



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Konditoriamyymälän asiakkaiden toiveiden kartoitus ja kilpailijaseuranta

Leino, Laura

2017 Laurea

Laurea-ammattikorkeakoulu

Konditoriamyymälän asiakkaiden toiveiden kartoitus ja
kilpailijaseuranta

Laura Leino
Palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2017

Laura Leino

Konditoriamyymälän asiakkaiden toiveiden kartoitus ja kilpailijaseuranta

Vuosi 2017 Sivumäärä 45

Opinnäytetyön toimeksiantaja on helsinkiläinen konditoria, joka haluaa uudistaa myymälänsä valikoimaa. Tämän työn tarkoituksena on olla apuna tuotevalikoiman uudistamisessa. Toimeksiantaja halusi tietää mitä asiakkaat haluavat sekä minkälaisia tuotteita kilpailijat tarjoavat. Työssä on haastateltu toimeksiantajan asiakkaita sekä havainnointi kilpailijoiden myymälöitä.

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu konditoriatoimialan luonnehdinnasta, asiakassuhteista, asiakasarvosta, palvelun laadusta sekä Michael Porterin kilpailija-analyysistä. Teoriat esitellään työssä edellä mainitussa järjestyksessä. Teoriat tukivat työn tutkimuksellista osiota.

Työn tutkimuksellinen osio koostuu halutuista ja analysoiduista aineistoista. Työssä käytettyjä menetelmiä olivat benchmarking, jonka apuna käytettiin havainnointia ja mystery shoppingia, sekä haastattelu. Havainnointi ja mystery shopping toteutettiin lomakkeiden avulla. Haastattelu tapahtui toimeksiantajan myymälässä laadullisena sekä puolistrukturoituna.

Työssä havainnointiin viitti kilpailijaa ja haastateltiin 51 toimeksiantajan asiakasta. Havainnoinneissa tärkein huomio oli, että jokainen kilpailija tarjoaa joitain samoja perustuotteita, mutta jokaisella kilpailijalla on kuitenkin oma kilpailustrategiansa, ja he vastaavat hieman erilaisiin tarpeisiin. Toimeksiantajan asiakkaat ovat pääasiassa tyytyväisiä, eivätkä he osanneet esittää tarkkoja kehitysehdotuksia tai toiveita. Haastatteluissa tuli ilmi myös, että iäkkäämmät asiakkaat muodostavat uskollisen ja merkittävän asiakaskunnan.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa asiakkaiden mielipiteistä ja toimeksiantajan kilpailijoista. Tämä tavoite täyttyi. Tutkimuksellisesta osiosta saadut tulokset ovat tärkeää tietoa toimeksiantajalle, jota voi hyödyntää tuotevalikoiman uudistamisessa. Haastattelujen perusteella myymälään voisi kehittää myyntiin lisää gluteiinittomina tuotteita, erityisesti suolaisia. Haastatteluissa toivottiin valikoimasta jo poistuneita tuotteita, joita voisi myydä esimerkiksi sesonkeina tai joinain tiettyinä päivinä. Havainnoinneissa selvisi, että toimeksiantajayritys on ainoa, joka ei hyödynnä sosiaalista mediaa aktiivisesti. Toimeksiantaja voisi harkita sosiaalisen median käytön lisäämistä, sillä sen kautta voisi saavuttaa enemmän nuorempia asiakkaita.

Asiasanat: Asiakasarvo, Benchmarking, Haastattelu, Kilpailija-analyysi, Palvelun laatu

Laura Leino

Mapping the Wishes of a Bakery Shop's Customers and Conducting Competitor Analysis

| Year | 2017 | Pages | 44 |
|------|------|-------|----|
|------|------|-------|----|

The commissioner of this thesis is a confectionery shop located in Helsinki. The commissioner wishes to renew their pastry selection. The purpose of this thesis was to alleviate in this task. The commissioner wanted to examine what their customers want and what products their competitors offer. The customers were interviewed and the competitors observed.

The theoretical framework of this thesis depicts the characteristics of the pastry industry, customer relations, customer value, quality of service and competitor analysis established by Michael Porter. The reviewed theories support the empirical section of the thesis.

The methods used in this thesis are benchmarking, observation, mystery shopping and interviews. Observations and mystery shopping were accomplished with the help of forms. The interviewers in the commissioner's bakery shop were qualitative and semi-structured.

In this thesis five competitors were observed and 51 customers were interviewed. The most significant result of the observation was that each competitor offers similar products. Each competitor has their own competitive strategy and they all answer different customer needs. The customers of the commissioner are mainly satisfied with the product range and they did not have any specific wishes or suggestions for improvement. The interviewees also stated that older customers are a loyal and significant clientele.

The objective of this thesis was to obtain information about customers' wishes and competitors. This objective was achieved. The results of the interviews and observations are important information for the commissioner, which can be used in product development. According to the interviews, the commissioner could offer more gluten-free products, especially savoury ones. In the observations it was discovered that the commissioner is the only shop that does not use social media actively in marketing. The commissioner could consider exploiting it more, which could be a way to reach younger customers more.

Keywords: Benchmarking, Competitor analysis, Customer value, Interview, Quality of service

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 6 |
| 2 | Toimeksiantajan ja konditoriatoimialan esittely sekä konditoriatuotteisiin liittyvät seikat..... | 6 |
| 3 | Asiakasarvo, palvelun laatu ja kilpailijaseuranta yritysten kilpailukeinoina | 9 |
| 3.1 | Asiakassuhteet ja niiden kehittyminen | 9 |
| 3.1.1 | Asiakasarvon tuottaminen..... | 10 |
| 3.1.2 | Palvelun laatu | 11 |
| 3.1.3 | Palvelun laadun kriteerit ja hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä12 | |
| 3.2 | Yritysten kilpailijaseuranta | 14 |
| 3.2.1 | Porterin kilpailija-analyysi | 15 |
| 3.2.2 | Kilpailustrategia | 16 |
| 4 | Tutkimusmenetelmät ja prosessin toteutus..... | 17 |
| 4.1 | Haastattelu | 17 |
| 4.2 | Benchmarking | 19 |
| 4.2.1 | Havainnointi..... | 19 |
| 4.2.2 | Mystery shopping | 21 |
| 4.3 | Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja pätevyys | 22 |
| 5 | Haastattelun toteutus ja tulokset | 23 |
| 5.1 | Haastateltavien ikäjakauma | 24 |
| 5.2 | Haastateltavien ostokset ja myymälässä asiointi..... | 25 |
| 5.3 | Syitä toimeksiantajan myymälässä asioimiseen | 26 |
| 5.4 | Haastateltavien kehitysideoita ja toiveita | 28 |
| 5.5 | Myymälän ulkoasun ja tuotteiden esillepanon vaikutus ostopäätökseen | 29 |
| 5.6 | Kilpailijoiden palveluiden käyttö | 30 |
| 6 | Kilpailijoiden havainnointien tulokset | 30 |
| 6.1 | Kilpailijayritys 1 | 31 |
| 6.2 | Kilpailijayritys 2 | 32 |
| 6.3 | Kilpailijayritys 3 | 33 |
| 6.4 | Kilpailijayritys 4 | 34 |
| 6.5 | Kilpailijayritys 5 | 35 |
| 7 | Johtopäätökset | 36 |
| | Lähteet | 38 |
| | Kuviot..... | 40 |
| | Liitteet..... | 41 |

1 Johdanto

Konditoriasta ostetut tuotteet juhlistavat kahvihetkiä sekä jälkiruokana kruunaavat aterian. Leivokset ja kakut tulee nauttia herkutellen, eikä niiden tarkoitus ole tyydyttää nälkää. Konditoriatuotteet ovat herkullisen lisäksi myös tyylikkäitä ja huoliteltuja, eikä monia konditoriatuotteita voi valmistaa koneellisesti. (Heinonen, Jouppila & Salovaara 2003, 8.)

Opinnäytetyön toimeksiantaja on pitkään toiminut konditoria, jonka perinteisillä ja käsintehtyillä leivonnaisilla on vankka asiakaskunta. Kyseinen yritys haluaa tämän asiakaskunnan mielipiteen myymälästään sekä tuotteistaan. Lisäksi toimeksiantajayritys haluaa saada tietoa kilpailijoistaan, erityisesti niiden tuotevalikoimasta. Yrityksen nimi pidetään työssä salaisena, jonka takia työssä viitataan toimeksiantajaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on havainnointien ja haastattelujen avulla saada tietoa asiakkaiden mielipiteistä sekä kilpailijoista, jotta toimeksiantaja voisi kehittää myymälänsä tuotevalikoimaa ajankohtaisemmaksi sekä asiakkaille näkyvämmäksi. Opinnäytetyöprojektin aikana haastatellaan konditorian myymälän asiakkaita, jotta saataisiin käsitys myymälän nykytilanteesta sekä siitä mitä asiakkaat kaipaavat myymälään. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituna haastatteluna.

Opinnäytetyö on tutkimuksellinen. Työn teoreettinen viitekehys koostuu konditoriatoimialasta sekä siihen liittyvistä seikoista, asiakassuhteista sekä asiakasarvosta, palvelun laadusta ja hyväksi koetun palvelun laadun kriteereistä sekä yritysten kilpailustrategioista. Näitä teorioita hyödynnetään työn tutkimuksellista osiota tehtäessä.

Käytettävät tutkimusmenetelmät keskittyvät laadulliseen tutkimukseen. Työssä on kerätty tietoa toimeksiantajan nimeämistä kilpailijoista. Käytettäviä tutkimusmetodeja ovat benchmarking, havainnointi, mystery shopping ja haastattelu. Opinnäytetyön tarkoitus on, että toimeksiantaja kykenee hyödyntämään tuotosta myymälänsä valikoiman kehittämisessä. Toimeksiantaja ei kuitenkaan halua konkreettisia tuote-ehdotuksia.

2 Toimeksiantajan ja konditoriatoimialan esittely sekä konditoriatuotteisiin liittyvät seikat

Toimeksiantaja on Helsingissä sijaitseva yritys, johon kuuluu leipomo, konditoria, myymälä, kahvila, juhlatila ja pitopalvelu. Yritys on iäkäs ja sen asiakkaat arvostavat perinteitä sekä kahvilan leivonnaisia, joita on myyty yrityksen alkuajoista asti. Toimeksiantajayrityksen tärkeimpiä kilpailukeinoja ovat leivonnaisten laatu ja ensiluokkaiset raaka-aineet, työntekijöiden ammattitaito sekä perinteiset leivonnaiset, mutta myös sesonkien ja trendien mukaan vaihtuvat tuotteet. Esittelyn tiedot ovat otettu toimeksiantajan nettisivuilta, jota ei paljasteta toimeksiantajan anonyymiyden säilymisen takia.

Yrityksen nykyinen liiketoimintastrategia on uudistaa yritystä nykypäivän tarpeiden mukaiseksi sekä vahvistaa yrityksen alkuperäistä tuotemerkkiä. Toimenpiteinä on uudistettu yritysilmä, uudet tuotteet sekä ensiluokkaisiin asiakaskokemuksiin pyrkiminen. Yrityksen kahvila ja myymälä uudistetaan nykypäiväisemmäksi vuosien 2016-2018 välisenä aikana, kuitenkin perinteitä kunnioittaen. (Toimeksiantajayrityksen verkkosivut 5.4.2017.)

Yrityksen visio on arvostaa sen historiaa ja perinteitä, mutta myös katsoa rohkeasti tulevaisuuteen. Yritys haluaa palvella asiakkaitaan entistä paremmin, luoda uusia tuotteita sekä tarjota entistä parempia elämyksiä. Näin ollen tavoitteena on toiminnan jatkuva parantaminen. (Toimeksiantajayrityksen verkkosivut 5.4.2017.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään vain yrityksen myymälään ja tarkemmin sen tuotevalikoiman kehittämiseen.

Toimeksiantajayrityksen myymälä sijaitsee konditorian yhteydessä. Myymälän valikoimassa on päivittäin kahdeksan tiettyä tuotetta, joita asiakkaat vaativat. Muut tuotteet vaihtelevat päiväkohtaisesti. Toimeksiantaja haluaa uudistaa myymälän valikoimaa tavoittaakseen uusia ja nuorempia asiakkaita. Samaan aikaan myymälässä halutaan pitää valikoimassa vanhat ja perinteiset tuotteet, joita erityisesti pitkäaikaisemmat asiakkaat arvostavat.

Toimiminen konditoria-alalla on haastavaa, koska tuotteet ovat herkkiä ja niiden menekki on epäsäännöllistä sekä kausiluonteista. Lisäksi käsityövaltaisen alan tuotteiden hinnasta suurin osa muodostuu työvoimakuluista. Hintatason pitäminen tarpeeksi alhaisena menekin edistämisen ja säilyttämisen kannalta on jatkuva haaste yrityksille. Kannattava konditorian toiminta vaatii omaleimaisia tuotteita sekä keskittymistä omaan erikoisalaan. Menestyvä toiminta edellyttää myös ammattimaista henkilökuntaa, kilpailukyisiä ja laadukkaita tuotteita sekä tarvittavia toimitiloja ja valmistusvälineitä. (Heinonen, Jouppila & Salovaara 2003, 138 - 139.)

Konditorian tuotteet tehdään pääosin alusta loppuun käsityönä perinteisiä menetelmiä käyttäen. Tuotteet ovat pääasiassa tuoretuotteita, jotka ovat myynnissä vain muutaman päivän. Tuotevalikoiman tulisi vaihdella ja se tehdään asiakkaan toiveita kuunnellen. Konditoria-ala on hyvin sesonkisironnainen ja tuotteiden menekki riippuu suuresti ajankohdasta. Kuluttajat viettävät enemmän juhlapäiviä kuin aikaisemmin ja sesonkiaikana konditorioiden myynti on moninkertaista tavalliseen verrattuna. Tuotevalikoima vaihtelee lisäksi raaka-aineiden saatavuuden mukaan. Esimerkiksi kesäaikaan tuotteissa käytetään marjoja sekä raparperia ja syksyllä tehdään tuotteita omenoista. Sesongin mukaiset tuotteet vaativat huolellista suunnittelua, raaka-aineiden ja tuotetrendien tuntemusta, ammatillista osaamista sekä luovuutta. (Heinonen ym. 2003, 140.)

Sesonkien lisäksi tuotevalikoima vaihtelee myös trendien mukaan ja perinteisiäkin sesonkileivonnaisia voi muokata trendien mukaisiksi. Esimerkiksi laskiaispullaan voidaan laittaa mantelimassan ja hillon sijasta suklaalevitettä. Jotkut perinteiset tuotteet ovat kuitenkin säilyttäneet vankan asemansa vuosikymmenten ajan. Näitä perinteisiä tuotteita ovat esimerkiksi sacher- ja kermakakut. (Heinonen ym. 2003, 140 - 142.) Vastaavasti tämän hetken trendejä ovat esimerkiksi terveelliset tuotteet, kuten smoothiet sekä vegaaniset ja gluteenittomat tuotteet. Viime vuosina suosittuja tuotteita konditorioissa ovat olleet esimerkiksi macaronsit, whoopiet ja eclairit (Kahvilan kannattavuuden parantaminen trendituotteilla 2016).

Konditorian tuotekehitys tehdään asiakkaiden toiveiden pohjalta sekä lisäksi ideoita saadaan alan messuilta tai kilpailijoilta. Kuluttajat haluavat konditoriatuotteiden olevan herkullisen makuisia, raikkaita, meheviä ja nykyään myös keveitä. Tärkeää on löytää tuotteeseen sopivat raaka-aineet ja niiden suhteet sekä sekä keksiä tuotteeseen tekijöitä, jotka tuottavat asiakkaille lisäarvoa. Jotta konditorian palvelu olisi asiakkaan silmissä miellyttävää, tulisi tuotteen olla ensiluokkainen, pakkausratkaisun oikea sekä myymälän siisti ja miellyttävä. (Heinonen ym. 2003, 140 - 142.)

Yksi tärkeimmistä kuluttajan ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä on tuotteen ulkonäkö. Se antaa vaikutelman tuotteen mausta, laadusta ja myös valmistajan luotettavuudesta sekä ammattitaidosta. Tuotteen koristelulla voidaan vaikuttaa tuotteen antamaan mielikuvaan. Yksilöllinen käsityön jälki tuotteessa saattaa antaa sille kuluttajan silmissä lisäarvoa. Vaikka ulkonäkö on merkittävä seikka, tuotteen tulee myös maistua hyvältä. (Heinonen ym. 2003, 141.)

Yleensä hinta vaikuttaa konditoriatuotteiden ostopäätökseen vähän. Hyväksi koettu tuote ostetaan yleensä samasta liikkeestä ja asiakkaat kokevat korkean hinnan merkitsevän korkeampaa laatua. Hyvä laatu puolestaan merkitsee kuluttajille yhä enemmän. Kuluttajat tekevät enemmän tuotevertailua vähittäiskaupassa pakattujen ja arkisempien tuotteiden kesken kuin konditorioissa asioidessaan. (Heinonen ym. 2003, 141.)

Useimmilla konditorioilla on omat verkkosivunsa, joista asiakkaat saavat tietoa yrityksestä, sen tuotteista ja erilaisia käyttövinkkejä tuotteille. Kotisivujen kautta asiakkaiden on mahdollista myös antaa palautetta sekä esittää toiveita ja tehdä tilauksia. Internetsivujen merkitys myynti- ja markkinointikanavana on kasvanut viime vuosina huomattavasti. (Heinonen ym. 2003, 145.)

Jotta konditoria-alan yritys voisi menestyä sen tulisi tehdä laadukkaita tuotteita asiakkaiden toiveita kuunnellen, seurata alan trendejä sekä kehittää omaa toimintaansa ja osaamistaan jatkuvasti. Näitä seikkoja noudattamalla yritys antaa itsestään nykyaikaisen ja myönteisen

kuvan. Asiakkailla on toisinaan erityistoiveita ja konditoriayrityksen tulisi olla myös joustava, jotta se voisi vastata näihin toiveisiin. (Heinonen ym. 2003, 143 - 144.)

3 Asiakasarvo, palvelun laatu ja kilpailijaseuranta yritysten kilpailukeinoina

Konditoriayrityksien asiakkaat käyttävät usein saman, hyväksi koetun konditorian palveluita. Siksi pitkät asiakassuhteet ovat erityisen tärkeitä konditoriayrityksille. Saadakseen asiakkaat palaamaan yhä uudelleen, yritysten tulee tuottaa heille arvoa. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä kerrotaan kuinka asiakassuhteet kehittyvät, miten yritykset tuottavat asiakkaille arvoa, mitä on palvelun laatu ja mitkä kriteerit vaikuttavat hyväksi koetun palvelun laatuun. Teoreettisen viitekehysten lopussa on myös kerrottu miksi kilpailijaseurantaa kannattaa tehdä sekä millaisia erilaisia kilpailustrategioita yrityksillä on. Asiakasarvon tuottaminen, palvelun laatuun panostaminen sekä kilpailijoiden toiminnan seuraaminen ovat kilpailukeinoja yrityksille.

3.1 Asiakassuhteet ja niiden kehittyminen

Asiakassuhde kehittyy vuorovaikutuksessa asiakkaan ja yrityksen välillä, jossa osapuolten välisiä kosketuspintoja ovat asiakkaan ja yrityksen väliset suorat kontaktit, toimitilat, henkilöstö, internetsivut, sähköposti, lehti-ilmoitukset ja jakeluorganisaation jäsenet. Keskeinen tavoite asiakassuhteissa on niiden jatkuvuus, kehittäminen ja syveneminen. Asiakkaat ovat aikaisempaa yksilöllisempiä ja haastavampia, joka lisää yritysten asiakasjohtamiseen haasteita. (Viitala & Jylhä 2014, 90.)

Asiakassuhteet kehittyvät ja niissä on eri syvyytasoja. Pinnallisin taso on yksittäinen asiakastapahtuma, joka voi jäädä kertaluontoiseksi. Asiakkaan ja palveluntarjoajan välille voi kuitenkin muodostua jatkuva yhteys, eli asiakastapahtumien ketju. Asiakassuhdetta ja sen kehittymistä kuvataan yleensä polkuna, joka auttaa ymmärtämään millaisia asiakkaita yrityksellä on. Pitkät asiakassuhteet tuovat yritykselle varmuutta ja jatkuvuutta sekä toimivan palautekanavan. Uusien asiakkaiden löytäminen taas voi vaatia paljon resursseja sekä se voi olla viisi kertaa kalliimpaa kuin vanhan asiakassuhteen säilyttäminen. (Viitala & Jylhä 2014, 90 - 92.)

Vakituisesti ostavat eli aktiiviasiakkaat ovat yritysten elinehto. Näiden asiakkaiden uskollisuutta tulisi pitää yllä ja vähän ostaville asiakkaille tulisi pyritä myymään lisää. Lisäksi yrityksen tulisi huomioida toiminnassaan se, mihin asiakasryhmään kukin asiakas kuuluu. Yrityksen on mahdollista oppia tulkitsemaan ja ennakoimaan asiakkaiden liikkeitä, jos se alkaa tietoisesti kiinnittämään huomiota asiakassuhteisiin. (Viitala & Jylhä 2014, 92.)

Yritykset seuraavat asiakassuhteiden kehittymistä erilaisten järjestelmien avulla. Seurattavia asioita voivat olla asiakasmäärät, asiakkaiden kannattavuus ja asiakkaiden ostot. Viitalan ja Jylhän (2014, 92) mukaan asiakkuuden arvo ei muodostu ainoastaan myynnin määrästä ja kannattavuudesta. Esimerkiksi aiemmat työt ja asiakkaiden luottamus voivat tuoda yritykselle referenssiarvoa. Jotkut asiakkaat voivat myös tuoda yritykselle uutta tietoa ja sitä kautta osaamisen kehittymistä, jolloin kyse on osaamisarvosta ja strategisesta arvosta. (Viitala & Jylhä 2014, 92 - 93.)

3.1.1 Asiakasarvon tuottaminen

Asiakasarvo tarkoittaa tuotteesta saatavan hyödyn ja panostettujen resurssien suhdetta, eli mitä asiakas kokee saavansa sekä mistä luopuvansa. Asiakasarvon syntymisessä keskeinen elementti on asiakkaan sitouttaminen tunnetasolla. Yrityksen tulee selvittää mitä asiakkaat haluavat ja tarjota sitä heille. Sen lisäksi tulisi olla käsitys, missä yritys voi ja haluaa olla hyvä. Asiakas itse luo arvon ja arvo syntyy asiakkaan käyttäessä tuotetta tai palvelua. Yritys antaa mahdollisuuden arvon syntymiseen. (Viitala & Jylhä 2014, 93.)

Asiakasarvon tuottamiseen liittyy ajatus, että asiakkaiden toimissa tunteilla on vahva sija. Tunteet johtavat toimintaan ja järki päätelmiin. Asiakkaiden tunteet vaikuttavat ostopäätökseen, sitoutumiseen, brändi- ja asiakasuskollisuuteen. Tuotteisiin on ja yrityksiin on alettu liittää tarinoita, joihin asiakas voi samaistua. Tällöin asiakkaan ja myyjän välille syntyy luottamus sekä myönteinen yhteys. Asiakas on myös tyytyväisempi, mitä myönteisemmän kokemuksen hän on saanut. Tyytyväisempi asiakas on sitoutuneempi yritykseen ja usein sitoutuneet asiakkaat kertovat myös muille, että ovat tyytyväisiä. (Viitala & Jylhä 2014, 93.)

Asiakasarvoon liittyvä tuotteesta saatava hyöty voidaan jakaa kolmeen pääryhmään: toiminnalliset hyödyt, symboliset hyödyt ja kokemukselliset hyödyt. Toiminnalliset hyödyt tarkoittavat sitä mitä tuote saa aikaan. Symboliset hyödyt tarkoittavat käyttäjän mielikuvaa ja heijastavat kuluttajan omakuvaa. Kokemukselliset hyödyt tarkoittavat miltä asiakkaasta tuntuu, kun hän käyttää tuotetta. (Viitala & Jylhä 2014, 93.)

Asiakastyytyväisyys on tärkeä asiakasarvon kriteeri. Se tarkoittaa tyytyväisyyttä tuotteen tai palvelun laatuun, asiakassuhteeseen tai hinta-laatu-suhteeseen. Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan odotuksista, saadusta kokemuksesta sekä näiden kahden vertailusta. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat hänen mielikuvansa yrityksestä. Mielikuvaan taas vaikuttaa esimerkiksi liikeidea, markkinointiviestintä, julkisuus ja maine sekä muiden ihmisten aikaisemmat kokemukset. (Viitala & Jylhä 2014, 94 - 95.)

Viitala ja Jylhä (2014, 95) toteavat, että asiakastyytyväisyyden mittaamiseen on monia eri keinoja. Esimerkiksi mystery shopping, eli niin sanottu haamuasiakkuus, on yksi menetelmä. Asiakastyytyväisyystutkimukset tulisi kuitenkin suunnitella huolella ja toteuttaa aidosti asiakasta kuunnellen. Asiakaslähtöisen markkinoinnin ydin onkin asiakkaiden ymmärtäminen heidän arvoprosessejensa kautta. Tästä ymmärryksestä yritys luo asiakaslupauksen, joka ilmaisee miten yritys luo asiakkaalle yliverstaista arvoa. Tämä ylivertainen arvo tarkoittaa, että yritys tarjoaa asiakkaalle jatkuvasti enemmän mitä kilpailijat pystyvät tarjoamaan.

Asiakaslupausta pohtiessa tulisi selvittää ketkä ovat asiakkaita, mitkä ovat heidän tunne- ja järkipäriset valintaperusteensa, mitä palveluodotuksia heillä on, mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja mitä asiakkaat eivät halua uhrata.

Asiakassuhteet ja asiakasarvon tuottaminen vaikuttivat opinnäytetyön haastattelukysymysten muotoilemiseen (liite 1). Haastattelussa haluttiin selvittää haastateltavien ikä ja sukupuoli, jotta toimeksiantaja voisi jaotella asiakkaita eri ryhmiin. Asiakkailta kysyttiin, miksi he ovat valinneet toimeksiantajan myymälän ja mitä erikoista toimeksiantaja tarjoaa, jota ei saa muualta. Nämä kysymykset antoivat tietoa asiakasarvosta, asiakkaiden sitouttamisesta sekä asiakastyytyväisyydestä. Myös kysymys 5 (kuinka usein asioitte myymälässä) antoi toimeksiantajalle tietoa asiakkaiden uskollisuudesta. Asiakkailta kysyttiin myös toiveita ja kehitysehdotuksia, joka on elintärkeää palautetta toimeksiantajalle. Haastateltavilta kysyttiin lisäksi muusta ostokäyttäytymisestä, eli käyttävätkö he kilpailijoiden palveluita.

3.1.2 Palvelun laatu

Palvelu on monimutkainen ilmiö, jolla on monia määritelmiä. Yksi määritelmien peruspiirre kuitenkin on se, että palveluja voi ostaa ja myydä, mutta siihen ei voi koskea. Grönroosin (2015, 77 - 78) mukaan palvelu on prosessi, joka koostuu aineettomien toimintojen sarjasta ja jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin. Toiminnot tapahtuvat yleensä vuorovaikutuksessa asiakkaan, palvelutyöntekijän tai palveluntarjoajan järjestelmien kanssa. Nämä vuorovaikutustilanteet ovat olennainen osa palvelua ja vaikuttavat asiakkaan mielipiteeseen palveluntarjoajasta. Palvelu on yrityksen menestymisen kannalta välttämättömän tärkeää. Palveluilla on myös kolme peruspiirrettä: Palvelut ovat prosesseja, palvelut kulutetaan ja tuotetaan samankaltaisesti sekä myös asiakas osallistuu jonkin verran palvelun tuotantoprosessiin. (Grönroos 2015, 77 - 78.)

Ylikosken (2001, 118 - 125) mukaan ainoastaan asiakas voi kertoa, onko laatu hyvä vai huono ja että laatua tulisi arvioida asiakkaan kannalta. Palvelun laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin tavara tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat esimerkiksi palvelun hinta, aikaisemmat kokemukset, mainonta, muiden ihmisten suositukset ja moitteet sekä tilannetekijät. Haasteellista laatu-käsitteessä on se, että jokainen asiakas kokee laadun omalla tavallaan.

Asiakkaiden laatukokemus ei yleensä rajoitu vain tuotteiden teknisiin ominaisuuksiin. Yritys voi nostaa tuotteiden laatua asiakkaiden silmissä korostamalla näkymättömiä asioita, esimerkiksi statusta tai elämäntyyliä. Asiakkaille voidaan tuottaa lisäarvoa myös esimerkiksi asiakaspalvelulla ja henkilöstön ammattitaidolla. Yritysten tulisi määritellä laatuavoitteensa sen mukaan, millaisena asiakkaat laadun kokevat. Koetulla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta: tekninen lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen prosessitulottuvuus. (Grönroos 2015, 100 - 102.)

Tekninen eli lopputulosulottuvuus tarkoittaa palveluprosessin lopputulosta ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus vuorovaikutusta palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Ylikoski (2001, 118 - 119) mainitsee, että esimerkiksi vakuutusten kohdalla tekninen ulottuvuus tarkoittaa, sitä mitä asiakas saa. Näitä asioita ovat esimerkiksi vakuutusturva ja sen ylläpitäminen sekä korvaus vakuutustapahtumassa. Toiminnallinen eli prosessitulottuvuus puolestaan tarkoittaa vakuutukseen liittyvää asiakaspalvelua. Grönroosin mukaan (2015, 101 - 102) myös yrityksen imago vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun. Asiakkaat luultavasti antavat pienet virheet anteeksi, jos heillä on jo entuudestaan myönteinen kuva yrityksestä. Vastaavasti huono imago voi pahentaa koettua palvelun laatua.

Palvelun laatu on kilpailuetu yrityksille. Sekä tekninen ulottuvuus että prosessitulottuvuus ovat tärkeitä yritykselle, mutta yrityksen tulisi kuitenkin määrittää kumpi ulottuvuuksista on tärkeämpi. Usein yritykset keskittyvät liikaa tekniseen ulottuvuuteen, joka on menestyksestä vain silloin, kun yritys on kehittänyt sellaisen tuotteen, joka on ylivoimainen kilpailijoiden tarjoamiin tuotteisiin nähden. Vaikka yritys onnistuisi loistavan ratkaisun kehittämisessä, huonosti hoidetut vuorovaikutustilanteet voivat estää menestyksen. Palveluprosessin ja palvelutapaamisten parantaminen eli toiminnallisen ulottuvuuden laadun kehittäminen saattaa lisätä asiakkaiden saamaa arvoa sekä antaa yritykselle kilpailuetua. Teknisen laadun tulisi kuitenkin olla myös hyväksyttävää. (Grönroos 2015, 104.)

3.1.3 Palvelun laadun kriteerit ja hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä

Grönroosin (2015, 114 - 115) mukaan Berry, Parasuraman ja Zeithaml ovat kehittäneet asiakkaiden palvelun laadun arvioinnin pohjalta kymmenen palvelun laadun osatekijää, jotka kuvaavat asiakkaiden palvelun kokemista. Lisäksi osatekijät korostavat toiminnallisen laatu-ulottuvuuden merkitystä. Myöhemmin kymmenen osatekijää karsittiin viiteen osa-alueeseen. Nämä osa-alueet ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagoitavuus, vakuuttavuus ja empatia.

Konkreettinen ympäristö tarkoittaa yrityksen toimitilojen, laitteiden ja materiaalien miellyttävyyttä sekä asiakaspalvelijoiden ulkoista olemusta. Luotettavuus tarkoittaa sitä, miten luotettava yritys asiakkaan silmissä on. Yrityksen tulisi tarjota ensimmäisestä kerrasta lähtien

virheetöntä ja täsmällistä palvelua sekä tehdä sovituksessa ajassa sen, mitä on luvannut. Reagointialttius tarkoittaa sitä, että yrityksen työntekijät ovat halukkaita auttamaan asiakkaita ja palvelemaan heitä ilman pitkää odotusaikaa. Vakuuttavuus tarkoittaa sitä, että työntekijät ovat aina kohteliaita, osaavat vastata asiakkaiden kysymyksiin sekä saavat asiakkaat luottamaan yritykseen ja tuntemaan olonsa turvalliseksi. Empatia tarkoittaa sitä, että yritys toimii asiakkaiden etujen mukaisesti, kohtelee heitä yksilöinä ja ymmärtää heidän ongelmiaan. (Grönroos 2015, 114 - 116.)

Palvelun laadun viiden osatekijän lisäksi on olemassa seitsemän hyväksi koetun palvelun kriteeriä. Nämä kriteerit pohjautuvat erilaisiin tutkimuksiin ja teoreettisiin pohdintoihin sekä ne toimivat hyvinä ohjenuorina palveluyrityksille. Hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä ovat: ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyden ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaisema sekä maine ja uskottavuus. Myös hinta vaikuttaa asiakkaan laatukokemukseen. Esimerkiksi korkeampi hinta voi nostaa asiakkaan odotuksia, mutta korkea hinta voi myös estää asiakasta ostamasta tuotetta. Seitsemän hyväksi koetun laadun kriteeriä eivät ole täysin yksiselitteisiä, sillä eri kriteerit ovat tärkeämpiä eri aloilla ja eri asiakkaan kohdalla. (Grönroos 2015, 121 - 122.)

Ammattimaisuus ja taidot viittaavaat työntekijöihin. Asiakkaat olettavat palveluntarjoajalla sekä sen työntekijöillä olevan tarvittavat taidot heidän ongelmiansa ratkaisuun. Näitä taitoja ovat esimerkiksi tarvittavat tiedot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit. Asiakkaat haluavat myös, että asiakaspalvelijat kiinnittävät heihin huomiota sekä omaavat ystävällisen ja spontaanin asenteen. Tämä on osa-alue kaksi. (Grönroos 2015, 122.)

Asiakkaat haluavat, että yritys on lähestyttävä ja joustava. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat kokevat palveluntarjoajan, tämän sijainnin, aukioloaikojen, työntekijöiden ja operatiivisten järjestelmien olevan suunniteltu ja toimivan siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin. Luotettavuus kriteeri tarkoittaa sitä, että asiakkaat voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin. (Grönroos 2015, 122.)

Palvelun normalisoinnilla tarkoitetaan palveluntarjoajan toimenpiteitä, kun jokin menee pieleen tai tapahtuu jotakin yllättävää, jotta tilanne pysyisi hallinnassa ja jotta löytyisi uusi hyväksyttävä ratkaisu. Palvelumaisema tarkoittaa, että fyysinen ympäristö ja muut ympäristöön vaikuttavat tekijät tukevat myönteistä palvelukokemusta. Maine ja uskottavuus tarkoittavat, että asiakas voi luottaa palveluntarjoajan toimiin, sen palvelut antavat rahalle vastineen ja että sillä on asiakkaan hyväksymät suorituskriteerit ja arvot. (Grönroos 2015, 122.)

Opinnäytetyössä on hyödynnetty palvelun laadun kriteereitä sekä hyväksi koetun palvelun kriteereitä havainnointilomakkeessa (liite 2) sekä mystery shopping-lomakkeessa (liite 3).

Myymälän ulkoasuun liittyvät kohdat viittaavat konkreettiseen ympäristöön ja tuotteisiin liittyvät kohdat viittaavat palvelun tekniseen eli lopputulosulottuuteen. Mystery shopping-lomakkeen kohdat liittyvät enemmän asiakaspalveluun eli prosessitulottuuteen. Esimerkiksi ammattimaisuus ja taidot nousevat esiin mystery shopping -lomakkeessa. Osa lomakkeiden kohdista tuli toimeksiantajalta. Toimeksiantaja halusi tietää kilpailijoiden tuotevalikoimasta, tuotteiden ajankohtaisuudesta, suosituimpia tuotteita sekä millaisia asiakkaita kilpailijoiden myymälöissä käy. Lisäksi myymälän asiakkaiden haastattelulla haluttiin tuoda toimeksiantajalle uutta tietoa ja sitä kautta osaamisarvoa.

3.2 Yritysten kilpailijaseuranta

Jokaisella yrityksellä, joka kilpailee jollakin toimialalla, on kilpailustrategia. Saadakseen perusteita tuoteryhmiä ja asiakasryhmiä koskeville päätöksilleen, yritys voi selvittää kilpailuasemansa ja alan kilpailuvoimat. Yritys on mukana kilpailussa markkinoilla sekä toimialalla ja sen tulisi selvittää vallitseva kilpailutilanne sekä oma asemansa kilpailussa. Hyvä kilpailijatietämys on yritykselle kilpailuetu. (Viitala & Jylhä 2001, 206.)

Pahimmat kilpailijat toisilleen ovat saman toimialan yritykset, jotka käyttävät samaa strategiaa. Näitä kutsutaan toimialojen sisäisiksi strategisiksi ryhmiksi. Ryhmät voidaan asettaa karkeaan hierarkkiseen järjestykseen, joka perustuu hintaan ja suorituskykyyn. Perinteisesti kilpailijat ovat keskittyneet parantamaan kilpailuasemaansa strategisen ryhmän sisällä. (Viitala & Jylhä 2001, 207 - 208.)

Markkinoiden koko ja rakenne ratkaisevat kuinka monta elinkelpoista yritystä niillä voi kerrallaan toimia. Näin ollen markkinoiden rakenne sekä yksittäisten kilpailijoiden markkinaosuudet ovat tärkeitä kilpailuasematekijöitä. Samaa tuotetta tai palvelua tarjoavien yritysten välinen kilpailu ratkaisee kunkin yrityksen markkinaosuuden. Yritys voi olla kilpailuaseman mukaan markkinajohtaja, johtavan yrityksen haastaja, seuraaja tai erikoistuja. (Viitala & Jylhä 2001, 209.)

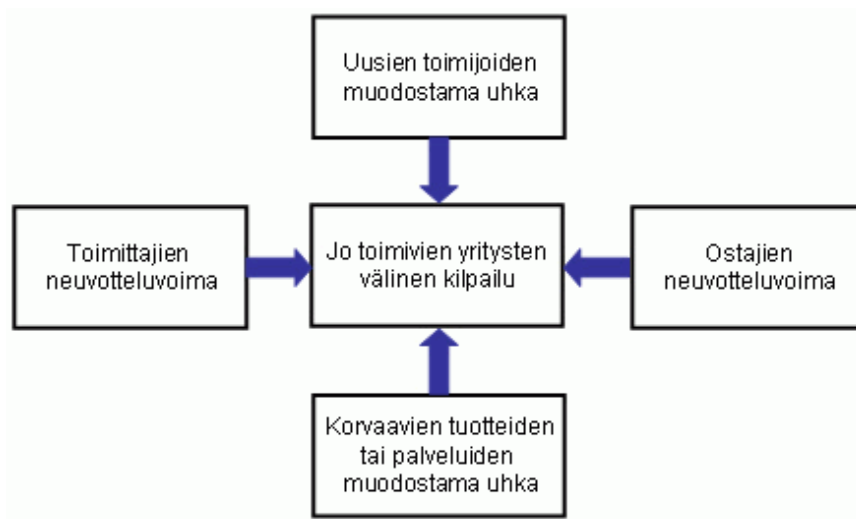
Yrityskoon kasvu ja yritysten markkina-alueen globalisoituminen ovat tehneet kilpailijaseurannan yrityksille mielekkäämmäksi, mutta myös välttämättömämmäksi. Yksittäisen tekijän tekemät siirrot voivat horjuttaa markkinatilannetta merkittävästi ja vaikuttaa olennaisesti toisten yritysten asemaan, jos markkinoilla on keskenään kilpailevia yrityksiä aikaisempaa vähemmän. Tiedot kilpailijoiden toimista sekä miten nopeasti niihin reagoidaan, saattavat määrätä joidenkin yritysten menestyksen. (Pirttilä 2000, 17 - 18.)

3.2.1 Porterin kilpailija-analyysi

Yritysten määritellessä kilpailustrategiaansa, olennaisinta on suhteuttaa yritys oman alansa ympäristöön. Strategian valintaan vaikuttavat monet ympäristön tekijät, kuten taloudelliset ja sosiaaliset tekijät. Tärkeää on, että yritys tulee toimeen näiden tekijöiden kanssa.

Porterin (1991, 16 - 19) mukaan toimialalla vallitsevan kilpailutilanteen määrittävät viisi kilpailuvoimatekijää. Lisäksi viiden kilpailuvoimatekijän avulla voidaan analysoida toimialan kilpailua. Nämä kilpailuvoimatekijät ovat: korvaavat tuotteet tai palvelut, alalla olevien toimijoiden välinen kilpailu, uusien tulokkaiden uhka, asiakkaiden neuvotteluvoima sekä toimittajien neuvotteluvoima (kuvio 1). Ne määräävät alan kannattavuuden, sillä ne vaikuttavat yritysten hintoihin, kustannuksiin ja alalla tarvittavaan investointitasoon. Uudet tulokkaat voivat viedä markkinaosuutta ja asiakkaat tai hankkijat voivat neuvotella osan voitoista itselleen. Korvaavat tuotteet puolestaan voivat alentaa hintoja ja vähentää oman yrityksen myyntiä. (Porter 2006, 71.)

Yrityksen päämääränä on löytää sellainen asema, jossa yritys voi parhaiten puolustautua kilpailuvoimia vastaan tai se voi vaikuttaa niihin omaksi hyödykseen. Yrityksen kilpailustrategiassa keskeistä on analysoida perusteellisesti kunkin tekijän perusteita, sillä kaikki kilpailijat ovat tietoisia toimialan kilpailuun vaikuttavista tekijöistä. (Porter 1998, 29 - 30.)



Kuvio 1: Porterin viisi kilpailutekijää (Porter 1998, 24)

3.2.2 Kilpailustrategia

Organisaatiolla tulisi aina olla jonkinlainen kilpailustrategia, jonka tulee pohjautua toimialan rakenteen ja muutosten ymmärtämiseen. Strategisissa päätöksissä tulee pyrkiä tuottamaan asiakkaille arvoa. Arvon tuottaminen sekä sujuvat ja tehokkaat sisäiset toiminnot luovat edellytyksiä menestyvälle liiketoiminnalle. (Porter 1991, 10.)

Yritysten tulee päättää, mitkä ovat niiden vahvuudet ja miten saavuttaa ylivoimasta etua. Kilpailijoille tulee vastata tarjoamalla samaa palvelua tai tuotetta paremmilla ehdoilla. Yritys voi myös vastata toisenlaisiin tarpeisiin kuin kilpailijansa. Porterin (1991, 24 - 31) mukaan yritys voi selvittää kilpailuvoimista kolmen erilaisen strategian avulla, joita ovat kustannusjohtajuus, erilaistaminen ja keskittäminen.

Kustannusjohtajuus tarkoittaa kustannusten minimoimista ja toiminnan tehostamista. Yritysten kaikki toiminnot tulee sovittaa kustannusjohtajuuteen. Esimerkiksi asiakaspalvelusta ja laadusta voidaan karsia, jotta kustannukset pienenisivät. Kustannusjohtajuus on riskialtista, sillä kilpailijat saattavat alentaa hintojaan samalle tasolle. (Porter 1991, 21.)

Erilaistaminen tarkoittaa sitä, että yritys kehittää tuotteitaan tai palveluitaan ainutlaatuisiksi. Näin ollen asiakkaille syntyy taloudellisten syiden lisäksi muitakin syitä asioida tietyssä yrityksessä. Syyt voivat liittyä esimerkiksi imagoon tai asiakaspalveluun. Erilaistaminen on kustannusjohtajuutta toimivampaa, kun halutaan luoda asiakasuskollisuutta. (Porter 1991, 28.)

Kolmas strategia on keskittäminen, jossa valitaan toimialan sisältä kapea kilpailukenttä. Keskittämisessä laaditaan strategia niin, että se palvelee ainoastaan tätä kapeaa kilpailukenttää ja kohdesegmenttejä sekä sulkee muut segmentit ulkopuolelle. Kapeiden segmenttien tarpeet pyritään täyttämään kilpailijoita paremmin kustannusjohtajuudella, erikoistumalla tai molemmilla. Keskittäjällä ei ole kilpailuetua koko markkinoilla, vaan se pyrkii saavuttamaan kilpailuedun valitsemissaan segmenteissä. (Porter 1991, 29.)

Opinnäytetyössä kilpailijoita havainnoitaessa pyrittiin yleisellä tasolla miettimään kunkin kilpailijan kilpailustrategiaa sekä miten heidän toimintansa eroaa toimeksiantajan toiminnasta.

4 Tutkimusmenetelmät ja prosessin toteutus

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osio toteutettiin haastattelemalla toimeksiantajan asiakkaita ja käymällä kilpailevissa yrityksissä. Vierailun aikana havainnoitiin kilpailijoiden tuotteita, toimintatapoja, myymälää, asiakaspalvelua sekä asiakkaita. Havainnoinneista tehtiin muistiinpanoja, täydennettiin havainnointi- sekä mystery shopping-lomaketta ja myöhemmin havainnoinneista saatu aineisto kerättiin yhteen. Tämä aineisto analysoitiin ja esiteltiin toimeksiantajalle. Havainnointilomakkeen tukena on käytetty mystery shopping-menetelmää sekä kohdeyrityksen asiakkaiden haastatteluja. Havainnointi-lomakkeen havainnoitavat kohdat perustuvat opinnäytetyössä käytettyyn teoriaan.

Seuraavassa kappaleessa esitellään työssä käytetyt aineiston hankintamenetelmät. Työssä käytettävät tiedon hankintamenetelmät olivat: haastattelu, havainnointi ja mystery shopping. Haastattelu toteutettiin toimeksiantajayrityksen myymälässä. Haastattelun kohteena olivat myymälässä asioineet asiakkaat, jotka valikoituivat satunnaisesti.

4.1 Haastattelu

Haastattelu on suullinen keskustelu ja vuorovaikutustilanne, jossa kartoitetaan ja selvitetään asioita. Se on yksi käytetyimpiä tiedonkeruutapoja, jossa tutkija ja haastateltava keskustelevat haastattelutyypistä riippuen järjestelmällisesti tai laxeasti tutkimusaiheesta. Vuorovaikutustaidot ovat haastattelutilanteessa tärkeitä, sillä haastattelijan sekä haastateltavan viestintä vaikuttavat tilanteen muotoutumiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Haastattelu on hyvä tiedonkeruumenetelmä, kun halutaan tuoda esille yksilöä, jolla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti. Haastattelulla on mahdollista saada kerätyksi uusia näkökulmia avaavaa aineistoa, jos kehittämiskohde on vähän tutkittu. Haastattelua kannattaa yhdistää kehittämistyössä toisiin menetelmiin, sillä useimmiten menetelmät tukevat toisiaan. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95.)

Haastattelumenetelmiä on erilaisia ja haastattelun valinta tiedonkeruumenetelmäksi vaatii pohdintaa siitä, minkälaista haastattelua suunnitellaan. Tähän puolestaan vaikuttaa se, millaista tietoa tarvitaan kehittämistyön tueksi. Suurimmat erot haastatteluissa ovat miten tarkasti kysymykset ovat muotoiltu ja kuinka paljon haastattelijalla voi joustaa haastattelutilanteessa. Erilaisia haastattelumuotoja ovat strukturoitu lomakehaastattelu, syvähaastattelu, teemahaastattelu ja ryhmähaastattelu. Kun halutaan kysyä faktatietoa ja samat kysymykset suurelta joukolta, tulee valita strukturoitu eli lomakehaastattelu. (Ojasalo ym. 2009, 95 - 96.)

Haastattelun vastauksiin vaikuttavat kysymysten muoto ja sisältö. Myös haastatteluympäristö sekä haastattelijan ja haastateltavan roolit ja mielialat vaikuttavat haastattelun vastauksiin. Haastattelun onnistumiseksi pyritään vähentämään väärinymmärrysten ja vastauksia vääristävien tekijöiden määrää. Tärkeintä haastattelussa on kysymysten rakentaminen. Täytyy ymmärtää minkälaiset kysymykset soveltuvat kulloiseenkin haastatteluun. Haastattelukysymykset voivat olla enemmän tai vähemmän vastausta ennalta määritteleviä, eli strukturoituja. Mitä strukturoidumpi kysymys on, sitä tarkempia vastaukset ovat. (Hyysalo 2009, 123 - 128.)

Haastattelun kesto voi vaihdella kymmenestä minuutista useisiin tunteihin. Haastattelijan rooli voi vaihdella haastattelun aikana passiivisesta kysymyksien esittäjästä aktiiviseen ja ajattelevaan osallistajaan. Haastattelun kesto riippuu siitä, kuinka paljon tietoa tarvitaan ja kuinka avoimesta haastattelusta on kyse. Aikaa tulisi varata myös haastattelun jälkeen. Silloin haastattelusta saadut aineistot kirjoitetaan auki, eli litteroidaan. (Ojasalo ym. 2009, 96.)

Kun kysymykset ovat muotoiltu valmiiksi ja ne esitetään ennalta määrättyssä järjestyksessä, kyse on täysin strukturoidusta haastattelusta. Vastauksen sisältö jätetään kuitenkin avoimeksi, mikä erottaa menetelmän kyselytutkimuksesta. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelija voi vaihdella ennakkoon laadittujen kysymysten järjestystä haastattelun kulun mukaisesti. Myös kysymysten tarkat sanamuodot voivat vaihdella ja etukäteen laaditut kysymykset voidaan jättää kysymättä sekä vastaavasti voidaan kysyä haastattelun kuluessa mieleen tulevia kysymyksiä. Haastattelu kannattaa nauhoittaa, jotta haastattelija voi palata haastattelutilanteeseen tuloksia raportoidessaan. (Ojasalo ym. 2009, 97.)

Tulosten analysointi aloitetaan lukemalla litteroitu tai muuten käsitelty aineisto, minkä jälkeen se pyritään luokittelemaan ja etsitään yhteyksiä käytettyyn teoriaan. Yksinkertaisin tapa analysoida haastatteluainestoa on laskea ilmiöiden esiintymismäärä. Eri ilmiöt voidaan esittää esimerkiksi yhteisessä taulukossa tai diagrammissa. Mielekkäintä on analysoida aineisto mahdollisimman pian haastattelun jälkeen, sillä silloin tieto on vielä tuoretta ja hyvin haastattelijan muistissa. Analysoinnin pohjalta on mahdollista myös muokata tulevia haastatteluja, jos esille nousee yllättäviä asioita. (Ojasalo ym. 2009, 100.)

Opinnäytetyössä haastateltiin kolmena eri ajankohtana toimeksiantajayrityksen myymälän asiakkaita. Haastattelut toteutettiin 6.3., 16.3. ja 18.3 puolistrukturoituna haastatteluna. Kyseessä ovat eri viikonpäivät sekä kellonajat, jotta saataisiin tietoa eri aikaan asioivilta asiakailta. Haastattelu on laadullinen tutkimus, jossa otanta ei ole kovin suuri. Haastattelussa haluttiin selvittää myymälän nykytilanne: mistä asiakkaat pitävät myymälässä sekä mitä he mahdollisesti toivoisivat lisää. Haastattelukysymykset ovat opinnäytetyön liitteenä (liite 1).

4.2 Benchmarking

Benchmarking tarkoittaa menetelmää, jolla omaa toimintaa verrataan vastaavaan toimintaan. Esimerkiksi yritykset voivat verrata omaa toimintaansa kilpailijoiden toimintaan. Perusidea on toisilta oppiminen ja oppimisen soveltaminen omaan toimintaan. Benchmarking on myös oppimismenetelmä, joka antaa tietoa erilaisista ympäristöistä. Menetelmän hyödyntäminen mahdollistaa opitun soveltamisen käytäntöön, jonka ansiosta se nähdään mielekkäänä kehittämismenetelmänä. (Hotanen, Laine & Pietiläinen 2001, 6.)

Benchmarking-menetelmää voidaan käyttää jonkin toiminnan tai organisaation osan kehittämisessä tai tehostamisessa ja sitä voidaan soveltaa esimerkiksi tuotteisiin, työtapoihin, prosesseihin, asiakaspalveluun ja laatujärjestelmään. Benchmarking auttaa oppimaan muiden käyttäytymisestä, sillä joskus vanhan idean käyttäminen voi olla parempi ratkaisu, kuin uuden vastaavan keksiminen. (Karlöf & Ostblom 1993, 99.) Sekä laatu että tuottavuus voivat olla vertailun kohteena. Benchmarking-tutkimus voi koskea koko toimintaa tai toiminnan osia, ja se voidaan tehdä hyvin yksityiskohtaisesti tai vain kokonaisuuksien tasolla. (Karlöf & Ostblom 1993, 67.)

Benchmarking-menetelmä edesauttaa yrityksen oppimista, joka on hyvä tapa pysyä kilpailukykyisenä. Omien toimintojen vertaaminen muiden vastaaviin toimintoihin voi lisätä yrityksen kustannus-, tuote- ja palvelutietoisuutta suhteessa kilpailijoihin sekä sen avulla on myös mahdollista määritellä oma asema markkinoilla. (Kyrö & Kulmala 2004.) Benchmarking-menetelmä pohjautuu jatkuvaan parantamiseen. Uudelleenarviointi ja seuranta mahdollistavat toiminnan ajan tasalla pysymisen. Pitkällä aikavälillä yritys voi tehdä myös kustannussäästöjä huolellisen suunnittelun ja seurannan avulla. (Karlöf & Ostblom 1993, 190 - 191.) Opinnäytetyössä materiaalit benchmarkingia varten kerättiin havainnoimalla sekä asioimalla mystery shopping-asiakkaana kilpailijoiden myymälöissä, joissa apuna käytettiin etukäteen tehtyjä lomakkeita. Lomakkeiden avulla havainnointi oli järjestelmällistä.

4.2.1 Havainnointi

Havainnointi tutkimusmenetelmänä on yleinen tutkimustapa. Se on yksinkertaisuudessaan ihmisten seuraamista heidän omissa ympäristöissään. Se antaa havainnoijalle yleistuntuman käyttäjistä, heidän toimistaan ja käyttöympäristöstään. Samalla saadaan tietoa käytön yksityiskohdista. Vähimmillään havainnointi tarkoittaa muutaman tunnin oleskelua havainnointiympäristössä. Havainnoinnin tavoitteena on muodostaa käsitys havainnoinnin kohteena olevasta asiasta. Havainnoinnin tukena usein myös kysytään ihmisiltä epäselviksi jääneitä asioita. Havainnointiin kuuluu olennaisena osana tulosten kirjaamista ylös, jotta yksityiskohdat eivät unohdu. Havainnoinnin tärkein väline on kynä ja paperi. Havainnoinnin

tukena voi myös olla kuvat, äänitteet ja muut materiaalit, joita havainnoitavasta kohteesta saa. (Hyysalo 2009, 106 - 109.)

Havainnoinnin avulla voi saada tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Tutkimuksellinen havainnointi ei ole vain satunnaista katselua, vaan sen tulisi olla systemaattista tarkkailua. Havainnointityö vaatii huolellista valmistelua ja työ alkaa jo ennen varsinaisten havaintojen tekemistä. Havainnointia voi käyttää joko itsenäisesti tai esimerkiksi haastattelun tai kyselyn lisänä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 103 - 104.)

Hyysalo (2009, 110) erottelee kirjassaan havainnoinnin neljä tyypillistä vaihetta: havainnoinnin suunnittelu, havainnoimaan pääsy, havaintojen tekeminen sekä tallentaminen, jäsentely ja analysointi. Havainnoinnin suunnittelussa tulee miettiä, miten käyttäjiä on järkevintä havainnoida, mitä täytyy huomioida ja kuinka paljon käytössä on aikaa sekä myös mitä asioita painotetaan. Havainnoimaan pääsemisen helpottamiseksi on välttämätöntä kertoa rehellisesti mitä ja miksi haluaa havainnoida. Havainnointien tekemisessä keskeistä on pyrkiä tunnistamaan mikä on tyypillistä ja mikä on poikkeuksellista. Onnistuneen havainnointien tekemisessä tärkeää on olla hienotunteinen, mutta rohkea. Havainnoinnin tallentaminen kannattaa aloittaa jo havainnointia tehdessä, jotta siitä saadaan enemmän hyötyä. Havainnoinnin jälkeen tulokset kirjataan ja analysoidaan lomakkeisiin (liite 2 ja 3).

Havainnoinnin tulisi olla mahdollisimman järjestelmällistä. Havainnointi toteutetaan ennalta määrättyssä kohteessa ja tulokset kirjataan välittömästi muistiin. Tulokset voi kirjata ylös esimerkiksi havainnointilomakkeeseen, havainnointipäiväkirjaan tai ne voi ottaa ylös valokuvaamalla tai äänittämällä tilanteita. Havainnoissa voi käyttää kaikkia aisteja ja myös eleitä, ilmeitä, asentoja ja liikehdintää voidaan myös havainnoida. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 104.)

Havainnoinnin analysoinnin kannalta tärkeimmät tallenteet ovat henkilökohtaiset muistiinpanot. Havainnointiaineistoa voidaan käsitellä systemaattisesti esimerkiksi vertailemalla työn eri osia tai havainnointipaikkoja toisiinsa. Havainnoinnin tallenteet kootaan raportiksi, joka on kuvaus siitä mitä havaittiin ja mikä siinä oli keskeistä. Raporttia voidaan täydentää valokuvilla ja lyhyillä videoklipeillä. Raporttiin voidaan tehdä havainnoinnin kulusta myös kuvaava kaavio. (Hyysalo 2009, 115 - 117.)

Opinnäytetyön havainnointi toteutettiin asioimalla asiakkaan toimeksiantajan nimeämässä kilpailevissa yrityksissä sekä havainnoimalla ennalta suunniteltavia asioita, kuten palvelun laatua, myymälän valikoimaa ja tuotteita, tuotteiden ajankohtaisuutta ja näkyvyyttä sekä myymälän esillepanoa. Tulokset kirjattiin havainnointilomakkeeseen (liite 2).

4.2.2 Mystery shopping

Palautejärjestelmien ja kyselytutkimusten ohella, mystery shopping (haamuasiakkuus) on asiakaspalvelun laadun selvittämisen tärkeimpiä menetelmiä. Mystery shopping-menetelmää käytetään asiakaskokemuksen arviointiin. Menetelmässä arvioija asioi tavallisena asiakkaana ja raportoi asioinnistaan organisaatiossa. Menetelmää käytetään useimmiten organisaation sisällä oman asiakaspalvelun ja prosessien testaamiseksi ja kehittämiseksi. Tällöin organisaatio myös määrittää itse tutkimuksen kriteerit, joiden avulla haamuasiakas suorittaa havainnointinsa. Asiakkaan näkökulmasta voidaan arvioida myös organisaation kotisivuja. (Andreasen & Kotler 2003, 322.)

Hyvä haamuasiakas on asiantunteva ja objektiivinen. Tutkimusmenetelmän subjektiivisuutta vähentää etukäteen luotu tarkastuslista havainnoitavista asioista. Ennen vierailua tulisi myös määrittellä selkeät tavoitteet havainnointiin. Parhaimmassa tapauksessa havainnoitavaan paikkaan tehdään monta vierailua, eri kellonaikoina ja viikonpäivinä, jolloin saadaan paras käsitys asiakaskokemuksen tasosta. (Andreasen & Kotler 2003, 322.)

Mystery shopping-tutkimuksen yleisiä kriteerejä ovat esimerkiksi henkilöstön asiakaspalvelutaidot, palveluattius sekä tuotetuntemus, tuotteiden laatu ja esillepano sekä odotusajat. Näiden kriteerien määrittely ratkaisee tutkimuksen onnistumisen. Haamuasiakas havainnointi voidaan aloittaa jo liikkeen ulkopuolelta. Sisätiloissa tulisi havainnoida esimerkiksi siisteyttä, myymälän ulkoasua sekä tuotteiden esillepanoa. Haamuasiointinnissa tulisi kiinnittää huomiota myös asiakaspalveluun. Ystävällisyys, asenteet, käytetyt myyntitekniikat sekä lisämyynti ovat arvioitavia asioita. Tuotteiden tai palveluiden laatu asiakkaan näkökulmasta on myös tärkeässä osassa havainnointia. (Moore 2015, 37 - 38.)

Haamuasiakas ei saa paljastua henkilökunnalle, sillä se muuttaa asiakaspalvelutilanteen keinotekoiseksi, joka puolestaan heikentää menetelmän hyödyllisyyttä. Tämän vuoksi mystery shopping vaatii hyvää muistia, havainnointikykyä sekä silmää yksityiskohdille. Muistiinpanojen tekeminen liikkeessä saattaa herättää liikaa huomiota. (Moore 2015, 12.)

Mystery shopping sopii oman organisaation arvioinnin lisäksi myös kilpailija-analyysin työkaluksi, jossa menetelmän käyttö kuitenkin vaatii erilaista lähestymistapaa. Oma organisaatiota tutkittaessa tutkimusongelmat ovat usein kapeasti määriteltyjä sekä tiedetään mitä halutaan tutkia. Kilpailijaa tutkiessa ei tiedetä mitä on luvassa ja tarkkailu kannattaa suunnata suuriin teemoihin, kuten tuotevertailuun tai myymälän suunnitteluun. Kilpailijan toimia ei tulisi verrata liikaa omiinsa. Esimerkiksi täysin erilainen myymälä tai asiakaspalvelu voi olla tietoisista strategialla, eikä epäonnistumisen merkki. Mystery shopping havainnointi tulisi keskittää kilpailijan vahvuuksiin ja heikkouksiin. (Rich 2013.)

Guidelines for mystery shopping (2011) mukaan, haamuasiointi ei saa aiheuttaa haittaa kilpailevalle organisaatiolle. Haamuasiakkaan ei tulisi kuluttaa liikaa henkilökunnan aikaa tai vierailua liikkeessä usein. Vierailua kilpailijan liikkeessä ei tulisi nauhoittaa eikä ketään tulisi mainita nimeltä tuloksia raportoidessa. (Guidelines for Mystery Shopping 2011, 13.)

Tässä opinnäytetyössä mystery shopping toteutettiin vierailuina toimeksiantajan kilpaileviin yrityksiin. Vierailun aikana opinnäytetyön tekijä asioi liikkeissä asiakkaana ja kiinnitti huomiota ennalta määrättyihin seikkoihin. Tulokset kirjattiin mystery shopping-lomakkeeseen (liite 3).

4.3 Tutkimuksen eettisyys, luotettavuus ja pätevyys

Tutkimusta tehdessä tulee huomioida eri tutkimus ja aineistonkeruumenetelmien eettisyys, luotettavuus ja pätevyys. Tutkijan tulee havaita, mikä toiminta on eettisesti oikein ja väärin. Keskeisiä asioita ovat tiedon hankinta ja tiedon käyttö. Kilpailijoita tutkittaessa eettisyys nousee nopeasti esiin. On tärkeää pohtia, miten kilpailijoita tutkitaan sekä miten heistä kerrotaan julkisessa työssä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231 - 232.)

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantaja yritys pidetään nimettömänä, mutta myös kilpailijayrityksiä ei mainita nimeltä. Työssä ei julkaista sellaista tietoa, joka voisi paljastaa yritykset tai muuta tärkeää tietoa yrityksistä. Opinnäytetyössä on lisäksi haastateltu toimeksiantajan asiakkaita, jotka pysyvät nimettöminä.

Tutkimuksen tulisi aina olla mahdollisimman virheetön ja laadukas. Tutkimusten luotettavuutta pyritään arvioimaan, sillä tutkimusten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Erilaiset mittarit ja tutkimukset toimivat apuvälineinä luotettavuutta tutkittaessa.

Tutkimuksen reliabeliuksilla tarkoitetaan sen toistettavuutta. Tämä tarkoittaa, että tulos pysyisi samana, jos tutkimus tehtäisiin heti uudelleen. Reliabelisuutta voidaan tutkia myös käyttämällä kahta arvioijaa, jotka tutkivat samaa kohdetta ja päätyvät samaan tulokseen. Tutkimuksen toistettavuutta voidaan tutkia myös toteuttamalla tutkimus saman henkilön toimesta uudestaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231 - 232.) Opinnäytetyössä

toteutettu haastattelu sekä kilpailijayritysten havainnointi on tehty useina päivinä, jotta saataisiin mahdollisimman paljon tietoa, mutta myös reliäabeliuden tutkimisen vuoksi.

Tutkimustulosten tulisi olla myös valideja, joka tarkoittaa Hirsjärven ym. (2009, 231 - 232) mukaan sitä, että tutkimusmenetelmä mittaa sitä mitä on tarkoituskin mitata. Esimerkiksi kyselylomakkeen vastaaja ja tutkimuksen tekijä saattavat ymmärtää kysymykset eri tavalla. Näin ollen tulokset eivät ole päteviä, kun tutkija käsittelee kysymykset uudelleen omien ajatustensa eikä vastaajan ajatusten mukaisesti. Väärinymmärryksien välttämiseksi opinnäytetyön haastattelutilanteessa on pyritty varmistamaan, että haastateltava ymmärtää kysymyksen niin kuin se on tarkoitettu. Tarvittaessa on tehty lisäkysymyksiä tai selitetty haastateltavalle mitä kysymyksellä tarkoitetaan.

Opinnäytetyön luotettavuuden lisäämiseksi, työssä on kerrottu tutkimuksen toteutus sekä perusteltu työn eri vaiheissa valitut menetelmät ja toimenpiteet. Myös virheelliset tulkinnat ja epäilykset on kerrottu sekä päätökset ja tulkinnat perusteltu. Opinnäytetyön kyselyn olisi voinut olla testata, esimerkiksi pilottiryhmällä, ennen varsinaisia asiakkaiden haastatteluja. Kysymykset kuitenkin muotoituivat haastattelutilanteissa erilaisiksi tarpeen mukaan. Lisäksi haastattelulomakkeen (liite 1) kysymys yhdeksän jaettiin myöhemmin eri kysymyksiksi, sillä se oli aluksi vaikeasti ymmärrettävä.

5 Haastattelun toteutus ja tulokset

Opinnäytetyötä varten haastateltiin 51 toimeksiantajan myymälän asiakasta. Haastattelun tavoitteena oli selvittää minkäikäisiä asiakkaita myymälässä käy, kuinka usein asiakkaat asioivat liikkeessä sekä minkälaisia ajatuksia, toiveita ja kehitysideoita heillä oli myymälää ja tuotevalikoimaa kohtaan. Haastattelussa kysyttiin myös toimeksiantajan kilpailijoista sekä mikä asiakkaiden mielestä on hyvää heidän tarjoamissaan palveluissa. Haastateltavat asiakkaat valikoituivat satunnaisesti myymälässä asioivien asiakkaiden joukosta.

Haastattelun kysymykset olivat avoimia ja tarkoituksena oli haastatella asiakkaita mahdollisimman pitkään, jotta vastaukset olisivat laajoja ja auttaisivat tuotevalikoiman kehittämisessä. Tutkimus on laadullinen, vaikka haastateltuja on melko suuri joukko. Monta asiakasta haastatteleamalla saadaan laajempi käsitys siitä, mitä asiakkaat toimeksiantajayrityksen valikoimassa arvostavat sekä mitä he mahdollisesti toivoisivat myymälään. Yhden ihmisen haastatteluun kului keskimäärin 10-15 minuuttia. Jotkut haastattelut kestivät pidempään, asiakkaasta riippuen.

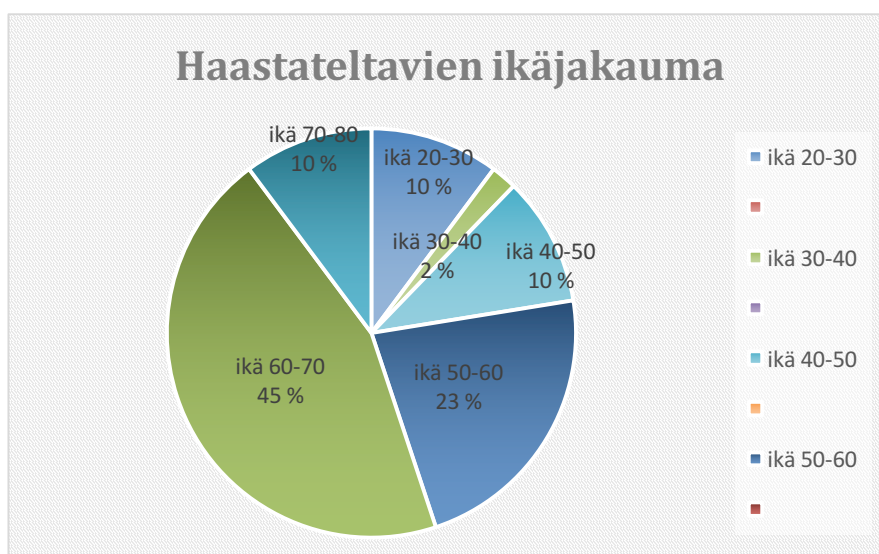
Haastattelut toteutettiin kolmena eri päivänä, eri kellonaikaan ja eri viikonpäivinä. Eri ajankohtien tavoitteena oli saavuttaa mahdollisimman paljon erilaisia ja eri-ikäisiä asiakkaita. Asiakkaiden haastattelussa oli muutama haaste. Haastattelutilanne tuli asiakkaille yllätyksenä ja osa ei ehtinyt tai halunnut vastata. Kuitenkin ne, jotka suostuivat haastatteluun, vastasivat

siihen mielellään. Haastatteluun kului noin 10 minuuttia, joka myös karsi osan mahdollisista haastateltavista. Haastatteluista tuli ilmi joitakin seikkoja, joita hyödynnettiin kilpailijoiden havainnoinneissa.

Haastattelujen jälkeen vastaukset litteroitiin. Litteroidusta materiaalista jaoteltiin vastauksia esimerkiksi ikäryhmiin sekä monta kertaa viikossa asioiviin. Haastattelun vastaukset analysoitiin. Analysoinnissa tutkittiin, esiintyykö asiakkaiden vastauksissa yhteneväisyyksiä sekä löytyykö niistä yhteyttä opinnäytetyön teorioihin. Haastattelujen tulokset esitellään seuraavissa kappaleissa.

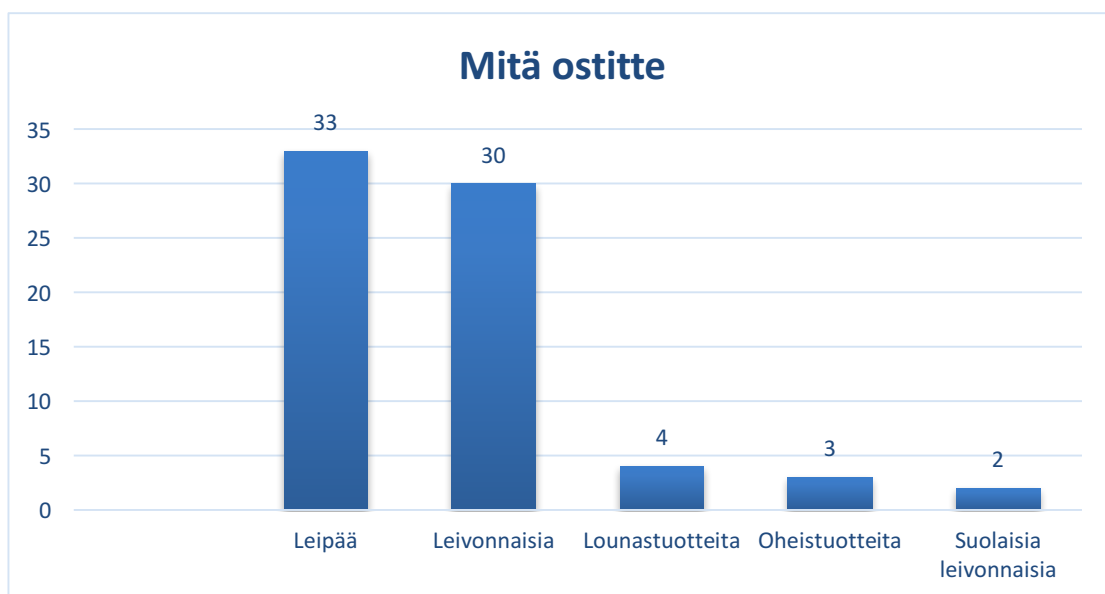
5.1 Haastateltavien ikäjakauma

Ensimmäisenä haastattelussa kysyttiin haastateltavien ikää. Haastateltavia oli yhteensä 51, joista suurin osa oli 60 - 70 -vuotiaita. 60 - 70 -vuotiaita haastateltavia oli yhteensä 22 kappaletta, eli 45%. Toiseksi eniten oli 50 - 60- vuotiaita, joita haastateltiin yhteensä 11 kappaletta. Yli 70-vuotiaita oli viisi, samoin kuin 40 - 50 -vuotiaita. Alle 20-vuotiaita ei haastateltu ollenkaan, mutta 20 - 30-vuotiaita oli viisi kappaletta haastateltavista. 30 - 40 -vuotiaita haastateltiin yksi kappale. Haastatteluja tehdessään huomattiin, että vanhemmat asiakkaat ovat merkittävä asiakasryhmä ja he asioivat kaikkina kellonaikoina. Nuorempia asiakkaita asioi enemmän neljän jälkeen arkisin sekä lauantaina. Haastateltavien ikäjakauma (kuvio 2) ei anna kokonaiskuvaa myymälän kaikkien asiakkaiden ikäjakaumasta, vaan ainoastaan satunnaisesti haastateltujen asiakkaiden ikäjakaumasta. Toimeksiantajan oma käsitys kaikkien asiakkaiden ikäjakaumasta on erilainen. Esimerkiksi heidän mielestään nuorempien asiakkaiden määrä on suurempi, kuin kuvio 2 antaa ymmärtää. Haastatteluihin valikoitui sattumalta enemmän iäkkäämpiä asiakkaita, sillä haastatteluhetkillä myymälässä asioi enemmän vanhempia asiakkaita.



Kuvio 2: Haastateltavien ikäjakauma (n=51)

5.2 Haastateltavien ostokset ja myymälässä asiointi



Kuvio 3: Haastateltujen asiakkaiden ostokset (n=51)

Haastatelluilta asiakkailta kysyttiin, mitä he ostivat. Yli puolet osti leipää ja leivoksia, muita tuotteita ostettiin vähemmän. Tämä kysymys ei kerro mitä tuotteita toimeksiantajan myymälässä myydään eniten, vaan se kertoo haastateltavien mieltymyksistä. Kysymyksellä haluttiin myös kartoittaa esimerkiksi ostavatko eri ikäiset asiakkaat eri tuotteita.



Kuvio 4: Kuinka usein haastateltavat vierailevat myymälässä (n=51)

Haastatelluista 11 asioi toimeksiantajan myymälässä useammin kuin kerran viikossa, 14 asioi kerran viikossa. Yhdeksän asioi harvemmin kuin viikoittain, mutta kuitenkin useamman kerran kuussa. Kolme vastaajaa asioi vain muutaman kerran vuodessa, mutta he sanoivat kuitenkin vierailevansa aina jouluna tai pääsiäisenä. Kymmenen vastaajista asioi myymälässä satunnaisesti ja osa heistä sanoi tulevansa myymälään aina, kun sattuu olemaan lähistöllä. Vain neljä vastaajista sanoi asioivansa myymälässä todella harvoin ja heistä kaksi vieraili myymälässä ensimmäistä kertaa. Satunnaisesti vierailevista asiakkaista viisi sanoi käyvänsä satunnaisesti eikä useammin vain sen takia, että ei asu myymälän läheisyydessä. Haastatteluissa ilmeni myös, että monta kertaa ja kerran viikossa asioivia olivat suurelta osin 60 - 70 -vuotiaita. Nämä asiakkaat ovat myös olleet myymälän asiakkaina useita vuosikymmeniä ja monet heistä ovat käyneet lapsuudesta asti. Monet vastaajat mainitsivat, että omat vanhemmat ja isovanhemmat ovat myös olleet yrityksen asiakkaita.

5.3 Syitä toimeksiantajan myymälässä asioimiseen

Haastattelussa kysyttiin ”miksi olette valinneet tämän myymälän”. Monet asiakkaat vastasivat käyvänsä sen takia, että omat vanhemmat ja isovanhemmatkin ovat olleet yrityksen asiakkaita ja koska ovat itsekin käyneet lapsesta asti. Monet säännöllisesti käyvistä asiakkaista käyttävät myymälän palveluita usein sen sijainnin vuoksi, sillä he asuivat myymälän läheisyydessä. Sijainnin lisäksi vastauksissa tuli ilmi tuotteiden laatu, laaja valikoima, perinteet sekä konkreettisia esimerkkejä tuotteista, jotka ovat haastateltujen mielestä ainutlaatuisia toimeksiantajan myymälässä. Asiakkaiden mielestä toimeksiantajayritys tarjoaa perinteisiä tuotteita, joita ei enää saa muualta. Yrityksen miljöö ja hyvä maine houkuttelevat asiakkaita sekä tuotevalikoimakokonaisuus on hyvä. Suuri osa vanhemmista asiakkaista (60 - 80 vuotiaista) ostaa yleensä lähinnä leipää. Tässä muutamia vastauksia kysymykseen: ’miksi olet valinnut tämän myymälän’

Kommentteja haastatelluilta, joille leipä on tärkein tuote:

”Täältä saa aina takuuvarmasti tuoretta ja laadukasta. Olen koukussa Fredrikin leipään”

”Täältä saa parasta leipää koko Suomessa”

”Olen asunut ulkomailla ja tuore leipä on minulle tärkeää. Leivässä tulee olla leivän maku. Tästä myymälästä saa parasta patonkia ja toivon, ettei leipien valikoimaa vähennettäisi. Itku tulisi muuten.”

”Kävelin tänne pähkinäleivän takia, johon olen jäänyt koukuun. Täältä saa kunnon leipää, joka on minulle tärkeää, sillä olen kasvissyöjä.”

”Fredrik-leipä on erikoisen hyvää.”

”Olen käynyt isoisän kanssa lapsena. Vastaavaa leipää ei saa muualta, erityisen hyvää vaalea vuokaleipä. Tavallisia pullia voi ostaa mistä vain, mutta tähän myymälään tulla varten vasten, esimerkiksi ostamaan vuokaleipää tai hienompia leivoksia.”

Haastateltujen kommentteja tuotteista:

”Täällä on erittäin korkealaatuiset tuotteet, myynnissä klassikkoleivoksia, joita ei saa muualta.”

”Tulin tarkoituksella tähän myymälään laadun perässä. Täältä saa erilaisia tuotteita kuin muualta.”

”Valitsin tämän myymälän, koska täältä saa sitä mitä on tilannutkin. Laatu on taattua.”

”Hyviä leipiä ja leivonnaisia.”

”Täältä saa hyvät ja laadukkaat tuotteet.”

”Monipuolisia ja hyvänmakuisia tuotteita.”

”Täältä saa ostaa mukaan hyvät salaatit ja ruoat.”

”Tämä on ainoa paikka mistä saa kunnan Napoleon-leivoksia.”

”Täältä saa perinteiset ja hyvät tuotteet.”

”Suosin konditorioita, joissa tehdään kaikki itse. En käytä ketjuleipomoita.”

Jotkut haastateltavat suosivat toimeksiantajan myymälää sen sijainnin takia:

”Tämä myymälä sijaitsee matkani varrella, siksi asioin täällä.”

”Olen töissä viereisessä rakennuksessa.”

”Olen asunut 40 vuotta myymälän läheisyydessä.”

Monet haastateltavat ovat asiakkaita perinteiden ja omien vanhempien ja isovanhempien takia:

”Käyn täällä, koska olen ollut asiakas kymmeniä vuosia ja lisäksi interiööri on ainutlaatuinen ja perinteikäs sekä palvelu on korkeaa luokkaa.”

”Olen asiakas 50-luvulta lähtien, asun lähellä ja täältä saa älyttömän hyvää.”

”Olen käynyt täällä lapsesta asti”

”Olen syntyperäinen stadilainen ja käynyt täällä mummon kanssa lapsuudesta asti. Parasta täällä on se, että saa samaa mielettöntä palvelua puku päällä ja likaisessa raksa-asussa.”

”Fantastinen miljöö ja perinteiset tuotteet. Olen ollut vuosikymmeniä asiakas.”

”Tämä on meidän perheen herkkupaikka.

”Olen ulkopaikkakuntalainen, mutta mummoni asui Helsingissä ja toi sisartani aina tänne.

Tänään olen käymässä, koska meillä on niin sanottu walk down memory lane käynnissä.”

Vain neljä asiakasta haastateltavista oli myymälässä sattumalta. Haastatteluissa tuli ilmi, että jotkut asioivat myymälässä sen vanhanaikaisen miljöön takia. Nämä vastaajat olivat iäkkäämpiä, nuoremmille vanhanaikainen miljöö ei ollut yhtä tärkeä.

Haastattelussa kysyttiin ”mikä on hyvää myymälän valikoimassa”. Kysymykseen tuli samankaltaisia vastauksia, kuin ”miksi olet valinnut tämän myymälän”. Lähes kaikissa vastauksissa tuli ilmi hyvät ja laadukkaat tuotteet. Perinteiset sekä klassiset tuotteet olivat myös tärkeitä vastaajille. Vastauksissa tuli esille myös joitain tiettyjä tuotteita, joita asiakkaat erityisesti pitivät arvossa. Näitä tuotteita olivat shampanjakorkki, Aleksanterin leivos, baselleipä sekä kaikki leivät ylipäätään. Erityisesti Aleksanterin leivos tuli ilmi useammassa haastattelussa. Toimeksiantajan valikoimassa keuhuttiin erilaisuutta. Monet vastaajat totesivat, että myymälästä saa leivonnaisia, joita ei ole muualla. Eräs asiakas sanoi tulevansa myymälään erityisesti kakkujen takia, suurin osa haastatelluista kuitenkin ostaa yleensä leipää.

5.4 Haastateltavien kehitysideoita ja toiveita

Haastattelussa kysyttiin, mitä kehitettävää myymälän valikoimassa on. Tämä kysymys oli vaikea vastattava ja suurin osa vastaajista toivoi vain, että myymälä pysyisi ennallaan. Monet eivät osanneet sanoa kysymykseen mitään ja totesivat valikoiman olevan hyvä ja tarpeeksi laaja. Joitain yksittäisiä kehitysideoita tuli. Esimerkiksi eräs ensimmäistä kertaa asioiva asiakas, sanoi, että myynnissä olevat lautasliinat kiinnittivät hänen katseensa ensimmäisenä. Nämä olivat kuulemma outoja, eivätkä sopineet hänen mielestään myymälään. Eräs pariskunta taas mainitsi yrityksen verkkosivuilla olevan kuvan tyhjistä leipähyllystä. Kehitysehdotusten lisäksi kysyttiin asiakkaiden toiveita myymälän valikoimaa ajatellen. Tässä haastateltujen asiakkaiden toiveita:

”Toivoisin tuttuja tuotteita takaisin, jotka ovat jo poistuneet valikoimasta. Esimerkiksi polakka, perunalimppu ja setsuuri.”

”Juureen leivottuja leipiä.”

”Valikoimaan sokeroimattomia tuotteita.”

”Kalapasteijoita.”

”Pieniä bebe-leivoksia, joita sai ennen.”

”Vaniljan makuisia rinkeleitä, joita myytiin noin 20 vuotta sitten.”

”Kööpenhaminan wiener.”

”Fredrikan torttu myyntiin ympäri vuoden.”

”Lisää vaihtelevuutta myymälän valikoimaan.”

”Lisää gluteenittomia tuotteita valikoimaan.”

”Sienipasteijat, punaviinileipä.”

”Valikoima on aika pieni, se voisi olla suurempi.”

”Älkää luopuko klassikoista!”

”Shampanjakorkkia ei saa poistaa valikoimasta.”

”Tummaa vuokaleipää.”

”Enemmän valmisaterioita ja laajempi valikoima.”

”Kuivattu spelttileipä, setsuuri ja ranskanleipä.”

Haastatellut toivoivat yksittäisiä, jo valikoimasta poistuneita tuotteita takaisin valikoimaan. Tämä on haaste toimeksiantajalle, sillä toivottuja tuotteita ei kaiken kaikkiaan myydä paljon. Lähes kaikki toiveita esittäneet asiakkaat ovat käyneet myymälässä jo vuosia ja he ostavat tiettyjä tuotteita. He eivät osanneet kommentoida muita tuotteita. Satunnaisesti tai harvemmin asioivat asiakkaat eivät osanneet esittää kehitysideoita tai toiveita. Toiveet ja kehitysideat kysymys oli kokonaisuudessaan hankala, sillä se tuli asiakkaille yllättäen, eikä siihen ollut kovin paljon aikaa miettiä vastausta.

Yksi asiakas toivoi toimeksiantajayrityksen myymälään lisää gluteenittomia tuotteita. Tämän seurauksena kilpailijoiden havainnointilomakkeeseen lisättiin erikoisruokavaliot ja havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota, kuinka paljon kilpailijoiden valikoimista löytyy esimerkiksi gluteenittomia tuotteita.

5.5 Myymälän ulkoasun ja tuotteiden esillepanon vaikutus ostopäätökseen

Haastattelulomakkeen yhdeksäs kysymys oli: ”Vaikuttaako myymälän ulkoasua ja tuotteiden esillepano ostopäätökseenne? Miten?”. Tämä kysymys oli myös hieman hankala, johtuen kysymyksen asettelusta, sekä siitä, että yhdessä kysymyksessä kysyttiin kolmea eri asiaa. Ensimmäisen haastattelupäivän jälkeen tämä kysymys jaettiin kahdeksi omaksi kysymykseksi. Kysymyksen muoto selkeytyi, mutta haastateltavat eivät silti osanneet vastata kysymykseen tarkemmin.

Jokainen haastateltava vastasi, että myymälän ulkoasu ja tuotteiden esillepano vaikuttavat ostopäätökseen. Monet vastaajat kommentoivat, että ”tottakai vaikuttaa”, mutta harvempi osasi erikseen eritellä, että miten esimerkiksi tuotteiden esillepano vaikuttaa heidän ostopäätökseensä. Eräs haastateltava mainitsi kuitenkin toimeksiantajan myyvän omanlaisiaan tuotteita, jotka ovat tyyliltään ja esillepanoltaan ”fiinejä ja toimeksiantajalle ominaisia”.

Asiakkailta, jotka olivat ostaneet leivoksia, kysyttiin lisäkysymys: ”oliko tämä harkittu päätös vai heräteostos”. Tähän moni vastaaja sanoi tehneensä ostopäätöksen lähinnä sen mukaan mitä teki mieli ja mikä tuote näytti herkulliselta. Tästä voisi tehdä päätelmän, että tuotteiden esillepano on tärkeää. Leipäostoksia tehneet asiakkaat olivat jo etukäteen päättäneet ostaa tiettyä leipää ja heille esillepano ei ollut niin tärkeä. Myymälän ulkoasu oli monelle asiakkaalle tärkeä, sillä ulkoasultaan perinteinen myymälä on monelle asiakkaalle osasy siellä asioimiseen.

5.6 Kilpailijoiden palveluiden käyttö

Haastattelulomakkeessa kysyttiin: ”käytättekö kilpailijoiden palveluita”. Vastaajista lähes kaikki käyttivät myös kilpailijoiden palveluita. Vain kuusi vastaajaa sanoi leipomossa vieraillessaan käyttävänsä ainoastaan toimeksiantajan leipomomyymälää. Kilpailijoista esille nousivat Kilpailijayritys 1, kilpailijayritys 3 ja kilpailijayritys 4. Kolmetoista vastaajaa nimesi käyttävänsä juuri näitä yrityksiä. Tarkalleen ottaen viisi vastaavaa mainitsi käyttävänsä myös kilpailijayritys 3:sta, viisi kilpailijayritys 1:stä ja kolme kilpailijayritys 4:sta. Eräs vastaaja totesi, että kilpailijoiden ja toimeksiantajayrityksen laadussa ei sinänsä ole eroa, mutta jokaisella leipomolla on omat erikoispiirteensä, jonka takia siellä asioidaan.

Kilpailijayritys 1:n palveluissa arvostettiin myös perinteitä, ja myös siellä monien asiakkaiden isovanhemmat ovat jo käyneet. Lisäksi makeiset heillä ovat erikoisluokkaa. Kilpailijayritys 4 mainittiin nimenomaan kakkuostosten takia. Kilpailijayritys 3:n valikoimasta keuhuttiin korvapuusteja. Ainoastaan yksi vastaaja ilmoitti, että myös hinta vaikuttaa, ja sen takia hän käy välillä kilpailijayritys 4:ssa. Hinnan merkitys konditoria-asiakkaille ei ole kovin suuri, joka tuli ilmi sekä haastatteluissa, että työn teoriaosuudessa.

Sijainti vaikuttaa siihen, missä asiakkaat asioivat. Suurin osa vastaajista ilmoitti käyttävänsä kilpailijoiden palveluita lähinnä saatavuuden ja sijainnin takia. Monet asiakkaat sanoivat, että asioidessaan jossain päin Helsinkiä, niin he yleensä menevät ostoksille siihen konditoriaan mikä, milloinkin on itseä lähimpänä. Esimerkiksi arkiostosten lomassa viikon leipä saatetaan ostaa kilpailijalta.

6 Kilpailijoiden havainnointien tulokset

Opinnäytetyötä varten on vierailtu viidessä kilpailevassa konditoria-myyvälässä Helsingissä. Nämä yritykset ovat toimeksiantajayrityksen nimeämiä kilpailijoita, jotka käyttävät samankaltaista liiketoimintastrategiaa. Näissä yrityksissä on havainnointi millaisia tuotteita he tarjoavat ja miten heidän palvelunsa eroavat toimeksiantajayrityksen palveluista.

Tässä kappaleessa esitellään kilpailijayrityksissä toteutetun havainnoinnin, mystery shoppingin ja benchmarkingin tulokset. Havainnoinnit ovat toteutettu kilpailevissa yrityksissä kaksi kertaa, jotta saataisiin laajempi käsitys yrityksen tuotteista ja palveluista. Lisäksi havainnointiajankohdat ovat olleet eri kellonaikoina, jotta nähtäisiin vaikuttaako kellonaika tuotteisiin ja niiden saatavuuteen.

Havainnoinnit ovat toteutettu mystery shopping-menetelmällä sekä havainnoimalla havainnointilomakkeen avulla. Painopiste havainnoinnissa on ollut tuotevalikoimalla, eli minkälaisia tuotteita kilpailijat tarjoavat. Havainnoinnin kriteerit pohjautuvat työssä käytettyihin teorialähteisiin. Lisäksi haastatteluissa ilmi tullut erikoisruokavalioiden

huomioiminen on lisätty havainnontilomakkeeseen. Tuotteiden tarkkailussa on huomioitu esimerkiksi sesongit, tuotteiden esillepano sekä miten valikoima eroaa toimeksiantajan valikoimasta. Havainnoinneissa on huomioitu myös kilpailijoiden asiakaspalvelutyylit sekä miten yritykset hyödyntävät sosiaalista mediaa toiminnassaan. Mystery shopping-lomakkeessa on kiinnitetty enemmän huomiota asiakaspalveluun.

6.1 Kilpailijayritys 1

Yritys 1 on toimeksiantaja yrityksen merkittävä kilpailija. Myös tämä yritys on vanha ja sillä on hyvä maine sekä vahva brändi, joka näkyy myös havainnoitavassa myymälässä. Seiniltä löytyy vanhoja kuvia, jotka kertovat yrityksen historiasta. Myymälä on iso ja ylellinen, jossa näkyy vahvasti oma brändi, erityisesti esille asetelluista oman brändin tuotteista.

Tämän yrityksen pääpaino on elintarvike- ja makeisteollisuudessa, mutta sen alkuperäinen myymälä toimii toimeksiantajayrityksen kilpailijana. Alkuperäinen myymälä toimii lisäksi myös kahvilana, jossa valikoimaan kuuluu paljon erilaisia leivonnaisia, kakkuja, leipiä ja suolaisia leivonnaisia. Suurin osa makeista tuotteista (kakut, pullat) tulevat artesaanileipomosta, käsintehtynä. Omassa konditoriassa valmistetaan suurin osa leivonnaisista ja osa kakuista. Kaikki täytetyt leivät ja vitriinin suolaiset sekä niiden raaka-aineet valmistetaan itse keittiössä.

Myymälän ja kahvilan kakkuvalikoimaan kuului havainnointipäivinä porkkana-, chili-suklaa, kinuski-, menorca-, valkosuklaa-karpalo- ja sacher-kakkua. Myynnissä on myös erilaisia pullia ja munkkeja. Tarjolla on myös perinteisiä leivonnaisia (perunaleivos, bebe, budapest, korvapuusti) sekä modernimpia leivoksia, kuten macaronseja. Valikoimassa on myös terveellisempiä tuotteita, kuten smoothieita ja tuoremehuja. Suolaiseen valikoimaan kuului kalaleipiä, sämpylöitä, patonkeja, toast skagen, halloumileipiä sekä suolaisia pikkupiirakoita.

Kilpailija 1 kiinnittää huomiota myös erikoisruokavalioihin. Suurin osa tuotteista on laktoosittomia. Lisäksi löytyy maidottomia tuotteita sekä gluteenittomia. Gluteenittomat suolaiset tehdään asiakkaan tilauksesta ja makealta vitriiniltä löytyy useampi gluteeniton vaihtoehto. Uusi trendi on vegaaniset tuotteet, joita löytyy joka päivä ainakin yksi sekä suolaisessa että makeassa valikoimassa.

Koska kilpailija 1 on myös merkittävä yritys makeisteollisuudessa, myymälästä löytyy suuri määrä suklaita ja makeisia. Suuri osa näistä tuotteista on aseteltu kauniisti esille valmiisiin lahjapaketteihin. Lahjapaketeissa on käytetty myös muiden arvostettujen suomalaisten brändien tuotteita, esimerkiksi Iittalaa, Arabiaa ja Finlaysonia. Myymälän valikoima vaihtuu sesongeittain, ja samoin myös lahjapaketien ulkoasu on erilainen esimerkiksi pääsiäisenä ja jouluna. Sesongin vaihtelun huomaa lisäksi myös myymälän näyteikkunassa.

Työn teoriaosuudessa tuli ilmi, että yritysten verkkosivut ovat merkittävä myynti- ja markkinointikanava. Tästä johtuen havainnoinneissa kiinnitettiin huomiota myös siihen, miten kilpailijat käyttävät hyväkseen Internetiä, ja erityisesti sosiaalista mediaa. Tällä myymälällä ei ole omaa sosiaalista mediaa, mutta koko yrityksellä on yksi oma ”somekanava”, jossa julkaistaan esimerkiksi kuvia yrityksen tuotteista sekä erilaisista asiakkaille tarjottavista kilpailuista. Sen lisäksi havainnoidun myymälän kondiittorimestari jakaa omassa henkilökohtaisessa sosiaalisessa mediassaan kuvia ja videoita myytävistä leivonnaisista sekä niiden valmistuksesta.

Myymälässä asioidessa asiakaspalvelu oli ystävällistä, mutta ei mitenkään erikoista. Kummallakaan havainnointikerralla myyjät eivät tehneet lisämyyntiä. Havainnoinneissa kävi myös ilmi, että asiakaskunta koostuu kaikenlaisista ihmisistä. Asiakkaat olivat kaikenikäisiä, osa tuli yksin, osa perheensä kanssa. Liikkeessä asioi myös paljon turisteja.

6.2 Kilpailijayritys 2

Kilpailijayritys 2 on huomattavasti pienempi, kuin toimeksiantajayritys tai kilpailijayritys 1. Tämä kilpailija ei ole varsinaisesti myymälä, vaan pieni kahvila, joka toimii myös osittain myymälänä. Kilpailijayritys 2:sta havainnoitiin arki-iltana lähellä sulkemisaikaa ja toisella kerralla arkena puolenpäivän aikaan.

Pieni kahvila on sisustettu persoonallisesti. Kahvilassa on vanhanaikaiset pöydät ja tuolit ja katossa roikkuu linnunhäkit tekolintuineen. Pöydillä on pulloissa vaatimattomat kukkasat ja astioissa jatkuu lintuteema. Astiastosta ja kaluisteista tulee mieleen mummola, mutta itse tuotteet ovat hyvin erilaisia kuin mummolan pullat. Näyteikkunassa on leipiä, ja se on yksinkertainen ja vaatimaton, kuten itse kahvilakin. Pihalla pieni kyltti, jossa havainnointipäivänä luki päivän lounas. Puolen päivän aikaan vitriini on täynnä ja herkullisen näköinen. Lähellä sulkemisaikaa varsinkin suolaset tuotteet olivat jo lopussa.

Tuotevalikoima on melko pieni. Tarjolla on itsetehtyä leipää ja sämpylöitä, suolaista piirakkaa, croissantteja sekä noin kymmenen leivonnaista. Myynnissä olevia leivonnaisia olivat noin kuusi eri makuista macaronsia, suklaaleivos, valkosuklaaleivos. Myymälässä tarjolla olevia macaronismakuja olivat kardemumma-kinuski, mustaherukka, inkivääri-tee, vadelma-valkosuklaa ja sitruuna-jogurtti. Leivokset olivat moderneja ja niiden lisäksi myynnissä on myös erilaisia pullia, kuten voisilmäpulla, kardemumma-rahkapulla, nougatpulla ja kanelipulla. Kahvilan tuotteet valmistetaan muualla sijaitsevassa leipomossa, josta ne kuljetetaan myytäväksi kahvilaan.

Havainnoinnissa huomattiin, että asiakkaina on paljon nuorehkoja naisia (n. 20-30 vuotiaita) ja lisäksi noin samanikäiset miehet hakevat mukaan erilaisia suolaisia tuotteita. Kilpailija 2 on

vain muutaman vuoden vanha ja se houkuttelee nuoria ihmisiä. Myyjinä toimi myös nuoria ihmisiä ja monet asiakkaista tuntuivat olevan myyjien tuttuja.

Myynnissä olevat leivonnaisia myydään kahvilan lisäksi myös jälleenmyyntipaikoissa. Tuotteiden leivonnassa pyritty yhdistämään eri makumaailmoja, esimerkiksi myynnissä on sitruuna-lakritsileivoksia. Muita rohkeita makuyhdistelmiä olivat kirsikkaleipä, saksanpähkinä-mustapippurileipä, artisokka-sitruunaleipä, chia-aprikoosi leivos, viikunaleipä, parmakunkkupinaatti- ja punajuuri-artisokkaquiche. Rohkeiden makuyhdistelmien lisäksi kahvilassa myydään myös perinteisempiäkin herkkuja, kuten porkkanakakkua, taatelikakkua, mantelikakkua ja mustikkapiirakkaa. Tarjolla on kuitenkin enemmän moderneja leivoksia.

Kahvilassa on myynnissä myös itseleivottuja leipiä. Jatkuvasti myynnissä olevia leipiä olivat esimerkiksi juureen leivotut maalaisvehnäleipä, riihiruisleipä, monivilja- ja vehnäpatongit ja multigrainleipä, yrtti-valkosipulifoccacia sekä burgersämpylät. Kilpailija 2:lla on myös keskiviikosta perjantaihin sesongeittain vaihtuva päivän leipä ja lauantaisin joka viikko vaihtuva päivän leipä. Havainnointipäivänä ei kuitenkaan ollut tarjolla erikoisleipää ja myyjä vastasi asiakkaalle, että "sitä ei varmaan ole tarjolla hetkeen". Erikoisruokavalioita ei oltu huomioitu kovin paljon. Tuotteita tilattaessa on kuitenkin mahdollista tilata esimerkiksi gluteenitonta tai laktoositonta.

Yritys on aktiivinen sosiaalisessa mediassa, sekä Instagramissa että Facebookissa. Heillä on noin 1500 seuraajaa. Silloin tällöin kilpailijayritys 2 järjestää kilpailuja, joita mainostetaan sosiaalisessa mediassa. Yrityksen sosiaalisesta mediasta sekä verkkosivuilta löytyy paljon kuvia sekä tietoa heidän tuotteistaan.

Tälläkään kilpailijalla asiakaspalvelu ei ollut erityistä. Myyjä ei tehnyt lisämyyntiä, mutta osasi kuitenkin kertoa paljon tuotteista kysyttäessä. Tuotteissa pääpaino on itse leivoksilla ja leivillä. Myynnissä on myös lounasta, sekä yrityksen leipurimestareiden kirja. Muita sesonki- tai lahjatuotteita ei ole.

6.3 Kilpailijayritys 3

Kilpailijayritys 3 on ketju, jolla on muutama kahvila Helsingissä. Tällä kilpailijalla on myös pidempi historia. Havainnoinnissa on havainnointi ketjun kahta myymälää, kahtena eri ajankohtana. Ketjun myymälät ovat pelkistettyjä ja moderneja. Lattiat ja seinät olivat vaaleita sekä sisustus korutonta. Tämä mahdollisesti vetoaa nimenomaan nuorempiin asiakkaisiin. Tunnelma kahvilassa on rento, siitä esimerkkinä on seinällä roikkuva liitutaulu, jossa lukee "rakkaudella leivottu <3".

Kahviloissa on todella laaja valikoima tuotteita, esimerkiksi eri pullia on tarjolla paljon enemmän verrattuna muihin kilpailijoihin. Pullan lisäksi myynnissä on munkkeja, leipää ja keksejä. Vitriini näytti hyvin täydeltä, se suorastaan ”pursui” erilaisia tuotteita. Tarjolla oli sekä perinteisiä leivonnaisia (korvapuusti, viineri) että trendikkäitä uudempia leivoksia (macarons, whoopiet). Tuotevalikoima on päiväkohtaista, esimerkiksi Aleksanterin leivoksia saa vain perjantaisin ja maanantaisin. Havainnoinnin aikana myymälästä ostettiin paljon pullaa ja voileipiä töihin. Myös kokonaisia täyttämättömiä leipiä ostettiin jonkin verran. Erikoisempia leivoksia ei ole paljoa myynnissä, pääpaino ”normaaleilla” kahvileivillä (esim. pullat, munkit ja viinerit).

Myymälässä myytiin oheistuotteena suodatinkahvia, keksipakkauksia sekä take away-kahvimukeja. Kilpailijayritys 3 ei panosta niin paljoa lahjapakkauksiin, tarjolla oli ainoastaan keksipaketteja, joiden pakkaus on koruton ja yksinkertainen. Pääsiäisen aikaan myynnissä oli pupumarenkitikkareita. Lisäksi myynnissä on yrityksen kangaskasseja.

Myös tämä kilpailijayritys huomioi sesongit sekä tuotteissaan että myymälän näyteikkunassa. Havainnoinnin aikaan myynnissä oli sesongin mukaisesti laskiaispullia ja ikkunassa seikkailivat pandat lumihangessa. Toisella havainnointikerralla oli pääsiäisteema.

Sosiaalista mediaa hyödynnetään yrityksen markkinoinnissa. Yrityksellä on tili sekä Facebookissa että Instagramissa ja seuraajia on noin 2000. Sosiaalisesta mediasta löytyy kuvia leivoksista, työntekijöistä, asiakkaista sekä mahdollisista tarjouksista. Kuvat ovat houkuttelevia, esimerkiksi kuvat iloisen näköisistä työntekijöistä ja asiakkaista lisäävät yrityksen houkuttelevuutta. Toimeksiantajayrityksen haastatteluissa erityisesti nuoremmat haastateltavat sanoivat käyttävänsä myös tämän kilpailijan palveluita.

6.4 Kilpailijayritys 4

Tällä kilpailijalla pääpaino on kakuilla. Valikoimasta löytyy paljon erilaisia kakkuja ja kahvilassa on joka päivä kakkubuffet, joka houkuttelee asiakkaita herkuttelemaan. Tällä kilpailijalla on muutamia toimipisteitä ympäri Helsinkiä. Myymälä ja kahvila ovat samassa ja yrityksessä myydään eniten kakkuja. Tarjolla on myös muutamia leivoksia sekä pullia, viinereitä, croisantteja, macaronseja, tuulihattuja ja marenkeja. Tarjolla on myös kahta erilaista suolaista piirakkaa.

Myymälän ulkoasu on pelkistetty ja moderni, pihalla on kyltti missä lukee päivän tarjoukset liitutaululla. Myös tuotteiden hinnat lukevat liitutaululla, tämä antaa myymälästä vähän rennomman kuvan. Kakkubuffetin sekä kahvilan takia kilpailijayritys on viihtyisä paikka, jossa on paljon nuoria kahvittelemassa. Havainnointien aikana oli paljon asiakkaita sekä puolen päivän aikaan että illemmalla. Asiakkaat olivat kaikenikäisiä, mutta erityisesti kakkubuffetin

asiakkaina oli havainnointien aikaan paljon nuoria naisia, jotka ottivat kuvia ostamistaan kakuista.

Kakkuvalikoimaan kuului raikkaita juustokakkuja (mango-lime, passion-vadelma, marjajuustokakku, passionhedelmä) sekä perinteisempiä kakkuja (sacherkakku, kermakakku, sitruunamarenkitartaletti). Kakkuvalikoimassa oli myös noin kolmea erilaista vegaanikakkua, mikä osoittaa, että kilpailija seuraa trendejä.

Kilpailijayritys 4 on aktiivinen sosiaalisessa mediassa. Esimerkiksi Instagramia päivitetään lähes päivittäin, jossa yrityksellä on reilu 7000 seuraajaa. Havainnoissa kiinnitettiin huomiota myös aikoihin, jolloin kilpailija 4 päivitti sosiaalista mediaansa. Päivitykset tapahtuvat usein silloin, kun ihmiset ovat oletetusti kännyköidensä äärellä: aamulla siihen aikaan, kun ihmiset ovat matkalla töihin ja iltapäivällä siihen aikaan, kun he ovat matkalla pois töistä. Myös monet asiakkaat ovat julkaisseet paljon kuvia yrityksen tarjoamista tuotteista.

Yrityksessä myydään sesonkien mukaisia tuotteita. Tarjolla on esimerkiksi laskiaisien aikaan laskiaistuulihattuja ja laskiaispullia sekä Runebergin päivänä myynnissä oli Runebergin torttuja. Kilpailijayritys 4 on kahvila ja valikoima koostuu lähinnä suolaisista ja makeista leivonnaisista. Myynnissä ei ole oheistuotteita, kuten konvehteja tai serviettejä. Lisäksi kahvila on pieni ja valikoima on pienempi kuin toimeksiantajayrityksen.

6.5 Kilpailijayritys 5

Kilpailijayritys 5:n pääleipomo sijaitsee Tuusulassa. Tässä opinnäytetyössä on havainnoitu ainoastaan kilpailijan Helsingin myymälää, jossa valikoima on huomattavasti pienempi kuin muilla kilpailijoilla. Helsingin myymälä on keskittynyt lähinnä konvehteihin, karamelleihin ja lahjatuotteisiin. Tämä myymälä on pieni ja sen sijainti on hiukan syrjässä. Lisäksi myymälä sijaitsee pikaruokalan vieressä, josta tulevat hajut eivät välttämättä houkuttele ostamaan myymälän tuotteita. Myymälässä ei ole istumapaikkoja, vaan ajatus on, että ostokset ostetaan mukaan.

Kilpailijan logo, myymälän värimaailma sekä sisustus ovat moderneja, jotka kuvaavat myös hyvin tuotevalikoimaa. Esimerkiksi myynnissä on laaja valikoima lakupallokarkkeja, jotka ovat uusi trendi. Perinteisten leivonnaisten valikoima vastaavasti on suppea, tarjolla on vain muutamaa erilaista pullaa. Niitä on kuitenkin mahdollisuus tilata erikseen. Erikoisruokavaliot tuotteita on myös mahdollisuus tilata erikseen, mutta paikan päältä ei voinut ostaa heti esimerkiksi vegaanisia tuotteita. Erikoista oli myös se, että jotkut suolaiset tuotteet näyttivät myös kakuilta.

Myymälässä sesongit ovat huomioitu. Esimerkiksi ensimmäisellä havainnointikerralla myynnissä oli Runebergin torttuja. Juuri sesonkeina Helsingin myymälässä myynti vilkastuu. Esimerkiksi jouluna myydään paljon lahjatuotteita, lakupalloja sekä konvehteja. Myynnissä on myös erimakuisia macaronseja.

Asiakaspalvelu tässä myymälässä erottui muista kilpailijoista edukseen. Myyjä oli ystävällinen ja avulias, heti ensihetkestä hän auttoi etsimään sopivaa tuotetta. Tuotetuntemus oli hyvä, hän kertoi paljon siitä, miten tuotteet on valmistettu sekä ehdotteli eri tuotteita.

Tämäkin kilpailija käyttää hyväkseen sosiaalista mediaa. Sosiaalista mediaa päivitetään säännöllisesti ja sieltä löytyy tarjouksia sekä kuvia ja videoita tuotteista. Yrityksellä on noin 260 seuraajaa.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada tietoa asiakkaiden mielipiteistä ja kilpailijoista haastatteleamalla myymälän asiakkaita sekä havainnoimalla toimeksiantajan kilpailijoita. Nämä tavoitteet täyttyivät, ja niiden avulla toimeksiantaja kykenee hyödyntämään työtä myymälänsä tuotevalikoiman kehittämisessä.

Asiakkaiden haastatteluista kävi ilmi, että toimeksiantajan myymälän asiakaskunta koostuu vanhemmista ihmisistä, jotka ovat käyttäneet yrityksen palveluita vuosikausia ja jotka käyttävät palveluita säännöllisesti. Vain pieni murto-osa haastatelluista asiakkaista asioi myymälässä satunnaisesti. Useat asiakkaat mainitsivat käyvänsä muissa leipomoissa vain lähemmän sijainnin takia.

Haastattelussa haluttiin selvittää myös asiakkaiden mahdollisia toiveita ja kehitysehdotuksia, jossa tuli ilmi yksittäisiä tuotteita, jotka ovat jo poistuneet valikoimasta. Muita kehitysehdotuksia asiakkaat eivät esittäneet. Ylipäänsä asiakkaat vaikuttivat tyytyväisiltä toimeksiantajaan ja sen valikoimaan. Lähes kaikki haastateltavat toivoivat, että myymälä kunnioittaisi jatkossakin perinteitä ja tarjoaisi edelleen laadukkaita sekä perinteisiä tuotteita.

Toimeksiantajayrityksellä sekä jokaisella kilpailijalla on omat vahvuutensa ja erikoispiirteensä. Kukin yritys käyttää erilaistamista kilpailustrategianaan. Toimeksiantajayritys painottaa perinteitä, käsityötä, palvelua ja raaka-aineiden laatua. Vastaavasti kilpailijayritys 4 panostaa erityisesti kakkuihin ja valikoima on muiden tuotteiden osalta suppeampi. Kilpailijayritys 5 myy eniten konvehteja ja makeisia, kun taas kilpailijayritys 2 myy vain leipää ja leivoksia. Kilpailijayritys 1:ltä löytyy paljon omia makeisia ja valmiita tuotelahjapakkauksia, mutta myös leivos-, kakku- ja leipävalikoima ovat melko suuria.

Toimeksiantajalta sekä jokaiselta kilpailijalta löytyy samoja perustuotteita (esimerkiksi pullat ja piparit). Jokainen myymälä vaihtelee tuotteita sekä myymälän somistusta sesonkien mukaan ja kaikissa myymälöissä seurataan vallitsevia trendejä. Erikoisruokavalion tuotteita on mahdollisuus tilata erikseen, mutta esimerkiksi kilpailijayritys 1:llä niitä oli eniten heti saatavilla. Havainnoinnissa kiinnitettiin huomiota myös sosiaaliseen mediaan, jota kaikki kilpailijat päivittävät aktiivisesti. Toimeksiantajayritys itse ei käytä sosiaalista mediaa markkinoinnissaan. Tällä hetkellä heillä on paljon iäkkäämpiä asiakkaita, jotka eivät käytä sosiaalista mediaa, mutta tulevaisuudessa sen kautta voisi helpommin tavoittaa nuorempia asiakkaita. Esimerkiksi kilpailijayritys 4:lla oli huomattavan paljon seuraajia sosiaalisessa mediassa. Havainnoidessa kävi ilmi, että heidän asiakkaistaan suuri osa oli nuoria naisia, jotka ottivat kakuista kuvia ja mahdollisesti julkaisivat näitä kuvia omissa profiileissaan.

Toimeksiantaja ei toivonut konkreettisia tuote-ehdotuksia, mutta opinnäytetyöprosessin aikana heräsi joitain kehitysideoita. Haastattelun perusteella myyntiin voisi kehittää lisää gluteenittomia tuotteita, erityisesti suolaisia, sillä tällä hetkellä myynnissä ei ole yhtään suolaista gluteenitonta tuotetta. Sosiaalista mediaa voisi käyttää enemmän nuorempien asiakkaiden tavoittamiseksi. Lisäksi myymälässä voisi olla joskus teemapäiviä, jolloin myynnissä olisi toivottuja, valikoimaista poistuneita tuotteita. Toivottuja tuotteita voisi myydä myös sesonkeina.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

Andreasen, A. & Kotler, P. 2003. Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. 6. painos. Yhdysvallat: Pearson/Prentice Hall.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. painos. Helsinki: Edita

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. painos. Juva: WSOY.

Heinonen, J., Jouppila, K. & Salovaara, H. 2003. Kondiittorin käsikirja. 2. Uudistettu painos. Helsinki: Vesanpaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. - 16. painos. Helsinki: Tammi.

Hotanen, J., Laine, R. O., Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas: Opi hyviltä esikuvilta. Espoo: Otamedia.

Hyysalo, Sampsa. 2009. Käyttäjä tuotekehityksessä. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Karlöf, B., Lundgren, K., Edenfeld Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista: Tehoa vertailuoppimisesta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Moore, D. 2015. Paid to Shop - The Secrets of Mystery Shopping Exposed. Iso-Britannia: Lulu.

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

Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Porvoo: WSOY.

Porter, M. E. 1998. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. 2 painos. Yhdysvallat: The Free Press.

Porter M. E. 1991. Kilpailuetu. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Porter M.E. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Talentum.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2014. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2002. Menestyvä yritys: Liiketoimintaosaamisen perusteet. Helsinki: Edita.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2.Uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Sähköiset lähteet

Blakeman J. 2002. Benchmarking: Definitions and Overview. Viitattu 15.3.2017.
<http://www.uwm.edu/Dept/CUTS/bench/bm-desc.htm>

Kyrö, P., Kulmala J. 2004. The Roots and the content of benchmarking. Viitattu 15.3. 2017.
http://www.metodix.com/fi/sisallys/01_menetelmat/02_metodiartikkeli_t/kyro_roots_content_benchmarking

Mystery Shopping Providers Association 2011. Guidelines for Mystery Shopping. Viitattu 16.3.2017.
http://www.mspa-eu.org/files/documents/ethics&standards/MSPA%20Guidelines%20Full%20Global_Updated%20August%202011.pdf

Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 23.2.2015.
www-muodossa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Rich, D. 16.7.2013. How to Use Mystery Shopping for Competitor Research. Viitattu 23.2.2017.
<http://blog.iccds.com/how-to-use-mystery-shopping-for-competitor-research/>

Kahvilan kannattavuuden parantaminen trendituotteilla. 2016. Viitattu: 20.5.2017.
<http://www.leipurin.com/blogi/kahvilan-kannattavuuden-parantaminen-trendituotteilla>

Kuviot

| | |
|---|----|
| Kuvio 1: Porterin viisi kilpailutekijää (Porter 1998, 24) | 15 |
| Kuvio 2: Haastateltavien ikäjakauma | 24 |
| Kuvio 3: Haastateltujen asiakkaiden ostokset..... | 25 |
| Kuvio 4: Kuinka usein haastateltavat vierailevat myymälässä | 25 |

Liitteet

| | |
|---|----|
| Liite 1: Myymälän asiakkaiden haastattelukysymykset | 42 |
| Liite 2: Havainnointilomake | 43 |
| Liite 3: Mystery shopping lomake | 44 |

Liite 1: Myymälän asiakkaiden haastattelukysymykset

Tämä kysely on tarkoitettu Yritys X:n leipomomyymälän asiakkaille. Asiakaskysely tehdään osaksi opinnäytetyötä, jonka tuloksia hyödynnetään myymälän tuotevalikoiman kehittämisessä. Kysely on anonyymi eikä tietoja tulla välittämään eteenpäin. Kyselyyn vastaaminen vie noin 10min. Kiitoksia vastauksistanne!

1. Sukupuoli
2. Ikä
3. Mitä ostitte?
4. Miksi olette valinneet tämän yrityksen myymälän?
5. Kuinka usein vieraillette tässä yrityksessä?
6. Mikä on hyvää tämän myymälän valikoimassa?
7. Mitä kehitettävää myymälän valikoimassa on?
8. Mitä toivoisitte myymälän valikoimaan?
9. Vaikuttaako myymälän ulkoasu ja tuotteiden esillepano ostopäätökseenne? Miten?
10. Käytättekö kilpailijoiden palveluita/asioitteko kilpailijoiden myymälöissä?
11. Jos vastasitte edelliseen kyllä, missä yrityksissä ja mitä hyvää heidän myymälän valikoimissaan on?

Liite 2: Havainnointilomake

| | |
|-------------------------------|--|
| Myymälän ulkopuolella | |
| Näyteikkuna | |
| Mainokset | |
| Sisäänkäynti | |
| | |
| Myymälän ulkoasu | |
| Hyllyjen, vitriinien asettelu | |
| Ensivaikutelma | |
| Sisustus | |
| Tuotteiden asettelu | |
| | |
| Tuotteet | |
| Valikoima (mitä tarjolla) | |
| Näkykö sesongit | |
| Tuotteiden ajankohtaisuus | |
| Tuotteiden näkyvyys | |
| Erikoisruokavaliot | |
| Suosituimmat tuotteet | |
| Myyjien tuotetuntemus | |
| Oheistuotteet | |
| | |
| Muuta | |
| Some | |
| Millaisia asiakkaita | |

Liite 3: Mystery shopping lomake

| | |
|---------------------------------|--|
| Palvelualttius | |
| Asiakaspalvelutaidot | |
| Tuotetuntemus | |
| Asiakaspalvelijan ystävällisyys | |
| Asiakaspalvelijan asenne | |
| Myyntitekniikka | |
| Lisämyynti | |
| Tuotteiden laatu | |
| Tuotteiden esillepano | |
| Odotusaika | |