

LAPPEENRANNAN-LAHDEN TEKNILLINEN YLIOPISTO

School of Business and Management

Panu Kärjes

**NUMMELAN PRISMAN LAAJENNUKSEN VAIKUTUS KILPAILUYMPÄRISTÖÖN VIHDIRIN KUNNASSA**

Työn ohjaajat / tarkastajat

Professori Timo Pihkala

Tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Kärjes, Panu
<b>Tutkielman nimi:</b>	Nummelan Prisman laajennuksen vaikutus kilpailuympäristöön Vihdin kunnassa
<b>Tiedekunta:</b>	Kauppateieteellinen tiedekunta
<b>Pääaine:</b>	Johtamisen täydennyskoulutusohjelma
<b>Vuosi:</b>	2019
<b>Pro gradu-tutkielma:</b>	Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto 62 sivua, 5 kuvaa ja 1 taulukko
<b>Tarkastajat:</b>	Professori Timo Pihkala Tutkijatohtori Tuuli Ikäheimonen
<b>Hakusanat:</b>	Laajennus, Hypermarket, Kauppakeskus, Kilpailuympäristö
<b>Keywords:</b>	Enlargement, Hypermarket, Shopping Mall, The competitive environment

Nummelan Prismaa oli ensimmäisen kerran suunniteltu rakennettavaksi jo vuonna 1989. Prisma valmistui vuonna 2000. Jo rakentamisen aikana huomattiin, että Prisma tulee tarvitsemaan laajennusta. Keskustelut kunnan kanssa aloitettiin jo vuosituhaten vaihteessa, vakavammin lähempänä vuotta 2010. Laajentamiseen tarpeen lähtökohdaksi tuli tavoite saada lisää hyllytilaa ja näin pystyttäisiin lisäämään samalla sekä myyntiä että asiakastytyväisyyttä.

Tavoitteena laajentamissa oli vastata kilpailuun alueella, kuten myöskin vähentää paikallisten asiakkaiden ostosreissuja naapurikuntiin sekä pääkaupunkiseudulle.

Tutkimuksen aineisto perustuu kirjoittajan tietoon ja haastatteluihin, jotka tehtiin teemahaastatteluina kuudelle eri henkilölle. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että Nummelan Prismen laajennukselle oli perusteet ja laajennus on otettu hyvin vastaan.

## ABSTRACT

<b>Author:</b>	Kärjes, Panu
<b>Title:</b>	Nummela Prisma enlargements effect to competitive environment for Vihti municipality
<b>Faculty:</b>	LUT, School of Business
<b>Major:</b>	Management training program
<b>Year:</b>	2019
<b>Master's Thesis:</b>	Lappeenranta-Lahti University of Technology 62 pages, 5 pictures and 1 table
<b>Examiners:</b>	Prof. Timo Pihkala Postdoc researcher Tuuli Ikäheimonen
<b>Keywords:</b>	Enlargement, Hypermarket, Shopping Mall, The competitive environment

First time have been planned to build was year 1989. Prisma was build and opened doors for customers year 2000, and already at the same time noticed that Prisma needs enlargement. Conversation between Suur-Seudun co-op and Vihti municipality started around year 2000, but seriously nearby year 2010. Enlargement need came to have wider selections to shelves and that could increase also sales and growing customer satisfaction.

Main target was to respond to competition in area and reduce local customers shopping nearby municipalities and to Helsinki Metropolitan Area.

The research material is based on writers knowing and interviews which were made within theme interview six different people. Looking results can deduce that Prisma Nummela enlargement had justification and enlargement has also taken well for customers.

## SISÄLLYSLUETTELO

	<b>Tiivistelmä</b>	1
	<b>KIITOKSET</b>	5
<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	6
1.1	Taustaa	6
1.2	Tutkimuksen tavoite	10
1.3	Tutkimuksen toteuttaminen	10
1.3.1	Markkinatilanne Vihdin kunnan alueella	11
<b>2</b>	<b>TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA</b>	12
2.1	Avainkäsitteet	13
2.2	Yleisen ympäristön analyysi	17
2.3	Porterin viiden kilpailuvoiman malli	23
2.4	Mitä on strategia	26
2.4.1	Strateginen johtaminen	28
2.4.2	Vision määrittely	29
2.5	Vähittäistavarakaupan trendit	30
2.5.1	Vähittäistavara trendit	30
2.5.2	Päivittäistavarakaupan trendit	32
2.5.3	Kansainväliset trendit	34
<b>3</b>	<b>EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	37
3.1	Empiirisen tutkimuksen tavoitteet	37
3.2	Tutkimusmenetelmän valinta	37
3.3	Haastateltavien valinta	38
3.4	Aineiston analyysin suorittaminen	39
<b>4</b>	<b>EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	42
4.1	Visio laajennuksen jälkeisestä elämästä	42
4.2	Suur-Seudun Osuuskaupan näkökulmat	43
4.3	Vihdin kunnan näkökulmat	50
4.4	Asiakkaiden näkökulmat	53
4.5	Kilpailijoiden näkökulmat	58
<b>5</b>	<b>YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT</b>	61
5.1	Tutkielman yhteenveto	61

5.2	Suositukset yrityksen johdolle	63
5.3	Aiheita jatkotutkimukseen	64
	<b>LÄHDELUETTELO</b>	66
	<b>HAASTATTELUT</b>	69
	<b>LIITE</b>	70

## KIITOKSET

Olihan aikamoinen urakka näin pitkän opiskelemattoman ajan jälkeen alkaa kirjoittamaan jotain sellaista mitä koskaan ei ole tehnyt eli siis gradua. Töitä, unettomia öitä sekä epätoivon tunnetta. Mitä minä teen seuraavana, mitä edes teen, ja niin edelleen. Nyt näyttää tämän suhteen valmistuminen olevan entistäkin lähempänä ja onnellisena, minä tein sen!

Haluan tässä vilpittömästi kiittää työnantajaani Suur-Seudun Osuuskauppaa, joka on mahdollistanut opiskelun. Eritoten haluan mainita Eskon, joka viime kädessä teki päätöksen opiskelusta sekä osallistui ja antoi minulle haastattelun graduani varten. Haluan Eskolle toivottaa oikein iloisia eläkepäiviä ja moikataan kun nähdään. Paavon, joka sparrasi ja teki tästä minulle helpompaa.

Haluan myös kiittää perhettäni: Inka, Eetu ja Heidi kun olette jaksaneet ärtymystäni ja kannustaneet koko ajan eteenpäin, että kyllä tämä valmistuu.

Tietysti haluan myös kiittää asiakkaitamme, olette meille tärkeitä ja kiitos kun olette jaksaneet laajennuksen läpi meillä asioida. Kohta kun remontti on kokonaisuudessaan ohi niin on meidän aika näyttää, minkälaiset puitteet olemme saaneet ja kuinka osaamme palvella teitä jatkossa entistäkin paremmin.

Niin kuin olen aina sanonut, haluan sen myös tämän työni loppusanoiksi.

Matka jatkuu!

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Taustaa

Yrityksen laajennuksen tarkoituksena on vastata kilpailuun, turvata markkina-asemaansa yksikön markkinoilla tai kasvattaa liikevaihtoaan kannattavasti. Suomalainen kauppa on varsin keskittynyttä ja näin on varsinkin päivittäistavaramarkkinoilla. Päivittäistavarakaupan markkinoista yli 90% on kolmen eri ketjun hallinnassa. Samaan aikaan kauppa on keskittynyt yhä suuremmissa määrin suuriin yksiköihin. Myöskin supermarketkokoisten yksiköiden valikoimat sekä samalla myöskin myymäläneliöt ovat kasvaneet. Vaikka uusien suurien yksiköiden rakennustahti on hidastunut viime vuosina, mutta kuitenkin niissä käyvä asiakasmäärä on lisääntynyt.

Verkkokauppa on nostanut päätään viime vuosina. Toistaiseksi sen myynnin arvo on päivittäistavarakaupassa Suomessa varsin pientä, kuten myöskin sen kasvu. Vertailuna, Saksassa oli vuonna 2016 päivittäistavarakaupan kasvu 13 prosenttia verrattuna vuoteen 2015, kun samana vuonna Suomessa oli kasvu vain prosentin. Verkkokauppa ainakin toistaiseksi toimii käyttötavaroissa huomattavasti paremmin, mutta ostosreissut suuntaavat maamme rajojen ulkopuolelle ja hyvin usein jopa toiselle puolelle maapalloa.

Muutokset markkinoissa vuoden 2000 alusta tähän päivään osoittavat, että päivittäistavaramyymälöiden lukumääräinen kehitys on laskenut vajaasta 3700 myymälästä noin 2800 myymälään vuoden 2017 lopussa. Samaan aikaan kuitenkin myymälöiden pinta-alat ovat kasvaneet noin 1500 m<sup>2</sup> reiluun 2000 m<sup>2</sup>. Puolet, eli reilut 1400 myymälää, hallitsee yli 95 % kaikesta päivittäistavarakaupan markkinoista. Vuonna 1978 markettyyppisiä myymälöitä oli vajaat 9400 kappaletta, joten myymälöitä on lopettanut vuoden 2017 loppuun mennessä 30 vuodessa noin 6600 kappaletta. Kyläkauppoja on enää vain 241 kappaletta (vuoden 2017 lopussa), kun niitä oli vuonna 2007 yli kaksi kertaa enemmän eli 534 kappaletta. Haja-asutusalueilla olisikin tärkeää tunnistaa pienten myymälöiden mahdollisuudet myös julkisia palveluita sekä julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyötä kehitettäessä. (PTY 2018 vuosijulkaisu) Tämän saman kehityksen oletetaan jatkuvan tulevaisuudessakin eli kappalemääräinen myymälöiden määrä pienenee, mutta samaan aikaan neliöt suurenevat. Tosin ennustetaan, että näin voimakas muutos kuin viimeisen kymmenen vuoden aikana, ei enää jatku.

Olen itse aloittanut Nummelan Prisman johtajana lokakuussa 2003. Tällöin Prisma kuului Osuuskauppa Seutuun, joka sijaitsi läntisellä Uudellamaalla. Toimin tuolloin myös Halikon Prisman johtajana. Halikon Prisma kuului silloin Salon Seudun Osuuskaupalle. Prisma sijaitsi ja sijaitsee edelleen Salon seutukunnalla. Vuoden 2004 alusta alkaen nämä osuuskaupat fuusioituivat ja osuuskaupan nimeksi tuli Suur-Seudun Osuuskauppa (SSO). Nummelan Prismaan haettiin lisäresursseja ja kyseiseen Prismaan palkattiin prismajohtaja marraskuussa 2018. Vastuulleni tuli myös Nummelan Prisma, jossa toimin prismajohtajan esimiehenä. Toimenkuvaani kuuluu toimia Suur-Seudun Osuuskaupassa Prismojen johtajana (Primat Halikko, Lohja ja Nummela) sekä Sokoksien (Sokokset Lohja ja Salo), Emotioneiden (Lohja ja Nummela), sekä parturi-kampaamoiden (sijaitsevat Prismoissamme Halikossa ja Nummelassa, Lohjalle aukeaa alkuvuodesta 2020) johtajana.

Nummelaan avattiin syksyllä 2000 Prisma. Tuohon aikaan Prisma oli ainoa hypermarket markkinassa. Vastaanotto oli asiakkaiden suunnalta myönteinen ja tuloksellisesti toiminta oli hyvin kannattavaa, olihan Prisma hyvin tunnettu brändi ja ostaminen oli tehty helpoksi myymälässä. Myös hintataso oli erittäin kilpailukykyinen ylivoimaisine neliöineen sekä markkinavalikoimillaan. Mainittakoon, että ennen laajennustamme Nummelan Prisma oli ketjumme pienimmästä päästä myyntineliössä mitattuna.

Vuonna 2002 Vihdin kuntaan (tarkemmin Nummela) tuli toinen hypermarket, joka toimii nykyäänkin markkinoilla. Tämä on Citymarket. Citymarket laittoi markkinat uudelleen jakoon ja Prisma ei voinut enää hoitaa hypermarket-sarjassa kaupankäyntiä yksin markkinoilla.

Kun aloitin työni Suur-Seudun Osuuskaupassa, kuulin jo tuolloin puhetta, että Nummelan Prisman laajennus oli tarkoitus aloittaa nopeallakin aikataululla. Näin varmasti olikin tarkoitus ja ajatukset, mutta päätöstä rakentamisesta ei ollut, eikä tosin ollut kaavaakaan puoltamassa laajennuksen mahdollisuutta. Tuli myös fuusio, jonka vuoksi resursseja meni toimintatapojen ja kahden eri kulttuurin yhteen saattamiseksi. Totta oli, että Nummelan Prisma oli auttamatta liian pieni saadakseen uskottavan ja ylivoimaisen valikoiman myymälään markkinassa ja ylipäättänsä saamalla pienimmän Prisman valikoimaluokan mahtumaan myymälään.

Suur-Seudun Osuuskaupassa suunniteltiin vuosia Nummelan Prisman laajennusta. Laajennuksen tarkoituksena oli vastata alati kasvavaan kilpailuun. Pääkilpailija oli samassa markkinassa laajentanut toimipaikkaansa laajennuksen ja uusien vuokralaisten tulon myötä.



Prisma oli avattu vuonna 2000 ja tämän jälkeen kiinteistössä ei toteutettu kuin pieniä muutoksia, koska laajennuksesta oli jo puhuttu useita vuosia. Odotus oli, että saataisiin lupa laajennukselle ja sen jälkeen toteutetaan kaikki muutokset kerralla. Prisma oli jäänyt neliöiltään ketjussa pienimpien Prismojen joukkoon ja uskottavan valikoiman saaminen niin pieneen tilaan oli haastavaa. Näin myös annoimme kilpailijallemme etulyöntiasemaa meihin verrattuna.

Ensimmäisen kerran Nummelan Prisman rakentamisesta puhuttiin vuonna 1989. (Länsi-Uusimaa lehti 30.9.1999, toimitusjohtaja Pentti Sevon, Osuuskauppa Seutu) Nummelan Prisma on rakennusvuorossa ennen Lohjaa, kun Lohjan valtuusto vuonna 1995 hylkäsi rakennushankkeen Lohjan Prisman tiimoilta. Luonnollinen järjestys olisi ollut ensin Lohja ja vasta sitten Nummela ja tämä sen vuoksi, että Osuuskauppa Seudun pääkonttori sijaitsi Lohjalla sekä myöskin väestöpohjaa Lohjalla oli enemmän ja juuri väestöpohjan vuoksi Lohja olisi ollutkin kannattavampi investointina.

Nummelan Prisma avautui loppuvuodesta 2000, mutta tätä ennen oli monia käännteitä asian tiimoilta. Tuohon aikaan Nummela alueena kuului Osuuskauppa Seutuun ja osuuskaupan toimitusjohtaja oli Pentti Sevon. Ensin Lohjalle oltiin tekemässä Prismaa, mutta mieleistä paikkaa minne Prisman olisi saanut rakentaa, ei löytynyt kaupungista. Paikkaa etsittiin niin kaupungin keskustasta, kun Lempolan alueelta, jonne olikin jo tehty tonttikauppa tosin sellaisella edellytyksellä, että sinne saisi Prisman rakentaa. Paikka sijaitsi vesitornin vieressä. Prismaa sinne ei saanut rakentaa ja näin ollen tonttikauppa peruuntui. Osuuskauppa oli myös lunastanut tontin Perttilän alueelta ja jopa ostanut lisämaata. Paikka osoittautui vääräksi, kun myöhemmin tullut moottoritie vei autot sinne ja näin ollen Perttilän alue jäi sivuun. Lohjan Prismaa saatiin siis odottaa ja näin ollen samaan aikaan kun etsittiin paikkaa Prismalle Nummelasta niin Nummela onnistui saamaan Prisman ensiksi.

Nummelan Prisman tontiksi varmistui Naaranpajuntien viereinen tontti. Siellä oli 30-luvulta peräisin oleva mökki, joka jouduttiin purkamaan uuden automarketin parkkipaikan tieltä. (Länsi-Uusimaa 3.9.1998) Tähän mökkiin liittyy mielenkiintoinen historia. Mökin omistaja oli perinyt tädiltään mökin, eikä halunnut luopua mökistä, koska oli saanut tämän perintönä. Osuuskauppa oli yrittänyt ostaa mökkiä vähintään hyvään kauppahintaan, mutta myyjä ei suostunut myymään. Kuitenkin kun aika meni, niin mökin kohtalo oli pakkolunastus, tässä vaiheessa mökin omistaja suostui sittenkin myymään tämän osuuskaupalle ja näin ollen saatiin kaikkia tyydyttävä ratkaisu. (haastattelu 1.4.2019)

Tämän jälkeen seuraava este rakentamiselle tuli pääkonttorilta, jossa sen hetkinen ketjujohtaja oli kovasti sitä mieltä, että Nummelan kokoiseen kuntaan ei voisi Prismaa rakentaa, koska kunta oli kovin pieni asukasluvultaan. Tämäkin taistelu voitettiin, kun silloinen pääjohtaja puolsi osuuskaupan kantaa rakentaa Prisma Nummelaan.

Prismasta tuli kuitenkin liian pieni. Kaikkea mitä haluttiin Prismaan, ei onnistuttu saamaan. Muun muassa Alkon kanssa käytiin keskusteluja ja molemmat olivat kiinnostuneita yhteistyöstä nimenomaan siten, että Prismaan olisi Alko vuokralaisena sijoittunut. Kuitenkin sopivaa tilaa ei löytynyt Prismasta johtuen juuri vähäisistä neliöistä ja samaan aikaan lisämaan ostaminen osoittautui mahdottomaksi, kun viereiselle tontille oli kaavoitettu kirkko. Myös Apteekkia tavoiteltiin liiketoiminnan ja asiakasvirran magneetiksi Prismaan, mutta Apteekki sijoittui tontin toiselle laidalle Hiidentorin kiinteistöön. Prismen myyntineliöitä ei haluttu entisestään pienentää ja näin ollen nämä vuokralaiset ovatkin nykyään toisen hypermarketin tiloissa toimintaa harjoittamassa.

Nummelan Prismen laajennuksesta puhuttiin jo sen ensimmäisen kerran kaupan avattua ovensa loppuvuodesta 2000. Tällöin jo nähtiin tulevaisuuteen, että Prisma tulee jäämään neliöiltään ja täten myöskin valikoimaltaan ja lajitelmiltaan ketjun pienempien yksiköiden joukkoon. Kaikkea mitä haluttiin valikoimiin ei pystytty ottamaan ja näin ollen tällöin vastapäättä ollut Rauta-Prisma täyensi valikoimia mukavasti. Ongelmana oli, että Rauta-Prisma sijaitti tontin toisella laidalla ja ostamisen helppous ei toteutunut, vaan asiakkaan oli käveltävä parkkipaikan toiselle laidalle.

## 1.2 Tutkimuksen tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää laajennuksen vaikutusta kilpailuympäristöön Vihdin kunnassa. Tavoitteena on antaa täten yrityksen johdolle ja sidosryhmille informaatiota laajennuksen vaikutuksesta asiakkaisiin sekä kuntalaisiin. Työ tullaan tekemään kirjallisuuteen sekä teemahaastatteluihin pohjautuen.

Tulen myöskin hyödyntämään Nummelan Prismaan tehtyä asiointitutkimusta, joka valmistuu toukokuussa 2019. Tutkimukseen valitaan sellaisia henkilöitä tietyiltä postinumeroalueilta, joilla ei ole tutkimuskieltoa. Tutkimusongelma voidaan tiivistää seuraavaan kysymyksen: **Miten Nummelan Prisman kehittäminen on koettu sidosryhmien keskuudessa?**

Tutkimusongelma jakaantuu seuraaviin alaongelmiin:

- Millainen on lähtötilanne Nummelan Prismassa ennen laajennusta?
- Miltä näyttää nykytilanne Nummelan Prismassa?
- Miltä näyttää Nummelan Prismen tulevaisuus kiristyvässä kilpailussa?

## 1.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tässä tutkimuksessa keskitytään Nummelan Prismaan. Käydään historiaa lyhyesti läpi. Kuitenkin suurin painoarvo on nykytilanteessa: siinä, mitä tulevaisuus voisi tuoda tullessaan, sekä antaa täten mahdollisen jatkotutkimuksen mahdollisuuden. Myöskin paneudun kilpailuympäristöön sekä markkinaan missä yksikkö toimii. Itse tutkimus tehdään teemahaastatteluna, joka etenee samankaltaisen kaavan mukaan. Joskin tätä jouduttiin muuttamaan, kun haastateltavat eivät toimineetkaan kaikki samalla tavalla ja haastattelut elivät haastattelujen aikana. Lähdeaineiston tutkielmassa on käytetty markkinoinnin kirjallisuutta sekä internetistä haettuja artikkeleita. Tutkielman lähteinä on myös käytetty aihealueisiin liittyviä haastatteluita.

### 1.3.1 Markkinatilanne Vihdin kunnan alueella

A.C. Nielsen Finland Oy on yritys, joka toimii markkina- ja mielipidetutkimusalalla. Yritys tilastoi muun muassa päivittäistavaramarkkinan myyntitilastoja sekä markkinaosuuksia vuosittain. Vuosittain saamme tiedon markkinan kasvusta kunnittain sekä miten markkina on alueella kehittynyt.

Nummelan Prisman laajennus alkoi kaivinkoneen tullessa tontille vuonna 2017 ja kaivaminen aloitettiin. Tällöin Nummelan Prisman myynti päivittäistavaramarkkinoilla oli 29,6 miljoonaa euroa kun suurimman kilpailijan myynti oli 25,3 miljoonaa euroa. Vihdin päivittäistavaramarkkinoista tämä oli Prisman eduksi 30,3 prosenttia ja suurimmalla kilpailijalla 25,9 prosenttia. Kokonaismarkkina päivittäistavaroiden osalta Vihdin kunnassa oli 97,7 miljoonaa euroa, kun esimerkiksi vuonna 2013 oli kokonaismarkkina päivittäistavaroissa 95,9 miljoonaa euroa. Vuonna 2017 kokonaismarkkina oli 102,2 miljoonaa euroa.

Suomen päivittäistavarakaupan ryhmittymien päivittäistavaramyynti vuonna 2017 oli 17,592 miljardia euroa, joka sisältää arvonlisäveron.

<b>Ryhmä</b>	<b>Markkinaosuus %</b>	<b>Pt-myynti (milj. €)</b>
S-ryhmä	45,9 %	8 074
K-ryhmä	35,8 %	6 299
Lidl Suomi Ky	9,3 %	1 636
Tokmanni-konserni*	1,6 %	275
Stockmann*	0,8 %	145
Minimani*	0,6 %	96
M-ketju*	0,5 %	91**
Muut yksityiset*	5,5 %	976

Lähde: Nielsen Päivittäistavaramyymälärekisteri

\* -merkityt, lähde PTY

\*\* luku kokonaisynti, sis. käyttötavarat, lähde PTY <https://www.pty.fi/julkaisut/tilastot/>

Taulukko 1: Päivittäistavaramarkkinat kaupparyhmittäin sekä liikevaihdot vuosi 2017

## 2. TUTKIMUKSEN TOUREETTINEN TAUSTA

Tutkimuksen teoreettisessa taustassa määritetään avainkäsitteet ja tarkastellaan avainkäsitteiden kehitystä sellaisiksi minkälaisia ne ovat nykyään. Esimerkkinä avainkäsitteestä on hypermarket: miten hypermarket voidaan määritellä ja miten ne ovat kehittyneet nykyiseen muotoonsa. Tämän jälkeen kartoitetaan hypermarkettien kilpailuympäristöä sekä miten ne ovat muuttuneet viime aikoina sekä miten ne ovat voimistaneet asemaansa markkinassa. Kilpailukenttää kuvaillaan vähittäiskaupan alan näkökulmasta.

Porter (Porter 1980, 57-63) hahmotteli kolmen perusstrategian mallia, jota voidaan käyttää erilaisina malleina joko puolustusaseman ylläpitämiseksi pitkällä aikavälillä tai sitten yksitellen. Kolmen perusstrategian mallia voidaan myös hyödyntää kilpailun voittamiseksi markkinoilla. Mallilla haetaan strategista etua erilaistamalla tai kustannusjohtajuudella koko alaa koskevassa tilanteessa tai sitten tiettyyn segmenttiin keskittymisellä.

Alhaisella kustannustasolla yritys voi saada parempaa tuottoa keskittämällä esimerkiksi toimintoja. Tämä strategia vaatii yrityksen johdolta tarkkaa kustannusten seuranta ja myös tarvittaessa karsintaa. Kustannusten karsinta strategiana edellyttää yleensä korkeaa markkinaosuutta markkinoilla. Tällöin pystytään toimintoja yksinkertaistamaan, mutta samalla voidaan palvella asiakkaita vähintäänkin yhtä hyvin. Erilaistaminen eli differointi voi koskettaa esimerkiksi asiakaspalvelua, mutta erilaistaminen voi olla myös mitä vain sellaista toimintaa, jolla yritys pyrkii erottumaan markkinoilla. Erilaistamisstrategiassa kustannukset ovat merkittävä tekijä, koska tarvittavat toiminnot, kuten asiakaspalvelu, on luonnostaan kallista. Viimeinen strategia kohdistaa toimenpiteet johonkin tiettyyn asiakasryhmään, jollekin tietylle maantieteelliselle alueelle tai tuotelinjan segmenttiin. Strategia tähdentyy siihen, että yritys pystyy palvelemaan jotain tiettyä kohdetta joko erilaistamalla palvelunsa tai tuotteensa tarkasti kohteensa tarpeiden mukaiseksi tai sitten pystyy toteuttamaan tämän alhaisemmilla kustannuksilla. (Porter 1980, 57-63)

Treacy & Wiersema (1998) ovat ajanmukaistaneet Porterin mallia. Tässä vaihtoehdot strategiaan ovat konseptiosaaminen, kustannusjohtajuus sekä asiakaslähtöisyys. Muista alan toimijoista erottuva yritys edellyttää ylivoimaista konseptia, jossa hallitaan erinomaisesti jakelukanavia.

Kustannusjohtajuusstrategiassa on erityisen merkittävää hankinnan sekä myöskin koko toimitusketjun tehokkuus. Asiakslähtöisyydessä korostuu asiakassuhteiden hallinta. Menestyvät yritykset ovat ylivoimaisia yhdessä ulottuvuudessa, sekä säilyttävät samalla hyvän tason kahdessa muussa. (Lahti 2001, 44-45)

Strategian tavoitteisiin liittyvät pyrkimykset voidaan jakaa kahteen vaihtoehtoon. Ensimmäinen strateginen pyrkimys on, että pyritään tekemään jotakin paremmin tai tehokkaammin. Näin yritys pyrkii täyttämään asiakkaiden tarpeet joko olemassa olevilla liiketoimintasegmenteillä tai löytämällä uusia kannattavia toteuttamiskelpoisia liiketoimintasegmenttejä. Yritys pyrkii liittämään toimintansa vallitsevaan markkina- ja kilpailutilanteeseen, teknologiseen kehitykseen sekä omiin kykyihinsä nähden.

## 2.1 Avainkäsitteet

### Hypermarket

Hypermarket on monen alan tavaroita myyvä pääosin itsepalveluperiaatteella toimiva vähittäismyymälä, jonka myyntipinta-ala on yli 2 500 m<sup>2</sup>. Elintarvikkeiden osuus on vähemmän kuin puolet kokonaispinta-alasta, mutta myynnin painopiste on päivittäistavaroissa. Hypermarket voi sijaita kaupungin keskustassa, sen tuntumassa, kauppakeskuksessa tai muualla liikenteellisesti hyvin saavutettavassa paikassa. (<https://www.ptv.fi/kaupan-toiminta/myymalatyyppit>). Hypermarketit voivat sijaita aluekeskuksissa, ydinkeskustassa tai jossain muualla sijaitsevassa kauppakeskuksessa. (Kotisalo et al, 2000)

Vähittäiskaupan jaottelussa hypermarketit kuuluvat suuryksiköihin vähittäiskaupan jaottelussa. Hypermarketit ovat yleensä yhdessä tasossa toimivia yksiköitä ja niissä on runsaasti paikoitustilaa asiakkaille. Maankäyttö- ja rakennuslain mukaan vähittäiskaupan suuryksikkö on yli 2000 kerrosneliömetrin suuruinen myymälä, ei kuitenkaan paljon tilaa vaativa erikoistavaramyymälä, kuten esimerkiksi huonekaluhalli tai autokauppa. (Ympäristöministeriö, 2001, Kaupan suuryksiköiden vaikutusten selvittäminen ja arviointi)

Ensimmäinen hypermarketin konsepti kuului Fred Meyer -ketjuun. Hypermarket avautui vuonna 1931 Portlandiin Oregoniin ja kuuluu nykyään Kroger -ketjuun, joka on suurin vähittäistavarakaupan ketju Yhdysvalloissa. Varsinaisen hypermarkettien ajan katsotaan alkaneen 1960-luvun alussa, kun markkinoille saapui kaksi samanlaista prototyypin hypermarkettia. Thrifty Acres avautui Michiganiin Yhdysvalloissa ja Euroopassa samoihin aikoihin aukesi Carrefour Ranskaan. Ensimmäinen hypermarket avautui 1976 Yhdistyneeseen kuningaskuntaan ja tämä oli Tesco.

[https://www.researchgate.net/publication/280492108\\_HYPERMARKETS\\_GROWTH\\_AND\\_CHALLENGES\\_PERSPECTIVE\\_IN\\_INDIA](https://www.researchgate.net/publication/280492108_HYPERMARKETS_GROWTH_AND_CHALLENGES_PERSPECTIVE_IN_INDIA)

Suomeen hypermarketit tulivat 1970-luvun alussa. Ensimmäinen hypermarket avautui joulukuussa 1970 Hämeenlinnaan ja oli nimeltään Raketti. Raketti kuului Anttila -ketjuun. Seuraavana vuonna avautui Elannon Maxi Leppävaaraan Espooseen. Samoihin aikoihin perustettiin myös muun muassa edelleen toimivat hypermarkettiketjut S-ryhmän Prisma sekä K-ryhmän K-Citymarket.

Tänä päivänä Suomessa on enää kaksi valtakunnallista hypermarkettiketjua: Prisma ja K-Citymarket. Viimeisin Euromarket lopetettiin alkuvuodesta 2017. Vielä 2000-luvun alussa Suomessa toimi useampia hypermarkettiketjuja, joista voisi mainita Elannon Maxin sekä Ruokamarkkinoiden Etujätin.

#### Päivittäistavara

Päivittäistavara -käsitteellä tarkoitetaan elintarvikkeiden ohella sellaisia yksikköhinnoiltaan edullisia tuotteita, joita ihmiset ovat tottuneet ostamaan elintarvikkeiden oston yhteydessä, kuten eräitä nautintoaineita, teknokemian tuotteita ja pientarvikkeita.

<https://www.ruokatieto.fi/ruokakasvatus/ruokaketju-ruuan-matka-pelloilta-poytaan/kauppa/miten-kauppa-toimii/paivittaistavarakaupan-myymalatyypit>

#### Päivittäistavarakauppa

Päivittäistavarakauppa on liike, jossa ihmiset asioivat joko päivittäin tai vähintään viikoittain hankkimassa ruokaa tai muita kulutustarvikkeita, kuten esimerkiksi pesuaineita tai vaikkapa lemmikille ruokaa. Päivittäistavarakauppa toimii pääasiassa itsepalveluperiaatteella, mutta tähän on myös poikkeuksia. Isommissa suuryksiköissä on muun muassa palvelutiskejä, joista voi ostaa esimerkiksi kalaa, lihaa tai vaikka juustoja. Myös Foodservice (HoReCa) – tukkukaupan asiakkaiden

myynti, kuten julkisten laitosten päivittäinen ruokahuolto sekä muiden asiakkaiden, kuten yksityissektorin ravintoloiden, kahviloiden ja henkilöstöravintoloiden myynti. Euroopan Unionissa myös alkoholijuomien vähittäismyynti tilastoidaan päivittäistavaramarkkinoihin.

Ketjuuntuminen ja hankinnan sekä logistiikan keskittyminen on suomalaiselle päivittäistavara-kaupalle ominaista. Tämä on myös erittäin yleistä harvaan asutuissa maissa, jotta saadaan mahdollisimman suuret ostovolyymit ja sitä kautta hankintahintoja sekä muutenkin kuluja vähennettyä. Kustannustehokkuus on avainsana suomalaisessa vähittäiskaupassa, koska ilman sitä suomalaiset maksaisivat hyödykkeistä suurempaa myyntihintaa. Väestön ikääntyessä tarvitaan myös yksiköitä, jotka sijaitsevat lähellä kotia tai julkisten yhteyksien päässä, vaikkakin volyymi on tällä hetkellä enemmän keskittynyt suuriin yksiköihin

([https://kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/toimialat/paivittaeistavarakauppa](https://kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimialat/paivittaeistavarakauppa)).

Päivittäistavara-kaupoilla on omat myymälätyypinsä, jotka voidaan jaotella joko pinta-alan tai toimintatavan ja sijainnin mukaan. Pinta-alan mukaan jaotellaan kioskit, valintamyymälät, supermarketit ja hypermarketit. Toimintatavan ja sijainnin mukaan jaotellaan lähikaupat, tavaratalot, kauppahallit, kyläkaupat, huoltoasemamyymälät, myymäläautot ja laatikkomyymälät. (Havumäki & Jaranka 2006, 21 – 23)

## Vähittäiskauppa

Vähittäiskauppa on tavaroiden myyntiä kuluttajille. Vähittäiskauppias ostaa tuotteita jälleenmyyntiä varten joko suoraan valmistajilta tai tukkukaupan kautta (Santasalo T. & Koskela K. 2008).

Vähittäiskaupan trendeinä on selkeästi verkkokaupan kasvu sekä erilaisten mobiilisovellusten sekä älypuhelinien käyttö (<https://www.theatlantic.com/technology/archive/2018/06/shops-arent-for-shopping-anymore/563054/>).

## Asiakkaat

Hypermarketin asiakkaat ovat pääsääntöisesti perheellisiä ja hyvin hintatietoisia asiakkaita. He haluavat kaikki tuotteet saman katon alta vaivattomasti ja edullisesti. Asiakkaat liikkuvat pääosin autolla, jos hypermarket sijaitsee valtatievarrella. Kun hypermarket sijaitsee keskustan lähistöllä tai kauppakeskuksessa, tullaan hypermarkettiin auton lisäksi polkupyörällä, jalan tai julkisilla kulkuvälineillä kuten vaikka linja-autolla, raitovaunulla tai junalla.

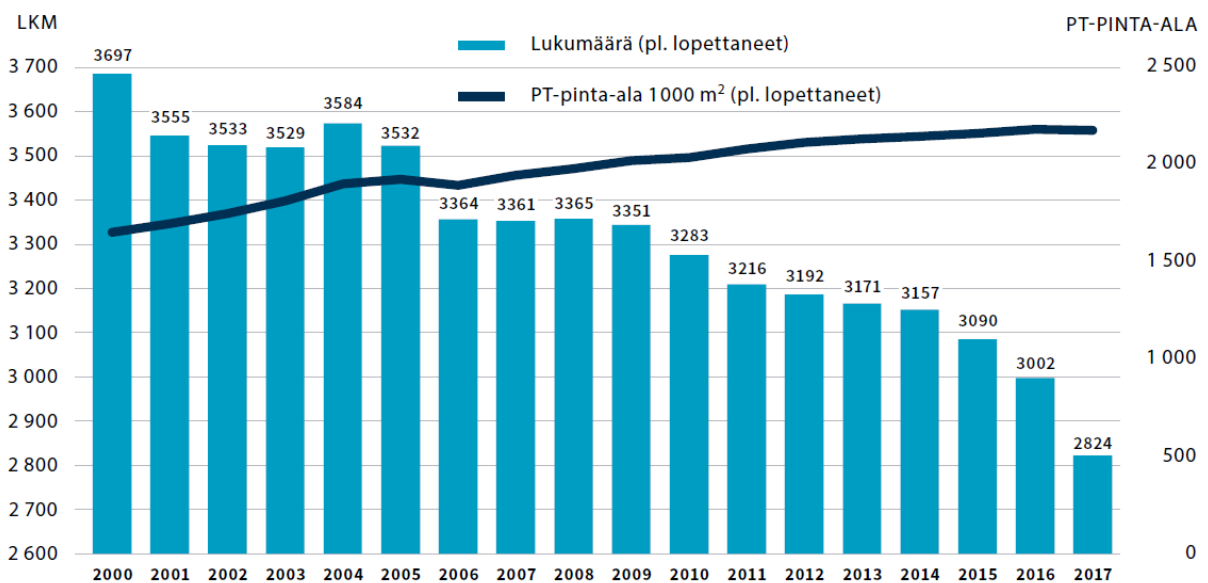


Autoilevan asiakkaan näkökulmasta on tärkeää, että samalla reissulla saa autolle tarvittavat palvelut. Hyvin usein hypermarketin parkkipaikalla tai sen läheisyydessä sijaitsee huoltoasema tai kylmäasema, josta saa autoon polttoainetta ja muita tarvikkeita ja palveluita.

## Kauppakeskus

Kauppakeskus on keskittymä, jossa on erilaisia kaupp- ja palveluliikkeitä. Kauppakeskus voi olla myös esimerkiksi muotiin perustuva kauppakeskus, jossa toimii muodin suuret toimijat. Keskus voi olla joko yksi- tai useampikerroksinen. Maailman suurin kauppakeskus sijaitsee Yhdistyneissä arabiemiirikunnissa ja se on nimeltään Dubai Mall. Kerroksia kyseisessä kauppakeskuksessa on neljä ja liikkeitä on yli 1300. Tilaan kuuluu myös muun muassa viiden tähden hotelli, akvaario sekä luistinrata. Suomen suurin kauppakeskus ulosvuokrattavien neliöiden määrää mitattaessa on Itis, joka sijaitsee Itä-Helsingissä. Liikkeiden määrä Itiksessä on yli 120. Itis sijaitsee Vartiokylän kaupunginosan Itäkeskuksen osa-alueessa Kehä ykkösen ja Itäväylän risteyksessä. (Suomen Kauppakeskusyhdistys ry, 2018)

## Päivittäistavaramyymälöiden lukumäärät ja pinta-alat (pl. erikoismarkkinat)



Lähde: Nielsen Päivittäistavaramyymälärekisteri

Kuva 1: Päivittäistavaramyymälöiden lukumäärät ja pinta-alat vuodesta 2000 vuoteen 2017

Oheisesta kuvasta näkyy, miten päivittäistavaramyymälöiden lukumäärä on vähentynyt vuoden 2000 alusta vuoden 2017 loppuun mennessä. Lähikauppojen määrä pienissä kunnissa tai haja-asutusalueilla ovat vähentyneet samalla kun väestö on siirtynyt kaupunkeihin tai taajamiin asumaan. Samaan aikaan kuitenkin päivittäistavaramyymälöiden myyntineliöt ovat suurentuneet, joka kertoo sitä, että nämä myymälät ovat tulleet asutuksien viereen ja samalla palveluja on tullut myymälöiden kylkeen kuten esimerkiksi alkoholiliikkeet tai liikkeet, jotka myyvät lääkkeitä.

## 2.2 Yleisen ympäristön analyysi

Tässä luvussa tarkastellaan päivittäistavarakaupan toimintaympäristöä yleisen toimintaympäristöanalyysin näkökulmasta.

### Poliittinen kilpailuympäristö

Poliittisella kilpailuympäristöllä ymmärretään joihinkin päämääriin pyrkivien poliittisten näkemysten vahvistumista tai toisinpäin heikkenemistä. Kyseiset asiat voivat vaikuttaa esimerkiksi siihen, että lainsäädäntöä muutetaan.

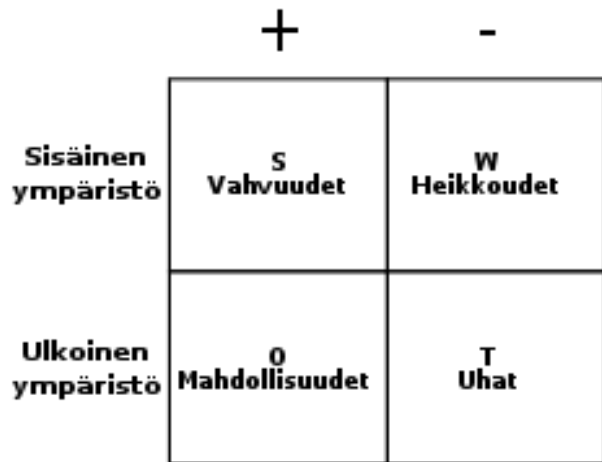
Yksi tällainen merkittävä muutos on ollut Suomen liittyminen Euroopan Unioniin vuonna 1995. Euroopan Unioni on pyrkinyt tehostamaan kauppaa koskevia toimia, sisämarkkinoiden toimivuutta, työllistämismahdollisuuksia sekä kaupan kilpailukykyä. Työllistämismahdollisuuksia Euroopan Unioni säätelee monilla kaupan toiminta-alueisiin liittyvillä laeilla (Kotisalo 2000, 37-38). Kilpailurajoituslakia sovelletaan sekä vertikaalisella, että horisontaalisella mallilla ketjuyrityksiin. Vertikaalisella sopimuksella tarkoitetaan sitä, että se puuttuu eri jakeluportaiden sijaitsevien yritysten välisiin sopimuksiin. Horisontaalisella yhteistyöllä taas tarkoitetaan samalla jakeluportaalla toimivien yhteistyötä yrityksissä. Tämäntapaiset sopimukset eivät saa vääristää, estää tai rajoittaa kilpailua. (Kautto & Lindblom 2004, 38) Suomessa esimerkiksi tällainen on ollut Tukon ja Keskon välinen kauppa, joka päättyi Euroopan Unionin tuomioistuimeen ja kauppa jouduttiin purkamaan. Aukiololainsäädäntö on herättänyt paljon keskustelua sekä sidosryhmissä että myöskin työmarkkinajärjestöissä. Nykyisin kaupan aukiolot ovat vapautuneet ja keskustelua herättää muun muassa viinien ja itsehoitolääkkeiden tulo ruokakauppoihin.

Vähittäiskaupan suuryksiköiden sijoittumista ohjataan lainsäädännöllä. Suuryksiköiden sijoittumisella on luonnollisesti suuri merkitys myös alueen muille kaupoille. Suuryksiköt ohjaavat asiakasvirtaa ja näin ollen tuovat alueelle myös ostovoimaa muillekin yksiköille. Tästä hyvänä esimerkkinä voidaan pitää Lohjan keskustassa sijaitsevaa Prismaa. Prisman tulon jälkeen on keskustaan tullut muitakin yrittäjiä ja syyskuussa 2019 keskustaan aukesi uusi kauppakeskus. Suuryksiköiden sijoittamista keskustojen ulkopuolelle rajoittaa maankäyttö- ja rakennuslaki. (Tulkki, 2000, 62)

### Maantieteellinen kilpailuympäristö

Maantieteellisellä kilpailuympäristöllä tarkoitetaan sitä, millaisella alueella maantieteellisesti yritys sijaitsee ja mitkä ovat alueen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Alla kuvattuna SWOT-analyysi, jota käytetään suunniteltaessa liiketoiminnan aloittamista, ei toki pelkästään maantieteellisin perustein, mutta myös näin. Nummelan Prisman tilanteessa lähimarkkinoilla toimii yksi kauppakeskus, jossa sijaitsee hypermarket sekä kolme supermarketia. Tilanteessa mietimme, mitkä ovat meidän vahvuustekijämme markkinoilla, mihin panostamme ja mitä uutta tuomme markkinoille. Mitkä ovat toisaalta uhat, jotka meidän pitää tiedosta ja miten niitä vähennämme. Samoin heikkoudet: miten heikkouksista saamme vahvuuksia tai ainakin heikkouksia vähennettyä.

Päätimme, että yritämme saada mahdollisimman kiinnostavat vuokralaiset, ylivoimaiset parkkipaikat alueella sekä saavutettavuuden. Toki saavutettavuuteen, liikkeen ollessa samalla paikalla, ei voi vaikuttaa. Mutta mitä pystyisimme tekemään, jotta tuleminen Prismalle olisi mahdollisimman jouhevaa? Alueen ylivoimainen valikoima sekä tarjonta myöskin oli tavoitteena ja tämän eteen tehdään edelleenkin töitä.



Kuva 2: SWOT-analyysi

<https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html>

#### Taloudellinen kilpailuympäristö

Taloudellisten tekijöiden suhteen Euroopan Unionin vaikutus poliittiseen ympäristöön on merkittävä. Yhteisvaluutta sekä tullien poistuminen ovat esimerkiksi taloudellinen ilmiö. Ne ovat yhdentymiskehityksen seuraus kilpailutilanteen muuttumisesta. Päivittäistavaralle on ollut merkittävää kaupan esteiden poistuminen sekä sisämarkkinoiden syntyminen. Valikoimat ovat kasvaneet ja kasvavat koko ajan sekä samalla hinnat ovat laskeneet kuluttajille. Niin päivittäistavarakauppa, kuin myöskin käyttötavarakauppa ovat perustaneet kansainvälisiä ostoorganisaatioita. Kauppa on myös kansainvälistynyt ryhmittymään ulkomaalaisten ketjujen kanssa erityisesti omissa merkkituotteissa. (Itkonen 1996, 18)

Tulonmuodostuksen sekä työllisyyden ilmiöihin viittaa myös taloudellinen ympäristö. Kotitalouksien käytettävissä oleva tulo kasvaa. (Pantzar 1993, 20) Kun tulotaso on kasvanut, on kuluttajista tullut enemmän laatu-tietoisempia sekä vaativampia niin lajitelmien kuin myöskin valikoimien monipuolisuuden saralla. Palvelun laadun taso on myöskin noussut. Näihin myös panostetaan tänä päivänä enemmän myös kaupan suuryksiköissä, kun pelkkä hinta ei ole enää kilpailutekijä.

Työssäkäynnillä ja erityisesti naisten työssäkäynnillä on ollut suuri vaikutus vähittäiskauppaan, kun tällä tärkeimmällä kohderyhmällä ei ole juuri työn vuoksi samalla tavalla aikaa ostosten tekemiseen

kuin aiemmin. Naisten työssäkäynti on lisännyt parempilaatuisen ja pidemmälle jalostetun ruoan kysyntää. Suuryksiköiden lisäämiseen on tullut myös tarvetta, koska ruokaostoksilla käydään harvemmin ja keskittäminen kertahankintoihin on kasvanut. Paineita on tullut myös aukiolojen pidentämiseen. (Itkonen 1996, 10)

#### Teknologinen kilpailuympäristö

Vähittäiskaupalle 1990-luvun lama oli äärimmäisen vaikea, kun kaupan tuotanto laski kolme kertaa enemmän kuin muu bruttokansantuote. Kaupan lama oli teollisuuteen verrattuna pidempi ja myöskin syvempi. (Itkonen 1996, 5) Tämä vaikutti myöskin kaupan suuryksiköihin.

Kehitykseen saattaa olla teknologisella kehityksellä tuntuvat vaikutukset. Koko ajan kehitetään uusia innovaatioita ja ne voivat onnistuessaan muuttaa kilpailutilannetta. Esimerkiksi etsitään uusia korvaavia tuotteita tai sitten kehitetään tuotantomenetelmiä. Vähittäiskaupan alalla viimeaikaisina innovaatioina on tähdätty työvoiman käytön säästöön ja itsepalvelun käyttöönotto on ollut kaupan tärkein innovaatio. (Itkonen 2000, 21-22) Tästä hyvänä esimerkkinä voitaisiin mainita itsepalvelukassojen laajeneminen päivittäistavara-kauppoihin sekä polttoaineen tankkaus ja maksu, joka tapahtuu nykyään ilman henkilökunnan apua. Tulevaisuuden kaupassa voisi olla myös teknologiaa, jossa asiakas kerää vain ostokset ostokassiin, joka on oma (liikkeessä ei ole koreja eikä ostoskärryjä) ja poistuu kaupasta. Systeemi toimii siten, että myymälässä on satoja kameroita, sensoreita sekä algoritmeja. Näin ollen tuotteita ei tarvitse enää skannata kassalla erikseen. Tämä on käytössä Amazonin tulevaisuuden kaupassa jo käytössä ja ensimmäinen liike avattiin Yhdysvaltoihin Seattleen tammikuussa 2018. Puhelimeen pitää vain ladata Amazonin käyttämä sovellus, sekä näyttää portissa sijaitsevaan lukijaan ja näin maksu hoituu kätevästi.

RFID (englanniksi radio frequency identification) on radiotaajuutta käyttävä etätunnistusmenetelmä, jota käytetään etälukuun ja -tallentamiseen käyttäen RFID-tunnisteista. Tekniikan käyttöönottamisen hyötyjä on muun muassa inventoinnin nopeutuminen. Tekniikan avulla pystytään tietämään, onko tuotetta varmasti varastossa. Asiakas ei joudu pettymään, kun tuotetta ei olekaan myynnissä, vaikka tuotteen saldot näyttäisivät siltä, että tuotetta on hyllyssä. Tämä lisää asiakastyytyväisyyttä. RFID:n vaikutus ei rajoitu pelkästään myymälään, vaan tekniikan avulla on mahdollista seurata tuotteen liikkeitä ennen, kun tuote saapuu myymälään. Pystytään siis varmistamaan se, että tavarantoimittajalta on oikeasti lähtenyt myymälään oikea määrä oikeita tuotteita.

Nykyään kerätään asiakastietoa todella paljon, niin internetin kun myös kulutuskäyttäytymisen avulla. Tämä on ollut kaupan teknologian kehitystä. Osataan suoraan mainostaa tuotteita, joita asiakas ostaa tai on niistä kiinnostunut. Voidaan myös kertoa, mitä tuotteita on valikoimissa, jos jostain syystä asiakas ei ole näitä vielä ostanut. Hyvänä esimerkkinä voitaisiin mainita yksi suomalainen lentoyhtiö. Kun haet selaimella heidän lentoaan jonnekin kohdepaikkaan, niin seuraavana tämä matka tulee sinulle mainoksena niin Facebookiin kun Instagramiin sekä myöskin sähköpostiisi, jos olet antanut sähköpostitiedon yritykselle. Samaan aikaan on onnistuttu saamaan kustannussäästöjä kaupan osalta parantuneen tiedonkulun vuoksi. Ylimääräisiä toimintoja on karsittu ja toimintaketju on virtaviivaistunut. Samalla myöskin kaupan ja teollisuuden välinen jakelutie on lyhentynyt ja kaupat ovat yleisesti luopuneet omasta tilaa vievien varastojen ylläpidosta. (Kotialo 2000, 23)

1980-luvun puolivälissä johtavat kauppaketjut ottivat käyttöön EAN-koodin (European Article Numbering), joka teki mahdolliseksi tuotteiden elektronisen tunnistamisen kauppojen kassajärjestelmissä. EAN-koodipohjaisen tiedon avulla edettiin liiketoimintaprosessien ohjaamiseen, joita olivat ostaminen, tavararyhmähallinta ja logistiikka. Myöhemmin otettiin myös käyttöön erilaiset kanta-asiakasjärjestelmät. Näiden kehitysaskelien myötä mahdollistui johtavien ketjujen siirtyminen automaattiseen tilaustoimintaan jo 1990-luvun alkupuolella, joka tarkoitti sitä, että tavaroiden kierto nopeus parani huomattavasti. Tämän jälkeen EAN-koodipohjaiset tuotetiedot sekä kanta-asiakasjärjestelmät yhdistettiin, jolloin pystyttiin kehittämään asiakaslähtöisempiä valikoimia ja entistä paremmin kohdistuvaa kanta-asiakasmarkkinointia. (Kautto & Ölinblom 2004, 28-29)

Jotta pystytään kilpailemaan entistäkin paremmin kiristyvillä markkinoilla, on kaupan ketjuuntuminen ollut äärimmäisen tärkeää niin kustannusrakenteen kun myöskin hintaneuvotteluiden suhteen. Näin pystytään tarjoamaan kuluttajille entistäkin edullisemmin tuotteita myyntiin kannattavasti. Samalla myöskin toimintoja pystytään rationalisoimaan sekä antamaan tiettyjä osia ketjun hoidettavaksi. Näin yksiköissä pystytään keskittymään enemmän asiakastytyväisyyteen. Ketjuuntumisen kautta myös pienille yksiköille tulee suurtuotannon etuja. Pieni kauppa ei esimerkiksi pystyisi saamaan tuotteilta niin edullisia ostohintoja yksiköihin, kuin isovolyminen ketju pystyy neuvottelemaan. Etuja saadaan myös keskitetyn tavarahankinnan kautta yhdenmukaisten valikoimien kautta, mainonnassa sekä ohjaus- ja suunnittelujärjestelmissä. (Kotialo 2000, 24) Ketjuliiketoimintamalli ja tiedonhallinnan kehitys mahdollistivat kysyntälähtöisen hankintayhteistyön ECR:n (Efficient Customer Response). Toiminnan edellytyksenä on koko

toimitusketjun kattava tiedonhallinta ja sen avulla pyritään tehostamaan ketjuyrityksen ja tavarantoimittajien yhteistyötä, joka koskee tavararyhmähallinta-, markkinointi-, osto- ja tilaus-toimitusprosesseja. (Kautto & Lindblom 2004, 29)

### Sosiaalinen kilpailuympäristö

Väestön muutokset ja rakenne elämäntyyeissä tai kulutuksen rakenteessa luetaan sosiaaliseen ympäristöön. Tähän vaikuttaa myös väestön koulutusrakenne sekä koulutuksen taso. Näillä tekijöillä on suuri merkitys vähittäiskaupassa tuotteiden menekkiin.

Ensimmäinen sosioekonominen tekijä on se, että kuluttajakunta ikääntyy ja väestönkasvu hidastuu. Tästä seuraa se, että kotitalouksien perhekoko pienenee ja lukumäärä lisääntyy. ”Ei-tyypillisten” kotitalouksien suhteellinen osuus lisääntyy, kuten mm. yksinasuvat, yksinhuoltajaperheet, yhteisöt ja niin edelleen. Kuluttajien koulutustaso kasvaa sekä kuluttajat urbanisoituvat. Nämä tulevat vaikuttamaan kysyntään kaupan palveluiden osalta. (Pantzar 1993, 20)

Kuluttajien käytössä olevien resurssien kasvu sekä väestön lisääntyminen ovat kaupan kannalta merkittävimmät tekijät. (Pantzar 1993, 20) Resursseilla tässä yhteydessä tarkoitetaan sitä, että kuluttajien tulot lisääntyvät ja ostoksiin käytettävä aika sekä energia lisääntyy. Tämä tarkoittaa lähinnä polttoainekustannuksia, jotka liittyvät kauppojen saavutettavuuteen.

Kaupan luonne on muuttunut kulutuksen kasvaessa. Kun tarjonta on lisääntynyt, niin taloudet käyttävät tulonsa entistä monipuolisemmin useammille eri tahoille kuin aiemmin. Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan välttämättömyshyödykkeiden, kuten esimerkiksi ruoan ja vaatetuksen osuus kulutusmenoista on pitkällä aikavälillä laskenut, mutta sen sijaan kestävien sekä puolikestävien tavaroiden ja palvelujen osuus on nousussa. (Kotisalo 2000, 18-19)

Vuonna 2016 Suomessa oli kotitalouksia vajaat 2,7 miljoonaa ja niiden keskikoko oli 2,02 henkeä. Keskikoko on laskenut vuosi vuodelta ollen vuonna 1966 yhteensä 3,35 henkeä, mutta silloin talouksia oli vain vajaat 1,4 miljoonaa. (Tilastokeskus [https://www.stat.fi/til/tjt/2016/02/tjt\\_2016\\_02\\_2018-03-23\\_tau\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/tjt/2016/02/tjt_2016_02_2018-03-23_tau_001_fi.html)) Yhden tai kahden hengen talouksien määrä on kasvanut roimasti ja tästä on tullut kaupalle erityisen tärkeä kohderyhmä. Tämän seurauksena pakkauskoot myymälässä ovat pienentyneet vuosien saatossa ja

näitä tulee jatkuvasti lisää kauppojen hyllyille. Myös iäkkäiden ihmisten määrä ja osuus väestöstä kasvaa koko ajan, kun ikäennuste on kasvanut ja tulee näin myös jatkossakin tekemään. Ikääntyneet ihmiset edustavat ostovoimaista joukkoa väestöstä, mutta heidän kulutuksensa suuntautuu aktiiviväestöä ja nuorisoa vähemmän kulutukseen. (Kotisalo 2000, 14-15)

Kaupan eri yksiköt tarjoavat koko ajan kasvavia ja monimuotoisia palveluita. Tarjontaan kauppa vaikuttaa mm. henkilöstöresursseilla, valikoimien laajuudella, sijaintipäätöksillä sekä tuotteiden kiertonopeudella. Vanhusväestön kasvun myötä palveluiden osuus kaupan toiminnassa voi tulla taas erittäin merkittäväksi tekijäksi. Tärkeimmäksi kilpailutekijäksi voi tulla siis kaupan sijainti sekä mahdolliset kuljetuspalvelut entisten valikoimien suuruuden ja hintatason tilalle tai sijaan. (Pantzar 1993, 22-23) Tästä hyvänä esimerkkinä ovat kauppakassipalvelut, joissa asiakas ostaa tuotteet internetistä ja tuotteet voi joko noutaa myymälästä tai suuremmissa kaupungeissa tilata suoraan kotiovelle.

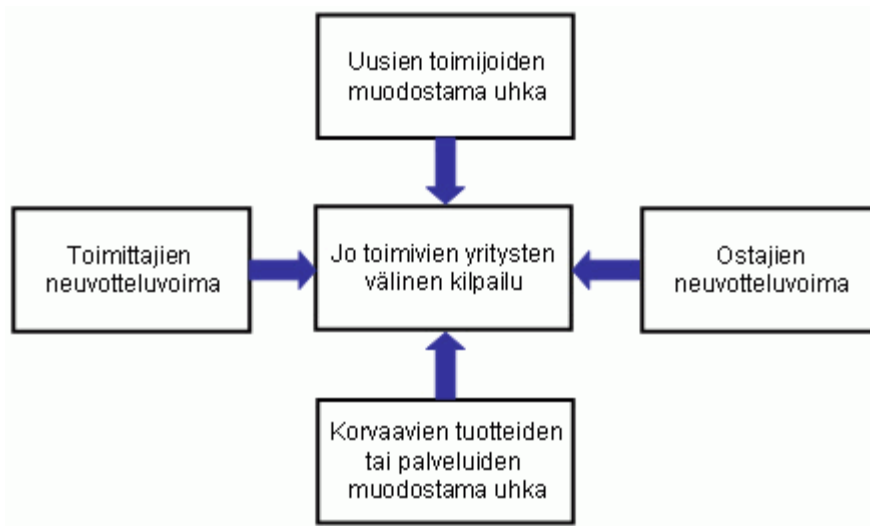
Kauppapaikkojen harvenemisen ja autoistumisen myötä ostosmatkat ovat pidentyneet ja lisäksi kuluttajat eivät ole oppineet keskittämään ostoksiaan. (Kilpiö 1993, 5-6) Yli puolet asiointeihin ja ostoksiin käytetyn ajan kasvusta aiheutuu matka-ajan kasvusta sekä ostoksiin käytetystä ajasta. (Pantzar 1993, 21) Hyvin usein lasketaan kotitalouksissa ostosten kustannuksiksi tuotteiden hinnat, ei välillisiä kustannuksia, joista voi mainita matkaan käytetyn ajan sekä siitä aiheutuneet kustannukset. Voidaan siis sanoa, että kauppa on siirtänyt kustannuksia kuluttajien maksettavaksi.

### 2.3 Porterin viiden kilpailuvoiman malli

Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla pystytään analysoimaan kilpailuasemaa yrityksen toimialalla. Mallin mukaan analyysityökalu keskittyy viiteen toimialalla vaikuttavaan kilpailuvoimaan. Kilpailuvoimat ovat: uusien tulokkaiden uhka, ostajien neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka, yritysten välinen kilpailu ja tavarantoimittajien neuvotteluvoima.

Alla oleva kaavakuva esittää Porterin viiden kilpailuvoiman välistä vuorovaikutusta:





Kuva 3: Porterin viiden kilpailuvoiman malli

<http://st.merig.eu/index.php?id=97&L=2>

Viiden kilpailuvoiman malli on yhdysvaltalaisen liiketaloustieteilijä Michael Porterin vuonna 1979 luoma malli, jossa kuvataan viisi voimaa, jotka määräävät tarkasteltavan markkinan viehättävyyden yrityksen näkökulmasta. Nämä viisi voimaa on esitelty yllä olevassa kuvassa: uusien toimijoiden muodostama uhka, toimittajien neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden tai palveluiden muodostama uhka sekä ostajien neuvotteluvoima sekä nykyisen toimialan kilpailun taso.

On myös kuudes voima, joka on yhteiskunnallinen tila. Tästä esimerkkinä sota, kilpailulainsäädäntö, kauppa- ja rahapolitiikka, joita Michael E. Porter ei huomioi viiden kilpailuvoiman mallissaan.

#### Uusien toimijoiden muodostama uhka

Silloin kun yrityksellä ei ole kilpailijoita, pystyvät ne veloittamaan melkein mitä vaan tuotteen hinnasta. Tästä hyvänä esimerkkinä Suomen rajojen sisältä voisi mainita Alkon ja Apteekin. Toki tuotteita voi hankkia Suomen rajojen ulkopuolelta näin halutessaan. Kun useampi kilpailija päätyy markkinoille, niin voitot putoavat siihen asti, että ne eivät ole enää kiinnosta uusia yrityksiä.

Maahantulon esteet myös estävät uuden kilpailun ja voivat johtaa monopoleihin edellyttäen, että esteet ovat riittävän korkeita. Tästä voisi esimerkkinä mainita sellaisen valtion lait, johon yritys aikoo laajentua sekä puuttuva erikoisosaaminen tai asiantuntemuksen puute.

Korvaavien tuotteiden tai palveluiden muodostama uhka

Korvaavien tuotteiden tai palveluiden muodostama uhka, joka myös mainitaan substituution uhkana. Tämä on uhka, joka ei pelkästään ole eri brändi, esimerkiksi maidoista Arla tai Valio, vaan vaihtoehtoinen tuote tai palvelu esimerkiksi maito – olut – mehu. Nämä vaihtoehdot eivät ole kilpailijoita vaan erilainen teollisuus. Uhkia nämä ovat sen vuoksi, että ne uhkaavat korvata tai vähentää kysyntää. Esimerkkinä voisi mainita korvaavien aineiden suhteelliset hinnat tai asiakkaan inertia.

Ostajien neuvotteluvoima

Alalla, jossa on vain yksi kuluttaja tai muutamia erittäin voimakkaita kuluttajia, on ostajilla erittäin merkittävä vaikutus. Kun esimerkiksi vähittäiskaupan ketju muuttaa elintarvikkeiden turvallisuusstandardejaan, niin sillä voi olla aaltoileva vaikutus kaikkien niiden tavarantoimittajien kautta. Mitä suurempi ostajien ja toimittajien välinen epäsymmetria, sitä enemmän ostaja voi pyrkiä alentamaan hintoja. Esimerkkeinä voisi mainita: kustannukset siirtymisessä uuteen toimittajaan, tuotteiden olennaisuus ostajille, ostajien hintaherkkyys sekä markkinoiden koko.

Toimittajien neuvotteluvoima

Tavarantoimittajat ovat yksi markkinoista ostajia toisessa, joten samanlaiset tekijät ovat pelissä (toimittajien lukumäärä, vaihtokustannukset), mutta eri näkökulmasta. Pitää ottaa huomioon toimittajan tuotteen erikoistuminen sen vuoksi, että ovatko he joutuneet korvaamaan uhkia. On myös otettava huomioon työntekijän solidaarisuus, tavaroiden hyödykkeiden olemassaolo ja toimitetun erän vaikutus kustannuksiin.

Kilpailullinen toiminta

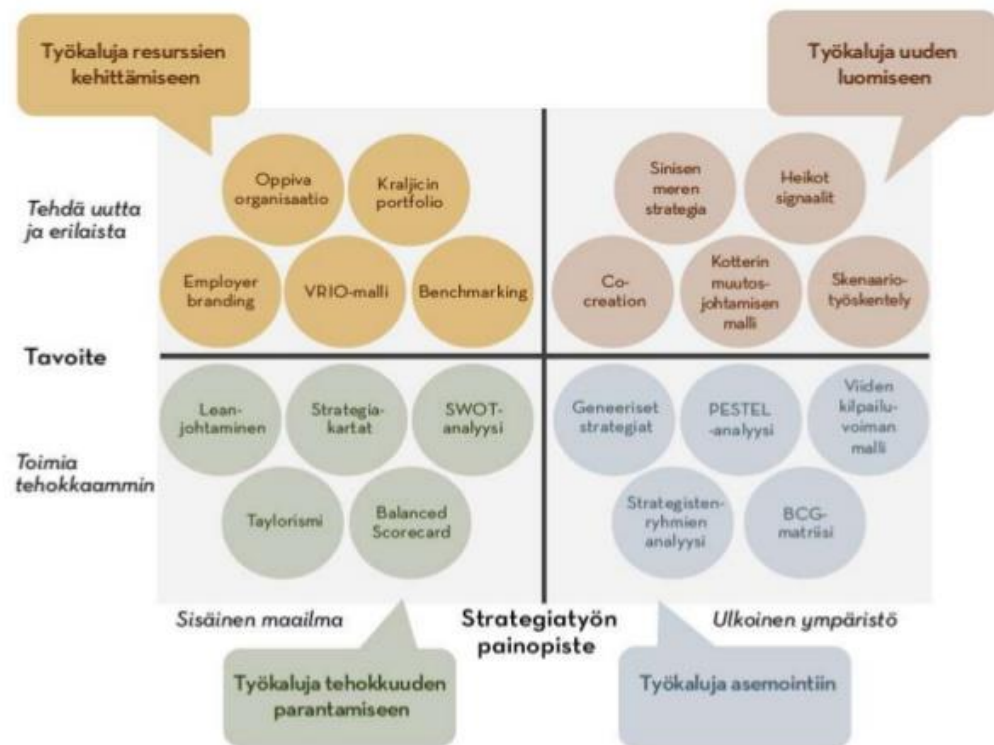
Kun uudet tulokkaat aiheuttavat yrityksille ulkoisen uhan, joutuvat tulokkaat myös kilpailemaan muiden teollisuusalalla toimivien yritysten kanssa. Yleisesti ottaen kilpailijoiden lukumäärä ja kyky on ensisijainen tekijä alan kilpailuedellytyksen määrittämisessä, mutta jopa sulkematta pois suoran salaisen yhteistyön, yritykset voivat noudattaa epävirallisia käytännesääntöjä, jotka estävät kilpailua. Esimerkkejä, jotka lisäävät kilpailua ovat: suuri määrä yrityksiä markkinassa, korkeat kiinteät kustannukset, alhainen asiakasuskollisuus sekä hidas markkinan kasvu.

## 2.4 Mitä on strategia

Strategia tarkoittaa suunnitelmaa. Suunnitelman tarkoituksena on päästy tavoiteltuun päämäärään. Strategian tarkoitus on saada kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Hyvin suunniteltukaan strategia ei kuitenkaan vielä anna tätä, vaan strategia pitää myös pystyä viestimään eteenpäin henkilökunnalle. Strategian käsite on lähtöisin antiikin Kreikasta, jossa Kleisthenes (noin 510 eaa.) rakensi kymmenen heimodivisioonan struktuurin. (Kerttunen Mika, Julkaisusarja 4, Strategian asiakastietoa, 2007)

Liikkeenjohdossa pitää tehdä strategisia päätöksiä: mille alueille ja monellako yksiköllä mennään, minkäkokoisilla yksiköillä jne. Strategiaa ei pidä kuitenkaan sekoittaa operatiiviseen tai taktiseen ajatteluun. Voidaan siis sanoa, että strategia on suunnitelma, jolla yritys menee eteenpäin, kun taas taktiikkaa on se, kuinka yritys toimii mennessään esimerkiksi uusille alueille liiketoimintaa harjoittamaan.

Tavoitteisiin pyrkimisessä toinen vaihtoehto on tavoitella jotain erilaista ja uutta. Näin ollen yritys ei pyri optimoimaan toimintaansa olemassa olevaan maailmaan nähden, vaan pyrkii tekemään asiat eri tavalla kuin muut. Tällöin yritys ei vastaa toiminnallaan markkinoiden kysyntään, kilpailijoiden hinnoitteluun tai markkinaosuuksien muutoksiin. Erilaisen sekä uuden tekeminen perustuu ennemminkin pitkäjänteiseen kehittämiseen, oppimiseen ja kokeiluun kuin nykytilanteen analysointiin ja tulevaisuuden ennustamiseen. (Juuti & Luoma 2009)



Kuva 4. Strategisen johtamisen erilaisia pyrkimyksiä ja työkaluja (mukailtu Juuti & Luoma 2009)

(Tero Vuorinen, 2013, Strategiakirja – 20 työkalua)

Kuvan kaksi strategiset pyrkimykset sekä strategiset työkalut voidaan jakaa neljään ryhmään. Osa työkaluista ovat selkeitä sekä moneen kertaan testattuja.

Ensimmäisen ryhmän (vasen alakulma) työkalujen tavoitteena on toiminnan tehostaminen ja mukauttaminen asiakkaan tarpeisiin. Ryhmän tunnetuimpia työkaluista ovat Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996) eli tasapainotettu mittaristo (BSC) ja SWOT-analyysi (esimerkiksi Johnson, Whittington & Scholes, 2011).

Toinen ryhmä (oikea alakulma) edustaa ympäristölähtöistä strategianäkemyttä, joka painottaa ulkoisten asioiden tarkkailua. Tunnettu työkalu tähän ryhmään on esimerkiksi viiden kilpailuvoiman malli. (Porter 1980)

Kolmannen ryhmän (vasen yläkulma) työkalut keskittyvät resurssien kehittämiseen, ja näkemystä voidaan pitää ryhmälle kaksi vastakkaisena. Nämä työkalut pureutuvat sisäisten asioiden kehittämiseen ja eivät keskity ulkoisten asioiden tarkkailuun. Esimerkkinä työkaluista voidaan mainita benchmarking (Camp, 1989) ja VRIO-analyysi (Barney, 2007).

Neljäs ryhmä (oikea yläkulma) edustaa ryhmälle yksi vastakkaista näkemystä ryhmän työkalujen keskittyessä toiminnan uudistamiseen, ei niinkään testaamiseen. Työkaluista tunnetuin on sinisen meren strategia. (Kim & Mauborgne, 2005)

Kuvassa työkalujen ryhmittelyn on tarkoitus auttaa ymmärtämään, että vaikka organisaatio tekisi Balanced Scorecardin strategiatyötä kuinka ahkerasti tahansa, niin ei tuloksena voi olla sellaisia villejä ideoita, kuten *“mitä jos vihaisilla linnuilla voisi ampua possuja”* tai *“perustetaan virtuaalinen hotelli tai maatila”*. Nämä strategiat ovat syntyneet ilman ”virallista” strategiatyötä, mutta apuna olisi voinut toimia luomiseen tarkoitettut strategiset työkalut (ryhmä 4).

#### 2.4.1 Strateginen johtaminen

Ainoa asia mikä työelämässä on varmaa, on se, että muutos on jokapäiväistä sekä jatkuvaa. Digitalisaatio on tullut ja tulee aina olemaan suuressa roolissa myös tulevaisuudessa ja tämä mullistaa myös johtamista. Lopulta se miten yritys markkinoilla pärjää, vaatii yrityksen strategian toteuttamista, muokkaamista ja ylläpitoa alati muuttuvassa maailmassa.

Strategian johtamisessa punnitaan johtaminen, sillä onhan tämän päivän johtaminen muutoksen johtamista. Mitä suurempaan organisaatioon mennään, niin henkilöstön mukaan saaminen ja mukana pysyminen on aina vain tärkeämmässä asemassa. Miten siis viestit strategiaa? Kuinka tämän viestit henkilöstölle ja saat vielä henkilöstön toimimaan samaan suuntaan? Onhan narun vetäminen helpompaa kuin narun työntäminen. Pitää tietysti muistaa, että kaikki eivät reagoi muutokseen samalla tavalla ja lähtökohta onkin, että tämä pitää tiedostaa.

Miten saada henkilöstö mukaan strategian toteuttamiseen? Asiaa pitää ajatella henkilöstön näkökulmasta. Pitää miettiä, miten viestiä muutoksen ajankohtaisuudesta: miksi muutosta tehdään, miten se vaikuttaa työntekijän arkeen ja mitä hyötyjä tästä on. Asiasta pitää viestiä avoimesti ja toisaalta kuunnella henkilöstöä. Kaikkia ei kuitenkaan saada toimimaan virheettömästi strategian

eteenpäin viemiseksi, mutta pitää yrittää saada kaikki mukaan mahdollisimman avoimin mielin. Ainoa totuus on kuitenkin jatkuva muutos ja siinä on pysyttävä mukana tai tippuu kelkasta.

Strategiatyössä usein käytetään valtavasti aikaa ensimmäiseen vaiheeseen, eli sen päättämiseen, mitä muutetaan. Toinen askel jää helposti ottamatta, eli itse muutosjohtaminen.

(<https://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/strategian-muutos-onnistuu-mutta-vain-talla-ohjeella>)

Sujuvan muutoksen johtamisesta on hyvä esimerkki armeijan erikoisjoukoilta. Armeijassa johtajien tärkeimpiä ominaisuuksia on valmistautua muutoksiin etukäteen sekä myös totta kai ennakoida tulevat muutokset suunnittelemalla. Armeijassa luotetaan joukkueenjohtajaan. Heidät on valmennettu jatkuvaan suunnanmuutokseen. Maailman parhaita erikoisjoukkoja kouluttavan Sonny Puzikaksen sanoin: ”Muutos ei saa olla liian nopea, mutta ei liian hidaskaan – kiire ja suunnitelmattomuus johtavat molemmat kuolemaan”.

Määritelmiä strategialle löytyy monenlaisia. Yksi määritelmänä on Näsin määritelmä: ”Strategia on yrityksen toiminnan juoni, sen tapahtumien punainen lanka.” (Näsi & Neilimo 2006, 87) Chandler taas määrittelee yrityksen tarpeelliset toiminnot sekä keskeiset tavoitteet pitkällä aikavälillä. Miten yritys määrittää voimavarat ja kuinka ne kohdennetaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lahti 2001, 37) Sisältönä strategia voidaan jakaa kolmeen osaan: 1. Yritysstrategia: missä yritystoiminnassa pitäisi olla mukana ja missä jo ollaan. 2. Liiketoimintastrategia: omien resurssien ja ympäristön asettamien vaatimusten yhtensovittaminen. 3. Toimintostrategia: miten eri toiminnot, joita yritys tekee, tukevat tuloksien saavuttamista parhaiten. (Näsi & Aunola 2002, 13)

#### 2.4.2 Vision määrittely

Visio on jotain, joka nähdään maalina, minne halutaan mennä. Vision avulla pyritään kertomaan jokaiselle työntekijälle, miltä yrityksen tulevaisuus näyttää, kun tavoitteeseen päästään. Visiona voisi olla vaikka se, että yritys on kunnan suurin palveluntuottaja ja työviihtyvyydeltään Suomen

kärkipäätä. Ilman visiota ei ole työssä tai yrityksessä merkitystä, eikä mitään mitä tavoitella tehtävien tai kehitysvoiman priorisoinnissa.

Visio on myös osa yrityksen strategiaprosessia. Tarinat ja kieli nousevat tärkeimmiksi työkaluiksi, kun henkilöstö halutaan mukaan visiointiin ja juuri näiden avulla luodaan innostusta. Tarinoiden voimaa hyödynnetään organisaatioiden visiointityössä vasta vähän. Tämä on eräs syy siihen, miksi visio on jäänyt monissa tapauksissa pelkäksi hokemaksi, jolla ei ole käytännön merkitystä. (Kannisto, Päivi & Salenius, Bo-Magnus & Sigfrids, Camilla: *Johtamisen pakolliset kuviot*. Luku "Johtamisen formaatit". Talentum, Helsinki, 2005)

## 2.5 Vähittäistavarakaupan trendit

IGD RetailAnalysis seuraa kaupan alaa ja se on julkaissut ennusteensa seuraavan vuoden globaaleista trendeistä. Tähän kuuluu mukaan yli 400 kaupanalan myyjää sekä yli 100 päivittäistavarakaupan yritystä maailmanlaajuisesti.

### 2.5.1 Vähittäistavaratrendit

Ennusteen mukaan viisi kaupan alaan vuonna 2019 vaikuttavaa trendiä ovat: datalähtöisyys, ympäristötietoisuus, saumaton ostokokemus, terveys ja hyvinvointi sekä sosiaalisen median kautta ostaminen.

[https://kauppa.fi/kauppa\\_fi/ajankohtaista/uutiset/kaupan\\_alan\\_globaalit\\_trendit\\_2019\\_26812](https://kauppa.fi/kauppa_fi/ajankohtaista/uutiset/kaupan_alan_globaalit_trendit_2019_26812)

#### Data sanelee suunnan

Kaupan alalla yritysten toimintatapa on hyödyntää dataa. Datan hyödyntäminen näkyy siten, että hyödynnetään enemmän asiakastietoa, tekoälyä ja koneoppimista myymälässä, joka lisää niin asiakastytyväisyyttä kun myöskin liikevaihtoa. Yritykset haluavat tietää tarkemmin ketä kaupassa käy sekä mitä he ostavat, jotta valikoimien rakentaminen on osuvampaa. Myöskin varastotilanteen kannalta tämä on hyvä. Osan päätöksistä tekee tekoäly itse. Kun esimerkiksi tiedot markkinointitapahtumista on, niin tekoäly osaa tilata tavaraa riittävästi tai ainakin enemmän tietäen, että tuolloin kauppa käy. Toki nämä tapahtumatiedot pitää olla syötettynä, jotta tekoäly voi tämän

tietää. Myöskin kehitysprojekteja niin kaupan kuin tavarantoimittajien välillä tulee olla, että tarkkuus tilaustoiminnassa sekä myöskin tuotteiden valmistuksessa osuisi mahdollisimman hyvin. Tietoa kerätään esimerkiksi kanta-asiakaskorttien ja kassajärjestelmän avulla. Asiakastiedon ansiosta vähittäiskauppa on pystynyt ottamaan arvoketjun ohjaajan ja omistajan roolin. (Kuusela & Neilimo 2010, ss.19-20)

Hyvät ympäristöteot ovat myös hyvää bisnestä

Muovikassit ja niiden vähentäminen tai jopa kokonaan luopuminen niistä on puhuttanut viime aikoina kaupan alalla. Tämä trendi tulee jatkumaan myös tulevaisuudessa, onpa jopa yritetty jossain yrityksissä, että on ollut muovikassiton päivä. Kuulemani mukaan suuri osa asiakkaista ei kuitenkaan ollut tyytyväisiä, joten trendi ei ole kaikin osin vielä kaikkien mieleen. Kuitenkin hyvät ympäristöteot ovat tärkeitä tulevaisuudessakin ja niiden avulla voidaan parantaa yritysten imagoa sekä luoda parempaa asiakasuskollisuutta.

Saumaton ostokokemus myymälöissä

Uusia maksuratkaisuja on otettu ja tullaan jatkossakin ottamaan käyttöön kaupanalalla. Viimeisimpänä on tullut MobilePay, joka on nopeuttanut maksamista. Itsepalvelukassat ovat yleistyneet myös viimein Suomessa. Euroopassahan näitä on ollut jo pidemmän aikaa. Lähimaksaminen on myös lisääntynyt ja nyt kun maksimisumma entisen 25 euron sijaan nousee 50 euroon, tulee tämä lisääntymään ja nopeuttamaan maksamista, näin ollen myös samalla lisää asiakastyytyväisyyttä.

Osassa myymälöistä kauppojen tuotteet löytyvät nykyään myös internetistä. Näin tuotteiden saatavuuden pystyy tarkistamaan, selvittämään missä päin tuote sijaitsee sekä navigoimaan tuotteen luokse. Myös hintatiedot löytyvät helposti netistä vertailua varten.

Auttaa asiakkaita pysymään terveenä

Useimmat kauppojen asiakkaat haluavat syödä ja elää terveellisesti, mutta teoria ja käytäntö eivät aina kohtaa. IGD uskoo kuluttajien tulevan yhä terveystietoisemmiksi ja kaupan alan yritysten sekä tavarantoimittajien pitää auttaa heitä ulkoisen ja sisäisen hyvinvoinnin tavoittelussa. Tähän kaupat



panostavat markkinoinnissa: pyritään palkitsemaan asiakkaita hyvistä valinnoista sekä valistamaan heitä. Kuitenkaan kuluttajia ei pidä painostaa, vaan saada heidät itse ajattelemaan näin. Myös makeisten sekä tupakan ja alkoholin veron nousuilla pyrkii kaupanala ohjaamaan asiakkaitaan terveellisempään suuntaan. Lisäksi tupakan myyntiä on rajoitettu samasta syystä eikä tupakkatuotteita enää saa olla kaupoissa näkyvillä. Kaikki tämä johtaa kaupan asiakkaiden hyvinvoinnin parantamiseen.

Ostoksia missä ja mihin aikaan tahansa

Kauppojen aukiolot ovat vapautuneet. Isoissa kaupungeissa on jopa yksiköitä, jotka palvelevat kellon ympäri jokaisena päivänä. Ympäri maailmaa yritetään yhdistää ostosten tekoa ja sosiaalista mediaa. Ostomahdollisuus liitetään somesisältöihin, videoihin, kuviin tai muuhun sellaiseen, jonka kautta voi suoraan ostaa niissä näkyviä tuotteita. Tavoitteena on tehdä jokaisesta hetkestä potentiaalinen ostohetki. Kuluttajien ei tarvitsisi enää mennä erikseen verkkokauppaan, vaan he voivat lisätä tuotteita ostoskoriinsa vain katsomalla kuvia ja videoita sosiaalisesta mediasta tai katsomalla televisiota.

[https://kauppa.fi/kauppa\\_fi/ajankohtaista/uutiset/kaupan\\_alan\\_gloaalit\\_trendit\\_2019\\_26812](https://kauppa.fi/kauppa_fi/ajankohtaista/uutiset/kaupan_alan_gloaalit_trendit_2019_26812)

## 2.5.2 Päivittäistavarakaupan trendit

IGD on myös vuonna 2017 arvioinut päivittäistavarakaupan trendejä ja mitä ne voisivat olla läntisessä Euroopassa. Näitä trendejä ovat: pienet myymälät ja lähikaupat, kuluttajille tarjotaan muutakin kuin arvoa ja halpaa hintaa, kauppojen omat tuotemerkit, teknologiaa myymälöihin sekä mukana vietävät valmisateriat.

Pienet myymälät ja lähikaupat

Lähikauppoihin aletaan panostamaan enemmän niin valikoimien kun palvelun tarjonnan lisäämisellä. Länsinaapurissa ketju on kehittänyt myymälöilleen kolme erilaista profiilia ja pienin niistä tarjoaa korkealuokkaisen ja edullisen tuotevalikoiman. Näitä myymälöitä on lisääntynyt Tukholman alueelle sitten tämän julkaisun ja heidän kotisivullaan mainitaan ”Täällä voit ostaa sen mitä sinulta puuttuu, hyvään hintaan. Hyvin suunniteltu ja korkealuokkainen valikoima, juuri siellä missä sinä olet ja milloin sitä tarvitset. (<https://www.coop.se/butiker-erbjudanden/lilla-coop/>)

Kuluttajille tarjotaan muutakin arvoa kuin halpaa hintaa

Halvan hinnan lisäksi kuluttajat etsivät kauppoja, joissa on myös niin kutsuttuja premium-tuotteita, kuten esimerkiksi nopeasti valmistuvat ateriaratkaisut. Tutkimuksessa mainitaan myös S-ryhmän lanseeraama Halpuutus-kampanja, jossa tuotteita on halpuutettu pysyvästi.

Kauppojen omat tuotemerkit

Tutkimuksen mukaan ennustetaan, että panostaminen lisääntyy omiin tuotemerkkeihin. Tämän vuoden trendi on panostaa enemmän erityisruokavaliioihin, joista tutkimuksessa mainitaan luomutuotteet sekä vegaaneille tarkoitettut tuotteet. Ruotsalainen Netto -päivittäistavarakauppa lanseerasi oman luomutuotemerkinsä. Luomumarkkinan kasvu on ollut reilusti muuta päivittäistavaraa korkeampaa, joten tuohon panostaminen on yrityksessä nähty hyvänä ja tärkeänä asiana. Ranskalainen kauppaketju Carrefour panostaa myös luomuvaihtoihin. Heidän luomutuotteistaan lähes kolmannes myydään omalla tuotemerkillä.

Teknologiaa myymälöihin

Teknologia lisääntyy päivittäistavarakaupoissa. Muun muassa MobilePay on tullut maksuvälineeksi suomalaisiin päivittäistavarakauppoihin. Maksaminen tapahtuu esimerkiksi älypuhelimella ja maksu veloitetaan käyttäjän sovellukseen liitettyllä maksukortilla. On myös tullut erilaisia sovelluksia, jolla pystyy näkemään tuotteen sijainnin myymälässä, tuotteen hinnan sekä varastosaldon, jolloin asiakas tietää onko tuotetta myymälän hyllyllä. Tanskalainen supermarketketju on yhdessä viinien verkkokaupan kanssa kehittänyt sovelluksen, jolla asiakas voi skannata tuotteen ja nähdä samalla tuote-arvostelut sekä verrata eri viinien hintoja. Myös asiakkaat ovat kehittäneet omia sovelluksia, kuten esimerkiksi Vivino. Tässä sovelluksessa asiakkaat voivat antaa palautetta muun muassa myymälöistä, niin hyvää kuin myös huonoa palautetta. Suomessa on myös kokeiltu viime aikoina niin kutsuttuja älykärryjä, jotka kulkevat nimellä Smart Cart. Mainittakoon, että allekirjoittanut teki tästä ensimmäisen version vuonna 2009 yhdessä Anna-Mari Koutrokideksen, Juha Niemisen sekä Heikki Keskinen kanssa LUT:n kurssilla.

Mukaan vietävät valmisateriat

Kaupat ovat asiakkaiden toiveesta ottaneet valikoimiin sekä alkaneet kehittämään edullisia ateriavaihtoehtoja. Näitä ovat muun muassa salaattibaarit, jotka ovat lisääntyneet

päivittäistavarakaupoissa. Niissä asiakas pystyy valitsemaan haluamansa tuotteet salaattiinsa valmiiseen rasiaan, sen jälkeen punnita tuotteet ja mennä kassalle maksamaan tuotteensa. Näihin on mahdollista saada mukaan myös haluamansa kastikkeen. Ruotsissa päivittäistavarakauppa on yhdessä ruokapalveluyrityksen kanssa kehittänyt ruokakassipalvelun. Tässä mallissa asiakas tilaa tuotteensa verkosta ja pystyy saamaan nämä kotiin toimitettuna tai sitten käydä itse kaupasta hakemassa.

### 2.5.3 Kansainväliset trendit

Verkkosensuuri on globaalia

Verkkosensuuri on levinnyt maailmanlaajuisesti ilmiöksi ja se toimii entistä tarkempaan ja reaaliajassa. Valvontaa ja sensuuria verkossa on yhä vaikeampaa erottaa toisistaan. Valvonnan tarkkuus on myös lisääntynyt, sillä monessa maassa on verkkoon pääsyä rajattu sillä, että käyttäjän on tunnistauduttava tai rekisteröitymällä sivustoilla. Myös suojaamista monissa maissa on heikennetty viestinnän osalta.

Länsimaissa kontrolloidaan turvallisuutta

Eroja on sensuurin luonteessa. Länsimaissa verkkosensuurin perustelut ovat turvallisuuspainotteiset, kun totalitäärisissä maissa sensuuri painottuu uskonnollisiin, sananvapauden rajoihin ja kulttuuriin. Perusteluiksi rajoituksiin on tullut terrorismin uhka, rikostutkinta, kansallinen turvallisuus sekä valtioiden rajojen valvonta.

Sensuuri ja valvonta limittyvät toisiinsa

Valvontamenetelmät eivät kohdistu vain sisältöjen saatavuuteen, vaan rajoitukset sekä myöskin valvonta voivat kohdistua myös käyttäjiin sekä viestintään. Verkon nopeutta voidaan joko estää tai sitten hidastaa. Valvontaa on jo se, että käyttäjä joutuu kirjautumaan rekisteröitymällä tai sitten kirjautumalla omilla tunnuksillaan.

## Arjen kriminalisointi

Arkiset toimet kriminalisoituvat, kun rajat häilyvät poikkeavan käytöksen, rikosten ja riskien välillä. Datan osoittamien poikkeamien perusteella kansalaisten riskit joutua valvonnan kohteeksi tai rikoksesta epäillyksi ovat kasvaneet. Rikosten selvittäminen on tullut viranomaisille helpommaksi ja näitä pystytään helpommin ennakoimaan ja näin ollen myös varautumaan, kun valvontadataa on enemmän määrin käytössä. Jos ihminen tekee jotain normaalista poikkeavaa verkossa, pystytään ennakoimaan, että jotain voisi olla tapahtumassa. Myös yhteiskunnan marginaaliryhmät joutuvat helpommin seurattavaksi.

## Ubiikkiteknologia tuo kontrollin kaikkialle

Mitä tarkoitetaan ubiikkiteknologialla? Se on teknologia, jolla tarkoitetaan tietojenkäsittelyä, jossa esineitä tai ihmisiä tunnustetaan, paikannetaan ja näin voidaan ohjata arkisia yksilö- ja tilannekohtaisia toimia. Sananvapauden rajoitusten kannalta se tarkoittaa sitä, että voidaan kontrolloida viestintää yksilöiden sekä reaaliaikaisesti, mutta myös aikaisemmin kerätyn datan analyysia hyväksi käyttäen.

## Data on valtaa sekä määrittelee kansalaisen

Suuret tietovarastot ja massatiedonkeruu, sekä näiden analysointi ja hyödyntäminen antavat enemmän valtaa yhteiskunnassa. Tärkeimpänä voisi mainita henkilön taloudellisten tietojen arvonnousun, mutta samalla tämä antaa mahdollisuuden kontrolloida käyttäjien verkkoon tai palveluihin pääsyä tai viestintää sekä vaikka arkisten toimintojen suorittamista. Voidaan todellakin puhua kontrolloinnista, joka on tätä päivää. Datan analysoinnin perusteella pystytään yhä useammin selvittämään käyttäjän asema tai etuudet yhteiskunnassa. Esimerkiksi henkilökohtaisista ongelmista tai väärinkäytöksistä voi datan jälkien kautta syntyä pitkäaikaisia vaikutuksia kansalaisen elämään.

## Verkon infrastruktuuri on yritysten hallussa

Voidaan sanoa, että yritykset omistavat verkon. Sananvapauden kannalta ongelmallista on, että ne pystyvät tekemään verkkoon valvonta- ja sensuuritoimia. Ne voivat esim. poistaa kommentteja, joka on haitallinen tai muuten vain sellainen, jota yritys ei halua verkossa olevan. Myös lainsäädännöllä tai rekisteröintikäytännöillä voidaan haitallisia viestejä tai julkaisuita poistaa.

Tiedonsaantia säädellään lainsäädännöllä

Erityistä huomioita ovat verkkoaikana saaneet kiristyneet tekijänoikeudet ja patenttilait. Nämä ovat rajoittaneet verkkotiedon käyttömahdollisuuksia tai rajoittaneet tiedon kulkua. Lainsäädäntö heijastaa valtataistelua verkon omistuksesta sekä hallinnasta. Kuka omistaa oikeudet sisältöön mitä tuotetaan sekä tietysti kysymys siitä, että kuka saa nauttia näiden kautta tulleista voitoista?

Valvonnan rooli siirtyy välittäjille

Lainsäädännöllä on voitu velvoittaa yrityksiä tutkimaan ja poistamaan heidän sivustoiltaan haitallista tai laitonta viestintää. Myös hallitukset ovat entistä enemmän painostaneet Internet-palveluntuottajia kontrolloijan roolissa ja tarvittaessa rankaisevat yhtiöitä. Esimerkkinä voisi mainita Facebook -palvelun. Jos ei toimi pelisääntöjen tavalla julkaisujen osalta, niin oma tili saattaa sulkeutua joksikin aikaa, kunnes taas ajan mentyä umpeen pääsee sivustolle takaisin.

Kansalaisten oikeuksien ja demokratian haaste

Laajentuva valvonta kyseenalaistaa kansalaisten perusoikeudet. Vapaa tiedonsaanti sekä vapaa tietojen käyttö vaarantuu juuri muun muassa sensuurin vuoksi. Tämän pitäisi kuitenkin olla kansalaisten perusoikeus. Edellä mainitut edellytykset eivät enää täyty, kun tietovalvonta ja sensuuri ovat laajentuneet maailmanlaajuisiksi käytännöiksi. (<https://sananvapauteen.fi/artikkeli/855>).

### 3. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

#### 3.1 Empiirisen tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen empiirisen osan tavoitteena on selvittää laajennuksen vaikutusta kilpailuympäristöön Vihdin kunnassa: missä olemme onnistuneet ja missä emme? Tarkoituksena on myös saada kehittämissuhteita selville. Lisäksi haluttiin tietää, onko yhteistyökumppanien osalta toiveita siitä, millaisia vuokralaisia Prismassa olisi hyvä olla. Vastauksia pyrittiin löytämään muun muassa seuraaviin kysymyksiin, jotka muodostuivat teoriaosan tarkastelujen pohjalta:

- Minkälainen on lähtötilanne Nummelan Prismassa ennen laajennusta?
- Miltä näyttää nykytilanne Nummelan Prismassa?
- Miltä näyttää Nummelan Prisman tulevaisuus kiristyvässä kilpailussa?

#### 3.2 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmän valinta on tärkeä päätös, kun tehdään empiiristä tutkimusta. Tutkimus voi olla kvalitatiivista eli laadullista tai kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii singulaaristen ilmiöiden tutkimiseen ja kvantitatiivinen tutkimus soveltuu geneeristen ilmiöiden tutkimisiin. Singulaarisilla tarkoitetaan tässä yksilöitävissä olevia ilmiöitä, tapahtumia tai tapahtumaketjuja, kuten vaikka hypermarketissa asioinnin syyt. Geneerisillä ilmiöillä tarkoitetaan ilmiöluokkia, kuten vaikka päivittäistavarakauppa Suomessa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa saatetaan täydentää koko tutkimusprosessin ajan, kunnes uudet tapaukset eivät enää tuo uusia piirteitä tutkimuksen, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavana on täsmällisesti rajattu aineisto. (Uusitalo 1991, 79-81) Kun tutkitaan ihmisten mieltymyksiä tai teemoja, jotka ovat alitajuisia, niin silloin kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopii käytettäväksi.

Tämänkaltaisia tekijöitä ovat esimerkiksi emotionaaliset motiivit ja tarpeet, käyttäytyminen ja tunteet. Tutkimuksen aihepiiri saattaa olla sellainen, että kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien käytöllä tarkkojen kysymysten asettelu on haastavaa tai jopa mahdotonta. Tämänkaltaisen aihepiiri voisi esimerkiksi olla myymälän valinta, johon vaikuttavat tekijät ovat jokaisella kuluttajalla erilaiset ja suorilla kysymyksillä ei saataisi tarkkaa tietoa heidän käyttäytymisestään. (Aaker ym 1995, 174; Malhotra & Birks 2000, 135)

Empiirisen osan tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, jota kutsutaan puolistrukturoiduksi haastattelun muodoksi Hirsjärven ja Hurmeen (1993, 25) toimesta. Teemahaastattelu sopii hyvin käytettäväksi silloin, kun halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita tai kun tutkitaan ilmiöitä, joista valitut haastatteluun tulevat eivät ole valmiita jokapäiväisesti keskustelemaan. Kun halutaan syventää laajennuksen vaikutusta kilpailuympäristöön, on teemahaastattelu toimiva menetelmä. Teemahaastattelu ottaa huomioon, että keskeistä ovat ihmisten tulkinnat asioista sekä heidän antamansa merkityksensä asioille. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48)

### 3.3 Haastateltavien valinta

Teemahaastatteluun osallistuvia henkilöitä ei voitu määrittää tilastollisin menetelmin vaan näytteen muodostaminen oli tarkoituksen mukainen. Tutkimuksen onnistumisen kannalta oli tärkeää, että haastateltavat henkilöt joko käyttävät Prismaa ostopaikkanaan tai ovat muutoin kuntalaisia, ovat töissä joko Suur-Seudun Osuuskaupassa tai ovat työskennelleet tai työskentelevät päättävässä asemassa Vihdin kunnassa. Kathleen Eisenhardt kirjoittaa, että teoreettisen näytteen tavoitteena on sellaisten tapausten valinta, jotka täydentävät käsillä olevaa teoriaa. (Eisenhardt, 1989, 537)

Yhdessä professorini Timo Pihkalan kanssa ideoitiin, että haastatellaan viisi henkilöä. Kaksi henkilöä olisi Vihdin kunnan palkkalistoilla, yksi Suur-Seudun Osuuskaupan palkkalistoilla sekä kaksi asiakasta. Tästä ajatuksesta jouduttiin luopumaan johtuen lyhyehköksi jääneistä haastatteluista. Koska osa haastatteliijoista kieltäytyi haastatteluista työkiireisiin vedoten, lisättiin haastattelujen määrää seitsemään, joista kolme oli osuuskaupan johtotehtävissä työskentelevää tai eläkkeellä olevia tai tulevia eläkeläisiä. Kunnasta saatiin yhden johtotehtävissä työskentelevän haastattelu sekä kaksi asiakashaastattelua.

Ensimmäinen haastattelu tehtiin 26. helmikuuta 2019 ja viimeinen 10. huhtikuuta 2019. Olin jokaiseen haastateltavaan yhteydessä ensin sähköpostitse ja sen jälkeen puhelimitse varmistaen haastattelun aiheet ja asiat mitä haastatteluissa oli tarkoitus käydä läpi. Osan haastatteluista tein työpaikalla ja osan kanssa sovittiin muu paikka, missä pystyttiin keskustelemaan rauhallisesti ilman

häiriöitä. Mitään erillistä palkkiota haastatelluille ei annettu, vaan jokainen osallistui vapaaehtoisesti auttamaan.

Haastatelluille annettiin mahdollisuus valita haastattelupaikka ja aika itse, jotta he eivät kokisi haastattelusta aiheutuvan liian paljon vaivaa. Haastatteluja suoritettiin Vihdin kunnan tiloissa, haastateltavien kodeissa, Suur-Seudun Osuuskaupan pääkonttorilla Salossa, Lohjan Prismassa sekä Nummelan Prismassa. Haastattelut tehtiin helmikuun ja huhtikuun 2019 välissä ja haastattelun runko oli liitteen (liite 1) mukainen. Haastatteluissa keskityttiin aiheisiin, miten nähdään Nummelan Prismen laajennus yleisesti, missä oli onnistuttu, missä epäonnistuttu, kehitysehdotuksia sekä mitä vuokralaispalveluita yksiköstä toivottiin. Kysymysrunko eli kuitenkin koko haastattelujen ajan, koska haastateltavat toivat sellaisia asioita esille, jotka eivät olleet kysymysrungossa.

### 3.4 Aineiston analyysin suorittaminen

Tapaustutkimuksissa aineiston analyysi on prosessien tärkein vaihe. (Eisenhardt, 1989) Nauhamateriaalin alustavalle käsittelylle Hirsjärvi ja Hurme (2000, 138) esittävät kaksi vaihtoehtoista tapaa: päätelmät voidaan tehdä suoraan tallennetusta aineistosta tai sitten kirjoittaa puhtaaksi tekstiksi. Litterointi eli sanasanainen puhtaaksikirjoitus voidaan tehdä joko koko haastattelusta tai sitten valikoiden siitä osia. Tässä tutkimuksessa haastattelut tallennettiin puhelimen nauhuriohjelmalla ja kirjoitettiin sanasta sanaan puhtaaksi tekstiksi.

Tieteellistä tutkimusmenetelmää edustaa teemahaastattelu ja sen keskeinen vaatimus on silloin menetelmän luotettavuus. (Hirsjärvi & Hurme, 1993, 128) Haastattelun luotettavuutta voidaan parantaa, kun on hyvä haastattelurunko sekä samalla miettiä miten haastattelua voi syventää tarkentavilla kysymyksillä. Haastatteluvaiheen aikana laatua voidaan parantaa asianmukaisilla välineillä. Nykyisen teknologian aikana matkapuhelimessa oleva nauhuri toimii erittäin hyvin ja haastattelut sai varmuudeksi pilveen tallennettua. Jos litterointi noudattaa eri sääntöjä alussa kuin lopussa tai jos vaikka litterointi on sattumanvaraista niin haastatteluista saatavaa materiaalia ei voida sanoa luotettavaksi. Tämä tutkielma täyttää näiltä osin luotettavuuden kriteerit.



Tutkimuksen luotettavuuteen liittyvät validius sekä reliabiliteetti. Reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. (Uusitalo, 1991, 84) Jos samaa henkilöä tutkitaan kahdella eri tutkimuskerralla ja tutkimustulos on molemmilla kerroilla täysin sama, niin tutkimuksen reliabiliteetti on korkea. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 186-187) Reliabiliteetti voi heikentyä, jos haastateltava ymmärtää kysymyksen eri tavalla, kun haastattelija tai jos haastateltava muistaa asian väärin. Sama voi tapahtua, jos tutkija tallentaa tallennetun haastattelun väärin purkaessaan haastatteluja tekstiksi. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetti tulee ymmärtää vaatimuksena analyysin toistettavuudesta. (Uusitalo, 1991, 84) Reliabiliteetin määrittämisessä saattaa olla hankaluutena se, että mitattava ominaisuus muuttuu mittausajankohdtien välillä. (Malholtra & Birks, 2000, 306) Reliabiliteettia voidaan parantaa kiinnittämällä huomiota tutkijan toimintaan, jotta kaikki käytössä oleva aineisto otetaan huomioon, tiedot litteroidaan oikein ja tulokset heijastavat tutkittavien ajatusmaailmaa. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 186-187) Tämän tutkielman mahdollisimman korkeaan reliabiliteettiin pyrittiin niin haastattelu- kuin myös analysointivaiheessa. Haastattelut tallennettiin, jotta mitään ei jäisi pois ja kirjoitettiin sanasta sanaan paperille tallennuksista. Näin ei tarvinnut käyttää muistiinpanoja, jolloin jotain olisi voinut haastattelun aikana unohtaa kirjoittaa ylös.

Validiteetilla tarkoitetaan sitä, että koskeeko tutkimus sitä mitä sen on oletettu koskevan. (Hirsjärvi & Hurme, 2000, 186-187) Validiteetti on onnistunut, kun tutkimuksen teoreettinen ja operationaalinen määritelmä vastaavat toisiaan. Uusitalon (1991, 86) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä ei tavallisesti käytetä validiteetin käsitettä, mutta kvalitatiivisessakin tutkimuksessa empiiriset ja teoreettiset määritelmät on kytkettävä toisiinsa. Validiteetin kannalta on tärkeää, että tutkija pystyy perustelemaan uskottavasti, miten on tutkimuksen tehnyt sekä miten on päätenyt johtopäätöksiinsä.

Tuloksissa, mitkä saatiin tutkimushaastatteluista, ei ole huomautettavaa validiteetin suhteen. Haluttuihin aihepiireihin saatiin teemahaastattelulla vastaukset, toisaalta niistä tehdyt päätelmät perustuivat teoriaan ja aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin sekä myös tutkielman tekijän tietoon. Teemahaastattelujen luonteen vuoksi ei pidä liikaa korostaa mekaanista luotettavuuden määritelmää. Pitää pystyä luottamaan myös tutkijan omiin kokemuksiin tulosten ja todellisuuden vastaavuudesta, jotka ovat myös luotettavia luotettavuuden ilmaisimia. (Hirsjärvi & Hurme, 1993, 129)

Mittaamisen ollessa reliabelia sekä validia on tutkimusaineisto sisäisesti luotettavaa. Vastaavasti, kun tutkittu näyte edustaa perusjoukkoa laajentamiseen liittyviltä sektoreilta, on aineisto ulkoisesti luotettavaa. Yhdessä sisäinen ja ulkoinen luotettavuus muodostavat tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. (Uusitalo, 1991, 86) Uusitalo (1991, 82) toteaa, että kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä on luontevampaa puhua analyysin arvioitavuudesta, kun validiteetista tai reliabiliteetista.

## 4. EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Visio laajennuksen jälkeisestä elämästä

Nummelan Prisman visiona on olla seudun paras kauppa, josta asiakas löytää kunnan laajimmat valikoimat. Lisäksi tavoitteena on seudun ystävällisin palvelu sekä se että asiakas saa haluamansa tuotteet aina edulliseen hintaan. Vähittäistavaran trendeissä mainitaan muun muassa ympäristötietoisuus. Olemme juuri lisänneet asiakkaillemme mahdollisuuden seurata omaa hiilijalanjälkeään. Olemme myös lisänneet valikoimiin vegaanisia vaihtoehtoja lihan vaihtoehdoksi.



(SOK, ketjuohjaus)

Kuva 5: Laadun Kolmioloikan pääteemat

Olemme aloittaneet valmentautumisen kohti parempaa huomista. Käytämme termiä ”Laadun kolmioloikka”. Tavoitteena valmentautumisessa on täyttää asiakkaan odotukset, tehdä omasta myymälästä kilpailijaa parempi, emme hyväksy heikkoa laatua sekä jatkuva parantaminen (eli voimme tehdä asiat aina paremmin kuin eilen). Tätä kautta saamme varmasti tyytyväisempiä asiakkaita meille. Kun onnistumme myös meidän työstämme tulee sujuvampaa. Keskitymme

perusasioiden jatkuvaan parantamiseen, sujuvaan tavarapeliin, hymyilevään asiakaspalveluun sekä hedelmä- ja vihannesosaston (HeVi) laadukkaaseen toteuttamiseen.

Valmennuksellamme ei ole päättymispäivää vaan tämä on tapa, joka on tarkoitus saada jokapäiväiseen työntekoomme. Tätä kautta meidän arkemme työssä helpottuu, kun tulee vähemmän yllätyksiä. Työpäivistä tulee mukavampia, kun työt sujuvat. Tunnelma paranee, kun sekä työkaverimme että asiakkaamme ovat tyytyväisiä kauppaamme. Uskomme tämän tuovan meille onnistuessaan kilpailuetua kilpailijaamme nähden, ja mehän onnistumme!

Mittaamme onnistumisiamme joka päivä, mutta raportteja saamme kerran viikossa, jolloin näemme onnistumisemme edellisellä viikolla. Tämän jälkeen mietimme, mihin panostamme tällä kyseisellä viikolla ja pyrimme aina parempaan huomiseen. Käytössämme on myöskin ”mystery shopping” - tutkimukset, joista saamme tuloksia kerran kuukaudessa. Tutkimme tuloksemme ”johtotiimin” (=yksikön johtohenkilöt kokoontuvat kerran viikossa) kanssa ja teemme parannukset, jotta myös tämän puitteissa olisimme parempia ensi kuussa.

Rubanovitsch ja Aalto (2017, 167) pohtivat asiakasmäärän kasvamisen seuraaminen olevan yksi keskeisemmistä asiakastyytyväisyyden mittaamisen keinoista. Suurimmissa yrityksissä lisäksi tehdään säännöllisesti asiakastyytyväisyystutkimuksia sekä ”mystery shopping” -tutkimuksia palvelutason mittaamiseksi. Vaikka näitä tutkimuksia tehtäisiin säännöllisesti ja ammattimaisesti, niin tutkimustulosten hyödyntäminen sekä korjaavien toimenpiteiden tekeminen tulisi olla riittävä, jotta tyytyväisyystasoa pystyttäisiin parantamaan.

#### 4.2 Suur-Seudun Osuuskaupan näkökulmat

Suur-Seudun Osuuskauppa SSO toimii Läntisen Uudenmaan ja Salon Seutukunnan alueella. Suur-Seudun Osuuskaupalla on yli 80 toimipaikkaa market- ja tavaratalokaupassa, matkailu- ja ravitsemuskaupassa, liikennemyymälä- ja polttonestekaupassa sekä rauta- ja maatalouskaupassa. SSO:n palveluverkoston kuuluvat kolme Prismaa, 11 S-marketia, 19 Salea, yksi Sokos (toinen avautuu syyskuussa 2019), kaksi Emotionia, kaksi parturi-kampaamo (kolmas aukeaa loppuvuodesta 2019), seitsemän ABC-liikennemyymälää, 10 ABC-automaattia, SSO Rauta-Maatalous Oy, 5 S-Rauta-Maataloutta, yksi hotelli, 13 kahvilaa sekä ravintolaa ja neljä autokauppaa. Vuonna 2018 SSO:n liikevaihto oli 453 miljoonaa euroa, joka oli prosentin verran enemmän kuin edellisenä vuonna. Suur-Seudun Osuuskaupan missiona on tuottaa kilpailukykyisiä palveluita ja etuja asiakasomistajille kannattavasti. SSO:n arvoina on olla rohkea, vastuullinen ja avoin osuuskauppa. Visiona Suur-Seudun

Osuuskaupalla on olla asiakasomistajien ykkösvalinta. Tähän tavoitteeseen SSO pyrkii pääsemään onnistuneen ja helpon asioinnin, hyvän kannattavuuden, aktiivisen vuorovaikutuksen sekä hyvän työn avulla. Asiakasomistajia SSO:lla on noin 72 000, mikä kattaa 70 % toimialueen kotitalouksista. Päätökset SSO:n toiminnan kehittämistä ja linjauksista tehdään omalla alueella itsenäisesti. Asiakasomistajia edustaa 50 jäsenen edustajisto, joka valitaan vaaleilla neljän vuoden välein. Suur-Seudun Osuuskaupalla on myös tärkeä rooli alueensa työllistäjänä. SSO työllistää noin 1 200 henkilöä ja kesäisin määrää nousee noin 200 työntekijällä. Vuonna 2018 SSO sai Suomen innostavimmat työpaikat tunnustuksen. (S-Kanava 2019A)

Prisma on hypermarket, joka tarjoaa aina edullisen hintatason sekä laajan valikoiman tuotteita päivittäistavaroista käyttötavaroihin. Prismat sijaitsevat keskeisillä paikoilla hyvien liikenneyhteyksien varrella. Prismojen tavoitteena on olla isoja ja toimivia myymälöitä, jossa tuotteet ovat selkeästi esillä, jotta asiointi on sujuvaa. (S-Kanava 2019B) Prismasta löytyy laajan elintarvike- ja päivittäistavara valikoiman lisäksi myös kodin, vapaa-ajan ja pukeutumisen tuotteita kattavasti. Valikoimissa on noin 11 000 - 20 000 päivittäistavaratuotetta ja yhteensä kaikkien tuotteiden määrä on keskimäärin 60 000. Usein Prismojen yhteydessä on myös erikoisliikkeitä ja oheispalveluita, kuten ravintola, kahvila, polttoainepalvelu tai puutarhamyymälä. Prismoista löytyy myös aina asiakaspalvelupiste, jossa voi hoitaa esimerkiksi S-pankin asiakkuuteen tai asiakasomistajuuteen liittyviä asioita. (Prisma 2019)

Osuuskauppa investoi fuusion jälkeen kiitettävästi. Muun muassa Lohjalle avattiin Prisma vuonna 2007, Salon Halikkoon avattiin Kodin Terra, muutama uusi S-Market, kauppakeskus Plazan laajennusremontti Salossa (muutaman vain mainitakseni). Lohjan Prisman investointi oli siihen asti suurin osuuskaupan historiassa. Tämän vuoksi Nummolan Prisman laajennusinvestointi siirtyi eteenpäin. Kun investointi oli tehty, alkoi vuoden 2008 alussa suunnittelu siitä, että kumpi Prisma laajennetaan ensin: Halikko vai Nummela. Halikon Prismalla myös oli tuohon aikaan laajennuspaineita, vaikkakin neliöiltään oli Halikon Prisma miltei 2 000 m<sup>2</sup> Nummolan Prismaa suurempi. Molempien suunnittelu aloitettiin.

Vuonna 2012 valmistui Halikon Prisman laajennus ja Halikon Prismasta tuli Suur-Seudun Osuuskaupan Prismoista suurin niin neliöiltään, kuin myös myynniltään. Sen jälkeen oli Nummolan

Prisman vuoro. Suunnittelua tiivistettiin ja vietiin kaavaa läpi yhdessä Vihdin kunnan kanssa. Lopulta vuonna 2017 kaivinkoneet saapuivat tontille ja työ aloitettiin.

Vuonna 2017 Nummelan Prismassa laajennus lähti käyntiin. Myymälän osalta Prisma valmistui vuoden 2018 marraskuussa. Myyntineliöt ennen laajennuksen aloittamista olivat vajaat 5 000m<sup>2</sup>, kun nykyään myyntineliöt ovat reilu 8 000 m<sup>2</sup>. Vuokrattavien liiketilojen rakentaminen jatkuu kesälle 2019 ja parkkipaikat valmistuvat kesällä tuoden tullessaan tontille myös polttoaineen tankkauspaikat sekä autojen pesukadun. Kokonaisuudessaan Prisma valmistuu loppukesästä 2019.

Lähtötilanne Suur-Seudun Osuuskaupan näkökulmasta

Haastattelin Suur-Seudun Osuuskaupasta kahta johtotehtävissä olevaa henkilöä. Lähtötilanteessa Nummelan Prisma oli Prisma-ketjun pienimmästä päästä myyntineliöissä mitattuna. Myyntineliöt olivat vajaat 5 000 m<sup>2</sup> ja näin ollen Prismaan oli vaikeata saada edes pienintä valikoimaluokkaa tavaroita mahtumaan hyllyille. Prisma oli valmistunut syksyllä 2000 asiakkaille ja yksikkö oli hyvin otettu vastaan markkinoilla. Tosin kilpailijan saapuessa markkinoille 2002, alkoi markkinoiden uudelleenjako. Kilpailijalle tehtiin kauppakeskusmainen laajennus 2010 luvun alkupuolella, mutta osuuskauppa ei tehnyt suurempia investointeja yksikköön. Haastatteluista Suur-Seudun Osuuskaupan johtohenkilö mainitseekin osuvasti, että

*Nummelan Prisma on selkeästi ollut pienin osuuskaupamme Prisma ja sen laajentamiselle on ollut huutava tarve jo pitkän aikaa. Investoinnit yksikössä ovat jääneet kovin vähäisiksi ja sen vuoksi osuuskaupassa on odotettu missä vaiheessa laajennus tapahtuu. (Osuuskauppa Seutu, johto)*

Laajennusta aloitettiin toden teolla suunnittelemaan ennen vuotta 2010. Oli erilaisia ajatuksia, miten laajennusta tehdään. Yksi vaihtoehto olisi ollut tehdä laajennus toiseen suuntaan, kuin mihin laajennus loppujen lopuksi toteutettiin.

*Primassa oli logistisia haasteita, kun kaikki myymälään tullut tavara ei mahtunut hyllyyn kerralla, vaan niitä vietiin hyllyyn ja sitten varastoon ja sitten varastosta jälleen myymälään. Näin ollen työ ei ollut kovin tehokasta. Osuuskaupassa pohdittiin erilaisia vaihtoehtoja, minne ja miten laajennusta tehdään. Oli jopa vaihtoehtona tehdä laajennus vastakkaiseen suuntaan, kun lopulta toteutettiin. Parkkitaso autoille maan*

*alle ja päälle vielä kaksi autokantta maa tason päälle. Sittemmin tultiin kuitenkin järkiin, että asiakkaille saataisiin mahdollisimman vähän häiriötä laajennusvaiheessa, kun se toteutettaisiin tehdyllä tavalla. (Osuuskauppa Seutu, johto)*

Liikenteellisesti Prisma sijoittuu taajama-alueelle ja saavutettavuus on hyvä. On hyvät pyörä- ja kävelytiet sekä hyvät tiet autoja varten. Kuitenkin hyvässä yhteisymmärryksessä niin Vihdin kunnan, kun myöskin Suur-Seudun Osuuskaupan kanssa oli selvää, että teille tarvitsee tehdä lisäkaistoja sekä uusi tieyhteys eteläisestä Nummelasta. Tälle alueelle ollaan tulevaisuudessa rakentamassa uutta asuinalueita.

*Vihdin kunnan kanssa keskustelut ovat olleet aina hyvänhenkisiä. Kunta on ymmärtänyt painoarvon keskustan kehittämiseksi. Laajennuksen kehittämiseksi asetettiin tavoite, että uusi tieyhteys olisi ennen laajennusta valmis, samoin lisäkaistat liikenneympyrään sekä myös kevyen liikenteen radan alitus Prisman ja kirkon välille. Kunta myös toteutti nämä erinomaisesti hyvissä ajoin ennen laajennuksen valmistumista, joten isoilta liikenneuhkilta vältyttiin. (Osuuskauppa Seutu, johto)*

Laajennuksen alkua odotettiin kovasti. Muistan kun itse saavuin taloon töihin loppuvuodesta 2003, niin ensimmäisenä puhuttiin ja kyseltiin milloin alkaa laajennus. Tästä kun oli mainittu moneen otteeseen. Suur-Seudun Osuuskaupan johdon haastatteluissa tuli esille seuraavaa:

*Laajennuksen päätöstä oli kovasti odotettu. Henkilökunta oli todella iloisia ja tyytyväisiä, että päästään päivittämään myymälää nykyaikaiseen kuntoon sekä valikoimat mahtuvat kerralla hyllyihin ja saadaan nykyaikainen Prisma. (Osuuskauppa Seutu, johto)*

Nykytilanne Suur-Seudun Osuuskaupan näkökulmasta

Nummelan Prisman laajennus on kestänyt pitkään. Laajennus alkoi maaliskuussa 2017 ja jatkuu edelleen pihatöillä sekä pihalle tulevan ABC -pesukadun sekä ABC -polttoainepisteen rakentamisella. Pihan parkkipaikka laitetaan myös ajanmukaiseen kuntoon kesän ja syksyn aikana.

*Projekti on ollut pitkä. Tämä on kestänyt jo reilut kaksi vuotta ja vielä on vähän kesken. On ollut ylä- ja alamäkiä, mutta parempaa on tiedossa. Viime syksystä eteenpäin on tilanne alkanut tasoittumaan ja ollaan päästy sellaiseen kivaan symbioosiin tilojen ja*

*asiakkaiden sekä myöskin henkilökunnan kanssa, että kaikki tuntuu alkavan sujumaan. On myös ollut erittäin kiva nähdä vanhojen tuttujen asiakkaitamme palaavan jälleen ostoksille iloisella mielellä ja kehuvan uutta Prismaa. (Suur-Seudun Osuuskauppa, johto)*

Osa asiakkaistamme meni remontin aikana asioimaan kilpailijoidemme liikkeisiin tai osuuskaupan muihin yksiköihin lähialueella.

*Remontin ollessa pahimmassa tilanteessa niin pölyä kuin melua oli liikkeessä paljon ja tuotteet olivat sekaisin. Välillä kaupassa oli kylmä ja toisinaan myymälään tuli vettä sisälle. Myymälään oli jopa vaikea välillä tulla, kun ei tiennyt, mistä ovesta milloinkin myymälään pääsi. Kuitenkin asiakkaamme saivat haluamansa tuotteet ja henkilökunta yritti parhaansa. (Suur-Seudun Osuuskauppa, johto)*

Asiakkaiden saaminen myymälään takaisin on alkanut, kun Prisma on valmistumassa ja puitteet ajanmukaiset. Näiden saattamiseksi pitää vain saada asiakkaiden luottamus takaisin hyvällä asiakaspalvelulla, tuotteita löytyy hyllystä ja hinnat ovat turvallisen edulliset aina. Asiakaspotentiaalia Nummelan alueelta löytyy.

*Nummelan Prisman vaikutusalue on noin 50 000 asukasta. Asiakkaita tulee lähikunnista kuten esimerkiksi Karkkilasta ja Veikkolasta sekä myös Lohjalta. Potentiaalia löytyy ja Nummela on myös kasvukunta, jonne muuttaa enemmän asukkaita, kun lähtee pois. Lohjan alueista, jotka ovat lähellä Nummelaa tulee myös hyvin asiakkaita, kuten voisinkin mainita Muijalan alueen. Vihdissä on myös paljon mökkiläisiä, jotka tulevat mökkimatallaan Nummelan Prismaan ostoksille etenkin kesäaikana. (Suur-Seudun Osuuskauppa, johto)*

Prisman myymälän pinta-ala on tuplaantunut ja näin ollen valikoimiin on tullut uusia tuotealueita ja olemassa olevat tuotealueiden lajitelmät ovat lisääntyneet.

*Pakasteet, pesuaineet ja eläintenruoat ovat isoja ryhmiä, joihin on tullut miltei tuplasti lisää tilaa uudessa laajennetussa Prismassa. Tuoreessa lihatuotteissa sekä lihajaloisteissa on sama tilanne, muutoinkin kylmämetrit myymälässä ovat tuplaantuneet. Käyttötavarapuolella on saatu aikaan näyttäviä esillepanoja tilaa*



*vievien tuotteiden osalta ja grillitkin ovat nyt näyttävästi esillä. Täysin uutena alueena Nummelan Prismasta saa myös maaleja, niin sisä- kuin ulkokäyttöön ja tarvittaessa myös sävytettyinä. Ennen Nummelan Prismassa oli päivittäistavaroiden valikoimissa noin 13 000 tuhatta eri tuotetta. Entisen Prisman tuotevalikoima päivittäistavaroiden osalta on kasvanut jopa reiluun 20 000 tuotteeseen, eli uudesta laajennetusta Prismasta löytyy myös vaativimmille kulinaristeille sopivia tuotteita hyllystä. (Suur-Seudun Osuuskauppa, johto)*

Vanhaan Prismaan verrattuna Nummelan Prismaan on tullut uusia vuokralaisia.

*Prismaan valmistui maaliskuun alusta uusi Rosso-ravintola. Ravintola on otettu todella hyvin vastaan ja asiakkaita on kertynyt jopa jonoksi asti ravintolan ovelle odottamaan sisäänpääsyä. Samalla myös Nummelan Prismaan on avautunut niin sanottu pienoismalli ravintolamaailmasta Rosson ja Hesburgerin voimin. (Suur-Seudun Osuuskauppa, johto)*

Vuokralaisilla on kauppakeskuksissa vetoa ja ne täydentävät kauppakeskuksen palveluita. Yleensä kauppakeskuksen vetoa ovat liikkeet, jotka ovat monopoliasemassa myymässä tuotteita. Näitä yrityksiä ei kuitenkaan ainakaan toistaiseksi löydy Nummelan Prismasta.

*Uusina vuokralaisina on Prismassa avannut pesula, joka toimii itsepalveluperiaatteella. Asiakkaat ovat ottaneet pesulan lämpimästi vastaan ja kehuneet sen helppokäyttöisyyttä. Hinta on myös minimaalinen ja näin ollen pyykkien pesu onnistuu mukavasti kauppakeskuksen yhteydessä. Silmälasiliikkeitä Prismassa on kaksin kappalein ja näin ollen asiakkailla on mahdollisuus vertailla hintoja sekä palvelua helposti. Näin korostuu myös ostamisen helppous. Monopoliaseman omaavista vuokralaisista olisi toivottu Prismaan apteekin ja Alkon. Toisaalta viinit kyllä kuuluisivat kauppojen hyllylle, mutta toistaiseksi tämä ei ole mahdollista. (Suur-Seudun Osuuskauppa, johto)*

## Tulevaisuus Suur-Seudun Osuuskaupan näkökulmasta

Investointi on iso myös Suur-Seudun Osuuskaupan kannalta, kokonaisinvestointi on arvoltaan noin 25 miljoonaa euroa. Investointipäätöstä tehdessä on laskettu, että investointi maksaa itsensä takaisin ja on näin ollen hyvä investointi.

*Lohjan Prisman investointi vuonna 2007 oli ja on myös edelleen yksittäisistä investoinneista kallein. Tuolloin kokonaisinvestoinnin arvo oli noin 34 miljoonaa euroa. Nyt Nummelan Prisman investoinnin arvo on noin 25 miljoonaa euroa, joten puhutaan myös erittäin suuresta investoinnista. Olemme kuitenkin laskeneet, että investointi on ensinnäkin välttämätön tehdä, että toiminnallisuus Prismassa olisi nykyistä tasoa, sekä asiakkaamme saavat miltei kaikki tarvitsemansa päivittäistavarat saman katon alta. (Suur-Seudun Osuuskauppa, johto)*

Markkinoiden uudelleenjakaminen on alkanut, kun Prisma on valmistunut. Varmasti myös uusia kauppaneliöitä on tulevaisuudessa tulossa Nummelaan, kun eteläistä Nummelaa moottoritien kupeessa parhaillaan rakennetaan.

*En usko, että Nummelan tai Vihdin alueella kivijalkakaupat alkaisivat vähenemään ainakaan päivittäistavara-kaupan osalta. Päinvastoin kun eteläiseen Nummelaan saadaan rakennettua rakennuksia asumista varten, niin sinne saattaa päinvastoin tulla lisää kauppaneliöitä. Internetin käyttö ja sitä kautta nettikauppa tulevat tukemaan kivijalkakauppaa. Tuotteita, joita ei kivijalkakaupasta löydy, hankitaan netistä ja ellei tuota tuotetta tai tuotteita saa kotiin kannetuksi, niin nämä noudetaan kauppakeskusten pakettiautomaateista. Kaupat tulevat keskittymään kauppakeskuksiin, jossa on monia toimijoita. (Suur-Seudun Osuuskauppa, johto)*

Kauppakassipalvelut ovat varsinkin isoissa kaupungeissa olleet jo useita vuosia myös Suomessa käytössä. Suurin osa toimii siten, että asiakas tilaa netistä ruokatarvikkeet ja maksaa ne suoraan siellä. Sen jälkeen myymälässä alkaa myymälässä tuotteiden keräily ja asiakas käy tiettyyn kellonaikaan hakemassa tuotteet myymälästä. Auton saa lähelle kauppakassia ja näin ollen ostoksilla käynti on tehty myös erittäin helpoksi. On myös toimijoita, jotka toimittavat tuotteet suoraan kotiovelle, kun asiakas on tehnyt tilauksen, maksanut ja sitten vain odottaa ostoksia kotona.

*Se on tulevaisuutta, mutta niin se vaan on. Itse alan kyllä kallistumaan sen kannalle, että meidän tulisi yrittää tätä jossain paikkakunnalla jollain aikavälillä. Hyväksytään siitä tuleva tappio, mutta ollaan kuitenkin mukana. Haluamme palvella asiakkaitamme mahdollisimman hyvin ja meidän tulee vastata asiakkaiden toiveisiin. Halukkuutta tähän selkeästi asiakkaiden suunnalta on ja sitten käyttöaste selviää, kun lähdemme tähän mukaan. Meidän tulee ajatella myös imagoa, ei pelkästään tulosta mitä tästä tulee. (Suur-Seudun Osuuskauppa, johto)*

Vihdin kunnan päivittäistavaroihin käytettävät eurot ovat noin 100 miljoonaa euroa vuodessa.

*Olen ehdottomasti sitä mieltä, että päivittäistavaroihin käytettävät eurot tulevat lisääntymään kunnan alueella. Jo pelkästään Vihdin kunnan työssäkävivistä työntekijöistä noin 45 % käy pääkaupunkiseudulla töissä ja varmasti tekevät ainakin osittain ostoksensa työpaikan lähellä. Nyt kun Nummelan Prisma on laajennettu niin valikoimat ovat laajentuneet ja tämä varmasti osittain tuo alueelle enemmän päivittäistavarakaupan euroja. Myöskin kun kunta on muuttovoittoinen niin tätä kautta myös markkina tulee kasvamaan. (Suur-Seudun Osuuskauppa, johto)*

#### 4.3 Vihdin kunnan näkökulmat

Vihti kuntana sijaitsee Läntisellä-Uudellamaalla Uudenmaan maakunnassa. Kunnassa asuu vajaat 30 000 ihmistä. Kunta on pinta-alaltaan reilu 567 neliökilometriä, josta on vesistöjä noin 45 neliökilometriä. Vihdin kunnassa on noin 13 000 työssäkävää asukasta, joista noin 8 000 työntekijää käy muualla, kun Vihdissä töissä. Nettopendelöinti on siis n. 5 000 työllistä. Pendelöinnin osuus on siis erittäin suuri, jopa 60 %. Suurimmat kunnat, minne mennään Vihdistä töihin, ovat Helsinki ja Espoo. Työmarkkinoilta eläköityy yli 100 henkeä enemmän vuodessa, kuin sinne tulevia 18-25 -vuotiaita. Muuttovoitto ikäluokassa 25-34 -vuotiaissa kompensoi kuitenkin työmarkkinapoistuman erotuksen.

Lähtötilanne Vihdin kunnan näkökulmasta

Nummelan Prismen sijainti on kunnalle tärkeä ja saavutettavuus on hyvä liikenneyhteyksien ollessa hyvät.

*Ensinnäkin jos ajatellaan tuota Prismän sijaintia niin sehän on tässä meidän nykyrakenteessa mitä mainioin. Ajatellaan sitten nykyrakennetta tai sitten tulevaisuuden kehityssuuntia.*

Nummelan Prismän laajennuksella on vaikutuksia myös kunnan velvollisuuksiin, mutta myös tästä kunta hyötyy taloudellisesti.

*Joitakin suoria vaikutuksia Nummelan Prismän laajennuksella on, kun laajennuksen kaava-asioille on kunnan velvollisuutena tehdä asioita. Muun muassa, kun rakennusoikeutta lisätään niin tästä peritään kehittämiskorvausta. (Vihdin kunta, johto)*

Nykytilanne Vihdin kunnan näkökulmasta

*Nykyinen tarjonta Prismassa on mennyt hyvään suuntaan, mahdollisimman paljon palveluita saa saman katon alta ja tätä kuluttaja arvostaa. Kymmenen vuotta sitten rakennettiin todella suuria kauppakeskuksia, uskon tämän Prismän olevan kuntaan varsin sopivankokoinen ja helposti asiakkaan lähestyttävissä. (Vihdin kunta, johto)*

Kuntalaisille parempaa palveluiden tarjontaa keskustan alueella.

*Kyllähän se, että palvelun tarjontaa on tullut enemmän Prismaan, on johtanut siihen, että kuntalaiset ovat tyytyväisempiä ja näin ostavat myös kunnan alueelta enemmän. Kunnan kannalta on äärimmäisen hieno asia, että meillä on erittäin laadukkaat palvelut tarjota kuntalaisille ja kunta mielellään ajaa näiden kaavoitusta eteenpäin. (Vihdin kunta, johto)*

Asiakkaita tulee kuntaan ja tämä voi jopa vaikuttaa ihmisten asumispäätöksiin siihen, mistä kunnasta tai kaupungista etsii uutta asuntoa.

*Ajattelen näitä asioita laajemmalti, että laajennus ei vaikuta pelkästään Vihdin kunnan alueella vaan saattaa vaikuttaa asiointikäyttäytymiseen kuntarajojen ulkopuolelta myös. Siis Nummelaan ollaan enemmän, kun tervetulleita asioimaan ja näiden kautta kaupallinen vetovoima kasvaa.*

Valikoimien tarjonta on kasvanut.

*Prisman tarjonta on mennyt todella positiiviseen suuntaan varsinkin käyttötavarapuolella. Ravintola Rosson tulo Prismaan oli todella hyvä ratkaisu, täydentää upeasti palvelun tarjontaa asiakkaan silmin. (Vihdin kunta, johto)*

Tulevaisuus Vihdin kunnan näkökulmasta

Sijainti on tärkeää ja tätä kautta myöskin euroja tulee enemmän kunnan kassaan suurentuvan myynnin ja tuloskehityksen tiimoilta.

*Prismalta tulee olemaan reilut puolitoista kilometriä meidän uudelle tulevalle juna-asemalle, kun ESA-rata toteutuu. Ehkä kuitenkin radassa ja radan valmistumisessa on vielä muutamia kysymysmerkkejä, mutta uskon radan valmistuvan. (Vihdin kunta, johto)*

Tulevaisuudessa on uhkakuvia kivijalkakauppojen määrään ja neliöihin liittyen. Mitä tapahtuu kivijalkakaupoille, kun nettikauppa kasvaa koko ajan kovempaa, samalla kun kivijalassa käyty kauppa vähenee.

*Tulevaisuudennäkymässä näen, että kaikkein isommat kauppakeskukset, jotka sijaitsevat pitkien automatkojen päässä ja joissa vetovoima on perustunut ennen kaikkea ja vain siihen kauppaan niin niiden asema alkaa heikkenemään. Sen sijaan sellaiset kaupat, jotka ovat lähellä asutusta niin kuin esimerkiksi Nummelan Prisma, niin sen vetovoimaan nettikauppa ei vaikuta niin paljon, koska täällä tehdään niin paljon arkiasiointia kodin tarpeisiin. (Vihdin kunta, johto)*

Nettikauppa tulevaisuudessa puhuttaa ja sen vaikutus kivijalkakauppoihin mietityttää.

*Mitenköhän nettikauppa vaikuttaa kauppakeskuksiin. Varmasti niin sanotusti pelloille rakennettuihin kauppakeskuksiin meno saattaa vähentyä, mutta uskon, että kauppakeskukset, jotka sijaitsevat asutusten lähetyillä, tulevat pitämään pintansa, kuten Nummelan Prisma. Nettikauppa tulee näin lisäämään asiointia myös kivijalkakaupoissa, kun netistä tilataan tuotteita niin ne yleensä tullaan hakemaan pakettiautomaateista ja näin ollen tullaan kauppakeskuksiin tekemään muut ostokset.*

*Kokonaisuus on erittäin tärkeää mitä keskuksessa on ja mikä on keskuksen sijainti.  
(Vihdin kunta, johto)*

Lisää asuntoja ja uusia asuntoalueita rakennetaan Nummelaan.

*Kaupallinen keskus oli siirtymässä kilpailijan suuntaan, mutta me haluamme lähitulevaisuudessa voimakkaasti panostaa Etelä-Nummelaan ja näin ollen uskon myös kaupallisen keskuksen siirtyvän takaisin Meritien toiselle puolelle. Nummela alkaa nousemaan paljon voimakkaammin mitä se on lähitulevaisuudessa tehnyt. Tarkoitan tällä Pajuniityn uutta asuinalueita, jonne nousee lähitulevaisuudessa paljon asuinrakennuksia. (Vihdin kunta, johto)*

#### 4.4 Asiakkaiden näkökulmat

Asiakkaista haastattelin kahta asiakasta Nummelasta. Nämä asiakkaat ovat molemmat perheellisiä. Ikäluokaltaan nämä ovat 34 vuotta oleva perheenäiti ja toinen perhenisä, 45 vuotta. He suorittavat pääsääntöisesti perheen viikoittaiset ostokset myymälässä suunnitellen tarkasti mitä ostavat ja mistä tuotteet löytävät myymälästä. He ovat myöskin hyvin hintatietoisia tai ainakin kertovat seuraavansa hintatasoa aktiivisesti niin internetistä, kuin myöskin paikallismarkkinoinnista. Molemmat asiakkaistamme asuvat alle 10 kilometrin säteellä Prismasta.

Lähtötilanne asiakkaiden näkökulmasta

Lähtötilanne asiakkaiden mielestä on se, että Prisma on kaivannut uudistusta jo jonkin aikaa.

*Valikoima kaupassa on ollut kovin pieni, erikoisempia päivittäistavaraosaston tuotteita olen joutunut hakemaan pääkaupunkiseudun suuremmista marketeista tai keskustan tavarataloista. Myöskin käyttötavaraosastolla valikoimat ovat olleet suppeat. Kuten maalit, suuret kodinkoneet sekä sisustustarvikkeet olen joutunut muualta hakemaan.  
(Asiakas)*

Sesonkituotteissa asiakkaat haluavat näyttäviä esillepanoja sekä, että tuotteet ovat hyvin esillä ja helposti löydettävissä.

*Sesonkituotteet olivat hyvin usein laitettu heti sisääntuloon pääkäytävälle. Tällöin sisääntulo myymälään oli usein ahdas ja asiakasruuhkaa tuli jo pääkäytävälle, kun asiakas jäi katsomaan sesonkituotteita. Lapsien viihdepaikka oli ahdas heti sisääntulon vieressä ja paikkaa koristi näyttävät asiakkaille tarkoitetut ostoskorit. (Asiakas)*

Yleinen viihtyvyys Prismassa oli kodikas, mutta näissäkin huomasi Prisman olevan pieni Prisma.

*WC -tilat olivat vaikeassa paikassa, kun joutui menemään joko portaita tai hissiä käyttäen yläkertaan. Vessat olivat jo kauan odottaneet päivitystä, mutta ilmeisesti odottelivat laajennusta. Varsinkin lapsen kanssa tuonne kulkeminen oli haastavaa ja vielä lastenhoituhuoneen avain piti ensin noutaa infopisteestä ja palauttaa tietysti takaisin. Tämä ei ollut lapsen kanssa kovin yksinkertaista eikä helppoa ja vaivatonta asiointia.*

Muita liikkeitä toivottiin myös Prismaan.

*Prisman yhteyteen olin kovasti toivonut Alkoa ja apteekkia. Apteekkihan sijaitsi Hiidentorilla, joten samalla käynnillä sai hoidettua päivittäistavaran ostot sekä lapsen lääkkeitä haettua. (Asiakas)*

Kauppaan saapuminen ja auton parkkeeraus ei aina ollut kovin helppoa.

*Hyvin usein tullessani Prismaan suoraan töistä, oli Prismaan saapuminen haastavaa. Prisman lähellä olevat liikenneympyrät tukkeentuivat helposti. Toki pienen kunnan ruuhkat eivät ole mitään isoihin kaupunkeihin verrattuna, mutta välillä tämä raastoi hermoja. Huomasin myös, että Prisman toisella puolella oleviin parkkipaikkoihin oli varattu enemmän tilaa. Etupihan parkkipaikat olivat ahtaammat ja varsinkin lapsen kanssa tullessa kärryjen saanti autosta oli haastavaa. (Asiakas)*

Prismassa oli hyviäkin puolia ja haastatellut asiakkaat kävivät meillä usein ostoksilla.

*Prismassa sisällä tuotteiden löytyminen oli helppoa, eikä askeleita tullut liikaa. Prisma oli kodikkaan pieni ja näin ollen, kun ostoksille pääsi niin ostoksien keräämiseen ei mennyt kovin paljoa aikaa ja palvelu oli ystävällistä. (Asiakas)*

Nykytilanne asiakkaiden näkökulmasta

Nykyaikainen Prisma asiakkaiden mielestä.

*Nyt Prismamme on nykyaikainen. Se on raikas ja päivitetty. Hyllyväleissä on mukava liikkua, kun on tilaa, esillepanot myös käyttötavaraosaston puolella ovat niille varatuilla paikoilla ja pääkäytävät ihanan avarat. Voisi sanoa, että kauppa on herännyt uuteen eloon. (Asiakas)*

Löytyy myös toinenkin puoli sillä suurentuneet neliöt ovat myös tuoneet haasteita, joita pyrimme Prismassa hoitamaan asiakkaiden kannalta parhaalla mahdollisella tavalla.

*Laajentuneiden neliöiden vuoksi Prismassa välimatkat ovat pidentyneet ja tuotteita saakin hakea huomattavasti vanhaan Prismaan verrattua useamman askeleen kauempaa. Onneksi kuitenkin Prismassa on huomioitu tämä ja myymälään on ostettu penkkejä asiakkaita varten, myöskin perheen pienimmät on huomioitu, kun viihdepaikkoja on useampia Prisman sisällä. (Asiakas)*

Palveluiden osalta Prisma on muuttunut viihtyisämmäksi.

*Asiakkaana on ollut todella ilo huomata kuinka palvelut Prismassa ovat parantuneet. Varsinkin perheenäitinä on mukava viikonloppuna pestä pyykit itsepalvelupesulassa sekä myös kuivattaa ne siellä. Tämä onnistuu mukavasti kauppareissun aikana, kun ensin vie pyykit pesuun ja menee lapsen kanssa syömään Prismassa olevaan ravintolaan. Kun perheen kanssa on käyty syömässä niin palaa pesulaan ja laittaa pyykit kuivuriin. Tämän jälkeen voi käydä tekemässä ruokaostokset. Ruokaostoksien jälkeen pyykit ovatkin jo kuivat ja on mukava päästä kotiin viikonlopun muuhun viettoon. (Asiakas)*



Uudistuneet parkkeerausmahdollisuudet ovat saaneet kiitosta ja ostamisen helpottamista asiakkailta.

*Uusi helposti ajettava kattoparkki on suurin suosikkini Prismassa. Aina olen tuolta autolleni paikan löytänyt ja parkkiruudut mukavan tilavat. Tätä kautta myymälään tullessani pääsen suoraan hisseillä alas tullessani Prisman päivittäistavaraosaston kiertoon eikä minun tarvitse kiertää koko kauppaa saadessani ostokset tehtyä. Toki täytyy sanoa, että nuo leivinpaperit ja kynttilät ovat väärässä paikassa mielestäni, kun ovat toisessa päässä taloa käyttötavaraosastolla. Tuohon toivoisinkin muutosta. WC tilat muuttuivat todella hyvään suuntaan ja ovat miellyttävästi ravintolamaailman vieressä Prisman kerroksessa. (Asiakas)*

Valikoimat miellyttävät asiakkaitamme suuresti. Suurentuneet neliöt ovat tuoneet mukavasti uusia tuotteita myymälän hyllyille.

*Muun muassa sushibaari oli mukava lisä Prismaan. Ihmettelen vaan, minne se katosi, mutta toivottavasti palaa pian takaisin myymälään. Tuoreista appelsiineista mehua tekevä mehukone on perheemme suosikki, tuota mehua kuluukin meillä useita pulloja viikossa. Myös lihassa on selkeästi valikoimat kasvaneet sekä olutvalikoima on myös laajentunut. (Asiakas)*

Kodin remontointi on helpottunut todella paljon.

*Olemme juuri remontoimassa kotiamme ja minun vastuulleni on jäänyt maalaushommat. Olen todella iloinen, että nykyään on mahdollista saada jopa sunnuntaisin Nummelasta maalia sävytettynä. Samalla olen myöskin muut perheen ostokset suorittanut saman katon alta. (Asiakas)*

Tulevaisuus asiakkaiden näkökulmasta

Investointina Nummelan Prisma on ollut merkittävä ja jatkuu edelleen.

*Tulevaisuudessa näen Prisman merkittävänä kauppapaikkana. ABC polttoainepiste ja - autopesula tulevat vielä parkkipaikalle loppukesän aikana, joten saan tankattua autoni. Viinit tulevat kaupan hyllyille ja näin ollen hiilijalanjälkeä jälleen saadaan*

*pienemmäksi, kun ei tarvitse erikseen ajella viinejä myyvään kauppaan. Apteekin itsehoitolääkkeet löytyvät Prisman hyllyiltä ja näin ollen myöskin mahdollisimman moni asia saman katon alta löytyy ostoskoriini. Totta kai kauppakassipalvelu löytyy Prismasta, jotta voin tarvittaessa tehdä ostokset myös internetin kautta, tietysti olisi kiva, että nämä ostokset toimitetaan kotiovelle, tai sitten voisin valmiit ostokset hakea jostain noutopisteestä. (Asiakas)*

Elämä on tällä hetkellä kovin hektistä, koko ajan pitää olla tavoitettavissa ja työpaikat harvoin sijaitsevat kodin lähetyillä. Näin aikaa pyritään säästämään ja ajan säästäminen sekä arjen helpottaminen onkin tullut aina vain tärkeämmäksi.

*Toivoisin tulevaisuuden olevan sellainen, että saan kaikki ostokset yhdellä parkkeerauksella tehtyä ja tämän toivon tulevaisuudelta Nummelan Prismalta, kun se on lähikauppani. (Asiakas)*

Asiakaspalvelu, hinta ja kaupan sijainti.

*Asiakaspalvelu nousee asiointipaikan valinnassa tärkeämmäksi ja se on minulle tärkeää. Pelkkä hinta ja kaupan sijainti ei kaikkea ratkaise, vaan uskon saavani Prismalla ystävällistä ja asiantuntevaa palvelua. Aukioloajat ovat minulle myöskin tärkeät, en aina pysty käymään kaupassa normaaliin aikaan, kun työskentelen kolmivuorotyössä. Olisiko siis Prisma jopa ympäri vuorokauden avoinna asiakkaille? (Asiakas)*

Tuotteiden löytyminen myymälästä helpottuu ja jopa interaktiivinen appi voisi tulevaisuudessa olla ratkaisu hyödykkeiden löytämiseen.

*Käytän säännöllisesti Foodie-palvelua. (Asiakas)*

Foodie-palvelu on älylaitteeseen ladattava sovellus, joka kertoo, kuuluuko ensinnäkin tuote myymälän valikoimiin. Jos tuote kuuluu myymälän valikoimiin, niin sovelluksesta näkee missä myymälässä fyysisesti tuote on ja onko sitä myymälän saldoilla (eli siis myymälässä) sekä tuotteen hinnan. Toki tämä ei vielä kerro onko tuotetta hyllyssä oikealla paikalla.

*Toivoisin Foodie-palveluun parannusta, että sinne voisi tehdä ostoslistan ja palvelu kertoisi, jos tuote on unohtunut kerätä kaupasta, jolloin en tätä vasta kotona huomaisi. (Asiakas)*

Tällä hetkellä Foodie-palveluun pystyy tekemään ostoslistan, mutta palvelu ei tiedä oletko muistanut kaikki ostokset kerätä kaupasta.

*Foodie-palvelu on todella kätevä ja käytän tätä suunnitellessani ostokseni. Toivoisin, että ostokset vielä toimitettaisiin kotiin, ei pelkästään ruokaostokset vaan myös muut kaupan hyllyltä saavat tuotteet. Esimerkkinä voisi mainita, kun maali loppui kesken, niin jouduin lähtemään maalia ostamaan kaupasta ja keskeyttämään remontointini. Olisipa ollut mukava maalaila ja odottaa milloin maali saapuu kotiin ja näin ollen työ olisi paljon nopeammin ollut valmis. (Asiakas)*

#### 4.5 Kilpailijan näkökulmat

Pääsin haastattelemaan kilpailijaa, joka toimii käyttötavarakaupassa. Hänen liikkeensä ei sijaitse Prismakeskuksessa, mutta hänen harjoittamaansa liiketoimintaa löytyy Prismakeskuksesta.

*Liiketoiminta on ollut kannattavaa ja liikevaihto on kasvanut mukavasti joka vuosi. Nummela on ollut alueena mieluinen ja hyvä liiketoiminnan kannalta jo pelkästään sen vuoksi, että Nummela on kasvukunta. (Kilpailija)*

#### Lähtötilanne kilpailijan näkökulmasta

Tilanne kilpailun suhteen on varsin rauhallinen markkinassa. Käyttötavarakaupan suhteen elettiin tilannetta, kun oli yksi tai maksimissaan kaksi toimijaa, jotka toimivat erikoistavarakaupassa kunnan alueella.

*Markkinatilanne oli kilpailun osalta varsin stabiili, kävimme varsin tasapäin kauppaa markkinoilla. Varmasti myös osa asiakkaista kävi hakemassa hyödykkeet kotiinsa pääkaupunkiseudulta. Uskon, että niin Prismakeskuksen, kun meidän välillä on hieman eri kohderyhmää, joka hankkii tuotteensa niin meiltä tai sitten toisinpäin Prismasta. (Kilpailija)*

## Nykytilanne kilpailijan näkökulmasta

Prisman laajennus on kestänyt pitkään ja jatkuu vielä loppukesään, jopa alkusyksyyn. Kuitenkin Prisman sisätilat alkavat olemaan jo valmiina. Laajennuksen aikana osa asiakkaista poistui tekemään päivittäisiä ostoksiaan kilpailijalle tai omiin Suur-Seudun Osuuskaupan pisteisiin.

*Prisman laajennuksen aikana meillä oli asiakkaita enemmän ja ainakin kauppa kävi mukavasti. Tosin kauppa käy tälläkin hetkellä hyvin. (Kilpailija)*

## Tulevaisuus kilpailijan näkökulmasta

Nummelan Prisman laajennukselta odotetaan markkinoiden kehittyvän entisestään.

*Nummelan Prisman laajennuksen valmistumisella on positiiviset vaikutukset. Uskon, että tätä kautta, kun on enemmän tarjontaa Nummelassa niin ei ole asiakkailla tarvetta lähteä muualle ostoksille. Mitä enemmän on tarjontaa, sitä enemmän on kysyntää ja pääkaupunkiseutu asiointipaikkana hyödykkeiden ostamiseen vähentyy. Uskon, että kokonaismarkkinat alueellamme millä toimimme, tulee kasvamaan huomattavasti johtuen juuri siitä, että Prisma valmistuu ja kunnan alueen tarjonta laajenee huomattavasti ja näin siis ei tarvitse enää mennä pääkaupunkiseudulle ostoksille. (Kilpailija)*

Työntekijöiden määrä on ollut viime vuosina hyvin stabiilia. Jatkossa Prismaan tullaan palkkaamaan lisää henkilökuntaa.

*Uskoisin, että Prisman laajennuksella on ainoastaan positiivisia vaikutuksia. Toimimme alalla, jossa työmme on hyvin henkilöstökuluvoittoista. Toivon, että saamme palkata lisää henkilökuntaa, ainakaan vähentämiseen en usko. (Kilpailija)*

Tänä päivänä tuntuu siltä, että ainoa asia mikä pysyy paikallaan, on jatkuva muutos. Mikä on sitten tulevaisuus ja miten yritykset pärjäävät tulevaisuudessa on osittain myös ennustamista.

*Alamme on murroksessa ja on toiminta muuttunut. Terveystieteiden huolto voi liittyä toimintaamme enemmän, mitä olisikaan tapahtunut, jos sosiaali- ja terveysalan*

*uudistus olisi toteutunut. Sitä voimme vaan arvailla miten se olisi vaikuttanut esimerkiksi lääkäriyhteistyöhön. Mitä sitten tulevaisuudessa tapahtuu, toteutuuko sosiaali- ja terveysalan uudistus ja miten se toteutuu uuden hallituksen ajamana tai ehkä seuraavan. (Kilpailija)*

Mitä tapahtuukaan tulevaisuudessa työntekijämäärälle ja missä ja miten yritys toimii tulevaisuudessa.

*Työntekijämäärä on samassa tai sitten meitä on enemmän. En kuitenkaan usko, että meitä olisi vähemmän. Yritys toimii jatkossakin samassa paikassa, jos kiinteistö on vielä olemassa. Aika näyttää, positiivisin mielin eteenpäin. (Kilpailija)*

## 5. YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

### 5.1 Tutkielman yhteenveto

Tutkielman tavoitteena oli kartoittaa Nummelan Prisman laajennuksen vaikutusta kilpailuympäristöön Vihdin kunnassa. Vastaus pyrittiin löytämään aiempaan artikkelieihin, kirjallisuuteen sekä internetistä löytyneisiin materiaaleihin perustuen, analysoimalla haastateltavien vastauksia kysymyksiin liittyen.

Tutkielman teoreettinen osa käsitteli Hypermarketkauppaa ja sen historiaa, asiakkaita ja kauppakeskuksia. Kävin läpi myös kilpailuympäristöä, sekä poliittista, maantieteellistä, taloudellista, teknologista että sosiaalista. Porterin viiden kilpailuvoiman malli käsiteltiin gradussani. Tämän jälkeen käsitelin, miksi laajennus on päätetty tehdä. Strategiaa käsitelin siltä osin, mitä strategia tarkoittaa ja mitkä ovat strategian muutokset. Kirjoitin myös siitä, mitkä ovat liiketoiminnalliset perusteet, vision määrittelystä ja visiosta missä meidän pitäisi olla laajennuksen valmistuttua. Kävin myös läpi vähittäiskaupan trendejä, vähittäistavarakaupan trendejä, päivittäistavarakaupan trendejä sekä kansainvälisiä trendejä.

Tämän jälkeen oli vuorossa empiirisen tutkimuksen toteuttaminen, joka alkoi haastattelurungon tekemisellä ja sen jälkeen haastatteluilla. Ensin olin yhteydessä henkilöihin, joita halusin haastatella ja sovimme haastattelulle ajat sekä paikat, jotka sopivat haastatelluille parhaiten. Olin valmis liikkumaan haastatelluille sopivimpiin haastattelupaikkoihin. Kävin haastatteluissa läpi isossa kuvassa lähtötilannetta, nykytilannetta sekä miltä tulevaisuus voisi näyttää. Haastattelurunko, jota käytin hyväkseni on LIITE 1. Tämän jälkeen tutkielmassani oli yhteenveto sekä kiitokset.

Tutkielman alussa tutkimuskysymykseni oli: ”**Miten Nummelan Prisman kehittäminen on koettu sidosryhmien keskuudessa?**”. Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että laajennukseen ollaan tyytyväisiä tutkielman haastatteluiden perusteella. Vihdin kunnan, Nummelan taajaman palveluntarjonta on lisääntynyt ja näin ollen alueelle jää enemmän euroja vilkastuttamaan kaikkien liiketoimintaa. Pendelöinti on kovaa Nummelasta pääkaupunkiseudulle ja ostoksia on tehty työmatkalla. Nyt uskotaan, että nämä eurot jäävät kotikuntaan. Kilpailija on tyytyväinen, kun euroja

jää kotikuntaan ja tätä kautta hänen liiketoimintansa kasvaa kasvavien kuluttajavirtojen ansiosta. Kilpailija näkee tulevaisuutensa valovoimaisena. Myöskin asiakkaat ovat tyytyväisiä kasvaneen palveluntarjonnan vuoksi, jotta heidän ei tarvitse hakea lähikunnista palveluita vaan nämä löytyvät nyt kunnan alueelta. Vihdin kunta on myös tyytyväinen. Kasvaneen palveluntarjonnan vuoksi alueelle muuttaa lisää asukkaita ja näin ollen kunta hyöttyy tämän kautta tulevista veroeuroista. Suur-Seudun Osuuskaupassa ollaan myös tyytyväisiä, sillä osuuskauppa pystyy nyt tarjoamaan asukkaille entistä parempaa palveluntarjontaa Nummelassa ja tätä kautta saadaan lisää asiakkaita.

Kokonaisuudessaan selkeästi näkee, että kaikki tutkimukseen vastanneet ovat olleet tyytyväisiä Prisman laajennukseen. Laajennus on iso prosessi niin laajennuksen tilaajalta, kun niiltä, jotka ovat olleet tätä suunnittelemassa ja investoimassa. Laajennus vaatii aikaa ja rahaa ja samaan aikaan pitäisi pystyä toimimaan mahdollisimman hyvin asiakkaiden kannalta, että asiakkaat pystyvät asioimaan mahdollisimman sujuvasti. Prisma sijaitsee liikenteellisesti taajama-alueella, jonka saavutettavuus tulee tulevaisuudessa parantumaan muun muassa tulevan ESA-junaradan myötä. Nykyisellään taajaman alueella on hyvin asukkaita, jotka pystyvät myös tulemaan ostoksille, vaikka jalkaisin.

Siihen, mitä palveluita Prismassa on, ei pelkästään oheisliikkeiden, vaan myös parantuneen valikoiman suhteen, ollaan yleisesti tyytyväisiä. Kuitenkin selkeästi nousee esille, että tarvetta olisi saada ruokaostoksien lisäksi myös muun muassa viiniä ruoan kanssa. Myös apteekin saanti oli esillä haastateltavien asiakkaiden toiveissa. Uuteen parkkitasoon, joka sijaitsee yläkerrassa, oltiin tyytyväisiä ja se helpottaa mukavasti asiointia Prismassa. Erenkin, kun pääsee hisseillä suoraan lyhyeen päivittäistavaroiden ostoskierrokselle. Käyttötavaraosastollekaan ei ole liian pitkä kävelymatka.

Prisman laajennukselle oli selkeä tarve, koska Prisma oli liian pieni ja tehoton toimimaan. Juuri sen vuoksi laajennus oli tärkeää, tämän toi selkeästi Suur-Seudun Osuuskaupan johto tietäväksi. Kaikki tuotteet eivät mahtuneet esille kerralla ja näin tuotteita vietiin hyllyyn ja sitten takaisin varastoon. Vihdin kunnan kanssa keskustelut olivat varsin hyvähenkisiä ja sen vuoksi laajennuksen läpiviennin osalta ei tullut lisämutkia vastaan. Kunta investoi infraan, jotta saatiin lisäkaistoja asukkaita ja asiakkaita varten. Näin myös mahdollisia liikenteen ruuhkia pystyttiin vähentämään ja parantamaan asukasviihtyvyyttä. Myös henkilökunta oli tyytyväisempi, kun tavaroiden tultua varastoon tuotteet

mahtuivat kerralla hyllyyn. Ei tarvinnut viedä näitä tuotteita enää takaisin varastoon odottamaan seuraavaa hyllytystä.

Remontti on vaikea aina toteuttaa, kun samaan aikaan yritetään tehdä kauppaa marketissa. Tulee melua ja pölyä, joka ei koskaan ainakaan auta asiakas- tai asukasviihtyvyyttä (varsinkaan heitä, jotka asuvat lähellä Prismaa). Rakentaminen ja remontointi on kuitenkin vaikeaa ilman haittavaikutuksia, sillä harvoin kauppaa voidaan laittaa kiinni remontin ajaksi. Etenkin on haastavaa, jos kyse on mittavasta laajennuksesta, jonka kesto on hyvin usein vähintään. Kuntalaisille laajennus on myös hyvä asia. Tämän kautta kunnan palvelun tarjonta kasvaa ja hyödykkeitä ei tarvitse lähteä hakemaan niin usein toisen kunnan alueelta. Myös kilpailija Nummelan markkinoilla oli tyytyväinen Prisman laajennuksen toteutukseen. Tätä kautta myös hän uskoo voittavansa juuri sen vuoksi, että asiakkaita jää enemmän Nummelan alueelle ja jopa tulee naapurikunnista ostoksille. Yleisesti vuokralaisten osalta oltiin tyytyväisiä uuden ravintolan tuloon Prismaan sekä mainittiin hyvänä uusi itsepalvelupesula. Asiakkaiden kommentoissa tulee selkeästi arkisemmat vastaukset ja ne liittyivät ruoka-asioiden hankinnan ja perheen yhteisen ajan yhteensovittamiseen. Lapsiperheen lasten viihtyvyyteen liittyviä asioita tuli myös esille, mitä taasen ei muissa ryhmissä mainittu juuri ollenkaan.

Tulevaisuuden kannalta nousi ehkä suurimmaksi asiaksi kauppakassipalvelu. Tällaista palvelua toivottiin, jossa siis asiakas tilaa tuotteet netistä ja maksaa ne sitä kautta. Sen jälkeen asiakas käy hakemassa tuotteet myymälästä erilliseen tilaan rakennetusta kauppakassipalvelusta. Jatkotoiveena tähän esitettiin myös ostosten kotiinkuljetusta. Selkeästi siis arvostetaan aikaa. Missä vain tätä pystytään säästämään, niin siitä asiakkaat tykkäävät. Tuotteiden sijoittelun osalta nousi esille muun muassa leivinpapereiden ja kynttilöiden sijainti. Nythän ne sijaitsevat käyttötavarapuolella, mutta hyvin usein asiakas mennessään ostamaan vain päivittäistavaroita ei mene niin sanotun pitkän kierron kautta. Pitkä kierto on se, kun kierretään koko myymälä aloittaen käyttötavaraosastolta ja lopetetaan päivittäistavaraosaston kierto. Kun ostat vain päivittäistavaroita niin leivinpapereiden haku saattaa jopa jäädä, kun nämä sijaitsevat aivan kaupan toisessa päässä.



## 5.2 Suositukset yrityksen johdolle

Tutkielman perusteella teemahaastatteluihin vastanneet olivat erittäin tyytyväisiä laajennuksen lopputulokseen Prismassa. Työ ei kuitenkaan anna suoria vastauksia siihen, onnistuiko Nummelan Prisman laajennus vai toisinpäin olisiko jotain voitu tehdä paremmin? Olisiko siis voitu jotain tehdä paremmin? Laajennushan on kestänyt kauan ja jatkuu edelleen.

Suosituksina tutkielman perusteella voisi isossa kuvassa mainita tulevaisuuden näkymät. Olisiko kauppakassipalvelun aika Nummelan Prismassa ja jos niin millä mallilla ja missä mittakaavassa? Aika on selvästi tärkeä ainakin osalle haastatelluista, joten mitä asialle voisi tehdä, jotta asiakkailla jäisi aikaa enemmän käytettäväksi?

## 5.3 Aiheita jatkotutkimukseen

Tämä tutkielma on käsitellyt Nummelan Prisman laajennuksen vaikutusta kilpailuympäristöön Vihdin kunnassa. Olen käsitellyt aiheita: mikä oli lähtötilanne mistä lähdettiin, mikä on nykytilanne sekä mitkä ovat tulevaisuuden näkymät. Miten asiat nähdään Suur-Seudun Osuuskaupan johdon silmiin, miten Vihdin kunnassa asiat nähdään, miten kilpailija on näistä mieltä sekä miten asiakkaat nämä asiat näkevät. Tutkielma antaa viitteitä siitä, miten laajennukseen tulee varautua, mitä niissä voi nousta esille sekä mitä voisi mahdollisesti tehdä toisin. Myöskin miten mahdolliseen asiakkaiden siirtymään voi varautua ja mitkä voisivat olla mahdollisia keinoja saada asiakkaat mahdollisimman nopeasti takaisin tuttuun uuteen ostopaikkaan.

Haastateltavilta tuli hyviä kehitysehdotuksia. Olisiko niissä jotain, jota voisi jatkojalostaa ja tutkia lisää? Mikä voisi olla tulevaisuuden kilpailuvaltti hinnan lisäksi? Mitä asiakkaat arvostavat? Varmasti myöskin voisi olla kiinnostava tietää miten asiakkaat ovat Prisman ottaneet, kun koko Prisman kiinteistö ympäristöinen on täysin valmis. Nythän siellä vielä rakennellaan ja lopullisesti tontti on valmis loppuvuonna 2019. Varmasti myöskin arkkitehdin, suunnittelijoiden ja rakentajien kehitysehdotuksia laajennuksen suunnittelun ja toteutuksen osalta voisi olla mielenkiintoista kuulla. Tämä varmasti auttaisi jatkossa, kun varmasti laajennuksia tullaan tulevien vuosien aikana myöskin toteuttamaan.

Laajennus on kestänyt jo reilut kaksi vuotta ja jatkuu edelleen. Miten laajennuksen valmistumista olisi voitu tehdä nopeammin, olisiko tähän ollut mahdollisuutta? Entäpä jos kauppa olisi ollut kiinni, niin miten nopeasti laajennus olisi valmistunut? Miten asiakkaat olivat tähän suhtautuneet, miten Suur-Seudun Osuuskauppa, Vihdin kunta sekä kilpailijat?

## LÄHDELUETTELO

### INTERNETLÄHTEET

<https://www.vihti.fi/kuntana/yleistietoa-vihdista/>)

<https://www.nielsen.com/fi/fi/press-room/2017/paivittaeistavarakauppa-vireimmillaeen-sitten-taloukriisin-pu.html>

<https://www.ruokatieto.fi/ruokakasvatus/ruokaketju-ruuan-matka-pelloilta-poytaan/kauppa/miten-kauppa-toimii/paivittaistavarakaupan-myymalatyypit>

<https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/myymalatyyppit>

<https://www.pty.fi/julkaisut/tilastot>

[https://www.researchgate.net/publication/280492108\\_HYPERMARKETS\\_GROWTH\\_AND\\_CHALLENGES\\_PERSPECTIVE\\_IN\\_INDIA](https://www.researchgate.net/publication/280492108_HYPERMARKETS_GROWTH_AND_CHALLENGES_PERSPECTIVE_IN_INDIA)

[https://www.stat.fi/til/tjt/2016/02/tjt\\_2016\\_02\\_2018-03-23\\_tau\\_001\\_fi.html](https://www.stat.fi/til/tjt/2016/02/tjt_2016_02_2018-03-23_tau_001_fi.html)

<https://blog.kauppalehti.fi/uuden-tyon-dna/strategian-muutos-omistuu-mutta-vain-talla-ohjeella>

[https://kauppa.fi/kauppa\\_fi/ajankohtaista/uutiset/kaupan\\_alan\\_gloaalit\\_trendit\\_2019\\_26812](https://kauppa.fi/kauppa_fi/ajankohtaista/uutiset/kaupan_alan_gloaalit_trendit_2019_26812)

[https://kauppa.fi/kauppa\\_fi/ajankohtaista/uutiset/kaupan\\_alan\\_gloaalit\\_trendit\\_2019\\_26812](https://kauppa.fi/kauppa_fi/ajankohtaista/uutiset/kaupan_alan_gloaalit_trendit_2019_26812)

<http://st.merig.eu/index.php?id=97&L=2>

<https://docplayer.fi/834736-Nummelan-prisman-laajennus-asebakaavan-kaupallisten-vaikutusten-arviointi-5-2-2008-suur-seudun-osuuskauppa-tuomas-santasalo-ky.html>

<https://www.theatlantic.com/technology/archive/2018/06/shops-arent-for-shopping-anymore/563054/>

<https://www.coop.se/butiker-erjudanden/lilla-coop/>

Prisma 2019. Prisma lyhyesti. <https://www.prisma.fi/fi/prisma/myymalat/prisma-lyhyesti>

S-Kanava 2019a. Tervetuloa Suur-Seudun Osuuskauppaan! <https://www.s-kanava.fi/web/sso/etusivu>

S-Kanava 2019b. Liiketoiminta. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/liiketoiminta-alueet>

## KIRJALÄHTEET

- Aaker, David A., Kumar, V & Day, George S., 1995, Marketing research. John Wiley & Sons, Inc.
- Barney, J., 2007. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Prentice Hall
- Eisenhardt, Kathleen M., 1989, Building Theories from Case Study Research. Academy of Management Review 4, 532-550
- Havumäki, Heidi & Jaranka, Eila, 2006. Kauppa: Toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Kustannusosakeyhtiö: Otava
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena, 1993, Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena, 2000, Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki – Yliopistopaino
- Itkonen, Kari 1996. Kauppa 2010-kaupan rakennekehityksen vaikutukset. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto
- Itkonen, Kari 1996. Kauppa 2010-kaupan rakennekehityksen vaikutukset. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto 2000, 21-22
- Johnson, G., R. Whittington & K. Scholes, 2011, Exploring Strategy. Pearson Education
- Juuti, P. & M. Luoma (2009). Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Otava
- Kannisto, Päivi & Salenius, Bo-Magnus & Sigfrids, Camilla: Johtamisen pakolliset kuviot. Luku ”Johtamisen formaatit”. Talentum, Helsinki, 2005
- Kaplan, R. S. & D. P. Norton, 1996, Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press
- Kautto, Matti & Lindblom, Arto 2004. Ketju-kaupan ketjuliiketoiminta. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava
- Kerttunen Mika, Julkaisusarja 5, Strategian asiakastietoa, 2007
- Kim, W. Chan & Renée Mauborgne, 2005, ”Blue Ocean Strategy: From theory to practice.” California Management Review, Vol. 47 No., pp. 105-121
- Kotisalo, Yrjö, Halme, Timo, Tulkki, Katri & Heinimäki, Heikki 2000. Kauppa 2005, kauppa yhdyskuntasuunnittelussa. Helsinki: Oy Edita Ab

- Kuusela, H. & Neilimo, K. 2010. Kaupan Strategiaosaaminen, Helsinki: Edita Publishing
- Lahti, Jere 2001, Sinun kumppanisi Suomessa. Helsinki: F.G.Lönnberg
- Malhotra, Naresh K. & Birks, David, 2000, Marketing research: an applied approach. Harlow: Pearson Education
- Nielsen Päivittäistavara myymälärekisteri 2017
- Näsi, J., Aunola, M. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus
- Näsi, J., Neilimo, K. 2006. Mitä on liiketoimintaosaaminen. Helsinki: WSOYpro
- Pantzar, Mika 1999. Miten tehdä menestyvä tavaratalo? Teoksessa Pekka Lehtonen (toim.) Strateginen yrittäjyys. Helsinki: Kauppakaari
- Porter, Michael E. 1980. Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki: Oy Rastor Ab 1984
- Ross, Rinaldi, Salvatore, Antonaci, Massimo, DeVittorio, Roberto, Cingolani, Ulrich, Hohenester, Elisa, Molinari, Harri, Lipsanen and Jukka Tulkki, 2000. Effects of few-particle interaction on the atomiclike levels of a seingle strain-induced quantum dot
- Rubanovitsch, Mika D. & Aalto, E. 2007. Myy enemmän-myy paremmin. 5. painos. Porvoo: WSOY
- Santasalo T. & Koskela K., 2008. Vähittäiskauppa Suomessa. Helsinki: Painopörssi Oy
- Suomen Kauppakeskusyhdistys ry, 2018
- Uusitalo, Hannu, 1991, Tiede, tutkimus ja tutkielma – Johdatus tutkielman maailmaan, WSOY
- Vaittinen, Markku, 1990, Kaupan kilpailukeinot. Espoo: Weilin+Göös
- Vuorinen, Tero, 2013, Strategiakirja – 20 työkalua. Talentum
- Ympäristöministeriö 2001, Kaupan suuryksiköiden vaikutusten selvittäminen ja arviointi

HAASTATTELUT:

Asiakas, 26.2.2019

Suur-Seudun Osuuskauppa, johtoa, 1.3.2019

Asiakas, 5.3.2019

Osuuskauppa Seutu, johto, 1.4.2019

Vihdin kunta, johto, 2.4.2019

Suur-Seudun Osuuskauppa, johto, 5.4.2019

Kilpailijan haastattelu, 25.4.2019

## LIITE 1

### Teemahaastattelun runko

- Miten näet Prisman ennen laajennusta?
- Miten näet Prisman nykytilanteessa?
- Miten näet Prisman tulevaisuudessa?
- Miten näet Prisman laajennuksen kilpailuympäristöön Vihdin kunnan alueella?
  - Ennen laajennusta?
  - Nykytilanteessa?
  - Tulevaisuudessa?
- Missä onnistuimme laajennuksessa?
- Missä epäonnistuimme laajennuksessa?
- Onko kehitysehdotuksia Nummelan Prismalle?
- Mitä mieltä vuokralaisista Prismassa?
- Mitä vuokralaisia toivoisitte Prismaan?
- Muuta?