



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Lotta Ginström

Päivittäistavarakaupan paistopisteiden kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (ylempi AMK)

Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

26.3.2022

Tekijä Otsikko	Lotta Ginström Päivittäistavarakaupan paistopisteiden kehittäminen
Sivumäärä Aika	48 sivua + 1 liite 26.3.2022
Tutkinto	Tradenomi, YAMK
Tutkinto-ohjelma	Liiketoiminnan kehittämisen tutkinto-ohjelma
Ohjaaja	Pia Hellman, Senior Lecturer
<p>Paistopisteiden myynti on ollut kasvussa monta vuotta, mutta kilpailutilanne on haastava ja kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut rajusti korona-aikana. Jatkuva kassavirta on jokaisen yrityksen elinehto, ja pandemian aikana laskeva myynti voi vaikuttaa koko leipäosaston tuottoon sekä laatu- ja tuoreusmielikuvaan. Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda relevantteja ja selkeitä kehitysehdotuksia, joiden avulla parannetaan paistopisteiden kilpailuedut ja sitä kautta myyntiä saadaan kasvatettua.</p> <p>Teoreettinen osuus keskittyi asiakkaan käyttäytymiseen, arvolupaukseen ja kilpailuetuihin.</p> <p>Tavoite oli saada selkeä kuva sekä paistopistetuotteiden myymisen että ostamisen esteistä ja mahdollisuuksista, loppukuluttajan ja päivittäistavarakauppojen näkökulmasta. Selvitettiin myös, mikä erottaa voittajat häviäjistä, nyt ja tulevaisuudessa. Menetelmät olivat SWOT-analyysi, kalanruotokaavio, strategisten ryhmien analyysi, benchmarking ja kysely.</p> <p>Kehitysehdotuksia tehtiin paistepisteen sijaintiin, verkkokauppaan, hinnoittelutavan, valikoimaan, erilaistamiseen ja koulutuksiin liittyen. Opinnäytetyöstä jätettiin pois tietohallinto- ja hankintaosastot, mutta näiden osa-alueiden tutkiminen ja osallistaminen olisi kiinnostava jatkotutkimuksen aihe. Opinnäytetyö herätti kohdeorganisaatiossa paljon mielenkiintoa ja keskustelua, muutama kehitysehdotus toteutuu vielä tänä vuonna, muihin toimenpiteisiin ryhdytään mahdollisesti tulevaisuudessa.</p>	
Avainsanat	Paistopiste, leipä, vähittäiskauppa, myynninkehitys koronan jälkeen

Author Title	Lotta Ginström Development of bake-off in Retail Stores
Number of Pages Date	48 pages + 1 appendices 26 March 2022
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Business Development
Instructor	Pia Hellman, Senior Lecturer, Dr. Sc. (Econ.)
<p>Bake-off sales of the case company have been growing for many years, but the competitive situation is challenging, and consumer behavior has changed dramatically during the COVID-19 period. Declining sales during the pandemic can affect the profit of the entire bread department as well as the image of quality and freshness of the case company's products. The aim of this thesis was to create relevant and clear development proposals, which will be used to improve the competitive advantage of bake-off and thereby increase sales. The aim was to get a clear picture of the barriers and opportunities for both the sale and purchase of bake-off products. The purpose was to think about what problems or shortcomings exist, and to consider ways in which performance could be improved.</p> <p>The theoretical framework of the thesis focused on the topics of customer behavior, value proposition and competitive advantages. The current state analysis conducted in this thesis found out which factors make it difficult or incentivize to work or buy in bake-off for both department respondents and consumers. It was also found out what separates the winners from the losers. The methods used for the analysis included SWOT analysis, fishbone diagram, strategic group analysis, benchmarking and survey.</p> <p>The Thesis results included the development proposals made regarding the location of the bake-off, e-commerce, pricing model, selection, differentiation and training. The information management and procurement departments were excluded from the thesis, but the study and inclusion of these areas would make an interesting topic for further research. The thesis aroused a lot of interest and discussion in the case company, a few development proposals will be implemented this year, other measures may be taken in the future.</p>	
Keywords	Bake-off, bread, retail store, development after COVID-19

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimusasetelma, tavoitteet ja mittarit	1
3	Tutkimusmenetelmä	3
3.1	Toimintatutkimus	3
3.2	Kvalitatiiviset eli laadulliset menetelmät	5
3.3	Tiedonkeruumenetelmät	7
3.3.1	Kyselymenetelmät	7
3.3.2	Opinnäytetyön kysely	7
3.4	Analysointimenetelmät	9
3.4.1	SWOT-analyysi	9
3.4.2	Kalanruotokaavio	10
3.5	Strategisten ryhmien analyysi	10
3.6	Benchmarking	12
4	Kehittämisen tietoperusta	14
4.1	Asiakkaan käyttäytyminen	14
4.2	Palvelumuotoilu ja asiakasymmärrys	18
4.3	Asiakaskokemus	19
4.4	Palvelu	20
4.5	Palveluprosessi ja -ympäristö	22
4.6	Arvolupaus	23
4.7	Kilpailuedun saavuttaminen	24
4.8	Tuote ja hinta kilpailukeinona	26
4.9	Tulevaisuuden ennakointi	28
5	Nykytila-analyysi	29
5.1	Kilpailutilanne	29
5.2	Markkinatilanteen katsaus SWOT-analyysin avulla	34
5.3	Nykytilanne asiakkaan näkökulmasta, kyselyn analysointi	34
5.4	Yritys X	36
5.4.1	Yritys X:n nykytilanne	36
5.4.2	Yritys X:n kalanruotokaavio	37
6	Kehitysehdotukset	38

6.1	Paistopisteen sijainti ja toimivuus ja henkilökunnan osuus	38
6.2	Verkkokauppa	39
6.3	Hinnoittelutapa	39
6.4	Valikoima	40
6.5	Erileistaminen	41
6.6	Koulutukset	42
7	Tutkimuksen luotettavuus ja mittarit	43
7.1	Luotettavuus	43
7.2	Tutkimusmenetelmien arviointia ja tavoitteiden saavuttaminen	44
7.3	Mittarit	45
8	Johtopäätökset	45
	Lähteet	47
	Liitteet	
	Liite 1. Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset	

1 Johdanto

Paistopiste on monella tavalla kaupan sydän ja monelle syy asioida juuri jossain tietyssä kaupassa. Vastapaistetun pullan tuoksu herättää ohikulkijassa nälkää ja tarpeita, joista hän ei aikaisemmin ollut tietoinenkaan. Impulssiostoksia on helppoa tehdä, kun valikoima on laaja, tuore ja herkullisesti laitettu esille. Paistopistetuotteiden käyttötarkoituksia on monta: aamupalalle tarvitaan leipää ja sämpylöitä, välipalaksi ehkä riisipiirakoita ja iltapäiväkahvin kanssa jotain makeaa. Matkalla harrastuksiin halutaan jotain nopeaa ja kätevää syötävää, kuten pizzapala tai pasteija. Valikoiman pitää kuitenkin perustua asiakasdataan, sillä asiakkailla voi olla erilaisia maatieteellisiä makumieltymyksiä ja tarpeita, jotka myös riippuvat kaupan sijainnista. Jotkut kaupat toimivat viikonlopun ostospaikkana, toiset taas lounastarpeiden hakupaikkana. Isoon kokonaisuuteen vaikuttaa kuitenkin moni muukin asia kuin kuluttajatarve, kuten valikoima ja esillepano, hinta ja laatusuhde, osaston kalusteet ja siisteys sekä lähestyttävyyys.

Paistopisteiden myynti on ollut kasvussa monta vuotta, mutta kilpailutilanne on haastava ja kuluttajakäyttäytyminen on muuttunut rajusti korona-aikana. Ihmiset ovat enimmäkseen kotona ja käyvät kaupassa mahdollisimman nopeasti ja harvoin. Jatkuva kassavirta on jokaisen yrityksen elinehto, ja pandemian aikana laskeva myynti voi vaikuttaa koko leipäosaston tuottoon sekä laatu- ja tuoreusmielikuvaan. Kilpailukyvyyn säilyttäminen ja jopa edelläkävijän roolin ottaminen leipäosastolla on oleellista koko kaupan laatumielikuvan kannalta, varsinkin kilpailun kovetessa ja muuttuessa.

Kohdeorganisaatio on tässä opinnäytetyössä päivittäistavarakaupan yritys, jota kutsutaan yritys X. Kohdeyritys ei ole aikaisemmin paneutunut näin syväälle leivän tavararyhmään, mutta tarve on varsin suuri, varsinkin nyt koronaepidemian aikana, jolloin kuluttajakäyttäytyminen käytännössä muuttui hyvin nopeasti eikä paluuta vanhaan välttämättä ole.

2 Tutkimusasetelma, tavoitteet ja mittarit

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön aihe, lähtökohdat ja valittu näkökulma. Luvussa tarkennetaan myös, mitkä ovat opinnäytetyön taustat, tavoitteet, rajoitukset ja onnistumisen mittarit.

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda ne kehitysehdotukset, joiden avulla parannetaan paistopisteiden kilpailuedut ja sitä kautta myyntiä saadaan kasvatettua. Kehitysehdotuksien luomisessa on ensin saatava selkeä kuva yritys X:n sekä kilpailijoiden nykytilasta. Nykytila-analyysi tehtiin analysoimalla kilpailutilanne strategisten ryhmien analyysin avulla. Markkinatilanteeseen paneuduttiin SWOT-analyysin kautta ja tarkemmin yritys X:n tilannetta tarkasteltiin kalanruotokaavion avulla. Asiakkaan näkökulmaan perehdyttiin kyselyn kautta.

Tavoite on selvittää mikä erottaa voittajat häviäjistä, nyt ja tulevaisuudessa. Mikä on suurin kilpailuetu ja millä perusteella kuluttaja valitsee missä hän asioi?

Tarve tälle opinnäytetyölle ilmeni yritys X:ssä ja työn rakenne ja aikataulu on kehitetty yhdessä toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyön tarkoitus on saada selkeä kuva sekä paistopistetuotteiden myymisen että ostamisen esteistä ja mahdollisuuksista, loppukuluttajan ja päivittäistavarakauppojen näkökulmasta. Tavoite on siis tehdä kartoitus tilanteesta, miettiä, millaisia ongelmia tai puutteita on olemassa, ja pohtia, millä keinoilla toimintaa voidaan parantaa. Toiminnan kehittäminen ja myynnin parantaminen ovat elintärkeitä tekijöitä kaupan alalla. Yritys X:n konseptiosasto on tunnistanut paistopisteen haasteen, mutta kaupat eivät välttämättä ole tunnistaneeet tavararyhmän ongelmaa ja tärkeyttä, eivätkä ne siksi tunnista tätä tarvetta eivätkä ole sitoutuneet kehittämään paistopistettä. Tavoite on selvittää, mitkä tekijät hankaloittavat tai kannustavat sekä osastonvastaajien että kuluttajien työskentelyä tai ostamista paistopisteosastolla.

Maatieteellisesti tutkimuskohteena ovat kaikki yritys X:n kaupat koko Suomessa. Vastauksia halutaan sekä sellaisilta kuluttajilta, jotka ostavat paistotuotteita, sekä sellaisilta, jotka eivät osta. Päivittäistavarakaupoista halutaan vastauksia niiltä, jotka jo hankkivat tuotteensa yritys X:ltä tai joltain muulta tavarantoimittajalta tai molemmilta. Yritys X:n hankintayksikkö on opinnäytetyön toiminnan tarkastelusta rajattu pois. Myös tietohallinto on rajattu pois, koska esim. kassajärjestelmiin on haastavampaa vaikuttaa.

Kun paistopisteiden nykytila on selvillä, voidaan sen perusteella suunnitella ne toimet, joiden avulla paistopisteiden toimintaa voidaan kehittää. Opinnäytetyön tutkimusongelma on, miten paistopisteiden toimintamalleja ja prosesseja tulisi kehittää, jotta ne vastasivat paremmin asiakkaiden tarpeita ja toiveita ja toisivat sitä kautta enemmän myyntiä.

Muutos voi tapahtua tai olla tapahtumatta, se voi myös olla aivan erilainen kuin se johon prosessin alussa on pyritty. Vaikka varsinaista muutosta ei tapahtuisi, voidaan kuitenkin saada näkyviin esim. asenteita, valtarakenteita ja työkuultuureja, jotka eivät muuten ilmeneisi. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti. 2014, 59.) Väärillä mittareilla voi jatkuvasti saada samaa tulosta, mutta ne eivät mittaa oikeita asioita (Kananen 2012, 177). Koska aika on rajallinen, täytyy mittareiden olla nopeakäyttöisiä ja osoittaa tulosta lyhyessä ajassa. Suunnitteilla tai meneillään oleva muutossuunnitelma on hyväksyttävä jo näin opinnäytetyön työstövaiheessa, mutta kuluttajille muutos tuskin ehtii näkyä näin lyhyessä ajassa. Seuraavat mittarit liittyvät tavoitteisiin:

Onko saatu luotua kehitysehdotuksia? Toteutunut (kyllä/ei)

Ovatko kehitysehdotukset relevantteja ja kehityssuunnitelma selkeä ketjujen ja kauppiaiden suunnitteluryhmän mielestä? Toteutunut (kyllä/ei)

3 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja valitaan parhaat työkalut juuri tätä tutkimusta varten.

3.1 Toimintatutkimus

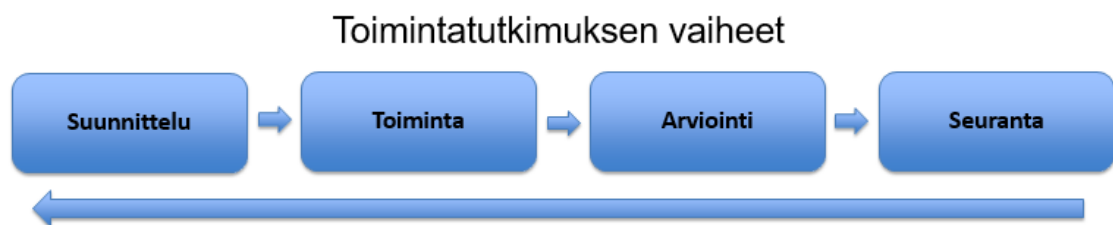
Toimintatutkimus lähtee muutostarpeesta ja alkaa siitä, mihin laadullinen ja määrällinen tutkimus loppuvat. Tutkimusongelma voi olla asian kehittäminen tai muutos, mutta pelkkä toteaminen tai ymmärtäminen ei riitä. Toimintatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla, ei ainoastaan siitä, miten ne ovat. Toimintatutkimuksessa etsitään tietoa toiminnasta ja muutoksesta ja tutkimus kohdistuu useimmiten yhteisöihin ja ihmisiin ja heidän mahdollisuuksiinsa vaikuttaa ja olla mukana muutoksessa. Toimintatutkimuksen pitää tämän vuoksi olla käytännönläheinen ja sen pitää tavoittaa tavalliset ihmiset ja heidän jokapäiväinen toimintansa. Toimenpidesuositukset testataan myös käytännössä, esim. pilottikohteissa. Sen lisäksi, että saadaan uutta tietoa, pitää siis myös toimintatutkimuksesta olla hyötyä tutkimuskohteelle. Toimintatutkimus on osallistavaa, ongelmankeskeistä ja käytännönläheistä kehittävää tutkimusta, jossa sekä tutkija että tutkimuskohteen jäsenet tekevät aktiivisesti yhteistyötä, analysoivat toimintamalleja ja kehittävät vaihtoehtoisia ongelmanratkaisuja, jotta päästään tavoitteisiin. Prosessi on usein pitkä ja aikaa vievä, sillä kyse on toimintatapojen todellisesta

muutoksesta. Toimintatutkimus on haastava muoto tutkijalle, koska se edellyttää syy-seuraussuhteiden ja niiden vaikutusten ymmärtämistä. Tilannetta pitää myös tarkastella monialaisesti. (Kananen 2012, 37 - 40; Ojasalo ym. 2014 58 - 61.)

Tutkija osallistuu itse muutokseen ja hän on usein tutkimuskohteen jäsen. Toimintatutkimus vaatii paljon tietoa ja perehtymistä, koska tavoite on kokeilla ja viedä läpi muutoksia. Tutkijan pitää löytää keinot ongelman poistamiseen ja sopivat mittarit muutoksen toteuttamiseen. Tällainen osallistava kehittäminen tuo kuitenkin mukaan monta etua, sillä yhdessä kehitetty ratkaisu on usein parempi ja helpommin hyväksyttävissä kuin yksinomaan ulkopuolelta tullut ratkaisu. Tutkimuskohteen jäsenet tuntevat organisaation haasteet paremmin kuin kukaan muu. Tämä vaatii kuitenkin sen, että he ovat valmiita muutokseen. Toimintatutkimus on uudenlainen tapa ratkaista jokin ongelma ja hyödyntää tutkimustuloksia arjen työssä. Sen haasteena on, että se on aina sidottu johonkin tiettyyn tilanteeseen, jolloin muiden tutkimusten tuloksia on vaikea hyödyntää. Usein määritellään myös tehtävä, tavoitteet ja menetelmät liian epäselvästi eikä lähtötilanteesta ole tarpeeksi selkeä kuva. Aikataulu voi olla epärealistinen, tai tutkimuskohteessa voi olla ristiriitoja. Käytännön ja teorian yhdistäminen voi myös aiheuttaa haasteita. (Kananen 2012, 37 - 40; Ojasalo 2014 ym. 58 - 59.)

Osallistava tutkimus vaatii, että myös menetelmät ovat osallistavia. Näin päästään kiinni tutkimuskohteen hiljaiseen tietoon, ammattitaitoon ja kokemukseen, tutkimusaineisto laajenee tällä tavalla huomattavasti. Suositeltavia osallistuvan tutkimuksen menetelmiä ovat kysely, haastattelu, havainnointi, ryhmäkeskustelu ja aivoriihiyöskentely. (Ojasalo ym. 2014, 61.)

Toimintatutkimus on syklinen eli siinä eri vaiheet toistuvat. Sykliin kuuluvat kuviossa 1 esitetyt vaiheet.



Kuvio 1. Työn laadullisen tutkimuksen prosessikaavio (mukaillen Ojasalo ym. 2014, 60).

Toimintatutkimuksessa valitaan ensin päämäärä tai määritellään kehittämisiongelma ja asetetaan työn tavoitteet. Tämän jälkeen selvitetään, onko vastaavia tutkimuksia jo tehty. Varsinainen työ alkaa sen jälkeen tutkimalla ja kokeilemalla, millaisia potentiaalisia työkaluja on käytössä. Tämän jälkeen analysoidaan aineisto, arvioidaan toimenpiteitä, muotoillaan ja tarkennetaan päämäärä, tehdään käytännön kokeiluja ja arvioidaan niitä. Prosessin aikana törmätään usein uusiin haasteisiin, jotka eivät kuuluneet alkuperäiseen nykytila-analyysiin. Ne lisätään tutkimustyöhön. (Ojasalo ym. 2014, 60 - 61)

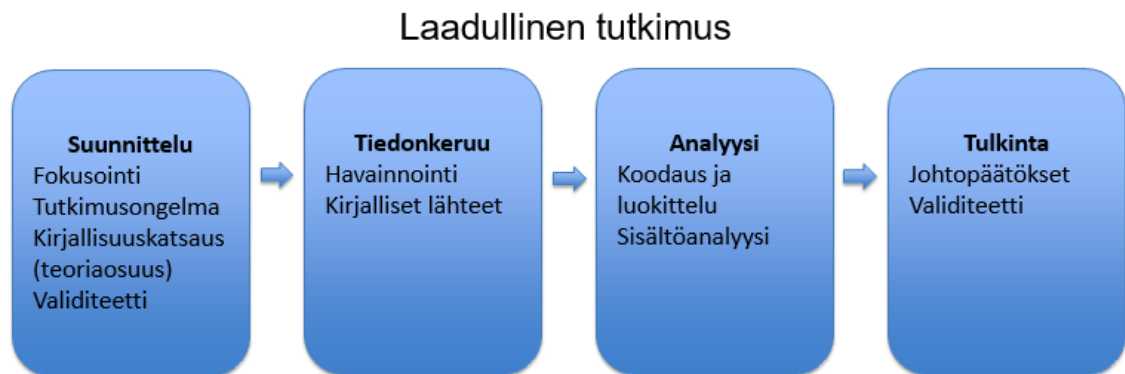
3.2 Kvalitatiiviset eli laadulliset menetelmät

Laajan ongelman lähestymistavasta käytetään termi tutkimusote. Tutkimusote on tavallaan kokonainen käsite kullekin otteelle tyypillisille tiedonkeruun, analysoinnin ja tulkinnan menetelmille. Lähestymistapoja on kaksi: kvalitatiivinen eli laadullinen sekä kvantitatiivinen eli laadullinen. (Kananen 2012, 26.)

Lähestymistavan pääsääntö on, että mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään, eli ilmiö on tutkimuskohteena uusi eikä löydy tietoa, teorioita tai tutkimuksia ennestään, sitä todennäköisemmin tutkimus on puhtaasti laadullinen. Tutkimuksen suunta on myös käytännöstä teoriaan eikä päinvastoin. Aiheesta halutaan saada syvälinen näkemys ja hyvä kuvaus ja luoda uusia hypoteeseja ja teorioita sanojen ja lauseiden avulla. Halutaan ymmärtää monimutkaisia ilmiöitä ja prosesseja sekä ihmisten kokemuksia ja näkemyksiä niistä. Laadullisiin menetelmiin kuuluu myös se, että käytetään triangulaatiota eli mixed-tutkimusstrategiaa, joka on luotettavuuden lisäämiskeinona käytetty tutkimusstrategia. Tarkoitus ei ole yleistää vaan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkitseminen. Prosessi on harvoin lineaarinen, vaan tutkija palaa useasti kenttätyöstä teoriaosuuteen ja prosessi voi muuttua matkan varrella. Tutkimustulokset ohjaavat tutkimuksen kulkua ja laadullinen tutkimus ei tuota yhtä ainoaa objektiivista tulkintaa, koska tulkinta ja tulos riippuvat tutkijasta. (Kananen 2012, 27 - 30.)

Toimintatutkimus on yleensä laadullinen (Ojasalo ym. 2014, 61). Näin ollen tämän opinäytetyön lähestymistavaksi valittiin laadulliset menetelmät. Työssä haluttiin saada syvämpi ymmärrys asiakaskokemuksesta, sen muodostumisesta ja parantamisesta sekä osastonhoitajien että loppukuluttajien näkökulmasta. Kehittämistutkimus on kuitenkin usein sekoitus laadullista ja määrällistä tutkimusta, minkä vuoksi tämän opinäytetyön kyselyn kysymykset ovat strukturoituja eivätkä avoimia (Kananen 2012, 28).

Laadullisen tutkimuksen menetelmät voidaan jakaa tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiin. Laadullisen analyysin ehto on, että aineistoa on kerätty laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmin. Oikean tiedonkeruumenetelmän valinta riippuu tutkittavasta ilmiöstä, sen ominaisuuksista sekä halutun tiedon tarkkuudesta ja autenttisuudesta. (Kananen 2012, 92 - 93). Kun kehitetään uusi näkökulmia ja ratkaisuja, tarvitaan luovuttaa sekä avointa ja positiivista ryhmätyöskentelyä (Ojasalo ym. 2014, 158). Havainnointi, teema-haastattelu ja kirjalliset lähteet ovat tärkeimmät tiedonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa (Kananen 2012, 92 - 93). Tässä opinnäytetyössä seurattiin laadullisen tutkimuksen prosessikaaviota, jota on esitelty kuviossa 2. Tutkimusongelman määrittelyn jälkeen aloitettiin tietoperustasta ja selvitettiin olemassa olevia teorioita. Tämän jälkeen tehtiin analyysi nykytilanteesta, analysoitiin valittujen tutkimusmenetelmien tulokset ja tehtiin johtopäätöksiä sekä jatkokehitysehdotuksia.



Kuvio 2. Työn laadullisen tutkimuksen prosessikaavio (mukaillen Kananen 2012, 93).

Systemaattisesta analysointityöstä on muodostumassa yhä tärkeämpi kilpailuedun lähde monimutkaisessa maailmassa. Oikotietä onneen ei kuitenkaan ole, sillä hyvä analyysi vie aikaa ja on vaativa. Ennakkoon ei myöskään ole varmuutta lopputuloksesta tai sen hyödyllisyydestä. Prosessin kaikissa vaiheissa on sama haaste: kuinka saada tieto muunnettua näkemyksiksi, päätöksiksi ja toimenpiteiksi? Kattava ja huolellinen analyysi tuottaa myös niin paljon tietoa, että olennainen näkökulma helposti unohtuu. (Kamensky 2012, 203.) Luvussa 3 esitetyt menetelmät on valittu tämän kehittämistehtävän nykytilan analysoinnin helpottamiseksi.

3.3 Tiedonkeruumenetelmät

3.3.1 Kyselymenetelmät

Kysely on yksi hyödyllisimmistä menetelmistä ja soveltuu erityisen hyvin silloin, kun tutkittava aihealue jo on tuttu, mutta halutaan varmistua sen paikkansa pitävyydestä, kuten asiakaspalvelutasosta. Kyselyn avulla voi kerätä laajan tutkimusaineiston, koska suurelta ihmismäärältä voi nopeasti ja tehokkaasti kysyä monta asiaa. Kysely tuottaa yleensä paljon numeroihin perustuvia tuloksia, joita voidaan käsitellä tilastollisesti. Menetelmän heikkouksia ovat sen pinnallisuus, se, etteivät vastaajat välttämättä suhtaudu vakavasti tutkimukseen tai eivät tiedä tarpeeksi paljon aiheesta, tai vastusvaihtoehtojen sopimattomuus. (Ojasalo ym. 2014, 40 - 41.) Täysin varmaa ja luotettavaa esittämistapaa ei ole olemassakaan, sillä kysymykset voi aina tulkita eri tavalla (Kananen 2011, 48).

Kyselyn pitää olla lyhyt, ytimekäs ja selkeä, jotta vastaajan mielenkiinto ja virkeys pysyy yllä (Hiltunen 2017, 16). Suunnitteluvaiheita kyselyssä on monta. Ensin pitää miettiä, mitä tietoa oikeasti tarvitaan ja miten tuloksia analysoidaan. Kyselyn pitää pohjautua olemassa olevaan tietoperustaan ja kehittämistyön tavoitteisiin. (Ojasalo ym. 2014, 40 - 41, 130.)

3.3.2 Opinnäytetyön kysely

Tämän opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmäksi tehdyn strukturoidun kyselyn tarkoitus on selvittää, mitä mieltä kuluttajat ovat kauppojen paistopisteistä, millaisia haasteita he ovat kohdanneet ja mihin he ovat tyytyväisiä asioidessa kauppojen paistopisteillä. Tavoite on saada kattavasti tietoa nykytilanteesta, mutta myös ideoita siitä, miten toimintaa voi kehittää. Koettiin, että aihe on niin konkreettinen ja selkeä, että kysely olisi sopiva menetelmä. Kysymykset on muodostettu opinnäytetyön tekijän lähtökohtaisten oletusten perusteella yhdessä yrityksen X konseptiyksikön kanssa, ja niitä oli yhteensä 19. Vältettiin suoraan koronaan liittyviä kysymyksiä, jotta vastaajille ei heti tulisi mieleen pandemiin liittyviä ennakkoluuloja, kuten epäillä irtotuotteiden hygieenisyyttä. Tämän vuoksi kysyttiin miten kuluttaja on käyttäytynyt viimeisen vuoden aikana ja ennen sitä.

Jo tiedonkeruuvaiheessa huomioitiin vastausten analysoinnin selkeys ja se, että vastauksia voi analysoida Excelissä. Kyselyssä vältettiin myös liian pitkiä tai monimutkaisia

kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja, mutta tuotiin aina tarvittaessa kuvia mukaan tukemaan kysymystä ja auttamaan ja helpottamaan asioiden hahmottamista. Näin vältettiin parhaan mukaan väärinkäsityksiä. Avoimet kysymykset ovat aikaa vieviä sekä vastaajien että kysyjän näkökulmasta, mutta koettiin, että ne myös voivat tuoda paljon oleellista lisätietoa aiheesta. Kysymykset tehtiin mukautuviksi, jolloin kyselyn alkuvaiheen vastaukset vaikuttavat siihen, mitä kysymyksiä seuraavaksi esitetään. Kysymykset ja kuvat esitellään tarkemmin ensimmäisessä liitteessä (liite 1).

Kyselyn alussa kerrottiin lyhyesti, että kyselyn avulla halutaan tutkia kuluttajatottumuksia, jotka liittyvät vähittäiskauppojen paistopisteisiin ja mihin vastauksia käytetään. Tehtiin myös selväksi, että vastaaminen kestää noin kymmenen minuuttia. Alussa kysyttiin yleisellä tasolla kuluttajatottumuksista (*missä kaupassa asioit useimmiten*) ja asiointisesta leipäosastolla (*mikä kuvaa parhaiten tottumustasi ostaa leipää*), ja sen jälkeen tarkennettiin kysymykset paistopisteisiin (*oletko ostanut paistopistetuotteita viimeisen kahden vuoden aikana, oletko kiinnostunut paistopistetuotteiden alkuperästä*). Kysymykset koskivat valikoimaa (*mikä sai sinut asioimaan paistopisteellä useammin*), esillepanoa (*minkä seuraavista esillepanoista koet miellyttävimmäksi käyttää*), kuluttajatottumuksia (*jos ostat paistopisteen suolaisia tuotteita, mitkä seuraavista väitteistä kuvaavat tottumustasi*) ja hinnoittelua (*onko paistopisteen hintaryhmittely sinulle tuttu*). Kysyttiin myös, miten asiointi paistopisteellä on muuttunut verrattuna viime vuoteen. Käytännössä kysyttiin miten kuluttaja asioi pandemian aikana ja ennen sitä (*onko paistetuotteiden ostamisesi muuttunut viimeisen vuoden aikana*). Oli myös kategoriakohtaisia kysymyksiä, joissa kysyttiin erikseen mielipiteitä makeista ja suolaisista tuotteista sekä leivistä, mahdollisimman tarkan lopputuloksen varmistamiseksi (*jos sinulla oli tapana ostaa paistopisteleipiä tai -sämpylöitä yli vuosi sitten, mitkä seuraavista väitteistä kuvaavat tottumustasi*).

Hintaryhmittelyllä tarkoitetaan sitä, että tuotteilla on kappalehinta, joka ilmoitetaan kyltissä, kuten kuviossa 3. Kyltti ja tuotteiden pakkaamiseen käytettävä pussi ovat värikoodattuja, esimerkiksi vihreään pussiin saa laittaa vihreällä hintalapulla varustettuja paistotuotteita.



Kuvio 3. Esimerkki hintaryhmälapusta.

Yritys X:llä oli ennestään olemassa asiakasyhteisö ja sähköinen kanava vastaavien kyselyiden toteuttamiseen, joten tämä nopea ja vaivaton kanava hyödynnettiin. Kyselyn ulkoasu ja rakenne olivat näin ollen yhteisölle tuttuja ja hyväksi havaittuja. Kyseiseen yhteisöön voi kuka tahansa liittyä, mutta vastaajien taustana on kuitenkin usein kiinnostus ruokaan ja vähittäiskauppaan sekä mahdollisuus olla mukana vaikuttamassa. Kuluttaja kertoo omat taustatiedot liittyessään asiakasyhteisöön sekä sen, mitkä aiheet häntä kiinnostavat. Olemassa oleva yhteisö sekä konseptiyksikön apu mahdollistivat hyvin helpon, sujuvan ja nopean kyselyn toteutuksen sekä sen, että vastauksia saatiin tarpeeksi.

Opinnäytetyön kysely oli auki kaksi viikkoa keväällä 2021. Kyselyyn vastasi 567 henkilöä, jotka olivat sekä miehiä että naisia ympäri Suomea. Henkilöt, jotka olivat päättäneet vastata juuri tähän kyselyyn, olivat iältään 20 - 85 vuotta. 88 % vastaajista oli ostanut paistotuotteita viimeisen kahden vuoden aikana, ja loput kertoivat, että he eivät asioi paistopisteellä ruoka-aineallergian tai -rajoitteen, kuten keliakian vuoksi.

3.4 Analysointimenetelmät

3.4.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on kehitetty Yhdysvalloissa jo 1960-luvulla. Työkalulla pohditaan yrityksen asemaa vertailemalla yrityksen vahvuudet ja heikkoudet markkinoiden ughiin ja mahdollisuuksiin. Analyysillä saa helposti kokonaiskuva yrityksen kokonaistilanteesta, ja sen avulla voidaan löytää keskeisimmät teemat, joihin halutaan panostaa. Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä, tässä ja nyt olevia asioita. Mahdollisuudet ja uhat liittyvät taas liiketoimintaympäristöön ja ovat haasteita, jotka tulevat vastaan tulevaisuudessa. Analyysissa mietitään, mi-

ten käyttää hyväksi ja vahvistaa vahvat puolet, varmistaa, että osataan hyödyntää mahdollisuudet sekä poistaa, lieventää, välttää tai kääntää heikot puolet ja uhat mahdollisuuksiksi. (Vuorinen 2013, 88 - 89.)

Tavallisia sudenkuoppia ovat esim. objektiivisuus, sillä SWOT-analyysin aiheiden valitseminen on aina subjektiivinen asia. Lisäksi ongelmakohta voi olla se, että toimintaympäristön tai yrityksen tuntemus puuttuu, vertailuperustana ei ole oikea kilpailutilanne tai priorisointi epäonnistuu. Todellista kritiikkiä ei ehkä haluta tai uskalleta esittää, se tosiasiassa, että jotkut tekijät samaan aikaan voi olla sekä heikkouksia että vahvuuksia tai että tuloksena on liian yleistä, ympäripyöreää sanahelinää. Voi myös olla, että johtopäätökset tai toimenpide-edotukset puuttuvat kokonaan. Näiden välttämiseksi on oleellista, että analyysiin osallistuu ihmisiä organisaation eri tasoilta ja eri yksiköistä sekä ulkopuolisia sidosryhmiä. (Kamensky 2012, 193.)

3.4.2 Kalanruotokaavio

Kalanruotokaavio, jota kutsutaan myös syy-seuraus-kaavioksi tai Ishikawa-diagrammiksi on visuaalinen ongelmanratkaisutyökalu, jonka avulla voi järjestää ja luokitella haasteet kategorioihin, analyyttisellä ja toimintakelpoisella tavalla. Työkalu on yksinkertainen, mutta joustava ja tehokas, sillä voi ratkaista monta ongelmaa sekä tunnista monta syvällä olevaa tekijää, jotka aiheuttavat ongelman. Se on myös oiva työkalu tiimityöskentelyssä, kuten aivoriihissä. Kalanruotoja on usein kuusi, nimittäin ihminen, menetelmä, tieto, välineet, materiaali ja ympäristö. (ASQ.) Curedale (2018, 275) suosittelee kuitenkin, että palvelumuotoilussa käytetään neljä ruotoa; ihminen, menetelmä, materiaali ja välineet.

Tärkein kysymys on miksi - ”miksi tämä tapahtuu”? Johtopäätöksiä tehdään vasta kun kaikki mahdolliset tekijät on huomioitu. Ratkaisu piilee usein siinä, että joku tekijä alkuvaiheessa on jäänyt huomaamatta. Haaste voi olla, että syiden välisiä suhteita ei ole helppoa tunnistaa. Monimutkaiset viat saattavat myös tuottaa niin paljon syitä, että kalanruoto vaikuttaa sotkuiselta. (ASQ.)

3.5 Strategisten ryhmien analyysi

Ympäristötuntemus voi olla ratkaiseva kilpailutekijä, kunhan se on parempi kuin kilpailijoiden tuntemus. Meidän pitää siis tuntea kilpailijaa paremmin kuin he tuntevat meidät.

Oivallukset tulevaisuuden ympäristöstä saattavat myös auttaa näkemään uusia tarve-alueita, joilla kilpailua on vähemmän tai ei ollenkaan. (Kamensky 2010, 131.)

Strategian tavoitteisiin liittyviä pyrkimyksiä on kaksi, ensimmäinen on se, että pyritään tekemään jotain tehokkaammin tai paremmin. Yritys pyrkii tyydyttämään asiakkaiden tarpeet joko olemassa olevilla menetelmillä tai löytämällä uusia kannattavia ja toteuttamiskelpoisia liiketoiminta-alueita. Tavoite on optimoida toiminta vallitsevaan markkina- ja kilpailutilanteeseen, teknologiseen kehitykseen ja omiin kykyihinsä nähden. Toinen on se, että pyrkii tekemään jotain uutta ja erilaista eli toisin kuin muut. Idea perustuu enemmänkin pitkäjännitteiseen kehittämiseen, kokeilemiseen ja oppimiseen kuin nykytilanteeseen tai tulevaisuuden ennustamiseen. Se ei vastaa nykymarkkinoiden kysyntään, hinnoitteluun tai olemassa olevien markkinaosuuksien muutoksiin, eikä se pyri optimoimaan toimintaa nykyisten tai lähitulevaisuuden liiketoimintaan. (Vuorinen 2013, 27-28.)

Kilpailijat voi Kamenskyn (2012, 152 - 153) mukaan ryhmitellä neljään luokkaan:

- 1) Ydinkilpailijat ovat yrityksen pääkilpailijoita, joilla on vastaavat tuotteet, toimintatavat ja teknologiat kuin yrityksellä itsellään.
- 2) Marginaalikelpailijoilla on myös vastaavat tuotteet, toimintatavat ja teknologiat kuin yrityksellä itsellään. Nämä voivat olla haastajia, jotka tulevaisuudessa ovat yrityksen ydinkilpailijoita. Kilpailijoiden aliarviointi on yleinen synty, joten tämän ryhmän luokittelussa pitää olla tarkka.
- 3) Tarvekilpailijat tyydyttävät samoja asiakastarpeita kuin yritys itse, mutta erilaisilla tuotteilla, teknologioilla ja toimintatavoilla. Tätä kilpailijaluokkaa kannattaa tarkasti seurata, sillä tähän ryhmään kuuluvat voivat tulevaisuudessa, tai jo tällä hetkellä, olla parempia kuin ydinkilpailijat. Tähän ryhmään kuuluvat voivat muuttaa koko toimialan ja sen pelisäännöt.
- 4) Potentiaaliset kilpailijat ovat tulevaisuuden uusia mahdollisia toimijoita joko nykyiseltä liiketoiminta-alueelta tai uusilta toimialoilta.

Strategisten ryhmien analyysi on yksi suosituimmista kilpailuympäristön työkaluista. Analyysillä voidaan huomata, ettei kaikilla yrityksillä ole samanlaisia strategioita ja että

niitä voi jakaa moneen ryhmään, kunkin ryhmän sisällä toimittiin aina suunnilleen samantyyppisellä strategialla. Vastaavasti ovat eri ryhmät eri tavalla kannattavia. Analyysi ei siis tarkastele toimialaa kokonaisuutena vaan osoittaa konkreettisesti, ettei kaikki alan yritykset ole kilpailijoita keskenään ja näyttää tärkeimmät kilpailijat. Ryhmän sisällä vallitsee samantyyppiset resurssipohjat, uhkat ja mahdollisuudet. Itse analyysi perustuu siihen, että valitaan vähintään kaksi toimialan yrityksiä erotteluvaa teemaa. Voidaan määritellä ryhmät esim. hintatason, valikoiman laajuuden ja asiakasryhmien perusteella. Tärkeintä on, etteivät teemat ole toisistaan riippuvaisia, kuten hinta ja laatu usein ovat. Yrityksen pitää tietää mihin ryhmään se kuuluu ja sen perusteella päättää mihin se haluaa kuulua ja mitä siihen vaaditaan. Yritys voi joko vahvistaa asemansa omissa ryhmässä, liikkua kohti jotain toista ryhmää tai luoda ihan uuden ryhmän. Radikaalisin vaihtoehto on poistua toimialalta kokonaan. (Vuorinen 2013, 237-240.)

Kilpailuanalyysi on siinä mielessä haastava työkalu, että kohteiden rajaus on hankalaa, on käsiteltävää koko makroympäristöä ja kilpailun käsitettä lähestyttävä monesta näkökulmasta. (Kamensky 2012, 151.)

3.6 Benchmarking

Benchmark tarkoittaa maastossa olevaa vertailukohtaa, johon muut mittaukset suhtautetaan. Suomeksi käytetään termejä kuten esikuva-analyysi, vertailukehittäminen ja kokemusten siirto. systemaattisesti Pyritään oppimaan hyviltä esikuvilta vertailemalla omaa toimintaa parhaiten menestyviin yrityksiin, näin ollen saadaan parhaat opit omaan toimintaan ja pärjätään kilpailussa. Tämä strateginen työkalu voi kohdistua kustannuksiin, tuotantoprosessiin, lopputuotteeseen, laatuun, työtapoihin tai asiakasarvoon. Voidaan myös ratkoa jonkun yksittäisen ongelman. Tarkoitus ei ole kopioida, vaan soveltaa toisilta opittuja asioita. (Vuorinen 2013, 158-159.) Benchmarkingin toteuttamisvaihtoehdot voidaan jakaa neljään päälinjaan: sisäiseen, kilpailija, toiminnalliseen ja toimialan benchmarkingiin.

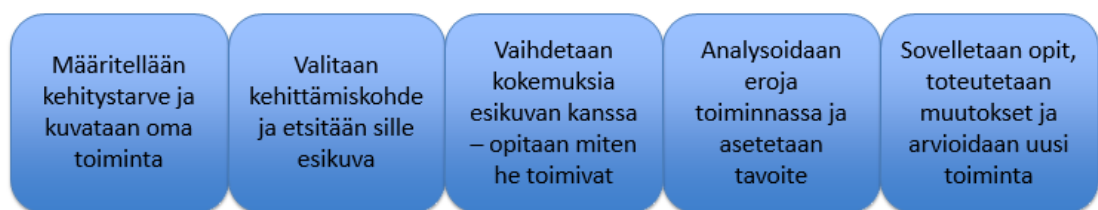
Sisäisessä benchmarkingissa organisaatio vertailee omaa työtä eri toiminnoissa tai yksiköissä. Esimerkiksi kauppa voi vertailla omat tunnusluvut, kuten liikevaihdon tai kate, muihin kauppoihin. Lukujen valossa voidaan sitten lähteä etsimään keinoja parantaa tehokkuutta ja levittämään parhaat käytännöt koko organisaatioon. (Vuorinen 2013, 159 – 160.)

Kilpailijabenchmarkingissa yritys etsii oman alansa huippuorganisaatioita vertailukohteiksi itselleen. Kilpailijoihin liittyvästä tiedosta osa on julkista, kuten pörssiyritysten vuosikertomukset tai lehtiartikkelit. Mikäli tarkastelu jää vain lukujen tasolle, on kyseessä pikemminkin kilpailija-analyysi. Benchmarking edellyttää luottamuksellisen yhteistyösuhteen luomista ja tunnuslukujen takana olevien käytäntöjen analysoimista. Yhteistyön tulee tähdätä kummankin osapuolen hyötyyn. Tällainen yhteistyö voi hyvin johtaa myöhemmin strategisen allianssin syntymiseen. Nykyisin useat yritykset ovat samanaikaisesti sekä kilpailijoita että yhteistyökumppaneita. Esimerkiksi autoteollisuudessa monet yritykset tekevät yhteistä kehitystyötä ja saattavat jakaa monia komponentteja keskenään mutta toimivat silti samanaikaisesti kilpailijoina. (Vuorinen 2013, 159 – 160.)

Toiminnallisessa benchmarkingissa vertaillaan oman toimialan ulkopuolisiin yrityksiin, näin ollen voi esim. asiakaspalvelu, logistiikka, palkanlaskenta, myymälöiden somistus tai vaikka palaverikäytännöt parantua. Kaikki toiminnot eivät ole sidoksissa omaan toimialaan, mutta parhaat toimintamallit löytyvät usein oman alan ulkopuolelta. (Vuorinen 2013, 159 – 160.)

Toimialan benchmarkingissa etsitään ryhmässä toimialan parhaita käytäntöjä. Jokainen osallistuja jakaa jonkun menetelmän muiden tietoon ja kaikki oppivat jotain uutta, kuitenkin ilman että paljastetaan liikesalaisuuksia. (Vuorinen 2013, 159 – 160.)

Benchmarking voidaan kuvata viisivaiheisena prosessina (Vuorinen 2013, 160), joka on esitetty kuviossa 4.



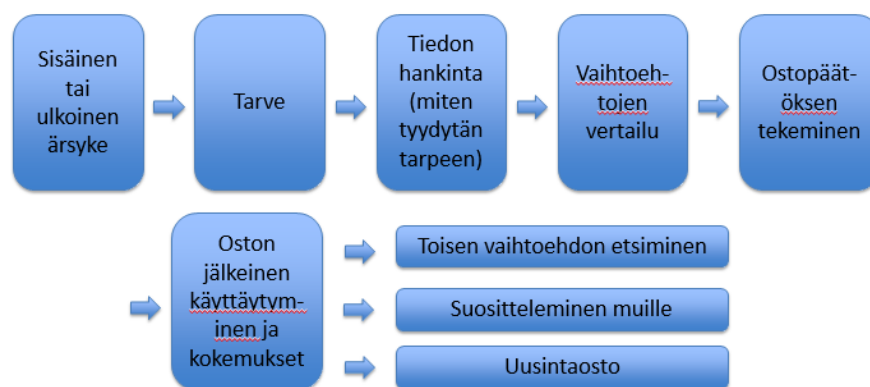
Kuvio 4. Benchmarkingprosessi (mukaillen Vuorinen 2013, 160).

4 Kehittämisen tietoperusta

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tietoperusta. Luvussa tutkitaan teoreettista viitekehystä ja tutkimuksen tärkeitä käsitteitä. Keskeiset käsitteet johtavat kuluttajan ymmärtämiseen ja sen perusteella tavoitteiden saavuttamiseen eli paistopisteiden kehittämiseen. Tämän opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat asiakkaan käyttäytyminen, asiakasymmärrys, asiakaskokemus, palvelu, palveluprosessi, palveluympäristö, asiakasarvo, arvolutaus, kilpailuedut ja kilpailukeinot.

4.1 Asiakkaan käyttäytyminen

Jotta yritys voi tehdä oikeita liiketoiminnallisia päätöksiä, sen pitää ymmärtää ostokäyttäytymisen taustatekijät ja ostoprosessin, kuten kuviossa 5 on esitelty. Ostoprosessi voi kuitenkin olla hyvin erilainen tuotteen, tilanteen ja ostajan mukaan. Rutiiniosastoissa voi jokin prosessin vaihe jäädä väliin tai lyhentyä. Ostajaan vaikuttavat myös demografiset tekijät, kuten kuluttajan ikä, sukupuoli, siviilisääty, asuinpaikka, koulutus, ammatti ja taloudellinen tilanne. Psykologiset tekijät ovat puolestaan henkilökohtaisia piirteitä eli persoonallisia tarpeita, tapoja, kykyjä ja toimintamuotoja. Sosiaalinen tekijä voi olla tuttavien vaikutus. Pitää muistaa erottaa kuluttajien todellinen ostokäyttäytyminen kuvitellusta käyttäytymisestä. Internet on myös nykyään entistä tärkeämpi väline prosessin eri vaiheissa. (Bergström & Leppänen 2011; Heinimäki 2006, 157.)



Kuvio 5. Kuluttajan ostoprosessi (mukaillen Bergström & Leppänen 2011).

Kuluttaja tekee useimmiten ostopäätöksen tarpeen pohjalta, tarve syntyy ärsykkeestä. Hiltunen jakaa tarpeet sisäisiin, kuten nälkä, ja ulkoisiin, kuten mainos (Hiltunen 2017, 21). Bergström ja Leppänen jakavat tarpeet fysiologisiin (kuten kylmä), sosiaalisiin (ystävien suositus) ja kaupallisiin (markkinointi) (Bergström & Leppänen 2011). Laine jakaa

niitä taas näkyviin ja piileviin. Ainoastaan noin 30 % tarpeista on näkyviä, eli sellaisia tarpeita, jotka kuluttaja tiedostaa ja joihin hän hakee ratkaisua esim. kilpailuttamalla tarjontaa. Kilpailu perustuu silloin usein pelkästään hintaan. Kuluttaja voi kuitenkin tunnistaa tämän tarpeen väärin – markkinoilla voi olla olemassa joku uudempi tai parempi tuote. (Laine 2015, 178 - 183.)

Kuitenkin harvoin osataan tai uskalletaan haastaa kuluttajan ostosvisioita. 70 % tarpeista ovat piileviä ja tiedostamattomia, asiakas on passiivinen. Näiden tarpeiden tunnistaminen on haastavaa ja lähtee usein liikkeelle syvällisestä asiakasymmärryksestä, eli siitä, että ymmärretään asiakkaan toimintaa ja prosessit. Tämä voi johtaa aivan uudenlaisen, laajemman markkinan avautumiseen, jossa vapaammin voi toimia ja vaikuttaa. Mahdollisuus onnistua jopa kaksinkertaistuu, jos ymmärretään mitkä ovat asiakkaiden piilevät tarpeet. Myös asiakastyytyväisyys ja –uskollisuus ovat korkeammalla näissä tapauksissa. Se vaatii kuitenkin uudenlaista lähestymistapaa koko organisaatiolta. (Laine 2015, 178 - 183.) Yrityksen olemassaolon menestymisen edellytys on, että se selvittää ja kannattavasti vastaa markkinoilla oleviin tyydyttymättömiin tarpeisiin (Bergström & Leppänen 2011).

Tarve voi syntyä, kun nykyinen palvelu tai tuote loppuu, menee rikki tai sopimus päättyy. Myös uusi täyttämätön toive voi nousta esille, kun kuluttaja huomaa, että joku asia voi parantaa statusta, imagoa, elintasoja tai tietoa. Kuluttaja epäröi enemmän tyydyttäessä uusia tarpeita, siihen sisältyy isompi riski epäonnistua. Pitää muistaa että kuluttaja on tunteva olento, joka usein tekee päätöksensä ei rationaalisten tunteiden pohjalta. Näin ollen, valitsee kuluttaja helposti ostospaikan ja tuotteen, jotka herättävät tunteita. Enää tarvitse harvoin huolehtia perustarpeista, kuten elämiseen tarvittavat uni, ruoka ja juoma. Elämämme on siis muuttumassa hedonisempaan suuntaan, tarpeemme ovat monipuolistuneet ja itsensä toteuttaminen on tärkeää. Voidaan tyydyttää lisä- eli johdetut tarpeet, jotka tekevät elämän mukavammaksi, kuten virkistys, seikkailut, status ja onnistuminen. (Hiltunen 2017, 21 - 24; Bergström & Leppänen 2011.)

Vertailuvaiheessa korostuu kuluttajan valintakriteerit, eli ne ominaisuudet, jotka hänen mielestään ovat olennaisia ja tuottavat hänelle tärkeää arvoa. Nämä voivat olla hinta, laatu, väri, kotimaisuus, turvallisuus, ympäristöystävällisyys, status ja ostospaikka. Päätöksentekoprosessiin liittyy myös sitoutuminen (joko tuote- tai bränditason valinnan merkitys kuluttajalle) ja merkkiuskollisuus (tietty brändi tai tuote ovat tärkeitä). Suurin osa kulutta-

jiista ovat uskollisia ainoastaan muutamalle brändille ja turvautuvat jatkuvasti niihin (Moritz 2005, 63). Käytön määrän perusteella voidaan jakaa kuluttajat heavy-, medium-, light- ja non-usereihin. Ostotottumukset voivat myös muuttua hintojen noustessa, kuluttaja kiinnittää enemmän huomiota ostoksiinsa. Arvioidaan esim., että puolet naisista tinkii ruokaoastoksista ruuan kallistuessa. Asiakkaan ostokyky ei ole rajaton, joten markkinoijan pitää tehdä omasta tuotteesta niin haluttava, tärkeä ja välttämätön että kuluttaja kokee, että siihen aina on varaa. Ostokykyyn vaikuttaa myös käytettävissä oleva aika, kiireinen kuluttaja voi maksaa säästetystä ajasta tai siitä että asioita hoidetaan hänen puolestaan. (Bergström & Leppänen 2011.)

Ostajatyyppejä on monta: kuluttaja voi olla taloudellinen tai rationaalinen kuluttaja, joka etsii parhaita tarjouksia ja hinta-laatusuhteita. Yksilöllinen ostaja haluaa korostaa erilaisuuttaan ja on valmis käyttämään rahaa siihen, hän ei välitä muiden mielipiteistä. Mielihyvän tavoittelija eli shoppailija käy mielellään ostoksilla ja voi joko tehdä paljon heräteostoksia tai olla hyvinkin tietoinen mitä haluaa ja vaativa. Sosiaalinen ostaja voi olla vanhempi kuluttaja, joka kaipaa tuttuja asiakaspalvelijoita tai liikkuu ryhmässä, he hakevat seurustelua ja rentoutumista. Eettinen ostaja tekee päätöksiä arvojen perusteella ja voi suosia luomua, miettiä hävikkiä tai boikotoida jotain poliittisista syistä. Innoton tai välinpitämätön ostaja hakeutuu kauppaan ainoastaan silloin kun on pakko ja hoitaa asiansa nopeasti ja läheltä, säästäen aikaa ja vaivaa. Ostoksilla saatu mieliala vaikuttaa merkittävästi ostamiseen. Kuluttaja voi innostua, ostoaikomukset voivat lisääntyä ja myymälässä vietetty aika voi kasvaa. Esimerkiksi kauppakeskusten idea on, että koko perhe voi viettää aikaa siellä, saada elämyksiä ja kokea mielihyvää ja vaihtelua. (Bergström & Leppänen 2011; Heinimäki 2006, 157.)

Ostotilanteita on myös monta: rutiiniosstotilanteessa ostetaan tottumuksesta, usein samoja tuotteita ja siihen käytetään mahdollisimman vähän aika ja vaivaa. Tämä tapahtuu usein silloin kun kuluttajalla on kokemusta tuotteesta, sitä ostetaan säännöllisesti ja siihen liittyvä riski on pieni. Päivittäistavara kuuluu usein tähän ryhmään. Kuluttajan ostokäyttäytyminen ei ole kuitenkaan aina rationaalista ja esim. ostopaikka valitaan tunteiden perusteella eikä mennä lähikauppaan, vaikka se logistisesti olisi järkevintä. Harkituissa ostossa kuluttaja käyttää jonkin verran enemmän aikaa, vaivaa ja rahaa. Ostot eivät tapahdu säännöllisesti ja on pieniä riskejä. Vaihtoehtojen pohdinta voi kuitenkin jäädä lyhyeksi, koska kaikkia vaihtoehtoja ei ehditä tai viitsit selvittää. Harkitussa hankinnassa kuluttaja käy läpi koko ostoprosessin ja kuluttaja käyttää paljon aikaa ja vaivaa tietojen

hankintaan ja vertailuun. Hankintahinta ja riskit ovat korkeat, joten tällaisia hankintoja tehdään harvoin. (Bergström & Leppänen 2011; Heinimäki 2006, 160.)

Ostotilanteessa vaikuttaa siis myös se, miten paljon kuluttaja kokee ottavansa erilaisia riskejä. Riski voi liittyä laatuun (onko tuote tarpeeksi hyvä), talouteen (saako rahoilleen ja vaivannäölleen vastinetta), terveyteen (mahtaako tuote olla epäterveellinen), turvallisuuteen (voiko tuote sisältää vaarallisia aineita), sosiaalisuuteen (mitä muut ajattelevat tästä) tai ajankäyttöön (tämä on pienentynyt internetin myötä). (Bergström & Leppänen 2011.)

Kuluttajan innovatiivisuus eli halu kokeilla ja omaksua uutuuksia ja ottaa riskejä ostoissa jakautuu neljään ryhmään: Pioneerit eli edelläkävijät hankkivat aktiivisesti tietoa uutuuksista ja ovat innokkaita kokeilemaan uutuuksia. Mieliopidejohtajat hankkivat myös aktiivisesti tietoa, mutta he haluavat myös vaikuttaa ympäristöönsä. Tämä on tärkeä ryhmä markkinoijalle, koska vakuuttunut mieliopidejohtaja saa helposti muutkin innostumaan tuotteesta esim. sosiaalisessa mediassa. Enemmistö saa vaikutteita toisilta, kuulee uutuuksista mieliopidejohtajilta ja omaksuu niitä melko hitaasti. Tämä on myös tärkeä ryhmä markkinoijalle, koska mieliopidejohtajat varmistavat, että tuote yleistyy. Mattimyöhäiset eivät seuraa trendejä tai muutoksia markkinoilla, vaan he omaksuvat uutuudet vasta, kun ne jo ovat vanhoja tuotteita. (Bergström & Leppänen 2011.)

Palvelumuotoilussa pyritään yhdistämään asiakkaiden ja liiketoiminnan näkökulmat. Asiakasarvo määrittää kuinka paljon ja usein asiakas on valmis maksamaan ja suosittelleeko asiakas palvelua. (Tuulaniemi 2011, 104 - 105.) Nykyaikainen palvelukeskeinen liiketoimintalogiikka korostaa, että kaikki liiketoiminta on palvelua ja sen tarkoitus on tukea asiakkaiden arvontuotantoa. (Ojasalo ym. 2014, 72).

Asiakkaan kokema arvo voi syntyä joko utilitaarisista tai hedonistista lähteistä. Utilitaariset lähteet ovat rationaaliset ja toimivat keinona jonkin päämäärän saavuttamiseksi, esim. hinta ja toimitusaika. Hedonistiset lähteet ovat subjektiivisia, emotionaalisia ja irrationaalisia. Ne ovat elämyksellisiä, tunteita tai aisteja asioita, jotka jokainen asiakas kokee omalla tavalla, esim. turvallisuuden tunne tai brändiin liittyvä mielikuva. Tutkimukset ovat osoittaneet, että kokemus, joka sisältää myös hedonistisia elementtejä saa asiakkaan suhtautumaan yritykseen positiivisemmin ja lisäävät suosittelemista. (Löytänä & Korteso 2011, 55.)

Tämä luku auttaa ymmärtämään miten asiakkaat käyttäytyvät, miltä ostoprosessi näyttää ja miten erilaiset tarpeet ja tekijät vaikuttavat siihen. Kun ymmärretään se, voidaan tehdä oikeita liiketoiminnallisia päätöksiä.

4.2 Palvelumuotoilu ja asiakasymmärrys

Palvelumuotoilu on käyttäjäkeskeinen näkökulma asiakaskokemuksen innovointiin ja kehittämiseen, sillä halutaan luoda odotukset ylittäviä, arvoa tuottavia ja tunteisiin vetoavia kokemuksia. Keskitytään siihen, mikä voisi mennä oikein, ei siihen, mikä meni väärin. (Löytänä & Korteso 2011, 118; Koivisto 2011, 55.). Tuulaniemi kuvaa palvelumuotoilun ”systemaattiseksi tavaksi lähestyä palveluiden kehittämistä ja innovointia yhtä aikaa sekä analyyttisesti että intuitiivisesti”. (Tuulaniemi 2011, 11.)

Palvelumuotoilu ei ole uusi keksintö, vaan tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla. Voidaan kehittää vanhoja palveluita uudella tavalla tai luoda ihan uusia palveluita. (Tuulaniemi 2011, 24.) Palvelumuotoilu on muuttunut vuosien varrella ja on nyt entistä monitahoisempi ja kehittynyt, mutta tavoite on edelleen sama: Aidosti ajatella asioita loppukäyttäjän näkökulmasta ja huolehtia siitä, että tuotteet ovat käyttökelpoisia, hyödyllisiä, houkuttelevia, erottuvia ja menestyviä, eikä kuluttajien mielestä turhia tai huonoja. Voidaan tarjota juuri meidän asiakkaillemme sopivaa ja monipuolista tarjontaa ja panostaa laatuun meidän asiakkaiden toivomalla tavalla. Yrityksen prosessien pitää olla tehokkaita ja yhdessä strategian kanssa tukea asiakkaan kokonaisvaltaista elämystä. Palvelumuotoilu auttaa ymmärtämään markkinoiden ja asiakkaan odotukset, vaatimukset ja kokemukset sekä markkinoita että käytettävissä olevat resurssit ja olemassa olevat rajoitteet. Palvelumuotoilu yhdistää yrityksiä ja asiakkaita aivan uudella tavalla ja voi näin ollen olla kilpailuvaltti, mahdollisuus olla edelläkävijä, lisätä tehokkuutta ja tuoda lisäarvoa. Vahva suhde yrityksen ja kuluttaja välillä on oleellista, kun halutaan menestyä. Markkinat muuttuvat, joten myös palvelumuotoilu on jatkuva, monimutkainen ja interaktiivinen prosessi. (Moritz 2005, 39-43.)

Palveluiden kehittäminen ja suunnittelu on nyt entistä tärkeämpää, kun pitää huomioida kuluttajien kasvavat yksilölliset tarpeet ja luoda parempia palvelutilanteita heille, mutta olemassa oleva teknologia mahdollistaa sen. Se vaatii kuitenkin usein muutoksia ajattelutavoissa koko organisaatiossa ja laajaa yhteistyötä. Asiakaspalaute on oleellinen osa tuotekehityksessä, mutta pitää myös lukea rivien välistä. Muista, ettei asiakas aina itse

tiedä mitä hän kaipaa, harvoin tietää kaipaavansa jotain, mitä ei vielä ole kokeillut. (Moritz 2005, 23, 59.) Palvelumuotoilijan pitää siksi osata havainnoida ja tulkita asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä (Löytänä & Kortesus 2011, 118). Se ei myöskään ole pelkästään yksityiskohtien koristelua, vaan sen avulla voidaan kehittää palveluita kaikilla tasoilla, mukaan lukien strategiassa, liiketoimintamalleissa, prosesseissa, fyysisessä ja virtuaalisessa palveluympäristössä ja asiakaskontakteissa. Palvelumuotoilu sopii yrityksen kehittämiseen koko sen elinkaaren ajaksi ja se lisää ketteryyttä, jota tarvitaan pysyäkseen mukana muuttuvassa maailmassa. (Ojasalo ym. 2014, 71 - 73.)

Palvelumuotoilun avulla voidaan vielä syvemmin perehtyä asiakasymmärrykseen, se auttaa meitä keskittymään olennaisiin kehitystarpeisiin. Sen avulla muistetaan keskittyä loppukäyttäjään, unohtamatta muut tärkeät tekijät, kuten strategia.

4.3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemukseen vaikuttaa kohtaaminen, mielikuvat ja tunteet, joita asiakas saa yrityksestä ja sen toiminnasta. Se on nimensä mukaan kokemus, eikä mikään rationaalinen päätös, johon kyseinen yritys varmuudella voi vaikuttaa. Siihen liittyy asiointi alusta loppuun astu, mukaan lukien verkkosivut, parkkipaikka ja muiden yhteistyökumppaneiden toiminta. Asiakaskokemuksen johtaminen on kokonaisvaltaista ja huomioi kaikki yritykset osa-alueet, kaikki toiminnot liittyvät joku suoraan tai välillisesti asiakkaaseen. (Löytänä & Kortesus 2011, 11 - 12.)

Hyvä asiakaskokemus muodostuu, kun tuetaan asiakkaan minäkuvaa. Kuluttaminen on yhtä useammin jatke identiteetille ja osa kuluttajaa, joten huono palvelu voi olla identiteetin loukkaamista ja herättävät enemmän tunteita kuin aikaisemmin. Tämä koskee myös valikoimaratkaisuja, halutaan ostaa tuotteita, jotka sopivat juuri minun tarpeisiini ja rakennetaan sitä kautta omaa identiteettimme. Positiiviseen asiakaskokemukseen voi myös liittyä yllätyksiä ja elämyksiä eli voimakkaita positiivisia kokemuksia, joihin liittyy vahvoja myönteisiä tunteita kuten oivallus tai ilahtuminen. Keskinertaisuus unohtuu, mutta hyvä asiakaskokemus jää mieleen ja saa asiakkaan palamaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 43 - 49.)

Positiivinen asiakaskokemus lisää asiakastyytyväisyyttä, saa asiakkaan sitoutumaan yritykseen ja kasvattaa suosittelijoiden määrää (Löytänä & Kortesus 2011, 13). Tyytyväi-

nen ostaja tekee uusintaostoksia ja suosittelee hankintapaikkaa ja tuotetta muille (Bergström & Leppänen 2011). Hyvä asiakaskokemus saa myös asiakkaat antamaan kehitysideoita, pienentää asiakashankinnan kustannukset, kohottaa brändin arvoa ja sitouttaa henkilöstöä. Maksimoimalla asiakkaalle tuotetun arvon, tuottamalla haluttuja palveluita ja luomalla kokemuksia kasvatetaan siis yrityksen kilpailuetua ja tuottoa. Tämä vaatii, että asettaa asiakkaat keskiöön ja järjestää toimintansa asiakkaiden ympärille. (Löytänä & Korteso 2011, 13 - 16.)

Tutkimuksissa on todettu, että yrityksillä usein on enemmän tahtoa ja tietoa, kuin varsinaista toimintaa asiakaskokemusten johtamisessa ja kehittämisessä. Esimerkiksi vain puolet reagoivat systemaattisesti ja järjestelmällisesti asiakaspalautteisiin. Melkein puolet kertoivat, etteivät toteuta mitään tai ainoastaan yksittäisiä asiakaskokemuksen johtamisen toimenpiteitä tai ilman koordinoitua yrityksen sisällä. Suurimmat syyt tähän olivat strategian, ajan tai osaamisen puute. Uskottiin kuitenkin, että asiakaskokemus on nousemassa osaksi strategista ja päivittäistä johtamista ja tekemistä. Halutaan enemmän tietoa asiakkaiden kokemuksista ja siitä mitä he arvostavat ja mistä he ovat valmiita maksamaan. (Löytänä & Korteso 2011, 39 - 40.)

Tämä luku auttaa parantamaan asiakaskokemusta ja selittää miksi se on niin tärkeä osa-alue, sen avulla on asiakas tyytyväinen, tulee uudestaan ostoksille ja suosittelee meitä muillekin. Hyvä asiakaskokemus takaa, että tulovirta säilyy.

4.4 Palvelu

Palvelut ovat aineettomia ja ajassa tapahtuvia prosesseja, joten niiden suunnittelu on haastavaa. Prosessit koostuvat toimenpiteistä, joilla pyritään löytämään ratkaisu asiakkaan ongelmaan ja tarpeeseen. Ratkaisu, johon ongelmaan on löydetty, on palvelun lopputulos ja sen pitäisi tuottaa arvoa asiakkaalle. Tähän kuuluu ydinpalvelu, joka vastaa asiakkaan keskeiseen ostotarpeeseen ja täydentävät palvelut, ns. liitännäispalvelut. Palveluyritykselle on hankalaa erilaistaa palvelu samalla palvelulla kuin kilpailijoilla eli pelkällä ydinpalvelulla. Liitännäispalvelut jaetaan vielä avustaviin ja tukipalveluihin. Avustavat ovat usein välttämättömiä, jotta asiakkaat helposti voivat käyttää ydinpalvelua. Tukipalvelut eivät ole välttämättömiä, mutta tekevät palvelusta miellyttävämpi, lisäävät arvoa ja erilaistavat kilpailijoista. (Koivisto 2011, 43 - 45.). Palvelut myös sitouttavat asiakkaat ja saavat tyytyväiset asiakkaat kuluttamaan enemmän. Tuulaniemi toteaa, että ”palveluihin voi lisätä tavaroita – tavaroiden ympärille voi aina lisätä palveluita”. Tämä

tarjoaa uusia ja kiinnostavia näkökulmia liiketoimintaan, toimintamalleihin ja kasvuun. Palvelumarkkinat kasvavat nopeammin kuin perinteisiä tavaramarkkinoita. (Tuulaniemi 2011, 18.)

Asiakkaiden uudet vaatimukset tuovat uusia haasteita, mutta ihmisten asenteilla on aina tärkeä rooli, kun halutaan muuttua ja kehittyä. Oma asenne vaikuttaa esim. siihen miten oppii ja hyödyntää oppejaan omassa työssä. Asiakas ja palveluntarjoaja tuottavat ja kulluttavat aina palvelut yhdessä. Palvelun taustalla on aina tavoite vaikuttaa ihmiseen, ja asenteet ovat mukana koko tapahtumassa. Palveluorganisaatiossa on henkilöstön asenteilla paljon vaikutusta palvelun laatuun ja lopputulokseen. Henkilökunnan pelot, epäilykset ja aikaisemmat kokemukset vaikuttavat myös palveluasenteeseen ja laatuun. (Valvio 2010, 37 - 38; Koivisto 2011, 45.) Asiakkaat haluavat tulla kohdelluksi yksilöinä, mutta hyvä palvelu ei tule suoraan liukuhihnalta (Bergström & Leppänen 2011). Kaikki yritykset ovat loppujen lopuksi palveluyrityksiä ja kaikkien tulisi pitää mielessä, miksi olemme töissä palveluyrityksessä (Vainio 2010, 79).

Palvelun sisällön laatu voidaan jakaa eri tavalla, yksi tapa on jako kovaan ja pehmeään laatuun. Kovaan laatuun kuuluu kaikki mittareilla mitattavat, käsillä kosketeltavat tai selvästi määriteltävät asiat. Esimerkkejä näistä ovat aika, määrä, tuotto ja laitteet. Pehmeään laatuun kuuluu esim. pehmeät arvot, niiden määrittäminen on hankalampaa kuin kovien. Niihin sisältyy kaikki ihmisiin kohdistuvat asiat, kuten sitoutuneisuus, arvot ja huomio. Kilpailijat voivat helposti kopioida toistensa kovaa laatua, mutta ei pehmeää, joten panostaminen siihen tuo varsinaista kilpailuetua. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että kannattaisi panostaa pelkästään pehmeään laatuun vaan niiden pitää olla tasapainossa. (Valvio 2010, 79 - 80.)

Palvelun laatua tulee seurata jatkuvasti, ensin pitää kuitenkin selvittää asiakkaiden odotukset, jotta paremmin voidaan palvella erilaisia asiakasryhmiä. Parantamalla palvelun määrää, saatavuutta, tapaa ja ympäristöä voidaan saada parempia palvelukokemuksia. Pitää huomioida sekä toiminnalliset, että tekniset tekijät. Ideaalitalanteessa on asiakas-palvelu ystävällistä, nopeaa ja asiantuntevaa, laitteet, järjestelmät ja tekniikka toimii ja palveluympäristö on miellyttävä. (Bergström & Leppänen 2011.)

Kuka sitten arvioi palvelun laadun? Palvelun laatu on aina yksilö- ja tilannekohtaista, koska kaikki ihmiset ovat erilaisia. Esimerkiksi arvioijan sukupuoli, ikä ja mielitila ja onko

hänellä esim. kiire, voi vaikuttaa arviointiin. Ihmisillä on eri laatuvaatimukset ja vaatimukset kasvavat koko ajan. Palvelun pitää olla tasapuolinen mutta yksilöllinen, koska ihmiset arvioivat laatua eri tavalla eri ajankohtina, jolloin heillä on eri roolit. Kiireinen asiakas tarvitsee ja arvostaa erilaista palvelua kuin sellaisella, jolla on paljon aikaa ja rauhassa haluaa tehdä ostoksensa. (Valvio 2010, 80 - 84.) Palvelun määrä ja taso pitää tämän takia joka tilanteessa olla riittävän hyvä. Liian hyvä palvelu tarkoittaa toisaalta, että asiakas ensi kerta odottaa vielä parempaa palvelua, jolloin palvelukustannukset voivat nousta liian korkeiksi. Asiakasta voi kuitenkin joskus yllättää ylimääräisellä palvelulla, mutta ne eivät saa aiheuttaa liian isoja kustannuksia ja niitä pitää vaihdella. (Bergström & Leppänen 2011).

Asiakkaasta voi tuntua siltä, että palvelun osuus vähittäiskaupassa jää pieneksi, mutta aiheeseen liittyy paljon enemmän, kuin mitä ensiksi voisi ajatella. Voidaan tutustuttuaan aiheeseen todeta, että kannattaa panostaa varsinkin pehmeään arvoon.

4.5 Palveluprosessi ja -ympäristö

Palvelu tapahtuu palveluprosessin eli tapahtumaketjun mukaan. Tyypillisesti kuvataan palvelutapahtumaa vaihe vaiheelta, sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan näkökulmasta, mutta siihen kuuluu myös tukitoiminnot ja taustalla tapahtuvat toimenpiteet. Kuvataan mitä vaiheita palvelussa on, mistä ne koostuvat ja missä järjestyksessä ne tulevat ja ketkä niihin osallistuu. Mietitään myös erilaisia tapahtumapaikkoja, kuten kivijalkamyymälä ja verkkokauppa ja millaisia resursseja tarvitaan. Pohditaan, miltä vaiheet näyttävät asiakkaan silmin ja miten asiakas osallistuu palveluun. Mitkä ovat kriittiset kohdat, sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta, ja tuoko esimerkiksi nopeus, joustavuus tai helppous arvoa asiakkaille prosessin aikana. (Bergström & Leppänen 2011.)

Kuvaamalla prosessia voidaan tunnistaa tärkeimmät ja kriittisimmät kohdat, näille voidaan laittaa mittaustapoja ja suoriutumisohteita. Mittareiden avulla voidaan kehittää laatutasoa. Kaikissa vaiheissa tulisi määritellä minimitaso eli riittävän palvelun taso, johon vähintään pyritään. Lisäksi kuvataan mitä hyvään ja erinomaiseen palvelutasoon sisältyy ja miten sitä voi saavuttaa. (Bergström & Leppänen 2011.)

Kun palveluprosessi on suunniteltu kokonaisuudessaan, on hyvä pohtia yksittäisiä asiakaskohtaamisia tarkemmin. Voidaan näin ennakoida hankalia tilanteita ja varautua niihin esimerkiksi kirjallisen ohjeistuksen ja kulutuksen avulla. (Bergström & Leppänen 2011.)

Palveluympäristö on monilla aloilla keskeinen kilpailutekijä. Sillä tarkoitetaan yrityksen ulkoiset ja sisäiset tilat ja kaikki näkyvää, kuten opasteita, esillepano, henkilökunnan työ- asut, sisustus, valaistus ja tunnelma. Verkkosivut ovat myös palveluympäristöä. Verkkosivuja tulee suunnitella yrityksen asiakkaiden tarpeen mukaisesti, helpottamaan ja nopeuttamaan kuluttajan asiointia. Suunnitteluvaiheessa pitää miettiä mitä asiakas näkee eli miltä tilaa näyttää. Huomioidaan myös mitä asiakas kuulee, eli musiikkia ja muita ääniä. Pohditaan, tunteeko asiakas hyviä vai huonoja tuoksujia, ja voiko asiakas tunnustella tai maistaa jotain, esimerkiksi tuotemaistiaisista. (Bergström & Leppänen 2011.)

Hyvä palveluympäristö tarjoaa virikkeitä kaikille asteille, koska ihmiset ovat erilaisia. Varsinkin ensikertalaiset kiinnittävät paljon huomiota ympäristöön, kuten sen siisteyteen ja järjestykseen. Ympäristön kuuluu myös tarjota elämyksiä, jotta asiakas kokee asiointin miellyttäväksi ja haluaa palata kauppaan. Elämys voi olla pieni arkinen myönteinen kokemus, kuten miellyttävä asiakaspalvelija, mutta myös suuria tunteita, kuten tapahtuma tai hyväntekeväisyys. Jos yritys haluaa kilpailla laadulla, pitää palveluympäristön olla kunnossa. (Bergström & Leppänen 2011.)

Kaupassa olisi hyvä pohtia palveluprosesseja tarkemmin ja sekä asiakkaan että henkilökunnan näkökulmasta. Näin saadaan kaikki ymmärtämään mihin pyritään ja mikä meidän yhteinen tavoitteemme on, varsinkin kun halutaan kilpailla nimenomaan laadulla.

4.6 Arvolupaus

Yritys antaa asiakkaille lupauksen arvosta, se on yksi liiketoiminnan tärkeimmistä asioista. Se määrittää miten yritys erottautuu kilpailijoista ja kertoo mitä yritys tarjoaa asiakkaille. Tärkeintä on että asiakas ymmärtää mitä hänelle tarjotaan ja että hän on kiinnostunut siitä. Arvolupaus määrittelee tuotteen ja kenelle se on tarkoitettu ja kertoo asiakas- hyödyn ja miksi tuote on ainutlaatuinen ja erottuu muista. Asiakkaalla on omat odotuksensa saatavasta arvosta, ne liittyvät aikaisempiin kokemuksiin, toiveisiin, tarpeisiin ja yrityksen viestintään ja maineeseen. Asiakkaan kokemus arvosta on siis subjektiivinen ja perustuu odotuksiin. Kun ymmärretään miten asiakas kuluttaa tuotteen, tiedetään millaisilla palveluilla voidaan tuottaa arvoa. Asiakkaan kokema arvo muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta eli kohtaamisissa ja erilaisissa kanavissa, kuten asiakaspalvelu, tuotteet, palvelut, tilat ja ympäristö. Arvo realisoituu yritykselle siinä, kuinka usein asiakas käyttää yrityksen tuotteita, paljonko rahaa hän kuluttaa ja kuinka kannattava asiakas hän on. (Tuulaniemi 2011, 33.)

Elementit, jotka vaikuttavat arvon muodostamiseen ovat status ja brändi, ne auttavat meitä tekemään päivittäisiä valintoja, tuttu ja turvallinen brändi on helppo valinta, mutta ne auttavat meitä myös viestimään itsestämme. Helppokäyttöisyys tekee asiat mukavimmiksi tai helpommiksi käyttää. Jos esimerkiksi uuden teknologian käyttöönotto on tehty liian hankalaksi, jää se helposti hyödyntämättä. Kun ymmärretään asiakkaiden tarpeet ja käyttötilanteet, voidaan suunnitella tuotteita ja palveluita näihin tarpeisiin ja ne ovat helppoja hyödyntää. Hinta ei ole suoraan sama asia kuin arvo, mutta voi luoda arvoa hintatietoiselle asiakkaalle. Muotoilun merkitystä on vaikea mitata ja hyvin subjektiivinen elementti. Tuotteisiin ja palveluihin voi yhdistellä tai lisätä uusia ominaisuuksia. (Tuulaniemi 2011, 34 - 37.)

Asiakkaat ostavat tuotteita ja palveluita saavuttaakseen jotain tai saadakseen jotain aikaiseksi. Tunnistamalla ja helpottamalla näitä tarpeita voidaan luoda arvoa helpottamalla tekemistä. Helpottamalla asiakkaan pääsy tavaran tai palvelun luo varmistetaan, että sekä taloudellinen että fyysinen saavutettavuus on kunnossa. Asiakkaat tarttuvat ehkä palveluun, vaikka heillä ei olisi varsinaista tarvetta siihen. Ajan tai rahan säästö ohjaavat esimerkiksi asiakaspalvelun sijaan kohti itsepalvelua. Tuoteräätälöinnillä voidaan tyydyttää yksittäisten asiakkaiden tarpeita. Asiakas valitsee itse, millaisia yksilöllisiä ominaisuuksia massatuotetun alustan päälle rakennetaan. Uutuusarvo liittyy usein, mutta ei aina, teknologiaan. Se ei ole kovin kestävä arvo vaan liittyy kohteeseen vain vähän aikaa. Riskin pienentäminen tuotteen osalta voi tapahtua takuun myötä. Pieni tai hallittava riski on usein merkittävä hankintakriteeri. Asiakkaan hankintariski on pieni kun puhutaan palveluista, koska tuotteen omistajuus ei siirry. (Tuulaniemi 2011, 34 - 37.)

Asiakkaan kokema arvo on hinnan ja hyödyn välinen suhde, joten arvo lisääntyy, kun hinta laskee tai hyöty kasvaa. Tuotteen lisäarvo on näin ollen kilpailutekijä. (Tuulaniemi 2011, 37.)

Kun ymmärretään erilaisia tapoja luoda lisäarvoa asiakkaille, ja arvojen hyvät, että huonot puolet, voidaan miettiä, mikä tapa parhaiten palvelee kyseisen yrityksen kuluttajakuntaa. Se on oikein tehtynä erinomainen tapa erottautua kilpailijoista.

4.7 Kilpailuedun saavuttaminen

Yrityksen onnistuminen markkinoilla on paljolti kiinni kilpailutilanteesta eli siitä, mitä toiset yritykset tarjoavat, kilpailijoiden mahdollisuudet ja uhat ja miten yritys onnistuu olemaan

erilainen. Menestyminen riippuu siitä, miten hyvin se onnistuu tyydyttämään asiakkaiden tarpeet ja miten hyvin se käyttää osaamistaan ja resurssejaan siihen. Yrityksellä pitää olla kilpailuetua eli asiakkaan näkökulmasta olla parempi kuin kilpailijat. Etu voi olla **taloudellinen**, kuten halvemmat vähittäishinnat, **toiminnallinen**, jos tuotteen ominaisuudet eli materiaali tai ulkonäkö ovat parempia kuin kilpailijan tuotteessa tai **imagollinen** eli kuluttajan mielikuva yrityksestä tai tuotteesta on hyvä. On tärkeää tunnistaa edun, todellinen etu on sellainen, jota asiakkaat pitävät etuna, ei yritys itse. Kilpailuetu ei säily ikuisesti, joten kilpailijoihin vertaaminen ja muutoksien ennakointi ja vastaaminen on jatkuvaa. Pitää myös seurata kilpailu- ja markkinatrendejä. (Bergström & Leppänen 2011.)

Keskeistä on miettiä millä keinoilla markkinoilla voi erottautua kilpailijoista (Laine 2015, 155). Kaikilla on mahdollisuus onnistua, mutta vain osa kykenee siihen (Valvio 2010, 37). Suomalainen vahvuus pääsee esille, kun puhutaan luksustuotteista. Suomalaiset tekevät sen, mitä lupaavat ja tuotteet ovat usein laadukkaita, innovatiivisia, puhtaita ja turvallisia. Kotimaiset luksustuotteet voi siis olla erinomainen kilpailuetu, joilla voi korostaa omannäköistä tekemistä. Ne tarjoavat kuluttajia kiinnostavia, rohkeasti erilaisia, elämyksellisiä, lisäarvoa tuovia erikoisuuksia. (Broström et al. 2016, 107.)

Päivittäistavaraostoksia tehdessä on kuluttajalla yleensä kantaostopaikka (Bergström & Leppänen 2011). Räätelöidyn palvelun avulla saadaan asiakkaat sitoutumaan yritykseen, vaikka kilpailijalla olisi esimerkiksi matalampi hintataso (Bergström & Leppänen 2011). Kun toiminta on uniikkia eikä kilpailijoilla ole vastaavaa, ei hintavertailua ole mahdollista tehdä. Jokaisen yrityksen pitää miettiä millaisia positiivisia elämyksiä he voivat tarjota. Pitää muistaa, ettei muutaman muutosvastarintaisen takia voi jättää uudistusta tekemättä tai liiketoimintaa kehittämättä, kannattaa miettiä asiaa kohderyhmän tai parhaiden asiakkaiden näkökulmasta. (Löytänä & Korteso 2011, 19, 45 - 46.) Menestyvässä yrityksessä perustuu menestys usein erinomaiseen, mutta kapeaan osaamiseen, joka ennemmin tai myöhemmin on vanhenemassa. He ovat ajautuneet tai ajautumassa pätevyysloukkuun ja on hankalaa sisäistää muutoksen tarvetta (Kamensky 2012, 218).

Kilpailuedun voi saavuttaa monella eri tavalla, kunhan ymmärtää mitä onnistumiseen tarvitaan. Matkan varrelle löytyy kuitenkin paljon hyödyllisiä neuvoja, joihin kannattaa tarttua.

4.8 Tuote ja hinta kilpailukeinona

Tuote on yrityksen keskeisin kilpailukeino, koska muut ratkaisut rakentuvat tuotteen ympärillä. Tuotekehityksen keskittyminen pelkästään ydintuotteeseen ei riitä, yrityksen pitää omaksuttaa laajempi markkinoinnillinen näkemys, jotta he voivat tyydyttää asiakkaiden tarpeet, erilaistua ja saavuttaa kilpailuetua. Tyydyttymättömät ja muuttuvat tarpeet vaativat uusia tuotteita, tämä on mahdollista, kun teknologia jatkuvasti kehittyy, uutuuksilla tuotetaan lisäarvoa asiakkaille. Uutuudet tuovat myös hyvin voittoa ja kilpailu vaatii jatkuvaa kehittelyä, mutta on kallista epäonnistua. Kuluttajat ja markkinat ovat kuitenkin entistä helpommin saatavissa. Kuluttajia saa myös helposti mukaan tuotekehitystyöhön esim. somessa. Tuotekehitystyö on usein aikaa vievää projektityhmätyö, sitä pitää organisoida hyvin ja osallistaa sekä tuotannon että markkinoinnin ihmiset. Tässäkin on asiakasymmärrys avainasemassa. Tuotekehityksen surauksena syntyy useimmiten parannettuja versioita nykyisiä tuotteista ja tuotteita, jotka asemoituvat uudelleen. Vain 10-20 % uutuuksista ovat varsinaisia innovaatioita. Aivan uuden tuotteen tuominen markkinoille on korkea riski, koska asiakkaista ja markkinoista ei ole tietoa ennestään. Väestön ikäännyessä on heidän tulotonsa ja tarve uusille innovaatioille usein matala, he arvostavat edullisia ja yksinkertaisia tuotteita. (Bergström & Leppänen 2011.)

Hinta on tärkeä kilpailutekijä ja laadun mittari. Asiakas kokee laatua silloin kun hintalaatusuhde on kohdillaan. Jos halutaan luoda laatumielikuva, tulee sen myös näkyä hinnassa. Hinnalla voi siis nostaa tuotteen arvoa ja mielikuvaa. Erilaistuneita tai imagollisesti parempia tuotteita voi usein hinnoitella vapaammin. Hinta voi myös vaikuttaa kilpailuun, kilpailijat eivät halua samoille markkinoille, jos he eivät pysty samaan edulliseen hintatasoon. Korkea hinta saattaa toisaalta rajata pois jotkut kuluttajat. Hinnan pitää olla sopiva juuri tälle kohderyhmälle, siksi pitää hinnoittelun tehdä kohderyhmän näkökulmasta. Kilpailukykyiset hinnat ovat kuitenkin aina tärkeät yksittäisen kaupan kannalta, kallista hintamielikuvaa kannattaa välttää, vaan asiakkaiden pitää kokea, että hintataso on kilpailukykyinen. Maineen kalliista asiointipakasta saa nopeasti, mutta kestää vuosi päästä siitä eroon. Hinta vaikuttaa luonnollisesti tuottoon, korottamalla hintaa voi saada lisätuottoa, kunhan se ei vaikuta tuotteen menekkiin. (Bergström & Leppänen 2011; Keskilä 2008, 152 - 153.)

Hinnoitteluun vaikuttaa mm. markkinat ja kysynnän ja tarjonnan suhde, niin myös julkinen valta erilaisten maksujen ja verojen muodossa. Yrityksen tavoitteet määrittelevät,

miten hinta vaikuttaa imagoon ja tavoiteltuun markkinaosuuteen. Halvempi hinta eli halvemmat kustannukset saa tuottamalla isompia eriä kerralla, rationalisoimalla ja automaattisoimalla tuotannon ja panostamalla sijaintiin, jotta esimerkiksi saa pienempiä kuljetuskustannuksia. Muita keinoja ovat valita tuotantomaita, joilla on matalampi hintataso, esim. palkkataso, ja suoristaa jakelutien esim. myymällä suoraan kuluttajille verkkokaupassa. Halpa hinnoittelu vaatii myös osaamista peruskilpailukeinoissa eli tietojärjestelmissä, tehokkaassa ostamisessa ja varastohallinnassa. Kuluttaja hyväksyy useimmiten, että hylly on tyhjä, kun hinta toimii houkuttimena. (Bergström & Leppänen 2011; Kestilä 2008, 154.)

Hintapolitiikka on yrityksen tietoisesti valittu hintataso suhteessa kilpaileviin tuotteisiin. Kalliin hinnan politiikka toimii hyvin, jos tuote on niin uusi ja erilainen, etteivät asiakkaat osaa arvioida, mitä sen tuottaminen maksaa. Alhaisella penetraatiohinnoittelulla raivataan tilaa uutuudelle markkinoilla ja saadaan kuluttajia kokeilemaan sitä nopeasti. Hinnoittelu ei kuitenkaan tuo tuottoa ja hintaa pitää yrittää korottaa lanseerauksen jälkeen. Asiakkaat eivät kuitenkaan välttämättä ole valmiita maksamaan enempää, kun kerran ovat tottuneet alhaiseen hintatasoon. Alhaisella volyyminhinnoittelulla tavoitellaan suuria myyntimääriä, siihen tarvitaan paljon kapasiteettia ja pienempiä yksikkökustannuksia. Näiden kahden väliin sijoittuvalla keskihinnoinnolla seurataan kovimpia kilpailijoita tai alalle vakiintunutta yleistä hintatasoa, hintataso ei ole merkittävä kilpailutekijä. Hinnoittelua voi myös käyttää aktiivisena markkinointikeinona. Jos halutaan olla halvin, vaatii tämä usein karsittua valikoimaa ja palveluita. (Bergström & Leppänen 2011; Kestilä 2008, 153.)

Hinnoittelun voi tehdä kahdella eri tavalla, joko niin että se perustuu kustannuksiin tai markkinatilanteeseen. Näiden tapojen ohella voi käyttää arvoperusteista hinnoittelua eli hinnoitella asiakkaan kokemien ja arvostamien hyötyjen perusteella. Kun käytetään hintaa kilpailukeinona pitää sillä myös osata operoida ja käyttää luovaa hinnoittelua eli erilaistaa hintoja tilanteen mukaan, kun markkinat tai kilpailutilanne muuttuu. Hintoja pitää osata näyttää psykologisella houkuttelevalla tavalla ja noudattaa hinnoitteluun liittyviä säännöksiä. Pitää myös muistaa, että todellinen hintataso ja asiakkaan kokemus hintataso eli hintamielikuva, ovat kaksi eri asiaa. Viimeisempään mainittuun voi vaikuttaa viestinnällä ja kampanjoilla. (Bergström & Leppänen 2011; Kestilä 2008, 155.)

Yritys X haluaa panostaa laatuun, eikä niinkään hintaan. On kuitenkin hyvä tiedostaa millä tavalla erilaisten kilpailukeinojen valinta vaikuttaa kuluttajaan.

4.9 Tulevaisuuden ennakointi

Ennakointiin kuuluu tulevaisuuden ”näkeminen” eli luotaus ja ”suunnittelu” eli tekeminen. Se auttaa suuntautumaan, varautumaan ympäristön muutoksiin ja vaikuttamaan niihin, ja jakamaan resursseja ja valitsemaan sopivia toiminnan työkaluja. Sen tehtävä on systemaattisesti ja pitkäjänteisesti tarkastella tulevaisuutta ja auttaa tunnistamaan strategisia tutkimus- ja kehittämiskohteita, joista saavuttaa eniten yhteiskunnallista, organisaatorista ja taloudellista hyötyä. Tämä edistää toimijoiden välistä kommunikaatiota, muutoksien tarkastelua ja yhteisymmärryksen, visioiden, tavoitteiden ja toiminnan kasvattamista. Varautumalla ympäristön muutoksiin ja vaikuttamalla niihin, voi yritys menestyä kilpailijoita paremmin. Heikkojen signaalien havaitseminen ja ennakointi ovat elinehtoja koko organisaatiolle. (Ojasalo ym. 2014, 90 - 91).

Tarpeiden perusteella voidaan jakaa tuotteet välttämättömiin, kuten perusruoka, ja eivälttämättömiin, kuten ylimääriset herkut. Jälkimmäinen ryhmä vaatii, että markkinoija osoittaa, että tuote on haluttu ja välttämätön. (Bergström & Leppänen 2011.)

Ihminen ei ole enää pelkästään tarpeitaan tyydyttävä olento vaan päätöksentekijä, joka pyrkii tavoitteisiin (Bergström & Leppänen 2011). Asiakkaan tapa ostaa on muuttunut, asiakas on tulevaisuudessa omatoiminen, vaativampi, aktiivinen ja ostokyvykkyys on korkea. Asiakas tutkii, etsii, analysoi ja vertailee tietoa entistä enemmän. Tieto tulee myös olemaan entistä läpinäkyvämpää ja vertailtavampaa, jolloin asiakas oppii ja tiedostaa asioita, joita hän ei aikaisemmin tiennyt. Ostokäyttäytyminen ja -tarpeet ovat siis muuttuneet, ja vaatimukset ja odotukset kasvaneet. Valta oli aikaisemmin palvelun tarjoajalla, nyt on asia toisin. Kuluttaja haluaa oppia ja arvostavat, että heidät laitetaan ajattelemaan. Asiakaspalvelijoilla pitää myös olla tietoa ja olla entistä valmistautuneempi ja tulkita ja ymmärtää asiakkaan tilanteen ja tarpeet. Ratkaiseva on asenne, eli myyjän ajattelutapa ja kyky suhtautua asioihin ja oppia ja kehittyä. Myyjän pitää omaksua trendejä, uusia tuotteita ja tietää mitä markkinoilla tapahtuu. (Laine 2015, 117, 180 - 193.)

Ostamisesta tulee jatkossa nykyistäkin helpompaa, nopeampaa ja monipuolisempaa. Eri laitteet ovat jatkuvasti yhteydessä nettiin ja tosiinsa, kuten jääkaappi ja puhelin. Saa daan myös entistä tarkempaa dataa asiakkaiden tottumuksista ja muista tiedoista. (Bergström et al. 2016, 107.)

Tulevaisuudessa nousevat myös erilaiset ilmiöt, eli näkyvää sosiaalista toimintaa, ja niiden kaupallinen hyödyntäminen sitä kautta, että uteliaat kuluttajat lähtevät selvittämään mistä oikein on kyse. He tutustuvat keskusteluun, kyseiseen palveluun, tuotteeseen tai elämykseen ja kertovat siitä muille. Tämän takana on mielenkiintoinen ja jatkuvasti kasvava tarina. Mitä enemmän tarina herättää joko positiivisia tai negatiivisia tunteita, sitä enemmän ihmiset sitä jakavat. Ilmiö leviää ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, jakamalla tarinaa pääsevät ihmiset osaksi ilmiötä ja se vahvistaa tunteen yhteenkuulumisesta tarjoamalla yhteisiä tunnekokemuksia. Ilmiöt vaikuttavat ihmisten kuluttajakäyttämiseen ja usein liiketoiminnan edistäjänä, ne voivat tuoda lisämyyntiä ja näkyvyyttä, mutta viesti voi myös olla poliittinen tai opettavainen. Ne voivat toimia markkinointivälineinä tai olla tukemassa uuden brändin lanseerauksessa tai yrityskuvan parantamisessa. On tutkittu, että tuttavien kertoma suositus on viisi kertaa tehokkaampaa kuin maksettu mainonta. Vapaaehtoiset tarinankertoajat ovat korvaamaton työkalu, joka saa muut kuluttajat aktivoitumaan. Ilmiö kerää suuria määriä ihmisiä, joten pitää etukäteen miettiä millaista toimintaa heiltä toivotaan. (Hilliaho & Puolitaival 2015, 16, 26, 41.)

Kehitysehdotuksia tehdessä on tärkeää miettiä myös tulevaisuutta, ei ainoastaan nykypäivää. Toteutuneiden kehitystoimenpiteiden pitää olla toimivia, sekä tällä hetkellä että tulevaisuudessa.

5 Nykytila-analyysi

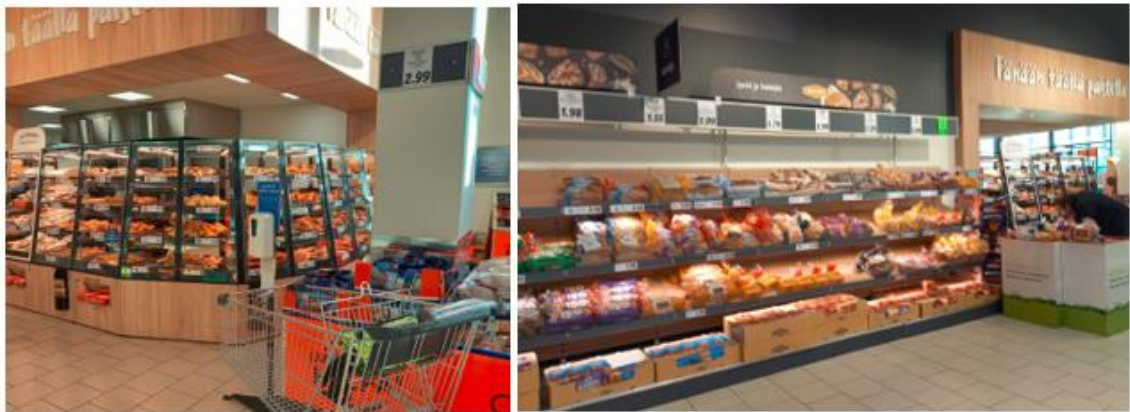
Tässä luvussa perehdytään nykytilanteeseen neljältä eri näkökulmasta: kilpailutilanteen, markkinatilanteen, yritys X:n ja asiakkaan perspektiivistä.

5.1 Kilpailutilanne

Markkinatilanteesta kokonaiskuvan saamiseksi päätettiin fyysisesti käydä kaupoissa, kuvata esillepanot ja kirjoittaa ylös havainnot. Koska eri kauppaketjujen sisällä on isoja eroja, ei voi yleistää havainnoja yhden kaupan perusteella, mutta havainnot voivat herättää ajatuksia ja tuoda uusia näkökulmia, joihin ei välttämättä itse ole kiinnittänyt huomiota aikaisemmin. Tästä syystä valittiin kohteiksi kolme eri kauppa: Lidl, S-Market ja K-Supermarket, joilla siinä mielessä on sama lähtötilanne, että ne eivät sijaitse kauppakeskuksissa eivätkä esimerkiksi junaradan vieressä, joten voidaan ajatella, että näihin tullessaan omalla autolla tekemään isompia ostoksia kerralla. Realistisen kuvan saaminen olisi

vaatinut jatkuvaa seurantaa, jotta kaikki asiakasryhmät ja tarpeet olisivat tulleet huomioiduksi, mutta havainnoinnin ajankohdaksi valittiin lauantai aamupäivä.

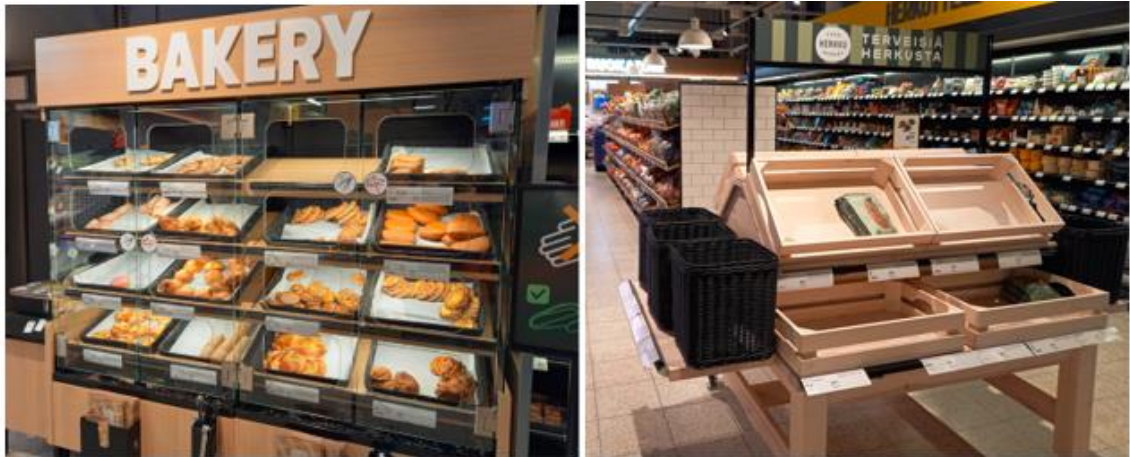
Astuessaan sisään Lidliin tulee vastapaistetut leivät ja paistopiste ensimmäisenä vastaan. Paistopistekaluste on korkea vitriini, jossa lukee ”täällä tänään paistettu”, kuten kuviosta 6 näkyy. Kaluste on runsas ja hyvin valaistu, sen takana on itse paistoalue ja uuni. Kauppa on siis käytännössä rakennettu paistopisteen ympärille, paistopisteen on huomioitu jo pohjaratkaisussa ja kalustetta on helppoa täyttää ja huoltaa takatilasta, ilman että asiakkaat häiriintyvät. Valikoimaan mahtuu 14 makeaa tuotetta, 18 pikkusuolaista ja 18 leipää tai sämpylää. Isoimmat leivät ovat valmiiksi pussitettuja, muuten kulluttaja ottaa itse tuotteita pihdeillä suoraan yleispussiin. Vitriinin lasissa on pieni aukko, josta tuotteita otetaan, joten ei siis tarvitse avata mitään luokkuja tai ovia. Tuotteilla on kappalehintoja. Asiakkaat kertovat sitten kassalla montako mitäkin tuotetta hän on ottanut. Kassalle tämä ei aiheuta hämmennystä, koska esim. viinereitä on ainoastaan yksi, hän ei voi sekoittaa sitä mihinkään toiseen tuotteeseen. Näin kauppa myös tietää tarkalleen paljonko he myyvät mitäkin tuotetta. Täällä ei ole valmiita nippuja, esim. viisi riisipiirakkaa pussissa. Paistopisteen jälkeen on sijoitettu selkeä hylly valmiiksi pakatulle leivälle, joten asiakkaalle ei jää epäselväksi mitkä tuotteet olivat kyseissä kaupassa paistettuja ja mitkä eivät.



Kuvio 6. Lidlin paistopiste.

S-Marketissa on oma keskilattiakaluste paistoleivälle hedelmä- ja vihannesosaston jälkeen. Irtotuotteiden vitriini jää vähän piiloon nurkkaan, esipakattujen leipien jälkeen. Leivät ovat pussiin pakattuja Herkun leipiä, ja tilaa olisi 28 eri variantille, mutta hyllyssä on näin parhaana ostosaikana ainoastaan muutama leipä, kuten kuviosta 7 käy ilmi. Vitriini on sen sijaan melko täynnä ja se on siisti ja hyvin valaistu. Makeita vaihtoehtoja on viisi

ja pikkusuolaisia kuusi. Myös täällä on vitriinin lasissa aukko, josta tuotteita otetaan, ilman ovia tai luokkuja. Tuotteilla on kappalehintoja, joten kuluttaja ottaa itse pihdeillä tuotteita pussiin, syöttää vaa'alle montako kappaletta pussissa oli ja valitsee sen jälkeen vaa'alta oikean koodin tuotteelle. Näin ollen täytyy siis jokaisella tuotteella olla oma pussi, kuluttaja ei voi laittaa esim. riisipiirakoita ja viinereitä samaan pussiin. Kaupan uuni sijaitsee palvelutiskin takana, joka on ihan vitriinin vieressä. Näin ollen voi palvelutiskin henkilökunta myös paistaa leipiä asiakaspalvelun ohessa. Omat kalusteet paistotuotteille ja valmiiksi pakatulle leivälle takaa sen, että kuluttaja tietää mitkä leivät ovat uuni-tuoreita.



Kuvio 7. S-Marketin hyllyt.

Paistotuotteet on K-Supermarketissa sijoitettu heviosaston jälkeen. Kalusteet ovat Vaasanin Leipämö, joka ehkä viittaa siihen, että täällä myydään valtaosin Vaasanin paistotuotteita, mutta myös Fazer ja Pirkka ovat edustettuna. Samassa kalusteessa on myös pienleipomoiden tuotteita, jonka takia on mahdotonta tietää mitkä tuotteet ovat täällä paistettuja ja mitkä säilyvät monta päivää. Leipomoiden muovilaatikot ovat ahkerassa käytössä, kuten kuvioista 8 käy ilmi, ne eivät miellytä silmää. Esillepano on kuitenkin runsas ja siisti, vitriini on valoisa ja etupuolella on tässäkin aukkoja, josta kuluttaja ottaa tuotteita pihdeillä yleispussiin. Vaa'alla painetaan sitten kappaleiden määrä ja tuotteen koodi. Tuotteilla on kappalehintoja. Vitriinin toisella puolella on makea valikoima, yhdeksän erilaista, ja toisella puolella pikkusuolainen, seitsemän erilaista. Erilaisia leipiä on yhteensä 16.



Kuvio 8. K-Supermarketin leipäosasto.

Yllätyin siitä miten samanlaisia paistopisteet loppujen lopuksi olivat – samanlaiset väri- maailmat ja vitriinit olivat käytössä joka kaupassa. Kaikki mainostivat myös, että tuotteet ovat täällä tänään paistettuja ja uunituoreita, vaikka hyllyissä selvästi oli myös sulattaen valmiita tuotteita ja leipomoiden tuotteita, jotka säilyvät monta päivää. Tämähän on tavallaan harhaanjohtavaa myymälämarkkinointia. Se miten vähän asiakaspalvelua kuluttaja saa paistipisteellä yllätti myös, vaikka paistotuotteet vaativat paljon enemmän aikaa ja toimintaa kaupan henkilökunnalta kuin valmiiksi pakattu leipään. Asiakas ostaa oma-toimisesti leipää, onpa sitten tuote tullut kauppaan valmiiksi pakattuna tai onko se leivottu paikan päällä. Ainoa kontakti henkilökuntaan on, kun hyllyjä täydennetään.

Valikoiman laatu ja hintataso vaihtelee paljon riippuen siitä, onko kaupassa ulkoistettu paistopiste vai hoitaako kauppa paistamisen itse. Mikään nykyisistä toimijoista ei ole varsinaisesti erikoistunut tarjoamaan asiakkaille sekä laadukkaita arvokkaampia tuotteita että edullisia vaihtoehtoja. Tässäkin on kauppakohtaisia eroja, jotkut myyvät sekä perus private label tuotteita että arvokkaampia brändituotteita. Myös kalusteissa on isoja eroja, löytyy erikorkuisia hyllyjä, valaistuksella tai ilman. Isot hyllytilat voi johtaa siihen, että valikoima toistuu, kun hyllymetrit jatkuvat mutta valikoima loppuu kesken. Kalusteet voivat myös tuotteiden puutteessa olla tyhjiä tai niitä täytetään kalusteisiin kuulumattomilla tuotteilla. Mikään ydinkilpailijoista ei ole erityisemmin panostanut verkkokauppaan ja sen tarpeisiin, siinä olisi yritys X:lle mainio markkinarako, varsinkin kun organisaation verkkokauppaosuus on korkea ja räjähti kasvuun vuonna 2020. Verkkoo- ostoksilla jää tuoreen leivän tuoksu aistimatta, joten tuoreus- ja laatumielikuvaa on huomattavasti vaikeampi rakentaa kuin kivijalkakaupassa. Myös impulssiostokset jäävät helposti tekemättä. Korona-aikana käydään myös mahdollisimman harvoin ja pikaisesti kivijalkakaupassa, usein valmiin ostolistan kanssa eikä pysähdytä tekemään impulssiostoksia.

Jossain kaupassa voi paistopiste olla kaupan oma ja itse ylläpitämä, jossain ulkoistettu ja toimia shop-in-shop konseptilla. Näin ollen ei voi tehdä varsinaisia johtopäätöksiä ket-jutasolla, ainoastaan yleisellä tasolla. Sesonkivaihtelua paistopisteissä ei juurikaan ollut. Tuotteistuksessa nähdään kuitenkin isoja eroja, on sekä arvokkaampia että edullisempia omia merkkejä, jotkut eivät tuoneet merkkietoa ollenkaan esille. Myös kotimaisuutta priorisoitiin eri tavalla, jossain oli suurin osa tuontia ja jossain pelkästään lähileipomon tai paikan päällä leivottuja tuotteita. Jotkut myös kampanjoivat paistopistetuotteilla viikoittain, jotkut ei ikinä. Jollain oli myös kattava valikoima verkkokaupassa, jollain ei verkkokauppaa ollenkaan.

Kuvion 9 vasemmasta alakulmasta haetaan tuotteita jokapäiväisiin perustarpeisiin, liikeidea perustuu asioinnin nopeuteen ja hintaan, joka johtaa tylsään valikoimaan. Vasen puoli on kuitenkin hyvin tyhjä verrattuna oikeaan. Oikeasta yläkulmasta haetaan tuotteita viikonlopun ja juhlien herkutteluun. Oikeaan alakulmaan sijoittuvat ehkä myös potentiaaliset uudet toimijat, kuten Oda. Yläpuolella on myös huomattavasti enemmän yrityksiä kuin alapuolella. Voidaan siis päätellä, että suuri osa panostaa monipuoliseen valikoimaan ja laatuun, joka johtaa korkeaan hintatasoon. Yritys X ei kuitenkaan ole valmis tinkimään laadusta, joten siirtyminen toiseen ryhmään ei tässä tapauksessa ole vaihtoehto.



Kuvio 9. Strategisten ryhmien analyysi, yritys X:n positiointi markkinoilla (mukaillen yritys X ja Vuorinen 2013, 241).

5.2 Markkinatilanteen katsaus SWOT-analyysin avulla

Kuluttajien siirtyminen verkkokauppaan on iso haaste ja mahdollisuus, johon nopeasti pitäisi tarttua kilpailukyvyyn varmistamiseksi. Verkkokaupan kannattavuus on heikko, mutta kysyntään pitää vastata ja kyseisen tavararyhmän hyvä tuotto voisi nostaa verkkokaupan keskioستosta ja kokonaistuottoa. Yritys X:n voisi näin ollen toimia edelläkävijänä ja markkinajohtaja. SWOT-analyysi on esitelty tarkemmin kuviossa 10.

Kampanjoinnissa olisi myös paljon potentiaalia. Ulkomailla käytetään monessa tavararyhmässä nippukampanjoita, jolloin kuluttaja itse vapaasti saa yhdistää tuotteita johonkin määrättyyn hintaan. Yritys X:n kassajärjestelmä asettaa kuitenkin reunaehdot ja kyseisen kampanjamalli on siitä syystä osoittautunut haastavaksi.



Kuvio 10. Yritys X:n SWOT.

5.3 Nykytilanne asiakkaan näkökulmasta, kyselyn analysointi

Luvussa 3.3.1 esiteltiin kyselyn kysymykset ja taustat. Kyselyssä selvisi, että suurimmat syyt olla asioimatta paistopisteillä oli allergiat ja hinta. Ruokavalioon sopivat tuotteet, edullinen hinta, parempi ja vaihtelevampi valikoima ja valmiiksi pakatut tuotteet saivat

vastaajat asioimaan paistopisteellä useammin. Valikoimaan liittyen nousi avoimista kommenteista erityisen paljon toiveita hiivattomista leivistä. 56 % vastasivat asioivansa paistopisteellä yhtä paljon kuin aikaisemmin, 27 % vastasi asioivansa aiempaa useammin. Lisääntyneeseen asiointiin liittyi parempi ja tuoreempi valikoima. Asiointiaan vähentäneet viittasivat hygieenisiin syihin ja koronaan.

Suurin syy asiointiin oli leivän tuoreus, suolaiset irtotuotteet evääksi tai välipalaksi ja makeat irtotuotteet herkutteluna tai vierasvarana. 80 % vastaajista olivat kiinnostuneita tuotteiden alkuperästä. Esillepanovaihtoehdoista sai valmiiksi pakatut pussit eniten kannatusta ja koettiin, että käytössä oleva hintaryhmittely oli selkeä. 74 % vastasivat, että hintaryhmittely on tuttu, 91 % heistä kokivat, että se on selkeä toimintatapa. Parannusehdotukset olivat, että hinta olisi paremmin esillä, samanhintaiset tuotteet selkeämmin esillä tai jokaisella tuotteella oma hinta.

Avoimiin kysymyksiin saatiin paljon vastauksia ja ne antoivat paljon mielenkiintoista tietoa. Tiettyihin kysymyksiin suhtauduttiin kuitenkin analysointivaiheessa varauksella – esimerkiksi myyntiluvut viittaavat siihen, että asioidaan paistopisteellä vähemmän kuin aikaisemmin, vaikka vastaajat itse kokevat, että asiominen on lisääntynyt. Myös alkuperämaa on kaikille tärkeä asia ajatustasolla, mutta unohtuu helposti kaupan lattialla, kun tehdään varsinaiset päätökset. Kaikki vastaavat luonnollisesti, että edullisempi hintataso on hyvä asia, mutta ollaanko kuitenkaan valmiita tinkimään laadusta tai palvelusta, jotta tämä käytännössä olisi mahdollista? Kysymykset, jotka viittaavat siihen, ettei vastaaja tiedä tai tunnista jotain, kuten ”onko hintaryhmittely tuttu”, voivat myös johtaa siihen, että vastaaja ei halua myöntää, ettei jokin asia ole hänelle tuttu.

Kuluttajille suunnatun kyselyn lisäksi on yritys X itse tehnyt kauppoille suunnatun mielipidekyselyn elokuussa 2021. Siitä selviää, että entistä harvempi enää käyttää hintaryhmittelyä ja useat kaupat ovat siirtyneet kappale- tai kilohinnoitteluun. Näin on helpompaa seurata yksittäisten tuotteiden menekkiä ja hävikkiä. Koettiin myös, että hintaryhmittely rajoittaa valikoimaa, kuten että esimerkiksi ei voi pitää arvokkaampia tuotteita valikoimissa, koska arvokkain olemassa oleva hintaryhmä on 1,99. Ei myöskään ole mahdollisuutta hyödyntää erilaisia kalusteita, koska hintaryhmäkaluste on aika iso ja vaatii keskilattiatilaa, se ei mahdu pieneen kauppaan. Hintoihin reagoiminen ja niiden säätäminen kilpailutilanteen mukaan ei myöskään ole mahdollista tässä mallissa.

Kilohinnoittelu eli että asiakas itse punnitsee tuotteensa saa kiitosta siitä, että tämä toimii hyvin itsepalvelukassoilla. Sen sijaan tarvitaan henkilökunnan apua maksamiseen, jos on hintaryhmäpussit käytössä. Todettiin myös, että kappalemäärään liittyvät väärinkäytökset vähenevät.

5.4 Yritys X

5.4.1 Yritys X:n nykytilanne

Päivittäistavarakaupan strategia on asiakaslähtöisesti kasvattaa myyntiä ja kannattavuutta muuttuvassa markkinassa. Asiakaskokemus on strategian keskiössä ja asiakastiedon avulla haetaan sopivimmat tuotteet ja palvelut. Panostetaan erilaistaviin, laadukaisiin ja vastuullisiin valikoimiin. Asiointin pitää olla helppoa ja yksilöllistä, hintatasoa unohtamatta. Ympäristötietoisuus korostuu, vastuullisuuden vaade toiminnoille ja konsepteille voimistuu ja digitalisaatio vahvistuu, kuten myös hybridi- ja polarisoitunut kuluttaminen. Yrityksellä on paljon asiakasdataa, mutta ei vielä hyödynnä sitä täysin määrin, jotta siitä syntyisi kovin syvää asiakasymmärrystä. Tiedetään paljonko ja mitä myydään, mutta mitä kuluttajat kaipaavat, mikä puuttuu tämän hetken paistopisteistä?

Yritys X:n kaupat hyödyntävät kauppakohtaista liikeideaa ja voivat itse vaikuttaa valikoimaan, hinnoitteluun ja konseptiin. Organisaatio laatii suositusvalikoiman, mutta kauppa voi tämän lisäksi omatoimisesti esimerkiksi hyödyntää paikallisten leipomoiden tuotteita ja voi itse vaikuttaa kalusteen valintaan. Paistopisteen leivät ovat aina valmiiksi pakattuja pusseihin, kuten markkinoilla useimmiten, mutta kauppa voi itse valita pakkaavatko he irtotuotteet valmiiksi pusseihin vai tekeekö asiakas sen itse. Monella kaupalla on nykyään käsien desinfiointiaine paistopisteen lähellä, jotkut tarjoavat kertakäyttöisiä pihtejä tai käsineitä kuluttajille. Tässä vaiheessa tulee kuitenkin myös ympäristönäkökulma kuvioihin, yritys X ei halua kannustaa kertakäyttötuotteiden käyttöön. Myös hinnoittelun suhteen on paljon erilaisia malleja, leivillä on omat EAN-koodit painettuna pusseihin ja sitä kautta myös omat vähittäishinnat, mutta irtotuotteilla, kuten riisipiirakoilla ja munkeilla, voi olla kilo- tai kappalehintoja tai ”kaikki tästä kalusteesta x,xx eur/kpl”.

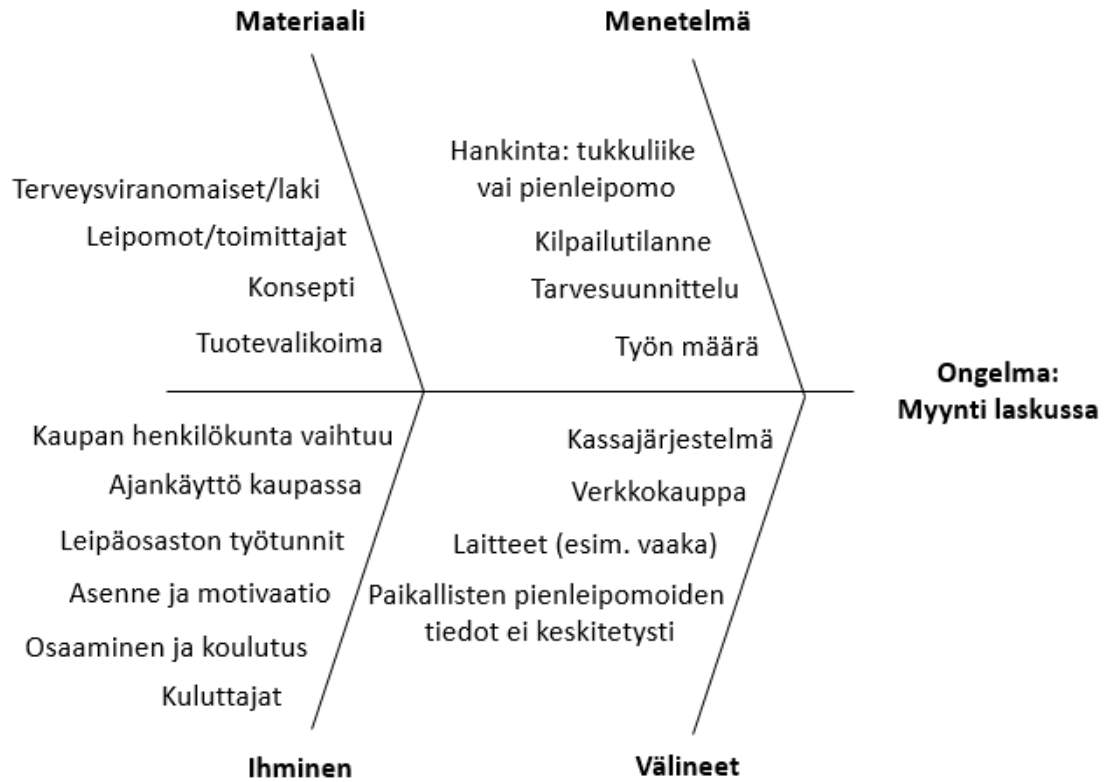
Yritys X:n markkinaosuus verkkokauppamyynnistä on melko korkea, mutta paistotuotteet puuttuvat silti usein valikoimasta, joten tässä olisi selvästi potentiaalia. Kauppa voi itse, kauppakohtaista liikeideaa huomioiden, päättää onko heillä verkkokauppa ja noste-

taanko siihen paistotuotteita vai ei. Todennäköisemmin nostetaan, jos kaupassa on ulkoistettu paistopiste, jolloin paistopistetoimija hoitaa verkkokaupan ylläpitoa. Haaste on, että leivän sulattamiseen, pellittämiseen, viilentämiseen ja pussittamiseen aamuisin menee tovi. Asiakastoimitusten aikaikkuna edellyttäisi tuotteiden paistamista aamuyöllä, jotta ne saataisiin toimitettua aamun verkkokauppatilausten mukana. Verkkokaupassa voi kuitenkin mainita, miten asian laita on, riski on tietenkin, ettei asiakas huomaa mainintaa ja tulee asiakaspettymyksiä. Kehitystä kivijalkamyymälässä ei luonnollisesti myöskään saa unohtaa.

Yritykset voivat Löytänä ja Kortesus mukaan strategian näkökulmasta keskittyä joko hintaan, tuotteisiin tai asiakaskokemukseen. Valinta voi olla hyvin tiedostettu ja suunnitelmallinen tai tiedostamaton ja sattumalta muotoutunut. (Löytänä & Kortesus 2011, 22-23.) Yritys X panostaa kahteen viimeiseen. Se keskittyy tuotekehitykseen ja pyrkivät kehittämään ylivoimaisia tuotteita, yritys X haluaa hinnoissa olla riittävän kilpailukykyinen, mutta ei markkinoiden halvin. Se pyrkii luomaan arvoa elämyksellisyydellä ja saavat sitä kautta kilpailuedun.

5.4.2 Yritys X:n kalanruotokaavio

Esille nousi paljon kohtia, joita etukäteen on päätetty olla käsittelemättä tässä työssä, kuten hankinta ja tietohallinto. Asioita, joihin tässä ajassa ja näillä resursseilla on järkevää panostaa, voivat olla kilpailutilanteen analysointi, kuluttajien mielipiteiden selvitys ja hyvän konseptin löytäminen, kuten kuviosta 11 käy ilmi.



Kuvio 11. Yritys X:n kalanruotokaavio (mukaiillen ASQ).

6 Kehitysehdotukset

Tässä luvussa seurataan hankkeen toteutusta ja kerrotaan tuloksista, joihin erilaisten menetelmien kautta on päästy. Etsitään, analysoidaan ja esitellään vastuksia tutkimuskysymyksiin ja esitetään kehitysideoita.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda ne kehitysehdotukset, joiden avulla parannetaan paistopisteiden kilpailuedut ja sitä kautta myyntiä saadaan kasvatettua. Mikä erottaa voittajat häviäjistä, nyt ja tulevaisuudessa? Mikä on suurin kilpailuetu ja millä perusteella kuluttaja valitsee missä hän asioi? Seuraavaksi käydään kohta kohdalta läpi erilaisia kehitysehdotuksia, jotka vievät paistopisteet kohti tätä tavoitetta.

6.1 Paistopisteiden sijainti ja toimivuus ja henkilökunnan osuus

Kuluttajan näkökulmasta ehdottaisin, että kaupan paistopisteiden paikka on ostosreitillä alussa ja eri kalusteissa kuin pienleipomoiden tai valmiiksi pakatut tuotteet. Olemassa olevat kalusteet ovat toimivia eli asiakas ottaa itse tuotteet pihdeillä vitriinissä olevasta

aukosta. Ylimääräiset luukut ja ovet hankaloittavat asioimista paistopisteellä, kun kässissä ehkä ennestään on ostokoreja ym. Se, että kaupat itse pussittavat isot leivät helpottaa asiakaan asiointia ja minimoi riskin, että kookas ja painava leipä tippuu lattialle.

Kaupan näkökulmasta on paistouunin sijoittelun oleellista jo myymäläpohjan suunnitteluvaiheessa. Uuni ei saa olla asiakkaiden tiellä, mutta heidän pitää kuitenkin nähdä, että sellainen on olemassa ja kaupassa paistetaan oikeasti. Sijoittelu palvelutuskan viereen tarkoittaa, että palvelutiskin henkilökunta ehtiessä myös voi paistaa leipää ja työtehokkuus nousee. Leipäosaston hoitaja voi myös olla kaupassa hyllyttämässä, eikä välttämättä kuule, kun uuni ilmoittaa, että paistoaika on saavutettu. Leipävitriinin oikea sijoittelu mahdollistaa myös sen, että sitä voi täyttää suoraan takatilasta eikä edestä, asiakkaiden keskellä. Kannattaisi ehkä enemmänkin tuoda esille, että täällä oikeasti on henkilö, joka äsken on paistanut leivät ja huolehtii siitä, että valikoima pysyy tuoreena koko päivän. Tällaisen palvelutilanteen mahdollistaminen voi johtaa hyvään asiakaskokemukseen ja voi kassatapahtuman lisäksi olla ainoa kontakti kaupan henkilökuntaan. Positiivinen palvelutilanne on hyvä tapa erilaistua.

6.2 Verkkokauppa

Myös verkkokaupan kehittäminen olisi oleellista tulevaisuuden kannalta, kaupoilta jää tällä hetkellä isot myyntieurot ja tuotot saamatta, kun paistoleivän rooli verkkokaupassa on pieni. Kuluttajaa voi myös varovasti ohjata haluttuun suuntaan eli kohti kaupan kannalta tuottavampia vaihtoehtoja. Paistopistet tuotteet ovat harvoin asiakkaan ostoslistalla, eikä vastapaistetun leivän tuoksulla voi houkuttaa impulssiostoksiin verkkokaupassa, mutta voidaan nostaa ”muistithan nämä” ja sesonkituotteet paremmin esille esim. bantereiden avulla. Tuoreet croissantit maistuvat varmasti isänpäiväbrunssilla ja pieni muistutus laskiaispullista on kohdillaan hiihtoloman tienolla. Kaupoille jää vastuu ylläpitää tuotteet verkkokauppaan, koska kauppakohtaiset erot ovat isoja ja valikoima vaihtelee kaupoin. Kauppoja pitää ehkä motivoida tässä asiassa ja keskitetysti tarjota apua ja neuvontaa.

6.3 Hinnoittelutapa

Kilohinnoittelu tuntuu asiakkaan näkökulmasta haastavalta, on hankalaa hahmottaa paljonko tuote käytännössä tulee maksamaan. Hintaryhmittely tuntuu selkeältä, mutta ei toimi itsepalvelukassoilla. Tuotekohtainen hinnoittelu ei onnistu, koska kauppa haluaa

pitää laajan valikoiman eikä kassalistojen ylläpitäminen ole mahdollista, jos valikoima vaihtuu päivittäin. Kappalehinta on siis tällä hetkellä ainoa järkevä malli.

Oikean hinnoittelutavan löytäminen mahdollistaa asiakkaiden sujuvan asioinnin ja maksamisen toimivuuden takaaminen kassalla, olipa se sitten itsepalvelu vai ei. Hintaryhmitely rajaa pois arvokkaammat tuotteet, koska arvokkain hintaryhmä on 1,99 eur/kpl. Se ei myöskään anna tuotekohtaista dataa myynnistä ja hävikistä. Tuotekohtainen hinnoittelu ei nykyisellä laajalla valikoimalla ja kassajärjestelmällä onnistu, mutta sekä kilo- että kappalehinnoittelu onnistuu hyvin, vaaka löytyy jo ennestään useimmista kaupoista eikä se ole kovin kallis investointi. Maailmalla käytetään jatkuvia nippukampanjamalleja, niitä olisi mahdollista käyttää Suomessakin, keskiostosten korottamiseksi, koska varsinkin irtotuotteet ovat hyvin edullisia.

6.4 Valikoima

Kuluttajille suunnatussa kyselyssä ilmeni, että allergia oli yksi isoimmista esteistä ostaa paistopistetuotteita. Tähän ongelmaan ei löydy helppoa ratkaisua, kontaminaatoriski on aina olemassa, kun paistetaan samassa uunissa ja myydään samasta kalusteesta. Ratkaisu voisi olla yksittäispakatut tuotteet, joita paistetaan omassa pakkauksessa. Menekki olisi kuitenkin luultavasti pientä ja hävikin osuus iso, koska on mahdotonta ennakoida, milloin näitä tuotteita tarvitseva kuluttaja tulee kauppaan.

Voi sen sijaan rakentaa valikoimat oman kaupan asiakaskunnan tarpeisiin perustuen, voidaan nostaa pienleipomoiden tuotteet päärooliin tai panostaa enemmän hintatiedotettuihin perustuotteisiin, jos kuluttajat arvostavat niitä enemmän. Uusi hinnoittelutapa, jota on esitelty edellisessä luvussa, mahdollistaa sen, että voidaan ottaa arvokkaampia irtotuotteita myyntiin, kun ylin mahdollinen hintapiste ei enää ole 1,99 eur/kpl. Pitää myös olla rohkeutta säännöllisesti vaihtaa tuotteistusta, kuluttajat kaipaavat hyvän perusvalikoiman lisäksi jatkuvasti uusia makuelämyksiä. Ei myöskään pidä unohtaa sesonkeja ja vuodenaikavaihteluja, kesällä tarvitaan helppoja piknik-eväitä, talvella maistuu tuhdimmat herkut. Kampanjat mahdollistaisivat erätuotteiden ottamisen valikoimaan.

6.5 Erilaistaminen

Yritys X haluaa panostaa tuotteeseen ja asiakaskokemukseen, eikä niinkään hintaan. Tämän hetken tilanteen kuvaus kaupoissa osoitti kuitenkin, että paistopisteet ovat suhteellisen samannäköisiä asiakkaan silmissä, eikä ydinkilpailijoiden valikoimissa ollut suuria eroja. Pienessä kaupassa täytyy kuitenkin aina pitää myyvimmat tuotteet esillä, eikä juurikaan jää tilaa erilaistua tuotteiden avulla. Suosituimmat tuotteet ovat melko hintatiedostettuja, erilaistava valikoima ei niinkään. Asiakaskokemukseen voisi kuitenkin panostaa ja erilaistua, ehkä nykyisten kalusteiden luonnonläheisen värimaailman tilalla voisi olla vähän räikeämmät värit, jotka inspiroivat ja houkuttelevat tutustumaan valikoimaan tarkemmin. Esillepanon viereen voisi tuoda lisämyyntituotteita, esim. croissantien kylkeen sopisi hillo ja reseptiikkaa siitä, miten itse voi parannella tai koristella paistotuotteita kotona. Esillepano voisi myös olla elämys ja vedota tunteisiin, jouluna voisi koko kaluste olla joulumaisema, johon kuuluu jouluvaloja, talvisia taustakuvia ja tonttuja, hygieniaspekti luonnollisesti edellä. Näin voisi kauppa tarjota odotuksia ylittäviä asiakaskokemuksia. Tyytyväinen asiakas asioi mielellään jatkossakin samassa kaupassa ja houkuttelee mukaansa uusia asiakkaita.

Kilpailijat voivat helposti kopioida uusia tuoteinnovaatioita, eikä niitä juurikaan tulekaan paistopisteen. Kilpailijoiden on kuitenkin hankala kopioida pehmeitä arvoja ja niistä syntyykin erinomainen kilpailuetu, kuten kyläyhteisöön kuuluminen tai isänmaallisuus. Kotimaisten tuotteiden tai kauppiaan esilletuominen voi tuoda ilahduttavaa ja aihe nousikin tärkeäksi kuluttajakyselyssä. Kauppias on usein pienimmillä paikkakunnilla kylän sielu ja koetaan että hän on vastuullinen yrittäjä. Viikoittainen ”Kauppiaan suosittelu” voi näin ollen olla hyvä myyntiargumentti. Tämä on osa ilmiön ja tarinan luomista.

Analyytikon ja osastonhoitajan keskitetty, syvempi kauppakohtainen asiakasanalysointi voisi olla hintansa arvoinen investointi, jotta kauppa tietää ketkä kaupassa käy ja mitä kyseinen kuluttajakunta hakee. Pitää kuitenkin muistaa, että on olemassa tiedostamattomia tarpeita, eikä kuluttaja aina tiedä itsekään mitä hän hakee, siksi on kaupan tehtävä luoda elämyksiä ja tarjota yllätyksiä ja vaihtelevaa valikoimaa. Osa ostoksista ovat rutiiinomaisia, eikä muuttumassa miksiäkään, mutta esimerkiksi innottomat ja välinpitämättömät kuluttajat tarvitsevat inspiraatiota ja houkutuksia. Ostovisio voi muuttua matkan varrella, asiakas ajattelee ehkä ostavansa pienen riisipiirakan, mutta ottaakin herkullisen

näköisen pizzan, kun sellaisia kerran oli tarjolla. Kiireinen lounasasiakas tarvitsee ja arvostaa erilaista valikoimaa kuin eläkeläinen, joka rauhassa haluaa miettiä mitä hän tänään ottaa iltapäiväkahvinsa kanssa.

6.6 Koulutukset

Yritys X voi lähinnä neuvoa ja suositella eikä pakottaa kauppvoja toteuttamaan asioita tietyllä tavalla, joten aina ei päästä kiinni mahdollisiin epäkohtiin. Keskitetyt koulutukset ovat tämän takia avainasemassa ja johtaisivat esimerkiksi parempaan paistotulokseen, nähtiin nyt paljon raakoja tai ylipaistettuja tuotteita hyllyssä. Epäonnistuneesti paistetun tuotteen poisheittäminen ei tietenkään houkuttele, mutta esim. uunissa mustaksi palanut tuote ei lisää kaupan tuoreusmielikuvaa, eikä viesti laadusta. Koko kaupan henkilökunnan kouluttaminen kannattaisi myös, jotta kaikilla on valmiudet hoitaa paistopistettä eikä se ainoastaan jäisi leipäosastonhoitajan vastuulle. Pieni roolileikki kaupan sisällä voisi myös herättää uusia näkökulmia, jos osastonhoitajat vierailisivat ”asiakkaana” toisensa osastolla ja miettivät miltä se näyttää asiakkaan silmissä. Onko esillepano houkutteleva, paistoväri sopiva entä hinnoittelu selkeä? Alan ammattilainen tietää kuitenkin mihin itse voi vaikuttaa ja paljonko vaivaa se vaatii, hän osaa myös kiinnittää huomiota oikeisiin asioihin, mutta sokeutuu omalla osastollaan ajan myötä helposti omalle tekemiselle.

On kuitenkin hyvä, että kauppa itse saa vaikuttaa siihen missä paistopiste ja uuni fyysisesti sijaitsee kaupassa. Kaupan vastuulla on myös edelleen oikean kalusteen valitseminen, vaikka siihen halutessa saa neuvoja ja suosituksia. Tuotteistus jatkuu kuten ennenkin, mutta uusi hinnoittelutapa tuo helpotusta arvokkaampien tuotteiden lisäämiseen valikoimaan. Päätettiin yrittää vaikuttaa moneen asiaan, kuten paistoväriin, koulutuksien kautta.

Päätettiin yhdessä yritys X:n kanssa sekä asiakkaiden asioimisen, että kaupan toimintojen helpottamiseksi poistaa hintaryhmittelyt ja siirtyä kappalehinnoitteluun syksyllä 2022. Tehtiin päätös sen perusteella, että hintaryhmien käyttöaste kaupoissa oli laskenut ja on edelleen laskemassa. Tämä tarkoittaa, että voidaan reagoida paremmin ja nopeammin markkinahintoihin jatkossa ja lisätä erihintaisia tuotteita valikoimiin. Jokaisen tuotteen kohdalla on hintalappu, jossa lukee kappalehinta ja tuotekohtainen koodi. Kuluttaja saa painamalla kappalemäärä x tuotteen koodi vaa’alla tarran pussiin, joka toimii sekä kas-

salla että itsepalvelukassalla. Riski on tietenkin olemassa, että asiakas tahallaan tai vahingossa painaa väärää kappalemäärää. Uusi menetelmä vaatii myös, että kuluttajia opastetaan uuteen toimintatapaan. Näin voi kauppa seurata tuotekohtaista menekkiä ja hävikkiä. Kehittämiskohteita jatkoa varten avataan luvussa 8.

7 Tutkimuksen luotettavuus ja mittarit

Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, mm. triangulaation avulla ja katsotaan, toteutuivatko etukäteen asetetut mittarit.

7.1 Luotettavuus

Kaikkien tutkimusten pitää olla uskottavia, oikeita ja luotettavia. Tieteen luotettavuuskäsitteet ovat reabiliteetti eli tutkimustulosten pysyvyys ja validiteetti eli oikeiden asioiden tutkiminen. Huomioidaan luotettavuus jo suunnitteluvaiheessa, mietitään mitä voi mennä pieleen ja miten riskeihin voi varautua. Tarpeeksi tarkka dokumentaatio eli että kaikki valinnat on kirjoitettu ylös ja niille löytyy, perustelut on yksi edellytys. Tällä pyritään jäljitettävyyteen eli että myös ulkopuolinen lukija voi todeta oikeellisuuden ja aukottomuuden. Jälkikäteen muistinvarainen tapahtumien kirjaaminen ei vastaa alkuperäistä tilannetta ja heikentää työn uskottavuutta. Toinen mittari on siirrettävyys eli että se, joka halua soveltaa tuloksia vastaavassa tilanteessa, voi näin tehdä. Saturaatio- eli kyllääntymispisteeseen pitää myös päästä, jolloin uusi aineisto ei enää tuota uutta tietoa. (Kananen 2012, 161 - 165, 175; Kananen 2017, 75.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen kuuluu luotettavuus, siirrettävyys, riippuvuus ja vahvistettavuus. Ihminen ei aina toimi samalla tavalla, joten näin toteaminen on haastavaa, jolloin rationaalisuus ja sattuma vaikuttavat lopputulokseen. Ihmisillä on tunteita ja ajatuksia, ja voi muuttaa käytöstään ilman syytä. Luotettavuutta ei voi parantaa jälkikäteen. (Kananen 2012, 172.)

Triangulaatio käytetään tutkimustulosten monitahoisuuden varmistamiseksi, luotettavuuden lisäämiskeinona ja ilmiön ymmärryksen avartamiseksi. Triangulaatio on tutkimusstrategia, jossa tutkittavaa ilmiötä tutkitaan neljällä eri menetelmällä, joiden avulla tutkija ei voi sitoutua pelkästään yhteen näkökulmaan vaan hän voi ylittää henkilökohtaiset ennakkoluulonsa. Triangulaatiot ovat tutkija-, aineisto-, menetelmä- ja teoriatriangulaatio.

Ilmiötä lähestytään monelta suunnalta ja pyritään saamaan vastausta samalle tutkimustulokselle. Riski on eri menetelmien ristiriitaisuus, joka voi johtua esim. virhetulkinnasta. Esimerkiksi sekä kvalitatiivisten että kvantitatiivisten menetelmien käyttö lisää virhemahdollisuuksia. (Kananen 2011, 124 - 126.)

Tässä tutkimuksessa on käytetty monitriangulaatiota, joka tarkoittaa, että käytetään vähintään kahta eri päätriangulaatiota. Yhdistettiin kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset menetelmät, ja niiden sisältä monta eri menetelmää. Näin varmistettiin, että saatiin puuttuvat tiedot, jos joku menetelmä jättää aukkojen tiedonkeruuseen tai jossain menetelmässä on systemaattinen virhe. Tämä toi myös vahvistusta tutkimustuloksiin. Menetelmien valinta on perusteltu hyvin. Tutkittiin monipuolisesti erilaisia aineistoja, tuloksia tukevia todisteita hankittiin siis useasta lähteestä. Eri lähteestä saadut tulokset tukivat toisiaan. Tutkimusongelma, analyysimenetelmä ja mittarit ovat määritetty, tavoite on myös selkeä ja dokumentaatio on tehty huolellisesti ja välittömästi ja paikan päällä, eikä jälkikäteen muistinvaraisesti. Opinnäytetyö on ollut merkittävä yritys X:lle.

Reabiliteettiin on koronatilanne voinut vaikuttaa, voi olla, että sekä kaupat että kuluttajat olisivat suhtautuneet asioihin eri tavalla ennen koronaa ja vastaavaan mielitilaan palaataan mahdollisesti vielä pandemia jälkeen. Triangulaatio ei kuitenkaan antanut osviittaa ristiriitaisista tiedoista ja koettiin, että päästiin saturaatiopisteeseen kuluttajakyselyn suhteen.

7.2 Tutkimusmenetelmien arviointia ja tavoitteiden saavuttaminen

SWOT-analyysi, kalanruotokaavio, strategisten ryhmien analyysi ja benchmarking antoivat hyvän pohjan opinnäytetyölle ja kyselyn tekemiseen. Varsinainen kysely oli kuitenkin se työväline, joka parhaiten antoi kuvan asiakkaiden käyttäytymisestä. Kauppojen mielipiteet toi parhaiten esille yritys X:n ennestään tehty kysely. Kyselyssä käytetyt kysymykset olivat kaikille samat, yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä, eikä kysely ollut liian pitkä. Alussa kerrottiin avoimesti mistä on kyse, ja mikä on kyselyn tarkoitus ja tavoite. Kyselyä oli myös mahdollistaa keskeyttää milloin tahansa, jolloin siihen mennessä annetut vastaukset katoaisivat. Vastaajat olivat yllättävän innokkaita auttamaan, vastaamaan ja kirjoittamaan avointa palautetta. Jäi kuitenkin sellainen tunne kyselystä, ettei vastaaja välttämättä ole miettinyt asiaa loppuun asti, haluaa lähinnä miellyttää kysyjää tai ei oikein tiedä mistä puhutaan. Tämän välttämiseksi olisi ollut mielenkiintoista käydä eri kaupoissa

vastanneiden kanssa ja kysyä kysymykset paikan päällä, kuten oikeassa ostotilanteessa. Haastattelun aikana olisi ehkä tullut enemmän spontaanisia reaktioita ja rehellisempää palautetta.

Tutkimus toteutettiin opinnäytetyön tekijän ja yritys X:n tiiviissä yhteistyössä. Opinnäytetyöstä on pyritty sulkemaan pois omat näkemykset ja ennakkoluulot, jotta tulokset olisivat mahdollisimman puolueettomia ja luotettavia eivätkä ohjaa työtä. Tuli vastaan paljon ennalta arvattavaa tietoa matkan varrella, mutta myös paljon yllättäviä vastauksia, johon kuitenkin suhtauduttiin yhtä suurella painoarvolla, suosimatta tai jättämättä mitään pois. Työssä on pyritty noudattamaan huolellisuutta ja tarkkuutta suunnitteluvaiheessa, tutkimuksen aikana ja raportoinnissa. Aineistoa kerättiin vuoden 2021 aikana, pitkä aikaväli osoittautui koronatilanteessa hyväksi ratkaisuksi, koska osa aineiston hankkiminen ei olisi ollut mahdollista rajoitusten ollessa tiukimmillaan.

7.3 Mittarit

Opinnäytetyön mittarit olivat seuraavat:

Onko saatu luotua kehitysehdotuksia? Tämä mittari toteutui. Kehitysehdotuksia on tehty sekä kivijalkakaupan rakenteen että verkkokaupan suhteen. Erilaisia ratkaisuja on pohdittu varsinkin valikoimaan ja hinnoitteluun liittyen, ja on pohdittu millä tavalla voi esim. erilaistua kilpailijoista.

Onko ketjujen ja kauppiaiden suunnitteluryhmän mielestä kehitysehdotukset relevantteja ja suunta selkeä? Tämä mittari toteutui. Sekä ketjut että suunnitteluryhmät olivat loppupalaverissa tyytyväisiä tähän jatkosuunnitelmaan ja koettiin, että yksi muutos kerralla on sopiva vauhti, ei vielä kiirehditä muiden mahdollisten muutosten kanssa.

8 Johtopäätökset

Lopuksi vedetään opinnäytetyö yhteen, tehdään johtopäätöksiä ja arvioidaan tulokset. Esitetään ideoita jatkokehitykseen yritys X:lle.

Uusi hinnoittelutapa jota esiteltiin opinnäytetyön kehitysehdotuksissa, on iso muutos, hieno saavutus ja ehdottomasti askel oikeaan suuntaan. Voidaan parhaiten vaikuttaa

muihin tekijöihin kouluttamalla kauppojen henkilökuntaa. Toimintamalli on siis uudistunut, vaikka paljon vielä olisi tehtävissä. Kaikki osapuolet saivat myös paljon uutta tietoa ja ideoita jatkokehitystä varten. Opinnäytetyö herätti myös paljon mielenkiintoa, pohdintaa ja keskustelua. Opinnäytetyö onnistui kokonaisuudessaan hyvin ja antaa paljon mahdollisuuksia jatkotutkimukselle ja -kehitykselle.

Tästä opinnäytetyöstä jätettiin pois tietohallinto ja hankinta, mutta näiden osa-alueiden tutkiminen ja osallistaminen jatkotutkimukseen olisi kiinnostava aihe. Rajattiin nyt pois kassajärjestelmän tuomat haasteet ja mahdollisuudet, mutta kun tekniikka kehittyy, niin olisi mielenkiintoista rakentaa aivan uuden konseptin ja hinnoittelutavan. Jos leipäosaston hoitaja saisi syötettyä päivän valikoima kassajärjestelmään niin voisi asiakas laittaa haluamansa tuotteet pussiin ja kassalla ilmoittaa paljonko hän on ottanut mitäkin. Tämä toimisi myös itsepalvelukassalla. Näin ollen voisi kaupan valikoima vaihtua päivittäin. Tämä vaatii kuitenkin, ettei samana päivänä ole esillä kovin samannäköisiä tuotteita, jotta tuotteen valitseminen kassalla varmasti onnistuu.

Kotimaisuusaste on yksi yritys X:n kilpailueduista ja sitä pitäisikin nostaa esille enemmän, se voisi tapahtua markkinoinnin kautta, mutta sitä voisi myös nostaa esille kauppoissa esim. myymälämateriaalin avulla.

Myös verkkokaupan kehittäminen on tulevaisuus, varsinkin kun potentiaaliset kilpailijat kuten Oda tulee markkinoille. Se, että kuluttaja ennen kaupparessia voi tilata haluamansa leipää esim. rusinoilla ja siemenillä tai allergiaa huomioiden voi olla tulevaisuus. Räätelöity leipä on sitten uunituore, kun asiakas saapuu kauppaan. Kaupan tilausvalikoima voi myös olla hyvin laaja, esim. valmistujaisiin voi vähän pidemmällä toimitusajalla tilata isompiakin kakkuja lähileipomolta. Asiakkaat eivät hetkessä opi uutta, mutta ollaan muutenkin menossa mukavuudenhaluisempaan suuntaan, jossa vaaditaan muutakin kuin ydinpalveluita.

Myös oman oppimisprosessin kannalta oli tämä opinnäytetyö hyödyllinen, alussa tuntui kokonaisuuden hallitseminen ja työn organisointi ja priorisointi haastavalta, mutta tilanne selkeytyi ajan kuluessa ja löydettiin yllättävän monta kehityskohtaa ja uutta näkökulmaa. Yksi onnistumisen avaintekijöistä oli aika – opinnäytetyö toteutettiin pitkin vuotta 2021.

Lähteet

American Society of Quality. The seven basic quality tools for process improvement. <https://asq.org/quality-resources/seven-basic-quality-tools>. Luettu 28.3.2021.

Bergström, Seija ja Leppänen, Arja. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita, Helsinki.

Broström, Nina & Palmgren, Kristiina & Väkiparta, Satu. 2016. Luksus suomalainen kilpailuetuna. Alma Talent, Helsinki.

Curedale, Robert. 2018. Service Design, Process and Methods. Design Community College, California.

Heinimäki, Heikki. 2006. Kaupan toimintaympäristö. WSOY Oppimateriaalit, Helsinki.

Hilliaho, Lauri & Puolitaival Johanna. 2015. Ilmiön kaava. Talentum Media, Helsinki.

Hiltunen, Elina. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa. Trendit ja ilmiöt. Docendo, Jyväskylä.

Kamensky, Mika. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum, Helsinki.

Kananen, Jorma. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 118. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kananen, Jorma. 2017. Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 232. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kestilä, Ville. 2008. RETAIL – Kaupan työt ja toiminta. Edita Publishing, Helsinki.

Koivisto, Mikko. 2011. Palvelumuotoilun peruskäsitteet. Teoksessa Miettinen, Satu (toim.) Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiainfo Teknova, Helsinki.

Laine, Kalle. 2015. Myynti on rikki. B-to-B-myyntin uusi aika. Talentum Pro, Helsinki.

Löytänä, Janne & Korteso, Katleena. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum, Helsinki, sivut 43-55.

Moritz, Stefan. 2005. Service Design – A practical access to an evolving field. International School of Design, Köln.

Ojasalo, Katri, Moilanen, Teemu ja Ritalahti, Jarmo. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Sanoma Pro, Helsinki.

Tuulaniemi, Juha. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum, Hämeenlinna.

Valvio, Timo. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Vuorinen, Tero. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Talentum, Helsinki.

Yritys X. 2021. Kaupoille suunnattu mielipidekysely. Helsinki.

Liite 1

Asiakastyytyväisyyskyselyn kysymykset

Yrityksen X tiedot ovat korvattu kirjaimilla "xxx".

Missä kaupassa asioit useimmiten?

- 1 = xxx
- 2 = xxx
- 3 = xxx
- 4 = Jokin muu kauppa

Oletko ostanut paistopistetuotteita viimeisen kahden vuoden aikana?

- 1 = Kyllä
- 2 = En

Oletko kiinnostunut paistopistetuotteiden alkuperästä?

- 1 = Kyllä
- 2 = Ei

Mikä kuvaa parhaiten tottumustasi ostaa leipää?

- 1 = Ostan leipää samana päivänä syötäväksi
- 2 = Ostan leipää parin päivän tarpeeseen
- 3 = Ostan leipää pidemmän ajan tarpeeseen
- 4 = En osta leipää lainkaan

Vastasit, ettet ole ostanut paistopisteen tuotteita viimeisen kahden vuoden aikana, kertoisitko miksi? Voit valita useamman vaihtoehdon seuraavista

- En osta lainkaan leipää tai leivonnaisia
- 1 = En osta lainkaan leipää tai leivonnaisia
- 2 = Kaupassa ei ole paistopistettä
- 3 = Paistopisteen tuotteet ovat loppu
- 4 = Paistopisteellä ei ole minua kiinnostavia tuotteita
- 5 = Tuotteiden hintataso ei sovi minulle
- 6 = Tuotteiden hinnoittelu on sekavaa, enkä siksi halua ostaa niitä
- 7 = Hygienia arveluttaa
- 8 = Minulla on ruoka-aineallergia tai -rajoite
- 9 = Muu syy, mikä

Onko paistopistetuotteiden ostamisesi muuttunut viimeisen vuoden aikana?

- 1 = Lisääntynyt
- 2 = Vähentynyt
- 3 = Pysynyt ennallaan

Minkä seuraavista esillepanoista koet miellyttävimmäksi käyttä?



Vastasit, että olet vähentänyt paistopistetuotteiden ostamista viimeisen vuoden aikana, kertoisitko miksi? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- 1 = En osta lainkaan leipää tai leivonnaisia
- 2 = Kaupassa ei ole paistopistettä
- 3 = Paistopisteen tuotteet ovat loppu
- 4 = Paistopisteellä ei ole minua kiinnostavia tuotteita
- 5 = Tuotteiden hintataso ei sovi minulle
- 6 = Tuotteiden hinnoittelu on sekavaa, enkä siksi halua ostaa niitä
- 7 = Hygienia arveluttaa
- 8 = Minulla on ruoka-aineallergia tai -rajoite
- 9 = Muu syy, mikä

Jos ostat paistopisteen leipiä tai sämpylöitä, mitkä seuraavista väitteistä kuvaavat tottumustasi? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- 1 = Haluan taatusti tuoretta leipää
- 2 = Ostan parempaa leipää arjen hemmotteluun
- 3 = Ostan parempaa leipää viikonloppua varten
- 4 = Teen heräteostoksen tuotteen tuoksun tai herkullisen ulkonäön houkuttelemana
- 5 = Teen heräteostoksen houkuttelevan esillepanon takia
- 6 = Koska tuotetta saa vain paistopisteestä
- 7 = Saan ostettua juuri haluamani määrän tuotteita
- 8 = Muu syy, mikä

Jos ostat paistopisteen suolaisia tuotteita (esimerkiksi, riisipiirakoita, croissantteja tai pasteijoita), mitkä seuraavista väitteistä kuvaavat tottumustasi? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- 1 = Ostan välipalaksi tai evääksi
- 2 = Ostan lounaaksi tai muuksi ateriaksi
- 3 = Ostan herkutteluun tai vierasvaraksi
- 4 = Teen heräteostoksen tuotteen tuoksun tai herkullisen ulkonäön houkuttelemana
- 5 = Teen heräteostoksen houkuttelevan esillepanon takia
- 6 = Haluan ostaa tiettyä paistopisteen tuotetta
- 7 = Saan ostettua juuri haluamani määrän tuotteita
- 8 = Muu syy, mikä

Jos ostat paistopisteen makeita tuotteita (esimerkiksi pulla, viineri tai munkki), mitkä seuraavista väitteistä kuvaavat tottumustasi? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- 1 = Ostan välipalaksi tai evääksi
- 2 = Ostan lounaaksi tai muuksi ateriaksi
- 3 = Ostan herkutteluun tai vierasvaraksi
- 4 = Teen heräteostoksen tuotteen tuoksun tai herkullisen ulkonäön houkuttelemana
- 5 = Teen heräteostoksen houkuttelevan esillepanon takia
- 6 = Haluan ostaa tiettyä paistopisteen tuotetta
- 7 = Saan ostettua juuri haluamani määrän tuotteita
- 8 = Muu syy, mikä

Jos sinulla oli tapana ostaa paistopisteen leipiä tai sämpylöitä yli vuosi sitten, mitkä seuraavista väitteistä kuvaavat tottumustasi? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- 1 = Haluan taatusti tuoretta leipää
- 2 = Ostan parempaa leipää arjen hemmotteluun
- 3 = Ostan parempaa leipää viikonloppua varten
- 4 = Teen heräteostoksen tuotteen tuoksun tai herkullisen ulkonäön houkuttelemana
- 5 = Teen heräteostoksen houkuttelevan esillepanon takia
- 6 = Koska tuotetta saa vain paistopisteestä
- 7 = Saan ostettua juuri haluamani määrän tuotteita
- 8 = Muu syy, mikä

Jos sinulla oli tapana ostaa paistopisteen suolaisia tuotteita yli vuosi sitten (esimerkiksi, riisipiirakoita, croissantteja tai pasteijoita), mitkä seuraavista väitteistä kuvaavat tottumustasi? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- 1 = Ostan välipalaksi tai evääksi
- 2 = Ostan lounaaksi tai muuksi ateriaksi
- 3 = Ostan herkutteluun tai vierasvaraksi
- 4 = Teen heräteostoksen tuotteen tuoksun tai herkullisen ulkonäön houkuttelemana
- 5 = Teen heräteostoksen houkuttelevan esillepanon takia
- 6 = Haluan ostaa tiettyä paistopisteen tuotetta
- 7 = Saan ostettua juuri haluamani määrän tuotteita
- 8 = Muu syy, mikä

Jos sinulla oli tapana ostaa paistopisteen makeita tuotteita yli vuosi sitten (esimerkiksi pulla, viineri tai munkki), mitkä seuraavista väitteistä kuvaavat tottumustasi? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- 1 = Ostan välipalaksi tai evääksi
- 2 = Ostan lounaaksi tai muuksi ateriaksi
- 3 = Ostan herkutteluun tai vierasvaraksi
- 4 = Teen heräteostoksen tuotteen tuoksun tai herkullisen ulkonäön houkuttelemana
- 5 = Teen heräteostoksen houkuttelevan esillepanon takia
- 6 = Haluan ostaa tiettyä paistopisteen tuotetta
- 7 = Saan ostettua juuri haluamani määrän tuotteita
- 8 = Muu syy, mikä

Onko paistopisteen hintaryhmittely sinulle tuttu?

- 1 = Kyllä
- 2 = En

Vastasi, ettei hintaryhmittelymalli ole mielestäsi selkeä. Mikä voisi olla mielestäsi paremmin?

Mikä saisi sinut asioimaan paistopisteellä useammin?

Vastasi, että hintaryhmittelymalli on sinulle tuttu, onko toimintatapa mielestäsi selkeä?

- 1 = Kyllä
- 2 = En

Paistopisteen hintaryhmittelyllä tarkoitetaan sitä, että tuotteilla on kappalehinta, joka ilmoitetaan kyltissä. Kyltti ja tuotteiden pakkaamiseen käytettävä pussi ovat värikoodattuja. Vaikuttaako toimintatapa mielestäsi selkeältä?

- 1 = Kyllä
- 2 = En

