelle eikä toimintamallien kehittämiseen. Tarkka prosessikuvaus mahdollistaa myös jatkuvan parantamisen sekä johdolle erinomaisen seurantajärjestelmän. Toisaalta tarkan prosessikuvauksen seuranta kangistaa prosesseja. (Apilo ym. 2008, 161)

"Konsepti esittää kirjoitettuna ja mahdollisesti myös visualisoituna kuvaksen tuoteideasta, joka perustuu teknisiin mahdollisuuksiin, asiakastarpeen ymmärtämiseen ja yrityksen strategiaan." (Apilo ym. 2008, 229) Konseptointi puolestaan tarkoittaa prosessia, jolla luodaan konsepti.

Konseptointia suunniteltaessa täytyy päättää, halutaanko konseptoinnin olevan tiukasti ohjattua vai vapaampaa ja joustavampaa. Toisaalta täytyy myös pitää mielessä teknologia- ja markkinalähtöisyyden vastakkainasettelu. Visioivassa konseptoinnissa yritys tähtää innovatiivisuuteen luomalla mielikuvia päätöksentekoa helpottamaan. Kehittävässä konseptoinnissa puolestaan ollaan realistisempia keskittymällä tulevien asiakkaiden tarpeisiin. Määrittelevän konseptoinnin konseptit ovat jo konkreettisia ja ne tulisi pystyä kaupallistamaan määritellyllä markkinasegmentillä. Tällöin kuitenkin pystytään yleensä keskittymään vain yhteen konseptiin. Ratkaisevassa konseptoinnissa ollaankin jo siinä pisteessä, että varsinainen kehitystyö voi alkaa. Tällöin yhdistellään informaatioita jo olemassa olevista ratkaisuista, nykytekniikasta sekä asiakastarpeista, ja samalla pyritään päivittämään asiakastarpeita kehitysprojekteista saadun tiedon pohjalta. (Apilo ym. 2008, 153-155)

Konseptointivaihtoehdoista mini-marketin kannalta hyödyllisin on kehittävä konseptointi. Siinä määritellään tulevaisuuden asiakkaiden tarpeita ja toimitaan yhteistyössä usean tahon kanssa. Kehittävä konseptointi voi tarjota hyviä, vanhaa kyseenalaistavia konsepteja. (Apilo ym. 2008, 152) Tässä mielessä mini-marketin etuna, vaikka sitä ei suoraan toteutettaisikaan, voidaan nähdä sen mahdollisuudet tarjota uutta tietoa ja osaamista.

### **3.4 Palveluinnovaatiot**

"Palveluinnovaatiot tuottavat yhteisiä prosesseja, jotka muuttavat työnjakoa yritysverkostossa ja markkinoilla." (Apilo ym. 2008, 41) Palveluinnovaation erityispiirre on systemaattinen yhteys loppuasiakkaisiin koko innovaatioprosessin ajan. Tuoteinnovoinnin toimintatapa, ideoita haetaan asiakkailta, mutta itse tuotekehitys tapahtuu erillään loppukäyttäjistä ja vasta lähes valmis tuote esitellään lopulta asiakkaille, ei siis sovellu palveluinnovaatioihin. Palveluinnovaatiossa toiminta-ajatuksena onkin interaktiivisuus asiakkaan kanssa. Olennaista on siis sitouttaa asiakas uuden palvelun kehittämiseen. Tuoteinnovaatioissa asiakas on yleensä mukana vain tuotteen suunnittelun alkupäässä, koska myöhemmissä vaiheissa salassapito on niin olennaista, mutta palveluinnovaatioissa tällaista ongelmaa ei synny yhtä selvästi.

Mini-market voidaankin nähdä luonnollisemmin palveluinnovaationa, vaikka se yrityksen näkökulmasta on tuoteinnovaatio. Näkemystä palveluinnovaatiosta korostaa se, että konseptia on tarkoitus kehittää yhdessä kaupan, muiden palvelun tarjoajien sekä loppukäyttäjän kanssa kaikissa prosessin vaiheissa. Lisäksi se on syntynyt ajatuksesta palvella tiettyä segmenttiä paremmin. Tärkeää on myös huomata, että konseptin kehittämisessä olennaista ei ole aiheen suojele kilpailijoilta.

Palveluiden innovoinnin tavoitteena on luoda palveluja, jotka sekä ovat yhteydessä asiakkaan arvonluontiin, mutta myös synnyttävät kannattavaa liiketoimintaa. Tällaisessa innovoinnissa keskeistä on kehitystarpeen tunnistaminen määrittelemällä nykyinen strateginen positiointi sekä tavoiteltava uusi positiointi. Samalla määritellään tavoitteet partneruuksille sekä asetetaan yhteistyölle tavoitteet ja niiden mittarit, tavoiteprosessit sekä tarkastellaan syntyviä kustannuksia. Tällöin saadaan käsitys yhteisten prosessien vaikutuksista. Operationaalisella tasolla puolestaan määritellään työnjako ja valitaan vastuuhenkilöt tavoitteena tehokkuus valitulla toimintatavalla. (Ojasalo ym. 2009, 12)

### **3.5 Kehittämistyö ja innovaatioiden tuottaminen**

Ojasalon mielestä (2009, 19) innovointi ei ole yritysten ainoa kehittymisen väylä, sillä maailman muuttuessa yhä nopeammin kehityksessä mukana pysymisen merkitys kasvaa. Pelkkä muutokseen sopeutuminen ei enää riitä vaan yritysten on kehityttävä myös itse. Siksi organisaatioiden tulisikin panostaa myös jatkuvaan kehittämistyöhön. Myös kehittämistyön avulla yritykset voivat mm. parantaa kannattavuuttaan ja tehostaa toimintaansa, kehittää uusia tuotteita

ja palveluja, motivoida henkilöstöään, reagoida asiakkaiden kiinnostusten muutoksiin sekä ennakoida kysyntää. Tutkimuksellinen kehittämistyön tarkoituksena on yleensä käytännön ongelmien ratkaisu ja/tai uusien tuotteiden tuottaminen. Siksi se usein lähtee liikkeelle organisaation kehittämistarpeista tai muutoshalukkuudesta.

Tutkimuksellinen kehittämistyö voidaan mallintaa prosessiksi, vaikka kehittämistyö ei aina etenekään yhtä suoraviivaisesti. Ihan aluksi on kuitenkin tunnistettava ja ymmärrettävä kehittämiskohde sekä määriteltävä sille jonkinasteisia tavoitteita. Kehittämiskohde voi olla esimerkiksi uusi liiketoimintamalli tai aiempien prosessien kehittäminen. Tämän jälkeen valittuun kohteeseen perehdytään ja kerätään tietoa ja vasta sitten valitaan näkökulma, josta käsin työssä edetään.

Seuraavaksi valitaan menetelmät ja lähestymistapa, jolloin pystytään tarkemmin määrittelemään työn prosesseja. Varsinaisen kehitystyön toteuttamisen jälkeen tulokset on vielä jaettava ja itse kehittämistyötä sekä sen tuloksia arvioitava. (Ojasalo ym. 2009, 24)

Innovaatioita voidaan myös tuottaa. Tuottamista kutsutaan innovaatioiden yhteydessä usein kuitenkin innovaatiotoiminnaksi ja se sopii yrityksille, joiden tarkoituksena on tuottaa jotain täysin uudenlaista, kuten uusi palvelu. Innovaatiotutkimuksessa puolestaan tavoitteena on usein tuottaa tietoa yrityksen oman innovaatiotoiminnan kehittämiseksi.

Nykypäivänä innovaatioiden tuottaminen koetaan joksikin muuksi kuin laboratoriolähtöiseksi; uskotaan, että jokainen voi innovoida. Erittäin antoisiksi koetaan yhä tilanteet, joissa eri alojen ammattilaiset voivat vaihtaa vapaasti ajatuksiaan. Lukumäärältään eniten innovaatioita tuottavat kuitenkin pienet yritykset ja yhteisöt.

Ryhti-projektista ja minimarket-konseptista on vaikea sanoa, onko kyse ollut nimenomaan kehittämistyöstä vai innovaatioiden tuottamisesta. Ryhti-projekti voidaan nähdä kehittämistyön kautta, sillä siinä on tavoiteltu tietynlaisia hankkeita ja ajatuksia on suunnattu tarkoituksellisesti tietyllä tavalla, eikä kyse ole niinkään ollut vapaasta innovoinnista. Toisaalta projektissa on keskitytty kehittämään jotain täysin uudenlaista, innovatiivista. Mini-markettia voisi siis ehkä pitää kehittämistyön kautta syntyneenä innovaationa.

## 4 VÄHITTÄISKAUPPA JA PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA

Vähittäiskauppa muodostaa lopullisille käyttäjille, kuluttajille, lajitelman ja valikoiman eri tavarantoimittajien tarjonnasta. Vähittäiskauppa siis tuo tuotteet asiakkaiden saataville mm. varastoimalla ja myymällä ne sopivan kokoisina erinä sopivaan aikaan. Samalla se tarjoaa myös muita palveluja kuten korjausta ja huoltoa. (Havumäki ym. 2006, 13)

Päivittäistavaroilla puolestaan tarkoitetaan sekä elintarvikkeita että muita niiden yhteydessä myytäviä tuotteita. Päivittäistavaroita ovat siis kirjaimellisesti päivittäin käytettävät kulutustuotteet, esimerkiksi ruoka, juoma, teknokemian tuotteet kuten hygienia- ja kosmetiikkatuotteet sekä pesu- ja puhdistusaineet, lehdet ja tupakkatuotteet. Päivittäistavarakauppa tarkoittaa edellä mainittujen tuotteiden koko valikoiman tarjoavaa ja pääasiallisesti itsepalveluperiaatteella toimivaa marketmyymälää. (Havumäki ym. 2006, 14) Päivittäistavarakaupparyhmään puolestaan kuuluvat supermarketit, valintamyymälät, lähikaupat, kyläkaupat, kioskit, elintarvikkeita myyvät erikoiskaupat, hypermarketit ja tavaratalot.

Päivittäistavarakaupan tehtävänä on luoda kuluttajalle laaja valikoima, tarjota uusia tuotteita sekä ylläpitää toimivaa myymäläverkostoa kaikkialla maassa. Vapaalla kilpailulla sekä laajoilla hankintakanavilla kaupan on tarkoitus turvata markkinoiden tehokkuus ja tuottavuuden kasvu. Kaikessa edellä mainitussa sen on toimittava vastuullisesti. (Päivittäistavarakauppa ry. 2011, 3)

### 4.1 Tilanne Suomessa

Suomessa päivittäistavarakaupassa toimii muutama suuri ryhmittymä ja kilpailu markkinaosuuksista on kovaa, sillä päivittäistavarakaupan arvo ei enää juurikaan kasva. Tällainen muutaman suuren toimijan muodostama kaupan keskittynyt rakenne johtuu osittain Suomen maantieteellisistä ominaisuuksista; pinta-ala on suuri, mutta väestömäärä pieni. Ruotsissa ja muissakin Pohjoismaissa, joissa toimintaolosuhteet ovat samankaltaiset, tilanne on sama. Ilman suurta volyymia harvaan asutussa maassa ei saavuteta riittävää logistista tehokkuutta. Keskittyneen rakenteen takana on myös kaupan säätely. Esimerkiksi sekä kotimaisen että ulkomaisen kilpailun tulo markkinoille on estynyt rakentamisen säätelyn vuoksi. (Havumäki ym. 2006, 20-22)

## **4.2 Muutokset toimintaympäristössä**

Kaupan toimintamahdollisuuksiin ja kannattavuuteen vaikuttavat sen toimintaympäristön erilaiset tekijät, kuten kuluttajien käyttäytyminen, teknologian kehitys, kansainvälistyminen sekä demografiset tekijät, esimerkiksi väestön määrä ja sen ominaisuudet. Näiden päivittäistavarakaupan ominaispiirteiden ymmärtäminen auttaa hahmottamaan sitä toimintakenttää, johon mini-market on suunniteltu ja selventää konseptille asetettavia vaatimuksia.

Demografisten tekijöiden muutoksilla on ollut suuri vaikutus kaupan rakenteeseen. Väkiluvun kasvu on hidastunut Suomessa ja muuttoliike kohdistuu maalta kaupunkeihin. Samalla väestön ikärakenne on muuttunut, sillä vanhempien ikäluokkien määrä kasvaa. Myös yhden ja kahden hengen kotitalouksien määrä on nousussa. On ennustettavissa myös tuloerojen kasvua ja ostovoiman lisääntymistä. Samanaikaisesti elintarvikkeiden kulutus on lakannut kasvamasta. Myös ympäri vuorokauden toimiva yhteiskuntakin vaatii kaupalta muutoksia.

Kansainväliset tavarantoimittajat ja kansainvälinen kilpailu on myös todellisuutta kaupankäynnissä ja se asettaa omat haasteensa. Samoin kuluttajien ostokäyttäytymisen pirstaloituminen. Nyt on vaikeaa löytää kulutukseltaan samankalaisia ryhmiä, sillä on alkanut muodostua niin asenteiltaan kuin ostotottumuksiltaankin hyvin erilaisia pienryhmiä. Samanaikaisesti asiakkaiden valta on kasvanut. He tuntevat oikeutensa, osaavat valittaa ja tiedonsaanti ja vaihtoehtojen vertailua on helpottunut sähköisten viestintävälineiden ansiosta. Toisaalta myös kaupalla on nyt käytössään uudenlaisia teknologisia ratkaisuja, jotka ovat mm. automatisoineet logistisia prosesseja. (Havumäki ym. 2006, 24-26)

## **4.3 Kaupan kehityspiirteitä**

Muutokset toimintaympäristössä sekä nykyajan kehitystrendit ovat tuoneet kaupalle haasteita, mutta tarjonneet myös mahdollisuuksia. Kaupan on pyrittävä vastaamaan näihin haasteisiin selvittääkseen kilpailussa ja säilyttääkseen asemansa.

Kauppa on vastannut väestörakenteen muutoksiin tarjoamalla erityyppisiä myymälöitä, niin suurten valikoimien hypermarketteja kuin pitkään auki olevia, pieniä lähikauppoja. Samalla asiakkaat ovat oppineet hyödyntämään myymäläverkostoa erityyppisiin asiointeihinsa.

Myymälärakennetta ovat muokanneet myös kilpailun kiristyminen ja kuluttajien hintatietoisuus, jolloin kaupan on täytynyt tehostaa toimintaansa. Sen seurauksena myymäläverkosto on harventunut ja suurin osa päivittäistavaroista myydäänkin isojen myymälöiden kautta, sillä suuret myymälät ovat tehokkaampia ja kustannukset ovat pienempiä suhteessa tuottoihin. Toisaalta ihmiset myös haluavat ostaa kerralla suurempia määriä suuremmista valikoimista. Samalla aukioaikoja on pidennetty, koska ihmisten työajat ovat epäsäännöllistyneet ja he ovat tottuneet asioimaan kaupassa joustavina kellonaikoina. (Havumäki ym. 2006, 28)

Kehittyneen tekniikan avulla kauppa on kyennyt tehostamaan toimintaansa, palvelemaan asiakkaitaan paremmin sekä markkinoimaan tehokkaammin. Tavaravirtoja ohjataan tietotekniikan avulla, tilaukset tehdään automaattisesti ja tietojärjestelmät seuraavat menekkiä. Kassajärjestelmät tarjoavat nykyään myös tärkeää tietoa ja toimivat monipuolisina ohjausjärjestelminä. Kuitenkaan verkkokauppa eli internetissä tapahtuva ostaminen, ei ole päivittäistavaroiden osalta yleistynyt toivotussa nopeudessa. (Havumäki ym. 2006, 29-30)

#### **4.4 Ketjuuntuminen**

Tärkein kaupan toimintaa ohjaava päämäärä on kannattavuus, sillä kannattavuuden heikkeneminen johtaa lopulta kaupan poistumiseen markkinoilta. Se millä tavalla kauppa kannattavuutta tavoittelee, määräytyy valitun liiketoimintamallin pohjalta. Valittavia liiketoimintamalleja on kaksi, tukkuvähittäiskauppamalli sekä ketjuliiketoimintamalli. Käytännössä laajempaa liiketoimintaa harjoittaville kauppayrityksille menestyksen ehto on ketjuliiketoimintamalli. (Kautto ym. 2005, 17)

##### **4.4.1 Ketjuliiketoimintamallin suosion syyt Suomessa**

Suomalaisen kaupan tietynlaiset olosuhteet, rakenteet sekä kaupan kilpailuympäristön muutokset ovat ajaneet valitsemaan ketjuliiketoimintamallin. Suomessa kaupan alalla on pitkään toiminut kaksi ryhmittymää, jotka käytännössä määrittelevät sekä kaupan hintatason että kuluttajille tarjottavan valikoiman. Kaupan alan kilpailua Suomessa voidaankin kutsua hintakilpailuksi, sillä ryhmittyvät käyvät taistoa toisiaan vastaan nimenomaan hintatarjouksin ja samalla puolustavat asemaansa hintatason laskuilla. Hintakilpailu tarkoittaa kuitenkin kannattavuuden säilyttämistä kustannuksia laskemalla, joka ajaa etsimään kustannustehokkuutta rakennejärjestelyillä, joista



esimerkkeinä myymälämäärien väheneminen ja suurmyymälöiden lisääntyminen sekä ketjuliiketoimintamallin voittokulku. (Kautto ym. 2005, 20)

Kotimaisten ketjujen toimintaa on vaikuttanut myös 1990-luvulla alkanut ulkomaisten ketjujen markkinoille tulo. Osa ulkomaisista ketjuista saavuttikin nopeasti vahvan markkina-aseman, jolloin heikoimmat kotimaiset ketjut joutuivat vaikeuksiin. Suomalaisen kaupan hinnoittelua on kuitenkin eniten muuttanut hard discount -myymäläketju Lidlin rantautuminen Suomeen. Tällaisen ketjun kilpailutekijänä korostuu voimakas hintakilpailu ja sille ominainen kapea valikoima. (Kautto ym. 2005, 22)

Kaupan alan kansainvälistyttyä sekä tuotteiden ja palveluiden saatavuuden parannuttua kuluttajien vaikutusvalta on kasvanut. Tarjonnan lisääntyttyä myös ostovoima on kasvanut. Kuluttajien vaikutusvalta onkin johtanut päivittäistavara-kaupassa kuluttajanäkökulman tarkentamiseen, sillä ketjujen tulee kyetä vastaamaan kuluttajien tarpeisiin saadakseen kilpailuetua sekä kyetäkseen selviytymään ja kasvamaan. Toisaalta suomalaisten kuluttajien tarpeet ovat samanaikaisesti pirstaloituneet, minkä seurauksena kauppa on yhä epätietoisempi kuluttajien kulutustottumuksista, toiveista ja mieltymyksistä, jolloin puhdas segmentointikaan ei ole enää mahdollista. (Kautto ym. 2005, 24)

#### **4.4.2 Ketjuliiketoiminta**

Ketjulla tarkoitetaan ketjukonseptin mukaan toimivia ketjun kauppvoja sekä sen keskusyksikköä. Ketjun toimijat muodostavat verkoston, jota ohjaa ketjuliiketoimintamalli sekä siinä sovitut vastuut ja työnjaot. Ketjun liikeidean pohjana on sen näkemys asiakkaistaan sekä siitä milloin ketjun yksikköä voidaan pitää kannattavana. Sen liikeidea koostuu viidestä elementistä: kohderyhmästä eli kenelle kauppa myy; tarjoamasta, mitä se myy; kilpailuedusta, miten se erottuu kilpailijoistaan; toimintaperiaatteista, miten myy sekä kilpailukyvyistä eli miten ketjun toiminnan kannattavuutta pidetään yllä. Ketjun liikeidean tulee siis näkyä jokaisessa sen yksikössä. (Heinimäki 2006, 110)

Ketjukonsepti pitää sisällään liikeidean määrittelyn. Se siis määrittelee ketjun tavararyhmä-, hinnoittelu-, palvelu- ja markkinointistrategiat sekä laadun, kauppapaikkaverkoston ja henkilökunnan osaamisen lähtökohdat. Konsepti sisältää myös valitut asiakaskohderyhmät, kilpailusegmentin, kilpailijat sekä asiakaslupaukset, joilla tavoitellaan toiminnan tehokkuutta,

ketjukonseptin tunnettavuutta sekä asiakastyytyväisyyttä. Tavoiteltavan asiakaskohderyhmän tulisi näkyä kaikessa ketjun toiminnassa, sillä tarjooma ja asiakaslupaukset tulee kohdistaa juuri heille. Myymäläkonseptilla puolestaan tarkoitetaan myymälän perusratkaisuja, kuten kauppakiinteistön julkisivua sekä kaikkia myymälän sisäisiä ratkaisuja, kuten tavararyhmien sijoittelua, mutta myös konseptien nimilogoja sekä opasteita. (Kautto ym. 2005, 58)

Ketjuliiketoimintaa toteutetaan operatiivisissa liiketoimintaprosesseissa eli tavararyhmähallinnassa, ostossa, tilaus-toimitusprosessi sekä markkinoinnissa. Ketjuliiketoimintamalli on kokonaisvaltainen ja integroitu ketjun toimintatapa, jonka lähtökohtana on toimialan, markkina-alueiden, segmenteiden, konseptimäärien sekä verkoston toimintarakenteen strategiset valinnat. (Kautto ym. 2005, 57-58)

Perinteisessä tukkukauppa-vähittäiskaupamallissa päätöksenteko sekä ohjaus ovat hajautuneet usealle tasolle ja yksikölle, ja sen takia ketjutoimintamallin edut tässä suhteessa ovat selkeät. Ketjutoiminnalla voidaan tavoitella keskittämisen ja suurtuotannon etuja useilla eri alueilla samanaikaisesti, koska pääasiallisesti suunnittelu ja hallinnointi hoidetaan ketjunohjausyksikössä. Näin myymälöissä vapautuu aikaa sen tärkeimpiin tehtäviin, asiakaspalveluun ja päivittäisiin töihin. (Finne & Kokkonen 2005, 83)

Kaiken ketjun toiminnan tulisi tähdätä asiakastyytyväisyyden saavuttamiseen. Ketju ja sen yksiköt voivat luoda aitoa kilpailuetua ja varmistaa oma elinkykyisyytensä ainoastaan vastaamalla kuluttajien tarpeisiin. Asiakastyytyväisyys on siis pohja menestymiselle. Toinen keskeinen menestyksen tekijä ketjussa on tehokkuus, joka tulee suhteuttaa toimialaan sekä kilpailijoihin. Tehokkuutta voidaan kuitenkin tavoitella vain asiakkaiden vahvasti arvostamalla konseptilla. (Kautto ym. 2005, 50-52)

#### **4.4.3 Ketjuuntumisen edut**

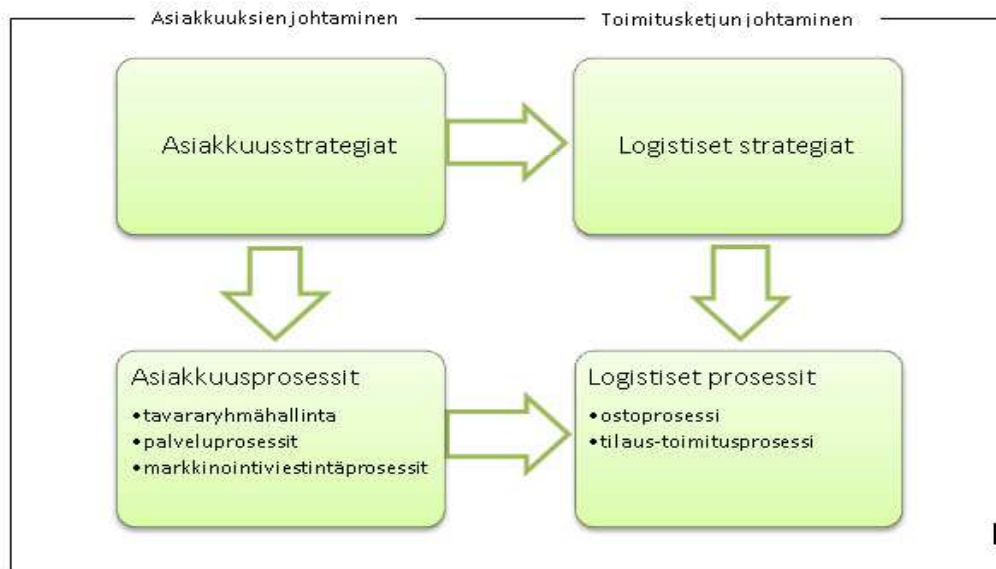
Ketjuuntuminen ei tarjoa etuja pelkästään kaupalle vaan myös tavarantoimittajille sekä kuluttajille ja toisaalta myös koko yhteiskunnalle. Kauppa itse hyötyy tietysti mittakaavaeduista, standardoinnista ja keskitetyistä hankinnoista. Ketjun yksiköiden sisältäessä saman valikoiman, saadaan myös hyllytila optimoitua. Ketjulle rakennettu brändi ja imago tuovat kustannussäästöjä myös markkinointiin. Henkilöstön hyöty samanaikaisesti sekä turvatuista työpaikoista että selkeistä toimintaohjeista ja kattavista koulutuksista. (Heinimäki 2006, 110-111)

Myös tavarantoimittajat säästävät markkinoinnissa ja logistiikassa sekä pidempiaikaisten sopimusten tarjoamasta varmuudesta. Kuluttajille ketjut tarjoavat helpompaa kaupassa asioimista myymäläkonseptin, tuotevalikoiman ja hintojen ollessa yhtenäiset. Yhteiskunnan näkökulmasta etu on lähikauppojen toimintaedellytysten parantuminen ketjutoiminnan tarjoaman tuen ansiosta. Myös yhteiskuntavastuun hoitaminen helpottuu ketjuuntuessa. Samoin kuluttajansuojan ja ympäristön suojelun toteutuminen on helpompaa keskitetysti ohjatuissa ketjuissa.

Toisaalta identtisissä kaupoissa asiointi voi asiakkaan mielestä olla tylsää, pienillä tavarantoimittajilla on vaikeuksia saada tuotteitaan esille eivätkä niiden resurssit ehkä riitä suurempaan volyymiin. Ketjuuntumisen seurauksena yksittäinen myymälä ei välttämättä pysty riittävästi huomioimaan paikallisia tekijöitä kuten asiakasrakennetta, hinnoittelua ja kilpailutilannetta. (Havumäki ym. 2006, 55-57)

#### **4.5 Kaupan arvoketju**

Michael Porterin mukaan arvoketjussa on viisi perustoimintoa, sisäinen sekä ulkoinen logistiikka, operaatiot, markkinointi ja myynti sekä huolto ja palvelu. Näiden perustoimintojen sekä niiden tukitoimintojen kautta syntyy asiakkaan kokema arvo. Porter nimittää usean arvoketjun yhdistelmää arvontuotantojärjestelmäksi. Kaupan alalla arvoketjun toimijoita asiakkaan lisäksi ovat mm. tavarantoimittajat, logistiikkayhtiöt, kaupan ketjuyritykset ja niiden myymälät, asiantuntija- ja palveluyritykset kuten mainostoimistot ja markkinatutkimuslaitokset. Tällaiseen kaupan laajamittaiseen verkottumiseen on johtanut kilpailun kiristyminen sekä asiakkaiden vaatimustason nousu, mikä vaatii kauppaa yhdistämään monen yrityksen resursseja. Kustannusten nousu on vaatinut kauppaa keskittymään ydinosaamiseensa, kun samanaikaisesti osaaminen on hajautunut erilaisiin yrityksiin. (Kautto & Lindblom 2008, 153-155)



KUVA 2 Kaupan arvoketjun ydinliiketoiminnan osat ja logiikka (Kautto & Lindblom 2008, 157)

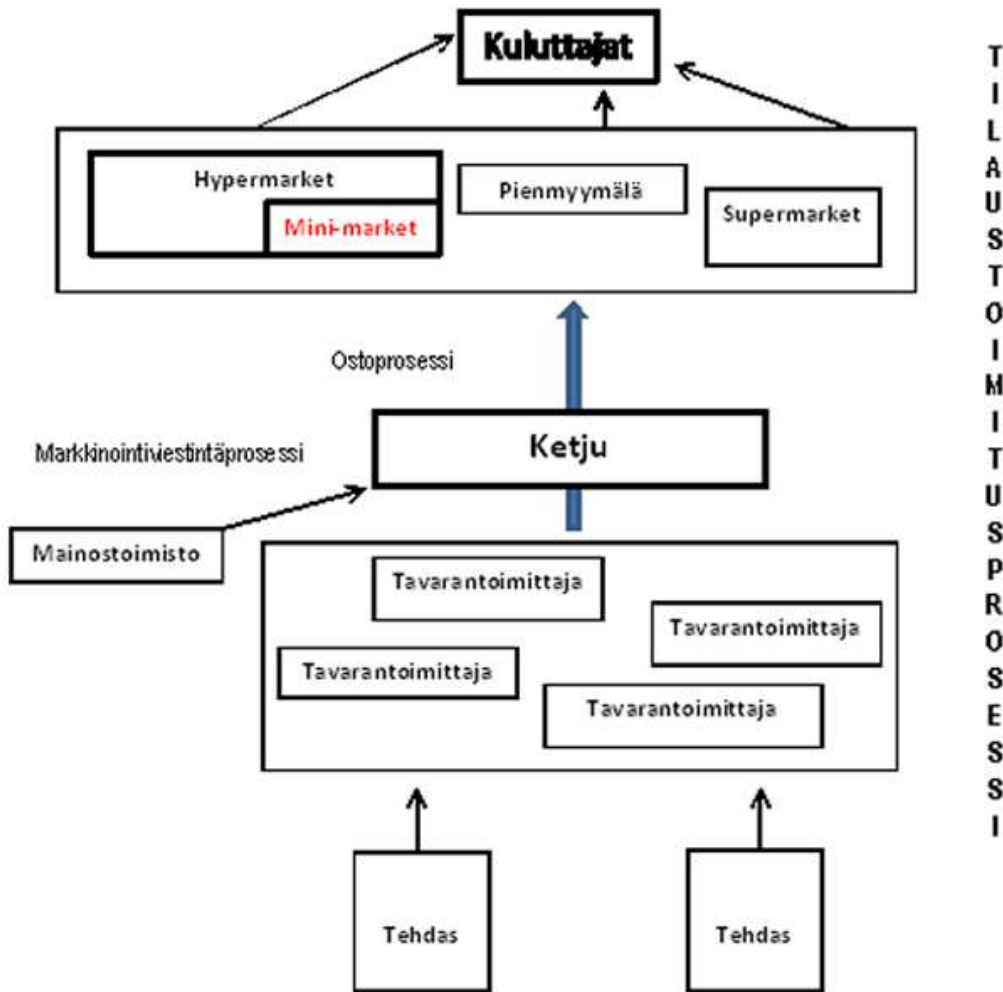
Kaupan arvoketjun voidaan nähdä muodostuvan kahdesta toisiinsa tiukasti sidoksissa olevasta ydinliiketoiminnan johtamisen osa-alueesta, asiakkuuksien johtamisesta ja toimitusketjun johtamisesta. Tästä voidaan johtaa kaksi operatiivista liiketoimintaprosessia, asiakkuusprosessit kuten tavararyhmähallinta ja markkinointiviestintä sekä logistiset prosessit, joita ovat osto- ja tilaus-toimitusprosessit. Asiakkuusprosessit ovat logististen prosessien lähtökohta. (Kautto ym. 2008, 160)

Tavararyhmällä tarkoitetaan sitä tuotteiden joukkoa, joka koetaan toisiinsa liittyviksi. Yksittäisen tavararyhmän tulee olla selvästi erottuva ja hallittava. Tavararyhmähallinnalla tarkoitetaan ketjun ja tavarantoimittajan välisiä toimintatapoja, joilla tavararyhmiä johdetaan omina strategisina yksiköinä. Tavararyhmähallinta lähtee liikkeelle tavararyhmien määrittelyllä, jonka on aina perustuttava kuluttajan tarpeisiin ja näkemyksiin, sillä tavararyhmät muodostuvat juuri niistä tuotteista, joiden kuluttaja kokee liittyvän toisiinsa. Tavararyhmähallintaprosessi pitää sisällään monta vaihetta lähtien ketjunkonseptin, tavararyhmälajitelman sekä tavararyhmäroolien määrittelystä päättyen tavararyhmästrategioihin, -taktiikoihin ja logistisiin prosesseihin. Tavararyhmätaktiikoita ovat valikoimien hallinta, hinnoittelu ja tilanhallinta. (Kautto ym. 2008, 94-97) Tavararyhmähallintaprosessin lähtökohtana on ketjun perusvalikoiman muodostaminen, joka sitten räätälöidään jokaisen myymälän tarpeita vastaavaksi. Prosessissa tulee myös suunnitella tilanhallinta sekä kauppakohtaiset hyllykuvat ja toteuttaa ketjun yhteistä hinnoittelua suhteessa alueelliseen hinnoitteluun. (Kautto ym. 2008, 160)

Markkinointiprosessin alkaa ketjukonseptin määrittämisestä ja tavararyhmähallintaprosessista, sillä se sisältää perusvalikoiman, joihin kampanjatoimenpiteet yleisimmin kohdistuvat. Markkinointiprosessissa tärkeintä on myymälämarkkinointi, joka luo jo ulkoapäin asiakkaalle kuvan ketjusta ja on samalla myös ketjun tärkein markkinointiväline. Myymälämarkkinoinnin perustuu tavararyhmähallintaan, jossa on määritelty tavararyhmien roolit, strategiat sekä tilanhallinta. Ketjussa markkinointiprosessi keskittyy ketjun brändin rakentamiseen. Kaupan onkin ymmärrettävä, että brändi syntyy kaikista asiakkaan kauppaan liittämistä kokemuksista sekä mainonnasta, eikä yksittäisistä toimenpiteistä. (Kautto ym. 2008, 106-108)

Markkinointiviestintäprosessissa toteutetaan koko ketjua koskevat promootiot, mainoskampanjat sekä viestintä, mutta myös alueelliset markkinointitoimenpiteet. Tämä pitää sisällään viestinnän toteuttamisen, materiaalin tuottamisen ja myymälämarkkinoinnin.

Tavararyhmähallinta- ja markkinointiprosessien perusteella ostoprosessi suorittaa tuotteiden ostamisen. Lisäksi hankitaan tietoa tuotteista, teetetään kaupan omat merkkitarvikkeet, kehitetään kumppanuussuhteita sekä tehdään tuotetutkimusta. Olennaista on myös neuvotella hinnoista ja sopimusehdoista tavarantoimittajien kanssa. Tilaus-toimitusprosessi kokoaa sitten yhteen kaikkien edellä mainitun informaatio tilauksia varten. Samalla valvotaan toimitusaikoja, varastointia ja kuljetuksia. (Kautto ym. 2008, 160-161)



KUVA 3 Kaupan arvoketju minimarket-konseptin näkökulmasta.

Kuten kuvassa 3 on nähtävissä, mini-market konseptin tilaustoimitusprosessin kaaviossa ylimpänä on kuluttaja eli loppukäyttäjä. Koska koko kyseisen innovaation suunnittelu on lähtenyt liikkeelle puhtaasti yhden asiakassegmentin tarpeista, on kuluttajan korostunut merkitys luonnollista. Seuraavalla tasolla puolestaan on minimarket sekä kaikki muutkin myymälät ja niitä ohjaava ketju. Kuten edellä mainittu, yksittäiset myymälät tekevät kyllä omia ratkaisujaan, mutta ovat kuitenkin vahvasti ketjun ohjaamia. Siksi ketjun vaikutus minimarketinkin osto- ja markkinointiprosesseihin on merkittävä. Samasta syystä tehtaita ja tavarantoimittajia ei ole piirretty kaaviossa suoraan yhteyteen minimarketin kanssa, ei ketjua voida jättää välistä pois.

Kuvion tarkoituksena onkin osoittaa, millaiset vaikutukset ketjulla minimarketin toimeenpanijana on ja kuinka monimutkaisesta ja säädellystä järjestelmästä on kyse. Jos minimarketin vastaavasti toteuttaisi yksityinen kauppa, voitaisiin kuviota suoristaa huomattavasti. Ketjun toteuttajana tarjoaa kuitenkin niin runsaasti hyötyjä, että sen takia ketju nähdään todennäköisempänä vaihtoehtona.

## 5 TEEMAHAASTATTELU

### 5.1 Minimarket-konseptin haasteet

Minimarketin kohderyhmä sekä tarpeet ovat hyvin erilaiset verrattuna perinteiseen hypermarkettiin, joka keskittyy usein lapsiperheisiin. Vanhukset kohderyhmänä edellyttääkin paljon muutoksia kaupan perustoimintatapoihin. Esimerkiksi kaupassa liikkumisen esteettömyys ja tuotteiden fyysinen saatavuus nousevat merkittäviksi tekijöiksi. Myymälän täytyy olla rakenteeltaan yksinkertainen. Käytävillä liikkumisen tulee olla helppoa, mikä ei useinkaan toteudu esimerkiksi pienissä lähikaupoissa. Tämän vuoksi minimarket-nimityskin voi olla hämäävä, koska kyseinen konsepti vaatii kuitenkin runsaasti tilaa. Samalla myymälöissä käytettävä tuotteiden perussijoittelu täytyy suunnitella uudelleen, sillä vanhusten on kyettävä saavuttamaan tärkeimmät tuotteet vähäisellä ponnistelulla. Toisaalta vanhusten tuotetoiveet voivat poiketa hyvinkin voimakkaasti perinteisen hypermarketin valikoimasta.

Kaupalla on luonnollisesti omat intressinsä kaikkeen kaupassa asiointiin. Asiakkaan näkökulmasta ostoprosessissa keskeistä on etsiminen; myymälä on tarkoitettu kierrättäväksi kokonaan, jotta saavutetaan tuotteita eri tuoteryhmistä. Tämä on kuitenkin tärkeämpää kaupan näkökulmasta kuin asiakkaan, sillä näin kauppa mahdollistaa lisäostokset. Toisaalta tuotteet on sijoiteltu niin, että haluttavat tuotteet, kuten makeiset lapsille, ovat helposti saatavilla. Tällainen sijoittelu voi kuitenkin olla ongelmallista vanhuksille sekä liikuntarajoitteisille, joilla on esimerkiksi erilaiset maksimihyllykorkeudet kuin päivittäistavara-kaupassa yleensä käytetään. Tässä mielessä minimarket vaatii kaupaa muuttamaan perinteistä ajattelumalliaan.

Samanaikaisesti kun minimarket-konsepti edellyttää ostokierroksen helpottamista, se lyhentää kaupassa vietettyä aikaa. Sen takia kaupalle onkin tärkeää miettiä, mikä on mini-marketin kohderyhmä. Kiireiset uraehmiset tai pienten lasten vanhemmat voisivat myös olla kiinnostuneita konseptista, mutta se saattaa olla haitallista itse hypermarketin kävijämäärälle vähentäen mm. impulssiostoja.

Mini-marketti vaikuttaa myös kaupan kustannuksiin. Uuden myymälän rakennuttaminen isomman sisään vaatii paljon resursseja, toteutettiin se sitten täysin uudessa rakennuksessa tai muokkaamalla vanhaa. Myös kaikki mini-marketin toiminnot logistiikasta henkilökuntaan lisäävät kustannuksia. Jotta asiakkaat löytyvät mini-marketin, se vaatii suurta panostusta markkinointiin.



## 5.2 Minimarket-konseptin mahdollisuudet

Ketjun näkökulmasta minimarket-konsepti voidaan nähdä tyypiltään hieman samanlaisena kuin lähikauppa, esimerkiksi pinta-alansa ja valikoimansa puolesta. Kuitenkin yhteys suureen hypermarkettiin tarjoaa runsaasti etuja ison osan toimintoja ollessa jo valmiina. Tällöin logistiset ratkaisut ovat valmiiksi mietityt: tavarantoimitus, varastointi, hyllytys ja tilausten teko ovat jo toiminnassa. Siksi mini-marketin tilaus-toimitusketju voidaankin liittää hypermarkettiin eikä lisälogistiikan tarve näin ollen kasva merkittävästi.

Koska tulevaisuudessa vanhusten osuus Suomen väestöstä on merkittävä mm. suurten luokkien vuoksi, kaupan on pystyttävä reagoimaan tilanteeseen. Vanhusten mahdollisimman pitkälle kotona itsenäisesti asuminen on yhteiskunnan etu jo pelkästään taloudellisesta näkökulmasta. (Rusanan, Muilu & Colpaert, 2002) Samalla hyväkuntoisten vanhusten määrä jatkaa kasvuaan. Tällöin vanhukset tarjoavat suuren potentiaalisen kohderyhmän, jota kaupan on vaikea sivuuttaa. Vanhukset kohderyhmänä ei siis tarkoita pelkästään rajoitteita kaupalle, vaan sen kautta voidaan löytää myös monia uusia toimintatapoja. Kaupan alalla nykyisin merkittävänä kilpailukeinona olevaa hintakilpailua voitaisiin lähteä muuttamaan differoinnin avulla. Keskittymällä vanhusten ja esimerkiksi liikuntarajoitteisten kohderyhmään voidaan saavuttaa uudenlaista asiakasmassaa.

Suomen kaupan alalla on käytännössä kaksi toimijaa, jotka kilpailevat markkinajohtajuudesta. Tilanne on hyvin tasainen, jolloin pienikin asiakasvirran kasvatus on merkittävä. (Workshop, 2012) Kohdistamalla toimintoja vanhuksiin voidaan saada uusia ja kaupan kannalta merkittäviä, lojaaleja asiakkaita. Tätä kautta tilanne markkinaosuuksista voi muuuttua huomattavasti.

Koska minimarket-konsepti vaatii kaupalta suuria toimenpiteitä, asiakkaiden sitouttaminen siihen nousee tärkeäksi elementiksi. Siksi mini-marketin palveluita voitaisiinkin harkita tarjottavaksi niille asiakkaille, joiden asiakasuskollisuus kyseistä toimijaa kohtaan on jo muutenkin suuri. Jos mini-market ajatellaan laajennettavaksi suuremman kohderyhmän käyttöön, sitä voitaisiin harkita tarjottavaksi erityisenä lisäpalveluna niille, jotka nähdään kaupan näkökulmasta niin sanotusti kannattavimpina asiakkaina.

Sen lisäksi, että nykypäivän ihminen voisi kiinnostua lyhyemmästä ostoprosessista, myös tarjolla olevien palveluiden lisääminen voitaisiin nähdä merkittävänä kasvun välineenä. Tiskiltä yksitellen tilattavien tuotteiden myymälöistä on kysynnän ja kulujen vuoksi siirrytty itsepalvelu-hypermarketteihin. Kuitenkin nykypäivänä on kehittynyt asiakasryhmä, joka arvostaa palvelua ja

laatua ja on valmis maksamaan siitä enemmän. Oma vapaa-aika koetaan niin tärkeäksi, että palvelukulttuurin merkitys korostuu. (Havumäki ym. 2006, 201) Tästä voidaan johtaa mielenkiintoa herättävä ajatus siitä, olisivatko asiakkaat valmiita maksamaan myös päivittäistavaroista enemmän, jos kauppa sen myötä tarjoaisi enemmän palvelua. Eli jos minimarket myymälässä kiinnitettäisiin huomiota myös asiakaspalveluun sekä laadullisesti että määrällisesti, saataisiinko sillä kiireisen kuluttajan kiinnostus heräämään. Tällainen lisäpalvelu voisi näkyä esimerkiksi yksilöllisenä palveluna, ostosten teon avustamisena tai vaikkapa kiireen poistamisena kassapalveluista, jollaista on kokeiltu jo Suomessakin.

Jos konseptissa lähdetään panostamaan palveluun, myymälässä voitaisiin mahdollisesti keskittyä muihinkin palveluihin kuin pelkästään asiakaspalveluun. Esimerkiksi reseptivapaiden lääkkeiden vapauttaminen päivittäistavarakauppoihin on yksi Päivittäistavarakauppa ry:n keskeisiä tavoitteita. (Päivittäistavarakauppa ry. 2011, 19) Myös terveydenhuollon toimipiste, jossa pientä maksua vastaan saadaan yhteys terveydenhuollon henkilöstöön pikaselvitysten muodossa, avaisi uusia mahdollisuuksia kaupalle. Toisaalta esimerkiksi pankkipalvelut on jo pitkään nähty kuuluvan päivittäistavarakaupan yhteyteen. Vanhukset saattaisivat kokea kaikki tällaiset lisäpalvelut arkea helpottavina, jolloin kyseisten mahdollisuuksien tarjoaminen voisi johtaa mielikuvaan kaupasta kohtaamispaikkana.

Ajatus siitä, että minimarket-konsepti nähtäisiin ”tosielämän laboratoriona”, tarjoaisi edelleen kaupalle lisää mahdollisuuksia. Kokonaisen hypermarketin muuttaminen jonkin uuden kokeilun, esimerkiksi tuotesijoittelun muutoksen vuoksi, on sekä työlästä että hämmentävää asiakkaille. Tällöin kaikkea toiminnan tehostamista voitaisiin ensin kokeilla pienemmässä mittakaavassa minimarketissa. Toisaalta kaupan alalla jo pitkään puhuttaneen kassapalvelujen poiston toimeenpanoa ja seurauksia voitaisiin myös selvittää minimarketissa.

### **5.3 Haastattelun toteutus**

Haastattelun toteutustavaksi valittiin jo hyvin varhaisessa vaiheessa laadullinen teemahaastattelu, koska tavoitteena oli saada haastateltavien kanssa aikaiseksi vapaamuotoista keskustelua konseptiin liittyvistä aihealueista. Keskustelua ja haastateltavien vapaata ideointia ei haluttu rajoittaa liikaa esittämällä tarkkaan strukturoituja kysymyksiä, koska itse konseptin kehitys on vielä hyvin alussa eikä siitäkään voida esittää täysin valmiita malleja. Siksi haastatteluun oli pohdittu erilaisia teemoja ja niistä johdettuja lisäaiheita, muttei varsinaisia valmiita kysymyksiä.

Tarkoituksena oli johtaa keskustelun suuntaa näiden teemojen avulla täysin haastateltavan tyylin mukaisesti.

Haastateltaville oli etukäteen lähetetty lyhyt esimateriaali koskien Ryhti-projektia sekä itse konseptia ja jokainen haastateltava oli siihen myös kiitettävästi tutustunut sekä pohtinut aihetta. Esimateriaalin yhteydessä lähetettiin myös hahmotelma keskusteltavista teemoista, jotta haastateltavat pystyivät jo materiaaliin tutustuessaan pohtimaan mielipiteitään aihealueista ja keskustelu sujui jouhevasti ilman liian pitkiä mietintäaikoja. Varmasti näiden tekijöiden yhteisvaikutuksena sekä haastateltavien ammattitaidon ansiosta haastatteluihin ei syntyneenkään pitkiä taukoja tai puheen suunnan harhautumista.

Tutkimustulosten hyödyntämisen kannalta olennaista ovat luonnollisesti tutkimuksen validius ja reliabiliteetti. Validius korostui haastatteluissa jo kysymysten laadinnassa, sillä ne pyrittiin asettamaan niin, että saadut vastaukset keskittyvät nimenomaan tutkittavaan asiaan. Toki puhe välillä sivusi myös työn kannalta vähemmän merkittäviä aihealueita, mutta tutkimuksen kannalta saadut vastaukset keskittyivät nimenomaan tutkittavaan asiaan. Toisaalta tutkimustulosten voidaan nähdä myös olevan siihen pisteeseen asti yleistettäviä kuin on tämän tutkimuksen kannalta olennaista. Haastateltavat valittiin tarkoituksellisesti edustamaan eri kaupanalan toimijoita sekä mukaan otettiin yksi puolueeton haastateltava. Tavoitteena oli siis saada näkemys alasta ilman että kilpailutilanne vaikuttaisi tuloksiin ja tässä onnistuttiinkin. Reliabiliteettiin eli tutkimustulosten toistettavuuteen kiinnitettiin huomiota erityisesti haastattelutulosten nauhalta puhtaaksi kirjoittamisessa, missä laadullisessa tutkimuksessa voi esiintyä suurimpia ongelmia. Tallennusten kirjoittamisessa haluttiin siis tuoda haastateltavien mielipiteet esiin täsmällisesti ilman yleistyksiä.

### **5.3.1 Haastattelukysymykset**

Koska haastatteluista haluttiin sujuvia ja vapaasti eteneviä, laadittiin niitä varten huomattava lista opinnäytetyön kannalta keskeisiä teemoja. Haastatteluihin valmistautuessa ei ollut tarkoituksenaan käyttää jokaisen haastateltavan kohdalla kaikkia kysymyksiä, vaan ne päätettiin valita haastateltavan ominaisuuksien, kuten työpaikan, mielenkiinnon kohteiden sekä ammattiosaamisen pohjalta. Pitkästä listasta olisi kuitenkin helppo valita sopivia aiheita, jos keskustelut vaikuttaisi esimerkiksi jäykältä. Teemoihin johdattelemisesta ei kuitenkaan syntynyt

ongelmaa yhdenkään haastateltavan kanssa, sillä kaikki olivat tutustuneet valittuihin teemoihin etukäteen ja muodostaneet omat mielipiteensä.

Ensimmäisen haastattelukysymyksen oli tarkoitus toimia lämmittelykysymyksenä sekä taustana haastateltavan kokemuksista päivittäistavarakaupasta. Kysymys omasta taustasta esitettiin kuitenkin vain yhdelle haastateltavalle, koska ensimmäisen kanssa haastattelu suuntasi ilman tätä pohjustustakin oikeaan suuntaan. Kolmannelle kysymystä ei esitetty, koska edellisen haastateltavan kanssa se oli johtanut pitkään puheeseen, joka ei täysin liittynyt aiheeseen.

Varsinainen ensimmäinen minimarkettiin liittyvä kysymys keskittyi puhtaasti haastateltavan ihan aluksi heränneisiin ajatuksiin koko konseptista. Tavoitteena oli kerätä spontaaneja mielipiteitä sekä edelleen johdattaa haastattelu oikeaan suuntaan sekä selvittää, oliko jokin asia jäänyt mietityttämään. Yksi haastateltavista kyseenalaistakin jo avauskysymyksessä koko konseptin idean, mikä sai haastatteluun mielenkintoisen suunnan.

Koska tähän opinnäytetyöhön koettiin tärkeänä liittää mukaan suomalaisen päivittäistavarakaupan ominaispiirteet sekä nykyinen tilanne, haluttiin aihe liittää myös haastattelun teemoihin. Sen takia kysyttiin, vaikuttaisiko päivittäistavarakaupan tilanne sekä kehityssuunta jollakin tasolla minimarket-konseptin lanseerausmahdollisuuksiin esimerkiksi kaupan ketjuuntuneen rakenteen, kansainvälisen kilpailun ynnä muiden sellaisten tekijöiden kautta.

Kohderyhmän valinta vaikuttaa olennaisesti minimarket-konseptin idean myymiseen toteuttavalle osapuolelle, joten sen haluttiinkin herättävän paljon keskustelua. Haastatteluissa puhuttiin sekä senioreista kuluttajana ja ainoana kohderymänä että konseptin tarjoamisesta koko asiakaskunnan vapaaseen käyttöön. Samalla mielenkiinnosta pohdittiin minimarketin vaikutuksia esimerkiksi hypermarketin kannattavuudelle ja asiakasvirralle.

Ryhti-projektissa on ollut paljon esillä toteuttavan kaupan tai ketjun hyötyminen mini-marketin rakentamisesta, joten haastattelukysymyksiin liitettiin myös yhdeksi teemaksi yrityksen näkökulma. Näin haluttiin selvittää haastateltavien näkemyksiä konseptin kannattavuudesta. Mahdollisiksi hyödyiksi tarjottiin muun muassa senioreita kuluttajana, panostamista palveluun

hintakilpailun sijaan, kanta-asiakasjärjestelmää sekä mahdollisuuksia testata kaikenlaisia muutoksia ensin minimarketissa.

Koska tekniikka on iso osa projektia, haluttiin keskustella myös markkereista sekä niiden mahdollisista korvaajista. Eräs haastateltavista myönsikin, ettei täysin ymmärtänyt niiden ideaa. Samalla teemaan liitettiin muutkin päivittäistavarakaupan tekniset ratkaisut.

Lopuksi haettiin vielä yhteenvetoa kaikesta aiemmin keskustellusta kysymällä olisiko mieleen tullut mahdollisesti muita kuin jo aiemmin keskusteltuja mini-marketin toteuttumisen estäviä tai edistäviä tekijöitä. Samalla toivottiin vielä arvokkain tietoa eli mahdollisia kehitysehdotuksia, jotta minimarket-konsepti voitaisiin tuoda lähemmäs toteuttajan tarpeita.

### **5.3.2 Haastateltavat**

Teemahaastattelut toteutettiin puhelinhaastatteluna, sillä kaikki haastateltavat olivat pääkaupunkiseudulta. Puhelinhaastattelu koettiin myös siinä mielessä hyväksi vaihtoehdoksi, että sen avulla ei syntynyt niin suurta vastakkainasettelua haastateltavien ja haastattelijan välillä. Myös molemmat osapuolet pystyivät osallistumaan haastatteluun omista lähtökohdistaan, esimerkiksi omasta toimistostaan, jolloin ilmapiiri oli jo hieman vähemmän virallinen. Toisaalta konkreettinen haastattelutilanne olisi varmasti tuonut omia lisätulkintojaan haastatteluun esimerkiksi ilmeiden ja asentojen avulla. Kaikki puhelut tallennettiin. Haastateltavat eivät esiinny opinnäytetyössä omalla nimellä omasta toiveestaan. Tämä on ymmärrettävää, koska mukana on kaupan alan eri toimijoita, joten kilpailutilanteeseen ei haluta puuttua. Samalla vältytään siltä, että jokin haastatteluissa esiintyvä kanta yleistetään esittämään koko kyseisen toimijan kantaa. Siksi haastattelutuloksissa puhutaan vain haastateltavista sen enempää osoittamatta kenestä haastateltavasta on kyse.

Haastatteluja pidettiin kolme, mikä nähtiin projektin kehitysvaihe huomioiden riittävänä määränä, etenkin kun haastateltavat edustivat sekä kahta eriä kaupanalan toimijaa sekä Päivittäistavarakauppa ry:tä, joka toimii alan elinkeinopoliittisena edunvalvojana. Kaikki kolme haastateltavaa olivat johtoportaasta, jolloin ei varsinaisesti saatu näkemyksiä päivittäistavarakaupan myynnin toteuttavalta taholta. Tilanne saattoi toki johtaa hieman

todellisuudesta vieraantuineisiin näkökulmiin, mutta haastateltavien henkilöiden valinta oli tehty jo opinnäytetyön varhaisessa vaiheessa, eikä sitä ollut tarkoituksenmukaista lähteä enää muuttamaan. Kaikilla haastateltavilla oli kuitenkin runsaasti kokemusta alalta sekä haastatteluissa nimenomaan haettua kokonaiskäsitystä toimialan toimintalogiikasta. Vaikka haastateltavat toivatkin esiin useita samanlaisia näkemyksiä, jakaantuivat keskusteltavat aiheet myös siten, että jokaisen kanssa saatiin aikaan erisuuntainen, eri tavalla mielenkiintoinen keskustelu. Loppujen lopuksi päinvastaisia näkemyksiä ei juurikaan esiintynyt.

## **5.4 Tutkimustulokset**

Kuten edellä mainittu, kaikkien haastattelujen teemat olivat lähtökohdiltaan samanlaisia, mutta keskustelujen painopisteet jakaantuivat kuitenkin hyvin eri tavalla esimerkiksi yhden haastateltavan keskittyessä pohtimaan teknologista kehitystä ja toisen itse käytettävyyttä. Tästä huolimatta haastatteluista oli helposti havaittavissa neljä erilaista johtavaa puheenaihetta.

Raha ja kustannukset toki nousivat merkittäväksi tekijäksi, niin kuin jo opinnäytetyön alussa uskottiin, mutta kuitenkin haastatteluissa toivottua ideointia ei rajoittanut kustannusnäkökulma. Rahan merkitys olikin siis lopulta luultua vähäisempi. Toisena merkittävänä näkökulmana oli tekniikka, mikä onkin olennaista huomioiden Ryhti-projektin tarkoituksen kehittää tulevaisuuden tekniikkaa. Tekniikan osalta pohdittiin sekä sen merkitystä nykypäivänä, tulevaisuuden näkymiä sekä mahdollisuuksia erilaisten laitteiden ja sovellusten käyttöön. Suurin osa lopuista saaduista kommentteista voidaankin nähdä liittyvän joko minimarket-konseptin mahdollisuuksiin tai heikkouksiin. Haastatteluissa nousi esiin myös muutama näkökulma, jotka eivät varsinaisesti liittyneet edes valittuihin haastatteluteemoihin yhteenkään valituista haastatteluteemoista.

### **5.4.1 Kustannukset**

Ensimmäinen haastattelu sai heti ensimmäisen kysymyksen jälkeen mielenkiintoisen suunnan, koska haastateltava totesi, ettei ymmärtänyt, miksi mini-market oli suunniteltu toteutettavaksi hypermarketin sisään. Tämä näkökulma ohjasikin selvästi koko loppua haastattelua. Haastateltavan mukaan kustannussyyt eivät riitä perusteluksi mini-marketin perustamiselle toisen kaupan yhteyteen, sillä vaatimus liiketilojen muutoksiin voi aiheuttaa kustannusten nousun niin suureksi, että kokonaan uuden myymälän rakentaminen voi loppujen lopuksi tullakin

halvemmaksi. Tämä mielipide olikin selvästi vastakkainen koko projektin ja opinnäytetyön alkuolettamalle konseptin kustannusrakenteesta. Eli jo heti alussa saatiin tutkimuksen kannalta hyvin tärkeää informaatiota.

Kustannuksiin liittyen yhteiseksi näkökulmaksi sekä uhaksi mini-market konseptin toteutukselle nähtiin riski sen osoittautumisesta kustannustehottomaksi. Koska kahden erillisen myymälän ylläpitäminen vaatii logistisesti paljon, voivat työkustannukset nousta liian suuriksi. Toisaalta ongelmana nähtiin myös toteutuksen vaatiman tekniikan kalleus: ei haluta panostaa, jos ei voida taata kannattavuutta. Samanaikaisesti tekniikka on kallista myös konseptin kohderyhmälle, senioreille, jolloin toivottaisiin käyttömahdollisuuksia laitteille, jotka ovat yhä yleisempiä nykypäivänä. Tällä tavalla halutaan välttää täysin uusien ja mahdollisesti vaikeakäyttöisten laitteiden hankkimista vanhuksille.

Raha-aihepiirissä pysyttäessä keskusteltiin myös nykypäivänä puhuttavasta hintakilpailusta. Koska hintatietoisten asiakkaiden joukko on jatkuvasti kasvava, pohdittiin onko tämä ongelmallista minimarket-konseptin tähtäämän lisätyn palvelun näkökulmasta. Yhden haastateltavan mielestä kuitenkin edullinen hinta ja laadukas palvelu eivät ole toisiaan automaattisesti poissulkevia tekijöitä. Hänen mukaansa toisaalta myös tässä asiassa on nähtävissä polarisaatio, sillä kasvava joukko ihmisiä on valmis maksamaan enemmän saadakseen palvelua ja laatua.

*”No mä en ollenkaan näkis, että hinta ja helppo ja järkevä palvelu, niin ei ne oo ristikkäin millään tasolla.”*

#### **5.4.2 Tekniikka**

Jokainen haastateltava korosti sitä, että tekniikka ja sen kehitys yhä olennaisempi osa myös päivittäistavarakauppaa. Virtuaalinen kauppa on merkittävässä roolissa usealla kaupanalalla, vaikkei se olekaan vielä elintarvikkeiden ostossa niin suuressa asemassa kuin ennustettiin. Kuitenkin esimerkiksi sosiaalinen media on nykypäivänä niin tärkeä elämän osa-alue, ettei erään haastateltavan mielestä päivittäistavarakauppaakaan voi sitä enää sivuuttaa. Samalla sosiaalinen media tarjoaa uusia tapoja kasvattaa liikevaihtoa. Toisaalta kosketusnäyttöjen yleistyessä yhden haastateltavan mielestä kaupan tulisi tarjota myös uudenlaisia sovelluksia. Esimerkiksi eräs ketju

tarjoaakin jo tekoälyn suunnittelema ostoslistoja ja Ryhti-projektissakin on suunniteltu uusien sovellusten hyödyntämistä älykkäässä kodissa.

Samanaikaisesti useampikin haastateltava korosti sitä, kuinka tärkeää olisi kyetä yhdistämään nämä uudet ideat jo olemassa oleviin palvelumalleihin. Uusien palvelumuotojen luominen on kallista ja hidasta, jolloin vanhojen kehittäminen on todennäköisemmin toteutettavissa. Samalla toivottiin, ettei minimarket-konsepti varsinaisesti aiheuttaisi kovin paljoa lisätyötä kaupan perustoimintoihin kuten hyllytykseen tai myymälän kiertoon.

Ryhti-projektin vapaassa ideoinnissa on noussut esiin ajatus siitä, olisiko mahdollista tarjota asiakkaalle niin ajantasaista tietoa kaupan valikoimasta, että jo kotona ostoslistaa pohtiessa pystyisi tarkistamaan, löytyykö tarvittavia tuotteita asiakkaan valitsemasta myymälästä. Yksi haastateltavista vei tämän ajatuksen kuitenkin vielä pidemmälle. Hänen visiointinsa mukaisesti tekniikkaa voisi hyödyntää niin pitkälle, ettei se tarjoaisi pelkästään reseptiikkaa, vaan paljon tietoa jopa itse ostopaikasta. Että jokin sovellus tarjoaisi sellaista informaatiota, josta asiakas näkisi suoraa, mikä on lähin, pienin myymälä, jossa on myynnissä juuri hänen päivälliseensä kuuluvia ruoka-aineita. Näin esimerkiksi erikoisempia tuotteita ei tarvitsisi etsiä useammasta kaupasta. Näitä teknisiä toteutusmalleja pohdittaessa haastateltava sai yhdistettyä niihin myös näkemyksensä hyvästä palvelusta.

*"-- jos puhutaan hyvästä palvelusta, niin se vaan tarkoittaa sitä, että sillä kuluttajalla ois paremmin tietoa käytettävissään siitä myymälästä ja tuotteista ja miten ne sieltä löytyy."*

Tämä osoittaakin sen, ettei hyvä palvelu tarkoita yleistetyä lisää palveluhenkistä myyntihenkilöstöä, vaan sitä voidaan löytää myös uudenlaisten kanavien kautta. Informaation tarjoaminen asiakkaan mielestä fiksussa muodossa voisi esimerkiksi olla sellainen.

Ryhti-projektissa tuotteet on tarkoitettu tunnistettavaksi markkereiden avulla, mikä koettiin haastatteluissa jopa ongelmalliseksi. Yksi haastateltava ei ymmärtänyt markkereiden ideaa ja ainoana mahdollisena menetelmänä nähtiinkin käytettävän jo jotain olemassa olevaa tuotteiden tunnistusmenetelmää, esimerkiksi EAN-koodia.

*"Mulla oli vähän vaikeuksia ymmärtää tätä markkeri-juttua."*



### 5.4.3 Kohderyhmä

Yksi hyvin oleellisia pohdittavia asioita mini-market konseptissa on ollut sen kohderyhmä. Vaikka ajatus on syntynyt nimenomaan halusta helpottaa senioreiden omassa kodissa asumista, on myös mietitty mahdollisuuksia tuoda konsepti kaikkien ulottuville. Siksi haastatteluissa keskusteltiin paljon sekä senioreista kohderyhmänä, kaupan asiakaskunnasta että siitä, söisikö tällainen yksinkertainen mini-market kävijöitä hypermarketilta ja millaiset vaikutukset konseptillä mahdollisesti olisi muiden myymälöiden myyntiin.

Ensin haastatteluissa puhuttiin näkökulmasta, jossa seniorit olisivat ainoa kohderyhmä. Tällöin eräs haastateltavista pohti, onko se tarpeen ja poikkeako senioreiden tarvitsema tuotekirjo oleellisesti hypermarketin perusvalikoimasta. Kohderyhmän näkökulmasta mietittiin samalla miten tuotteet sitten tulisi valita. Koska tuotteiden valinta tulisi olla kohderyhmälähtöistä, täytyisi ensin tarkkaan selvittää senioreiden tarpeet.

*”Miten ne tuotteet sitten sinne valittaisiin? Että onko tällä senioriväestöllä oikeasti sitten jollainlailla pienempi se tai jotenkin niin kun rajatumpi se tuotekirjo, mistä he ovat kiinnostuneita?”*

Toisaalta kaupan näkökulmasta ajatuksia herätti yllättäen vanhusten kunto ja se, kuinka nykypäivänä vanhuksset ovat aiempaa yhä toimintakykyisempiä (Tuominen, 2008, 19). Erään haastateltavan mielestä nykyajan eläkeläisten ongelma ei ole se, etteivätkö he voisi käydä ostoksilla ja kiertää koko myymälää vaan se, ettei heillä harrastuksiltaan ole siihen aikaan. Heille minimarket-konsepti voisi, koska sen avulla voisi säästää aikaa asioille, jotka ovat itselle tärkeämpiä. Tällöin toisaalta vastapainona ovat ne vanhuksset, joiden kunto on niin heikko, ettei heillä ole mahdollisuutta asioida kaupassa siitäkään huolimatta, että sen käyttö olisi mahdollisimman helppoa ja ohjattua.

*”Jos vanhus on niin hyvässä kunnossa että pystyy itse liikkumaan, niin hän ei tartte sitä palvelua. Ja jos ei taas ole niin hyvässä kunnossa, niin silloin hän tarvii vielä enemmän kuin sen, että häntä ruvetaan liikuttamaan.”*

Alkuasetelmana ollut tarve rajata asiakaskunta vanhuksiin kaupan omien intressien takia muuttuikin lopulta hyvin nopeasti, sillä yksikään kolmesta haastateltavasta ei pitänyt ongelmallisena tarjota palvelua myös muille asiakassegmenteille. Lähinnä jopa kyseenalaistettiin millä perusteella seniorit on kohderyhmäksi valittu, vaikka toisaalta ymmärrettiin sen merkitys itse projektin tavoitteille.

*”Kaikki sellainen helppokäyttöisyys on tota, se ei ole pelkästään niin kun vanhuksille ja huonokuntosille, vaan kyllä kaikille ihmisille helppokäyttöisyys on nykyaikaa.”*

Ryhti-projektin workshopissa pohdittiin mahdollisuutta kytkeä konsepti olennaiseksi osaksi jonkin ketjun kanta-asiakasjärjestelmää. Toki kyseessä oli yksi idea muiden joukossa, mutta kysymys otettiin kuitenkin mielenkiinnon kannalta mukaan haastatteluihin. Lopulta ajatuksesta keskusteltiin vain yhden haastateltavan kanssa, sillä se ei osoittanut kovin kannattavaksi suunnaksi. Haastateltava nimittäin vastasi kysymykseen hyvin niukkasanaisesti pohtimalla, että voisihan konseptin liittääkin bonus- tai plussakorttiin, muttei perustellut ajatusta merkittävästi. Kyseistä linjaa ei siis varsinaisesti ollut kannattavaa jatkaa.

#### **5.4.4 Heikkoudet**

Minimarket-konseptin tehottomuus nousi jokaisessa haastattelussa huolenaiheeksi. Yksi pohti jo aiemmin mainittujen työkustannusten nousua liian suuriksi, kun tavara joudutaan hyllyttämään kahteen paikkaan. Toinen koki, ettei konsepti saisi vaikuttaa liikaa myymälän päivittäiseen toimintaan, sillä sen vuoksi minimarketin toteutuminen voisi olla epätodennäköisempää. Samaan teemaan liittyen haastattelussa pohdittiin myös, vaatisiko konseptin toteuttaminen todella näin suuria operaatioiden muutoksia myymälässä vai voitaisiinko se saada aikaan myös pienemmässä mittakaavassa. Kaupan etua ajatellen on toki tärkeää panostaa vain tarpeen mukaisesti eikä ylimitoittaa muutoksia.

*”Ja se kaupassa on niin kun kauhean tärkeätä, että on selkeätä. Ja että se, kun ostokset tehdään, että miten se ostosreissu, se käynti siellä etenee, mahdollisimman looginen ja helppo. Jos se häiriintyy, vaikuttaa se suoraan myyntiin”*

Haasteeksi konseptille koettiin myös kaikki vaihtoehtoiset toimintamuodot. Usea taho tarjoaa jo nykypäivänä esimerkiksi ruokaostosten tilausta internetin kautta sekä kotiinkuljetusta. Samalla yksi haastateltava visioi mahdollisuutta toteuttaa ruokaostosten teko osittain omatoimisesti esimerkiksi niin, että toivotut kuivat tuotteet olisi kerätty jo valmiiksi asiakkaalle, mutta tämä saisi kerätä tuoreet tavarat itsenäisesti. Kotona asuvilla senioreillahan puolestaan on jo käytössä palvelumuoto, jossa valmisateriat tuodaan kotiin ja kodinulkopuolinen hoitohenkilökunta avustaa niiden lämmityksessä ja syönnissä. Ryhti-projektin tavoitteena on kuitenkin mahdollistaa juuri näiden toimintojen toteuttaminen ohjatusti, mutta itsenäisesti. Lisäksi projektissa olisi tärkeää selvittää, auttaako tällainen omatoiminen arkipäiväisten asioiden hoitaminen todella vanhuksia tuntemaan, että he hallitsevat elämänsä eri osa-alueita.

Lisäksi yhdessä haastattelussa nousi esiin pelko, joka olisi oikeastaan liitettävissä myös muihin haastattelutulosten osa-alueisiin. Haastateltava nimittäin pohti, että lanseeraamista saattaa vaikeuttaa se, ettei myymälä välttämättä ole enää asiakkaan mielestä selkeä. Myymälän suunnittelussa on hyvin olennaista kiertoreittien ja kalusteiden sekä tuotteiden sijoittelun hyödyn maksimointi. Tätä kautta haastateltavan mukaan on erittäin tärkeää, että kokonaisuus on selkeä ja ostoprosessi on helppo sekä etenee loogisesti. Tässä mielessä kahden kaupan myymälä voidaan nähdä ongelmallisena ja tuleekin pohtia, olisiko konsepti kuitenkin kannattavampaa sijoittaa omaan yksikköönsä.

#### **5.4.5 Mahdollisuudet**

Erään haastateltavan mukaan kansainväliset ketjut puhuvat nyt uudenlaisesta tilanteesta, jossa isojen kaupan toimipisteiden kanssa on ikään kuin tultu päätepisteeseen. Isompia myymälöitä ei voida enää rakentaa. Samanaikaisesti esimerkiksi Englannissa pienet myymälät ovat saavuttaneet uuden suosion. Tässä mielessä mini-market, erityisesti toteuttuna erillisenä yksikkönään eikä hypermarketin yhteydessä, voisi sopia juuri tähän pienten kauppojen kasvavaan markkinarakoon.

Myös toisessa haastattelussa nousi esiin yksi nykypäivän trendi, pienten kotitalouksien määrän kasvu. Haastateltava kokikin, että pienempi ostoympäristö voisikin olla sovelias juuri näille yksin asuville ja pienille talouksille. Hän pohti, että viikkoresurssien rajallisuus voisi ajaa asioimaan pienemässä ja nopeammin kierrettävässä myymälässä.

Mini-marketin edut voidaan nähdä myös asiakaspalvelun kautta. Yksi haastateltavista mielsi, että jos konsepti löytää asiakkaansa, niin silloin se on hyvää asiakaspalvelua ja tätä kautta tuo jälleen lisää asiakkaita. Kuitenkin asiakasmassan lisäys täytyy pystyä etukäteen todistamaan, ennen kuin kaupat ovat valmiita konseptin toteuttamaan.

Asiakasnäkökulma korostuikin itse asiassa jokaisessa haastattelussa. Eräs haastateltavista tiviisti asian hyvin siihen, että kaikenlaiset uudet innovaatiot on toteuttavissa, jos niille löytyy käyttäjiä, jolloin mikään muu ei ole ratkaisevaa. Haastateltava korosti, että kaikki ratkaisut lähtevät käyttäjästä, jolloin seuraavaksi voisi olla tärkeää tutkia minimarket-konseptia asiakasnäkökulmasta. Sama haastateltava alleviivasi myös, että tätä asiaa ei kannata lähestyä siitä ajatuksesta, että syökö jokin ratkaisu asiakkaita toiselta, vaan siitä, mikä on helppokäyttöistä. Hänen mukaansa helppokäyttöisyys on nykyaikaa minkä tahansa asiagassegmentin kannalta ja tärkeintä on asiakastyytyväisyys. Samalla hän toki muistutti, että mikä lisää todistetusti asiakastyytyvyyttä onkin vaikeampaa ratkaista.

Toinen haastateltava toi myös esiin aivan uudenlaisen näkemyksen. Hänen mukaansa minimarket-konseptia voitaisiin lähteä myymään myös siitä näkökulmasta, että se vaatii kaupalta ikään kuin rohkeutta. Konseptia voitaisiin tarjota täysin uudenlaisena palvelumallina, joka edellyttäisi toteuttajaltaan niin kutsuttua pilotointihenkeä, jolloin mukaan voitaisiin saada uskalias kauppa. Samalla nousee toki olennaiseksi, että pystytyään tarjoamaan suoraa faktaa konseptin vaikutuksista esimerkiksi asiakasmääriin tai ostouskollisuuteen. Sama haastateltava tarjosi konseptiin liitettäväksi myös ajatuksen myydä sen vanhuskohderyhmää markkinoinnillisesta näkökulmasta päivittäistavarakaupalle.

## 6 POHDINTA

Teemahaastattelun päätavoitteena oli sekä selvittää mini-market konseptin toteutusmahdollisuuksia että löytää sellaisia kehitysehdotuksia, jotka niin ikään edistäisivät konseptin lanseerausta. Haastatteluiden teemat olivatkin laadittu juuri näiden tutkimuskohteiden pohjalta ja haastateltavien vastaukset toisaalta sekä tarjosivat tukea niille päätöksille, joiden kautta konseptin kehittäminen on perusteltu että toivat paljon uudenlaisia näkökulmia aiheeseen. Tutkimus siis täytti sille asetetut tavoitteet päivittäistavarakaupan toimijoiden ammattitaidon hyödyntämisestä minimarket-konseptin kehittämisessä.

Haastateltavien mielipiteet minimarket-konseptista olivat selvästi myönteisiä ja konseptissa nähtiin potentiaalia. Erään haastateltavan mukaan uusi teknologia tuo aina mukanaan uusia palveluntuottajia eli uusia kilpailijoita. Tätä ei kuitenkaan pidetä negatiivisena asiana, sillä sitä kautta myös tarjotut palvelut monipuolistuvat. Haastateltava puhui myös siitä, kuinka uudet innovaatiot syntyvät usein pienissä yrityksissä, koska niissä ei ole raskaita prosesseja jarruttamassa.

Kun millä tahansa alalla pohditaan uuden tuotteen tai palvelun lanseeraamista jo toimivaan kokonaisuuteen, varmasti yhtenä isona tekijänä esiin nousee raha. Siksi tässäkin tutkimuksessa oltiin varauduttu jopa negatiivisiin reaktioihin kustannuksiin vedoten. Taloudelliset syyt eivät nousseet kuitenkaan niin suureen asemaan haastatteluissa, että niiden pohjalta mini-market konsepti tulisi välittömästi hylätä kustannuksiin vedoten. Tähän voi toki olla osasyynä se, että kustannusten nousun merkitys lanseerauksessa on jo itsestäänselvyys. Vastaanotto oli kuitenkin osittain jopa kannustavaa, sillä kaupan alankin toiminnan edellytys on jatkuva kehittyminen.

Koska varmasti niin päivittäistavarakaupassakin kuin monella muullakin toimialalla kehityksessä mukana pysyminen luo kilpailuetua, korostui haastatteluvastauksissa se, että kaupan on pohdittava jatkuvasti uusia keinoja saavuttaakseen asiakasvirtoja. Erilaiset tekniset ratkaisut ovat yksi vaihtoehto kehittyä, joten minimarket-konseptin edellyttämä uudenlainen teknologia, jota tässä opinnäytetyössä kutsutaan niin sanotuksi tulevaisuuden teknologiaksi, tarjoaa tähän mahdollisuuksia. Vaikka uudet tekniset ratkaisut on tarkoitettu helpottamaan senioriväestöä, voisivat ne kiinnostaa myös tekniikan viimeisiä trendejä seuraavia kuluttajia.

Kehityksen seuraamisen lisäksi haastatteluissa korostui käytettävyyden merkitys kuluttajalle. Myymälän tulee olla selkeä ja ostoprosessin yhtenäinen kaikissa tilanteissa. Mini-market konseptin kohderyhmää ajatellen tämä korostuu vielä entisestään. Samanaikaisesti kauppa on aina myös kiinnostunut tuottamaan parempaa palvelua. Toki sen selvittäminen, mikä todellisuudessa lisää asiakasmassaa, on vaativa prosessi. Mutta, jos se pystytään todistamaan, on haastateltavien mukaan selvää, että konsepti tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia kaupan alalle. Tärkeää on kuitenkin valita nopeasti konseptin suuret linjat, kuten palvelun määrä, myymälän koko ja sijainti sekä asiakaskohderyhmä, jotta mini-market konseptia voidaan lähteä jalostamaan ja tutkimaan.

Mini-market konseptin ja Ryhti-projektin kannalta seuraavaksi olisi tärkeää myös selvittää, millainen kuluttaja seniori todellisuudessa on eli millainen on hänen ongelmansa ja miten se olisi ratkaistavissa. Samalla selvitettäisiin, millaiset ovat kyseisen kuluttajaryhmän ostotottumukset ja käyttäytyminen, mitä se ruokakaupalta odottaa ja miten nykyistä tilannetta voisi kehittää kuluttajaystävällisemmäksi. Haastattelujen pohjalta on nimittäin selvää, etteivät varsinkaan ketjut lähde toteuttamaan minkäänlaisia täysin uusia projekteja, jos ei voida osoittaa selviä faktoja, kuten erilaisia tunnuslukuja, sen todellisesta hyödystä.

Haastatteluissa nousi esiin myös muutamia ehdotuksia konseptin kehittämiseksi. Hieman yllättäen ongelmalliseksi nimittäin nähtiin markkereiden käyttö tuotteiden tunnistukseksi ja joko toivottiin niiden hiomista todella laadukkaiksi ennen käyttöönottoa tai niiden korvaamista jollakin muulla tunnistusmenetelmällä esimerkiksi EAN-koodilla. Kehitysehdotuksiin liittyi myös räikein ero eri haastateltavien mielipiteissä. Jos muissa teemoissa vastaajat olivat toisistaan tietämättä hyvin samoilla linjoilla niin kysyttäessä, olisiko suuntana parempi runsas palvelutarjonta vai keskittyminen olennaisimpiin toimintoihin, kaksi vastaajaa ottivat täysin päinvastaiset suunnat. Toisen mielestä yksinkertainen, vähän muutoksia vaativa toimintatapa olisi paras, kun taas toinen näki mahdolliseksi koota kattavan verkoston erilaisia palveluntarjoajia. Tällöin nähdään jälleen, kuinka tärkeää on seuraavana askeleena lukita ne valinnat, joiden mukaisesti minimarket-konseptia lähdetään jatkossa kehittämään.

Kootusti voidaan siis sanoa, että tutkimustulosten pohjalta minimarket-konsepti koettiin mielenkiintoisena, joskin samankaltaisia ideoita on ollut esillä aiemminkin. Tutkimuksen

tarkoituksena ei ollut löytää konseptille toteuttajaa, mutta yleistäen voidaan todeta, että kaikkein merkittävin konseptin lanseeraukseen vaikuttava tekijä on tarpeeksi suuren ja uskollisen asiakaskunnan löytäminen. Jos minimarket-konsepti pystytään rakentamaan sellaiseksi, että sille on selvä markkinarako, sen toiminnot ovat selkeät hahmottaa, sen kohderyhmä on huolellisesti valittu ja asiakastarve todellinen, voidaan pitää hyvin mahdollisena päivittäistavarakaupan toimijoiden kiinnostusta. Seuraava askel on kuitenkin löytää vastaukset niihin kysymyksiin, joita haastattelujen kautta on herännyt.

## LÄHTEET

### Painetut lähteet

Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Juva: PS-kustannus.

Ahonen, J. & Rautakorpi, P. 2008. Arvoketjun johtaminen, totuuksia tuloksellisuudesta. Juva: WSOYpro.

Apilo, T., Taskinen, T. & Salkari, I. 2007. Johda innovaatioita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Dent, J. 2008. Distribution channels, understanding managing channels to market. 2008. London & Philadelphia: Kogan Page.

Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju, kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Juva: WSOYpro.

Havumäki, H. & Jaranka, E. 2006. Kauppa Toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Keuruu: Otava.

Heinimäki, H. 2006. Kaupan toimintaympäristö. Helsinki: WSOY.

Kautto, M. & Lindblom A. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.

Kautto, M. & Lindblom A. 2005. Ketju, kaupan ketjuliiketoiminta. Keuruu: Otava.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Juva: WSOYpro.

Santasalo, T. & Koskela, K. 2008. Vähittäiskauppa Suomessa. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.



Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen, luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

### **Digitaaliset lähteet**

Päivittäistavarakauppa 2011-2012. 2011. Päivittäistavarakauppa ry. Hakupäivä 15.1.2012, [http://www.pty.fi/fileadmin/pty\\_tiedostot/Julkaisut/PTY\\_2011\\_12\\_vuosijulkaisu\\_web.pdf](http://www.pty.fi/fileadmin/pty_tiedostot/Julkaisut/PTY_2011_12_vuosijulkaisu_web.pdf)

Rusanen, J., Muilu, T. & Colpaert, A. 2002. Vanhukset keskittyvät taajamiin. Hakupäivä 31.1.2012, [http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta\\_10\\_02\\_vanhukset.html](http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_10_02_vanhukset.html)

Tuominen, E. 2008. Näkökulmia eläkeläisten hyvinvointiin, toimeentulosta kulutukseen ja ajankäyttöön. Hakupäivä 1.2.2012, [http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS\\_0\\_2139\\_459\\_440\\_3034\\_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/raportit/nakokulmia\\_elakelaisten\\_hyvi\\_nvointiin\\_toimeentulosta\\_kulutukseen\\_ja\\_ajankayttoon\\_7.pdf](http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2139_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/raportit/nakokulmia_elakelaisten_hyvi_nvointiin_toimeentulosta_kulutukseen_ja_ajankayttoon_7.pdf)

### **Muut lähteet**

Workshop, Ryhti-projekti. 17.1.2012. Ylivieska.

Selkälä, J., Pulli, P., Korhonen, M., Niemelä, S. & Kramar, V. 2010. RYHTI, Well Being Ecosystem, Project Plan.

Hyry, J. 2011. Ryhti-project shopping scenario concept.

### **Haastattelu**

Johtaja, kaupanalan järjestö. Puhelinhaastattelu 23.3.2012. Tekijän hallussa.

Johtaja, kaupanalan järjestö. Puhelinhaastattelu 27.3.2012. Tekijän hallussa.

Johtaja, kaupanalan edunvalvonnan järjestö. Puhelinhaastattelu 30.3.2012. Tekijän hallussa.

# LIITTEET

## LIITE 1.

### Teemahaastattelun aihealueet

1. Haastateltavan tausta
  - a. toimenkuva
  - b. kokemus päivittäistavarakaupassa
2. Ensimmäiseksi heränneet ajatukset minimarket-konseptista
3. Suomen päivittäistavarakaupan tilanne
  - a. ominaispiirteiden vaikutus minimarket-konseptin mahdollisuuksiin
  - b. kilpailu
4. Minimarket-konseptin kohderyhmä
  - a. näkemys senioreista ainoana kohderyhmänä
  - b. konseptin tarjoaminen myös muille kohderyhmille
  - c. konseptin vaikutus hypermarketille, jonka yhteyteen se rakennettaisiin
5. Hyöty toteuttavalle yritykselle
  - a. seniori kuluttajana
  - b. erottautuminen hintakilpailusta panostamalla palveluun
  - c. "tosielämän laboratorio"
  - d. asiakkaiden sitouttaminen
6. Markkerit
  - a. näkemys markkereista
  - b. vaihtoehtoiset tuotteiden tunnistamistavat
7. Minimarket-konseptin haasteet
  - a. hankaloittavat sekä mahdollisen toteuttamisen estävät tekijät
8. Minimarket-konseptin mahdollisuudet
  - a. tekijät, jotka lisäävät konseptin toteutusmahdollisuuksia
9. Minimarket-konseptin kehitysehdotukset