

**Karita Pietikäinen**

**KAUPPOJEN AUKIOLOAIKOJEN VAPAUTUMISEN VAIKUTUKSET  
LIKENNEMYYMÄLÄÄN**

**Lähi-ABC Haapajärvi**

**Opinnäytetyö  
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2018**

**TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ**

<b>Centria-ammattikorkeakoulu</b>	<b>Aika</b> 2018	<b>Tekijä/tekijät</b> Karita Pietikäinen
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous		
<b>Työn nimi</b> Kauppojen aukioloaikojen vapautumisen vaikutukset liikennemyymälään: Lähi-ABC Haapajärvi		
<b>Työn ohjaaja</b> Janne Peltoniemi		<b>Sivumäärä</b> 26
<b>Työelämäohjaaja</b>		
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia aukioloaikojen vapautumista ja ennen kaikkea sen vaikutusta liikennemyymälän toimintaan. Kohdeyrityksenä oli Haapajärven Lähi-ABC ja kuinka aukioloaikojen vapautuminen on yrityksessä näkynyt.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, onko aukioloaikojen vapautumisella ollut vaikutusta, minkä verran ja minä päivinä. Opinnäytetyö toteutettiin tekemällä myyntiin liittyvä teoriaosuus asiakaspalvelusta, markkinoinnista, aukioloajoista sekä vähittäis- ja päivittäistavarakaupasta. Sen lisäksi vertailtiin ABC:ltä saatuja lukuja. Julkisesta versiosta on poistettu salassa pidettävä osio.</p> <p>Opinnäytetyössä selvisi, että muutos on ollut suuri varsinkin viikonloppuiltojen ja pyhäpäivien kohdalla. Arkimyyynnissä ei ollut tapahtunut eroja. Pyhäpäivien rooli on muuttunut, ja tämä vaatii liikennemyymälöiltä sopeutumista. Kokonaistilanne ABC:llä oli kuitenkin hyvä myös muutoksen jälkeen.</p>		
<b>Asiasanat</b> Aukioloajat, aukiolon vapautuminen, asiakaskeskeisyys, markkinointi, päivittäistavarakauppa		

**ABSTRACT**

<b>Centria University of Applied Sciences</b>	<b>Date</b> 2018	<b>Author</b> Karita Pietikäinen
<b>Degree programme</b> Business Administration		
<b>Name of thesis</b> THE IMPACTS OF THE DEREGULATION OF SHOPS' OPENING HOURS ON SERVICE STATION STORES. Case Lähi-ABC Haapajärvi		
<b>Instructor</b> Janne Peltoniemi		<b>Pages</b> 26
<b>Supervisor</b>		
<p>The purpose of this thesis was to research the effect of releasing the opening hours in the field of trade, and how it has affected the company's operations.</p> <p>The aim of the thesis was to compare if new opening hours had affected business, how much and on which days. This thesis includes theoretical parts of customer service, marketing, opening hours and retail. On top of this the sales figures of ABC were compared.</p> <p>The research showed that the change has been great. The biggest effect was on weekends and holidays and not so much on weekdays. The role of holidays has changed which will require actions from service station stores. The overall situation in the Lähi-ABC Haapajärvi was good even after the alterations.</p>		

<p><b>Key words</b> Customer service, marketing, opening hours, retail</p>
--

**TIIVISTELMÄ  
ABSTRACT  
SISÄLLYS**

<b>1 JOHDANTO</b> .....	<b>2</b>
<b>2 ASIAKASKESKEISYYS</b> .....	<b>3</b>
2.1 Asiakaspalvelu .....	4
2.2 Kuluttajan käyttäytyminen .....	5
2.3 Kuluttajaan vaikuttavat tekijät .....	6
<b>3 MARKKINOINTI</b> .....	<b>7</b>
3.1 Segmentointi .....	8
3.2 Markkinoinnin digitalisoituminen .....	8
3.3 verkkokauppa ja kivijalkaliikkeet .....	10
<b>4 AUKIOLO</b> .....	<b>12</b>
4.1 Aukiolo muutoksen jälkeen .....	13
4.2 Syitä muutokselle.....	13
<b>5 VÄHITTÄISKAUPPA</b> .....	<b>15</b>
5.1 Päivittäistavarakauppa .....	15
5.2 Ketjuuntuva kauppa.....	16
<b>6 SUOMEN OSUUSKAUPPOJEN KESKUSKUNTA</b> .....	<b>17</b>
6.1 Osuuskauppa KPO.....	17
6.2 ABC-ketju .....	19
6.3 Haapajärven ABC .....	20
<b>7 VAPAUTUMISEN YLEISIÄ VAIKUTUKSIA</b> .....	<b>21</b>
<b>8 YHTEENVETO</b> .....	<b>24</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>27</b>
<b>Kuvat</b>	
KUVA 1. Osuuskauppa KPO:n palvelutarjonta eri paikkakunnilla	19

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on vuoden 2016 alusta voimaan astunut kauppojen aukioloaikojen vapautuminen, ja ensisijaisesti kuinka se on vaikuttanut liikennemyymälän toimintaan. Kohteena oli Haapajärven Lähi-ABC. Vapautumisen myötä kaupat saavat itse päättää omat aukioloaikansa ja olla auki myös aattoina sekä pyhäpäivinä, eikä aukioloaikoja ole sidottu liikkeen kokoon. Päivittäistavaraliikkeiden lisäksi tällä on ollut vaikutus epäsuoremmin muun muassa liikennemyymälätoimintaan.

Ennen muutosta pyhäpäivät ja viikonlopuillat olivat liikennemyymälöiden päivittäistavaramyynnin kannalta huomattavasti tavallista vilkkaampia päiviä ja muodostivat suuren osan kuu-kauden myynnistä. Aukioloaikojen vapauttaminen on vaikuttanut myös liikkeisiin, joiden aukiolo oli hyvin vapaata jo aiemmin, ja mielestäni tämä on tärkeä osa aukioloaikojen vapauttamisesta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen vaikutus on ollut ja miten tähän on reagoitu, sekä tarkastella tilannetta ennen ja jälkeen muutosta. Tavoitteena on selvittää vapautumisen asettamia haasteita sekä sen tuomia muutoksia.

Opinnäytetyössä keskitytään liikennemyymälän päivittäistavara- ja kaupan puolen myyntiin, eikä niinkään esimerkiksi ravintola- ja polttoainemyyntiin. Tarkasteltavat vuodet rajattiin vuosiin 2015—2017, jolloin voidaan vertailla tapahtumia ennen ja jälkeen muutoksen. Opinnäytetyössä myös haastateltiin KPO:n ABC-ryhmänjohtajaa Pekka Kujalaa.

Teoriaosuudessa käsitellään myynnin kokonaisuuteen vaikuttavia tekijöitä, kuten asiakaskeisyyden ja asiakaspalvelun merkitystä organisaatiolle sekä markkinointia, digitaalista markkinointia ja verkkokaupan roolia suhteessa kivijalkaliikkeisiin. Sen lisäksi käsitellään vähittäis- ja päivittäistavarakauppaa sekä aukioloaikoja ennen ja jälkeen muutosta, jotka kertovat muutoksen merkityksestä sekä muuttuvasta tilanteesta. Opinnäytetyössä vertailtiin lisäksi Haapajärven ABC:ltä saatuja lukuja myynnistä, katteesta ja hävikistä eri aikoina. Tämä luku on poistettu julkisesta versiosta, sillä luvut ovat salassa pidettäviä.

## 2 ASIAKASKESKEISYYS

Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan organisaation toimintaa ohjaavaa ajattelutapaa ja sen mukaista markkinointitehtävien toteuttamista. Yksinkertaisesti asiakaskeskeisyydessä toiminnan lähtökohtana on asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ja molempien osapuolien tarpeet tyydyttävän vaihdantaprosessin aikaansaaminen. Organisaatioilla on erilaisia toiminnan lähtökohtia, esimerkiksi tuotanto- tai myyntikeskeisyys, joissa keskitytään organisaation eikä asiakkaan tarpeisiin. (Ylikoski 1999, 34.)

Asiakaskeskeisyys lisää asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta, ja sillä on suora yhteys yrityksen liiketoiminnan kannattavuuteen. Iso rooli asiakaskeskeisessä organisaatiossa on markkinoinnilla, sillä sen tehtävänä on muun muassa saada aikaan kysyntää ja lisätä asiakasmäärää. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen riittävällä tavalla edellyttää tietoa asiakaskunnan toiveista ja ostopäätöksiin vaikuttavista tekijöistä. On myös tärkeää, että koko organisaatio ottaa vastuun ja reagoi saatuun informaatioon. Tällöin palvelutarjonta voidaan sopeuttaa asiakkaiden tarpeisiin organisaation sisäisten sekä ulkoisten tekijöiden puitteissa. (Ylikoski 1999, 38—39.)

Markkinoinnissa korostetaan yhä useammin pyrkimystä pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin, sillä on todettu olevan kannattavaa hoitaa jo olemassa olevia asiakassuhteita, kuin keskittyä pelkästään uusien hankkimiseen. Pitkäaikaiset asiakassuhteet vaativat suhteiden hoitoa, tietoa ja kiinnostusta organisaation asiakkaista ja ne lisäävät asiakasuskollisuutta. Asiakassuhteiden hoitaminen on asiakkuuden rakentamista, kehittämistä ja ylläpitoa. Asiakaskeskeisessä ajattelussa keskiössä on yhtiön osaamisen kehittäminen ja yksittäisten palveluiden sijaan kokonaisvaltaisen osaamisen markkinoiminen asiakkaalle. Tavoitteena on tilanne, jossa asiakas ja palveluntarjoaja suhtautuvat toisiinsa positiivisesti, sillä molemmat hyötyvät asiakkuussuhteesta. (Ylikoski 1999, 35—36.)

## 2.1 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelua on kaikki organisaatiossa asiakkaiden hyväksi tehty työ, ja sen rooli organisaatiossa on merkittävä. Päätehtäviä asiakaspalvelulla on muun muassa uusien asiakkaiden löytäminen sekä asiakastyytyvyyden lisääminen, mikä taas auttaa sitouttamaan asiakassuhteen pitkäaikaiseksi. Palvelun laatuun vaikuttaa palveluhenkilöstön tietotaidot, palvelu- ja tuoteosaaminen sekä henkilökunnan käytös palvelutilanteessa. (Kaakinen 2008.)

Asiakaspalvelu lähtee henkilöstöstä. Tärkeää on oppia tarkastelemaan palvelua asiakkaan näkökulmasta, pystyä asettumaan asiakkaan rooliin sekä oikea käyttäytyminen kaikissa palvelutilanteissa. Asiakkaan ymmärtämisen myötä pystytään paremmin vastaamaan odotuksiin. Kriittisiä tekijöitä asiakaspalvelutilanteessa ovat positiivisen ensivaikutelman luominen, asiakkaan huomioiminen sekä palvelutilanteen onnistunut päätös. Nämä tekijät tulee hallita myös haastavissa asiakastilanteissa ja reklamaatiotilanteissa. Ongelmatilanteissa oikein toimiminen voi lujittaa asiakassuhdetta sekä lisätä asiakkaan luottamusta organisaatiota kohtaan. Se myös osaltaan lisää asiakasuskollisuutta sekä kehittää pysyviä asiakassuhteita. Henkilöstön osaamisen jatkuva kehittäminen ja asiakaspalveluun panostaminen tuovat konkreettista etua asiakkaalle, ja tämän perusteella hän pystyy valitsemaan organisaation yhteistyökumppanikseen yhä uudestaan. (Kaakinen 2008.)

Palvelu merkitsee nykyajan kuluttajalle paljon, hyvään palveluun on totuttu ja sitä osataan myös vaatia. Asiakaspalvelu ja palvelukulttuuri ovatkin tällä hetkellä murrosvaiheessa. Palvelukokemuksen tuottamisesta tulee avainasia ja näin ollen asiakaspalvelu on tulevaisuudessa entistä suurempi markkinointikeino ja erottumisväline muista toimijoista. Tulevaisuudessa asiakas tekee entistä enemmän suunnitelmallisia ostoja sieltä, mistä kokee saavansa erinomaisen tuotteen kilpailukykyiseen hintaan sekä hyvää palvelua. (Raatikainen 2008, 17—18; Aarnikoivu 2005, 18.)

Asiakaspalvelu on ollut osana markkinointia aiemminkin, mutta nykyinen murrostanne tulee muuttamaan ja kasvattamaan sen roolia niin markkinoinnissa kuin koko yrityksen toiminnassa. Markkinointi on aiemmin keskittynyt lähinnä tuotteisiin ja niiden ominaisuuksiin asiakaspalvelun jäädessä melko irralliseksi osaksi. Tulevaisuudessa asiakaskeskeisyyden ja asiakaspalvelulähtöisyyden myötä tulee markkinoinnin ja asiakaspalvelun suhde tiivistymään entisestään.

Murrosta kuvaa myös asiakaspalvelusta puhuttaessa käyttöön otettu termi vuorovaikutusmarkkinointi, jolla tarkoitetaan asiakaskohtaamisessa tapahtuvaa markkinointia. Nykytilanteessa ei riitä enää pelkkä tuotteen tai palvelun vetovoimaan luottaminen ja asiakkaiden odottelu ostoksille uudestaan, vaan asiakasta täytyy houkutella asiakkuuden syntymiseksi. Avainasemassa tässä on muun muassa lisäpalvelut. (Aarnikoivu 2005, 19—20.)

Myöskin asiakasmenetyksiä analysoitaessa on todettu eniten menetyksiä tapahtuvan asiakkaan huonon kohtelun ja puutteellisen asiakaspalvelun takia. Tämä kertoo sekä asiakaspalveluhenkilökunnan arvosta yritykselle, palvelukulttuurin muutoksesta kuin myös osaavan henkilökunnan merkityksestä. Koska toimialoilla on nykyisin monia tuotteen- tai palveluntarjoajia eikä tuotteissa tai hinnoissa ole aina merkittäviä, valintaperusteeksi riittäviä eroja, nousee palvelu keskeiseen rooliin. Muita merkittäviä tekijöitä ovat yrityksen maine, asiakkaalle tarjottavan palvelukokemuksen laatu, asiakkaan kokemus ostotapahtumassa sekä asiakkaalle syntyvä lisäarvo asioinnista yrityksen kanssa. (Aarnikoivu 2005, 21.)

## **2.2 Kuluttajan käyttäytyminen**

Kuluttajan käyttäytymisellä tarkoitetaan niitä kuluttajan tarpeiden tyydyttämiseen liittyviä henkisiä ja fyysisiä toimintoja, joihin kuluttaja ryhtyy tuotetta valitessaan, ostaessaan ja käyttäessään. Kaiken menestyksellisen markkinointityön taustalla on kuluttajan ostokäyttäytymisen ymmärtäminen, sillä markkinointia koskevat päätökset perustuvat oletuksiin siitä, kuinka päätökset tulevat vaikuttamaan kuluttajiin ja heidän käyttäytymiseensä. Siksi on tärkeää ymmärtää, mitkä kaikki seikat vaikuttavat kuluttajan ostokäyttäytymiseen. (Ylikoski 1999; 77)

Kuluttajan ostoprosessi käsittää useita eri vaiheita, joita ovat tarve tai ongelma, tiedonhaku, arviointi, valinta ja ostaminen, käyttäminen, oston jälkeinen arviointi sekä käytöstä poistaminen. Kuluttajien käyttäytyminen on tavoitteellista ja motivoitunutta tavoittelemaan tarpeen tyydytystä. Tavaroita ja palveluja ostaessaan kuluttaja saattaa tyydyttää esimerkiksi perustarpeitaan, kuten nälkä tai jano, tai esimerkiksi turvallisuuden tarpeen ollessa syynä hankkia kotivaikutus. Käyttäytymiseen kuuluvat toiminnot tapahtuvat tietyssä järjestyksessä, vaikka kuluttaja ei itse tekisi sitä tietoisesti. Myös esimerkiksi aika, oston koettu vaikeus ja päätöksenteon monimutkaisuus vaikuttavat kuluttajan ostokäyttäytymiseen. (Ylikoski 1999, 77—79; Raatikainen 2008; 18—20)



### 2.3 Kuluttajaan vaikuttavat tekijät

Kuluttajaan vaikuttaa sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä lisäksi ostokäyttäytymiseen vaikuttavat yksilötekijät ja markkinoinnilliset tekijät. Kuluttajaan vaikuttavat tekijät voidaan jakaa demografisiin eli väestötilastollisiin tekijöihin, maantieteellisiin eli geograafisiin tekijöihin, tilannetekijöihin sekä psykografisiin tekijöihin. Kuluttajaan vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen on tärkeää, sillä sen avulla voidaan palvella paremmin asiakasta. Esimerkiksi perheen elinkaaren vaihe muuttaa eri palvelujen käyttötarpeita, nuori lapsiperhe tarvitsee erilaisia palveluita kuin ikääntynyt yksineläjä. (Raatikainen 2008, 10, 19—20; Ylikoski 1999, 76.)

Selkeästi hahmotettavia tekijöitä ovat muun muassa sukupuoli, ikä, elämänvaihe, tulotaso, perhetausta, rotu sekä uskonto. Myös esimerkiksi asuinpaikka vaikuttaa, sillä usein kauempana asuva ostaa harvemmin ja kerralla enemmän, kun taas kaupungissa asuva voi hakea nopeasti ruokatäydennystä lähikaupasta. Huomattavasti vaikeampaa on hahmottaa yksilön persoonallisuutta kulutustottumuksiin. Tällä tarkoitetaan yksilön ainutlaatuista, psykologista kokonaisuutta, joka vaikuttaa siihen, miten hän käyttäytyy ollessaan vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. (Ylikoski 1999, 78; Raatikainen 2008, 11.)

Elämäntyyllillä tarkoitetaan mielipiteiden, uskomusten ja aktiviteettien kokoelmaa, joka luonnehtii kuluttajien välisiä eroja. Arvot taas ovat pitkäkestoisia käsityksiä ja uskomuksia siitä, millaisia päämääriä kohti yksilön pitäisi tavoitella ja millä tavoin. Suomalaisten kuluttajien keskuudessa etusijalla ovat niin sanotut pehmeät arvot, joita ovat esimerkiksi perhe ja terveys. Muita tärkeinä pidettyjä arvoja olivat muun muassa ystävyysuhteet, rakkaus, työ, uskonto sekä itsensä kehittäminen. Tämän lisäksi kulutustottumuksiin, toimintaan ja kuluttajaan itseensä vaikuttaa muun muassa kulttuuri. Nuorilla yksi kulttuurin osatekijä on viiteryhmät, joihin halutaan kuulua, ja tehdä usein näiden mukaisia ostopäätöksiä. (Raatikainen 2008, 11—12.)

### 3 MARKKINOINTI

Markkinoinnin päätehtäviä ovat markkinoiden systemaattinen etsiminen ja avaaminen, tiedonhankinta yrityksen ja sen asiakkaiden vaihtoprosesseista sekä markkinointivälineiden suunnitelmallinen käyttö myyntituloksen parantamiseksi sekä varmistamiseksi. Markkinointivälineet voidaan jakaa neljään alueeseen, joita ovat tuote-, jakelu-, hinta- sekä viestintäpolitiikka. Markkinoinnissa puhutaankin usein niin sanotusta markkinointimix-ajattelusta, jossa näitä keinoja kehoitetaan yhdistelemään kokonaisuudeksi kulloinkin sopivalla tavalla. Tällöin markkinoinnista saadaan kaikki hyöty irti kanavien toimiessa yhdessä. Markkinointia suunnitellessa on otettava huomioon, mitä myydään, esimerkiksi kulutushyödykkeiden ja tuotantohyödykkeiden markkinoinnissa huomiota on kiinnitettävä asioihin. (Kalka & Mäßen 2005, 8.)

Markkinointikampanjoiden avulla pystytään lähestymään kohderyhmää heidän hyväksymälleen ja arvostamallaan tavalla. Kampanjoiden sisältö, toteutus ja käytetyt mediat määräytyvät sen tavoitteen, markkinoitavan tuotteen sekä kohderyhmän mukaan. Suppeimmin ajateltuna kuluttaminen on ostamista, mutta modernimman näkemyksen mukaan se kuitenkin sisältää erilaiset prosessit, kuten osto edeltävän toiminnan, varsinaisen ostamisen sekä tuotteen tai palvelun käyttämisen ja niistä eroon pääsemisen. Koska kuluttaminen vie myös yksilön aikaa ja energiaa, on markkinoinnin yksi perustehtävä tehdä kuluttaminen helpoksi. (Raatikainen 2008, 17.)

Viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana tapahtuneiden taloudellisten ja yhteiskunnallisten muutosten seurauksena markkinat ovat muuttuneet myyjän markkinoista ostajan markkinoiksi. Yrityksille ei ole enää kannattavaa kohdistaa huomiotaan pelkästään tuotteisiin ja niiden myyntimahdollisuuksiin, vaan huomio kiinnittyy enemmän asiakkaisiin ja heidän tarpeisiinsa. Tämä kertoo osaltaan asiakaskeskeisyyden kasvaneesta roolista. Markkinoinnin merkitys on suuri, sillä tunnettuus on merkittävä osa kuluttajien valintaprosessia. Sosiaalisen median kasvun myötä myös digitaalinen näkyvyys ja saavutettavuus on yhä tärkeämpää. Aukioloaikojen laajentaminen kertoo myös muuttuneista markkinoista, sillä sen taustalla on ajatus antaa kuluttajille mahdollisuus käydä päivittäistavaraliikkeissä heille sopivimpiin aikoihin. (Merisuo, Vesanen & Virtanen 2006, 32.)

### 3.1 Segmentointi

Yrityksille kannattavaa tunnistaa juuri heidän asiakaskuntansa. Kun ostoista saadaan selvitettyä ketkä ostavat, mitä ja milloin ostetaan sekä ostamiseen vaikuttavat tekijät, pystytään tunnistamaan asiakasryhmä eli segmentti. Tällaiselle asiakasryhmälle tunnuksenomaista on yhdenmukaiset tarpeet, kuten samojen markkinointiviestien vastaanottaminen ja samojen medioiden seuraaminen sekä tekijät kuten esimerkiksi ikä, sukupuoli, rotu, kansallisuus ja arvot. Segmentin tunnistamisen hyötyjä ovat muun muassa tuotteen tai palvelun kehittäminen ja mahdollisuus kohdentetumpaan markkinointiin. (Raatikainen 2008, 23.)

Segmentin tunnistamisessa analysoidaan aluksi potentiaalisten asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja pohditaan havaittuja yhtäläisyyksiä ja eri kohderyhmissä, jotta saadaan erotettua ryhmille ominaisia piirteitä ja käyttäytymismalleja. Näiden perusteella saadaan valittua kriteerit, joiden mukaan muodostetaan segmentit. Tämän jälkeen voidaan miettiä, mitkä kohderyhmät ovat markkinointiponnistelujen arvoisia. Niiden perusteella valitaan segmentointistrategia, eli onko kannattavinta kohdistaa markkinointi vain tietylle kohderyhmälle vai usealle erille. Segmentin hyvä tuntemus auttaa tekemään markkinointitoimenpiteitä kohderyhmän tarpeiden ja toimintatapojen mukaan, ja markkinoinnin kohdentaminen auttaa löytämään organisaatiosta kiinnostuneet kuluttajat. (Raatikainen 2008, 23.)

### 3.2 Markkinoinnin digitalisoituminen

Markkinoinnin digitalisaatio on edennyt kolmessa aallossa. Ensimmäinen näistä oli tietotekniikan mukaan tuonti markkinointiin, toinen aalto tuli 1990-luvulla tietokantamarkkinoinnin ja sitä seuranneen laajemman asiakkuusajattelun mukana, joka toi uusia välineitä markkinoinnin kohdentamiseen ja asiakkaiden tuntemiseen. Läpilyönyt verkkoteknologia internetin ja mobiilikanavien muodossa tarjosi uusia mahdollisuuksia olla yhteydessä asiakkaisiin. Seuraava, jo nyt näkyvä teknologiamurros kaikkialla läsnä olevine verkkoineen ja näyttöpäätteineen antaa uusia mahdollisuuksia kommunikoida asiakkaalle arvoa tuottavilla tavoilla. (Merisuo, Vesanen & Virtanen 2006, 28.)

Digitaalinen markkinointi mahdollistaa kustannustehokkaan, kohdennettavan ja rikkaan median markkinoijien ja asiakkaiden käyttöön. Digitaaliset markkinoinnin kanavia ovat muun muassa internet, sähköposti sekä digi-tv. Uudet kanavat tuovat markkinointiin myös uusia keinoja, kuten verkkopalvelut, palvelutekstiviestit sekä sähköpostiuutiskirjeet. Uudet keinot ja kanavat auttavat hankkimaan uusia asiakkaita ja lisäämään nykyisten asiakkaiden tietämystä yrityksen tarjonnasta. Ne myös mahdollistavat ja helpottavat tiiviimpää yhteydenpitoa asiakkaiden kanssa sekä vahvistavat asiakasuskollisuutta. Digitaalisilla kanavilla voidaan myös tehostaa yrityksen liiketoimintaa, viestintää ja prosesseja sekä tuottaa uudenlaista arvoa asiakkaille.

Säännölliset kontaktit ovat kriittisiä asiakassuhteita kehitettäessä ja niillä on positiivinen vaikutus asiakassuhteisiin ja niiden ylläpitoon. Asiakassuhde- ja asiakastilapohjainen ajattelu mahdollistaa reagoinnin heti, kun asiakkaan tilassa ja kiinnostuksessa tapahtuu jotain, esimerkiksi muutos ostokäyttäytymisessä tai käynti myymälässä tai verkkosivuilla. Digitaalisen markkinointi luo uusia mahdollisuuksia asiakkaan kuunteluun, vuorovaikutukseen, tuotekehitykseen osallistumiseen sekä asiakaskohtaisen viestinnän, palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen. Tärkeää on kuitenkin myös yhdistää asiakaspalvelu ja muu kaupankäynti tavalla, jolla ne toimivat yhdessä ja luovat kuluttajille toimivan asiakaskokemuksen. Viestinnän, asiakaspalvelun ja kaupankäynnin toiminnot tulisikin nähdä kokonaisuutena, jotta asiakasnäkökulma pysyy keskeisenä ja välttyään käyttämästä näitä toimintoja irrallisina (Merisuo, Vesänen & Virtanen 2006, 33.)

Markkinointiviestinnän tavoitteena on viestiä kuluttajille ja markkinoille yrityksen tuotteista ja palveluista. Siihen kuuluu mainonta, myyntityö, myyinnedistäminen sekä tiedotus- ja suhde-toiminta, jotka käytännössä tarkoittavat esimerkiksi esitteitä, mainoksia ja kampanjoita. Nykyään on huomioitava, että markkinointiviestinnän perusmalli on muuttumassa, ellei jo muuttunut. Kun ennen markkinoija valitsi mainoksen sisällön, kanavan sekä ajoituksen, on tilanne muutoksen myötä päinvastainen. Tämä korostaa asiakastuntemuksen roolia organisaatiossa. Yrityksen on erityisen tärkeää tuntea asiakkaidensa kiinnostuskohteet, ajoitukset sekä kanava-preferenssit, jotta markkinointi tavoittaa oikeat kuluttajat (Raatikainen 2008, 135; Merisuo, Vesänen & Virtanen 2006, 32.)

Markkinoijan saamia hyötyjä digitaalisten kanavien käytöstä on muun muassa kustannussäästöt, pienempien jakelu- ja viestintäkustannusten suosittaessa sähköpostia kirjeiden sijaan sekä sähköisiä tuote-esitteitä. Yrityksen on mahdollista saavuttaa suurempi kohdeyleisö globaalien

verkkokaupan myötä ja markkinointia on mahdollista toteuttaa ja muuttaa nopeasti. On myös mahdollista tehdä entistä personoidumpaa ja interaktiivisempaa mainontaa, eikä markkinointi ole aina yhtä helposti kilpailijoiden nähtävillä, esimerkiksi sähköpostimainonnassa. Asiakassuhteiden rakentaminen ja lujittaminen tulee helpommaksi, asiakkaaseen voidaan olla useammin yhteydessä, sekä asiakaskäyttäytymistä on helpompi seurata. (Merisuo, Vesanen & Virtanen 2006, 45.)

Asiakkaan saamiin hyötyihin kuuluu muun muassa helpompi ja tehokkaampi tiedonhaku, koska se ei ole enää sidottuna fyysiseen paikkaan ja aikaan. Asiakkaan on myös mahdollista saada markkinoijalta useammin kiinnostavia tarjouksia sekä mahdollisuus keskustella markkinoijan kanssa helpommin. Asiakas saa myös mahdollisuuden keskustella muiden asiakkaiden kanssa ja saada näin lisätietoa tuotteista, esimerkiksi keskustelupalstoilla ja blogeissa. Henkilökohtaiset uutiskirjeet mahdollistavat omiin haluihin ja tarpeisiin sopivan tiedon saamisen. Digitaaliset kanavat lisäävät myös luottamusta luottokorttien salaustekniikoiden myötä sekä dokumentoitavuuden myötä, kun esimerkiksi markkinoijan kanssa käydyt keskustelut ovat sähköpostimuodossa. (Merisuo, Vesanen & Virtanen 2006, 45.)

### **3.3 verkkokauppa ja kivijalkaliikkeet**

Digitalisoituminen on yhteydessä globalisaatioon ja mahdollistaa suuremman yleisön. Digitaalinen kaupankäynti ja verkkokauppa tulee osaltaan muuttamaan kaupan alaa Suomessa, sillä se vaikuttaa laajasti siihen, kuinka kuluttajat löytävät, ostavat, käyttävät ja palauttavat tuotteita. Yhä useampi asiakaskohtaaminen tapahtuu myös pelkästään digitaalisessa muodossa. 2000-luvun alkupuolella se kasvoi hyvin suurta vuosivauhtia, mutta on viime aikoina hidastunut ja tasoittunut. Vuoteen 2030 verkkokauppamyynnin odotetaan kasvavan 18 prosenttiin, mikä on merkittävä määrä, muttei kuitenkaan ennusta kivijalkaliikkeiden loppua. (Rigby 2014.)

Aktiivisimpia verkko-ostelijoita ovat työelämässä olevat nuoret. Heitä nuoremmilla ei ole vielä säännöllisiä tuloja, ja iäkkäämmillä olisi ostovoimaa, muttei osaamista eivätkä he ole tottuneet verkko-ostamiseen. Tällä hetkellä noin puolet verkkokaupasta menee yrityksille, joilla on myös kivijalkamyymälä, ja niiden osuus koko vähittäismyynnistä onkin 94-97 prosentin välillä. Verkkokauppaa ja perinteistä kaupankäyntiä onkin yhä vaikeampaa erottaa välillä toisistaan. Huomioon on otettava myös se, että verkkokauppojen pyörittäminen saattaa maksaa yhtä paljon

kuin fyysisen myymälän johtuen muun muassa it-kustannuksista, jakelukeskuksista ja palautuksista. (Rigby 2014; Raatikainen 2008, 177.)

Yritysmuodosta, toimialasta ja tuotteesta huolimatta tärkeintä on yhteneväinen asiakaskokemus kaikkialla siellä, missä yritys toimii ja missä asiakkaat ovat. Tästä johtuen yritykset, jotka onnistuvat hyödyntämään kivijalkaliikkeen ja digitaalisen kaupankäynnin parhaat puolet käyttäen niitä parantamaan asiakaskokemusta, tulevat menestymään paremmin kuin liikkeet, jotka käyttävät vain jompaakumpaa tai näitä kahta irrallaan toisistaan. Digi- ja reaali maailman yhdistäminen saumattomasti asiakaspolun joka vaiheessa on erityisen tärkeää. (HBR) Yritykset kokevat internetin uutena jakelukanavana, jonka kautta tietty asiakasryhmä hankkii tuotteensa. Toimipaikka internetissä toimii joustavasti, mikäli olemassa olevien myymälöiden varastoja voidaan hyödyntää myös verkkokaupassa ja logistiset toiminnot ovat kunnossa. (Rigby 2014; Raatikainen 2008, 177.)

Verkkokaupan perustamisen tuomia haasteita ovat muun muassa verkkokauppaohjelmiston valinta- Yritykset kokevatkin yhdeksi suurimmaksi ongelmaksi sen, että ne eivät tunne verkkokauppaohjelmistoja tarjoavia yrityksiä. Verkkokauppa maksaa yritykselle, joten perustettaessa hintojen vertailu on tärkeää. Digitaalinen kaupankäynti muuttaa perinteistä kaupankäyntiä, vaikei sitä syrjäyttäisikään, ja digitaalinen kaupankäynti tuo mukanaan mahdollisuuksia, joista käytössä on vasta murto-osa. Virtuaalisen- ja fyysisen maailman nivoutuminen toisiinsa tarjoaa paljon uusia liiketoimintamahdollisuuksia, joita täytyisi osata hyödyntää. E-markkinointi hyvin toteutettuna luo lisää voittoa ja eroa kilpailijoihin, eikä pian yrityksillä ole enää varaa jättää tätä huomiotta. (Rigby 2014; Raatikainen 2008, 177.)

## 4 AUKIOLO

Vähittäiskaupan sekä parturi- ja kampaamoliikkeen aukioloajoista annettu laki tuli voimaan vuoden 2009 joulukuun alussa, korvaten samalla aiemman, vuodelta 2000 olleen liikeaikalain. Sen mukaan ammattimaista vähittäiskauppaa sekä parturi- ja kampaamoliikettä saa harjoittaa arkipäivänä kello 7.00—21.00, lauantaina kello 7.00—18.00 ja sunnuntaina kello 12.00—18.00 välisenä aikana. Marras- ja joulukuussa isänpäivän ja jouluaaton välisenä aikana toimintaa saa harjoittaa kello 12.00—21.00 välisenä aikana. (Finlex 2009.)

Aukiolo oli kiellettyä kirkollisena juhlapäivänä sekä vapun-, äitien-, isän- ja itsenäisyyspäivänä. Aattoista aukiolo oli kiellettyä kello 18:n jälkeen uudenvuoden- ja vapun aattona ja kello 12:n jälkeen jouluaattona ja juhannusaattona. Näistä sai poiketa ainoastaan lääninhallitukselta haettavalla poikkeusluvalla erityisestä syystä. Sopivaksi syyksi laskettiin esimerkiksi liikkeen sijaintiin, matkailuun, yleisötapahtumaan tai vastaavaan tilanteeseen liittyvää tekijää, joka vaikuttaa palvelujen kysyntään. Lupa voitiin myöntää joko määräajaksi tai toistaiseksi, ja se voitiin myös peruuttaa, jos luvan myöntämisen olennaiset edellytykset eivät enää täyty. Alle 400 neliömetrin päivittäistavaramyymälöitä laki koski vain pyhäpäivien osalta. Liikeaikalaki ei koskenut esimerkiksi apteekkeja, markkina- ja torikauppaa, sairaalassa tapahtuvaa myyntiä tai autokauppaa. (Finlex 2009.)

Lain pohjana oli Palveluajojen ammattiliitto PAM ry:n ja Suomen Kaupan Liiton allekirjoittama sopimus yhteisistä päälinjoista vähittäiskauppojen aukioloajoiksi sekä lukuisista tähän liittyvistä työehtosopimusmuutoksista. Tavoitteena oli laajentaa kauppojen sunnuntaiaukiolon mahdollisuutta ja selkiyttää säännöksiä. Lähikauppojen palvelut säilyisivät ja ne voisivat paremmin kilpailla myös huoltoasemien kioskimyynnin kanssa. Lakia on muutettu kaksi kertaa vuosina 2010 ja 2014. Vuoden 2010 muutos koski poikkeusluvan myöntävää viranomaista, jolloin tehtävä siirrettiin perustettuihin aluehallintovirastoihin entisiltä lääninhallituksilta, ja vuoden 2014 muutos koski kauppakeskuksessa tai vastaavassa myymäläkeskityksessä toimivan pienyrittäjän oikeutta pitää liikkeensä suljettuna yhtenä päivänä viikossa valitsemanaan viikonpäivänä. (Eduskunta 2015.)

#### **4.1 Aukiolo muutoksen jälkeen**

Eduskunta hyväksyi joulukuun puolivälissä kauppojen aukioloaikojen vapauttamisen äänin 145–31. Aukioloaikojen muutoksen pohjalla oli pääministeri Juha Sipilän hallituksen vuoden 2015 hallitusohjelman esitys aukioloaikojen vapauttamisesta osana sääntelynpurkua. Esityksessä ehdotettiin kauppojen aukioloa sääntelevän kumoamista kokonaan, jolloin aukioloaikoja koskevat rajoitukset poistuisivat. Tavoitteena oli purkaa vähittäiskauppoja sekä parturi- ja kampaamoliikkeitä koskeva aukioloaikasääntely, jolloin elinkeinonharjoittaja voisi aiempaa vapaammin itse päättää, milloin hän pitää liikkeensä auki. (Eduskunta 2015.)

Uudistuksen myötä poistuivat myös erikseen haettavat ja myönnettävät poikkeusluvut. Uusien aukioloaikojen käyttöönotto vaihtelee paikkakohdittain myös esimerkiksi sen mukaan, miten työvuorokierto on paikassa järjestetty. Uudistuksella parannettaisiin perinteisen kaupan kilpailukykyä suhteessa verkkokauppaan sekä kotimaisen ja Suomessa sijaitseviin toimipisteisiin perustuvan kaupan kilpailukykyä suhteessa ulkomaiseen verkkokauppaan. (Eduskunta 2015.)

#### **4.2 Syitä muutokselle**

Syitä muutokselle on ollut muun muassa parantaa perinteisen kaupan kilpailukykyä suhteessa verkkokauppaan, parantaa kuluttajien mahdollisuuksia asioida kaupan toimipisteissä heille itselleen sopivina aikoina sekä antaa yrittäjille vapaammat mahdollisuudet päättää itse, milloin pitää liikkeensä auki. Aiemmat aukioloajat ja säännökset olivat vaikeaselkoisia ja sisälsivät runsaasti erilaisia rajoituksia ja poikkeuksia, kuten myymälän toimiala, myytävät tuotteet, myymälän sijainti, liikkeen pinta-ala ja kalenterikuukausi. Merkittävä määrä poikkeuksia lisää sekavuutta ja vaikeuttaa arviointia, milloin vähittäiskaupan palveluja voi olla saatavissa. Ennen muutosta voimassa ollut sääntely suosi toisia kauppamuotoja enemmän kuin toisia, eikä tätä voida yhdenvertaisuuden näkökulmasta pitää perusteltuna. (Eduskunta 2015.)

Taloudellisten vaikutusten arvioitiin kauppojen sekä parturi- ja kampaamoliikkeiden liiketoiminnalle olevan myönteisiä, koska asiakkaita voitaisiin palvella joustavammin. Poikkeuslupien poistumisen myötä lupahallinnosta vapautuisi resursseja muuhun toimintaan, mikä tarkoittaa käytännössä Lapin aluehallintovirastosta noin yhtä henkilötyövuotta sekä poliisilta poistuisi lain



valvontatehtävä. Vapauttaminen loisi lisää mahdollisuuksia yrityksille toiminnan järjestämiseen. (Eduskunta 2015.)

Kauppaliikkeiden aukiolon mahdollistaminen sunnuntaina ja pyhäpäivänä todennäköisesti lisää henkilöstön sunnuntai- ja pyhätyötä, mutta kaupan ala kuitenkin arvioi halukkaita viikonlopputyövuorojen tekijöitä olevan enemmän kuin tarjottavia työtunteja. Vapauttamisella voi myös olla vaikutusta työntekijöiden työn, perhe-elämän ja yksityiselämän yhteensovittamiseen lisääntyneen viikonlopputyön myötä. Uudistuksen arvioidaan lisäävän kaupan alan yritysten valmiutta tarjota työtunteja nykyisille työntekijöille sekä palkata uusia koko- ja osa-aikaisia työntekijöitä. Uudistuksen odotetaan vaikuttavan vähitellen, eikä olennaisia muutoksia kaupan suuryksiköiden aukioloikäytäntöihin pidetä todennäköisinä. Näin ollen numeerisia arvioita on haastava tehdä etukäteen. Muutoksen tuomat laajemmat aukioloajat kasvattaisivat osittain palkkakustannuksia lisäämällä ilta-, viikonloppu- ja pyhäpäivätyövuoroja, mutta koska pidempien aukioloaikojen tarkoituksena on kuitenkin kasvattaa myyntiä, oletetaan kustannusten saatua katettua myynnistä saaduilla lisätuloilla. (Eduskunta 2015.)

Nykyisin laajemmalla aukiolomahdollisuudella toimineen liikkeen kilpailukeinona on ollut aukiolo myös silloin, kun isommat vähittäiskaupat ovat suljettuina. Isojen kauppakeskuksien pidentyneillä lauantain aukioloaikajoilla voisi olla vaikutus pienempien liikkeiden myyntiin ja kannattavuuteen. Uudistuksen myötä yritykset pystyisivät kuitenkin valitsemaan liikeyhteisön koon pelkästään liiketoiminnallisten kriteerien perusteella, eikä huomioon tarvitse ottaa sen vaikutusta liikkeen aukioloon ja toimintaan. (Eduskunta 2015.)

Erilaiset elämäntyyli- ja –tilanteet lisäävät myös kaupan palvelujen kysyntää ja lisäävät tarvetta laajempiin aukioloihin. Aukiolon vapauttamisen myötä kuluttajien valinnanmahdollisuudet lisääntyisivät, kuluttajien tarpeet ja kysyntä voitaisiin ottaa aiempaa paremmin huomioon ja kuluttajien mahdollisuudet asioida kaupan toimipisteissä heille itselleen sopivina aikoina paransivat. Sääntely rajoitti elinkeinonharjoittajien mahdollisuutta vastata kysyntään ja esimerkiksi matkailuun liittyvät asiakastarpeet voitiin huomioida vain poikkeusluvalla. Elinkeinoharjoittajien tulee voida lähtökohtaisesti itse päättää omat aukioloaikansa, liikeyhteisönsä sekä muut kilpailukeinonsa kysynnän perusteella. (Eduskunta 2015.)

## 5 VÄHITTÄISKAUPPA

Vähittäiskauppa välittää kuluttajille tuotteita tuotannosta, teollisuudesta ja ulkomailta eri tukkuportaiden tai maahantuojien välityksellä. Päivittäistavara- ja tavaratalokaupat muodostavat yhden osan vähittäiskaupasta ja niiden taustalla toimivat kaupan keskusliikkeet, ryhmittymät sekä erilaiset pikatukut. Päivittäistavarakaupat ja tavaratalot ovat vähittäiskaupan suurimpia toimipaikkoja. Erikoiskauppa on toimipaikkamäärältään suurin, ja on erikoistunut myymään tiettyjen tuoteryhmien tuotteita ja niihin liittyviä palveluja. Vähittäiskauppaan kuuluu myös esimerkiksi autokauppa. (Santasalo & Koskela 2016, 10.)

Kansantalouden näkökulmasta kauppa on merkittävä toimija koko kansantalouden rakenteissa, sillä se on hyvin vakaa toimija ja sen vaikutus kansantalouteen on ollut tasapainottava. Kaupan ala tulee esille julkisuudessa usein hintojen ja hintatasojen kautta, sillä ne ovat paitsi osa kaupan kilpailutekijöitä mutta myös merkittävä elämisen tason mittari. Kaupan toimintaympäristöön vaikuttavat myös kuluttajat ja heidän ostovoimansa. Vähittäiskaupan arvonlisäys on 2000-luvulla kehittynyt sekä tasaisemmin että nopeammin kuin muiden toimialojen. Arvonlisäyksen volyyymi on vähittäiskaupassa kasvanut 2000-luvulla vuoteen 2013 saakka noin 45 %, kun taas kaikilla toimialoilla vain alle 15 %. (Santasalo & Koskela 2016, 15.)

### 5.1 Päivittäistavarakauppa

Päivittäistavarakauppa on elintarvikkeiden, juomien, tupakan sekä muiden päivittäin käytettävien hyödykkeiden kuten pehmopapereiden, kosmetiikkatuotteiden ja pesuaineiden vähittäiskauppa. Sen myymälätyyppejä ovat supermarketit, valintamyymälät, lähikaupat, kyläkaupat, kioskit ja elintarvikkeiden erikoiskaupat sekä hypermarketit ja tavaratalot. Lisäksi tähän kuuluvat osaltaan myös liikennemyymälät. Hypermarketeissa ja tavarataloissa päivittäistavaroiden ja käyttötavaroiden myyntiosuudet vaihtelevat myymälän konseptin mukaan. Vuonna 2014 Suomen päivittäistavarakaupan myynti oli 16,7 miljardia euroa sisältäen varsinaisten päivittäistavarakauppojen lisäksi tavaratalojen ja hypermarkettien päivittäistavarakaupan. Myynnin arvo kasvoi 0,9 % edelliseen vuoteen verrattuna ja se onkin jo pitkään kasvanut varsin maltillisesti. (Santasalo & Koskela 2016, 64.)

Viimeiset vuosikymmenet ovat muuttaneet kaupan alaa, ja suurimmin muutos näkyy juuri päivittäistavarakaupassa. Kauppojen määrä on kasvanut ja toiminta painottuu enemmän kasvualueille. Globalisaation myötä myös ulkomaiset markkinoijat ovat tulleet kilpailijoiksi Suomeen. Ketjut kilpailuttavat kotimaisia ja ulkomaisia tavarantoimittajia keskittäessään hankintojaan, mikä on heikentänyt kotimaisen teollisuuden kannattavuutta ja kilpailukykyä. Päivittäistavara-kaupan tyyppiä ovat hypermarket, supermarket, pien- ja valintamyymälät, kyläkaupat sekä liikennemyymälät. (Raatikainen 2008, 170—176.)

## 5.2 Ketjuuntuva kauppa

Suomalaiselle päivittäistavarakaupalle on ominaista vahva ketjuuntuminen sekä hankinnan ja logistiikan keskittyminen. Päivittäistavarakaupassa myymälöiden keskikoko sekä tuotevalikoima ja -lajitelma ovat kasvaneet. Hypermarkettien rakentaminen on kuitenkin hiipunut ja uusia myymälöitä on rakennettu enemmän suurten supermarkettien luokkaan. Palvelutiskien suosio on myös kasvanut myymälöissä ja uusissa myymäläkonsepteissa nämä palvelut osin ulkoistettu eli tiskejä hoitavat yksityiset yrittäjät tai leipomoketjut. Palvelutiskeillä myydään usein myös erilaisia valmisruokia, jotka ovat voimakkaasti kasvava tuoteryhmä päivittäistavarakaupassa. Uusia myymälöitä on perustettu asutuskeskittymiin sekä mm. liikenneasemille. (Päivittäistavarakauppa ry; Santasalo & Koskela 2016; 67.)

Vähittäiskauppa on vahvasti paikkaan sidottua, mutta ketjuuntumisen myötä kuluttaja kohtaa yhä useammin saman myymälän paikasta riippumatta. Ketjuuntuvassa kaupassa teollisuuden rooli ja logistiset palvelut ovat merkittäviä, ja ketjutoiminnan tehostaminen on ollut mahdollista nykyaikaisen tietotekniikan avulla. Ketjun kauppojen tehtäväksi jää toimia ketjun toimintakonseptin edellyttämällä tavalla ja vastata yksittäisen kaupan hoidollisesta tasosta, myyntivalmiudesta, tehokkuudesta sekä omista asiakkuussuhteista. Kansainvälisen kilpailun myötä kaupan toiminta tulee perustumaan tulevaisuudessa entistä enemmän tietojärjestelmiin. (Raatikainen 2008, 183.)

## 6 SUOMEN OSUUSKAUPPOJEN KESKUSKUNTA

1900-luvun alussa perustettiin Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK hoitamaan yhteisostoja, neuvontaa sekä ohjausta ja 40-luvulla se oli hankintavoimaltaan jo Suomen johtava tukkuliike. Lisäksi SOK perusti huomattavan määrän omaa teollisuutta, mikä varmistti osuuskauppojen tavaroiden saatavuuden ja laadun. Omasta teollisuudesta kuitenkin luovuttiin 1980-luvulla. Ensimmäinen Sokos-tavaratalo avattiin Helsingin Mannerheimintielle olympiavuonna 1952 ja Sokoksia oli enimmillään yli 100 kappaletta ympäri Suomea. Myös hotellit nimettiin tunnetuimman brändin mukaan Sokos Hotelleiksi. Ajan mittaan toiminta kulminoitui maaseudun ja kaupungin välisiin näkemyseroihin ja toimintaa laajennettiin uusille toimialoille. (S-ryhmä.)

1990-luvulla muodostuivat alueosuuskaupat, jotka yhdessä SOK-yhtymän ja sen tytäryhtiöiden kanssa muodostavat nykyisen S-ryhmän. Nykyisen asiakasomistajaohjelman kehittäminen aloitettiin 1980-luvun lopulla, jolloin ensimmäiset osuuskaupat ottivat käyttöönsä Bonus-järjestelmän. Valtakunnalliseksi eli kaikki liiketoiminta-alueet ja alueosuuskaupat kattavaksi Bonus tuli vuonna 1994. 1990-luvun alussa kustannustehokkuutta parannettiin myös nykyaikaisen ketjutoiminnan avulla, missä keskeistä on muun muassa keskitetty hankinta. 2000-luvulla toiminta on laajentunut pankki- ja vakuutustoimintaan ja S-Pankki perustettiin. Vuoden 2011 lopussa pankilla oli jo noin 2,5 miljoonaa asiakasta. (S-ryhmä.)

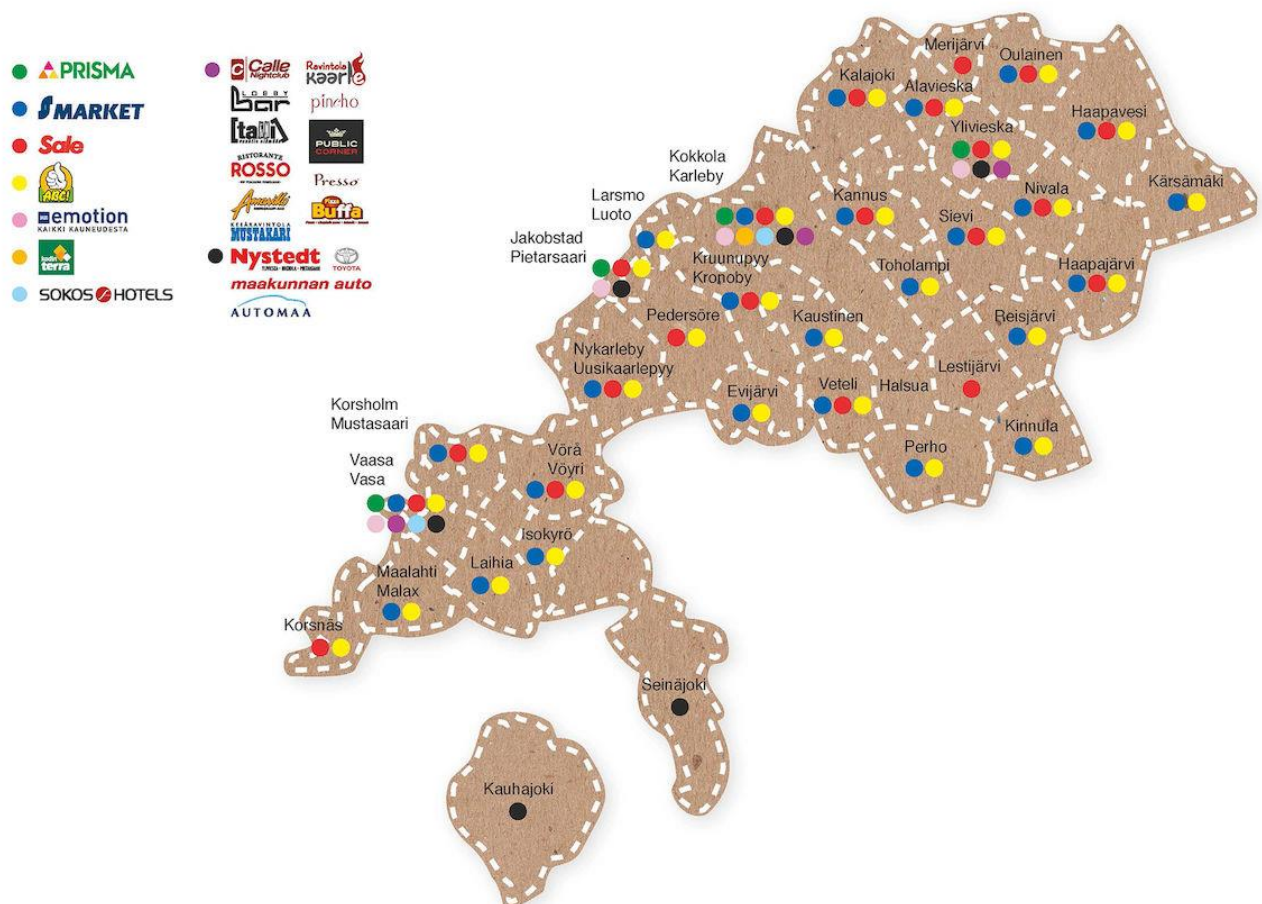
S-ryhmän nykyisiä päivittäistavarakaupan ketjuja ovat Prisma, S-market, Sale, Alepa ja ABC-liikennemyymälät. Ketjujen yhteisistä valikoimista vastaa SOK:n market-ketjuohjaus sekä valtakunnallisen hankinnan vastuut on jaettu tuoteryhmittäin sen ja hankinta- ja logistiikkayritys Inex Partners Oy:n välillä. (Raatikainen 2008, 179.)

### 6.1 Osuuskauppa KPO

Osuuskauppa KPO perustettiin vuonna 1906 Suomen ensimmäiseksi alueosuuskaupaksi ja Osuuskaupan ensimmäinen myymälä avattiin Kokkolassa 2.7.1906. Silloiset

asiakasomistajat iloitsivat kaupasta, jossa voivat hankkia ostoksensa ja saada mahdollista voittoa yleisölle yksilön sijasta. (S-kanava KPO.)

Jo KPO:ta perustaessa tavoitteena oli luoda maakunnallinen osuuskauppa. Silloinen Keski-Pohjanmaan Osuuskauppa toimikin Suomen ensimmäisenä alueosuuskauppana lähialueillaan ja hiljalleen levitti myymäläverkostoaan laajalle maakuntaan aina 1960-luvun huippulukemiin asti. KPO on kattamaan koko Vaasan, Kokkolan, Pietarsaaren ja Ylivieskan talousalueet ja saanut nimekseen Osuuskauppa KPO. Kaiken kaikkiaan KPO:n toimialueella on toiminut eri aikakausina 79 osuuskauppaa, jotka ovat fuusioituneet yhdeksi alueosuuskaupaksi. Nykyisin Osuuskauppa KPO on yksi Suomen suurimmista alueosuuskaupoista, ja se toimii yhteensä 35 kunnan alueella. (Kuva 1.) (S-kanava.)



Kuva 1. Osuuskauppa KPO:n palvelutarjonta eri paikkakunnilla (S-kanava 2017)

KPO:n suurin toimiala on Marketkauppa. KPO oli omalla toimialueellaan vuonna 2015 päivittäistavarakaupan markkinajohtaja 48,8 % osuudellaan. KPO:ssa on myös pyritty tarjoamaan

uusia palveluita ja palvelukokeiluita, kuten ruoan verkkokaupan kokeilu S-market Kallentorin yhteydessä Kokkolassa sekä polttoaineen tankkaus ja maksaminen S-mobiililla. Näin pyritään vastaamaan asiakasomistajien toiveisiin sekä ennakoimaan tulevaa kulutuskäyttäytymistä. S-ryhmä ja on tehnyt tähän liittyen avauksia, joilla on pyritty tasaamaan talouden taantuman ja turbulenssien vaikutuksia. Kauppojen aukioloaikojen pidentäminen ja halpuuttaminen muokkaavat ostoskäyttäytymistä ja luovat uudenlaista kulutuskysyntää. (KPO Toimintakertomus 2016.)

## 6.2 ABC-ketju

Liikennemyymälä- ja polttonestekauppaa harjoittava ABC-ketju on laajentunut 2000-luvulla koko valtakunnan kattavaksi verkostoksi. Vuoden 2014 lopussa ABC-ketju oli bensiinikaupan markkinajohtaja Suomessa. (S-kanava) Liikennemyymälät muodostavat nykyään usein eri palvelutarjoajista koostuvan, kauppakeskusta muistuttavan palvelukokonaisuuden, jossa polttoaine- ja päivittäistavaramyynnin sekä ravintolapalvelujen lisäksi tarjotaan myös muita palveluja. Etuna muihin liikkeisiin nähden niillä on ollut pitkät aukioloajat. (S-kanava, abc-asemat.)

ABC-huoltoasemien historia juurtaa jo 1920- ja 1930-luvuille, jolloin muun muassa Mellilässä myytiin SOK-bensiiniä. Kuitenkin ensimmäiset liikennemyymälätyyppiset toimipaikat avattiin 1990-luvulla, ensimmäisenä Somerolle ja Haminaan. Nimi ABC oli alun perin työnimi, jonka asiakastestiryhmä lopulta äänesti parhaaksi nimivaihtoehdoksi. Ketjuun kuuluu ABC-palveluasemia, -automaattiasemia ja ABC CarWash-autopesuja. Liikennemyymälöitä on 99, ja niissä on polttonesteen tankkauksen lisäksi ravintola sekä ruokakauppa. (S-kanava, abc-asemat.)

ABC muutti vuonna 2016 noin kaksikymmentä liikennemyymälöistään Lähi-ABC konseptiin. ABC-ryhmänjohtaja Pekka Kujala kertoo, että muutos tehtiin osittain liittyen kaupan aukioloaikojen vapautumiseen, mutta eniten siihen vaikutti Lähi-ABC -muutoksen mukana tuoma suurempi vapaus palvelujen sovittamiseen paikkakunnan tarpeisiin. Sen myötä myymälät pystyvät paremmin vastaamaan paikallisten asiakkaiden toiveisiin ja vaikuttamaan itse enemmän omaan valikoimaansa. Lähi-ABC -asemiksi vaihtuviksi liikennemyymälöiksi valikoitui sellaisia liikennemyymälöitä, jotka ovat kooltaan suhteellisen pieniä, eivät ole suurten liikennereittien varrella ja asiakaskunta on pääosin paikallista.

### 6.3 Haapajärven ABC

Haapajärvelle ABC tuli vuonna 2003 entisen Esson tiloihin sen siirtyessä s-ryhmän omistukseen. Se sijaitsee Haapajärvellä osoitteessa Puistokatu 40. Liikennemyymälästä löytyy kahvila, ravintola sisältäen hampurilaisateriat, noutopöydän sekä ala carte -listan sekä Sale. Sen lisäksi muita palveluita ovat veikkausmyynti, rahapeliautomaatit, autopesuri sekä pullonpalautus. Liikennemyymälän yhteydessä toimii myös Kotipizza. Liikennemyymälä ei ole suurten liikennereittien varressa, ja asiakaskunta koostuu pääasiassa paikallisista, mutta tähän vaikuttavat esimerkiksi lomakaudet sekä kaupungin ja lähialueiden tapahtumat.

Haapajärven ABC oli ennen muutosta auki joka päivä kello 6-24. Kauppojen aukioloaikojen vapautumisen jälkeen aukioloaikoja on muutettu useasti. Liikenneasema vaihtui Lähi-ABC -asemaksi noin kahdenkymmenen muun kanssa, jolloin aukioloajat muuttuivat arkipäiville klo 5-23, lauantaille klo 7-23 sekä sunnuntaille klo 9-23. Vuonna 2017 asema oli kesän ajan auki iltaisin kahteentoista, mutta selkeytti syksyllä linjakseen arkena klo 5-23 sekä viikonloppuisin klo 7-23. Henkilöstömäärä yrityksessä on n. 30 henkeä, johon kuuluu esimieshenkilöstö, kassa-, pitsa- ja ravintolatyöntekijät.

## 7 VAPAUTUMISEN YLEISIÄ VAIKUTUKSIA

Päivittäistavarakaupan volyyymi on viimeisen seitsemän vuoden aikana kehittynyt keskimäärin vain 0,2 % vuodessa, eikä niin pitkää ja heikkoa kaupan volyymikehityksen jaksoa koettu edes 1990-luvun laman aikaan. Kaupan liiton selvityksen mukaan myynti on aukioloaikojen vapautumisen myötä piristynyt huomattavasti päivittäistavara- ja tavaratalokaupassa, joissa molemmissa liikennevaihto kasvoi. Kaksi kolmasosaa päivittäistavaroiden markkinoista kulkee nykyään suurten myymälöiden eli hypermarkettien, tavaratalojen ja suurten supermarkettien kautta, ja näiden osuus markkinoista on ollut kasvussa pitkään. Samaan aikaan tavaratalojen ja pienten supermarkettien osuus samaan aikaan laskenut. Pienempiin myymälöihin on kuitenkin panostettu ja siten niiden markkina-asema on tähän asti säilynyt entisellään.

Suurin vaikutus aukioloaikojen vapautumisella on ollut alle sadan neliömetrin pienmyymälöissä, joissa myynti supistui keskimäärin 10,5 prosenttia vuoden 2016 tammikuun ja huhtikuun välillä. Yli 500 neliömetrin myymälöissä myynti kasvoi 4,8 prosenttia sekä hypermarketeissa 1,9 prosenttia. Alle 400 neliömetrin kokoisten pienmyymälöiden markkinaosuus on 21 % ja se on pysynyt melko vakaana viime vuosina. Pienille päivittäistavaraliikkeitä illat tulevat kalliiksi, kun asiakkaat kerkeävät paremmin tehdä ostoksensa myös hypermarketeissa, ja illat ovat muualla hiljentyneet. Pienmyymälöillä ei ole enää entistä myyntivalttia eikä niille jää enää samanlaisia markkinoita. (Arola 2016.)

KPO:n ABC-ryhmänjohtaja Pekka Kujala kertoo, että myynti on ABC-liikenneasemilla jonkin verran vähentynyt niinä aikoina, kuin muut kaupat ovat lisänneet aukioloaan. Vaikutukset ovat myös vaihdelleet paikkakunnittain, mutta arkimyyntiin ei ole ollut suurta vaikutusta. Suurimmat vaikutukset ovatkin olleet pyhäpäivien myyntiin, ja niiden merkitys on vapautuneiden aukioloaikojen myötä muuttunut suuresti. Kujala kertoo abc-asemilla tehdyiksi muutoksiksi muun muassa valikoima-, miehitys-, kaluste ja organisaatiomuutoksia, joihin asemat ovat sopeutuneet vaihtelevasti, mutta pääasiassa hyvin. Kokonaisvaikutusta on kuitenkin vielä hankala arvioida. Kujala kertoo, että tilannetta seurataan koko ajan, mutta jatkossa tapahtuvat muutokset toteutetaan enemmän yksikkökohtaisesti.



Kauppojen saamia hyötyjä aukioloaikojen vapautumisesta on ollut esimerkiksi kauppojen vähentynyt hävikki, sillä menekin tasaantumisen myötä analysointi on helpottunut. Aiemmin erityisesti ennen pitkiä juhlapyhiä varauduttiin kysyntäpiikkiin, mutta toteutuneeseen menekkiin vaikuttivat kuitenkin monet tekijät, joista osa oli vaikeasti ennustettavia. Tämä johti helposti hävikin suureen lisääntymiseen normaalista. Kaupat olivat monta päivää peräkkäin kiinni, mikä osaltaan lisäsi tuoretuotteiden hävikkiä. Aukioloaikojen vapauduttua myös asiakkaiden on ollut helpompi varautua juhlapyhiin, koska ylimääräistä ruokaa ei tarvitse varata.

Kaupan liiton mukaan päivittäistavara- ja tavaratalokaupassa liikevaihto on noussut alkuvuonna ruoan hintakilpailusta huolimatta, mutta vähittäiskaupan kasvu uhkaa hiipua jatkossa lähes olemattomiin, ja vaikutukset uhkaavat jäädä väliaikaisiksi. Vähittäiskaupan kasvu riippuukin paljon työllisyydestä. (Aamulehti 2016.)

Tilastotietoa aukioloaikojen vapauttamisen vaikutuksista ei vielä ole. Mielikuva on, että hypermarketeissa tunnit ovat saattaneet lisääntyä, mutta yhteisvaikutusta ei voida arvioida, sillä tämä saattaa olla pois jopa saman ketjun pienemmistä myyntipaikoista. S-ryhmässä päivittäistavarakaupan myynti yhteensä kasvoi alkuvuonna 2016 yli neljä prosenttia ollen yli kolme miljardia euroa. Markettien asiakasmäärä on vapauttamisen ansiosta kasvanut, minkä ansiosta on lisätty työtunteja ja palkattu uutta henkilökuntaa. Kuitenkaan tällä hetkellä ei voida ennustaa, että koko toimialan työtunnit kasvaisivat. (Hakala 2016.)

Vapautuminen toi päivittäistavarakauppaan 2500 työpaikkaa lisää, mutta vähensi yrittäjien määrää jopa kahdella tuhannella. Tämä kertoo osaltaan painopisteiden siirtyneen suuriin myymälöihin ja aukioloaikojen vapautumisen suosineen näitä eniten. Vähittäiskaupan yrittäjien ja heidän työtuntiansa määrä on kutistunut, mikä johtuu sekä erikoiskaupan yrittäjien vaikeasta tilanteesta, että päivittäistavaramarkkinoiden muutoksesta. Aikaisemmin pienet ja usein yrittäjävetoiset kaupat ja kioskit hyötyivät aukiolojen sääntelystä, joten tällä hetkellä yrittäjien työpanos on pienentynyt ja työntekijöiden ja lisätuntien tarve isommissa marketeissa on kasvanut. (Nalbantangolu 2016.)

Palvelualojen ammattiliitossa ei suhtauduttu myönteisesti hallituksen esitykseen kaupan aukioloaikojen vapauttamisesta. Syynä tähän oli viimeisin aukiolon vapauttaminen vuonna 2009, jolloin vapautusta perusteltiin työn lisääntymisellä, mutta työtuntien määrä ei kuitenkaan kasvanut. Osa-aikaisten työntekijöiden määrä päivittäistavarakaupassa on kasvanut, eikä koko-aikatyötä ole tullut lisää, vaikka tämä oli vapauttamisen perusteena jo vuonna 2009. Toisaalta

suurten kauppojen aukioloaikojen laajentaminen vaikuttaisi päivittäistavarakaupan lisäksi myös muille aloille ja tarkoittaisi mahdollisesti uusia työpaikkoja esimerkiksi siivoukseen, kiinteistönhuoltoon, kuljetukseen ja vartiointiin, vaikkei vaikutus myyntiin olisikaan suuri. (Hakala 2016.)

Koska pienissä kaupoissa isojen markettien aukiolon laajentuminen on näkynyt asiakaskunnan vähenemisenä, on myös henkilökuntaa jouduttu vähentämään. Muita lieveilmiöitä on esimerkiksi lisääntynyt oluen varastelu pienissä kaupoissa, kun henkilökuntaa on iltaisin paikalla entistä vähemmän. (Tiihonen 2016.)

## 8 YHTEENVETO

Kauppojen aukioloaikojen täysi vapautuminen on ilman muuta merkittävä muutos, millä on ollut vaikutusta koko päivittäistavarakaupan alaan. Koska ennen lauantain aukiolo oli sallittu vain iltakuuteen asti ja sunnuntaina kahteentoista, on tämä vaikuttanut suuresti liikennemyymälöiden toimintaan ja toiminnan rakenteeseen. Viikonloppuisin päivittäistavaraliikkeissä keretään käydä itselle sopivampaan aikaan eikä kuluttajien ole välttämätöntä asioida liikennemyymälässä, jos jotain tarvitsee ostaa. Esimerkiksi alkoholijuomia lähdetty enää hakemaan yhtä paljon liikennemyymälästä viikonloppuisin.

Koska aiemmin pyhäpäivinä kaupat olivat suljettuna, olivat päivät ennen pyhiä päivittäistavarakaupoissa hyvin kiireisiä. Vastaavasti esimerkiksi aattoillat ja pyhät olivat kiireisiä liikennemyymälöissä niiden ollessa ainoita paikkoja, jotka olivat auki. Lähi-ABC -muutos on varmasti tervetullut, sillä se antaa myymälöille mahdollisuuden vaikuttaa itse ravintolan tarjontaan, noutopöytänsä sekä päivittäistavarakaupan puolen tuotevalikoimaan. Vaikka se ei ole tullut pelkäämään aukioloaikojen vapautumisen takia, oli aika sille nyt varmasti otollinen, ja se tuo pienemmillä liikennemyymälöillä työkaluja pärjätä muuttuneessa tilanteessa. Muutoksen jälkeen myös Haapajärven ABC on muuttanut aukioloaikojaan etsiessä sopivia, ja esimerkiksi aukiolosta iltakahteentoista on luovuttu ja siirrytty iltayhteentoista.

Ensimmäisten aukioloaikojen vapautumista koskevien selvitysten mukaan on nähtävissä, että myynti on hyper- ja supermarketeissa kasvanut ja vastaavasti pienissä myymälöissä laskenut. Tämä oli toisaalta odotettavaa. Pitkän aikavälin vaikutusta esimerkiksi työllisyyteen on hankala arvioida, mutta jo nyt pieniä myymälöitä on lopettanut ja työntekijöitä lisätty suurissa yksiköissä. Markkinat ovat muuttuneet osittain vapautumisen myötä, ja asiakastuntemuksen ja digitaalisen markkinoinnin rooli on yrityksissä korostunut.

Haapajärven ABC:llä arkipäivien myynnissä ei ollut tapahtunut muutoksia, mikä kertoo myös siitä, että aukioloaikojen vapautumisen vaikutusten pääpaino on ollut juuri viikonlopuissa ja pyhäpäivissä. Lauantain iltamyynnissä näkyi selvästi iltojen hiljentyminen myös muiden kauppojen ollessa auki. Yksi suurimpia muutoksia oli juomat, joiden myynnissä tapahtuikin suurta laskua. Tämä oli odotettua, koska ennen esimerkiksi alkoholijuomia haettiin paljon lauantai-iltaisina liikennemyymälöistä.

Joulun ja pääsiäisen myynti oli hiljentynyt. Tässä opinnäytetyössä vertailtiin kuitenkin vain päivittäistavarapuolen myyntiä, eikä huomioon otettu esimerkiksi noutopöydän, polttoaineen tai ravintolan myyntiä eikä näin ollen yrityksen koko myynnin tilanteen kehitystä. Suurimpia laskuja sunnuntaina sekä pyhäpäivinä tapahtui juomien ja tupakkatuotteiden lisäksi liha- ja einesvalmisteissa sekä maitotaloustuotteissa. Tämä selittyy myös sillä, että myös päivittäistavaraliikkeiden ollessa auki, esimerkiksi maidon loppuessa maitopurkki voidaan hakea myös ruoka-kaupasta tai vuorotyöläinen kerkeää hakea ruokansa mukaan myös muualta. Pääsiäisenä Haapajärven ABC:llä hävikin määrä oli noussut, mutta tämä oli ensimmäinen pidempi pyhäpäiväjakso vapautumisen jälkeen ja uutta tilannetta on ollut hankala alkuun arvioida.

Koko vuonna vähiten laskua tapahtui esimerkiksi poltto- ja voiteluöljyjen myynnissä. Näitä on nopea hakea ABC:ltä ja ihmiset mieltävät näitä myös löytyvän huoltoasemalta. Tupakkatuotteiden myynnissä ei tapahtunut suurta laskua, mikä selittyy osaltaan myös nousseilla hinnoilla. Kaiken kaikkiaan Haapajärven ABC:llä muutoksesta on selvitty suhteellisen hyvin. Työvuororakenteessa on tehty jonkun verran muutoksia esimerkiksi lauantai-illan ja pyhäpäivien kohdalla.

## LÄHTEET

- Aamulehti. 2016. Näin aukioloaikojen vapautuminen vaikutti kauppaan: kasvu hiipuu, mutta työntekijöitä satoja enemmän. Saatavissa: <https://www.aamulehti.fi/raha/nain-aukioloaikojen-vapautuminen-vaikutti-kauppaan-kasvu-hiipuu-mutta-tyontekijoita-satoja-enemman-23822871/>. Viitattu 1.2.2018.
- Aarnikoivu H. 2005. Onnistu Asiakaspalvelussa. Juva: WSOY
- Arola H. 2016. Pieniä kauppvoja uhkaa kato – suurmyymälät jyräävät nyt aukioloissa ja hintakilpailussa. Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000002903837.html>. Viitattu 1.2.2018.
- Eduskunta. 2015. Hallituksen esitys HE 88/2015. Saatavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE\\_88+2015.aspx#PerusteluOsaPerustelut](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_88+2015.aspx#PerusteluOsaPerustelut). Viitattu: 1.2.2018.
- Finlex. 2009. Laki vähittäiskaupan sekä parturi- ja kampaamoliikkeen aukioloajoista. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/akup/2009/20090945?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=laki%20v%C3%A4hitt%C3%A4iskaupan%202009>. Viitattu: 1.2.2018.
- Hakala A. 2016. PAM pettynyt – kaupan aukioloaikojen vapauttaminen ei ole lisännyt työpaikkoja. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-8829345>. Viitattu: 1.2.2018.
- Kaakinen T. 2008. Asiakaspalvelun menestystekijät. Saatavissa: <http://www.balentor.fi/asiakaspalvelun-menestystekijat>. Viitattu 1.2.2018.
- Kalka R. & Mäßen A. 2005. Markkinointi. Helsinki: Rastor OY
- KPO Toimintakertomus. Saatavissa: [https://sok-julkaisut.fi/public\\_files/users/kpo/publications/61833f99c67c857d2c38fbc69d8614b4/document.pdf](https://sok-julkaisut.fi/public_files/users/kpo/publications/61833f99c67c857d2c38fbc69d8614b4/document.pdf). Viitattu: 1.2.2018.
- Merisavo M., Vesanen J. & Virtanen V. Digitaalinen Markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Raatikainen L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita publishing Oy
- Nalbantangolu M. 2016. Kaupan liitto: Kaupan laajentuneet aukioloajat lisäsivät alan työllisyyttä – vapautus toi 2 500 uutta työpaikkaa. Saatavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000002913658.html>. Viitattu 1.2.2018.
- Päivittäistavarakauppa ry. Suomen päivittäistavaramarkkinat. Saatavissa: <https://www.ptv.fi/kaupan-toiminta/paevittaeistavaramarkkinat-suomessa/>. Viitattu: 1.2.2018.
- Rigby D. 2014. E-Commerce Is Not Eating Retail. Saatavissa: <https://hbr.org/2014/08/e-commerce-is-not-eating-retail>. Viitattu: 1.2.2018.

Salon Seudun Sanomat. 2016. S-ryhmä: Aukioloaikojen vapauttaminen tuonut lisää työtunteja. Saatavissa: <http://www.sss.fi/2016/08/s-ryhma-aukioloaikojen-vapauttaminen-tuonut-lisaa-tyotunteja>. Viitattu 1.2.2018.

Santasalo T. & Koskela K. 2016. Saatavissa: [https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa\\_suomessa\\_2015\\_web\\_20150629\\_smaller.pdf](https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa_suomessa_2015_web_20150629_smaller.pdf). Viitattu 1.2.2018.

S-Kanava, Abc-asetat. Tietoa abc:sta. Saatavissa: <https://www.abcasetat.fi/fi/h/abc-ketju/tietoa-abc-sta>. Viitattu 1.2.2018.

S-Kanava. S-ryhmän historia. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/historia>. Viitattu: 1.2.2018.

Suomen Osuuskauppojen keskuskuunta. Osuuskauppa KPO – ensimmäinen alueosuuskauppa. Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/kpo/historia>. Viitattu: 1.2.2018.

Tiihonen J. 2016. Kauppojen aukioloaikojen vapauttaminen toi väkeä marketteihin. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9185839>. Viitattu 1.2.2018.

Ylikoski T. 1999. Unohtuiko asiakas? Toinen, uudistettu painos. Keuruu: KY-Palvelu Oy