

Strateginen analyysi tuotteen soveltuvuudesta yrityksen tuoteportfolioon

Riikka Lehikoinen

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi ammatti
korkeakoulututkinto

Yrittäjyyden ja liiketoiminta-
osaamisen koulutusohjelma

2019



Tekijä Riikka Lehikoinen	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön nimi Strateginen analyysi tuotteen soveltuvuudesta yrityksen tuoteportfolioon	Sivu- ja liitesivumäärä 70 + 1
<p>Acrelec Finland Oy on osa ranskalaista Acrelec Groupia, joka tarjoaa digitaaliseen asiakaskokemukseen liittyviä ohjelmistoja ja laitteistoja maailmanlaajuisesti.</p> <p>Tämän kehittämistehtävän aiheena on tutkia, miten Acrelec Groupin tarjoama Click & Collect -ratkaisu soveltuisi Suomen markkinoille sekä selvittää millä edellytyksillä tuote kannattaa tuoda Suomen markkinoille. Tutkimus keskittyy Suomen vähittäiskaupan alalle ja siellä päivittäistavarakauppoihin, joilla on verkkokauppa.</p> <p>Työn teoriaosuus koostuu strategia ja strategia-analyysikäsitteiden määrittelystä sekä sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön analyysimenetelmien tutkimisesta. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Koska tutkimusaihe on tuore, on pääasiallisena lähdeaineistona käytetty viimeisimpiä verkkokaupasta tehtyjä tutkimuksia, tilastoja ja julkaisuja sekä verkkokaupan kehityksen uutisointia ja asiantuntijahaastatteluja.</p> <p>Työn lopputuloksena syntyi laajennettu 8-kenttäinen SWOT-analyysi, joka on yhteenveto kaikista analyyseistä sekä strateginen ehdotus tuotteen tuomisesta Suomen markkinoille.</p>	
Asiasanat strategia, strateginen analyysi, verkkokauppa	

Author Riikka Lehikoinen	
Degree Programme Entrepreneurship and Business Competence	
Title of thesis Strategic analysis of how well a product fits into company's product portfolio	Number of pages and appendices 70 + 1
<p>Acrelec Finland Oy is a part of French Acrelec Group providing globally software and hardware solutions relating to digital customer experience.</p> <p>The subject of this thesis is to research how Acrelec's Click & Collect solution would fit for the Finnish market and explore the criterias to launch the product on the Finnish market. This research is focused on the retail sector in Finland and within the retail sector to grocery stores with online shopping sites.</p> <p>Theory of the thesis consists of defining the concepts of strategy and strategic analysis as well as exploring the methods used for internal and external operating environment analysis. The research was carried out as qualitative research. The topic of this thesis is fairly new and therefore the main source material consists of recent research reports, publications and statistics on e-commerce together with the news articles of e-commerce development as well as expert interviews.</p> <p>The thesis resulted in an enhanced eight-field SWOT analysis which is a summary of all analysis and a strategic proposal for launching the product on the Finnish market.</p>	
Key words strategy, strategic analysis, web shop	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite	3
1.3	Tutkimuksen kohde ja rajaus	3
2	Tutkimuksen taustateoria	5
2.1	Strategia	5
2.1.1	Strategian määritelmä	6
2.1.2	Yrityksen arvot ja visio	9
2.1.3	Liiketoimintastrategia	10
2.1.4	Strategiset tavoitteet	12
2.2	Strateginen analyysi	12
2.2.1	Strategisen analyysin työkalut	13
2.2.2	Strategisen analyysiprosessin vaiheet	15
2.3	Ulkoisen toimintaympäristön analysointi	16
2.3.1	PESTEL-analyysi	16
2.3.2	Viiden kilpailuvoiman malli	18
2.3.3	Kilpailija-analyysit	19
2.3.4	Heikot signaalit	22
2.4	Sisäisten resurssien analysointi	23
2.4.1	Benchmarking	23
2.4.2	VRIO-malli	24
2.4.3	SWOT-analyysi	26
3	Laadullinen tutkimusmenetelmä	28
3.1	Case-tutkimus	28
3.2	Aineistonkeruumenetelmät	29
3.3	Tutkimuksen luotettavuus	30
4	Tutkimus	32
4.1	Kaupan ala Suomessa	33
4.2	Ulkoisen toimintaympäristön analyysi	35
4.2.1	Verkkokaupan kehitys	35
4.2.2	Trendit ja megatrendit	41
4.2.3	Kehittyvät maksutavat	43
4.2.4	Yhteenveto ulkoisesta toimintaympäristöstä	44
4.3	Kilpailija-analyysi	46
4.3.1	Yhteenveto kilpailija-analyysistä	49
4.4	Yrityksen kilpailuvoima ja resurssit	51
4.4.1	Benchmarking	52

4.4.2	Yrityksen asemointi toimintaympäristössä	53
4.4.3	Sisäiset resurssit	54
4.4.4	Yhteenveto kilpailuvoimasta	55
5	Yhteenveto ja pohdinta	56
5.1	Tulokset ja kehitysehdotuksia	56
5.2	Tutkimuksen luotettavuus	61
5.3	Jatkokehitys	61
5.3.1	Oman oppimisen arviointi	62
Lähteet	64
Liitteet	71

1 Johdanto

Digitaaliset ratkaisut tuovat markkinoille uusia innovaatioita ja samalla uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Vuonna 2017 toteutettiin tutkimus suomalaisille organisaatioille ja miten digitaalisuus tulee näkymään näiden yritysten strategisissa tavoitteissa. Mitronen ja Raitaslehto (2019, 111-112) mukaan digitalisaation kohdistuvat investoinnit tulisivat kohdistumaan asiakasrajapinnan ja asiakasyhteistyön kehittämiseen.

Verkkokaupparatkaisut ovat yksi digitaalisista ratkaisuista, jotka ovat kasvaneet merkittävästi viime vuosina. Kaupan alalle on syntynyt uusia toimijoita, jotka perustavat pelkäämään verkkokaupan eikä perinteistä kivijalkaliikettä ole ollenkaan. Toisaalta kuluttaja-asiakkaat odottavat kivijalkakaupoilta mahdollisuutta myös verkko-ostosten tekoon. Kuluttaja-asiakkaat haluavat verkkokaupan tuovan lisäarvoa ostosten tekoon ja lisäarvoa ovat esimerkiksi merkittävä taloudellinen tai ajallinen säästö tai asioinnin vaivattomuus.

Suomessa ruon verkkokaupan myynnin osuus on ollut verrattain pieni, vain noin 0,5% koko päivittäistavarakaupan myynnistä. Vuoden 2018 aikana monet päivittäistavara-kaupat lähtivät kehittämään verkkokauppatoimintojaan.

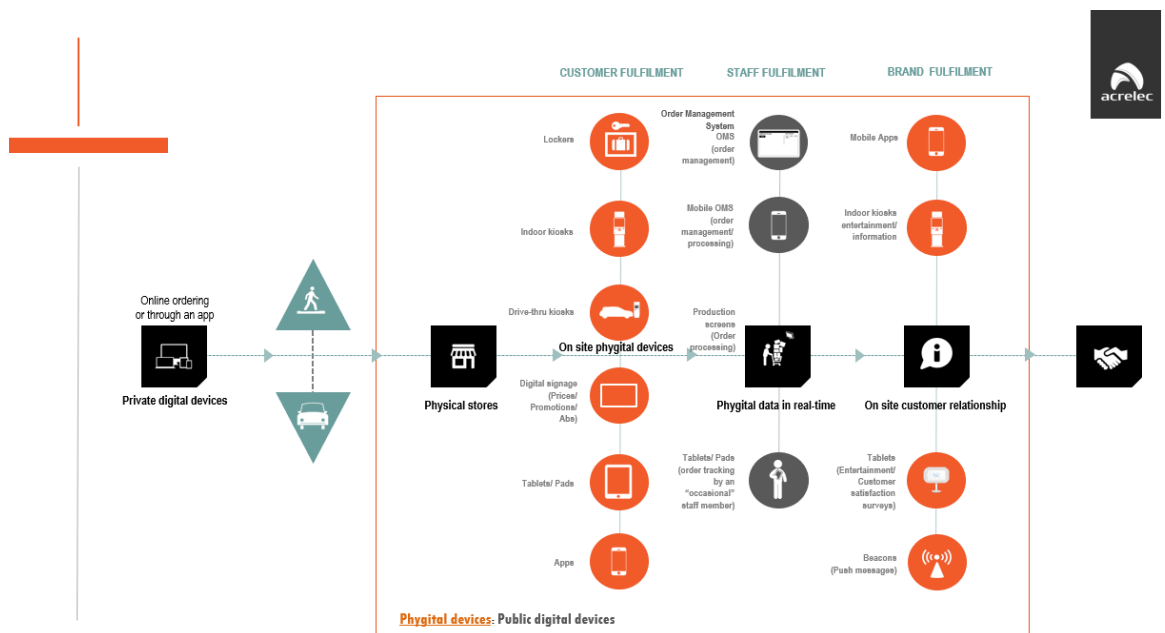
1.1 Tutkimuksen tausta

Acrelec Group on ranskalainen yhtiö, joka tarjoaa innovatiivisia digitaalisia ratkaisuja pikaruoka-, ravintola- ja päivittäistavara-kauppaketjuille. Acrelec Groupin digitaalisia ratkaisuja ovat pikaruokaketjuille suunnatut tilauskioskit, autokaistajärjestelmät, kotiinkuljetusratkaisut sekä päivittäistavara-kaupalle suunnatut tilaa ja nouda -ratkaisut, itsepalvelukassat sekä näihin järjestelmiin liittyvät laitteistot ja ohjelmistot. Asiakkaita Acrelec Groupilla on ympäri maailmaa. Acrelec Groupin ratkaisuja on tällä hetkellä käytössä 70 eri maassa ja Acrelec Groupilla on 700 työntekijää.

Acrelec Finland Oy on osa Acrelec Groupia. Acrelec Finland Oy:n toiminta alkoi vuonna 2013 yrityksen voitettua merkittävän tarjouskilpailun. Yrityksen toiminta on kasvanut kuu- den vuoden aikana ja tällä hetkellä Acrelec Finland Oy:llä on 25 työntekijää. Acrelec Finland Oy:n asiakaskunta koostuu lounasravintoloista, pikaruoka- ja ravintolaketjuista sekä leipomomyymälöistä. Acrelec Finland Oy:n tarjoaa tällä hetkellä asiakkailleen tilauskioskeja, kassajärjestelmää ja kassalaitteistoja sekä pikaruokaravintoloiden autokaistalle puhe- ja ajanottojärjestelmiä.

Vuosi 2018 oli erityisen kasvun vuosi päivittäistavaroiden verkkokaupan, kauppakassipalveluiden ja kotiinkuljetuspalveluiden saralla. Isot kauppaketjut alkoivat panostaa päivittäistavaroiden verkkokaupan kehittämiseen. Päivittäistavaroiden verkkokaupan kehittämisen lisäksi panostettiin verkkokauppaostosten noutopalveluiden tai kotiinkuljetuspalveluiden kehittämiseen. Kuluttaja-asiakkaiden suhtautuminen verkkokauppaostosten noutopalveluun ja kotiinkuljetukseen on myös kokenut muutoksen. Kuluttaja-asiakkaat ovat valveutuneempia ja ovat valmiita maksamaan päivittäistavaroiden ostosten keräämiseen ja kuljettamiseen liittyvistä palveluista.

Keväällä 2018 tutkimuksen tekijä, Acrelec Finland Oy:n (myöhemmin yritys) työntekijä, alkoi tutkimaan kaupan alan toimintaympäristöä Suomessa ja miten Acrelec Groupin (myöhemmin konserni) päivittäistavarakaupan ketjuille suunnattu Click & Collect -ratkaisu soveltuisi Suomen markkinoille.



Kuva 1 Asiakaskokemuksen fyysiset ja digitaaliset kohtaamispisteet Click & Collect -ratkaisussa. (Acrelec 2018)

Click & Collect -ratkaisu on innovatiivinen verkkokauppaan integroitu sovellus, joka on ratkaisu tuotteiden keräyspalveluun ja digitaalinen kohtaamispiste asiakkaan noutaessa tilaamia tuotteita. Ratkaisu yhdistää konsernin tekemää ohjelmistoa ja laitteistoa. Click & Collect -ratkaisu vähentää asiakkaan odotusaikaa verkkokaupasta tilattua tuotetta noudettaessa ja parantaa samalla asiakaskokemusta ja asiakastyytyvyyttä. Uudentavalla toimintatavalla voidaan myös muokata asiakkaan ostokokemusta. Päivittäistavarakaupan toimijan näkökulmasta Click & Collect -ratkaisu lisää tuottavuutta, koska se lisää kuluttaja-

asiakkaille tarjottuja noutopalveluita sekä nopeuttaa noutoprosessia. Click & Collect -ratkaisu on modulaarinen ratkaisu, joka koostuu myymälän sisäisistä ratkaisuista, ulkoratkaisuista, odotusaikojen hallinnasta sekä hallintamoduulista. Click & Collect -ratkaisua on käytössä tähän mennessä päivittäistavaraketjuille muun muassa Ranskassa, Englannissa, Espanjassa ja Yhdysvalloissa. (Acrelec 2018.)

Päivittäistavarakaupan henkilökunta käyttää Click & Collect -ratkaisun ohjelmistoa verkkokaupasta tilattujen tuotteiden keräämiseen. Ohjelmisto ohjaa henkilöstöä keräämisessä. Verkkokauppatilaustaan noutaessa kuluttaja-asiakas kohtaa Click & Collect -ratkaisun tilauskioskilla, johon hän kirjoittaa tilausnumeronsa tai näyttää tilauksen yhteydessä saamansa QR-koodin. Tällä tavalla kuluttaja-asiakas ilmoittaa henkilökunnalle tullessaan noutamaan tilaustaan. Henkilökunta saa tiedon asiakkaan saapumisesta ja toimittaa tilatut tuotteet noutopisteelle myymälän sisällä tai ulkopuolella.

1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tekijä toimii myynnin ja erityisesti uusasiakashankinnan parissa yrityksessä. Yrityksen tuoteportfolio koostuu tällä hetkellä pikaruoka- ja cateringalalle suunnatuista tuotteista: kassajärjestelmästä ja tilauskioskeista sekä autokaistan puhe- ja ajanottojärjestelmistä. Click & Collect -ratkaisu on suunnattu kaupan alalle. Strategisena lähtökohtana on ymmärtää, mitä kaupan alalla Suomessa tällä hetkellä tapahtuu. Uudella toimialalla menestyäkseen yritys tarvitsee tietoja, taitoja, kykyjä ja resursseja. Tämän työn tavoitteena on selvittää yrityksen lähtötilanne ja edellytykset laajentaa uudelle toimialalle sekä tutkia kaupanalan toimintaympäristöä Suomessa.

Tutkimustyön kysymykset ovat:

1. Miten yrityksen ratkaisu soveltuu vähittäiskaupan tarpeisiin Suomessa?
 - 1.1. Ketkä olisivat ratkaisun asiakkaita?
 - 1.2. Mitkä ovat yrityksen tarjoaman ratkaisun kilpailevia ratkaisuja?
2. Millä edellytyksillä tuote kannattaa tuoda Suomen markkinoille
 - 2.1. Millaisia resursseja yritys tarvitsee tuodakseen uuden ratkaisun Suomen markkinoille?

1.3 Tutkimuksen kohde ja rajaus

Strategisessa analyysissä keskitytään tutkimaan Suomessa vähittäiskaupan toimintaympäristöä, koska halutaan tietoa konsernin Suomen yhtiölle uudesta toimintaympäristöstä. Tutkimuksessa kerätään tietoa, millaisin edellytyksin olisi kannattavaa tuoda Click & Collect -ratkaisu Suomen markkinoille ja millaisella aikavälillä.

Konserni on toteuttanut Click & Collect -ratkaisua muissa konsernin maissa ja suurimmat asiakkaat ovat päivittäistavarakaupan toimijoita. Siksi tutkimustyössä keskitytään analysoimaan ratkaisun soveltuvuutta suomalaisille päivittäistavarakaupan toimijoille.

Taulukko 1 Peittomatriisi

Tavoitteet	Tietoperusta	Tulokset	Mittari
1.1 Keitä olisivat ratkaisun asiakkaita?	2.3.1 2.5 4.1.5	4.1	PESTEL-analyysi
1.2 Mitkä ovat yrityksen ratkaisun kilpailevia ratkaisuja?	2.3.3	4.3	Kilpailija-analyysi
2.1 Millaisia resursseja yritys tarvitsee tuodakseen uuden ratkaisun Suomen markkinoille?	2.3.2 2.4.2	4.4	VRIO-malli

Tutkimuksessa keskitytään päivittäistavarakaupan verkkokauppojen toimitusten kuluttaja-asiakkaille näkyvään osaan. Tutkimuksessa analysoidaan verkkokaupan kehitystä viime vuosina Englannissa, Ranskassa ja Suomessa hyödyntäen PESTEL-analyysiä. Tutkimuksessa tehdään kilpailija-analyysi eri verkkokaupan toimitustapojen välillä, miten tilaa- ja nouda -toimitustapana menestyy muiden verkkokaupan toimitustapojen joukossa. Eri toimitustapojen suosiosta kertoo myös tietoa trendeistä.

Konsernin sisäisen benchmarkingin avulla saadaan tietoa, millaisia sisäisiä resursseja ja osaamista yritykseltä tarvitaan uuden toimialan tuotteen tuomiseksi markkinoille. Lisäksi Benchmarkingista saadaan tietoa hyvistä käytänteistä ja kokemuksista. Benchmarkingista saatua tietoa peilataan VRIO-mallin mukaan toteutettuun yrityksen sisäisen analyysin kautta saatuihin tietoihin.

Tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on asiantuntijatyö, jossa keskitytään keräämään tietoa ja suunnataan tulevaisuuteen. Siksi se soveltuu strategisten analyysien menetelmäksi.

Kannattavuus ja tuotto-odotukset rajataan tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Myös verkkokaupan tilausten keräilyratkaisut kaupan sisällä rajataan tutkimuksen ulkopuolelle.

2 Tutkimuksen taustateoria

Tutkimuksen taustateoria koostuu strategiakäsitteen määrittelystä, strategia-analyysin määrittelystä, ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön analyysien teoriasta.

2.1 Strategia

Strategia on tuhansia vuosia vanha organisaatioiden johtamisen käsite. Laaja-alaista ja monipuolista strategian käsitettä käytetään organisaatioissa niin liiketoiminnan kehittämisen, organisaation kehittämisen, johtamisen kuin henkilöstöjohtamisen käsitteenä. Strategian luominen vaatii käsitteellistä ajattelua, kykyä ymmärtää mitä toimialalla on todella tapahtumassa, ja hahmottaa siitä liiketoiminnalle uusia mahdollisuuksia. (Kamensky 2014, 13-14.)

Yritykset on perustettu tiettyä tehtävää varten tyydyttämään ihmisten ja toisten yritysten tarpeita. Muuttuvassa maailmassa yrityksen on tarkasteltava toimintaansa, jotta se pystyy edelleen tulevaisuudessa vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja pysyy mukana yritysten välisessä kilpailussa. Strategiaa tarvitaan, jotta yritykset kykenevät kiinnittämään huomiota tulevaisuuden suunnittelussa oikeisiin asioihin, kuten asiakkaisiin ja niiden tarpeisiin, muuttuviin markkinoihin ja kilpailijoihin sekä huomaamaan tulevat muutokset ajoissa ja tekemään omassa liiketoiminnassaan tarvittavia muutoksia. (Kamensky 2014, 16.)

Strategiaa tarvitaan, jotta yritys pärjäisi yritysten välisessä kilpailussa. Strategian tavoitteena on määritellä, miten yritys kykenee erottautumaan kilpailijoista. Kilpailuetua voi löytyä esimerkiksi kysynnästä, kilpailusta, resursseista, verkostoista tai näiden erilaisista yhdistelmistä. Strategiaa tarvitaan, vaikka yrityksellä ei olisi tällä hetkellä kilpailijoita. Strategian avulla suunnataan tulevaisuuteen ja siellä mahdollisiin tuleviin kilpailutilanteisiin. (Kamensky 2014, 15-16.)

Strategia on joukko päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka tuovat yritykselle menestyksen tulevaisuudessa. Strategia suuntaa pitkälle tulevaisuuteen, useiden vuosien päähän, kun taas operatiiviset tavoitteet ovat viikkojen, joidenkin kuukausien tai ehkä vuoden mittaisia suunnitelmia. Strategia on myös esimiesten johtamisen väline ja iso kuva työntekijöille yrityksen suunnasta. (Vuorinen 2013, 15-16.)

Digiajan strategiatyö on entistä tärkeämpää, koska kehityksen sykli on nopeampaa. Strategian tulee olla ketterä ja muutoksia pitää voida tehdä nopeammalla syklillä kuin aikaisemmin. Uutta tuotetta markkinoille tuotaessa on tärkeä tarkastella kolmea asiaa. Uuden

tuotteen markkinoille tuomisen ajankohta on keskeinen sitä näkökulmasta, että mahdollistaako teknologia uuden liikeidean toteutumisen. Toisena on syytä pohtia sitä, että mahdollistaako nykyinen lainsäädäntö ja määräykset tuotteen tuomisen markkinoille. Kolmantena ja ehkä tärkeimpänä asiana ovat kuluttajat: ovatko kuluttajat valmiita ottamaan käyttöön uuden teknologisen ratkaisun ja ratkaiseeko se jonkin kuluttajien elämään liittyvän ongelman. (Hämäläinen, Maula & Suominen, 2016.)

Kamenskyn (2014) mukaan strategian avulla suunnataan tulevaisuuteen ja siellä mahdollisesti eteen tuleviin kilpailutilanteisiin. Hämäläinen yms. (2014) nostaa esiin digiajan muutosten nopean syklin. Strategiaa ei välttämättä voida enää nykyään laatia niin pitkälle aikavälille kuin vielä vuosikymmen aikaisemmin on tehty. Tai mikäli strategia laaditaan pitkälle aikavälille, sen tulisi olla joustava ja muutoksia tulisi voida tehdä nopeastikin.

2.1.1 Strategian määritelmä

Strategialle ei ole olemassa yhtä yksittäistä määritelmää. Strategiamääritelmässä nostetaan esiin yrityksen liikeidean keskeisiä elementtejä, mitä tehdään, kenelle tehdään ja miten tehdään. Strategiaa sanana ei välttämättä käytetä, mutta yrityksen toiminnasta kuitenkin usein löytyy selkeitä suunnitelmia tai tarkkojakin rajoituksia siitä, missä liiketoiminnassa yritys haluaa olla mukana tai millaisia yrityksellä on tuleville vuosille. (Mitronen ym. 2019, 57.)

Michael Porter on yksi maailman johtavista strategisen liikkeenjohdon ajattelijoista. Porterin mukaan strategia tarkoittaa yrityksen asemointia markkinoilla, arvon tuottamista asiakkaille ja kilpailuedun luomista. (Kehusmaa 2010.)

Strategian käsite on laaja ja monitasoinen. Kamensky (2014, 18) määrittelee strategiakäsitteen kolmella määritelmällä.

Strategiamääritelmä 1:

Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.

Strategiamääritelmä 2:

Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.

Strategiamääritelmä 3:

Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. (Kamensky 2014, 18.)

Ensimmäisessä strategiamääritelmässä puhutaan yrityksen tavoitteista toimintaympäristössään. Yritys toimii muuttavassa maailmassa omassa toimintaympäristössään ja se antaa strategialle kontekstin. Strategia sisältää yrityksen toiminnan keskeiset suuntaviivat ja tavoitteet. Strategia pitää sisällään valintoja, joita yritys tekee määritellessään suuntaa, minne tulevaisuudessa haluaa mennä. Näitä valintoja yritys lähtee yhdessä toteuttamaan määrätietoisesti. (Kamensky 2014, 18.)

Toisessa strategiamääritelmässä käsitellään ainoastaan yrityksen toimintaympäristön valintaa ja sen vaikutusta strategiaan. Yritys valitsee sen kontekstin ja toimintaympäristön, jossa toimii. Valinta tarkoittaa markkina-, tuote- ja kilpailuvalintoja. Yrityksen suhde toimintaympäristöön ilmenee esimerkiksi siten, että yritys muokkaa ympäristöään ja vaikuttaa siihen. Toisaalta yritys myös mukautuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Keskeistä on se, että miten yritys ennakoi edessä olevia muutoksia tai suhtautuu tapahtuneisiin toimintaympäristön muutoksiin. (Kamensky 2014, 18-19.)

Kolmannessa strategiamääritelmässä käsitellään strategian vaikutusta yrityksen keskeisiin sisäisiin ja ulkoisiin vuorovaikutussuhteisiin. Strategian painopiste on helposti toimintaympäristön ymmärtämisessä. Sisäisten tekijöiden merkitystä ei saa unohtaa. Yrityksen sisäiset tekijät ja toimintaympäristöön liittyvät tavoitteet tulisi olla tasapainossa strategias-
assa. (Kamensky 2014, 19.)

Kehusmaa (2010) tuo esiin, miten Porter painottaa strategiakäsityksessään yrityksen asemointiin markkinoilla ja kykyä luoda menestystä kilpailutilanteessa. Kamensky (2014) taas korostaa yrityksen asemointia toimintaympäristöön ja siihen vaikuttamiseen. Porterin strategiamääritelmässä yksi keskeinen asia on yrityksen arvon tuotanto asiakkaalle, ja arvon tuotanto ei näin suoraan näy näissä Kamenskyn strategiamääritelmissä. Arvontuotanto on kyllä keskeinen osa Kamenskyn liiketoimintastrategian ja kilpailuedun voittamisen määritelmää.

Strategia tähtää asiakasarvon luomiseen ja erilaiseen arvon tuottamiseen kuin mitä kilpailijat luovat. Siitä syntyy kilpailuetu. Strategian ydin muodostaa yrityksen tekemisen ja suunnan. Kilpailuedun saavuttamiseksi on syytä esittää lisäkysymykset, tuottaako yritys erityistä lisäarvoa, miten sitä lisäarvoa voisi tuottaa lisää ja enemmän. (Kurvinen & Seppä 2016.)

Kurvinen ja Seppä (2016) nostavat strategian määritelmässään esiin arvotuotannon Porterin tavoin. Heidän mukaansa kilpailuetu on yksi keskeisimpiä strategisia tavoitteita. Sa-

naa strategia ei välttämättä esiinnyt yritysten kertoessa omista kilpailueduistaan. Sen sijaan yritykset antavat asiakas- tai arvolupauksia. Ne ovat suuntaviivoja, mitä asiakkaita yritys tavoittelee ei millä markkinoilla yritys haluaa toimia ja millä tavalla asiakkaita halutaan palvella.

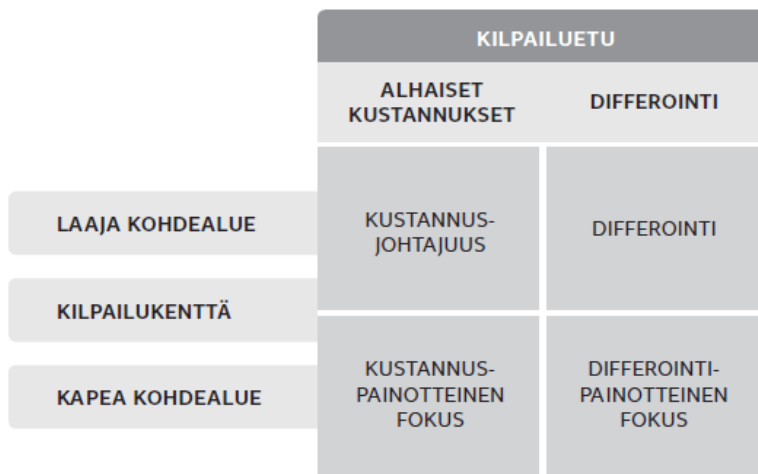
Arvontuotanto kilpailuetuna

Yrityksen tuotteesta tai palvelusta muodostuu asiakkaalle arvoa. Yritys ei luo sitä arvoa vaan sen luo asiakas itse. Yrityksen tuottama tuote tai palvelu luo arvonmuodostukselle edellytykset, mutta asiakas lopulta luo asiakasarvon itse omalla toiminnallaan. Asiakasarvo voi olla taloudellista arvoa, joka on selkeästi mitattavaa ja asiakas saa tuotteen tai palvelun mahdollisimman edullisesti. Taloudellisen arvon tuottaminen asiakkaalle on yksi helposti mitattava kilpailutekijä. Toiminnallinen arvo taas säästää asiakkaan aikaa ja vaihua. Toiminnallisuus käsittää kokonaisuuden toimintavarmuudesta ja -luotettavuudesta ja yritys tuottaa toiminnallisuudellaan laatua. Toiminnallinen arvo kilpailutekijänä on kopioitavissa, mutta toiminnallista arvoa ei ole helppoa kasvattaa suuremmaksi. Symboliset arvot liittyvät ihmisten haluun kuulua osaksi jotakin joukkoa. Symboliset arvot liittyvät mielikuvien tuotteista ja palveluista, esimerkiksi brändeihin. Brändin tuottama asiakasarvo kilpailutekijänä on haastavaa ylläpitää. Emotionaalinen asiakasarvo syntyy tuotteiden tai palveluiden käyttäjäkokemuksesta ja niiden personoinnista käyttäjän mukaan. Uniikkien asiakaskokemusten tuottaminen on kilpailuetu. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 11-12.)

Löytänä ja Korkiakoski (2014) nostavat esiin asiakasarvoon liittyvän haasteen. Yritys itse ei varsinaisesti luo arvoa vaan todellinen arvo syntyy vasta, kun asiakas käyttää tuotetta tai palvelua. Asiakkaalle muodostuva arvo voi olla esimerkiksi taloudellista tai aikaan sidottua arvoa. Yksi ja sama tuote tai palvelu voi tuoda eri asiakkaille erilaista arvoa.

Kilpailuetu strategisena tavoitteena

Hesso (2015) määrittelee strategialle neljä vaihtoehtoa, jotka kaikki keskittyvät kilpailuedun tavoittelemiseen (kuva 2).



Kuva 2 Kilpailuetua tuottavat strategiavaihtoehdot Hesson (2015) mukaan.

Kustannusjohtajuus tarkoittaa hinnalla pelaamista, jolloin hintaa voidaan pudottaa ja samalla asiakkaan saama lisäarvo ei kärsi ja yritys tekee kuitenkin tulosta. Fokusstrategiassa ympäristö analysoidaan tarkasti, samoin kilpailijat. Tuotteet tai palvelut differoidaan niin, että se tuottaa lisäarvoa esimerkiksi vain pienelle kohderyhmälle. (Hesso 2015.)

2.1.2 Yrityksen arvot ja visio

Yrityksen arvot ovat parhaimmillaan yrityksen arkea ja toimintaa ohjaavia ajureita. Yrityksen ydinarvojen tulisi näkyä kaikessa liiketoiminnassa, ja ne auttavat yrityksen ydintoimintojen tekemisessä. Arvot näkyvät arjen tekemisessä ja ne luovat pohjan yrityskulttuurille ja arjen tekemiselle. (Kurvinen ym. 2016.)

Yrityksellä on visio, näkemys yrityksen tulevaisuudesta, mitä yritys haluaa olla ja miten palvella asiakasta. Parhaimmillaan visio on innostava ja antaa suuntaa yrityksen kasvuille. Visio on myös yrityksen henkilöstöä yhdistävä tekijä ja se tavoite, minkä eteen yhdessä tehdään töitä. Vision tulisi olla realistinen, ymmärrettävä, innostava, toimintaan kehottava ja mitattavissa oleva. Strategia on se valikoima keinoja, jolla visio pyritään toteuttamaan. (Lindroos & Lohivesi 2010, 24-25.)

Ihmiset haluavat kokea kuuluvansa johonkin ja olla osa isompaa joukkoa. Yrityskulttuuri kokoaa yhteen niin arvot kuin strategian ja kaikki toiminta näkyy yrityskulttuurissa, siinä miten yritys haluaa yhdessä saavuttaa asetetut tavoitteet. (Kurvinen ym. 2016.)

Lindroos ja Lohivesi (2010) nivovat yhteen sen, miten strategia, arvot ja visiot liittyvät toisiinsa. Visio on ymmärrettävästi määritetty suunta, mihin yritys pyrkii tulevaisuudessa.

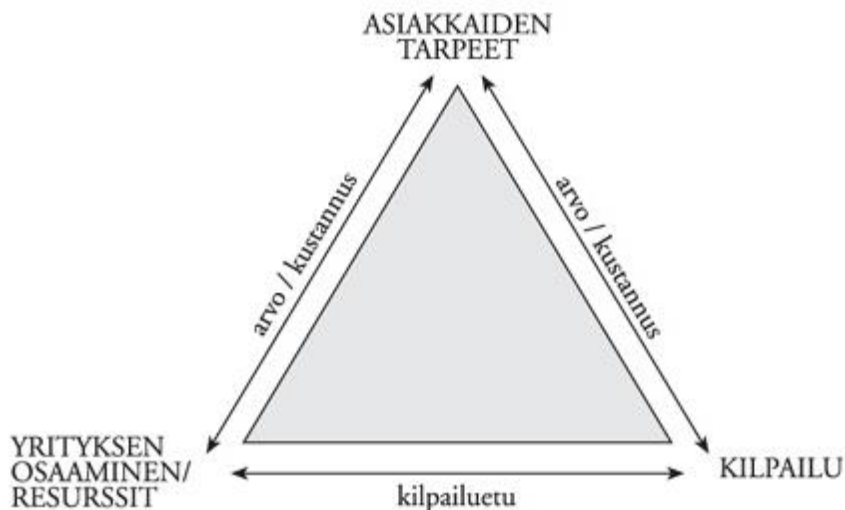
Strategia antaa keinot, miten visio voidaan saavuttaa ja arvot ohjaavat valintoja, joita yrityksen arjessa tehdään. Tästä kaikesta syntyy yrityskulttuuri. Hesso (2015) nostaa esiin omassa arvomääritelmässään yrityksen arvojen noudattamisen kaikkialla siellä, missä yrityksen työntekijä liikkuu. Jokainen työntekijä on oman yrityksensä lähettiläs siellä, missä hän joko edustaa työpaikkaansa tekemällä työtään tai kertoo työpaikkaan liittyviä asioita. Yhtenä näkökulmana Hesso nostaa esiin työntekijälähettiläät, jotka toimivat sosiaalisessa mediassa. Työntekijän tulee olla sisäistänyt yrityksen arvot ja noudattaa niitä ja silloin työntekijä on paras mahdollinen markkinoija.

2.1.3 Liiketoimintastrategia

Yrityksen strategia voidaan määritellä usealla eri tasolla. Strategiatasoja on kaikkiaan kuusi. *Omistajastrategia* on tärkeä ohjaaja perheyrietyksessä, jossa strategia sisältää eri toimijoiden osallistumisen periaatteet ja esimerkiksi sukupolvenvaihdokseen liittyvät asiat. *Konsernistrategian* ytimenä on yrityksen omistajan tahto- ja tavoitetila, miten menestyä. Konsernitason strategia vastaa kysymyksiin miksi yritys on olemassa ja millä periaatteilla yritys toimii. Jos yritys toimii useilla eri toimialoilla, tarvitaan jokaiselle toimialalle oma *toimialastrategia*. *Liiketoimintastrategia* kertoo, millaisia toimintoja ja prosesseja toteuttamalla yritys pärjää kilpailussa. Yrityksen eri toiminnot, kuten markkinointi tai tuotekehitys, voidaan vielä erotella omiksi *funktiotason strategioiksi*. Usein näitä kutsutaan kuitenkin toimintasuunnitelmiksi. Yksilötasolla yrityksessä voidaan puhua *yksilöstrategiasta*, mutta usein käsitteenä käytetään tavoite- tai toimenpidesuunnitelmaa. (Kamensky 2014, 20-22.)

Hesson (2015) mukaan liiketoimintamalli kertoo lukijalleen, miten strategiaa toteutetaan asiakkaiden kanssa asioidessa, yrityksen taloudessa kuin myös tuotannossa. Liiketoimintamallin tulee olla dynaaminen, koska muuten yritys ei pärjää muuttuvassa maailmassa. Strategian tuleekin olla muuntautumiskykyinen ja ketterä.

Liiketoimintastrategiaa voidaan kutsua yrityksen kilpailustrategiaksi. Liiketoiminnan kilpailuun osallistuvat asiakkaat, toimittajat ja kilpailijat. Yritys menestyy, kun se pystyy toiminnallaan erottautumaan kilpailijoista. (Kamensky 2014, 23.)



Kuva 3 Liiketoiminnan kolmiodraama (Kamensky 2014, 23.)

Yrityksen olemassaolo perustuu siihen, että sen tavoitteena on tyydyttää ihmisten tai toisten yritysten tarpeita. Tähän tarvitaan osaamista ja erilaisia resursseja. Tästä syntyy kilpailutilanne. Asiakkaat katsovat tilannetta omasta hyötynäkökulmastaan, jossa vaikuttaa hyödyn lisäksi hinta ja arvo, minkä asiakas saa. Samalla yritykselle syntyy myös kustannuksiin ja tuotettuun arvoon liittyvä suhde eli miten täyttää asiakkaan tarve paremmin ja kustannustehokkaammin kuin kilpailijat. (Kamensky 2014, 23.)

Liiketoimintastrategian avulla yritys voi ratkaista liiketoiminnan kolmiodraaman. Liiketoimintastrategia voidaan testata seuraavien kysymysten avulla:

- Pystyykö yritys tuottamaan asiakkaalle lisäarvoa?
- Pystyykö yritys tuottamaan lisäarvoa olemassa olevilla resursseilla ja osaamisella kustannustehokkaasti?
- Tunnistaako yritys todellisen kilpailutilanteen?
- Pystyykö yritys yhdistämään oman osaamisensa ja resurssit sekä vastaamaan asiakkaan tarpeeseen kilpailutilanteessa niin, että yritys saavuttaa kilpailuetua?
- Pystyykö yritys jatkuvasti uudistumaan kasvavien vaatimusten alla? (Kamensky 2014, 23.)

Kamenskyn (2014) kolmessa strategiamääritelmässä ei näy asiakasarvon tuottaminen, mutta liiketoimintastrategian määrittelyssä asiakasarvo on yhtenä kolmesta tärkeimmästä liiketoiminnan menestystekijästä. Kamenskyn mukaan liiketoiminnassa menestyäkseen lisäarvo näkyy liiketoiminnan kolmiodraaman kahdella sivustalla ja niistä yhdessä muodostuu yrityksen menestystekijä, kilpailuetu.

Hesso (2015) nostaa omassa liiketoimintamallissaan Kamenskyä voimakkaammin esiin myös rahavirtojen liikkumisen. Hesso muistuttaa myös, että nykyisin liiketoimintamallissa tulisi näkyä myös strategiset kumppanit. Harva yritys pärjää kilpailussa täysin yksin.

2.1.4 Strategiset tavoitteet

Strateginen bisnesalue on liiketoiminnan perustaso, jolle luodaan kilpailustrategia. Keskeinen kysymys on, että missä bisneksessä yritys on mukana. Toimialalla on kilpailua ja siinä ovat mukana yrityksen lisäksi kilpailijat, korvaavat tuotteet ja toimintatavat, potentiaaliset kilpailijat, verkostot ja tietenkin asiakkaat. Toimialalla menestyäkseen yritys tarvitsee tietoja, taitoja, kykyjä ja resursseja ja näitä kutsutaan toimialan menestystekijöiksi. Tärkeää on katsoa myös tulevaisuuteen, millä tekijöillä tulevaisuudessa toimialalla menestytään. (Kamensky 2014, 47.)

Strategisen tavoitteiden asettamisessa halutaan vastaus kysymyksiin mitkä ovat oikeat tavoitteet ja mikä on oikea tavoitetaso. Tärkeänä tausta-ajatuksena on, että yritys saavuttaa hyötyä sidosryhmilleen ja täyttää niiden tarpeet ja että liiketoiminta on kannattavaa, jatkuvaa ja kehittyä. (Kamensky 2014, 49.)

Hesso (2015) puhuu yrityksen strategisista bisnesalueista monikkomuodossa. Hesson mukaan omia strategisia bisnesalueita voivat olla yrityksen eri kohderyhmät tai asiakassegmentit.

Henry Mintzberg on kirjoittanut strategisesta johtamisesta ja hän tuo esiin tiukkojen strategisten valintojen hyödyt ja uhkakuvat. Strategiset tavoitteet ja valinnat antavat yritykselle suunnan sisäisten ja ulkoisten muutosten keskellä. Strategian liian tiukka noudattaminen ei kuitenkaan saa estää toimintaympäristön mahdollisesti nopeidenkin muutosten seuraamista. Liian tarkka strateginen tavoite voi olla hidaste tilanteissa, joissa muutokseen tulisi kyetä reagoimaan nopeastikin. (Mitronen ym. 2019, 59-60.)

2.2 Strateginen analyysi

Strategian tavoitteena on laatia yritykselle menestys suunnitelma. Strategia koostuu päätöksistä ja toimenpiteistä, jotka antavat tietoisien ja tavoitteellisten suunnan toimia muuttuvassa ympäristössä. Jotta yrityksessä osataan tehdä oikeanlaisia päätöksiä, tulee yrityksen tarkastella omaa asemaansa esimerkiksi kilpailijoihin, sidosryhmiin ja yrityksen omiin sisäisiin ominaisuuksiin nähden. (Vuorinen 2013, 15-16.)

Strategian laadinnassa pyritään joko toiminnan tehostamiseen tai uuden luomiseen. Ensimmäisenä vaihtoehtona on pyrkiä tekemään jotain tehokkaammin tai paremmin. Tavoitteena on silloin kehittämään olemassa olevaa liiketoimintaa tai löytämään uusia kannatta-

via liiketoiminta-alueita. Yritys huomioi vallitsevat markkinat ja kilpailijatilanteen, teknologian kehityksen, omat resurssit ja pyrkii optimoimaan omaa toimintaansa. (Vuorinen 2013, 27.)

Toisena strategisten tavoitteiden saavuttamisen vaihtoehtona on, että pyritään tekemään jotain kokonaan uutta ja erilaista. Uuden tekeminen perustuu innovointiin ja pitkäjänteiseen uusien tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen kokeilun ja oppimisen kautta. Tällöin yritys ei analysoi markkinoita, kilpailijoita tai pyri sovittamaan ja optimoimaan omaa liiketoimintaansa. (Vuorinen 2013, 28.)

Strategiatyön prosessi voidaan kuvata usealla eri tavalla. Prosessi voidaan kuvata lineaarisesti ajallisesti toisiaan seuraaviksi tapahtumiksi tai vain sekalaiseksi joukoksi erilaisia tehtäviä. Strategiaprosessin vaiheita voidaan soveltaa yrityksen tarpeiden mukaan. (Vuorinen 2013, 39.)

Strategiaprosessin voi toteuttaa myös yksinkertaisella tavalla, jolloin tähdätään yrityksen menestyksen salaisuuden löytämiseen. Yksinkertaistetussa strategiaprosessissa etsitään vastauksia kolmeen kysymykseen:

1. Kuka asiakkaamme on?
2. Mikä on asiakkaamme ongelma?
3. Miten ratkaisemme ongelman? (Vuorinen 2013, 44-47.)

Strategisten analyysien perusteella yritys muodostaa perustan liiketoiminnalleen. Analyysien perusteella selvitetään oma lähtötilanne, tutkitaan toimintaympäristöä ja niiden vuorovaikutusta. Yrityksen tulee tietää, mistä se on tulossa ja mihin se on menossa. (Kamensky 2014, 87.)

Hämäläinen kumppaneineen nostaa esiin digiajan strategiatyön syklin nopeuden. Strategiatyön tulee olla tarvittaessa nopeatempoista ja tehtyjä linjauksia tulee voida muuttaa ketterästi. Ketterän strategiatyön yhtenä näkökulmana on se, että strategiaa voi testata. Strategiaa voi lähteä pilotoimaan ja saatujen tulosten perusteella strategiaa voidaan korjata, mikäli on tarvetta. (Hämäläinen ym. 2016.)

2.2.1 Strategisen analyysin työkalut

Strategiatyökaluja käytetään, jotta yritys ymmärtäisi ympäristöään, osaisi suunnitella tulevaisuutta ja tehdä valintoja paremmin kuin kilpailijat. Strategiatyökaluja käytetään myös

yrittäjien itsensä tuntemiseen sekä asiakkaiden ja kilpailijoiden analysoimiseen. Tavoitteena on hyödyntää strategiatyökalujen kautta saatuja tuloksia ja käyttää niitä hyväksi konkreettisissa valinnoissa. (Vuorinen 2013, 35.)

Strategiset analyysit voidaan jakaa kahteen pääryhmään: *ympäristöanalyysiin* ja *sisäisen tehokkuuden analyysiin*. Kokonaisnäkömyksen saavuttamiseksi on olemassa vielä kolmas analyysiryhmä *synteesianalyysit*, jotka yhdistävät sekä sisäisiä että ympäristöön liittyviä analyysimenetelmiä. Ympäristöanalyysit ovat esimerkiksi makrotason analyysit, toimiala-analyysit, kuten kysyntä-, asiakas-, toimittaja- ja kilpailija-analyysit, skenaariot ja heikot signaalit. Synteesianalyysit ovat SWOT-analyysi, erilaiset portfoliot ja analyysikartat. Sisäisen tehokkuuden analyysissä voidaan tarkastella joko organisaation tehokkuutta tutkivia analyysit, toiminto- ja prosessikohtaisia analyysit tai taloudellisia analyysit. (Kamensky 2014, 88-89.)

Vuorinen (2013, 49) jakaa strategisen analyysin työkalut ja menetelmät neljään eri ryhmään sen perusteella, mitä strategialla tavoitellaan. Neljä ryhmää ovat:

1. strategiatyökalut tehokkuuden parantamiseen
2. strategiatyökalut uuden luomiseen
3. strategiatyökalut resurssien kehittämiseen
4. strategiatyökalut asemointiin.

Tehokkaampaan ja parempaan toimintaan pyrkivässä strategiassa yritys haluaa tyydyttää asiakkaiden tarpeet entistä paremmin olemassa olevalla liiketoiminta-alueella tai yritys pyrkii löytämään uusia ja kannattavia liiketoiminta-alueita. Yrityksen tahtotilana on optimoida toimintaansa olemassa olevaan markkinatilanteeseen, huomioida teknologian kehitys ja yrityksen omat kyvyt. Kun strategian tavoitteena on tehdä asioita paremmin ja tehokkaammin, strategiatyön analyysit ovat:

- Balanced Scorecard – tasapainostettu mittaristo (BSC)
- Taylorismi
- Lean
- Strategiakartat
- Swot-analyysi. (Vuorinen 2013, 27-28; 49.)

Yrityksen tahtotilan ollessa uuden luominen yritys pyrkii tekemään jotain eri tavalla kuin muut. Uuden luominen ja eri tavalla asioiden tekeminen perustuu kehittämiseen, kokeiluun ja oppimiseen. Uutta luotaessa strategisia työkaluja ovat:

- Sinisen meren strategia
- Skenaariotyöskentely
- Heikot signaalit
- Co-creation
- Kotterin muutosjohtamisen malli (Vuorinen 2013, 28-29; 97.)

Yrityksen tavoitellessa strategialla resurssien kehittämistä keskitytään silloin yrityksen sisäisten asioiden kehittämiseen. Sisäisten resurssien kehittämässä käytössä ovat seuraavat strategiset työkalut:

- VRIO-malli
- Benchmarking
- Kraljichin portfolio
- Oppiva organisaatio
- Employer branding (Vuorinen, 28-29; 149.)

Yrityksen toimintaympäristölähtöinen strategia perustuu yrityksen ympäristön tarkkailuun. Yritys asemoi silloin itseään suhteessa muihin toimijoihin. Toimintaympäristö voidaan analysoida seuraavilla työkaluilla:

- Geneeriset strategiat
- BCG-analyysi
- PESTEL-analyysi
- Viiden kilpailuvoiman malli
- Strategisten ryhmien analyysi. (Vuorinen 2013, 28-29; 199.)

2.2.2 Strategisen analyysiprosessin vaiheet

Strategisen analyysiprosessin päävaiheita ovat valmisteluvaihe, päätöksentekovaihe ja toteutusvaihe. Analysointiprosessin alussa tärkeintä on määrittellä, miksi analysoidaan ja mitä analysoidaan. Analysoinnille tulee määrittellä tavoite ja tehdä selkeä rajaus. Myös analysoitava ongelma on määriteltävä ja se tapa, miten ongelmaa lähestytään. Ongelmaa voidaan lähestyä luovasti, jolloin ongelman asettelun tulee olla riittävän väljä, jottei mahdolliset ratkaisut jää ulkopuolelle. Analyttisesti tarkasteltaessa taas rajauksen tulee olla selkeä. Strategisen analyysin oikeanlainen ongelman määrittely voi olla jo puoli ratkaisua. (Kamensky 2014, 89.)

Strategisessa analyysissä on kyse tiedon keräämisestä ja sen käsittelystä. Tiedon oikeellisuutta voidaan määrittellä kahdella tavalla: tiedon kattavuudella eli validiteetilla sekä tiedon luotettavuudella eli reliabiliteetilla. Kattavuudella tarkoitetaan sitä, että tietoa on kerätty oikealta alueelta ja se kattaa riittävän suuren osan. Tietoa on saatavilla monessa eri muodossa valmiina, kuten laskelmina ja raporteina. Lisäksi tietoa kerätään havainnoimalla ja haastattelemalla. Analyysiä tekevän henkilön on vain varmistettava uudelleen ja uudelleen tiedon luotettavuus. (Kamensky 2014, 90.)

2.3 Ulkoisen toimintaympäristön analysointi

Yrityksen toimintaympäristön määrittely on keskeinen asia strategiassa. Yritys valitsee toimintaympäristönsä, sopeutuu, muokkaa ja vaikuttaa toimintaympäristöönsä. Siksi yrityksen tulee tuntea ympäristö, jossa se toimii. Ympäristöanalyysit suuntaavat tulevaisuuteen. Liiketoiminnassa ympäristön tuntemus on varsin keskeistä, jotta voidaan luoda yritykselle menestyksekkäs strategia. Ympäristötuntemus auttaa löytämään uusia asiakastarpeita tai markkina-alueita, jotka eivät vielä ole niin kilpailtuja. (Kamensky 2014, 98.)

Ympäristöä analysoitaessa aloitetaan isosta kuvasta. Analysoinnin kohteena voivat olla markkinat, poliittinen ympäristö, taloudelliset, sosiaaliset ja teknologiset vaikutukset ympäristöön ja yritystoimintaan sekä lainsäädännöllinen analysointi, joka vaikuttaa liiketoimintaan. Seuraava ympäristöanalyysien tarkastelutaso on kilpailija- ja asiakastaso. Ympäristöanalyysiä tehdessä voidaan käyttää esimerkiksi PESTEL-mallia. (Hesso 2015, 35.)

Ympäristöanalyysit voidaan jakaa makrotason analyysihin ja yritystason eli toimiala-analyysihin. Makrotason analyysit ovat kansantaloudellisia analyyskejä, joissa analysoidaan kotimaan markkinoiden ja kansainvälisten markkinoiden kehitystä. Makrotason analyysissä keskitytään analysoimaan esimerkiksi poliittisten, ekonomisten, sosiaalisten, teknologisten ja ekologisten tekijöiden vaikutusta liiketoimintaan ja antamaan vastauksia strategisiin päätöksiin. (Kamensky 2014, 98-99.)

Toimiala-analyysit keskittyvät yrityksen toimintaympäristön analysointiin. Toimiala-analyysissä keskitytään asiakkaiden, toimittajien ja kilpailijoiden analysointiin. Toimialojen rajat ja sisällöt muuttuvat helposti ja siksi toimiala-analyysissä tulee huomioida myös ei-asiakkaat, korvaajat ja potentiaaliset kilpailijat. Toimiala-analyysihin kuuluu myös kysynnän ja tarjonnan analysointi, verkostoitumisen kehittyminen sekä erilaisten tarvealueiden kehittyminen. (Kamensky 2014, 99.)

2.3.1 PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysissä toimintaympäristöä analysoidaan kuudesta eri näkökulmasta: poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen, ekologinen ja lainsäädännöllinen. Analyysin tarkoituksena on tuottaa tietoa muutosvoimista, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja strategiaan päätöksiin. PESTEL-analyysiä tehtäessä analyysi voidaan jakaa eri vaiheisiin esimerkiksi muutosvoiman merkityksien perusteella. (Vuorinen 2013, 220-223.)

Poliittinen ympäristö vaikuttaa liiketoimintaedellytyksiin. Poliittiset päätökset ja lainsäädännön uudistukset vaikuttavat yrityksen mahdollisuuksiin toteuttaa liiketoimintaa. Isot muutokset saattavat olla joko suuri mahdollisuus tai uhka yrityksen liiketoiminnalle. Taloudellisten suuntaviivojen seuraaminen on myös tärkeää. Maailman talous vaikuttaa myös Suomen talouteen ja markkinoihin. Eri aloilla vaikutus ja mittakaava voivat olla erilaiset. Myös yksittäisten kuluttajien ostokyvyn kehitystä on hyvä seurata alan mukaan. (Hesso 2015, 37-38.)

Vuorisen (2013, 222) mukaan ekonomisia tekijöitä tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota esimerkiksi yritysten ja kuluttajien varallisuuteen, investointeihin ja kaiken kaikkiaan ostovoimaan. Hesso (2015) nostaa taloudellisten asioiden analyysissä esiin sen, miten esimerkiksi maailmantalous voi vaikuttaa kotimaan markkinoihin. Taloudellisen ympäristön mahdolliset muutokset on hyvä osata ennakoida.

Sosiaalinen ympäristö muuttuu jatkuvasti. Sosiaalista ympäristöä analysoitaessa arvioidaan yksittäisiä kuluttajia. Arvioinnin kohteena ovat sosiaalisen alueen tulotaso, koulutustaso ja asumistyyli. Lisäksi arvioidaan kotitalouksien määrää tietyllä maantieteellisellä alueella ja esimerkiksi väestön keski-ikää. Tällä hetkellä sosiaalisessa ympäristössä tarkastelun kohteena on Y-sukupolvi, joka on syntynyt vuosien 1980-1999 aikana. Y-sukupolveen liitetään itsenäisyys ja vapaa-ajan korostaminen sekä tietotekninen osaaminen. Myös vastuullinen kuluttaminen on noussut tärkeäksi strategisen suunnittelun kannalta. Kuluttajat odottavat yrityksiltä vastuullisia valintoja tuottaa tuotteita ja palveluita. (Hesso 2015, 38-41.)

Teknologiset ilmiöt on syytä myös analysoida kilpailun ja kilpailuedun näkökulmasta. Tärkeintä on analysoida ne ilmiöt, jotka vaikuttavat yrityksen omaan toimintaan. Teknologisiin ilmiöihin vaikuttaa myös aikaisemmin mainittu Y-sukupolvi, jotka ottavat uusia teknologisia ratkaisuja käyttöön aikaisempia sukupolvia nopeammin. Yksi teknologinen näkökulma on kerättävän datan lisääntyminen ja datan hyödyntäminen päätöksen teon tukena. Dataa kerätään erilaisilla menetelmillä ja tietoja yhdistellään. Näin saadaan tietoa ihmisten eli asiakkaiden käyttäytymisestä, toimintaa voidaan ennustaa ja palveluita voidaan esimerkiksi personoida perustuen aikaisempiin valintoihin. (Hesso 2015, 43.46.)

Ekologiset ilmiöt vaikuttavat ihmisten ja yritysten käyttäytymiseen ostokäyttäytymiseen. Ympäristöteema, energian kulutus, hiilidioksidipäästöt ja kierrätys ovat paljon esillä ja esimerkiksi yritysvastuu saa entistä enemmän sijaa ostopäätöksenteossa. (Vuorinen 2013, 222.)

Lakiin tehtävät muutokset voivat mahdollistaa uusien liiketoimintojen synnyn. Vastaavasti lakimuutokset voivat tehdä kannattamattomaksi jonkun olemassa olevan liiketoiminnan. Lakiuudistusten valmistelua on hyvä seurata ja lainsäädännöllinen ympäristö on vahvasti sidoksissa poliittiseen ympäristöön. (Hesso 2015, 47.)

Yrityksen toimintaympäristöä analysoitaessa on tärkeää kiinnittää huomiota trendeihin ja megatrendeihin. Trendit ja megatrendit vaikuttavat markkinoiden ja asiakkaiden odotuksiin yrityksestä ja sen tuotteista. Trendit ja megatrendit vaikuttavat kaiken kokoisten yritysten toimintaan joko suoraan tai välillisesti. (Juutinen 2016, 82-83.)

2.3.2 Viiden kilpailuvoiman malli

Michael Porter on kehittänyt viiden kilpailuvoiman mallin. Mallin tarkoituksena on auttaa yritystä strategisessa suunnittelussa niin, että yritys asemoi itsensä sellaiseen ympäristöön, jossa yritys voi hallita kilpailuvoimia. Tärkeää on tunnistaa suotuisia toimialoja ja vaikuttaa alan kilpailuvoimiin suotuisasti. Viiden kilpailuvoiman malli auttaa yritystä tarkastelemaan liiketoiminnan mielekkyyttä jollakin tietyllä toimialalla. Yritys voi tarkastella esimerkiksi toimialaa, jolle se haluaa laajentua. (Vuorinen 2013, 228-229.)

Uhat

Porterin mallissa tarkastellaan uudelle toimialalle tulevan yrityksen uhkia. Porterin mukaan uhkia on kuusi. Toimialan mittakaavaedut voivat pakottaa uuden alalle tulevan yrityksen tekemään mittavia investointeja, jotta yritys pääsee jo alalla toimivien kanssa kilpailun. Tuotedifferointi taas tuo etua erilaisuudesta. Uusi alalle tulija joutuu kuitenkin käyttämään energiaa tuotteen markkinointiin ja uusien asiakkaiden hankkimiseen. Mikäli yritys tarvitsee pääomaa, se nostaa alalle tulon kynnyksen. Toimittajan vaihtamiseen liittyvät kustannukset suojaavat vanhoja toimijoita ja saattavat heikentää uusien tulijoiden mahdollisuuksia alalla. Uusiin jakelukanaviin pääseminen on myös uudelle yritykselle haasteellista juurikin toimittajan vaihtamisen haasteen takia. Lainsäädännölliset esteet, kuten toimiluvat tai pitkä sopimukset voivat myös olla uhkana uudelle alalle pyrittäessä. (Vuorinen 2013, 229-230.)

Asiakkaiden neuvotteluvoima

Asiakkailla on vahva neuvotteluasema, mikäli asiakkaita on vähän ja toimittajia on runsaasti. Asiakkaiden eduksi kääntyy myös mahdollinen asiakasyrityksen ja toimittajayrityksen suuri kokoero. Silloin toimittajayrityksen vaihtaminen on helpompaa. (Vuorinen 2013, 230.)

Asiakkaiden neuvotteluvoiman analyysin tavoitteena on analysoida, millainen kyky asiakkaalla on neuvotella esimerkiksi hinnasta. Asiakkaiden neuvotteluvoimaa analysoitaessa käydään läpi esimerkiksi sitä, että miten paljon asiakas voi ostaa vuodessa, ovatko tuotteet vakiotuotteita tai millaisia eriä asiakas ostaisi kerralla. (Kamensky 2014, 104-105.)

Toimittajien neuvotteluvoima

Toimittajien neuvotteluvoima paranee, jos toimittajia on vähän, toimittajan vaihtamiseen liittyvät kustannukset ovat korkeat tai toimittajan brändi vaikuttaa loppuasiakkaalle asti. (Vuorinen 2013, 231.)

Korvaavien tuotteiden uhka

Korvaavan tuotteen uhka liittyy siihen, että jokin tuote syrjäyttää tuotteen kokonaan tai tarve palvelulle poistuu alalla tapahtuvien muutosten myötä. (Vuorinen 2013, 231.)

Alan kilpailu

Alalla vallitsee kova kilpailu, mikäli kilpailijat ovat tasavahvoja ja alan kasvu on hidasta. Kilpailuun vaikuttaa myös suuret kiinteät kustannukset ja tuotteiden tai palveluiden yhdenvertaisuus. (Vuorinen 2013, 232.)

Asiakaskannattavuusanalyysissä katsotaan kokonaisuutta, että millaisia kustannuksia kukin asiakas aiheuttaa. Asiakkaan kannattavuuteen vaikuttavat esimerkiksi se, että eri asiakkaat maksavat tuotteesta tai palvelusta eri hinnan, samoin alennukset voivat vaihdella asiakkuuksittain. Asiakkaat ostavat erilaisia määriä ja yksittäisten tilausten koot vaihtelevat asiakkaittain. (Kamensky 2014, 105.)

2.3.3 Kilpailija-analyysit

Yritykselle kilpailu on muutoksen alkuun saattava voima. Strategian näkökulmasta tärkeintä on se, miten yritys kykenee erottautumaan kilpailussa. Kilpailuanalyysien avulla voidaan tarkastella toimialan menneisyyttä, nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Kilpailuanalyysissä tulisi analysoida toimialan lisäksi yritystä, verkostoja ja koko makroympäristöä. Kilpailija-tuntemusanalyysit luokitellaan kilpailijoiden peruskartoitukseen, arvoketju- ja verkostoanalyysiin sekä kustannusanalyysiin. (Kamensky 2014, 109.)

Kilpailua analysoitaessa on olennaista löytää yritykset, joiden kilpailuetu perustuu samoihin tekijöihin. Kilpailija on se, joka haastaa yrityksen asiakkaan silmissä. Asiakkaan

saama lisäarvo ja kilpailijan kilpailuedun perusta on oleellista saada selville. Tietoa kilpailijoista saadaan esimerkiksi yrityksen asiakaspalvelun henkilöstöltä, joka ensimmäisenä kuulee, missä on onnistuttu, epäonnistuttu tai missä joku toinen tekee asiat paremmin. Kilpailijoista olisi tärkeää selvittää seuraavat tekijät:

- Mihin kilpailija kykenee?
- Miten kilpailija toimii?
- Missä kilpailija vaikuttaa?
- Mihin kilpailija pyrkii? (Hesso 2015, 49-50.)

Kilpailijoiden peruskartoituksessa kilpailijat jaetaan neljään luokkaan: ydinkilpailijat, marginaal kilpailijat, tarvekilpailijat ja potentiaaliset kilpailijat. Jokaisesta luokasta selvitetään kilpailijan liikevaihto, kannattavuus, markkinaosuus, miksi asiakkaat ostavat kyseiseltä kilpailijalta ja mitä yritys voisi oppia tältä kilpailijalta. Yrityksen vastaavien tuotteiden tai palveluiden kilpailijat jaetaan esimerkiksi teknologioiden tai toimintatapojen perusteella ydinkilpailijoihin ja marginaal kilpailijoihin. Marginaal kilpailijat ovat tärkeä seurattava kohde, koska ne ovat mahdollisia ydinkilpailijoita tulevaisuudessa. Tarvekilpailijat täyttävät asiakkaan tarpeen erilaisilla tuotteilla tai palveluilla kuin yritys. Tarvekilpailijat voivat olla jopa pahempia kilpailijoita kuin ydinkilpailijat, koska ne voivat muuttaa toimialaa ja sen pelisääntöjä. Potentiaaliset kilpailijat taas voivat nousta esimerkiksi toimialarajojen murtumisen myötä uusilta toimialoilta. (Kamensky 2014, 109-110.)

Kilpailu on nykyään globaalia ja kilpailuasetelmia analysoitaessa ei riitä paikallinen seuranta. Markkinoita on tärkeää seurata laajasti. Kilpailutilanteessa erottuminen on merkityksellistä ja se, että jää mieleen. Kilpailutilanteessa asiakkaat tulee vakuuttaa yrityksen vahvuudesta markkinoilla. Kilpailija-analyysiä tehdessä peruskartoituksen lisäksi tulisi kirjata ylös samankaltaisuudet ja selkeät erottautumistekijät. Vastaavuuksia voidaan etsiä esimerkiksi liiketoimintamallista, kotimaisuus- ja ulkomaisuusasteesta, laadusta ja vastaajista. (Kurvinen ym. 2016.)

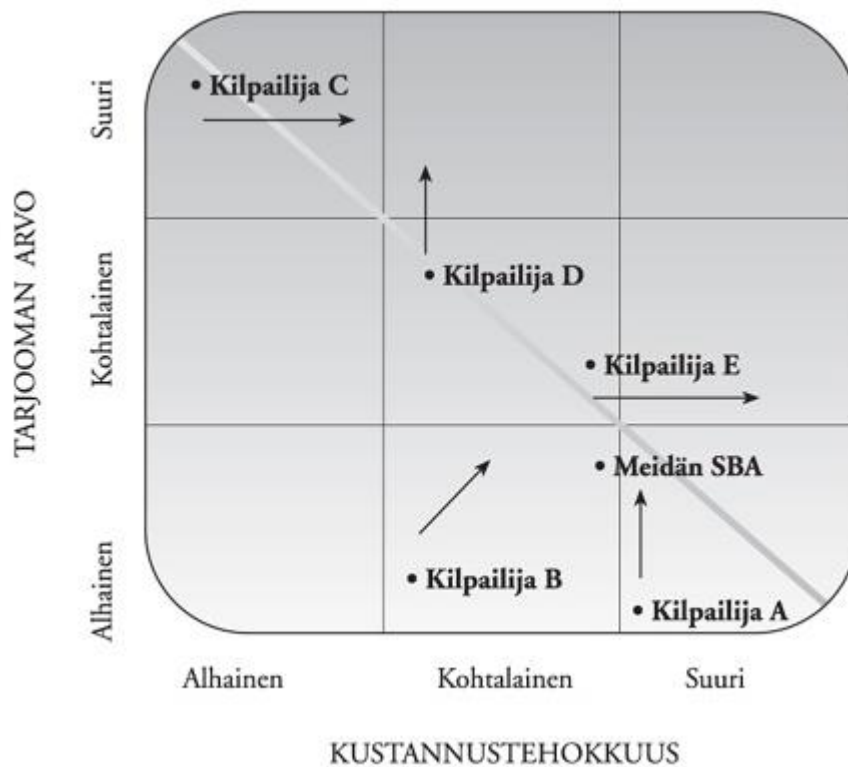
Kilpailijoista voidaan laatia *kilpailijoiden arvoketju- ja verkostanalyysjä*, kuten asiakkaista tai toimittajista. *Kilpailijoiden kustannusanalyysin* toteuttaminen voi olla vaikeaa, koska tietolähteitä voi olla vähän. Kustannusanalyysin tärkeää erityisesti silloin, kun yritykset muuten kilpailevat samoilla tuotteilla tai palveluilla, mutta kustannus on se kilpailluin liiketoiminnan osa. Myyntihinnan lisäksi kustannusvertailussa tulee verrata pääkustannuslajeja: työ-, aine-, kehitys-, markkinointi-, hallinto- ja pääomakustannuksia. (Kamensky 2014, 110-111.)

Toimialan *kilpailuvoimakkuutta* analysoidaan marginaal kilpailijoiden, tarvekilpailijoiden ja potentiaalisten kilpailijoiden osalta erikseen ja lopuksi kaikista kilpailijoista laaditaan yhteenveto kuvaamaan kilpailuvoimakkuutta. Kilpailuvoimakkuudessa analysoidaan esimerkiksi kilpailijoiden määrää, yritysten kokoa, hintakilpailua yleisesti, tuotteiden vakioitumista ja toimialan kehitysnäkymiä. Samalla tulee myös arvioida asiakkaiden käyttäytymistä, että kuinka helposti asiakkaat ovat valmiita kokeilemaan uusia tuotteita tai palveluita ja millaiset nämä siirtymäkustannukset ovat. (Kamensky 2014, 111-112.)

Kilpailijoiden strategioiden analyysissä täytyy huomioida, että kilpailutilanne on päällä koko ajan. Lisäksi uusia kilpailijoita tulee markkinoille, vanhoja poistuu, tapahtuu verkostoitumista ja toimialarajojen muuttumista. Kilpailijoiden strategia näkyy esimerkiksi asiakasviestinnässä, tiedotteissa, pääomamarkkinoilla ja sidosryhmäviestinnässä. Kilpailijoiden strategioiden analysointi tulisi tehdä kuin yrityksen oman strategian laadinta ja vastata peruskysymyksiin:

- Mikä on kilpailijan tehtävä, visio ja arvot?
- Mikä on kilpailijan ydinbisnes nyt ja tulevaisuudessa?
- Mitkä ovat kilpailijan strategiset oletukset toimialasta, itsestään ja yrityksestä?
- Mitkä ovat kilpailijan strategiset tavoitteet?
- Mitkä ovat kilpailijan tärkeimmät kilpailuedut?
- Mitkä kilpailijan toimista ovat yrityksen kannalta kaikkein vaarallisimmat? (Kamensky 2014, 112-113.)

Kilpailuanalyysien tuloksena syntyy laaja kokonaisuus, josta tulisi laatia yritykselle kilpailustrategia. Kilpailuanalyysien kokonaisuuden hahmottamista helpottaa analyysien kokoaminen synteeseiksi, kuten menestystekijän profiiliksi, kilpailuasemointi, SWOT-analyysiksi tai analyysikartaksi. Toimialan menestysprofiili syntyy yhdessä kysynnän analyysien, asiakasanalyysien, toimittaja-, verkosto- ja kilpailija-analyyseistä. Menestysprofiili antaa viitteitä oman kilpailustrategialle ja valinnoille. Liiketoiminnan kolmiodraaman ratkaisuksi yritys voi hyödyntää kilpailuasemointimatriisia. Matriisiin on asemoitu yritys ja tärkeimmät kilpailijat. Matriisissa pystyakseli kuvaa asiakkaan saamaa arvoa sekä hintaa ja vaaka-akseli kuvaa yrityksen kustannustehokkuutta ja sitä, miten alhaisella hinnalla yritys pystyy kilpailukyysisesti tuotteita tai palveluita tarjoamaan. (Kamensky 2014, 113-114.)



Kuva 4 Kilpailijamatriisi

2.3.4 Heikot signaalit

Ympäristöanalyysien ja skenaarioiden lisäksi tulevaisuutta voidaan katsoa heikkojen signaalien kautta. Heikkojen signaalien seuraaminen on ilmiön epävarmuuden takia ollut vähäisellä käytöllä, mutta noussut esiin uudelleen, koska ympäristömuutokset toimialoilla ovat nopeita ja myös yllätyksellisiä. On myös opittu, että suurilla ilmiöillä on nähtävissä varhaisia vaiheita, heikkoja signaaleja. Yrityksillä on suuri riski joko menettää mahdollisuuksia tai jäädä jälkeen, mikäli heikkoja signaaleja ei seurata. (Kamensky 2014, 116.)

Heikot signaalit ovat ilmiöitä ja merkkejä, joiden toteutumisen todennäköisyys on pieni, mutta toteutuessaan vaikutukset ovat suuret. Heikot signaalit voivat olla nähtävissä varsinaisen toimialan ulkopuolella, minkä vuoksi niiden tunnistaminen on vaikeaa. (Kamensky 2014, 117.)

Heikkojen signaalien järjestelmällisessä keräämisessä tulee rajata aihealue, mistä signaaleja kerätään. Signaalien keräämiselle sovitaan taltioimistapa, niitä luokitellaan, arvioidaan ja lopuksi voidaan hyödyntää osana strategiaprosessia. Heikkojen signaalien kerääminen on luovaa työtä ja ideoinnin kohdistaminen oikealle liiketoiminta-alueelle tai toimialatekijöihin voi olla vaikeaa. Heikkoja signaaleja kerätessä täytyy ylittää toimialarajoja esimerkiksi

harrastusten, kulttuurin tai elämäkokemuksen kautta. Heikkoja signaaleja tulisi kerätä yli yrityksen rajojen omilta verkostoilta ja monilta elämän alueilta. (Kamensky 2014, 118.)

2.4 Sisäisten resurssien analysointi

Sisäisen ympäristön analysoinnilla tarkoitetaan yrityksen sisäisten asioiden analysointia. Sisäiset tekijät vaikuttavat myös yrityksen kilpailuetuun. Yrityksen sisäinen ympäristö koostuu aineellisesta ja aineettomasta pääomasta. Aineetonta pääomaa on esimerkiksi yrityksen työntekijät, asiantuntijat. Työntekijöiden osaaminen on kilpailuetu. (Hesso 2015.)

2.4.1 Benchmarking

Benchmarkingin tavoitteena on kerätä tietoja toisilta yrityksiltä ja soveltaa niitä yrityksen omassa toiminnassa. Mallia ja ideoita otetaan yleensä tietystä liiketoiminnan osa-alueesta kuten tuotannosta, laadusta tai työtavoista. Yrityksen omaa toimintaa peilataan tähän verkkiorganisaation toimintaa. Tavoitteena ei ole toiminnan kopioiminen vaan hyvien mallien oppiminen ja niiden soveltaminen yrityksen omaan toimintaan. (Vuorinen 2013, 158-159.)

Benchmarkingissa on neljä eri toteutustapaa. *Sisäisessä benchmarkingissa* yritys vertailee omien sisäisten yksiköiden tai tiimien toimintaa keskenään. Sisäisessä benchmarkingissa voidaan verrata esimerkiksi keskeisiä tunnuslukuja, kuten liikevaihtoa tai katetta per työntekijä. Näiden tunnuslukujen valossa voidaan kehittää esimerkiksi tehokkuutta tai työkäytänteitä koko yrityksessä. (Vuorinen 2013, 159.)

Kilpailijabenchmarking perustuu luottamukseen ja yhteistyösuhteeseen. Kilpailijabenchmarkauksessa verrataan yrityksen toimintaa alan huipputoimijaan. Luottamuksellisen yrityssuhteen perusteella päästään tutkimaan myös niitä lukuja ja toimintatapoja, jotka eivät ole julkista tietoa. Pelkkien julkisten lukujen ja tietojen valossa kilpailijabenchmarking ei onnistu vaan silloin kyseessä on kilpailija-analyysi. (Vuorinen 2013, 159.)

Toiminnallisessa benchmarkingissa verrataan yrityksen omaa toimintaa toisen toimialan toimijaan ja etsitään parhaita käytänteitä oman toimialan ulkopuolelta. Vertailukohteena voi olla esimerkiksi asiakaspalvelu, logistiikka, myymälöiden ulkoasu tai palaverikäytännöt. (Vuorinen 2013, 159-160.)

Toimialan benchmarkingissa toimialan useampi toimija kokoontuu yhteen ja jakaa parhaita käytänteitään. Saman toimialan toimijat voivat oppia toisiltaan, mutta vältetään yksityiskohtainen kilpailijabenchmarking. (Vuorinen 2013, 160.)

Benchmarking-prosessi kuvataan viisivaiheisena prosessina. Prosessi alkaa omien kehitystarpeiden määrittelyllä ja nykytilakuvauksella. Seuraavassa vaiheessa yritys etsii itselleen vertailukohteen ja aloittaa yhteistyön. Hedelmällisessä benchmarkingissa yritykset voivat jakaa kokemuksiaan ja tällä tavalla hyötyä toinen toisistaan. Sopivan verrokkirytyksen löydyttyä ryhdytään tuomaan esille keskeisiä toimintatapoja, niiden eroja ja syitä taustalta. Vertailun perusteella yritys voi lähteä soveltamaan toteuttamaan benchmarkauskumppaniltaan oppimiaan toimintatapoja. Kehitykselle olisi tärkeää asettaa realistiset ja mitattavat tavoitteet. (Vuorinen 2013, 160-161.)

2.4.2 VRIO-malli

Resurssiperusteinen strategia-ajattelu perustuu siihen, että yritysten menestymisen erottavat tekijät ovat yrityksen resursseja. Resursseja ovat työntekijät, koneet, laitteet, maalueet, osaaminen, tietojärjestelmät ja yrityskulttuuri. VRIO-mallin on kehittänyt Jay R. Barney. (Vuorinen 2013, 149-150.)

Yrityksen sisäisen analyysin tarkoituksena on selvittää, että millainen joukko ihmisiä on tekemässä liiketoimintaa ja millaisella varustuksella. Millainen yritys itse on. Yritys koostuu ihmisistä, järjestelmistä ja fyysisistä resursseista eli aineellisesta ja aineettomasta pääomasta. (Hesso 2015, 61-62.)

Tietoperusteisessa yrityksessä yksittäiset osaajat ovat kilpailuetu, ja se voi vaikuttaa merkittävästi koko yrityksen kilpailukykyyn. Yrityksen menestyksen perustuessa yksittäisten ihmisten osaamiseen, tulee yrityksen pitää huolta osaajien viihtyvyydestä yrityksessä sekä halusta kehittyä edelleen. Osaajia arvostetaan. (Hesso 2015, 63.)

Teknologiaan perustuvassa kilpailuedussa haasteena on teknologian monistettavuus. Teknologia harvoin yksin pysyy pitkään kilpailuetuna, vaan teknologioita ja ratkaisuja voidaan monistaa ja kopioida. Lainsäädäntö saattaa hiukan hidastaa kilpailijoiden tekemää teknologista tuotekehitystä. Teknologiaan perustuvassa kilpailuedussa näkemys trendeistä ja asiakkaan tarpeista on ohjaamassa strategian syntyä ja tarvitaan ulkoisen ympäristön tuntemusta. Jos ulkoista ympäristöä ei seurata tarkasti ja asiakkaiden haluamia

trendejä, voi teknologinen ratkaisu vanhentua ja jäädä käyttämättömäksi. (Hesso 2015, 64-65.)

VRIO-mallissa tarkastellaan toiminnan mahdollistavia resursseja. Resurssit voidaan jakaa seuraavasti:

- fyysiset resurssit: koneet laitteet, raaka-aineet, maa-alueet, tuotantokapasiteetti ja liikepaikka
- taloudelliset resurssit: pääoma, maksuvalmius, riskinotto-kyky
- organisatoriset resurssit: organisaation rakenne, toiminnan prosessit, patentit, sopimukset, tietojärjestelmät, organisaatiokulttuuri ja maine
- henkilöstöresurssit: työntekijöiden osaaminen, motivaatio ja oppimiskyky. (Vuorinen 2013, 150-151.)

VRIO-mallissa V-kirjain edustaa resurssin arvokkuutta (Valuable). Arvo tarkoittaa resurssin kykyä joko alentaa kustannuksia tai lisätä tuottoja. Resurssi auttaa mahdollisuuksiin tarttumisessa tai uhkien torjumisessa. Resurssin tulee tuottaa lisäarvoa asiakkaalle tai asiakkaan prosessiin tai muuten se ei ole arvokas. (Vuorinen 2013, 151.)

Resurssi on harvinainen (Rare), mikäli kilpailevilla yrityksillä ei ole resurssia käytössään. Kuitenkaan pelkkä resurssin harvinaisuus ei ole taakka siitä, että resurssi olisi erityisen arvokas. (Vuorinen 2013, 152.)

Monimutkainen resurssi on vaikeasti kopioitava ja kytköksissä organisaatioon. Vaikeasti kopioitava tai korvattava (Imitability) resurssi voi olla esimerkiksi tietty kehitetty tuote tai ratkaisu. Myös hyvä työilmapiiri, tietojärjestelmä, yhteistyöverkostot tai suhteet päättäjiin ovat joko vaikeasti tai ainakin hitaasti kopioitavissa. (Vuorinen 2013, 152.)

Organisaation (Organization) järjestäytyminen on arvokas osa liiketoimintaa, mikäli työkalu- ja osaamista pystytään järkevällä tavalla käyttämään arvonn tuotannossa. Lisäksi työskentelytapaa tulee johtaa oikein. (Vuorinen 2013, 152.)

VRIO-mallin avulla yritys tunnistaa kilpailuetua tuovia resursseja, jotka voivat olla arvokkaita, harvinaisia, vaikeasti kopioitavia tai korvattavia ja tehokkaasti organisoituja. Yritys pyrkii löytämään arvokkaimmat resurssinsa ja hyödyntämään niitä strategiassaan. Malli keskittyy siis yrityksen sisäisiin heikkouksiin ja vahvuuksiin. Arvoa tuottavien resurssien analyysiä voidaan lähteä kysymään esimerkiksi kysymyksillä missä yritys on hyvä tai kilpailijoitaan parempi, miten hyvät suoritukset saadaan aikaiseksi, ja mitä resursseja yrityksellä on tai puuttuu menestyksen saavuttamiseksi. (Vuorinen 2013; 154, 157.)

2.4.3 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on eräänlainen synteesianalyysi, joka kokoaa yhteen tietoja strategisten päätösten tueksi. SWOT-analyysin taustalle kannattaa laatia muita analyysejä esimerkiksi toimintaympäristöanalyysejä ja sisäisten resurssien analyysejä. Silloin SWOT-analyysiin saadaan riittävästi taustatietoa, josta voidaan nostaa esiin muutama keskeinen teema. (Vuorinen 2013, 88.)

SWOT-analyysin osa-alueista S (Strengths) -vahvuudet ja W (Weaknesses) -heikkoudet liittyvät yrityksen sisäisiin asioihin. O (Opportunities) -mahdollisuudet ja T (Threats) -uhat liittyvät yrityksen toimintaympäristöön. SWOT-analyysi esitetään perusmuodossaan nelikenttänä, taulukko 2. (Vuorinen 2013, 88-89.)

Taulukko 2 SWOT-analyysin perusnelikenttä

Yrityksen sisäiset asiat	S - vahvuudet	W - heikkoudet
Ulkoinen ympäristö	O - mahdollisuudet	T - Uhat

SWOT-analyysin tavoitteena on ensin tuottaa analyysejä, jonka jälkeen tehdään valintoja ja toimintasuunnitelma. Vuorisen (2013) mukaan analyyssissä löydettyjä tekijöitä voitaisiin käsitellä seuraavien kysymysten mukaisesti:

Vahvuudet: Miten hyödynnän vahvuuksia ja vahvistan niitä?

Heikkoudet: Miten poistan, lievennän tai vältän?

Mahdollisuudet: Miten varmistan mahdollisuuksien hyödyntämisen?

Uhat: Miten poistaa, lieventää tai kääntää uhat mahdollisuuksiksi?

Hesso (2015) korostaa, ettei SWOT-analyysiä saa jättää pelkäksi listaukseksi vaan havaintojen lisäksi tulisi kirjata jokaisen nelikentän osaan johtopäätöksiä ja ratkaisuja. Vuorisen (2013) jatkokysymyksiin Hessolla (2015) on yksi hyvä lisäys: Miten kehitän vahvuuksia jatkossakin?

SWOT-analyysistä on olemassa myös laajennettu malli, 8-kenttäinen analyysi, jossa hyödynnetään paremmin SWOT-analyysin tuloksia ja tehdään suunnitelmia näiden neljän teeman osalta. Perinteisen nelikentän lisäksi haetaan vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- miten yritys parhaiten hyödyntää vahvuuksiaan toimintaympäristössään
- miten yritys hallitsee uhkia vahvuuksien avulla
- miten muuttaa heikkoudet sopimaan toimintaympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin
- miten yritys varautuu uhkien ja heikkouksien luomiin kriisitilanteisiin. (Vuorinen 2013, 90.)

Taulukko 3 Laajennettu SWOT-analyysi, 8-kenttäinen TOWS-malli

	Sisäiset	S - vahvuudet	W - heikkoudet
Ulkoiset			
O - mahdollisuudet		Hyödynnä menestystekijät	Heikkoudet vahvuuksiksi
T - uhat		Uhat hallintaan	Mahdollinen kriisitilanne

3 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on kuvailla tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman tarkasti ja antaa ilmiöstä tulkintoja. Tavoitteena on esittää tutkittava ilmiö ymmärrettävästi. (Pitkäranta 2014, 104.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkitaan tapahtumaa tai ilmiötä sen omassa ympäristössä. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään kehittämään ja parantamaan asioita ja suunnataan näin tulevaisuuteen. Vertailukohtana määrällisessä tutkimuksessa tutkitaan menneitä tapahtumia luonnontieteellisessä ympäristössä. Laadullinen tutkimus on asiantuntijatyö, jossa on subjektiivisessa roolissa osaan tutkimusta ja tutkijalla on esiymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksen toinen nimi on case-tutkimus ja se voi pitää sisällään yhden tai useita tapauksia. (Pitkäranta 2014, 8-9, 22.)

3.1 Case-tutkimus

Case-tutkimuksen eli tapaustutkimuksen kohteena voi olla yksilö, yhteisö, organisaatio, kaupunki, valtio tai tapahtuma. Tapaustutkimuksen tavoitteena on kerätä monipuolisesti aineistoa tutkittavasta kohteesta ja kuvata tutkittava kohde mahdollisimman perusteellisesti. Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että se on kokonaisvaltainen analyysi tutkittavasta kohteesta, jossa käytetään useita erilaisia aineistoja ja tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimukselle on myös tyypillistä, että siinä hyödynnetään aikaisempia tutkimuksia. Yksi tapaustutkimuksen tärkeimmistä kysymyksiä on selvittää, että mitä opimme tutkittavasta tapauksesta ja toiseksi selvittää vastaukset kysymyksiin, miten ja miksi. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta ja vallitsevista olosuhteista. (Laine, Marnberg & Jokinen 2015, 9-10.)

Tapaustutkimus on syvätkä tutkimus. Tapaustutkimuksessa voidaan tutkia kokonaisuutta tai sen osa-alueita, osatekijöitä tai näitä kaikkia samanaikaisesti. Tapaustutkimuksessa tutkitaan rajattua aineistoa. Tapaustutkimuksessa tulee esiin ilmiöön vaikuttavia tekijöitä, prosesseja ja vuorovaikutussuhteita. Tapaustutkimus tuottaa tuloksena ilmiön selityksen. (Pitkäranta 2014, 35.)

Tapaustutkimuksen lähtökohtana on tutkijaa kiinnostava ilmiö tai tapaus. Tutkijalla voi olla aiempaa tietämystä tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä ja tämän pohjalta voidaan laatia tutkimusongelma. Tutkija miettii millaisia menetelmiä käyttäen hän löytää aineistoista vas-

tauksen kysymyksiinsä, tutkimusongelmaan. Tapaustutkimus etenee tyypillisesti induktiivisesti yksityisestä yleiseen. Määrälliselle tutkimukselle taas on tyypillistä deduktiivinen eteneminen yleisestä yksityiseen. (Laine ym. 2015, 26-29.)

Deduktiivisessa päättelyssä tutkimuksen lähtökohtana ovat teoria ja aikaisemmat tutkimustulokset, joista johdetaan hypoteeseja ja ne todennetaan empiirisellä tutkimuksella. Induktiivisessa päättelyssä tunnistetaan ja tutkitaan ilmiötä. Tutkittavan aineiston perusteella johdetaan teoreettisia malleja. (Pitkäranta 2014, 33.)

3.2 Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään erilaisia aineistonkeräysmenetelmiä. Yleisimmät menetelmät ovat haastattelut, kyselyt, havainnointi ja tutustuminen erilaisiin dokumentteihin. Eri aineistonkeräysmenetelmiä voidaan käyttää yksittäin tai samanaikaisesti eri tavoin yhdisteltynä. (Pitkäranta 2014, 89.)

Haastattelu on yksi laadullisen tutkimuksen aineistonkeräysmenetelmistä. Haastattelun avulla selvitetään haastateltavien ajattelu ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelu voidaan toteuttaa strukturoituna, puolistrukturoituna, teemahaastatteluna tai avoimena syvähaastatteluna. Haastattelut ovat usein henkilökohtaisia haastatteluja, joissa tutkija esittää kysymykset suullisesti ja merkitsee haastateltavan vastaukset muistiin kirjallisesti. Haastattelumenetelmistä puolistrukturoitu teemahaastattelu tai strukturoimaton syvähaastattelu soveltuvat laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi. (Pitkäranta 2014, 89-93.)

Havainnointi on toinen laadullisen tutkimuksen yleisimmistä tiedonkeruumenetelmistä. Havainnointi soveltuu tiedonkeruumenetelmäksi silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä on olemassa vain vähän valmista tietoa. Havainnointia voidaan toteuttaa piilohavainnointina tai osallistavana havainnointina. Piilohavainnoinnissa tutkittavat kohteet eivät ole tietoisia tutkijan roolista. Osallistavassa havainnoinnissa tutkija on osa tutkittavaa kohdetta. (Pitkäranta 2014, 94-96.)

Tutkimusaineistona voidaan käyttää yksityisiä dokumentteja tai joukkotiedotuksen dokumentteja. Yksityisiä dokumentteja ovat puheet, kirjeet, päiväkirjat, muistelmat, sopimukset ja esseet. Joukkotiedotuksen dokumentteja ovat uutiset, lehtiartikkelit, elokuvat sekä radio- ja tv-ohjelmat. (Pitkäranta 2014, 96.)

Aineistotriangulaatiossa aineistoa kerätään eri lähteistä erilaisin keräysmenetelmin. Tutkimusaineistoa voivat olla esimerkiksi sanomalehdet, nettisivustot, haastattelut ja viralliset dokumentit. Aineistoa voivat olla myös kysely- ja tilastoaineistot, jotka täydentävät muuta tutkimusaineistoa. Aineistotriangulaation tavoitteena on selittää tutkimuskohdetta mahdollisimman monipuolisesti. (Laine ym. 2015, 24-25.)

3.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen yleisyyden tulisi olla läsnä koko tutkimuksen ajan. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena tulisi olla ilmiön selittäminen ymmärrettävästi ja vanhojen ajatusmallien kyseenalaistaminen. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärryksen lisääminen ja tämä näkyy esimerkiksi tutkijan kykyä yhdistellä havaintoja. Tutkimuksen yleistäminen tehdään tulkinnasta, ei tutkimusaineistosta. Tulkinta on tutkijan, teorian ja aineiston välistä vuoropuhelua. (Vilikka 2015, 123-124.)

Laadullinen tutkimus on luotettava, kun teoria ja tulkittu materiaali sopivat yhteen eikä teoria tai valittu materiaali ole sattumanvaraista. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä voidaan pitää myös tutkijaa itseään ja hänen rehellisyyttään, koska luotettavuuden arvioinnin kohteena ovat tutkijan tekemät valinnat ja tulkinnat. Luotettavuuden arvioinnin kohteena ovat siis tutkimusaineiston ryhmittely, luokittelu, tulkinta, tulokset ja johtopäätökset. Tutkijan tulee voida perustella, miksi jokin aineisto on otettu mukaan, mitä valintoja on tehty ja miten lopputulokseen on päästy. Valintoja tulee myös arvioida toimivuuden ja tarkoituksenmukaisuuden näkökulmasta. (Vilikka 2015, 125.)

Laadullista tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa tulisi katsoa kokonaisuutta lähtien siitä, mikä on tutkimuksen kohde ja tarkoitus. Aineiston keruumenetelmät tulisi kuvata mahdollisimman tarkasti ja raportoinnissa tulisi ilmetä kaikki selitykset aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118-122.)

Tutkimuksen luotettavuuden lisäksi tulisi arvioida tutkimuksen puolueettomuutta. Tutkija on usein osa tutkittavaa kokonaisuutta tai jäsenenä tutkittavassa toimintaympäristössä. Tutkijan tulee paljastaa omat arvonsa tutkittavaa asiaa kohtaan, jolloin voidaan arvioida luotettavuutta myös puolueettomuuden näkökulmasta. (Vilikka 2015, 125-126.)

Sekä Vilikka (2015) että Tuomi ja Sarajärvi (2018) nostavat esille aineiston keruumenetelmän ja arvioinnin ja tutkijan tulkinnan keskeiseksi tutkimuksen luotettavuuden mittariksi.

Tärkeää on myös tuoda esille tutkijan oma rooli ja sitoumukset tutkimuksessa, koska ne väistämättä vaikuttavat tutkimukseen.

Tutkimusmenetelmäkirjallisuudessa tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin käsitteillä. Validiteetti kuvaa, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Yleensä nämä kaksi käsitettä liitetään määrälliseen tutkimukseen ja laadullisessa tutkimuksessa käytetään käsitteenä tutkimuksen luotettavuutta. (Tuomi ym. 2018, 121.)

4 Tutkimus

Yrityksellä on tahtotila tutkia kaupan alaa Suomessa ja samalla kartoittaa, soveltuisiko konsernin Click & Collect -ratkaisu päivittäistavara-kaupoille Suomessa.

Tutkimustyössä tutkitaan kaupan alaa Suomessa, jotta saadaan kokonais käsitys toimialasta, jolla yritys ei vielä toimi Suomessa. Ulkoisen toimintaympäristön analysointiin PESTEL-mallin mukaan antaa tietoa kokonaisvaltaista ymmärrystä toimintaympäristöstä. Poliittiselta kannalta seurataan markkinoiden kehitystä ja tässä tapauksessa verkkokaupan kehitystä Euroopassa ja Suomessa. Tutkimuskohteeksi ja verrokkimaiksi Euroopan maista on valittu Englanti ja Ranska, jotka ovat kärkimaita verkkokauppatoiminnoissa Euroopassa ja jossa myös yrityksen Click & Collect -ratkaisu on jo käytössä. Verkkokaupan kehitys korreloi myös ekonomisten tekijöiden kanssa ja millainen ostovoima kuluttaja-asiakkailta on. Sosiaalista ympäristöä on tärkeää analysoida, koska kuluttaja-asiakkaissa Y-sukupolvi on tärkeässä asemassa kuluttajina ja Y-sukupolven arvomaailma ja teknologiaosaaminen haastaa yrityksiä palvelemaan asiakkaitaan uusilla tavoilla. Teknologiset ratkaisut kehittyvät koko ajan ja seurattavia trendejä ovat esimerkiksi mobiilioptimoituneet verkkokaupat ja uudet maksuratkaisut, jotka helpottavat verkkokaupasta tehtävien ostosten maksamista.

Kilpailija-analyysissä tutkitaan yrityksen Click & Collect -ratkaisun kilpailevia toteutuksia, eli ratkaisuja, joita Suomessa kaupan alalla on käytössä verkkokauppaostosten toimitusvaihtoehtoina.

Yrityksen sisäinen analyysi toteutetaan noudattaen VRIO-mallia. Yrityksen kilpailuvoimaa ja sisäisiä resursseja peilataan benchmarkingin avulla ja tutkimus on toteutettu asiantuntijahaastatteluna haastatteleamalla sekä konsernin avainhenkilöä että yrityksen avainhenkilöitä. Benchmarking antaa myös tietoa yleisesti päivittäistavara-kaupan verkkokaupasta konsernin maissa, joissa Click & Collect -ratkaisu on jo käytössä.

Tutkimuksessa käytetään aineistona kansainvälisiä verkkokaupan tutkimuksia viime vuosilta, Tilastokeskuksen tutkimuksia ja tilastoja, uutisointia aiheesta sekä asiantuntijahaastatteluja.

Tutkimuksen lähestymistavaksi on valittu case-tutkimus, koska tutkija haluaa saada syvällisen ja monipuolisen kuvan tutkittavasta ilmiöstä. Case-tutkimus on monimenetelmäinen tutkimus eikä sillä ole yhtä yksittäistä tutkimusmenetelmää. Aineiston keräämisessä ja

analysoinnissa käytetään kulloinkin soveltuvinta kvalitatiivisen tai kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeräys- ja analysointimenetelmää. Aineistoa kerätään usein eri menetelmillä, jotka täydentävät toisiaan. (Kananen 2017, 20.)

4.1 Kaupan ala Suomessa

Suomessa kaupan ala toimialana jaetaan vähittäiskauppaan ja tukkukauppaan. Kaupan tuotevalikoiman perusteella jako tapahtuu päivittäistavarakauppaan, erikoistavaran ja tekniseen kauppaan. Päivittäistavaraa ovat ruoka, juomat, teknokemian tuotteet, kodin paperit, tupakka, lehdet ja päivittäiskosmetiikka. Päivittäistavaroiden vähittäiskauppaan luetaan markettien lisäksi elintarvikkeiden erikoismyymälät sekä huoltamoiden ja halpahallien päivittäistavaramyynti. Päivittäistavarakauppa toimii pääosin itsepalveluperiaatteella ja asiakas itse kerää tuotteensa. (Kaupan liitto 2018a.)

Päivittäistavarakauppa

Suomalaisen päivittäistavarakauppa on ketjuuntunutta eli päivittäistavarakauppaa hallitsevat isot ketjut. Toinen ominainen piirre suomalaiselle päivittäistavarakaupalle on hankintojen ja logistiikan keskittyminen. Tämä ilmiö on nähtävissä kaikissa Pohjoismaissa, joissa harvaan asutussa maassa tehokkuutta saadaan aikaiseksi keskittämällä volyymit. (Kaupan liitto 2018a.)

Erikoiskauppa

Erikoiskauppoja ovat esimerkiksi vaate- ja kenkäkaupat, huonekalu- ja sisustuskaupat, kodintekniikka- ja fotokaupat, rauta- ja rakennustavarakaupat, kirjakaupat, kulta- ja kellokaupat, terveystuotekaupat, optikkoliikkeet, apteekit ja muut erikoistuneet vähittäistavarakaupat. Erikoiskauppa eroaa päivittäistavarakaupasta siinä, että erikoiskaupassa kuluttaja-asiakas saa palvelua henkilökohtaisesti asiantuntijamyynniltä. Lisäksi erikoiskaupat keskittyvät sijainniltaan lähelle toisiaan, joka takaa kuluttaja-asiakkaille keskitettyjä ostosympäristöjä. (Kaupan liitto 2018a.)

Tekninen kauppa

Tekninen kauppa on yritysten välistä kauppaa teollisuuden ja rakentamisen alalla. Tekninen kauppa pitää sisällään raaka-aineiden, osien, komponenttien, tarvikkeiden, koneiden ja järjestelmien myyntiä sekä niihin liittyvien ratkaisujen ja palveluiden myyntiä. (Kaupan liitto 2018a.)

Tukkukauppa

Tukkukauppa palvelee vähittäiskauppaa, muita yrityksiä ja julkishallintoa. Myös maahan-tuonti on osa tukkukauppaa. Tukkukaupan toiminta on yhä enemmän palveluliiketoimintaa ja pitää sisällään tuotteiden toimituksen. (Kaupan liitto 2018a.)

Digitalisaatio ja sen vaikutus kaupan alaan

Digitaalisella murroksella tarkoitetaan, että tietotekniikka ja teknologia ovat kehittyneet ja niiden käyttöalueet ovat laajentuneet uusille alueille. Digitalisaatiolla tarkoitetaan sitä, mikä ennen on tehty fyysisesti, hoidetaan nyt digitaalisesti. Digitalisaatio vaikuttaa koko toimintaympäristöön ja tapaan tehdä liiketoimintaa. Taustalla on usein innovaatioita, joilla kehitetään esimerkiksi asiakaslähtöisyyttä. Digitalisaatio on muuttanut esimerkiksi ostokäyttäytymistämme ja verkkokaupat ovat yhä suosituimpia ostoskanavia. (Hämäläinen ym. 2016.)

Kuluttajien tottumukset muuttuvat digitalisaation myötä, mutta toimintatapojen muutos vie aikaa. Kuluttajat haluavat, että uusien palveluiden käyttäminen tuo aidosti arvoa ja se vaikuttaa uusien innovaatioiden kysyntään. Digitalisaatio tuo mukanaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia, mutta toisilla aloilla se vähentää kysyntää radikaalisti ja tarkoittaa isoja muutoksia liiketoimintamalleissa. Kaupan alalla ei nykyään välttämättä tarvitse perustaa kivijalkakauppaa ollenkaan vaan voi perustaa suoraan verkkokaupan. Verkkokauppa on muuttanut ihmisten käyttäytymistä niin, että ihmiset eivät enää kulje tavaroiden perässä vaan tavarat tulevat ja tuodaan ihmisten luokse. (Hämäläinen ym. 2016.)

Sähköisellä kaupalla tarkoitetaan tietoverkon yli tehtävää kauppaa, joka koskee tuotteiden tai palveluiden tilaamista. Sähköisessä kaupassa maksutavalla tai toimitustavalla ei ole merkitystä. Verkkokaupalla tarkoitetaan tietoverkon ylitse tehtävää kauppaa, jossa sähköiselle lomakkeelle tehdään tuotteiden tai palveluiden tilaus suoritetaan verkkokaupassa. Sähköpostiviestillä tehty tilaus ei siis ole verkkokauppatilaus. (SVT 2018.)

Verkkokauppa ja erityisesti ruoan verkkokauppa oli muutoksen kohteena vuonna 2018. Päivittäistavaroiden verkkokaupan osuus vuonna 2017 oli Suomessa 0,3 % koko päivittäistavarakaupan myynnistä ja noin 48 miljoonaa euroa (Lehto, 2018). Britanniassa ja Ranskassa vastaava ruoan verkkokaupan myynnin osuus oli vastaavana ajankohtana miljardeja euroja (Kempas, 2018).

4.2 Ulkoisen toimintaympäristön analyysi

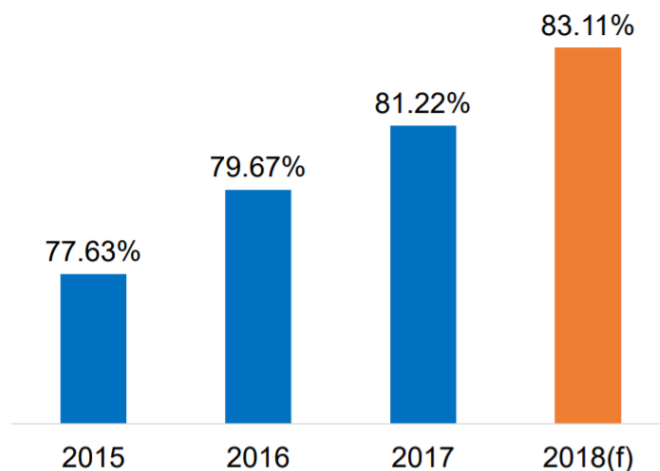
Yrityksen Click & Collect -ratkaisu perustuu digitaaliseen asiakaskokemukseen, joka on jatkumoa verkkokauppaostoksille. Tilaa ja nouda -vaihtoehto on yksi verkkokaupan tilauksen toimitusmuodoista, kun asiakas tulee noutamaan verkkokaupassa tekemiään ostoksia kaupan alan liikkeestä tai muusta noutopisteestä. Siksi verkkokaupan kehittymisen seuraaminen on keskeistä pohdittaessa ratkaisun tuomisesta Suomen markkinoille.

4.2.1 Verkkokaupan kehitys

Euroopan verkkokauppaa hallitsee kaksi isoa toimijaa. Amazon ja eBay ovat johtavia verkkokaupatoimijoita Euroopassa. Kun tarkastellaan verkkokauppaa globaalilla tasolla, viime vuosina idässä toimiva Aliexpress on tullut myös Euroopan markkinoille. Globaaleilla verkkokaupamarkkinoilla nämä kolme johtavaa verkkokauppaa hallitsevat 47% markkinaosuudella myynnistä (Ecommerce Europe 2018, 22-23.)

Verkkokaupan kehitys Euroopassa

Internetin levinneisyys kasvaa Euroopassa jatkuvasti. Internetin levinneisyys mahdollistaa verkkokaupan kasvun, koska yhä useimmilla on pääsy verkkokauppoihin.



Kaavio 1 Internetin levinneisyys Euroopassa

Eurooppalaisista 83,11% oli pääsy internetiin vuonna 2018. Nousua oli edellisestä vuodesta 1,89 prosenttiyksikköä. Pohjois-Euroopassa internetin kattavuus on kaikkein suurin. Ruotsissa internetin kattavuus on 99,7 %, Englannissa 96 % ja Suomessa 94,7 %. (Ecommerce Europe 2018, 32-33.)

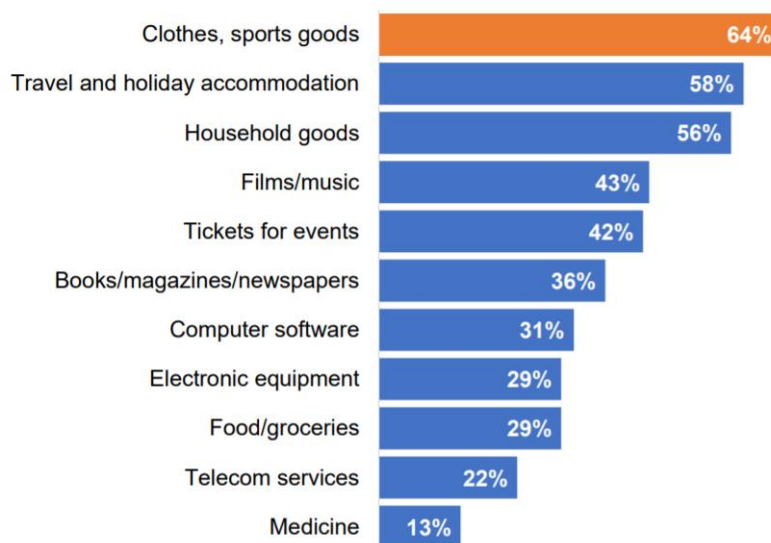
268 miljoonaa eurooppalaista kuluttaja-asiakasta teki ostoksia verkkokaupasta vuonna 2018. Näiden ostosten osuus oli yhteensä 198 miljardia euroa. Kasvua oli 17 miljardia euroa verrattuna vuoteen 2017. (Postnord 2018c, 8.)

Euroopan maita vertailtaessa verkkokaupan myynnin osalta Englanti, Saksa ja Ranska ovat johtavia maita sähköisen kaupankäynnin osalta. Rahaa verkkokauppaostuksiin käytettiin keskimäärin 100-500 € kolmen kuukauden aikana ja suosituimpia ostoksia olivat vuonna 2017 vaatteet, tietokoneohjelmistot ja matkailuun liittyvät majoituspalvelut. (Ecommerce Europe 2018, 42, 58.)

Verkkokauppa Englannissa

Englantilaiset olivat yksi Euroopan ahkerimmista verkkokaupan käyttäjistä. 15-79 -vuotiaista englantilaisista 93 prosenttia asioi verkkokaupan kautta vuonna 2018. Englantilaiset käyttivät vuosittain keskimäärin 942 € / henkilö verkkokauppaostuksiin. (Postnord 2018c, 4, 8.)

Verkkokaupan kehitystä seurattaessa on tärkeää seurata sitä, millaiset pääsymahdollisuudet ostajilla on internetiin. Englannin asukkaista 95 % oli internetin käyttäjiä vuonna 2018. Internetin laajuutta mitataan myös kattavuutta kuvaavalla indeksillä, jonka tarkoituksena on antaa tietoa päätöksentekijöille. Vuonna 2018 Englanti on tässä maailman laajuudessa indeksilistauksessa sijalla 7, jolloin kattavuus on 85,3/100. Listauksessa on mukana kaikkiaan 86 maata. Internetin kattavuusindeksissä Euroopan maita vertailtaessa Englanti on sijalla 4. (Ecommerce Foundation 2018a, 13-14.)



Kaavio 2 Verkko-ostosten kategoriat vuonna 2017

Englantilaisten verkkokauppaostoksia tutkittaessa kaikista ahkerimpia verkkokaupan hyödyntäjiä olivat 35-44 vuotiaat. Heistä 91% oli tehnyt verkkokauppaostoksia vuoden 2017 aikana. Suosituimpia ostoskohteita olivat vaatteet, majoituspalvelut ja matkailu sekä päivittäistavarat. Ruoan osuus verkkokaupan myynnistä oli 29 % ja englantilaiset olivatkin edelläkävijöitä päivittäistavaroiden verkkokaupan ostoksissa. Itse tilausprosessia ennen tuotteita selattiin mielellään ensin mobiilisti ja varsinainen tilaus tehtiin tietokoneella. (Ecommerce Foundation 2018a, 30, 37, 39; Paytrail 2018c, 4-8.)

Tilaa ja nouda -toimitustapa on kaikista suosituin verkkokaupan tilausten toimitustapa Englannissa. Englantilaisista kuluttajista 54 % valitsivat käyttää verkko-ostoksissaan mielellään tilaa ja nouda -palvelua niin, että he noutavat tilauksensa myymälästä. Verkkokauppa tarjoaa mukavuutta ja joustavuutta, mitä englantilaiset kuluttaja-asiakkaat pitävät tärkeänä seikkana verkkokaupassa asioidessaan. 21 % halusi tilata verkkokaupan tuotteet suoraan työpaikalle. (Ecommerce Foundation 2018a. 50.)

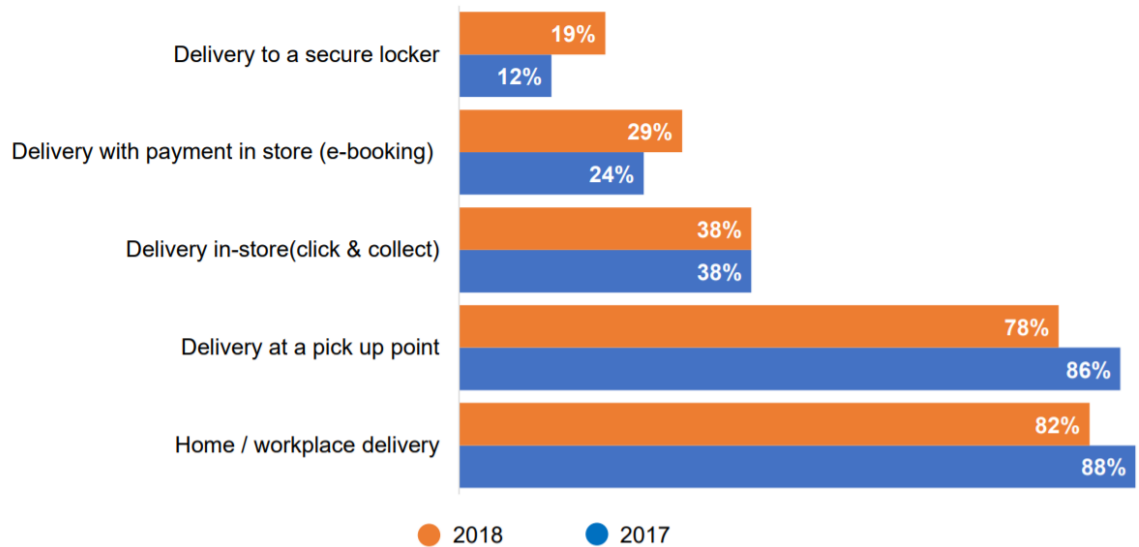
Brexit voi vaikuttaa Englannin verkkokaupan kehitykseen seuraavien 5-10-vuoden aikana. Yhtenä kysymyksenä Brexitissä on maahanmuuttajataustaisten työntekijöiden maassa asumiseen ja työskentelyyn liittyvät luvat. Englantilaisten yritysten toimitusjohtajat tärkeimmäksi pääomakseen henkilökunnan ja Brexit voi vaikuttaa työntekijöiden työ- ja asumislupien kautta myös englantilaisten verkkokauppojen toimintaan. Toisen kysymyksen Brexit nostaa esiin liittyen verkkokaupan toimitusketjuun. Brexit voi tarkoittaa erilaisten toimituskulujen ja tullien muutoksia. Toisaalta se voi synnyttää uudenlaisia toimitusketjuja. Kolmas kysymys liittyy lakeihin ja säädöksiin ja esimerkiksi patenteihin, jotka on rekisteröity Englantiin. (Ecommerce Foundation 2018a. 62.)

Verkkokauppa Ranskassa

Internetin kattavuuden kasvulla on ollut selkeä vaikutus verkkokaupan kehitykseen Ranskassa. Ranskassa internetin kattavuusindeksi oli 85,4/100. Tällä tuloksella Ranska on globaalin tilaston sijalla 6 vuonna 2018. Verkkokaupan myynti kasvoikin 14 % edelliseen vuoteen verrattuna. Euroopan maita vertailtaessa internetin kattavuusindeksissä Ranska sijoittuu sijalle kolme heti Ruotsin ja Tanskan jälkeen. (Ecommerce Europe 2018b, 13, 23-24.)

Ostetuimpia verkkokaupan tuotteita Ranskassa vuonna 2017 olivat vaatteet, terveystuotteet ja kosmetiikka sekä matkailuun ja peleihin liittyvät tuotteet ja palvelut. Ruoan verkkokaupan osuus oli 9%. Ranskan osalta verrattiin erikseen mobiilisti tehtyjä ostoksia sekä

tabletilta tai tietokoneella tehtyjä ostoksia. Tabletti tai tietokone oli vielä suosituin ostosten-tekoväline, mutta 26% kuluttajista ajatteli käyttävänsä verkko-ostostentekoon mobiililaitetta tulevaisuudessa. (Ecommerce Europe 2018b, 28, 51.)



Kaavio 3 "Mitä toimitusmenetelmiä käytit vuonna 2017 Internet-ostoksissasi tai mitä aiot käyttää vuonna 2018?"

Verkkokaupan toimitustapojen osalta Ranskassa suosituimpana toimitusmuotona pysyi kotiinkuljetus. Toiseksi suosituin toimitustapa oli nouto noutopisteeltä ja kolmantena nouto myymälän sisältä noutopisteeltä. Kuluttaja-asiakkaiden arvioiden perusteella nämä kolme tapaa olivat suosituimmat verkko-ostosten toimitustavat myös vuonna 2018. (Ecommerce Europe 2018b, 16.)

Verkkokauppa Suomessa

Verkkokaupan kasvu Suomessa jatkui kiivaana myös vuonna 2018. Vuonna 2017 verkkokaupan liikevaihto oli 10,4 miljardia euroa ja vuonna 2018 liikevaihto oli 12,2 miljardia euroa. Vuoden 2018 verkkokaupan kasvu oli siis 18% verrattuna edelliseen vuoteen. Suurimmat myyntikategoriat olivat matkailu (5,7 miljardia euroa), fyysiset tavarat (4,4 miljardia euroa) ja palvelut (2,1 miljardia euroa). Digitaalisia palveluita kulutettiin mm. matkalippuina, parkkimaksut hoidettiin mobiilisti, kirjoja, musiikkia ja TV-ohjelmia käytetään verkkopalveluiden kautta. Kuluttajat odottavat, että kivijalkamyymälöillä on myös palveluita tilattavissa verkon kautta ja verkkokauppa saattaa olla jopa liiketoiminnan elinehto. (Paytrail 2018a, 7-11.)

Fyysisistä tavaroista verkkokaupan kautta ostettiin eniten elektroniikkaa, huonekaluja ja vaatteita. Ruoan ja päivittäistavaroiden osuus verkkokaupassa on noussut edelleen.

Vuonna 2018 suomalaisista kuluttajista 16 % osti ruoka ja se oli 4% enemmän kuin edellisenä vuonna. Tähän kasvuun ovat vaikuttaneet uudet toimijat, kuten Wolt, Foodora ja Piz-zaonline. Ravintolat panostavat nyt ruoan kotiinkuljetuspalveluihin. Päivittäistavaroiden verkkokaupan osuuden odotetaan edelleen nousevan tulevina vuosina. (Paytrail 2018a, 16-17.)

Kaupan Liiton mukaan digitaalisesti ostettujen palveluiden osuus on kasvanut Suomessa vuodesta 2016 vuoteen 2017 kaikkiaan 16%. Eniten kasvoi ruoka-annosten tilaukset, lähes 60%. Kodin tekniikka ja elektroniikka sekä vaatteet ja asusteet olivat ostetuimpia tuotteita kotimaisista ja ulkomaisista verkkokaupoista vuonna 2017. Suosituimmat ja parhaiten tutkimuksessa pärjänneet verkkokauppojen alat olivat lemmikkitarvikkeita, kosmetiikkaa, matkapuhelimia ja matkapuhelintarvikkeita sekä kirjoja myyvät verkkokaupat. (Kaupan liitto 2018, 11-12, 21.)

Verkkokaupan trendinä on jo muutaman vuoden ajan ollut kansainvälisyys. Isoja toimijoita, kuten Amazonia odotetaan Suomeen. Suomalaiset ostavat yhtä enemmän ulkomaisista verkkokaupoista ja samaan aikaan suomalaiset pienemmät verkkokaupat palvelevat tarkasti segmentoitua asiakaskuntaa ulkomailla. (Paytrail 2017, 7; Paytrail 2018, 7.)

Päivittäistavaroiden verkkokauppa Suomessa

Suomalaiset ovat varovaisia verkko-ostajia päivittäistavaroiden osalta. Vuonna 2017 päivittäistavarakaupan osuus verkkokaupasta oli 0,5 % ja vuonna 2018 päivittäistavarakaupan osuus verkkokaupasta oli noussut 0,7 prosenttiin. Päivittäistavaroiden verkkokauppa-ostoksia teki reilu 400000 suomalaista kotitaloutta ja se on 16% kaikista suomen kotitalouksista. Yllättävää oli se, että päivittäistavaroiden verkkokauppaostoskorit olivat arvoltaan yli puolet suurempi kuin päivittäistavaroiden ostoskorit keskimäärin. Tästä voimme päätellä, että verkkokaupasta oli ostettu päivittäistavaroita huomattavasti suurempi kertaostos kuin myymälässä käydessä. (Päivittäistavarakauppa ry 2018, 8, 9.)

Päivittäistavarakauppa on ketjuuntunut Pohjoismaissa ja myös Suomessa. Pitkien välimatkojen takia hankinnat ja logistiikka on kannattanut hoitaa keskitetysti. Päivittäistavarakaupan arvo vuonna 2018 oli Suomessa 18,6 miljardia euroa. Päivittäistavarakauppaa hallitsi Suomessa vuonna 2018 S-ryhmä 46,4% markkinaosuudella, toisena on K-ryhmä 36,1% ja kolmantena Lidl 9,6% osuudella. (Päivittäistavarakauppa ry 2018, 8, 11.)

Taulukko 4 Päivittäistavarakaupan markkinaosuudet 2018

Ryhmä	Markkinaosuus %
S-ryhmä	46,4 %
K-ryhmä	36,1 %
Lidl Suomi Ky	9,6 %
Tokmanni-konserni	3,0 %
Minimani	0,5 %
M-ketju	0,5 %
Muut yksityiset	3,9 %

Foodie on S-ryhmän ruokakauppojen ruokaostosten suunnittelusivusto ja osassa Suomea ostokset voi myös tilat ruoan verkkokaupasta. Foodie tarjoaa ostoksille kotiinkuljetuspalvelun tai noutomahdollisuuden noutopisteeltä. Tällä hetkellä kotiinkuljetus- tai noutopalvelua on saatavilla Pääkaupunkiseudun lisäksi 19 paikkakunnalla. Prisma Kaari Kannelmäki ja Prisma Pori Mikkola tarjoavat ostoksien noutovaihtoehdoksi Drive-In noudon. Muita noutovaihtoehtoja on noutopalvelu, noudon lokerikosta tai useimmissa paikoissa tarjotaan vaihtoehtoksi myös kotiintoitimitus. Prismat avaavat jatkuvasti uusia Kauppakassipalvelun noutopisteitä. (Foodie 2019.)

K-ryhmä kertoo verkkosivuillaan, että K-Ruoka-verkkokauppa palvelee lähes 170 eri K-kaupassa ympäri Suomen. K-Ruoka-verkkokauppa on sivuston mukaan yli 3 miljoonan suomalaisen ulottuvilla ja verkkokauppoja avataan lisää jatkuvasti. (K-Ruoka-verkkokauppa 2019.)

Lidl verkkokauppa on keskittynyt myymään Lidlin omaa Sportyfeel urheiluravintesarjaa, joka sisältää lisäravinteita, superfoodeja, vitamiineja ja pähkinöitä. Verkkokauppa sisältää myös käyttötavarat-osion, josta voi tilata keittiöön, työkaluihin, peleihin, leluihin ja elektroniikkaan liittyviä tarvikkeita. Verkkokaupan toimitukset hoitaa posti ja tästä syystä verkkokaupan toimitustavoiksi tarjotaan tuotteiden noutamista postin automaattista, noutoa postista tai postin kotiinkuljetusvaihtoehtoa. (Lidl 2019.)

Tokmannin verkkokaupan tuotevalikoima koostuu tavarataloissa myytävistä tuotteista. Ruoan osalta Tokmanni tarjoaa kuivaruoatarvikkeita, jotka eivät tarvitse kylmäsäilytystä. Verkkokauppa tarjoaa toimitustavoiksi myymälänoudon, erilaiset postitoimitukset postin toimipisteisiin tai SmartPOST-automaatteihin sekä isoille tuotteille saa kotiinkuljetuksen tai Postin kotiinkuljetuksen. Myymälänoudossa asiakas saa tekstiviestinä noutoilmoituksen. (Tokmanni 2019.)

Minimani tarjoaa verkkokaupassa ruoan osalta vain kuivia ruokatarvikkeita, jotka eivät vaadi kylmäsäilytystä. Minimaniin verkkokaupassa toimitustavaksi voidaan valita joko Postin toimitusvaihtoehdot tai Matkahuollon tarjoamat toimituspalvelu. Posti tarjoaa toimitusvaihtoehtoiksi pakettiautomaattia, noutoa Postista tai kotiinkuljetusta. Matkahuollon kautta toimitetut verkkokauppatilaukset voi noutaa Matkahuollon toimipisteistä tai valita toimitustavaksi kotiinkuljetuksen. (Minimani 2019.)

M-ketju koostuu itsenäisistä kauppiaista. M-kaupoissa on perustuotevalikoima, jonka lisäksi kauppiaat voivat itse valita tuotevalikoimansa ja jokainen kauppa on kappiaan näköinen. Yhteistä ruoan verkkokauppaa M-ketjulla ei ole. (M-Itsenäiset kauppiaat Oy 2019.)

4.2.2 Trendit ja megatrendit

Megatrendit muuttavat toimialoja. Megatrendeinä suurimpia ovat tällä hetkellä ilmastonmuutos sekä digitaalisuus. Eniten digitaalisuus on vaikuttanut viimeisen vuosikymmenen aikana teknologiateollisuuteen, Ciscon ja IBM:n jo vuonna 2015 julkistaman tutkimuksen mukaan digitaalisuus tulee vaikuttamaan vuoteen 2020 mennessä mediaan, viihteeseen ja vähittäiskaupan aloihin. (Mitronen ym. 2019, 27.)

Jo vuonna 2013 Amerikkalaisyhtiö Cisco teetti tutkimuksen, jossa tutkittiin itsepalvelun vaikutuksia vähittäiskauppaan. Tulokset kertoivat, että 52 % vastaajista valitsee mieluiten itsepalvelukassan, jotta välttyisi jonottamiselta. Tuetut itsepalvelumallit vaikuttavat olevan nouseva trendi perusasioinnissa ja saavan asiakkailta myönteisen vastaanoton. (Ahvenainen, Gylling, & Leino 2017, 115.)

Sitra (2019) on julkaissut tutkimuksensa trendeistä ja megatrendeistä jo useamman vuoden ajan. Tutkimuksessa nousi esiin kolme megatrendiä: ekologisuus ja siihen liittyvät taloudelliset ratkaisut, kansainvälisen politiikan jännitteet sekä teknologian nopea kehittyminen. (Sitra 2019, 5.)

Sitran (2019) tutkimuksen mukaan luonnonvarojen ylikulutuksen huomioiminen on suurin megatrendi tällä hetkellä. Suomalaiset kokevat, että nykyiseen kehityskulkuun liittyy uhkia ja samaan aikaan monet kokevat, että aiheeseen on vaikea vaikuttaa. Nuorten taas uskovat, että kestävyysvajeeseen on mahdollisuus vaikuttaa ja että omalla toiminnallaan on vaikutusta ilmastoasioihin.

Paytrailin (2018) tutkimuksen mukaan kuluttajat ovat hyvin tietoisia tuotteiden ekologisuudesta ja kaipaavat tietoja arvopohjaisten valintojensa tueksi. Kuluttajat ovat valmiita maksamaan kestävästä tuotteista ja esimerkiksi Kiinasta tilattu rihkama ei vastaa kuluttajien ekologisiin arvoihin.

Kansainvälisen politiikan jännitteet nousivat esille Sitran (2019) tulevaisuusbarometrissä. Tutkimuksessa nousi esiin esimerkiksi Iso-Britannian mahdollinen ero EU:sta. Mahdollinen ero aiheuttaa epävarmuutta monille aloille ja se heijastuu myös verkkokauppaan. Paytrailin (2019) verkkokaupan trendit -tutkimus nosti esiin tullikäytänteet, jotka voivat muuttuessaan vaikuttaa siihen, että kuluttajat ovat valmiita ennemmin ostamaan kerralla kestäviä tuotteita.

Teknologian kehitys näyttää Sitran (2019) tulevaisuusbarometrin mukaan olevan asia, johon ihmiset suhtautuvat myönteisesti ja teknologian kehitys nähdään mahdollisuutena. Teknologian uskotaan tuovan hyvinvointia ja vievän yhteiskuntaa eteenpäin.

Trendit ja megatrendit verkkokauppa-asioinnissa

Digitaalisuus on muuttanut suomalaisten kuluttajien käyttäytymistä viime vuosina. TNS Gallupin vuonna 2014 tekemä Suomi Monitor 2014 -tutkimus kertoo, että digitaalisuudella on vahva rooli suomalaisten arjessa. Muutoksen kärjessä on Y-sukupolvi, joka on innokas teknologian hyödyntäjä ja samaan aikaan nousussa on yksilökeskeisyys ja nautinnonhalu. (Kantar 2014).

Suomalaisen työn liiton teettämässä tutkimuksessa tutkittiin suomalaisten ostopäätöksiin vaikuttavia asioita. Tärkeimmäksi ostopäätökseen vaikuttavaksi tekijäksi nousi hybridikuluttaminen eli hinta ja laatu vaihtelevat sen mukaan, miten tärkeästä asiasta on kysymys. Toiseksi tärkeäksi ostopäätökseen vaikuttavaksi tekijäksi nousi hyvinvointiin panostaminen. Tuotteita ja palveluita halutaan räätälöidä oman tarpeen mukaan. Kolmanneksi tekijäksi nousi asioinnin helppous ja mukavuus, jolloin kuluttaja voi säästää aikaa ja vaivaa ja käyttää aikaansa itselle tärkeisiin asioihin. (Yrittäjä 2018.)

Asiakaskokemuksen rooli verkkokaupan kasvussa oli trendinä jo vuonna 2018. Kuluttajat odottavat laadukasta, nopeaa, toimivaa, löydettävää ja monipuolista valikoimaa. Aikaisemmin isot automarketit olivat vetovoimaisia. Nykyään auton omistaminen saattaa perustua kuukausimaksuihin ja auton omistaminen ei ole enää trendi. Isot marketit ovat enemmänkin elämyspaikkoja. Kuluttajat panostavat hinnan sijasta saatavuuteen ja nopeuteen. Kaupassa asioimiseen ei haluta käyttää aikaa vaan ostokset halutaan hoitaa

helposti ja nopeasti. Tuote myös tulee toimittua nopeasti. Tuotteiden, erityisesti ruokakasien kotiinkuljetuksen arvellaan olevan uusi normaali muutaman vuoden sisällä. (Paytrail 2017, 10-11.)

Samaa asiakaskokemuksen kehittämisen trendiä odotetaan verkkokaupan kehityksen veturiksi vuodelle 2019. Asiakas odottaa kohdennettua palvelua jokaisessa palvelukohtamisen pisteessä. Hinta ei välttämättä ole tärkein valintaperuste vaan asiakas odottaa, että ostosten suorittaminen on helppoa ja vaivatonta. (Paytrail 2018, 8)

Asiakkaat odottavat yhä enemmän personoitua markkinointia. Ihmiset ovat kiireisiä ja he haluavat, että verkkokauppa osaa tarjota heille tuotteita aikaisempiin ostoksiin perustuen. Tekoälyn ja koneoppimisen rooli verkkokaupassa tulee kasvamaan. Asiakaskokemuksen tulee olla johdonmukainen, selkeä ja suoraviivainen verkkokaupan sivustolle saapumisesta tilauksen noutamiseen asti. (Paytrail 2018. 9, 23.)

4.2.3 Kehittyvät maksutavat

Korttimaksaminen on suosituin maksuväline myymälöissä. Korttimaksussa suosituinta on erityisesti lähimaksaminen, joka on tehnyt korttimaksamisesta helppoa ja nopeaa. Käteisen osuus vastaavasti on vähentynyt koko ajan ja yhteiskuntana Suomi on menossa kohti käteisetöntä yhteiskuntaa. Vuonna 2017 Suomessa otettiin käyttöön mobiilimaksutapoja, kuten MobilePay, ApplePay ja Pivo. Mobiilimaksaminen on tähän asti ollut vähäistä, mutta suosion odotetaan kasvavan lähivuosina. (Nets 2018, 6.)

Päivittäistavarakaupoissa korttimaksu oli suosituin maksuväline. 82 % maksutapahtumista hoidettiin kortilla ja käteisen osuus oli 16 %. Käteistä käyttivät eniten nuoret päivittäistavarakaupan asiakkaat. Käteisen käyttämistä nuorten keskuudessa selittää oman talouden hallinta. Itsepalveluakassat ovat trendi tällä hetkellä ja se puoltaa myös korttimaksamista, koska itsepalvelukassoilla ei voi maksaa käteisellä. (Nets 2018, 12-13.)

Huhtikuun 2019 puolessa välissä tapahtui korttimaksua suosiva muutos, kun lähimaksuraja muuttui 25 eurosta 50 euroon. Kaikki pankit ottivat uuden rajan käyttöön heti 12.4.2019 ja kauppoihin uusi maksuraja tuli käyttöön sitä mukaan, kun maksupäätteet päivitettiin. (Finanssiala ry 2019.)

Verkkokaupan puolella pankkipainikkeet ovat olleet tärkein maksumenetelmä ja se on myös koettu asiakkaiden keskuudessa helpoimmaksi maksumenetelmäksi. Toiseksi suosituin verkkokaupan maksumenetelmä ovat kortit. Muita verkkokaupan maksumenetelmiä ovat olleet laskut ja osamaksut sekä Paypal. Verkkokaupoissa mobiilimaksu oli vasta sitsemännellä sijalla ja sitä suositumpi oli käteismaksu noudon yhteydessä. (Nets 2018, 20-21.)

Verkkokauppaostoksia tehdään yhä enemmän kännykällä. Verkkokauppaostoksista 46 % tehtiin jo mobiilisti vuonna 2018. Norjassa vastaava luku on jo 60 % Asiakkaat odottavat verkkokaupoissa tarjottavilta maksutavoilta nopeutta ja helppoutta. Kauppa halutaan päättää nopeasti. Edellä mainitut mobiilimaksamisen sovellusten suosio on nousussa verkkokaupamaksamisessa. (Paytrail 2018, 25-27.)

Maksupalveludirektiivi PSD2 tuli voimaan 13.1.2016 ja toimeenpanon siirtymäaika päättyi 14.9.2019. Direktiivi tuo asiakkaan vahvan tunnistautumisen pakolliseksi, kun maksetaan tietoverkon välityksellä. Vahvalla tunnistautumisella halutaan varmistaa, että maksun suorittaa juuri se asiakas, jonka maksuväline on. Tähän mennessä verkkokaupoissa käytössä olleet pelkän maksukortin numeroon ja voimassaoloaikaan perustuva maksaminen ei ole enää mahdollista siirtymäajan päätyttyä. (Finanssiala ry 2019b.)

Verkkokaupoissa käytetty pankin tunnus ja avainlukulista ei myöskään täytä enää syyskuussa 2019 voimaan astuvan verkkokaupamaksamisen vahvan tunnistautumisen kriteereitä. Kauppiat pelkäävät uusien vahvan tunnistautumisen menetelmien hidastavan ostamisprosessia, mikäli vahva tunnistautuminen tuo lisävaiheita ostamiseen. Pankit ovat kuitenkin alkaneet kehittää uusia vahvan tunnistautumisen menetelmiä. (Ahlqvist 2019.)

4.2.4 Yhteenveto ulkoisesta toimintaympäristöstä

Yhteenvedossa on koonti ulkoisesta toimintaympäristöstä, jotta yritys saa tietoa, olisiko yrityksellä edellytyksiä tuoda Click & Collect -ratkaisu markkinoille.

Poliittinen ympäristö

Verkkokaupan osuus on ollut kasvussa vuosina 2017 ja 2018 niin Ranskassa, Englannissa kuin Suomessa. Koko verkkokaupan myynnin osuus Euroopassa oli vuonna 2018 yhteensä 198 miljardia euroa, joka on 17 miljardia enemmän kuin vuonna 2017. Vaikka

verkkokaupan myynti hiukan hiljeni vuoden 2018 lopulla, odotetaan verkkokaupan myynnin taas vilkastuvan vuonna 2019. Verkkokauppojen markkinat ovat hyvät ja kasvua on odotettavissa.

Päivittäistavarakaupan verkkokauppa on ollut euromääräisesti pientä ja prosentuaalisesti verkkokaupan osuus koko päivittäistavarakaupasta on ollut vielä pientä. Verkkokaupan osuus päivittäistavarakaupan myynnistä oli vuonna 2017 yhteensä 0,5 % ja vuonna 2018 vastaava luku oli 0,7 %. Verkkokaupalla on siis pelkästään mahdollisuudet kasvaa. Verkkokaupan myynnin kasvuun uskovat myös Suomen johtavat kauppaketjut, koska ne ovat panostaneet verkkokauppapalveluun sekä tarjonnan laajuuteen viimeisen vuoden aikana runsaasti.

Ekonominen ympäristö

Yleinen taloudellinen tilanne vaikuttaa kuluttaja-asiakkaiden ostomahdollisuuksiin. Tilastokeskuksen (2019) laskelmat kertovat tämän hetkisen taloustilanteen olevan maltillisessa kasvussa. Talouden kasvu on nähtävissä myös verkkokaupan myynnin kasvuna. BKT kasvoi vuonna 2018 yhteensä 2,2 %. Vuoden 2019 alun ennakkotiedot kertovat, että kasvu jatkuisi myös tänä vuonna maltillisesti.

Toinen taloudelliseen ostovoimaan vaikuttava tekijä on työllisyysaste. Työllisyystilanne oli vuonna 2018 hiukan parempi kuin edellisenä vuonna. Taloudellisesta näkökulmasta kuluttaja-asiakkaiden ostovoima olisi vahvistunut muutaman viimeisen vuoden aikana.

Sosiaalinen ympäristö

Suomalaiset kuluttajat noudattavat megatrendejä ostokäyttäytymisessään. Ostamista ohjaa yksilöllisyys. Tuotteiden ja palveluiden halutaan vastaavan juuri kuluttajan omaan tarpeeseen. Helppous ja vaivattomuus voivat olla ratkaisevat tekijä siinä, missä kuluttaja asioi. Kuluttajat haluavat käyttää aikaansa mukavaan tekemiseen ja esimerkiksi pakolliset kaupassa käynnit halutaan hoitaa helposti ja mukavasti aikaa säästäten, vaikkapa omalta kotisohvalta käsin.

Teknologinen ympäristö

Teknologia mahdollistaa helpon ja mukava, ajasta ja paikasta riippumattoman asioinnin. Teknologia mahdollistaa myös tuotteiden ja palveluiden räätälöinnin yksilöllisesti sekä sen, että aikaisemmin kulutetut tuotteet ja palvelut ovat helposti hankittavissa uudelleen. Tekoäly tulee suoraviivaistamaan kuluttajien asiointikokemuksia.

Ekologinen ympäristö

Kuluttajien ostokäyttäytyminen on nykyään hybridikuluttamista. Kuluttajat ovat valmiita panostamaan laatuun ja sitä kautta käyttämään enemmän rahaa silloin, kun kyseessä on itselle tärkeän tuotteen tai palvelun hankinta. Edullisuus ohjaa kuluttamista silloin, kun kyseessä on vähäpätöisempi hankinta. Kuluttajat ovat entistä tietoisempia valintojensa ekologisista vaikutuksista ja kuluttajat myös haluavat tietoa niistä. Kuluttajat ovat valmiita maksamaan kestävästä ja kestäväällä tavalla tuotetuista tuotteista ja palveluista.

Lainsäädännöllinen ympäristö

Iso-Britannian mahdollinen Brexit saattaa vaikuttaa Euroopassa verkkokauppojen kehitykseen rajoittavasti. EU-säädökset ovat vaikuttaneet myös mobiilimaksamiseen ja mobiilivarmenteiden käyttöön. PSD2-direktiivin voimaan astuminen herättää huolta mobiilimaksamisen helppoudesta ja sujuvuudesta. Toisaalta direktiivin uskotaan tuova uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja tarjoavan entistä monipuolisempia palveluita kuluttajille.

4.3 Kilpailija-analyysi

Yrityksen Click & Collect -ratkaisun kilpailevia ratkaisuja ovat eri verkkokaupan toimitustavat. Lisäksi päivittäistavarakaupan ja erityisesti ruoan verkkokaupan kilpailevia ratkaisuja ovat muut tahot, jotka täyttävät ihmisten tarpeita ruoan ostamisen suhteen. Kilpailija-analyysissä tunnistetaan tällä hetkellä käytössä olevia Click & Collect-ratkaisuja päivittäistavarakaupan alalla, vertaillaan niitä yrityksen ratkaisuun.

Foodie-tilausten toimitusvaihtoehdot

Foodie on S-ryhmän ruoan verkkokauppa, ja tilaukset voi tehdä joko verkkosivujen kautta tai mobiililaitteella. Foodien kautta voi tilata päivittäistavaraa S-ryhmän kaupoista Prismasta, S-marketista, Saleista ja Alepoista. Verkkokauppatilausten toimitusvaihtoehtoina ovat kotiinkuljetus, noutopiste, nouto lokerikosta tai Drive-In -nouto. (Foodie 2019.)

Noutopisteistä noudettaessa asiakas saapuu erikseen merkitylle myymälän noutopisteen ovelle. Ovikelloa soittamalla asiakas ilmoittaa saapuneensa noutamaan tilauksensa. Noudon voi tehdä myös noutolokerikosta, joka voi sijaita esimerkiksi myymälän sisällä aulatiiloissa tai yleisten kulkureittien yhteydessä, vaikka rautatieasemalla tai kauppakeskuksessa. Drive-In noutopisteellä asiakas noutaa tilauksensa myymälän parkkihallista. Asiakas ilmoittaa henkilökunnalle saapumisestaan ilmoittautumispisteellä, jonka jälkeen asiakas pääsee ajamaan noutohalliin. (Foodie 2019.)

Foodien mukaan noutoajat vaihtelevat myymälöittäin, samoin noutojen hinnat. S-ryhmän jäsenyydellä saa alennusta noutohinnoista. Tuotteiden noudon voi maksaa joko verkkokauppatilauksen yhteydessä tai tilausta noudettaessa. Palvelun sujuvuuden ja nopeuden kannalta suositellaan ostosten maksamista tilauksen yhteydessä. (Foodie 2019.)

K-ruoka toimitusvaihtoehdot

K-Ruoka-verkkokauppa kertoo, että verkkokaupalla on kaksi toimitustapaa, jotka vaihtelevat kaupoittain. Kotiinkuljetuspalvelu on suosittu autottomissa talouksissa ja perheissä, joissa on pieniä lapsia. Kuljetuspalvelu on hyödyllinen myös silloin, kun asiakkaan on vältettävä painavien ostosten kantamista ja silloin ostokset tuodaan kotiovelle asti. Tilaa ja nouda-palvelua suositellaan ratkaisuksi kiireiseen arkeen ja kauppakassin voim ottaa nopeasti mukaansa kaupan noutopisteeltä. (K-Ruoka-verkkokauppa 2019.)

K-Ruoka tarjoaa ostomahdollisuuden joko verkkosivuilla tai mobiilisovelluksen kautta. Yli 200 K-ryhmän kauppa tarjoaa jo joko ostosten noutopalvelua tai kotiinkuljetuspalvelua tai molempia. Palvelut vaihtelevat kauppakohtaisesti. Joissakin kaupoissa noutopalvelua on tarjolla joka päivä, toisissa vain muutamana päivänä viikossa. Myös noutoajankohtien ajat on määritelty kauppakohtaisesti. Tilausten maksaminen on mahdollista joko noudon yhteydessä tai tilausta tehdessä. Palvelun nopeuttamiseksi tilauksen maksamista suositellaan tehtäväksi jo verkkokauppatilauksen yhteydessä. (K-ruoka 2019.)

K-ryhmän kaupoissa noutopisteelle on varattu muutaman parkkipaikan verran tilaa lähellä kaupan ovea. Usein noutopistettä varten on oma ovi esimerkiksi kaupan takaosassa. Parkkipaikat on merkitty selkeillä kylteillä. Tilausta tehdessä verkkokaupassa tai mobiilisovelluksessa, asiakas valitsee noutoajankohdan. Saapuessaan noutamaan asiakas lähettää tekstiviestin, jolloin kaupan henkilökunta tietää asiakkaan tulleen noutamaan tilaustaan ja henkilökunta kuljettaa ostokset autolle. Ostokset voi maksaa joko tilauksen yhteydessä verkkokaupassa tai tilausta noudettaessa. K-ryhmän jäsenyydellä voi olla vaikutusta noutopalvelun hintaan. (K-ruoka 2019.)

Kotiinkuljetuspalvelun alueet vaihtelevat kaupoittain. Toiset kaupat järjestävät kotiinkuljetuspalvelua päivittäin, toiset vain tiettyinä päivinä viikossa. Kotiinkuljetuspalvelun hinta vaihtelee myös kauppakohtaisesti. K-ryhmän jäsenyydellä voi olla vaikutusta kotiinkuljetuspalvelun hintaan. Kotiinkuljetuspalvelua käyttävät lapsiperheet ja myös esimerkiksi päiväkodit. (K-Ruoka 2019; Kaleva 2019.)

Paikalliset toimijat

Erityisesti pääkaupunkiseudulla löytyy useita muitakin ruoan verkkokaupan toimijoita kuin vähittäistavarakaupan isot toimijat. Näitä toimijoita ovat Kauppahalli24.fi, Kauppakassi.com, Ruoka.net sekä hävikkiruoan verkkokauppaan erikoistuneet Matsmart ja Fiksuruoka.fi. Yhteistä näille toimijoille on se, että kyseisillä toimijoilla ei ole kivijalkamyymälää ollenkaan, vaan myynti tapahtuu ainoastaan verkkokaupan kautta. Yhteistä näille yksittäisille toimijoille on myös tietynlainen profiloituminen esimerkiksi hävikkiruoan myyntiin, erityisen nopeaan palveluun tai verkkokauppa tarjoaa valikoimissaan paikallisten tuottajien tuotteita.

Kauppahalli24.fi haluaa tarjota arjen kiireen keskelle helpotusta tuomalla ruokaostokset kotiin. Kauppahalli24.fi lupaa toimittaa ostokset jopa tunnissa Uudenmaan alueella. Kauppahalli24.fi toimituksen hintaan vaikuttaa ostosten loppusumma sekä toimitusaika. Kauppahalli24.fi kertoo omassa manifestissään, että heitä ei rajoita isojen ketjujen linjaukset vaan heidän valikoimiinsa pääsee myös pienempien tuottajien tuotteet. (Kauppahalli24.fi, 2019.)

Ruoka.net on yli 20 vuotta vanha ruoan verkkokauppa. Ruoka.net tekee yhteistyötä suurien tukkujen kanssa, joten tuotteiden valikoima on laaja. Ruoka.net toimittaa tilauksia yksityisille henkilöille ja yrityksille pääkaupunkiseudulla. Ruoka.netin valttikorttina on laaja tukkujen tuttu valikoima. (Ruoka.net, 2019.)

Matsmart ja Fiksuruoka.fi toimittavat verkkokaupoistaan hävikkiruokaa. Matsmart toimittaa pelkästään sellaisia tuotteita, jotka eivät tarvitse kylmäsäilytystä. Toimitustapana on Postin toimipisteet ympäri Suomea. Tuotteet myydään normaalia halvemmalla. Fiksuruoka.fi perustuu samaan hävikkiruoan vähentämiseen. Molemmat verkkokaupat myyvät tuote-eriä, joissa parasta ennen -päivämäärä on lähellä tai esimerkiksi tuotteiden pakkaus on muuttunut ja niitä ei haluta myydä enää päivittäistavarakaupassa. Fiksuruoka.fi tarjoaa toimitusvaihtoehtoiksi Postin, DB Schenker tai Matkahuollon noutopisteet sekä varaston noutopisteen Turussa. (Matsmart, 2019; Fiksuruoka.fi, 2019.)

Ruokakassipalvelut

Suurten kaupunkien läheisyydessä toimii myös ruokakassipalveluita, jotka tarjoavat tiettyjä valikoituja ruokareseptejä ja kassi sisältää sen mukaiset ruoka-aineet. Asiakas tekee tilauksensa verkkosivujen kautta ja osa palveluista tarjoaa kasseille kotiinkuljetusta ja toisilla on noutopalvelu. Ruokakassipalvelun tarjoajilla ei välttämättä ole myymälää ollenkaan vaan liikeidea perustuu verkkokauppaan. Tyypillistä ruokakassipalveluille on se, että tilaukset tehdään useita päiviä aikaisemmin ja toimitus on aina tiettyinä päivinä viikossa.

Ruokakassipalvelut haluavat tarjota helppoutta arkiruokien valmistamiseen tai toisaalta uusia makuelämyksiä ja mahdollisesti lähiruokavaihtoehtoja tai luomua. (Anton&Anton 2019; Sannan ruokakassi 2019.)

Muut ratkaisut sujuvoittaa päivittäistavaroiden ostokokemusta

Ostokokemuksen sujuvoittamiseksi etsitään jatkuvasti uusia ratkaisuja. Sujuvaan ostamiseen päivittäistavarakaupassa etsitään jatkuvasti uusia ratkaisuja. Yksi jälleen kokeiluun tullut vaihtoehto on käsiskannerin käyttö ostosten kirjaamisessa. Asiakas skannaa tuotteenensa ennen kääryyn laittamista kannettavalla käsiskannerilla. Skanneri palautetaan itsepalvelukassojen yhteyteen ja samalla asiakas maksaa ostoksensa skannerin antaman koontikuitin perusteella. (Palokangas, 2019.)

Vaihtoehtoja ruoan ostamiselle päivittäistavarakaupasta

Tilastokeskus (Tilastokeskus 2019b) uutisoi, kuinka kuluttajat käyvät ravintoloissa enemmän kuin aikaisemmin. Vuonna 2017 59% vastaajista ilmoitti käyvänsä syömässä ravintolassa iltaisin ja viikonloppuisin. Ahkerimpia ravintolassa kävijöitä olivat toimihenkilöt.

Ruokahävikin vähentäminen on noussut yhdeksi tavaksi toteuttaa ekologisuutta. Yksi ruokahävikkiä vastaan taisteleva yritys on ResQ Club, jonka sovelluksen kautta ravintola ja kaupat voivat myydä hävikkiin meneviä ruoka-annoksiaan edullisesti. (ResQ Club 2019.)

Erilaiset valmiit ruoat, ruoka-annokset ja ravintolassakäynti osaltaan vähentävät tarvetta päivittäistavarakaupassa asiointille. Tai se voi muuttaa ruokakassien sisältöä niin, että ostokset sisältävät enemmän muita päivittäistavaroita kuin ruokaa.

4.3.1 Yhteenveto kilpailija-analyysistä

Kilpailija-analyysissä tuotteen tai palvelun kilpailijat jaetaan neljään ryhmään: ydinkilpailijat, marginaalikelpailijat, tarvekilpailijat ja potentiaaliset kilpailijat. Kaupan alan ratkaisusta yksikään kilpaileva ratkaisu ei toimi täsmälleen samalla tavalla kuin yrityksen Click & Collect -ratkaisu. Kaupan alan toimijoilla on kuitenkin käytössään erilaisia ratkaisuja, jotka keskenään ovat asiakkaalle kilpailevia vaihtoehtoja verkkokauppaostosten toimitustavoissa.

Ydinkilpailijat

Teknologioiden näkökulmasta kaupoissa olevat Click & Collect -ratkaisut eivät ole täsmälleen samanlaisia kuin yrityksen toteuttama ratkaisu. Lähimpänä toteutustapana on muuttamissa S-ryhmän paikoissa toimiva Drive-in nouto, jossa asiakas ilmoittautuu noutopisteen henkilökunnalle ja pääsee sen jälkeen ajamaan noutohalliin.

Marginaalikelpailijat

Marginaalikelpailijoita ovat ne teknologiset ratkaisut, joiden avulla tarjotaan vastaava palvelu, mutta toteutustapa eroaa. Vähittäistavarakaupoissa on käytössä useita erilaisia ratkaisuita verkkokauppatilausten noutopalvelussa.

Noutopalveluista eniten käytössä oleva tapa on, että asiakas ilmoittaa saapumisestaan tekstiviestillä tai soittaa noudoille tarkoitetun oven takana ovikelloa. Noutopiste voi sijaita myymälän takana tai myymälän sisällä kassojen läheisyydessä. Noutopalveluissa asiakkaan tulee siirtyä erilliseen ostosten noutopaikkaan ja nouto ei toimi ”drive-in”-periaatteella. Ratkaisua perustuvat asiakkaan omaan toimintaan ja niissä ei ole taustalla erityistä digitaalista asiakaskokemusta.

Asiakas voi tilata verkkokauppaostoksensa toimituksen erilliseen lokeroon. Lokero voi sijaita esimerkiksi marketissa sisällä tai esimerkiksi kauppakeskuksen tiloissa selkeästi erillään päivittäistavarakaupasta. Lokeroihin toimittamalla halutaan tavoittaa esimerkiksi kaupungin keskustoissa liikkuvia ihmisiä, jotka voivat hakea ostoksensa esimerkiksi työmatkalla. Lokerotoimitus tavoittaa myös julkisilla kulkuneuvoilla liikkuvat asiakkaat, jotka eivät välttämättä asioi isoissa automarketeissa. Asiakas saa tilauksensa toimitustiedot joko sähköpostilla tilausvahvistuksena tai tekstiviestillä.

Tarvekilpailijat

Tarvekilpailija täyttää asiakkaan tarpeet erilaisella ratkaisulla. Selkeä tarvekilpailija Click & Collect -ratkaisulle on kauppojen kotiinkuljetuspalvelu. Kotiinkuljetuspalvelussa asiakkaat saavat ostoksensa kotiovelle valittuna ajankohtana. Kaupat rajaavat toimitusalueensa ja asiakkaan tulee tarkistaa ennen tilausta, että toimittaako kyseinen kauppa kotiinkuljetuspalvelua hänen asuinalueelleen. Tyypillisesti toimitusalueet erotellaan postinumeroiden perusteella.

Eri kaupat tarjoavat kuljetuspalveluita eri päivinä ja eri kellonaikoina. Tyypillisesti tilauksen toimituksen saa seuraavalle päivälle. Kaupoilla on harkinnassa myös nopeammat toimitukset.

Trendinä on nähtävissä, että kotiinkuljetuspalvelu koettiin muutama vuosi sitten vielä liian kalliiksi. Nykyään asiakkaat ovat valmiimpia myös maksamaan täsmällisesti toimituksista ostoksista, ja kotiinkuljetuspalvelu on selkeästi suosiossa esimerkiksi perheiden keskuudessa.

Hävikin vähentäminen on yksi trendi ja siihen trendiin vastaavat hävikkiruokaa tarjoavat ruoan verkkokaupat. Heillä toimitusvaihtoehtona on kuljetukset esimerkiksi Postin tai Matkahuollon toimipisteisiin ja näin ollen verkkokaupat voivat palvella laajasti asiakaskuntaa koko Suomessa.

Tarvekilpailijana voidaan nähdä myös sujuvaa ostoskokemusta tavoitteleva käsiskannerin käyttö, jolloin asiakas skannaa itse tuotteensa ennen ostoskärryyn laittamista. Käsiskanneria käytettäessä ostokset voi pakata suoraan kassiin ja viedä autolle. Ostosten nostaminen kassahihnalle ja toisaalta taas kassalta ostosten kassiin pakkaaminen jäävät toiminnasta pois. Tämä vaihtoehto voidaan kokea ostostapahtuman merkittävänä nopeuttajana.

Potentiaaliset kilpailijat

Teknologisesta näkökulmasta ruokakassipalvelut eivät ole varsinainen kilpailija tilaa ja nouda-ratkaisulle. Ruokakassi, joka sisältää joko raaka-aineet ja reseptit tai jopa esivalmistetut ruoat, ovat enemmänkin kilpailijoita päivittäistavarakaupan ruokapuolen ostoksille. Ihmiset haluavat kokeilla uusia reseptejä ja saada vaihtelua arkeen. Etenkin nuorten aikuisten keskuudessa tämä on trendi.

Ruokakassipalveluiden suosion nouseminen ei teknologisesta näkökulmasta uhkaa yrityksen Click & Collect -ratkaisua vaan päinvastoin kyseisten palveluiden tarjoajat, joilta löytyy noutopalvelu, voisivat olla yrityksen ratkaisun potentiaalisia käyttäjiä.

Ruoan hankkiminen muualta kuin päivittäistavarakaupasta on yksi potentiaalinen kilpailija. Ravintolassa käynnin suosio on noussut viime vuosina. Toisaalta ekologisuus ja ruokahävikin vähentämisen trendin seurauksena ravintolat myyvät edullisesti hävikkiruokaa. Tämä kuluttajien käyttäytymisen muutos voi vaikuttaa päivittäistavarakaupasta tehtyihin ostoksiin kokonaisuudessa.

4.4 Yrityksen kilpailuvoima ja resurssit

Yrityksessä tarvitaan sisäisiä resursseja, jotka takaavat yrityksen menestyksen. Sisäisten resurssien analyysi toteutettiin haastatteleamalla yrityksen toimitusjohtajaa, asiakkuus- ja palvelupäällikköä sekä konsernin asiakkuus- ja myyntipäällikköä.

4.4.1 Benchmarking

Yrityksen Click & Collect -ratkaisu on käytössä Yhdysvalloissa Walmart-vähittäistavaraketjussa ja ratkaisun asennuksia toteutettu jo yli 2000. Euroopassa yrityksen ratkaisu on käytössä Carrefour, ASDA ja Ocean -kauppaketjuilla. Sisäisen benchmarkingin avulla saadaan arvokasta tietoa muiden maiden Click & Collect -toteutuksista eri asiakkaille ja vertailukohdaksi Suomen markkinoihin. Yrityksen Click & Collect -ratkaisua on käytössä Englannissa ja Ranskassa päivittäistavarakauppojen ja markettien lisäksi kodin sisustustuotteita myyvissä tavarataloissa, vaateliikkeissä ja rautatarvike- ja puutarhamyymälöissä. (Harris 2019.)

Yrityksen Click & Collect -ratkaisu on käytössä vähittäiskaupan ja erikoiskaupan liikkeissä. Ratkaisun soveltuvuutta yksittäisen kaupan toiminnalle voidaan selvittää muutamilla kysymyksillä. Kaupalla tulee olla olemassa verkkokauppa ja siellä mielellään mahdollisuus myös maksaa ostoksena tilauksen yhteydessä. Tuotteiden keräily voidaan toteuttaa joko keskusvarastolta tai myymälästä. Varaston sijainti ei vaikuta ratkaisun käyttöön, mutta se vaikuttaa asiakkaalle tilauksen toimitusajassa. Kaupalla tulisi olla myös jonkinlainen ratkaisu noutopalvelulle jo käytössään. Lisäksi myymälässä tulee olla internetyhteys. (Harris 2019.)

Harris kertoo, että teknologisesti kilpailevia ratkaisuja ei oikeastaan ole. Englannissa on yksi, mutta se ei kykene vastaamaan mittakaavaan. Harrisin mielestä yrityksen Click & Collect -ratkaisun suurimmat kilpailijat ulkomailla eivät ole toiset ratkaisut vaan toiset verkkokauppojen toimitustavat. Niitä ovat esimerkiksi toimitus kaappeihin, joka metodina on hyvin suosittu esimerkiksi Yhdysvalloissa. Eri toimitusmetodeja verratessa tulee huomioida esimerkiksi toimitettavan tuotteen koko ja paino, tarvitaanko kylmäsäilytystä, kuinka kauan tuotetta säilytetään ennen noutoa, työvoimakustannukset ja ruuhka-ajat, muutamia mainitakseen. Pienet yksittäiset toimijat hoitavat keräilyä vielä kynän ja paperin kanssa ja isommat toimijat tekevät keräilyyn noutoon liittyvän ohjelmiston osaksi jotain muuta ohjelmistoa. Yrityksen selkeä etu on koko kokonaisuus, joka sisältää sekä keräilyä että noudon ohjelmistot, laitteiston sekä paikallisesti asennus- ja tukipalvelut. Yrityksen ratkaisun todellinen arvo tulee esille silloin, kun verkkokauppatilausten noutoja on kymmenen tai enemmän tunnissa. Muut järjestelmät eivät useinkaan kykene tähän skaalautuvuuteen. Tässä kohtaa yrityksen ratkaisun asiakkaalle näkyvä asiakaskokemus ja todellinen arvo tulee erityiseen valoon. (Harris, 2019.)

4.4.2 Yrityksen asemointi toimintaympäristössä

Porterin viiden kilpailuvoiman tavoitteena on asemoida yritys sellaiseen ympäristöön, jossa vallitsevia kilpailuvoimia voidaan hallita. Yritys haluaa tuoda Suomen markkinoille tuotteen ja samalla päästä toimimaan yritykselle uudella toimialalla.

Uudelle alalla tulevan yrityksen uhat

Yritys on toiminut Suomen markkinoilla pian seitsemän vuotta. Asiakkaita on ympäri Suomea ja asiakkaiden toimipisteitä on tällä hetkellä reilu 800. Asiakkaita palvellaan yhdessä yrityksen oman henkilöstön ja kumppaniverkoston kanssa. Laaja tuotteiden ja palveluiden jakelukanava on jo olemassa. Yrityksen tahtotila on olla lähellä asiakasta ja palvella paikallisesti. Olemassa olevien rakenteiden ja verkostojen ansiosta yrityksen ei tarvitse tehdä mittavia investointeja tavoitellessaan asiakkuuksia uudelta toimialalta. (Hytönen, 2019; Acrelec 2019.)

Yrityksen yksi arvoista on ”Positively differentiate Acrelec from our competitors” eli erotautuminen kilpailijoista. Tuotedifferoinnin strategia on alusta alkaen ollut yrityksen strategia. Siitä syystä yrityksen ratkaisulla ei ole juuri täsmälleen vastaavaa ratkaisua toteuttavaa suoraa kilpailijaa. Yrityksen valitsemaa tietä on ohjannut slogan ”Store of Future” ja yritys on halunnut olla rajatulla segmentillä edelläkävijä ja vahvasti seurata trendejä ja olla innovoimassa ja luomassa niitä yhdessä asiakkaiden kanssa. (Acrelec 2019.)

Asiakkaiden neuvotteluvoima

Yritys on suhteellisen pieni toimija henkilöstömäärältään. Yrityksen vuosien aikana on kuitenkin palveltu isoa joukkoa asiakkaita tehokkaasti. Päivittäistavarakauppaa hallitsevat Suomessa isot toimijat ja siitä näkökulmasta kaupan alan toimijoilla on mahdollisissa neuvotteluissa kokonsa nähden neuvotteluvoimaa. Toisaalta yritys on osa kansainvälistä konsernia, joten yritykseltä löytyy tarvittaessa taustavoimia. (Acrelec 2019; Päivittäistavarakauppa ry 2019.)

Toimittajan neuvotteluvoima

Click & Collect -ratkaisun kaltaisia noutopalveluun ja digitaaliseen asiakaskokemukseen keskittyviä ratkaisujen toimittajia ei ole tällä hetkellä tiedossa muita. Samankaltaiseen palvelumalliin pyrkiviä ratkaisuja toki on olemassa. Toimittajien näkökulmasta yrityksellä on vahva neuvotteluasema tuotedifferoinnin takia. (Acrelec 2019.)

Yrityksen vahvuus toimittajana on siinä, että yritys pystyy tukemaan asiakkaita alusta alkaen konsultoimalla sekä tuottamalla ohjelmistoa ja laitteistoa sekä tuottamalla asennus-

ja tukipalvelua. Yrityksellä on kokemusta maailmanlaajuisesti kaupan alan haasteista ja miten yritys on pystynyt vastaamaan teknologisilla ratkaisuilla näihin haasteisiin. Keskeistä on ymmärtää kauppiaiden asiakkaiden tarpeita. Rakennusmiesten tarpeet kaupalta ovat erilaiset kuin esimerkiksi kotiäitien. Tärkeää on miettiä, miten palvelu saadaan houkuttelevaksi. (Harris 2019.)

Korvaavien tuotteiden uhka

Kilpailija-analyysin perusteella tarpeeseen perustuvista kilpailevista ratkaisuista kotiinkuljetuspalvelu on suurin uhka noutopalveluratkaisulle. Maantieteellisesti pitkien etäisyyksien takia ja toisaalta asiakkaiden käyttäytymisen perusteella monet myymälät tarjoavat sekä noutopalvelua että kotiinkuljetuspalvelua. Molemmille nähdään tarvetta ja toisaalta ratkaisut palvelevat hiukan erilaisia asiakaskuntia.

Teknologisesta näkökulmasta yritys kehittää omaa tuotettaan jatkuvasti. Moniin tulevaisuuden ratkaisuihin on jo teknologia olemassa ja käyttövalmiudet siihen. Käyttöönotto on kiinni kuluttaja-asiakkaiden halukkuudesta käyttää palveluita. Yksi olemassa olevista teknologioista on esimerkiksi laitteiston kameravalmius ja ohjelmistopuolella kasvojen tunnistus. (Acrelec 2019.)

4.4.3 Sisäiset resurssit

Yrityksen sisäisiä resursseja on tarkastelu VRIO-mallin mukaisesti. Analyysi perustuu haastatteluihin sekä yrityksen intranetin tietoihin Click & Collect-ratkaisusta.

Fyysiset resurssit

Click&Collect-ratkaisu koostuu ohjelmistosta ja laitteistosta. Ratkaisun ohjelmisto on jo olemassa sekä käytössä useilla asiakkailta Ranskassa, Englannissa ja Yhdysvalloissa. Ohjelmistoa myös kehitetään jatkuvasti asiakkaiden tarpeiden mukaan ja teknologian kehittyessä. Ohjelmisto soveltuu käytettäväksi eri laitteistoilla. Ulko- ja sisäoudossa käytettävät kioskeiksi kutsuttavat laitteistot valmistetaan yrityksen omilla tehtailla tilauksen mukaisesti. Ratkaisussa käytettäviä laitteistoja valmistetaan jatkuvasti. (Acrelec 2019.)

Organisatoriset resurssit

Organisaatioon liittyvät resurssit yrityksellä on myöskin valmiina. Kaikki ratkaisuun liittyvät organisatoriset rakenteet, prosessit, patentit ja sopimukset ovat olemassa. Yrityksellä on kyseisen järjestelmän ratkaisutoimittajana hyvä maine Euroopan maissa sekä Amerikassa. (Nopanen 2019.)

Henkilöstöresurssit

Haastattelussa esiin nousi yhtenä merkittävimpana tekijänä yrityksen henkilöstön päivittäistavarakaupan alan tuntemus. Henkilöstön osaaminen ja työkokemus on karttunut suurimmaksi osaksi joko pikaruoka-alalta tai it-alalta. Tällä hetkellä työkokemuksensa päivittäistavarakaupan alalla hankkinut osaaja puuttuu. Apua on toki saatavissa konsernin muista maista. (Nopanen 2019.)

4.4.4 Yhteenveto kilpailuvoimasta

Yrityksen tytäryhtiöiden toteuttamien ratkaisujen benchmarkingin avulla selvisi, että Click & Collect -ratkaisua on käytössä Euroopassa niin päivittäistavarakaupan alalla kuin erikoistavarakaupassa. Ratkaisun selkeä etu tulee esiin silloin, kun verkkokauppatilauksia tulee toimittaa ja niitä noudetaan useita tunteissa. Isossa mittakaavassa yrityksen Click & Collect -ratkaisu tuo aidon hyödyn kauppiaille ja arvoa kuluttaja-asiakkaalle nopeana palveluna ja ajan säästönä.

Yrityksen toteuttamat digitaaliset ratkaisut perustuvat tuotedifferointiin. Juuri täsmälleen samanlaisia ratkaisuja ei ole tarjolla. Yritys on ollut ratkaisullaan edelläkävijä ja digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäjä.

Yritys on henkilömääräisesti pieni, mutta olemassa olevien verkostojen avulla yritys pystyy toteuttamaan laajoja toteutuksia. Näistä toteutuksista on kokemusta ja näyttöä olemassa oleville asiakkaille. Konserni on toteuttanut ratkaisuja maailman laajuisesti kaupan alan haasteisiin, joten toimittajana pienestä koostaan huolimatta yrityksellä on neuvotteluvaihtoehtoja.

Kaikki fyysinen ja organisatorinen resurssi on jo olemassa, koska kyseessä on olemassa oleva Click & Collect ratkaisu, joka on toiminnassa jo useassa Euroopan maassa ja Yhdysvalloissa. Henkilöresursseissa ainoa kehitettävä asia on kaupan alan tuntemuksen lisääminen.

5 Yhteenveto ja pohdinta

Kehitystyön lopputuloksena syntyy strategiaehdotus yritykselle konsernin Click & Collect ratkaisun tuomiseksi Suomen markkinoille.

5.1 Tulokset ja kehitysehdotuksia

Tutkimuskohteiden yhteydessä esitettiin yhteenveto tutkittavasta kohteesta: ulkoinen toimintaympäristö, kilpailija-analyysi sekä yrityksen kilpailuvoima ja resurssit. Kaupan alan tutkimus itsessään oli jo yhteenveto alasta.

Alla olevaan taulukkoon on koottu 8-kenttäinen SWOT-analyysi, joka on yhteenveto koko tutkimuksessa esiin nousseista sisäisistä vahvuuksista ja heikkouksista sekä ulkoisista mahdollisuuksista ja uhista.

Taulukko 5 SWOT-analyysi tutkimuksen analyysien pohjalta

Sisäiset	<p>S – sisäiset vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ainutlaatuinen Click & Collect -ratkaisu - Konserniin valmis ohjelmistoratkaisu ja laitteistotuotanto - Lähes 10 vuoden kokemus ratkaisun implementoinnista Euroopassa ja Yhdysvalloissa - Konsernissa vahva konsultoituva osaaminen - Menestyminen pikaruokialalla digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäjänä - Yrityksen paikalliset verkostot Suomessa - Digitaalisen asiakaskokemuksen asiantuntijuus 	<p>W – sisäiset heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yrityksen henkilöstöresurssit, erityisesti osaaminen - Kaupan alan ja päivittäistavarakaupan tuntemus 	
Ulkoiset	<p>O – ulkoiset mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Päivittäistavaroiden verkkokauppa kasvaa - Yleinen taloudellinen tilanne on vakaa - Kuluttaja-asiakkaiden ostovoima hienoisessa kasvussa - Kuluttaja-asiakkaat etsivät teknologiasta arkea helpottavia ja nopeuttavia ratkaisuja - Kuluttaja-asiakkaat ovat valmiita maksamaan palveluista 	<p>Hyödynnä menestystekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kuluttaja-asiakkaiden odotukset ohjaavat teknologisten ratkaisujen käyttöönottoa. - Verkkokaupan kasvun myötä kauppojen tulee ratkaista noutopalvelun nopeus ja tehokkuus. 	<p>Heikkoudet vahvuuksiksi</p> <ul style="list-style-type: none"> - Menestys pikaruokialalla, digitaalisen asiakaskokemuksen asiantuntijuus ja arvontuottaminen asiakkaille pätee myös kauan alalla.
<p>T – ulkoiset uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaupan alan ketjuuntuminen Suomessa - Suomi alueena on iso ja pirstaleinen. Tietyt palvelut toimivat yhdellä alueella mutta eivät toisella. - Kotiinkuljetuspalvelun suosion kasvaminen ohi noutopalvelusta. 	<p>Uhkien hallintaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Konsernin ratkaisu on modulaarinen ja skaalautuva. - Click & Collect -ratkaisu soveltuu eri kokoisille kauppoille. - Kuluttaja-asiakkailla on erilaisia tarpeita. Yksi verkkoston toimitustapa ei palvele kaikkia. 	<p>Mahdollinen kriisitilanne</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kriisitilanne olisi silloin, jos yritys ei pääsisi keskustelemaan päivittäistavarakaupan isojen ketjujen kanssa. - Jos keskusteluihin ei päästään, olisi hyvä tutkia erikoiskaupan ja teknisen kaupan tarpeita ja ratkaisun soveltuvuutta heille. 	

Miten yrityksen ratkaisu soveltuu vähittäiskaupan tarpeisiin Suomessa?

Työn alussa esitettiin tutkimusongelma, soveltuisiko yrityksen ratkaisu vähittäistavarakaupan tarpeisiin Suomessa. Alakysymyksinä olivat kysymykset mahdollisista ratkaisun asiakkaista ja yrityksen tarjoaman ratkaisun kilpailevista ratkaisuista.

Vähittäistavarakaupan verkkokauppa on ollut kasvussa viime vuosina. Kasvusta huolimatta verkkokaupan osuus koko päivittäistavarakaupan myynnistä on hyvin pientä. Päivittäistavarakaupan verkkokauppaan ja toimintojen kehittämiseen on panostettu, joten kaupan alalla uskotaan myynnin kasvuun tämän kanavan kautta.

Verkkokaupan kasvua tukevat kehittyvät maksutavat. Kuluttajilla on entistä monipuolisemmin mahdollisuus käyttää esimerkiksi erilaisia mobiilimaksamisen välineitä. Tämä on tärkeää, koska verkko-ostoksia suoritetaan yhä enemmän mobiililaitteilla ja maksamisen halutaan olevan helppoa, nopeaa ja vaivatonta.

Monilla Suomen päivittäistavarakaupan ketjuilla on verkkokauppa sekä erilaisia toimitustapoja jo olemassa. Tuotteiden keräily hoidetaan joko myymälästä tai keskusvarastolta. Toimitusten säilytys ja kylmäsäilytyskin on ratkaistu. Erityisesti päivittäistavarakaupan verkkokaupan kasvaessa ja toimitusten lisääntyessä kaupat kohtaavat haasteita. Niitä haasteita ratkaistaessa yrityksen edelläkävijyydestä Euroopassa ja Yhdysvalloissa, kyvystä konsultoida ja ratkaista kaupan alan haasteita olisi hyötyä suomalaisille päivittäistavarakaupan toimijoille. Tästä näkökulmasta yrityksen Click & Collect -ratkaisu soveltuisi vähittäiskaupan tarpeisiin Suomessa. Ratkaisusta hyötyisivät eniten ne päivittäistavarakaupat, joilla haasteena on tarjota riittävästi noutovaihtoehdon aikaikkunoita asiakkaille. Click & Collect -ratkaisulla voitaisiin nopeuttaa keräilyä ja noutoa.

Millä edellytyksillä tuote kannattaa tuoda Suomen markkinoille?

Suomen päivittäistavarakaupan mittakaava pienempi kuin Euroopan maissa. Suomen päivittäistavarakauppa on vahvasti ketjuuntunutta. Harris (2019) pohti haastattelussa Click & Collect -ratkaisun etuja Suomen kokoisella markkina-alueella. Ratkaisu tuo asiakkaalle aitoa arvoa ja sen hyödyt tulisivat esiin esimerkiksi isompien kaupunkien reunamilla, jossa on paljon työpaikkaliikennettä aamuisin ja iltaisin. Kiireiset ihmiset voisivat hoitaa välttämättömän kauppasiainnin nopeasti ja aikaa jäisi vapaa-ajalle.

Päivittäistavarakaupan verkkokaupan kasvaessa uskoisin, että kaupoilla tulee eteen haaste tarjota riittävästi aikaikkunoita noutopalvelulle. Tällä hetkellä tilausta tehdessä asiakas valitsee aikaikkunan, jolloin hän noutaa ostoksensa. Palvelun suosion kasvaessa kauppojen omien ratkaisujen kapasiteetti voi tulla vastaan. Yrityksen Click & Collect -ratkaisun etu on mittakaavassa ja siinä, että isoa määrää asiakkaita voidaan palvella tietyssä aikaikkunassa.

Päivittäistavaroiden verkkokauppojen asiakkaita ovat olleet erityisesti lapsiperheet sekä erityisryhmät, kuten vanhukset. Aikatauluhaasteiden keskellä illalla verkkokaupan kautta tehdyt ostokset tuntuvat helpolta tavalta toimia ja ostokset voi noutaa kaupan noutopisteeltä tai tilata kotiin asti, kertoo sanomalehti Kaleva (2018). Kalevan artikkeli kertoo kuluttaja-asiakkaiden tarpeista. Kuluttaja-asiakkaiden tarpeiden tuntemisen nosti esiin myös Harris (2019) haastattelussaan. Mielestäni yrityksen tulisi vielä enemmän tutkia kuluttajien

käyttäytymistä ja oppia siitä. Tällöin Click & Collect -ratkaisun markkinoinnin voisi kohdentaa tarkasti ja löytää ne parhaat asiakkaat, joille ratkaisu soveltuu hyvin.

Päivittäistavarakaupoissa voi olla tällä hetkellä valittavana useita eri toimitusvaihtoehtoja verkkokauppaostoksille. Vaikka noutopalvelu, kotiinkuljetus tai esimerkiksi lokerotoimitus ovat kilpailevia vaihtoehtoja, vaikuttaa siltä, että kauppiat haluavat tarjota asiakkailleen monipuolisen valikoiman toimitusvaihtoehtoja. Näin kauppiat palvelevat laajempaa asiakaskuntaa kuin vain tarjoamalla yhtä toimitusvaihtoehtoa. Tästä näkökulmasta katsottuna kilpailevat toimitusmenetelmät voivat kuitenkin toimia rinnakkain. Eri palvelut ovat usein kanta-asiakkaalle hyvin samanhintaisia ja silloin hinnoittelu ei ole enää ratkaisu palvelun valinnalle vaan valintaan vaikuttaa esimerkiksi hyvinvointiin panostaminen. Kuluttajat haluavat niitä ratkaisuita, jotka sopivat sen hetkiseen tarpeeseen parhaiten ja haluavat säästää aikaa ja vaivaa.

Samaan asiakasymmärryksen tuntemiseen tartutaan Paytrailin (2017) tutkimuksessa. Asiakasymmärryksen merkitys kasvaa tulevaisuudessa. Asiakas tulisi tuntea ja asiakkaan ostokäyttäytymistä tulisi analysoida. Asiakasymmärryksen perusteella asiakaskokemusta voidaan kehittää ja luoda palvelukokonaisuuksia.

Arvontuotanto kuluttajille vaatii kuluttajien toimintoja ohjaavien motiivien tuntemista. Nopeus, vaivattomuus ja tehokas asioiminen voivat olla yhä enenevässä määrin näitä arvoja, jolloin kuluttaja haluaa viettää entistä vähemmän aikaa kaupassa. Amazon on uran uurtaja päivittäistavarakaupan puolella ja Wolt ravintola-alalla kotiinkuljetuspalveluiden kehittämisessä. (Hämäläinen ym. 2016.)

Konsernin Click & Collect -ratkaisu on valmis ja olemassa oleva paketti. Ohjelmallisesti ja laitteiston puolesta kaikki resurssit ovat jo olemassa. Yrityksen Suomen toimistolla on valmiit organisatoriset rakenteet sekä verkostot ympäri Suomea, joilla palvellaan jo olemassa olevia asiakkaita. Rakenteiden ja palvelun tuottamiseen liittyvän verkoston rakentamiseen ei tarvitsisi investoida.

Suomen markkinoille tuodakseen yrityksessä tarvitaan henkilöstön osaamista ja kontakteja kaupan alan toimijoihin. Tämän hetkinen henkilöstön osaaminen on karttunut ravintola-alalta sekä IT-alalta. Suoranaista paikallista kaupan alan tuntemusta ei ole. Digitaalisen asiakaskokemuksen asiantuntijuus ravintola-alalta on kuitenkin validia ja siirtokelpoista osaamista myös toiselle toimialalle. Konsernin puolesta saatu koulutus ja erilaiset materiaalit tukevat keskusteluissa kaupan alan toimijoiden kanssa. Lisäksi konsernin par-

haat tuotteiden tuntijat ovat lupautuneet auttamaan spesifeissä keskusteluissa ja konsultoinneissa, koska he tuntevat muiden asiakkaiden kohtaamat haasteet ja niihin löydetty ratkaisut. Yrityksen ei siis tarvitse jäädä yksin.

Ehdotus strategiasta

Uutta tuotetta markkinoille tuodessa on tärkeää kiinnittää huomiota ajankohtaa, milloin tuote tuodaan markkinoille. Tutkimuksen perusteella päivittäistavarakaupan verkkokauppa on käynnistynyt kunnolla vasta viimeisen vuoden aikana ja sen odotetaan kasvavan. Tarve digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseksi ja tehokkuutta ja arvoa tuottavalle Click & Collect -ratkaisulle on vasta edessäpäin. Click & Collect -ratkaisu olisi sen haluavalle päivittäistavarakaupalle selkeän asiakasarvoa ja kilpailuetua tuottava ratkaisu. Mielestäni Click & Collect -ratkaisun tuomisen Suomen markkinoille voisi sisällyttää kolmen vuoden strategiseen suunnitelmaan. Ennen varsinaista tuotteen tuomista Suomen markkinoille mielestäni yrityksen asiantuntijabrändiä ja tunnettua tulee vahvistaa.

Lainsäädännöllisestä ja eri määräysten näkökulmasta tuotteen tuomisesta markkinoille ei ole mitään estettä. Nykyiset päivittäistavarakaupan verkkokaupat tarjoavat maksuvaihtoehdon jo tilauksen yhteydessä, mikä on konsernin Click & Collect -ratkaisun suositus. Maksaminen on mahdollista myös noudon yhteydessä ja nykyiset verkkokaupat joissakin yhteyksissä tarjoavat myös tämän vaihtoehdon.

Kolmantena ja tärkeimpänä uuden tuotteen markkinoille tuomisen edellytyksenä on kuluttaja-asiakkaiden halukkuus käyttää kyseistä ratkaisua. Trendit näkyvät esimerkiksi sosiaalisen median keskusteluissa ja päivittäistavarakaupan verkkokauppatilausten eri toimitusvaihtoehdot ovat olleet esillä niin Twitterissä kuin Facebookin keskustelupalstoilla. Ihmiset etsivät ratkaisuja ja helpotusta kiireiseen arkeen ja arvoa tuottavista ratkaisuista ollaan valmiita maksamaan. Jotkut kaupat ovat ensin ottaneet käyttöön pelkästään kotiinkuljetuspalvelun. Jotkut kaupat ovat kuitenkin lisänneet palveluvalikoimaansa noutopalvelun kuluttaja-asiakkaiden pyynnöstä. Vaikuttaa siltä, että kuluttajat kokevat noutopalvelun arkea helpottavana palveluna ja ovat valmiita sitä käyttämään ja maksamaan päivittäistavarakaupan verkkokauppaostostensa keräilystä. Tästä näkökulmasta Click & Collect -ratkaisulle Suomessa markkinat olisivat avoimia.

5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tässä kehittämistyössä tutkija oli yrityksen työntekijän roolissa, joten tutkijan rooli ei siinä mielessä ollut puolueeton. Tutkija on kuitenkin avoimesti kertonut oman roolinsa heti työn alussa, mikä on tutkimus työssä tärkeää.

Aineiston kerääminen tapahtui etsimällä avointa tarjolla olevaa tutkimusmateriaalia eri lähteistä, kuten kansainvälisiä ja suomalaisia verkkokauppatutkimuksia. Niitä oli runsaasti tarjolla. Kaupan liitolla on tarjolla omia tutkimuksia, mutta ne ovat suljettuja ja niihin tutkija ei saanut pääsyä, koska yhteyshenkilö ei vastannut useista yhteydenotoista huolimatta. Suljetun aineiston käyttöön saaminen olisi laajentanut tutkimusaineistoa vielä yksityiskohdaisemmaksi.

Uutisaineisto kerättiin myös avoimista lähteistä Suomen suurimpien sanomalehtien ja verkkolehtien julkaisuista. Tutkimuksen haastattelut toteutettiin lyhyinä teemahaastatteluinä sekä sähköpostihaastatteluna. Valittu tutkimusaineisto ei ollut sattumanvarasta vaan pitkällä aikavälillä kerättyä luotettavista lähteistä.

5.3 Jatkokehitys

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus koostuu kolmesta eri kohtaamisesta: fyysinen kohtaminen, digitaalisessa ympäristössä kohtaminen ja tiedostamaton tunnekohtaminen esimerkiksi brändikokemuksen kautta (Ahvenainen, Gylling, & Leino 2017, 33-35). Konsernilla on yli 15 vuoden kokemus asiakaskokemuksen kehittämisestä ja maailmanlaajuisten vähittäiskaupan toimijoiden haasteiden ratkaisemisessa. Mielestäni yrityksen tulisi tulla näkyväksi niiden ratkaisujen osalta, mitä yritys on jo nyt menestyksekkäästi tuonut Suomen markkinoille. Tulla digitaalisen asiakaskokemuksen kehittäjän asiantuntijaroolissa tunnetuksi ja kertoa niistä menestystarinoista ja brändeistä, joita yritys on jo maailmalla auttanut. Asiantuntijabrändin rakentamisessa voitaisiin hyödyntää sisältömarkkinointia digitaalisissa kanavissa.

Konsernin tytäryhtiöiden benchmarking avasi näkökulmia, miten Click & Collect -ratkaisua on toteutettu kaupan alalla myös erikoiskaupan ja teknisen kaupan puolella. Jatkokehityksenä yrityksen olisi hyvä kartoittaa muitakin kaupan aloja Suomessa ja lisätä yrityksen tietämystä aloista. Tällä hetkellä Suomessa fyysisten tavaroiden verkkokaupassa ostetaan eniten elektroniikkaa, huonekaluja ja vaatteita. Näillä toimijoilla on siis jo yrityksen Click & Collect -ratkaisun vaatimat elementit olemassa: verkkokauppa, maksuratkaisu, jonkinlainen noutopalvelu ja nettiyhteydet. Yrityksen tulisi tutkia, mikä verkkokauppa ponnistelee

toimitusten kanssa ja missä verkkokauppaostosten noutopalvelu toimii hitaasti tiheään noutahdin takia. Tällaiset kaupan alan toimijat hyötyisivät Click & Collect -ratkaisusta.

Mikäli yritys päättää ottaa uuden tuotteen tuoteportfolioonsa, se on muutos nykyisessä strategiassa. Uuden strategian toteuttaminen on yrityksen sisällä muutosjohtamista. Uuden tuotteen lanseeraaminen tarkoittaa sisäisesti henkilökunnan kouluttamista uuden tuotteen käyttöönottoon, kehittämiseen ja asiakkaiden tukemiseen. Henkilökunnan osaamista ja kaupan alan tuntemusta tulisi myös vahvistaa, koska kyse on uudesta toimialasta yritykselle. Muutoksesta selvitään ennakkoinnilla ja empaattisella johtamisella. Johtaminen on kuitenkin haastavaa, koska jokainen kokee muutoksen yksilöllisesti ja jokainen käy muutosprosessin läpi eri tahtiin. Muutoksen läpi vieminen vaatii läsnäoloa, keskustelua ja aikaa: toisilta päiviä tai viikkoja, joiltakin jopa vuosia. Siksi työ olisi aloitettava jo nyt.

Näkisin, että uuden tuotteen ottaminen tuoteportfolioon voidaan toteuttaa vuoden tai kahden aikajänteellä. Vaikka päivittäistavarakaupan verkkokauppa on lähtenyt kunnolla kasvuun viimeisten vuoden aikana, kysyntä yrityksen Click & Collect -ratkaisulle on vielä edessäpäin. Päivittäistavarakaupat tulevat tarvitsemaan apua ja ratkaisua kasvavaan myyntiin ja siinä vaiheessa yritys on jo ehtinyt valmistautua, mikäli valmistautuminen aloitetaan pian.

5.3.1 Oman oppimisen arviointi

Idea ja aihe opinnäytetyöstä syntyi keväällä 2018. Päivittäistavarakaupan verkkokaupan kasvu alkoi silloin ja aiheesta uutisoitiin paljon. Tutkija oli kuukautta aikaisemmin ollut konsernin koulutuksessa, jossa myös Click & Collect -ratkaisu esiteltiin. Siitä syntyi idea, miten ratkaisu soveltuisi Suomen markkinoille.

Ensimmäinen ajatus työtä tehdessä ja aineistoa kerätessä oli, että yritys on myöhässä Click & Collect -ratkaisun tuomisessa Suomen markkinoille. Työn edetessä ja yrityksen ratkaisun tuntemuksen lisääntyessä olen ymmärtänyt, että tarve ratkaisun tuomalle arvontuotannolle on vielä edessäpäin.

Suomalaisen kaupan alan rakenteet olivat minulle entuudestaan lähes tuntemattomia. Kulluttajan roolissa tunsin kyllä päivittäistavarakaupan ketjuja, mutta niiden markkinaosuudet sekä rakenteet selvisivät vasta kehittämistehtävää tehdessä.

Halusin ottaa työhöni strategisen näkökulman ja haastaa itseäni. Persoonana olen käytännönläheinen tekijä. Halusin oppia katsomaan asioita ylemmästä perspektiivistä enkä

tuoda suoraan konkretian ja tekemisen tasolle. Halusin oppia tutkimaan asioita käsitteellisellä tasolla. Mielestäni opin katsomaan asioita helikopteriperspektiivistä ja luomaan kokonaiskuva.

Verkkokaupan kehitykseen vaikuttavien tekijöiden määrä yllätti. Maksutavoissa tapahtui merkittävää kehittymistä tutkimusaikana. Samoin vielä ratkaisematon Brexit nosti harmaita pilviä verkkokaupan kasvun ylle.

Aineistoa työhön olisi ollut tarjolla paljon. Useita kertoja vuodessa eri tahot julkaisevat tutkimustietoa ja uutisointia verkkokaupan kehityksestä ja kasvusta. Haasteeksi tulikin aineiston rajaus. Päätin, että vuotta 2017 vanhempia tutkimustietoja en käytä. Aloitin työni keväällä 2018, joten edellisen vuoden tutkimustieto oli uusinta. Uutta aineistoa tuli jatkuvasti lisää ja päätin, että syyskuun 2019 jälkeen en ottaisi enää juurikaan uutta aineistoa työhöni. Muutaman yksittäisen uutisen otin vielä mukaan.

Lähteet

Acrelec 2018. Acrelec Advance, Ecommerce order solution. PDF. The Acrelec Group. Pariisi. Luettu 12.6.2018.

Acrelec 2019. Acrelec Manufacturing Dashboard. Intranet. 2019 Week 39.pdf. Luettu 8.10.2019.

Ahlqvist, V. 2019. Mahdollisuuksia ja innovaatioita, mutta myös mahdollisuuksia aiheuttava uusi maksupalveludirektiivi PSD2 – mistä on kyse? Luettavissa: <https://www.maksuturva.fi/blogi/mahdollisuuksia-ja-innovaatioita-mutta-myoos-hammennysta-aiheuttava-uusi-maksupalveludirektiivi-psd2-mista-on-kyse>. Luettu 24.6.2019

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus tee asiakastasi faneja. Kauppakamari. Helsinki.

Anton&Anton, 2019. Anton&Anton ruokakassi. Luettavissa <https://www.antonanton.fi/>. Luettu 2.10.2019.

Ecommerce Europe 2018. European Ecommerce Report 2018 Edition. Luettavissa: <https://www.ecommerce-europe.eu/research/ecommerce-europe-reports/>. Luettu: 20.1.2019.

Ecommerce Foundation 2018a. Ecommerce Report United Kingdom 2018. Luettavissa: <https://www.ecommerce-europe.eu/research/ecommerce-europe-reports/>. Luettu: 29.3.2019.

Ecommerce Foundation 2018b. Ecommerce Report France 2018. Luettavissa: <https://www.ecommerce-europe.eu/research/ecommerce-europe-reports/>. Luettu 9.4.2019.

Fiksuruoka.fi, 2019. Fiksuruoka.fi. Enemmän alennuksia. Vähemmän hävikkiä. Luettavissa: <https://www.fiksuruoka.fi/>. Luettu 21.10.2019.

Finanssiala ry 2019. Viidenkymppin lähimaksu on mahdollista, kunhan kaupan maksupäätet on päivitetty. Luettavissa: <http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Viidenkymppin-lahimaksu-mahdollista-kun-kaupan-maksup%C3%A4%C3%A4tteet-paivitetty-.aspx>. Luettu 21.5.2019.

Finanssiala ry 2019b. Kysymyksiä ja vastauksia toisesta maksupalveludirektiivistä (PSD2). Luettavissa: <http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/QA-Toinen-maksupalveludirektiivi.aspx>. Luettu 24.6.2019.

Foodie 2019. Ruoan verkkokauppa. Luettavissa: www.foodie.fi. Luettu: 14.5.2019.

Harris, J. 2019a. Click & Collect – Requirement and considerations. Acrelec Group.

Harris, J. 12.11.2019b. Solution Owner. Haastattelu. Acrelec UK.

Hesso, J, 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki. Luettavissa: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/fi/s/ak/kirjat/hyva-liiketoimintasuunnitelma-2015/3-ymparistoanalyysit/?coll=6>. Luettu 20.5.2019.

Hytönen, P. 3.10.2019. Account & Service Manager. Acrelec Finland Oy. Haastattelu. Holola.

Hämäläinen, V., Maula, H. & Suominen, K. 2016. Digiajan strategia. Alma Talent Oy. Helsinki. Luettu 3.1.2019. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAJBEXCTEB#kohta:2\(\(20\)DIGIMURROS\(\(20\)AIKAMME\(\(20\)MUUTOSTRENDIN\(\(c4\)\(\(20](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/GAJBEXCTEB#kohta:2((20)DIGIMURROS((20)AIKAMME((20)MUUTOSTRENDIN((c4)((20)

Juutinen, S. 2016. Strategisen yritysvastuun käsikirja. Alma Talent. Helsinki.

Kaleva 2018. Citymarket Kaakkuri avasi ruoan ja päivittäistavaroiden verkkokaupan. Luettavissa: <https://sivustot.kaleva.fi/citymarketkaakkuri/2018/04/08/citymarket-kaakkuri-avasi-ruoan-paivittaistavaroiden-verkkokaupan/>. Luettu 11.3.2019.

Kaleva 2019. Citymarket Kaakkurin verkkokauppa-asiakkaat innostuivat kotiinkuljetuksesta. Luettavissa: <https://sivustot.kaleva.fi/citymarketkaakkuri/2019/02/22/cm-kaakkuri-verkkokauppa-kotiinkuljetus/>. Luettu 11.3.2019.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Kananen, J. 2017. Kehittämistutkimus Interventiotutkimuksen muotona Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kantar Group Company 2014. Digitaalinen murros näkyy suomalaisten asenteissa – nuoret miehet muuttavat Suomea. Luettavissa: <https://www.kantar.fi/uutiset/digitaalinen-murros-nakyy-suomalaisten-asenteissa>. Luettu 24.6.2019.

Kauppan liitto 2018a. <https://www.kauppa.fi>. Luettu 6.11.2018

Kauppan liitto 2018b. Digitaalinen kauppa 2017 – Kuluttajien verkko-ostokset koti- ja ulkomailta. http://kauppa.fi/ajankohtaista/tiedotteet/mobiiliostaminen_ja_ulkomainen_verkko-kauppa_vahvistavat_otettaan_26508. Luettu 12.6.2018.

Kauppahalli24.fi, 2019. Luettavissa: <https://www.kauppahalli24.fi>. Luettu: 14.5.2019.

Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö – organisaation voimanlähde. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki. Luettavissa: <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/fi/s/ak/kirjat/strategiatyo-organisaation-voimanlahde-2010/luku-1-mita-strategiatyo/?coll=6>. Luettu 1.11.2018.

Kempas, K. 2018. Miksi ruoan verkkokauppa on Suomessa yhä nappi-kauppaa? Keskolta ja S-ryhmältä puuttuvat ärhäkät kirittäjät, arvioi tutkija. Helsingin Sanomat.

[https://www.hs.fi/talous/art-](https://www.hs.fi/talous/art-2000005787264.html?share=93b1d88a3d0cce97a78ff5012a62dd51)

[2000005787264.html?share=93b1d88a3d0cce97a78ff5012a62dd51](https://www.hs.fi/talous/art-2000005787264.html?share=93b1d88a3d0cce97a78ff5012a62dd51). Luettu 11.8.2018.

K-Ruoka-verkkokauppa, 2019. Mikä ruoan verkkokauppa ja miten se toimii? Luettavissa: <https://www.k-ruoka.fi/artikkelit/k-kaupassa/ruoka-verkkokauppa>. Luettu 14.5.2019.

K-ruoka.fi, 2019. Luettavissa: <https://www.k-ruoka.fi/>. Luettu 14.5.2019.

K-ryhmä, 2018. K-ryhmä vie verkkokauppansa uudelle aikakaudelle: täysin uudistettu palvelu ja oma K-kuljetus. Luettavissa: <https://kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2018/k-ryhma-vie-ruoan-verkkokauppansa-uudelle-aikakaudelle-taysin-uudistettu-palvelu-ja-oma-k-kuljetus/>. Luettu: 11.8.2018.

Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B -markkinoinnin & myynnin pelikirja – Yritysjohdon opas myyntiin ja markkinointiin. Helsingin seudun Kauppakamari. Helsinki. <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/fi/s/ak/kirjat/b2b-markkinoinnin-myyntin-pelikirja-yritysjohdon-opas-myyntiin-ja-markkinointiin/1-strategia/?coll=7>. Luettu 1.11.2018.

Laine, M., Mamberg, J. & Jokinen, P. 2015. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa Laine, M., Mamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Lassila, A. 2019. Uusi direktiivi tulee voimaan syksyllä: Näin maksaminen verkkokaupoissa ja tunnistautumisen pankissa muuttuvat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/talous/art-2000006112584.html?share=d356cc736c3304c2dfd53b6ead3b6f67>. Luettu 21.5.2019.

Lehto, T. 2018. Ruoan verkkokauppa vaikeuksissa – Kesko toiveikkaana: vuoden lopussa kasvuvauhti voi olla jo 100 prosenttia. Luettavissa: https://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/ruoan-verkkokauppa-vaikeuksissa-kesko-toiveikkaana-vuoden-lopussa-kasvuvauhti-voi-olla-jo-100-prosenttia-6739964. Luettu 10.9.2018.

Lidl Suomi Ky 2019. Sportyfeel verkkokauppa. Luettavissa: <https://sportyfeel.fi/>. Luettu 14.5.2019.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. WSOYpro. Helsinki.

Löytänä, J. & Korhikoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi, rohkeus + rakkaus = raha. Talentum. Helsinki.

Matsmart 2019. Matsmart. Pelasta ruokaa. Säästä rahaa. Luettavissa: <https://www.matsmart.fi/>. Luettu: 21.10.2019

Minimani 2019. Toimitustavat ja -kulut. Luettavissa: <https://www.minimani.fi/toimitustavat-kulut>. Luettu: 14.5.2019.

M-Itsenäiset kauppiat Oy. M-ketju. Luettavissa: <http://www.m-ketju.fi/> Luettu: 14.5.2019.

Mitronen, L & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia. Lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Alma Talent. Helsinki.

Nets 2018. Pohjoismainen maksutaparaportti 2017/2018. <https://downloads.ctfassets.net/m9wmea59mj54/249rUBSvVyk4i2EkIeqO6s/0bf6659dc7512f9c7560830a753640a5/Nordic-Payment-Report-2017-2018-Finland.pdf>. Luettu 29.10.2018.

Nopanen, M. 3.10.2019. Managing Director. Acrelec Finland Oy. Haastattelu. Hollola.

Palokangas, P. 2019. SOK otti kokeiluun käsiskannerit – asiakas voi kerätä ostokset suoraan hyllyistä kasseihin. Luettavissa: https://www.marmai.fi/uutiset/mm/94ca5fad-d37a-4e9c-a10c-47ff7d8b9c04?ref=newsletter:84ce&utm_source=Marmai_Uutiskirje&utm_medium=email&utm_campaign=Marmai_Uutiskirje. Luettu: 23.10.2019.

Paytrail 2017. Finnish E-commerce. All you need to know about e-commerce in Finland 2017. <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/335946/Files/Paytrail-Finnish-ecommerce-report-2017-single-pages.pdf?t=1528802483416>. Luettu 12.6.2018.

Paytrail 2018a. Finnish E-Commerce Everything you need to know about e-commerce in Finland 2018. Luettavissa: https://www.paytrail.com/hubfs/Paytrail_Finnish_E-commerce_2018.pdf. Luettu 9.4.2019.

Paytrail 2018b. Verkkokaupan trendit 2019. <https://www.paytrail.com/verkkokaupan-trendit-2019>. Luettu 22.1.2019.

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. e-Oppi Oy. Forssa.

Postnord 2017. Verkkokauppa Pohjoismaissa 2017. https://www.postnord.fi/globalassets/suomi/tutkimukset/verkkokauppa_pohjoismaissa_2017.pdf. Luettu 12.6.2018.

Postnord 2018a. Verkkokauppa Pohjoismaissa puolivuotisraportti 2018. <https://www.postnord.fi/siteassets/raportit/verkkokauppa-pohjoismaissa/verkkokauppa-pohjoismaissa-puolivuotisraportti-2018.pdf>. Luettu 6.11.2018.

Postnord 2018b. Verkkokauppa Pohjoismaissa 2018. <https://www.postnord.fi/siteassets/raportit/verkkokauppa-pohjoismaissa/verkkokauppa-pohjoismaissa-2018.pdf>. Luettu 6.11.2018.

Postnord 2018c. E-commerce in Europe 2018. <https://www.postnord.fi/siteassets/raportit/raportit/postnord-ecommerce-in-europe-2018.pdf>. Luettu 6.11.2018.

Päivittäistavarakauppa 2018. Päivittäistavarakauppa 2018. Luettavissa: https://www.ptv.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Julkaisut/Vuosijulkaisut/FI_2018_vuosijulkaisu.pdf. Luettu 10.4.2019

Päivittäistavarakauppa ry 2019. Päivittäistavarakaupan tilastot. Markkinaosuudet 2018. Luettavissa: <https://www.ptv.fi/julkaisut/tilastot/>. Luettu 14.5.2019.

ResQ Club 2019. Älä heitä hyvää ruokaa hukkaan! Luettavissa: <https://www.resq-club.com/fi/>. Luettu 27.11.2019.

Retail Week 2018. Five new ideas for improving click and collect. <https://www.retail-week.com/retail-voice/five-new-ideas-for-improving-click-and-collect-/7029954.article?authent=1>. Luettu 5.11.2018.

Ritakallio, T. & Vuori, T. 2018. Elävä Strategia Kyky nähdä taito tarttua. Alma Talent. Helsinki.

Ruoka.net, 2019. Ruoka.net – ja jää enemmän aikaa! Luettavissa: <https://www.ruoka.net>. Luettu 1.10.2019.

Sannan ruokakassi, 2019. Sannan ruokakassi – helpompaan arkeen. Luettavissa: <https://www.sannanruokakassi.fi/>. Luettu 2.10.2019.

Sitra 2019. Tulevaisuusbarometri 2019. Millaisena suomalaiset näkevät tulevaisuuden 2019. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/julkaisut/tulevaisuusbarometri-2019/>. Luettu 21.5.2019.

Suomen virallinen tilasto (SVT), 2018. Tietotekniikan käyttö yrityksissä. 4. Sähköinen kauppa. Luettavissa: http://www.stat.fi/til/ict/2018/ict_2018_2018-11-30_kat_004_fi.html. Luettu 14.4.2019.

Tilastokeskus 2019a. Bruttokansantuote kasvoi 2,3 prosenttia vuonna 2018. Luettavissa: https://www.stat.fi/til/ntp/2018/04/ntp_2018_04_2019-02-28_kat_001_fi.html. Luettu 21.5.2019.

Tilastokeskus 2019b. Ravintoloissa syödään entistä enemmän – tansseissa käynnin suosio hiipunut. Luettavissa: <http://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/ravintoloissa-syodaan-entista-enemman-tansseissa-kaynnin-suosio-hiipunut/>. Luettu 27.11.2019.

Tokmanni 2019. Näin ostat Tokmannin verkkokaupasta. Luettavissa: <https://www.tokmanni.fi/nain-ostat-tokmannin-verkkokaupasta/>. Luettu 14.5.2019.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. Talentum Media Oy. Helsinki

Yrittäjät 2018. Tutkimus kuluttamisen muutostrendeistä: hybridikuluttamista ja helppoutta arvostetaan. Luettavissa: <https://www.yrittajat.fi/uutiset/574543-tutkimus-kuluttamisen-muutostrendeista-hybridikuluttamista-ja-helppoutta-arvostetaan>. Luettu 24.6.2019.

Liitteet

1. Asiantuntijahaastattelun kysymykset

1. Kaupan toimiala jaetaan tuotevalikoiman puolesta päivittäistavarakauppaan, erikoistavarain ja tekniseen kauppaan. Millä kaupan toimialalla konsernin Click & Collect -ratkaisu on käytössä Englannissa ja Ranskassa?

1.2. Eroaako päivittäistavarakaupalle suunnattu ratkaisu jotenkin muille kaupan toimialalle toteutetuista ratkaisuista?

2. Mitkä ovat päivittäistavarakaupalle tarjotun Click & Collect -ratkaisun kilpailevia ratkaisuja markkinoilla Englannissa ja Ranskassa?

3. Millaisia resursseja (fyysinen, taloudellinen, organisatorinen, henkilöstö) yrityksellä tulisi olla ratkaisun tuomiseksi Suomen markkinoille?

2. Asiantuntijahaastattelun kysymykset

1. Kaupan toimiala jaetaan tuotevalikoiman puolesta päivittäistavarakauppaan, erikoistavarain ja tekniseen kauppaan. Mille kaupan toimialalle näkisit yrityksen Click&Collect -ratkaisun soveltuvan Suomessa?

2. Mitkä ovat mielestäsi päivittäistavarakaupalle tarjottavan Acrelecin Click&Collect -ratkaisun kilpailevia ratkaisuja Suomessa?

3. Millaisia resursseja (fyysinen, taloudellinen, organisatorinen, henkilöstö) Acrelec Finlandilla tulisi olla ratkaisun tuomiseksi Suomen markkinoille?