Päivi Lääkkölä

Kilpailutilanteen analysointi

Case: K-citymarket Jouppi, Seinäjoki

Opinnäytetyö
Syksy 2010
Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö
Liiketalouden koulutusohjelma

Seinäjoen ammattikorkeakoulu
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö
Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Päivi Lääkkölä

Työn nimi: Kilpailutilanteen analysointi
Case: K-citymarket Jouppi, Seinäjoki

Ohjaajat: Terhi Anttila ja Heikki Holma

Vuosi: 2010 Sivumäärä: 70 Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää, millaisia toimia Seinäjoen K-citymarketin tulee suorittaa, jotta se pystyisi säilyttämään asemansa alueen johtavana päivittäistavarakauppana toimintaympäristönsä muuttuneessa kilpailutilanteessa. Opinnäytetyössä haluttiin myös saada selville, kuinka K-citymarket voisi lujittaa ja kehittää kilpailullista asemaansa.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin Suomen vähittäiskaupan rakennetta. Tässä osassa perehdyttiin kaupan merkitykseen osana toimivaa yhteiskuntaa ja siihen millaiset ovat kaupan liiketoiminnan lähtökohdat sekä syvennyttiin vähittäiskaupan eri muotoihin. Kilpailija- ja toimintaympäristön analyyseihin keskityttiin toisessa teorialuvussa. Luvun lopussa käsiteltiin asiakasanalyysia.

Tutkimuksen empiirisessä osassa tutkittiin kvalitatiivisten ryhmähaastattelujen avulla kuluttajien mielipiteitä K-citymarketista, Joupin muuttuneesta kilpailutilanteesta ja K-citymarketin mahdollisista kehityksen kohteista. Näin saatiin selville millainen kuluttajien suhtautuminen on K-citymarketiin, miten kuluttajat ovat ottaneet vastaan K-citymarketin toimintaympäristössä olevat uudet kilpailijat ja mitä K-citymarketin tulisi kehittää toimintaansa, jotta se vastaisi paremmin kuluttajien vaatimuksiin ja lujittaisi kilpailullista asemaa.

Avainsanat: Vähittäiskauppa, kilpailija-analyysi, toimintaympäristö

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School
Degree programme: Business Management

Author: Päivi Lääkkölä

Title of thesis: Analysing the competitive position of the K-citymarket

Supervisors: Terhi Anttila ja Heikki Holma

Year: 2010 Number of pages: 70 Number of appendices: 1

The purpose of this thesis was to find out what the K-citymarket would have to do to maintain and strengthen its leading position in daily consumer goods trade in a new competitive position.

In the theoretical part the structure of the Finnish retail trade was processed. In that part it was also discussed what trade means to society and what kind of starting points there are in business activity. The second theoretical chapter was focused on competitor analysis and macro-environmental analysis. In the last chapter of the theoretical part customer analysis was discussed.

In the empirical part the consumers' opinions about the K-citymarket were studied with the help of the qualitative group interviews. Jouppi's changed competitive position was considered. There where some improvement ideas that consumers had have for the K-citymarket. With the help of the interviews K-citymarket was able to receive information concerning consumers' opinions about the store and the new competitors in K-citymarket's changed macro-environment.

Keywords: retail trade, competitor analysis, macro-environment

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä 2
Thesis abstract 3
SISÄLTÖ 4
Kuvio- ja taulukkoluettelo 6
1 JOHDANTO 7
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet 7
1.2 Opinnäytetyön rakenne 8
1.3 K- citymarket 9
2 VÄHITTÄISKAUPAN RAKENNE 11
2.1 Kauppa yhteiskunnassa 11
2.1.1 Kaupan rooli ja perustehtävät 12
2.1.2 Kaupan liiketoiminnan lähtökohdat 14
2.2 Toimiva vähittäiskauppa 17
2.2.1 Päivittäistavarakaupat kuluttajan jokapäiväisessä arjessa 18
2.2.2 Päivittäistavarakaupan myymälätyypit 21
2.2.3 Erikoiskaupat 23
3 KILPAILIJA- JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI 26
3.1 Kilpailun kolme perusstrategiaa 26
3.1.1 Kustannusjohtajuus 27
3.1.2 Differointi 28
3.1.3 Keskittyminen 29
3.1.4 Keskivaiheille juuttuminen ja perusstrategioiden riskitekijät 30
3.2 Kilpailija-analyysin vaiheet 34
3.2.1 Kilpailijoiden tunnistaminen ja analysointi 34
3.2.2 Kilpailijoiden valinta 36
3.3 Toimintaympäristön analyysi 38
3.3.1 Poliittinen ympäristö 39
3.3.2 Taloudellinen ympäristö 40

3.3.3 Sosiaalinen ja kulttuurinen ympäristö 41
3.3.4 Teknologinen ympäristö 43
3.3.5 K-citymarket Joupin toimintaympäristö 44
3.4 Asiakasanalyysi 45
4 TEEMAHAASTATTELUJEN TUTKIMUSTULOKSET 48
4.1 Tutkimuksen toteutus 48
4.2 Tutkimuksen luotettavuus 50
4.3 Tutkimuksen tulokset 51
4.3.1 Asiointi K-citymarketissa 51
4.3.2 Mielikuvat K-citymarketista 53
4.3.3 Joupin talousalueen muuttunut kilpailutilanne 58
4.3.4 Tulevaisuuden kehitysideat 60
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET 63
LÄHTEET 70
LIITTEET .....

Kuvio- ja taulukkoluettelo

KUVIO 1. Kaupan perustehtävä ja rooli. 13

KUVIO 2. Suomen PT-kaupan ryhmittymien markkinaosuudet 2009 20

1 JOHDANTO

Seinäjoen kaupungissa on tapahtunut suuria rakenteellisia muutoksia vähittäiskaupan alalla viimeisen kahden vuoden aikana. Suurimmat muutokset ovat kohdistuneet Seinäjoen Joupin kaupunginosaan, jossa sijaitsee Kesko Oy:n K-citymarket. K-citymarket on saanut alueelleen kaksi uutta kilpailijaa, MiniManin ja S-ryhmän S-marketin. Uusien kilpailijoiden tulo K-citymarketin toimintaympäristöön aiheuttaa luonnollisesti toimenpiteitä kaupan omasta näkökulmasta. Alueelle on myös syntymässä uusia työpaikkoja ja yrityksiä. Tästä esimerkkinä on Seinäjoen poliisitalon siirtyminen aivan K-citymarketin läheisyyteen ja Framin laajentaminen F-rakennuksella. K-citymarketilla on näin ollen mahdollisuus kasvattaa asiakasmääriään uusilla potentiaalisilla asiakkailla, joita kauppaan voisi virrata juuri Poliisitalon ja Frami F:n kautta. Tulevaisuus on tuomassa Seinäjoen vähittäiskaupan rakenteeseen muitakin uusia tuulia, joihin K-citymarketin on hyvä varautua.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää miten K-citymarketin tulee toimia, jotta se pystyisi säilyttämään muuttuneessa kilpailutilanteessaan asemansa alueen johtavana päivittäistavarakauppana. Tarkoituksena on ennen kaikkea pohtia, kuinka K-citymarket voisi lujittaa ja kehittää kilpailullista asemaansa.

Opinnäytetyössä selvitetään kvalitatiivisen tutkimuksen avulla, millaisia mielikuvia kuluttajilla on Seinäjoen K-citymarketista ja kuinka kuluttajien mielestä Seinäjoen K-citymarketia tulisi tulevaisuudessa kehittää, jotta se vastaisi entistä paremmin heidän vaatimuksiinsa. Lisäksi pyritään selvittämään millaisia vaikutuksia muuttuneella kilpailutilanteella on K-citymarketin toimintaympäristöön. Opinnäytetyössä perehdytään vähittäiskaupan rakenteeseen, kilpailija- ja toimintaympäristön analyyseihin. Lisäksi tutkitaan kuluttajien mielikuvia Seinäjoen K-citymarketista, analy-

soidaan Joupin alueen muuttunutta kilpailutilannetta ja selvitetään K-citymarketin kehittämiskohteita.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö lähtee liikkeelle teoreettisella viitekehyksellä josta ensimmäisenä käsitellään Suomen vähittäiskaupan rakennetta. Aluksi perehdytään kaupan merkitykseen osana toimivaa yhteiskuntaa ja pohditaan millaiset ovat kaupan liiketoiminnan lähtökohdat. Ensimmäisessä teorialuvussa syvennytään myös vähittäiskaupan eri muotoihin, päivittäis- ja erikoistavarakauppaan. Lisäksi pyritään selventämään, millaisia eri päivittäistavarakaupan myymälätyyppejä maassamme toimii.

Toinen teorialuku keskittyy kilpailija- ja toimintaympäristön analyyseihin. Alkuun käsitellään Michael Porterin kilpailun kolmea perusstrategiaa, kustannusjohtajuutta, differointia ja keskittymistä. Seuraavaksi analysoidaan ja tunnistetaan hyviä kilpailijoita. Toimintaympäristön analyysi pohjautuu täysin PEST-analyysiin, eli perehdytään poliittiseen, taloudelliseen, sosiaaliseen ja teknologiseen ympäristöön. Näitä tekijöitä peilataan kohdeorganisaatio K-citymarketiin. Luvun lopussa käsitellään vielä asiakasanalyysia.

Opinnäytetyön empiirinen osuus tutki teemahaastattelujen avulla kuluttajien mielipiteitä K-citymarketista ja sen muuttuneesta kilpailutilanteesta Joupin kaupunginosassa. Tutkimuksen tarkoituksena on saada selville, mitä K-citymarketin tulisi tulevaisuudessa tehdä jotta se pystyisi säilyttämään johtavan kilpailuasemansa toimintaympäristössään. Haastattelujen analysoinnilla pyritään tuomaan yleistävää tietoutta tähän asiaan. Viimeisessä luvussa käsitellään johtopäätöksiä, eli mitä kehityskohteita haastattelujen avulla on saatu selville, sekä miten tietoja voidaan hyödyntää kaupan kilpailukyvyn parantamiseksi.

1.3 K- citymarket

K-citymarket tarjoaa asiakkaalle ajankohtaiset ja uudistuvat arjen valikoimat nopeasti ja edullisesti.

K-citymarket on hypermarketkokoluokan päivittäistavarakauppa (8 000 - 12 000 m²), jonka tarkoituksena on olla monipuolinen ja edullinen koko perheen ostopaikka. K-citymarketilla on laajat valikoimat sekä päivittäis- että käyttötavaroissa. Ensimmäinen K-citymarket avasi ovensa Lahdessa 1971. Vuonna 2009 Suomessa oli 69 K-citymarketia, jotka toimivat lähes 50:llä eri paikkakunnalla. K-citymarket ketju investoi voimakkaasti kasvuun ja vuonna 2009 avattiin viisi uutta kauppaa. K-citymarketien osuus Suomen päivittäistavaramarkkinoista oli vuonna 2009 11 %. K-citymarketissa elintarvikekaupasta vastaavat itsenäiset K-kauppiaat, kun taas käyttötavarakauppa kuuluu Ruokakeskon tytäryhtiö Citymarket Oy:lle. K-citymarketien liiketoiminta perustuu ketjutoimintaan ja kauppiaiden ja Keskon ketjuyhteistyöhön. (Kiviluoma 2010.)

K-citymarketin visiona on olla johtava ja paras hypermarket. Sen asiakaslupauksena on tarjota asiakkaalle ”Kaupan päälle hyvä mieli!”. Asiakaslupauksen toteutumisessa on henkilöstö avainasemassa osaavan, ammattimaisen ja ystävällisen palvelun kautta. K-citymarketin kilpailuetuna ovat laajat valikoimat, joista asiakas saa kerralla kaiken tarvitsemansa. Kilpailuetuna kauppa pyrkii tarjoamaan asiakkaalleen alan parhaan asiointikokemuksen. Yhtenä kilpailuetuna voidaan nähdä myös paikallisuus eli se, että K-citymarket pyrkii muun muassa panostamaan paikallisten yritysten kanssa yhteistyöhön. Kauppiasyrittäjyys on myös K-citymarketin valttikortti kilpailijoihinsa nähden. (Kiviluoma 2010.)

K-citymarket pyrkii tarjoamaan asiakkailleen pysyvästi edulliset tuotteet ja hyvät tarjouskampanjat. Myytävät tuotteet ovat hinta-laatusuhteeltaan kilpailukykyisiä ja luotettavia. Ketju pyrkii myös tarjoamaan kuluttajille kattavat oheispalvelut kauppojen sijainnin mahdollisuuksien mukaan. K-citymarketiin on helppo tulla ostoksille, koska kauppaan on hyvät liikenneyhteydet, riittävät paikoitustilat ja pitkät aukioloajat. Myymälässä panostetaan selkeyteen elintarvikkeen palveluissa, hintamerkin-

nöissä ja tuote-esittelyissä. Lapsiperheet on otettu huomioon heille tarkoitetuilla parkkialueilla, lastenhoitohuoneella, Lorumaalla ja lasten omilla ostoskärryillä. K-citymarket kuuluu Suomen laajimpaan kanta-asiakasjärjestelmään Plussaan (vuonna 2009 1,748 miljoonaa plussa-taloutta Suomessa), jonka tarkoituksena on tuoda tuote-etujen kautta lisäarvoa kanta-asiakkaille. (Kiviluoma 2010.)

K-citymarket Seinäjoki on perustettu vuonna 1993. Käyttötavarapuolen johtajana toimii tavaratalojohtaja Kari Kiviluoma ja henkilöstöä käyttötavaran puolella on 67. Itsenäinen yrittäjä kauppias Matti Suominen johtaa puolestaan K-citymarket Seinäjoen elintarvikeosastoa, jossa henkilöstöä hänen lisäkseen on 45 moniosaajaa. K-citymarketin lisäksi samoissa liikekeskuksessa toimii muitakin yrityksiä muun muassa Alko, K-kenkä, Seppälä, Kultajousi ja Faunatar.

2 VÄHITTÄISKAUPAN RAKENNE

Tässä luvussa käsitellään vähittäiskaupan rakennetta. Luvun alussa perehdytään kaupan perustehtäviin, rooliin ja asemaan yhteiskunnassa. Toisena teemana on toimiva vähittäiskauppa, joka on jaoteltu vielä päivittäistavarakauppaan ja erikoiskauppaan, näin siksi, että kauppa on jakaantunut toiminnallisesti tukku- ja vähittäiskauppaan. Vähittäiskauppa jakaantuu vielä päivittäistavarakauppaan, tavaratalokauppaan ja erilaisten erikoistavaroiden kauppaan. Luvussa kerrotaan vielä lisäksi suomalaisen päivittäistavarakaupan myymälätyypeistä.

2.1 Kauppa yhteiskunnassa

Jotta vähittäiskauppayritykset menestyisivät, niiden on hyvin tärkeää seurata ja analysoida jatkuvasti potentiaalisten asiakkaiden käyttäytymistä ja heidän tarpeissansa tapahtuvia muutoksia. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset ovat kuitenkin keskeisimmät lähtökohdat sille, miksi vähittäiskauppoja ylipäänsä on olemassa. Juuri tämän vuoksi asiakkaiden ymmärtäminen on niin tärkeää. Mutta ei riitä, että analysoidaan vain asiakkaita, vaan kaupan on ymmärrettävä toimialalla tapahtuvia muutoksia ja trendejä. Myönteiset ostokokemukset, asiakkaiden tyytyväisyys ja jatkuva arvon tuottaminen asiakkaille ovat kaupan kilpailuedun ja menestymisen kannalta hyvin tärkeässä asemassa. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 13.)

Nyky-yhteiskunta on saavuttanut pisteen, jossa asiakkaiden, sekä nykyisten että tulevien, tarpeiden tunnistaminen on yhä vaativampaa. Suomalaisten kuluttajien tarpeet ja kulutustyylit ovat hyvin lyhyessä ajassa moninaistuneet ja tulleet vaikeammin ennakoitaviksi johtuen ostovoiman kasvusta, lisääntyneestä liikkuvuudesta ja median käytöstä. Huoli ympäristön hyvinvoinnista koskettaa sekä kuluttajia että koko yhteiskuntaa. Nykyisin kuluttajat ovatkin tulleet entistä tietoisemmiksi ostamiensa tuotteiden taustoista. Lähitulevaisuuden keskeisintä kulutuskäyttäytymistä muokkaavia tekijöitä tulevat olemaan ympäristöasioiden kokeminen ja ihmisten sitouttaminen vastuulliseen kuluttamiseen. (Kautto ym. 2008, 14.)

Muutosta on tapahtumassa myös asiakaskunnan rakenteissa. Suomalainen väestö ikääntyy ja kotitalouksien koot ovat koko ajan pienentyneet. Väestön keskittyminen Etelä-Suomen ruuhka-alueille on myös merkittävä ilmiö. Kaikella tällä on väistämättä vaikutusta vähittäiskaupan toimintaympäristöön. Suomalaisten kotitaloudet ovat myös kasvattaneet palvelujen käyttöä. Suosiotaan ovat lisänneet ravintola- ja hotellipalvelut, kotitalouspalvelut sekä elämys- ja kulttuuripalvelut. Muutokset suomalaisten kuluttajien arvoissa, asenteissa, tarpeissa ja ostokäyttäytymisessä viestivät kuluttajamarkkinoilla ilmenevästä voimakkaasta kehityksestä. Tämä kehitys tuo mukanaan uusia toimintamahdollisuuksia ja – vaatimuksia kaupalle. (Kautto ym. 2008, 14–15.)

2.1.1 Kaupan rooli ja perustehtävät

Kauppa on palveluelinkeino, jonka parissa työskentelevät ihmiset harjoittavat palveluammattia. Kauppa on sopeutuva elinkeino, koska se on yhteiskunnan muutoksille altis elinkeino eli kaupan on siis sopeuduttava toimintaympäristössänsä tapahtuviin muutoksiin. Kauppa on jakaantunut toiminnallisesti tukku- ja vähittäiskauppaan. Perinteinen jako on kuitenkin kaventunut ja toisinaan onkin vaikea erottaa, onko kyse vähittäis- vai tukkukaupasta. Näin siksi, että suuret vähittäiskaupan toimijat ovat vallanneet alaa kansainvälisessä tukkukaupassa, ja pyrkivät ottamaan osaa tukkukaupalle perinteisesti kuuluneisiin tehtäviin. Tukkukaupan ja vähittäiskaupan selkeinä eroina voidaan pitää sitä, että tukkukauppa keskittyy myymään kaiken tai suurimman osan tuotteistaan vähittäiskaupoille sekä muille palvelu- ja tuotantotoimintaa harjoittaville yrityksille, kun taas vähittäiskaupan asiakkaita ovat pääasiallisesti kotitaloudet. (Heinimäki, Santasalo & Skogster. 2006, 10.)

Kotitaloudet ovat vähittäiskaupan pääasialliset asiakkaat. Kotimaiset yritykset voivat käydä vienti- ja tuontikauppaa sekä ulkomaankauppaa. Kotimaiset vähittäiskaupan yritykset käyvät ainoastaan tuontikauppaa. Kotitalouksien ja yhteiskunnan näkökulmasta katsottuna kaupan tärkein toimiala on kuitenkin päivittäistavarakauppa. Kotimaan kaupan perustehtävänä on asiakkaiden kysynnän tyydyttämi-

nen, tavaroiden ja palveluiden välittäminen, jakelun hoitaminen ja toimiminen liiketaloudellisena elinkeinona. (Heinimäki 2006, 23.)

Tavaroiden ja palveluiden välittäminen, asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen, jakelun hoitaminen toimitusketjun osana ja toimiminen liiketaloudellisena elinkeinona ovat kotimaan kaupan perustehtäviä. Tavaroiden välittäminen on kaupan ensisijainen tehtävä, mutta usein myymälöiden yhteydessä toimii muitakin palveluja kuten veikkauksen välitys ja posti. Tietynlaista ristiriitaa on havaittavissa kaupan perustehtävien ja roolien välillä. Jotta kauppa olisi taloudellisesti järkevää, sen toiminnan on oltava liiketaloudellisesti kannattavaa, mutta samalla kaupan tulisi hoitaa jakelua ja turvata kaupan palveluiden saanti kaikkialla maassa. Kuviossa 1. on esitetty kaupan perustehtäviä. (Heinimäki ym. 2006, 10.)

1.	**Tavaroiden ja palveluiden välittäminen** Kotimaankauppa välittää tavarat ja palvelut tuottajilta kuluttajille niin tehokkaasti ja taloudellisesti kuin mahdollista.
2.	**Asiakkaiden kysynnän tyydyttäminen** Kauppa tyydyttää asiakkaiden tavaroiden kysynnän ja saavutettavuuden tarpeen.
3.	**Jakelun hoitaminen koko maassa** Kotimaan kaupalle asetettu yhteiskunnallinen vastuu on sitä, että kauppa hoitaa tavaroiden jakelun koko maassa ja turvaa kaupan palvelujen saatavuuden kaikkialla maassa.
4.	**Liiketaloudellinen elinkeino** Kauppa on elinkeino, joka sopeutuu yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin ja vastaa niihin. Kaupalla on elinkeinona liiketaloudellinen kannattavuusvaatimus.

KUVIO 1. Kaupan perustehtävä ja rooli.
(Päivittäistavarakauppayhdistys, Kauppa 2005.)

2.1.2 Kaupan liiketoiminnan lähtökohdat

Kauton, Lindblomin ja Mitrosen (2008, 29) mukaan nykyaikaisen vähittäiskauppayrityksen koko liiketoiminnan tulisi pohjautua asiakaskeskeisyyteen, eli kaiken toiminnan on tähdättävä kestävän asiakassuhteen luomiseen ja korkean asiakastyytyväisyyden saavuttamiseen. Näin luodaan pohjaa menestykselle ja tuloksille, sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Asiakkaiden tyytyväisyydellä on voimakasta vaikutusta vähittäiskauppayrityksen yksittäiseen kauppaan tai koko ketjuun siten, että se korreloi myyntiä ja markkinamenestystä. (Kautto ym. 2008, 29.)

Asioidessaan kaupassa ja kuluttaessaan tai käyttäessään kaupasta hankkimiaan tuotteita, asiakkaan tyytyväisyys on riippuvainen näiden tekijöiden hänelle luomasta arvosta. Kaikessa toiminnassaan kaupan tulee siis ymmärtää, että asiakkaan kokema arvo on kaiken toiminnan ehdoton ykkösprioriteetti. Jotta kauppa pystyisi kehittämään asiakkaan kokemaa arvoa, kaupan on kehityttävä ja tarjottava tuote- ja palveluratkaisuja, jotka tukevat asiakkaan kulloistakin tarvetilannetta, joka liittyy esimerkiksi kodin sisustukseen, ruoan laittoon ja remontoimiseen. Asiakkaan kokeman arvon kasvattamisen kannalta on olennaista, että kauppa pystyy vastaamaan asiakkaan kulloinkin asettamaan tavoitteeseen. Kaupalla on siis oltava selkeä näkemys siitä, mitä asiakkaat kulloinkin tarvitsevat. Tällainen toiminta vaatii totta kai kaupalta merkittävää markkinointiosaamista ja innovaatiokyvykkyyttä. (Kautto ym. 2008, 29–30.)

Arvontuotannossa on keskeistä kaikki vuorovaikutustilanteet kaupan ja asiakkaan välillä. On tärkeää ymmärtää, että asiakkaan kokeman arvon muodostuksen kannalta koko myymälän toiminta ja kaikki tapahtumat ennen ja jälkeen kaupassa asiointia ovat asiakkaan näkökulmasta kaupan markkinointia. Asiakkaan kokema arvo syntyy kaikista niistä kokemuksista ja elämyksistä, jotka asiakas kokee ja näkee kaupassa ostotilanteessa, sekä kotona myöhemmin käyttäessään ostamiaan tuotteita tai palveluita. On myös tärkeää ymmärtää asiakkaan ostoskäyntiprosessia ja asiakkaan kuhunkin vaiheeseen liittämiä palvelu- ja tarveodotuksia. Ostoskäyntiprosessin kaikki vaiheet ovat kriittisiä arvontuotannon kannalta. Jokainen

vaihe on samaan aikaan kaupalle sekä mahdollisuus asiakasarvon kasvatukseen, samoin kuin sen romuttamiseen. (Kautto ym. 2008, 32–33.)

Kaupan perusliiketoiminnan laadulla on keskeinen merkitys asiakkaan kokeman arvon tuottamisen kannalta. Perusliiketoiminnalla saadaan aikaan asiakkaan tyytyväisyyttä ja myönteisiä ostokokemuksia. Lähtökohtana on, että perusliiketoiminta tulee aina olla kunnossa ennen kuin muille tekijöillä ja vahvuuksilla on todellista merkitystä. Asiakkaalle merkitsee se, että hän saa tarvitsemansa ja haluamansa tavarat luotettavasti. Kaupan hyllyjen tulee olla aina täytetyt. On todettu, että tuotteiden heikko saatavuus on suurin tekijä asiakassuhteiden päättymiseen. Hintamerkinnät tulee myös olla aina näkyvissä ja ajan tasalla. Päiväysmerkintöjen tulee olla kunnossa ja myymälän oltava aina siisti ja puhdas. Usein kuitenkin käy niin, etteivät nämä perusedellytyksetkään toteudu, joka taas ärsyttää asiakkaita erityisen paljon. Kun perusliiketoiminta on laadukasta ja luotettavaa, voi kauppa keskittyä lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Lisäarvona voivat toimia esimerkiksi ruokakaupassa kotikeittiö, fast food-piste tai asiakaskahvio. Palvelunlaadulla voidaan luoda merkittävää lisäarvoa esimerkiksi rautakaupassa, jossa asiansa osaava henkilöstö on avainasemassa. (Kautto ym. 2008, 34–35.)

Kaupan liiketoimintaan liittyvien strategisten linjausten ja valintojen tulisi edetä tietyssä loogisessa järjestyksessä. Edellisen strategisen määrittelyn tulee antaa selkeitä lähtökohtia seuraavalle määrittelylle. Johdonmukaisuudella tarkoitetaan sitä, että kaupan strategisten toimintojen ja määrittelyjen välillä ei ole ristiriitaisuuksia ja epäjohdonmukaisuutta. On tärkeää, että kauppa kykenee yksinkertaistamaan käytössä olevan liiketoimintamallinsa. Jos kauppa ei pysty edellä mainitulla tavalla toimimaan, on todennäköistä, ettei kaupan liiketoimintamalli olekaan toimiva ja jäsentynyt. Vastuullisuus on yksi hyvin keskeinen vähittäiskauppayrityksen liiketoiminnan lähtökohta. Vastuullisuudesta haetaankin selkeää kilpailuetua muihin nähden. Kilpailuetua pyritään rakentamaan vähentämällä ympäristön kuormitusta tehostamalla kuljetuksia, huolehtimalla tuotteiden valmistuksen ja käytön energiatehokkuudesta sekä lisäämällä tuotteiden kierrätysmahdollisuuksia. (Kautto ym. 2008, 46.)

Keskon kuluttaja-asiakaskaupan liiketoimintamallit ovat kauppiasyrittäjien harjoittama vähittäiskauppa (K-Market, K-Supermarket ja K-Citymarket) sekä Keskon oma vähittäiskauppa. Lisäksi Kesko harjoittaa myös yritysasiakaskauppaa. Keskon strategisena painopisteenä on kuluttaja-asiakaskauppa. Tavoitteena on kilpailijoihin nähden parempi myynnin kehitys ja asiakastyytyväisyys. Menestymisen avaimina ovat selkeät asiakas- ja brändilupaukset sekä lupausten lunastaminen asiakkaan jokaisella käyntikerralla. (Kesko, [Viitattu 6.11.2010].)

Kauppiasyrittäjien vähittäiskauppa. Suomessa pääasiallinen liiketoimintamalli on ketjuliiketoimintamalli, jossa Keskon itsenäiset K-kauppiaat harjoittavat vähittäiskauppaa Keskon johtamissa vähittäiskauppaketjuissa. Kaikissa Suomen K-ryhmän rauta- ja ruokakaupoissa toimii kauppiasyrittäjä. Kesko varmistaa toiminnallaan, että näillä yrittäjillä on ensiluokkaiset puitteet asiakkaiden mahdollisimman hyvään palveluun. Kauppiasyrittäjä on vastuussa kauppansa asiakastyytyväisyydestä, henkilöstöstä ja liiketoiminnan tuloksellisuudesta. Vuonna 2009 Keskon myynti kauppiasyhteistyökumppaneille oli liikevaihdosta 51 %. (Kesko, [Viitattu 6.11.2010].)

Keskon oma vähittäiskauppa. Liiketoiminnoissa, jossa kilpailuetu perustuu keskitetysti johdettuun ketjukonseptiin ja isoihin yksiköihin, Kesko harjoittaa itse vähittäiskauppaa. Suomessa Keskon omia vähittäiskauppoja ovat esimerkiksi Anttila- ja Kodin Ykkönen-tavaratalot sekä K-citymarket-ketjun käyttötavarakauppa. Keskon oma vähittäiskauppa on liiketoimintamallina pääsiallisesti ulkomaan liiketoimintojen laajentamisessa. Keskon oman vähittäiskaupan osuus liikevaihdosta oli 27 % vuonna 2009. (Kesko, [Viitattu 6.11.2010].)

Yritysasiakaskauppa. Kesko harjoittaa yritysasiakaskauppaa (business to business) niissä liiketoiminnoissa, joissa se myös tukee kuluttaja-asiakaskauppaa. Rakennusliikkeet, maatalousyrittäjät ja teollisuus, suurekeittiöt ja julkiset laitokset ovat esimerkkejä Keskon tyypillisimmistä yritysasiakkaista. Vuonna 2009 yritysasiakaskaupan osuus Keskon liikevaihdosta oli 22 %. (Kesko, [Viitattu 6.11.2010].)

2.2 Toimiva vähittäiskauppa

Kauppa on viime vuosina keskittynyt ja järjestäytynyt uudelleen. Päivittäistavarakauppa on kohdannut muutoksen, kun ulkomainen kilpailu on tullut mukaan toimintaan. ”Suureksi ei ryhdytä, vaan kasvu alkaa rohkeudesta tehdä asioita toisin” on vähittäiskaupassa yleinen sääntö. On todettu, ettei suuri koko sinällään tuo onnea ja kasvua. Kilpailijoiden vähättely ja oman erinomaisuuden yliarvioiminen ovat tyypillisiä ilmiöitä vähittäiskaupassa. Ulkomaiset asiantuntijat ovatkin haukkuneet suomalaisia vähittäiskaupan ketjuja liian samankaltaisiksi, koska ne eivät tee selkeitä eroja toisiinsa nähden. Suomalaisille on tärkeää, että kauppa on edullinen, sen siis ei välttämättä tarvitse olla se halvin vaihtoehto. Mutta edullisuuteen ei ole mahdollista päästä, jos kustannusrakenteet eivät ole kurissa. Kilpailusta saattaa pudota, jos uskoo vain laadulla ja palvelulla kilpailemiseen. Kilpailijoiden ja ympäristön alituisessa muutoksessa aina ei voi itse päättää mitä toimintamallia käytetään menestykseen, vaan siitä päättää itse kuluttaja. Useat suomalaiset vähittäiskaupan ketjut ovat lähteneet kokeilemaan siipiään kansainvälisille markkinoille. Baltian maissa menestystä on tullutkin esimerkiksi Keskolle. (Heinimäki 2006, 36.)

Heinimäki (2006, 36) painottaa teoksessaan Kaupan toimintaympäristö, että tutkittaessa vähittäiskaupan tilastoja, on otettava huomioon, että samoja tuotteita myydään eri myymälätyypeissä. Tällöin esimerkiksi päivittäistavarat tilastoidaan sekä päivittäistavaramyymälöiden päivittäistavaroiden erikoismyymälöiden myynneiksi, samoin kuin tavaratalojen myynneiksi. Maassamme suurimmat myynnit saavuttavat päivittäistavaramyymälät, tavaratalot, rautakaupat, vaatekaupat, apteekit ja kemikaliot. Myynnillisesti suurimmat ketjut löytävät myös päivittäistavaratalokaupassa ja tavaratalokaupassa. Muilla toimialoilla kärjessä ovat Alko sekä maatalous- ja rautakaupan ketjut. (Heinimäki 2006, 36–37.)

Vähittäiskauppojen myynnin suuruus on hyvin sidonnainen suhteessa vuodenaikojen ja juhlapyhien perusteella määräytyviin sesonkeihin. Sesongit aiheuttavat kaupan toimialoilla suurta vaihtelua. Tiettyjä toimialoja ja niiden toimintaa, kuten vaate- ja kenkäkauppaa, säätelevät vuodenaikojen vaihtelut voimakkaasti. Puolestaan erilaiset merkkipäivät kuten Äitienpäivä, ovat puolestaan kukkakauppiaiden seson-

kiaikaa. Kuitenkin jouluna sekä talvi- ja kesäsesonkeina Suomen vähittäiskaupan alalla saavutetaan suurimmat lisämyynnit. (Heinimäki 2006, 37.)

Suomessa on monipuolinen kauppaverkosto. Muuttoliike, kulutustottumusten muutokset ja väestön ikärakenne luovat kaupalle uusia haasteita tämän päivän Suomessa. Kaupan ketjut pyrkivät vastaamaan yhteiskunnan muutoksiin kehittämällä palvelujaan kaupungeissa, taajamissa ja haja-asutusalueilla. Vuonna 2009 Suomessa kauppa työllisti keskimäärin 257 000 palkansaajaa. Kaupan palkansaajista vähittäiskaupassa työskenteli 143 000, tukkukaupassa 80 000 ja autokaupassa 34 000 palkansaajaa. Kauppa on pystynyt taloudellisen taantumankin aikana vastaamaan työllistymisestä. (PTY, [Viitattu: 11.10.2010].)

Joulukuun 2009 alusta alkaen kaupoilla on ollut mahdollisuus sunnuntaiaukioloon ympäri vuoden. Enintään 400 neliön kokoiset päivittäistavaramyymälät ovat saaneet olla auki ympäri vuorokauden juhlapyhiä lukuun ottamatta. Kaupan liiton arvioiden mukaan sunnuntaikaupan vapauttaminen on luonut Suomeen noin 2000 henkilötyövuotta lisää. Sunnuntain aukiolojen laajentaminen on myös kasvattanut käyttötavarakaupan myyntiä. (PTY, [Viitattu: 11.10.2010].)

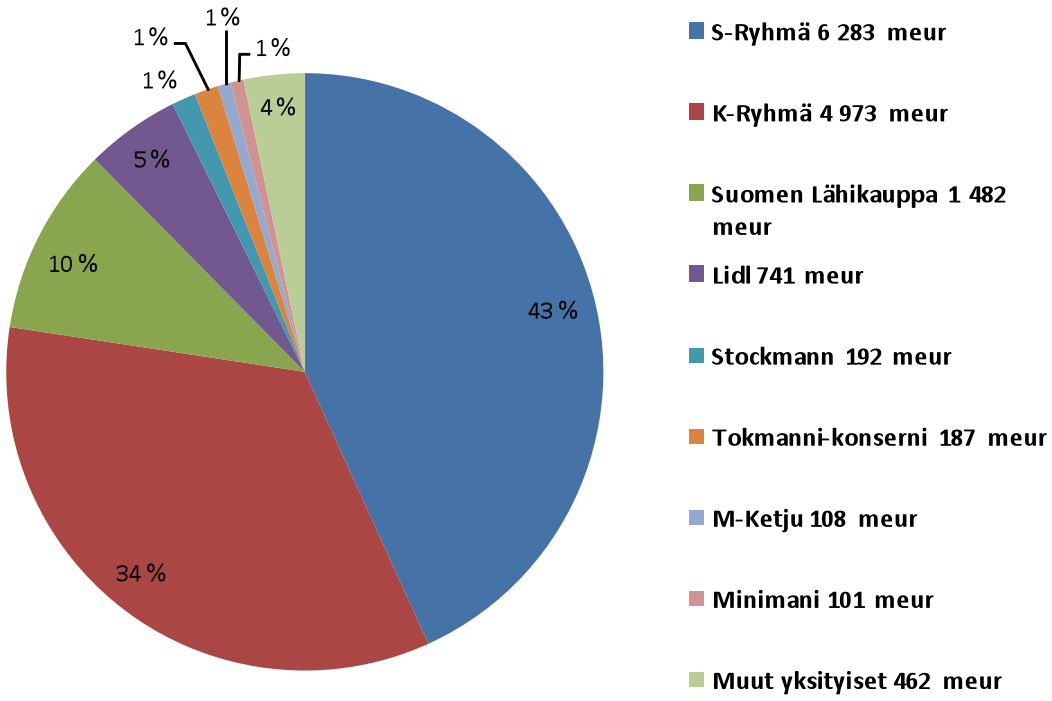
2.2.1 Päivittäistavarakaupat kuluttajan jokapäiväisessä arjessa

Päivittäistavara-termi merkitsee elintarvikkeiden ohella muita päivittäin käytettäviä kulutustavaroita, joita yleensä hankitaan elintarvikeostojen yhteydessä. Päivittäistavaroihin luetaan ruoat, juomat, kodin paperit, tupakkatuotteet, teknokemian tuotteet, lehdet ja päivittäiskosmetiikka. (PTY, [Viitattu: 11.10.2010].)

Termillä ”päivittäistavarakauppa” tarkoitetaan yleisimmin edellä mainittujen päivittäistavaroiden koko valikoimaa myyvää, pääasiassa itsepalveluperiaatteella toimivaa marketmyymälää. Jopa 80 % päivittäistavaroiden kokonaismyynnistä koostuu elintarvikkeista. Muita vähittäiskaupassa myytäviä kulutustuotteita kutsutaan Suomessa joko käyttötavaroiksi tai erikoistavaroiksi. Käyttötavaratermiä käyttävät hypermarketit, tavaratalot ja suuret ketjuliikkeet. (PTY, [Viitattu: 11.10.2010].)

Päivittäistavarakaupan markkinat muodostuvat koko vuoden ajan toimineiden, vuoden aikana perustettujen myymälöiden, vuoden aikana lopettaneiden päivittäistavaramyymälöiden, elintarvikkeita myyvien hypermarkettien ja tavaratalojen, halpahallien, huoltoasemamyymälöiden ja myymäläautojen päivittäistavaramyynnistä (Heinimäki 2006, 39). Suomessa päivittäistavaramarkkinoita mitataan päivittäistavaroiden vähittäismyynnin perusteella. Marketkauppa on vain osa suurta, alati muuttuvaa ja keskenään kilpailevaa markkinaa. EU-tilastoinnissa päivittäistavaramarkkinoihin luetaan myös alkoholijuomien vähittäismyynti. Päivittäistavaroiden vähittäiskauppaan (14,5 miljardia euroa vuonna 2009) lasketaan täyttä valikoimaa myyvän marketkaupan lisäksi elintarvikkeiden erikoismyymälöiden, huoltamoiden, halpahallien, kioskien ja torikaupassa tapahtuvan päivittäistavaroiden myyntiin. (PTY, [Viitattu: 11.10.2010].)

Yksi suomalaisen päivittäistavarakaupan ominaisimmista piirteistä on vähittäiskaupan ketjuuntuminen sekä hankinnan ja logistiikan keskittyminen. 87,6 prosenttia päivittäistavaroiden vähittäiskaupan markkinoista on kolmen suurimman ryhmittymän hallussa. Tilanteen voidaan todeta olevan samankaltainen myös muissa Pohjoismaissa, koska ilman suureksi koottuja volyymeja ei laajassa ja harvaan asutussa maassa päästä riittävään tehokkuuteen. Jos kustannustehokkuus olisi heikompaa, merkitsisi se asiakkaan näkökulmasta suppeampia tuotevalikoimia, korkeampia hintoja sekä huonompaa palvelua ja saavutettavuutta. Tulevaisuudessa Suomen päivittäistavarakaupan keskittyneisyyttä on arvioitava osana Itämeren ja läntisen Venäjän markkinoita. Tämä johtuu siitä, että ulkomainen kilpailu ja EU:n laajentuminen Baltian maihin on liittänyt Suomen päivittäistavarakaupan EU:n sisämarkkinakauppaan. Seuraavassa kuviossa esitetään vuoden 2009 Suomen päivittäistavarakauppojen ryhmittymät. (PTY, [Viitattu: 11.10.2010].)



KUVIO 2. Suomen PT-kaupan ryhmittymien markkinaosuudet 2009. (PTY)

Kaupan omien tuotemerkkien (Private Label) tarkoituksena on toimia vaihtoehtona varsinaisille teollisuuden merkkituotteille sekä saada tuotteiden hintatasoa alhaisemmaksi (Heinimäki 2006, 113). Kaupan omilla merkeillä pyritään myös vahvistamaan ketjubrändiä, lisäämään asiakasuskollisuutta, erottumaan kilpailijoista, vahvistamaan markkina-asemaa, lisäämään vähittäiskaupan katetta, parantamaan tuotteiden laatua ja varmistamaan toimitusketjun hallintaa (PTY, [Viitattu: 11.10.2010]).

Kulujen vähentäminen pakottaa kaupat karsimaan valikoimiaan, jolloin saatetaan korvata teollisuuden merkkituotteita kaupan omilla tuotemerkeillä. Kaupan omia tuotemerkkejä markkinoidaan myös asiakkaiden oman elämäntyylin ja arvojen mukaan. Kaupan omat merkkituotteet ovat viime vuosina vahvistaneet asemaansa vähittäiskaupassa, koska asiakkaat ovat omaksuneet ne osaksi kaupan palvelu-

konseptia. Hinta on päätekijänä kuluttajien positiiviseen suhtautumiseen kaupan omiin tuotemerkkeihin. Tämä on omiaan lisäämään niiden tarjontaa, vaikkakin monet pitävät kaupan omia merkkejä laadullisesti heikompina kuin teollisuuden merkkituotteita. Totuus on, että kauppa teettää omat tuotemerkit samalla teollisuudella, joka valmistaa muutkin tuotteet. (Heinimäki 2006, 113.)

Ruokakesko Oy:n omat tuotemerkit ovat Pirkka, Euroshopper, Rico ja Menu. Kuluttajille varmasti tunnetuin näistä brändeistä on Pirkka, joka on viime vuosina uudistanut brändiään voimakkaasti. Pirkka-tuotesarja on K-ruokakaupoille tärkeä kilpailullinen tekijä. Pirkka-tuotteissa yhdistyvät laatu ja edullisuus. Valikoimaan kuuluu 1800 tuotetta ja uusia tuotteita kehitetään jatkuvasti. Pirkka-sarjaan kuuluu myös yli 40 Pirkka luomutuotetta sekä lähes 30 Pirkka Reilun kaupan tuotetta. Pirkkatuotteille on myönnetty useita tunnustuksia hyvästä laadusta ja tuotesarjan innovatiivisuudesta. Vuonna 2008 Pirkka hyväksyttiin ensimmäisenä kaupan omana tuotemerkkinä laajasti tunnettujen tavaramerkkien luetteloon. (Kesko, [Viitattu: 11.10.2010].)

2.2.2 Päivittäistavarakaupan myymälätyypit

Seuraavaksi käsitellään päivittäistavarakaupassa esiintyvät myymälätyypit. Myymälät jaetaan pääasiassa myymälän pinta-alan mukaan erilaisiin myymälätyyppeihin. (Ruokatieto, [Viitattu: 3.11.2010.].)

Elintarvikkeiden erikoismyymälä. Elintarvikkeiden erikoismyymälä on yhden tai muutaman tavaralajin myyntiin erikoistunut pienikokoinen kauppa, joka sijoittuu tyypillisesti kauppakeskukseen, aluekeskukseen tai aivan kaupungin ydinkeskustaan. (Ruokatieto, [Viitattu: 3.11.2010.].)

Kauppahalli. Kauppa halli koostuu elintarvikkeiden erikoismyymälöistä. Se sijaitsee kaupungin ydinkeskustassa ja myynti tapahtuu palveluperiaatteella. Myyntipaikat sijaitsevat vastakkain käytävän varrella. (Ruokatieto, [Viitattu: 3.11.2010.].)

Torimyymälä. Kyseessä on kaupunkikeskuksiin sijoitettu väliaikainen myyntipaikka, joka pystytetään päivittäin kaupankäyntiin varatuksi ajaksi hedelmien, vihannesten, kalan ja leivonnaisten tms. myyntiä varten. (Ruokatieto, [Viitattu: 3.11.2010.].)

Lähikauppa. Lähikauppa on päivittäistavaramyymälä, joka on tavallisesti pieni, kuluttajia lähellä ja helposti jalan savutettavissa myymälä. Se sijaitsee yleensä asuntoalueella. Suuretkin myymälät voidaan mieltää asiakkaiden lähikaupoiksi. (Ruokatieto, [Viitattu: 3.11.2010.].)

Supermarket. Supermarket on päivittäistavaramyymälä, jonka myyntipinta-ala vaihtelee 400 m²- 1000 m² välillä. Supermarketeissa osuus elintarvikkeiden myynnistä tulee olla yli 50 % myyntipinta-alasta. Pääasiassa supermarketit sijaitsevat asuntoalueella, keskuksissa ja niiden ulkopuolella liikenteellisesti hyvin saavutettavilla alueilla. (Ruokatieto, [Viitattu: 3.11.2010.].)

Hypermarket. Hypermarketissa myydään pääasiallisesti päivittäistavaroita ja sen myyntipinta-ala on yli 2500 m². Hypermarketeissa elintarvikkeiden osuus on puolestaan alle 50 % myyntipinta-alasta. Hypermarketit sijaitsevat pääsiassa keskuksissa tai niiden ulkopuolella liikenteellisesti hyvin saavutettavissa paikoissa. (Ruokatieto, [Viitattu: 3.11.2010.].)

Varsinaisten päivittäistavarakaupan myymälätyyppien lisäksi päivittäistavarakauppaan kuuluvat seuraavat myymälätyypit:

Tavaratalo. Tavaratalo on monen alan tavaroita myyvä vähittäiskauppa, jonka myyntipinta-ala on yli 1000m². Tavaratalossa eri osastot vastaavat alansa erikoisliikkeiden valikoimaa ja minkään tavararyhmän osuus myyntipinta-alasta ei ylitä puolta. Tyypillisesti tavaravalikoimaan kuuluvat elintarvikkeiden ohella vapaa-aikaan, pukeutumiseen, asumiseen, kosmetiikkaan sekä kirja- ja paperialaan liittyvät tuotteet. Tavaratalo voi sijaita ydinkeskustassa, aluekeskuksessa tai muualla sijaitsevassa kauppakeskuksessa. (Ruokatieto, [Viitattu: 3.11.2010.].)

Halpahalli. Halpahallit ovat kooltaan erilaisia myymälöitä, joita löytyy niin kaupunkien keskustoista kuin niiden ulkopuoleltakin. Tavaravalikoimat koostuvat pääasiallisesti erikoistavaroista ja päivittäistavaroista. Elintarvikkeiden myynti on vähäistä. Yhteistä halpahalleille on pyrkimys edulliseen hintamielikuvaan ja palvelutaso on minimoitua. Yksittäisiin ostoeriin perustuvat hankinnat aiheuttavat eri aikoina valikoimien vaihtelua. (Ruokatieto, [Viitattu: 3.11.2010.].)

Kioski. Suurin osa kioskeista on nykyisin sisäkioskeja, joissa palvelu tapahtuu tiskin takaa. Sisäkioskit muistuttavat ulkomailla pitkään aukioloaikaan perustuvia lähimyymälöitä. Lähikaupan ja elintarvikekioskin raja on tästä syystä hämärtynyt. Kioskeja ei sido liikeaikalaki ja niitä on monenlaisia kuten elintarvikekioski, kukkakioski, lehtikioski ja grillikioski. (Ruokatieto, [Viitattu: 3.11.2010.].)

Huoltoasemamyymälä. Nämä myymälät toimivat huolto- tai jakeluaseman yhteydessä samoissa tiloissa polttoainemyynnin rahastuksen kanssa. Ne muistuttavat yleisesti lähikauppaa ja niissä on tiloista riippuva valikoima elintarvikkeita. Liikeaikalaki ei sido näitä myymälöitä. (Ruokatieto, [Viitattu: 3.11.2010.].)

Tehtaanmyymälä. Se toimii usein valmistavan yrityksen yhteydessä ja myy lähinnä yrityksen omia tuotteita. Tehtaanmyymälät sijaitsevat pääasiassa teollisuusalueilla ja vilkkaissa matkailukeskuksissa tuotantolaitoksesta erillään. Ne liittyvät yleensä erikoistavarakauppaan. (Ruokatieto, [Viitattu: 3.11.2010.].)

Muita maininnan arvoisia myymälätyyppejä ovat myymäläautot, pikatukut ja suoramyynti. (Ruokatieto, [Viitattu: 3.11.2010.].)

2.2.3 Erikoiskaupat

Erikoiskaupalla tarkoitetaan tietyn erikoiskaupan toimialan tuotteiden kauppaan ja niihin liittyviin palveluihin erikoistunutta myymälää. Erikoistavaroiden kauppaa harjoittavat myymälät tarjoavat kuluttajille monipuolisen valikoiman tietyn alan tuotteita. Myös tavaratalot harjoittavat erikoistavaroiden (käyttötavaroiden) kauppaa. Eri-

koiskauppoina voidaan pitää kaikkia niitä vähittäiskaupan toimialan yrityksiä, jotka eivät ole päivittäistavarakauppoja niiden suuryksiköitä. Erikoiskauppoja ovat muun muassa kenkä- ja vaatekaupat, kodintekniikkaa myyvät kaupat, kirjakaupat, apteekit, huonekalu- ja lahjatavarakaupat sekä muut kulutushyödykkeisiin erikoistuneet vähittäiskaupat. (Erikoiskauppa. [Viitattu 6.11.2010].)

Erikoiskaupat muodostuvat toimintatavoiltaan hyvin erilaisista toimialoista, joilla kaikilla on kuitenkin yhteisiäkin piirteitä. Tilastokeskuksen luokittelun mukaan erikoiskaupat jakaantuvat 49 eri toimialaan sekä seitsemään toimialaan, joiden myynti puolestaan sijoittuu myymälöiden ulkopuolelle. Lisänä erikoiskaupan toimialoihin voidaan lukea 11 päivittäistavarakaupan erikoisalaa ja neljä palvelutoimialaa. Erikoiskauppaan kuuluu myös kymmenestä toimialasta koostuva autokauppa, joka nähdään kuitenkin yleensä erillisenä vähittäiskaupan toimialana. (Erikoiskauppa. [Viitattu 6.11.2010].)

Erikoiskaupan liiton verkkosivuilla (Erikoiskauppa. [Viitattu 6.11.2010]) todetaan, että suurin osa vähittäiskaupan yrityksistä on erikoiskauppoja, jotka vaihtelevat kokonsa puolesta pienistä yksityisyrityksistä kansainvälisiin ketjuihin. Suurin osa erikoiskaupoista on omistajiensa vetämiä yhden myymälän yrityksiä. Ketjumyymälöistäkin suurin osa on itsenäisiä yrityksiä, jotka ketjun kanssa harjoittavat markkinointi- ja ostoyhteistyötä. Erikoiskaupassa suosituiksi kehittyneet franchising-ketjut ovat markkinointi- ja jakeluketjuja, joissa päämies myöntää henkilölle tai toiselle yritykselle oikeuden harjoittaa liiketoimintaa tietyllä tavalla erikseen sovitun ajan erikseen sovitussa paikassa ja josta päämies saa taloudellisen korvauksen (Hukka 2005, 15). Erikoiskaupan toimialoilla merkittävä osuus liikevaihdosta koostuu ketjuuntuneiden yritysten ja yksiomisteisten monimyymäläyritysten osuudesta (Erikoiskauppa. [Viitattu 6.11.2010]). Ketjuuntumisen myötä myös erikoiskaupan myymäläverkon kehittämisessä on alkanut korostua entistä enemmän suunnitelmallisuus. Monimyymälöiden osuus erikoiskaupassa on lukumääräisesti melko vähäinen. (Heinimäki ym. 2006, 74.)

Erikoiskaupan keskeisillä toimialoilla ketjuuntuminen on ollut voimakasta viime vuosina. Jotta ketjuuntuneet myymälät pystyisivät toimimaan riittävän tehokkaasti,

ne pyrkivät hakeutumaan myymälöineen kaupunkien ydinkeskustoihin ja kauppakeskuksiin. Kaupunkien ydinkeskustat ovat erikoiskaupan liikkeille vetovoimaisinta aluetta sijoittua, koska sinne sijoittuvat pääsiallisesti muotiin ja ajankohtaisuuteen erikoistuneet liikkeet. Pääosa ketjuliikkeisestä sijoittuu kaupalliseen ydinkeskustaan, etenkin ne liikkeet, joille sijainnista koituu kaikkein suurin hyöty ja joille tärkeänä menestystekijänä ovat suuret asiakasvirrat ja korkealuokkainen asiointiympäristö. Näillä yrityksillä täytyy myös olla korkea vuokranmaksu kyky sijoittuessaan kaupungin kalliiseen ydinkeskustaan. Keskustojen ulkopuolelle sijoittuvat tyypillisesti ne yritykset, joilla on puolestaan heikompi vuokranmaksu kyky ja jotka vaativat suurempia tiloja. Suurien liiketilojen perässä kulkevat esimerkiksi huonekaluliikkeet, rauta- ja rakennustarvikekauppa, autokauppa ja kodintekniikkaliikkeet. (Heinimäki ym. 2006, 74–76.)

Kaupunkisuunnittelun kannalta on järkevää ohjata toiminnallisilta lähtökohdiltaan erityyppisiä liiketoimintoja sijoittumaan siten, että saman alan toiminnot pystyisivät tukemaan toisiaan ja sijoittumaan tiiviimmiksi ryhmittymiksi. Ei ole siis mielekästä sijoittaa kaikkia erikoistavarakaupan toimialoja kaupungin keskustaan, vaan ottaa huomioon, että koko kaupungin toiminnallisella kokonaisuudella on merkitystä keskustan hierarkiaan. Nykyisin on jo tehty selkeitä kaavoituksia keskustojen ulkopuolisista alueista, jonne suurmyymälät pääasiassa sijoittuvat. Kun saman alan myymälöitä sijoittuu vierekkäin, niiden vetovoima ja palvelukyky paranevat, samoin kun kuluttajien vertailu- ja valintamahdollisuudet paranevat. (Heinimäki ym. 2006, 76.)

3 KILPAILIJA- JA TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI

Tässä luvussa käsitellään kilpailija- ja toimintaympäristön analyysejä, jotka ovat yritykselle tärkeitä työkaluja markkinoinnin suunnittelussa. Tässä työssä käsitellään kilpailija- ja toimintaympäristön analyyseja siksi, koska ne ovat työn näkökulmasta relevanteimmat analyysit sekä liittyvät opinnäytetyön kohdeorganisaation kilpailutilanteen muutoksiin keskeisesti. Lisäksi luvussa perehdytään myös asiakasanalyysiin, koska tutkimuksessa selvitetään pitkälti asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden näkemyksiä K-citymarketista.

3.1 Kilpailun kolme perusstrategiaa

Jo noin kolme vuosikymmentä sitten Michael Porter kehitti kolme kilpailun perusstrategiaa, joita yritysten olisi hyvä noudattaa liiketoiminnassaan. Kolme perusstrategiaa on kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen. Yritykset, jotka noudattavat toiminnassaan jotakin näistä strategioista, tulevat luultavimmin onnistumaan. Yritys, joka onnistuu strategiassaan parhaiten, tulee myös saavuttamaan suurimmat tuotot. (Kotler, Armstrong, Wong & Saunders 2008, 469.)

Porterin (1993, 57) mukaan siis kilpailun kaikkein laajimmalla tasolla voidaan tunnistaa olevan nämä edellä mainitut kolme sisäisesti johdonmukaista perusstrategiaa. Niitä voidaan käyttää yksin tai yhdessä kilpailijoiden voittamiseksi alalla tai puolustusaseman luomiseksi pitkällä aikavälillä. Näiden menestyksellisten strategioiden avulla kilpailijat on mahdollista kilpailla pois kyseessä olevalta toimialalta. Yrityksen on mahdollista joskus noudattaa menestyksekkäästi useampaa kuin yhtä lähestymistapaa sen ensisijaisena toimintatapana, mutta se on harvoin mahdollista. Jos yrityksellä on tavoitteellisia toimintatapoja useampia, niin kunkin perusstrategian tehokas toteuttaminen, täydellinen sitoutuminen ja sitoutumista tukevat organisatoriset toimenpiteet eivät tehoa. Perusstrategiat ovat lähestymistapoja, joita sovelletaan siksi, että yrityksen olisi mahdollista voittaa sen kilpailijat. Johtuen joidenkin alojen rakenteesta käy niin, että toimialan kaikki yritykset saavat korkeita voittoja, mutta taas toisilla toimialoilla yhden perusstrategian menestyksellinen to-

teuttaminen riittää juuri ja juuri absoluuttisessa mielessä hyväksyttävän tuoton saavuttamiseksi. (Porter 1993, 57–58.)

Vastatakseen parhaiten asiakkaiden tarpeisiin ja selviytyäkseen kilpailussa, on yrityksen jatkuvasti seurattava asiakkaita ja heidän tarpeitaan, kilpailuvoimia ja niissä tapahtuvia muutoksia. Näin siksi, että kilpailuetu ja etulyöntiasema eivät kestä ikuisesti. Mitä enemmän tietoa yrityksellä on kilpailijoistaan ja mitä paremmin se onnistuu toteuttamaan valittua strategiaansa, sitä paremmin se pystyy ennakoimaan muutoksia ja vastaamaan niihin nopeasti. (Bergström & Leppänen 2003, 79.)

3.1.1 Kustannusjohtajuus

Ensimmäinen strategia, joka yleistyi 1970-luvulla kokemuskäyräkäsitteen tullessa tutuksi, on johtajuusaseman saavuttaminen kokonaiskustannuksissa jollakin toimialalla soveltamalla tähän pyrkiviä toimintaperiaatteita (Porter 1993, 58). Kustannusjohtajuudessa yritys pyrkii aktiivisesti saavuttamaan alimmat mahdolliset tuotanto- ja jakelukustannukset. Alhaisten kustannusten avulla yrityksen on mahdollista asettaa tuotteiden hintataso myös alhaalle, jolloin se saavuttaa kilpailijoihinsa nähden paremman markkinaosuuden. (Kotler ym. 2008, 469.)

Kustannusjohtajuus edellyttää, että yritys pyrkii kaikessa toiminnassaan saavuttamaan kustannusjohtajuuden soveltamalla aiempaa kokemusta, seuraamalla tiukasti kustannusten kehitystä, välttämällä marginaalisia asiakastilejä ja minimoimalla kustannuksia seuraavilla alueilla: tutkimus- ja kehitystoiminta, mainonta, myyntihenkilöstö ja huoltotoiminta jne. On tärkeää, että yrityksen johto suorittaa tarkkaa kustannustarkkailua näiden tavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseksi. Alhaiset kustannukset suhteessa kilpailijoihin on koko strategiaa kuvaava, vaikkakin palvelua, laatua ja muita vastaavia alueita ei voidakaan sivuuttaa. (Porter 1993, 58.)

Yritys voi saavuttaa keskimääräistä parempaa tuottoa alallaan huolimatta voimakkaiden kilpailutekijöiden olemassaolosta, kun yrityksellä on alhainen kustannusta-

so. Kustannustaso tarjoaa yritykselle yhden puolustusmekanismin kilpailijoita vastaan, koska tuottoa on mahdollista saada senkin jälkeen, kun kilpailijat ovat menettäneet voittonsa kilpailusta aiheutuviin kustannuksiin. Alhainen kustannustaso puolustaa yritystä myös voimakkaita ostajia vastaan, koska ostajien vaikutusvallalla voidaan polkea hinnat sellaiselle tasolle, jota seuraavaksi tehokkain kilpailija käyttää. Alhaisten kustannusten avulla voidaan myös puolustautua tavarantoimittajia vastaan, koska tällöin yritys saa suuremman joustavuuden hankintamenojen nousun suhteen. (Porter 1993, 59.)

Tekijät, joiden avulla yritys pääsee alhaiseen kustannustasoon, asettavat alalle myös tavallisesti huomattavat esteet mittakaava- ja hintaetuina. Ja lopulta alhaisen kustannustason avulla on mahdollista päästä edulliseen asemaan suhteessa substituuttituotteisiin ja suhteessa toimialan kilpailijoihin. Näin ollen voidaan todeta alhaisen kustannustason suojelevan yritystä kaikkia viittä kilpailun voimaa vastaan. Porter (1993, 24) on määrittelyt kilpailun viideksi voimaksi toimialan uudet tulokkaat, tavarantoimittajat, ostajat, nykyiset kilpailijat ja korvaavat tuotteet. (Porter 1993, 59.)

3.1.2 Differointi

> ”Maailmassa, jossa jokainen kilpailee asiakkaistasi, sinun täytyy antaa asiakkaallesi syy ostaa sinulta, eikä kilpailijalta. Ellet tätä syytä anna, sinulla pitää olla todella hyvä hinta.” Jack Trout

Toinen perusstrategia on differointi, jossa yritys keskittyy luomaan korkeasti differoituja tuotelinjauksia ja markkinointiohjelmia, jotta se saavuttaisi johtajuuden toimialallaan (Kotler ym. 2008, 469). Differoinnin strategiat liitetään yleensä korkeampaan tuotteiden hintaan, alalla korkeampiin yleiskustannuksiin tai, että asiakkaalle tarjotaan lisäarvoa, joka puolestaan nostaa hintoja. Differoinnin avulla asiakkaalle tarjotaan jotain sellaista, että hän mieluummin kieltäytyy kilpailijan tarjoamasta tuotteesta. (Jobber 2001, 578.)

Differoinnin lähestymistavat ovat monenlaisia: tuotesuunnittelu tai tuotemerkkiimago, teknologia, erikoisominaisuudet, asiakaspalvelu, jälleenmyyntiverkosto tai

jokin muu ominaisuus. Ihanteellinen tilanne saavutetaan kun yritys pystyy differoitumaan monin eri tavoin. On tärkeää ymmärtää, että differointistrategian vuoksi yrityksen ei kuitenkaan pidä jättää ottamatta huomioon kustannuksia, vaikkakin kustannukset eivät ole ensisijainen strateginen tavoite. (Porter 1993, 61.)

Differointi on hyvin elinkykyinen strategia keskimääräistä parempien tuottojen saamiseksi, koska sen avulla voidaan puolustautua hyvin viittä kilpailuvoimaa vastaan, vaikkakin eri tavalla kuin kustannusjohtajuusstrategian avulla. Differoinnin avulla voidaan eristäytyä kilpailusta, koska asiakkaat ovat tuotemerkkiuskollisia ja tämän vuoksi vähemmän herkkiä hinnoille. Differointi lisää myös marginaaleja, jonka vuoksi tarve päästä alhaiseen kustannustasoon vähenee. Tästä voi seurata parhaimmillaan asiakasuskollisuutta, jolloin kilpailijat huomaavat olevansa asemassa, jossa heidän on voitettava ainutlaatuisuuden luoma alallepääsyn este. Differoinnin avulla luomat korkeammat marginaalit auttavat hallitseman tavarantoimittajien vaikutusvaltaa ja tämä on omiaan vähentämään ostajien vaikutusvaltaa, koska ostajilta puuttuvat tällöin vertailukelpoiset vaihtoehdot. (Porter 1993, 61.)

Teoksessaan Erilaistu tai kuole Trout (2003) tuo voimakkaita mielipiteitä esiin erilaistumisesta. Hän tyrmää useita perusajatuksia muun muassa hinnalla, laadulla ja valikoimalla erilaistumisella. Trout tarjoaa teoksessaan vaihtoehtoisia näkökulmia erilaistumiseen. Troutin (2003, 266.) mukaan tämän päivän markkinointi on ideoiden kilpailua. Olennaista ei ole se, mitä tuotteelle ja palvelulle tehdään, vaan mitä tapahtuu asiakkaan mielikuville. Erilaistamista on helppo ymmärtää, mutta käytännön vaikeus ilmeneekin sitten toteutuksessa. Jos yritys ei pysty näyttämään asiakkailleen erilaistumistaan, yritys ei ole muistanut kertoa sitä asiakkaalle tarpeeksi merkityksellisellä tavalla. (Trout & Hafrén 2003, 266.)

3.1.3 Keskittyminen

Kolmantena perusstrategiana on keskittyminen. Yritys pyrkii keskittymään vain muutamaan markkinasegmenttiin sen sijaan, että yrittäisi tarjota kaikille kaikkea (Kotler ym. 2008, 469). Keskittymisstrategia rakentuu siten, että tiettyä kohdetta

palvellaan erityisen hyvin ja jokainen toiminnallinen menettelytapa suunnitellaan tämä mielessä pitäen, vaikka alhaisen kustannustason ja differoinnin strategiat ovat kohdistuneet puolestaan koko toimialaan. Keskittyminen perustuu ajatukseen, jossa yritys pystyy palvelemaan kapea-alaista strategista kohdetta tehokkaammin kuin kilpailijat, jotka toimivat laaja-alaisemmin. Vaikka keskittyneen yrityksen strategisena tavoitteena ei ole alhaisten kustannusten tai differoinnin saavuttaminen kokonaismarkkinoita silmällä pitäen, niin yritys kuitenkin saavuttaa jommankumman näistä edellä mainituista tavoitteista suhteessa sen kapeaan markkinakohteeseen. (Porter 1993, 61–62.)

Yritys, jonka strategiana on keskittyminen, voi myös mahdollisesti saavuttaa keskimääräisesti suurempia tuottoja toimialallaan kuin on tavallisesti tapana. Keskittäminen tarkoittaa, että yrityksellä on joko korkea differointiaste tai alhainen kustannustaso strategisessa kohteessaan, tai molemmat yhtä aikaa. Kuten kustannusjohtajuuden ja differoinnin yhteydessä selvisi, niin nämä asemat tarjoavat puolustuksen kutakin kilpailutekijää vastaan. Keskittymistä voidaan käyttää myös sellaisten tavoitteiden valitsemiseksi, joita korvaavat tuotteet vähiten haittaavat tai joissa kilpailijat ovat kaikkein heikoimmillaan. (Porter 1993, 62.)

Keskittymisen edellytyksenä on, että aina löytyy jotain rajoitteita mahdollisesti saavutettavissa olevaan kokonaismarkkinaosuuteen nähden. Keskittymisstrategian edellytyksenä on myös aina vaihtokaupan tekeminen kannattavuuden ja myyntivolyymin välillä. Samoin kuin differointistrategian kohdalla niin keskittymisen soveltamisessa voidaan joutua käymään vaihtokauppaa kokonaiskustannustason kanssa. (Porter 1993, 62–63.)

3.1.4 Keskivaiheille juuttuminen ja perusstrategioiden riskitekijät

Karlöfin (2002, 333.) mukaan Porterin perusstrategiat ovat keskenään vaihtoehtoisia keinoja hankkia kilpailuetua. Yritys, joka ei onnistu kehittämään strategiaansa yhdenkään näiden kolme perusstrategian varaan, on hyvin heikossa asemassa; se on siis juuttunut keskivaiheille. Kustannusjohtajuus, differointi ja keskittyminen ovat

vaihtoehtoisia ja elinvoimaisia lähestymistapoja kilpailuvoimiin vaikutettaessa. Keskivaiheille juuttuneelta yritykseltä puuttuu markkinaosuutta, pääomasijoituksia sekä päättäväisyyttä pelata alhaisten kustannusten peliä, toimialan edellyttämää differointia alhaisen kustannustason poistamiseksi ja lisäksi pyrkimystä keskittää toimintaansa alhaisten kustannusten ja differoinnin luomiseksi. Huono kannattavuus liiketoiminnassa kulkee keskivaiheille juuttuneen yrityksen mukana. Se joko menettää suuria asiakkaitaan tai sen täytyy omien voittojensa kustannuksella saada nämä kaupat muilta yrityksiltä. Keskivaiheille juuttunut yritys kärsii mitä luultavimmin myös huonosta yritysimagosta, ja siltä puuttuu jäntevä rakenteellinen toimintakaava ja motivaatiosysteemi. Keskivaiheille juuttunut yritys on pakotettu tekemään perustavaa laatua olevan strategisen päätöksen. Tällaisen yrityksen täytyy joko suorittaa toimenpiteitä, jotka ovat välttämättömiä alhaisen kustannustason tai ainakin kilpailijoiden kanssa samanveroisen kustannustason saavuttamiseksi. (Porter 1993, 66.)

Vaaditaan erilaisia resursseja, voimavaroja ja organisatorisia järjestelyjä ja johtamistapaa, jotta jokaisen perusstrategian noudattaminen onnistuisi. Vain harvoin on yrityksen mahdollista toteuttaa kaikkia kolmea kilpailun perusstrategiaa. Jotta keskivaiheille juuttuneen yrityksen olisi mahdollista irtautua epätoivottavasta tilanteestaan, sen on suoritettava jatkuvia ponnistuksia ja uhrattava aikaa. Kuitenkin on yleistä, että vaikeuksiin joutunut yritys horjahtelee edestakaisin näiden perusstrategioiden välillä. Kolmen perusstrategian toteuttamiseen liittyy väistämättä epäjohdonmukaisuuksia, ja usein tällainen keskivaiheille juuttunut yritys on tuomittu epäonnistumaan. (Porter 1993, 66.)

Kilpailun kolmeen perusstrategiaan liittyy olennaisesti seuraavat kaksi riskitekijää: ensiksikin yritys ei pysty saavuttamaan tai ylläpitämään valitsemaansa strategiaa ja toiseksi strategian mukana tuoma etu murenee toimialan kehittyessä. Tai jos asia määritellään vielä kapeammin, niin kolme strategiaa on tarkoitettu toimimaan erilaisina puolustavina tekijöinä kilpailuvoimia vastaan, eikä ole lainkaan hämmästyttävää, että tähän asiaan sisältyy erilaisia riskitekijöitä. (Porter 1993, 68–69.)

Kustannusjohtajuuteen liittyvät riskitekijät. Yritys, joka valitsee strategiakseen kustannusjohtajuuden, on pakko pyrkiä jatkuvasti tekemään kaikkensa säilyttääkseen saavuttamansa kustannusaseman (Karlöf 2002, 334). Kustannusjohtajuudesta syntyy raskas taakka yrityksen aseman ylläpitämiseksi. Strategian menestyksekäs toteutus edellyttää lisäinvestointeja uudenaikaisiin laitteistoihin, vanhentuneen kaluston armotonta poistoa, tuotelinjan paisumisen estämistä ja jatkuvaa teknologisen kehityksen seuraamista. (Porter 1993, 69.)

Porterin (1993,69.) mukaan kustannusjohtajuuden riskitekijöitä ovat muun muassa seuraavat asiat:

- teknologinen muutos, joka mitätöi opitun vaikutuksen ja entiset sijoitukset.
- uusi tieto, jonka uudet tulokkaat tai seuraajat ovat omaksuneet jäljittelyn kautta tai heidän mahdollisuudet investoida ajanmukaisiin laitteistoihin.
- yrityksen huomio kiinnittyy vain kustannuksiin, jolloin vaikeutena on nähdä vaadittavia muutoksia tuotteissa ja markkinoinnissa.
- kustannusinflaatio, joka kaventaa yrityksen mahdollisuuksia ylläpitää tarpeeksi mittavaa hintaeroa vastaamaan kilpailijoiden tuotemerkki-imago- ja muita differointitoimenpiteitä.

Differoitumisen riskitekijät. Porterin (1993, 70.) differoitumiseen liittyy myös suuria riskitekijöitä.

- Kustannusero differoituneen yrityksen ja alhaisen kustannustason omaavien kilpailijoiden välillä kasvaa liian suureksi, jotta tuotemerkkiuskollisuutta voitaisiin pitää yllä. Tällöin ostajat asettavat kustannussäästöt differoituneen yrityksen tarjoamien erityisominaisuuksien kuten imagon tai palvelun edelle.

- Ostajien tarve hankkia differoituneen yrityksen tuotteita ei jostain syystä enää toimi. Tämä voi tapahtua siksi, että ostajista on tullut vaativampia.

- Jäljittelyn aiheuttama kaventunut differointietu, mikä on yleinen ilmiö toimialan kypsyessä.

Ensimmäinen riski on sen verran suuri, että siihen on syytä paneutua vielä tarkemmin. Yritys voi differoida, mutta erot hinnoissa eivät saisi kasvaa liian suuriksi pääkilpailijoihin nähden. Kustannusjohtajille saattaa tarjoutua tilaisuus merkittäviin läpimurtoihin, jos differointistrategiaa noudattava yritys jää kustannusrakenteeltaan pahastikin alakynteen esimerkiksi tuotantoteknisten muutosten tai pelkän välinpitämättömyyden vuoksi. (Karlöf 2002, 335.)

Keskittymisen riskit. Keskittymiseen liittyy vielä joukko riskitekijöitä (Porter 1993, 71).

- Kustannusero keskittyneen yrityksen ja suurten kilpailijoiden välillä laajenee eliminoiden suppeamman kohteen palvelusta saadut edut ja poistamalla keskittymisestä aikaansaadun differointiedun,

- Erot haluttujen palveluiden ja tuotteiden kohdalla kapenevat kokonaismarkkinoilla ja strategisella kohdealueella,

- Kilpailijat löytävät alamarkkinoita strategisella kohdealueella ja kilpailevat pois alkuperäisen keskittyjän.

Karlöf (2002, 336.) toteaa, että monien käytännön ihmisten mielestä Porterin ajatukset ovat liian yleistäviä, jotta niillä voitaisiin selittää todellisia tilanteita. Karlöf kuitenkin myöntää, että asiakkaille tuotettavan arvon ja hinnan välinen suhde on yritysmaailmassa hyvin keskeinen asia. Ja juuri tästä asiasta on Porterin esityksissä loppujen lopuksi kysymys.

3.2 Kilpailija-analyysin vaiheet

Kilpailun kiristyessä ja kasvaessa päivittäin yrityksen on tärkeä ymmärtää kilpailijoitaan, jotta se pystyisi rakentamaan menestyneen ja vahvan brändin. Uusia kilpailijoita tulee toimialalle kaikkialta: globaaleja kilpailijoita innokkaina valtaamaan uusia markkinoita, verkossa toimivia kilpailijoita, jotka pyrkivät tehokkailla kustannussäästöillä laajentamaan jakelukanaviaan, yksityisiä sekä kaupan omia brändejä, jotka pyrkivät alhaisiin hintoihin ja suuriin jättibrändeihin, jotka valtaavat aina vain uusia toimialoja. Hyvin suunnitellut ja jäsennetyt markkinoinnilliset toiminnot auttavat pääsemään sisään kilpailun maailmaan. (Kotler & Keller 2009, 333.)

3.2.1 Kilpailijoiden tunnistaminen ja analysointi

Kilpailijoiden tunnistaminen vaikuttaisi olevan yritykselle helppoa hommaa. Esimerkiksi Pepsin selvä kilpailija on markkinajohtaja Coca-Cola. Kuitenkin yrityksen tunnistettujen ja potentiaalisten kilpailijoiden kirjo voi olla paljon laaja-alaisempi kuin aluksi osattiin edes kuvitella, tai mikä oli yritykselle päivän selvä asia. Ja yritys tulee mitä todennäköisimmin haavoittuvaisemmaksi uusien kilpailijoiden ja teknologioiden saapuessa kuin nykyisten kilpailijoiden toiminnan vuoksi. Viime vuosina, esimerkiksi uusia suuryrityksiä on syntynyt kehitysmaissa ja nämä valppaat kilpailijat eivät kilpaile vain ylikansallisilla markkinoilla vaan niistä on tulossa globaaleja voimia ihan omasta takaa. Ne ovat saavuttaneet kilpailullista ylivoimaa levittämällä tietotaitoaan paikallisiin tehtaisiin ja tuotantolaitoksiin, sijoittaneet pääomaa ja osaamistaan sekä kehittäneet jakeluketjun, jonka avulla voidaan toteuttaa maailman laajuista liiketoimintaa. (Kotler & Keller 2009, 335.)

Kilpailua voidaan tutkia sekä itse toimialalta tai laaja-alaisemmin kokonaismarkkinoilta käsin. Toimiala tarkoittaa ryhmää yrityksiä, jotka tarjoavat tuotteita tai ryhmän tuotteita, jotka ovat samankaltaisia toisiinsa nähden. Markkinoijat luokittelevat toimialat myyjien lukumäärän mukaan; minkä asteista on tuotteiden differointi, mukana tai poissaolevien sisääntulo, liikkuvuus ja lähdön esteet. Käyttämällä markkinoiden kautta olevaa lähestymistapaa määritämme kilpailijat yrityksiksi, jotka tyy-

dyttävät samojen asiakkaiden tarpeita kuin itsekin teemme. Markkinoijien on päästävä yli tavasta määritellä kilpailijat perinteisillä kategorisoinnilla ja toimialan termeillä. (Kotler & Keller 2009, 336.)

Kun yritys on tehnyt selväksi, mitkä ovat sen pääasialliset kilpailijat, sen tulee myös varmistua kilpailijoidensa strategioista, tavoitteista, vahvuuksista ja heikkouksista. Kun yritys on määrittelyt sen tärkeimmät kilpailijat ja niiden strategiat, sen on seuraavaksi pohdittava kysymyksiä: Mitä kukin kilpailijamme hakee markkinoilla? Mikä vaikuttaa kunkin kilpailijan käyttäytymiseen? Monet tekijät muovaavat kilpailijan tavoitteita, kuten yrityksen koko, historia, nykyinen johto ja taloudellinen tilanne. Jos esimerkiksi yritys on osa suurempaa yritystä, on tärkeää tietää, mitkä ovat emoyhtiön päämäärät esimerkiksi kasvun suhteen. On hyödyllistä olettaa, että kilpailija pyrkii suurimpiin mahdollisiin tuottoihin. (Kotler & Keller 2009, 337–338.)

Kuitenkin yritykset eroavat siinä, kuinka paljon ne ovat valmiita painottamaan lyhyt- ja pitkäaikaisiin tuottoihin. Esimerkiksi useita amerikkalaisia yrityksiä on kritisoitu siitä, että ne toimivat alituiseen lyhyen aikavälin mallilla, mistä johtuu se, että osakkeen omistajien luottamus häviää ja näin ollen he myyvät osakkeensa. Japanilaiset yritykset puolestaan toimivat markkinaosuuksien maksimoimisen mallilla. Ne saavat suuren osan avustuksistaan pankeilta pienillä koroilla ja ovat jo aiemmin hyväksyneet pienemmät tuotot. Joten tästä seuraa olettamus, että jokainen kilpailija seuraa jotakin tavoitetta: nykyistä tuottavuutta, markkinaosuuksien kasvattamista, kassavirtaa, teknologista johtavuutta tai palvelun johtavuutta. (Kotler & Keller 2009, 337–338.)

Kilpailijan vahvuuksista ja heikkouksista yrityksen on tärkeää kerätä tietoa itselleen. Kotlerin ja Kellerin (2009, 339) mukaan yrityksen olisi hyvä käyttää seuraavia kolmea vaihtoehtoa analysoidessa kilpailijoitaan: markkinaosuus (share of market), mielen osuus (share of mind) ja sydämen osuus (share of heart). Markkinaosuudessa on selvästikin kyse kilpailijan osuuksista kohdemarkkinoilla. Mielen osuuksissa keskitytään tiettyyn prosenttiin asiakkaista, jotka ovat nimenneet kilpailijan kun heiltä on tiedusteltu seuraavaa: ” Nimeä ensimmäinen yritys joka sinulle

tulee mieleen tältä toimialalta.” Sydämen osuudessa puolestaan tietty asiakasprosentti on nimennyt kilpailijan, kun heiltä on tiedusteltu: ”Nimeä yritys, jolta ostaisit tämän tuotteen.” Voisimme yleistää seuraavaa: ” Yritykset, jotka saavuttavat hyötyä mielen ja sydämen osuuksissa saavuttavat myös väistämättä etua markkinaosuuksissa ja tuottavuudessa:” Esimerkiksi yritykset, kuten Timberland ja Toyota ansaitsevat taloudellista hyötyä tarjoamalla tunneperäistä, kokemuksellista, sosiaalista ja taloudellista tyytyväisyyttä asiakkailleen. Parantaakseen markkinaosuuksiaan monet yritykset ottavat mallia heidän menestyneimmistä kilpailijoistaan. (Kotler & Keller 2009, 339.)

3.2.2 Kilpailijoiden valinta

> ”Jos tunnet vihollisesi, kuten tunnet itsesi, ei sinun tarvitse pelätä sadankaan taistelun tulosta. Jos tunnet itsesi, mutta et vihollistasi, jokaisesta voitosta, jonka saavutat, aiheutuu sinulle myös tappio. Jos et tunne itseäsi etkä vihollistasi, häviät joka taistelun.” Sun Tzun viisauksia.

Yrityksen astuessa markkinoille tulee sen määrittää myös kilpailijansa. Valitessaan kilpailijoitaan, yrityksen on ymmärrettävä, etteivät kaikki kilpailijat ole yhtä houkuttelevia sen toiminnan kannalta. Vaikka markkinat voivat olla houkuttelevat, ja yritys on tarpeeksi voimakas mahtumaan noille markkinoille, voivat kilpailijat olla sekä houkuttelevia että epähoukuttelevia. Porter on tutkinut hyvän kilpailijan ominaisuuksia ja sitä, mikä tekee kilpailijasta yrityksen kannalta houkuttelevan vaihtoehdon. (Hooley, Piercy & Nicoulaud 2008, 133.)

Hyvä kilpailija voi auttaa edistämään toimialansa pysyvyyttä ymmärtämällä markkinoita hallitsevia sääntöjä sekä tekemällä realistisia oletuksia toimialasta ja sen omasta suhteellisesta asemasta. Tällä tavoin yritys todennäköisimmin välttyy ryhtymästä strategioihin, jotka eivät ole sen kannalta tuottavia. Lopputuloksena saattaa olla nollatulos kilpailussa eli harkitsemattomat hintasodat ja tuottamattomat toimet. (Hooley ym. 2008, 134.)

Hyvän kilpailijan ominaisuuksiin kuuluu, että se kykenee tukemaan toimialansa rakennetta investoimalla omien tuotteidensa kehittämiseen ja lisäämällä laadun erilaistamista ja markkinoiden kehittymistä. Näin tultaisiin tilanteeseen, jossa uusien yritysten tulo markkinoille vaikeutuu ja markkinat sirpaloituvat. Myöhempänä etuna kilpailullisesti kypsällä yrityksellä on, että se voi saada aikaan vakaata painetta tehokasta toimintaa harjoittaville kilpailijoille. Yritys voi näin saada aikaan kunnioitusta ja synnyttää laatua varmistaakseen sen, ettei markkinoista tule liian mukavia niiden hallitsijoille. Vaarana tällöin on se, että monopoliasemassa olevien yritysten on kilpailun mahdollistumisen jälkeen vaikeaa pysyä kilpailussa mukana, koska yritykset kokevat olevansa liian heikkoja ja jäykkiä muuttumaan kilpailun vaatimaan tilanteeseen. Lopulta voi käydä niin, että suuren uskottavan ja elinkelpoisen yrityksen ja sen strategisten ryhmien olemassa olo pelottaa toimialan tulokkaita. (Hooley ym. 2008, 134.)

Hyvä kilpailija on yritys, jolla on selkeä kuva sen omista vahvuuksista ja heikkouksista suhteessa toisiin yrityksiin markkinoilla. Viisaan kilpailijan ominaisuuksiin kuuluu olla tietoinen omista vahvuuksista ja heikkouksistansa ja pyrkiä välttämään liian uskaliaat toimet, jotka eivät vain heikennä sen tuottavuutta vaan vaurioittavat markkinoita kokonaisuudessaan. Tällä tavoin yritys, jolla on rajoitettu strateginen konsepti tai selkeä liikeidea on parempi vaihtoehto kilpailijaksi kuin se, jolla on laajemmat tai vielä epävarmemmat lausunnot aikomuksistaan. (Hooley ym. 2008, 134.)

Kun hyvällä kilpailijalla on selkeät päämäärät toiminnassaan, sen on helppoa tehdä suuria strategisia muutoksia ja ennakkoluulotonta kohtuullista muuttumista. Kun strategisena tavoitteena on toimia maltillisesti, hyvä kilpailija ei välttämättä näe johtoasemaansa markkinoilla tai oman markkina-aseman ylläpitoa pääasiallisena tavoitteena. Paineen alla yritys voi olla valmis vetäytymään markkinoilta tai kohtaamaan suurempia mahdollisuuksia kasvattaakseen toimintaansa jossain muualla. (Hooley ym. 2008, 134–135.)

Valitessaan kilpailijoitaan, voi yritys luokitella kilpailijoitaan seuraavin jaoin: vahva vastaan heikko, läheinen vastaan etäinen ja ”hyvä” vastaan ”paha”.

Vahva vastaan heikko. Useilla yrityksillä on tapana kohdistaa toimensa heikkoja kilpailijoita vastaan, koska se on taloudellisesti kannattavampaa. Kuitenkin on tärkeää, että yritys pyrkisi kilpailemaan myös vahvoiksi luokiteltujen kilpailijoiden kanssa, jotta se yrittäisi tehdä parhaansa. Koska totuus on, että jopa vahvalla kilpailijalla on jotain heikkouksiakin. (Kotler & Keller 2009, 339–340.)

Läheinen vastaan etäinen. Monien yrityksien on tapana kilpailla itseään muistuttavien kilpailijoiden kanssa. Esimerkiksi automerkki Chevrolet kilpailee Fordin kanssa mutta ei Ferrarin. Toisaalta taas yrityksen olisi hyvä tutustua myös etäisempiin kilpailijoihin. Esimerkiksi virvoitusjuomajätti Coca-Cola tiedostaa, ettei sen pääkilpailija ole Pepsi vaan perusvesijohtovesi. (Kotler & Keller 2009, 340.)

Hyvä vastaan paha. On totta, että jokaiselta toimialalta löytyy sekä ne hyvät että pahat kilpailijansa. Hyvillä kilpailijoilla on tapana toimia toimialan määrittelemien perussäännösten mukaisesti eli asettamalla hintansa järkevälle tasolle ja harjoittamalla tervettä kilpailua. Toisaalta taas pahat kilpailijat taas mieluummin ostavat osansa kuin ansaitsevat sen, ne ottavat suuria riskejä, investoivat ylikapasiteettiin ja järkyttävät toimillaan toimialan tasapainoa. Yrityksen voi olla lähes pakko hyökätä tällaista kilpailijaa vastaan vähentääkseen tai saattaakseen päätökseen heidän häiriintyneen toimintansa. (Kotler & Keller 2009, 340.)

3.3 Toimintaympäristön analyysi

Makroympäristön ymmärtäminen on kaksisuuntaista. Ensinnäkin pitäisi kyetä tunnistamaan liiketoiminnan ympäristössä tapahtuvat markkinoinnin vaikutukset ja olla valmiina vastaamaan niihin. Toisaalta taas pitäisi ymmärtää, että organisaatioita kohtaavat muutokset ovat muuttumassa jo itsessään. Useat tärkeät muutokset joita yritysten toimintaympäristössä on tapahtumassa liittyvät oleellisesti markkinointiin. Toimintaympäristön analysoinnin työkaluna hyödynnetään usein PEST-analyysia, joka tulee sanoista; poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen (mukaan luettuna laillinen ja kulttuurinen) ja teknologinen ympäristö. PEST-analyysin avulla

tulkitaan yritysten toimintaympäristöä eri näkökumista tarkasteltuna. (Hooley ym. 2008, 61.)

3.3.1 Poliittinen ympäristö

Poliittinen ympäristö, joka käsittää yhteiskunnassa julkisen vallan toiminnan, lait, asetukset ja säännöt vaikuttavat markkinoivan yrityksen toimintaan, joko heikentäen tai parantaen sen markkinointimahdollisuuksia. Yrityksen toiminnassa heijastuu ainakin välillisesti yhteiskuntapolitiikka eri osa-alueineen. Yrittäjän toimintaan ja toimintamahdollisuuksiin vaikuttavat omalla osallaan veropolitiikka, energiapolitiikka, työmarkkina- ja sosiaalipolitiikka, yhdyskuntasuunnittelu ja ympäristöön liittyvät kysymykset. (Bergström & Leppänen 2003, 83–84.)

Yrityksen toteuttaessa markkinointia, on sen otettava huomioon myös erinäisiä lakeja, jotta toiminta olisi lain puitteissa toimivaa. Näitä lakeja ovat muun muassa kuluttajansuojalaki, kilpailulaki, tavaramerkkilaki, tuoteturvallisuuslaki ja elintarvikelaki. Monesta asiasta tulee siis olla perillä. Edellä mainittujen lakien ohella yrityksen toimintaympäristöön edesauttavia tekijöitä yrittämisen ja markkinoinnin kannalta ovat myös kuluttajaviranomaiset, valtion ja kuntien päätöstentekijät, erilaiset rekisteröintiviranomaiset sekä valvontaviranomaiset. (Bergström & Leppänen 2003, 84.)

Nykypäivänä yritysten on myös oltava hyvin selvillä yhteiskunnan jatkuvasta kehityksestä ja siinä tapahtuvista muutoksista. Esimerkiksi Itä-Euroopan markkinoiden avautuminen länsimaisille yrityksille on tarjonnut yrityksille uusia mahdollisuuksia kasvattaa liiketoimintaansa ja päästä ensimmäisten joukossa uusille markkinoille. Tällaisessa tilanteessa yritysten on viisasta tehdä huolellista taustatutkimusta liittyen alueen poliittiseen ilmastoon ja muuttavaan lainsäädäntöön. (Bergström & Leppänen 2003, 84.)

3.3.2 Taloudellinen ympäristö

Kokonaisostovoima on tekijä, josta muodostuu yrityksen taloudellinen ympäristö. Siihen vaikuttavat tulot ja niiden kasvu, velkaantuminen ja säästäminen, luotonsaantimahdollisuudet sekä suhdanteet. Tulotaso on tärkeä talouden mittari, jota kuvataan bruttokansantuotteella (BKT). BKT tarkoittaa kaikkien tietyn valtion yritysten ja asukkaiden vuoden aikana tuottamien hyödykkeiden ja palvelujen yhteisarvoa. Suhdanteet kuvaavat talouden kehitystä, ja niillä on vaikutusta inflaatioon, työllisyyteen, ostoihin ja säästämiseen tai velkaantumiseen. Etenkin kansainvälisessä kaupassa inflaatio eli rahan arvon heikkeneminen aiheuttaa markkinoijalle suuria ongelmia. Inflaatio vaikuttaa kykyyn ostaa, koska sillä on vaikutusta hintojen nousuun ja se aiheuttaa epävarmuutta markkinoilla. (Bergström & Leppänen 2003, 84–85.)

Taloudellisessa ympäristössä on havaittavissa myös kulutuksen rakenteen muutokset: elintarvikkeiden suhteellinen osuus kulutuksessa on pienentynyt, kun puolestaan virkistykseen ja vapaa-aikaan liittyvien tuotteiden suhteellinen osuus on kasvanut. Kulutusaste ja tulotaso määrittävät pitkälti peruselintarvikkeiden kuin huipputekniikan tuotteidenkin myynnin kehitysmahdollisuudet. Eri maissa on myös ihmisillä erilaiset kulutustottumukset ja kulutuksen rakenne vaihtelee suuresti kehitystason mukaan: kun esimerkiksi Suomessa elintarvikkeiden osuus kulutuksesta on noin 14 %, niin Intiassa vastaava luku on lähes 60 %. EU-kehitys on tuonut mukanaan myös erilaiset kansainväliset sopimukset osaksi taloudellisia tekijöitä. 1990-luvun pitkäaikainen lama hidastutti Suomen talouden kehitystä. Vuosituhannen loppuun mentäessä kasvu elpyi ja varsinkin IT-ala koko vahvan nousun. Vuosituhannen vaihteen jälkeen taloudessa on ollut havaittavissa epävarmuutta, ja taloudellinen kasvu on heikentynyt tuoden mukanaan uuden laman. Työttömyys, velkaantuminen ja kulutuksen niukentuminen ovat olleet omiaan vaikeuttamaan yritysten asemaa markkinoilla. Kansainvälistyminen ja markkinoiden yhdentyminen luovat uusia mahdollisuuksia, mutta tuovat myös uhkia yrityksen toiminnalle. (Bergström & Leppänen 2003, 85.)

Hooleyn, Piercyn ja Nicoulaudin (2008, 61.) mukaan taloudellisen toiminnan hidastuminen on aiheuttanut teollisuusmaissa viimeisten kymmenen vuoden aikana monia seuraamuksia. Monien yritysten on ollut pakko oppia elämään hidastuneen kasvun mukana pysyäkseen kuitenkin elinkelpoisina. 1990-luvun alussa Euroopan markkinoiden yhdentyminen mahdollisti palveluiden, työvoiman ja tuotteiden vapaan liikkumisen. Tämän piti parantaa taloudellista tilaa kustannusten alenemisella ja antamaan yrityksille uskallusta haastaa Yhdysvaltain markkinoita. Vuonna 2002 tulleen Euroopan Unionin yhteisen valuutan euron oli myös tarkoitus yhdentää Eurooppaa entisestään. (Hooley ym. 2008, 62.)

Jatkuva pohjois-etelä-jako rikkaiden ja köyhien, kehittyneiden ja vähemmin kehittyneiden maiden välillä jatkaa kasvuaan johtuen raaka-aineiden valmistajien ylivoimasta kehittyneissä länsimaisissa valtioissa. Tästä asiasta oli selviä havaintoja jo 1970-luvulla, ja sillä oli välittömät vaikutukset myös maailman energiavarojen hintoihin. 1990-luku puolestaan toi mukanaan suuria mullistuksia idän ja lännen suhteissa, parhaimpana esimerkkinä Berliinin muurin purkaminen. Vaikkakin poliittiset muurit on murrettu Euroopassa, on silti noussut huoli siitä, miten alueellisilla ”vapaakaupan ryhmittymillä” on vaikutusta koko maailman vapaaseen kauppaan. (Hooley ym. 2008, 62–63.)

3.3.3 Sosiaalinen ja kulttuurinen ympäristö

Jokainen yksilö kuuluu jonkin kulttuurin piiriin, joka ohjailee yksilön jokapäiväistä elämää. Yhteiskunta muovaa ihmisten perusarvoja, normeja, käyttäytymistä ja uskomuksia. Ihmisten omaksuman maailmankuvan kautta he määrittelevät suhtautumistaan omaan itseensä, toisiin ihmisiin, instituutioihin, elinympäristöön ja maailmankaikkeuteen. Arvoilla tarkoitetaan niitä tavoitteita, joita ihmiset pitävä tärkeinä ja hyväksyttävinä. Arvoilla on myös taloudellisessa mielessä ajateltuna tärkeä merkitys ostokäyttäytymisen selittäjänä. Ihmiset luovat yrityksistä käsityksiä sen mukaan, miten ne toteuttavat tärkeinä pidettyjä arvoja. Eettiset tekijät puolestaan ohjaavat kuluttajia valitsemaan esimerkiksi Reilun kaupan tuotteita tai kannatta-

maan yrityksiä, jotka eivät käytä toiminnassaan lapsityövoimaa. (Bergström & Leppänen 2003, 87.)

Kansainvälisessä markkinoinnissa erittäin tärkeänä tekijänä toimivat kulttuurilliset tekijät. Yritykset eivät voi kopioida kotimaassa käytettyä markkinointitaktiikkaansa sellaisenaan uusille markkinoille: esimerkkinä länsimaissa vapauden symbolina toimivat moottoripyörä on venäläisille köyhän kolhoosimiehen kulkuneuvo. Eli mainontaa tehtäessä on otettava huomioon jokaisen maan arvomaailma. Ei ole olemassa takeita siitä, että yksillä markkinoilla hyvin toiminut kampanja toimisi edes tyydyttävällä tasolla toisessa maassa. Toisaalta globaalit tuotteet ja toimintamallit pätevät kaikilla markkinoilla samanlaisina. (Bergström & Leppänen 2003, 87.)

Kuluttajien demografisissa tekijöissä on tapahtunut suuria muutoksia viime vuosikymmeninä etenkin väestön ikäjakauman suhteen. Yli 60-vuotiaiden kuluttajien osuus väestöstä maailmassa on noussut 20 %:iin. Silti lähes 95 % tuotemainonnasta on kohdistettu alle 50-vuotiaalle väestölle. On odotettavissa, että markkinoijat pikku hiljaa alkavat huomata todellisen väestön ikäjakauman paremmin, ja ottamaan huomioon kenellä on eniten käyttää rahaa kulutukseen. Esimerkiksi Isossa Britanniassa eräs yritys on ymmärtänyt demografisten profiilien muutoksen ja erikoistunut toiminnallaan tarjoamaan ”eläke-koteja” vanhenevalle väestölle. Toisaalta taas nuoret kuluttajat ovat myös markkinoijien tarkan huomion kohteena. Muoti- ja musiikkiala ovat olleet ensimmäisinä huomaamassa tämän kuluttajaryhmän tarpeet ja aikoinaan Virgin Records on ollut yksi tiennäyttäjistä. Nuoriin ei välttämättä toimi perinteiset markkinointistrategiat, vaan heihin on kehitettävä uusia tapoja lähestyä. (Hooley ym. 2008, 63–64.)

Elämäntavoissa ja tyyleissä on ollut myös havaittavissa muutosta. Yhden ihmisen taloudet ovat kasvaneet ja naisten työllistyminen on tuonut muutoksia perheiden perinteisiin ruokailutottumuksiin. Tästä seurauksena ovat valmisruoat kasvattaneet suosiotaan samoin kuten mikrojen käyttö. Myös huoli ympäristöstä ja omasta terveydestä ovat kasvaneet. Ihmiset panostavat suuria määriä terveysruokiin kun taas toisaalla roskaruokafirmat elävät kulta-aikaansa. Markkinoilla on kuluttajille tarjolla yhä enemmän vähäsokerisia ja suolattomia tuotteita, on tuotteita, jotka ei-

vät sisällä mitään lisäaineita ja värejä. Fitness ala juoksuasuineen, kuntolaitteineen jäsenyyskuntokeskuksineen on myös elänyt suuren suosion aikaa. (Hooley 2008, 65.)

3.3.4 Teknologinen ympäristö

Teknologinen kehitys luo uusia mahdollisuuksia mutta saattaa pahimmillaan tuhota kokonaisia toimialoja. Tietotekniikan nopea kehitys ja sen mukana tuomat mahdollisuudet ovat vaikuttaneet positiivisesti monen toimialan kehitykseen. Toisaalta uusiin teknologioihin perustuvilla tutkimusmenetelmillä on saatu uutta tietoa terveydelle haitallisista aineista, joka on ollut omiaan vaikuttamaan joidenkin toimialojen toimintaan. Teknologinen kehitys on tuonut uusia mahdollisuuksia myös tuotekehittelyyn, raaka-aineiden hyväksikäyttöön, uutuuksien markkinoimiseen ja uudenlaiseen tiedonvälitykseen. Myös ympäristöön liittyvät näkökulmat voidaan nyt ottaa paremmin huomioon uuden teknologian avulla, esimerkiksi kierrätysjärjestelmiä kehittämällä. (Bergström & Leppänen 2003, 85.)

Tietoyhteiskunta, jossa elämme, on yksi suurimpia muutoksia sekä yksilöiden että yritysten elämässä. Uusia toimintatapoja on otettu käyttöön, jonka on mahdollistanut informaation lisääntyminen ja menetelmät käsitellä ja välittää informaatiota eteenpäin. Sähköinen liiketoiminta on parantanut asiakas- ja sidosryhmäsuhteiden hoitoa. Se, että suurella osalla maapallosta ei ihmisillä ole käytössään sähköisiä viestimiä saati edes lukutaitoa, asettaa markkinoijan uusien haasteiden eteen. (Bergström & Leppänen 2003, 85–86.)

1990-luvun lopussa lähes jokainen toimiala koki teknologisen muutoksen ja kehityksen vaikutuksen. Uudet keksinnöt kaupallistuvat nykyisin hyvin nopeasti. Asiat olivat toisin ennen; valokuvauksen keksimisestä kului lähes 100 vuotta ennen kuin se kaupallistui, puhelimella meni 56 vuotta, radiolla 35 vuotta ja televisiolla 12 vuotta. Mutta kun asiaa tarkastellaan toiselta kantilta; puhelimella kului aikaa 40 vuotta, jotta se saavutti 10 miljoonaa käyttäjää maailman laajuisesti, televisiolla 18 vuotta, tietokoneella 15 vuotta ja Internetillä vain viisi vuotta. Tällä pyrittiin selven-

tämään sitä, että mitä lyhyempi aika tuotteella kuluu kaupallistumiseen, sitä lyhyempi on myös tuotteen elinkaari. Tuotteet vanhentuvat nykyisin huomattavan paljon nopeammin kuin ennen. Ja voidaan sanoa, että lähes yhdessä yössä saattaa joku toimiala kokea suuren teknologisen muutoksen. (Hooley ym. 2008, 67.)

Uuden teknologian avulla innovatiiviset markkinointitutkimusorganisaatiot ovat tarttuneet mahdollisuuteen saada nopeammin tietoutta asiakkaistaan kuin kilpailijat. Internet on luonut mahdollisuuden toteuttaa liiketoimintaa aivan uudella tapaa ja uusilla nopeuksilla. Kuluttajan on mahdollista hoitaa ostoksiaan yritysten verkkosivuilla ja muutenkin Internet on tarjonnut sekä yrityksille, että yksityisille kuluttajille paljon helpotusta perusarkeen. Jopa pienillä yrityksillä on mahdollista päästä laajoille markkinoille Internetin kautta ilman suuria kustannuksia. Tällä on suora vaikutus markkinoille tulon edullisuuteen ja kilpailullisiin toimintoihin. (Hooley ym. 2008, 69.)

3.3.5 K-citymarket Joupin toimintaympäristö

Kaupan toiminta on tarkoin lain mukaan säädeltyä. Tämä näkyy muun muassa säädettyinä aukioloaikoina ja alkoholi- ja tupakkatuotteiden myynnin rajoittamisena alaikäisille. Kaupan on noudatettava toiminnassaan useita eri lakeja kuten kuluttajasuojalakia, elintarvikelakia, tuoteturvallisuuslakia. Poliittiset päättäjät, verotuspolitiikka ja työmarkkina- ja sosiaalipolitiikka tuovat vielä lisämausteensa kaupan toimintaan.

Jotta yritys olisi elinvoimainen, tulee sillä olla asiakkaita. Kauppa on myös riippuvainen asiakkaistaan, koska asiakkaat tuovat yritykseen rahaa, jonka kautta kauppa ylipäänsä pystyy toimimaan. Valtion taloudellinen tilanne vaikuttaa ihmisten käytettävissä oleviin tuloihin, millä on puolestaan vaikutusta kuluttajien ostovoimaan ja ostohalukkuuteen. Kulutustottumusten muutokset heijastuvat myös suoraan kaupan toimintaan. Kuten jo edellä todettiin, että suomalaisten panostus vapaa-aikaan ja itsestään huolehtimiseen on kasvanut, jolloin puolestaan ruoan ostamiseen ei enää käytetä niin paljoa rahaa.

Kaupan tulee myös ottaa huomioon arvot toiminnassaan, koska ihmiset ovat kiinnostuneita siitä, miten yritys toteuttaa heidän tärkeiksi näkemiään arvoja. Esimerkkinä tästä voisi olla Reilun kaupan tuotteiden tarjonta osana kaupan palveluja. Kuluttajat ovat tulleet aina vain tietoisemmiksi ja vaativat nykyisin paljon enemmän kuin ennen. Kaupan, niin kuin muidenkin toimialojen, on pysyttävä teknologisen kehityksen mukana. Ei ole varaa jäädä jälkeen. Uusia innovaatioita syntyy jatkuvasti ja osaa niistä voidaan hyödyntää myös kaupan toiminnassa. Pian pakollisiksi tulevat sirukoneet maksupäätteinä ovat viimeisimpiä innovaatioita kaupallisella alalla. Uusien innovaatioiden avulla pyritään auttamaan kaupan henkilökuntaa hoitamaan työnsä paremmin, luomaan turvallisuutta ja hyviä toimintamalleja työhön.

Erityisesti K-citymarketin toimintaympäristö on muuttunut, kun se on saanut uusia kilpailijoita, jotka pyrkivät haastamaan sen toiminnan. Myös uusien kiinteistöjen rakentaminen ja työpaikkojen ilmaantuminen K-citymarketin lähimaastoon mahdollistaa uusien potentiaalisten asiakkaiden virtauksen kauppaan, jos kauppa onnistuu markkinointitoimissaan tavoittamaan nämä kuluttajat. Seinäjoen uutta Poliisitaloa rakennetaan aivan K-citymarketin viereen. Tässä on kaupan mahdollisuus hankkia uusia asiakkuuksia. Toinen hyvä tilaisuus on, kun Frami F valmistuu tulevaisuudessa, jolloin sielläkin saattaa olla mahdollisuus uusiin asiakkaisiin.

3.4 Asiakasanalyysi

Yritys ei voi selvitä ilman asiakkaitaan. Usein käy kuitenkin niin, ettei yritys ymmärrä hankkia tietoutta asiakkaittensa todellisista tarpeista, jotta tuotteita ja palveluita voitaisiin kehittää entistä enemmän asiakkaiden vaatimusten mukaisiksi. Jokainen asiakas on ainutlaatuinen jollain tapaa. On todettu, että massamarkkinointi on hyödytön tapa toimia. Toisaalta taas ei ole järkevää kehittää tuotteita vain yhden asiakkaan tarpeiden mukaan. Tällöin kuvioon astuu mukaan asiakkaiden segmentointi, jonka avulla asiakkaat jaetaan ryhmiin, joilla on samankaltaiset tarpeet. Segmentointi on kompromissi, jossa jokaisen asiakkaan todetaan olevan ainutlaatuinen ja, että kaikki asiakkaat ovat samanarvoisia. (Lehmann & Winer 2002, 106–107.)

Mitä yritysten tulisi tietää asiakkaistaan? Hooley (2008, 95.) jakaa asiakkaista tarvittavan informaation kahteen osaan: nykyiset ja tulevat asiakkaat. Nykyisten asiakkaiden kohdalla on tärkeää selvittää, että ketkä ovat yrityksen pääkohde asiakkaina? Mikä antaa heille arvoa? Miten heidän lähelleen pääsee? Ja kuinka heitä voisi palvella aina vain paremmin? Keihin uusiin asiakkaisiin juuri meidän kannattaisi panostaa? Ja miten me sitten heitä ylipäänsä palvelemme? (Hooley ym. 2008, 95.)

Nykyisten asiakkaiden kohdalla on tärkeintä määritellä keitä he ylipäänsä ovat. Vastaus ei aina ole niin yksinkertainen kuin sen luulisi olevan, ja asiakkaat eivät välttämättä ole sama asia kuin kuluttajat. Hooley (2008, 95.) jakaa nykyiset asiakkaat viiteen eri rooliin, joita ovat alkuunpanija, vaikutteiden ottaja, päättäjä, ostaja ja käyttäjä. Usein yhdessä asiakkaassa voi esiintyä useita näitä tyyppejä ja kaikilla rooleilla on erilainen ostokäyttäytyminen ja tapa toimia. Jokaiseen rooliin on yrityksen sovellettava erilaisia markkinointikeinoja, sillä jokainen rooli hakee ostamisessa erilaisia hyötyjä, jotka yrityksen olisi hyvä ymmärtää. (Hooley ym. 2008, 95–96.)

Kulovesi (2002, 51.) puolestaan jaottelee asiakkaat varsin mielenkiintoisella tavalla arkkityyppeihin, joita hänen mukaansa edustavat orpo, vaeltaja, soturi, myötäeläjä ja muutostaikuri. Ihmisiä on aina pyritty tyypittelemään monin eri tavoin muun muassa kuluttajakäyttäytymisen mukaan. Taustalla on luonnollisesti pyrkimys ymmärtää asiakkaita ja heidän tarpeitaan paremmin. Mitkään jaottelut eivät ole täydellisiä, koska ihmiset voivat kuulua useisiin eri luokituksiin. Kuloveden mukaan kaikissa kuluttajissa on mahdollisuuksia ikuisiin arkkityyppeihin.

Entä miten asiakkaat tulevat muuttumaan tulevaisuudessa? Nykypäivänä asiakkaiden halut, vaatimukset ja odotukset kasvavat koko ajan ja yritysten pitäisi pystyä täyttämään kaikki asiakkaiden toiveet. Toisaalta tulee ottaa huomioon myös tilanne, jossa ennen ei houkuttelevista asiakkaista saattaa tulevaisuudessa tulla hyvinkin houkuttelevia asiakkaita. Sosiaaliset, kulttuurilliset ja taloudelliset muutokset ovat vaikuttaneet elämisen laatuun, joten sillä on myös suora vaikutus tuotteiden ja palveluiden vaatimuksiin, Esimerkkinä tästä on terveellisen orgaanisen

ruoan suosion kasvu 2000-luvulla, kun puolestaan 1990-luvulla asia ei kuluttajia kiinnostanut vielä samalla tavalla. (Hooley ym. 2008, 98.)

Lindroos, Nyman ja Lindroos (2005, 52.) ovat tutkineet voimabrändejä ja sitä mihin niiden ylivoimaisuus markkinoilla perustuu. Voimabrändeille on tyypillistä, että ne poistavat asiakkaalta ostamisen esteitä, kuten rahaa, aikaa, vaivaa ja riskejä. Kaupalla ja palveluilla on paljon annettavaa asiakkaille alueilla, jossa kuluttajan tekemät ostopäätökset pohjautuvat pitkältä rahan, vaivan ja ajan kriteereillä. Hinta, ajansäästö ja nopeus ratkaisevat asiakkaan mielestä. Asiakkaan intressit ovat selkeät: hän hakee uhrauksien pienenemistä, ei palkintoja. Asiakkaalle on tärkeää, että yritys pystyy palvelemaan häntä paremmin kuin muut vastaavat yritykset. Ostamisen mukavuus, helppous ja vaivattomuus ovat asiakkaalle ensiarvoisen tärkeitä. Voimabrändi on brändi, joka poistaa asiakkaan ongelmat. (Lindoors, Nyman & Lindroos 2005, 52–53.)

Vähittäiskauppa pystyy tarjoamaan asiakkaalle hyvin pätevän keinon selviytyä nykyisessä ylitarjonnan ympäristössä. Asiakkaalle on paljon helpompaa mieltää vaihtoehdot suurina kaupan yksikköinä kuin useina tuotebrändi-yksikköinä. Nykypäivän kuluttajien tarvehierarkiassa vaivattomuus ja ajansäästö ovat nousseet niin korkeaan statukseen, etteivät kuluttajat mielellään askartele kohtuuttomasti hintaviidakossa. Riittävän hyvää rahallista vastinetta tarjoava kauppa on kuluttajien mielissä oiva valinta. (Lindroos ym. 2005, 60–61.)

Kun kaupalla on kuluttajan mielikuvissa luotettava ja turvallinen kuva, uskaltaa hän kokeilla kaupassa tarjolla olevia, ennestään tuntemattomiakin vaihtoehtoja. Kaupat haluavat luoda arvoa asiakkailleen ja yksi keino sen saavuttamiseksi, on juuri tuotevalikoiman laajuus asiakkaiden mielissä. Tuotevalikoimat on kaupan keino luoda brändiään, kohti kaupan itse luomaa mielikuvaa ja laadullista auraa. Toiveena on, että kuluttaja näkee asian samalla tavalla. Kaupan toiminnan kannalta vain vahvat, arvoa tuottavat brändit ovat kannattavia. Vahvoilla brändeillä kauppa luo taas asiakkaalleen mielikuvia kaupan laadusta ja tarjonnasta. (Lindroos ym. 2005, 61.)

4 TEEMAHAASTATTELUJEN TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa kuvataan empiirisen tutkimuksen avulla, mitä mieltä kuluttajat ovat Seinäjoen K-citymarketista päivittäistavaroiden hypermarkettina. Empiirisen tutkimuksen avulla halutaan selvittää, millaisia mielikuvia kuluttajilla on Seinäjoen K-citymarketista ja ostoskeskuksesta, jossa se sijaitsee. Lisäksi haetaan vastauksia siihen, ovatko kuluttajat huomanneet Joupin kaupunginosassa tapahtuneet päivittäistavarakauppojen kilpailutilanteen muutokset ja millaisia kehitysideoita heillä mahdollisesti olisi antaa K-citymarketille. Näihin kysymyksiin vastausten saaminen on hyvin tärkeää kaupan kannalta, jotta se voisi kehittää toimintaansa aina vain paremmin asiakkaittensa näköiseksi, parantaa asemaansa kilpailijoihinsa nähden ja samalla ylläpitää asemaansa Joupin johtavana päivittäistavarakauppana.

4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisina ryhmähaastatteluina, joissa oli käsiteltävänä neljä teemaa. Tutkimus haluttiin tehdä kvalitatiivisina ryhmähaastatteluina, koska haastattelut antavat tutkijalle syvällisempää tietoutta kuluttajien mielipiteistä, kuin esimerkiksi suurelle massalle lähetettävä lomakkeellinen kvantitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen ongelmana kuitenkin on se, että tutkimus suoritetaan suhteellisen pienelle otokselle, jolloin tutkimustulosten yleistäminen voi olla vaikeaa. Suosittelen siis K-citymarketin johdolle, että he teettäisivät tähän aiheeseen liittyen lisäksi kvantitatiivisen tutkimuksen, joka voisi tukea tämän tutkimuksen tuloksia ja auttaa johtoa päätösten teossa K-citymarketin toimintaan liittyen.

Ryhmäkeskusteluissa haastateltavat vaihtavat keskenään mielipiteitä, kokemuksia ja tuntemuksia tutkijan läsnä ollessa. Keskustelu etenee suunnitellun rungon mukaisesti, jolloin rungon ulkopuolelta tulevat aiheet täydentävät keskustelua. Tutkijan rooli on ohjailla keskustelua ja tarkkailla teemojen kannalta esiin tulevia tärkeitä asioita. (Solatie 2001, 10.)

Parhaimmillaan fokusryhmät tuottavat arvokasta tietoa liike-elämän ja markkinoinnin tueksi. Toisinaan saatu tieto voi olla jotain sellaista, jota ei osattu odottaakaan. Ja mikä parasta, fokusryhmiä käytetään Suomessa vielä suhteellisen vähän osana tutkimuksia, jolloin ryhmän kautta on mahdollista saada itselleen arvokasta tietoa, jota kilpailija ei ehkä ole osannut itse hyödyntää. Yrityksen on tärkeä ymmärtää, että mikä olisi sen tärkeämpää kilpailuedun kannalta kuin asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden käyttäytymisen todellinen ymmärtäminen! (Solatie 2001, 16–17.)

Tutkimuksessa haastateltaviksi valittiin yhteensä 15 henkilöä, joista koottiin kolme viiden hengen ryhmää. Haastattelut toteutettiin elokuun 2010 aikana. Haastatteluista kaksi kestivät hieman yli tunnin. Kolmas haastattelu oli kestoltaan puolitoista tuntia pitkä. Haastattelujen ryhmäkoot haluttiin pitää pieninä, jotta keskustelu olisi avointa. Haluttiin myös, että kaikki vastaajat uskaltaisivat tuoda mielipiteensä esille ja ryhmän yhteishenki pysyisi hyvänä. Kolmeen ryhmään päädyttiin siksi, että yksi ryhmä olisi liian vähän tutkimuksen luotettavuuden kannalta ja kolmessa ryhmässä voidaan luottaa siihen, että saadaan monipuolisia vastauksia, vaikka jossain ryhmässä olisikin yksi dominoivampi vastaaja. Haastateltaviksi valittiin erilaisen elämän tilanteen ja kulutustottumusten omaavia henkilöitä. Haasteltavien joukossa oli lapsiperheellisiä, nuoria lapsettomia pariskuntia ja opiskelijoita. Haastateltavista osa oli henkilöitä, jotka asioivat vain K-ryhmän kaupoissa sekä osa henkilöitä, jotka asioivat vain S-ketjulla sekä sellaisia henkilöitä, jotka käyttävät kumpaakin ketjua.

Haastattelujen teemat olivat asiointi K-citymarketissa, mielikuvat K-citymarketista, Joupin talousalueen muuttunut kilpailutilanne ja tulevaisuuden kehitysideat. ”Asiointi K-citymarketissa”-teemaan kuului kysymyksiä, joiden kautta haluttiin saada selville kuluttajien asioinnin tiheyttä K-citymarketissa sekä kulkuyhteyksien ja sijainnin merkitystä kaupan valintaan. Mielikuvat osiossa käsiteltiin K-citymarketia ostopaikkana, verrattiin K-citymarkettia sen kilpailijoihin ja tiedusteltiin K-citymarketin kampanjoiden tunnettuutta. Joupin muuttuneesta kilpailutilanteesta keskusteltiin kolmannessa teemassa. Teeman tarkoituksena oli saada selville, miten kuluttajat ovat kokeneet Minimanin ja S-marketin tulon heidän kotialueelleen,

voivatko nämä kaksi tulokasta haastaa K-citymarketin johtavana päivittäistavarakauppana Joupin alueella ja lisäksi pohdittiin mahdollisia tulevaisuuden näkymiä Joupin talousalueen vaikutuspiirisissä. Viimeisessä teemassa eli ”tulevaisuuden kehitysideat” osiossa keskityttiin pohtimaan sitä, miten K-citymarket pystyisi tulevaisuudessa kehittämään käyttötavara- ja ruokapuolta parempaan suuntaan sekä miten koko kauppakeskuksen palvelutarjontaa voitaisiin parantaa.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kun kvalitatiivista tutkimusta kritisoidaan, eivät kyseessä ole niinkään itse kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät, vaan syynä on yleensä tulosten väärinkäyttö. Tutkijan on tunnettava kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiin liittyvät rajoitukset, jotta tutkimusta osataan käyttää oikeissa tilanteissa. Yleisimmät kvalitatiivisen tutkimuksen rajoitukset liittyvät tulosten reliabiliteettiin ja validiteettiin. (Solatie 2001, 97.)

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaamistavan oikeellisuutta. Reliabiliteetin avulla saadaan selville, ovatko tutkimustulokset toistettavissa uusilla mittauksilla. Kun kyseessä on kvalitatiivinen tutkimus, niin reliabiliteetti merkitsee käytännössä lähinnä yksiselitteisiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä. Mikäli tutkija kokee, että tutkimuksen reliabiliteetti on suuri, voidaan tutkimus suorittaa eri näytteellä ja tulokset ovat edelleen samat. (Solatie 2001, 97.)

Tutkimuksen validiteetti kertoo, missä määrin saadut tulokset vastaavat todellisuutta. Kun tutkimus on validi, niin tällöin on mitattu oikeaa asiaa oikealla tavalla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validius merkitsee sitä, että tutkimustulosten lukijan on mahdollista seurata tutkijan päättelyä. (Solatie 2001, 97.)

Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi haastateltaviksi valittiin eri elämäntilanteessa olevia kuluttajia. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman kattavia näkökulmia ja mielipiteitä vastauksiin. Luotettavuutta pyrittiin parantamaan myös nauhoittamalla kaikki haastattelut. Nauhat purettiin kirjoittamalla kaikki teksti Word-tiedostoiksi, jotta kaikki tärkeä tieto olisi tallessa kirjoitetussa muodossa. Kirjoitet-

tua tekstiä syntyi lopulta 35 sivua. Haastattelujen purkamisessa käytettiin hyväksi haastattelun neljää pääteemaa (asiointi K-citymarketissa, mielikuvat K-citymarketista, Joupin muuttunut kilpailutilanne ja tulevaisuuden kehitysideat), joiden alle koottiin kaikki oleellinen tieto, jota haastateltavat antoivat haastatteluiden aikana.

4.3 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa käsitellään ryhmähaastattelujen tuloksia. Analysoinnissa puhun kauppakeskuksesta, jossa K-citymarket sijaitsee selvyyden vuoksi nimellä Joupin kauppakeskus. Kauppakeskus, jossa puolestaan Prisma sijaitsee, käytän nimeä Hyllykallion kauppakeskus.

4.3.1 Asiointi K-citymarketissa

Tutkimuksessa oli mukana K-citymarketin kanta-asiakkaita sekä Prisman kanta-asiakkaita. Osa haastateltavista kertoi asioivansa yhtä lailla molemmissa kaupoissa. K-citymarketin kanta-asiakkaat totesivat käyttävänsä kaupan palveluja säännöllisesti useita kertoja viikossa. Kilpailijalla asioivat haastateltavat puolestaan tulivat K-citymarkettiin vain silloin, kun kaupassa oli heidän mielestään hyviä tarjouksia. Tästä esimerkkinä ovat K-citymarketin valtakunnalliset mammuttimarkkinat, jolloin myös Prisman kanta-asiakkaat ovat kiinnostuneita K-citymarketin tarjoamista tarjouksista.

Sijainti tuntui olevan suuri tekijä koskien kaupan valintaa. Hyllykalliolla asuvat haasteltavat kävivät poikkeuksetta asioimassa Prismassa, kun puolestaan Jouppi-Pajuluoma-Kärki-akselilta suunnattiin mieluummin K-citymarkettiin. Haastateltavat perustelivat kaupan valintaa sijainnin perusteella muun muassa siksi, että näin he säästävät rahaa bensakustannuksissa ja kaupassakäynti on nopeampaa ja vaivattomampaa.

> ”Meidän perhe asioi K-citymarketissa kerran kahdessa viikossa. Käymme enemmän Prismalla. K-citymarketissa tulee käytyä jos siellä on hyviä tarjouksia.” (Nainen, Hyllykallio)

Lähes kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, ettei kanta-asiakkuutta määrittele niinkään kaupan etukortti ja sen omistaminen (plussa-kortti/ s-etukortti), vaan enemmänkin asiointikertojen lukumäärä. Useinhan kaupan itsensä on helppo määritellä kanta-asiakkaansa etukortin omistajiksi. Haastateltavista suurin osa oli sitä mieltä, että Joupin kauppakeskukseen tullessaan suurin vetonaula on K-citymarket. K-citymarketin kanssa samassa kauppakeskuksessa sijaitsevat muut liikkeet koettiin lähinnä täydentävinä oheisliikkeinä. Osan mielestä oheisliikkeissä ei tule paljoa asioitua siksi, että ne koettiin melko turhina liikkeinä. Oheisliikkeistä suosituimmiksi nousivat haastateltavien mielestä Kultajousi, Seppälä, Faunatar ja Alko.

> ”En kyllä lähtisi kehumaan niitä oheisliikkeitä siinä kauppakeskuksessa ihan hirveästi. Eli kyllä se on Citymarket itsessään joka minut sinne vetää. Ja teen aivan satunnaisia käyntejä niissä muissa liikkeissä.” (Mies, Kultavuori)

Haastateltavista oli myös helppoa tulkita sitä, että Prisman kanta-asiakkaat tulivat juuri pääasiassa näiden oheisliikkeiden vuoksi Joupin kauppakeskukseen, koska K-citymarket ei ole heidän pääasiallinen kiinnostuksensa kohde. Haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä siitä, että apteekki olisi tärkeää saada Joupin kauppakeskukseen. He kokivat, että Prisman vahvuus verrattuna K-citymarketiin pohdittaessa oheisliikkeiden merkitystä on juuri apteekki.

Haastateltavat totesivat, että Seinäjoen kaupungissa on suhteellisen hyvät kulkuyhteydet K-citymarketiin ja läheinen liikenneympyrä todettiin olevan positiivinen asia, koska se purkaa tehokkaasti ruuhkia. K-citymarketin sijainti tosin oli haastateltavien mielestä turhan syrjäinen. Haastatteluissa todettiin, että paikkakuntalaisten on varmastikin helppoa löytää K-citymarketille, mutta Seinäjoen lävitse kulkeva ohikulkuliikenne sivuuttaa K-citymarketin ikävällä tavalla. Haastateltavat moittivat myös Itikan-risteyksen yleistä ruuhkaa, joka omalta osaltaan vaikeuttaa K-citymarkettiin tuloa.

> ”Asumme sellaisella alueella, että on todella helppoa mennä Citymarkettiin. Ja jos ajatellaan yleisellä tasolla, niin kyllä sinne aika sujuvasti pääsee. Eli kyllä minun mielestäni Citymarketiin pääsee varsin helposti mistä vain.” (Mies, Kultavuori)

Tarkennettaessa kaupan valintaa sijainnin perusteella, esiin nousi mielenkiintoisia mielipiteitä. Ainakin kaksi haastateltavista asioi vain Prismassa, vaikka K-citymarket sijaitsee lähempänä heidän kotejaan. Joku oli vaihtanut K-citymarketista Prismaan siksi, että oli muuttanut Joupin kaupunginosasta Hyllykalliolle. Toinen puolestaan oli heti valmis vaihtamaan pois K-citymarketin asiakkuudesta, jos vain muuttaisi toiselle alueelle asumaan.

Haasteltavista toista ääripäätä edustivat tällaiset kommentit:

> ”Minulla ei sijainti vaikuta, koska tulen 40 km:n päästäkin kauppaan Citymarketille. Lähinnä tärkeintä minulle on se, kun tietää, missä kaikki on ja valikoimat ovat hyvät, jolloin tulee käytyä pitkänkin matkan takaa.” (Nainen, Alavus/Seinäjoki)

> ”Nyt tuli paha kysymys. En usko, että sijainnin kannalta välttämättä käydään Citymarketissa. Aika iso houkutus olisi käydä Citymarketissa, vaikka asuisimme muualla. Henkilökohtainen mielipiteeni on, että Prisma on ihmeellisen sekava kauppa. En löydä sieltä niin helposti asioita mitä Citymarketista.” (Mies, Kultavuori)

Näiden kommenttien perusteella voidaan tehdä yleistystä siltä osin, etteivät kaikki kuluttajat valitse kauppaansa sijainnin perusteella. Joillekin on paljon tärkeämpää esimerkiksi se, miten tuttu kauppa heille on, henkilökunnan palvelualttius, hyvät tuotevalikoimat, tuotteiden helppo saatavuus tai jos on aina tottunut asioimaan tietyssä kaupassa, eikä vain halua muuttaa kaupassakäyntiin liittyviä tottumuksiaan asuinpaikkansa suhteen.

4.3.2 Mielikuvat K-citymarketista

Haastateltavilta tiedusteltiin aluksi, minkä vuoksi he valitsevat K-citymarketin ostopaikakseen olivat he sitten kanta-asiakkaita tai eivät. Vastauksista nousivat esille

erityisesti mammuttimarkkinat, Pirkka-tuotteet, tuotevalikoiman laajuus, lasten leikkinurkkaus ja kaupan hyllyjärjestys.

Mammuttimarkkinoiden rooli ostopaikan valinnassa korostui S-ryhmän asiakkailla. He kokivat, että K-citymarkettiin kannattaa tulla juuri hyvien tarjousten perässä. Mammuttimarkkinoiden lisäksi plussatarjoukset houkuttelivat haastateltavia tulemaan ostoksille K-citymarkettiin.

> ”Mammuttimarkkinat on syy, jonka vuoksi tulen Citymarkettiin. Tulen kaupanpäällisten perässä esimerkiksi pesuaineiden ja vessapapereiden vuoksi. Tuotevalikoima ja Pirkka-tuotteet ovat myös kova juttu.” (Nainen, Hyllykallio)

Osa haastateltavista puhui voimakkaasti Pirkka-tuotteiden puolesta. Tämä on varmasti K-citymarketin puolesta positiivista kuultavaa, sillä K-ketju on panostanut paljon Pirkka-brändin kehittämiseen ja näin toiminta selvästikin tuottaa tulosta. Haastateltavien kommenteista oli myös tulkittavissa se, että tuotevalikoima on K-citymarketissa laaja. Kiitosta saivat erityisesti kaupan omat liha-, juusto-, kala- ja makkaratiskit. Toivottiin, että näihin tuoretiskeihin kauppa panostaisi tulevaisuudessakin. Ne nähtiin myös kilpailijaan verrattuna positiivisena asiana. Myös K-citymarketin Amerikan herkut-osasto sekä muiden etnisten ruokien valikoiman kirjo sai haastateltavilta positiivisia kommentteja.

> ”Minä myös kyllä ostan aika paljon Pirkkaa. Varsinkin kun nyt on tullut Pirkka Parhaat-sarja. Ja ostan myös vähän erikoisempia ruokia. Se, että Citymarketissa on niin laaja valikoima, niin minusta tuntuu, että sieltä kyllä löytää ihan kaiken.” (Nainen, Alavus/Seinäjoki)

Suurimman yllätyksen koin, kun yksi haastatteluryhmä otti esille lasten leikkinurkkauksen merkityksen kaupan valinnassa. Kyse on siis pienestä televisionurkkauksesta K-citymarketin elintarvikeosaston puolella. Haastateltavat olivat hyvin tyytyväisiä tähän nurkkaukseen, koska kauppaan tullessaan he aina jättävät lapsensa katselemaan piirrettyjä, jolloin he itse saavat tehdä perheen ostokset rauhassa.

Ihmeteltiin myös sitä, miksi kilpailija ei ole huomannut hankkia tällaista nurkkausta omiin liiketiloihinsa. Haastateltavat näkivät tässä asiassa K-citymarketin vahvuuden, koska se ottaa huomioon lapsiperheiden tarpeita paremmin kuin kilpailija.

Haastateltavat toivoivat, että K-citymarket panostaisi tulevaisuudessa lasten leikkinurkkauksen kehittämiseen. Leikkinurkkauksen toivottiin olevan isompi, jotta useampi lapsi mahtuisi mukaan katsomaan televisiota, vanhempien tehdessä ostoksia. Nurkkaukseen olisi myös aiheellista hankkia isompi televisio.

> ”Ja se, että kunhan siellä nurkkauksessa olisi niitä penkkejä enemmän. Sijainti on ihan erinomainen, koska se on keskellä sitä ruokapuolta! Ja kaupan etuhan se on, kun tulee ostettua paremmin, kun ei ole lapset nurisemassa vieressä, vaan istuvat kiltisti siellä telkkarin ääressä. Jos siellä olisi kymmenkunta paikkaa lapsille, niin se olisi ihan sopivan kokoinen.” (Mies, Kultavuori)

K-citymarketin hyllyjärjestys sai haastateltavilta kiitosta. Kauppaa remontoitiin muutama vuosi sitten, jolloin myös kaupan osastojen sisäistä jaottelua pohdittiin, että miten siitä saataisiin entistä parempi. Muutokset ovat olleet onnistuneita, koska kuluttajilta saadaan positiivista palautetta. K-citymarketissa osastot etenevät loogisesti, hyllyjen välit ovat siistejä eikä kaupassa tarvitse kierrellä ja kaarrella ympäriinsä kuten Prismassa.

> ”Silloin kun kävin vielä Citymarketissa, niin tykkäsin siellä järjestyksestä. Ja myönnän myös sen, ettei Prismassa pääse kiertämään silleen järkevästi vaikka olen siellä nyt 1½ vuotta asioinut. Kyllä kaiken sieltä löydän mutta se on poukkoilua.” (Nainen, Kultavuori)

> ”Citymarketissa on myös mukava silleen shoppailla. Eli kierrellä sieltä leluosastojen kautta lasten vaatteiden luo, koska sieltä löytyy aina joskus jotain heräteostoja. Tykkään viettää aikaa siellä.” (Nainen, Kultavuori)

Kun haastateltavilta kysyttiin, onko palvelun laadulla merkitystä kaupan valintaan, ei saatu selkeää yhteneväistä vastausta, mutta itsessään palvelu käsitteenä herätti paljon keskustelua. K-citymarketissa oltiin tyytyväisiä kassojen sekä osaston henkilökunnan palveluun, jos vain osastolta sattui myyjän apua tarvitessa löytämään. Prisma sai kovaa kritiikkiä juuri osaston henkilökunnan palvelualttiudesta sekä info-pisteen tuotepalautusjärjestelmästä.

Kun haastattelussa otettiin esille K-citymarketin kampanjat eli Mammuttimarkkinat ja Arjen säästöjä-kampanjat saatiin aikaan paljon keskustelua. Kaikki haastatelta-

vat tunnistivat Mammuttimarkkinat. Liki puolet haastateltavista ei tunnistaneet Arjen säästöjä-kampanjaa. Ne, jotka tunnistivat Arjen säästöt, eivät tienneet sen olevan varsinainen kampanja.

Mammuttimarkkinoilla on kuluttajien mielessä vahva kuva hyvistä tarjouksista ja etenkin kaupanpäällisistä. Mammuttien mainonta on onnistunutta, koska kuluttajat tavoittavat kampanjan lehdestä, televisiosta ja ulkoilmamainonnasta. Mieluisimpina tarjouksina pidettiin vessa- ja talouspaperi- sekä pyykinpesuainetarjouksia. Joidenkin mielestä Mammuttimarkkinat on niinkin onnistuneesti brändätty kampanja, ettei sinne kannata mennä pahimpaan ruuhka-aikaan, koska ihmisiä on liikkeellä niin paljon.

> ”Kyllä mammutit on mielestäni onnistunut kampanja, mutta kierrän kyllä Citymarketin kaukaa niiden aikana esimerkiksi lauantaisin. Eli kyllä käyn mammuteilla mutta mielelläni sellaiseen hiljaisempaan aikaan. En siis lähtisi lauantai-ostoksille mammuteille.” (Mies, Kultavuori)

Arjen säästöjä-kampanja ei tavoittanut haastateltavia samaan tapaan kuin Mammuttimarkkinat. Osa haastateltavista ei ollut ikinä kuullutkaan kyseisestä kampanjasta. Osa heistä ei puolestaan tiennyt sen olevan ylipäätään kampanja. Haastateltavien mielestä syy tähän on se, ettei mainonta ole tavoittanut heitä tarpeeksi hyvin. Eli markkinoinnillisesti Arjen Säästöt ei ole ollut onnistunut kampanja. Haastateltavien mielestä Arjen säästöjen mainonta on helposti sekoitettavissa K-ketjun viikoittaiseen plussatarjousten mainontaan. Tässä olisi siis koko ketjun kannalta kehittämisen paikka, koska jopa kanta-asiakkaiksi luokittelevat ihmiset, eivät tunnistaneet Arjen säästöjä. Näin ollen jonkin on ollut pakko mennä pahasti pieleen Arjen Säästöjen mainonnassa.

Halusin pureutua tutkimuksessani vielä syvemmälle saadakseni tietoa siitä, miksi sitten haastateltavista osa valitsee päivittäistavarakaupakseen mieluummin Prisman kuin K-citymarketin. Tärkeimpiä syitä olivat selvästikin sijainnin merkitys, ruoan edullisuus Prismassa ja s-etukortin tuoma bonus, jonka nähtiin olevan K-ketjun kannalta pahin kilpailutekijä. Haastateltavilla oli selkeästi kuva siitä, että ruoka on nimenomaan Prismassa edullisempaa, mutta käyttötavarapuoleen he eivät osan-

neet ottaa kantaa. S-etukortin tarjoama bonus on haastateltavien mielessä täysin ylivoimainen verrattuna K-ketjun plussajärjestelmään. Plussajärjestelmän toivottiin kehittyvän paljon, jonka johdosta kuluttajat olisivat valmiimpia vaihtamaan asiakkaiksi K-ketjulle.

Eroavaisuuksia K-citymarketin ja sen pääkilpailijan Prisman välillä löytyi. K-Citymarketissa on haastateltavien mielestä paremmat ja laajemmat tuotevalikoimat, houkuttelevammat tarjoukset ja ystävällisempi palvelu. Palvelun koettiin toimivan K-citymarketissa paremmin kaikilla osa-alueilla eli kassalla, osastoilla ja infopisteessä. Prisma puolestaan vetää asiakkaita s-bonuksen, hyvien oheismyymälöiden ja oman kaupan sisällä olevan rautakaupan puolesta. Rautakauppa koettiin todella hyväksi asiaksi Prisman sisällä. Sieltä saa aina kaiken tarvittavan nauloista tapetteihin. Prismassa on paremmat oheisliikkeet, joista esille nousivat erityisesti apteekki, s-pankki ja lounasravintola.

Teeman lopuksi haluttiin käyttää projektiivista tutkimusmenetelmää, jonka avulla pyrittiin selvittämään, millaisia ihmistyyppejä haastateltavien mielestä asioi K-citymarketissa ja millainen kuluttaja K-citymarket olisi, jos kaupan voisi inhimillistää. Tarkoituksena oli siis todella yksinkertaistaa sitä ajatusta, millaiset ihmiset asioivat K-citymarketissa.

Haastateltavien mielipiteistä pystyttiin erottamaan selkeästi se, että K-citymarket on heidän mielestään etenkin kaupungissa asuvien lapsiperheiden kauppa. Prismassa miellettiin käyvän enemmän asiakkaita maakunnasta. K-citymarketin tyypillinen asiakas on keski-ikäinen nainen, joka kuluttaa paljon rahaa ostoksiinsa. Koettiin, että K-citymarkettiin lähtiessä pitäisi pukeutua hieman paremmin kuin vastaavasti Prismaan mentäessä.

> ”No Cittari olisi sellainen perheellinen kuluttaja. Kyllä Cittarista jotenkin huokuu se perheiden puolesta-ajatus. Cittari on henkilö, joka käy mammuttimarkkinoilla. Se käy hakemassa vaatteita sieltä ja samalla kertaa ostaa myös ne ruoka-ostokset.” (Mies, Kultavuori)

Kysyttäessä haastateltavien mielipidettä siitä, millainen kuluttaja K-citymarket olisi, vastaukset jakaantuivat kahteen erilaiseen tyyppiin. Jos K-citymarket olisi kulutta-

ja, hän olisi kaupungissa asuva, kalliisti syövä eläinihminen, jolla on suuret kauppalaskut. Toinen tyyppi oli perheiden puolesta puhuva äiti, joka pyrkii keskittämään kaikki ostoksensa K-citymarkettiin ruoista vaatteisiin.

4.3.3 Joupin talousalueen muuttunut kilpailutilanne

Tämän teeman kysymykset kysyttiin kaikilta haastateltavilta, mutta painotus alueena oli erityisesti ”Jouppi-ryhmä” sekä heidän vastauksensa, koska kyseiset haastateltavat asuvat Joupin tai Kultavuoren alueella. Tällä ryhmällä oletetaan olevan se läheisin tieto ja näkemys siitä, mitä Joupissa on lähimenneisyydessä tapahtunut vähittäiskauppojen saralla.

Haastateltavista kaikki olivat tietoisia siitä, että Joupin alueelle on viimeisen puolentoista vuoden aikana tullut uusia kauppoja, eli S-market ja Minimani. Näistä kaupoista K-citymarket on saanut itselleen uusia kilpailijoita toimintaympäristöönsä. Kiinnostusta näissä kaupoissa asioimiseen ei löytynyt muilta kun Jouppi-ryhmältä. Jouppi-ryhmäläiset olivat käyttäneet paljon S-marketin palveluja. S-marketiin on haastateltavien mielestä mukava mennä, koska se on pienempi kuin K-citymarket, jolloin sen kiertämiseen ei tarvitse nähdä niin paljoa vaivaa ja ostokset saa hoidettua nopeasti. Heidän mielestään kaupan tulo Joupin ja Kultavuoren rajalle on ollut pelkästään positiivinen asia, joka on myös helpottanut lapsiperheiden kiireistä arkea, koska tällöin ei tarvitse lähteä edes K-citymarkettiin asti kauppaan ja kiertämään isoa markettia läpi pienten ostosten vuoksi. Pikkuostosten suorittaminen on helppoa ja vaivatonta suorittaa S-marketissa. Joupissa asuvat haastateltavat sanoivat käyttävänsä s-markettia täydentäviin ostoksiin, eli leipään, maitoon ja jogurtteihin. Minimani ei houkutellut haastateltavista ketään. Jotkut haastateltavista uskovat Minimanin sulkevan ovensa viiden vuoden kuluessa.

> ”S-markettia kyllä käytämme kohtuullisen paljon. Se on mukavan lähellä joten teemme siellä pikkuostokset. Sieltä saadaan tarvittavat maidot ja muut päivittäiset tuotteet tosi helposti, samalla kun haemme lapset hoidosta. MiniManin olen käynyt mielenkiinnosta tsekkaamassa, mutta siihen se on jäänyt. Kauppa ei ole saanut itseänsä houkuteltua kerta kaikkiaan millään tavalla. Olen aikaisemminkin käyttänyt MiniMania sellaisena ”rompekauppana”, enkä koskaan ole ostanut sieltä ruokapuolen tavaraa.” (Mies, Kultavuori)

Haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei kumpikaan edellä mainituista kaupoista pysty haastamaan K-citymarketia Joupin johtavana päivittäistavarakauppana. S-marketin uskottiin kuitenkin olevan kovempi haastaja kuin Minimanin. Kun kuluttajat keskittävät pienten ostojen hankintaa mieluummin S-marketiin kuin K-citymarketiin, tarkoittaa se K-citymarketin kannalta asiakasmäärän vähenemistä ja keskiostosten pienentymistä.

Seinäjoen kaupungissa on tapahtunut suuria muutoksia vähittäiskauppojen suhteen. Hyllykallion Prisma saa vuoden 2011 aikana uuden haastajan Päivölään rakennettavasta K-citymarketista. Joupin K-citymarket on saanut uusia haastajia S-marketista ja Minimanista. Seinäjoen keskustassa sijaitseva K-supermarket on uudistanut vasta ilmeensä ja keväällä 2010 Kärjen kaupunginosaan saatiin K-market, joka haastaa toiminnallaan Törnävän S-marketin. Paljon on siis tapahtunut ja paljon tulee tapahtumaan. Siksi tutkimuksessa kysyttiin haastateltavilta, mitä mieltä he olisivat siitä, jos K-citymarket saisi lähiympäristöönsä tulevaisuudessa Prisman haastajakseen.

Kysymys herätti eniten keskustelua Jouppi-ryhmässä. Muut ryhmät eivät kokeneet, että Prisma vaikuttaisi heidän nykyiseen kaupassa asioimiseen. Suurin osa heistä totesi, että K-citymarketissa asiointi jatkuisi Prismasta huolimatta. Jouppi ryhmä puolestaan totesi, että Prisman tulolla olisi heidän asioimiseen K-citymarketissa suurta vaikutusta. He uskoivat vaihtavansa K-citymarketin Prismaan. Pääasiallinen syy oli s-etukortin tuoma etu. Tällainen tilanne on K-citymarketin kannalta hyvin ikävä tilanne. Toisen Prisman tulo kaupunkiin ja vieläpä samalle alueelle muuttaisi K-citymarketin kilpailutilannetta Joupin alueella ratkaisevasti.

> ”Minä en tykkää käydä Prismassa mutta niin kuin jo aiemmin todettiin niin se, s-bonuksen järjestelmä on vain niin paljon parempi kuin plussakortti. Mieheni varmaan veisi minut Prismaan.” (Nainen, Kultavuori)

Haastateltavat saivat verrata Hyllykallion ja Joupin kauppakeskusten tarjontaa. Mielipiteet jakaantuivat melko tasaisesti molempien puoleen. Joupissa kehitettävää olisi erityisesti juuri apteekin, pankin ja postin suhteen. Nämä liikkeet olivatkin Prisman vahvuus. Hyllykalliolla Prisman oheisliikkeiden valikoiman koettiin kuitenkin olevan selvästi turhempi lukuun ottamatta apteekkia, pankkia ja postia. Tutkimuksessa selvisi, että Prisman oheisliiketarjonta on K-citymarkettia laajempi, mutta suurin osa liikkeistä on melko turhia. Tästä tullaan siihen tulokseen, että on tärkeämpää mitä liikkeitä kauppakeskuksessa on kuin se, miten paljon liikkeitä on.

4.3.4 Tulevaisuuden kehitysideat

Tutkimukseen osallistuneet haastateltavat saivat kertoa kehitysideoitaan K-citymarketille. Tutkimuksessa kehitysideat käsiteltiin erikseen ruokapuolen ja käyttötavarapuolen kannalta, jotta kokonaisuudesta tulisi selkeämpi. Tämän osion tulokset ovat merkittäviä siksi, että kehitysideoiden kautta K-citymarket pystyy parantamaan toimintaansa ja vahvistamaan kilpailullista asemaansa muihin kilpailijoihinsa nähden.

Tutkimuksen mukaan K-citymarketin ruokapuolen tuotevalikoima on todella hyvä ja kattava. Kiitosta sai erityisesti hedelmä- ja vihannesosasto sekä etnisten ruokatarvikkeiden laaja valikoima. Gluteenitonta ruokavaliota käyttäville kuluttajille on myös hyvät valikoimat tarjottavissa K-citymarketissa. Tästä voidaan tulkita, että K-citymarketin vahvuus ruokapuolella ovat erityisesti laajat ja kattavat valikoimat elintarvikkeissa. Moitteita kauppa saa lähinnä hinnoista. Hintataso mielletään Prismaan verrattuna kalliimmaksi. On myös ollut tilanteita, joissa mainostettua uutuustuotetta ei ole ollutkaan tarjolla.

> ”Siellä on todella kattava se ruokapuoli. Ja sieltä löytyy muun muassa monille etnisille suuntauksillekin vaihtoehtoja.” (Mies, Kultavuori)

Käyttötavarapuoli herätti tuotevalikoimien suhteen hyvin paljon keskustelua. Positiivisina asioina haastateltavat kokivat kenkä- ja lastenvaateosastojen valikoimat. Myös pyyhe- ja tekstiilivalikoimat olivat kattavia. Haastateltavat totesivat myös, että K-citymarket myy laadukkaita tuotteita ja niin sanottua halpatavaraa on vähän. Elektroniikkaosasto jakoi kovasti mielipiteitä valikoiman suhteen, joten siitä ei voida tehdä yleistävää mielipidettä. Urheilutekstiilien valikoima on suppea. Ulkoiluvaatteita kylläkin on tarpeeksi, mutta jumppavaatteita on liian vähän. Haastateltavat kokivat, että urheilutekstiilien osasto on pienentynyt kokoajan eikä se ole heille mieluinen asia. Urheiluvälineitäkin saisi olla enemmän tarjolla.

> ”Sieltä tuntuu puuttuvan jotain ihan perusjuttuja. Olen esimerkiksi toivonut sinne metallisia vatkauskulhoja. Ja siellä on todella pieni valikoima veitsiä ja kaikkea muuta sellaista. Ja eihän Citymarketissa ole kuin yksi väleikkö missä on ruoan laittoon liittyvää tavaraa. Se puoli saisi olla laajempi samoin kuin urheiluvaatepuoli.” (Nainen, Alavus/Seinäjoki)

Yhdessä ryhmässä syntyi paljon keskustelua K-citymarketin rautatarvikkeiden vähäisestä valikoimasta. Ryhmän mielestä K-citymarketin rautatarvikkeiden valikoimassa olisi parantamisen varaa samoin kuin käsityöpuolen valikoimassa. Haastateltavat kokivat, että K-citymarketin sisustuspuolella oleva väleikkö, jossa on erilaisia sisustuskoreja ja jakkaroita on turha. Sen tilalle voitaisiin laajentaa rautatavaran ja käsityötuotteiden kirjoa.

Tiedusteltaessa haastateltavien mielipiteitä tarjouksista sekä niiden houkuttelevuudesta, nousi esiin muutama oleellinen asia. Luonnollisesti tarjouksia voisi aina olla enemmän ja ne voisivat olla parempia. K-citymarketin ruokapuolelle kaivattaisiin enemmän lihatarjouksia ja nimenomaan tuoretiskien puolelle. Kahvitarjoukset vetoavat kuluttajiin. Niiden perässä kannattaa jo tulla kauppaan. Juustoihin toivottiin myös enemmän tarjouksia, koska juustot ovat yksi kalleimmista päivittäin käytettävistä elintarvikkeista. Tarjouksiin kaivattaisiin monipuolisuutta, koska ainaiset jogurttitarjoukset eivät enää niin paljon houkuttele. Tutkimuksessa saatiin myös selville, että yksikköhintaiset alennukset olisivat mieluisampia kuin paljousalennukset. K-citymarketin käyttötavarapuolella parhaimmiksi tarjouksiksi miellettiin wc-paperi- ja pesuainetarjoukset. Vauvan vaippojen hinnat ovat K-citymarketissa

haastateltavien mielestä kalliimpia kuin kilpailijalla. Vaippojen hintatasoon toivottiin muutosta tai parempia tarjouksia.

> ”No mielestäni kaikki, joka liittyy normaaliin ihmisten arkeen, niin sellaisiin tarjouksiin voitaisiin panostaa enemmän. Kun faktahan on, että niihin tuotteisiin menee sitä rahaa kaikkein eniten.” (Mies, Kultavuori)

Tutkimuksessa tärkeää oli saada tietoon kuluttajien mielipiteitä koskien kaupan henkilökunnan palvelualttiutta. Pääosin kaikki tutkimuksen ryhmät olivat tyytyväisiä K-citymarketissa saatavaan palveluun. Osastoilta saa aina avun kun vain ensin onnistuu löytämään myyjän. K-citymarketin myyjät auttavat asiakasta myös silloin, kun kyseisen osaston asiat eivät heille kuuluisikaan. K-citymarketissa paikalle hoidetaan aina kyseisen osaston myyjä asiakkaan avuksi. Elektroniikkaosaston palvelu sai erityiskiitosta. Prismaan verrattuna K-citymarketin osastojen toiminta on huomattavan paljon parempaa, koska Prismassa palvelu on tylyä eivätkä myyjät suostu palvelemaan muiden osastojen ongelmatilanteissa. Kassoilla palvelun laatu on myös kohdillaan. Tyytymättömyyttä herättävät lähinnä yksittäiset tapaukset, jolloin ei voida kuitenkaan yleistää koko kaupan kassahenkilöiden palvelualttiutta huonoksi. Haastateltavat olivat myös tyytyväisiä Prisman kassahenkilöiden toimintaan.

Loppuyhteenvetona voidaan vielä todeta, että haastateltavat toivoisivat mammuttimarkkinoiden jatkuvan ja kehittyvän lisää tulevaisuudessa. K-citymarketilla on maine parhaiden tarjousten tarjoajana, joten siihen kaupan kannattaa jatkossakin panostaa. Haastateltavat toivoivat erilaisia teemapäiviä kauppaan. Esimerkiksi meikkeihin ja vaatetukseen painottuva päivä olisi toiveissa. Itsessään koko kauppakeskusta parantaisi apteekin saaminen oheisliikkeiden kirjoon.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuluttajien mielikuvia Seinäjoen K-citymarketista, analysoida Joupin talousalueen muuttunutta kilpailutilannetta ja selvittää, miten K-citymarkettia tulisi mahdollisesti kehittää. Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisina ryhmähaastatteluina, joissa kaiken kaikkiaan oli mukana 15 henkilöä kolmessa eri haastatteluryhmässä. Tutkimustulosten perusteella saatiin selkeitä yhteneviä mielipiteitä kuluttajien mielikuvista Seinäjoen K-citymarketia kohtaan sekä kehitysideoita K-citymarketin ja koko kauppakeskuksen suhteen, jossa K-citymarket sijaitsee.

Asiointi K-citymarketissa. Tästä teemasta nousi muutama asia hyvin esille, jotka kaupan olisi hyvä huomioida toiminnassaan. Tutkimuksessa selvisi, että kilpailijalla asioivat kuluttajat käyttävät K-citymarketin palveluja pääasiallisesti vain silloin, kun kaupassa on todella hyvät tarjoukset. Esimerkiksi Mammutti-markkinoiden aikaan kilpailijoilla asioivat kuluttajat tulevat mielellään katsomaan, millaisia tarjouksia K-citymarket tarjoaisi. Tästä voidaan päätellä, että K-citymarketin yksi selkeä vahvuus ovat juuri tarjoukset. Näihin pitäisi jatkossakin panostaa ja pohtia mahdollisuutta saada kilpailijoiden asiakkaat vaihtamaan asiakkuutensa K-citymarkettiin aina hyvien ja luotettavien tarjouksien puolesta. Pääkilpailija Prisman kuluttajat näkivät edullisempana ostopaikkana muuten. Heillä on vahva kuva siitä, että kokonaisuudessaan Prisma on kuitenkin edullisempi päivittäistavarakauppa.

Kuten jo edellä mainittiin, lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet henkilöt totesivat, ettei kanta-asiakkuutta määrittele niinkään kaupan oma etukortti vaan asiointikertojen lukumäärä. Näin ollen kaupan olisi syytä huomioida nämä ”etukortittomat” kuluttajat palveluissaan. K-citymarket tarjoaa plussakortin omistaville asiakkailleen kattavat viikoittaiset ja kuukausittaiset tarjoukset. Tämä tapa eriarvoistaa kuluttajia, mutta toisaalta kannustaa liittymään kaupan kanta-asiakkaaksi. Näin saadaan sitoutettua asiakkaita, koska tarjoukset koskevat vain niitä, joilla on plussakortti. On kuitenkin hyvä asia, että K-citymarketissa on myös tarjouksia, jotka ovat kaikkien kuluttajien saatavilla, eivätkä vain plussakortin omistajien. Näin varmistetaan asiakaspiirin laajeneminen ja mahdollisten uusien plussakorttiasiakkaiden syntyminen.

Tutkimuksessa haastateltavilta tiedusteltiin sijainnin merkitystä kaupan valinnassa. Tuloksena oli, että sijainnilla tosiaan on iso merkitys. Haastateltavat pohtivat muun muassa bensiinikuluja sekä sitä, kuinka paljon kaupassa käynti vie heiltä päivittäin aikaa. Lähimpänä sijaitsevassa kaupassa oli siksi luonnollista asioida, koska silloin säästää aikaa ja rahaa. Mietinnän aiheita herätti kuitenkin se, että osa haastateltavista asioi kilpailijalla, vaikka K-citymarket sijaitsi lähempänä heidän kotejaan. Joku oli myös valmis vaihtamaan asiakkuutensa pois K-citymarketista heti, jos muuttaisi asuinpaikkaansa toisaalle. Tällaiset tilanteet ovat kaupan kannalta toki ikävää kuultavaa. Mutta mistä tällaiset päätökset sitten juontavat juurensa? Onko niin, että kaikkia ihmisiä ei sido sijainnin merkitys, vaan he ovat valmiita laittamaan rahaa matkakuluihin, kunhan pääsevät kauppaan, jossa todella haluavat asioida. Esimerkiksi, jos kuluttaja todella haluaa asioida Prismassa, ei hän mene K-citymarkettiin vaikka se olisi häntä selkeästi lähempänä.

Etukorttijärjestelmällä on varmasti merkitystä suhteessa kaupan valintaan. Miksi sitten joku olisi heti valmis muuttamaan asiakkuutensa toisen kaupan palveluihin, jos muuttaisi muualle? Siispä, tästä voidaan tulla päätelmään, ettei tämän tutkimuksen osalta voida yleistää täysin sijainnin olevan tärkein syy kaupan valintaan. Suurin osa haasteltavien vastauksista tukee sitä päätelmää, mutta muutama eriävä vastaus antaa kaupalle toivoa siitä, että on olemassa kuluttajia, joiden kriteereinä kaupan valinnassa pätevät täysin muut syyt kuin sijainti. Tämän pitäisi olla kaupalle huojentava tieto, koska näin se pystyy omin toimin vaikuttamaan kuluttajien päätökseen tulla kaupan asiakkaaksi.

Mielikuvat K-citymarketista. Tutkimuksessa selvisi K-citymarketin kannalta pieni, mutta hyvin merkityksellinen positiivinen asia. Kuluttajat antoivat kiitosta kaupan ruokapuolen tiloissa sijaitsevasta lasten leikkinurkkauksesta. Leikkinurkkauksessa on siis pieni televisio, jossa pyörii koko päivän ajan piirrettyjä, sekä muutama tuoli, joissa lapset voivat istuskella. Näinkin pienellä asialla voidaan ottaa kilpailijaan reilusti eroa tiettyjen kuluttajaryhmien huomioimisella ja parantaa kuluttajien mielikuvaa kaupasta. Haastateltavat kokivat tämän nurkkauksen olemassa olon niin, että K-citymarket ottaa toiminnassaan kilpailijoitansa paremmin huomioon lapsiperheiden tarpeet. Lapsiperheet kuluttavat paljon rahaa päivittäistavarakauppoihin

ja huomioimalla paremmin heidän tarpeitansa, voi kauppa tehdä hyvää eroa kilpailijoihinsa nähden. Panostamalla leikkinurkkauksen olemassa oloon ja parantamalla sitä entisestään, tekee K-citymarket lapsiperheille helpommaksi asioida kaupassa ja näin huomioi hyvin perheiden tarpeet.

K-citymarket sai kiitosta myös kaupan sisäisestä järjestyksestä. Muutaman vuoden takainen remontti on siis selvästi tuottanut tulosta ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Voidaan siis todeta, että muutokset ovat kannattavia, vaikka aluksi niistä saattaisikin tulla negatiivista palautetta. Muutokset ja parannukset tehdään kuitenkin asiakkaiden hyväksi ja heidän parastaan ajatellen. Nyt kiitosta muutoksia kohtaan on siis selvästi tullut ja kaupan toimiva järjestys on huomattu.

Kun haastateltavilta tiedusteltiin syitä, miksi he valitsevat K-citymarketin ostopaikakseen tai kilpailijan, herätti pari asiaa huomiota. Kilpailijalla asioivat kuluttajat olivat kiinnostuneita K-citymarketin Mammuttimarkkinoista. Näin ollen, voidaan todeta, että Mammuttimarkkinat ovat K-ryhmän kannalta hyvin tärkeä kilpailullinen tekijä. Niiden avulla saadaan houkuteltua kilpailijan asiakkaita kauppaan ja pyrkiä vakuuttamaan heidät siitä, että asiakkuuden vaihto K-citymarkettiin on kannattava. K-citymarket erottui myös edukseen tuotevalikoimillaan, jotka koettiin olevan laajemmat kuin kilpailijalla. Se, että kauppa kykenee tarjoamaan kuluttajille monipuoliset ruokavalikoimat ja samalla huomioimaan myös hyvin allergikot ja etniset ryhmät, luo merkittävää kilpailullista haastetta kilpailijoihin nähden. Pääkilpailijan Prisman kuluttajat valitsevat siksi, että hinnat ovat Prismassa edullisemmat, s-etukortti tarjoaa tuntuvammat bonukset kuin plussakortti, Prismassa on muutamia parempia oheisliikkeitä kuin K-citymarketissa ja ylipäätään Prisman lähellä asuvat kuluttajat kokivat järkeväksi asioida lähimmässä mahdollisessa kaupassa.

Tutkimuksessa selvisi, etteivät haastateltavat olleet kiinnittäneet palvelunlaatuun huomiota valitessaan päivittäistavarakauppaansa. Uskon, että ihmiset kiinnittävät palvelun laatuun huomiota paljon enemmän asioidessaan erikoistavaraliikkeissä. Usein, jos jonkin liikkeen palvelu ei miellytä kuluttajaa, on helppoa vaihtaa samoja tuotteita myyvään toiseen yritykseen. Suuressa hypermarketissa kaupan kassahenkilöstö saattaa usein olla ainoa osa henkilökuntaa, jonka kanssa asiakas

kommunikoi asiointikerrallaan. Kuitenkin, on hyvin tärkeää, että koko kaupan henkilökunta on asiansa osaava, palvelualtis, ystävällinen ja ennen kaikkea tavoitettavissa. Kassahenkilöstön roolia palveluntekijänä ei voida millään tavoin väheksyä, vaan sitä tulisi nimenomaan korostaa. Palvelunlaatu voi olla tulevaisuudessa erittäin tärkeä tekijä kilpailullisesta näkökulmasta katsottuna myös hypermarketeissa, kunhan vain kuluttajat oppivat vaatimaan vielä enemmän. Kaupan olisi järkevää asettaa palvelunlaatu avainasemaan toiminnassaan, vaikka kuluttajat eivät sen vuoksi kauppaa pääasiallisesti valitsisikaan ostopaikakseen. Palvelunlaadulla luodaan kuitenkin merkittävää eroa kilpailijoihin nähden.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että K-citymarketin Arjen Säästöjä-kampanjaa ei tunnistanut liki puolet haastateltavista. Osa oli sekoittanut Arjen Säästöjen tarjoukset viikoittaisiksi plussakortti-tarjouksiksi. Haastateltavien mielestä koko kampanja tarvitsisi tuntuvaa petrausta muun muassa markkinointinsa suhteen. Suurin ongelma on se, ettei kampanjaa mielletä kokonaisuudessaan edes kampanjaksi, eivätkä edes itsensä kanta-asiakkaiksi määritelleet ihmiset tunnistaneet kyseistä kampanjaa. Tässä olisi selvästi koko ketjun kannalta kehittämisen paikka.

Tutkimuksessa haluttiin pureutua vielä syvemmälle siinä asiassa, miksi osa haastateltavista valitsi kaupakseen mieluummin Prisman kuin K-citymarketin. Kaksi tärkeintä tekijää sijainnin lisäksi olivat hintojen edullisuus ja s-etukortin mukanaan tuoma bonus. Näiden tekijöiden uskottiin olevan K-ryhmän kannalta pahimmat kilpailutekijät. Haastateltavien mielestä s-etukortti tarjoaa huomattavasti paremmat rahalliset edut kuin plussakortti. Näin ollen voidaan todeta, että vaikka K-ryhmä kehittäisi plussakorttijärjestelmää ja hinnat olisivat todellisuudessa ihan samalla tasolla kuin kilpailijalla, niin ihmisten mielikuvia on vaikea muuttaa. Niiden eteen tulee tehdä vielä enemmän töitä, koska jos kuluttajan mieleen on juurtunut ajatus, että Prisma on edullisempi kauppa kuin K-citymarket, niin hänen ajatustaan ei niin vain muuteta.

Joupin talousalueen muuttunut kilpailutilanne. Tämän teeman kohdalla nousi esiin yksi hyvin tärkeä kehittämisehdotus. Haastateltavien mielestä Jouppiin tulleet MiniMani ja S-market eivät toiminnallaan pysty haastamaan K-citymarkettia Joupin

johtavana päivittäistavarakauppana. S-market kuitenkin on kerännyt laajaa suosiota Joupin ja Kultavuoren alueella ”pienten ostosten” kauppana, koska alueella asuvat kuluttajat kokevat sen nopeaksi ja vaivattomaksi paikaksi hakea päivittäin tarvitsemansa maidot, leivät ja jogurtit. MiniManille ei uskottu hyvää tulevaisuutta ja villein ajatus oli, että kauppa suljettaisiin viiden vuoden aikana. S-market on kuitenkin selvä uhka K-citymarketille siinä mielessä, että jos kuluttajat suuntaavat S-markettiin suorittamaan pieniä päivittäisiä ostojaan vähentää se automaattisesti K-citymarketin päivittäistavaroiden myyntiä. Niinpä K-citymarketin kannattaisi panostaa jatkossa arkipäivän perustuotteiden tarjouksiin entistä voimakkaammalla potentiaalilla, jotta ihmiset jatkaisivat ”pienten ostojen” tekoa suurien viikonloppuostosten lisäksi K-citymarketissa. Tutkimuksessa selvisi muutenkin se, että etenkin lapsiperheet arvostavat peruselintarvikkeista saatavia tuntuvia alennuksia.

Tämänkin teeman kohdalla tultiin taas siihen toteamaan, että S-ryhmän s-etukortti on plussakorttia paremmassa asemassa kuluttajien mielessä. Tiedusteltaessa K-citymarketista Prismaan vaihtoa, jos Jouppiin joskus saataisiin Prisma, oli moni sillä kannalla, että vaihto tulisi. Syynä oli puhtaasti s-etukortin tuoma hyöty. Muutamaa haastateltavaa ei kiehtoisi ajatus Prismassa asioimisesta, mutta he luultavimmin vaihtaisivat kuitenkin bonusten perässä. Näin ollen voidaan todeta, että K-ryhmän tulee jatkossa panostaa enenevissä määrin juuri plussakorttijärjestelmän kehittämiseen. Jollain tapaa asiakkaita on saatava sitoutumaan paremmin K-ryhmään, koska selvästi heidän on helppoa vaihtaa Prisman asiakkaiksi pelkästään jo etukorttijärjestelmän turvin.

Verrattaessa Seinäjoella Joupin ja Hyllykallion liikekeskusten palvelutarjontaa ja niiden eroavaisuuksia, tultiin lopuksi siihen päätelmään, että Hyllykalliolla on laajempi liikkeiden kirjo, mutta myös paljon enemmän ”turhiksi” luokiteltavia palveluita. Apteekki, posti ja pankki jyräsivät Hyllykalliolla verrattuna Jouppiin. Haastateltavat olivat sitä mieltä, ettei Joupista oikeastaan puutu mitään muuta kovin tärkeää kuin apteekki. Lopputulemana voidaan todeta, että liikkeiden määrällä ei ole niinkään merkitystä, vaan sillä mitä liikkeitä kauppakeskuksessa on.

Tulevaisuuden kehitysideat. Tutkimuksesta nousi esille muutamia selkeitä kokonaisuuksia, joissa K-citymarketilla olisi haastateltavien mukaan kehittämisen varaa. Kaupan ruokapuolen tuotevalikoimiin oltiin hyvin tyytyväisiä. Valikoimat ovat runsaat ja vaihtoehtoja löytyy hyvin myös allergisille ja etnisille ryhmille. Käyttötavarapuolen tuotevalikoimiin tyytyväisyys vaihteli osastoittain. Kiitosta saivat kenkä- ja lastenvaateosastojen valikoimat samoin kuin pyyhkeiden ja tekstiilien valikoimat. Kehittämistä olisi selvästikin merkkivaatteiden puolella, koska valikoima oli haastateltavien mielestä suppea. Urheilutekstiileistä puuttuu etenkin naisten jumppavaatteiden puolelta runsautta valikoimasta. K-citymarketin tuotteiden hintataso sai myös moitteita. Kauppa mielletään Prismaa kalliimmaksi vaihtoehdoksi. Tarjouksiin oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Niihin toivottiin lähinnä monipuolisuutta. Arkipäivän tuotteissa tarjouksia arvostettiin ja yksikköhintaiset tarjoukset olisivat parempi vaihtoehto kuin paljoustarjoukset.

K-citymarketin henkilökunnan palvelualttius on myös kohdillaan. Haastateltavat kokivat, että osastoilla palvelu toimii ja apua saa aina kun sitä tarvitsee. Pääasiallisesti myös kassahenkilökunnan toimintaan oltiin tyytyväisiä. Kuten jo aiemmin todettiin, kaupan olisi hyvä jatkossa nostaa palvelun laatu yhdeksi menestystekijöistään, joilla se pystyisi ottamaan eroa kilpailijoihinsa. Koska tutkimus kertoi selvästi siitä, etteivät kuluttajat olleet tyytyväisiä vastaavasti kilpailijan eli Prisman henkilökunnan palvelun laatuun.

Tutkimuksesta kävi ilmi kuluttajien tyytyväisyys K-citymarketin kampanjoita kohtaan, erityisesti Mammutteihin oltiin tyytyväisiä. Kampanjoiden toivottiin jatkuvan myös tulevaisuudessa. K-citymarketilla on maine hyvien tarjouksien tarjoajana, joten tästä maineesta olisi kaupan hyvä pitää kiinni. Hyvät tarjoukset kun tuovat kilpailijoidenkin kanta-asiakkaita K-citymarkettiin. Erilaisille teemapäiville oli myös kysyntää. Toiveissa olivat esimerkiksi pukeutumiseen ja meikkaukseen liittyvät erikoispäivät, joissa asiakkaat saisivat vinkkejä alan asiantuntijoilta.

Lopulta voidaan todeta, että K-citymarketista löytyy paljon kehitettävää, mutta myös paljon hyväksi todettuja asioita. Tulevaisuudessa kaupan kannattaa panos-

taa kehittämisen kohteisiin ja samalla pitää yllä hyväksi todettuja asioita, koska niiden takia kuluttajat valitsevat K-citymarketin pääasialliseksi ostopaikakseen.

LÄHTEET

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

Erikoiskauppa. [Verkkosivu]. Erikoiskauppa ry. [Viitattu 6.11.2010]. Saatavana: http://www.erikoiskaupanliitto.fi/cms/pages/erikoiskauppa.php

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

Heinimäki, H., Santasalo, T. & Skogster, P. 2006. Kauppa 2010. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hooley, G., Piercy, N. & Nicoulaud, B. 2007. Marketing strategy and competitive positioning. 4. Painos. London: Financial Times/Prentice Hall.

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

Jobber, D. 2001. Principles and Practise of Marketing. 3. Painos. London: McGraw-Hill.

Karlöf, B. 2002. Johtamisen käsitteet ja mallit. Suomentajat Esko Riikonen ja Maarit Tillman. 3. Painos. Helsinki: WSOY.

Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoiminta-osaaminen. Helsinki: Talentum.

Kiviluoma, K. xxx.xxx@xxx.fi 2.8.2010. Materiaalia K-ryhmästä. [henkilökohtainen sähköpostiviesti]. Vastaanottaja: Päivi Lääkkölä [Viitattu 3.8.2010].

Kulovesi, A. 2002. Markkinointia rakkaudella - inspiraation siemeniä sisäiseen yrittäjyyteen. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Kesko. Päivitetty 11.3.2010. Pirkka. [Verkkosivu]. [Viitattu 11.10.2010]. Saatavana: http://www.kesko.fi/fi/Kaupat-ja-palvelut/Pirkka

Kesko. Päivitetty 31.3.2010. Strategiset tavoitteet. [Verkkosivu]. [Viitattu 6.11.2010.] Saatavana: http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Strategia-jatavoitteet/

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. & Saunders, J. 2008. 5. Painos. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P. & Keller, K. 2009. Marketing Management. 13. Painos. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Lehmann, D. & Winer, R. 2002. Analysis for marketing planning. 5. Painos. Boston: McGraw-Hill.

Lindroos, S., Nyman, G. & Lindroos, K. 2005. Kirkas brandi- miten suomalainen tuote erottuu, lisää arvoaan ja perustelee hintansa. Helsinki: WSOY.

PTY. Päivittäistavarakauppa 2010–2011. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Päivittäistavarakauppa ry. [Viitattu 11.10.2010]. Saatavana: www.pty.fi/fileadmin/pty_tiedostot/Julkaisut/pty_2010.pdf

Porter, M. 1993. Strategia kilpailutilanteessa: toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Suomentaja Tuula Väisänen. Helsinki: Rastor.

Ruokatieto. Päivittäistavarakaupan myymälätyypit. [Verkkosivu]. Ruokatieto Yhdistys ry. [Viitattu 3.11.2010]. Saatavana: http://opetus.ruokatieto.fi/Suomeksi/Nuoret/Kauppa/Miten_kauppa_toimii/Paivittaistavarakaupan_myymalatyypit

Solatie, J. 2001. Focusryhmät: Kvalitatiiviset ryhmäkeskustelut strategisen markkinointitutkimuksen apuna. Helsinki: Mainostajien liitto, Makeprint.

Trout, J. & Hafrén, G. 2003. Erilaistu tai kuole. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelulomake

K-citymarketissa asioiminen

- Asioitko K-citymarketissa ja jos asioit, kuinka usein? Voitko sanoa olevasi K-citymarketin kanta-asiakas?

- Kannustavatko K-citymarketin kanssa samoissa liiketiloissa olevat liikkeet sinua tulemaan ostoksille kauppakeskukseen? Kaipaatko uusia liikkeitä? Tukevatko liikkeet mielestäsi toisiaan? (Asiakas saa kaiken saman katon alta)

- Ovatko K-citymarkettiin mielestäsi hyvät kulkuyhteydet?

- Vaikuttaako kotisi sijainti asioimiseen K-citymarketissa?

- Onko K-citymarketilla mielestäsi hyvä sijainti Seinäjoen kaupungissa?

- Tuletteko K-citymarkettiin ja sen lisäksi asioimaan muissa liikkeissä (eli cittari on ns. vetonaula) vai toisinpäin?

Mielikuvat K-citymarketista

- Mikä saa sinut valitsemaan K-citymarketin ostopaikaksesi? Mitkä koet olevan K-citymarketin vahvuuksia? Esimerkiksi tuotevalikoimat, hinnat, palvelun laatu, tarjoukset, miellyttävä ostoympäristö yms.?

- Tunnistatko K-citymarketin Mammuttimarkkinat ja Arjen Säästö-kampanjat? Mitä mieltä olet näistä kampanjoista? Ovatko ne mielestäsi onnistuneita? Mitä kehitettävää kampanjoiden suhteen olisi? Tiedotetaanko kampanjoista tarpeeksi hyvin?

- Minkä vuoksi et käytä K-citymarkettia pääasiallisena ostopaikkana?

- Mitkä on mielestäsi suurimmat eroavaisuudet K-citymarketin ja sen kilpailijoiden välillä?

- Kuvaile ihmistyyppejä, jotka mielestäsi käyvät K-citymarketissa?

- Jos K-citymarket olisi kuluttaja, millainen hänen persoona mielestäsi olisi?

Joupin talousalueen muuttunut kilpailutilanne

- Tiesitkö, että Jouppiin on avattu noin viimeisen vuoden sisään uusi MiniMani ja S-market?

- Oletko asioinut kyseisissä liikkeissä?

- Koetko, että nämä liikkeet haastavat K-citymarketin Joupin johtavana päivittäistavarakauppana? Miten?

- Jos Joupin alueelle saataisiin S-ryhmän Prisma, asioisitko siellä mieluummin? Miksi?

- Koetko, että Joupin alue ylipäätään tarjoaa kuluttajille hyvät ja kattavat palvelut? (Mitä hyvää/ mitä huonoa?)

- Kumpi on mielestäsi monipuolisempi ostopaikka Joupin vai Nurmon liikekeskus? Miksi?

Tulevaisuuden kehitysideat

- Miten kehittäisit K-citymarkettia päivittäistavarakauppana? Ruokapuoli & Tavarapuoli?

    - Tuotevalikoima? (Uutuustuotteita?)

    - Tarjoukset? (Minkälaiset tarjoukset ovat kaikkein houkuttelevimpia?)

    - Palvelunlaatu? (Onko henkilökunta ystävällistä, palvelualtista ja asiansaosaavaa?)

- Minkälaisia tarjouksia/kampanjoita toivoisit K-citymarketin tulevaisuudessa tarjoavan asiakkailleen? Pitäisikö mielestäsi Mammuttimarkkinat ja Arjen säästö-kampanjat jatkua tulevaisuudessakin? Olisiko tarvetta saada uusia tarjoustempauksia?

- Entä miten mielestäsi koko kauppakokonaisuutta voitaisiin kehittää parempaan suuntaan?

- Millä kaupalla on parhaat tarjoukset Joupin alueella? Entä tuotevalikoima? Miksi?