



Uuden arjen kosmetiikkaa

- kosmetiikkaratkaisu lähikauppakonseptiin

Riikka Alasiurua

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Uuden arjen kosmetiikkaa
- kosmetiikkaratkaisu lähikauppaan

Riikka Alasiurua
Estenomi (YAMK)
Opinnäytetyö
Toukokuu 2020

Riikka Alasiurua

Uuden arjen kosmetiikkaa - kosmetiikkaratkaisu lähikauppakonseptiin

Vuosi

2020

Sivumäärä

66

Kosmetiikka- ja hygieniatuotteet ovat tutkimusten mukaan yhä tärkeämpi osa kuluttajien arkea. Niiden käyttö nähdään osana kokonaisvaltaista hyvinvointia ja parempaa elämänlaatua. Euroopan kosmetiikkamarkkinat kasvavat vuosittain, ja suomalaisen kuluttajan kosmetiikkaostokorin ennustetaan kasvavan lähivuosina lähes kuudella prosentilla.

Hygieniatuotteiden tärkeys osana ruokakauppojen valikoimaa on tunnistettu jo aiemmin, ja päivittäisiä kosmetiikka- ja hygieniatuotetarpeita on totuttu täyttämään lähes missä tahansa ruokakaupassa. Tämä kehittämistyö kyseenalaistaa arkisen päivittäiskosmetiikan riittävyyden ruokakauppojen valikoimissa. Tarkoituksena on selvittää, miten toimeksiantajayritys, NBI Nordic Beauty Import Oy, voisi tuoda trendikosmetiikan lähemmäs kuluttajaa. Tavoitteena on pilottimallin avulla luoda toimeksiantajalle kosmetiikkaratkaisu K-Market-konseptiin.

Kehittämistyössä rakennetaan trendikosmetiikan valikoimaratkaisu uuteen jälleenmyyntikanavaan. Tietoperustassa tarkastellaan kosmetiikkamarkkinoita Suomessa ja Euroopassa, lähikaupan ja päivittäistavarakaupan, paikallisuuden trendin, kosmetiikan ja trendikosmetiikan määritelmiä, kuluttajan päätöksentekoa, kulutusyksikköä sekä ruokakauppojen nykytilannetta Suomessa tulevaisuusnäkymineen. Keväällä 2020 ruokakauppojen merkitys kosmetiikan jakelukanavana korostui, sillä koronaviruspandemian aiheuttamat olosuhteet vahvistivat niiden asemaa kuluttajien arjessa.

Työssä hyödynnetään toimintatutkimuksen ja konstrukttiivisen tutkimuksen menetelmiä. Lopputulos, NBI-kosmetiikkaratkaisu, esitellään Business Model Canvas -työkalulla. Julkaistavan version ulkopuolelle jää erillinen toimeksiantajalle toimitettava materiaali liiketoimintamallin salassa pidettävien tietojen osalta.

Pilottiratkaisun osana toteutetun markkinatestin tulokset tukevat käsitystä kosmetiikan tärkeästä roolista kuluttajan arjessa, ja antavat positiivisen signaalin myös trendikosmetiikan soveltuvuudesta ruokakauppoihin. Jatkokehitysehdotuksena valikoimaratkaisun räätälöinnissä tulisi hyödyntää kaupakohtaista kauppias- ja asiakaspalautetta, jolloin kosmetiikkaratkaisu tukee entistä paremmin myös K-Market-ketjun tavoittelemaa kauppiaskohtaista liikeideaa.

Asiasanat: kosmetiikka, myyntikanava, lähikauppa, ruokakauppa, Business Model Canvas

Riikka Alasiurua

Cosmetics of the New Normal - A Cosmetics Solution for a Convenience Store Concept

Year 2020

Pages

66

Consumer surveys show cosmetics and personal care products being an increasingly important part of people's daily lives. Their use is seen as a part of holistic wellbeing and better quality of life. The European cosmetics market is growing every year, and it has been forecasted that the Finnish consumer's cosmetics shopping cart will grow by almost 6% in the coming years.

The importance of personal care products as a part of the range of grocery stores has already been recognized. Consumers are accustomed to fulfill their daily cosmetic and hygiene product needs in almost any convenience store. This thesis questions the adequacy of the supply of daily cosmetics in convenience stores. The purpose is to find out how the client company, NBI Nordic Beauty Import Ltd, could bring trend cosmetics closer to the consumer. The aim is to create a replicable cosmetics solution by building a pilot model to the K-Market concept.

In this thesis a trend cosmetics solution will be built for a new sales channel. The theoretical background reviews the cosmetics market in Finland and Europe, explains the definitions of convenience and grocery trade and discusses the new trend of locality. It also describes the concept of cosmetics and trend cosmetics, explains the theory of consumer decision-making process, introduces the households as consumption units and reviews the present and future of convenience stores in Finland. During the spring 2020, the importance of the convenience stores as sales channels for cosmetics was emphasized, as the conditions caused by the coronavirus pandemic strengthened their position in the daily lives of consumers.

The project was conducted by using the methods of action and constructive research. The result, NBI cosmetics solution, is presented with Business Model Canvas. A separate material for the client company will be excluded from the published version of this thesis.

The results of the market test support the earlier understanding of the importance of cosmetics in consumers' daily lives. They also give a positive signal of the suitability of trend cosmetics for convenience stores. A further development proposal is to utilize a store-specific feedback from the retailer and customers in the customization of the NBI cosmetics solution. This would also support the retailer-specific business idea pursued by the K-Market chain.

Keywords: cosmetics, sales channel, local store, convenience store, Business Model Canvas

Sisällys

1	Arjen tarpeista kohti inspiraatiota.....	6
2	Kosmetiikka ja eurooppalainen kuluttaja.....	7
2.1	Kosmetiikkamarkkina Suomessa.....	9
2.2	Kosmetiikkamarkkinaan vaikuttavat megatrendit	10
3	Intohimona kauneus - toimeksiantajana NBI Nordic Beauty Import	12
3.1	Uutta potentiaalia ruokakaupasta	13
3.2	Toiminnan kautta tulokseen	14
4	K-Market - kaikki hyvä on lähellä	15
5	Kehittämistyön keskeiset käsitteet	16
5.1	Lähikauppa ja päivittäistavarakauppa	16
5.2	Paikallisuuden trendi	17
5.3	Kosmetiikan ja trendikosmetiikan määritelmät	18
5.4	Kuluttajan päätöksenteko.....	18
5.5	Päätöksentekijänä kulutusyksikkö	21
6	Tulevaisuus on ruokakauppojen?	23
7	Kosmetiikkaratkaisu lähikauppa-konseptiin	27
8	Kehittämistyön menetelmät	30
8.1	Toimintatutkimus	30
8.2	Konstrukttiivinen tutkimus.....	33
8.3	Business Model Canvas.....	36
9	Kehittämistyön eteneminen	37
9.1	Kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet ja yhteistyön käynnistyminen.....	38
9.2	Toimintaympäristön havainnointi ja fyysiset puitteet	40
9.3	Valikoiman suunnittelu.....	40
9.4	Hyllyjärjestys	42
9.5	Asiakas- ja tuotetiedot	43
9.6	Logistinen malli ja kustannukset.....	44
9.7	Markkinatesti	45
9.8	Sovellettavuus	46
10	Tuloksena NBI-kosmetiikkaratkaisu	47
11	Johtopäätökset	52
12	Pohdinta	54
	Lähteet.....	58
	Kuviot	64
	Taulukot	64
	Liitteet	65

1 Arjen tarpeista kohti inspiraatiota

Kosmetiikkamarkkina kasvaa vuosittain niin Euroopan kuin Suomen tasolla. Kosmetiikka- ja hygieniatuotteet ovat kuluttajatutkimusten mukaan yhä tärkeämpi osa ihmisten jokapäiväistä arkea. Niiden käyttö nähdään osana hyvää terveyttä, hygieniaa ja itsetuntoa eli kokonaisvaltaista hyvinvointia.

Arkisia kosmetiikka- ja hygieniatuotetarpeita on mahdollista täyttää lähes missä tahansa ruokakaupassa, onhan kyseinen kategoria yksi vähittäiskaupan kulmakivistä. Tämä kehittämistyö kuitenkin kyseenalaistaa arkisen päivittäiskosmetiikan riittävyuden kuluttajan arjessa. Mitä jos lähikaupasta olisikin saatavilla inspiroivaa, ajan hermolla olevaa kosmetiikkaa, joka tuo arkisiin kosmetiikka- ja hygieniarutiineihin jotain täysin uutta?

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on selvittää, miten toimeksiantajayritys NBI Nordic Beauty Import Oy voisi tuoda trendikosmetiikan lähemmäksi kuluttajan arkisia valintoja. Tavoitteena on pilottiratkaisun avulla luoda toimeksiantajayritykselle selkeä liiketoimintamalli, jota hyödyntämällä se voi tulevaisuudessa saavuttaa helposti uusia jälleenmyyjiä, jotka toteuttavat pilottiratkaisuun valitun yhteistyöyrityksen konseptia.

Kehittämistyön teoriaosuudessa avataan Euroopan ja Suomen kosmetiikkamarkkinoiden tilanteen lisäksi kosmetiikkamarkkinoihin vaikuttavia megatrendejä. Globalisaatio, digitalisaatio, yksilöllisyyden korostuminen ja tietoisuus resurssien rajallisuudesta vaikuttavat kaikki merkittävästi kuluttajakäyttäytymiseen sekä kuluttajien mieltymyksiin ja odotuksiin monien kulutustavaroiden, mukaan lukien kosmetiikan, osalta. Tietoperustassa käsitellään myös ruokakaupan nykytilannetta ja tulevaisuusnäkyviä Suomessa. Globalisaation vastailmiöksi nousemassa oleva paikallisuuden trendi on mielenkiintoinen lähikauppojen säilymisen kannalta.

Kehittämistyössä rakennetaan toimeksiannon pohjalta trendikosmetiikan valikoimarakaisu lähikaupakonseptiin. Työ etenee toimintatutkimuksen ja konstruktiivisen tutkimuksen menetelmiä hyödyntäen kokeilujen kautta kohti jatkojalostettavaa ja monistettavissa olevaa konseptia. Lopputulos esitellään paitsi kuvien ja tekstin, myös jäsennellysti Business Model Canvas -työkalun avulla, joka nivoo yhteen uuden liiketoimintamallin rakennuspalikat.

Oman muuttujansa kehittämistyön kulkuun toi kevään 2020 myötä Suomeenkin rantautunut koronaviruspandemia, jonka aiheuttamat muutokset koskivat radikaalisti juuri työn keskeistä toimintaympäristöä, eli ruokakauppoja ja niissä asiointia. Kulutuskäyttäytymisen jyrkkä muutos oli haasteena kehittämistyöstä saatavien tulosten monipuolisuudelle, mutta toisaalta kevään tapahtumat vahvistivat ruokakaupan merkitystä kosmetiikan jakelukanavana.

2 Kosmetiikka ja eurooppalainen kuluttaja

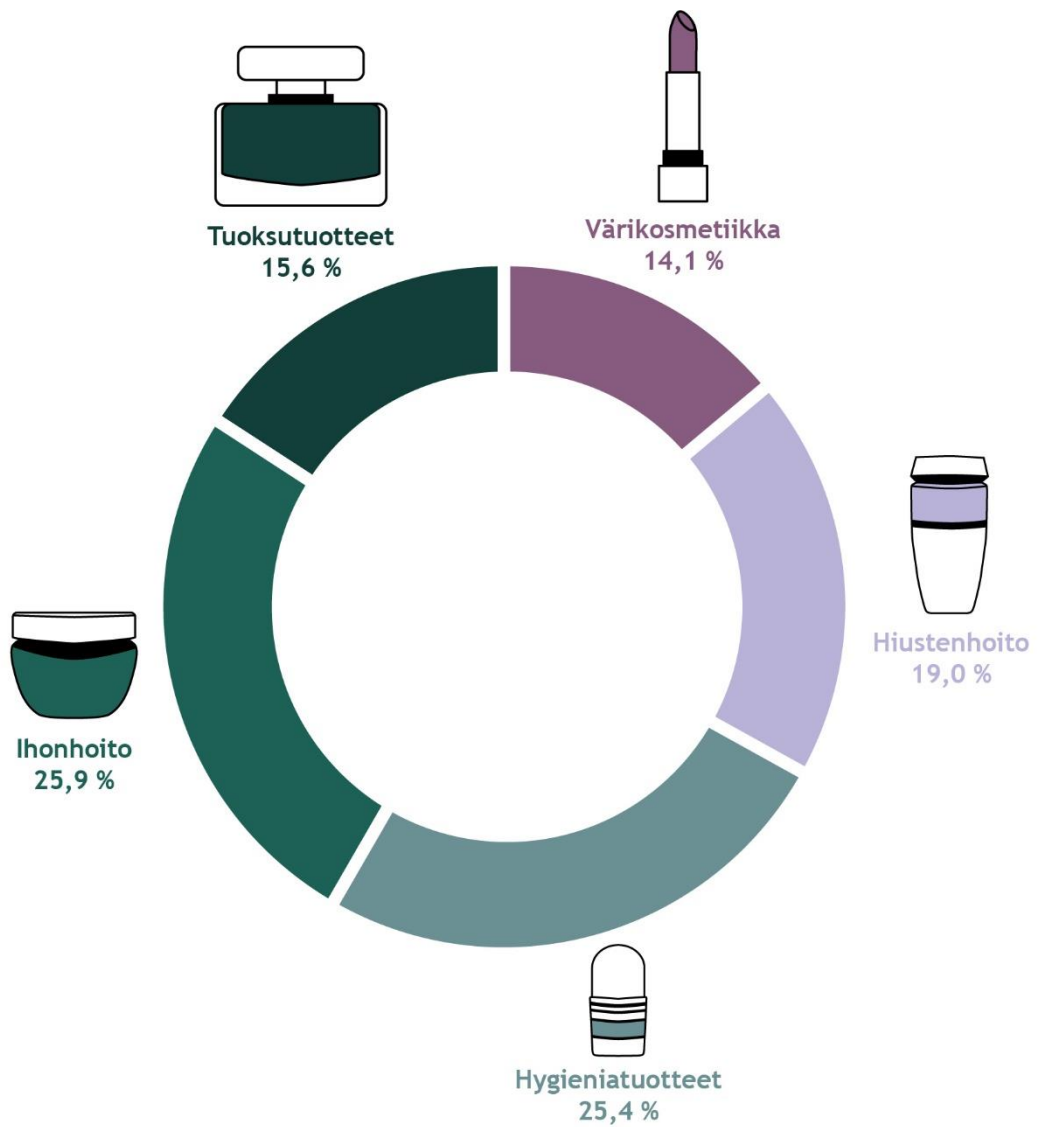
Kosmetiikka- ja henkilökohtaisen hygienian tuotteet tukevat kuluttajien hyvinvointia, itsetuntoa ja terveyttä kaikissa tuotekategorioiden, olipa kyse sitten vartalon-, ihon- tai hiustenhoitotuotteista, aurinkosuojatuotteista, suuhygieniasta tai värikosmetiikasta, selviää Cosmetics European vuonna 2017 teettämästä kuluttajatutkimuksesta. 71 % kuluttajista pitää kosmetiikkaa tärkeänä tai erittäin tärkeänä osana päivittäistä arkeaan, ja 80 % kertoo kosmetiikka- ja hygieniatuotteiden vaikuttavan merkittävästi omaan itsetuntoonsa. (Cosmetics Europe 2017.)

Kosmetiikkatuotteiden nähdään olevan selkeästi yhteydessä hyvään elämään: 72 % kuluttajista kertoi käyttämiensä kosmetiikka- ja hygieniatuotteiden parantavan elämänlaatuaan. Kun vastaajia pyydettiin asettamaan elämänlaatua arvioidessaan eri kriteerit tärkeysjärjestykseen, ensimmäiseksi sijoittui hyvä terveys ja hygienia, joiden ylläpitämiseksi avainasemassa nähtiin juuri kosmetiikkatuotteet. Taloudellinen tasapaino tai palkitseva työ tulivat vastaajien elämänlaadun kriteereissä vasta terveyden ja hygienian jälkeen, mikä raportin mukaan heijastelee hyvinvoinnin korostunutta tavoittelua yhteiskunnallisena ilmiönä. (Cosmetics Europe 2017.)

Vuonna 2018 Euroopan kosmetiikkamarkkinan arvo oli yli 78 miljardia euroa, mikä tekee siitä maailman suurimman - Yhdysvallat tulee vasta toisena reilun 67 miljardin euron markkina-arvolla. Euroopan kosmetiikkamarkkinoista vuonna 2018 Suomen osuus oli 967 miljoonaa euroa. Pohjoismaista Suomen edellä olivat Ruotsi (1,978 mrd. €) ja Norja (1,219 mrd. €). Tanskan kosmetiikkamarkkina oli arvoltaan hyvin samansuuruinen Suomen kanssa - 976 miljoonaa euroa. (Cosmetics Europe 2019.)

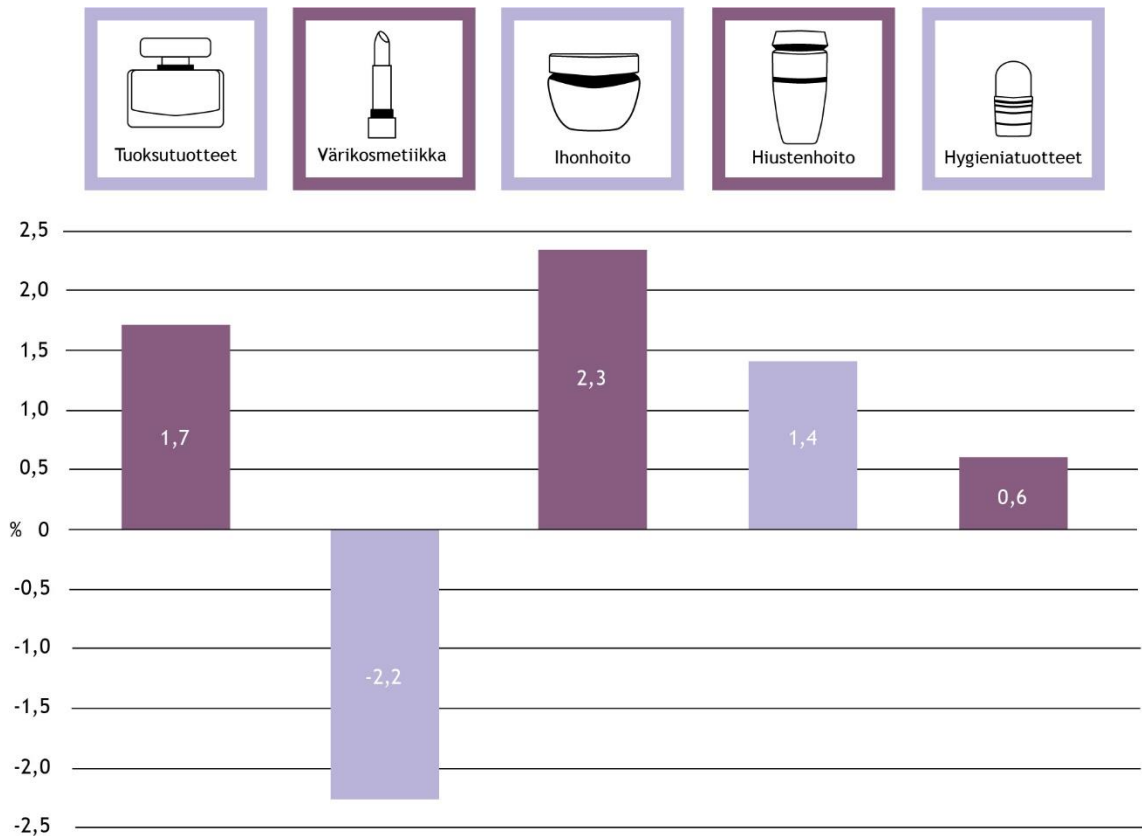
Kuten vuosina 2016 ja 2017, myös vuonna 2018 Euroopan kosmetiikka-, hygienia- ja tuoksumarkkina kasvoi entisestään. Vertailukelpoisin valuuttakurssein arvioituna vuoden 2018 kasvuprosentti oli 1,4. Samalla ajanjaksolla tarkasteltuna Suomessa kosmetiikkamarkkina kasvoi 1,1 %. Asukasta kohden Suomessa kosmetiikkaan käytettiin 175 € vuodessa. Norjassa vastaava summa oli 229 € ja Ruotsissa 194 € per asukas. Kun asukasta kohti kosmetiikkaan käytettyä rahsummaa verrataan muihin Euroopan maihin, Suomi sijoittuu vertailussa viidenneksi. (Cosmetics Europe 2019.)

Euroopan kosmetiikkamarkkinoilla suurin tuotekategoria oli vuonna 2018 ihonhoito, joka muodosti 25,9 % koko alueen euromääräisen myynnin arvosta. Lähes yhtä suuri osuus myynnistä tuli henkilökohtaisen hygienian tuotteista (25,4 %). Hiustenhoitotuotteet olivat kolmanneksi suurin kategoria 19 prosentin osuudellaan, tuokсутuotteiden (15,6 %) ja värikosmetiikan (14,1 %) ollessa pienimmät kategoriat. (Cosmetics Europe 2019.)



Kuvio 1. Euroopan kosmetiikkamarkkinat 2018, osuudet kategorioittain. Mukailleen Cosmetics Europe 2019. © Hanna-Maaria Kiema 2020.

Tuotekategorioittain tarkasteltuna vuonna 2018 Euroopan kosmetiikkamarkkinoilla osuuttaan edelliseen vuoteen kasvattivat tuoksut (+1,7 %), hiustenhoitotuotteet (+1,4 %), henkilökohtaisen hygienian tuotteet (+0,6 %) ja suurimpana ihonhoito (+2,3 %). Vastaavasti osuuttaan menetti värivosmetiikka, jonka osuus pieneni 2,2 % edelliseen vuoteen verrattuna.



Kuvio 2. Euroopan kosmetiikkamarkkinat 2018, vuotuiset kasvuosuudet kategorioittain. Mukailten Cosmetics Europe 2019. © Hanna-Maaria Kiema 2020.

2.1 Kosmetiikkamarkkina Suomessa

Suomessa värikosmetiikan ja tuoksujen myynti on ollut perinteisesti pientä suhteessa ihon- ja hiustenhoiton tuotteisiin. Vuonna 2018 Suomessa suurin kosmetiikkatuotekategoria oli hiustenhoito (315 milj. €) ja toisena ihonhoito (256 milj. €). Molemmat myös kasvoivat edellisestä vuodesta, ihonhoito jopa 8,7 %. (Cosmetics Europe 2019.)

Teknokemian yhdistyksen mukaan ihonhoitotuotteiden myynti kasvoi Suomessa vuonna 2018 kaikissa jakelukanavissa päivittäistavara-kaupoista apteekkeihin. Erityisesti korealaisen kauneudenhoitorutiinin trendikkyys vaikutti ihonhoitotuotteiden suosioon: kasvonaamioiden ja erilaisten kasvojenhoitotuotteiden myynti kasvoi voimakkaasti. Suomessa kiinnitettiin myös tavallista enemmän huomiota auringolta suojautumiseen lämpimän kesän 2018 myötä, minkä vaikutuksesta aurinkosuojatuotteiden myynti kasvoi lähes 40 %. (Teknokemian yhdistys ry 2019.)

Ihonhoitokategorian vahvistuessa värikosmetiikan osuus Suomen kokonaiskosmetiikkamyynnistä pieneni entisestään (-5,5 %) ja tuoksujen osuus tippui 7,2 %. (Cosmetics Europe 2019.) Värikosmetiikka ja tuoksut pitivät häntäpäätä myös Statistan vuonna 2017 tekemässä

kuluttajatutkimuksessa, jossa selvitettiin suomalaisten kuluttajien säännöllisesti käyttämiä kosmetiikkatuotteita. Käytetyin tuotekategoria oli Suomessa suun- ja hampaidenhoidon tuotteet, joita kertoi säännöllisesti käyttävänsä 91 % vastaajista. Heti seuraavana tulivat henkilökohtaisen hygienian ja vartalonhoidon tuotteet 89 % osuudella. Värikosmetiikan säännöllisiä käyttäjiä oli suomalaisista vain noin kolmannes (35 %) ja tuoksujen käyttäjiä 42 %. (Statista 2020.) Kaupan liiton ennusteen mukaan ihonhoitotuotteisiin ja meikkeihin käytettävän euro määrän ennustetaan kasvavan lähivuosina eniten (Kaupan liitto 2019).

Kaupan liitto arvioi, että kokonaisuudessaan kosmetiikan kuluttajamarkkinat ovat Suomessa kasvussa, ja erityisesti digiostaminen lisääntyy lähivuosina. Suomalaisten vuotuisen kosmetiikkaostoskorin ennustetaan kasvavan lähes 6 prosentilla vuoteen 2023 mennessä, ja maan koko kosmetiikkamarkkinan arvon ennustetaan tuolloin olevan jopa 1,11 miljardia. (Kaupan liitto 2019.)

2.2 Kosmetiikkamarkkinaan vaikuttavat megatrendit

Megatrendeillä tarkoitetaan elämässämme voimakkaasti läsnä olevia ja moneen eri elämänalueeseen vaikuttavia laajamittaisia muutostrendejä. Megatrendit ovat tyypillisesti vaikutukseltaan pitkäkestoisia - voidaan varauksella olettaa, että ne kertovat tulevaisuudestakin, vaikakakaan ne eivät ole pysyvyiksiä. (Hiltunen 2012.)

Cosmetics European mukaan Euroopan kosmetiikkamarkkinoihin vaikuttaa tällä hetkellä neljä pääilmiötä: Globalisaatio, digitalisaatio, yksilöllisyyden korostuminen ja tietoisuus resurssien rajallisuudesta (myöhemmin resurssitietoisuus). Nämä megatrendit vaikuttavat merkittävästi kuluttajakäyttäytymiseen sekä kuluttajien mieltymyksiin ja odotuksiin monien kulutustavaroiden, mukaan lukien kosmetiikan, osalta. Käyttäytymiseen vaikuttavat ilmiöt haastavat tuotekehittäjät ja -valmistajat yhä parempiin innovaatioihin, asiakasdialogin kehittämiseen ja teolliseen kilpailuun, mutta myös tehostamaan resurssien käyttöä, toimitusketjuja ja sosiaalista vastuullisuutta. (Cosmetics Europe 2019.)

Nykyisessä globaalissa markkinaympäristössä kuluttajan on sujuvaa niin hankkia tietoa kuin valita haluamiaan tuotteita ja palveluita valtavasta valikoimasta. Nopean tiedonkulun ansiosta on vaivatonta pysyä perillä siitä, mitä kansainvälisillä markkinoilla tapahtuu, ja verkon kautta myös tuotteiden ja palveluiden hankkiminen on helpompaa kuin koskaan. Dialogi kuluttajien ja valmistajien välillä on jouhevaa esimerkiksi sosiaalisen median kanavien ansiosta. (Cosmetics Europe 2019.)

Kosmetiikkateollisuuden saralla tämä on auttanut tunnistamaan mitä erilaisimpia kuluttajatarpeita ja mahdollistanut uutta kasvua. Toisaalta kosmetiikkaa koskeva sääntely ja paikalliset erot lainsäädännössä monimutkaistavat kaikkiin tarpeisiin vastaamista.

Kosmetiikkalainsäädännön pirstaleisuus kansainvälisesti rajoittaa täyden taloudellisen potentiaalin saavuttamista ja lisää valmistajien kustannuksia. (Cosmetics Europe 2019.)

Digitaalisuus vaikuttaa yhä enemmän kuluttajien ja valmistajien väliseen viestintään ja tuotteiden jakeluun kosmetiikka- ja hygieniateollisuudessa. Läpinäkyvä tiedonkulku ja vastuullisuus tarkoittavat uusien ja älykkäämpien välineiden käyttöä, kuten mobiilisovellusten, myyntikanavan tai itse tuotteen sisältämien teknologioiden, sosiaalisen median ja yrityksen verkkosivujen hyödyntämistä. (Cosmetics Europe 2019.) Markkinatutkimusyriety Mintelin vision mukaan teknologisten innovaatioiden, esimerkiksi robottilennokkien, tuomat mahdollisuudet avaavat myös aiemmin saavuttamattomia markkinoita: pieniä kyliä ja maantieteellisesti eristyneitä alueita (Mintel 2020, 19).

Kosmetiikkatuotteiden saatavuus online-kanavien kautta nousee perinteisten jakelukanavien ohella avaintekijäksi menestyvälle liiketoiminnalle. Samanaikaisesti teknologioiden sulautuminen tuottaa uusia malleja tuotantoon, jakeluun, tehokkuuteen ja tuoteturvallisuuteen. (Cosmetics Europe 2019.)

Vaikka maailma muuttuu yhä yhtenäisemmäksi ja verkostoituneemmaksi, paradoksaalisesti myös paikallisuuden merkitys kasvaa. Väestön monimuotoistumisen, globaalien monimutkaisuuksien ja epävarmuuden vastailmiönä kuluttajat etsivät tuotteita ja palveluja, jotka ovat yksilöllisiä, vahvistaen näin omaa identiteettiään ja kokemustaan omasta ympäristöstä. Nopean elämän vastapainoksi tavoitellaan funktionaalisia tuotteita ja kustannustehokkuutta, yksinkertaisuutta ja käytön helppoutta. Globaalissa mittakaavassa ”yksi koko ei pue kaikkia”. Kosmetiikkateollisuuden osalta tämä tarkoittaa sitä, että täyttääkseen kuluttajan yksilölliset tarpeet ja odotukset, kosmetiikkatuotteet ja palvelut pitää räätälöidä tukemaan yksilöllisyyden kokemusta, ottaen huomioon kuluttajan moninaiset yksilölliset tekijät, kuten iän, sukupuolen, etnisen taustan, uskonnon, maantieteellisen sijainnin ja ilmaston, elämäntyylin sekä terveyden ja hyvinvoinnin. (Cosmetics Europe 2019.)

Tulevaisuustalo Sitran mukaan maapallo on ensimmäistä kertaa ihmisen historiassa muuttamassa niin ekologisesti kuin tilallisesti pieneksi planeetaksi suurelle ihmislaajalle. ”Ajatus ja ymmärrys yhdestä yhteisestä maapallosta voimistuu.” Samalla hyvinvoivissa väestöryhmissä materiaalsen hyvinvoinnin lakipisteen saavuttaminen synnyttää ”nyt riittää” -ajatteluksi kutsutun trendin. Hyvä elämä arvona korostuu, eikä hyvinvointi enää lisääny yksistään hankkimalla materiaa, vaan nimenomaan rajaamalla sitä. (Sitra 2016.)

Kuluttajat ovat lisääntyvässä määrin tietoisia ympäristön tilasta sekä sosiaalisista ja eettisistä näkökulmista kuluttamisen ja tuotannon ympärillä. He odottavat yritysten jakavan ja ennakoivankin heidän huolensa. Kuluttajat vaativat tietoa tuotteen laadusta, alkuperästä, raaka-aineista, valmistusprosessista - huomioiden eettiset tekijät - sekä tietoa siitä, miten tuotetta käytetään mahdollisimman tehokkaasti. (Cosmetics Europe 2019.) Tuotteen koko elinkaari

kiinnostaa kuluttajia aiempaa enemmän - myös se, miten tuote voidaan oikeaoppisesti hävittää käytön jälkeen. Esimerkiksi kosmetiikkaketju Kicks on alkanut julkaista kosmetiikan kierätysohjeita ja osassa myymälöitä otetaan vastaan asiakkaiden kosmetiikkajätettä (Kicks 2020).

Kosmetiikka-alan näkökulmasta kuluttajien kasvanut resurssitietoisuus korostaa läpinäkyvän arvo- ja tuotantoketjun merkitystä ja tiedon helppoa saatavuutta. Myös Mintelin vuodelle 2030 tekemän tulevaisuusraportin mukaan vastuullisen kauneuden merkitys korostuu, kun kuluttajat tekevät ennennäkemättömän paljon tiedonhankintaa ennen ostopäätöstä, ja brändin läpinäkyvyyden tulee ulottua koskemaan tuotteen koko elinkaarta (Intel 2020, 7). Kyse ei ole pelkästään vastuullisesta luonnonvarojen käytöstä tuotteen kehityksessä ja tuotannossa, vaan myös siitä, miten koko liiketoimintaa kehitetään vastuullisemman kuluttamisen mahdollistamiseksi. (Cosmetics Europe 2019.)

3 Intohimona kauneus - toimeksiantajana NBI Nordic Beauty Import

NBI Nordic Beauty Import Oy (myöhemmin NBI) on voimakkaassa kasvussa oleva suomalainen kosmetiikan maahantuontiyritys, joka toimii myös lukuisten innovatiivisten kosmetiikkabrändien jakelijana Pohjoismaiden ja Baltian alueella. NBI:n päästrategia on löytää uusia kauneusinnovaatioita ja rakentaa niiden ympärille vahva brändi. (NBI Nordic Beauty Import Oy 2019.)

NBI:n brändiportfoliossa on tällä hetkellä noin 20 kosmetiikkabrändiä, jotka maahantuodaan Yhdysvalloista, Keski-Euroopasta, Aasiasta ja Australiasta. Suurimpina brändeinä voidaan mainita eteläkorealaiset Kocostar ja Huxley, brittiläinen Tangle Teezer ja uudet nousevat brändit Frank Body (Australia) ja Luxie (USA). Uusia potentiaalisia brändejä kartoitetaan jatkuvasti, ja yrityksen missiona on löytää uutuusarvoa sisältäviä brändejä ja tuotteita, jotka ovat oman kategoriansa parhaita, ja mahdollistaa niiden helppo saatavuus kuluttajille Pohjoismaissa ja Baltiassa. (NBI Nordic Beauty Import Oy 2020.)

Vaikka NBI:n brändiportfolion voi tiivistää olevan trendikosmetiikkaa, joka määritellään tarkemmin luvussa 5.3, voidaan sieltä kuitenkin erottaa niin selektiivisen kosmetiikan, semiselektiivisen kuin päivittäiskosmetiikankin alle profiloituvia tuotteita. Yksinkertaistettuna termit voidaan avata seuraavasti: Selektiivisellä kosmetiikalla tarkoitetaan valikoiduissa jälleenmyyntipisteissä saatavilla olevaa, usein suhteellisen korkealle hinnoiteltua kosmetiikkaa, semiselektiivisellä edellistä hieman laajemmassa jakelussa olevaa kosmetiikkaa ja päivittäiskosmetiikalla erittäin laajassa jakelussa olevaa, hinnaltaan edullista ja olemukseltaan arkista kosmetiikkaa.

Viime aikoina NBI:n tuotevalikoimaa on tietoisesti laajennettu innovatiivisen kauneuden puolelta myös hygieniatuotteiden ja kestävien ratkaisujen saralle. Vuoden 2019 lopussa NBI esitelti asiakkailleen innovatiivisen Lastswabin, kestovanupuikon, joka käytännössä pystyy korvaamaan kertakäyttöiset vanu- ja meikkipuikot. Vuoden 2020 keväällä NBI puolestaan reagoi nopeasti Euroopan pahenevaan koronavirustilanteeseen ja loi yhteistyössä puolalaisen kumppanin kanssa omat antiseptiset käsigeelit Keep it Clean -brändin alle. (NBI Nordic Beauty Import Oy 2020.)

3.1 Uutta potentiaalia ruokakaupasta

Toimeksiantajayrityksen pyrkimys mahdollistaa innovatiivisten ja ajankohtaisten kosmetiikka- ja hygieniatuotteiden helppo saatavuus kuluttajille toimi tämän kehittämistyön ensisijaisena ajurina. Brändiportfolion kasvattamisen ohella NBI on viime vuosina hakenut kasvua myös uusien asiakkuuksien ja myyntikanavien muodossa. Valikoiman käsittäessä myös edullisemman hintapisteen tuotteita, myyntikanavia on ollut mahdollista löytää myös muualta kuin perinteisten tavaratalojen ja kosmetiikkaketjujen monikanavaisesta piiristä. (NBI Nordic Beauty Import Oy 2020.)

Kustannustehokas sisäänpääsy paikkoihin, joissa ostopäätös voi syntyä, luo todennäköisesti uutta arvoa liiketoiminnalle (Tuulenmäki 2012). Ruoka- ja päivittäistavarakaupat olivat jo aiemmin tunnistettu toimeksiantajayrityksessä potentiaalisiksi uusiksi myyntikanaviksi, ja NBI:n tuotteita löytyykin monista isoista marketeista. Näissä asiakkuuksissa valikoiman myyntityö tehdään suoraan kauppaketjun hankintaorganisaatiolle, joka viime kädessä päättää, millä laajuudella tuotteet otetaan myyntiin. Valikoiman saaminen tällaisiin kanaviin onkin usein työlästä ja lukuisia neuvotteluja vaativaa, mutta lopputulos palkitsee parhaimmillaan kymmenillä uusilla myyntipisteillä. (NBI Nordic Beauty Import Oy 2019.)

Uutena lähestymistapana yrityksessä oli jo vuonna 2019 pohdittu valmista NBI-ratkaisua, joka istuisi sellaisenaan uuteen myyntikanavaan ja olisi helposti monistettavissa. Tällaiselle potentiaalisena maaperänä koettiin erityisesti pienemmät ruokakaupat, lähikaupat, joita pelkästään Suomessa on satoja. Kosmetiikka- ja hygieniatuotteiden näkemisessä pienenkään lähikaupan hyllyllä ei sinänsä ole mitään erikoista, mutta usein valikoimat rajautuvat muutamiin perinteisiin tuotemerkkeihin, jotka harvoin onnistuvat inspiroimaan kuluttajaa tai tarjoamaan tälle aidosti mitään uutta. Kuitenkin luvussa 2 esiteltyjen tietojen perusteella valtaosa kuluttajista pitää kosmetiikkaa tärkeänä osana jokapäiväistä elämäänsä, ja kosmetiikka- ja hygieniatuotteiden nähdään olevan yhteydessä elämänlaatuun ja itsetuntoon.

Koska kosmetiikka koetaan niin tärkeäksi osaksi arjen toimintoja, toimeksiantajayrityksen tavoitteena oli selvittää, miten heidän innovatiiviset tuotteensa voisivat soveltua lähikaupan kaltaiseen arkiseen ympäristöön helposti monistettavassa muodossa. Niinpä tämän kehittämistyön aiheeksi muodostui *kosmetiikkaratkaisu lähikaupakonseptiin*. Pidemmällä aikavälillä

kehittämistyöstä saatujen tulosten avulla tavoitteena on lisätä toimeksiantajayrityksen maahantuomien tuotteiden jakelua, parantaa sen edustamien brändien tunnettuutta Suomessa ja kasvattaa yrityksen liikevaihtoa. (NBI Nordic Beauty Import Oy 2019.)

3.2 Toiminnan kautta tulokseen

Toimeksiannon tavoitteena oli pilottiratkaisun avulla luoda NBI:lle selkeä malli, jota hyödyntämällä se voi tulevaisuudessa saavuttaa helposti uusia jälleenmyyjiä pilottiympäristössä vastaavassa myyntikanavassa. Tätä varten haluttiin heti kehittämistyön alussa löytää sopiva yhteistyöyrittäjä, jonka kanssa pilottiratkaisua voitaisiin lähteä ketterästi toteuttamaan ja testaamaan kohdeympäristössä, eli lähikaupassa.

Pilotin tekemistä puolsi olemassa olevan spesifin tutkimustiedon puuttuminen aiheen ympäriltä. Kaupallinenkin data on käytännössä liikesalaisuuden piirissä olevaa ketjukohtaista tietoa, tosin päivittäistavara- ja elintarvikkeiden myynnin kehityksestä ja jakaumasta Suomessa oli saatavilla jonkin verran julkisia tilastoja.

Perinteisesti uuden myyntikanavan tai markkinan avaamista voisi lähestyä markkinatutkimuksen keinoin. Kysymyspohjaista markkinatutkimusta pidetään kuitenkin Lindströmin (2009, 9) mukaan epäluotettavana. Hänen pitkän kokemuksensa mukaan se, mitä ihmiset sanovat tekevänsä, on lopulta täysin muuta kuin se, mitä he todellisuudessa tekevät (Lindström 2009, 9). Samoin toteaa Elina Hiltunen kirjassaan *Matkaopas tulevaisuuteen* (2012). Jos jokin innovaatio on radikaali, ihmiset eivät osaa sanoa, tarvitsevatko he kyseistä tuotetta, ja jos tarvitsevat, niin mihin. Kuitenkin monet yritykset luottavat paljon markkinatutkimuksiin, vaikka ihmiset eivät vastaa niihin totuudenmukaisesti. Kuluttaja voi esimerkiksi mieltää olevansa kulutusikäyttäytymiseltään ympäristöystävällisiä valintoja tekevä, mutta kun todellisessa valintatilanteessa ympäristömerkin vaihtoehtona onkin tarjouksessa oleva tuote, moni saattaa tehdä valintansa hinta edellä. (Hiltunen 2012.)

Tuulenmäen (2012) mukaan liiketoiminta on ennen kaikkea toimintaa, eikä täysin uudenlaista toimintaa voi pelkästään suunnitella - se täytyy kokeilemalla luoda. Toimeksiannon käytännön kokeiluja korostavassa lähestymistavassa tausta- ja markkinatutkimuksen sijasta haluttiin saada valmis valikoimarakaisu nopeastikin kuluttajien saataville, ja nähdä käytännössä, miten innovatiiviset kosmetiikkatuotteet löytävät tiensä lähikaupan asiakkaiden ostokoreihin.

Tällaisen toimintamallin tuloksesta käytetään liiketaloudessa yleistynyttä termiä Minimum Viable Product (MVP), jossa uutta luodessa ei pyritä tekemään heti täydellistä tuotetta, vaan haetaan mahdollisimman yksinkertaista, mutta toimivaa mallia - tuotteen ydintä, jonka päälle voidaan sitten rakentaa lisää ulottuvuuksia sitä mukaa, kun pohjaratkaisun toimivuus nähdään käytännössä. Kokeilujen avulla voidaan oppia uudesta liiketoimintamallista paljon jo varhaisessa vaiheessa ja vähentää siihen liittyviä riskejä. (Cooper, Vlaskovits & Ries 2016, 131.)

Heti toimeksiannon aloituspalaverissa varmistettiin kaikkien osapuolten ymmärrys siitä, että kehittämistyön mahdollinen tulos voi olla myös se, että myyntipotentiaalia ei lähikauppapaympäristöstä löydy ainakaan ensimmäisillä ratkaisumalleilla, tai ratkaisu on muilta osin kannattamaton joko toimeksiantajalle tai yhteistyöyritykselle. Tuulenmäki tosin toteaa, että sinällään kaikkien kokeilujen voidaan ajatella onnistuvan aina - joko syntyy se, mitä piti, tai syntyy ymmärrys siitä, miten asia ei ainakaan onnistu (Tuulenmäki 2012).

4 K-Market - kaikki hyvä on lähellä

Kehittämistyölle optimaalisen yhteistyöyrityksen kriteeriksi määriteltiin jo edellä mainittu kiinnostus ryhtyä ketterään, kokeilevaan yhteistyöhön uuden kosmetiikkaratkaisun toteuttamiseksi. Lisäksi eduksi katsottiin, mikäli yhteistyöyrityksellä olisi laajempaa näkemystä lähikaupan toiminnasta, valikoimasuunnittelusta ja hinnoittelusta, asiakaskäyttäytymisestä ja viisuaalisen markkinoinnin mahdollisuuksista lähi- ja ruokakauppapaympäristössä. Ratkaisun monistettavuuden kannalta nähtiin etuna, mikäli yhteistyöyritys edustaisi jotain kauppaketjua, jolloin onnistuessaan pilottiratkaistu olisi jo sellaisenaan läpäissyt myös konseptin asettamia kriteerejä.

Kriteerit täyttäväksi yhteistyöyritykseksi valikoitui vuoden 2019 lopussa helsinkiläinen K-Market Roihuvuori. Kauppias Valtteri Linnakunnas oli jo ajatellut kosmetiikkavalikoimaa päivitettäväksi hiljattain valmistuneen remontin päätteeksi, joten yhteistyö NBI:n kanssa tuotti tilanteessa molemminpuolista hyötyä.

K-Marketin virallisten kotisivujen mukaan K-Market-ketjua edustava kauppa on ”persoonallinen, palveleva, paikallinen ja lähellä oleva lähikauppa, moderni uuden ajan kyläkauppa”, joka tarjoaa asiakkaille paitsi päivittäiseen arkeen liittyvät monipuoliset ruokavalikoimat, myös lähipalveluita. K-Marketeja on Suomessa lähes 800, joten ketju muodostaa Suomen kattavimman lähikauppaverkoston. (K-Market 2020.) K-Marketien osuus Suomen päivittäistavaramyynnistä vuonna 2018 oli 11,4 %, myynnin ollessa 2,1 miljardia euroa. (Päivittäistavara-kauppa ry 2019.)

K-Market Roihuvuoressa toteutuu noin 1000 asiakaskäyntiä päivässä, ja 80 % asiakkaista omistaa Plussa-kortin. Kauppa sijoittuu myynnillisesti Suomen 50 suurimman K-Marketin joukkoon. Kauppias Linnakunnaksen mukaan K-Market Roihuvuoren asiakasryhmissä korostuvat niin sanottu vaativat nautiskelijat, jotka arvostavat valinnoissaan laadukkuutta ja vaivattomuutta - hinnan merkitys on tämän asiakasryhmän ostopäätöksissä toissijainen. K-Market Roihuvuori on sekä täydennys- että pääostopaikka alueen asukkaille, joita kauppias kuvaa leikkisästi ”aikuisiksi kasvaneiksi hipstereiksi”. Asiakkaissa on myös paljon lapsiperheitä sekä vanhempaa asiakaskuntaa. (Linnakunnas 27.2.2020.)

Plussa-rekisterin ansiosta K-Marketeilla on hyvät lähtökohdat erilaisten asiakasryhmien tunnistamiseen. Vuonna 2019 Plussa-kortteja oli yli 3,6 miljoonalla suomalaisella 2,3 miljoonassa taloudessa (K-Plussa 2019). Asiakasryhmiä tarkastellessa on kuitenkin Linnakunnaksen mukaan tärkeä huomata, että lähikaupassa asiakkaan ostokäyttäytyminen on usein erilaista, kokonaisprofiilista poikkeavaa: Plussa-kortin kokonaiskäytön perusteella asiakas voi profiloitua esimerkiksi hintatietoiseksi kuluttajaksi, joka suosii edullisia vaihtoehtoja ja kampanjatuotteita, ja asioi tarjousten perässä isoissa ruokakaupoissa. Kuitenkin lähikaupassa tehdään akuutteja täydennysostoja yllättäviinkin tarpeisiin, jolloin kyseisen kaupan asiakasryhmittelyssä asiakas voikin sijoittua vaivattomuutta ja helpoutta arvostaviin kuluttajiin. Myös se, että Plussa-korttiin voidaan kytkeä useita rinnakkaiskortteja saman kulutusyksikön jäsenille, sulauttaa parhaillaan useita eri tavalla käyttäytyviä asiakkaita yhdeksi profiiliksi, josta on vaikea erottaa ostokäyttäytymisen voimakkaimpia ajureita. (Linnakunnas 27.2.2020.) Tätä ilmiötä käsitellään tarkemmin teoriatasolla kehittämistyön osassa 5.4.

5 Kehittämistyön keskeiset käsitteet

Tässä luvussa avataan tämän kehittämistyön keskeisiä käsitteitä. Osa käsitteistä - lähikauppa ja päivittäistavarakauppa - ovat selkeästi johdettavissa kaupan alan termistöstä, koska jo pelkästään lainsäädännöllisistä syistä näillä käsitteillä tulee olla selkeä määritelmä. Paikallisuus on puolestaan käsite ja ilmiö, joka vaikuttaa kehittämistyön taustalla, ja jonka voimistumisella voidaan nähdä olevan myönteinen vaikutus lähikauppojen säilymiseen tulevaisuudessa. Tämä on rohkaisevaa kehittämistyön tavoitteen kannalta, jossa uutta myyntipotentiaalia haetaan nimenomaan lähikauppakonseptista.

Kosmeettiselle valmisteelle, arkikielessä kosmetiikalle, on olemassa lainsäädäntöön perustuva määritelmä, jonka avulla voidaan tunnistaa kosmetiikaksi luokiteltavat tuotteet. Trendikosmetiikka-käsite nähtiin tässä kehittämistyössä keskeiseksi termiksi kuvaamaan toimeksiantajayrityksen innovatiivisia ja ajankohtaisia kosmetiikkatuotteita. Kuluttajan päätöksenteosta on ilmiönä saatavilla valtavasti tietoa, mutta tässä työssä sitä halutaan tarkastella erityisesti näkökulmasta, jossa kuluttaja edustaa kokonaista kulutusyksikköä tehdessään jokapäiväisiä ostopäätöksiä päivittäistavarakaupassa.

5.1 Lähikauppa ja päivittäistavarakauppa

Päivittäistavarakauppa ry:n määritelmän mukaan lähikauppa on ”kuluttajia lähellä oleva ja helposti myös jalan saavutettavissa oleva, asuinalueella sijaitseva päivittäistavaramyymälä”, joka on useimmiten pinta-alaltaan alle 400 m². Lähikauppa on myös kyläkauppa, jonka tulee kyläkaupan investointitukea varten olla ”haja-asutusalueella tai pienissä taajamissa sijaitseva

päivittäistavaramyymälä, jonka pinta-ala on alle 400 m² ja vuosimyynti alle kaksi miljoonaa euroa”. (Päivittäistavarakauppa ry 2020.)

Vähittäiskauppa Suomessa 2015 -raportin mukaan päivittäistavarakauppa on elintarvikkeiden, juomien, tupakan sekä muiden päivittäin käytettävien hyödykkeiden kuten pehmopapereiden, kosmetiikkatuotteiden ja pesuaineiden vähittäiskauppaa. Supermarketit, valintamyymälät, lähikaupat, kyläkaupat, kioskit ja elintarvikkeiden erikoiskaupat sekä hypermarketit ja tavaratalot ovat päivittäistavarakaupan myymälätyyppejä. (Koskela & Santasalo 2015, 64.) Päivittäistavaramyyntin arvo Suomessa vuonna 2018 oli noin 18,2 miljardia euroa, mikä oli 3,4 % edeltävää vuotta enemmän. Samaan aikaan keskimääräinen markkinakehitys Euroopassa oli +3,1 %. (Nielsen 2019.)

5.2 Paikallisuuden trendi

Globalisaatio on jo pitkään tunnistettu vallitsevana megatrendinä, ja sitä käsiteltiin myös kosmetiikkamarkkinaa vaikuttavana ilmiönä luvussa 2.2. Osittain sen vastatrendiksi on hiljattain noussut paikallisuuden ilmiö - trendi, joka korostaa paikkasidonnaisuutta ja pieniä yhteisöjä. The Future 100 -raportin mukaan kuluttajien käytöksessä on ollut jo jonkin aikaa tunnistettavissa siirtyminen aiempaa pienempiin, suljettuihin digitaalisiin yhteisöihin, joissa jaetaan sama mielenkiinnon kohde. (Wunderman Thompson Intelligence 2020.)

Myös Sitran megatrendejä käsittelevässä julkaisussa ennakoitaan paikallisuuden vahvistumista globalisaation rinnalla erityisesti uusien teknologiasovellusten avulla. Fyysisen yhteisöllisyyden voimistaminen mahdollistuu Internetin sovellusten ansiosta. 3D-printtaus ja ruoka- ja viljelyteknologioiden kehittyminen voivat tulevaisuudessa luoda maaseudulle täysin uudenlaista elinvoimaa. (Sitra 2016.)

Euromonitorin julkaisemissa vuoden 2020 kuluttajatrendeissä 10 tärkeimmän trendin joukossa näkyy niin ikään paikallisuus. Raportin pohjalta Kaupan liiton koostamassa artikkelissa kerrotaan, että ylpeys paikallisesta kulttuurista, arvoista ja tuotteista kasvaa tulevaisuudessa. ”Kuluttajat vierastavat globalisaatiota ja kerskakulutusta, ja haluavat ostaa vähemmän, mutta korkealaatuisempia tuotteita paikallisista kaupoista tukeakseen paikallisia tuottajia.” Kansainvälisten ketjuliikkeiden tuotteiden sijaan kuluttajat kokevat paikalliset tuotteet ja brändit aidompina ja yksilöllisempinä. Niinpä monikansalliset kaupan alan yritykset lokalisivat tarjontaansa ja mukauttavat sitä paikallisiin mieltymyksiin. (Kaupan liitto 2020.)

Mintelin globaaleja kuluttajatrendejä käsittelevässä raportissa ennakoitaan seuraavan vuosikymmenen aikana nousevan paikallisuuden ilmiön muuttavan vähittäiskauppaa radikaalisti. Paikalliset, yhteisölliset palvelut tulevat raportin mukaan lisääntymään vastatrendinä käteistömyydelle ja miehittämättömille myymälöille, kuluttajien kaivatessa enemmän yksityisyyttä (ja vähemmän henkilötietojen luovuttamista ostojen yhteydessä) sekä perinteistä

sosiaalista kanssakäymistä. Yhteisötaloudet tuottavat asukkailleen tarvittavat kulutushyödykkeet, joissa korostuvat käsityöläisyys ja kiertotalous. (Mintel 2019, 35.)

Paikallisuuden arvostaminen näkyy Suomessa tällä hetkellä erityisesti ruoka- ja panimoteollisuudessa. Keskon teettämän Ruokailmiöt 2019 -raportin mukaan lähes puolet (45 %) suomalaisista aikoi suosia lähiruokaa ostopäätöksissään vuonna 2019, mikä oli 11 % enemmän kuin vuonna 2017. Kuluttajien kiinnostuksen kohteissa korostuivat pientuottajien tuotteet ja pienpanimoiden oluet. (Kesko 2019.) Myös vuoden 2020 vastaava raportti nimeää lähiruoan suosimisen tärkeäksi ruokaostoksiin vaikuttavaksi ilmiöksi (Kesko 2020). Nämä ilmiöt puoltavat luvussa 6 käsiteltävää Keskon strategiaa rohkaista K-Market-yrittäjiä kauppiaskohtaisiin liikkeisiin, sekä tukevat paikallisuuden ja vastuullisuuden korostamista K-Marketin toiminnassa (K-Market 2020).

5.3 Kosmetiikan ja trendikosmetiikan määritelmät

Kosmetiikka-asetuksen mukaan ”kosmeettisella valmisteella tarkoitetaan ainetta tai valmistetta, jonka tarkoituksena on ulkoisesti käytettynä puhdistaa tai suojata ihmisen kehon ulkoisia osia, hampaita tai suun tai sukupuolielinten limakalvoja taikka muuttaa niiden tuoksua tai estää hajuhaittoja taikka muuttaa kehon ulkoisten osien ulkonäköä” (A671/1990, 2§). Tähän perustuen esimerkiksi suuhygienian tuotteet, kuten hammastahnat ja suuvedet, luetaan kulluvaksi kosmeettisiin valmisteisiin.

Trendillä tarkoitetaan suuntausta, virtausta tai muutoksen kaavaa - se on piirre nykyhetkessä, joka voi jatkua tulevaisuudessa siten, että se on suhteellisen helppo jäljittää tai ennakoida. Trendi yhdistetään sanana usein muotivirtauksiin, jotka ovatkin helppoja, konkreettisia esimerkkejä trendeistä, jotka vaikuttavat ihmisten valintoihin, makuun ja arvostuksiin. (Rubin 2004.)

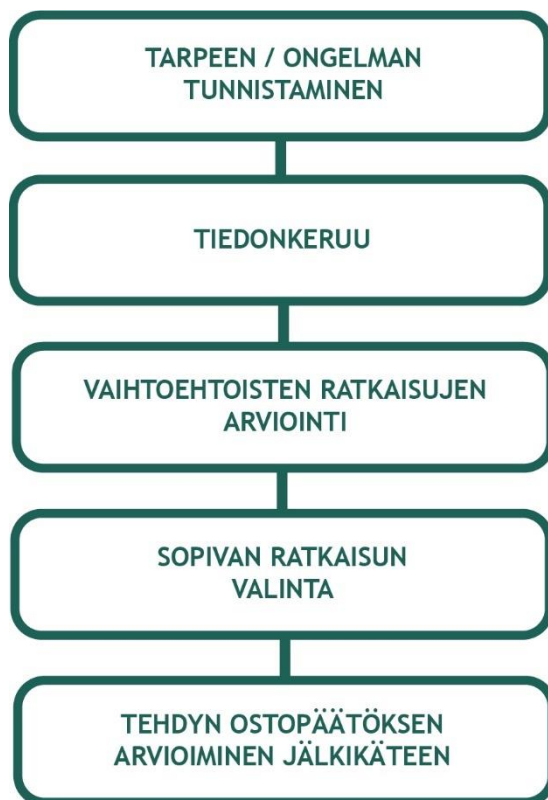
Yleisesti tiedossa on, että muotivirtaukset vaikuttavat vahvasti myös kosmetiikkamarkkinoihin ja kosmetiikka on hyvin uutuusvetoinen toimiala. Trendikosmetiikalla tarkoitetaan tässä kehittämistyössä sellaisia kosmetiikkatuotteita, joissa voidaan nähdä olevan innovatiivista uutuusarvoa tai ne vastaavat johonkin ajankohtaiseen ilmiöön tai tarpeeseen, kuten kosmetiikkakäytteen määrän minimoimiseen. NBI:n maahantuomat kosmetiikkamerkit edustavat yrityksen strategian mukaisesti tällaisia tuotteita, joten tässä kehittämistyössä trendikosmetiikkakäsite viittaa myös lähikauppakonseptiin toteutettavan NBI-kosmetiikkaratkaisun sisältöön.

5.4 Kuluttajan päätöksenteko

Käyttäytymistieteet määrittelevät kuluttajan päätöksentekoprosessin joko ongelma-ratkaisu- tai tarve-tyydytys-prosessiksi (Jobber ym. 2019, 84). Kuvio 3 esittää kuluttajan

päätöksentekoprosessia, jossa päätöksenteko käynnistyy yleensä koetun tarpeen pohjalta (Hiltunen 2017, 22).

Neoklassisen käsityksen mukaan kuluttaja arvioi saatavilla olevia vaihtoehtoja rationaalisesti, saadun hyödyn mukaan. Todellisuudessa kuluttajien päätöksiin vaikuttavat kuitenkin merkittävästi myös sosiaalinen paine ja muotivirtaukset. Kuluttaja on ennen kaikkea tunteva olento, joka tekee ostopäätökset emotionaalisten tarpeiden pohjalta, minkä vuoksi markkinoinnissa korostetaan nykyään enemmän mielikuvaa ja tunnetta järkiperusteisten hyötyjen sijaan. (Hiltunen 2017, 22.)



Kuvio 3. Kuluttajan päätöksentekoprosessi. Mukailten Blackwell, R.D., Miniard, P. W. & Engel, J. F. 2003. © Hanna-Maaria Kiema 2020.

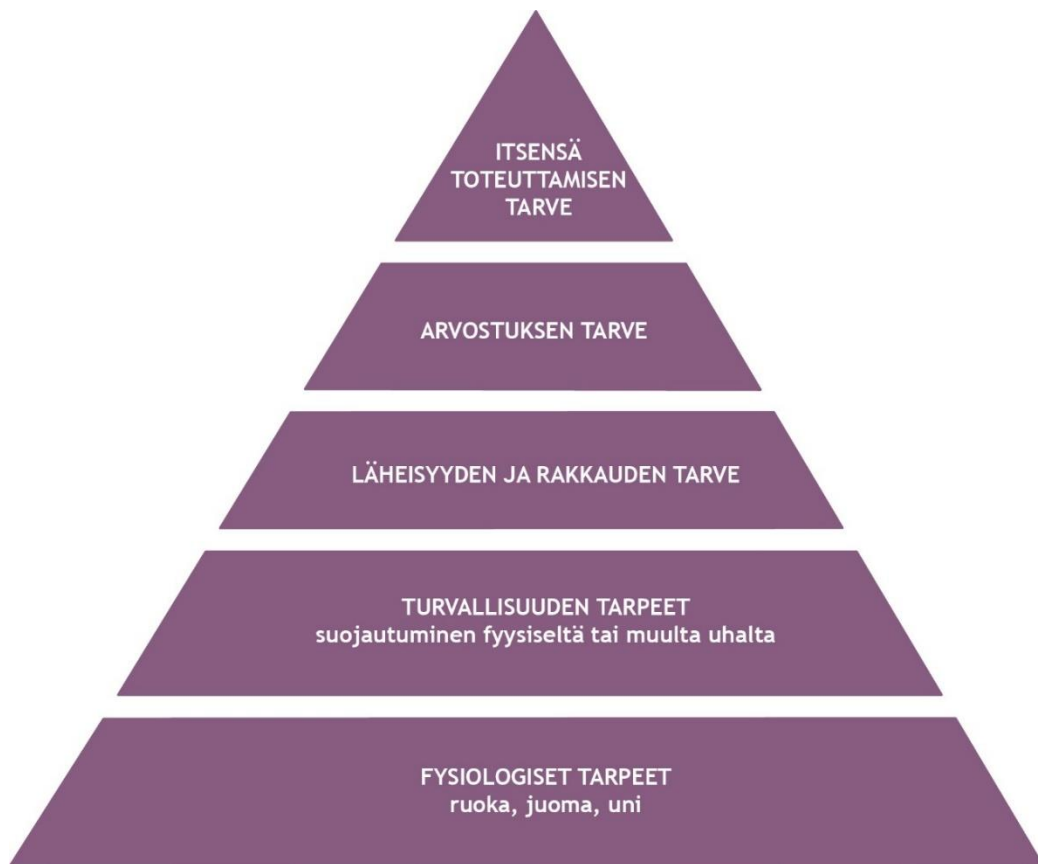
Tarpeet voivat kummuta paitsi jokapäiväisen elämän rutiineista, myös elämäntilanteen muuttuessa, esimerkiksi perheenisäyksen tai lemmikin hankkimisen vuoksi. Tarpeet voivat herätä myös stimuloitusti, esimerkiksi nähdyn mainoksen seurauksena. Tarpeen muodostumisen esittäjä voi puolestaan olla esimerkiksi tavarankäytön saatavuus. (Jobber ym. 2019, 85.)

Tunnistettuaan tarpeen kuluttaja kerää tietoa saatavilla olevista ratkaisuvaihtoehdoista, sekä arvioi niiden soveltuvuutta omien valintakriteeriensä valossa. Kuluttajan valintakriteerit voivat olla taloudellisia, sosiaalisia tai henkilöön liittyviä. Taloudellisiksi kriteereiksi lasketaan suorituskyky, luotettavuus ja hinta. Sosiaaliset kriteerit sisältävät esimerkiksi tietyn statuksen

tavoittelun, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunteen, sosiaalisia normeja, tapoja tai senhetkiset muotivaikutteet. Yksilöön perustuvat kriteerit liittyvät siihen, miten tuote tai palvelu suhteutuu yksilöön ja tämän omakuvaan. Jos henkilö esimerkiksi ajattelee olevansa nuorekas ja menestynyt, hän valitsee tuotteita, joiden kokee tukevan tätä vaikutelmaa. (Jobber ym. 2019, 88.)

Ostopäätöksen arvioiminen ja oman kokemuksen jakaminen korostuu Internetin aikakaudella. Kuluttajat hankkivat tuotetietoa itsenäisesti, eivätkä passiivisesti odota, että yritysten markkinointiviestintä saavuttaisi heidät. Erityisesti muiden kuluttajien tekemiä tuotearvioita, mutta myös ystävien ja sukulaisten suosituksia kuunnellaan tarkasti. (Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. & Vetvik, O.J. 2009.)

Perinteinen Maslow'n tarvehierarkian malli sopii yhä kuvaamaan kuluttajan tarvejärjestystä, ja Hiltusen (2017) mukaan soveltuu tähän tarkoitukseen myös tulevaisuudessa. Hierarkiaan on listattu tärkeysjärjestyksessä tarpeet, jotka ohjaavat ihmisen käyttäytymistä. Pyramidin alimpana ovat tarpeista tärkeimmät, hengissä säilymisen edellytykset, kuten ruoka, juoma, uni, lämpö ja hengitysilma. Seuraavalla tasolla ovat turvallisuuden tarpeet, kuten erilaisilta vaaroilta suojautuminen. Läheisyyden ja rakkauden tarve, arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve muodostavat pyramidin kärkiosan, joista viimeisintä voidaan tavoitella vasta, kun alemmilla portailla olevat, tärkeämmät tarpeet on tyydytetty. (Hiltunen 2017, 24-25.)



Kuvio 4. Maslow'n tarvehierarkia. Mukaillen Psychology Today 2012. © Hanna-Maaria Kiema 2020.

Suomessa ja muissa länsimaissa ihmiset ovat viime vuosikymmenet eläneet hyvin korkealla Maslow'n tarvehierarkiapyramidissa. Kuitenkin maailmanlaajuinen koronaviruspandemia keväällä 2020 kenties hetkellisesti palautti länsimaistenkin ihmisten prioriteetteja takaisin pyramidin alimmille tasoille, ja esimerkiksi sosiaalisen etäisyydenoton vuoksi jouduttiin tinkimään monesta itsensä toteuttamisesta ja läheisyyteen liittyvästä tarpeesta, oman ja muiden terveyden ja turvallisuuden varmistamiseksi.

5.5 Päätöksentekijänä kulutusyksikkö

Kuluttajat ovat yksilöitä, jotka ostavat tuotteita ja palveluja henkilökohtaiseen tarpeeseen. Päivittäistavarakaupassa asioiva kuluttaja edustaa kuitenkin usein paitsi itseään, myös kokonaista kulutusyksikköä - kotitaloutta. (Jobber, Lancaster & Le Meunier-FitzHugh 2019, 83.)

Useat kuluttajatuotteet ja -palvelut hankitaan kotitalouksissa jollekin toiselle saman kulutusyksikön jäsenelle, jolloin puhutaan epäsuorasta kulutuksesta. Merkittävä osa suomalaisten kotitalouksien kuluttamista voidaan luokitella tähän kulutusmalliin. Erityisesti hygieniatuotteissa korostuu myös jaetun kuluttamisen ilmiö, kun esimerkiksi samaa hammastahnaa tai hiuslakkaa käyttää useampi kuin yksi kotitalouden jäsen. (Räsänen & Sarpila 2010, 442-443.)

Tällaisessa tilanteessa joukko yksilöitä voi olla vaikuttamassa ostopäätökseen, ja heillä jokaisella on siinä oma roolinsa (Jobber ym. 2019, 83). Kotitalouden päätöksenteossa voidaan nähdä jopa viisi erilaista roolia:

1. Aloitteentekijä. Henkilö, joka laittaa päätöksentekoprosessin käyntiin harkitsemalla ostoa. Hän hankkii asiasta mahdollisesti ensimmäisenä tietoa auttaakseen päätöksen syntymistä.
2. Vaikuttaja. Henkilö, joka taivuttelee ryhmän muita jäseniä päästäkseen haluamaansa lopputulokseen. Myös vaikuttaja kerää päätöksen tekoa varten tarvittavaa tietoa ja tuo korostetusti esille omia valintakriteerejään vaikuttaakseen ryhmän päätökseen.
3. Päättäjä. Ryhmän jäsen, jolla on auktoriteetti ja mahdollisesti sen lisäksi myös taloudellinen valta tehdä lopullinen päätös siitä, mikä tuote ostetaan.
4. Ostaja. Ryhmän jäsen, joka suorittaa oston, maksun ja tavaran toimituksen.
5. Käyttäjä: Varsinainen tuotteen käyttäjä tai kuluttaja. (Jobber ym. 2019, 84.)

Sama yksilö voi edustaa yhtä aikaa montaa edellä luetelluista rooleista. Kosmetiikkatuotteen ostossa roolitus voisi olla esimerkiksi seuraava: Perheen lukioikäinen tytär on aloitteentekijä (1) uuden innovatiivisen palashampoon ostossa, ja hän yrittää vaikuttaa (2) äitiinsä, joka yleensä tekee ostopäätökset (3) ruokakaupassa. Ostajan roolia (4) toimittaa perheen isä, joka töistä kotiin palatessaan käy tekemässä lähikaupassa ostoksia perheeltään saamansa ostoslistan mukaisesti. Lopulta perheessä sekä tytär että äiti voivat olla hankitun kosmetiikkatuotteen lopullisia kuluttajia (5).

Mahdollisten markkinointitoimenpiteiden suunnittelussa on näin ollen tärkeää ymmärtää, kuka lopulta ostaa tuotteen. Kulutusyksikön eri roolien tunnistaminen auttaa kohdistamaan markkinointiviestintää oikeisiin kanaviin. (Jobber ym. 2019, 84.) Kuten äskeinen esimerkki osoittaa, henkilö, joka tuotteen lopulta kuluttaa, ei välttämättä ole kulutusyksikön vaikutusvaltaisain tai ostovoimaisin jäsen, mutta hänen onnistuneella vaikuttamisellaan on painoarvoa lopputuloksen kannalta. Kuitenkin, mikäli kulutusyksikön suurituloisin jäsen on nainen, se käyttää tutkimustulosten mukaan kokonaisuudessaan enemmän rahaa henkilökohtaisen hyvinvoinnin tuotteisiin ja palveluihin, kuin kotitalous, jossa eniten ansaitsee mies. (Räsänen & Sarpila 2010, 452.)

Kulutusyksikön eri jäsenillä on todennäköisesti erilaisia valintakriteerejä. Valintakriteerit voivat muuttua ajan saatossa esimerkiksi tulojen muutoksen vuoksi, jolloin vaikkapa hinnan merkitys valintaa tehdessä pienenee. (Jobber ym. 2019, 88.) Valittuaan sopivimman ratkaisun, ja suoritettuaan oston, kuluttaja arvioi päätöstään vielä jälkikäteen (Jobber ym. 2019, 84-85). Voidaan ajatella, että rutiininomaisesti ruokakaupassa asioiva ja ostoskoriin tuotteita keräävä kuluttajakin toistaa edellä kuvatun päätöksentekoprosessin vaiheet lukuisia kertoja, mutta varsin nopealla syklillä.

6 Tulevaisuus on ruokakauppojen?

Kesken kehittämistyön tiiviin teon keväällä 2020 tilanne Suomessa ja Euroopassa muuttui radikaalisti, kun Kiinasta liikkeelle lähtenyt koronaviruspandemia mullisti eurooppalaisten elämän ja arkirutiinit ennenkokemattomalla tavalla. Suomessa, kuten myös muissa pandemian uhattomissa maissa, nähtiin historiallisen suuria ostoryntäyksiä ja useiden eri ruoka- ja hygieniatuotteiden loppumista päivittäistavarakaupoista.

Suomessa viikon sisällä poikkeuslain käyttöönoton julkistamisesta muun muassa S-Ryhmä ilmoitti laajoista valtakunnallisista muutoksista omissa liiketoiminnoissaan. Resursseja siirrettiin hotelli- ja ravintola-alan toimipaikoista ruokakauppaan ja logistiikkaan vastaamaan voimakkaasti nousseeseen ruoan kysyntään. (S-Ryhmä 2020.) Lukuisten tavaratalojen ja erikoisliikkeiden aukioloaikoja supistettiin, ja esimerkiksi Sokoksen 3+1-kampanja siirrettiin kokonaan verkkoon (Markkinointi&Mainonta 16.3.2020). Samoin ilmoitti Stockmann tiedotteessaan Hullujen Päivien järjestelyistä vain muutama päivä myöhemmin (Kauppalehti 18.3.2020).

Kun käyttötavarapuolella kivijalkaliikkeissä asiakasmäärät vähentyivät rajusti lyhyessä ajassa ja siirtyivät verkkoon, samalla ruokakaupoissa asiointin merkitys poikkeusolosuhteiden aikana korostui. Euroopassa, esimerkiksi Italiassa, nähtiin myös ruokakauppojen ja apteekkien olevan pahimmillaan ainoita liikkeitä, jotka saivat epidemian aikana olla avoinna, ja niissäkin ihmisillä oli rajoitetut mahdollisuudet asioida (Yle Uutiset 15.3.2020).

Poikkeustila tai ei, ruokakaupassa asiointi on lähes välttämätöntä jokaiselle kuluttajalle. Ruokaostokset saa toki varsinkin isoissa kaupungeissa tehtyä myös verkossa, mutta valtaosa kuluttajista noudatti ainakin normaaliolosuhteissa ruuan hankinnassa vielä perinteistä hankintatapaa: Paytrailin teettämän tutkimuksen mukaan vuonna 2017 vain 10 % suomalaisista osti elintarvikkeita verkosta (Paytrail 2017, 14). Prosenttiosuus ampaisi todennäköisesti kovaan kasvuvauhtiin viimeistään keväällä 2020, kun koronaviruspandemian myötä ihmisiä suositeltiin Suomessakin minimoimaan sosiaaliset kontaktit ja fyysiset asioinnit eri paikoissa, mukaan lukien ruokakaupoissa.

Suomalaisten suhtautumista ruokaostoksilla käymiseen on tutkinut myös tutkimustalo Nielsen vuonna 2016. Raportin mukaan suomalaiset pyrkivät minimoimaan ruokaostoksiin käyttämänsä ajan: 58 % vastaajista piti ruokaostosten tekoa askareena, johon he pyrkivät käyttämään niin vähän aikaa kuin mahdollista. Kuitenkin 71 % vastaajista kertoi olevansa tyytyväinen oman ruokakaupansa valikoimaan. Tärkeimpinä kriteereinä kaupan valinnalle pidettiin kaupan sijaintia, ja suosituimmaksi lisäpalveluksi nimettiin Posti. 27 % vastaajista toivoi, että myös apteekki sijaitisi heidän ruokakaupansa yhteydessä. Vastauksista nousi myös hygieniatuotteiden saatavuuden tärkeys nimenomaan ruokakaupassa asioidessa: 42 % vastaajista ostaisi kauppareissullaan yhtä paljon hygieniatuotteita, vaikka hinnat nousisivat. Vain maitotuotteet (46 % vastaajista) koettiin vieläkin tärkeämmiksi. (Nielsen 2016.)

Ruokakauppajätti Keskon vaatimukset K-kauppiasyrittäjälle tukevat asiakkaiden tarpeista lähtevää ja ajanmukaista valikoimasuunnittelua, jonka Keskon järjestelmien kautta saatava ajantasainen data mahdollistaa. Keskon mukaan asiakkaat haluavat tulevaisuudessa yhä henkilökohtaisempaa palvelua ja elämyksiä, joten kauppiaan asiakaspalvelutaidot korostuvat. Luonnollisesti kauppiaan on kyettävä tuottamaan hyvää asiakaskokemusta ja palvelua myös verkossa, mikä vaatii nopeutta oppia uutta teknologiaa. (K-Ryhmä 2019.)

Ruokakauppojen erikoistuminen kanta-asiakkaista kerätyn tiedon pohjalta olikin yksi syy kauppakonserni Keskon tekemään ennätystulokseen vuonna 2019, jolloin yrityksen vertailukelpoinen liikevoitto nousi 461,6 miljoonaan euroon. ”Kesko tukee ja kannustaa K-kauppiaita rakentamaan ketjukonseptien päälle omat kauppakohtaiset liikeideansa tiedon ja asiakasdatan avulla”, kommentoi Keskon pääjohtaja Mikko Helander tulosjulkistuksen yhteydessä. Hänen mukaansa noin 30-40 % kaupoista on sellaisia, jotka hyödyntävät jo asiakasdataa täysimääräisesti, ja se näkyy kauppojen tuloksissa. Potentiaalia on vielä paljon, K-ruokakaupan verkoston kattaessa 1200 ruokakauppaa. (Yle Uutiset 5.2.2020.)

K-ryhmä teetätti keväällä 2018 Suomessa kyläkauppatutkimuksen yhteistyössä asiakasnäkemystoimisto Frankly Partnersin kanssa saadakseen tietoa suomalaisten suhtautumisesta lähialueisiinsa ja kyläkauppoihin. Laajan kysely- ja haastattelututkimuksen tuloksista nousi esille lähipalvelujen säilymisen tärkeys, lähikauppa yhtenä tärkeimmistä. Samalla tunnistettiin myös asiakkaiden muuttuneet tarpeet, ja sitä kautta tarve uudelle modernille kyläkaupalle, jossa jokainen kauppa ja kauppias on omanlaisensa, alueensa näköinen. (Kyläkauppatutkimus 2018.)

Osana kyläkauppatutkimusta haastateltiin suomalaisia paikallisuuden asiantuntijoita ja visiönäärejä. Kaupunkisosiologi Pasi Mäenpään mukaan toimintojen sekoittumisen suuntaus on tulossa - ja jo nyt K-Marketeissa on ympäri maan tarjolla useita lähipalveluita, kuten Postin palvelupisteitä ja pakettiautomaatteja, matkalippujen ja -korttien myyntipalveluita, Alkon nouppopisteitä ja Ticketmasterin palveluita. K-kauppiat myös kehittävät jatkuvasti uusia lähipalveluita, kuten paljon vuokrausta, verenpainemittausta ja pesulapalveluja - paikallisten asukkaiden tarpeiden mukaan. (Kyläkauppatutkimus 2018.)

Kulttuuriantropologi Kristiina Korjonen-Kuusipuron mukaan ”kauppiaan pitää tuntea erityisen hyvin oma alueensa, ja mitä ihmiset juuri siellä haluavat”. Tutkimustulosten mukaan uuden ajan moderni kyläkauppa on persoonallinen, ja sen valikoima ja palvelut ovat alueen ihmisten toiveiden ja tarpeiden mukaiset. 91 % kyläkauppatutkimukseen vastaajista nosti henkilökohtaisimmaksi tärkeimmäksi, mahdollisimman lähellä säilytettäväksi palvelukseen ruokakaupan. Se koettiin yhtä tärkeäksi lähipalveluksi niin maaseudulla kuin kaupungeissa. (Kyläkauppatutkimus 2018.)

Kaupan liiton julkaiseman Kaupan näkymät 2021 -tiedotteen mukaan vähittäiskaupan yritysraakenne on muuttumassa kaupungistumisen myötä niin, että erikoiskauppojen väheneminen taa-jamista ja pienemmistä kaupungeista voimistuu ja palvelut yksipuolistuvat. Tämä liittyy kaupungistumisen ilmiöön ja väestön keskittymiseen suuriin kaupunkeihin ja kasvukeskuksiin. (Kaupan liitto 2019.) Vaikka verkkokauppa palvelee kuluttajia kaikkialla, taajamien näivettyminen ja palvelujen yksipuolistuminen oletettavasti tukevat kyläkauppojen mukautumista monipuolisesti erilaisia palveluita tarjoaviksi yksiköiksi. (Kaupan liitto 2019.)

Verkkokaupan kasvun myötä on tunnistettu myös niin sanottu viimeisen mailin ongelma - se, miten tuote saadaan lähimmästä jakelukeskuksesta lopulta asiakkaan käsiin. Viimeisen etapin tulisi olla kustannustehokas, turvallinen, nopea ja asiakastyytyväisyyttä tuottava (Trendexplorer 2020). Myös tähän laajaverkostoisen K-Market-ketju pystyisi tuomaan Suomessa ratkaisun.

Tulevaisuuden kauppa on jo monella tavalla olemassa. Useat nykyiset kauppakonseptit tulevat säilymään vuosia ja jopa vuosikymmeniä eteenpäin. Kauppakonsepti muuttuu ajan saatossa, ihmisten ostokäyttäytymisen ja kaupan laatimien suunnitelmien mukaisesti. Kauppa toisaalta luo tulevaisuuttaan itse suunnitteluryhmiensä pöydillä, toisaalta kaupan asiakkaat muuttavat elämäntapojaan ja ostokäyttäytymistään. (Kuusela & Neilimo 2010, 154.)

Toimintamalli, jossa kauppa on toimija, subjekti, ja asiakas yrityksen ulkopuolella oleva toimintojen kohde, objekti, on muuttumassa. Asiakkaat ovat koko ajan yhä läheisemmässä vuorovaikutuksessa kaupan kanssa ja jopa osa sitä. Kaupan tuotteet ja palvelut, tietojärjestelmät, sosiaalinen media ja yhteiset arvot kietovat kaupan ja sen asiakkaat tiiviisti toisiinsa. Kaupasta syntyy asiakkaidensa tarpeiden yksilöllinen palvelija, joka toimii nykyistä laajemmilla liiketoiminta-alueilla. (Kuusela & Neilimo 2010, 154.)

K-Market Roihuvuoren kauppias Valtteri Linnakunnaksen mukaan asiakkaan rooli ei ole varsinaisesti muuttunut, mutta kaupalla ja sen asiakkailla on nyt paremmat kanavat kommunikoida keskenään, joten asiakkaan ääni näkyy ja kuuluu aiempaa voimakkaammin. ”Käytännön vaikutus on varmaankin se, että palautetta ja toiveita on helpompi saada ja kehittää kauppaa niiden avulla. Lisäksi toki asiakkaat helposti vievät viestiä aiempaa isommille piireille tiedoksi”, kauppias kuvaa. (Linnakunnas 4.2.2020.)

Asiakaskokemuksen ja -polun ymmärtäminen on elintärkeää yrityksille. Nykyasiakas kohtaa yrityksen lukuisissa eri kosketuspisteissä, kanavissa ja sosiaalisessa mediassa. Uusimmissa asiakaskokemusta kuvaavissa luonnehdinnoissa kaikki eri kosketuspinnat - asiakaspalvelu, mainokset, pakkaukset, tuotteet ja palvelut, käytön helppous ja luotettavuus - muodostavat asiakkaan kokemuksen. Asiakaskokemuksen luominen ei ole pelkästään yrityksen hyppysissä, vaan asiakas osallistuu myös itse aktiivisesti sen luomiseen. (Lemon & Verhoef 2016, 69-70.)

Sosiaalisten verkostojen merkitys kasvaa erityisesti kokemuksen jakamisessa - painopiste on siirtynyt yhä enemmän siihen, miten asiakas hyötyy hankkimastaan tuotteesta, kuin siihen, miten hän sen hankkii (Dent & White 2018, 254). Asiakkaat keskustelevat yrityksistä, tuotteista ja palveluista aktiivisesti keskenään, mikä vähentää yritysten mahdollisuutta kontrolloida asiakaskokemusta. Yritysten on käytännössä mahdotonta luoda, johtaa ja kontrolloida jokaisen yksittäisen asiakkaansa kokemusta omista tuotteistaan ja palveluistaan. (Lemon & Verhoef 2016, 69-70.)

Asiakkaan sitouttaminen kauppaan tunnetasolla korostuu tulevaisuudessa. Kaupan tuottamien sosiaalisen median viestien ja toisaalta fyysisen myymäläympäristön tulisi molempien vedota asiakkaan tunteisiin ja rohkaista monipuoliseen kanssakäymiseen yrityksen kanssa. (Sachdeva & Goel 2015, 290.) Vähittäiskaupan menestyksessä on yhä enemmän painoarvoa sillä, miten myydään, kuin sillä, mitä myydään. Kuluttajan rationaalinen tarve saattaa edelleen ohjata tämän kaupan, mutta syntyneet tunnetilat lopulta ratkaisevat, jääkö kuluttaja myös varsinaisesti tekemään ostoksia. (Sachdeva & Goel 2015, 290.)

Kankkusen ja Österlundin (2012) mukaan elämme tällä hetkellä kaupankäynnin kolmatta vaihetta - ali- ja markkinavetoisen ylituotannon vaiheiden jälkeistä aikaa, jossa valta ja voima on siirtynyt tuotteiden valmistajilta kuluttajille. Tavaroita ja palveluja tuotetaan teollisuuden toimesta nyt enemmän kuin koskaan, jakelukanavien määrä kasvaa ja kauppojen valikoima on päätähuimaava. Kirjoittajat nostavat esimerkiksi, että 1980-luvulla maailmassa oli kuusi laajasti tunnettua farkkumerkkiä - nyt niitä on reilusti yli 800. Sama kehitys on tapahtunut lähes kaikissa tuote- ja palvelukategorioissa. (Kankkunen & Österlund 2012, 48.)

Samalla tavalla myös saatavilla olevan tiedon määrä on kasvanut räjähdysmäisesti. Pelkästään Googlen kautta on joka vuosi saatavilla enemmän informaatiota kuin edellisten 5000 vuoden aikana yhteensä. Verkkokaupat tuovat lähes rajattomat valikoimansa kuluttajan saataville milloin tahansa, mihin tahansa, parhaaseen hintaan. Kuningaskuluttajasta on tullut kuluttajakuningas, jonka odotukset ja vaatimukset ovat kasvaneet uusiin mittasuhteisiin, ja joka voi myös helposti ääntään käyttäen vaikuttaa myös muihin asiakkaisiin sellaisessa mittakaavassa, että se oikeasti näkyy ja tuntuu yrityksen tuloksessa, niin hyvässä kuin pahassa. (Kankkunen & Österlund 2012, 48-49.)

Hajautunut asiakaskunta ja sen ostokäyttäytyminen muokkaa tulevaisuuden kaupan muotoa ja sisältöä. Monikanavaisuus, kaupan sähköisen liiketoiminnan sovellukset ja digitaalisuuden tiivis liittyminen kaupan liiketoimintaan sekä vastuullisuus ja eettisyys ovat tulevaisuuden kaupan ominaispiirteitä. Lisäksi kauppa kansainvälistyy ja laajentuu uusille liiketoiminta-alueille. (Kuusela & Neilimo 2010, 155.)

Kilpailu hinnalla ja laadulla on käymässä koko ajan vaikeammaksi, ja massamarkkinoinnin aika on sellaisenaan tullut tiensä päätökseen. Tulevaisuuden massamarkkinointia on hyvä

asiakaskokemus. Yritys voi rakentaa itselleen merkittävän kilpailuedun panostamalla asiakaskokemukseen. (Kankkunen & Österlund 2012, 50.)

7 Kosmetiikkaratkaisu lähikauppakonseptiin

Jobberin, Lancasterin ja Le Meunier-FitzHughin (2019, 120-121) mukaan uutta jälleenmyyntikanavaa arvioitaessa yrityksen tulisi ottaa huomioon seitsemän pääkohtaa: markkinoiden tilanne, myyntikanavan kustannukset ja rakenne, tuotteen ominaisuudet ja elinkaari, tuottopotentiaali ja muut tekijät, kuten yrityksen taloudelliset rajoitteet.

Markkinoita arvioitaessa lähtökohtana on varmistaa, että mahdollisimman monella kuluttajalla on mahdollisuus ostaa yrityksen tuote tai palvelu, kuitenkin niin, ettei uusien kanavien avaus vieraannuta jo olemassa olevia asiakkaita. On tärkeää, että saman tuotteen myyntikanavat ovat keskenään yhteensopivia. Jobber ym. vetoavat kuluttajien konservatiivisuuteen - mikä tahansa siirto yleisesti hyväksytystä normista voi saada kuluttajan suhtautumaan tuotteeseen epäilyksellä. Yritysten tulisi varmistaa, että ne myyntikanavavalinnoissaan ylläpitävät sitä mielikuvaa ja statusta, joka myytävillä tuotteilla on. (Jobber ym. 2019, 121.)

Kasvavana markkinana kosmetiikkatuotteet ovat löytäneet vuosien saatossa menestyksellä paikkansa perinteisten jälleenmyyntipaikkojen, kuten tavaratalojen, erikoisliikkeiden ja tax free -myymälöiden lisäksi niin apteekkeihin, huoltoasemille kuin hotellienkin yhteyteen, verkkokaupan maailmasta puhumattakaan. NBI:n valikoiman osalta myyntikanavina ovat myös useat ekokaupat, muotiketjut ja jopa lemmikkieläintarvikeketju Musti ja Mirri. Vaikka kanavien määrä ja tyyppi saattaa äkkiseltään kuulostaa kirjavalta, brändikohtaisesti tarkasteltuna myyntikanavat eivät ole ristiriidassa keskenään. Tämän harmonian säilyttäminen oli tärkeää ottaa huomioon myös K-Marketin tehtävän valikoimaehdotuksen suunnittelussa.

Myyntikanavan kustannuksia arvioitaessa pääsääntönä on, että mitä lyhyempi kanava, sen suuremmat kustannukset. Mitä lähempänä yritys on loppuasiakasta, sitä enemmän kuluu rahaa myyntityöhön, logistiikkaan ja varastointiin. Toisaalta katetuotto on parempi, koska välikäsiä ei ole. Myös asiakkaan tarpeiden ennakointi ja niihin vastaaminen on todennäköisesti helpompaa, kun yritys on lähellä loppukuluttajia. Viime vuosina trendinä on ollut yritysten hakeutuminen lyhyempiä myyntikanavia kohti. (Jobber ym. 2019, 121.)

NBI:llä oli jo entuudestaan hyvin toimiva jakeluverkosto ja yhteistyökumppani logistiikassa ja varastoinnissa, sekä toimitusputket ympäri Pohjoismaita ja Baltiaa pienillekin asiakkaille, kuten kampaamoalan yrityksille. Tämän olemassa olevan verkoston ja toimitusmallien hyödyntäminen olikin lähtökohtana K-Market Roihuvuoren pilottiratkaisulle, jolloin uudesta myyntikanavasta aiheutuvat logistiset kustannukset eivät merkittävästi lisäisi kokonaiskustannuksia.

Myyntikanavan rakenteesta riippuen kanavaan sisälle pääseminen voi osoittautua yritykselle haasteelliseksi, etenkin, jos jälleenmyyntiin tarjottava tuote ei selkeästi erotu jo myynnissä olevista artikkeleista ainutlaatuisuudellaan tai esimerkiksi selkeästi edullisemmalla hinnalla. Tyypillisesti nopeasti liikkuvissa kulutustuotteissa, eli FMCG-segmentissä (Fast Moving Consumer Goods), johon kosmetiikkakin kuuluu, hyödynnetään markkinoinnissa pull-strategiaa. Siinä kuluttajamarkkinoinnin kautta herätetään kuluttajien kiinnostus brändiä kohtaan ja näin luodaan jälleenmyyjille painetta ottaa tuote valikoimiinsa. Tämä toimintamalli vaatii kuitenkin merkittäviä rahallisia panostuksia markkinointitoimenpiteisiin, joten vaihtoehtoinen tapa on toteuttaa push-strategiaa, jossa tuote ikään kuin ”työnnetään” uuteen myyntikanavaan tarjoamalla jälleenmyyjälle kaupallisia kannustimia, kuten parempaa katetta tai pienempiä riskejä, esimerkiksi kaupintavaraston (consignment stock) avulla. (Jobber ym. 2019, 122.) Tässä varastointimallissa tuotteet ovat tavarantoimittajan omaisuutta, ja kaupan laskutus tapahtuu toteutuneiden täydennysten mukaan (Logistiikan maailma 2020). Tavarantoimittajat käyttävät consignment-mallia tyypillisesti juuri uusien markkinoiden tai myyntikanavien avausten helpottamiseksi, jolloin tuotteiden saaminen myyntiin on helpompaa, kun jälleenmyyjän oma riski ja sitoutuvan pääoman määrä pienenee (Dent & White 2018, 44).

Pilottiratkaisussa päätettiin työn kokeiluluontoisuuden vuoksi hyödyntää kaupintavarastomallia ja näin ollen myös push-strategiaa, eli jälleenmyyjän oma riski minimoitiin tavaran saamiseksi nopeasti kauppaan. Tämä ei kuitenkaan automaattisesti tarkoittaisi sitä, että konseptia monistettaessa myymäläkonseptin muutkin avaukset toteutettaisiin samalla tavalla, sillä ajan ja jatkuvien markkinointitoimenpiteiden kuluessa kuluttajien kiinnostus trendikosmetiikan tuotteita kohtaan mahdollisesti kasvaa, eikä kaupallisten kannustimien käyttäminen ole välttämättä yhtä tarpeellista myyntikanavien lisäämiseksi.

Myytävän tuotteen ominaisuuksien osalta tulee ottaa huomioon ympäristö, jossa tuotetta myydään. Kun myymäläympäristönä on pieni ruokakauppa tai lähikauppa, kosmetiikkatuotteiden välittömässä läheisyydessä on ruokakauppojen valikoimaan tyypillisesti kuuluvia, edullisia päivittäistavaroita sekä elintarvikkeita. K-Marketiin sopivaa valikoimaa mietittäessä ensimmäinen rajausta tehtiinkin juuri sen osalta, miten NBI:n maahantuomat brändit sijoittuvat luvussa 3 käsiteltyihin eri kosmetiikkakategorioihin (selektiivinen, semiselektiivinen ja päivittäiskosmetiikka), jolloin selektiivistä kosmetiikkaa edustavat merkit jäivät luonnollisesti tämän valikoimaehdotuksen ulkopuolelle.

Osa semiselektiivisen ja jopa päivittäiskosmetiikan tuotteista karsiutui ratkaisusta pois, kun tarkasteltiin niiden RRP-hintoja (Recommended Retail Price) ja arvioitiin niiden soveltuvuutta lähikauppaan, jossa ulosmyyntihinta kosmetiikkatuotteelle ei saa nousta liian korkeaksi. Tuotteiden tulisi myös olla valikoimassa jo olevista päivittäiskosmetiikan tuotteista erottuvia. Niiden pitäisi tuoda kaupan kosmetiikkahyllyn aidosti uutta, asiakasta inspiroivaa ja lisäarvoa tuovaa valikoimaa - kuitenkin niin, että tuotteiden olemassa olevat myyntikanavat eivät

kärsisi siitä, että kuluttajan olisi mahdollisuus löytää suosikkituotteensa jatkossa myös lähikaupan hyllystä.

Valituksi tulevien kosmetiikkatuotteiden tulisi istua kuvaukseen ”matalan teknologian ja matalien kustannusten” tuotteista, jotka eivät välttämättä vaadi konsultointia myyntitilanteessa tai sen jälkeen. (Jobber ym. 2019, 121.) Tuotteiden tulisi olla sellaisia, jotka kuluttajan on helppo ostaa niin hintansa kuin käyttötarkoituksensa puolesta, ja tukea sellaista lähikaupan konseptia, jossa kuluttaja hakee kaupasta nopeita ja vaivattomia ratkaisuja nimenomaan jokapäiväiseen arkeensa. Lisäksi valikoimassa tuli huomioida suomalaisten kuluttajien mieltymys ihon- ja hiustenhoitotuotteisiin sekä henkilökohtaisen hygienian tuotteisiin, kuten Suomen kosmetiikkamarkkinoita käsittelevässä kappaleessa 2.1 todettiin.

Tuotteen elinkaarella tarkoitetaan tuotteen eliniän eri vaiheita, joista voidaan tunnistaa neljä erilaista: esittelyvaihe, kasvuvaihe, kypsyysvaihe ja laskuvaihe. Elinkaariajattelun kautta pystytään hahmottamaan kuhunkin tuotteen elinkaaren vaiheisiin tarvittavat panostukset. Esittelyvaiheessa on tärkeää panostaa voimakkaasti markkinointitoimenpiteisiin ja kysynnän edistämiseen. Kasvuvaiheessa volyymin kasvu aiheuttaa tarpeen kehittää hankinta- ja jakeluratkaisuja sekä mahdollisesti parantaa tuotteen laatua. Kypsyysvaiheessa tuotteen kysyntä on saavuttanut lakipisteensä, hintakilpailu voimistuu ja tuotteen muuntaminen voi tulla ajankohtaiseksi. Viimeisessä, eli elinkaarensa laskuvaiheessa, tuotteen volyymi, kysyntä ja siten myös varastotasot, lähtevät laskemaan. (Logistiikan maailma 2020.)

Uuden myyntikanavan avaaminen sopii tuotteen elinkaaren ensimmäiseen ja toiseen vaiheeseen. NBI-ratkaisun tuotteet ovat pääosin elinkaarensa kasvuvaiheessa, muutamat vasta esittelyvaiheessa.

Myyntivolyymin kasvattaminen myyntikanavien määrää lisäämällä voi johtaa tulokseen, jossa aiheutuneet kustannukset ohittavat kasvaneesta myynnistä saavutetun voiton (Jobber 2019, 121-122). Kuten aiemmin todettiin, lyhyen myyntikanavan kustannukset voivat nousta korkeiksi, mutta samaan aikaan katettuotto pysyy hyvänä. Se, aiheuttaako yksittäinen tai useampi K-Market tai myöhemmin jopa kokonainen K-Market-ketju korkeat myyntikanavasta aiheutuvat kustannukset, riippuu paljon siitä, kuinka paljon kanavan rakentamisessa voidaan hyödyntää jo olemassa olevia prosesseja niin NBI:n puolelta kuin konseptin omistavan Keskon toimesta.

Myyntipotentiaalin osalta toimeksiantajalla oli käytössään myyntihistoriaa kanavista, joita voitiin varovasti rinnastaa ja käyttää apuna uuden myyntikanavan mahdollisuuksien ennakoinnissa. Kuitenkin tärkein tekijä myyntivolyymin arvioinnissa tulisi olemaan pilottijaksolta saadut viikoittaiset myyntiraportit.

Viimeisenä kohtana myyntikanavia arvioitaessa tulisi vielä ottaa huomioon muut kuin markkinoihin perustuvat tekijät (non-marketing factors). Näillä tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen taloudellisia realiteetteja, jotka joko mahdollistavat tai estävät tietyt toimenpiteet. Jos kyseessä on esimerkiksi nuori yritys ja uuden innovatiivisen tuotteen markkinoille saattaminen, täyden potentiaalinsa saavuttamisen esteeksi voivat nousta juuri taloudelliset rajoitteet. (Jobber ym. 2019, 123.)

Tämän kehittämistyön osalta pilotoitava myyntikanava oli jo valittu ennen toimeksiannon alkua, joten myös taloudellisten resurssien riittävyttä oli ylätasolla jo tarkasteltu. Kehittämistyön tärkeänä osana oli kuitenkin tuottaa toimeksiantajalle arvio siitä, missä laajuudessa taloudellisia panostuksia jouduttaisiin lopulta tekemään, mikäli pilotti johtaisi merkittävään myyntikanavien kasvuun K-Market-konseptissa.

8 Kehittämistyön menetelmät

Tutkimuksellinen kehittämistyö pyrkii tyypillisesti luonnostelevaan, kehittelevään ja ottamaan käyttöön uusia ratkaisuja käytännön elämään. Siinä korostetaan tehdyn työn dokumentointia ja julkisuutta, jolloin on mahdollista luoda uutta ammatillista tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 19-20.)

Tässä kehittämistyössä käytetyissä menetelmissä on piirteitä sekä toimintatutkimuksen että konstruktivisen tutkimuksen tutkimusotteista, joista molempia käsittelem seuraavissa luvuissa. Lopputuloksen esittämisessä hyödynnetään Business Model Canvas -työkalua, joka esitellään luvussa 8.3.

8.1 Toimintatutkimus

Laurea-ammattikorkeakoulun määritelmän mukaan ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tulee olla työelämää kehittävä ja uudistava, mahdollistaa ongelmanratkaisu prosessin yhteydessä syntyneen tiedon avulla tai kehittää uusia ratkaisuja, menetelmiä tai malleja (Laurea 2020). Toimintatutkimus on luonteeltaan hyvin ratkaisuhakuinen ja käytännönläheinen tutkimusmenetelmä, joka mahdollistaa tutkimustulosten hyödyntämisen työelämässä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58, 60). Toimintatutkimuksessa nimensä mukaisesti myös toimitaan aktiivisesti vallitsevien käytäntöjen muuttamiseksi, ei pelkästään tutkita niitä. Menetelmässä korostuu ihmisten välinen yhteistyö ja se, että käytännöissä toimivat ihmiset otetaan aktiivisiksi osallisiksi mukaan tutkimukseen (KvaliMOTV, Kuula).

Toimintatutkimus sopii menetelmäksi, kun halutaan kuvata ja kehittää yhdessä tutkittavien kanssa uusi malli jollekin toiminnalle (Kuusela 2005, 77). Toimintatutkimuksen yhteydessä on

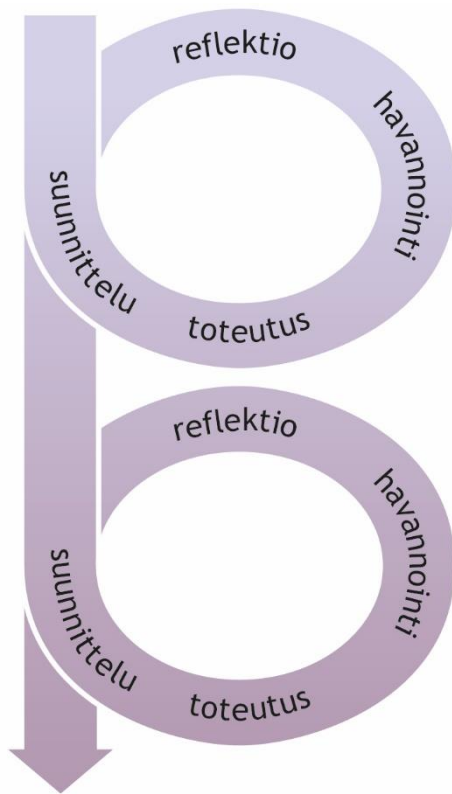
mahdollista puhua teorian ja käytännön yhteydestä - puhutaan tutkimuksen ja käytännön maailman välisestä kuilusta, joka halutaan kuroa umpeen (Kuusela 2005,9).

”Määritelmällisesti toimintatutkimuksessa tutkitaan toimintaa ja toimitaan tutkimuksen pohjalta” (Kuusela 2005, 10). Tutkimusta tehdään yhdessä tutkittavien kanssa, mikä helpottaa teorian ja käytännön yhdistämistä. Toimintatutkimuksen tavoitteena onkin usein tietyn käytännön elämän ongelman ratkaiseminen ja käytäntöjen kehittäminen paremmiksi. (Kuusela 2015, 10.)

Toimintatutkimuksen haasteena on, että teorian ja tutkimusongelman määrittely ei ole yhtä suoraviivainen prosessi kuin tavanomaisessa laadullisessa tai määrällisessä tutkimuksessa. Ongelmanasettelu tarkentuu vasta kehittämistyön myötä, ja teoria rakentuu jälkikäteen, kun toimintatutkimuksen käytännöistä on sovittu. (Kuusela 2005, 76-77.)

Toimintatutkimukselle on tyypillistä suunnitelmien avoimuus. Toimintaa pitää voida tarpeen vaatiessa muuttaa tutkimuksen kuluessakin. Tutkimusteeman ollessa alustavasti selvillä, haetaan yhteistyökumppanit, joiden kanssa kehittämishanketta lähdetään toteuttamaan. Liian valmiiksi ajateltu teema sulkee helposti muut osallistujat suunnitteluprosessin ulkopuolelle vähentäen sitoutumista, mutta on myös haastavaa yrittää herättää muissa innostusta ja kerätä kehittämisryhmää ilman riittävän täsmentynyttä ajatusta toiminnasta. Ihannetilanteessa aloite kehittämishankkeesta syntyy työyhteisön sisällä, jolloin jo alustavaa kehittämisteemaa ja toimintavisiota voidaan lähteä yhdessä pohtimaan. On kuitenkin hyväksyttävä, että tutkimusprosessin edetessä tutkimusasetelmineen elää. Toimeksiantajan toiveet, käytettävän teorian painotus, tutkimusongelma tai menetelmävalinnat voivat muuttua matkan varrella (Suojanen 2004.)

Toimintatutkimus ei pyri ainoastaan toteamaan jotain, vaan se pyrkii löytämään myös ratkaisun. Toimintatutkimukselle ominaista on Kuviossa 5 kuvattu spiraaliprosessi - suunnittelu, toteutus, havainnointi ja reflektio. Prosessin jokainen vaihe toimii aina pohjana seuraavalle vaiheelle ja tarkoitus on jatkuvasti kehittää ja ymmärtää toimintaa ja käytäntöjä. Spiraalin edetessä aika kuluu eteenpäin, ja vaiheet toistuvat uudelleen ja uudelleen. Toimintatutkimukselle tyypillistä on myös se, että alkuperäinen tutkimussuunnitelma voi muuttua prosessin aikana saadun palautteen perusteella. (KvaliMOTV, Kuula.)



Kuvio 5. Toimintatutkimuksen spiraaliprosessi. © Hanna-Maaria Kiema 2020.

Lähestymistapana toimintatutkimus on kiinnostunut siitä, miten asioiden pitäisi olla, eikä vain siitä, miten ne ovat. Asioita ei pelkästään kuvata, vaan tavoitteena on todellisuuden muuttaminen. (Ojasalo ym. 2014, 58.) Yhteistyön ja aktiivisen tekemisen merkitys korostuu. Toimintatutkimukselle on tyypillistä

- käytäntöön suuntautuminen
- ongelmakeskeisyys
- tutkittavien ja tutkijan roolit aktiivisina toimijoina muutosprosessissa
- tutkittavien ja tutkijan suhteen perustana oleva yhteistyö. (KvaliMOTV, Kuula).

Myös Kuuselan mukaan toimintatutkimus on nimenomaan tutkijan ja hänen sosiaalisen yhteisönsä kanssa tapahtuvaa sosiaalista toimintaa. (Kuusela 2005, 14.)

Toimintatutkimus katsotaan yleensä laadulliseksi eli kvalitatiiviseksi lähestymistavaksi. Siinä voidaan kuitenkin hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. Menetelmien on oltava osallistavia, koska kyse on osallistavasta tutkimuksesta ja kehittämisestä. Osallistavat menetelmät mahdollistavat sen, että kohdeorganisaation toimijoiden ja työntekijöiden hiljaista tietoa, ammattitaitoa ja kokemusta voidaan hyödyntää, jolloin kehittämistyön näkökulma laajenee pelkästään viralliseen aineistoon perustuvasta. (Ojasalo ym. 2014, 61.)

Toimijoiden yhteiset keskustelut, diskurssi, on toimintatutkimuksessa yleisesti käytetty menetelmä. Sitä on mahdollista kuvata yhteisesti hyväksytyihin näkemyksiin tai mielipiteisiin haakeutuvaksi keskusteluksi. Kehittämisprosessin aikana keskustelu jatkuu vaiheesta toiseen siten, että edellinen keskustelu luo aina pohjan seuraavalle. Tutkija dokumentoi keskustelussa päätetyt tavoitteet, toimijoiden näkemykset ja toiminnan. (Ojasalo ym. 2014, 62.)

Tutkimusaineistoa on myös mahdollista kerätä esimerkiksi kyselyllä, ryhmäkeskusteluilla, aivoriihityöskentelyllä, haastattelulla tai havainnoimalla. Myös asiakirjoja ja muuta kirjallista aineistoa voidaan käyttää tutkimusaineistona. (Ojasalo ym. 2014, 62.)

Toimintatutkimuksen luonteisessa tutkimuksessa analysointia ja tulosten tulkintaa tapahtuu spiraaliprosessille ominaisesti koko prosessin ajan, mutta lopullinen tutkimuksen arviointi tapahtuu vasta toiminnan loppuvaiheessa. Toimintatutkijan pitää kuitenkin olla käytännöllinen ja ratkaista, mistä vaiheista on oleellista kerätä aineistoa. Luonnollisessa toimintaympäristössä tapahtumia on niin paljon, ettei ole mahdollista eikä tarpeellistakaan dokumentoida tarkasti kaikkea toimintaa. Silloin kun kaikki osallistujat ovat mukana myös havainnoinnin suunnittelussa ja tietojen keräämisessä, on mahdollista yhdessä pohtia toiminnan merkitykselle kriittisiä vaiheita, ja huolehtia ainakin niiden huolellisesta dokumentoinnista. (Suojanen 2004.)

8.2 Konstruktiivinen tutkimus

Konstruktiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi, jos kehittämistehtävänä on luoda jonkinlainen konkreettinen tuotos, suunnitelma, mittari tai malli. Konstruktiivisessa tutkimuksessa pyritään hyvin käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun luomalla uusi rakenne, jota varten tarvitaan olemassa olevaa teoreettista tietoa ja uutta empiiristä eli käytännöistä kerättävää tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 65.) Näille rakenteille on tunnusomaista, että ne eivät ole löydettyjä, vaan ne keksitään ja kehitetään. Kun kehitetään konstruktio, joka poikkeaa kaikesta jo olemassa olevasta, luodaan jotain aivan uutta, kehitetään uutta todellisuutta. (Lukka 2001.)

Liiketaloustieteen alueella kehitetty konstruktiivinen tutkimusote muistuttaa innovaatioiden tuottamista ja toisaalta myös palvelumuotoilua, mutta tutkimusotteen tuotos voi olla myös rakenne tai ratkaisu, joka ei ole innovaatio eikä liity palvelun kehittämiseen. Konstruktiivinen tutkimus sopii lähestymistavaksi kehittämistehtäviin, joiden tuloksia arvioidaan niiden käytännön hyödyn perusteella. (Lukka 2001; Ojasalo ym. 2014, 65.) Konstruktiivisen tutkimusotteen ydinpiirteet edellyttävät sitä

- keskittymään tosielämän ongelmiin, jotka koetaan käytännössä tarpeellisiksi ratkaista
- tuottamaan innovatiivisen konstruktion, joka on tarkoitettu ratkaisemaan alkuperäinen tosielämän ongelma (sisältäen kehitetyn konstruktion toteuttamisyrityksen, jolla testataan sen käytäntöön soveltuvuutta)

- merkitsemään tutkijan ja käytännön edustajien läheistä tiimimäistä yhteistyötä, jossa odotetaan tapahtuvan kokemuksellista oppimista
- huolellisesti kytkeytymään olemassa olevaan teoreettiseen tietämykseen
- kiinnittämään huomiota empiiristen löydösten reflektointiin takaisin teoriaan. (Lukka 2001.)

Yksinkertaistetusti konstruktiiivinen tutkimus on suunnittelua ja käsitteellistä mallintamista sekä mallien toteutusta ja testaamista. Kuten toimintatutkimuksessa, myös tässä menetelmässä käytännön toimijat ovat aktiivisesti mukana ratkaisun laatimisessa. (Ojasalo ym. 2014, 65.)

Toimintatutkimus on hyvin lähellä konstruktiiivista tutkimusotetta - molemmat tutkimustavat edellyttävät perinpohjaista organisatoristen prosessien ymmärtämistä, jotta aiotut muutokset voidaan käytännössä toteuttaa. Molemmat tutkimustavat myös edellyttävät tutkijan omaksuman muutosagentin roolin, joka tukee organisaation jäseniä heidän oppimisprosesseissaan. Tärkeäksi eroksi Lukka kuitenkin nimeää sen, että toimintatutkimus ei näytä erityisesti tähtäävän selkeiden liikkeenjohdollisten konstruktioiden kehittämiseen. Lisäksi konstruktiiivisessa tutkimusotteessa tutkijan rooli on jonkin verran voimakkaammin väliin tulevaa (interventivististä) kuin mihin toimintatutkimuksessa on yleisesti totuttu. (Lukka 2001.)

Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi alkaa Kuvion 6 mukaisesti tutkimusaiheen löytämisestä ja etenee teoreettisen ja käytännöllisen tiedon hankintaan tutkimuksen ja kehittämisen kohteesta (Ojasalo ym. 2014, 67). Tutkimusaiheen tuntemus edellyttää kohdeorganisaatioon perehtymistä ja muistuttaa hyvin paljon tavanomaista kenttätutkimusta. Tämän tutkimuksen osan on myös tarkoitus käsitteellistää ongelma-alue aiempaan tietämykseen perustuen niin, että osapuolten välinen viestintä mahdollistuu. Tutkijan on varmistettava, että hän on tietoinen (mahdollisesti olemassa olevista) alan teorioista, jotta kehittämistyö voidaan perustaa aiempaan tietämykseen ja jotta tutkija kykenee myöhemmin tunnistamaan ja analysoimaan tutkimuksen teoreettista kontribuutiota. Tämä tutkimuksen vaihe erottaa merkittävästi konstruktiiivisen tutkimusprosessin konsultointiprojekteista, joissa empiirisen ja teoreettisen pohjatyön osuus on vaatimaton. (Lukka 2001.)

Prosessin seuraava vaihe on luova ja heuristinen, joten siihen on tarjolla hyvin vähän yleispäteviä metodologisia ohjeita. Innovatiivisen konstruktion kehittäminen on ryhmätyö, johon sekä käytännön edustajat että tutkija myötävaikuttavat, ja joka perustuu sekä käytännöllisiin että teoreettisiin syötetietoihin. Tässä vaiheessa voi syntyä useita erilaisia ratkaisumalleja, joita implementoidaan pienimuotoisesti ja sen jälkeen vielä palataan innovatiiviseen vaiheeseen muuttuneiden uskomusten ja tietämyksen kera. (Lukka 2001.)

Kehitetyn konstruktion ensimmäinen käytännön testi, ”markkinatesti”, on eräs tärkeimmistä konstruktivisen tutkimuksen ominaispiirteistä. Juuri tämän vaiheen vuoksi tutkimusote eroaa tyypillisestä analyttisestä mallinnuksesta, jossa kehitetyt ratkaisumallit usein vain rakennetaan ilman niiden empiirisen toteuttamiskelpoisuuden testausta. Samalla kun luotu konstruktiotestataan markkinatestivaiheessa teknisesti, myös koko tutkimusprosessin toimivuus testataan kokonaisuudessaan. Jo pelkkä tämän tutkimusvaiheen saavuttaminen on Lukan mukaan hyvin vaativa tehtävä, ja sitä voidaan pitää positiivisena signaalina kyseisen tutkimusprosessin onnistumisesta. Tyypillisesti tässä vaiheessa tutkimusprosessia tutkijan sitoutuminen käsillä olevaan konstruktion on korostuneinta ja poikkeaa selkeästi perinteisestä akateemisen tutkimuksen puuttumattomuuden ja neutraaliuden ideaalista. Se on luonnollinen osa konstruktivistisesta tutkimuksesta, kuten toimintatutkimuksessakin. (Lukka 2001.)

Tutkimusprosessin viimeisiä vaiheita kohden tutkijan tulee pystyä ottamaan etäisyyttä empiiriseen työhönsä, kontrolloida oman sitoutumisensa tasoa sekä alkaa pohtia yhdessä kohdeorganisaation kanssa läpikäymäänsä oppimisprosessia. Mikäli innovoitu konstruktiotestataan, on seuraavaksi pohdittava, miten laajasti ja millä sovellutuksin konstruktiotestataan siirrettävissä toisiin organisaatioihin. Toki myös epäonnistunut markkinatesti aiheuttaa teoreettisen analyysin tarpeen: voidaanko vastaava epäonnistuminen välttää toisissa organisaatioissa. (Lukka 2001.)



Kuvio 6. Konstruktivisen tutkimuksen prosessi. Mukailten Lukka 2001. © Hanna-Maaria Kiema 2020.

Ojasalon ym. (2014) mukaan heikon markkinatestin läpäistäkseen ratkaisun tulee toimia kohdeorganisaatioissa käytännössä. Keskivahvan markkinatestin ratkaisu läpäisee, mikäli usea organisaatio ottaa sen käyttöön. Vahvan markkinatestin läpäisy vaatii, että ratkaisun käyttöön ottaneet organisaatiot menestyvät paremmin kuin vastaavat organisaatiot, jotka eivät ole ottaneet sitä käyttöön. Käytännössä ainakin osa ratkaisun toimivuuden arvioinnista voi tapahtua vasta myöhemmin tulevaisuudessa, etenkin jos kyse on opinnäytetyöstä, joka on sidottu joltakin osin muun kuin kohdeorganisaation aikatauluihin. (Ojasalo ym. 2014, 68.)

Markkinatestin osalta tulee ottaa huomioon mahdollisen uutuusarvon vaikutus saatuun lopputulokseen. Ajan kuluessa uutuusarvo hiipuu, joten tehty markkinatesti voi paremminkin

kuvata tuotteen lanseerauksen onnistumista, kuin sen jatkuvaa myyntiä. Lisäksi markkinatesti antaa etua kilpailijoille, koska se tuo avoimesti julki tuotteen, jonka yritys on aikeissa lanseerata. Kilpailijat voivat jopa yrittää sabotoida markkinatestiä lisäämällä samaan aikaan omien tuotteidensa näkyvyyttä. Tällöin markkinatestin tulosten arviointi tulee vieläkin haasteellisemmaksi. (Jobber ym. 2019, 400.)

Lopuksi markkinatestiin liittyen on todettava, että historiasta löytyy myös epäonnistuneita markkinatestejä, joiden kohteena ollut tuote on kuitenkin lopulta osoittautunut menestykseksi. Jobber ym. (2019) nostavat esimerkiksi Sony Walkmanin, jonka markkinatestin tulokset osoittivat, että kukaan ei kuuntelisi musiikkia kuulokkeista. Negatiivisesta palautteesta huolimatta Sonylla yrityksen sisällä uskottiin uuteen tuotteeseen, ja kun Walkman lopulta lanseerattiin, siitä tulikin välitön menestys. (Jobber ym. 2019, 400.)

Konstruktiiivinen tutkimus ei tutkimusotteena rajaa pois mitään tiedonkeruumenetelmää. Koska tässä tutkimusmenetelmässä on tavoitteena selkeästi kehittää yritykseen tai organisaatioon jotain uutta, voi aineistoa kerätä monin tavoin. Toimintatutkimuksen tavoin kehittämissä työssä on syytä painottaa yhteistyötä, ja kerätä tietoa havainnoinnin, keskustelujen, kyselyiden ja haastattelujen avulla. (Ojasalo ym. 2014, 68.)

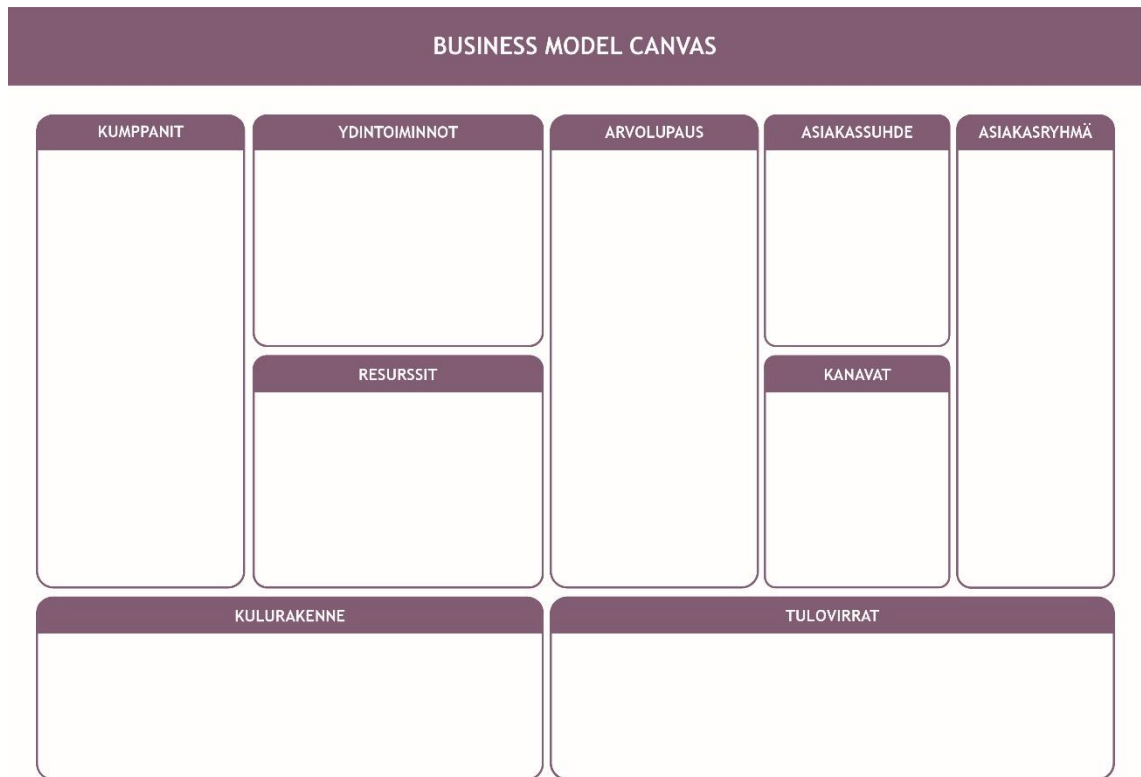
Tyypillisesti tutkijan tulisi tulla jäseneksi työryhmään, jonka muodostavat hänen kanssaan tärkeät avainjäsenet kohdeorganisaatiosta. Kaikkien osapuolten tulisi sitoutua (usein merkittäviin) panostuksiin projektissa. Kirjallisen tutkimussopimuksen tekeminen on kaikkien osapuolten edun mukaista, erityisesti koskien tutkimuksen rahoittamista, tietoihin käsiksi pääsyä ja tulosten julkaisemisen ehtoja, jotta tutkijalla on todellinen mahdollisuus julkistaa projektista saadut tulokset ja näin toteuttaa tutkimusprojektin akateeminen kontribuutio. (Lukka 2001.)

8.3 Business Model Canvas

Business Model Canvas on palvelumuotoilun työkalu, jolla voidaan visualisoida ja jäsentää yrityksen koko liiketoimintaa tai sen tiettyä osa-aluetta (Business Models Inc. 2020). Business Model Canvas pilkkoo liiketoiminnan Kuvion 7 mukaisesti yhdeksään eri rakennuspalikkaan, joiden avulla kuvataan, miten yritys tuottaa, toimittaa ja lisää arvoa. Rakennuspalikoiden avulla avataan valittu liiketoimintamalli asiakassegmenttien, arvolutauksen, kanavien, asiakassuhteiden, tulovirtojen, resurssien, ydintoimintojen, kumppanuuksien ja kulurakenteen näkökulmista. (Clark, Osterwalder & Pigneur 2010, 14-17.)

Alexander Osterwalderin alun perin luomaa Business Model Canvasia voidaan verrata strategiaan, joka halutaan jalkauttaa yrityksen rakenteisiin, prosesseihin ja järjestelmiin. Sen käyttö auttaa yrityksen eri toimintoja ymmärtämään oma roolinsa liiketoiminnan mahdollistamiseksi. (Clark ym. 2010, 42.) Tämä työkalu valittiin kehittämistyön tulosten havainnollistamiseen,

jotta NBI-kosmetiikkaratkaisun tuottama hyöty ja vaadittavat resurssit tulisivat mahdollisimman ymmärrettävästi ja kompaktissa muodossa toimeksiantajan käyttöön.

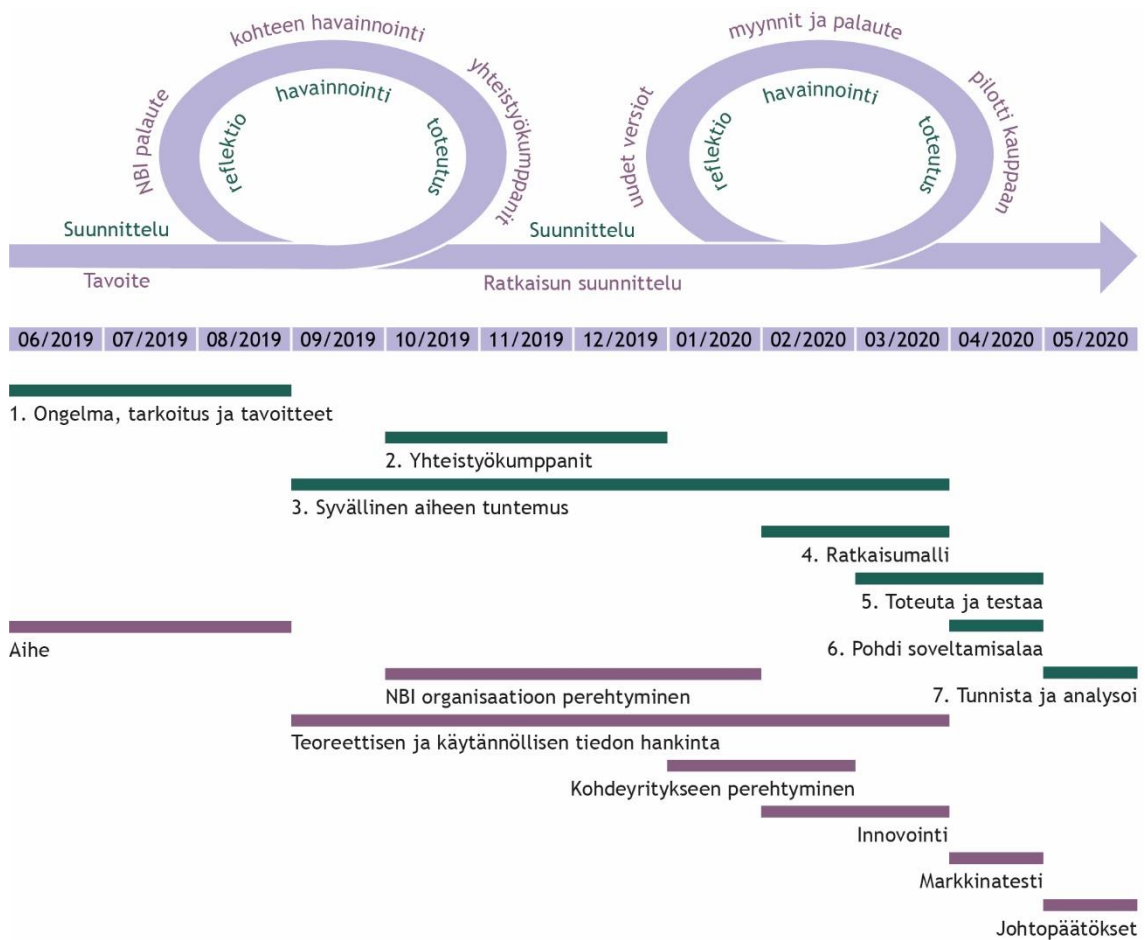


Kuvio 7. Business Model Canvas -työkalu auttaa havainnollistamaan uutta liiketoimintamallia. Mukailten Clark ym. 2010, 44. © Hanna-Maaria Kiema 2020.

9 Kehittämistyön eteneminen

Toimintatutkimukseen kuuluu toiminnan jatkuva reflektointi, ja toimintatutkimukselle tyypillinen spiraaliprosessi voi toistua toiminnan aikana useita kertoja. Tutkimuksen aikana saatu tieto vaikuttaa jo toimintavaiheessa ja luo reaaliaikaisen reflektion. Refleктоimalla todetaan, miten tehty toimintatutkimus on kehittänyt sekä tutkittavaa kohdetta että itse osallistujia. Lopputuloksena syntyy uusi suunnitelma siitä, miten toimintaa pitäisi jatkossa kehittää. (Suojanen 2004.) Konstruktiivinen tutkimus puolestaan etenee vaiheittain ongelman tunnistamisesta ratkaisun testaamiseen, soveltamisalan pohdintaan ja teoreettiseen kontribuutioon (Lukka 2001).

Seuraavaksi eritellään tämän kehittämistyön vaiheet sekä ankkuroidaan jokainen vaihe kulloinkin sovellettuun tutkimusmenetelmään. Työn etenemistä havainnollistetaan myös Kuviossa 8 esitetyllä aikajanalla.



Kuvio 8. Kehittämistyön eteneminen aikajanalla. Kuvion yläosassa on havainnollistettu toimintatutkimuksen spiraaliprosessien toteutuminen (vaaleanvioletti nuoli) ja alaosassa työn eri vaiheiden (violetit palkit) kiinnittyminen konstruktivisen tutkimuksen prosessiin (vihreät palkit). © Hanna-Maaria Kiema 2020.

9.1 Kehittämistyön tarkoitus, tavoitteet ja yhteistyön käynnistyminen

Konstruktivisen tutkimusprosessin ensimmäinen vaihe on relevantin ongelman, eli tässä tapauksessa kehittämistyön aiheen, löytäminen. Kehittämistyö tehtiin toimeksiantona, joka sai lähtölaukauksensa kesäkuussa 2019. Tuolloin toimeksiantajayrityksen tiloissa järjestettiin aloituspalaveri, jossa palloiteltiin laajastikin vaihtoehtoisia ideoita toimeksiannon sisältöön, ja pohdittiin, mikä toimeksiantajan intresseistä olisi sekä kehittämistyön kannalta mielenkiintoinen, että yrityksen prioriteeteissa korkealla. Aloituspäivästä tehtiä alustavat valinnat kirjastuivat elokuussa Laurean opinnäytetöiden kick off -tilaisuudessa, ja kesän päätteeksi kehittämistyön tarkoituksiksi määriteltiin *trendikosmetiikka lähemmäksi kuluttajaa*, ja konkreettiseksi tavoitteeksi luoda toimeksiantajayritykselle valmis *kosmetiikkaratkaisu lähikaupakonsepttiin*. Työn tarkoituksen purkaminen yksittäisiin kysymyksiin selkeytti sitä, mitä teoriataietoa työhön tarvittaisiin, ja autoivat myös hahmottamaan työn keskeisiä käsitteitä:

- trendikosmetiikka - *mitä?*
- lähemmäksi - *miten?*
- kuluttajaa - *kuka?*

Työn tavoitteen, eli tutkimusongelman, ympäriltä nousi kolme keskeistä tutkimuskysymystä:

- Millainen liiketoimintamalli vaaditaan, jotta trendikosmetiikka saataisiin lähemmäs kuluttajaa?
- Mitä uutta toimintaa se vaatii?
- Millainen on aiheutuvien kulujen ja syntyvän tuoton suhde?

Tämä osa työstä kiinnittyy aikajanalla (Kuvio 8) konstruktivisen tutkimuksen prosessin ensimmäiseen vaiheeseen, joka on kuvattu vihreällä palkilla (1. Ongelma, tarkoitus ja tavoitteet).

Ensisijaiseen kohdeorganisaatioon eli NBI:hin perehtyminen käynnistyi lokakuussa 2019 työsuhteen alun myötä. Yhteistyöyrityksen eli K-Market Roihuvuoren kanssa yhteydenpito alkoi saman vuoden joulukuussa, ja ensimmäinen tapaaminen kauppiaan kanssa sovittiin heti tammikuun 2020 alkuun. Konstruktivisen tutkimusprosessin kannalta nämä tapahtumat toteuttivat vaihetta 2, eli yhteistyökumppaneiden löytämistä ja molempiin organisaatioihin perehtymistä. Samaan aikaan hankittiin teoreettista ja käytännöllistä tietoa aiheen ympäriltä, ja hahmoteltiin työn keskeiset käsitteet, tutkimusprosessin kohdan 3 mukaisesti.

Kuten konstruktivista tutkimusotetta käsittelevässä luvussa 8.2 todettiin, kirjallisen yhteistyösopimuksen tekeminen hyödyttää kaikkia kehittämistyön osapuolia. Tätä kehittämistyötä varten laadittiin alkuvuodesta 2020 yhteistyösopimus, jonka osapuolina olivat toimeksiantajayrityksen (NBI), yhteistyöyrityksen (K-Market Roihuvuori) ja työn tekijän lisäksi Laurea-ammattikorkeakoulun ohjaava opettaja.

Sopimuksessa eriteltiin kaikkien osapuolten velvollisuudet sekä kehittämistyön tavoite ja tavoiteltava hyöty toimeksiantajayrityksen ja yhteistyöyrityksen näkökulmista. Toimeksiantajan asettamaksi tavoitteeksi määriteltiin *selvittää yrityksen maahantuomien kosmetiikkatuotteiden myyntipotentialia uudessa myyntikanavassa ja luoda siihen monistettava ja/tai jatkokehittävä malli, jota voidaan hyödyntää vastaavissa projekteissa*. Yhteistyöyrityksen näkökulmasta kehittämistyön tavoitteena oli *kaupan kosmetiikkavalikoiman uudistaminen ja uuden asiakastiedon kerääminen kosmetiikkaa ostavilta asiakkailta*. Kauppiaan toiveena oli saada pilottiratkaisussa NBI:ltä valmis esillepanoratkaisu ja täydennysmalli, sekä myytyihin tuotteisiin perustuva laskutusmekanismi.

Läpi kehittämistyön etenemisen käytiin useita keskusteluita niin työn tekijän, toimeksiantajan kuin yhteistyöyrityksen edustajan välillä - työn alussa enimmäkseen kasvokkain ja työn loppua kohti etäyhteyksiä hyödyntäen, eli puhelimitse, sähköpostilla ja WhatsApp-pikaviesteillä

sosiaalisten kontaktien välttämiseksi koronaviruspandemian aikana. Kehittämistyön tekijän samanaikainen työsuhde toimeksiantajayritykseen mahdollisti luonnollisesti tiiviin kommunikation ja vaivattoman pääsyn yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään ja tarvittaviin tietoihin.

9.2 Toimintaympäristön havainnointi ja fyysiset puitteet

NBI-kosmetiikkaratkaisun suunnittelussa ensimmäinen vaihe oli katsoa yhdessä yhteistyöyrityksen kauppiaan kanssa kohdemyymälän tilat ja kosmetiikalle varatut hyllykokonaisuudet. Tässä käynnistyi myös tämän kehittämistyön ensimmäinen, toimintatutkimukselle tyypillinen spiraaliprosessi, joka on kuvattu Kuviossa 8 vaaleanvioletilla nuolella.

Havainnoinnin perusteella K-Market Roihuvuoren kosmetiikkavalikoiman voitiin arvioida olevan hieman laajempi kuin lähikaupoissa on yleensä totuttu näkemään. NBI-ratkaisun sijainniksi valittiin kosmetiikkahyllyn päädyssä sijaitseva irrallinen hyllykokonaisuus, siiveke. Myös vaihtoehtoa käyttää NBI:n omaa valmista kalustetta kassan välittömässä läheisyydessä pohdittiin, mutta olemassa olevan kalusteen malli ei ollut ihanteellinen tilaltaan rajalliselle kassa-alueelle.

Siiveke oli käytännössä heti vapaana NBI-kosmetiikkaratkaisulle, mutta sen vakiovarusteisiin kuuluivat ainoastaan hyllylevyt. Tulevan valikoiman todettiin varmuudella sisältävän paljon niin sanottua piikitavaraa, eli tuotteita, jotka myydään tuotepiikistä. Niinpä siivekkeen taustalevyyn tilattiin yhteistyöyrityksen entuudestaan käyttämältä kumppanilta mittoihin ja väri-tykseen sopivat tuotepiikit, jotka toimitettiin suoraan myymälään. Samalta valmistajalta pyydettiin myös toimeksiantajayrityksen tarpeisiin tekniset tiedot kyseisestä siivekekalusteesta, jotta kosmetiikkaratkaisun monistaminen ja tarjoaminen myöhemmin mahdollisesti muihinkin K-Marketeihin olisi mahdollisimman sujuvaa.

Varsinaisesti ratkaisumallin työstö pääsi käyntiin helmikuussa 2020, kun fyysiset puitteet kohdeyrityksen osalta olivat selvillä ja läpikäyty toimeksiantajan kanssa, ja mahdollisuus hyödyntää siivekekalustetta oli vahvistunut myös siltä osin, että oikeanlaiset tuotepiikit oli määriteltä ja saatu tilaukseen. Seuraavat luvut kuvaavat ratkaisumallin innovointia, joka Kuvion 8 aikajanalla sijoittuu konstruktiivisen tutkimuksen vaiheeseen 4, ja koostuu valikoiman suunnittelusta (luku 9.3), hyllyjärjestyksen rakentumisesta (luku 9.4) asiakas- ja tuotetiedoista (luku 9.5) ja logistisesta mallista ja kustannuksista (luku 9.6).

9.3 Valikoiman suunnittelu

Valikoimasuunnittelun ja hyllykartan teon valmisteleavassa vaiheessa selvitettiin aluksi toimeksiantajayrityksessä mahdollisesti vakiintuneita tapoja toteuttaa vastaavia tehtäviä. Toimintakulttuurissa ei kuitenkaan ollut mitään selkeää prosessia tai esimerkiksi suunnitteluohjelmaa

hyllykarttaa varten, joten lähestymistapa oli mahdollista luoda hyvin vapaasti jo kerätyn teoriatiedon ja toimeksiantajalta saadun tuote- ja myyntidatan pohjalta.

Kuten jo luvussa 7 kuvattiin, valikoimasuunnittelua rajasivat myymäläympäristön tuomat rajoitukset tuotteen käyttötarkoitukseen sekä hintaan (valikoiman päivittäistavarapainotteisuus), maahantuojayrityksen strategiset rajoitukset (tuotteiden jaottelu eri kosmetiikkakategorioihin), kaupassa olemassa olevan kosmetiikkavalikoiman sisältö (päällekkäisten tuotteiden välttäminen, lisäarvon tuottaminen), olemassa olevien myyntikanavien huomioiminen sekä markkinatietojen perusteella kuluttajien suosimat kosmetiikkakategoriat.

Brändien ja tuotteiden alustavan valikoinnin jälkeen niille tehtiin vielä raakaa karsintaa tuotteiden myyntidatan pohjalta, korostaen valikoimaluonnoksessa niitä tuotteita, jotka nousevat NBI:n omissa myyntiraporteissa kärkisijoille. Tämän jälkeen aloitettiin tuotteiden jaottelu hintaryhmiin, joita muodostui ensimmäiseen malliin lopulta kuusi. Hintaryhmäpohjaisen hinnoittelun nähtiin soveltuvan päivittäistavara-kauppaan mahdollisten nopeiden valikoimavaihtosten vuoksi, mutta myös, koska se on kuluttajille tuttu konsepti esimerkiksi pakkareiden ja aurinkolasien puolelta. Hintaryhmätyöskentelyn aikana muutama tuote karsiutui valikoimasta pois, sillä niitä ei ollut katteellisesti mahdollista saada sopimaan haluttuihin ryhmiin.

Lopulta myös siivekkeen fyysinen koko rajoitti tehtyjä valintoja esimerkiksi siten, kuinka monta varianttia kustakin tuotteesta oli mahdollista nostaa valikoimaan. Tämän osuuden työstäminen tapahtui luovalla ratkaisumallilla NBI:n showroomia hyödyntäen: Pöytätasolle rajattiin maalarinteipillä siivekkeen mittoja vastaava alue, johon valikoimaan ehdolla olevia tuotteita lähdettiin asettelemaan Kuvion 9 mukaisesti. Samalla hahmoteltiin jo alustavaa hyllyjärjestystä.

Fyysisten tuotteiden kanssa tehty harjoitus mahdollisti samalla laskelman siitä, kuinka paljon mitäkin tuotetta siivekekaluste vetää syvyyssuunnassa. Näin saatiin tarkka listaus kalusteen alkutäyttöön tarvittavien tuotteiden kappalemääristä ja hyllykokonaisuuden arvosta.

Varsinaiseen toimeksiantoon liittyvän valikoimatyön ohessa tästä K-Market Roihuvuoreen tehdystä luonnoksesta jalostettiin heti toimeksiantajan käyttöön laajuudeltaan kolme erilaista valikoimakokonaisuutta uusasiakashankintaa varten.



Kuvio 9. Siivekkeen luonnostelua NBI:n showroomilla.

9.4 Hyllyjärjestys

Hyllyjärjestyksen suunnittelussa käytettiin paitsi hintaryhmäpohjaista ryhmittelyä ja NBI:n showroomilla toteutettua mallinnusta, myös Taulukossa 1 kuvattua hyllytasojen tärkeysjärjestyä, jotta strategisesti tärkeät tuotteet sijoittuisivat kuluttajan silmien ja käsien korkeudelle. Katsekorkeudella olevat tuotteet ovat luonnollisesti sellaisia, joihin kuluttajan huomio kiinnittyy myymälässä ensimmäisenä.

Taulukko 1. Hyllytasojen tärkeysjärjestys myymälässä. Mukaillen Markkanen 2008, alkuperäislähde Melotto 2008.

	HYLLYTASOT	TÄRKEYSJÄRJESTYS
PÄÄ	5	3
SILMÄT	4	1
KÄDET	3	2
POLVET	2	4
JALAT	1	5

Hyllypaikkoja vaihtelemalla myös tuotemyyntiin on mahdollista saada vaihtelua. Mikäli todetaisiin tarpeelliseksi vauhdittaa alatasen tuotteiden liikkumista, nopea ratkaisu olisi nostaa alimmalla hyllyssä olevat tuotteet käsien korkeudelle, jolloin myynnissä voitaisiin saavuttaa jopa 40 % kasvu Taulukon 2 mukaisesti (Markkanen 2008, 128). Hyllyjärjestyksen vaihdoksilla voidaan myös kiinnittää asiakkaan huomio kulloinkin ajankohtaisiin tuotteisiin.

Taulukko 2. Tuotteen hyllypaikan muutoksen vaikutus myyntiin. Mukaillen Markkanen 2008, alkuperäislähde Melotto 2008.

HYLLYTASOLTA	HYLLYTASOLLE	MUUTOS (%) MYYNNISSÄ
4	1	-60%
5	1	-26%
1	3	+40%
2	3	+12%

9.5 Asiakas- ja tuotetiedot

Uuden asiakkaan perustamista varten toimeksiantajayrityksellä oli olemassa valmis prosessi, jota hyödynnettiin sellaisenaan myös tämän myyntikanavan avauksessa. Samalla määriteltiin tilausten maksuehdot ja toimitusten rahtirajat. Yhteistyöyritys täytti omat tietonsa valmiiseen lomakepohjaan ja K-Market Roihuvuori perustettiin uutena yritysasiakkaana NBI:n toiminnanohjausjärjestelmään.

Samalla NBI-kosmetiikkaratkaisuun sisältyvien tuotteiden tiedot toimitettiin asiakkaalle NBI:n omaa tilauspohjaa hyödyntäen, joka sisälsi tuotteiden perustietojen (tuotekoodi, tuotteen nimi, EAN-koodi, myyntieräkoot, asiakkaan ostohinta) lisäksi myös linkit NBI:n kuvapalvelussa

sijaitseviin tuotekuviin, mikäli niitä haluttaisiin hyödyntää esim. markkinoinnillisiin tarkoituksiin. Tilauspohjaa olisi jatkossa mahdollista käyttää myös sen varsinaiseen tarkoitukseen, eli täydennystilausten tekemiseen, mutta pilottijakson aikana täydennysprosessi toteutettiin eri tavalla, joka eritellään seuraavassa luvussa.

9.6 Logistinen malli ja kustannukset

NBI:n olemassa olevaa logistista mallia käytettiin lähtökohtana suunniteltaessa pilottiratkaisun logistiikkaa, kuten jo luvussa 7 todettiin. Siivekettä varten tarvittava alkutäyttö lähetettiin Postin B2B-rahtina kohdemyymälään ja NBI:n edustaja saapui toimituksen saavuttua huhnikuun alussa täyttämään siivekekalusteen kehittämistyössä laaditun hyllykartan mukaisesti. Alkutäyttö toteutettiin pilotissa kaupintavarastomallina. Käytännössä oli mahdotonta ennustaa, kuinka pian alkutäytön jälkeen ensimmäinen täydennystilaus tarvittaisiin, joten kauppiaan kanssa sovittiin, että tämä toimittaa NBI:lle viikoittaiset myyntiraportit, joiden perusteella NBI:n asiakaspalvelussa voidaan luoda kaupasta ulosmyytyjä tuotteita vastaava täydennystilaus, josta muodostuu lasku kauppiaille.

Markkinatestin aikana täydennystä tarvittiin kahden viikon välein. Täydennystarve kerättiin NBI:n varastolla huomioiden tarvittaessa valmiiden myyntierien purkaminen, sillä täydennyksen tuli olla kappalemäärältään tarkasti myytyjä kappaleita vastaava. Täydennystilaus lähetettiin varastolta kauppaan ja NBI:n edustaja saapui purkamaan saapuneen lähetyksen, tekemään hyllytyksen ja myyntikunnostamaan siivekkeen. Tuotehävikin osalta vastuu oli pilotissa NBI:llä, koska kaupintavarastomallissa kaikki siivekkeessä olevat tuotteet ovat tavarantoimittajan omaisuutta, ja kauppias maksaa vain niistä tuotteista, jotka ovat menneet kassan kautta ulos.

Logistinen malli oli selkeästi eniten keskustelua herättänyt kokonaisuus NBI-kosmetiikkaratkaisun ympärillä. Kauppiaan toiveena oli saada lopulliseen ratkaisuun täydennysmalli, joka ei vaatisi edes Postin kuormien vastaanottoa kaupan henkilökunnan toimesta, vaan täydennykset hoidettaisiin kokonaisuudessaan NBI:n puolelta niin, että edustaja kävisi kaupan tiloissa säännöllisesti kompakti välivarasto mukanaan täyttämässä siivekekalusteen, ottamassa myyntiraportin laskutusta varten, ja yleisesti myyntikunnostamassa siivekkeen. Mahdollisuutta tällaiseen toimintamalliin ei NBI:llä ollut valmiiksi olemassa, joten pilotin kanssa pystyttiin eteneämään vielä kompromissiratkaisun turvin. Suunta kohti kauppiaan näkökulmasta täysin huoletonna mallia oli kuitenkin ehdottomasti kaupan toiveena.

Lisäkustannuksia aiheuttavan edustaja- tai täydentäjämallin käyttöä puoltaisi NBI:n puolelta se, jos hävikkivastuu siirtyisi kauppiaille niin, että täydennys toteutetaan suoraan hyllyn puutoksiin perustuen, eikä myyntiraporttiin. Hyllyn fyysiseen täydennystarpeeseen perustuvaan täydennykseen ja laskutukseen sisältyisivät tällöin myös mahdollisesta hävikistä

aiheutuneet tuotepuutteet. Täydentäjän tekemästä täydennyksestä muodostuisi suoraan lasku kauppiaille.

Pilottijaksolla NBI:lle syntyneet kustannukset aiheutuivat hyllyesillepanoa varten hankituista tuotepiikeistä, myyntikalusteen alkutäytöstä (itse myyntitavarat, niiden toimitus myymälään ja hyllytys) sekä myöhemmin testijakson aikana järjestetystä toisesta hyllytyskäynnistä. Myös varastolla tehty myyntierien purkaminen, jotta täydennystilaukset voitiin toteuttaa tarkasti myytyjä tuotteita vastaaviksi, aiheutti ylimääräisiä käsittelykuluja. Mikäli ratkaisuun haluttaisiin tulevaisuudessa lisätä säännöllinen täydentäjän asioiminen kaupassa ja välivaraston hallinnointi, tulisivat kustannukset nousemaan merkittävästi. Lisäksi tulisi huomioida mahdollisen hävikin aiheuttama kustannus.

9.7 Markkinatesti

Markkinatesti katsottiin käynnistyneeksi, kun siivekekalusteen alkutäyttö oli hyllytetty ja tuotteet saaneet hinnanmerkinnän 2.4.2020. Tämä vaihe ankkuroituu konstruktiivisen tutkimusprosessin viidenteen vaiheeseen, eli ratkaisumallin toteutukseen ja testaukseen. Samalla voidaan tunnistaa myös järjestyksessään toinen spiraaliprosessin käynnistyminen Kuvion 8 mukaisesti.

K-Market Roihuvuori toimitti testijakson aikana viikoittain raportit NBI-kosmetiikkaratkaisun toteutuneista myynneistä. Markkinointitoimenpiteitä ei tehty, ja lisäksi koronaviruspandemian vaikutukset näkyivät voimakkaasti kuluttajien ostokäyttäytymisessä juuri tuolla ajanjaksolla. Viranomaiset suosittelivat ruokakaupoissa asioinnin olevan nopeaa ja suunnitelmallista, ja useat kaupat myös hetkellisesti supistivat aukioloaikojaan, mukaan lukien K-Market Roihuvuori.

Poikkeustilanteen aiheuttamista haasteista huolimatta myynti lähti reippaasti käyntiin. Liiketalousalan vedoten toteutuneita myyntejä ei voida tässä työssä raportoida, mutta hyvin aikaisessa vaiheessa markkinatestiä voitiin jo todeta, että kaupan asiakkaat olivat löytäneet uudet tuotteet siivekkeestä, ja ensimmäinen täydennystilaus päästiin tekemään testikuukauden puolivälissä. Kauppiaan oma analyysi oli tässä kohtaa ”varovaisen positiivinen”. Toisin kuin yhteistyösopimuksen tavoitteisiin oli kirjattu, uuden asiakastiedon kerääminen NBI:n tuotteita ostavilta asiakkailta rajautui markkinatestin aikana vain kerättyyn myyntidataan, sillä pilotin osaksi kaavailtua asiakaskyselyä ei päästy toteuttamaan koronaviruksen aiheuttamien poikkeusolosuhteiden vuoksi.

Myös alun perin suunniteltu hinnanmerkintä hintaryhmittäin jätettiin toteuttamatta ensimmäisestä ratkaisumallista kahdesta syystä: Ensinnäkin kevään aikana NBI:llä oli vain rajallisesti käytettävissään POS-ratkaisuista (Point of Sale) vastaavan henkilön osaaminen, jota olisi tarvittu tällaiseen toimeksiantajayrityksessä entuudestaan toteuttamattomaan

hinnanmerkitätapaan. Toiseksi yhteistyöyritys olisi joutunut rekisteröimään yksittäiset tuotenimikkeet kassajärjestelmäänsä joka tapauksessa, koska myyntejä haluttiin päästä seuraamaan nimenomaan tuotetasolla sekä täydennystarpeen määrittelemiseksi että mahdollisesti tarvittavien valikoimamuokkausten tarpeellisuuden arvioimiseksi.

Ensimmäisen kuukauden testijakson aikana valikoimaa muokattiin kertaalleen vaihtamalla siihen alun perin suunnitellut, mutta tuotannossa myöhästyneet käsidesit toiseen brändiin, sekä toteuttamalla tuplaesillepano kahdesta Kocostarin kasvonaamiosta niin, että siivekkeen lisäksi tuotteet nostettiin esille myös kaupan kassapisteelle. Myyntikuukauden päätteeksi todettiin heti tarve toiselle täydennystilaukselle ja sekä toimeksiantajayritys että kauppias olivat tyytyväisiä ensimmäisen kuukauden myynteihin, kaikista toimintaympäristön haasteista huolimatta.

9.8 Sovellettavuus

Markkinatestin ollessa käynnissä ja myynneistä saadun tiedon perusteella arvioitiin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa jo tiiviisti ratkaisun sovellettavuutta laajemmin, mikä kytkeytyy konstruktiivisen tutkimusprosessin vaiheeseen 6 (Kuvio 8). Myynnin käyntiinlähtö haastavista olosuhteista ja markkinoinnin puuttumisesta huolimatta oli positiivinen signaali, mutta kuten jo aiemmin todettiin, kustannuksiin liittyvät kysymykset nousivat toistuvasti esille. Yhteistyöyrityksestä saadun palautteen perusteella NBI:n tulisi rakentaa itselleen uusi toimintamalli, jossa ohitettaisiin nykyisen logistiikkaputken hyödyntäminen, ja järjestettäisiin tavarantoimitukset NBI:n edustajan säännöllisten käyntien sekä välivaraston varaan.

Osana kehittämistyötä laadittiin toimeksiantajalle laskelma kauppiaan ehdottaman toimintamallin kustannuksista sekä siitä, kuinka monta vastaavaa myymälää uudessa myyntikanavassa tulisi olla, jotta panostus maksaisi itsensä takaisin. Lopullisen ratkaisuehdotuksen liiketoimintamallin kuvaukseen valittiin tästä sovellettu täydennysmuoto, ja sen vaatimat resurssit, kanavat ja ydintoiminnot havainnollistettiin Business Model Canvas -työkalun avulla, jotta eri toiminnoissa työskentelevät ihmiset pystyisivät helposti hahmottamaan uuden myyntikanavan vaikutukset omaan työhönsä.

Markkinatestissä saatua palautetta arvioitaessa otettiin huomioon se, että ketjukonseptista huolimatta pilotissa oli kyseessä yksittäisen kauppiasyrittäjän näkökulma juuri heidän kaupansa toimintaan parhaiten soveltuvasta täydennysmallista. Laajemmassa mittakaavassa olisi mahdollista löytää myös kauppiaita, joille soveltuvat ainakin osittain NBI:llä jo olemassa olevat logistiikkamallit. Konstruktiivisen tutkimusprosessin viimeistä, eli tunnistamisen ja analysoinnin vaihetta (vaihe 7, Kuvio 8), käsitellään luvuissa 10 ja 11.

10 Tuloksena NBI-kosmetiikkaratkaisu

Kehittämistyön aikana kerätyn teoreettisen ja käytännöllisen tiedon, molemmista yrityksistä saadun informaation, toimijoiden diskurssin ja markkinatestistä saatujen numeeristen ja sanallisten palautteiden perusteella työn tuloksena muodostui valmis NBI-kosmetiikkaratkaisu. Tässä luvussa esitetään uusi NBI-kosmetiikkaratkaisun edellyttämä liiketoimintamalli Business Model Canvas -työkalun avulla. Kokonaisuudessaan liiketoimintamalli on nähtävillä Liitteessä 1. Lisäksi esitellään ratkaisun tuotesisältö Kuvioiden 10, 11 ja 12 avulla.

Tuloksista syntyi myös erillinen, kehittämistyön julkaistavan version ulkopuolelle jäävä liite. Toimeksiantajalle toimitettavassa liitteessä on eritelty NBI-kosmetiikkaratkaisun sisältö ja ka-terakenne tuotetasolla, hyllykartta, ratkaisua varten tarvittavien POS-materiaalien tekniset tiedot, K-Marketeilta tarvittavat asiakastiedot sekä markkinatestin aikana toteutuneet tuote-kohtaiset myynnit ja täydennystilaukukset katteineen. Lisäksi eritellään toteutunut toiminta-malli pilottijakson aikana, puhtaasti kauppiaan näkemykseen pohjautuva toimintamalli sekä näiden sovellutuksena ehdotettu uusi toimintamalli kustannusarvioineen.

NBI-kosmetiikkaratkaisun liiketoimintamalli rakentuu *arvolupauksen* ympärille. NBI-kosmetiikkaratkaisu tuottaa arvoa *asiakasryhmälle*, jonka muodostavat K-Market-kauppiat. Välillisesti asiakasryhmään kuuluvat myös loppukuluttajat, jotka ostavat tuotteen, mutta tässä kehittä-mistyössä varsinainen liiketoimintamalli perustuu kahden yrityksen väliseen kaupankäyntiin, ja Business Model Canvas keskittyy siksi kuvaamaan niiden välisiä tapahtumia.

NBI-kosmetiikkaratkaisun arvolupauksessa määritellään sen tuottavan kauppiaille arvoa uu-tuuden, brändin, palvelun, personoinnin ja huolettomuuden muodossa. Ratkaisun sisältämät kosmetiikkatuotteet edustavat trendikosmetiikkaa ja sellaisia tuotemerkkejä, joita ei ole ai-kaisemmin ollut pienissä ruokakaupoissa tai lähikaupoissa saatavilla. Kosmetiikkaratkaisuun kuuluva palvelu sisältää valikoiman kausivaihtelun, tarvittavan personoinnin kaupan asiakas-profiilia tukevaksi, sekä tavaran täydentymisen ja esillepanon päivityksen ilman kaupan omien resurssien käyttämistä, millä perustellaan huolettomuutta arvolupauksen yhtenä elementtinä. Huolettomuutta lisää entisestään, mikäli ratkaisussa käytetään kaupintavarastomallia, jolloin kauppiaan oma taloudellinen riski minimoituu.

Liiketoimintamallin *kanavat* määrittelevät, miten asiakkaille viestitään ja miten heidät saavu-tetaan. Kanavat ovat asiakkaan kosketuspintoja yritykseen. NBI-kosmetiikkaratkaisun osalta ensimmäisen kontaktin asiakkaaseen ottaa myyjä, jonka kanssa vuorovaikutus jatkuu ajan ku-luessa esimerkiksi uutuustuotteisiin tai kampanjoihin liittyen. Täydennyksien osalta asiakkaa-seen on yhteydessä täydentäjä, joko fyysisesti myymälässä vierailien ja täydennykset toteut-taen, tai vaihtoehtoisesti asiakaspalvelutiimi, joka koordinoi täydennystilaukukset yhdessä NBI:n logistisen kumppanin kanssa.

Pilottimallista saatujen kokemusten perusteella *asiakassuhteen* tulee olla NBI-kosmetiikkaratkaisussa henkilökohtainen, automaattinen, osallistava ja vuorovaikutteinen. Henkilökohtainen suhde kauppiasyrittäjään korostuu etenkin liiketoimintamallin käynnistysvaiheessa, kun NBI-ratkaisua myydään asiakkaille kauppa kerrallaan, ja haetaan vielä lisää eri kauppiaiden näkemyksiä siitä, mikä on paras tapa toteuttaa erityisesti ratkaisun logistinen osuus. Automaattisuutta voidaan vahvistaa sopimalla, että täydennykset saavat perustua suoraan kaupan toimittamiin myyntiraportteihin, jolloin kaupan kannalta tavaran täydentyminen ei vaadi muuta kuin myyntien raportointia. Asiakassuhteen osallistavuutta kannattaa pilotin perusteella jatkaa, koska kyseessä on NBI:lle uusi liiketoimintamalli, jossa K-Market-kauppiat toteuttavat omaa kauppiaskohtaista liikeideaansa ja tuntevat hyvin oman asiakaskuntansa rakenteen ja käyttäytymisen. Vuorovaikutteinen asiakassuhde rakentuu liiketoimintamallin viestintäkanavien varaan.

Markkinatodistuksessa todettiin NBI-kosmetiikkaratkaisun *tulovirtojen* jakautuvan säännöllisiin ja kertaluonteisiin tuloihin. Säännölliset tulovirrat syntyvät ulosmyytyjen tuotteiden tilalle luotujen täydennystoimitusten laskutuksesta. Kertaluonteiset tulovirrat syntyvät kampanjatuotteista, joita kauppa ostaa kerralla omaan varastoonsa isomman erän ja toteuttaa niillä mahdollisesti omia esillepanoja meneillään olevan kampanjan tai tapahtuman yhteydessä. Hinnoittelumalli perustuu kiinteisiin listahintoihin.

Pilottijakson aikana käytettiin monipuolisesti NBI:n olemassa olevia *resursseja*. Business Model Canvasissa liiketoimintamallin vaatimat resurssit jaotellaan fyysisiin, aineettomiin, inhimillisiin ja taloudellisiin resursseihin, joilla mahdollistetaan arvolutapauksen toteutuminen, kanavien toiminta, asiakassuhteen ylläpito ja ansaintamalli. Fyysisiä resursseja tarvitaan POS-ratkaisun, varaston, jakeluverkoston, tuotteiden ja järjestelmien muodossa. Aineettomat resurssit muodostuvat NBI-kosmetiikkaratkaisussa brändeistä, asiakastiedoista, kumppaneista ja NBI know-how'sta, eli toimeksiantajayrityksen hiljaisesta tiedosta. Inhimilliset resurssit tarkoittavat tiivistetysti HR-resursseja, eli ratkaisun toteutukseen tarvittavaa henkilöstöä myyjän, sisäänostajan, laskuttajan, täydentäjän ja asiakaspalvelutiimin muodossa. Taloudellisten resurssien osalta ratkaisun toteutukseen tarvitaan riittävästi käyttöpääomaa, mutta mitään merkittäviä investointeja tai rahoitusratkaisuja uusi liiketoimintamalli ei tehdyn pilotin perusteella vaadi.

Ydintoiminnot kuvaavat päivittäisiä toimintoja, joita vaaditaan liiketoiminnan mahdollistamiseksi. Pilottijakson aikana yksittäisen kaupan myynninseuranta oli viikkotasoinen tehtävä. NBI-kosmetiikkaratkaisun levitessä kauppakonseptin sisällä, kauppa-kohtaista myynnin seuranta tehtäisiin kuitenkin varmuudella päivittäin, minkä seurauksena myös täydennystoimituksia operoitaisiin joka päivä. Liiketoimintamallin onnistuminen vaatisi myös päivittäistä asiakasviestintää, brändisuhteiden ylläpitoa valmistajien ja päämiesten suuntaan ja ylätasoon markkinointitoimenpiteitä, joita kaikkia NBI:n päivittäinen toiminta jo nyt pitää sisällään.

Kosmetiikkaratkaisun toteutusta varten tarvittavien *kumppanien* todettiin pilotin myötä olevan käytännössä samoja kuin NBI:llä on tälläkin hetkellä. Valmistajat valmistavat maahantuotavat tuotteet, kuljetusyhtiöt kuljettavat tuotteet valmistajilta NBI:n varastoon, jossa varastokumppani huolehtii tuotteiden vastaanotosta, varastoinnista ja eteenpäin lähettämisestä, ja IT-toimittaja ylläpitää tarvittavia toiminnanohjaus- ja raportointijärjestelmiä.

Liiketoimintamallin *kulurakenne* on Business Model Canvasin viimeinen kokonaisuus, jossa kulut voidaan jaotella muuttuviin ja kiinteisiin kuluihin. NBI-kosmetiikkaratkaisun muuttuvia kuluja edustaa hankinta ja logistiikka - molemmista toiminnoista syntyvät kulut riippuvat siitä, millä laajuudella NBI-kosmetiikkaratkaisu leviää uuteen myyntikanavaan. Mitä enemmän uusia jälleenmyyntipisteitä syntyy, sitä enemmän tuotteiden hankinnasta aiheutuu kuluja. Logistiset kulut nousevat, kun kasvanut tuotemäärä varastolla vaatii enemmän varastotilaa ja käsittelyä. Kiinteät kulut puolestaan pysyvät samoina riippumatta liiketoimintamallin laajuudesta: henkilöstöön, hallintoon ja markkinointiin liittyvät kustannukset ovat stabiileja melko pitkälle mallin yleistyessäkin. Henkilöstökulut tosin nousevat, mikäli täydentäjiä tarvittaisiin selkeästi enemmän. Toisaalta esimerkiksi markkinoinnista aiheutuvat kulut jakautuvat suhteellisesti isommalle joukolla myyntikanavia, jolloin saavutetaan kustannussäästöjä.

Markkinatestin ajalta NBI-ratkaisun tuottama myynti oli selkeästi parempaa kuin vastaavan perustuotteista koostuvan siivekkeen. Kokonaismyynti nousi kosmetiikassa yli 200 % verrattuna edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan. Asiakasryhmätasolla ei kuitenkaan havaittu merkittäviä muutoksia kosmetiikan ostoissa, toisin sanoen mikään yksittäinen asiakasryhmä ei erottunut muita aktiivisempaan kosmetiikan ostajana. Liikesalaisuuteen vedoten myyntejä ei kuitenkaan voida tämän tarkemmin raportoida työn julkisessa versiossa.

Kuvio 10 havainnollistaa valmiin NBI-kosmetiikkaratkaisun sisällön ja hyllyjärjestyksen. Valikoima koostuu korealaisista kangasnaamioista, antiseptisista käsigeeleistä, hiusdonitseista, hiuslenkeistä ja hiuksille tarkoitetuista puuteripapereista, sekä palashampoista ja -hoitoinneista, kestonupuikosta, hiusharjoista, ja korealaisista ihonpuhdistussienistä. Kuviossa 11 näkyy valmis valikoima myyntiympäristössään, päivittäiskosmetiikan välittömässä läheisyydessä. Osa tuotteista, herkullisen näköiset vohvelikangasnaamiot, sijoitettiin myös kassapisteelle testaamaan trendikosmetiikan houkuttelevuutta heräteostoksena (Kuvio 12). Naamiosta tuli heti valikoiman myydyimmät tuotteet.

	PIIKKI
	PIIKKI
	HYLLY
	PIIKKI
	HYLLY
	HYLLY
	PIIKKI
	PIIKKI

Kuvio 10. Hyllykartta NBI-kosmetiikkaratkaisusta K-Market Roihuvuoreen. © Hanna-Maaria Kiema 2020.



Kuvio 11. Valmis NBI-kosmetiikkaratkaisu K-Market Roihuvuossa.



Kuvio 12. Kocostar Waffle Mask -kangasnaamioita sijoitettiin myös kassapisteelle.

11 Johtopäätökset

Kehittämistyön tavoite oli luoda toimeksiantajayritykselle valmis *kosmetiikkaratkaisu lähikauppa-konseptiin*. Tutkimusta ohjaavia kysymyksiä oli kolme, joihin haettiin vastausta toimintatutkimuksen ja konstrukttiivisen tutkimuksen menetelmin.

- Millainen liiketoimintamalli vaaditaan, jotta trendikosmetiikka saataisiin lähemmäs kuluttajaa?
- Mitä uutta toimintaa se vaatii?
- Millainen on aiheutuvien kulujen ja syntyvän tuoton suhde?

Kehittämistyön tarkoitukseen - trendikosmetiikka lähemmäs kuluttajaa - lähdettiin toimeksiantannon mukaisesti hakemaan vastausta jo valitun uuden myyntikanavan sisältä. Kehittämistyössä saaduista tuloksista rakentui ratkaisumalli siihen, miten tutkimusongelmaan voidaan vastata yhdessä K-Market-ketjun kanssa. Uusi liiketoimintamalli on esitelty luvussa 10 ja nähtävillä kokonaisuudessaan Liitteessä 1.

Kehittämistyön aikana havaittiin, että toimeksiantajan jo olemassa olevat prosessit soveltuvat monilta osin myös uuden liiketoimintamallin toteuttamiseen. Kuitenkin tunnistettiin myös uuden toiminnan tarve, jotta yhteistyö kauppiasvetoisen ruokakaupan kanssa onnistuu. NBI-kosmetiikkaratkaisua varten tarvittava uusi toiminta koostuu seuraavista kokonaisuuksista:

- Uusi arvolupaus ja asiakasryhmä kommunikoidaan toimeksiantajayrityksen sisällä.
- Asiakassuhteen osallistavuuteen panostetaan, jotta kauppiaiden palautetta ja asiakas-tuntemusta voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti.
- Täydentäjän rooli tunnistetaan asiakkaan uutena kosketuspintana toimeksiantajayri-tykseen.
- Ydintoimintoihin sisällytetään uusina toimintoina asiakkaan myynninseuranta sekä täydennysten ja laskutuksen toteutus.
- Resursseissa tulee kasvattaa täydentäjän käytössä olevan välivaraston kokoa.

Aiheutuvien kulujen ja syntyvän tuoton suhdetta ei liikesalaisuuteen vedoten voida käsitellä kehittämistyön julkaistavassa versiossa. Niiden osalta tehtiin kuitenkin johtopäätös, että pi-lottimallin aikana syntyneet kustannukset eivät ole suoraan linjassa monistettavan NBI-kosme-tiikkaratkaisun kanssa, kehittämistyön kokeilevan lähestymistavan vuoksi.

Vaikka pilotti toteutettiin vasta yhdessä yksittäisessä kaupassa ilman markkinointia, myyntitu-lokset yllättivät positiivisesti niin toimeksiantajan kuin kauppiaan. Kosmetiikan kokonaisyryn-nin kasvusta, joka oli yli 200 %, voidaan tehdä johtopäätös, että kevään haastavista olosuh-teista huolimatta kuluttajat löytävät lähikaupasta elintarvikkeiden ohella myös uusia kosme-tiikkatuotteita. Toki hygieniatuotteiden tärkeys osana ruokakauppojen valikoimaa on tunnis-tettu jo aiemmin, luvussa 6 käsiteltyyn Nielsenin tutkimustulokseen viitaten.

Plussa-rekisterin avulla voitiin tarkastella kosmetiikkamyynnin jakautumista myös asiakasryh-mätasolla. Markkinatestin aikana mikään yksittäinen asiakasryhmä ei erottunut muita aktiivi-sempana kosmetiikan ostajana, joten ei voida vetää johtopäätöksiä siitä, vetosiko NBI-kosme-tiikkaratkaisun tuotevalikoima erityisesti johonkin tiettyyn asiakasryhmään.

Lopputuloksena uusi liiketoimintamalli kehittää ja uudistaa toimeksiantajayrityksen liiketoi-mintaa. Myös konstruktivisen tutkimuksen lopputuloksena määritelty innovatiivinen konstruk-tio toteuttamisyrityksineen on toteutunut. Sen sijaan teoreettisen kontribuution tunnistami-nen on häilyvää, koska koko tutkimusasetelman lähtötilanteessa käytettävissä olevan teo-riatiedon määrä oli niin rajallinen.

NBI-kosmetiikkaratkaisun viisiosainen arvolupaus on yksi osavastaus Keskon tavoittelemaan kauppiaskohtaiseen liikeideaan, jota käsiteltiin luvussa 6. Se lisää K-Marketia vetävän kauppi-aan tuotevalikoiman monipuolisuutta ja persoonallisuutta sekä tarjoaa kuluttajalle uusia mie-lenkiintoisia vaihtoehtoja ja elämyksiä, valikoiman mukautuessa tarvittaessa paikallisen asia-kaskunnan tarpeisiin.

Toimeksiantajayrityksen palautteen perusteella saadut tulokset vahvistivat ennakkokäsitystä siitä, että lähikaupoissa tehtävien arkiostosten yhteydessä on luultua enemmän potentiaalia myös trendikosmetiikan myyntiin. Aiheen ajankohtaisuus korostui koronaviruspandemian

myötä. Kehittämistyön lopputuloksen, NBI-kosmetiikkaratkaisun, nähtiin konkreettisesti hyödyttävän toimeksiantajayritystä pyrkimyksessä löytää potentiaalisia uusia myyntikanavia päivittäistavara-kaupan puolelta, kuluttajien arjesta. Erityisen hyödyllisenä nähtiin se, että valikoiman toimivuutta pystyttiin arvioimaan nimiketasolla saakka, mutta saadut tulokset nähtiin mielenkiintoisena myös koko kosmetiikka-alan kannalta. (Rönkkö 21.5.2020.)

12 Pohdinta

Tulosten arvioinnissa haasteena tiedettiin jo kehittämistyön alussa olevan se, että tarkasti aiheen ympäriltä ei ollut olemassa juurikaan ajantasaista, tutkittua tietoa. Kosmetiikan ostamisesta ja kuluttajakäyttäytymisestä on sinällään löydettävissä tieteellisiä julkaisuja, mutta merkittävä osa niistä sijoittuu 2000-luvun alkupuoliskolle tai tavaratalomaiseen myymäläympäristöön, joka ei ole verrattavissa ruokakaupan kaltaiseen ostopaikkaan.

Kauppan liiton julkisista myyntiraporteista käy ilmi kosmetiikan kuluttajamarkkinoiden vuotuinen arvo, mutta ei myynnin jakautumista ketju- tai kauppatyyppitasolla. Päivittäistavara-kaupan liiton julkaisuista puolestaan selviää kokonaismyyntien jakautuminen ketjuittain. Sekä kauppa- että ketjukohtaisesti eri tavara-alueiden myyntidataa kerätään yritysten toimesta luonnollisesti hyvinkin tarkasti, mutta ne eivät ole julkisesti jaettavaa tietoa. Mikäli tällaista tietoa olisi ollut saatavilla, olisi kehittämistyön tuottamia tuloksia voitu peilata niihin, ja tehdä jo työn alkumetreillä oletuksia siitä, olisiko toimeksiantajalla juuri K-Market-ketjussa mahdollisuus avata uusi, tuottava myyntikanava.

Kevään 2020 tapahtumien myötä voitiin myös kyseenalaistaa olemassa olevan historiallisen tiedon merkitys uusien liiketoimintamalleja suunniteltaessa. Olisiko nyt järkevämpää katsoa vain tulevaisuuteen, ja synnyttää uusia liiketoimintamalleja luottaen tulevaisuuden tutkijoiden ja markkinatutkimustalosten tuottamiin näkemyksiin? Markkinat olivat koronaviruspandemian myötä niin isossa murroksessa, että ei olisi perusteltua tuijottaa liikaa pelkästään kuluttajien historiallista ostokäyttäytymistä.

Hyödynnettävissä olevien tutkimusten ja tarkkojen myyntitilastojen puute puolsi kehitystyön pilottimallia ja nimenomaan aktiivisesti toimimalla tutkimista. Markkinakehityksen sekä kaupan alan eri asiantuntijoiden tekemien arvioiden perusteella kosmetiikan voidaan katsoa olevan edelleen kasvava toimiala ja kuluttajatutkimusten mukaan kosmetiikalla on kuluttajien hyvinvointia, itsetuntoa ja terveyttä tukevia merkityksiä. Myös ruokakaupassa asiointi on toimintaympäristömme valtavasta murroksesta huolimatta edelleen kuluttajien arkinen välttämättömyys. Kehittämistyössä saadut tulokset tukevat kuluttajatutkimuksista saatua käsitystä kosmetiikan tärkeästä roolista ihmisten arjessa, koska markkinatutkimuksista saatujen tulosten perusteella sitä ostetaan myös pienestä lähikaupasta poikkeusolojen keskellä.

Tulevaisuudessa voimistuvien megatrendien, kuten paikallisuuden ilmiön, voidaan katsoa tukevan lähikauppojen säilymistä ja kehittymistä. Kehityssuuntaa todennäköisesti voimistaa koronaviruspandemian myötä herännyt keskustelu kansallisesta omavaraisuudesta ja sen säilyttämisestä etenkin ruokatuotannossa. Kuten luvussa 5.2 todettiin, K-Marketit ovat jo nyt profiloituneet toteuttamaan kauppiaskohtaista liikeideaa ja ottamaan valikoimiinsa paikallisia elintarvikkeita. Kuluttajien suosissa paikallisia tuotteita, myös K-Marketien asema lujittuu - ihannetilanteessa myynti vetää tällöin myös muissa tavararyhmissä, kuten kosmetiikka- ja hygieniatuotteissa.

Muiden megatrendien osalta globaali markkinaympäristö ja digitaalisuus ovat mahdollistaneet kuluttajalle nopean tiedonsaannin kosmetiikka-alan uutuuksista ja innovaatioista luvun 2.2 mukaisesti. Onko enää välttämätöntä, että tuotteet ovat myynnissä vain tavaratalon tai kosmetiikkaliikkeen kaltaisessa ympäristössä, jossa niitä esittelee asiantuntija? Tai verkkokaupassa, jossa tuotteen tiedot raaka-aineista käyttäjäkokemuksiin ovat kaikki muutaman klikkauksen takana? Sosiaalisen median kanavien avulla, joiden osalta NBI on erittäin aktiivinen, suomalainen kuluttaja voi missä päin maata tahansa olla silmänräpäyksessä tietoinen uudesta tuotteesta ja erilaisten videotutoriaalien perusteella olla myös täysin perillä sen käyttötarkoituksesta. Mikäli samainen kuluttaja sitten törmää kyseiseen tuotteeseen lähikauppansa hyllyssä, myynnin estettä on enää vaikea keksiä.

Yhteistyö kahden eri organisaation - toimeksiantajan ja yhteistyöyrityksen - kanssa sujui hyvin läpi kehittämistyön, vaikka kaikkien lankojen käsissä pitäminen olikin ajoittain haasteellista. Työn tekeminen ei olisi ollut mahdollista ilman olemassa olevaa työsuhdetta toimeksiantajaan, sillä pilottiratkaisun toteuttaminen vaati syvällistä yrityksen prosessien ymmärtämistä. Kokemus ruokakauppapuolelta ja erityisesti kauppiasvetoisesta liiketoiminnasta olisi ollut kehittämistyössä eduksi, koska pilotin aikana tuli ilmi paljon merkittäviä eroja kauppiasvetoisen myymälän toiminnasta suhteessa täysin ketjuohjattuun toimintatapaan.

Haasteita lisäsi toki myös koronaviruspandemia, joka pakotti kaiken yhteydenpidon etenkin kehittämistyön loppua kohden siirtymään etäyhteyksien varaan. Samoin pandemian aiheuttamat uudelleenresursoinnit yhteistyöyrityksessä, kuten ruoan kotiinkuljetuspalveluiden pikainen käyttöönotto ja elintarvikkeiden saatavuuden turvaaminen, vaikuttivat siihen, ettei pilot-tijaksoon kaavailtuja markkinointitoimenpiteitä ja asiakaskyselyjä päästy toteuttamaan. Myyntitulokset toki puhuvat puolestaan, mutta myöhemmissä NBI-ratkaisun käyttöönoton vaiheissa olisi varmasti hyödyllistä niin toimeksiantajalle kuin K-Market-kauppiaille kuulla asiakkaiden palautetta uudesta kosmetiikkavalikoimasta. Kauppakohtaista palautetta keräämällä ja asiakassuhteen osallistavuutta korostamalla voidaan myös entistä paremmin vastata kauppiaskohtaisen liikeidean toteutumiseen K-Marketeissa.

Kuten jo aiemmin todettiin, NBI-ratkaisun logistinen malli herätti kaikista kehittämistyön osa-alueista selkeästi eniten keskustelua työn edetessä. K-Marketin ketjukonseptista huolimatta pilotissa saatiin yksittäisen kauppiasyrittäjän näkemys hänen kauppansa toimintaan parhaiten soveltuvasta täydennysmallista. Jatkokehityskohteeksi tulisikin ottaa vastaavan pilotin avaaminen yhteen tai useampaan muuhun K-Marketiin ja hioa logistista mallia vielä siihen suuntaan, että siihen soveltuisivat edes osittain NBI:n jo olemassa olevat prosessit kustannuksien hillitsemiseksi. Myyntikanavan laajentuessa kattamaan useita kymmeniä kauppiaa, olisi varmasti järkevää myös hakea synergiaetua Keskon jättimäisestä logistiikkakoneista, ja siirtyä NBI-kosmetiikkaratkaisun kanssa Keskon ketjuohjauksen piiriin.

Muilta osin NBI-kosmetiikkaratkaisu on käytännössä suoraan monistettavissa uusiin kauppoihin. Kuten luvussa 4 kerrottiin, K-Marketeja on Suomessa lähes 800, joten NBI-kosmetiikkaratkaisu on laajasti siirrettävissä. K-Marketit toki eroavat keskenään niin pinta-alaltaan, pohjakartoiltaan kuin eri tuoteryhmille varattujen tilojenkin osalta, mutta ketjun myymälöissä on paljon yhteneviä kaluste-elementtejä, joten siivekkeeseen tehty valikoima istuisi mahdollisesti sellaisenaan jo todella monen K-Marketin tiloihin. Mahdollisesti ratkaisua voitaisiin laajentaa myös Keskon toiseen konseptiin, K-Supermarketiin.

Esillepanossa hyödynnetyn siivekkeen piirustuksen ja mittojen ollessa osana tämän kehittämistyön toimeksiantajalle luovutettavaa materiaalia, siihen on myös mahdollista toteuttaa omaa visuaalista ilmettä tukemaan erottuvuutta päivittäiskosmetiikan tuotteista. Tätä siivekkekalusteen personointia käynnistettiin jo NBI:llä toukokuussa 2020.

Yksi huolta herättäneistä ja lisätutkimusta vaativista elementeistä on hävikki. Pilottijakson aikana hävikkivastuu oli NBI:llä, eikä merkittävää hävikkiä havaittu. Kuitenkin pitkälti itsepalveluun perustuvassa myymäläympäristössä hävikin riski on suurempi, kuin tarkasti valvotussa ja runsaasti miehitetyssä tilassa. Hävikin osuus oletettavasti vaihtelee myymälän maantieteellisestä sijainnista ja myytävien tuotteiden hyllypaikoista riippuen, joten tämänkään osalta ei voida tehdä kuin karkeita arvioita hävikin mahdollisesta määrästä konseptin laajentuessa.

Poikkeusolosuhteiden aikana ruokakauppojen merkitys päivittäistavaroiden jälleenmyyntikanavana korostui, kun useat muut liikkeet joutuivat sulkemaan ovensa. Ruokakauppojen valikoimissa olevilla tuotteilla näytti siis poikkeusolosuhteidenkin vallitessa olevan mahdollisuus kasvattaa myyntiä ja parhaassa tapauksessa myös piristää ja inspiroida kuluttajia haasteellisinä aikoina.

Kevään 2020 tapahtumien myötä voidaan todeta, että liiketoimintansa turvaamiseksi minkä tahansa tuotteita tai palveluita tarjoavan yrityksen valikoiman tulee olla kuluttajan saatavilla sellaisissa kanavissa, jotka poikkeusolosuhteissakin sallitaan pysyvän auki. Keväällä 2020 ruokakaupan merkitys kosmetiikan jakelukanavana paljastui ennennäkemättömän suureksi, ja

vallitsevat olosuhteet loivat kehittämistyölle täysin uudenlaisen painoarvon niin toimeksiantajan kuin yhteistyöyrityksen näkökulmasta.

Lähteet

A671/1990. Kosmetiikka-asetus.

Blackwell, R.D., Miniard, P. W. & Engel, J. F. 2003. Consumer Behaviour. Orlando, FL: Dryden.

Business Models Inc. 2020. The business model canvas: tool to help you understand a business model. Viitattu 2.5.2020. Saatavilla: <https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>

Clark, T., Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers. Hoboken: Wiley.

Cooper, B., Vlaskovits, P. & Ries, E. 2016. The Lean Entrepreneur: How Visionaries Create Products, Innovate with New Ventures, and Disrupt Markets. 2. painos. Wiley.

Cosmetics Europe 2017. Consumer Insights 2017. Viitattu 2.4.2020. Saatavilla: https://cosmeticseurope.eu/files/6114/9738/2777/CE_Consumer_Insights_2017.pdf

Cosmetics Europe 2019. Market Performance 2018 - European Cosmetics, Toiletry & Perfumery Data. Brussels: Cosmetics Europe.

Cosmetics Europe 2019. Partnership for change. Viitattu 26.1.2020. Saatavilla: https://www.cosmeticseurope.eu/files/8915/6023/8403/Partnership_for_Change_2019.pdf

Court, D., Elzinga, D., Mulder, S. & Vetvik, O. 2009. The consumer decision journey. The McKinsey Quarterly. Vol. 3. Viitattu 14.5.2020. Saatavilla: <http://web.a.ebscohost.com.nelli.laurea.fi/ehost/detail/detail?vid=2&sid=83b78da4-c295-4792-a10a-ff964883c974%40sdc-v-sessmgr02&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=43320356&db=bsh>

Dent, J. & White, M. 2018. Sales and Marketing Channels. How to build and manage distribution strategy. 3rd Edition. Kogan Page.

Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. E-kirja. Helsinki: Talentum.

Hiltunen, E. 2017. Mitä tulevaisuuden asiakas haluaa - trendit ja ilmiöt. Jyväskylä: Docendo.

Jobber, D., Lancaster, G. & Le Meunier-FitzHugh, K. 2019. Selling and Sales Management. 11th Edition. Pearson Education.

Kaupan liitto 2019. Kaupan näkymät 2021. Viitattu 8.2.2020. Saatavilla:

<https://kauppa.fi/palvelut-ja-tietopankki/tutkimukset-ja-tilastot/kaupan-nakymat/>

Kaupan liitto 2019. Suomalaisten kosmetiikkaostoskorit kasvavat. Viitattu 26.1.2020. Saatavilla: <https://kauppa.fi/uutishuone/2019/10/04/suomalaisten-kosmetiikkaostoskorit-kaasvat/>

Kaupan liitto 2020. Euromonitor International: Kuluttajatrendien 10 kärjessä vuonna 2020. Viitattu 22.3.2020. Saatavilla: <https://kauppa.fi/uutishuone/2020/01/23/euromonitor-international-kuluttajatrendien-10-karjessa-vuonna-2020/>

Kauppalehti 18.3.2020. Stockmann siirsi Hullut Päivät kokonaisuudessaan verkkoon. Viitattu 21.3.2020. Saatavilla: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/stockmann-siirsi-hullut-paivat-kokonaisuudessaan-verkkoon/922ebc48-afa9-4cbd-aab3-e8e737f949db>

Kesko 2018. Ruokailmiöt 2019. Viitattu 22.3.2020. Saatavilla: https://www.kesko.fi/globalassets/pdf-tiedostot/ruokailmiot2019_final.pdf

Kesko 2019. Ruokailmiöt 2020. Viitattu 22.3.2020. Saatavilla: <https://www.kesko.fi/globalassets/pdf-tiedostot/ruokailmiot-k-ryhman-trendikatsaus-2020-sivut.pdf>

Kicks 2020. ”Me teemme jatkuvasti töitä minimoidaksemme KICKSin ympäristövaikutuksen”. Viitattu 4.4.2020. Saatavilla: <https://www.kicks.fi/kicks-yritysinfo/kicksin-yritysvastuu/ajan-kohtaista/me-teemme-jatkuvasti-toita-minimoidaksemme-kicksin-ymparistovaikutuksen>

K-Market 2018. Kyläkauppatutkimus. Viitattu 8.2.2020. Saatavilla: https://www.k-ruoka.fi/contentassets/15eaf7f92d8f49ff9577bfaa73918b57/uusi-k-ryhma_kylakauppatutkimus_2018.pdf

K-Market 2020. Viitattu 28.2.2020. Saatavilla: www.k-market.fi

K-Market 2020. Lähiruoka kannattelee koko kylää. Viitattu 16.5.2020. Saatavilla: <https://www.k-ruoka.fi/artikkelit/oman-kylan-kauppa/lahiruoka-kannattelee-koko-kylaa>

Koskela, K. & Santasalo, T. 2015. Vähittäiskauppa Suomessa 2015. Helsinki: Santasalo ja Palvelualojen ammattiliitto.

K-Plussa 2019. Viitattu 29.3.2020. Saatavilla: <https://www.plussa.com/Mika-on-K-Plussa>

K-Ryhmä 2019. K-ruokakauppiaaksi. Viitattu 8.2.2020. Saatavilla <https://www.kesko.fi/ruokakauppias/k-ruokakauppiaaksi>

Kuula, A. 1999. Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

- Kuula, A. 2015. Toimintatutkimus. KvaliMOTV. Viitattu 12.1.2020. Saatavilla: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_4.html
- Kuula, A. 2015. Tutkimussuunnitelma. KvaliMOTV. Viitattu 19.1.2020. Saatavilla: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_4.html
- Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan strategiosaaminen. Helsinki: Edita.
- Kuusela, P. 2005. Realistinen toimintatutkimus? Toimintatutkimus, työorganisaatiot ja realismi. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Laurea 2020. Opinnäytetyö YAMK:issa. Viitattu 15.2.2020. Saatavilla: <https://laureauas.sharepoint.com/sites/linkfi/opintojenkulku/opinnaytetyo/yamk/Sivut/default.aspx>
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing: Vol. 80. 69-96. Viitattu 1.1.2020. Saatavilla: <https://journals-sagepub-com.nelli.laurea.fi/doi/full/10.1509/jm.15.0420>
- Lindström, M. 2009. Buyology - Ostamisen anatomia. Helsinki: Talentum.
- Logistiikan maailma 2020. Tuotteen elinkaari. Viitattu 26.4.2020. Saatavilla: <http://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikka/logistiikka-ja-toimitusketju/tuotteen-elinkaari/>
- Logistiikan maailma 2020. Varastonohjauksen ulkoistaminen. Viitattu 25.4.2020. Saatavilla: <http://www.logistiikanmaailma.fi/huolinta-terminaalit/varastointi/varastonohjaus/varastonohjauksen-ulkoistaminen/>
- Lukka, K. 2001. Konstruktiivinen tutkimusote. Metodix. Viitattu 11.4.2020. Saatavilla: <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>
- Markkanen, S. 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana. Myymäläsuunnittelun työkalupakki. Helsinki: Talentum.
- Melotto, Enrica 2008. Nel punto di vendita - le fasi di attività di Visual Merchandising. Luentomateriaali, Visual Merchandising -kurssi, Assovisual Milano. Ei saatavilla.
- Mintel 2019. Global Consumer Trends 2030.
- Mintel 2020. Global Beauty and Personal Care Trends 2030.
- NBI Nordic Beauty Import Ltd 2019. Viitattu 22.5.2019. Saatavilla: <http://www.nordicbeautyimport.com/cms/2017/10/16/about/>

Nielsen 2016. Suomalaiset tyytyväisiä ruokakauppoihin, mutta eivät viihdy kauppareissulla. Viitattu 21.3.2020. Saatavilla: <https://www.nielsen.com/fi/fi/insights/report/2016/suomalaiset-tyytyvaeisiae-ruokakauppoihin-mutta-eivaet-viihdy-ka/>

Nielsen 2019. Päivittäistavarakaupan myymälärekisteri 2018. Viitattu 13.4.2020. Saatavilla: <https://www.nielsen.com/fi/fi/press-releases/2019/grocery-store-register-2018/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.

Paytrail 2017. Finnish e-commerce. All you need to know about e-commerce in Finland 2017. Jyväskylä: Paytrail.

Psychology Today 2012. Our Hierarchy of Needs. Viitattu 18.4.2020. Saatavilla: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/hide-and-peek/201205/our-hierarchy-needs>

Päivittäistavarakauppa ry 2019. Päivittäistavaramyynti ketjuittain vuonna 2018. Viitattu 5.4.2020. Saatavilla: https://www.pti.fi/fileadmin/user_upload/tiedostot/Tilastot/Tilastot_2018/Pt_myynti_ketjuittain_2018.pdf

Päivittäistavarakauppa ry 2020. Viitattu 13.4.2020. Saatavilla: <https://www.pti.fi/ajankoh- taista/tiedotteet/uutinen/article/paevittaestavarakaupan-myynti-ja-markkinaosuudet-2018/>

Päivittäistavarakauppa ry 2020. Viitattu 8.2.2020. Saatavilla <https://www.pti.fi/kaupan-toi- minta/myymalatyyppit>

Rubin, A. 2004. Trendianalyysi tulevaisuudentutkimuksen menetelmänä. TOPI - Tulevaisuudentutkimuksen oppimateriaalit. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun yliopisto. Viitattu 19.4.2020. Saatavilla: <https://tulevaisuus.fi/metelmat/toimintaympariston-muutosten-tar- kastelu/trendianalyysi-tulevaisuudentutkimuksen-menetelmana/>

Räsänen, P. & Sarpila, O. 2010. Personal care consumption in Finland: Trends in the early 2000s. International Journal of Sociology and Social Policy: Vol. 31. No. 7/8. 441-455. Viitattu 26.1.2020. Saatavilla: <https://www.emerald.com/insight/con- tent/doi/10.1108/01443331111149879/full/html>

Sachdeva, I. & Goel, S. 2015. Retail store environment and customer experience: A paradigm. Journal of fashion Marketing and Management: Vol. 19. No. 3. 290-298. Viitattu 26.1.2020. Saatavilla: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFMM-03-2015-0021/full/html>

Sitra 2016. Megatrendit - matka tulevaisuuteen. Viitattu 12.4.2020. Saatavilla: <https://media.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendikortit.pdf>

S-Ryhmä 2020. Koronaviruksen vaikutukset S-Ryhmän toimipaikkoihin. Viitattu 21.3.2020. Saatavilla: <https://s-ryhma.fi/uutinen/koronaviruksen-vaikutukset-s-ryhman-toimipaikkoihi/OU-aadsBaRFQ9jldq2ixYmD>

Statista 2020. Body care and cosmetics products in Finland 2017. Viitattu 15.2.2020. Saatavilla: <https://www-statista-com.nelli.laurea.fi/forecasts/823233/regularly-used-body-care-and-cosmetics-products-in-finland>

Suojanen, U. 2004. Toimintatutkimus ammatillisen kehittymisen välineenä. Metodix. Viitattu 26.1.2020. Saatavilla: <https://metodix.fi/2014/05/19/suojanen-toimintatutkimus>

Teknokemian yhdistys ry 2019. Kosmetiikan verkko-ostaminen kasvattaa suosiotaan. Viitattu 2.4.2020. Saatavilla: http://www.teknokemia.fi/fin/teknokemian_yhdistys/ajankoh-taista/2019/04/kosmetiikan-verkko-ostaminen-kasvattaa-suosiotaan

Trendexplorer 2020. Last Mile Solutions. Viitattu 12.4.2020. Saatavilla: <https://www.trendexplorer.com/en/trends/seamless-commerce/last-mile-solutions/>

Tuulenmäki, A. 2012. Lupa toimia eri tavalla. E-kirja. Alma Talent.

Wunderman Thompson Intelligence 2020. The Future 100. Viitattu 22.3.2020. Saatavilla: <https://intelligence.wundermanthompson.com/trend-reports/the-future-100-2020/>

Yle Uutiset 15.3.2020. Hiljentyneessä Italiassa odotetaan tartuntapiikkiä lähipäiville - ostosten kotikuljetukset ruuhkautuneet vuorokausiksi. Viitattu 21.3.2020. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-11257996>

Yle Uutiset 5.2.2020. K-kauppiat uusivat valikoimansa ja hinnoittelunsa oman alueen ostotietojen avulla - Kesko ylsi viime vuonna ennätystulokseen. Viitattu 8.2.2020. Saatavilla: <https://yle.fi/uutiset/3-11191867>

Julkaisemattomat

Linnakunnas, V. 2020. Kauppiaan haastattelu 27.2.2020. K-Market Roihuvuori. Helsinki.

Linnakunnas, V. 2020. Sähköpostikeskustelu 4.2.2020.

NBI Nordic Beauty Import Ltd 2020. Sisäinen materiaali.

NBI Nordic Beauty Import Oy. Opinnäytetyön aloituspalaveri 10.6.2019.

Rönkkö, J. 2020. Sähköpostikeskustelu 21.5.2020.

Kuviot

Kuvio 1. Euroopan kosmetiikkamarkkinat 2018, osuudet kategorioittain.....	8
Kuvio 2. Euroopan kosmetiikkamarkkinat 2018, vuotuiset kasvuosuudet kategorioittain.	9
Kuvio 3. Kuluttajan päätöksentekoprosessi	19
Kuvio 4. Maslow'n tarvehierarkia	21
Kuvio 5. Toimintatutkimuksen spiraaliprosessi..	32
Kuvio 6. Konstrukttiivisen tutkimuksen prosessi.	35
Kuvio 7. Business Model Canvas -työkalu.	37
Kuvio 8. Kehittämistyön eteneminen aikajanalla.	38
Kuvio 9. Siivekkeen luonnostelua NBI:n showroomilla.....	42
Kuvio 10. Hyllykartta NBI-kosmetiikkaratkaisusta K-Market Roihuvuoreen.....	50
Kuvio 11. Valmis NBI-kosmetiikkaratkaisu K-Market Roihuvuoressa.	51
Kuvio 12. Kocostar Waffle Mask -kangasnaamioita sijoitettiin myös kassapisteelle.....	52

Taulukot

Taulukko 1. Hyllytasojen tärkeysjärjestys myymälässä.	43
Taulukko 2. Tuotteen hyllypaikan muutoksen vaikutus myyntiin.	43

Liitteet

Liite 1: NBI-kosmetiikkaratkaisu..... 66

Liite 1: NBI-kosmetiikkaratkaisu

