

Laura Lahti

Yrityksen strategian päivittäminen tulevaisuuden ennakoinnin avulla

Case Moment

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Liiketalous ja kulttuuri

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Ylempi AMK-tutkinto

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen (yAMK)

Suuntautumisvaihtoehto: Asiakaslähtöinen liiketoiminta

Tekijä: Laura Lahti

Työn nimi: Yrityksen strategian päivittäminen tulevaisuuden ennakkoinnin avulla

Ohjaaja: Kirsti Sorama

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 99

Liitteiden lukumäärä: 2

Kaupan ala on murroksessa. Varsinkin vaatekauppa on kovassa muutoksessa, koska vaatteita ostetaan yhä enemmän verkkokaupoista. Tässä opinnäytteessä mietitään Moment-vaateketjun strategiaa. Moment toimii kivijalkaliikkeenä kahdessa eri toimipisteessä. Yrityksen on mietittävä strategiaansa, jotta kilpailukyky saadaan pidettyä myös jatkossa tässä muuttuvassa tilanteessa.

Opinnäytetyössä pyritään tekemään yritykselle uusia strategialinjauksia tulevaisuuden ennakkoinnin avulla. Tulevaisuuden ennakkoinnin kautta mietitään, mitkä megatrendit vaikuttavat vaatekaupan alaan tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Tulevaisuuden ennakkoinnissa käytetään viitekehystenä Kirsti Soraman kehittämää tulevaisuuden ennakkoinnin ja strategisen suunnittelun vaihemallia.

Teoriaosuudessa keskitytään kaupan alan murrokseen, tulevaisuuden ennakkointiin, ja Kirsti Soraman vaihemallin eri strategian suunnittelun työkaluihin. Tutkimusaineisto kerättiin tutkimalla megatrendejä ja heikkoja signaaleja sekä asiakaskyselyllä, joka tehtiin yrityksen kanta-asiakkaille.

Tulokset osoittavat sen, mihin yrityksen tulisi keskittyä nyt ja mitä asioita pitää parantaa, jotta yritys pärjää kilpailussa paremmin lähitulevaisuudessa. Opinnäytteessä saatiin hahmotettua tärkeimmät asiat yrityksen kohderyhmästä, valikoimasta, hintalaatusuhteesta, asiakaspalvelusta ja seikoista, joilla saadaan helpotettua ostotapah-tumia. Yrityksen tärkein kilpailuetu on tutkimuksen mukaan edelleen asiakaspalvelu. Yrityksen tulee kuitenkin kehittää ja parantaa asiakaspalvelua, jotta se on kilpailuetu myös jatkossa.

Avainsanat: vaatetusala, verkkokauppa, strategiaprosessi, tulevaisuudentutkimus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Entrepreneurship and Business Competence (MBA)

Specialisation: Customer-oriented Business

Author: Laura Lahti

Title of thesis: Updating the strategy of a company with strategic foresight

Supervisor: Kirsti Sorama

Year: 2017

Number of pages: 99

Number of appendices: 2

The retail sector is in transformation. Especially the clothing sector is in extensive transformation, because more and more clothes are bought from online shops. This thesis focuses on the Moment clothing store and its strategy. Moment operates as a physical shop in two different locations. The company must think its strategy, so that competitiveness can be retained in this changing situation.

The thesis attempts to make new strategy alignments for the company with the help of strategic foresight. The aim is to find out, through future foresight, which megatrends have the most impact on the clothing sector at present and in the future. Kirsti Sorama's foresight-based model for a strategy process is used as a background for the thesis.

The theoretical part focuses on the transformation of the clothing sector, strategic foresight, and on the tools of strategic planning included in Sorama's model. The data was collected by studying megatrends and weak signals, and with a survey conducted among the company's regular customers.

The results point out things that the company should focus on now, and things that should be improved, in order the company to succeed in business competition in the near future. The thesis shows the main facts of the company's target group, selection, quality-price ratio, customer service, and things allowing facilitating the shopping process. The study shows that customer service is still the company's biggest competitive advantage. Yet, the company must improve its customer service further so that it will remain a competitive advantage also in the future.

Keywords: clothing business, online shop, strategy process, future studies

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract.....	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuvioluettelo.....	5
1 JOHDANTO.....	7
1.1 Kohdeorganisaation kuvaus.....	8
1.2 Pohdittavat asiat kohdeorganisaatiossa.....	9
1.3 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma.....	11
1.4 Opinnäytetyön tutkimusstrategia ja -menetelmät.....	12
2 TULEVAISUUDENTUTKIMUS JA KAUPAN ALAN MURROS	14
2.1 Tulevaisuuden ennakointi.....	14
2.2 Kaupan alan ja muodin ennakointi.....	15
2.3 Kaupan alan murros.....	15
2.4 Kaupan digitalisoituminen.....	16
2.5 Kivijalkaliikkeiden tulevaisuus.....	17
2.6 Kuluttajien ostokäyttäytymisen muuttuminen.....	18
2.7 Asiakastyytyväisyys ja arvon tuottaminen.....	18
3 TULEVAISUUDEN ENNAKOINNIN JA STRATEGISEN	
SUUNNITTELUN VAIHEMALLI	20
3.1 Strategia ja sen suunnittelu.....	20
3.1.1 Strategiaprosessin eri vaiheet.....	21
3.1.2 Strategian toteuttaminen käytännössä.....	21
3.2 Strategiaprosessin vaihemalli.....	22
3.2.1 Klusterin valinta.....	23
3.2.2 Strategisten ryhmien analyysi.....	23
3.2.3 Ennakkotiedon hankinta ja analysointi.....	24
3.2.4 PESTEL-analyysi.....	27
3.2.5 Vrio-analyysi.....	29
3.2.6 8-kentän SWOT-analyysi.....	30

4	YRITYKSEN STRATEGINEN SUUNNITTELU VAIHEMALLIN AVULLA.....	32
4.1	Klusterin valinta.....	32
4.2	Liiketoiminnan asemointi ja määrittely.....	32
4.2.1	Yritysanalyysi.....	33
4.2.2	Trendianalyysi.....	35
4.2.3	Markkina- ja asiakasanalyysi.....	36
4.2.4	Kilpailija-analyysi.....	38
4.3	Ennakointitiedon hankinta.....	39
4.3.1	Muutosajureiden valinta.....	40
4.3.2	Megatrendeistä valitut muutosajurit.....	40
4.3.3	Heikot signaalit.....	43
4.3.4	Muutosajureina käytettävät megatrendit ja heikot signaalit.....	44
4.4	Kyselytutkimus.....	45
4.4.1	Kysely kanta-asiakkaille ja sen suunnitleminen.....	45
4.4.2	Kyselyn kysymysten hahmottaminen.....	46
4.4.3	Kyselyn kysymykset.....	47
4.4.4	Vastausten analysointi.....	51
4.4.5	Päätelmät kyselyn vastauksista ja strategialinjaukset.....	73
4.5	PESTEL-analyysi.....	82
4.6	VRIO-analyysi.....	85
4.7	8-kentän SWOT-analyysi.....	86
5	STRATEGIA JA KEHITTÄMISSUUNNITELMA YRITYKSELLE	89
6	LOPUKSI	95

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Pk-yrityksen tulevaisuuden ennakkoinnin ja strategisen suunnittelun vaihemalli (Sorama 2012).	23
Kuvio 2. Megatrendien, trendien ja nousevien asioiden liittyminen toisiinsa (Hiltunen 2012, 76).	27
Kuvio 3. PESTEL-analyysi (Vuorinen 2014, 222).....	29
Kuvio 4. Kahdeksan kentän SWOT-analyysi (Vuorinen 2014, 90).....	31
Kuvio 5. Kuinka usein asiakkaat kertovat käyvänsä Moment-vaateliikkeessä.	53
Kuvio 6. Kuinka helposti asiakkaat arvioivat löytävänsä etsimänsä tuotteet.	53
Kuvio 7. Olivatko asiakkaat päättäneet etukäteen mitä tuotteita aikovat ostaa ennen myymälään saapumista.	54
Kuvio 8. Mistä syystä asiakkaat päätyivät liikkeeseen ostoksille viimeisimmällä ostokerralla.....	55
Kuvio 9. Millaisiin tilanteisiin asiakkaat ovat ostaneet Momentista.....	56
Kuvio 10. Asiakkaiden mielipide Momentin asiakaspalvelun tasosta.	59
Kuvio 11. Asiakkaiden mielipide Momentin asiakaspalvelun tasosta.	61
Kuvio 12. Asiakkaiden mielipide Momentin hinta-laatusuhteesta.....	63
Kuvio 13. Ovatko vastaajat ostaneet vaatteita verkkokaupasta.	67
Kuvio 14. Mitä sosiaalista mediaa vastaajat käyttävät.	69
Kuvio 15. Kuinka tärkeää vaatteen eettisyys vastaajille on.....	70
Kuvio 16. Mikä on vastaajille tärkeintä heidän käyttämässään vaateliikkeessä.	71
Kuvio 17. Mikä on vastaajille tärkeintä heidän hankkimissaan vaatteissa.....	72

Kuvio 18. Strategiakuva kyselyn tuloksista – Kohderyhmä.....	74
Kuvio 19. Strategiakuva kyselyn tuloksista – Asiakaspalvelu.	77
Kuvio 20. Strategiakuva kyselyn tuloksista – Valikoima.....	79
Kuvio 21 Strategiakuva kyselyn tuloksista – Hinnat ja laatu.	80
Kuvio 22 Strategiakuva kyselyn tuloksista – Ostamisen helpottaminen ja ostokokemuksen parantaminen.	82
Kuvio 23. PESTEL-analyysi Momentista.....	83
Kuvio 24. 8-kentän SWOT-analyysi – Moment.	88
Kuvio 25. Strategiakuva kyselyn ja analyysien tuloksista – Kohderyhmä.	91
Kuvio 26. Strategiakuva kyselyn ja analyysien tuloksista – Asiakaspalvelu.....	92
Kuvio 27. Strategiakuva kyselyn ja analyysien tuloksista – Valikoima.	93
Kuvio 28. Strategiakuva kyselyn ja analyysien tuloksista – Hinnat ja laatu.....	93
Kuvio 29. Strategiakuva kyselyn ja analyysien tuloksista – Ostamisen helpottaminen ja ostokokemuksen parantaminen.	94

1 JOHDANTO

Kurkilahti ja Äijö (2007, 16) toteavat, että yritystoiminnan luonnonlaki pakottaa kaikki yritykset sopeutumaan sen hetkiseen toimintaympäristöön. Kun tämä toimintaympäristö muuttuu paljon ja nopeasti, yrityksen johdon on osattava muuttaa tilanteessa ajatteluaan ja sitä kautta muuttaa yrityksen strategiaa. Kurkilahti ja Äijö korostavat, että siksi on ymmärrettävä, mitä ympäristössä tapahtuu ja mitä yrityksen tulee tehdä sen takia.

Kivijalkaliikkeet, erikoiskauppa ja oikeastaan koko kaupan ala on murroksessa. Verkkokauppa on vienyt markkinoita melkein kaikilta kaupan aloilta, mutta erityisesti vaatekaupalta. Suuri osa vaatekaupasta on siirtynyt Internetiin, ja ihmisten ostotottumukset ovat sitä kautta muuttuneet. Vaatekauppa ja varsinkin vain kivijalkaliikkeenä toimiva vaatekauppa muuttuu, ja sen on löydettävä ja kiteytettävä kilpailuetuaan, että asiakasvirtaa riittäisi myös jatkossa.

Tulevaisuudessa on entistä tärkeämpää erottautua kilpailijoista ja löytää se oma toimiva juttu, että pärjää kilpailussa. Pitää miettiä, löytyykö oma kilpailuetu esimerkiksi palvelusta, mallistosta, hinnasta vai jostain muusta. Tarkoituksena olisi pohtia kaupan alan ja varsinkin vaatekaupan tilannetta. Yrityksen kilpailukykyä etsitään tulevaisuuden ennakkoinnin avulla. Lisäksi tehdään kysely kanta-asiakkaille, että saadaan selville, mitkä asiat heidän mielestään ovat toimineet yrityksen toiminnassa ja mitkä eivät.

Opinnäytteessä pyritään etsimään vaateketju Momentille uusia ideoita ja uutta suuntaa tulevaisuuden varalle. Kaupan ala on murroksessa, ja jokaisen kaupan alan yrityksen täytyy miettiä tilannettaan ja sitä, kuinka yritys pärjää tulevaisuudessa. On mietittävä vahvuuksia ja heikkouksia ja sitä kautta pohdittava, mitä täytyy muuttaa ja mitä kannattaa korostaa. Opinnäytteessä hahmotetaan yritykselle uutta strategiaa, jonka avulla yritys pystyy paremmin kohtaamaan tulevaisuuden haasteet.

Opinnäytteessä käytetään viitekehyksenä Kirsti Soraman kehittämää tulevaisuuden ennakkoinnin ja strategisen suunnittelun vaihemallia. Tulevaisuuden ennakkointia tehtäessä käytetään yleensä vähintään kolmea eri ennakkoinnin työkalua. Soraman mallissa on käytetty montaa eri ennakkoinnin työkalua juuri niille sopivissa kohdissa.

Tämän vuoksi malli on oivallinen apu tehtäessä yhteistyöyritykselle tulevaisuuden ennakointia. Vaihemallia käytetään soveltaen niin, että se parhaiten sopii juuri tämän yrityksen tulevaisuuden ennakointiin. Tutkittava yritys on pieni, koska siellä on alle 20 työntekijää. Tämän vuoksi tulevaisuuden ennakoinnin ja strategisen suunnittelun vaihemallia on pakko soveltaa, koska pääosin pienten yritysten strategia-suunnittelussa ei käytetä niin monia eri työkaluja kuin mitä tässä mallissa on. Tässä työssä malli käydään läpi pääosin, mutta jotkut osiot läpikäydään vain pintapuolisesti ja jotkut kohdat ohitetaan kokonaan.

1.1 Kohdeorganisaation kuvaus

Moment on kahden liikkeen yksityinen vaateketju. Yritys on toiminut perheyriksenä ensin Vaatehuone-ketjun alla ja sen jälkeen River Co -ketjun alla. Tämän jälkeen yritys irrottautui River-vaateketjusta ja perusti oman Moment-vaateketjun, jonka kaksi liikettä sijaitsevat Seinäjoella ja Tampereella.

Yrityksessä on työntekijöitä, kauppias mukaan luettuna, yhteensä 16. Seinäjoen liikkeen toiminnasta vastaa pääosin ketjun toimitusjohtaja Niku Peltokangas, eikä liikkeessä ole erillistä myymäläpäällikköä. Tampereen liikkeessä on oma myymäläpäällikkö. Lisäksi molemmissa liikkeissä on vastuumyyjiä, jotka vastaavat eri osastoista. Ostoista vastaavat kaupallisena johtajana toimiva Niina Ojala ja Niku Peltokangas. Yrityksessä isoimmat päätökset ja linjaukset tekevät myös Niku Peltokangas ja Niina Ojala. Muut työntekijät otetaan kuitenkin huomioon pienemmissä kysymyksissä ja päätöksissä.

Yrityksen missiona on myydä mukavan hintaisia ja hyvälaatuisia tuotteita nuorekkaalle aikuiselle naiselle ja miehelle. Kohderyhmän ikää ei ole tarkasti rajattu. Ostoissa punaisena lankana pidetään sitä, että mitoitus on aikuiselle noin 30–50-vuotiaalle suomalaiselle sopiva. Momentin tarjoamat merkit ovat tunnettuja merkkejä, joiden hintasuhde on hyvä. Myös mitoitukseen kiinnitetään erityistä huomiota, ja sen on oltava juuri sopiva yrityksen asiakaskunnalle. Tuoteryhmistä yritys on keskittynyt entistä enemmän housuihin ja takkeihin. Mainonnassa on selkeä tuote- ja hintave托inen lähestymistapa. Imagomainontaa yritys ei juuri harrasta.

Lisäksi yrityksen missiona on tarjota hyvää palvelua niin, että ostaminen olisi mahdollisimman vaivatonta. Asiakkaan tulisi tuntea itsensä tervetulleeksi liikkeissämme, ja hänelle tarjotaan aina henkilökohtaista palvelua. Tavoitteena on olla myös kannattava suomalainen vaateketju. Vaatetusosalalla kilpailu on koventunut entisestään, ja yrityksen tavoitteena on pitää saavutettu markkina-asema ja kasvattaa sitä mahdollisuuksien mukaan.

1.2 Pohdittavat asiat kohdeorganisaatiossa

Yrityksessä monet asiat toimivat todella hyvin. Silti on monia asioita, joita on mietitty ja pohdittu, kuinka ne voisivat toimia vielä paremmin. Varsinkin nyt, koko alan ollessa murroksessa, on mietittävä koko ajan, mitä asiaa pitää mahdollisesti muuttaa ja milloin.

Yksi suurimmista haasteista kohdeorganisaatiossa on verkkokaupan kasvu vaatekaupassa ja verkkokaupan vaikutus ihmisten ostotottumuksiin. Tiettyjen tuoteryhmien, kuten esimerkiksi nuorten tyttöjen juhramekkojen myynnissä on ollut selkeästi havaittavissa, että nuoret etsivät tällä hetkellä muiden vaatteiden ohessa myös yhä enemmän juhlemeikkoja verkkokaupoista. Kysymyksenä onkin, voiko kivijalkaliike enää pärjätä ilman verkkokauppaa? Olisiko Momentilla resursseja perustaa omaa verkkokauppaa? Ellei olisi, miten verkkokaupan puuttuminen pystytään kompensoimaan? Miten yritys saisi liitettyä verkkokaupan hyviä puolia kivijalkaliikkeen toimintaan?

Tähän asti yrityksen kilpailuetuna on pidetty hyvää henkilökohtaista palvelua. Yrityksen myyjillä on valmiudet auttaa asiakasta kaikissa pukeutumiseen liittyvissä kysymyksissä, ja he osaavat etsiä jokaiselle asiakkaalle hänen tyyliinsä ja vartalotyyppillensä sopivat vaatteet. Tämän suhteen tulee miettiä, onko palvelua tuotu esiin tarpeeksi paljon ja onko otettu hyötykäyttöön yrityksen hyvän palvelun koko potentiaali. Palvelun tulee olla todella erottuvaa ja selkeästi parempaa kuin muista vastaavista liikkeistä saa, että se riittäisi ainoaksi kilpailueduksi.

Yrityksellä on myynnissä vaatemerkkejä, joita ei ole myynnissä muilla Seinäjoen ja Tampereen liikkeillä. Tulisi kuitenkin miettiä, onko tällaisia merkkejä tarpeeksi vai

pitäisikö olla lisää tuotteita, joita ei ole kilpailijoilla myynnissä. Sen lisäksi olisi pohdittava, onko valikoima muutenkin oikeanlainen. Kilpailuetu ei voi kuitenkaan kokonaan perustua tiettyjen merkkien myymiseen, koska kilpailuetu katoaa samalla hetkellä, kun joku muu liike ottaa samat merkit myyntiin. Tässä kannattaisi miettiä, olisiko muita tapoja kerätä kilpailuetua. Esimerkiksi teettämällä vaatemerkeillä omia mallistoja, joita ei saa mistään muualta? Tulisi myös pohtia, onko valikoima liian laaja, ja pitäisikö heikommin kannattavat tuoteryhmät ja tuotemerkit karsia valikoi-
masta.

Yrityksen missio ja strategia voisivat olla selkeämmin esillä työntekijöille, niin että ne olisivat kirkkaana jokaisen työntekijän mielessä. Missio on tuotu välillä esiin, mutta liian harvoin, ja se ei ole ollut tarpeeksi selkeä. Tämä on saattanut vaikuttaa työntekijöiden työmotivaatioon.

Yrityksen toiminta ja palvelu ja tietotaito ovat hyvin paljon osaavien myyjien varassa. Myyjien tulisi tiedostaa, kuinka suuri vastuu heillä on yrityksestä muotoutuvaan mie-
likuvaan, ja heitä tulisi myös kouluttaa aika ajoin. Lisäksi on hyvin tärkeää, että kun joku yrityksen työntekijöistä vaihtuu, sama tietotaito saadaan siirrettyä myös uudelle työntekijälle.

Sosiaalista mediaa voitaisiin yrityksessä hyödyntää paljon enemmän. Mitä sosiaalista mediaa ja miten? Yrityksellä on Facebook-sivut, mutta niitä voisi kenties hyödyntää enemmän ja paremmin. Lisäksi tulisi miettiä myös muita sosiaalisen median foorumeita.

Yksi yrityksen haaste on myös Seinäjoen ja Tampereen keskustojen vetovoimaisuus. Molemmat kaupungit ovat kehittyviä keskuksia, ja tulisi miettiä, kuinka kaikki potentiaali saadaan irti. Asiakkaat tulisi saada keskustojen kivijalkaliikkeisiin. Tulisi miettiä, kuinka ihmiset saadaan kaupunkien keskellä oleviin kivijalkaliikkeisiin isoista keskustojen ulkopuolella olevista automarketeista. Lisäksi haasteellista on kaupan kauppapäivien muuttuminen. Viikonloppukaupan merkitys ei ole enää niin suuri kuin aiemmin.

Yrityksellä ei ole vielä mitään varsinaista kanta-asiakasjärjestelmää tai bonusjärjestelmää. Pitäisikö sellainen olla, ja millainen kanta-asiakasjärjestelmä olisi paras juuri

tähän yritykseen? Millaiset edut olisivat toimivimpia juuri Momentin asiakkaiden mielestä, ja onko jotain muita lisäetuja, joita he arvostaisivat ja tätä kautta pysyisivät jatkossakin yrityksen kanta-asiakkaina.

1.3 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Opinnäytteen tavoitteena on löytää Moment-vaateketjulle kilpailuedut, joilla se pärjää kilpailussa myös tulevina vuosina. Elämme aikaa, jolloin asiat muuttuvat yhä nopeammin. Enää ei voi luottaa siihen, että aikaisemmin toimineet seikat toimivat myös jatkossa. Asiakkaiden mielikuva yrityksestä on myös yhä tärkeämpi seikka. Ostos ei ole pelkkä ostos vaan myös paljon muuta. Monet eri asiat tuovat merkityksiä asiakkaalle.

Vähittäiskauppa on siirtynyt enenevässä määrin Internetiin ja kilpailu on kiristynyt entisestään, koska nyt myös suomalaiset ja ulkomaiset nettikaupat ovat mukana kilpailussa varsinkin vaatekaupan osalta. Lisäksi kuluttajien ostokäyttäytyminen on muuttunut. Enää ei olla niin uskollisia tietyille merkeille ja yrityksille kuin ehkä aikaisemmin on oltu.

Nyt tulisikin miettiä, mitä yrityksen tulisi seuraavaksi tehdä ja mihin keskittyä muuttuvassa tilanteessa. Tavoitteena on luoda yritykselle uudet strategialinjaukset, ja sen lisäksi mietitään toimia niiden toteuttamiseksi lähitulevaisuudessa. Asiaa tutkitaan tulevaisuuden ennakkoinnilla. Sitä kautta mietitään tulevaisuuden megatrendejä ja sitä, kuinka ne vaikuttavat kyseiseen toimialaan. Tulevaisuuden ennakkoinnin kautta mietitään, mitä maailmassa tapahtuu ja kuinka Momentin tulisi toimia, että se pärjäisi kilpailussa mahdollisimman hyvin.

Tärkein tavoite on saada selville, mihin yrityksen tulisi keskittyä nyt ja tulevaisuudessa. Mitä yrityksen toiminnassa tulisi pitää samana ja korostaa ja mitä tulisi muuttaa tai poistaa kokonaan? Millä muutoksilla yrityksen on mahdollisuus pärjätä tulevaisuudessa, ja minkä avulla yritys pystyy parantaa asemaansa kilpailussa?

1.4 Opinnäytetyön tutkimusstrategia ja -menetelmät

Opinnäytetyön tutkimusstrategiana on perehtyä ensin kaupan alan tilanteeseen, ja sen jälkeen tulevaisuuden ennakointiin, jonka avulla vaatekaupan tulevaisuutta pohditaan. Tarkoituksena olisi perehtyä kirjallisuuteen, lehtiartikkeleihin ja aikaisempiin tutkimuksiin aiheesta.

Viitekehyksenä tulevaisuuden ennakoinnille käytetään Kirsti Soraman kehittämää pk-yrityksen tulevaisuuden ennakoinnin ja strategisen suunnittelun vaihemallia. Soraman malli on tarkoitettu yrityksen uuden strategian luomiseen muutostilanteissa. Malli soveltuu täten hyvin myös tähän tilanteeseen, jossa kohdeorganisaatiolle mietitään uutta suuntaa ja strategiaa päivitetään. Tulevaisuuden ennakoinnin avulla kartoitetaan muuttuvaa ympäristöä, sen tuomia haasteita ja mietitään, miten haasteisiin vastataan ja miten niitä tulisi ennakoida. Ennakoinnin avulla voidaan tehdä yritykselle uusi strategia, jossa huomioidaan tulevaisuuden muutokset ja asiat, joihin yrityksen pitäisi toiminnallaan vastata.

Tulevaisuuden ennakoinnin lisäksi on tarkoituksena tehdä kysely kanta-asiakkaille. Kyselyssä selvitetään asiakkailta esimerkiksi, että mitkä asiat yrityksessä ovat toimineet ja mitkä eivät. Asiakaskyselyn avulla pyritään myös selvittämään tulevaisuuden ennakoinnissa ilmi tulleiden asioiden kautta, minkälaisia asioita asiakas arvostaa tällä hetkellä.

Opinnäytetyö toteutetaan toimintatutkimuksena, jossa pyritään kehittämään yrityksen toimintaa paremmaksi ja jossa kehitetään yritykselle suunnitelma, miten edetä tulevaisuudessa. Tutkimus on tässä projektissa hyvin käytännönläheistä, ja siinä pyritään ongelmanratkaisuun.

Tutkimuksen lopputuloksena on tavoitteena saada uusi strategialinjaus yritykselle. Uudessa strategialinjauksessa kerrotaan, miten yrityksen kannattaa jatkaa eteenpäin, ja mitä yrityksen tulisi lähitulevaisuudessa tehdä. Yritys saa varmemman käsityksen asioista, joihin keskittyä ja lisää mietittyjä kehittämisideoita, joilla pärjätään tulevaisuuden muuttuvassa tilanteessa tällä erittäin kilpailulla alalla.

Strategiat voidaan pääasiassa jaotella sellaisiin, joissa pyritään tehokkuuden parantamiseen ja sellaisiin, joissa pyritään uuden luomiseen (Vuorinen 2014, 28). Tässä

opinnäytteessä tehtävässä strategialinjauksessa pyritään tehokuuden parantamiseen ja toiminnan optimoimiseen.

2 TULEVAISUUDENTUTKIMUS JA KAUPAN ALAN MURROS

2.1 Tulevaisuuden ennakointi

Hiltunen (2012, 22) katsoo, että ainut pysyvä asia muutoksessa on itse muutos. Muutosta tapahtuu aina. Välillä muutosta tapahtuu erilaisia sykleinä, välillä sykähdyksinä. Tulevaisuuden ennakoinnin haaste onkin Hiltusen mukaan siinä, kuinka ennakoida muutoksen nopeutta ja muuttuvaa suuntaa.

Hiltunen (2012, 44–48) kirjoittaa, että tulevaisuuden ennustaminen on suorastaan mahdotonta, mutta tulevaisuuden asioita voidaan pohtia eri mallien ja menetelmien avulla. Ennustuksien toteutumista ei voida tietää kuin jälkikäteen. Haasteellisuudesta huolimatta ennustamista tehdään paljon. Yhteiskunnassamme ennustetaan väestömäärää, tuotteiden menekkiä ja kilpailujen voittajia. Esimerkiksi kysynnän ennustaminen saattaa olla olennaista monissa yrityksissä, että resursseja pystytään kohdentamaan tarkemmin. Ongelma tulee Hiltusen mukaan (mp.) vastaan silloin, kun ennustuksia pidetään absoluuttisena totena: ennusteet ovat parhaimmillaankin vain perusteltuja arvauksia tulevaisuuden kulusta. Ennakointi taas on ennakointityötä, joka edesauttaa erilaisten tilanteiden hallintaa (Kuosa 2011). Siinä pyritään ymmärtämään tämänhetkinen tilanne sekä siihen liittyvät vaihtoehdot ja muuttujat mahdollisimman hyvin.

Tulevaisuutta mietitään eniten silloin, kun ajat ovat epävarmoja (Wilenius 2015, 23). Kun maailman asiat etenevät soljuen, ei tulevaisuuttakaan mietitä niin paljoa. Wilenius huomauttaa, että huonoina aikoina tulevaisuutta on syytäkin pohtia. Tulevaisuuden pohdinta voi tällöin johtaa hyödyllisiin arviointeihin siitä, mitä pitäisi muuttaa.

Tulevaisuuden ennustaminen ei tällä hetkellä ole todellakaan helppoa (Wilenius 2015, 26). Ilmastonmuutos on tosiasia, maailman resurssiniukkuus kasvaa ja saastuminen jatkuu. Wilenius toteaa, että maailman tila ei vaikuta pitkällä tähtäimellä katsottuna kovinkaan valoisenä.

Wilenius (2015, 26) toteaa kuitenkin, että toisaalta tällä hetkellä on paljon apuja, joilla kehityksen kulkua voidaan muuttaa. Muutokseen on teknologisia ja poliittisia

edellytyksiä. Nyt kannattaakin katsoa historiaan ja miettiä, miten maailma on muuttunut viimeisen sadan vuoden aikana.

2.2 Kaupan alan ja muodin ennakointi

Muoti elää sykleissä (Hiltunen 2012, 26). Kevätmallistojen jälkeen tulee kesämallistot ja niin edelleen. Hiltunen muistuttaa (mts. 36), että vaikka muodin vaihtelut eivät tunnu tärkeiltä isompia asioita ennakoidessa, tulee muistaa, että muodin muutos kertoo myös yhteiskuntamme muutoksista.

Muodin muutoksista on olemassa kolme eri teoriaa (Hiltunen 2012, 37–38). Ne tarkastelevat muodin muutosta siltä kannalta mistä muutos saa alkunsa. Ensimmäinen teoria on ylhäältä alas (*trickle down*) -teoria. Muutosten valumisen teoria perustuu muun muassa Georg Simmelin (1904) teorioihin. Tämä teoria liittyy historiaan ja siihen, miten muoti aikoinaan levittäytyi massoille. Eliitille suunniteltiin uusia muotiluomuksia, joita massat sitten kopioivat. Toinen teoria on *trickle-across*-teoria, jossa tieto muodista välittyy jonkin tietyn yhteiskuntakerroksen sisällä. Kolmas muodin levittäytymiseen liittyvä teoria on alhaalta ylös -teoria. Tämä kolmas teoria liittyy Fieldin (1970) ajatuksiin ja tämän mukaan eliitti itse asiassa matkii alemman yhteiskuntaluokan tyyliä.

2.3 Kaupan alan murros

Kaupan ala kärsi Suomessa selvästi vuoden 2008 talouskriisistä. Elpymistä tapahtui vuosina 2010–2012. Tämä johti uskoon paremmasta tulevaisuudesta. Suomen talous ja kauppa ajautuivat kuitenkin laskusuuntaan ja mielikuva kaupan tilasta kääntyi huonoksi vuonna 2013. Tällöin verkkokauppa leimattiin yhdeksi suurimmaksi ongelmien syyksi. Tästä lähtenyt negatiivinen kierre on saanut monet yritykset turvautumaan yt-neuvotteluihin ja tehostaminen on dominoinut keskustelua kaupan kehityksestä. Negatiivinen keskustelu aiheesta heijastui kauppaan kuluttajien kulutuksen vähentymisenä ja luottamuksen heikentymisenä. (Kivilahti 2015, 8–9.)

Kurkilahden ja Äijön (2007, 48) mukaan tällä hetkellä tärkein koko yrityskenttää koskeva muutos on, että jokaisen yrityksen on pakko omaksua globaali perspektiivi omassa toiminnassaan. Kilpailijoilla on pääsy kaikille mahdollisille markkinoille, ja asiakkaat pystyvät helposti seuraamaan globaalia tarjontaa. Sitä mukaa kilpailu kirstyy entisestään, ja jokaisen yrityksen on pysyttävä muutoksessa mukana, jos aikoo pysyä myös kilpailussa mukana.

Kivilahti (2015, 10) pohtii, että negatiivinen keskustelu on luonut ihmisten keskele lamamoodin, jonka vuoksi ihmiset miettivät ostoksiaan vieläkin tarkemmin ja kauemmin. Samaan aikaan asiakkaiden kulutustottumukset jakautuvat vahvasti ja monien erikoistuotteiden myynti kasvaa.

Vahva kaupan alan suuntaa tällä hetkellä ohjaava tekijä on yhteiskuntavastuun kantaminen (Rämö 2013, 26–27). Tähän liittyy ympäristövastuu, sosiaalinen vastuu työntekijöistä, taloudellinen vastuu ja tuotteiden jäljitettävyyys. Jokaisen yrityksen on otettava kaikki nämä osa-alueet huomioon ihan jo senkin vuoksi, että nämä asiat ovat tämän hetken asiakkaille tärkeitä.

2.4 Kaupan digitalisoituminen

Kauppa on kasvamassa yhä enemmän kohti digitaalista kauppaa. Verkkokauppa on tullut jäädäkseen ja valtaa markkinoita yhä enenevässä määrin (Rämö 2013, 23–24). Nimitystä verkkokauppa käytetään Internetin avulla käytävästä kaupasta. Sähköinen kauppa on laajempi käsite, ja se kattaa muunkin sähköisen kaupan kuluttajille suunnatun verkkokaupan lisäksi. Sähköinen kauppa kattaa myös tukkukaupan piirissä käytävän verkkokaupan. Kivilahti (2015, 13) toteaa, että uhkien sijaan verkkokauppa tarjoaa kaupalle isoja mahdollisuuksia palvella asiakkaitaan paremmin.

Viime vuosina kauppojen tavaravirtojen ohjailua on alettu kehittää teknologian avulla (Rämö 2013, 24–25). Päivittäistavara-kaupassa tilausjärjestelmiä on pystytty automatisoimaan, ja tilaukset kulkevat yhä enenevässä määrin sähköisessä muodossa. Teknologian vaikutus kauppoihin on tällä hetkellä suuri ja tulee vain kasvamaan. Jo nyt viivakoodien avulla tuotetunnistus pystytään tekemään virheettömästi,

ostosten maksaminen on nopeampaa ja tarkempaa maksukorttien vuoksi, ja valvonnassa käytettävien tunnisteiden avulla maksamaton tuote hälyttää porteilla asiakkaan poistumisen yhteydessä.

Digitalisoituminen ja monikanavaisuus tuovat paljon eri ulottuvuuksia kaupan alalle, ja ne mahdollistavat paljon hienoja asioita kaupan liiketoiminnalle (Kivilahti 2015, 24). Se ei siltikään muuta Kivilahden mukaan sitä seikkaa, että asiakas haluaa edelleen saada ongelmansa selvitetyksi mahdollisimman helposti ja nopeasti. Monikanavaisuus tuo siihen Kivilahden mielestä uusia mahdollisuuksia. Kaupan perustoimintojen tulee olla kunnossa, ja vasta sen jälkeen voidaan miettiä digitaalisen liiketoiminnan kehittämistä.

Kivilahti (2015, 24) toteaa, että muutos on varmaa ja digitalisoituminen lisääntyy, mutta että silti on tärkeää muistaa pitkäjänteisyys ja oman historian tuntemus omassa liiketoiminnassa. Vanhoista toimintamalleista pitää osata tunnistaa ne parhaat ja toimivimmat ominaisuudet ja sen jälkeen kehittää uusia toimintoja niiden oheen. Kivilahti pohtii, että pitääkö aina kehittää jotain uutta, vai voiko menneestä ottaa toimivia asioita ja hyödyntää niitä uudelleen tässä hetkessä.

2.5 Kivijalkaliikkeiden tulevaisuus

Helington (2016, 4–5) artikkelissa tutkija Heli Kurikka ja Seinäjoen yliopistokeskukseen tutkimusjohtaja Juha Alarinta pohtivat kaupan tulevaisuutta. Tulevaisuudessa ihmisten kulutus kasvaa hieman tai pysyy ennallaan, mutta kulutuksen muodot muuttuvat koko ajan verkkokaupan myötä. Karkea veikkaus on, että verkkokauppa ohittaa kivijalkakaupan myynnin määrässä vuoteen 2020 mennessä. Kivijalkaliikkeiden totaaliseen kuolemaan tutkijat evät kuitenkaan usko. Heidän mukaansa kivijalkamyymälät tulevat tulevaisuudessa olemaan esittelytiloja, joissa esitellään uutuuksia. Elämyksellisyys tulee tutkijoiden mukaan lisääntymään, varsinkin kauppakeskuksissa.

Kaupan liiton ja Tampereen yliopiston tutkimuksen mukaan kivijalkaliikkeet ovat edelleen asiakkaiden ykköspaikkoja ostosten teossa ja tuotteisiin liittyvän tiedon

haussa (Asiantuntemus avaa asiakkaiden kukkarot 2016). Tutkimuksen mukaan ostopäätöksiä miettivät kuluttajat arvostavat erityisesti myyjien asiantuntemusta. Lisäksi kaupan liiton ja Tampereen yliopiston tutkimuksessa päädytään siihen, että tunteisiin vaikuttaminen tehoaa asiakkaisiin ja luo asiakkaissa uskollisuutta brändiä kohtaan. Tutkimuksen mukaan näiden asioiden avulla myös kivijalkaliike voi pärjätä kilpailussa mukana.

2.6 Kuluttajien ostokäyttäytymisen muuttuminen

Kaupan ala muuttuu koko ajan, koska kuluttajien ostokäyttäytyminen muuttuu (Rämö 2013, 19). Tällä hetkellä kuluttajakäyttäytymisessä ajankohtaisia suuntauksia ovat esimerkiksi elämyshakuisuus ja yksilöllistyminen. Kuluttamisesta on tullut enenevässä määrin yhä enemmän yksilön identiteettiä, ja siksi kysyntä on hajaantunut yhtä pienempiin osiin. Asiakkaat ostavat yhä enemmän sitä mistä he pitävät, ja tämän vuoksi kaupan alalla on tärkeää vedota asiakkaan tunteisiin. Tällä hetkellä on tärkeää vedota kuluttajaan yksilönä ja huomioida hänen edustamansa viiteryhmitt.

Kaupan alaan liittyvän tutkimuksen mukaan kauppiaat eivät ole koskaan aikaisemmin palvelleet yhtä epäyhtenäistä asiakaskuntaa kuin nyt (Asiantuntemus avaa asiakkaiden kukkarot 2016). Joukossa on kuluttajia sodan käyneistä veteraaneista nykyiseen sukupolveen saakka. Tämä nuorin sukupolvi määrittelee uusia ostamisen, kuluttamisen ja säästämisen tapoja.

2.7 Asiakastytyväisyys ja arvon tuottaminen

Rintamäki (20.4.2016) painottaa, että asiakasarvo kuvaa, millaisia uhrauksia asiakas pyrkii välttämään ja millaisia hyötyjä hän pyrkii etsimään. Asiakasarvon tuottaminen vaikuttaa liiketoiminnan kannalta keskeisiin tavoitteisiin: asiakasuskollisuuteen, suositteluun ja asiakastytyväisyyteen. Rintamäen mukaan oman yrityksen asiakasarvon pohtiminen auttaa ymmärtämään, miksi asiakas ostaa ja pysyy asiakkaana.

Asiakkaalle arvo voi olla esimerkiksi taloudellista, toiminnallista, emotionaalista ja symbolista (Rintamäki 20.4.2016). Parhaimmassa tapauksessa yritys pystyy antamaan asiakkaalle näistä useampaa eri arvoa. Edullinen hinta ja hyvät tarjoukset tuovat asiakkaalle taloudellista arvoa. Ostamisen helppous tuo asiakkaalle toiminnallista arvoa. Ostamisen vaivattomuuteen ja helppouteen liittyvät hyvä asiakaspalvelu, hyvä sijainti ja yrityksen hyvä valikoima. Emotionaalista arvoa asiakkaalle tuo esimerkiksi elämyksellinen ja inspiroiva asiointiympäristö. Eettisyys tai status tuovat taas symbolista arvoa.

Rämö korostaa (2013, 50-51), että hyvä asiakaspalvelu ja asiakaslähtöisyys ovat kaiken myyntityön lähtökohta, ja jos kauppa ei kannata, niin yritys ei voi tulla toimeen. Ammattimainen suhtautuminen omaan työhön ratkaisee menestymisen asiakaspalvelutyössä. Asiakaspalvelijan tarkoituksena on tuottaa hyvä palvelukokemus riippumatta asiakkaan toiveista ja vaatimuksista. Rämön mukaan mahdollisuudet suoraan kontaktiin asiakkaan kanssa vähenevät itsepalvelun takia, ja tällöin on kiinnitettävä entistä enemmän huomiota palvelutapahtuman onnistumiseen.

Kivilahti (2005, 25) painottaa, että hyvä palvelu kiteytyy hyvään asiakaspalvelijaan, joka kuuntelee asiakasta ja tuntee hänen ongelmansa. Parhaassa tapauksessa asiakaspalvelija voi ammattitaitonsa avulla ratkaista asiakkaansa ongelmat. Asiakkailla on nykyään käsissään suuri määrä tietoa. Kivilahden mukaan monet asiakkaat eivät kuitenkaan jaksa tai halua etsiä kaikkea tarvittavaa tietoa ostopäätöksensä tueksi, vaan he haluavat jatkossakin tahoja, jotka suodattavat ja tarjoavat tietoa ostopäätöksen helpottamiseksi. Yleensä juuri tätä kutsutaan asiakaspalveluksi.

3 TULEVAISUUDEN ENNAKOINNIN JA STRATEGISEN SUUNNITTELUN VAIHEMALLI

3.1 Strategia ja sen suunnittelu

Yrityksen tulee menestyä edes jossain määrin, että se pystyy toimimaan markkinoilla (Kurkilahti & Äijö 2007, 107–108). Voidaan sanoa, että yrityksen menestys määräytyy lopullisesti asiakaspinnassa. Se tarkoittaa siis sitä, että menestys mitataan sillä, ostaako asiakas tuotteensa tai palvelunsa meiltä vai muilta yrityksiltä. Kaikilla yrityksillä pitäisi olla poikkeuksetta tavoitteena saavuttaa johtava asema valitsemillaan markkinoilla, joten siihen tulisi tähdätä myös strategiassa. Menestyneen strategian taustalla on oikeastaan vain kaksi seikkaa. Pitää pystyä laatimaan kilpailijoita parempi menestysstrategia, ja lisäksi sen käytäntöön laittamisen pitää onnistua kilpailijoita paremmin.

Kurkilahti ja Äijö (2007 107) katsovat, että on erittäin tärkeää, että strategia mietitään asiakaskontaktipinnan kautta. Asiakkaan näkökulman tulisi näkyä kaikessa, ja erityisesti bisneskonseptissa ja kilpailustrategiassa. Yrityksen strategiaa arjen toiminnassa testaavat asiakaspalveluhenkilöt, ja siksi heidän roolinsa on erittäin keskeinen yrityksen menestymisen kannalta.

Strategian tavoitteena on joko pyrkiä tekemään jotain tehokkaammin tai paremmin, jolloin yritys pyrkii optimoimaan toimintansa vallitsevassa tilanteessa. Toinen vaihtoehto on, että strategian avulla pyritään tekemään jotain täysin uutta ja erilaista. Tällöin yritys pyrkii tekemään asiat toisin kuin kilpailijansa. (Vuorinen 2014, 27–28.)

Yleensä strategia laaditaan kolmeksi vuodeksi kerrallaan ja sen tarkistus tehdään vuosittain (Vuorinen 2014, 250). Kokonaisvaltaisen strategian suunnitteluprosessi kestää yleensä muutaman kuukauden, ja sen päivitykseen kuluu muutamia viikkoja. Jos vuosittaisessa tarkistuksessa huomataan jotain muutoksia, tehdään strategiaan korjauksia tarvittaessa.

Kurkilahti ja Äijö (2007, 110) painottavat, että hyvin laaditusta strategiasta tulee suoraan kriteeri päätöksille ja kaikelle muulle toiminnalle. Kaikkien tehtävien päätösten

ja kaiken toiminnan pitää myös tukea yritykselle kehitettyä strategiaa, ja jokaisen työntekijän tulee ymmärtää roolinsa strategian toteuttamisessa.

Isojen strategialinjausten vieminen yksikkökohtaisiksi on esimiesten ja päälliköiden vastuulla (Virtanen 2014, 251). Strategia viedään hankkeiden lisäksi myös muun muassa kehityskeskusteluihin, joissa isot linjaukset muuttuvat henkilökohtaisiksi tavoitteiksi. Tehdyn strategian päälinjaukset viestitään sijoittajille ja henkilöstölle, mutta tarkemmat suunnitelmat pidetään yleensä vain johdon tietona.

3.1.1 Strategiaprosessin eri vaiheet

Strategiaprosessin pystyy jakamaan viiteen eri vaiheeseen (Vuorinen 2014, 40). Ensimmäiseksi määritellään yrityksen visio ja missio. Tämän jälkeen asetetaan päämäärät yritykselle. Sitten asetetaan sopiva strategia päämäärien saavuttamiseksi. Lopulta toimeenpannaan strategia ja viedään se läpi. Ihan lopuksi arvioidaan strategian onnistuminen ja tehdään tarvittavat korjaavat toimenpiteet. Suurin osa yrityksistä laatii strategiaprosessin jälkeen paperille ainakin päämäärät, vision ja toimenpideohjelman (mts. 250).

Suuryritykset käyttävät strategiatyössä yleensä muutamia eri viitekehyksiä ja noin 3–8 työkalua. Yrityksissä, jotka työllistävät 50–250 henkeä, on samat elementit, mutta työkaluja käytetään vähemmän. Alle 50 henkeä työllistävissä yrityksissä työkaluja käytetään sitäkin vähemmän. Pienimmissä yrityksissä käytetään vain SWOT-analyysiä. Aina ei käytetä edes sitä ja strategiaprosessi tehdään yleensä vain ajatuksissa. (Virtanen 2014, 252–253.)

3.1.2 Strategian toteuttaminen käytännössä

Strategian toteuttaminen on aivan yhtä tärkeää kuin strategian suunnitteleminen. Kurkilahti ja Äijö (2007, 109) painottavat, että menestyvän strategian onnistunut täytäntöönpano edellyttää, että kaikki yrityksen perustoiminnot pitää pystyä hoitamaan vähintään yhtä hyvin kuin kilpailijat ne hoitavat. Lisäksi pitää pystyä määrittelemään

strategiasta ne kriittiset toiminnot, jotka erityisesti on hoidettava kilpailijoita paremmin. Kurkilahden ja Äijön mukaan täytäntöönpanossa on myös erityisen tärkeää, että jokainen yrityksen työntekijä tietää roolinsa strategian toteuttamiseen.

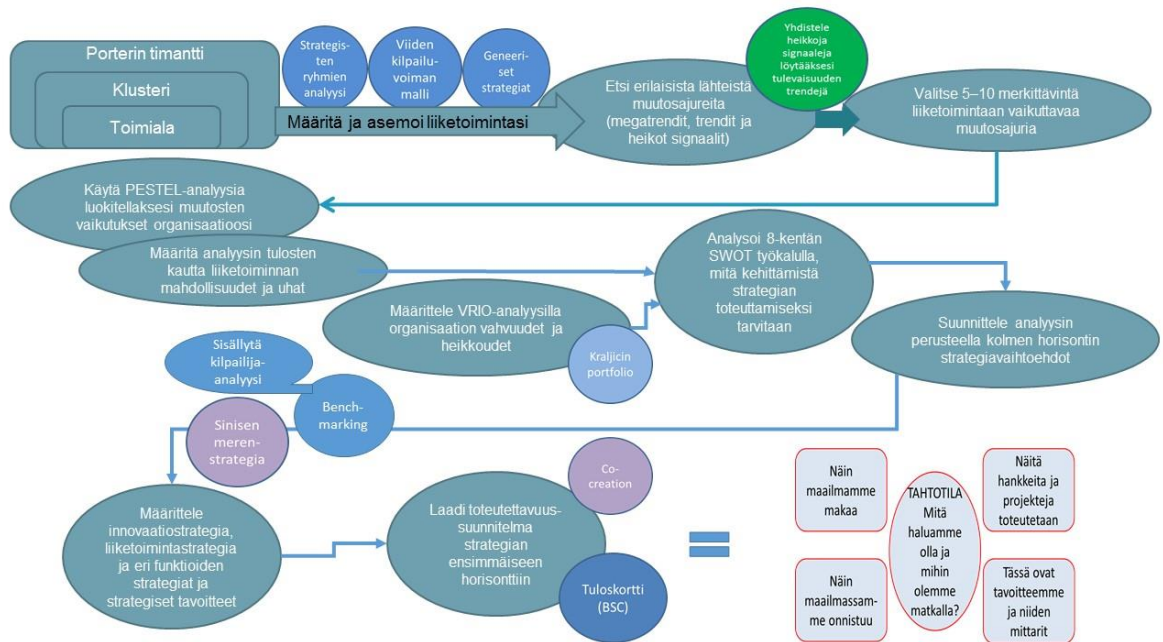
Visio ja missio ovat tärkeitä termejä strategian toteuttamisessa (Kurkilahti & Äijö 2007, 127). Niiden tarkentaminen auttaa strategian jalkauttamisessa työntekijöille. Visio on yrityksen näkemys siitä, millainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Visio on kuin mentaalinen näkemys yrityksen tulevaisuudesta, joka motivoi ja inspiroi henkilöistöä.

Missio taas on yrityksen tehtävä markkinoilla (Kurkilahti & Äijö 2007, 127). Missio määrittellään asiakastarpeiden täyttämisen kautta. Missio on onnistuneen strategian lopputulos.

3.2 Strategiaproessin vaihemalli

Tässä opinnäytetyössä käytetään Kirsti Soraman kehittämää tulevaisuuden ennakkoinnin ja strategiaproessin mallia (kuvio 1). Kirsti Sorama kehitti kyseisen mallin opetusmateriaaliksi. Kyseisessä mallissa on yhdistetty monia eri strategisen suunnittelun työkaluja. Osat työkaluista keskittyvät enemmän toiminnan tehostamiseen ja toiset taas enemmän uuden luomiseen. Vuorisen (2014, 37) mukaan yrityksen kannattaakin yleisesti soveltaa useampaa strategisen suunnittelun työkalua yhtä aikaa, jottei monimutkaisesta todellisuudesta tulisi liian yksinkertaista kuvaa.

Malli kuvaa kuinka strategian suunnittelu etenee vaiheittain pk-yrityksessä. Mallissa käytetään useampaa strategisen suunnittelun työkalua, mutta lisäksi siinä on suurena osana tulevaisuuden ennakkointi, josta haetaan suuntaviivoja tulevaisuuden strategiaan.



Kuvio 1. Pk-yrityksen tulevaisuuden ennakoinnin ja strategisen suunnittelun vaihemalli (Sorama 2012).

3.2.1 Klusterin valinta

Aluksi yritykselle valitaan oma klusteri, jonka perusteella yrityksen alaa analysoidaan (Sorama 2012). Klusteri on joko se liiketoimintaympäristö, missä yritys toimii tällä hetkellä tai sitten klusteri valitaan sen perusteella, millä liiketoiminta-alueella yritys haluaisi toimia tulevaisuudessa. Mannermaan (2000, 163) mukaan klusterilla tarkoitetaan yrityksiä, joiden keskinäinen yhteistyö tuottaa synergiaetuja. Saman klusterin yritykset toimivat yleensä samalla toimialalla ja ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

3.2.2 Strategisten ryhmien analyysi

Soraman ennakoinnin ja strategisen suunnittelun vaihemallissa (2012) pyritään seuraavaksi määrittelemään ja asemoimaan oman yrityksen liiketoiminta. Vaatii analyysijä, että tiedetään, mitkä asiat vaikuttavat yrityksen toimintaan ja kuinka paljon. Kurkilahti ja Äijö (2007, 138–140) painottavat, että strategiaa tehtäessä yritykselle

tulee tehdä ainakin tärkeimpien osa-alueiden analyysit. Kurkilahten ja Äijön mukaan tärkeimmät ovat yritysanalyysi, trendianalyysi, markkina- ja asiakasanalyysi ja kilpailija-analyysi.

Yritysanalyysissä pyritään selvittämään yrityksen resursseja suhteessa asiakkaisiin ja kilpailijoihin (Kurkilahti & Äijö 2007, 138–139). Tähän kuuluu muun muassa yleistä analyysiä sijainnista ja yrityksen imagosta sekä analyysiä resursseista ja yrityksessä olevasta osaamisesta. Yritysanalyysissä pohditaan lisäksi yrityksen tähänastista toimintaa ja saavutuksia, esimerkiksi kasvua ja tuloskehitystä.

Trendianalyysissä pohditaan yritykseen eniten vaikuttavia muutostrendejä. Tällaisia vaikuttavia trendejä ovat esimerkiksi talouspoliittiset trendit, teknologian ja raaka-aineiden kehitystrendit sekä lakeihin ja säädöksiin liittyvät muutostrendit (Kurkilahti & Äijö 2007, 139). Ympäristöön liittyvät muutokset ovat tällä hetkellä vahvasti esillä, ja ne tulee myös huomioida trendianalyysissä. Sosiaaliset ja kulttuuriin vaikuttavat trendit, kuten arvojen ja asenteiden muuttuminen, kuuluvat myös trendianalyysiin.

Markkina- ja asiakasanalyysissä mietitään yrityksen markkinoiden kasvua sekä analysoidaan yrityksen asiakkaita (Kurkilahti & Äijö 2007, 139). Analyysissä pohditaan muun muassa asiakkaiden ostopäätösprosessia sekä heidän tarpeitaan ja ostokriteereitään.

Viimeisenä tehdään vielä kilpailija-analyysi (Kurkilahti & Äijö 2007, 140). Kilpailija-analyysissä pohditaan yrityksen kilpailijoita ja kilpailukenttää. Siinä analysoidaan kilpailun laatua ja tasoa ja pohditaan tarkemmin tärkeimpiä kilpailijoita ja sitä, mitä he tekevät eri tavalla tai paremmin.

3.2.3 Ennakkotiedon hankinta ja analysointi

Kun yritykselle on määritelty klusteri ja tehty tarvittavat analyysit yrityksestä, voidaan aloittaa ennakkotiedon hankinta klusterin perusteella. Ennakointitietoa etsitään sekä kotimaisista että suomalaisista lähteistä. Pääosin etsitään määriteltyyn klusteriin vaikuttavia megatrendejä. Megatrendien lisäksi etsitään heikkoja signaaleja, joista voi muodostua tulevaisuudessa isompia trendejä. Ennakkotietoa etsiessä tulee

muistaa, että tulevaisuuden ennakointiin liittyvät seikat vanhentuvat nopeasti, joten lähteet tulee valita tarkoin.

Megatrendit. Amerikkalainen futuristi John Naisbitt (1982) lanseerasi käsitteen megatrendit kahdeksankymmenluvulla kirjoittamassaan kirjassa (Hiltunen 2012, 78–79). Ensimmäisessä aihetta käsittelevässä kirjassaan Naisbitt esitti kymmenen isoa megatrendiä, joiden hän kertoi vaikuttavan 1980-luvulla.

Megatrendit ovat niin isoja, että ne vaikuttavat vahvasti monille eri elämänalueille (Hiltunen 2012, 79). Niiden levinneisyys on maantieteellisesti laajaa, mutta aina voi olla alueita joihin ne eivät ole vielä levinneet. Megatrendit ovat yleensä pitkäkestoisia, joten voidaan varauksella sanoa, että ne kertovat myös tulevaisuudesta. Megatrendit eivät pysy kuitenkaan ikuisesti vaan ne voivat muuttua tai vaimentua.

Megatrendejä voidaan luokitella niin isoiksi asioiksi, että kaikki tietävät, mistä puhutaan. Hiltusen (2012, 81) mielestä megatrendit ovat niin vaikuttavia, että jokaisen yrityksen tulisi ottaa ne huomioon strategisessa suunnittelussa ja yrityksen muusakin toiminnassa.

Megatrendit ovat yleensä kiinnittyneet historiaan, joten niiden muuttuminen on hidasta. Toisaalta jokin yllättävä tapahtuma voi muuttaa tapahtumien kulkua hyvinkin radikaalisti. (Hiltunen 2012, 95.)

Heikot signaalit. Heikot signaalit ovat epäselvempiä ja epävarmempia kuin skenaariot (Vuorinen 2014, 120). Ne ovat kuin ensimmäisiä vihjeitä tulevista mahdollisuuksista. Heikot signaalit ovat sellaisia, että ne helposti sivuutetaan isompien asioiden joukossa. Kaikki megatrenditkin ovat kuitenkin olleet joskus hyvin vaikeasti hahmoteltavia muutoksen alkuja.

Heikko signaali on yleensä orastava asia, jota on vaikea hahmottaa ja havaita (Vuorinen 2014, 120–121). Vuorisen mukaan heikkojen signaalien etsiminen siirtää strategiayötä ”entä jos sittenkin tapahtuu näin” -ajattelua kohti. Heikot signaalit saattavat vahvistua ja muuttua suuremmiksi trendeiksi, mikä vaikeuttaa heikoista signaaleista saatavaa hyötyä, koska kilpailijoidenkin on heikon signaalin vahvistuessa helpompi löytää sama signaali.

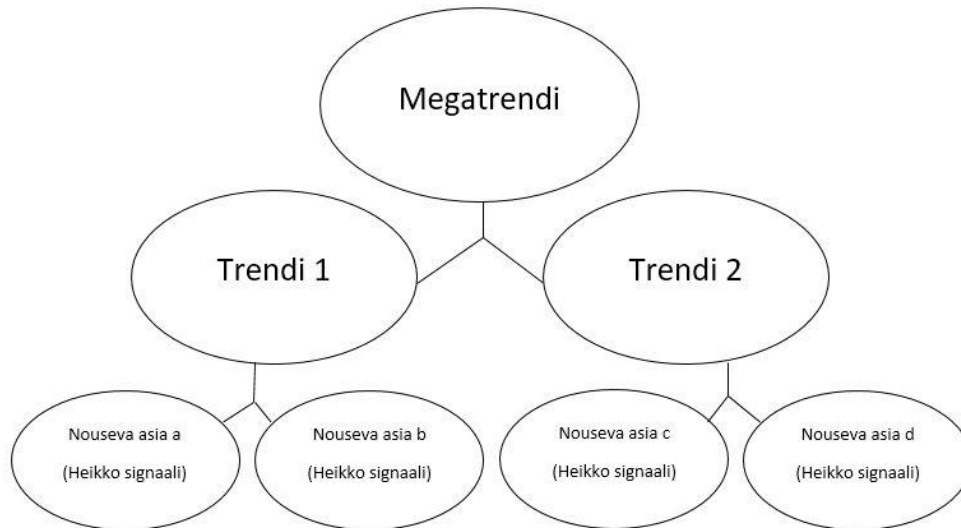
Heikkojen signaalien havainnointi on kuitenkin aina subjektiivista, koska jokainen ihminen havainnoi maailmaansa aina omien kokemusten kautta (Vuorinen 2014, 121–123). Jollekin joku asia voi näyttäytyä heikkona signaalina, ja tietyn alan asiantuntijalle asia voi olla vahva ja jo vuosia vaikuttanut trendi. Hiltunen (2012, 122) mainitsee, että tärkeintä heikkojen signaalien etsinnässä on pitää silmänsä auki ja pitää mielensä mahdollisimman ennakkoluulottomana.

Vuorinen (2014, 125) suosittelee, että heikon signaalin havainnoinnin yhteydessä on olennaista kirjata asiat muistiin. Muistiin kirjoittaminen kynnys tulee olla hyvin alhainen verrattuna isompien havainnointien kirjaamiseen. Vuorinen korostaa, että muistiin kirjaamisen jälkeen havainnoiteja tulisi ryhmitellä, laittaa kategorioihin, ja sitä kautta muodostaa niistä eri nousevia trendejä.

Vuorisen (2012, 129) mukaan heikot signaalit on megatrendien tapaan otettava yrityksessä tosissaan. Yksi heikko signaali ei vielä kerro tulevaisuudesta paljoakaan. Niiden voima onkin massassa. Vuorinen toteaa, että heikkoja signaaleja yhdistelemällä pyritään näkemään uusia nousevia ilmiöitä.

Muutosajureiden valinta. Kun ennakkotietoa on etsitty ja pohdittu tarpeeksi, valitaan Soraman mallin mukaan 5–10 tärkeintä muutosajuria. Tärkeimmiksi muutosajureiksi valitaan sellaiset ajurit, joiden koetaan vaikuttavan omaan toimialaan eniten tällä hetkellä ja tulevaisuudessa.

Näiden valittujen muutosajurien avulla mietitään, mitä muutoksia yrityksessä pitää tehdä. Muutosajurien etsiminen aloitetaan isoimpien megatrendien kautta ja niiden jälkeen mietitään pienempiä, heikkoja signaaleja, ja mietitään voisiko niistä löytyä muutosajureita, jotka tulee ottaa tämän yrityksen tulevassa strategiassa huomioon (kuvio 2).



Kuvio 2. Megatrendien, trendien ja nousevien asioiden liittyminen toisiinsa (Hiltunen 2012, 76).

3.2.4 PESTEL-analyysi

Vaihemallissa PESTEL-analyysin avulla tehdään muutosajurien vaikutusten analyysi (Sorama 2012). Tämän analyysin avulla löydetään ne mahdollisuudet ja uhat, joita tarvitaan, kun lähdetään tekemään SWOT-analyysiä strategian valinnan tueksi. Mahdollisuudet ja uhat perustuvat nimenomaan muutosajureille tehtyyn PESTEL-analyysiin, jossa pohditaan kunkin muutoksen vaikutuksia, jotka voivat eri osioissa olla joko mahdollisuuksia tai uhkia. Samalla muutosajurilla voi olla samanaikaisesti sekä mahdollisuuksia että uhkia luovia vaikutuksia.

PESTEL-analyysissä tarkastellaan yrityksen ympäristön vaikutuksia yrityksen toimintaan (Vuorinen 2014, 220). Analyysissä pohditaan poliittisia, teknologisia, ekologisia, sosiaalisia ja lainsäädännöllisiä vaikutuksia. Analyysin tarkoituksena on tehdä hyvin jäsenneilty kuvaus kuuden eri kategorian muutosvoimista ja niiden vaikutuksista yrityksen toimintaan (kuvio 3). Analyysistä saatava tieto voidaan hyödyntää strategian laatimisessa.

PESTEL-analyysissä ei ole tarkoituksena listata kaikkea mahdollista kaikista kuudesta kategoriasta (Vuorinen 2014, 220–221). Vuorinen täsmentää, että olisi tär-

keää löytää juuri kyseisen yrityksen kannalta keskeiset teemat, joiden muutosvoimilla on vaikutusta yrityksen toimintaan. PESTEL-analyysin esiin tuomat asiat ovat olennaista SWOT-analyysin sisältöä.

Vuorinen (2014, 223) suosittelee, että PESTEL-analyysiä tehdessä kannattaa kategorioita jakaa sen mukaan kuinka tärkeitä ne tutkittavalle yritykselle ovat. Voidaan tehdä esimerkiksi niin, että ensiksi listataan kaikista selkeimmät muutosvoimat ja jatketaan siitä vähemmän vaikuttaviin kategorioihin. Myös listausta tehdessä kannattaa merkata erikseen ne kaikista tärkeimmät muutokset, joihin yrityksen tulee keskittyä eniten.



Kuvio 3. PESTEL-analyysi (Vuorinen 2014, 222).

3.2.5 Vrio-analyysi

VRIO-mallin perusideana on tavoitella yrityksen kilpailuetua resursseja kehittämällä (Vuorinen 2014, 149). Tässä työkalussa ajatellaan niin, että yritysten suorituskykyerot perustuvat pääosin resursseihin. Resurssit tarkoittavat tässä yhteydessä kaikkia tuotannontekijöitä kuten koneita, laitteita, osaamisia, tietojärjestelmiä, patenteja ja maa-alueita.

Aikaisemmin resurssiperustainen ajattelu keskittyi fyysisiin resursseihin, mutta nykyään arvokkaimpia resursseja ovat aineettomat, useimmiten osaamiseen liittyvät resurssit. Yrityksen resurssit voidaan jakaa fyysisiin resursseihin, taloudellisiin resursseihin, henkilöresursseihin ja organisatorisiin resursseihin (Vuorinen 2014, 150–151).

VRIO-mallin avulla yritys voi eritellä, mitkä resurssit ovat yrityksen toiminnan kannalta arvokkaita, vaikeasti kopioitavia, harvinaisia ja tehokkaasti organisoituja (Vuorinen 2014, 151). Yrityksen on tarkoitus löytää itselleen arvokkaimmat resurssit, kehittää niitä ja hyödyntää niitä mahdollisimman tehokkaasti strategiassaan. Tässä pitää kuitenkin muistaa, että hyvien resurssien kautta saavutettu kilpailuetu saatetaan menettää joskus nopeasti, jos kyseisen alan tilanne muuttuu.

Jokaisen resurssin arvokkuus perustuu resurssin kykyyn lisätä tuottoja tai alentaa kustannuksia (Vuorinen 2014, 151). Resurssin harvinaisuus täsmää, jos muilla kilpailevilla yrityksillä ei ole hallussa kyseistä resurssia. Vaikeasti kopioitava resurssi on tarpeeksi monimutkainen. Yleensä vaikeasti kopioitavia resursseja ovat esimerkiksi yritykselle historian kautta tullut kokemus, hyvä alihankkijaverkosto, yrityksen tunnettuus ja oman maantieteellisen alueen erikoispiirteet.

Vrio-analyysiä voidaan tehdä miettimällä ensin, missä olemme asiakkaan mielestä hyviä ja missä olemme kannattavuuden näkökulmasta hyviä (Vuorinen 2014, 154). Sen jälkeen mietitään, millaisin toimintavoin tällaiseen suoritukseen päästään. Lopuksi mietitään, millaisia resursseja yrityksellä on, että näihin toimintatapoihin päästään.

Strategisessa vaihemallissa Vrio-analyysiä tarvitaan, että yrityksen resursseista saadaan analysoitua tarvittava tieto (Sorama 2012). Tästä osiosta saadaan SWOT-analyysiin vahvuudet ja heikkoudet. Vrio-analyysin avulla yritys saa tietoonsa, millä vahvuuksilla tulevaisuuden muutosten luomia mahdollisuuksia hyödynnetään, millä uhkia torjutaan, mitä heikkouksia yrityksellä on ja mitä niille pitää tehdä, että mahdollisuuksia voidaan hyödyntää ja uhkia torjua.

3.2.6 8-kentän SWOT-analyysi

SWOT-analyysissä verrataan kilpailuympäristön uhkia ja mahdollisuuksia yrityksen vahvuuksiin ja heikkouksiin, ja sitä kautta mietitään yrityksen strategista asemaa (Vuorinen 2014, 88). Tämän työkalun tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta. Vuorinen toteaa, että hyvä SWOT-analyysi

vaatii yrityksen nykyiseen tilanteeseen liittyviä osa-analyysejä. Jos organisaatiota ei tunneta tarpeeksi hyvin, SWOT-analyysiä ei pystytä tekemään tarpeeksi hyvin.

8-kenttäisen SWOT-analyysin ideana on tuoda tavallista SWOT-analyysiä paremmin esille, kuinka vahvuudet ja heikkoudet otetaan huomioon suhteessa mahdollisuuksiin ja uhkiin (Vuorinen 2014, 90). Kirsti Soraman strategiaprosessin mallissa (2012) 8-kenttäinen SWOT tehdään strategiatyön pohjaksi. Sen perusteella voidaan tehdä päätöksiä siitä, millaisia strategioita eri aikaväleillä voidaan toteuttaa ja millä reunaehdoilla. Myös eri strategiset toimenpiteet suunnitellaan SWOT-analyysin pohjalta.

Soraman mallissa SWOT-analyysin mahdollisuudet ja uhat perustuvat jo aikaisemmin tehtyyn PESTEL-analyysiin. SWOT-analyysin vahvuudet ja heikkoudet perustuvat taas tehtyyn Vrio-analyysiin. (Sorama 2012.)

8-kenttäinen SWOT-analyysi auttaa yritystä varautumaan eri tilanteisiin tavallista 4-kenttäistä SWOT analyysiä paremmin (kuvio 4). Vuorisen (2014, 90) mukaan yritys pystyy näin valmistautumaan paremmin mahdollisiin kriisitilanteisiin sekä hyödyntämään mahdollisuuksiaan vielä paremmin.

Sisäiset	Vahvuudet (S) -	Heikkoudet (W) -
Ulkoiset	-	-
Mahdollisuudet (O) - -	Hyödynnä menestystekijät → SO suunnitelma	Heikkoudet vahvuuksiksi → WO suunnitelma
Uhat (T) -	Uhat hallintaan → ST suunnitelma	Mahdollinen kriisitilanne → WT suunnitelma

Kuvio 4. Kahdeksan kentän SWOT-analyysi (Vuorinen 2014, 90).

4 YRITYKSEN STRATEGINEN SUUNNITTELU VAIHEMALLIN AVULLA

Tässä opinnäytetyössä käytetään Kirsti Soraman (2012) kehittämää Pk-yrityksen tulevaisuuden ennakkoinnin ja strategisen suunnittelun vaihemallia. Mallia käytetään viitekehyksenä soveltaen niin, että se soveltuu parhaiten tutkittavan yrityksen tutkimiseen. Jotkin mallin kohdat tulevat esiin hieman korostaen, kun taas toiset osiot jäävät hieman taka-alalle tai jäävät osittain kokonaan pois.

4.1 Klusterin valinta

Klusteri valikoituu tässä tutkimuksessa automaattisesti, koska opinnäytetyössä mukana olevan yrityksen toimiala on tarkkaan rajattu, ja se tulee pysymään myös tulevaisuudessa samana. Klusterina on tässä tapauksessa kaupan alan klusteri.

Koska yrityksen toiminta on vuosien aikana tarkkaan muotoutunut ja koska sitä ei olla muuttamassa, on yrityksen toimialana erikoiskauppa ja tarkemmin vaatekauppa. Kyseessä on kuitenkin jo toimiva yritys, joka aikoo jatkaa samalla alalla kuin ennenkin. Tarkoituksena on kehittää toimintaa jo valitulla alalla, eikä miettiä toimialan vaihtamista tai laajentamista. Tämän vuoksi toimiala on tarkkaan tiedossa ja sitä ei tarvitse analysoida sen enempää.

4.2 Liiketoiminnan asemointi ja määrittely

Toimialan ja klusterin määrittelyn jälkeen siirrytään alustavien analyysien tekoon. Strategian pohjaksi tehdään tutkittavasta yrityksestä tarvittavat analyysit, että voidaan miettiä yrityksen tilannetta tarkemmin. Analyysit pidetään tekstissä yleisinä, koska opinnäytetyö tulee yleiseen jakoon. Liikesalaisuuksiin ei siis mennä, vaan analyysit tehdään enemmän yleisellä tasolla.

Analyysien avulla asemoidaan yrityksen liiketoiminta tarkemmin. Niiden avulla pystytään määrittelemään, mitkä asiat vaikuttavat yrityksen toimintaan ja kuinka paljon.

Momentista tehdään tässä yritys-, trendi-, markkina- ja asiakas- sekä kilpailija-analyysit.

4.2.1 Yritysanalyysi

Yleinen analyysi. Yritysanalyysissä pohditaan muun muassa yrityksen imagoa, sijaintia ja kokemusta yrityksestä sekä yrityksen resursseja ja osaamista. Momentin sijainti on hyvällä keskeisellä paikalla sekä Tampereella, että Seinäjoella. Seinäjoella liike sijaitsee Seinäjoen keskustassa Epstorilla, ja Tampereen liike taas sijaitsee Tampereen keskustassa Koskikeskuksessa. Sekä Epstori että Koskikeskus ovat kummankin kaupungin keskeisiä kauppakeskuksia. Kummallakin kauppakeskuksella on hyvä maine, ja niissä sijaitsee monia tunnettuja suomalaisia ja ulkomaalaisia ketjuliikkeitä.

Yrityksen imago on hyvä ja tunnettu, varsinkin Seinäjoen alueella. Sama yrittäjäperhe on pitänyt vaateliikettä Seinäjoella jo melkein 30 vuoden ajan. Ketju on vain aikaisemmin ollut eri ennen kuin yrittäjä perusti oman vaateketjun, Momentin. Pitkän historian vuoksi Seinäjoen alueella yrittäjä ja vaateliike ovat hyvin tiedettyjä ja tunnettuja. Tampereen historia on lyhyempi, koska Momentin liike aloitti siellä vuonna 2010. Tampereen liikkeen toiminta on kuitenkin lähtenyt hyvin käyntiin, ja liike on pärjännyt hyvin alueen kovasta kilpailusta huolimatta.

Kaupungistuminen on yksi voimakkaista megatrendeistä, ja se vaikuttaa myös Suomessa (Helinko 2016, 4). Kaupungistumisen myötä väestö keskittyy keskuksiin, ja sekä Seinäjoki että Tampere ovat molemmat yksiä Suomen kehittyvimmistä kasvukeskuksista. Tästä näkökulmasta katsottuna molempien liikkeiden asemointi on erittäin hyvä.

Resurssianalyysi. Koska kyseessä on perheyritys, on yrityksen sisällä paljon tietotaitoa. Tämä tuo tietenkin lisäarvoa, kun tietotaitoa on kerätty monen kymmenen vuoden ajan. Myös henkilöstössä on mukana henkilöitä, jotka ovat olleet yrityksessä mukana yli 20 vuoden ajan. Myös tämä tuo lisäarvoa yritykselle, kun henkilöstössä on henkilöitä, joilla on näin paljon kokemusta ja tietoa pitkältä ajalta. Johdossa on tällä hetkellä yrittäjäperheen kaksi henkilöä.

Henkilöstö on yrityksessä muutenkin todella iso resurssi. Yrityksessä on panostettu osaavaan henkilöstöön ja heidän palvelutaitoihin ja vaatetukseen liittyvään osaamiseen. Työntekijöillä onkin laaja osaaminen materiaaleista, pukeutumisesta, väreistä ja vartalotyypeistä. Yrityksen ydinosuamista on palvelun osaaminen ja siihen panostaminen. Henkilöstön hyvä osaaminen on myös uhka, koska henkilöstön vaihtuessa iso osa osaamista lähtee pois ja uusien työntekijöiden kouluttamisessa voi mennä paljon aikaa.

On myös uhka sekä mahdollisuus, kuinka resursseja käytetään. Käytetäänkö liikkeen tilan resursseja tarpeeksi tehokkaasti? On mietittävä, otetaanko liikkeen neliöistä kaikki irti niin, että toiminta olisi mahdollisimman tehokasta ja kannattavaa? Ja käytetäänkö henkilöstön resursseja oikein ja oikeissa asioissa? Esimerkiksi käytetäänkö henkilöstön resursseja joihinkin töihin, jotka voisi hoitaa jotenkin toisin tai paljon helpommin.

Teknologiaa yrityksessä ei ole paljoa käytössä. On kassajärjestelmä ja tavalliset nettisivut, mutta ei muuta. Yrityksellä ei ole verkkokauppaa, eikä kaupassa ole teknologiaa tavallisia tuotelukijoita lukuun ottamatta.

Osaamisanalyysi. Yrityksellä on paljon osaamista pitkältä ajalta. Yrittäjäperhe on ollut samalla alalla vaatteiden parissa useamman kymmenen vuoden ajan. Mukana on myös paljon hiljaista tietoa, jolla on vaara kadota, jos sitä ei ole kirjallisesti talletettu tai opetettu eteenpäin muille työntekijöille.

Yrityksessä on hyvä tietotaito vaatteiden sisään ostamisessa ja pitkät suhteet monien tavarantoimittajien kanssa. Kohderyhmä on hyvin tiedossa, ja heille on osattu miettiä valikoima ja merkit jotka toimivat.

Yrityksen tiimi toimii hyvin. Kaikilla työntekijöillä on selkeät erikoisosaamisalueet. Arjessa tulevien erikoistilanteiden varalle voitaisiin varautua vielä paremmin. Rekisterissä voisi olla tarvittaessa kutsuttavia työntekijöitä. Tällä hetkellä niitä ei ole juuri lainkaan.

Tähänastinen performanssi. Myynti on pysynyt hyvänä erikoiskaupan vaikeuksista huolimatta. Tuloskehitys tulee kuitenkin taittumaan, jos yritys ei pysy muutoksissa mukana. Tuottavuutta on tarkkailtava koko ajan, koska vaatekaupan alalla tilanteet vaihtelevat. Kampanjoissa ja alennusmyynneissä tulee olla ajan tasalla.

Yritys on löytänyt hyvän hintatason vaatteilleen, ja hinta-laatusuhde on hyvä. Hintatasoa on myös tarkasteltava aika ajoin, koska siihen vaikuttavat monet asiat materiaalihinnoista lähtien.

Johtopäätökset yritysanalyysistä. Yrityksellä on paljon osaamista, hyvät liiketilat, hyvät suhteet maahantuojien kanssa, mutta mikään tämä ei riitä, jos yrityksessä ei olla tarpeeksi valppaina alalla tapahtuvien muutoksien suhteen. Henkilöstön osamiseen ja myös viihtyvyyteen kannattaa panostaa. Mitä sitoutuneempia työntekijät ovat, sitä parempi. Henkilöstössä on kiinni paljon osaamista, ja monen yrityksessä tapahtuvan asian hoituminen on henkilöstön tietotaidosta kiinni. On sitä parempi, mitä vähemmän henkilöstö vaihtuu ja mitä vähemmän tarvitsee kouluttaa uutta henkilökuntaa. Kannattaa panostaa osaavaan henkilöstöön, että he pysyisivät yrityksessä myös jatkossa.

4.2.2 Trendianalyysi

Talouspoliittiset muutostrendit. Vaatteiden kysyntä ei tule laantumaan, mutta se tulee muuttumaan. Molemmat yrityksen liikkeistä sijaitsevat kasvukeskuksissa, joten potentiaalisten asiakkaiden määrä pikemminkin kasvaa kuin vähenee. Kilpailua tulee tällä alalla olemaan paljon, joten se pitää tuki ottaa huomioon.

Teknologian, energian ja raaka-aineiden kehitystrendit. Teknologian kehitys on huimaa, ja se tulee muuttamaan myös erikoiskauppaa. Vielä on mahdoton ennustaa, miten teknologia on muuttanut kaupan alaa esimerkiksi viiden tai kymmenen vuoden päästä.

Puuvillan markkinahinta, radikaalisti muuttuessaan, vaikuttaa eniten vaatteiden ostohintoihin. Vuonna 2012 uutisoitiin puuvillan hinnan noususta ja siitä, kuinka se vaikuttaa nyt jo Kiinassa tuotantoon ja pian myös maailmanlaajuisesti vaatteiden hintoihin (Kataja-Lian 2012).

Ympäristötrendit. Ekologisuus lisää ihmisten tietoisuutta, ja se on otettava huomioon tavalla tai toisella. Ekologisuudesta ja erilaisista ekologisista valinnoista puhutaan mediassa ja ihmisten kesken koko ajan enemmän ja enemmän, eikä mikään yritys voi välttyä näiltä asioilta kokonaan. Eettisiä valintoja tehdään yhä enemmän myös vaatteiden kohdalla. Asiakkaat ostavat enemmän esimerkiksi luomupuuvillaisia vaatteita, vastuullisesti valmistettuja vaatteita tai yleisesti panostavat laatuun. Laadun ostaminen on yksi vastuullisen kuluttamisen tapa, jolla vähennetään ostamisen määrää. Muutama suomalainen merkki on nostanut suosiotaan huomasti parin viimeisen vuoden aikana, kun ihmiset ovat halunneet ostaa Suomessa suunniteltuja ja Suomessa valmistettuja vaatteita.

Sosiaaliset ja kulttuuritrendit. Väestö ikääntyy, joten suurin ostovoima on pian yli 60-vuotiaissa, kun heidän määränsä kasvaa seuraavien vuosien aikana. Asiakkaiden arvot ovat myllerryksessä. Trendit ovat entistä hajaantuneempia, ja asiakkaiden käyttäytymistä on vaikea ennakoida etukäteen. Eettisyys on pinnalla kaikilla aloilla, joten siihen on pakko kiinnittää huomiota.

Johtopäätökset trendianalyysistä. Teknologia ja vastuullisuus ovat eniten pinnalla. Teknologia tulee vaikuttamaan suuresti kaupan alaan seuraavien vuosien aikana, mutta vielä on mahdotonta sanoa kuinka paljon. Teknologian muutoksissa pitää pysyä mukana edes sen verran, että reagoi asioihin silloin kun on aika.

Eettiset valinnat ovat vallalla tällä hetkellä. Ne vaikuttavat kaikkiin ostopäätöksiin, myös vaatekauppaan. Yrityksen täytyy ottaa tämä huomioon valikoimassa ja viestinnässä. Vallalla olevia trendejä pitää havainnoida entistä tarkemmin, koska ne ovat niin hajaantuneita.

4.2.3 Markkina- ja asiakasanalyysi

Markkinat ja kysyntä. Moment-vaateketjulla on tällä hetkellä kaksi liikettä. Ensimmäinen jo pidempään toiminut liike on Seinäjoella ja toinen liike avattiin 2010 Tampereelle. Seinäjoella on 61 000 asukasta (Tietoa taskuun, 7 [viitattu 13.9.2016]), kun taas Tampereella on 225 000 asukasta (Kaupunkiseudun kunnat 2016). Kilpailutilanne on näissä kahdessa kaupungissa väistämättä hieman erilainen.

Seinäjoen keskustassa tapahtuu paljon uudistuksia vuosina 2017 ja 2018. Keskustasta on purettu ja tullaan purkamaan paljon vanhoja rakennuksia. Osan tilalle tulee kerrostaloja, jotka tuovat lisää asukkaita keskustaan, ja joidenkin purettujen rakennusten tilalle tulee liikehuoneistoja. Keskelle keskustaa tulee uusi iso parkkihalli. Voisi sanoa, että keskustan yrityksillä on hyvin potentiaalinen tilanne uudistusten jälkeen.

Tampereella on enemmän asiakaskuntaa, mutta myös enemmän kilpailijoita. Seinäjoella on taas pienempi asiakaskunta, mutta vähemmän kilpailijoita. Edellytykset liiketoiminnalle ovat molemmissa kaupungeissa hyvät, koska molemmat kaupungit ovat kehittyviä, muuttovoittoisia kaupunkeja. Molempiin kaupunkeihin tullaan paljon maakunnasta ostoksille.

Asiakasanalyysi. Pääasiassa Momentin asiakkaita ovat yksityishenkilöt, jotka ostavat vaatteita arkeen, töihin ja juhlaan. Yrityksiä on asiakkaana jonkin verran, mutta aika vähän suhteutettuna Ostokriteerinä on tuotteen ulkonäön lisäksi hinta ja hyvä laatu suhteutettuna hintaan. Kohderyhmänä on pääasiassa 30–50-vuotiaat miehet ja naiset, jotka haluavat laadukkaita vaatteita. Momentin asiakkaat arvostavat henkilökohtaista asiakaspalvelua, ja siksi siihen myös panostetaan. Asiakas tekee ostopäätöksen varmasti monen asian summana. Siihen kuuluu hintojen ja eri liikkeiden vertailua. Asiakaspalvelija on siinä myös suuressa osassa. Nuoremmissa ikäryhmissä ostetaan enemmän vaatteita verkosta, mutta asiakaspalvelua arvostetaan edelleen, ja siinä yritys on hyvä.

Johtopäätökset markkina- ja asiakasanalyysistä. Molemmat yritykset sijaitsevat kasvukeskuksissa, joissa on paljon ostopotentiaalia. Markkinoilla on paljon kilpailua, mutta onnistuessaan toiminnassaan Momentilla on hyvä mahdollisuus pärjätä kilpailussa myös jatkossa.

Asiakkaat ovat siirtyneet ostamaan vaateostoksiaan enemmän verkkokaupoista, mutta asiakaspalvelua ja tuotteiden laatua arvostetaan edelleen, ja niissä kummasakin Moment on hyvä.

4.2.4 Kilpailija-analyysi

Yleinen analyysi. Seinäjoki ja Tampere ovat molemmat kasvukeskuksia, mutta täten niissä on myös kilpailua. Seinäjoelta puuttuu muutama kansainvälinen vaateketju, jotka ovat jo Tampereella. Molemmilla liikkeillä on hyvät keskeiset sijainnit Seinäjoella ja Tampereella, joten asemointi on hyvä.

Kilpailun laatu ja taso. Vaatekauppa on hyvin kilpailtu ala, varsinkin nyt, kun verkkokauppa on tullut isona asiana mukaan vaatekauppaan. Verkkokauppa on tällä hetkellä oikeastaan suurempi kilpailija kuin muut kivijalkaliikkeet, koska varsinkin vaatekauppa on siirtynyt paljon verkkokauppaan.

Tärkeimmät kilpailijat. Momentin suurimmat kilpailijat kummassakin kaupungissa ovat Aukia, Halonen ja Sokos. Suurimpana erona näissä vaateketjuissa Momentivaateketjuun on se, että kullakin näistä vaateketjuista on enemmän toimipisteitä. Aukiolla on viisi liikettä. Halosella ja Sokoksella on kummallakin reilusti yli kymmenen liikettä. Kaikilla näistä kolmesta on lisäksi kattavat nettisivut. Aukiolla ja Sokoksella on kattavat verkkokaupat, jossa on suurin osa myymälöissä olevista tuotteista. Ainoastaan Halosella verkkosivut ovat sellaiset, että sivuilla on esillä laajasti heidän mallistoaan, mutta sivuilta ei voi tilata tuotteita kotiin. Tuotteista voi sen sijaan tiedustella, missä ketjun liikkeissä haluttua tuotetta on saatavilla. Lisäksi näiden vaatealiikkeiden myymälät ovat isompia, ja sitä kautta mallistot ovat kohdeyritystä laajempia.

Naisten osastolla Momentissa on myynnissä tällä hetkellä seuraavat merkit: Esprit, s.Oliver, Frequent, Soyaconcept, Fransa, Byoung, Mac, Very Nice, Gil Bret. Miehillä Momentissa on myynnissä tuotteita seuraavilta merkeiltä: Esprit, s.Oliver, Alberto, Hattrick, Solid, Lindbergh, Camel active, Buzo, Stones. Lisäksi on myynnissä takkeja muutamalta muulta merkiltä. Halosella on myynnissä muutamia samoja takkimerkkejä kuin Momentilla, ja Aukiolla on muutama sama merkki kuin Momentilla. Momentilla on siis muutama merkki, joita ei juurikaan ole kilpailijoilla, mutta niitä voisi olla enemmän.

Johtopäätökset kilpailija-analyysistä. Momentin isoimmat kilpailijat ovat ottaneet verkkokaupan selkeästi paremmin haltuun. Heidän nettisivuiltaan on helpompi tutustua mallistoihin mihin vuorokauden aikaan tahansa, ja kahdelta kilpailijalta tuotteet voi tilata kotiin asti.

Seinäjoelle on parin viime vuoden aikana avattu muutama uusi vaateliikeketju. Useimmat niistä, kuten esimerkiksi Bik Bok, eivät kuitenkaan ole suoranaisia kilpailijoita Momentille vaan niiden kohderyhmä on hieman nuorempi. Seinäjoella Moment-vaateliikkeen suurimpia kilpailijoita ovat Aukia, Pukumies, Halonen ja osittain myös Prisma ja Citymarket. Näistä kahdessa viimeisessä myydään hieman halvempia tuotemerkkejä kuin Momentissa. Mutta koska kohderyhmä asoi osittain myös näissä, niidenkin toiminta on otettava huomioon. Tampereella pahimpia kilpailijoita Momentille ovat Sokos, Aukia ja Halonen. Pienempiä kilpailijoita Tampereella ovat Prisma ja Citymarket sekä pienet samalle kohderyhmälle suunnatut vaateliikkeet.

4.3 Ennakointitiedon hankinta

Ennakkotietoa on etsitty internetistä, lehdistä ja ympäristön ilmiöistä. Ennakkotietoa etsiessäni olen suodattanut ne mielessäni sitä kautta, että kyseiset asiat voisivat vaikuttaa kaupan alaan, vaatekauppoihin ja kivijalkakauppoihin. Olen etsinyt tulevaisuuteen liittyviä asioita, megatrendejä sekä trendejä ja asioita, jotka saattavat nousta isommiksi trendeiksi.

Pääasiassa olen kuitenkin tutkinut megatrendejä, koska ne ovat niin suuria ilmiöitä, että ne tulevat vaikuttamaan ihan varmasti. Niiden vaikutus tuntuu jo nyt ja vahvistuu vain entisestään. Megatrendejä on oikeastaan pakko tutkia juuri sen vuoksi, että niitä ei voi sivuuttaa. Mutta megatrendien lisäksi olen etsinyt tietoa myös muista ilmiöistä ja trendeistä, koska niistäkin voi kasvaa seikkoja, jotka tulevat vaikuttamaan yrityksen tulevaisuuteen.

4.3.1 Muutosajureiden valinta

Soraman mallin (2012) mukaan tulee valita 5–10 tärkeintä muutosajuria, jotka vaikuttavat eniten tutkittavaan toimialaan. Mielestäni seuraavat muutosajurit vaikuttavat todennäköisesti enemmän tai vähemmän kaupan alaan yleisesti, vaatekauppoihin ja myös kivijalkaliikkeisiin. Nämä muutosajurit ovat niin tärkeitä, että niitä ei voi ohittaa, vaan ne tulee ottaa huomioon yritykseen liittyvissä päätöksissä, jos tulevaisuudessa halutaan pysyä mukana kilpailussa.

Kerättyä ennakkointitietoa tutkittuani siellä toistuivat tietyt aiheet. Nämä aiheet toistuivat: digitalisaatio, yksilöllistyminen, uudet kulutusmallit, kulutuksen hajaantuminen, yksilöllisyyden vahvistuminen, ilmastonmuutos, resurssien loppuminen eli kestävyyskriisi, ympäristö, luonnonvarojen loppuminen, terveyden merkityksen korostuminen, ympäristön tärkeyden korostuminen, väestön ikääntyminen ja kansainvälistyminen. Nämä kaikki vaikuttavat kaupan alaa tavalla tai toisella.

4.3.2 Megatrendeistä valitut muutosajurit

Digitalisaatio. Digitaalinen elämäntyyli. Digitalisaatio on muuttanut ja tulee muuttamaan ihmisten elämäntyyliä ja ostokäyttäytymistä enemmän kuin vielä arvaammekaan. Digitalisaatio on ollut vaikuttava megatrendi jo jonkin aikaa, mutta ilmiö tulee jatkumaan, joten kyseinen muutosajuri on otettava huomioon vielä kauan.

Digitalisaatio on tuonut kaupan alalle nettikaupat ja monikanavaisuuden, ja se vaikuttaa myös tulevaisuuden kivijalkakauppoihin. Miten kaupan järjestelmät muuttuvat, ja mitä toimintoja kivijalkaliikkeisiin tulee lisää? Kivijalkaliikkeisiin tulevat uudet innovaatiot tulevat muuttamaan asiakkaan ostokokemusta tekemällä siitä helpomman ja elämyksellisemmän.

Digitalisaation pelätään johtavan tavallisten asiakaskohtaamisten katoamiseen, mutta Kaupan liiton artikkelin mukaan (Digitalisaatiosta vauhtia muotikauppaan 20.4.2016) digitalisaatio voi sen sijaan mahdollistaa toimivamman ja personoidumman asiakaspalvelun niin kivijalkaliikkeessä kuin verkossa. Uudet teknologiat ja sovellukset mahdollistavat yhä asiakaslähtöisemmän liiketoiminnan.

Yksilöllistyminen, uudet kulutusmallit. Eri genrejä on nykyään niin paljon, että kaikkia ei millään pysty luettelemaan. Pukeutumisessa ja tyyliässä kaikki on tällä hetkellä sallittua, vaikka trendit vaikuttavatkin ihmisten pukeutumiseen. Yksilöllistyminen vaikuttaa sekä kulutusmalleihin ja tyylien hajontaan.

Henkilökohtaisen brändin ilmiö on ollut olemassa jo kauan, mutta se on vain vahvistunut sosiaalisen median myötä. Omaa henkilökohtaista brändiä kun voi luoda muun muassa Facebookin, Instagramin, Snapchatin, YouTubeen ja muiden kanavien kautta. Tämä tuo muutosta myös kuluttamiseen.

Kuluttajien ostokäyttäytymistä on entistä vaikeampi ennustaa, koska asiakas saattaa osassa tuotteissa suosia halpoja vaihtoehtoja ja joissakin tuotteissa sama asiakas saattaa panostaa luksukseen (Vihavainen ym. 2010, 24). Kuluttajien vaatimustaso on noussut, ja nyt on siirrytty yhä enemmän elämyksien hakemiseen.

Kestävyyskriisi. Luonnonvarojen väheneminen on tosiseikka, jonka jokainen tietää. Muutos on hidasta, mutta ihmiset ovat heräämässä siihen enenevässä määrin, ja tämä heijastuu kulutustottumuksiin. Ihmiset haluavat kestävästi tuotettuja vaatteita eettisesti toimivilta yrityksiltä. Tämä tarkoittaa, että myynnissä olevien vaatteiden täytyy tulla eettisesti toimivista yrityksistä.

Kestävyyskriisi täytyy ottaa yrityksen toiminnassa huomioon kahdesta syystä. Siksi, että tällä hetkellä yrityksellä tulee olla edes jossain määrin eettiset arvot, ja sisään ostoissa tulee olla tarkempi. Kestävyyskriisi on tärkeää ottaa huomioon myös siksi, että asiakkaat ovat entistä valveutuneempia, ja he ovat tietoisia kestävyyskriisistä. Asiakkaat haluavat yhä useammin laatua ja laadukkaasti ja eettisesti tuotettuja tuotteita.

Lisäksi vastuullisuus kulutustottumuksissa tulee näkymään yhä enemmän myös siinä, että asiakkaat haluavat tehdä järkeviä ja aikaa kestäviä ostoksia. Vaatteiden tulee olla laadukkaita, niiden tulee kestää käyttöä ja niiden tulee olla myös tyyllisesti ajattomia, että niitä pystyy käyttämään myös seuraavan sesongin aikana. Lisäksi tietenkin myös oman yrityksen tulee toimia läpinäkyvästi ja vastuullisesti.

Ihmiskunnan ekologinen jalanjälki ylittää maapallon kantokyvyn rajat. Pitkällä tähtäimellä ei ole mahdollista ylittää maapallon kantokykyä tässä määrin (Kataja 2016,

36-37). Hyvinvoinnin ja talouden romahdus on edessä, jos ekologista jalanjälkeä ei saada sovitettua maapallon kantokyvyn rajoihin.

Nyt jo jonkin aikaa on näkynyt ilmiö, että kuluttajat haluavat ostaa kestävästi tuotettuja tuotteita, ja ketjuliikkeistä ostamista vähennetään. Eettinen kulutus on voimissaan. Toinen kysymys onkin se, onko eettisten tuotteiden ostaminen eettistä, jos ostamista tekee yli oman tarpeen. Yritykset ottavat eettisyyden huomioon enenevässä määrin tuotteissaan ja tuotannossaan. Esimerkiksi S-ryhmä julkaisi maahan tuomiensa vaatteiden tehtaot keväällä 2016 (S-ryhmä julkaisee maahantuomiensa vaatteiden tehdaslistan 22.4.2016). Tämän yhteydessä he kertoivat myös tehdasauditoinneistaan, joilla he pyrkivät valvomaan tehtaiden työ- ja tuotanto-olosuhteita.

Väestön ikääntyminen. Väestön ikääntyminen on väistämätön kehityssuunta melkein kaikkialla maailmassa. Sillä on varmasti paljon vaikutuksia, joita kaikkia on vaikea edes ennustaa (Vihavainen ym. 2010, 24). Vanhemmista ikäluokista yhä isompi osa on aktiivisia harrastajia, ja pääasiassa heidän tulotasonsa on hyvä. Väestön ikääntymisen vuoksi palvelu voi kivijalkaliikkeissä tulla yhä tärkeämmäksi. Palvelun tärkeys ei silti välttämättä rajaudu vain vanhempiin ikäluokkiin, koska esimerkiksi nuoremmat sukupolvet voivat vaatia hyvää palvelua, koska he ovat tottuneita matkustelijoita ja ovat saattaneet tottua hyvään palveluun muualla maailmassa matkustellessaan.

Eläketurvakeskuksen tutkimuksen mukaan eläkeläistalouksien varallisuus on yli kaksinkertaistunut 20 vuoden aikana (Eläkeläisten varallisuus kasvanut palkansaajia nopeammin 2017). Tutkimuksen mukaan eläkeläiset ovat paremmin toimeentulevia kuin koskaan ennemmin, ja eläkeläisten kulutus on noussut viimeisen 20 vuoden aikana yli 45 prosenttia.

Tämä liittyy mielestäni tulevaisuudessa kohderyhmän valintaan. Kohderyhmä on nyt ollut 30–50-vuotiaat, ja koska väestö ikääntyy, niin kohderyhmää ei todennäköisesti kannata ainakaan muuttaa nuoremmaksi. Kenties kannattaisi vahvistaa nykyistä linjaa ja suunnata vaatteet aikuiseen tyyliin, mutta nuorekkaalla tyylillä. Niin että henkilöt 50-vuotiaista yli 70-vuotiaihin pystyisivät löytämään vaatteita liikkeistämme.

4.3.3 Heikot signaalit

Mietin kaupan alaan, vaatekauppaan ja kivijalkaliikkeisiin liittyviä heikkoja signaaleja. Keräsin ajatuksia lähipiiristäni, sosiaalisen median kautta ihmisten vaatetukseen liittyvistä seikoista, uutisista ja pienemmistä ilmiöistä.

Vaatekauppaan ja kaupan alaan liittyvät heikot signaalit

- Halpakaupoista ostettuja tuotteita ei juurikaan ”mainosteta” tutuille, koska halpakaupat eivät oikein nyt ole arvossaan
- Suositaan enemmän pikkumerkkien tuotteita. Joillakin suomalaisilla vaateyrityksillä kysyntä ylittää tarjonnan.
- Työpukeutuminen on modernimpaa kuin ennen. Jakkutakkeja on koko ajan vähemmän ja vähemmän.
- Työpukeutumisessa on enemmän vapauksia
- Laatu arvostetaan yhä enemmän
- Perinteiset kirpputorit ja Facebook-kirpputorit ovat voimissaan
- Vaateyritysten tuotannosta ja taustoista halutaan tietää
- Vaatekaupan tunnelma ja ulkoasu ovat tärkeitä
- Marie Kondon KonMari-metodi on voimissaan. Eli säilytetään vain ne tuotteet jotka todella tuovat iloa.
- Turha ostelu vähenee. Shoppailu ei ole enää niin hyväksytty harrastus kuin ennen.
- Enemmän täsmäostoksia vain tarpeeseen
- Ostamisen täytyy olla mahdollisimman helppoa ja vaivatonta
- Reklamaatioiden hoidon pitää olla toimivaa ja ongelmattonta
- Kaiken pitää toimia kaupoissa saumattomasti ja helposti, koska verkkokaupat jyräävät muuten
- Erikoisliikkeet palaavat kivijalkaan, mutta eri ehdoin kuin ennen
- Vaatekauppojen tuotantoja on tutkittu enemmän, ja niistä ollaan kiinnostuttu

Heikkoja signaaleja yhdistelemällä saatetaan löytää uusia tulevia megatrendejä. Kun tarkastelin heikkojen signaalien listaa, huomasin siellä muutamia toistuvia suuntia ja trendejä.

Heikoissa signaaleissa toistuvat teemat

- Tuotteiden imago / eettisyys on tärkeää
- Turhia tuotteita ei osteta, kaikki vain tarpeeseen, minimalistisuus
- Pukeutumisen säännöt ovat höllentyneet
- Kaupankäynnissä kaiken tulee sujua helposti, joustavasti ja nopeasti ilman ongelmia

Osa tässä luetelluista heikkojen signaalien trendistä liittyy jo nyt vallallaan oleviin megatrendeihin. Eettisyys ja kierrätys voidaan liittää luonnonvarojen loppumiseen. Ihmiset ovat entistä tietoisempia ja tarkempia. Myös laadun arvostus ja vain tarpeeseen ostaminen liittyvät välillisesti tähän samaan megatrendiin. Heikoista signaaleista valikoituneista trendeistä turhien tuotteiden ostamattomuus ja tuotteiden imagon/eettisyyden tärkeys nivoutuvat vielä niin paljon kestävyyskriisin megatrendiin, että niitä ei kannata listata enää erikseen. Ne jäävät täten lopullisesta listauksesta pois.

Kaupankäynnin helppouden välttämättömyys liittyy taas osittain digitalisaatioon ja verkkokaupan suureen kasvuun, mutta sen voisi kuitenkin listata vielä erikseen. Maailma on muuttunut niin nopeasti muuttuvaksi, että kaupankäynnin tulee olla mahdollisimman helppoa, vaivatonta ja nopeaa. Yritys saattaa saada asiakkaalta vain yhden mahdollisuuden. Jos yrityksen toiminta ei ole ensimmäisellä kerralla ollut tarpeeksi vaivatonta, mutkatonta ja kivaa, saattaa olla, että asiakas ei palaa kyseiseen yritykseen enää koskaan toista kertaa. Tämäkin voidaan lukea jo verkkokaupan tuomien muutosten takia megatrendiksi.

Pukeutumisen sääntöjen höllentyminen liittyy taas niin paljon yksilöllistymisen megatrendiin, joten sen voi poistaa listauksesta. Lopputulemana olisikin nyt neljä megatrendiä ja yksi heikko signaali.

4.3.4 Muutosajureina käytettävät megatrendit ja heikot signaalit

Lopulta opinnäytteeseen valittiin seuraavat asiat megatrendien ja heikkojen signaalien perusteella. Neljä asiaa tuli megatrendeistä, ja yksi asia tuli heikoista signaaleista.

Valitut muutosajurit

- Digitalisaatio
- Yksilöllistyminen
- Kestävyysskriisi
- Väestön ikääntyminen
- Kaupankäynnin helppouden pakollisuus

4.4 Kyselytutkimus

Muutosajureita päätettiin tutkia tekemällä Momentin asiakkaille kysely. Kyselyn avulla on tarkoitus saada lisätietoja muutosajureiden vaikuttamisesta asiakkaisiin ja ostamistottumuksiin, ja sen lisäksi kyselyn avulla saataisiin erittäin arvokasta tietoa yrityksen toiminnasta. Parhaimmassa tapauksessa kyselyn avulla saataisiin lisätietoa asioista, jotka yrityksessä toimivat hyvin, ja asioista joita täytyy kehittää ja parantaa.

4.4.1 Kysely kanta-asiakkaille ja sen suunnitleminen

Yritykseen vaikuttavien muutosajureiden selvittämisen jälkeen tehdään asiakaskysely, jossa selvitetään kanta-asiakkaiden sekä mahdollisten asiakkaiden ajatuksia yrityksestä ja siihen liittyvistä asioista. Kyselyssä osa on taustoittavia, osa koskee yrityksen toimintaa ja asiakaspalvelua, ja osa kysymyksistä liittyy selvitettyihin muutosajureihin. Kyselyssä pyritään selvittämään vaikuttavatko muutosajurit kanta-asiakkaisiin ja mahdollisiin asiakkaisiin jo tällä hetkellä vai eivät.

Kysely toteutetaan Webropol-kyselynä. Kyselyn linkki on yrityksen Facebook-sivuilla. Sen avulla kyselyyn saataisiin vastaamaan kanta-asiakkaita ja myös muita mahdollisia tulevia asiakkaita. Yrityksen Facebook-sivuilla on yli 1200 tykkääjää. Yrityksen Facebook-sivuilla jaettavan kyselylinkin avulla voitaisiin saada myös lisänäkyvyyttä ja kiinnostusta yritystä kohtaan.

Lisäksi kyselyn linkki lähetetään kanta-asiakasrekisterissä olevien asiakkaille heidän sähköpostiosoitteisiinsa. Kanta-asiakasrekisterissä on yli 1000 sähköpostiosoitetta.

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan kaksi sadan euron lahjakorttia. Arvonta pyrkii toimimaan houkuttimena, jonka avulla yritetään saada isompi määrä kyselyyn vastanneita kuin mitä saataisiin ilman arvontaa. Yritykset tekevät nykyään niin paljon kyselyitä, että asiakkaat eivät välttämättä jaksavat vastata niihin, jos itsellä ei ole mahdollisuus voittaa tai hyötyä niihin vastaamisesta jotain.

4.4.2 Kyselyn kysymysten hahmottaminen

Tarkoituksena olisi, että kyselyn alkupäässä olisi muutamia taustoittavia peruskysymyksiä. Peruskysymyksillä kartoitetaan esimerkiksi vastaajan ikä ja sukupuoli. Näiden kysymysten avulla saadaan vähän tietoon taustoja, joiden avulla pystytään analysoimaan muita vastauksia.

Tämän jälkeen tulisi tutkittavaan yritykseen liittyvät kysymykset, joihin vastaavat yrityksen jommassakummassa liikkeessä käyneet asiakkaat. Näillä kysymyksillä yritetään kartoittaa asiakkaiden kokemuksia yrityksestä, joiden avulla voitaisiin parantaa yrityksen toimintaa.

Lopuksi olisi tarkoitus tulla osio kysymyksiä, jotka liittyvät ihmisten ostotottumuksiin yleisesti. Nämä kysymykset on kohdistettu kaikille, myös niille jotka eivät ole käyneet tutkittavassa yrityksessä. Nämä kysymykset liittyvät esimerkiksi vaatekauppoihin, kauppoihin yleisesti, ostokäyttäytymiseen ja muihin vastaaviin asioihin.

Kyselyssä pyritään selvittämään asiakkaiden mielipiteitä Momentista ja pukeutumiseen liittyvistä asioista mahdollisimman laajasti, mutta kyselyn kysymysten määrää on pakko rajoittaa. Noin 30 kysymystä on yläraja kysymysten määrässä, että ihmiset jaksavat vastata kyselyyn, eivätkä jätä sitä kesken. Tämän vuoksi aivan kaikkea ei pystytä selvittämään kyselyssä perin pohjin, vaan asiat pyritään selvittämään niin hyvin kuin tämän kysymysmäärän puitteissa on mahdollista.

4.4.3 Kyselyn kysymykset

Kyselyn alussa kysytään muutama peruskysymys. Ensin kysytään vastaajan sukupuoli ja ikä. Nämä ovat tässä tapauksessa tärkeitä kysymyksiä, koska ne kertovat, mihin kohderyhmään vastaaja iältään kuuluu ja millä osastolla hän pääasiassa tekee ostoksia. Ikä-kysymyksen avulla tiedetään myös paremmin minkä ikäisiä kanta-asiakkaat ovat, ja sitä kautta pystytään pohtimaan väestön ikääntymisen muutosajuria ja kuinka sitä hyödynnetään Momentissa.

Megatrendejä ja heikkoja signaaleja tutkittaessa nousi selkeitä yrityksen tulevaisuuteen liittyviä muutosajureita, jotka täytyy ottaa huomioon tulevassa strategiassa. Kyselyyn otetaan mukaan muutosajureihin liittyviä kysymyksiä, että saadaan selville kanta-asiakkaiden ja mahdollisten asiakkaiden mielipiteitä näistä tulevaisuuteen vaikuttavista seikoista.

Peruskysymysten avulla pystytään kartoittamaan vähän paremmin asiakaskunnan ja mahdollisten asiakkaiden ikäryhmiä. Tarkemmin muita vastauksia tulkitessa sukupuolen avulla pystytään päättämään millä osastolla asiakas on mahdollisesti asioinut, ja sitä kautta voidaan päätellä esimerkiksi, kuka myyjä häntä on mahdollisesti palvellut. Kysymyksen asettelu tehdään niin, että asiakas vastaa kummassa liikkeessä käy yleensä. Tämä ei kerro sataprosenttisen varmasti kumpaa liikettä asiakas tarkoittaa, kun hän kertoo kokemuksiaan Momentin eri osa-alueista, mutta se kertoo sen todennäköisesti. Kysymyksen asettelu oli kuitenkin järkevintä näin, että vastauksia pystytään erittelemään mahdollisimman tarkasti. Kolmas peruskysymys on asuinpaikkakunta. Sen avulla nähdään hyvin miltä paikkakunnilta ja kuinka kaukaa kahdessa liikkeessä käydään.

Yrityksen johto halusi, että kyselyssä kysytään edellisistä asiakaskokemuksista yrityksestä. Mutta koska kysely jaetaan yrityksen Facebook-sivuilla kaikkien vastattavaksi, saattaa olla, että kyselyyn vastaa myös joku, joka ei ole asioinut yrityksessä. Tämän vuoksi kyselyn alussa kysytään ensin, onko kyselyyn vastaava asioinut Momentissa. Jos vastaaja ei ole asioinut yrityksessä koskaan, hänelle eivät näy muut yrityksen palveluun ja valikoimaan liittyvät kysymykset. Tällöin hänelle näkyy vain lopussa olevat kauppoihin ja kuluttamiseen liittyvät yleiset kysymykset, jotka on kohdistettu kaikille.

Seuraavaksi kyselyssä kysytään kummassa liikkeessä henkilö yleensä asioi, Seinäjoella vai Tampereella vai mahdollisesti yhtä paljon? Tällöin tiedetään, kumman liikkeen asiakas kyselyyn vastaava henkilö pääasiassa on ja kumpaan yrityksen liikkeeseen hänen vastauksensa pääasiassa liittyvät. Tämän jälkeen kysytään vielä, kuinka usein asiakas vierailee liikkeessä. Tällöin tiedetään, onko kyseessä kanta-asiakas, joka käy liikkeessä joka viikko vai kanta-asiakas, joka käy liikkeessä esimerkiksi vain kerran vuodessa.

Yhtenä muutosajurina oli kaupankäynnin vaivattomuuden pakollisuus. Ostamisen tulee olla kivijalkaliikkeessä asiakkaalle mahdollisimman helppoa ja vaivatonta, että kivijalkaliike pystyy kilpailemaan muiden kauppojen, saati verkkokauppojen kanssa. Jos ostaminen takkuaa tavallisessa kaupassa, ostaa asiakas tuotteen hyvin herkästi joko toisesta kaupasta tai tilaa sen verkkokaupasta. Tästä syystä kyselyssä kysytään, onko asiakas löytänyt etsimänsä tuotteet Momentista helposti. Kysymyksen jälkeen kohdassa on avoin kenttä, johon asiakas voi vielä kommentoida asiaa, jos siitä on muita huomioita.

Valikoima on myös hyvin tärkeä osa ostamisen helppoutta ja lisäksi myös sitä, onko valikoima niin kiinnostava, että liikkeestä tulee ostettua ostoksia, joita ei ollut suunnitellut etukäteen. Siksi kysytään, onko asiakas päättänyt ostoksensa jo ennen kuin tuli liikkeeseen vai päättikö hän ne vasta tutkittuaan liikkeen valikoimaa.

Että saataisiin tietää, kuinka asiakas on päätenyt kauppaan, kysytään häneltä, miten hän päätyi ostoksille Momenttiin edellisellä käynnillä. Kysymyksessä on monia eri vaihtoehtoja, kuten esimerkiksi, onko asiakas tullut liikkeeseen mainoksen takia vai esimerkiksi kauniin näyteikkunan vuoksi. Kysymyksen avulla saadaan tietää, mikä on toiminut hyvin, että asiakas on saapunut liikkeeseen.

Yritysjohto halusi kyselyssä kysyttävän asiakkaan positiivisista ja mahdollisista negatiivisista kokemuksista, ja nämä ovatkin tärkeää tietoa yrityksen kehittämisen kannalta. Ensin kysytään positiivisista kokemuksista ja kummassa liikkeessä ne ovat olleet. Tämän jälkeen kysytään, onko asiakkaalla ollut jotain negatiivisia kokemuksia yrityksestä, ja jos on ollut, niin millaisia. Molemmissa kysymyksissä on avoimet kentät, että asiakas voi kirjoittaa niihin positiivisiin ja negatiivisiin kokemuksiin liittyviä ajatuksia.

Seuraavaksi kyselyssä kysytään, millaisiin tilanteisiin asiakas on Momentista ostanut vaatteita. Myös tällä voidaan tutkia hieman valikoiman toimivuutta ja sitä millainen imago kaupalla on. Ajatellaanko liikkeestä löydettävän helpoiten esimerkiksi työvaatteita vai esimerkiksi juhlavaatteita.

Olisi tärkeää selvittää, käydäänkö meillä katsomassa tuotteita, mutta ne ostetaan jostain syystä muualta, esimerkiksi nettikaupasta tai toisella hinnalla toisesta liikkeestä. Siksi kyselyssä kysytään siitä, onko etsinyt liikkeestä jotain tuotetta, mutta on jostain syystä ostanut sen jostain muualta. Lisäksi kysytään, miksi näin on käynyt. Tarkoituksena olisi saada selville, onko esimerkiksi hinta tai jokin muu seikka ollut syynä siihen, että tuote on lopulta ostettu jostain muualta. Tällä kysymyksellä kartoitetaan lisäksi digitalisoitumisen muutosajuria, ja sitä onko mahdollisesti ostettu verkkokaupoista jotain sellaista mitä Momentista ei ole löytynyt. Tämä kysymys selvittää osittain myös kaupankäynnin vaivattomuuden muutosajuria.

Viimeisissä Momentin asiakkaille suunnatuissa kysymyksissä kysytään asiakkaiden mielipiteitä Momentin asiakaspalvelusta, valikoimasta ja liikkeen tuotteiden hinta- ja laatusuhteesta. Momentin asiakaspalvelusta ja tuotteiden hinta-laatusuhteesta kysytään, pitääkö asiakas kyseistä hyvänä vai ei. Kysymyksessä on asteikko 1–5. Valikoimasta kysytään samalla tavalla. Lisäksi valikoimasta kysytään avoimella kysymyksellä, mitä Momentin valikoimassa pitäisi mahdollisesti muuttaa tai parantaa.

Tämän kysymyksen jälkeen loput kysymykset ovatkin suunnattu kaikille, myös niille, jotka eivät ole koskaan käyneet jommassakummassa Momentin liikkeistä. Koska digitalisaatio ja verkkokaupan kilpailu on vaatekaupassa arkipäivää, pitää myös tässä kyselyssä kysyä verkkokauppojen käyttämisestä. Ensimmäisessä kaikille suunnatussa kysymyksessä kysytään, onko henkilö ostanut koskaan vaatteita jostain verkkokaupasta?

Verkkokauppojen lisäksi kysytään myös, missä kivijalkaliikkeissä yleensä asioi. Näin saadaan tietoon, millaisissa liikkeissä Momentin kanta-asiakkaat asioivat ja missä muut mahdolliset kanta-asiakkaat asioivat. Tämän avulla voidaan hieman kartoittaa pahimpia kilpailijoita ja vaatekaupan kenttää yleisesti.

Digitalisaatio on yksi vahvimista muutosajureista, joka tulee vaikuttamaan kaupan alalla moneen eri osa-alueeseen. Tämän muutosajurin takia kysytään sosiaalisesta

mediasta. Kyselyssä kysytään, käyttääkö henkilö sosiaalista mediaa, ja jos käyttää, mitä palveluita henkilö käyttää. Näin saadaan pohjatietoa siitä, mihin sosiaalisen median kanavoihin yrityksen kannattaisi mahdollisesti panostaa ja mikä applikaatio taas ei ole niin tärkeä. Kysymykseen liitetään yleisimmät sosiaalisen median kanavat, joita yritykset yleensä käyttävät markkinointiin. Liian harvinaisista palveluista kysymyksessä ei edes kannata kysyä, koska yrityksen kohderyhmä tulee joka tapauksessa olemaan yli 30-vuotiaissa.

Yksilöllistymisen muutosajurin takia kysytään vielä asiakkaan yleisiä mielipiteitä koskien pukeutumista ja muotia. Asiakkaalle annetaan muutama lause, mistä hän voi valita omaan pukeutumisfilosofiaansa parhaiten sopivat asiat. Yksilöllistyminen vaikuttaa vahvasti jokaisen ihmisen päätöksiin, joten pukeutumista koskeviin mielipiteisiin ja ajatuksiin on syytä tutustua.

Ilmastonmuutoksen ja luonnonvarojen loppumisen muutosajuri on niin voimakas, että sitä ei voi kyselyssä sivuuttaa. Tämä muutosajuri tulee vaikuttamaan jokaiseen liiketoiminnan osioon jossain vaiheessa. Tässä kyselyssä kysytään ensiksi, onko vaateen eettisyys asiakkaalle tärkeää. Että saataisiin tietoon, mikä on asiakkaan mielestä yleisesti tärkeintä hänen ostamissaan vaatteissa ja vaateliiikkeissä, jossa hän käy, kysytään näistä antamalla molempaan kysymykseen muutama vaihtoehto, josta asiakas voi valita.

Aivan kyselyn lopussa on avoin kenttä, johon asiakas voi laittaa asioita, joita hän haluaa vielä sanoa yritykselle. Näin kyselyyn vastaava saa avoimen tilaisuuden kertoa mieleen tulevia asioita, eikä mitään yritykselle tärkeää jää varmasti kertomatta. Jokainen tähän laitettu huomio on tärkeä yritykselle, vaikka osalta tämä kohta jäisi-kin tyhjäksi. Sitten pyydetään arvonnalla takia asiakkaan yhteystiedot ja kerrotaan, että yhteystietoja ei yhdistetä vastauksiin, vaan ne käsitellään täysin erillään toisistaan.

4.4.4 Vastausten analysointi

Kyselyyn vastasi yhteensä 506 henkilöä. Heistä ainoastaan 71 henkilöä ei ollut käynyt ikinä Momentissa, ja he vastasivat ainoastaan yleisiin kysymyksiin. Eli vastaajista 436 oli Momentin asiakkaita, joten nämä 436 henkilöä vastasivat kaikkiin kyselyn kysymyksiin.

Tämä oli ensimmäinen koskaan tekemäni julkinen kysely. Pyrin tekemään kyselyn mahdollisimman tarkasti, mutta silti asiakkaiden vastatessa kyselyyn huomasin, että muutama kysymys ei toiminut parhaalla mahdollisella tavalla. Kyseiset kysymykset olivat joko rajattu väärin tai niiden kysymyksenasettelu ei ollut kovin hyvä. Useimmat kysymykset toimivat kuitenkin hyvin, ja niistä saatiin arvokasta tietoa tähän työhön ja yritykselle tulevaisuuteen.

Koska kyselyyn vastasi yhteensä yli 400 Momentin asiakasta, voidaan sanoa, että otanta on hyvä. Näin suuresta määrästä vastauksia voidaan tehdä jo hyviä johtopäätöksiä siitä, mitä yrityksen tulee korostaa tai vaihtoehtoisesti muuttaa tulevaisuudessa. Kyselyyn vastasi hyvin sekä Momentin Tampereen että Seinäjoen liikkeen asiakkaita, joten molemmista liikkeistä saatiin hyviä palautteita. Tampereen myymälän ja Seinäjoen myymälän asiakkaiden vastaukset olivat lähestulkoon identtisiä. Ne ovat kaikissa kysymyksissä kahden prosenttiyksikön sisällä toisistaan. Näin Tampereen ja Seinäjoen asiakkaiden vastauksia ei tarvitse vertailla erikseen. Ne otetaan huomioon vain avoimissa kommentteissa, että tiedetään, kumpaa liikettä mikäkin kommentti koskee.

Ikä. Aluksi kyselyssä kysyttiin peruskysymyksiä. Vastaajien ikäjakauma vastasi aika lailla yrityksen asettamaa kohderyhmää. Isoin osa vastaajista eli noin 29 prosenttia oli 41–50-vuotiaita. Alle 20-vuotiaita oli vastanneista vain 1 prosentti ja 21–30-vuotiaita vain noin 11 prosenttia.

Sukupuoli. Pääosa eli noin 85 prosenttia vastaajista oli naisia. Tämä on odotettua, koska naiset ovat kiinnostuneempia vaatteiden ostamisesta ja naisia on myös enemmistö Facebookissa yrityksen tykkääjinä. Vastanneista 432 oli naisia ja 74

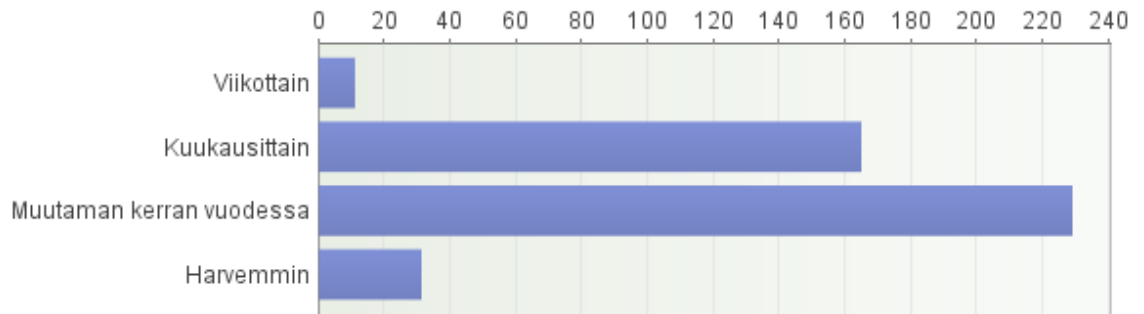
miehiä. Tämä tieto auttaa eniten kysymyksissä, jotka liittyvät yrityksen asiakaspalveluun ja valikoimaan. Näistä tulevia vastauksia on helpompi arvioida, kun tiedetään koskevatko mielipiteet naisten- vai miesten osastoa.

Asuinpaikkakunta. Pääosa vastaajista oli Tampereelta ja Seinäjoelta. Vastaajista 132 on Tampereelta ja 114 Seinäjoelta. Tampereen ympäristöstä on myös jonkin verran vastaajia. Pirkkalasta vastaajia on 18, Ylöjärveltä 15, Nokialta 15 ja Kangasalalta 10. Seinäjoen ympäristöstä tuli hieman vähemmän vastauksia. Eniten vastauksia Seinäjoen lähialueilta tuli Ilmajoelta (9 vastaajaa), Kurikasta (7 vastaajaa), Lapualta (7 vastaajaa) ja Kauhavalta (6 vastaajaa). Lopuista kunnista ja kaupungeista oli vähemmän vastaajia. Vaikuttaisi siltä, että Seinäjoelle tulee eniten asiakkaita noin 40-50 kilometrin säteeltä. Yhtenä esimerkkinä esimerkiksi Kurikka, josta oli 7 vastaajaa, mutta Kauhajoelta oli enää yksi vastaaja. Tampereelle tullaan hieman kauempaa. Esimerkkinä Mänttä ja Jämsä, joista Jämsästä oli neljä vastaajaa ja Mäntästä kolme, ja kaikki nämä vastaajat vierailivat Tampereen myymälässä. Sekä Mäntän että Jämsän etäisyys on noin 100 kilometriä Tampereelta.

Myös isommista, kauempana olevista kaupungeista oli vastattu kyselyyn. Näitä olivat esimerkiksi Helsinki (12 vastaajaa), Jyväskylä (10 vastaajaa), Vantaa (7 vastaajaa) ja Turku (6 vastaajaa). Tarkastellessani näitä vastauksia tarkemmin huomasin heti, että suurin osa näiden kaupunkien vastaajista ei ollut käynyt liikkeessä koskaan. Helsingin 12 vastaajasta ainoastaan kolme oli joskus käynyt Moment-vaate-liikkeessä, ja tämä sama toistui myös muiden edellä mainittujen isompien kaupunkien kohdalla. Jokaisesta näistä neljästä isommasta kaupungista ainoastaan 2–3 henkilöä oli joskus vierailut Momentissa.

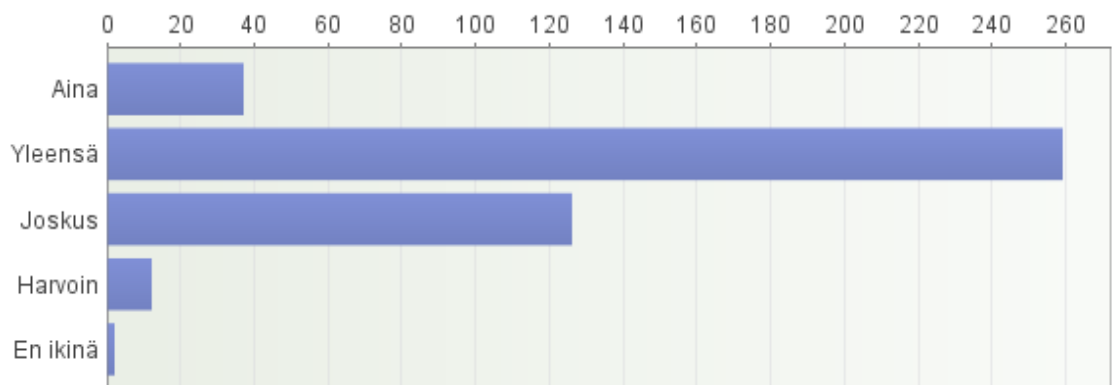
Kummassa Moment-liikkeessä asioi yleensä. Kummankin liikkeen asiakkaita vastasi kyselyyn hyvin. 179 asiakasta sanoi asioivansa yleensä Seinäjoen myymälässä ja 246 asiakasta sanoi asioivansa pääasiassa Tampereen myymälässä. Vain 11 vastaajaa sanoi, että käy molemmissa liikkeissä yhtä paljon. Tämän kysymyksen vastauksissa tulee ottaa huomioon, että asiakas, joka on vastannut käyvänsä yleensä Seinäjoen liikkeessä, on saattanut käydä myös Tampereen liikkeessä. Tämän kysymyksen vastaus kertoo kuitenkin sen, kumman kaupungin liikkeeseen asiakas todennäköisimmin viittaa seuraavissa kysymyksissä, joissa kysytään lisää mielipiteitä Momentin eri osa-alueiden toimivuudesta.

Kuinka usein käy Moment-vaateliikkeessä. Suurin osa vastaajista kertoi käyvänsä myymälässä joko kuukausittain tai muutaman kerran vuodessa. Vastaajista 37 prosenttia vastasi käyvänsä liikkeessä kuukausittain ja 52 prosenttia vastasi käyvänsä liikkeessä muutaman kerran vuodessa (kuvio 5).



Kuvio 5. Kuinka usein asiakkaat kertovat käyvänsä Moment-vaateliikkeessä.

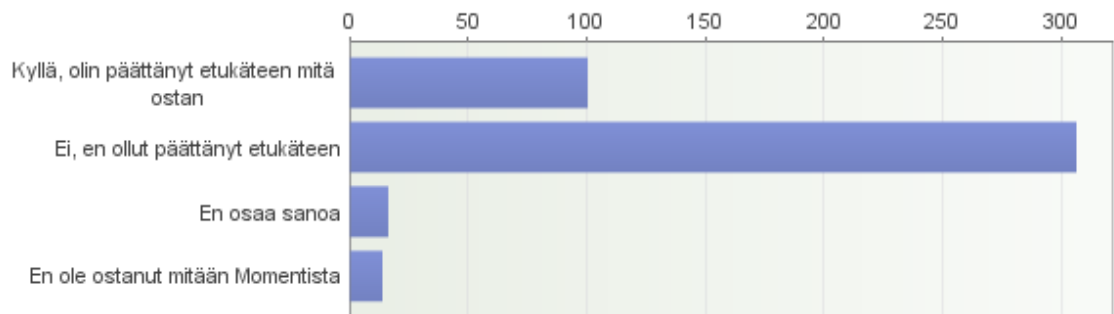
Onko löytänyt etsimänsä tuotteet myymälästä helposti. Suurin osa vastaajista, eli yli 59 prosenttia, vastasi tähän kysymykseen, että on löytänyt yleensä etsimänsä tuotteet Momentista. Toiseksi eniten, eli yli 28 prosenttia, vastasi, että löytää joskus etsimänsä tuotteet Momentista. Hyvin harva, vain hieman yli 3 prosenttia vastaajista, vastasi harvoin tai en ikinä. Tämä on positiivista, että pääosin asiakkaat ovat kuitenkin löytäneet etsimänsä tuotteet myymälästä. Mutta vain 8 prosenttia vastasi, että on löytänyt aina haluamansa (kuvio 6).



Kuvio 6. Kuinka helposti asiakkaat arvioivat löytävänsä etsimänsä tuotteet.

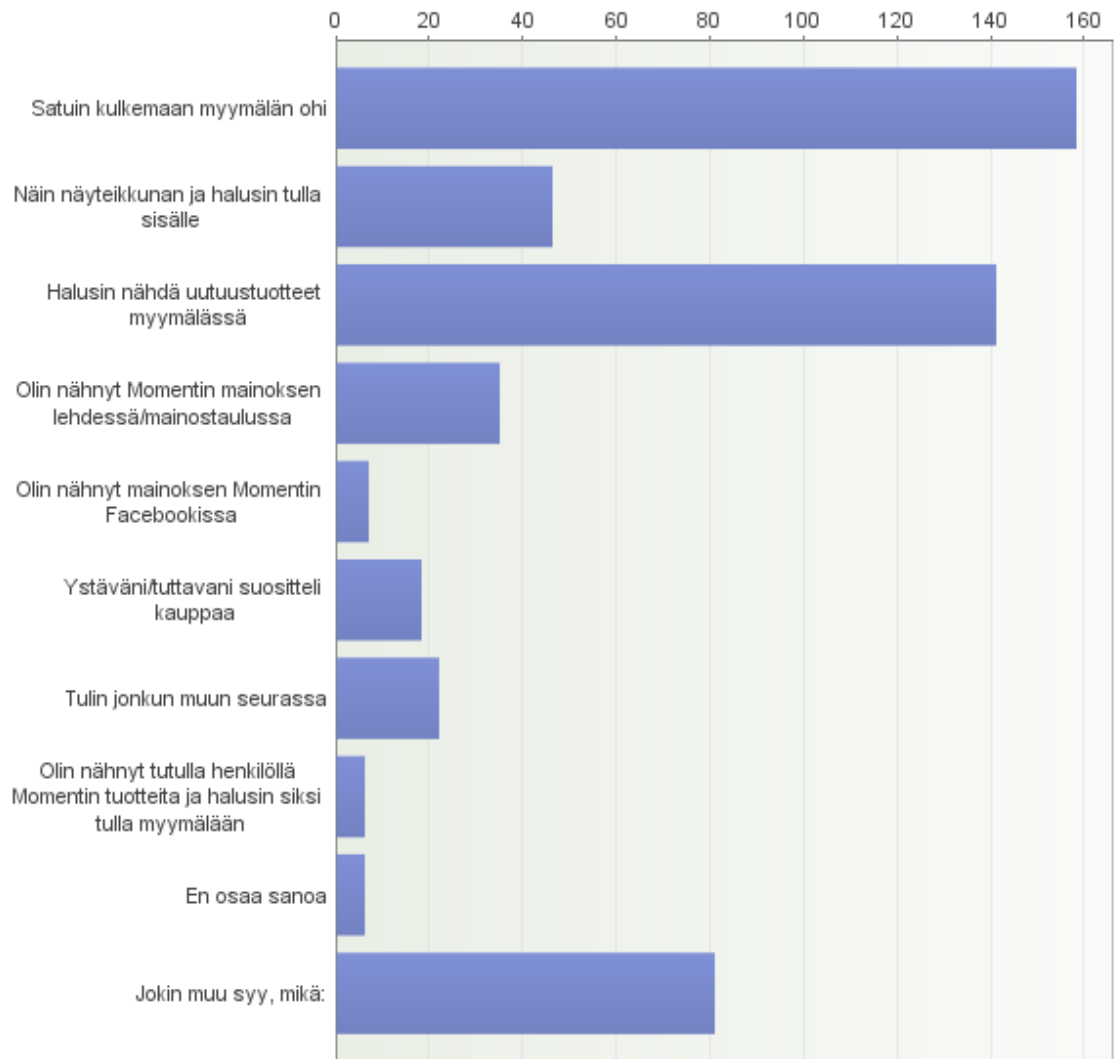
Oliko päättänyt ostaa kyseiset tuotteet jo ennen kuin saapui myymälään edellisellä kerralla, kun osti jotain myymälästä. Vain 22 prosenttia eli 100 asiakasta

vastasi, että oli päättänyt viimeksi Momentista ostaessaan ostettavat tuotteet jo etukäteen. Jopa yli 70 prosenttia eli 306 asiakasta vastasi sen sijaan, että ei ollut päättänyt etukäteen ostettavia tuotteita. Suurin osa ei siis ollut päättänyt ainakaan tarkasti etukäteen sitä, mitä aikoo ostaa (kuvio 7).



Kuvio 7. Olivatko asiakkaat päättäneet etukäteen mitä tuotteita aikovat ostaa ennen myymälään saapumista.

Kuinka päätyi edellisellä kerralla myymälään ostoksille. Tässä kysymyksessä vastaajalle oli annettu useampi vaihtoehto ja vastaaja pystyi myös valitsemaan niin monta annetuista vaihtoehtoista kuin hän itse halusi. Vaihtoehtoista kaksi kohtaa keräsi selkeästi eniten vastauksia. Nämä olivat ”satuin kulkemaan myymälän ohi” ja ”halusin nähdä uutuustuotteet myymälässä”. Ensimmäinen näistä sai 158 ääntä ja jälkimmäinen 141 ääntä (kuvio 8).



Kuvio 8. Mistä syystä asiakkaat päätyivät liikkeeseen ostoksille viimeisimmällä ostokerralla.

Kolmanneksi eniten ääniä oli saanut kohta ”jokin muu syy, mikä”. Tämä oli saanut 81 ääntä. Tähän kysymykseen tuli tästä syystä paljon kirjoitettuja kommentteja. Suurin osa eli 47 kommenttia kohdassa ”jokin muu syy, mikä”, liittyi tavalla tai toisella siihen, että asiakas tuli myymälään, koska käy yleensä aina Momentissa, kun etsii jotain vaatetta. Näistä seitsemässä vastauksessa mainittiin vielä tarkemmin, että asiakas tuli kauppaan farkkujen / housujen takia, joita tiesi liikkeestämme löytyvän varmasti.

Kun haen jotain, niin ensimmäisenä menen Momenttiin ja sieltä yleensä sen myös löydän. (41–50-vuotias nainen, joka käy yleensä Seinäjoen myymälässä.)

Jos olen vaateostoksilla, käyn yleensä aina myös Momentissa. (31–40-vuotias nainen, käy yleensä Tampereen myymälässä.)

Tiesin, että täältä usein saa sitä mitä haluaa. (31–40-vuotias mies, joka käy yleensä Tampereen myymälässä.)

Halusin vastaavanlaiset hyvät farkut kuin olin ostanut samasta liikkeestä aiemmin. (41–50-vuotias nainen, joka käy yleensä Tampereen liikkeessä.)

Olin käynyt jo aiemmin ja havainnut hyväksi vaatekaupaksi. (20–30-vuotias nainen, joka käy yleensä Tampereen liikkeessä.)

Hyvin harva vastaaja, ainoastaan 8 prosenttia vastaajista eli 35 henkilöä sanoi tulleensa myymälään mainoksen perusteella. Facebookissa olleen momentin mainoksen perusteella myymälään sanoi tulleensa vielä vähemmän, vain 7 henkilöä. Tästä on kuitenkin vaikea vetää päätelmää siitä, että mainostaminen olisi turhaa. Mainostaminen pitää yrityksen ihmisten mielissä, ja sitä kautta he sitten tulevat kierroksellaan myös Momenttiin.

Millaisiin tilanteisiin on ostanut vaatteita Momentista. Tässä kysymyksessä vaihtoehtoina oli arkeen / töihin / juhlaan / en ole ostanut mitään Momentista ja vastaaja pystyi valitsemaan enemmän kuin yhden kohdan. Arkeen-kohta oli saanut eniten ääniä, 333 ääntä. Toiseksi eniten oli ostettu töihin, ja se sai 225 ääntä. Kolmanneksi eniten oli ostettu juhlaan, ja se sai 207 ääntä. Vain 8 henkilö vastasi, ettei ole koskaan ostanut mitään liikkeestä. Eli jos Momentin asiakkaita vastasi kyselyyn yhteensä 436, niin näistä 428 oli ostanut joskus jotain liikkeestä (kuvio 9).



Kuvio 9. Millaisiin tilanteisiin asiakkaat ovat ostaneet Momentista.

Onko joskus etsinyt jotain tuotetta meiltä, mutta on päätenyt ostamaan sen muualta. Tämä kysymys oli avoin kysymys, johon vastaajan ei ollut pakollista vastata. Tähän kysymykseen tuli 137 kommenttia. Näistä 28 kommentissa todettiin, että tällaista tilannetta ei ole koskaan tapahtunut. Eli 109 vastausta oli sellaisia, joissa todettiin, että joskus on käynyt niin, että on tullut ensin Momenttiin, mutta jostain syystä on päätenyt ostamaan tuotteen muualta. Koko kyselyyn oli vastannut 436 Momentin asiakasta, ja näistä 109 oli joskus joutunut ostamaan tuotteen muualta, kun meiltä ei ollut sitä löytynyt. Eli karkeasti noin yksi neljästä vastaajasta. Luku on aika suuri, mutta monesti vaatekaupassa on tällainen ongelma. Valikoimat muuttuvat koko ajan, ja aina ei edes voi olla juuri tietylle asiakkaalle sopivaa kokoa ja mieluisaa mallia. Vaatekaupassa käynti ei nimittäin aina ole tarveperäistä, vaan välillä asiakkaat vain kiertelävät ja katselevat, olisiko jotain omaan tyyliin sopivaa, ja sitä kautta saattaa tulla heräteostoksia.

109 kommentista noin 50 kommenttia oli yleisiä kommentteja siitä, että ei löytynyt sopivaa. Kaikista näistä kommentteista ei pysty päättelemään sitä, tarkoitetaanko kommentissa sopivaa kokoa, mallia vai vain sopivaa tuotetta mitä oli sillä hetkellä hakemassa.

Valikoimista ei löytynyt omaan tyyliin sopivia tuotteita. (20–30-vuotias nainen, käy yleensä Seinäjoen liikkeessä.)

Jos ei ole löytynyt niin olen voinut löytää sen Aukialta tai Pukumiehestä. (61–70-vuotias nainen, joka käy yleensä Seinäjoen myymälässä.)

Sopivaa juhlapukua ei löytynyt, ostin sitten Aukiasta. (20–30-vuotias nainen, joka käy yleensä Seinäjoen myymälässä.)

Joskus malliston leikkaukset eivät vaan täsmää omiin linjoihin, vaikka tuotteet olisivatkin hyvän näköisiä. Ne, mitä olen ostanut ovat täyttäneet kaikki laatukriteerini. (60–70-vuotias mies, joka käy yleensä Tampereen myymälässä.)

109 kommentista 23 kommentissa mainittiin muualta ostamisen syyksi kokojen puute. Viidessä kommentissa näistä mainittiin vielä erikseen, että syynä oli ollut se, että ei ollut tarpeeksi suuria kokoja.

Ei löytynyt sopivaa kokoa eli xxl tai 48/50. (41–50-vuotias nainen, joka käy yleensä Tampereen myymälässä.)

Yleensä isoja kokoja (koko 48) ei löydy tai valikoima on surkea. (31–40-vuotias nainen, joka käy yleensä Tampereen myymälässä.)

Yleensä olen löytänyt. Joskus olen tainnut dressmanilta löytää pikkutaikin/puvun, kun kokoa XXXL/62C ei aina löydy. (41–50-vuotias mies, joka käy yleensä Seinäjoen myymälässä.)

109 kommentista 19 kommentissa mainittiin syyksi liian korkea hinta, ja tuote oli tällöin ostettu muualta, mistä se oli saatu edullisemmin.

Kevyttoppatakki oli edullisempi toisessa liikkeessä. (31–40-vuotias nainen, joka käy yleensä Seinäjoen myymälässä.)

Tuote on ollut liian kallis. Aukiasta, Haloselta tai netistä. (20–30-vuotias nainen, joka käy yleensä Tampereen myymälässä.)

Sama tuote on ollut muualla halvempi. (51–60-vuotias nainen, joka käy yleensä Tampereen myymälässä.)

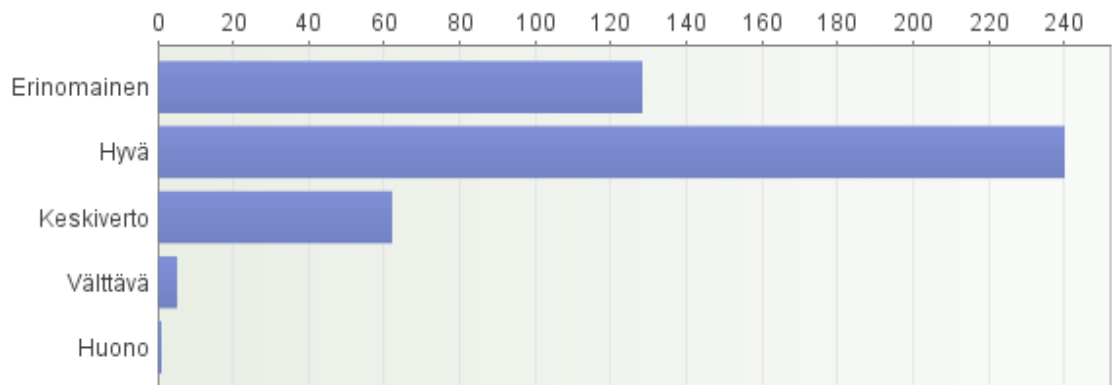
Tähän kysymykseen tuli muutama huomioitava kommentti, jotka eivät liity äskeisiin kommentteihin. Näitä kommentteja ei ollut enempää näiden yksittäisten kommenttien lisäksi, mutta niistä tulee ilmi yrityksessä joskus aikaisemmin tapahtuneet virheet. Ensimmäisessä alla olevassa kommentissa mainitaan myymälän sotkuisuus. Myymälän olisi hyvä olla aina mahdollisimman siisti, että tuotteet löytyisivät mahdollisimman helposti. Tämän kommentin perusteella näin ei ole aina ollut. Pitää ottaa kuitenkin huomioon, että on pieni mahdollisuus, että kyseisen asiakkaan ollessa myymälässä on ollut jokin poikkeustilanne, kuten esimerkiksi alennusmyynnit. Toisessa kommentissa myyjät eivät ole asiakkaan mukaan palvelleet asiakasta. Ja kolmannessa kommentissa asiakkaalle ei ollut ilmoitettu siitä, saadaanko tuotetta vai ei.

Myymälä on sekainen, en löytänyt etsimääni. (31–40-vuotias nainen, käy yleensä Tampereen liikkeessä.)

Myyjät eivät ole olleet palveluhalukkaita. Omia asioita liikaa tai sitten vaan ei ole kiinnostanut sillä hetkellä auttaa asiakasta. (41–50-vuotias nainen, käy yleensä Tampereen liikkeessä.)

Miesten housut. Ei löytynyt sopivaa kokoa-> lupasivat tilata ja ilmoittaa, kun tuote saapuu. Tuotetta ei koskaan saapunut tiedusteluista huolimatta. (41–50-vuotias nainen, käy yleensä Seinäjoen liikkeessä.)

Mielipide asiakaspalvelun tasosta Momentissa. Asiakaspalvelun tasoa vastaajat pitivät pääosin hyvänä. Erinomaisena Momentin asiakaspalvelua piti noin 29 prosenttia, eli 128 vastaajaa, ja hyvänä Momentin asiakaspalvelua piti noin 55 prosenttia eli 240 vastaajaa. Tulosta voidaan näin ollen pitää hyvänä. 84 prosenttia vastaajista piti Momentin asiakaspalvelua joko erinomaisena tai hyvänä. Huonona asiakaspalvelua piti vain 1 henkilö ja välttävänä vain 5 henkilöä. Loput vastaajat eli 62 henkilöä piti palvelua keskivertona (kuvio 10).



Kuvio 10. Asiakkaiden mielipide Momentin asiakaspalvelun tasosta.

Kysymyksessä asiakaspalvelun tasosta oli myös avoin kenttä, johon vastaaja sai jättää yleiset kommenttinsa ja huomionsa asiakaspalvelun tasosta. Tähän tuli yhteensä 85 kommenttia. Erilaisia positiivisia kommentteja tuli yli 60 kappaletta. Niistä pystyy päättämään, että asiakaspalvelu on ollut hyvää ja sitä arvostetaan paljon.

Myyjät silkkaa timanttia!! Näin miehenä vaatekaupoissa käynti on raastavaa... homma hoituu hienosti Momentissa, kiitos aktiivisten ja ystävällisten myyjien! (31–40-vuotias mies, käy yleensä Seinäjoen liikkeessä.)

Otetaan asiakas hyvin huomioon, ystävälliset myyjät! :) (31–40-vuotias nainen, käy yleensä Seinäjoen myymälässä.)

Todella tyytyväinen asiakaspalveluun, asiakas kokee olevansa tervetullut liikkeeseen ja myyjä(t) osaavat suositella toivotun laisia tuotteita. (31–40-vuotias mies, käy yleensä Tampereen myymälässä.)

Asiakaspalvelun tasosta tuli myös negatiivisia kommentteja yhteensä 19 kappaletta. Niistä 10 koski Tampereen liikettä ja 9 Seinäjoen liikettä. Näissä kommentteissa oli tiettyjä asioita, jotka toistuivat. Tampereen liikettä koskevissa kommentteissa kolmessa mainittiin, että asiakaspalvelu ei ole kovin huomioivaa, ja että aina ei tervehditä ja että myyjät olivat puhuneet omia asioitaan eivätkä olleet palvelleet. Kahdessa mainittiin, että myyjiä on liian vähän. Ja yhdessä kerrottiin, että asiakaspalvelu on huonontunut. Nämä kaikki ovat seikkoja, joihin tulee kiinnittää huomiota, ja tätä kautta asiakaspalvelukokemusta on parannettava.

Aina ei tervehditä, kassalla saa keskivertoa palvelua. (41–50-vuotias nainen, käy yleensä Tampereen liikkeessä.)

Jotkut myyjät ovat hyvinkin palvelualttiita, joillakin on tärkeämpää puida omia asioita asiakkaiden kuullen kovalla äänellä. (61–70-vuotias nainen, käy yleensä Tampereen liikkeessä.)

Seinäjoen liikettä koskevissa 9 negatiivisessa kommentissa oli yksi toistuva teema, joka pitää ehdottomasti huomioida, kun mietitään asiakaspalvelun parantamista. Viidessä kommentissa mainittiin, että alakerrassa naistenosastolla, ei aina tervehditä tai palvella tai osoiteta eleillä sitä, että asiakas olisi tärkeä. Näistä kahdessa kommentissa mainitaan erikseen, että yläkerrassa palvellaan paremmin ja henkilökunta on siellä aktiivisempaa.

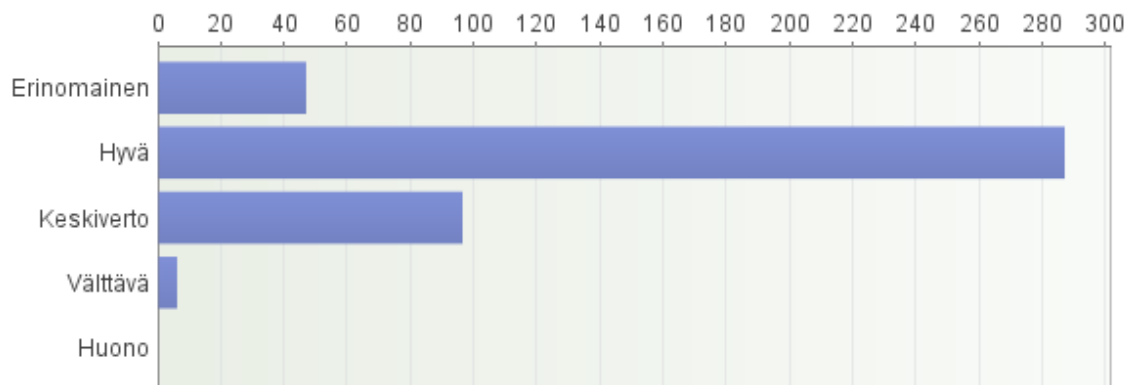
Seinäjoella yläkerrassa palvelu on parempaa kuin alakerrassa. Yläkerran myyjät lähestyvät heti. Alakerrassa myyjät eivät tervehdi riittävän nopeasti tai ollenkaan. (20–30-vuotias nainen, käy yleensä Seinäjoen liikkeessä.)

Osa myyjistä, erityisesti alakerrassa eivät anna ilmeillään ja eleillään vaikutusta siitä, että olisin tärkeä asiakas. Edes kassalle mentäessä. Välillä tervehtiminen on väkinäinen hei. Sivusta katsoen kaikki eivät saa samanlaista kohtelua asiakkaana. (31–40-vuotias nainen, käy yleensä Seinäjoen liikkeessä.)

Yhdessä kommentissa Seinäjoen liikettä koskevissa kommentteissa mainittiin, että henkilökunnan käyttäytymisessä on ynseyttä, yhdessä kommentissa mainittiin, että myyjät ovat usein kiireisiä ja yhdessä kerrottiin, että kaksi myyjää oli keskustellut keskenään, eikä kumpikaan edes aikonut tulla palvelemaan. Näistä kommentteista kaikissa kommentoija oli nainen, mutta siitä ei voi varmuudella päätellä, että huomiot ovat alakerran naistenosastolta. Yhdessä kommentissa kerrottiin ensimmäisessä käytössä rispaantuneesta puserosta, mutta että sitä ei oltu hyvitetty, vaan oli sanottu, että rispaantuminen on asiakkaan oma vika. Vastauksissa oli vielä yksi asiakkaan kommentti, josta voisi ottaa vinkkejä asiakaspalvelun kehittämiseen paremmaksi.

Kun myyjä ehtii palvelemaan, yleensä lopputulos on erinomainen. Pidän liikettä muista erottavana juuri henkilökohtaisen palvelun takia. Rohkeasti voisi kertoa myös esim. Uutuuksista/alennuksista, vaikka asiakas sanookin, että vain katselen. Aina palvelua ei ole saatavilla vaan myyjät ovat puuhailemassa muuta tai palvelevat toisia asiakkaita. Aina ei sitten tule itse kysytyäkään, kun ei tarkasti tiedä, mitä on hake-massa (Hyvä myyjä voisi myydä lähes mitä vain tällaisessa tilanteessa). (31–40-vuotias nainen, käy yleensä Tampereen liikkeessä.)

Mielipide valikoiman tasosta Momentissa. Suurin osa vastaajista eli yli 65 prosenttia, joka on 287 vastaajaa, vastasi Momentin valikoiman olevan hyvä. Erinomaiseksi valikoimaa sanoi 10 prosenttia vastaajista (47 vastaajaa) ja keskiverroksi 22 prosenttia (96 vastaajaa). Huonoksi valikoimaa ei sanonut yksikään vastaaja ja välttäväsikin vain 6 vastaajaa. Valikoimaa voitaisiin tämän tuloksen perusteella sanoa toimivaksi, koska siis iso osa asiakkaista sanoi valikoimaa hyväksi (kuvio 11).



Kuvio 11. Asiakkaiden mielipide Momentin asiakaspalvelun tasosta.

Tähän kysymykseen tuli avoimia kommentteja Momentin valikoimasta yhteensä 85 kappaletta, joista 16 koski kokoja. Näistä viidessä kommentissa mainittiin, että koot ovat usein lopussa. Kuudessa kommentissa sanottiin, että isompia kokoja pitäisi olla enemmän ja kahdessa kommentissa toivottiin naisille pidempiä housuja.

Kokoja ja malleja enemmän ns. muodokkaille naisille. (41–50-vuotias nainen, käy yleensä Tampereen liikkeessä.)

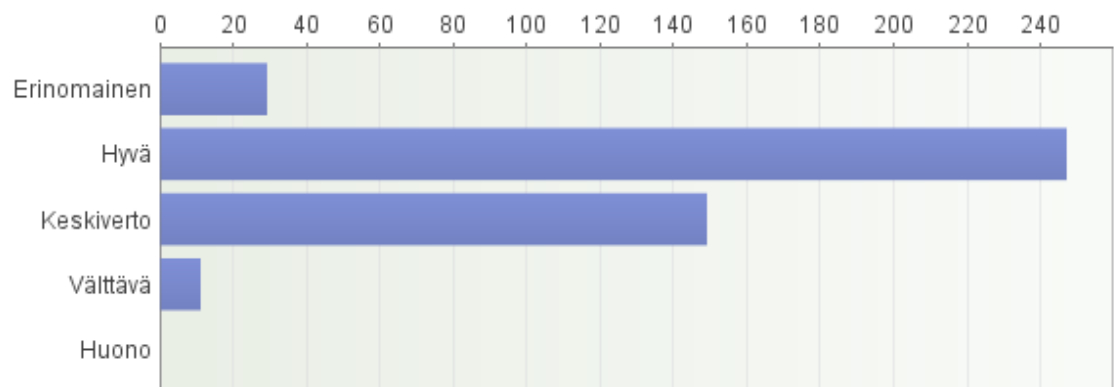
Housuja pitkille (=180 cm) naisille pitäisi olla enemmän valikoimissa. (41–50-vuotias nainen, käy yleensä Tampereen liikkeessä.)

Valikoimat hyvät, mutta sopivat koot lopussa useista malleista kuitenkin. (51–60-vuotias nainen, käy yleensä Seinäjoen liikkeessä.)

Asiakkailta tuli myös positiivisia kommentteja. Niitä tuli yhteensä 14 ja niissä pääviesti oli se, että valikoima on juuri heille sopiva. 85 kommentista yli 50 oli sen sijaan negatiivisia palautteita tai huomioita siitä, mikä voisi olla paremmin. Hajonta näissä kommentteissa oli hyvin suuri. Osan mielestä valikoima on liian tätimäinen ja osan mielestä taas liian nuorekas. Joidenkin vastaajien mielestä tuotteissa on liikaa edullisia eriä, ja joidenkin mielestä tuotteet ovat taas liian kalliita. Hajonta on tämän kysymyksen vastauksissa niin suuri, että niistä on hyvin vaikeaa tehdä mitään suuria päätelmiä. Huomioissa on monta kommenttia siitä, että valikoiman pitäisi olla laajempi, mutta millä tavalla, niin sitä on vaikea tietää. Tämän lisäksi kommentteista nousee selkeästi vain seuraavat kolme asiaa. Kaksi vastaajaa sanoo, että Momentissa pitäisi olla laajempi valikoima merkkejä. Tällä hetkellä kaupassa on melkein samat merkit kuin muuallakin, joten Momentissa käymiseen ei ole mitään erityistä syytä. Kahdessa kommentissa sanottiin, että liike on ahdas ja tukkoinen ja että sisäänkäynti on ahdas. Molemmat näistä kommentteista olivat Tampereen liikkeen asiakkailta. Kolmessa kommentissa kommentoitiin Tampereen myymälästä, että valikoima oli siellä ennen muuttoa parempi.

Mielipide tuotteiden hinta- ja laatusuhteesta Momentissa. Momentin hinta-laatusuhdetta vastaajat pitivät pääosin hyvänä ja keskivertona. Hyvänä Momentin hinta-laatusuhdetta piti 56 prosenttia (247 vastaajaa) ja keskivertona 34 prosenttia

(149 vastaajaa). Nämä kaksi vaihtoehtoa saivat siis yhteensä 90 prosenttia vastauksista. Vain 6 prosenttia vastasi, että hinta-laatusuhde olisi erinomainen (kuvio 12).



Kuvio 12. Asiakkaiden mielipide Momentin hinta-laatusuhteesta.

Kysymyksen avoimeen kohtaan tuli 45 kommenttia. Negatiivisia kommentteja näistä oli 20. Kaikki 20 kommenttia käsittelivät sitä, että hintataso on hieman liian korkea laatuun nähden.

Hinnat ovat korkealla, laatu ei välttämättä. Oma kokemus takista, jonka ostin liikkeestä. Odotin hinnan perusteella laadukasta, mutta ei ollutkaan. (20–30-vuotias nainen, käy yleensä Seinäjoen myymälässä.)

50-100e puserot ovat mielestäni hiukan liian kalliita. Myös huivien hinnat yllättävän korkeita; ne ovat yleensä ex tempore ostoksia ja jää ostamatta kalleuden vuoksi. (51–60-vuotias nainen, käy yleensä Tampereen myymälässä.)

Hinta-laatusuhde ihan hyvä, mutta monesti tulee ostettua vaatteet muualta matalampien hintojen takia. (31–40-vuotias nainen, käy yleensä Seinäjoen liikkeessä.)

Positiivisia kommentteja tuli 17. Näissä komentoitiin, että tuotteet ovat olleet laadukkaita, ja että hinta-laatusuhde on ollut hyvä.

Hinta- ja laatusuhde hyvä, kaikki tuotteet ovat olleet kestäviä. (41–50-vuotias nainen, käy yleensä Seinäjoen myymälässä.)

Hinta-laatu -suhde on hyvä, esimerkiksi laatu on parempaa Vero Modaan ja Piecesiin verrattuna. Hyvästä valikoimasta ja osuvista löydöistä

voi maksaa enemmän. (20–30-vuotias nainen, käy yleensä Seinäjoen myymälässä.)

Näiden kommenttien lisäksi tuli muutama kommentti, joissa tehtiin huomioita Momentin hinta-laatusuhteesta. Kolmessa kommentissa sanotaan, että he toivovat enemmän erikoistarjouksia ja kampanjoita. Kahdessa kommentissa todetaan, että hintatasoa ei kannata nostaa yhtään.

Millaisia positiivisia kokemuksia on Momentista. Tähän avoimeen kohtaan tuli yhteensä 217 kommenttia. Positiivisia kommentteja tuli siis paljon, ja niissä oli monia huomioita eri asioista, joihin on oltu tyytyväisiä. Asiakkailta tuli paljon kommentteja asiantuntevasta ja ystävällisestä palvelusta. Molempien kaupunkien liikkeitä keuhuttiin, ja niiden myyjien sanottiin olevan ystävällisiä ja auttavat aina, kun on tarvetta.

Hyvin monessa kommentissa keuhuttiin sitä, että myyjät tulevat kysymään tarvitseeko asiakas apua, ja jos hän ei tarvitse, niin myyjät antavat asiakkaan katsella rauhassa. Hyvin moni asiakas piti siitä, että liikkeessä ei tuputeta vaan annetaan asiakkaan katsella rauhassa hänen niin halutessa.

Kommenteissa keuhuttiin myyjiä asiantunteviksi, ja että moni oli myyjien ansiosta löytänyt sellaisia tuotteita, joita ei ollut edes etsimässä! Myös liikkeiden kautta toimi vaan ompelupalveluun oltiin erittäin tyytyväisiä. Monissa kommenteissa sanottiin, että housujen tai farkkujen löytäminen on ollut helppoa, kun myyjä on auttanut mallin ja koon valinnassa.

Asioin Seinäjoen liikkeessä, ja olen kokenut asiakaspalvelun miellyttäväksi. Asiakasta tervehditään ja kysytään, tarvitseeko tämä apua, mutta ei kuitenkaan tuputeta (mikä on nykyään erinomainen valtti!). Tarvittaessa myyjien asiantuntemusta ja apua saa vaatteiden valintaan ja sovitukseen. Olen ollut erittäin tyytyväinen ostamiini vaatteisiin, mm. talvitakki, jakku+housut yms. Useimmiten olen ostanut vaatekokonaisuuksia johonkin tilaisuuteen (häät, hautajaiset), toisinaan myös ns. heräteostoksia. (20–30-vuotias nainen, käy yleensä Seinäjoen liikkeessä.)

Seinäjoki: Ihanat PALVELEVAT myyjät, sanovat rehellisesti, sopivatko vaatteet asiakkaalle. Minulle on monesti myyty sellaistaakin, mitä en varsinaisesti ole etsinyt. Hyviä ostoksia silti! MAC-farkuille iso peukku! (31–40-vuotias nainen, käy yleensä Seinäjoen liikkeessä.)

Millaisia negatiivisia kokemuksia on Momentista. Negatiivisia huomioita sisältäviä kommentteja tuli tähän kohtaan vain 41, joka on positiivista, kun positiivisia kommentteja tuli 217. Yksikään negatiivinen kommentti ei tietenkään ole hyvä asia, mutta niiden suhteellisen pieni määrä on hyvä asia. Valikoimasta, reklamaatioista, palautuksista ja molemmista myymälöistä tuli muutamia negatiivisia palautteita. Lisäksi tuli muutama yleinen negatiivinen huomio. Vastauksista huomasi, että tällainen kohta kannatti kyselyyn laittaa. Vastaaajilta tuli tähän sellaisia kommentteja, mitä ei vielä ollut tullut aikaisempien kysymyksien avoimissa kohdissa.

Valikoimasta annetut negatiiviset palautteet olivat pitkälti samoja kuin aikaisemmassa valikoima-kysymyksessä. Parissa kommentissa kerrottiin kokojen puutteista ja parissa mainittiin, että jokin tuote oli ollut huonolaatuisempi kuin hinnan puolesta olisi odottanut. Yleisissä huomioissa oli yksi kommentti siitä, että Momentin aikaisemmin mainostama kanta-asiakasohjelma on ollut huonosti hyödynnetty ja asiakas ei ole saanut siitä mitään etuja.

Kanta-asiakkuudesta ei ole ollut suorastaan mitään hyötyä. Todella huonosti hyödynnetty markkinointi. Myyjät osaavia ja ammattitaitoisia. Jopa harjoittelijat paneutuneita työhön. (41–50-vuotias nainen, käy molemmissa liikkeissä yhtä paljon.)

Kolmessa kommentissa kritisoitiin sitä, että Momentista ei tuotetta palautettaessa saa rahoja takaisin, vaan palautuksen saa lahjakortin muodossa. Yhdessä näistä kommentteista sanottiin, että Momentin kuitti johtaa harhaan, koska siinä lukee vain, että aletuotteilla ei ole vaihto- ja palautusoikeutta.

Teillä on hieman vanhanaikainen tapa, ettei tuotetta voi kokonaan palauttaa niin, että saisi rahat takaisin. "Lahjakortti" ei ole mielestäni enää tätä päivää, kun lähes kaikissa liikkeissä on 7,14 tai 30 päivän vaihtotai palautusoikeus. (51–60-vuotias nainen, käy yleensä Tampereen liikkeessä.)

Sekä Seinäjoen että Tampereen liikkeestä oli jonkin verran negatiivisia kommentteja. Tampereen myymälään liittyviä kommentteja oli hieman enemmän kuin Seinäjoen liikkeeseen liittyviä, eli 16 kommenttia, kun taas Seinäjoen myymälään liittyviä kommentteja oli 11. Tampereen liikkeeseen liittyvistä kommentteista usea liittyi konkreettisesti itse myymälään. Kolmessa kommentissa sanottiin, että liike on ah-

das ja kahdessa kommentissa valitettiin huonosta valaistuksesta. Kuudessa kommentissa kerrottiin, että asiakaspalvelussa olisi Tampereen liikkeessä parantamisen varaa. Liikkeeseen tullessa asiakkaita ei aina huomioida, myyjät puhuvat joskus keskenään huomaamatta asiakkaita ollenkaan ja kaikki myyjät eivät ole kovin aktiivisia asiakaspalvelijoita. Hälyttävää tässä on se, että liikkeen ahtaudesta ja huonosta viihtyisyydestä, sekä huonosta asiakaspalvelusta kommentoi yhteensä 11 asiakasta.

Tampereella myyjät jutustelevat omiaan, ei voi mennä keskeyttämään ja kysymään jotain. Eivät huomaa aina asiakkaitaan. Ei kai voi yleis-
tää. (51–60-vuotias nainen, käy yleensä Seinäjoen liikkeessä.)

Tampereen uusi liike on ahdas, pimeä, ahdistava. Ei luo ostofillistä.
(41–50-vuotias nainen, käy yleensä Tampereen liikkeessä.)

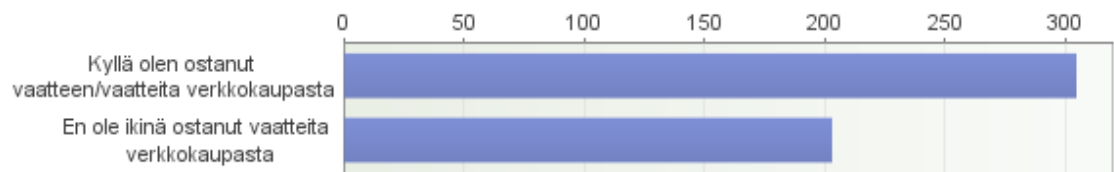
Seinäjoen liikkeeseen liittyviä negatiivisia kommentteja tuli yhteensä 11 kappaletta. Myös näissä kommentteissa tuli palautetta huonosta asiakaspalvelusta. 6 kommentissa kommentoitiin, että liikkeessä ei aina saa palvelua, eivätkä myyjät huomioi asiakasta. On mietittävä asia, kuinka asiakaspalvelua tulisi parantaa, kun kummas-
takin liikkeestä tulee näin monta negatiivista asiakaspalautetta palvelusta. Yksi kommentti tuli Seinäjoen liiasta tavarapaljoudesta ja yksi kommentti tuli epäonnistuneesta kampanjasta Keskikaupungin yön aikana.

Myyjille tasapuolinen suhtautuminen asiakkaisiin Seinäjoella. Ei toki koske kaikkia myyjiä... (31–40-vuotias nainen, käy yleensä Seinäjoen liikkeessä.)

Viime tapahtuma, Keskikaupungin yö, johon Moment Seinäjoki osallistui, oli mielestäni huono. Jouduin pettymään, kun ei löytynyt mitään ostettavaa. (20–30-vuotias mies, käy yleensä Seinäjoen liikkeessä.)

Onko ostanut vaatteita verkkokaupasta. Tämän kysymyksen vastauksissa oli suuri hajonta. Momentin asiakkaista 257 vastaajaa vastasi, että on ostanut joskus vaatteita verkkokaupasta. 179 vastaajaa vastasi, että ei ole ostanut vaatteita verkkokaupasta. Suurin osa vastaajista oli ostanut vähintään kerran vaatteita verkkokaupasta, joka kertoo siitä, kuinka isoa vaatteiden verkkokauppa nykyään on. Silti suhteellisen osa määrä vastaajista vastasi, että ei ole vielä koskaan ostanut yhtään vaatetta verkkokaupasta (kuvio 13).

Kun tätä kysymystä tarkastellaan ikäryhmittäin, huomataan että vanhemmissa ikäryhmissä verkkokaupasta vaatteita ostaneita on vähemmän. Nuoremmissa ikäryhmissä enemmistö on ostanut joskus vaatteita verkkokaupasta. Alle 20-vuotiaista 80 prosenttia, 20–30-vuotiaista 63 prosenttia, 31–40-vuotiaista 69 prosenttia ja 41–50-vuotiaista 66 prosenttia on joskus ostanut vaatteita verkkokaupasta. 51–60-vuotiaista enää 54 prosenttia on ostanut joskus vaatteita verkkokaupasta, 61–70-vuotiaista vain 31 prosenttia ja yli 70-vuotiaista vain 20 prosenttia.



Kuvio 13. Ovatko vastaajat ostaneet vaatteita verkkokaupasta.

Myös syyt, miksi on ostanut verkkokaupasta, jakautuivat tasan. Tähän kysymykseen oli vapaus vastata, kuinka monta kohtaa itse haluaa. Jos tekisin tämän kysymyksen uudelleen, laittaisin siihen esimerkiksi rajan, että vastaaja voisi laittaa vain kolme tärkeintä seikkaa. Kaikista eniten vastauksia saivat seuraavat neljä kohtaa: hyvä valikoima, hintataso, voi tilata kotoa ja helppous. Hyvä valikoima sai 121 ääntä, hintataso sai 115 ääntä, kotoa tilaaminen sai 140 ääntä ja helppous 137 ääntä.

Kun verkkokaupasta ostamisen syitä tarkastellaan tarkemmin ikäryhmittäin, huomataan että kaikille alle 40-vuotiaille valikoima on suurin syy verkkokaupasta tilaamiseen ja helppous on vasta toisena. Yli 40-vuotiaille verkkokaupan valikoima ei taas ole niin tärkeää, vaan näissä ikäryhmissä tärkeimpiä syitä ovat helppous ja se, että voi tilata kotoa.

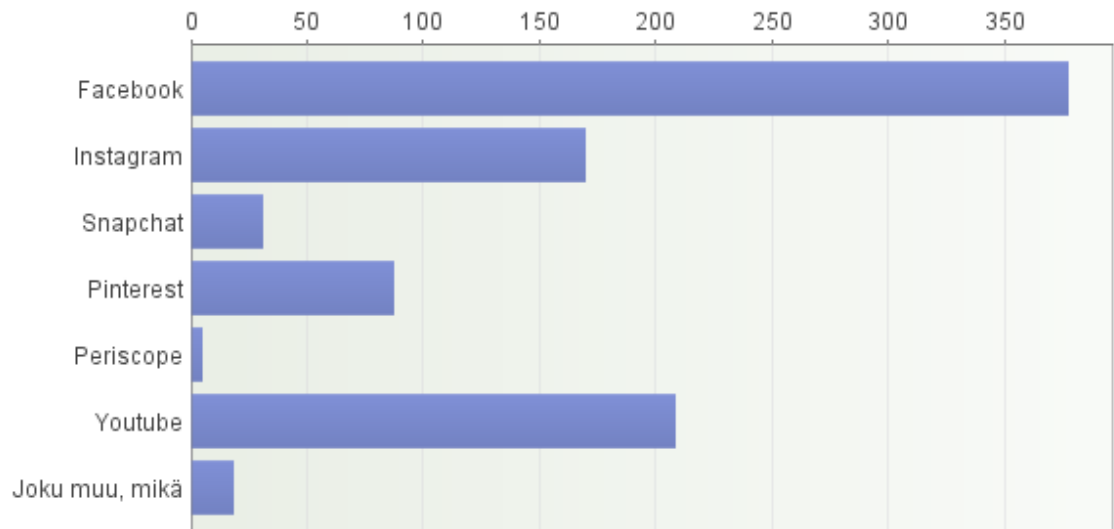
Mistä kivijalkaliikkeistä yleensä ostaa vaatteita. Tähän kysymykseen tuli paljon, yhteensä 296 vastausta. Vastauksissa oli iso hajonta, mutta esiin nousi kuitenkin muutamia vaateliikkeitä. Momentin lisäksi eniten ostettiin seuraavista liikkeistä: Sokos (57 ääntä), Aukia (47 ääntä), Stockmann (34 ääntä), Halonen (31 ääntä), Lindex (29 ääntä), Kappahl (24 ääntä) ja Aleks (13 ääntä). Mainitut liikkeet vastaavat aika hyvin aikaisemmin mainittuja Momentin isoimpia kilpailijoita. Momentin johto-

porras on määritellyt Momentin pahimmiksi kilpailijoiksi Aukian, Halosen ja Sokoksen. Nämä täsmäävät täysin asiakkaiden neljän suosituimman kaupan kanssa, paitsi että Stockmann puuttui yrityksen omasta listauksesta.

Käyttääkö sosiaalista mediaa. Vastaajista 75 prosenttia eli 385 vastaajaa sanoi käyttävänsä sosiaalista mediaa. Prosenttiosuus oli sama myös pelkästään Momentin asiakkaiden vastauksissa. Kun näin iso osuus asiakkaista ja potentiaalisista asiakkaista käyttää sosiaalista mediaa, täytyy yrityksen ottaa se huomioon markkinoinnissa.

Kun sosiaalisen median käyttöä tarkastellaan ikäryhmittäin, nähdään että vanhemmissa ikäryhmissä sosiaalisen median käyttö on hieman pienempää, mutta vanhemmistakin ikäryhmistä yli puolet käyttää sosiaalista mediaa. Alle 20-vuotiaista 100 prosenttia, 20–40-vuotiaista noin 90 prosenttia, 41–50-vuotiaista noin 77 prosenttia ja 51–70-vuotiaista hieman yli 60 prosenttia käyttää sosiaalista mediaa. Yli 70-vuotiaissa luku on 60 prosenttia. Tästä huomataan, kuinka tärkeä asia sosiaalinen media on nykyään. Koska kaikissa ikäryhmissä sosiaalisen median käyttöaste on vähintään 60 prosenttia, kannattaa sosiaalista mediaa hyödyntää mahdollisimman paljon.

Mitä sosiaalista mediaa käyttää? Tähän kysymykseen vastaaja sai vastata useamman kohdan koska moni käyttää useampaa eri sosiaalisen median palvelua. Selvällä erolla muihin eniten ääniä sai Facebook (377 ääntä), Instagram (169 ääntä) ja YouTube (208 ääntä) (kuvio 14). Momentin kohderyhmän huomioiden, ovat nämä kolme sovellusta Momentille ne tärkeimmät mietittävät kanavat markkinoida muiden medioiden lisäksi. Facebook ja Instagram ovat näistä ne helpoimmat, ja niihin voi tuottaa samantyylistä sisältöä. YouTube on myös hyvä kanava, mutta sitä on mietittävä tarkemmin, koska videoiden tekeminen tarvitsee jo enemmän osaamista ja panostusta kuin tavallisen kuvamateriaalin tuottaminen.



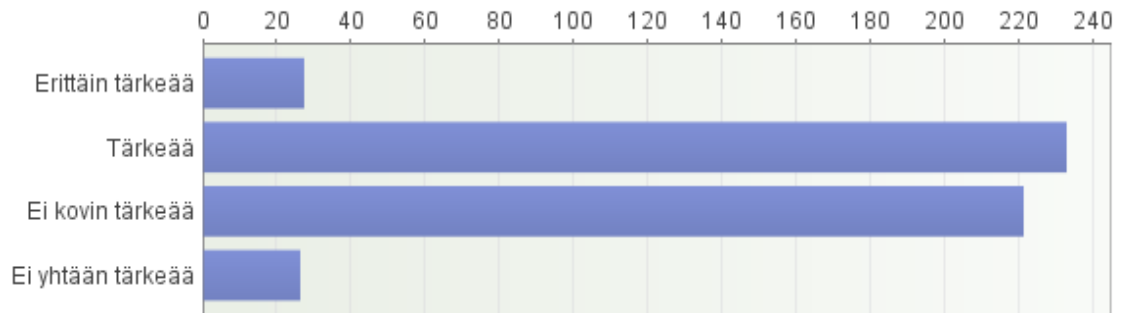
Kuvio 14. Mitä sosiaalista mediaa vastaajat käyttävät.

Kun tätä katsotaan ikäryhmien mukaan, huomataan että Facebookia käytetään eniten kaikissa ikäryhmissä. Instagramin käyttö on suosituinta alle 30-vuotiailla, 31–50-vuotiaista Instagramia käyttää yli 40 prosenttia vastaajista, yli 50-vuotiaista Instagramia käyttää enää hieman yli 20 %. Näiden kahden sosiaalisen median palvelun lisäksi vastauksista ei nouse muita palveluita, jotka taipuisivat tarpeeksi hyvin Momentin markkinointiin tällä hetkellä.

Mitkä väittämistä vastaavat parhaiten mielipidettä koskien muotia ja pukeutumista. Tämä kysymys olisi tarvinnut lisää hiomista ja vaihtoehtoja olisi pitänyt miettiä tarkemmin. Nyt vastaajat olivat kokeneet kysymyksen vaikeaksi, ja vaihtoehdot saivat melkein yhtä paljon vastauksia, joten kysymyksen vastauksista on vaikea tehdä mitään isompia päätelmiä. Vain kahdesta eniten ääniä saaneesta vaihtoehdosta voi tehdä jotain päätelmiä. Eniten ääniä sai vaihtoehto ”muoti ei ole minulle kovinkaan tärkeää”, ja se sai 161 ääntä. Toiseksi eniten ääniä sai ”haluan suunnitella tarkkaan, mitä vaatteita haluan ostaa”, joka sai 158 ääntä. Nämä kaksi vaihtoehtoa kertovat käytännöllisestä suhtautumisesta pukeutumiseen. Näin vastanneet henkilöt eivät mene viimeisimpien muotivirtausten mukana, vaan he miettivät ostoksiaan tarkasti ja ostavat tarpeeseen. Tällaisille asiakkaille asiakaspalvelu on varmasti tärkeää.

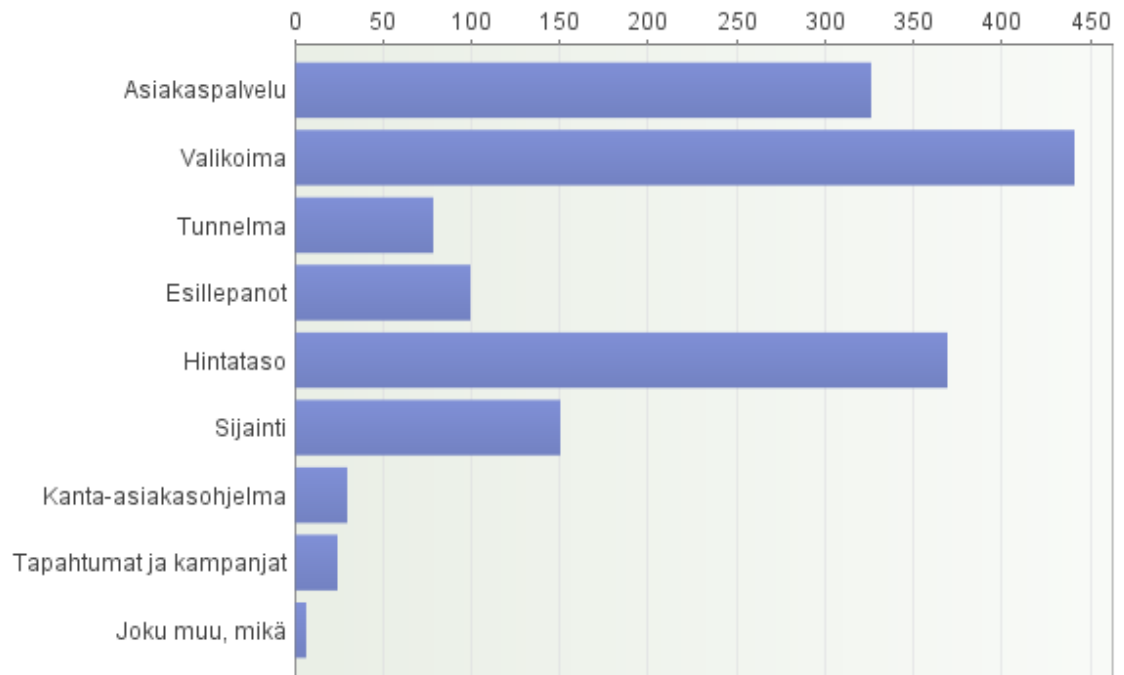
Onko vaateen eettisyys tärkeää. Vaateen eettisyyteen liittyvään kysymykseen vastattiin hyvin tasaisesti. Eettisyyttä piti tärkeänä 45 prosenttia eli 233 vastaajaa.

Eettisyyttä ei pitänyt kovin tärkeänä 43 prosenttia vastaajista eli 221 vastaajaa. Erittäin tärkeänä eettisyyttä vaatteissa piti 5 prosenttia vastaajista ja ei yhtään tärkeänä myöskin 5 prosenttia. Vastaukset jakautuivat siis hyvin tasaisesti (kuvio 15).



Kuvio 15. Kuinka tärkeää vaateen eettisyys vastaajille on.

Mikä on tärkeintä vastaajan käyttämässä vaateliikkeessä. Tähän kysymykseen vastaaja sai vastata enintään kolme asiaa, mitkä ovat hänen mielestään tärkeintä hänen käyttämässään vaateliikkeessä. Tähän kysymykseen olivat vastanneet kaikki kyselyyn vastanneet eli 507 henkilöä. Kysymyksen vastauksista tulee hyvin selkeästi esiin kolme eniten ääniä saanutta vastausta. Tärkeimmät asiat vastaajien mielestä olivat asiakaspalvelu (326 ääntä), valikoima (440 ääntä) ja hintataso (369 ääntä). Neljänneksi tärkein asia oli sijainti ja koska se sai 150 ääntä, niin kolmen kärki erottui selkeästi (kuvio16).



Kuvio 16. Mikä on vastaajille tärkeintä heidän käyttämässään vaateliikkeessä.

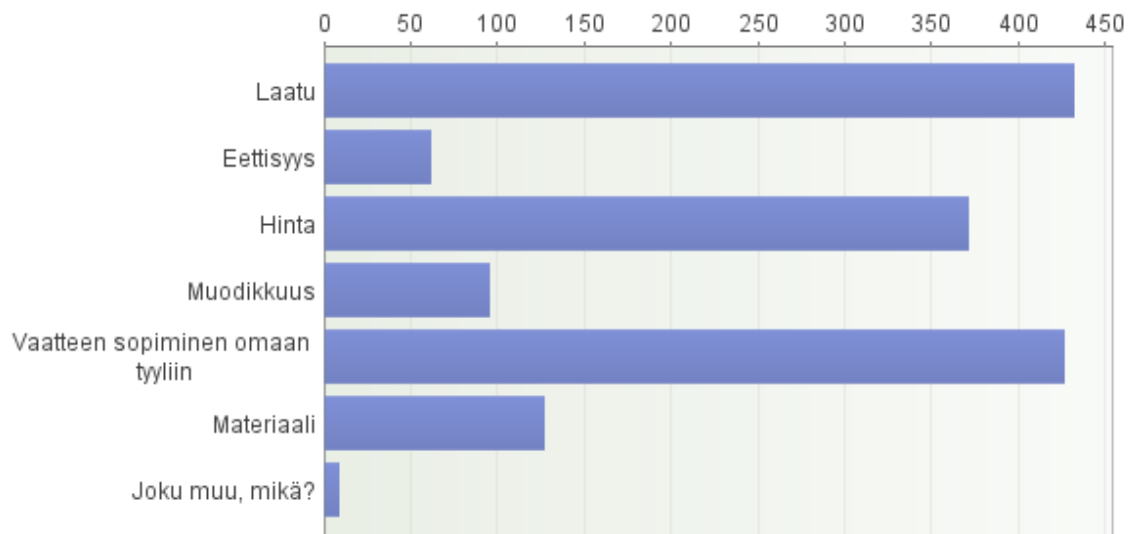
Kun vastauksia tarkastelee ikäryhmittäin, ovat kolme tärkeintä asiaa kaikilla ikäryhmillä samat, mutta kolmen tärkeimmän asian järjestyksessä on eroja. Asiakaspalvelu on vähiten tärkeää nuorimmille ikäryhmille ja tärkeintä vanhemmille ikäryhmille. 20–30-vuotiaiden ryhmässä asiakaspalvelun valitsi 46 prosenttia henkilöistä, kun taas 61–70-vuotiaista 84 prosenttia valitsi asiakaspalvelun tärkeimpien asioiden joukkoon. Näiden välissä olevissa ikäryhmissä vastaukset noudattivat samaa kaavaa. Mitä enemmän ikää vastaajalla oli, sitä tärkeämpää asiakaspalvelu hänelle on.

Valikoima oli kaikille ikäryhmille yhtä tärkeää, mutta hinnan tärkeydessä oli eroja. Hinnasta tuli esille, että mitä enemmän ikää vastaajalla oli, sitä vähemmän tärkeää hintataso on käytettävässä vaateliikkeessä. 20–30-vuotiaista 74 prosenttia valitsi hintatason tärkeäksi asiaksi, ja 61–70-vuotiaista 60 prosenttia valitsi hinnan tärkeäksi.

Kolme tärkeintä asiaa olivat samat kaikissa ikäryhmissä. Alle 20-vuotiaat ja yli 70-vuotiaat jätettiin tästä vertailuista pois liian pienen otannan vuoksi, mutta samat asiat pätevät myös näissä ryhmissä.

Mikä on tärkeintä hankituissa vaatteissa. Samoin kuin äskeisessä kysymyksessä, myös tähän vastaaja sai laittaa enintään kolme tärkeintä asiaa. Ja myös

tässä tuli selkeästi esiin tärkeimmät kolme asiaa. Tärkeimmät asiat hankituissa vaatteissa vastaajien mielestä olivat laatu (432 ääntä), hinta (371 ääntä) ja vaateen sopiminen omaan tyyliin (426 ääntä). Neljänneksi eniten ääniä sai materiaali, 127 ääntä. Kolmen kärki erottui siis hyvin selkeästi (kuvio 17). Johtopäätöksenä tästä voisi sanoa, että kun asiakas löytää omaan tyyliin sopivan vaateen, tulee laadun ja hinnan täsmätä kohdilleen, eli hinta-laatusuhteen pitää olla vaatteessa tarpeeksi hyvä, että ostopäätös syntyy.



Kuvio 17. Mikä on vastaajille tärkeintä heidän hankkimissaan vaatteissa.

Kun tässä kysymyksessä tarkasteltiin vastauksia eri ikäryhmien kesken, tuli suurin ero vastauksissa hinnan kohdalla. 20–30-vuotiaista 81 prosenttia vastasi hinnan tärkeäksi asiaksi hankituissa vaatteissa, kun 51–70-vuotiaista vain 56 prosenttia vastasi tärkeäksi asiaksi hinnan. Myös näiden kahden ikäryhmän välissä olevissa ikäryhmissä vastaukset noudattivat samaa kaavaa, eli mitä vähemmän ikää vastaajalla oli, sitä tärkeämpää hinta hänelle on.

Kolme tärkeintä asiaa olivat samat kaikissa ikäryhmissä. Myös tässä jätettiin alle 20-vuotiaat ja yli 70-vuotiaat jätettiin tästä pois liian pienen otannan vuoksi. Mutta kuten äskeisessä kohdassa, niin samat asiat pätevät myös näissä ryhmissä.

Muut terveiset yritykselle. Viimeisenä kyselyssä oli kohta mihin vastaaja sai kirjoittaa vielä yritykseen liittyviä asioita, mitä sattui tulemaan mieleen. Tähän tuli pääasiassa yleisiä positiivisia kommentteja hyvästä palvelusta ja siitä, että yrityksen pi-

täisi jatkaa samaan tyyliin. Muutamissa kommentteissa kommentoitiin, että tarjouksia ja kampanjoita voisi olla enemmän. Yksi vastaaja toivoi kanta-asiakasjärjestelmää ja yksi sanoi, että olisi kiva selata tuotteita etukäteen netissä, ennen kuin lähtee ostoksille. Yhdessä kommentissa kiteytyi moni kyselyssä jo aikaisemmin esiin tullut asia.

Teillä on hyvä konsepti, hyvät tuotteet, jatkakaa samaan malliin vaikkakin kilpailu, varsinkin hinta, on erittäin kovaa juuri teidän kohderyhmäsänne. Pyrkikää varmistamaan tuotteiden hyvä laatu ja hyvät materiaalit ja panostakaa edelleen asiakaspalveluun. Kaikista käynneistä ei tule kauppaa, mutta aina jotain voi jäädä itämään ja asiakas tulee takaisin. (41–50-vuotias nainen, käy yleensä Tampereen liikkeessä.)

4.4.5 Päätelmät kyselyn vastauksista ja strategialinjaukset

Kohderyhmä. Ohessa olevassa kaaviossa on koottuna kohderyhmään liittyvät johdtopäätelmät (kuvio 18). Yrityksen kohderyhmä on noin 31–60-vuotiaat. Noin 70 prosenttia kyselyyn vastaajista oli tämän ikäisiä. Alle 30-vuotiaisiin yrityksen ei kannata valikoimassaan ja mainonnassaan erityisesti panostaa, koska tälle ikäryhmälle suunnatussa segmentissä on erittäin kova kilpailu jo entuudestaan. Mieluummin kannattaisi panostaa vanhempiin ikäryhmiin.

Väestön ikääntyminen on tosiasia, joka kannattaa ottaa huomioon. Kyselyn perusteella vanhemmissa ikäryhmissä arvotettiin asiakaspalvelua erittäin tärkeäksi asiaksi, miksi käy jossain tietyssä vaatekaupassa. Kivilahti (2015, 36) ottaa esiin, että vanhemmilla ikäluokilla on halua ja aikaa kuluttaa. Kivilahti lisää, että vanhemmat ikäpolvet ovat jo nyt merkittävä, vauras ja aktiivinen kuluttajaryhmä, jonka koko kasvaa yli neljännekseen väestöstä vuoteen 2030 mennessä.

Kohderyhmä etsii Momentista vaatteita yhtä paljon juhlaan, arkeen ja töihin. Tämän vuoksi valikoiman tulee olla mahdollisimman laaja ja monikäyttöinen. Vastausten mukaan asiakkaat käyvät liikkeessä pääosin kuukausittain ja muutaman kerran vuodessa. Tästä pystyy hieman hahmottamaan, kuinka usein kanta-asiakkaat liikkeissä käyvät. Tämä tulisi ottaa huomioon somistamisessa ja vaatteiden kiertonopeudessa.

Momentille tärkeimmät kanta-asiakkaiden käyttämät sosiaalisen median sovellukset ovat Facebook ja Instagram. Niitä kanta-asiakkaat käyttävät Youtuben ohella eniten ja niitä on helpoin käyttää yrityksen markkinoinnissa.



Kuvio 18. Strategiakuva kyselyn tuloksista – Kohderyhmä.

Asiakaspalvelu. Asiakaspalveluun liittyvät seikat kyselystä on koottu toisena tulevaan kaavioon (kuvio 19). Vastauksien perusteella asiakaspalvelu on erittäin tärkeä myyntivaltti Momentille. Asiakkaat arvostavat sitä paljon, joten siihen on panostettava enemmän. Kysymykseen tulleista positiivisista kommentteista huomaa, että asiakaspalvelu on ollut pääosin todella hyvää, hyvää asiakaspalvelua arvostetaan paljon ja että monet asiakkaista tulevat juuri hyvä palvelun vuoksi Momentiin. Ammattitaitoiset myyjät ovat tässä asiassa keskiössä, joten heidän ammattitaitonsa olisi hyvä pitää korkealla tasolla. Asiakaspalvelun tulee palautteiden mukaan olla innostunutta, ystävällistä ja aktiivista, mutta asiakkaan pitää saada katsella rauhassa, jos asiakas niin haluaa. Asiakkaat eivät pidä vastausten perusteella liian painostavasta myyntityylistä.

Asiakaspalvelussa on myös epäonnistuttu, mistä kertovat kyselyyn tulleet negatiiviset kommentit. Virheisiin on kiinnitettävä huomiota, että ne eivät pilaa Momentin yhtä parasta kilpailuvalttia – hyvää asiakaspalvelukokemusta. Tässä voitaisiin miettiä myyjien motivointia ja jonkinlaista lisäkoulutusta, ettei asiakaspalvelussa tulisi

virheitä enää tulevaisuudessa. Myös reklamaatioissa pitää olla tarkempi, että asiakas tuntee, että tuote on korvattu asianmukaisesti.

Kivilahti (2015, 44–45) esittää, että työntekijät ovat kaupan organisaatiossa se tärkein asia, joka määrittää miten kauppa menestyy. Kun yrityksen työntekijät voivat hyvin, kykenee yritys houkuttelemaan parhaita osaajia yritykseen. Sen lisäksi hyvinvoiva henkilöstö palvelee asiakkaita paremmin. Kivilahti korostaa, että tämän vuoksi myyjien motivointiin ja hyvinvointiin täytyy kiinnittää huomiota.

Asiakaspalvelun parantaminen on yhtä paljon johdon kuin myyjien vastuulla. Johdon pitää pystyä motivoimaan työntekijät huippusuorituksiin. Mutta pelkkä motivointi ei riitä, jos johto ei hoida muita työntekijöihin liittyviä asioita kunnolla. Tämä kattaa asiat kuten työvuorojen, palkkojen ja muiden vastaavien asioiden hoitamisen sekä sen, kuinka työntekijöitä kohdellaan. Työntekijöiden pitää tuntea, että heidän työpanostaan arvostetaan ja että heidän asiansa ovat tärkeitä. Jos työntekijällä ei ole tätä tunnetta, niin hän tuskin panostaa yritykseen työpanoksellaan niin paljon kuin voisi.

Kyselyn mukaan asiakkaat eivät ole päättäneet etukäteen mitä ostavat, joten asiakaspalvelulla on iso merkitys siinä, mitä asiakas päätyy ostamaan. Tämän takia hyvät esillepanot ja hyvä asiakaspalvelu ovat erittäin tärkeitä, koska pääosin asiakkaat eivät ole päättäneet etukäteen ostoksiaan. Ostokset voivat olla täysiä ”heräteostoksia” tai ainakaan asiakas ei ole päättänyt joko tuotteen väriä, mallia tai muuta etukäteen. Myös asiakaspalvelu on tässä hyvin isossa osassa. Asiakaspalvelijan tulee esitellä asiakkaalle hänen tarpeisiinsa parhaiten sopivat vaihtoehdot. Koska asiakas ei useimmiten ole päättänyt ostoksiaan etukäteen, niin ilman hyviä, inspiroivia esillepanoja ja hyvää asiakaspalvelua asiakas saattaa lähteä ilman ostoksia pois kaupasta.

Lisäksi kun kysyttiin, kuinka asiakas on päätenyt myymälään, tuli selville, että asiakkaat kiertelevät kaupungilla ja tulevat käymään liikkeessä kierroksellaan. Sen lisäksi halutaan tulla katsomaan uutuustuotteita aika ajoin. Tässä tulee taas ottaa huomioon tuotteiden esillepanot niin, että uudet tuotteet olisivat mahdollisimman houkuttelevasti esillä ja että esillepanoja vaihdetaan tarpeeksi usein. Muiden syiden kommentteista tuli ilmi, että Momentin valikoimaan ja asiakaspalveluun luotetaan niin paljon, että niiden vuoksi tullaan liikkeeseen uudelleen. Niinpä sekä valikoiman

että asiakaspalvelun hyvää tasoa on pidettävä yllä ja molempiin seikkoihin on panostettava.

Kaupan liiton ja Tampereen yliopiston yhteisessä tutkimuksessa tuli selville, että erityisesti miesten vaateostoksissa luotetaan paljon myyjien ammattitaitoon (Onnistunut ostos nojaa tietoon ja myymälän palveluun 2016). Miehet valitsevat ostospaikan useimmiten hinnan ja aikaisemman hyvän kokemuksen perusteella, ja tutkimuksen mukaan jopa 28 prosenttia miesten vaateostoksista on heräteostoksia. Täten onnistuneet miesten vaateostokset tehdään useimmiten erikoiskaupoissa, ja hyvä asiakaspalvelu johtaa onnistuneisiin heräteostoksiin. Vastavuoroisesti tutkimuksen mukaan miehet valittavat ensimmäisenä huonosta asiakaspalvelusta tai siitä, että myyjää ei ole ollenkaan.

Asiakaspalvelua voisi korostaa enemmän esimerkiksi mainonnassa. Hyvä asiakaspalvelu ei ole itsestäänselvyys, jota saa jokaisesta liikkeestä, vaan se tuo lisäarvoa yritykselle. Asiakaspalvelun korostaminen mainonnassa ja muussa viestinnässä toisi Momentin hyvän asiakaspalvelun uusien mahdollisten asiakkaiden tietoon. Mainonnassa asiakaspalvelua voisi korostaa esimerkiksi housumainoksissa. Housujen ostaminen on vaikeaa ja positiivisissa kommentteissa asiakkailta tuli useampi kommentti siitä, että Momentista he olivat myyjän avulla löytäneet juuri sopivat ja hyvin istuvat housut.



Kuvio 19. Strategiakuvio kyselyn tuloksista – Asiakaspalvelu.

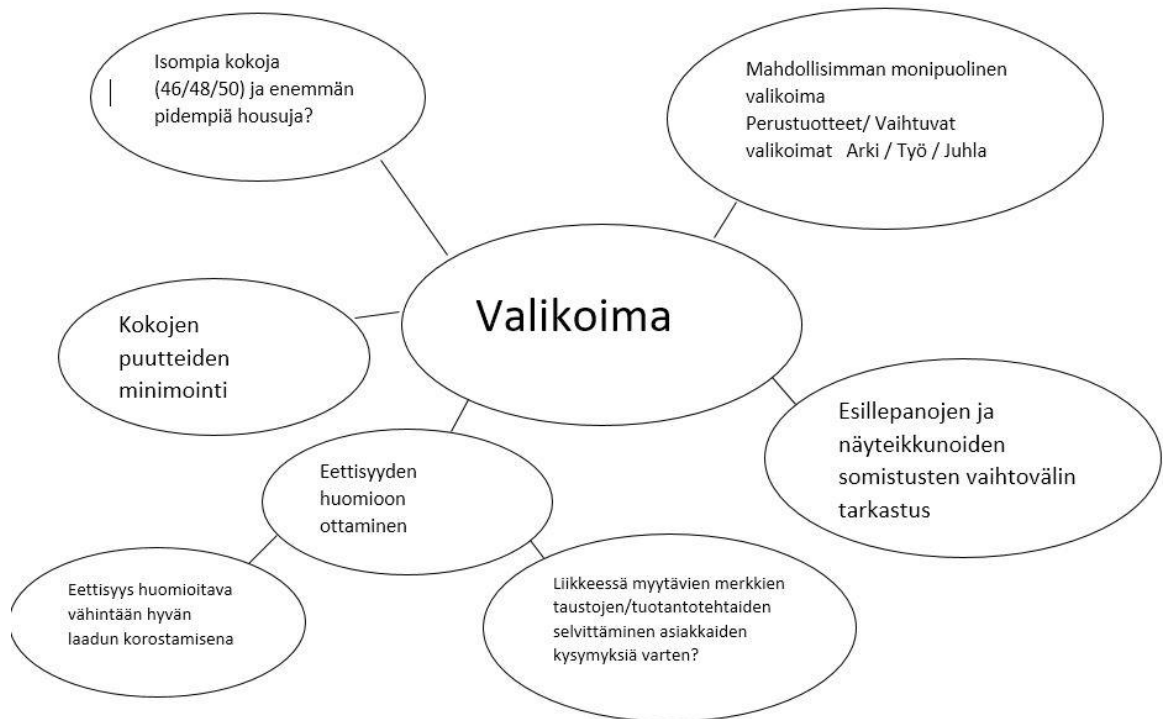
Valikoima. Kolmannessa kaaviossa keskitytään valikoimaan (kuvio 20). Kyselystä tuli ilmi, että valikoimaa pidetään pääosin hyvänä, joka on hyvä asia. Erinomaiseksi valikoimaa sanoi kuitenkin vain 10 prosenttia. Olisiko valikoimaa mahdollisuus parantaa jollain tavoin? Kokojen puutteet ja liian pieni kokoskaala tulivat esille kommentteissa. Kokoihin toivottiin varsinkin isompia kokoja ja enemmän pidempiä housuja. Tämän lisäksi Tampereen myymälän valikoimasta tuli kommentteja, että se oli parempi ennen muuttoa. Näihin kaikkiin asioihin tulisi laittaa lisähuomiota.

Asiakkaat olivat kyselyn mukaan ostaneet eniten vaatteita arkeen, mutta myös töihin ja juhlaan oli ostettu melkein yhtä paljon. Vastauksista huomaa, kuinka hyvin Momentista on löytynyt vaatteita sekä arkeen, töihin että juhlaan. Tästä voisikin nyt päätellä, että arkipukeutumiseen pitää olla aina hyvä valikoima. Mutta yhtä lailla pitää olla hyvä valikoima työpukeutumiseen ja juhlapukeutumiseen. Vaatteiden monipuolisuus ja monikäyttöisyys ovat hyvin tärkeitä, koska monet käyttävät samoja vaatteita eri tavalla yhdistellen erilaisissa tilanteissa. Kivilahti (2015, 27) toteaa, että koska yksittäisen kivijalkamyymälän on vaikea kilpailla verkkokaupan valikoiman kanssa, on tärkeää, että myymälä tarjoaa juuri oleellisen valikoiman asiakkailleen.

Vain 8 prosenttia asiakkaista vastasi, että on aina löytänyt Momentista etsimänsä tuotteet. Tämän osalta voidaan pohtia sitä, voiko vaatekaupasta löytää jokainen kerta etsimänsä. Varsinkaan, jos ei aina tiedä edes mitä on etsimässä ja on vain kiertelemässä, että löytyisikö jotain. Sitä, että asiakas ei löydä etsimäänsä voidaan minimoida sillä, että asiakaspalvelu toimii, tuotteet ovat selkeästi ja siististi esillä ja kokojen puutteet minimoidaan.

Kyselyn kohdassa, jossa kysyttiin, onko asiakas joskus etsinyt jotain tuotetta Momentista ja päätenyt ostamaan sen jostain muualta, tuli selville, että suurimmat syyt miksi asiakas oli ostanut muualta, olivat kokojen puute ja liian kallis hinta. Tässä olisi katsottava, että hintataso ei ole liian korkea. Tuotteiden laatuun tulee panostaa, mutta hintojen ei saa olla merkittävästi korkeampia kuin kilpailijoilla, muuten asiakkaat hankkivat tuotteet heiltä.

Eettisyyttä piti vaatteissa tärkeänä jo puolet vastaajista. Tämä vahvistaa kestävyyskriisin megatrendiä. Jo puolet pitää eettisyyttä tärkeänä. Tämä trendi on vahvistunut viime vuosien aikana ja tulee vahvistumaan myös tulevina vuosina. Jos katsoo niiden vastauksia, jotka ovat vastanneet, että eettisyys ei ole kovin tärkeää tai yhtään tärkeää (esimerkiksi kysymyksessä, jossa kysytään, mitkä asiat ovat tärkeitä hankituissa vaatteissa), niin heidän mielestään laatu on vaatteissa yhtä tärkeää kuin niiden mielestä, jotka pitävät eettisyyttä tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Eettisyys ja vastuullisuus pitää ottaa huomioon vähintään laadun korostamisella. Voisi myös miettiä, kannattaisiko selvittää liikkeessä myytävien vaatemerkkien tuotantoa ja muuta vastuullisuutta asiakkaiden kysymyksiä varten?



Kuvio 20. Strategiakuva kyselyn tuloksista – Valikoima.

Hinnat ja laatu. Hintoihin ja laatuun liittyvät asiat on koottu neljänteen kaavioon (kuvio 21). Kyselyn hinta-laatusuhde kysymyksen vastauksista voidaan päätellä, että Momentin hinta-laatusuhde on hyvä. Monet kehuivat ostoksiaan laadukkaiksi ja hintatasoa sopivaksi. Erinomaiseksi hinta-laatusuhteeksi sanoi kuitenkin niin harva, että hinta-laatusuhteeksi tulisi hieman mieltä ja tarkistaa. Tulisi mieltä millä keinoin sitä pystyttäisiin parantamaan niin, että hinta-laatusuhde myös nousee asiakkaiden mielestä.

Positiivisten kommenttien lisäksi asiakkailta tuli muutama kommentti siitä, että heidän mielestään hintataso on liikkeessä hieman liian korkea. Ja muutamassa kommentissa sanottiin, että hintatasoa ei saisi nostaa yhtään. Hintatasoa on siis tarkasteltava kriittisesti. Kalliimman hintaryhmän tuotteita kannattaa olla vain pieniä eriä, ja keskihintaisissa tuotteissa hinta-laatusuhteen tulee olla hyvä. Ehkä voisi tarkastella vielä enemmän kilpailijoiden hintatasoa ja tarjoustuotteita, että asiakkaat eivät hae tuotetta muualta silloin, kun samaa tuotetta on myynnissä useammassa eri paikassa.

Kaikkia hintaluokkia tulisi pohtia. Jos tuote on arvokas, sitä parempilaatuinen sen tulisi olla. Jokaisen hintaluokan olisi täytettävä asiakkaiden sille antamat odotukset.



Kuvio 21 Strategiakuva kyselyn tuloksista – Hinnat ja laatu.

Ostamisen toimivuus ja ostokokemuksen parantaminen. Viidennessä kaaviossa keskitytään ostamisen helppouteen (kuvio 22). Kyselyssä kysyttiin, ovatko vastaajat ostaneet vaatteita verkkokaupasta. Syyt, joiden takia verkkokaupasta oli ostettu vahvistavat megatrendeistä esiin tullutta yksilöllistymistä ja heikoista signaaleista esiin tullutta kaupankäynnin vaivattomuuden pakollisuutta. Yksilöllistymisen vuoksi itselle sopivia vaihtoehtoja etsitään suuremmista valikoimista kuin lähellä olevilla kaupoilla on tarjota, ja hintatasoja on helpompi vertailla verkkokaupoissa kuin käydä konkreettisesti kaikissa myymälöissä. Kotoa tilaaminen, helppous ja myös hintataso sekä hyvä valikoima kertovat siitä, kuinka tärkeää ostamisen helppous on. Jos on vain vähän aikaa, on iltaisin helppo tutkia eri kauppojen valikoimia.

Jos vaatekaupalla ei ole verkkokauppaa, olisi heillä oltava netissä oma valikoima laajasti esillä, että asiakas näkee myös kotoa, mitä liikkeellä on myynnissä. Lisäksi Facebookia ja Instagramia pitäisi käyttää enemmän yrityksen viestinnässä, mainostamisessa ja tuomassa lisäarvoa asiakkaille. Näitä kahta sosiaalisen median palvelua asiakkaat käyttivät paljon, ja ne toimivat hyvin yrityksen viestinnässä. Ostamista

on helpotettava tavalla tai toisella, muuten kivijalkaliikkeen on vaikea pärjätä kilpailussa verkkokauppojen kanssa.

Kuten Kivilahti (2015, 29) korostaa, tulee kaupan toiminnan olla asiakkaalle mahdollisimman helppoa ja johdonmukaista. Pohjimmiltaan on kyse siitä, että asiakas luottaa kauppaan ja sen viesteihin, palveluun ja tuotteisiin. Kaikkien näiden tulee toimia yhtä hyvin, että asiakkaan luottamus kauppaan kohti pysyy hyvänä.

Momentissa asiakaspalvelu ja valikoima ovat hyviä ja toimivia, mutta niiden lisäksi tarvitaan vielä muita vahvoja syitä, miksi asiakas haluaa tulla käymään juuri tähän kivijalkaliikkeeseen. Asiakkaiden palautteissa tuli ilmi, että Tampereen liikkeen sisäänkäynti, valot ja esillepanot eivät ole niin hyvät kuin ne voisivat olla. Niitä ei pidetty houkuttelevina ja toimivina, joten niille pitää tehdä jotain. Myös kaikki nämä liittyvät kaupankäynnin helppouteen. Kauppaan pitää olla helppo tulla, ja esillepanojen pitää olla siistejä ja houkuttelevia.

Kyselyssä tuli kommentti kanta-asiakasjärjestelmän puuttumisesta ja toinen kommentti siitä, että joskus kerättyjä kanta-asiakkaiden yhteystietoja ei olla hyödynnetty mitenkään. Tähän pitäisi keksiä jonkinlainen kanta-asiakasjärjestelmä. Sen ei tarvitsi olla perinteinen kanta-asiakasjärjestelmä, kunhan se on sellainen, joka tuo asiakkaalle lisäarvoa. Kommentteja tuli myös siitä, että kampanjoita ja tarjouksia voisi olla enemmän. Mainontaa tulisi miettiä vähintään niin, että mainokset olisivat mahdollisimman toimivia. Kivilahden (2015, 35) mukaan digitaalinen mainonta ei tule poistamaan printtimainontaa kokonaan, mutta niiden roolia se tulee muuttamaan. Hänen mukaansa tulisi miettiä, mikä on kunkin mainonnan kanavan rooli ja tavoitettavuus omalle asiakaskunnalle.

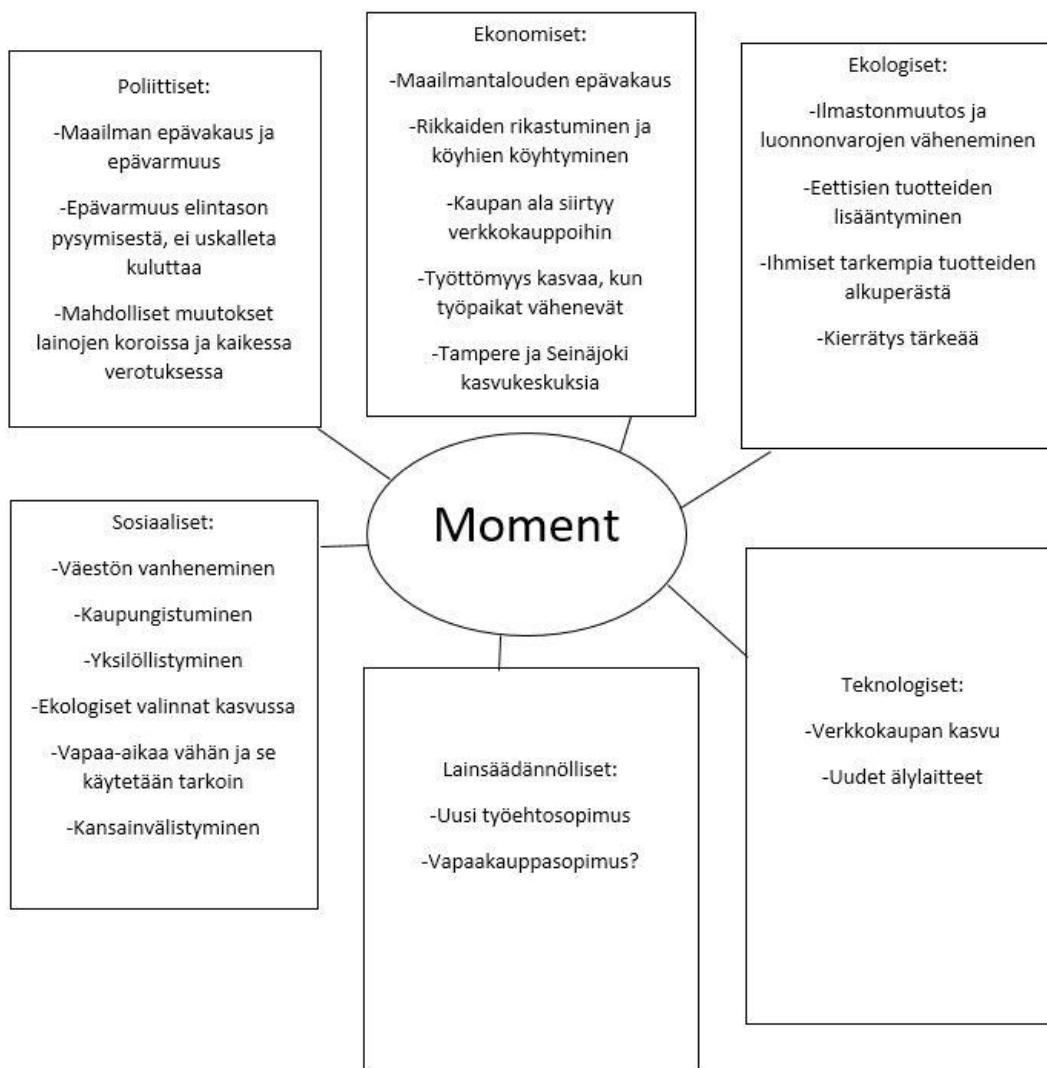
Negatiivisissa kommentteissa tuli muutama kommentti siitä, että tuotteiden palautuskäytäntö on vanhanaikainen, ja sitä pitäisi muuttaa. Tällä hetkellä palautuskäytäntö on sellainen, että asiakas ei saa rahoja takaisin, vaan asiakas voi vaihtaa tuotteen johonkin toiseen tuotteeseen tai vaihtoehtoisesti saa palautuksen arvoisen lahjakortin, jonka voi käyttää liikkeeseen myöhemmin. Tulisi miettiä, olisiko palautuskäytäntöä syytä muuttaa, tai vähintään tuoda palautuskäytäntö paremmin asiakkaiden tietoon, että se ei tulisi yllätyksenä. Tämä liittyy osaltaan ostamisen helppouteen. Ostamista ei saisi vaikeuttaa liian hankalalla palautuskäytännöllä.



Kuvio 22 Strategiakuva kyselyn tuloksista – Ostamisen helpottaminen ja ostokokemuksen parantaminen.

4.5 PESTEL-analyysi

Kyselyn tekemisen jälkeen olisi tarkoitus tehdä PESTEL-analyysi, jossa kuuden eri muutoksia tuovan kategorian kautta mietitään, mitkä muutokset saattavat mahdollisesti yrityksen toimintaan. PESTEL-analyysissä mietitään monia samoja asioita, mitä yrityksestä tehdyissä alustavissa analyyseissä on jo pohdittu. Tässä ne tulevat kuitenkin vielä tarkemmin esille. Analyysissä pohditaan poliittisia, ekonomisia, teknologisia, sosiaalisia ja lainsäädännöllisiä vaikutuksia (kuvio 23).



Kuvio 23. PESTEL-analyysi Momentista.

Poliittiset. Isoin poliittinen haaste on maailman epävakaus ja epävarmuus, jotka ovat uhka usealle asialle. Ihmiset ovat epävarmoja ja maailman tilanne epäilyttää. Suomessa asiat ovat vielä suhteellisen tasaisesti, mutta muualla maailmassa tapahtuvat asiat heijastuvat myös Suomeen. Ihmiset ovat myös epävarmoja elintonsa pysymisestä. Verotus saattaa kiristyä ja korot lainoissa saattavat nousta äkillisesti. Tämä vaikuttaa siihen, että ihmiset eivät uskalla kuluttaa huolettomasti.

Ekonomiset. Maailmantalouden epävakaus vaikuttaa ihmisten kulutuskäyttäytymiseen. Rikkaiden rikastuminen ja köyhien köyhtyminen vaikuttavat myös Suomen tilanteeseen. Suomessa työttömyys kasvaa ja osat työpaikoista katoavat kokonaan.

Yrityksen molemmat liikkeet ovat Suomen kahdessa kasvavassa ja kehittyvässä kaupungissa, ja se on suuri mahdollisuus. Vaatekauppa siirtyy yhä suuremmissa määrin verkkokauppaan. Verkkokauppaan siirtyminen on Momentille sekä uhka että mahdollisuus.

Sosiaaliset. Myös monet sosiaaliset syyt vaikuttavat Momentin toimintaan tavalla tai toisella. Väestön ikärakenne muuttuu, kun väestö vanhenee. Tämä voi olla Momentille mahdollisuus. Kaupungistuminen on vahva trendi myös Suomessa. Yksilöllistyminen on vahvaa, ja ihmisten ostokäyttäytymistä on yhä vaikeampi ennakoita, koska elämäntyyli on hajaantunut niin paljon. Eettisyys ja vastuullisuus ovat vahvoja arvoja, jotka vaikuttavat ihmisten kaikkiin valintoihin tavalla tai toisella. Elämä on edelleen kiireistä, ja vapaa-aika halutaan käyttää tarkoin. Siksi kaiken pitää olla mahdollisimman helppoa ja sujuvaa. Suomi kansainvälistyy nopeammin kuin ennen, osittain kiihtyneen maahanmuuton takia.

Ekologiset. Eettisyys ja vastuullisuus ovat kasvussa. Ilmastonmuutos on pinnalla oleva asia, ja se vaikuttaa kaikkeen. Ihmiset ovat entistä tietoisempia maailman tilasta, ja sen vuoksi he tekevät enenevässä määrin vastuullisia valintoja. Eettiset tuotteet ja eettiset materiaalit lisääntyvät, kierrätys lisääntyy ja ihmiset tekevät ostoksissaan vastuullisempia valintoja. Myös tuotteiden tuotanto-olosuhteista ollaan kiinnostuneempia kuin aikaisemmin. Kaikkien yritysten pitää viestittää, millä tavalla he pitävät huolta vastuullisuudesta.

Teknologiset. Verkkokauppa kasvaa koko ajan, ja varsinkin vaatekauppa siirtyy pitkälti verkkokauppaan. Vähintään niin, että melkein kaikilla vaatekauppoilla on kivi- ja jalkaliikkeen lisäksi verkkokauppa. Uudet älylaitteet tulevat mullistamaan myös kaupan alaa, ja kaikkia niiden tuomia mahdollisuuksia ei edes vielä tiedetä.

Lainsäädännölliset. Kaupan työehtosopimukseen tulee pieniä muutoksia. Muutokset uudessa kaupan työehtosopimuksessa eivät ole kovinkaan suuria, mutta ne täytyy huomioida. Uusi kaupan työehtosopimus tulee voimaan 1.2.2017, ja siihen tulee kilpailukyky sopimuksen mukaisesti määräyksiä, jotka koskevat työajan pidentämistä (Kilpailukyky sopimuksen tuomat muutokset kaupan työehtosopimukseen, [Viitattu 8.11.2016]). Lisäksi kaupan alalle tulee jo muilla aloilla ollut mahdollisuus,

jossa työntekijä voi sairastuessaan olla omalla ilmoituksella pois 1–3 kalenteripäivää. Tämän käyttöön ottamista kannattaa pohtia jo sen takia, että kustannukset sairauspoissaoloista pienenevät, kun lääkärikäynnit vähenevät. Lisäksi se saattaa luoda avoimemman ilmapiirin kautta parempaa työilmapiiriä ja motivaatiota.

4.6 VRIO-analyysi

VRIO-analyysissä pohditaan, millaisia resursseja yrityksellä on, ja miten niiden avulla voidaan parantaa yrityksen kilpailuetua. Tässä esiin tulleet asiat tulevat SWOT-analyysiin vahvuuksiksi ja heikkouksiksi.

Yrityksellä on paljon vahvuuksia tuovia resursseja, mutta useat niistä ovat sellaisia, mitkä voidaan menettää aika nopeasti. Yksi vahvuus on se, että kumpikin liike sijaitsee kasvavassa kaupungissa, ja liikkeillä on kaupungeissa hyvä sijainti. Molemmat liikkeet ovat menestyneissä kauppakeskuksissa. Varsinkin Seinäjoella yrityksen liike sijaitsee todella hyvällä paikalla etenkin sen jälkeen, kun Seinäjoen keskustassa tapahtuvat muutokset on saatu valmiiksi.

Yrityksen tunnettuus on suuri vahvuus. Yritys on toiminut vaatekaupan alalla eri vaateketjujen alla jo pitkään, joten yritys on hyvä tunnettuus varsinkin Seinäjoen alueella. Momentilla on vakiintunut asiakaskunta, joka on muodostunut pitkän ajan kuluessa. Momentin kanta-asiakkaat ovat tuoneet vuosien aikana liikkeeseen lapsiaan ja ystäviään, jonka jälkeen heistä on tullut myös kanta-asiakkaita.

Yrityksen yksi suurin vahvuus on ammattitaitoiset myyjät, joista osa on ollut liikkeessä töissä jo yli kymmenen vuoden ajan. Hyvä asiakaspalvelu vaatii sen, että asiakaspalvelijat ovat ammattitaitoisia ja tietävät paljon asiasta, jossa he asiakasta neuvovat. Yrityksessä on hyvä asiakaspalvelu ja ammattitaitoiset myyjät, mutta heikkoutena on se, että suuri osa tästä ammattitaidosta katoaa, jos työntekijät vaihtuvat. Kyselyssä tuli muutamia negatiivisia kommentteja huonoista asiakaspalvelukokemuksista. Yhtenä heikkoutena onkin se, että muutamien työntekijöiden työmotivaatio on saattanut heikentyä, koska negatiivisten palautteiden määrä asiakkailta on lisääntynyt. Tämä on suuri heikkous, koska huonon työmotivaation omaava henkilö saattaa huonontaa muidenkin työntekijöiden motivaatiota. Ja myös siksi, että

yksikin negatiivinen palaute on liikaa silloin, kun halutaan kilpailla hyvällä asiakaspalvelulla.

Heikkouksia ovat mielestäni se, jos asioihin ei tartuta tarpeeksi varhain. Uudistuksessa ei voi tulla loputtomiin muiden perässä, koska pian se ei riitä kilpailussa. Voitaisiin myös miettiä, onko yrityksen missio ja visio tarpeeksi selkeitä? Tällä hetkellä ne eivät sitä ole, ja tämä on heikkous.

4.7 8-kentän SWOT-analyysi

SWOT-analyysin tarkoituksena on antaa syvempi analyysi yrityksen tilasta, siitä mitä mahdollisuuksia yrityksellä on ja mihin yrityksen tulee varautua. SWOT-analyysin mahdollisuudet ja uhat tulevat tehdystä PESTEL-analyysistä, ja analyysin vahvuudet ja heikkoudet tulevat VRIO-analyysistä (kuvio 24).

Hyödynnä menestystekijät. Momentin liikkeillä on hyvät keskeiset sijainnit, kasvavissa kaupungeissa ja kaupungistuminen on kasvava trendi. Yrityksen tulisi ottaa kaikki irti hyvästä sijainnista. Moment voisi tehdä enemmän yhteistyötä muiden liikkeiden kanssa, pitää enemmän kampanjoita ja tapahtumia ja mahdollisesti kehittää jonkin asiakkaita kannustavan bonuksen, esimerkiksi pysäköintiin liittyvän, jonka siivittämänä he lähtisivät vielä useammin kaupungille autoilla. Pitkä kokemus vaate-
tusalalta pitäisi ottaa vielä paremmin hyödyksi, ja asiakaspalvelua pitäisi vahvistaa ja korostaa.

Heikkoudet vahvuuksiksi. Yrityksellä ei ole verkkokauppaa, mikä on heikkous, koska varsinkin vaatekauppa on siirtymässä yhä enemmän verkkoon. Jos yritys ei aio perustaa verkkokauppaa, täytyisi kivijalkaliikkeistä tehdä entistä elämyksellisempiä. Valikoiman laajuudella on vaikea kilpailla, mutta kivijalkaliikkeissä voidaan tarjota pukeutumispalvelua ja tapahtumia, joita verkon kautta ei saa.

Koska asiakaspalautteissa tuli muutamia negatiivisia kommentteja tämänhetkisestä asiakaspalvelusta, on mahdollista, että joidenkin työntekijöiden työmotivaatio ei ole tällä hetkellä niin hyvä kuin se voisi olla. Asiakaspalvelun tason parantamiseksi voitaisiin kehittää jokin kannustejärjestelmä, joka kannustaa myyjiä tekemään par-

haansa jokaisena työpäivänä. Tämä voisi auttaa siihen, että huonoja palvelukokemuksia ei enää synny. Mutta pelkkä kannuste ei kuitenkaan riitä. Yritys tarvitsee vahvan vision ja mission, että työntekijät tietävät päivittäin, mikä on heidän ydintehävänsä. Yrityksen johdon tulee kiteyttää yrityksen visio ja missio muutamaankohintaan, kertoa ne työntekijöille, ja jakaa vielä kirjallisena. Työntekijöiden tulee sisäistää, kuinka tärkeitä nämä asiat ovat päivittäisessä toiminnassa, ja tämän sisäistämisen aikaansaaminen on johdon tehtävä.

Uhat hallintaan. Isoimpia uhkia ovat maailman epävarmuus ja ihmisten epävarmuus oman elintason pysymisestä. Myös työttömyys kasvaa ja vapaa-aikaa on rajoitetusti. Ja kun ihmisillä on epävarma olo, ei uskalleta kuluttaa niin vapaasti.

Epävarmuuden hallintaan saaminen tulee mielestäni sillä, että pidetään Moment yrityksenä, johon asiakas voi aina luottaa. Asiakkaan pitäisi saada sellainen kuva yrityksestä, että siihen voi aina luottaa, siellä palvellaan aina, ollaan aina ystävällisiä ja hoidetaan aina asiat, jotka on luvattu hoitaa. Asiakkaan pitää saada palvelua aina, ja sen pitää olla aina tehokasta ja asiantuntevaa. Ja tässä on paino sanalla aina. Virheisiin ei ole varaa silloin, kun asiakas miettii tarkasti, mitä ostaa ja mistä ostaa. Koska asiakkaat uskaltavat ostaa vähemmän, he haluavat mieluummin ostaa laatua ja vielä sellaisia tuotteita, mitkä varmasti sopivat juuri hänelle. Tämän vuoksi asiakaspalvelun lisäksi on korostettava myös tuotteiden laatua.

Mahdollinen kriisitilanne. Yksi iso heikkous yrityksellä on se, että yrityksen osaaminen on pitkälti kiinni työntekijöissä. Työntekijöiden vaihtuessa radikaalisti suuri osa ammattitaidosta katoaa hetkessä. Tämän vuoksi, jos yrityksen visio, missio ja muut linjaukset esimerkiksi asiakaspalvelusta ovat paperilla, on tulevat työntekijät helpompi saada koulutettua yritykseen ja sen toimintaan. Myyntityöhön kehitettävä kannuste ja hyvä työilmapiiri vähentävät työntekijöiden vaihtuvuutta. Näihin kannattaa täten panostaa.

Pahin kriisitilanne Momentille olisi ehkä se, että kukaan ei enää ostaisi kivijalkaliikkeistä vaatteita, vaan koko vaatekaupan ala siirtyisi verkkokauppoihin. Näin radikaali muutos tulee tuskin tapahtumaan lähiaikoina, mutta jonkinlainen suunnitelma

verkkokauppaan siirtymisestä yrityksellä olisi hyvä olla. Ja siihen asti, kunnes verkkokauppa perustetaan, yrityksen kivijalkaliikkeiden pitää olla vain niin elämyksellisiä ja palvelun niissä niin hyvää, että yritys pärjää verkkokaupan kasvusta huolimatta.

<p>Sisäiset</p> <p>Ulkoiset</p>	<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hyvä sijainti - Vakiintunut asiakaskunta - Ammattitaito - Hyvät työntekijät - Liikkeet kasvukeskuksissa - Yrityksen tunnettuus - Pitkän historian kautta tullut kokemus 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yrityksellä ei ole verkkokauppaa - Digitalisaatiossa ollaan jäljessä - Ammattitaito kiinni myyjissä, voidaan menettää nopeasti - Ei selkeää visiota/missiota - Joidenkin työntekijöiden työmotivaation heikkeneminen?
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Väestön vanheneminen - Kaupungistuminen - Yksilöllistyminen - Vaatekauppa siirtyy verkkoon - Tampere ja Seinäjoki kasvukeskuksia - Uudet älylaitteet - Eettisyyden vahvistuminen 	<p>1. HYÖDYNNÄ MENESTYSTEKIJÄT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kaikki irti hyvästä sijainnista: kampanjat/yhteistyö/ pysäköinti - Vanhempi väestö huomioon - Asiakaspalvelun korostus, pitkä kokemus hyödyksi 	<p>2. HEIKKOUEDET VAHVUUKSIKSI</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jos verkkokauppaa ei perusteta, täytyy kivijalkaliikkeestä tehdä elämyksellisempi - Luodaan selkeä visio/missio, joka jalkautetaan työntekijöille ja jaetaan myös kirjallisena - Keksitään myyjille jokin pysyvä kannuste/bonus, joka auttaa päivittäisessä motivaatiossa
<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> - Maailman epävarmuus - Epävarmuus elintason pysymisestä, ei uskalleta kuluttaa - Asiakkailla vain vähän vapaa-aikaa - Vaatekauppa siirtyy verkkoon - Työttömyys kasvaa 	<p>3. UHAT HALLINTAAN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pidetään Moment yrityksenä, johon voi aina luottaa, ja josta saa AINA loistavaa palvelua - Panostetaan laatuun joka kestää ja korostetaan laatua esim. mainonnassa - Asiakaspalvelun oltava AINA tehokasta, nopeaa ja asiantuntevaa 	<p>4. MAHDOLLINEN KRIISITILANNE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tehdään vähintään verkkokaupan suunnitelma valmiiksi - Jos työntekijät vaihtuvat: visio/missio/osattavat asiat kirjallisena, niin uusien koulutus on helpompaa - Yrityksen pitää olla niin erinomainen, että se pärjää vaikka verkkokauppa kasvaa / kuluttaminen vähenee

Kuvio 24. 8-kentän SWOT-analyysi – Moment.

5 STRATEGIA JA KEHITTÄMISSUUNNITELMA YRITYKSELLE

Johtopäätökset opinnäytetyöstä ovat tavallaan itsestäänselvyyksiä ja tavallaan eivät. Lopulliset tulokset ovat kuin muistutuksia siitä, mihin yrityksen tulisi taas keskittyä lähitulevaisuudessa ja sen jälkeen.

Yrityksen tulisi taas keskittyä perusasioihin, joissa se on ollut hyvä jo vuosikymmenten ajan. Aivan kuten Kivilahti (2015, 24) toteaa, että kaupan alalla oman historian tuntemus ja pitkäjänteisyys ovat osin hyvinkin ylenkatsottuja arvoja. Vanhoista toimintamalleista pitää hänen mukaan tunnistaa ja hyödyntää kaikista parhaat ja kehittää uusia toimintamalleja niiden rinnalle.

Nämä perusasiat ovat Momentin kohdalla tuotteiden hyvä laatu, hyvä asiakaspalvelu ja se, että asiakas saa aina parhaan mahdollisen tuotteen siihen tarkoitukseen mihin on tullut etsimään myyjien ammattitaidon avulla. Kun on asioita, joihin asiakas voi luottaa aina, hän tulee liikkeeseen uudelleen. Nämä asiat ovat olleet yrityksen pohjana jo kauan, mutta ne ovat saattaneet viime aikoina jäädä vähän muiden asioiden jalkoihin.

Yrityksen kohderyhmä on hyvin lähellä sitä, mitä sen on ajateltukin sen olevan (Kuvio 25). 31–60-vuotiaat miehet ja naiset, jotka etsivät Momentista yhtä paljon vaatteita sekä arkeen, töihin että juhlaan. Kanta-asiakkaat käyvät liikkeessä kuukausittain tai hieman harvemmin. Tällöin yrityksellä tulisi olla jokaisella ostokerralla asiakkaalle uusia inspiraatioita annettavana. Pääosin kanta-asiakkaat käyvät Momentissa hyvän asiakaspalvelun vuoksi.

Valikoimaan pitää panostaa kuten aina ennenkin, mutta suurempien kokojen valikoimaan ottamista pitää miettiä (kuvio 27). Väestö ikääntyy, eli yli 50-vuotiaisiin kannattaa panostaa vähintään tarjoamalla erinomaista palvelua ja sillä että tuotteista on riittävän suuria kokoja. Tuotteiden laatuun pitää myös panostaa, mutta niin, että hintataso ei nouse tämänhetkisestä (kuvio 28). Eettisyys ja vastuullisuus tulee ottaa huomioon, ja yrityksen vastuullisuus tulee tuoda esiin asiakkaalle. Asiakkaat tekevät eettisiä valintoja, mutta tällä hetkellä vielä tärkeämpää on asiakkaalle se, että yritys toimii hänen mielestään vastuullisesti. Se auttaa päätöksen teossa, kun asiakas miettii mistä ostaa ja mitä.

Imagoa tulee kaiken kaikkiaan vahvistaa, että Momentin brändi olisi selkeämpi ja vahvempi. Sosiaalista mediaa kannattaisi joka tapauksessa käyttää enemmän, koska sitä asiakkaat edelleen käyttävät, myös Momentin asiakkaat. Pelkät lehtimainokset eivät riitä, vaan pitää käyttää myös toisenlaisia medioita, että tavoitettaisiin mahdollisimman suuri ihmisjoukko.

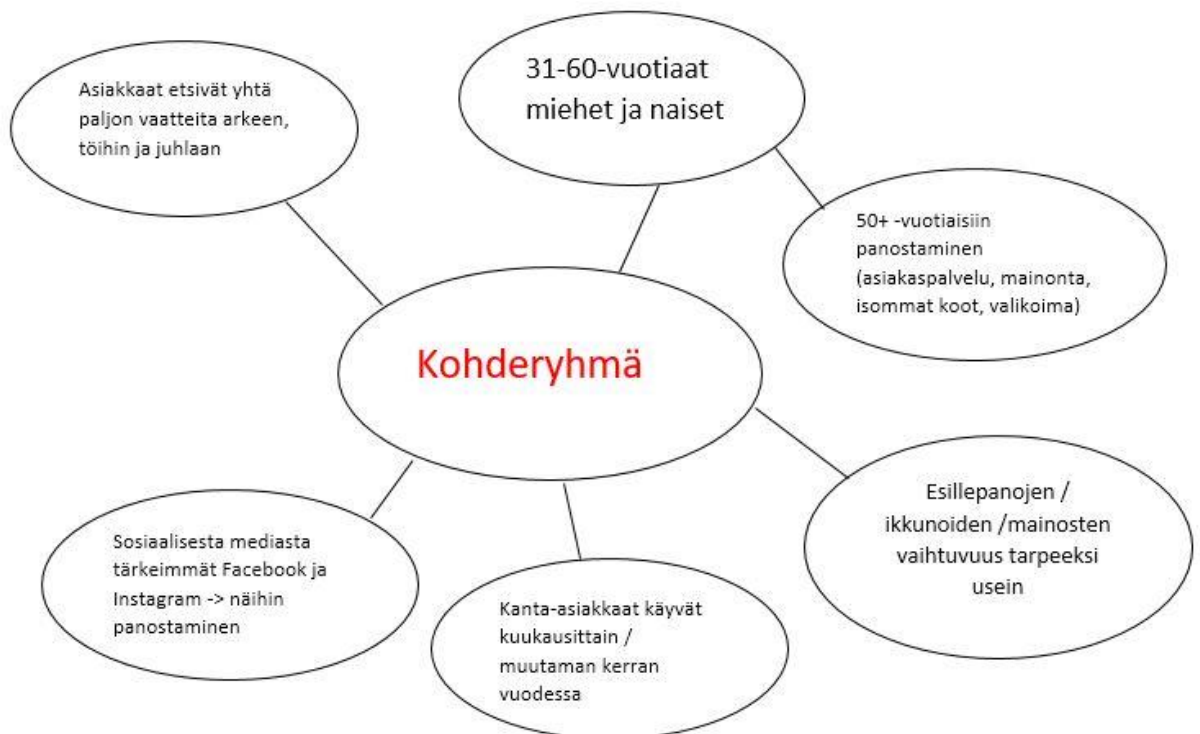
Asiakaspalvelu on ollut yrityksessä tärkeä asia, mutta nyt sen taso on hieman hiipunut. Asiakaspalvelu on yrityksen tärkein myyntivaltti, ja nyt se täytyy nostaa takaisin erinomaiselle tasolle (kuviokuva 26). Asiakaspalvelun parantaminen aloitetaan myyjien motivoinnilla ja vision sekä mission kiteyttämällä. Asiakkaan pitää voida luottaa, että Momentista saa jokaisella kerralla hyvää palvelua, ja että asiakkaalle löydetään aina juuri hänelle sopiva tuote. Näin asiakas aloittaa etsintänsä Momentista, kun hän tietää, että saa sieltä poikkeuksetta tarvitsemansa avun. Mutta tämä vaatii sen, että myyjät ovat yhtä innostuneita auttamaan ammattitaitoisesti jokaisen asiakkaan kohdalla ja että virheitä asiakaspalvelussa ei tule. Kun asiakas on kerran pettynyt yrityksen palveluun, saattaa olla, että asiakas ei palaa liikkeeseen enää uudelleen.

Asiakaspalvelun tulee toimia saumattomasti, että kivijalkaliikkeellä on jotain mahdollisuuksia kilpailla verkkokauppojen kanssa. Kun asiakaspalvelun taso saadaan nostettua takaisin erinomaiselle tasolle, voisi asiakaspalvelua korostaa enemmän mainonnassa ja kaikessa markkinoinnissa, koska hyvä asiakaspalvelu ei ole itsensä selvyyttä kaikissa liikkeissä. Asiakaspalvelun tulisi olla tasalaatuista riippumatta siitä, keltä myyjältä asiakas apua pyytää. Tässä voitaisiin miettiä myyjien lisäkoulutusta sekä lisämotivoitinta, koska osalta asiakkaista tuli myös palautteita huonoista asiakaspalvelukokemuksista. Jos asiakaspalvelu ei toimi, valikoimassa on puutteita tai ostamistilanteeseen tulee muita ongelmatilanteita, etsii asiakas toisen paikan, jossa asiat sujuvat helpommin ja nopeammin.

Asiakkaat ostavat verkkokaupoista pääasiassa joko laajemman valikoiman vuoksi tai sen takia, että kotoa tilaaminen on helppoa. Koska valikoiman laajuudella on vaikea kilpailla verkkokauppojen kanssa, on ostamisen helppoutta lisättävä kivijalkaliikkeen toimintaan mahdollisimman paljon (kuviokuva 29). Siihen liittyvät esimerkiksi mahdollinen verkkokauppa, malliston selailtavuus netissä, myymälän siisteys, hyvä toimiva henkilökohtainen asiakaspalvelu, kokojen hyvä saatavuus, helppo tavoitettavuus ja reklamaatioiden, palautusten ja mahdollisten tilausten hoitaminen hyvin ja

asiakkaiden viesteihin vastaaminen. Mutta ennen kuin edes mietitään verkkokaup-
paa, täytyy perustoiminnan olla kunnossa, koska mahdollisen verkkokaupan toimin-
nan tulee olla saumatonta. Verkkokaupan suunnitelmaa kannattaa kuitenkin tehdä
valmiiksi, ja kaikkia digitaalisia muutoksia kannattaa seurata tarkasti. Tulevat digi-
taaliset muutokset tulevat muuttamaan kivijalkaliikkeitä ja tuomaan ne uudelle ta-
solle.

Strategian toteuttaminen pitäisi aloittaa työntekijöiden motivoinnista, opastuksesta
ja yhteisen päämäärän kohdentamisesta. Tämän jälkeen asiakaspalvelu nostetaan
takaisin erinomaiselle tasolle, jonka jälkeen sitä voidaan alkaa korostaa mainon-
nassa. Ostamisen helpottamista parannetaan kaikilla mahdollisilla tavoilla, että se
olisi mahdollisimman helppoa asiakkaalle.



Kuvio 25. Strategiakuva kyselyn ja analyysien tuloksista – Kohderyhmä.



Kuvio 26. Strategiakuva kyselyn ja analyysien tuloksista – Asiakaspalvelu.



Kuvio 27. Strategiakuva kyselyn ja analyysien tuloksista – Valikoima.



Kuvio 28. Strategiakuva kyselyn ja analyysien tuloksista – Hinnat ja laatu.



Kuvio 29. Strategiakuva kyselyn ja analyysien tuloksista – Ostamisen helpottaminen ja ostokokemuksen parantaminen.

6 LOPUKSI

Työn tarkoituksena oli hahmottaa Momentille uutta strategiaa, hahmottaa yrityksen kilpailuetua ja miettiä toimenpiteitä, joiden avulla se pysyy vaatekaupan kovassa kilpailussa mukana. Varsinkin verkkokauppojen kanssa kilpaileminen on erittäin haastavaa, koska suurin osa vaatekaupasta on siirtymässä verkkokauppoihin.

Kirsti Soraman tulevaisuuden ennakkoinnin ja strategisen suunnittelun vaihemalli sopi yrityksen tulevaisuuden ja uuden strategian miettimiseen hyvin, koska siinä on käytetty erilaisia strategian suunnittelun työkaluja monipuolisesti. Tutkittava yritys on melko pieni, joten koko vaihemalli on hyvin laaja ja monitahoinen tämän kokoiselle yritykselle. Vaihemalli kuitenkin sopii myös pienelle yritykselle, kun mallia hie- man yksinkertaistaa ja tekee osat kohdista kevyemmin.

Opinnäytetyön lopputulemana saatiin selville selkeästi se, millainen asiakaskunta yrityksellä on ja mitä se arvostaa. Tulevaisuuden ennakkoinnin avulla saatiin selkeytettyä paremmin, mitkä muutosajurit vaikuttavat kaupan alaan ja vaatekauppaan ja mitä niiden myötä pitää kehittää ja muuttaa. Asiakaskyselyn ja tulevaisuuden ennakoinnin avulla saatiin selkeästi selville ne seikat, joihin yrityksen tulee keskittyä ensimmäisenä kilpailuedun pysymiseksi.

Työn avulla saatiin hahmotettua asioita, joihin yrityksen tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja tekijöitä joita yrityksen tulisi kehittää ja parantaa. Yrityksen paras kilpailuetu verkkokauppaan nähden on asiakaspalvelu, ja sen taso on heikentynyt jonkin verran viimeisien vuosien aikana. Kilpailuedun parantaminen on ensisijaisen tärkeää, koska sen avulla yritys voi edelleen erottautua muista yrityksistä. Perustan pitää olla kunnossa nyt, ennen kuin kaupan ala muuttuu yhä radikaalimmin digitaaliseksi. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyössä laaditut tulevaisuuden ennakointi ja strategian miettiminen olivat yrityksen kannalta hyvin hyödyllisiä pohdittavia asioita, sillä kiireisessä kaupan alan arjessa on vain rajallisesti aikaa miettiä sekä kehittää kyseisiä asioita.

LÄHTEET

- Asiantuntemus avaa asiakkaiden kukkarot. 2016. Ilkka 12.5.2016, 9.
- Baghai, M., Coley, S. & White, D. 2000. The alchemy of Growth. New York: Basic Books.
- Digitaalisaatiosta vauhtia verkkokauppaan. 20.4.2016. [Verkkosivu]. Helsinki: Kaupan liitto. [Viitattu 17.1.2017]. Saatavana: http://kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/digitaalisaatiosta_vauhtia_muotikauppaan_25598
- Eläkeläisten varallisuus kasvanut palkansaajia nopeammin. 2017. Ilkka 16.1.2017, 5.
- Field, G. 1970. The status float phenomenon. Business Horizons.
- Helinko, M. 2016. Tulevaisuustutkijat, kannattaako Joupin pellolle rakentaa kaupakeskusta? Seinäjoki: Seinäjoen Sanomat, 9.11.2016, 4–5.
- Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Kataja, E. 14.1.2016. Megatrendit 2016. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Sitra. [Viitattu 4.9.2016]. Saatavana: https://www.sitra.fi/julkaisut/Muut/Megatrendit_2016.pdf
- Kataja-Lian, M. 4.1.2012. Puuvillan korkea hinta voi lopettaa halpavalmistuksen Kiinassa. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Yle uutiset. [Viitattu 24.1.2017]. Saatavana: <http://yle.fi/uutiset/3-5051748>
- Kaupunkiseudun kunnat. 2016. [Verkkosivu]. [Viitattu 13.9.2016]. Saatavana: http://www.tampereenseutu.fi/tampereen_kaupunkiseutu/kunnat
- Kilpailukyky sopimuksen tuomat muutokset kaupan työehtosopimukseen. 26.10.2016. [Verkkosivu]. Helsinki: Palvelualojen ammattiliitto. [Viitattu 8.11.2016]. Saatavana: https://www.pam.fi/wiki/kilpailukyky_sopimuksen_tuomat_muutokset_kaupan_tyoehtosopimukseen.html
- Kivilahti, A. 2015. Think Tank – Kaupan trendit ja tulevaisuus. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Solita. [Viitattu 1.6.2016]. Saatavana: <http://www.solita.fi/wp-content/uploads/2014/11/solita-think-tank-kauppa-web.pdf>
- Kuosa, T. 8.9.2011. Ennakointi, ennustaminen, innovointi ja tulevaisuuden osaamiset. [Verkkojulkaisu]. Tampere: UKK Instituutti. [Viitattu 13.2.2017]. Saatavana: http://www.pilkahdus.fi/sites/default/files/97_aiko_tuomokuosa_08092011.pdf

- Kurkilahti, L & Äijö, T. 2007. *Ui tai uppoa – suomalaisyritykset globaalitalouden hyökyaallossa*. Helsinki: WSOYpro.
- Mannermaa, M. 2000. *Tulevaisuuden haltuunotto. PK-yrityksen ennakkoinnin käsikirja*. Helsinki: Edita.
- Naisbitt, J. 1982. *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*. New York: Grand Central Publishing.
- Onnistunut ostos nojaa tietoon ja myymälän palveluun. 11.5.2016. [Verkkosivu]. Helsinki: Kaupan liitto. [Viitattu 17.1.2016]. Saatavana: http://kauppa.fi/ajankoh-taista/tiedotteet/onnistunut_ostos_nojaa_tietoon_ja_myymaelaen_palveluun_25633
- Rintamäki, T. 20.4.2016. Miksi asiakas ostaa ja pysyy asiakkaana. [Verkkosivu]. Helsinki: Kaupan liitto. [Viitattu 19.5.2016]. Saatavana: http://kauppa.fi/ajankoh-taista/blogit/vieraskynablogi/miksi_asiakas_ostaa_ja_pysyy_asiakkaana_427
- Rämö, S. 2013. *Retail: Kaupan työt ja toiminta*. Helsinki: Edita.
- Simmel, G. 1904. *Fashion*. *International Quarterly* 10.
- Sorama, K. 2012. *Pk-yrityksen tulevaisuuden ennakkoinnin ja strategisen suunnittelun vaihemalli*. Opetusmateriaali. Julkaisematon.
- S-ryhmä julkaisee maahantuomiensa vaatteiden tehdaslistan. 22.4.2016. [Verkkosivu]. Helsinki: S-ryhmä. [Viitattu 17.1.2016]. Saatavana: https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/uutinen/s-ryhma-julkaisee-maahantuomiensa-vaatteiden-tehdaslistan/2626896_384136
- Tietoa taskuun – Seinäjoki 2016. [Verkkojulkaisu]. Seinäjoki. [Viitattu 13.9.2016]. Saatavana: https://www.seinajoki.fi/material/attachments/seinajokifi/seinajokenkaupunki/tietoaseinajoesta/vK7tJRXn/Tietoataskuun_2016.pdf
- Vihavainen, R., Ollikainen, T., Toivonen, K. Graf, A., Leveälahti, S. & Järvinen, J. 2010. [Verkkojulkaisu]. Tampere: Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. [Viitattu 21.12.2016]. Saatavana: http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/87576/Pirkanmaan_kaupan_alan_ennakointiselvitys_ELY-keskuksen_julkaisu_4_2010.pdf?sequence=1
- Vihmanen, L. 17.6.2015. *Tulevaisuuden pikkukauppa on elämyksellinen hybridi*. [Verkkosivu]. Helsinki: Yle. [Viitattu 12.12.2016]. Saatavana: <http://yle.fi/aihe/artikkeli/2015/06/17/tulevaisuuden-pikkukauppa-elamyksellinen-hybridi>
- Vuorinen, T. 2014. *Strategiakirja – 20 työkalua*. Helsinki: Talentum.

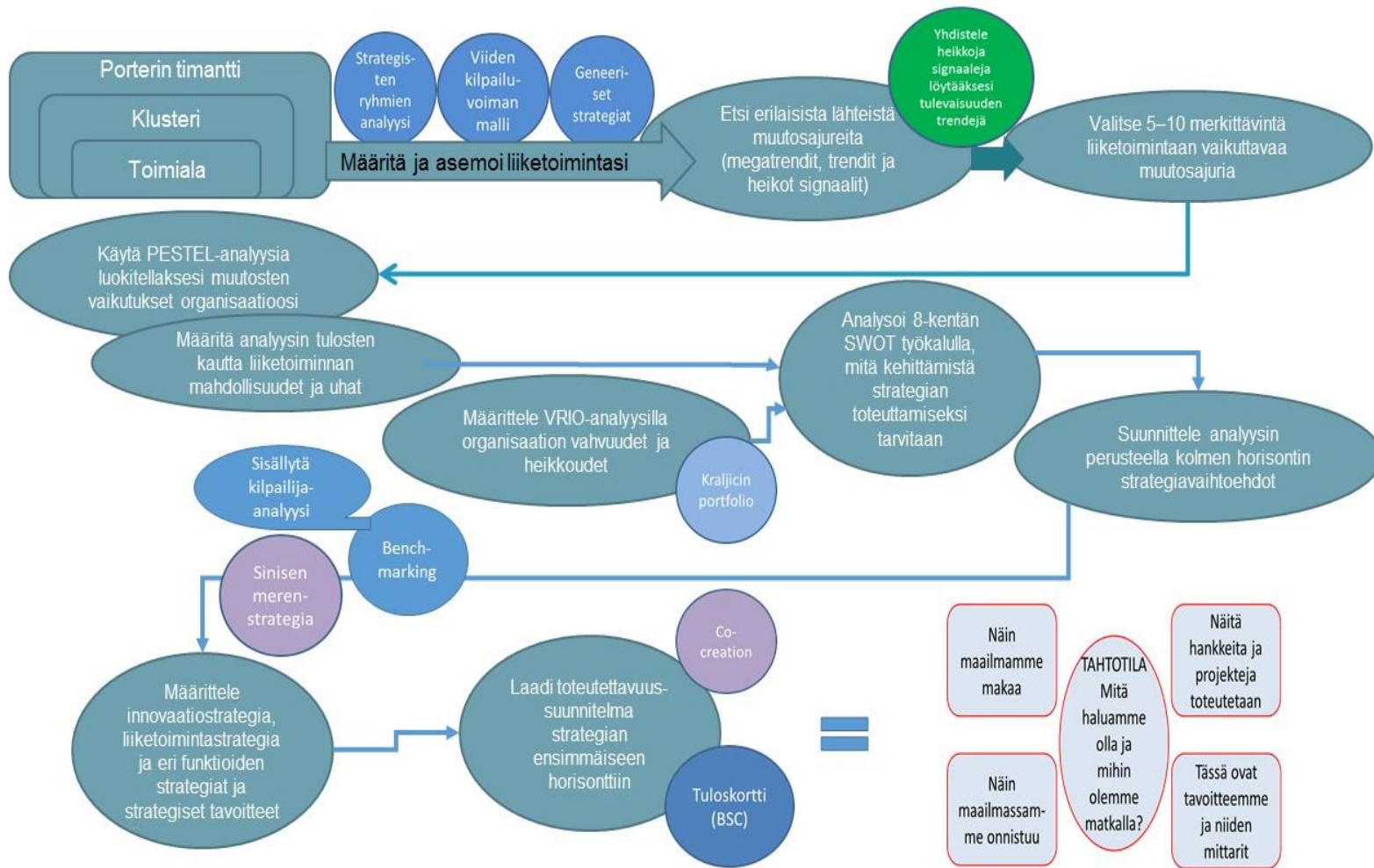
Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja: Metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Otava.

LIITTEET

Liite 1 Pk-yrityksen tulevaisuuden ennakkoinnin ja strategisen suunnittelun vaihemalli

Liite 2 Asiakaskyselyn kysymykset

LIITE 1 Pk-yrityksen tulevaisuuden ennakkoinnin ja strategisen suunnittelun vaihemalli



LIITE 2 Asiakaskyselyn kysymykset

Kysymys 1: Ikä [Kaikille]

Kysymys 2: Sukupuoli [Kaikille]

Kysymys 3: Asuinpaikkakunta [Kaikille]

Kysymys 4: Oletko käynyt vähintään kerran Moment-vaateliikkeessä? Joko Seinäjoen liikkeessä (Epstori) tai Tampereen liikkeessä (Koskikeskus)? [Kaikille]

Kysymykset Momentin asiakkaille

(Kysymykset 5- 100 näkyvät vastaajalle vain, jos hän vastasi kyllä kysymykseen numero 4.)

Kysymys 5: Kummassa Moment-liikkeessä asioit yleensä? Seinäjoen Moment-liikkeessä/Tampereen Moment-liikkeessä/Molemmissa yhtä paljon [Momentin asiakkaille]

Kysymys 6: Kuinka usein käyt Moment-vaateliikkeessä? Viikoittain/kuukausittain/muutaman kerran vuodessa/Harvemmin [Momentin asiakkaille]

Kysymys 7: Oletko löytänyt etsimäsi tuotteet Momentin myymälästä helposti? *[Avoin kenttä]* [Momentin asiakkaille]

Kysymys 8: Jos mietit viime käynnillä Momentista ostamiasi tuotteita: Olitko päättänyt ostaa kyseiset tuotteet jo ennen kuin saavuit myymälään? Kyllä / En / En tiedä/ En ole ostanut mitään Momentista [Momentin asiakkaille]

Kysymys 9: Jos mietit viime käyntiä myymälässä, niin kuinka päädyit myymälään ostoksille? Satuin kulkemaan myymälän ohi/ Näin näyteikkunan ja halusin tulla sisälle/ Halusin nähdä uutuustuotteet myymälässä/ Olin nähnyt Momentin mainoksen lehdessä/ Olin nähnyt mainoksen Momentin Facebookissa/ Ystäväni/tuttavani suosittelee kauppaa/ Tulin jonkun muun seurassa/ Olin nähnyt jonkun pukeutuneen Momentin tuotteisiin ja halusin saada ne itselleni / En osaa sanoa/ Jokin muu syy, mikä: [Momentin asiakkaille]

Kysymys 10: Millaisiin tilanteisiin olet ostanut vaatteita/asusteita Momentista? Arkeen/Töihin/Juhlaan/En ole koskaan ostanut mitään liikkeestä. *[Mahdollisuus vastata useampaan kyllä]* [Momentin asiakkaille]

Kysymys 11: Onko ollut tilanteita, että olet etsinyt jotain tuotetta meiltä, mutta olet jostain syystä päätenyt ostamaan sen muualta? Jos näin on käynyt, niin miksi, ja mistä olet tällöin päätenyt ostamaan tuotteen? [Momentin asiakkaille]

Kysymys 12: Mielipiteesi asiakaspalvelun tasosta Momentissa, 1:huono 2:välttävä 3:keskiverto 4:hyvä 5:erinomainen 6:en osaa sanoa [Momentin asiakkaille]

Huomioita asiakaspalvelusta Momentissa *[Avoin kenttä]*

Kysymys 13: Mielipiteesi valikoiman tasosta Momentissa, 1:huono 2: välttävä 3:keskiverto 4:hyvä 5:erinomainen 6:en osaa sanoa [Momentin asiakkaille]

Mitä Momentin valikoimassa pitäisi mahdollisesti parantaa/muuttaa?? *[Avoin kenttä]*

Kysymys 14: Mielipiteesi tuotteiden hinta- ja laatusuhteesta Momentissa, 1:huono 2:välttävä 3:keskiverto 5:erinomainen 6:en osaa sanoa[Momentin asiakkaille]

Kommentteja Momentin hinta- ja laatusuhteesta *[Avoin kenttä]*

Kysymys 15: Millaisia positiivisia kokemuksia sinulla on ollut kaupastamme? Onko asiakaspalvelu ollut hyvää? Oletko tehnyt hyviä ostoksia? Kerro niistä meille lisää. Kerro myös ovatko kokemukset Seinäjoen vai Tampereen liikkeestä. *[Avoin kenttä]* [Momentin asiakkaille]

Kysymys 16: Onko sinulla ollut negatiivisia kokemuksia kaupastamme? Haluaisimme kuulla niistä lisää, että voimme parantaa palveluamme. Kerro myös ovatko kokemukset Seinäjoen vai Tampereen liikkeestä. *[Avoin kenttä]* [Momentin asiakkaille]

Kysymykset kaikille

Kysymys 17: Oletko ostanut vaatteita verkkokaupasta? [Kaikille]

Kysymys 18: Mistä syystä olet ostanut vaateen/vaatteita verkkokaupasta?

Kysymys 19: Mistä kivijalkaliikkeistä ostat yleensä vaatteita? [Kaikille]

Kysymys 20: Käytätkö sosiaalista mediaa (esim. Facebook)? [Kaikille]

Kysymys 21: (Näkyä jos kysymykseen 12 on vastattu myöntävästi): Mitä seuraavista sosiaalisen median palveluita käytät: Facebook/ Instagram/ Snapchat/ Pinterest/ Periscope/ Youtube/ Joku muu, mikä: [Kaikille]

Kysymys 22: Mitkä seuraavista väittämistä vastaavat parhaiten mielipidettäni koskien muotia ja pukeutumista? Olen erittäin kiinnostunut muodista ja vaatteista/ minulta kysytään usein neuvoja ja vinkkejä koskien muotia ja pukeutumista/ minä pidän todella paljon vaatteiden ostamisesta/ haluan suunnitella tarkkaan mitä vaatteita haluan ostaa/ muoti on mielestäni hauskaa ja voin sen avulla ilmaista omaa identiteettiäni/ muoti ei ole minulle kovinkaan tärkeää/ luon oman tyylini ja pukeudun erottuakseni joukosta/ seuraan trendejä ja pukeudun sulautuakseni joukkoon/ pukeudun saadakseni arvostusta ja ihailua sekä näyttääkseni menestyvältä/ ostan useimmiten alennusmyynneistä/haluan tehdä pukeutumisessa eettisiä valintoja [Kaikille]

Kysymys 23: Onko vaateen eettisyys (esim. eettinen materiaali) sinulle tärkeää? Erittäin tärkeää/tärkeää/neutraali/ei kovin tärkeää/ ei yhtään tärkeää/en osaa sanoa

Kysymys 24: Mikä on tärkeintä käyttämässäsi vaateliikkeessä? Valitse kaksi tärkeintä kohtaa: asiakaspalvelu/ valikoima/ tunnelma/esillepanot/ hintataso/sijainti/kanta-asiakasohjelma/ tapahtumat ja kampanjat/ joku muu, mikä? [Kaikille]

Kysymys 25: Mikä on tärkeintä hankkimissasi vaatteissa? Valitse kaksi tärkeintä: laatu/eettisyys/hinta/muodikkuus/vaateen sopiminen omaan tyyliin/materiaali/ joku muu, mikä? [Kaikille]

Kysymys 26: Jos sinulla on jotain muuta sanottavaa tai terveisiä yrityksellemme, ne voit kertoa tässä! [Avoin kenttä] [Kaikille]

Yhteystiedot arvontaa varten. [Huomiona lisätään, että yhteystietoja ei yhdistetä vastauksiin] [Kaikille]