



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

VERKKOKAUPPA RINNAKKAISENA MYYNTIKANAVANA

Asiakassegmentointi ja uuden myyntikanavan mallintaminen

TEKIJÄ: Henna Sonninen

| | | | |
|--|-----------|--------------------|-------|
| Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala | | | |
| Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen jatkoulutusohjelma | | | |
| Työn tekijä(t) Henna Sonninen | | | |
| Työn nimi Verkkokauppa rinnakkaisena myyntikanavana: asiakassegmentointi ja uuden myyntikanavan mallintaminen | | | |
| Päiväys | 28.3.2018 | Sivumäärä/Liitteet | 61/13 |
| Ohjaaja(t) Nina Huotari ja Ulla Pekkarinen | | | |
| Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Salattu | | | |
| Tiivistelmä | | | |
| <p>Tämä opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä lemmikkieläinallalla toimivan yrityksen kanssa. Markkinoiden muuttuessa myös yrityksen toimintatavat ja -mallit ovat muuttuneet, volyymit kasvaneet ja tuotesegmentit kehittyneet, mutta myyntikanavat ovat pysyneet muuttumattomina. Siksi opinnäytetyön aihe on yrityksen asiakkaiden segmentointi sekä uuden sähköisen myyntikanavan mallintaminen yhteistyöyritykselle. Tavoitteena on kartoittaa uuden myyntikanavan avaamiseen vaikuttavia ja sitä määrittäviä aspekteja. Työn tarkoitus on antaa perusteltu ehdotus yritykselle uuden myyntikanavan lähtökohdista, joka käsittää ehdotuksen tuoteportfolion valinnasta, tilaus- ja toimitusmallista (tilaaminen ja logistiikka) ja pääpiirteet hinnoittelusta.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta osa-alueesta: asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta, lemmikkieläintarvikkeiden markkinasta sekä sähköisestä kaupankäynnistä. Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen ja sen lähestymistapa tapaustutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä on käytetty benchmarking eli esikuva-analyysiä sekä kyselytutkimusta riittävän kattavan asiakas- ja markkinatiedon saavuttamiseksi. Tutkimustuloksissa nousi selvästi esille samat haasteet kuin elintarvikkeiden verkkokaupassa esimerkiksi kylmäsäilytystä vaativien tuotteiden logistiikka ja hinnoittelu.</p> <p>Teorian ja kattavan tutkimusaineiston ansiosta opinnäytetyön lopputuloksena pystyttiin luomaan perusteltu ehdotus uuden myyntikanavan lähtökohdiksi. Vahva markkina- ja asiakastuntemus luovat pohjan, jonka perusteella rakennettiin asiakasstrategia. Kokonaisuutta täydentää palvelukanavastrategia ja toimintamallit. Uusi myyntikanava on ehdotuksen mukaan verkkokauppa, joka toimii yrityksen verkkosivujen yhteydessä. Tuotteet tilataan sekä maksetaan verkkokaupassa ja noudetaan valitusta erillisen yhteistyökumppanin noutopisteestä, joita on saatavilla kautta maan.</p> | | | |
| Avainsanat Asiakaslähtöinen liiketoiminta, myyntikanava, segmentointi, verkkokauppa | | | |

| | | | |
|---|-----------|------------------|-------|
| Field of Study Social Sciences, Business and Administration | | | |
| Degree Programme Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship | | | |
| Author(s) Henna Sonninen | | | |
| Title of Thesis E-commerce as a parallel sales channel: customer segmentation and modeling of a new sales channel | | | |
| Date | 28.3.2018 | Pages/Appendices | 61/13 |
| Supervisor(s) Nina Huotari ja Ulla Pekkarinen | | | |
| Client Organisation /Partners Encrypted | | | |
| <p>Abstract</p> <p>This study is implemented in cooperation with a company that operates in the pet market. As the market is changing, the company's business practices and models have also changed, volumes increased and product segments developed to meet today's demand. The company's sales channels have remained unchanged and therefore, the topic of the thesis customer segmentation, as well as a new online sales channel modeling of the partner company. The objective is to find out what factors influence the opening of a new sales channel and what determines its design. The purpose of the work is to provide a reasoned proposal for the company's starting point for a new sales channel, including a proposal on the product portfolio, ordering and delivery model (subscription and logistics) and the main features of pricing.</p> <p>The theoretical framework of the study consists of three components: customer-oriented business, pet food market and e-commerce. The study is qualitative and its approach is a case study. The data collection method is based on benchmarking analysis and a questionnaire survey. The research highlighted the same challenges as in the grocery web shop: logistics for cold storage products and product pricing.</p> <p>Based on the theory and comprehensive research material, it was possible to create a justified proposal as a starting point for the new sales channel. The proposal is based on strong market and customer knowledge which is complemented by customer- and service channel strategy as well as segment-specific operating models. The new sales channel is a consumer online store that operates on the company's website. Products are ordered and paid online, and are picked up from a pickup from a separate partner that is available across the country. The consumer space and pay for the products in the online store. After delivery, he will pick up an order from a separate partner pickup point that is available across the country.</p> | | | |
| <p>Keywords Customer-oriented business, sales channel, segmentation, e-commerce</p> | | | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | JOHDANTO | 6 |
| 1.1 | Opinnäytetyön aihevalinta sekä tutkimusongelma | 6 |
| 1.2 | Opinnäytetyön rakenne | 7 |
| 1.3 | Työn toteuttaminen | 8 |
| 2 | ASIAKASLÄHTÖINEN LIIKETOIMINTA | 9 |
| 2.1 | Asiakas- ja markkinatuntemus | 13 |
| 2.2 | Asiakasstrategia ja segmentointi | 16 |
| 3 | LEMMIKKIELÄINTARVIKEMARKKINAT | 19 |
| 3.1 | Lemmikkieläintarvikkeiden vähittäismarkkinat Suomessa | 20 |
| 3.2 | Lemmikinomistajat kuluttajina | 22 |
| 4 | VERKKOKAUPPA OSANA YRITYKSEN LIIKETOIMINTAA | 27 |
| 4.1 | Vähittäiskauppa internetissä | 31 |
| 5 | TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN | 36 |
| 5.1 | Tutkimusmenetelmät | 36 |
| 5.2 | Aineistonkeruu ja analysointimenetelmät | 37 |
| 5.3 | Tutkimuksen uskottavuus ja luotettavuus | 39 |
| 6 | TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU JA ANALYSOINTI | 40 |
| 6.1 | Analyysi: valmistajat | 40 |
| 6.2 | Analyysi: jälleenmyyjät | 41 |
| 6.3 | Näkökulman laajennus: päivittäistavara-kaupat | 42 |
| 6.4 | Kyselytutkimus: taustatiedot | 43 |
| 6.5 | Kuluttajan ostotottumukset ja verkkokauppa | 44 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET | 48 |
| 7.1 | Asiakaskunta ja tuoteportfolio | 48 |
| 7.2 | Palvelutarjoama ja palvelukanavastrategia | 49 |
| 7.3 | Asiakkaan polku | 50 |
| 7.4 | Hinnoittelu ja asiakasstrategia | 52 |
| 7.5 | Liiketoimintaprosessit | 53 |
| 7.6 | Strateginen ja operatiivinen tehokkuus | 54 |
| 8 | POHDINTA | 55 |
| 8.1 | Opinnäytetyöprosessi | 56 |

| | |
|---|----|
| LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT | 58 |
| LIITE 1: BENCHMARKING ELI ESIKUVA-ANALYYSIN TULOKSET..... | 62 |
| LIITE 2: SAATE | 66 |
| LIITE 3: KYSELYLOMAKE..... | 67 |

1 JOHDANTO

Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan 22 % suomalaisista kotitalouksista on ainakin yksi koira. Koirien määrä Suomessa on kasvanut kolme prosenttia viimeisen neljän vuoden aikana ja tutkimuksen valossa voidaan arvioida, että yhä useammassa kotitaloudessa asuu useampia koiria yhden koiran sijaan. Tekesin Petnets -projektin tekemän tutkimuksen mukaan lemmikkejä pidetään usein perheenjäsenenä ja suhdetta omaan lemmikkiin kuvaillaan kertomalla, että koiria nimitetään esimerkiksi lapsiksi ja rakkaiksi. Koiria kuvattiin myös omistajiensa terapeuteiksi, mutta kuitenkin korostaen, että ihmiset ovat arvoasteikolla aina ennen koiria. (Tilastokeskus 2016; Kaartinen 2014.)

Koirien määrän lisääntyessä myös lemmikkeihin kohdistunut kulutus on kasvanut. Petnets -projektin tutkimuksessa koskien koiriin kohdistuvaa kulutusta, suurin osa vastaajista kertoi tarjoavansa lemmikilleen mielestään parhaimpia tuotteita tai palveluita hinnasta huolimatta. Suurituloisten vastaajien keskuudessa hinnalla on pienempi merkitys, mutta kuitenkin vain hieman yli neljännes (26 %) pienituloisimmista etsii halvinta mahdollista vaihtoehtoa lemmikkieläimiin kohdistuvaa kulutusta tarkasteltaessa. Vastaajat ovat kuvailleet koiriin kohdistuvaa kulutusta sanoin: ”Kaikki aika ja raha kuluu koiriin ja ne sitovat kuten lapsi” tai ”Etsin sille vain parasta, mutta tolkun/budjetin rajoissa”. (Kaartinen 2014.)

1.1 Opinnäytetyön aihevalinta sekä tutkimusongelma

Tämä opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä lemmikkieläinalalla toimivan yrityksen kanssa. Markkinoiden muuttuessa myös yrityksen toimintatavat ja -mallit ovat muuttuneet, volyymit kasvaneet ja tuotesegmentit kehittyneet vastaamaan paremmin nykypäivän kysyntää. Yrityksen myyntikanavat ovat pysyneet suhteellisen stabiileina ja siksi yrityksellä on halu selvittää tulevaisuuden mahdollisuuksia sähköiselle myyntikanavalle segmentoimalla asiakkaat ja mahdollisesti strukturoida sen mukaisesti omat myyntikanavansa uudelleen.

Opinnäytetyö aihe on yrityksen asiakkaiden segmentointi sekä uuden sähköisen myyntikanavan mallintaminen yhteistyöyritykselle. Aihe on yritykselle tarvelähtöinen tutkimustyö tulevaisuutta ajatellen. Työn rajaukset kulmineituvat seuraavasti: uusi myyntikanava tulee toimimaan lähtökohtaisesti sähköisessä kanavassa (verkkokauppa) ja nykyisten myyntikanavien rinnalla. Markkina-alue on Suomi ja asiakaskunta koostuu pääosin kuluttaja-asiakkaista, mutta myöhemmin mahdollisesti myös pienyritysasiakkaista. Uuden myyntikanavan toivotaan tulevaisuudessa mahdollistavan laajemman palvelukokonaisuuden myös yritysasiakkaille esimerkiksi sähköisten tilausten myötä verkkokaupassa. Tässä tutkimuksessa yritysasiakkaat on kuitenkin suljettu tutkimuksen ulkopuolelle, jotta tutkimuksen syvyys ei kärsi laajuuden kasvaessa. Opinnäytetyön tavoite on kartoittaa uuden myyntikanavan avaamiseen vaikuttavia ja sitä määrittäviä aspekteja. Työn tarkoitus on antaa perusteltu ehdotus yritykselle uuden myyntikanavan lähtökohdista. Se käsittää ehdotuksen tuoteportfolion valinnasta, tilaus- ja toimitusmallista (tilaaminen ja logistiikka) ja pääpiirteet hinnoittelusta.

Yrityksen uuden myyntikanavan kivijalka rakennetaan asiakastuntemuksesta, jolla yritys pystyy saavuttamaan kilpailuetua suhteessa muihin markkinoilla toimijoihin. Opinnäytetyön tutkimusongelma on muotoiltu seuraavasti: Mitkä ovat ne asiakaslähtöiset tekijät, jotka määrittävät uuden myyntikanavan rakentamisen periaatteita? Ja sitä määrittävät tutkimuskysymykset seuraavasti:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti onnistumiseen verkkokaupassa?
2. Millaisia ominaisuuksia uuden sähköisen myyntikanavan tulisi sisältää, jotta se palvelisi valittua asiakassegmenttiä (hinnoittelu, logistiikka, tuoteportfolio)?

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta eri kokonaisuudesta:

- 1) asiakaslähtöisestä liiketoiminnasta,
- 2) lemmikkieläintarvikemarkkinoista ja
- 3) verkkokaupasta osana yrityksen liiketoimintaa.

Ensimmäinen teorialuku käsittelee asiakaslähtöistä liiketoimintaa, joka pitää sisällään työn lähtökohdat yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Ensimmäisessä luvussa on kuvattu muun muassa asiakaslähtöisen liiketoiminnan elementit, jotka toimivat kivijalkana ehdotukselle uuden myyntikanavan rakentamiselle. Luvussa on käsitelty lisäksi asiakassegmentointia, markkina- ja asiakastuntemusta sekä asiakassuhteen elinkaarta. Nämä aihepiirit ovat oleellisessa asemassa määrittelemässä uuden myyntikanavan teoreettisia valintoja, suunnittelua, rajaamista ja sisältöä. Toisessa teorialuvussa käsitellään vähittäiskauppaa ja tarkemmin lemmikkieläintarvikemarkkinoita Suomessa. Lisäksi luvussa on otettu tarkempaan käsittelyyn lemmikinomistajat kuluttajina ja tarkasteltu ilmiötä erilaisten tutkimustulosten kautta. Teorian aineistohankintaa tehdessäni löysin esimerkiksi erinomaisen väitöskirjaan tähtäävän artikkelikokoelman (Henna Jyrinki) koskien lemmikin omistajaa kuluttajana. Tästä työstä sain hyviä näkökulmia työni tueksi. Kolmannessa teoria luvussa käsitellään lyhyesti sähköisiä markkinoita ja digitalisaatiota yrityksen näkökulmasta sekä muita verkkokauppaa määrittäviä seikkoja kuten tuoteportfolioa, hinnoittelua ja logistiikkaa.

Teorialukujen jälkeen on kaksi opinnäytetyön tutkimukseen kohdistuvaa lukua. Ensimmäisessä näistä luvuista tutustutaan tarkemmin tutkimuksen taustavaikuttajiin esittelemällä esimerkiksi tutkimusmenetelmät sekä aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät. Työn johtopäätökset ja varsinaiset uuden myyntikanavan lähtökohdat esitetään työn seitsemännessä pääluvussa. Lopuksi luvussa kahdeksan on pohdinta opinnäytetyöprosessista, työn tekemisestä ja lopputuloksista. Lisäksi samassa luvussa on pohdinta, mitä muuta olisi hyvä miettiä, jos verkkokauppaprojekti aloitetaan. Työn lopuksi on esitetty käytetyt lähteet ja tuotettu aineisto sekä liitteet 1-3.

1.3 Työn toteuttaminen

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa uuden myyntikanavan avaamiseen vaikuttavia ja sitä määrittäviä aspekteja ja siksi opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen muotoja ja lähestymistapa on tapaustutkimus. Valinta kohdistui juuri tapaustutkimukseen, jotta se on riittävän syvällinen, mutta sallii uusien kehitysehdotusten valmistumisen. Tutkimuksen empiirinen aineistonkeruu suoritetaan kaksivaiheisesti. Ensiksi valittiin käyttöön benchmarking – eli esikuva-analyysi, jotta tutkimuksen pohjaksi saavutettiin riittävän laaja kuva vallitsevasta markkinatilanteesta. Analyysin maantieteellinen rajaus päätettiin tehdä koko Pohjoismaat kattavaksi, jotta analyysi pystyisi parhaimmillaan tarjoamaan ratkaisuehdotuksia, joita Suomessa ei vielä ole tarjolla. Analyysin lähestymistavaksi valittiin nimenomaan ”suoritteita vertaava – parhaita käytänteitä omak-suva” -tapa, jotta saavutetusta aineistosta voitaisiin johtaa mahdollisimman hyviä käytänteitä opinnäytetyön lopputuotteeseen. Empiirisen aineistonkeruun toinen vaihe suoritettiin kyselytutkimuksena internetissä, jotta työn kehitysehdotuksen pohjaksi saavutettaisiin riittävä asiakastuntemuksen taso. Ensiksi suoritettu analyysi toimi erinomaisena tausta-aineistona kyselytutkimuspohjalle ja herätti erinomaisia ajatuksia kysymysten ja vastausvaihtoehtojen asetteluun.

Tutkimustulokset on analysoitu ja havainnollistettu erilaisin kuvioin ja taulukoin opinnäytetyön pääluvussa kuusi. Tutkimustulokset eivät tarjonneet tutkimuksen pohjaksi erityisiä havaintoja, jotka auttaisivat rakentamaan vahvasti totutusta poikkeavaa, aivan uuden sukupolven palvelumallia. Tutkimustuloksista on kuitenkin johdettavissa erittäin hyviä päätelmiä ja ratkaisukeskeisiä johtopäätöksiä opinnäytetyön tutkimustuloksen mahdollistamiseksi. Saavutettujen havaintojen ja tulosten perusteella opinnäytetyön johtopäätökset ja kehittämissuhteet on esitetty työn seitsemännessä pääluvussa. Työn viimeisessä pääluvussa on esitetty pohdintaa opinnäytetyöprosessista sekä seikoista, joihin mielestäni tulee paneutua uuden myyntikanavan todellisessa suunnittelu- ja määrittelyvaiheessa.

2 ASIAKASLÄHTÖINEN LIIKETOIMINTA

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön aiheajauksen kannalta oleellisia aihepiirejä, kuten asiakaslähtöistä liiketoimintaa. Luvussa paneudutaan tarkemmin muun muassa asiakaslähtöisen liiketoiminnan elementteihin, jotka toimivat kivijalkana ehdotukselle uuden myyntikanavan rakentamisesta. Luvussa on käsitelty lisäksi asiakassegmentointia, markkina- ja asiakastuntemusta sekä asiakassuhteen elinkaarta. Nämä aihepiirit ovat oleellisessa asemassa määrittelemässä uuden myyntikanavan teoreettisia valintoja, suunnittelua, rajaamista ja sisältöä.

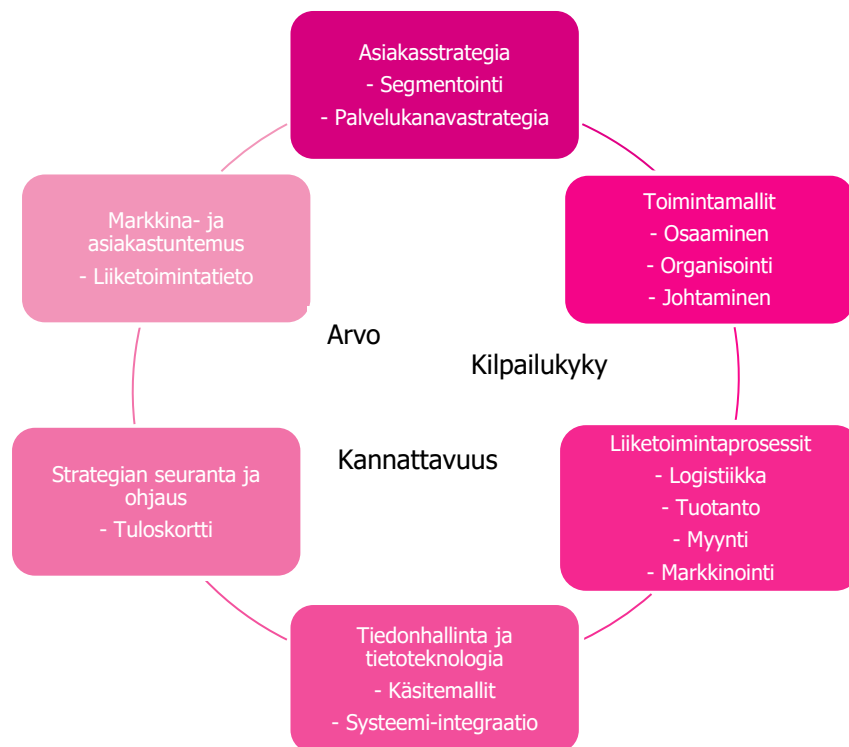
”Uudistuminen alkaa uusista ajatuksista, sillä vain uudet ajatukset voivat poikia uusia toimintatapoja” muotoillaan Asiakkuuden arvon lähteillä -teoksessa avaimina menestyksen kaavan löytymiseen. Samassa todetaan, että ei ole olemassa yhtä ja ainutta toimivaa menestyksen kaavaa, vaan yleensä koko organisaation on yhdistettävä voimavarat menestyksen löytymiseksi. Menestymisen avain ei piile vain omien prosessien paremmassa hallinnassa, vaan yrityksen on pystyttävä hallitsemaan myös suhteita muun muassa toimittajiin, kilpailijoihin, alihankkijoihin ja asiakkaisiin. Yritysten tulisi laajentaa omaa näkökulmaa kattamaan asiakkaiden toiminta ja toimittajien prosessit saadakseen kilpailuetua. Sidosryhmien ollessa lähellä organisaatiota ja sen prosesseja, tulee myös prosessien johtamista laajentaa. Asiakkuuksien, verkostojen tai arvontuotantojärjestelmien johtaminen nousee tällöin uuteen arvoon. (Blomqvist, Dahl, Haeger ja Storbacka 1999, 14-15.)

Menestyksessä yritys osaa järkeistää omat toiminnot sekä suorittaa relevanttia analysointia ja suunnitelmia niiden toteuttamiseksi ja kehittämiseksi. Asiakkaiden ja työntekijöiden potentiaalinen havainnointi ja fokuoiminen ovat yksi onnistumisen avain, kun yritys ei hukkaa olemassa olevaa potentiaalia. Asiakaskohtaamisen toteuttamiseen ja uudistamiseen on suhtauduttava intohimoisesti, jolloin asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen on mahdollista. Jatkuva kehittyminen on avainasemassa viemässä yritystä kohti menestystä. Monella alalla on tiettyjä stereotyyppisiä ominaisuuksia, jonka mukaisesti on yleisesti totuttu asettamaan odotuksia yrityksen toiminnasta. Erottumalla stereotyyppioista, yrityksellä on mahdollisuus erottua massasta ja yllättää asiakkaat positiivisesti. Esimerkiksi tiettyjen myyntialan edustajien oletetaan olevan erityisen innokkaita kaupan ehdotuksissaan, mutta esimerkiksi tarvelähtöinen lähestymistapa erottaa yrityksen edukseen vahvasta stereotyyppiästä. Erottuakseen yrityksen on mahdollista luoda toiminnalle esimerkiksi energisoiva visio eli luoda konkreettinen tahtotila sille, mitä yritys on sekä mitä se tahtoo luoda ja viestiä. Vision tulee olla jalo, riittävän vaikeasti saavutettava ja tunnepitoinen. Se pitää pystyä kuvaamaan muutamalla sanalla, mutta ennen kaikkea se on pystyttävä viestimään asiakkaalle. Näin asiakas saa puolestaan käsityksen saavutettavissa olevasta lisäarvosta, jota yritys pystyy tarjoamaan hänelle. (Blomqvist ym. 1999, 16.)

Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli on avain voimavarojen suuntaamiseen oikeisiin asioihin arvoketjun oikeissa kohdissa, mutta se vaatii toimiakseen riittävää strategiatyötä. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin alakäsite on asiakashallinta, joka on osana asiakaslähtöistä liiketoimintamallia yksi lähtökohta matkalla menestyksensä liiketoimintaan. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 19-22) määrittelevät asiakashallintaa seuraavasti: ”Asiakashallinta on tehokas tapa toteuttaa strategia nimenomaan asiakas- ja markkinalähtöisesti. Jotta asiakashallinta voidaan toteuttaa menestyksellisesti, yrityksen

tulee analysoida markkinoita, tunnistaa menestystekijöitä, uudistaa toimintatapoja, määrittellä liiketoiminnan käsitteitä, rakentaa toiminnan ohjausta, kehittää tietojärjestelmiä ja johtaa strategian edellyttämä muutos hallitusti”. Ajatuksena on siis ajatella asiakashallintaa ja strategiaa uudesta perspektiivistä.

Ala-Mutka ja Talvela (2004, 22, 25) kuvaavat asiakaslähtöisen liiketoimintamallin strategialogiikaksi, joka koostuu yrityksen menestyksen ydinkohdista. Malli on laaja ja looginen kokonaisuus, jonka rakentaminen vaatii johdonmukaisuutta, suunnitelmallisuutta, pitkäjänteistä ja kehittävää työtä tulevaisuuteen katsoen. Asiakaslähtöisen toimintamallin luominen luo yritykselle kilpailuetua, sillä toimintakulttuuri luodaan yritykselle yksilöllisesti. Mallin kopioiminen on haastavaa, koska sen lähtökohdat ovat perustellut, yrityksen sisäiseen tietoon ja kokemukseen perustuvat. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin tarkoitus on keskittää organisaation olemassa olevat voimavarat oikein ja oikeisiin asioihin. Liiketoimintamalli rakennetaan kuudesta eri elementistä ja ne on esitetty alla olevassa kuviossa 1.

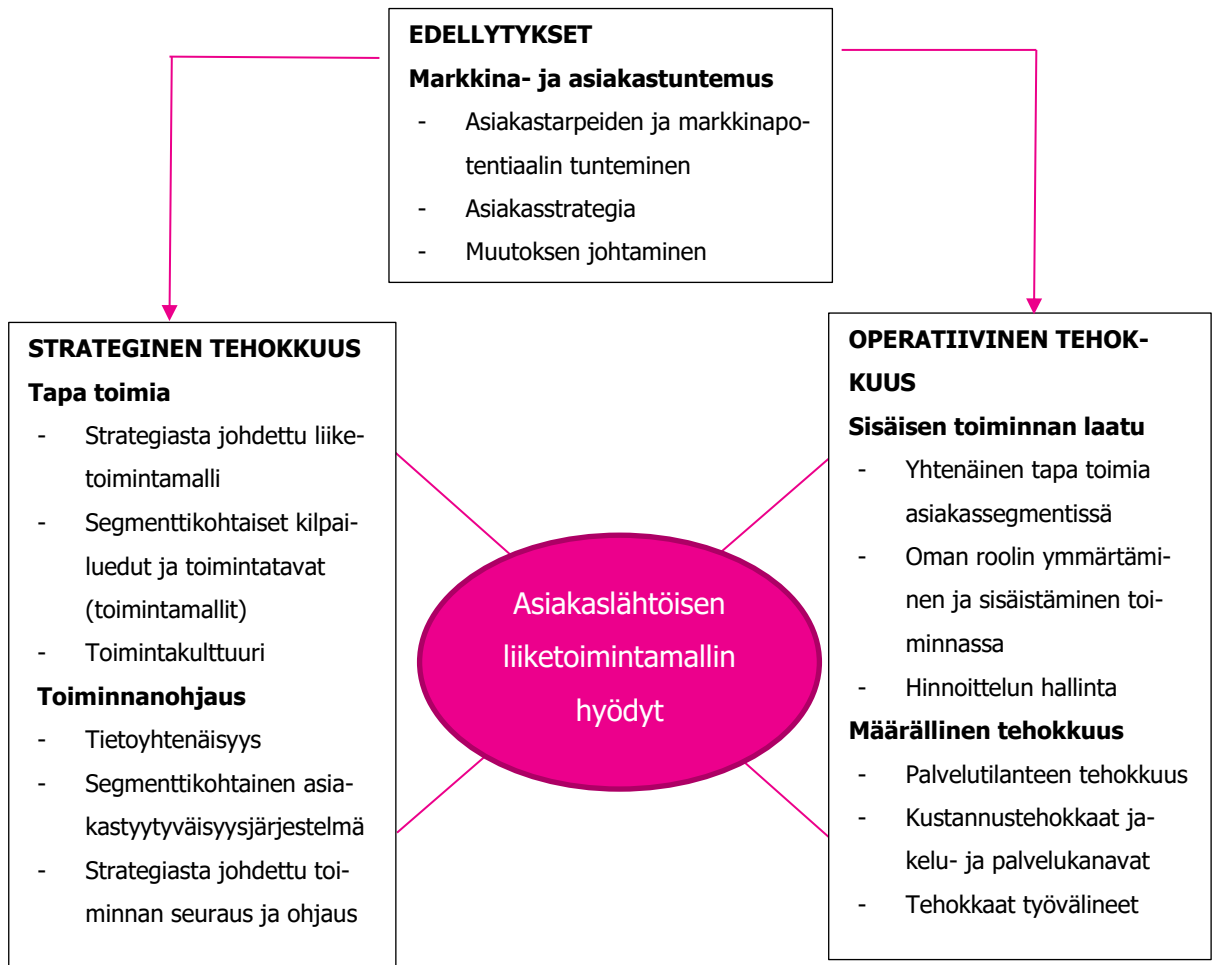


KUVIO 1. Asiakaslähtöisen toimintamallin rakentamisen elementit (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 22).

Markkina- ja asiakastuntemus ovat asiakashallinnan kivijalka, jonka päälle rakennetaan asiakasstrategia. Siinä määritellään ja tehdään valinta sekä rajausta sopivalle asiakassegmentille, joka koetaan arvokkaaksi yritykselle. Asiakasstrategia käsittää tarkan ja asiakassegmenttikohtaisen suunnitelman tuoteportfoliosta, palvelutarjoamasta sekä tavoitteista, jotka suunnataan valitulle asiakassegmentille. Lisäksi siihen kuuluu oleellisena osana palvelukanavastrategia, joka määrittää, missä kanavissa asiakassuhdetta hoidetaan. Sen jälkeen asiakasstrategia tuodaan käytäntöön asiakassegmenttikohtais-

ten toimintamallien kautta, joka tarkoittaa määriteltyä tapaa toimia asiakkaiden parissa. Toimintamalli sisältää esimerkiksi mallit asiakkaiden kohtaamisesta, vastuusta, hinnoittelusta, tavoitteista ja määränpäästä. (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 23-24.)

Liiketoimintaprosessit määritellään sen mukaisesti, mitä on linjattu asiakas- ja palvelukanavastrategiassa. Liiketoimintaprosessit ovat läsnä toiminnallisissa aspekteissa, kun esimerkiksi valittu tuoteportfolio vaikuttaa vahvasti logistiikkaratkaisuihin sekä tuotannon suunnitteluun. Palvelukanavastrategia vaikuttaa puolestaan vahvasti myynti- ja markkinointitoimenpiteisiin. Liiketoimintaprosessien määrittelyn jälkeen on määriteltävä tiedonhallintaan ja tietoteknologiaan vaikuttavat ja sitä määrittävät seikat. Tieto on merkittävä osa asiakashallintaa, sillä se ohjaa toimintaa asiakkaiden parissa. Kehittyneet tietotekniset ratkaisut auttavat tiedon hallinnassa ja helpottavat luonnollisesti organisaation ohjausta tuottamalla ajankohtaista tietoa oikeaan aikaan ja paikkaan. Muun muassa myyntiorganisaation on saatava ajankohtaista tietoa myynnin kehittymisestä, jolloin se voi vaikuttaa positiivisesti myynnin kehittämiseen. Johdon on puolestaan saatava ajankohtaista tietoa muun muassa kuukausittaisesta tuloksesta, jolloin sillä on mahdollisuus havaita poikkeamat ajoissa ja puuttua niihin. Onnistuneen asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyntäminen vaatii strategian kriittistä seuranta ja arviointia. Strategiassa määritellyt tavoitteet antavat kriteeristön arvioinnin pohjaksi. Toiminnan arviointi ja strategian toteutuminen sekä toimiminen käytännössä omassa toimintaympäristössä ovat asioita, joita diagnostiset ohjausjärjestelmät kuvaavat. Ohjausjärjestelmät ovat käytännössä asiakas-segmenttejä ja toimintamalleja, jotka suuntaavat toimintaa strategian mukaisesti. Asiakaslähtöinen liiketoimintamalli muuttuu ajan ja asiakaskunnan muutosten mukana. Malli ole ikinä valmis, vaan vaatii jatkuvaa kehittämistä, uudelleen ohjaamista ja uusiutuvaa toiminnanohjausta. (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 23-25.)



KUVIO 2. Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin edellytykset ja hyödyt (esimerkkejä) (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 26).

Strateginen tehokkuus on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin suurin hyöty. Se koostuu yrityksen yhtenäisestä tavasta toimia ja järjestelmällisestä toiminnan ohjauksesta. Oleellista on pystyä ohjaamaan olemassa olevat resurssit oikeisiin kohteisiin ja hyödyntämään ne mahdollisimman tehokkaasti. Yrityksen tulee löytää itselleen kustannustehokkaimmat asiakkaat sekä palvelumallit, jotta käytetyt resurssit tuottavat parhaan tuloksen. Yhtenäinen toimintalogiikka on avainasemassa viemässä koko henkilöstöä, resursseja ja koko yritystä kohti yhteistä päämäärää. Puuttuva toimintalogiikka voi luonnollisesti osoittautua haasteeksi, jos toimintatavat ovat irrallisia ja huonosti koordinoituja. Ne heikentävät strategista tehokkuutta ja aiheuttavat hajontaa toiminnassa. Lähtökohdat puuttuvan toimintalogiikan rakentamiseen löytyy yrityksen strategiasta, josta ne ovat hyödynnettävissä konkreettiseksi toimintamalliksi. Asiakassegmentointi on strategisen tehokkuuden vaikutusmekanismi ja sen tulee perustua strategiaan ja asiakkaiden tarpeiden tuntemiseen suhteessa vallitsevaan markkinatilanteeseen. Asiakassegmentoinnin perusteella on tarkoitus pystyä osaltaan organisoimaan liiketoimintaa. Ensimmäiseksi on hahmotettava strategiassa määritelty markkina ja asiakas. Toiseksi segmentointiperusteiden tulee asettaa raamit tuoteportfoliolle, sekä sen myynnille, markkinoinnille ja tuotannolle. (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 27-28.)

Strateginen tehokkuus on kestoaltaan pitkä projekti, joka vaatii pitkäjänteistä työtä ja sopeutumista, sillä se sisältää toimintakulttuurin muutoksen. Suurin työ on strategian mukaisten resurssien suunnitamisessa, kun resurssit on kohdistettava mahdollisesti uudelleen toimintakulttuurin muutoksesta johtuen, oikeisiin kohteisiin. Yrityksen on tunnettava omat markkinat ja niillä vallitseva potentiaali, esimerkiksi asiakkaiden ostopotentiaali ja markkinaosuudet. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset määrittävät muun muassa tuoteportfolion ja asiakaskohtaamisten suunnittelua, asiakkaan toimintalogiikan tunteminen helpottaa puolestaan asiakassuhteen keston ja elinkaaren hallintaa. Yrityksen sisäiset raamit (esimerkiksi kulurakenne) määrittelevät hinnoittelua, asiakaskannattavuutta ja kanavia, joissa asiakas kohdataan. Toimintalogiikan ymmärtäminen puolestaan antaa avaimia suhteessa kilpailijoihin. (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 28.)

Operatiivinen tehokkuus jakautuu kahteen osaan: sisäisen toiminnan laatuun ja määrälliseen suoriutuskykyyn. Sisäisen toiminnan laatu on käytännössä yhtenäinen tapa toimia yrityksen sisällä. Laatu-tekijöiden numeerinen mittaaminen on mahdollista esimerkiksi konkreettisten kustannussäästöjen (muun muassa myynnin kasvun, kateparannuksen, palvelun jatkuvuuden) kautta. Laatu on yleensä tutumpi käsite tuotannolle ja ostotoiminnalle, mutta samat laadun lainalaisuudet pätevät myynnissä ja markkinoinnissa. Esimerkiksi toimitusehtojen tai projektin aikataulujen puutteellinen tieto myyntiorganisaatiossa voi aiheuttaa toimintaketjun loppupäässä tilanteen, jossa yrityksen on pakko tinkiä annetuista asiakaslupauksista. Siksi palvelun jatkuvuus nimenomaan asiakkaan näkökulmasta on yksi tärkeä osa sisäisen toiminnan laatua ja mahdollinen mittaamisen kohde. Hiljainen tieto eli yrityksen henkilöstön dokumentoimaton tietotaito on yksi yrityksessä tunnistettavista laatutekijöistä ja sen siirtymisestä huolehtiminen on tärkeää organisaatiossa. Kadotetulla tiedolla voi olla tiedostettua suurempi arvo; rahallisesti, ajallisesti tai resurssimenetyksien näkökulmasta. Operatiivisen tehokkuuden toinen muoto on määrällinen tehokkuus. Se pureutuu toimintatavan tehostamiseen ja vaatii resurssien kohdistamista oikeisiin segmentteihin. Käytännössä olemassa olevat resurssit tulee hyödyntää siten, että saavutettu tulos on mahdollisimman edullinen yritykselle. Lisäksi määrällinen tehokkuus vaatii sisäistä toiminnan laatua, prosessien yksinkertaistamista ja täydentämistä nykyaikaisilla ratkaisuilla. Esimerkiksi valmistavaa työtä tekevän osaston prosessi tulee käydä läpi tehokkuuden näkökulmasta, poistaa tehottomat työvaiheet ja korvata ne uusilla, jolloin lopputulos on yritykselle edullinen. (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 31-33.)

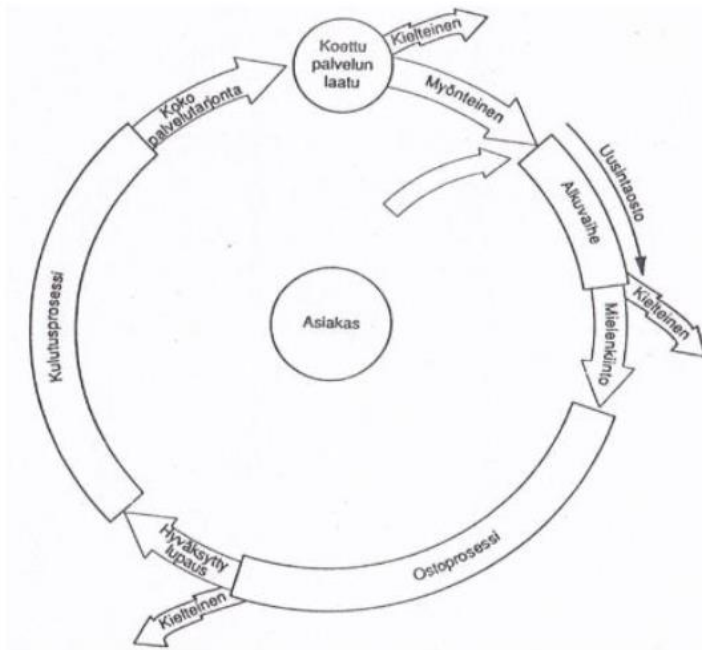
2.1 Asiakas- ja markkinatuntemus

Ylivoimaista osaamista eli tuotantoa ja tuotteita koskevaa asiantuntemusta on yleensä pidetty yrityselämässä kilpailukyvyyn keskeisenä lähtökohtana. Nykytietämyksen mukaan on jopa tärkeämpää, että yrityksellä on laaja tuntemus asiakaskunnastaan. Asiakas- ja markkinatuntemus edellyttää sekä tutkittua tietoa (numeroita) sekä käytännön kokemusta (tuntumaa). Käytännössä se tarkoittaa asiakkaiden, markkinoiden ja kilpailijoiden näkökulmasta muodostettua ymmärrystä siitä, mitä yritykseltä odotetaan. Asiakas- ja markkinatuntemus on tulosta hyvin koordinoitua tietojohtamisesta, jolloin on onnistuttu muun muassa asiakasstrategian luomisessa sekä asiakassegmentoinnissa, kokemuksen kautta opitun tiedon jakamisessa ja liiketoiminnan kokonaisvaltaisessa analysoinnissa. (Blomqvist ym. 1999, 15-16; Ala-Mutka ja Talvela 2004, 37.)

Asiakkaita on kuunneltava, mutta ennen kaikkea on aidosti ymmärrettävä, mitkä asiat todellisuudessa tuottavat asiakkaalle arvoa. Asiakkaan arvontuotantoprosessi on määriteltävä yksityiskohtaisesti ja tunnistettava kohdat, jotka asiakasta huolettavat ja analysoida niitä. Proaktiivinen suhtautuminen asiakkaisiin ja asiakastuntemuksen monipuolinen hyödyntäminen ovat kilpailukykyisen yrityksen kulmakiviä. Kun yrityksellä on hallussa vahva asiakas- ja markkinatuntemus, on mahdollista rakentaa asiakasstrategia ja suorittaa segmentointi sekä saavuttaa vahva kilpailukyky. Kun yritys pystyy olemaan askeleen edellä asiakkaitaan, ennakoimaan muuttuvat tilanteet ja tekemään asiakkaan elämästä toimillaan helpompaa, myös asiakas on usein tyytyväisempi. (Blomqvist ym. 1999, 15-16; Ala-Mutka ja Talvela 2004, 37.)

Asiakkaan arvontuotantoprosessin syvälinen ymmärtäminen on asiakkuusajattelun ydin. Jotta yritys pystyy auttamaan asiakkaitaan olemassa olevalla osaamisellaan, on sen pystyttävä ymmärtämään, miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Lisäksi ymmärrys voi parhaimmillaan auttaa yritystä löytämään tulevaisuuden suuntaviivoja. Asiakkaat eivät osta pelkästään tuotteita vaan tuotteista, palveluista, faktoista, henkilökohtaisesta huomiosta ja muista kokonaisuuksista koottuja tarjoamia. Asiakkuusajattelua hyödyntävän yrityksen peruseriaatteena on rakentaa liiketoimintaa asiakuudesta, jossa asiakas on subjekti ja keskiössä on asiakkaan mahdollisuus tuottaa arvoa itselleen tai yritykselleen. Näin ollen asiakkuudessa tapahtuvasta arvontuotannosta tulee objekti ja yrityksen on optimoitava toimintonsa sen mukaisesti liiketoimintastrategiasta ohjauksjärjestelmiin. Uskollisia ja tyytyväisiä asiakkaita ja asiakassuhteita haastava saada pelkästään yksittäisillä kampanjoilla. Todellisuudessa niiden saavuttaminen on aikaa ja resursseja vievää, pitkäjänteistä työtä. Siksi asiakkuusajattelun on oltava kollektiivinen ajattelumalli, joka toteutuu konkreettisesti myös käytännössä. (Blomqvist ym. 1999, 16; Grönroos 2001, 26-27.)

Asiakkaat ovat yrityksen tulonlähde ja toiminnan edellytys. Uusien asiakkaiden hankkiminen on usein kallista ja aikaa vievää, joten asiakkaan elinkaaren pituuteen tulisi mahdollisuuksien mukaan panostaa. Vanhan asiakkaan lakkaaminen ei aina tarkoita sitä, että jostain ilmestyy uusi asiakas tilalle. Asiakkaat ansaitaan ja tyytyväiset asiakkaat ovat yritykselle arvokkaita. Asiakassuhteen elinkaari on kuvattu kuviossa 3. (Grönroos 2009, 319.)



KUVIO 3. Asiakassuhteen elinkaari (Grönroos 2009, 320).

Asiakaskokemus ei muodostu pelkästään ostotapahtumasta, vaan siihen linkitty useampia vaiheita: alku-, osto- ja kulutusvaihe. Alkuvaiheessa asiakas ei ole välttämättä tietoinen yrityksen palveluista tai palvelutarjoamasta tai tietää niistä vain vähän. Käsite ja ennakoasenteet muodostuvat omien tai ystävien kokemusten pohjalta, internetin, sosiaalisen median tai kirjallisuuden perusteella. Asiakkaan poluista eri kanavissa on paneuduttu työn kuviossa 10, jossa käsitellään Omni-channel -teoriaa. Ennakoasenne voi olla myös toimialaa koskeva, jolloin henkilöllä ei ole välttämättä kokemusta kyseessä olevasta yrityksestä vaan toimiala on muovannut henkilölle tietyn ennakoasenteen. Ennen ostosta -vaiheessa yrityksen markkinointi ja viestintä muovaava asiakkaan valintaa. Asiakkaalle tarjottu tieto tuotteista ja palveluista yhdessä yrityskuvan kanssa luovat asiakkaalle viimeistään ensimmäisen tason ymmärryksen sekä herättää mahdollisen kiinnostuksen yritystä kohtaan. Ostopäätös voi syntyä heti tai se voi odottaa aikaansa, jos asiakas haluaa suorittaa esimerkiksi hinta- tai tuotevertailua. Yrityksen vakuuttaessa asiakkaansa, hän siirtyy ostoprosessiin, jossa asiakas tekee valintoja esimerkiksi hinnan, tarjoaman ja trendien perusteella. Jos asiakkaan kokemus prosessista on positiivinen, asiakas tekee mahdollisesti ostoksen ja siirtyy kolmanteen vaiheeseen eli kulutusprosessiin. Kolmannessa vaiheessa yritys pystyy lunastamaan lupauksensa ja osoittamaan asiakkaalle tuotteidensa tai palveluidensa hyödyn suhteessa asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaan koettua koko palvelutarjonta, hän pystyy muodostamaan kokonaiskuvan. Tyytyväinen asiakas palaa suuremmalla todennäköisyydellä asioimaan uudelleen, jolloin asiakassuhteen elinkaari jatkuu. Oston jälkeisessä vaiheessa asiakas ja yritys jatkaa kommunikointia suuntaan tai toiseen. Asiakas voi esimerkiksi reklamoida tuotteesta, kysyä neuvoa tai hankkia lisätuotteita tai -palveluita. (Grönroos 2009, 320-321; Filenius 2015, 25.)

Asiakkaan kulkema polku ei ole aina vakio. Polku voi päättyä asiakassuhteen missä vaiheessa tahansa ja asiakas muodostaa mielipiteen palvelutarjoamasta viimeistään kulutus- ja käyttöprosessin jälkeen. Seuraavalle kontaktille on mahdotonta määrittellä aikaa, eikä asiakas yleensä ilmaise päätöstään tai muodostamaansa mielipidettä yrityksen suuntaan, tai tiedä muodostaneensa sitä itsekään.

Siksi markkinoinnilla on iso vaikutus asiakassuhteen jatkoa ajatellen. Oikea-aikainen ja oikeissa kanavissa toteutettu markkinointi voi edesauttaa asiakassuhteen säilymistä ja elinkaaren jatkumista. Asiakkaiden sijoittuminen asiakassuhteen elinkaarella on tärkeää tiedostaa, jotta on mahdollista toteuttaa erilaisia markkinointitoimenpiteitä oikea-aikaisesti. Markkinoinnin luonne on erilainen eri elinkaaren vaiheissa. Alkuvaiheessa tavoitteena voi olla esimerkiksi yrityksen tunnetuksi tuominen ja asiakkaan kiinnostuksen tai tarpeen herättäminen. Ostoprosessissa toimenpiteet ovat enemmän myynnillisiä, kun kulutus- ja käyttöprosessissa on panostettava resursseja enemmän asiakkaan ongelmanratkaisuun ja lopulta jälkimarkkinointiin. (Grönroos 2009, 321.)

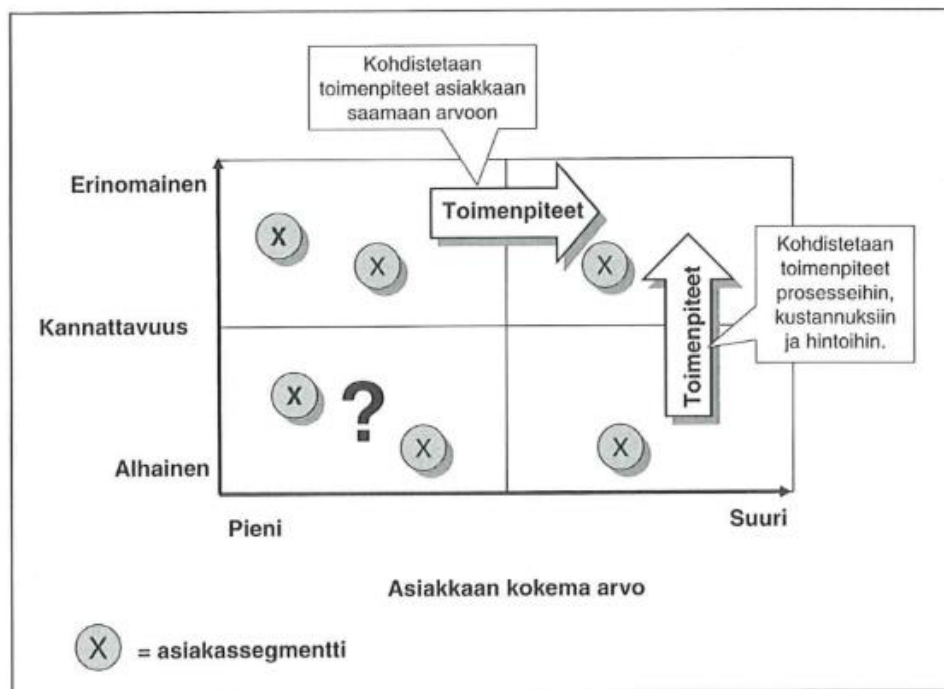
2.2 Asiakasstrategia ja segmentointi

Asiakasstrategia on yrityksen strategian johdannainen ja sen koostuu liiketoimintasuunnitelmasta, jonka lähtökohtana on asiakkaat ja markkinat. Se on konkreettisempi versio yrityksen strategiasta pienemmälle kohderyhmälle, eikä se tarkoita uuden strategian luomista. Lähtökohtana on koko ajan yrityksen strategia, mutta perspektiivi on markkina- ja asiakaslähtöinen. Taulukossa 1 on kuvattu yrityksen strategian ja asiakasstrategian suhdetta. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 46-48) kiteyttävät asiakasstrategian seuraavasti: ”asiakasstrategialla pyritään tehostamaan toimintaa ja suuntaamaan voimavarat oikealla tavalla, oikeisiin asiakkaisiin kilpailustrategian mukaisesti.” Asiakasstrategia on eniten läsnä asiakassegmentoinnissa, kun valituille segmenteille luodaan toimintamalleja, joita koko organisaatio noudattaa. Toimintamallit eivät luo pelkästään uusia toimintatapoja, vaan asiakasstrategian mukaiset toimintamallit käyttävät yrityksen nykyisiä liiketoimintaprosesseja hyödykseen. Nämä toimintamallit sisältävät lisäksi kuvauksen toimintaa ohjaavista tiedoista, kuten johtamisesta, toimenkuvista, osaamisesta jne.

| Yrityksen strategia | Asiakasstrategia |
|--|--|
| - Kasvu 15 % | Kasvun jakaminen erilaisille asiakassegmenteille esimerkiksi <ul style="list-style-type: none"> - Avainasiakkaat 8% - Palveluasiakkaat 5% - Vaihtoherkät asiakkaat 2% |
| - Kannattavuus (pääomantuotto 10%) | - Kannattavuuden nostaminen asiakassegmenteissä eri koinnoilla, esim. tuotetarjoamaa muuttamalla - Myynnin tehostaminen: myyntiä pyritään nostamaan +10% |
| - Laajentuminen uusille markkinoille (vertikaalinen), esim. yritysoston tai fuusion kautta | - Asiakasosuuden kasvattaminen, esim. ristiin myynnillä ja avainasiakastoimenpiteiden kehittäminen strategisesti tärkeille asiakkaille - Fuusiosta syntyvien synergioiden hyödyntäminen eri asiakasryhmissä |
| - Laajentuminen arvoketjussa ylävirtaan fuusioitumalla omien toimittajien kanssa | - Vahvempi hallinta (kustannustehokkuus ja ohjaus) koko arvoketjuun tuo mahdollisuuksia optimoida koko arvoketjua asiakassegmenteittäin |
| - Kustannustehokkuuden lisääminen | - Esimerkiksi asiakaspalvelun keskittäminen (asiakaspalvelukeskus) ja määrättyjen asiakasryhmien ohjaaminen asiakaspalvelukeskuksen kautta |

TAULUKKO 1. Esimerkkejä strategian konkretisoinnista asiakasstrategiaksi (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 48).

Jäsennely asiakasstrategiaa auttaa liiketoiminnan kehittämisen panosten ja resurssien kohdistamista oikeisiin kohteisiin. Siitä johdetaan segmentoinnin pääsuunnat, joiden perusteella suoritetaan segmentointi. Ala-Mutka ja Talvela (2004, 29-30) mainitsevat esimerkissään yrityksen strategiseksi tavoitteiksi kasvun palveluiden kautta ja asiakasosuuden lisäämisen valituissa asiakkaissa, jolloin segmentointiperusteiksi muodostuvat asiakkuuksien kannattavuus ja lisäarvotarjoama. Esimerkki on havainnollistettu seuraavassa kuviossa 4.



KUVIO 4. Asiakassegmentoinnin perusteet johdetaan yrityksen strategiasta. (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 29).

Segmentointikriteerien valintaan on vaikuttanut esimerkissä tarkasti laadittu analyysi asiakkaiden tarpeista, arvontuotannosta ja vallitsevasta kilpailusta. Asiakkaan arvokokemukseen vaikuttaa vahvasti hinta, mutta myös palvelun laajuudella ja laadulla on merkitystä. Lisäarvokokemus on puolestaan suoraan verrannollinen asiakkuuden keston. Lisäarvokokemuksen ollessa vähäinen, asiakkuuden elinkaari lyhenee, kun taas suuri lisäarvokokemus lisää asiakasuskollisuutta. Esimerkkitapauksessa kehityspanokset tulisi kohdistaa asiakkaisiin, joista on yritykselle eniten hyötyä, mutta vaativat vähiten resursseja: tavoitteena on pidentää asiakkuuden kesto. Toinen panostus on tehtävä palvelukanavien tehokkuuteen, jolloin uskolliset, mutta kannattamattomat asiakkaat saataisiin hallintaan. Esimerkistä voidaan havaita, että asiakkaiden segmentoinnilla ja tunnistamisella pystytään tekemään oikeat toimenpiteet oikeille asiakkaille.

Asiakassegmentointi

Kotler ja Keller toteavat teoksessaan *Marketing management* (2012, 235), että yritykset eivät pysty saavuttamaan kaikkia asiakkaita laajassa markkinakentässä, mutta pystyvät tunnistamaan itselleen oleelliset asiakasryhmät ja keskittymään niihin. Toisin sanoen yrityksen on pystyttävä priorisoimaan omat toiminnot ja asiakkaat, jotta se pystyy toimimaan mahdollisimman kustannustehokkaasti. Priorisoinnin mahdollistaa oikein suoritettu segmentointi, jolla tarkoitetaan markkinoilla olevien asiakkaiden jaottelua erilaisiin ryhmiin eli segmentteihin. Segmentointi suoritetaan isossa kuvassa sen perusteella, millaiset ovat asiakkaan tarpeet ja ostokäyttäytyminen, jolloin saavutetaan oikea taso asiakkaiden palvelutarpeen täyttämiseen ja mahdollisuus kehittää yrityksen omia prosesseja. (Aarnikoivu 2005, 41.)

Onnistunut asiakassegmentointi on hyvin suunniteltu sekä perusteltu prosessi ja se pitää sisällään kaksi elementtiä: sisäisen ja ulkoisen näkökulman. Näkökulmat on tavoitteena yhdistää ja luoda niiden pohjalta segmentointiperusteet, jotka samalla mukailevat yrityksen strategiaa. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset, jotka on tarkoitus olla sisäisten tekijöiden, kuten esimerkiksi kannattavuuden ja yrityksen toimintojen vastapainona. Vanhan ajatusmallin mukaan asiakastyytyväisyys on paras yritystoiminnan mittari, mutta todellisuudessa tyytyväinen, mutta kannattamaton asiakas on yritykselle enemmän taakka. Asiakkaiden segmentointi vaatii monipuolista analysointia. Yksipuolinen segmentointi voi johtaa virhearviointeihin, jotka voivat käydä yritykselle lopulta kalliiksi, erilaistavat työntekijöiden toimintaa ja johtaa yrityksen ongelmatilanteisiin. (Ala-Mutka ja Talvela 2004. 49; Bergström ja Leppänen 2015, 135.)

Ulkoinen näkökulma koostetaan yrityksessä olemassa olevasta tiedosta (asiakasdata, käytännön kokemuksella saavutettu tieto, asiakastuntemus), erilaisista analyyseistä, kaupallisesta tutkimusaineistosta (tutkimukset, tilastot) ja muista mahdollisista aineistoista. Tietojen avulla on tarkoitus löytää asiakkaita erilaistavia tekijöitä, jotka mahdollistavat asiakastiedon analysoinnin ja arvottamisen. Ulkoiisiin näkökulmiin kuuluu vahvasti kilpailijat ja niiden toiminta markkinoilla sekä kehittyvä teknologia ja lainsäädäntö. Huomionarvoinen näkökulma on myös oppia tuntemaan ja tunnistamaan asiakkaiden omien asiakkaiden tarpeet, kun tuotteita myydään jälleenmyyntiin. Tällöin arvon luominen on pidempi ketju ja vaikuttaa vahvemmin myös tapaan toimia muun muassa myymäläympäristössä. Esimerkiksi tavarantoimittajan tarjoamalla markkinointimateriaalilla voi olla positiivinen vaikutus lopukuluttajan ostopäätökseen. Segmentoinnin sisäisen näkökulman oleellisin tekijä on ymmärtää asiakassegmenttien strateginen merkitys. Ajatuksena on kartoittaa eri asiakassegmenttien merkitys nyt ja tulevaisuudessa hyödyntämällä muun muassa myyntivolyymia, ostopotentiaalia ja kannattavuutta. Sekä ulkoisen, että sisäisen näkökulman analysointiin voidaan hyödyntää arvoketjujen, elinkaarien ja prosessein havainnointia. (Ala-Mutka ja Talvela 2004. 50-51.)

3 LEMMIKKIELÄINTARVIKEMARKKINAT

Tässä luvussa syvennyttään vähittäiskauppaan ja tarkemmin päivittäistavara- ja erikoiskauppaan. Tavoitteena on saavuttaa kattava teoriapaketti lemmikkieläintarvikemarkkinoista Suomessa. Lisäksi luvussa on otettu tarkempaan käsittelyyn lemmikinomistajat kuluttajina ja tarkasteltu ilmiötä erilaisen tutkimustulosten kautta.

Vähittäiskaupan perustehtävä on välittää tavaroita kuluttajille, jotka synnyttävät kaupan alalle tarvittavan kysynnän. Kauppa suorittaa tavaroiden jakelun ja toimii liiketaloudellisena elinkeinona. Yhtenä haasteena kaupalla on toimia kannattavasti, mutta varmistaa samalla tuotteiden jakelu ja saatavuus myös haja-asutusalueilla. Toiminnallisesti vähittäiskauppa voidaan jakaa tukku- ja vähittäiskauppaan, joka pitää puolestaan sisällään kolme erilaista toimialaryhmää: 1) päivittäistavara- ja tavaratalokaupat (suurimmat toimipaikat), 2) erikoiskaupat (eniten toimipaikkoja) sekä 3) autokaupat (ei tilastoitu). (Heinimäki 2006, 23; Santasalo ja Koskela 2015, 10.)

Vähittäiskauppa on kasvanut tasaisesti vuoteen 2008 saakka, kunnes vuoden 2009 finanssikriisi taittoi kasvun pahimmillaan toimialasta riippuen jopa pysäyttäen sen. Vähittäiskaupan kehitys on vahvasti riippuvainen yksityisen kulutuksen kysynnästä, joten kuluttajien talouden notkahdus näkyy myös kaupan kehityksessä. Kaupankäynti on maantieteellisesti vilkkainta asutuskeskittymissä, vaikka uudet jakelukanavat ovat osaltaan vaikuttaneet paikallisuuteen laskevasti. Verkkokauppa on yksi vähittäiskaupan myyntikanava, joka kasvaa jatkuvasti ja tavoittaa helpommin kuluttajia myös haja-asutusalueilla. Tarkkaa seuranta vähittäiskaupan verkkokaupan markkinaosuudesta on kuitenkin hyvin haastava toteuttaa, sillä osa verkkokaupan myynnistä menee ulkomaille ja osa kivijalkakauppojen rinnalla toimivien verkkokauppojen kautta. Verkkokauppa on nykypäivänä oiva myyntikanava, jolla on mahdollisuus vahvistaa yrityksen myyntiä tai vaihtoehtoisesti se voi toimia myös ainoana myyntikanavana. (Santasalo ja Koskela 2015, 8.)

Vähittäiskaupan jako päivittäistavara- ja erikoiskauppojen kesken on hämärtyvässä, koska erikoistavaroita myydään yhä useammin erikoistavaraliikkeiden lisäksi myös esimerkiksi päivittäistavarakaupoissa. Uudet myymäläkonseptit ovat hiljalleen tulemassa osaksi normaalia päivittäistavarakaupan myymäläkokonaisuutta. Hyvänä esimerkkinä hypermarkettien laaja valikoima kodinkoneita tai postinkonttori osana lähikaupan palveluita. R-kioski on ottanut paikkansa monipuolisena jakelukanavana ja myymälänä. Perinteisten kioskipalveluiden lisäksi on saatavana tuotteita elintarvikkeista puheliniittyymiin ja matkalipuista leivonnaisiin. Niin kutsutut halpakaupat ovat alkaneet myydä perinteisesti erikoiskauppojen valikoimaan miellettyjä tuotteita, joka on ensi sijassa laajentanut jakelukanavia, mutta vaikuttanut kuluttajien hintamielikuvaan ja erikoisliikkeiden kilpailukykyyn. Ravintoloiden ja kahviloiden valikoimat yhdentyvät askel askeleelta erikoiskauppojen kanssa, kun esimerkiksi Starbucks -ketjun kahvit ovat myynnissä kahvilan lisäksi myös hyvin varustelluissa päivittäistavarakaupoissa. Kaupan alalla toimivat ketjut rakentavat omia lisäpalveluita, kuten esimerkiksi pankkipalveluita. Ehkä tulevaisuudessa voimme ostaa esimerkiksi Pirkka -sähköä tai Daily-mobiiliiliittyymiä? (Finne ja Kokkonen 2005, 41-45.)

Päivittäistavarakauppa saavuttaa vuosittain suurimpia myyntilukuja Suomessa yhdessä tavaratalojen, apteekkien sekä rauta- ja vaatekauppojen kanssa. Päivittäistavarakauppojen valikoimat koostuvat elintarvikkeiden lisäksi tuotteista, jotka on totuttu hankkimaan päivittäisten ostosten yhteydessä, kuten esimerkiksi kosmetiikasta, lehdistä, viherkasveista, lemmikkieläintarvikkeista ja puhtaanapitotuotteista. Päivittäistavarakaupan markkina koostuu päivittäistavaroita myyvien tai mittausvuonna myyneiden myymälöiden myynnistä ja markkinan kuvaus on perinteisesti perustunut päivittäistavaroiden vähittäismyyntiin. Kaupan rakennemuutoksen johdosta päivittäistavaroiden myynti keskittyy yhä enemmän isoihin myymälöihin. Market kokoluokan myymälöiden määrä on tippunut kolmanneksen sitten vuoden 1978. Kuitenkin 50 % koko maan myymälöistä on ns. pienmyymälöitä, joiden myynnin osuus on vain 8% koko maan päivittäistavaramyynnistä. Suurmyymälät (noin 30% myymälöistä) kattavat noin 80 % koko maan päivittäistavaramyynnistä. Suuret myymälät palvelevat pääasiassa taajamien kuluttajia, mutta pienillä myymälöillä on iso merkitys muun muassa haja-asutusalueiden palveluiden tarjoajana. Pienten myymälöiden myyntivolyymit eivät pärjää suurmyymälöille, mutta mahdollistavat paikallisen päivittäistavarakaupan saatavuuden mahdollisimman monelle myös haja-asutusalueilla. Päivittäistavarakauppa ry:n mukaan kaupalle haasteita luovat muuttoliike, väestön ikärakenne ja kulutustottumusten muutos. Näihin kauppa pyrkii vastaamaan palveluiden kehittämisellä kaikissa myymälän kokoluokissa. Verkkokaupan kasvu on yksi innovatiivinen mahdollisuus myös päivittäistavarakaupan tulevaisuudessa. (Heinämäki 2006, 37-39. Päivittäistavarakauppa ry.)

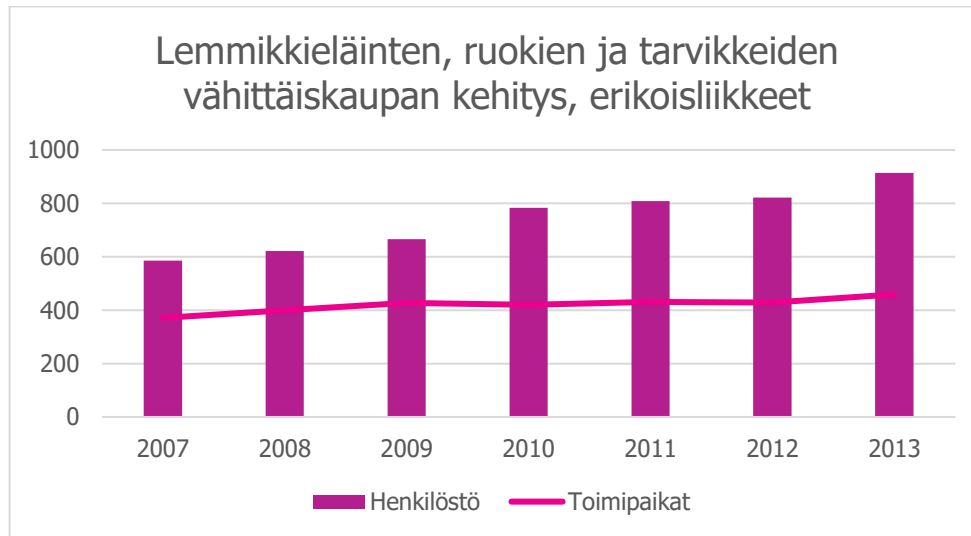
Erikoiskaupat ovat keskittyneet yleensä kaupunkeihin tai muihin asutuskeskuksiin ja ne hakevat synergie- ja saatavuusetuja sijoittumalla lähelle toisia erikoiskauppoja. Tyypillisimmin ne sijoittuvat kaupunkien keskustoihin, kävelykatujen varrelle ja kauppakeskuksiin, mutta toisaalta isompaa tilaa vaativat erikoiskaupat ryhmittyvät usein omalle alueelleen esim. kaupungin laiduille (esim. huonekaluliikkeet). Erikoistavarakauppa muodostuu hyvin erilaisista toimialoista ja niiden kokonaismarkkinaluokua on haastavaa tai jopa mahdotonta tilastoida, sillä saman tuoteryhmän myyntiä tapahtuu myös päivittäistavarakaupassa. (Santasalo ja Koskela 2015, 81-85; Heinämäki 2006, 42.)

3.1 Lemmikkieläintarvikkeiden vähittäismarkkinat Suomessa

Lemmikkieläintarvikkeiden vähittäismarkkinat koostuvat lemmikkieläinruokien ja eläinten tarvikkeiden myynnistä. Markkinat jakautuvat päivittäistavarakaupan ja erikoistavarakaupan kesken. Lemmikkieläin erikoistunut kauppa kuuluu toimialaluokittelussa (TOL 2008) alaryhmään: vapaa-ajan erikoiskauppa, jossa on yhteensä 4 200 toimipaikkaa. Lemmikkieläinkauppa on prosentuaalisesti kokonaisuuteen nähden pieni, mutta se on ollut toimipaikkojen määrältään ainoa kasvava toimiala sitten vuoden 2009 yhdessä peli- ja lelukaupan kanssa. (Santasalo ja Koskela 2015, 108, 110.)

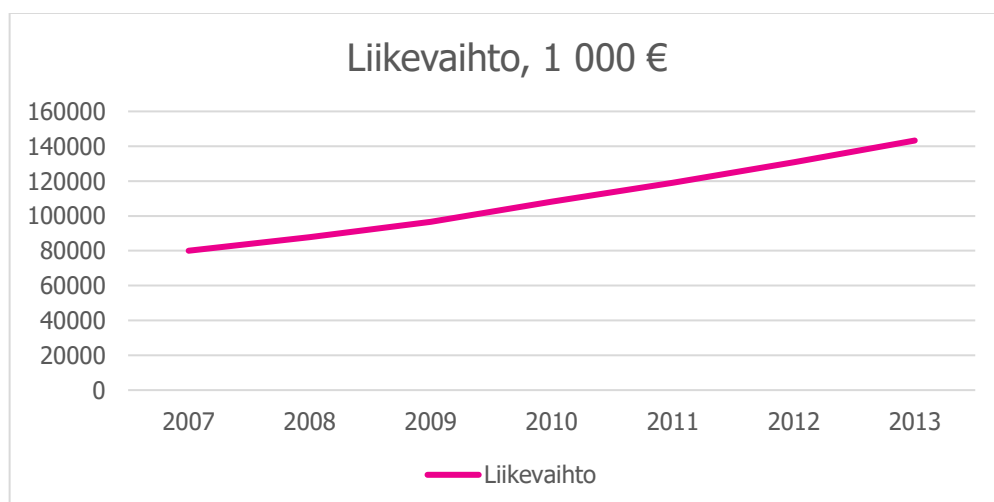
Kuviossa 7 on esitetty lemmikkieläinten, niiden ruokien ja tarvikkeiden vähittäiskaupasta. Erikoiskaupassa voidaan suoraan nähdä, että toimipaikkojen määrä on lisääntynyt tarkastelujaksolla (371 → 459 kpl) noin 23 %. Henkilöstön määrä on noussut rinnalla vielä enemmän (586 → 914 kpl) eli noin 55 %. Nämä kasvuluvut kertovat lemmikkeihin kohdistuvan kysynnän kasvusta, mutta myös toimialan vakiintuneesta paikasta ja tarpeesta. Jo aiemmin mainittu 2009 vuoden finanssikriisi on jar-

ruttanut toimipaikkojen määrän kasvua hetkellisesti, mutta henkilöstön määrä on jatkanut silti kasvuaan. Se, miksi henkilöstön määrä kasvaa enemmän suhteessa toimipaikkojen määrään on toinen seikka, eikä sen pohdinta ole tämän opinnäytetyön kannalta tarpeellista.



KUVIO 5. Vähittäiskaupan kehitys (toimipaikat ja henkilöstö) Lemmikkieläinten, ruokien ja tarvikkeiden vähittäiskauppa vuosina 2007-2013. (Santasalo ja Koskela 2015, 156).

Liikevaihdollisesti vertailtaessa vapaa-ajan kaupan kehitys on ollut yleisesti vaihtelevaa, mutta lemmikkieläintarvikekauppa on ollut koko ajan selvästi kasvava. Kauppalehden artikkelissa Koirien kilpavarustelu on miljoonabisnes (2015) lemmikkieläinten ruoka- ja tavarakaupan arvoksi mainitaan koko Suomessa noin 385 miljoonaa euroa, josta noin puolet myydään päivittäistavarakaupan puolelta ja puolet erikoiskaupasta. Mika Sutinen kommentoi artikkelissa seuraavaa: ”Suhdanteista riippumatta kasvua on ollut koko ajan. Kun talous sukeltaa, eläinten määrä kasvaa. Kun taloudessa menee hyvin, asiakkaiden keskiostos eläimiin liittyvässä kaupassa kasvaa. Ainutlaatuiset ristikkäiset trendit ruokkivat toisiaan. Kasvu on ollut koko ajan tasaista 3-5 prosenttia vuodessa. Kasvu on aina ylittänyt bkt:n kasvun.” (Haapavaara 2015; Santasalo ja Koskela 2015, 110.)



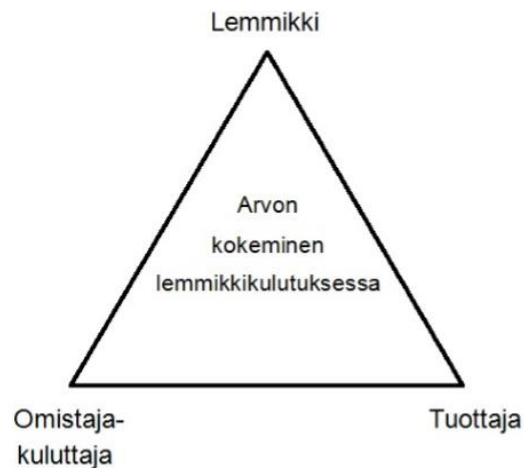
KUVIO 6. Lemmikkieläinten, ruokien ja tarvikkeiden vähittäiskaupan liikevaihdon kehitys 2007-2013. (Santasalo ja Koskela 2015, 154).

Kuten aiemmin mainittiin, lemmikkieläintarvikkeiden vähittäismarkkina jakautuu päivittäistavarakauppan ja erikoiskauppojen kesken niiden eri kanavissa. Vääjäämättä nousee esiin kysymys, miksi kuluttaja valitsee lemmikkieläintarvikkeiden ostopaikaksi juuri erikoiskaupan päivittäistavarakauppan sijaan tai päinvastoin? Nyrhinen, Wilska ja Leppälä (2011, 45-47) ovat tutkineet suomalaista erikoiskauppaa kokonaisuutena ja sen tulevaisuuden näkymiä. He kirjoittavat tutkimusaineistossaan, että erikoiskaupalle muodostuu kilpailuetua muuhun vähittäiskauppaan nähden palvelun, liiketilän ja valikoiman kautta. Tutkimuksessa havaittiin, että suomalaiset arvostavat erikoisliikkeessä saatavilla olevaa asiakaspalvelua, mutta haluavat ensisijaisesti asioida ainakin aluksi itsenäisesti. Vain iäkkäämmät vastaajat ilmoittivat asiakaspalvelun olevan erityisesti eduksi ja pitivät sitä erikoiskaupan etuna. Tutkimukseen vastanneet henkilöt olivat jossain määrin halukkaita tekemään erikoistavaraostoksia internetissä, varsinkin nuorten ja keski-ikäisten keskuudessa. Syksyllä 2017 Alma Median medioissa julkaistussa Markkinaraadissa käsiteltiin samaa aihetta ja tietokirjailija Kari Korkiakoski on ottanut aiheeseen kantaa mielipidekirjoituksessa otsikolla Tunne kokemus saa asiakkaan palaamaan aina samaan kauppaan (2017). Alkuperäisessä julkaisussa nostetaan esille aiheita laajemmin, kuten globalisaatio ja digitalisaatio, mutta Korkiakoski nostaa aiheen keskiöön tärkeimmän: asiakkaan. Korkiakoski nostaa asiakaskokemuksen kilpailuedun kivijalaksi. Toiminnan ollessa asiakkaan näkökulmasta helppoa, tehokasta ja tunteita herättävää, palaa asiakas suurella todennäköisyydellä asioimaan liikkeeseen uudelleen. Tähän kulminoituu yksi huomattavin ero päivittäistavara- ja erikoiskaupan välillä. Erikoiskaupalla on hallussa asiakaskokemuksen elementit, joita päivittäistavarakauppan puolella on haastava hallita ja siksi erikoiskaupalla on kilpailuetu. On kuitenkin huomattava, että hyvälläkin kilpailuedulla ei ole mahdollista saavuttaa kaikkia asiakkaita, sillä asiakas määrittää itse saamansa lisäarvon. Kilpailuedusta lisää opinnäytetyön luvussa 4.

3.2 Lemmikinomistajat kuluttajina

Henna Jyrinki on tehnyt väitöskirjaan tähtäävää tutkimusta otsikolla Lemmikin omistajan monet kasvot - Moniparadigmmainen tutkimus kuluttajasubjektista lemmikkeihin liittyvässä kuluttamisessa (2010, 19). Hän on kiteyttänyt työssään hyvin keskeisiä asioita lemmikin omistajan kuluttamisesta seuraavasti: "Lemmikkeihin liittyvästä kuluttamisesta tuo esiin valtavan rikkauden paitsi ilmiössä itsessään, myös vaihtoehtoisissa tarkastelunäkökulmissa. Yhtäältä ilmiö on liiketaloudellisesti mielenkiintoinen, lemmikkialan yritysten päätöksenteon tueksi on tärkeää olla selvillä siitä, mitä kuluttajat haluavat, millaisia tuotteita he tarvitsevat ja millaiset asiat vaikuttavat heidän ostopäätöksiinsä.--- Lisäksi ilmiö tulee mielenkiintoiseksi kulttuurisena ja sosiaalisena ilmiönä, kuinka lemmikkien omistajat aktiivisina toimijoina rakentavat suomalaista kulutuskulttuuria ja kenties omia alakulttuurejaan, millaisia merkityksiä he antavat lemmikeilleen ja lemmikkituotteille, kuinka he omaksuvat markkinoiden antamaa viestiä kenties sitä muokaten. On myös nähty, että lemmikkien avulla kuluttajat voisivat ilmaista itseään ihan erityisellä tavalla. Voidaan pohtia, millaisia mahdollisuuksia kuluttajan identiteettin ilmaisuun ja rakentamiseen syntyy nimenomaan lemmikkeihin liittyvän kuluttamisen kentässä. Kenen eduksi ja iloksi nämä edellä luetellut eurot itse asiassa käytetään?"

Lemmikinomistajat ovat kokonaisuutena haastava asiakassegmentti markkinoinnissa ja myynnissä, sillä lemmikkeihin suhtaudutaan hyvin tunnepitoisesti. Lemmikinomistajat ovat oma, erityinen kuluttajaryhmä, sillä ostopäätöksen tekee omistaja, vaikka varsinainen kuluttaja on lemmikki. Arvon kokeminen lemmikkeihin koskevassa kulutuksessa koostuu kolmesta tekijästä, jotka on esitetty kuviossa 8:



KUVIO 7. Toimijat ja arvon kokeminen lemmikkikulutuksessa (Syrjälä yms. 2014, 24).

Syrjälän, Kuisminin, Kylkilahden ja Aution (2014) tekemässä tutkimuksessa lemmikkikulutuksessa koettu arvo muodostuu kuviossa 7 esitettyjen tekijöiden välille. Tutkimuksessa on keskitytty kahden tekijän väliseen suhteeseen, jolloin kolmas tekijä on myötävaikuttajana. Lemmikinomistajan lemmikkiin kohdistuva kulutus tapahtuu lemmikkieläimen kanssa ja/tai kautta. Palvelun tai tuotteen arvo muodostuu ensisijaisesti kuluttajan ja tuottajan, mutta myös lemmikin kanssa koetun kokemuksen kautta. Tässä tapauksessa lemmikki on kuluttajan kokemuksen arvon lähde. Syrjälä yms. toteavatkin tutkimuksessaan (2014, 36), että ”uutta lemmikkieläintuotetta tai -palvelua kehitettäessä tulisikin huomioida se, että tuottajan oma toimija-asema vaihtelee ja myös lemmikin ja omistajan keskinäisen suhteen edesauttaminen voi olla eduksi”. Tutkimuksessa on todettu, että lemmikillä voi olla asema arvon kokijana eli ns. loppukäyttäjänä, josta tulkinnan muodostaa kuitenkin lemmikin omistaja tai vastaavassa asemassa oleva kuluttaja. Syrjälä nostaa esimerkiksi negatiivisen arvokokemuksen välinpitämättömästä palvelusta nimenomaan lemmikkiä kohtaan. Lemmikinomistaja voi kokea esimerkiksi eläinlääkärissä käynnin negatiivisena, jos eläinlääkärin kohtelee lemmikkiä huonosti, vaikka olisi itse tullut kohdelluksi ihmisenä hyvin ja palvelukokemus olisi ollut näennäisesti positiivinen.

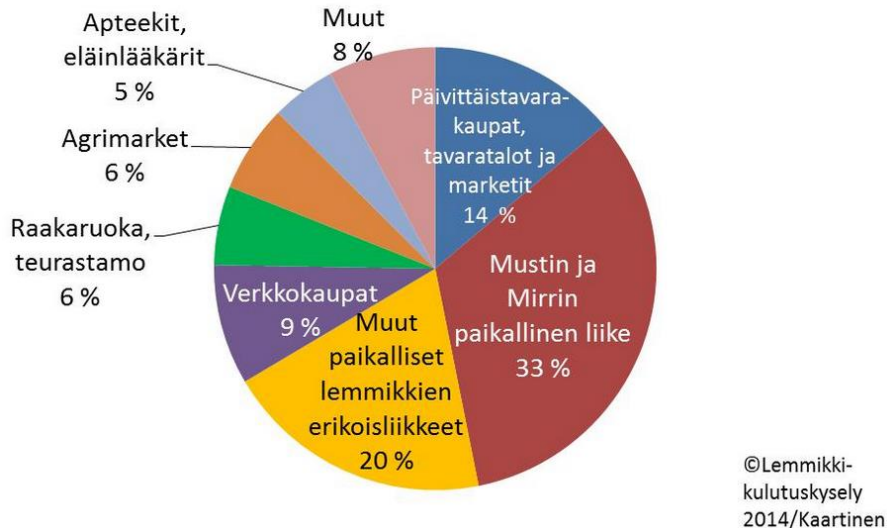
Lemmikki on omistajansa arvon määrittäjä eli kulutusvalinnoissa omistaja ei tee valintojaan yksin. Esimerkkinä Syrjälä yms. nostavat (2014, 37-39): ”Esimerkiksi palveluja ja liiketiloja kehitettäessä tulisikin huomioida, kuinka lemmikinomistaja osallistetaan niin, että aktiivinen osallisuus edistää arvoa luovaa vuorovaikutusta muiden toimijoiden kanssa, lemmikin välityksellä.” Tutkimuksessa on selvästi tuotu esille, että lemmikkeihin kohdistuvassa kulutuksessa lemmikki ei ole passiivinen objekti eli kohdetekijä, vaan ennemmin aktiivinen subjekti. Kuviossa 7 lemmikki voi olla arvokokemuksen

osana, kolmessa eri roolissa. Syrjälä yms. kiteyttävät tutkimuksen mielestäni loistavasti sanoihin ”Kuluttajan kokema arvo ja sen luonne onkin sidoksissa lemmikkiin monitasoisesti – arvo voidaan kokea tilanteisesti, erilaisissa ympäristöissä ja suhteissa eri toimijoiden kanssa, mutta ei irrallaan lemmikistä.”

Jyrinki, Leppämaa-Leskinen ja Laaksonen ovat tehneet tutkimuksen lemmikin omistajien ruoan kulu-
tuksesta, jossa tarkasteltiin oman ja lemmikin ruoan kulutuksen eroja ja yhtäläisyyksiä. Lemmikeille on tänä päivänä saatavissa hyvinkin erilaisia ruokinta- ja varustetuotteita ja yhä enemmän on tar-
jolla myös ihmisten tuotteista tuttuja merkkejä. Esimerkiksi Finlaysonin kuosilla valmistetaan koiran-
petejä tai perinteisesti ihmisten vaatteista tutulla Rukka -merkillä valmistetaan nyt myös koiranvaat-
teita ja -tarvikkeita. Jyrinki yms. esittävät aineistossaan mielenkiintoisen kysymyksen: peilaavatko
lemmikinomistajat lemmikkeihin kohdistuvassa kuluttamisessa enemmän omaa itseään vai onko ku-
luttaminen puhtaasti lemmikkilähtöistä? Lemmit voidaan nähdä omistajan minäkuvan laajentu-
mana, jolloin muun muassa lemmikin nimeäminen, ulkonäkö, rotuvalinta ja lemmikin tunteista puhu-
minen peilaa enemmän omistajan minäkuvaa kuin itse lemmikkiä. Tutkimuksen pieneen näytete-
koon ja jokseenkin epätasaisesti jakautuneiden taustamuuttujien takia Jyrinki yms. toteavat, että
tutkimuksen tuloksista ei ole syytä tehdä tilastollisia yleistyksiä esimerkiksi koko Suomen lemmikin-
omistajiin, mutta suuntaa antavaa tietoa on silti saatavissa. Tutkimuksen perusteella on todettu, että
lemmikin ruokaa ostetaan ja arvioidaan eri tavalla kuin itselle hankittavaa ruokaa. Lemmikin ruokaa
koskevassa kuluttamisessa laadukkuus, suunnitelmallisuus ja vaivattomuus ovat korostettuina, kun
omassa ruoassa päällimmäiseksi nousee mielikuva ”hyvin syömisestä” sekä luonnollisuus. Lemmik-
kien ruokinnassa termi ”luonnonmukaisuus” koettiin osana laadukasta lemmikin ruokintaa ja tämä
sisältyy myös monen valmisruoan määritelmään. Tutkimuksen lopputuloksena todetaan, että oman
ruoan ja lemmikin ruoan ostamiseen ja arviointiin ei päde samat lainalaisuudet. (Jyrinki yms. 2009,
54-56, 60, 63-64.)

Tekes on tehnyt Petnets tutkimushankkeen, jonka osana on toteutettu lemmikkeihin kohdistuva ku-
lutuskysely, jonka mukaan paikalliset lemmikkien erikoisliikkeet ovat pääasiainen ostopaikka koiran-
ruoalle. Kissanruoat hankitaan puolestaan pääasiassa päivittäistavara-kaupoista tai verkkokaupoista.
Lemmikinomistajan tulotasolla näyttää olevan merkitys ostopaikan valintaan, silti suurin osa vastaa-
jista haluaa mahdollisimman edullista ruokaa lemmikilleen, tulotasosta huolimatta. Keskikokoisten ja
suurten koirien omistajat ilmoittivat hinnalla olevan enemmän merkitystä, kuin vastaajilla, joilla on
pieniä koiria. Koiranruoan kustannusten mediaani oli 40 € kuukaudessa. Ostopaikan valintaan näyt-
täisi vaikuttavan hinnan lisäksi lemmikin ikä. Vanhemmalle lemmikille hankitaan ruokaa useammin
päivittäistavara-kaupasta, kuin erikoisliikkeestä. Kotimaisuus ja luonnonmukaisuus havaittiin tutki-
muksessa myös tekijöiksi, jotka ohjaavat koiraruokavalintoja. Koiraomistajan oma kokemus toimii
tiedon perustana, mutta lisätietoa haetaan eläinlääkäriasemilta, lemmikkitarvikeliikkeiden henkilö-
kunnalta, internetistä, sosiaalisesta mediasta, tuttavilta ja harrastuskavereilta suositusten ja koke-
muksen myötä. Koiranruoan ostopaikkojen jakautuminen PETNETS -projektin tutkimuksen mukaan
on kuvattu seuraavassa kuviossa 8. (Kaartinen 2014)

Pääasiallinen ruokaostopaikka, koirat N=1686



KUVIO 8. Koiranruokien pääasiallinen ostopaikka (Kaartinen 2014).

Tämän tutkimustuloksen perusteella suurin osa vastaajista hankkii lemmikinruoat erikoiskaupoista. Tutkimuksen vastausvaihtoehtojen asettelu on mielestäni hämäävä, sillä siinä on määritelty Musti ja Mirri omana vastausvaihtoehtonaan ja muut paikalliset lemmikkien erikoiskaupat omanaan. Lähtökohtaisesti nämä erikoiskaupat voitaisiin mielestäni laskea yhdeksi kokonaisuudeksi, jolloin tutkimukseen vastanneista yli puolet hankkivat koiranruoat erikoiskaupasta. Tutkimuksen mukaan päivittäistavara-kaupasta koiranruokahankinnat tekivät 14 % ja verkkokaupasta 9 % vastaajista. Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten status ja myyntikanavat voivat vaikuttaa tutkimuksen tulokseen, samoin kuin se, että missä kanavissa tutkimusta on jaettu. Siinä tapauksessa, että tutkimuksen takana tai yhteistyöyrityksenä olisi ollut esimerkiksi jokin päivittäistavara-kauppa, tulos olisi luultavasti painottunut eri tavalla. Tässä kohdassa on hyvä myös huomata, että tutkimus käsittää kaikki lemmikki-ruokakategoriat.

Henna Jyrinki yms. (2009) on tehnyt tutkimuksen koskien lemmikkejä koskevaa kulutusta ja todennut klusterianalyysissään, että keskeiset lemmikkienomistajien ostotottumuksia jakavat elementit ovat 1) laadukkaan ja 2) valmisruoan ostaminen lemmikille. Tutkimuksen mukaan kuluttajat, jotka ovat eivät ole niin paneutuneita lemmikkinsä ruokintaan, tekevät lemmikinruokaostokset päivittäistavara-kaupasta. Tämä kuluttajaryhmä ei välttämättä mieti lemmikin ruokintaa erityisesti hinnan tai laadun puolestaan, vaan hankkivat "vaivatonta valmisruokaa" muiden ostosten yhteydessä. Kuluttajan ollessa enemmän tietoinen ja kiinnostuneempi lemmikkinsä ruokinnasta, hän tekee ostoksensa luultavimmin erikoiskaupoista. Tutkimuksen mukaan tällaisissa tapauksissa kuluttaja on sitoutuneempi tiettyihin merkkeihin (ns. merkkietoinen) ja hintatietoisempi suhteessa tuotteen merkkiin. Tästä voitaisiin tehdä päätelmä, että päivittäistavara-kaupasta ei uskota olevan tarjolla sellaista laatua, kuin erikoistarvikeliikkeissä. Toisaalta tutkimuksessa yhdeksi erikoisliikkeessä asioimisen syyksi on nostettu myös tietyn statuksen saavuttaminen. Osalle lemmikin omistajille erikoistarvikeliikkeessä asioiminen luo tietyn statuksen merkkien ja hinnan kautta. (Jyrinki, Leipämaa-Leskinen ja Laaksonen 2009, 63-65.)

Kuluttaja.fi lehti teki syksyllä 2016 tutkimuksen koiran kuivaruoista. Varsinainen tutkimusaineisto on toistaiseksi maksullinen, mutta muun muassa Keski-suomalaisen (03.08.2016) verkkosivuilla julkaisussa artikkelissa viitataan ko. tutkimustulokseen, jossa tutkittiin yhteensä 16 eri koiran kuivaruokaa. Näistä ruoista osa oli saatavissa päivittäistavarakaupan valikoimasta ja osa lemmikkieläintarvikekaupasta. Pääasiassa tutkimuksen kaikki tuotteet olivat ominaisuuksiltaan sopivia koiran täysravinnoksi. Tärkeimpien ravintoarvojen määrä oli kaikissa riittävällä tasolla. Tutkituista tuotteista kuudesta löytyi homemyrkkijä, jotka eivät kuulu koiranravintoon. Myös pakkausmerkinnöistä löytyi toivomisen varaa, kun esimerkiksi pakkaus antoi olettaa runsasta lihapitoisuutta, sisällysluettelosta selvisi, että lihapitoisuus on todellisuudessa todella pieni. Tutkimuksen paras sekä huonoin ruoka on saatavissa ainoastaan lemmikkieläintarvikekaupasta. Paras tuote on tutkimuksen kallein ja huonoimmassa oli muun muassa puutteelliset kivennäis- ja hivenainepitoisuudet sekä homemyrkkijä. Tämän tutkimustuloksen perusteella ei ole mahdollista tehdä tarkkaa ja paikkaansa pitävää tulkintaa, mutta päätelmiä ostopaikan valinnan syistä on. Tuotteen ostopaikka, merkki tai hinta ei aina kerro koko totuutta tuotteen tasosta, ruokinnallisista ominaisuuksista, turvallisuudesta tai sopivuudesta lemmikille. Siksi myös statuksen luominen ostopaikan perusteella on mielestäni osin kuvitteellinen.

4 VERKKOKAUPPA OSANA YRITYKSEN LIIKETOIMINTAA

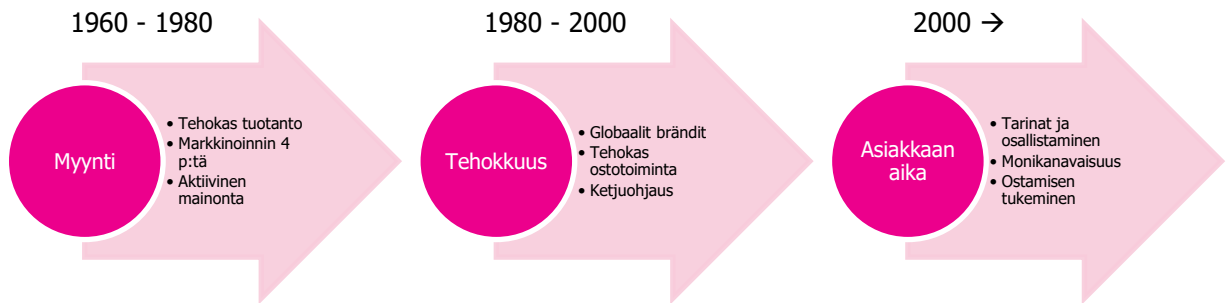
Tässä luvussa käsitellään sähköisen liiketoiminnan ja verkkokaupan pääpiirteitä eli teoriaa, jonka pohjalle opinnäytetyön aihe rakentuu. Opinnäytetyön aihe on rajattu siten, että uusi myyntikanava tulee toimimaan lähtökohtaisesti sähköisessä kanavassa (verkkokauppa) ja nykyisten myyntikanavien rinnalla. Markkina-alue on Suomi ja asiakaskunta koostuu pääosin kuluttaja-asiakkaista, mutta myöhemmin mahdollisesti myös pienyritysasiakkaista. Opinnäytetyön tarkoitus on antaa perusteltu ehdotus uuden myyntikanavan lähtökohdista, kuten tuoteportfolion valinnasta, tilaus- ja toimitusmallista (tilaaminen ja logistiikka) ja pääpiirteet hinnoittelusta. Tämä luku vastaa näihin haasteisiin.

Digitaalisuus vaikuttaa vahvasti nykyajan markkinoihin ja siksi yrityksen on tunnistettava sen vaikutukset omalla markkina-alueellaan. Digitalisaatio on vaikuttanut ensi tilassa kuluttajamarkkinoihin, kun ostotottumukset, tiedonhaku, yhteydenpito ja kulutuskulttuuri ovat uudistuneet uusien kanavien myötä. Toisessa aallossa muutoksen kokee koko yritysmaailma, kun myös yritysten välinen kauppa kokee digitalisaation vaikutukset. Uutta tietoa on saatavissa entistä enemmän ja sen perusteella muodostetaan mielipiteitä ja tehdään päätöksiä. Internet on mahdollistanut tiedon saamisen ja jakamisen laajemmin eri kanavista myös muiden kuin yrityksen omasta aloitteesta. (Hakola ja Hiila 2012, 118-119.)

Markkinat ja eri toimialat muuttuvat eri tavoin digitalisaation myötä, mutta useilla toimialoilla sen voidaan nähdä vaikuttaneen erityisesti muutama osa-alueeseen. Ostotavat ja -paikat ovat muuttaneet internetin tarjotessa erilaisia kansallisia ja kansainvälisiä sivustoja ostosten tekemiseksi. Saman tuotteen voi ostaa jälleenmyyjän sivustolta tai suoraan valmistajan omasta verkkokaupasta. Hintojen vertailu on yhä helpompaa ja se ohjailee kuluttajan valintoja. Myymäläsaatavuus on helppo tarkastaa esimerkiksi suoraan internetsivuilta, jolloin kuluttajan ei tarvitse fyysisesti edes käydä myymälässä. Samaan aikaan tietoa on helppo löytää sekä jakaa ja tieto leviää muun muassa sosiaalisen median kanavien kautta asiakkaalta asiakkaalle, niin hyvässä kuin pahassa. Tuotteiden tai palveluiden käyttötavat muuttuvat, kun kuluttajalla on mahdollisuus ostaa internetistä esimerkiksi äänikirja tavallisen kirjan sijaan. Kilpailu muuttaa muotoaan ja kiristyy, kun kansainväliset toimijat ovat yhä helpommin asiakkaiden ulottuvilla. Yrityksen on tärkeintä tunnistaa digitalisaation aiheuttamat muutokset omalla toimialallaan, ja hyödyntää niitä omassa toiminnassaan. (Hakola ja Hiila 2012, 119.)

Verkkokauppa ei ole pelkästään paikka, jossa käydään kauppaa internetissä, eikä sitä voi ajatella pelkästään myynnin prosessina. Internettiin siirtynyt kauppa voi kuitenkin mahdollisesti edistää myyntiä, laajentaa yksittäisen yrityksen markkinaa ja luoda mahdollisesti säästöjä verrattuna esimerkiksi pelkästään kivijalkamyymälästä aiheutuviin kustannuksiin. Jani Hallavo (2013, 19) määrittelee verkkokaupan teoksessaan Verkkokaupan rautaisannos seuraavasti: "Verkkokauppa on ensisijaisesti asiakkaiden ostopäätökseen vaikuttamista verkossa siten, että he tekevät myyjän kannalta suotuisan päätöksen. Se on välttämättömän asiakas kohtaamisen kanava maailmassa, jossa sekä kuluttaja, että yritysostajat tekevät ostopäätöksiä verkossa. Samalla se on myyjälle mahdollisuus tehdä asioita pa-

remmin: tehokkaammin, tuottavammin ja halvemmalla”. Toisin sanoen verkkokauppa ei ole pelkään perinteisen kaupan siirtymistä internetiin tai myynnin tehokkuuden lisäämistä, vaan kuluttajien tai yritysasiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksen ohjaamaa liikettä uusiin kanaviin tai kohti monikanavaistakonseptia. Kaupan kehitys 1960 -luvulta nykytilaan on kuvattu seuraavassa kuviossa 9. (Hallavo 2013, 19-20.)



KUVIO 9. Kaupan kehitys (Hallavo 2013, 20).

Verkkokauppa kuuluu vahvasti nimenomaan 2000 -luvulla tapahtuneeseen kaupan kehitykseen, jossa asiakas on eri tavalla keskiössä kuin aiemmin. Kuluttajan käyttäytyminen internetissä muuntautuu koko ajan saatavuuden ja mahdollisuuksien kasvaessa. Vuonna 2011 suomalaisella kuluttajalla oli esimerkiksi mahdollisuus päästä noin biljoonaan nettisivustoon, Facebookilla ja Twitterillä oli miljoonia käyttäjiä ja tilapäivitykset jakavat informaatiota nopeasti. Wikipedia ja YouTube -materiaali päivittyy huomattavaa vauhtia ja niitä seurataan yhä enemmän. Kaikki edellä mainitut kohteet ovat lähteneet nollassa 2000 -luvun alussa. Yritysten toiminta ei ole sen sijaan muuntautunut samaan tahtiin tänä aikana. Yritykset ovat siirtäneet hiljalleen palveluita internetiin ja itsepalvelu on sitä myötä lisääntynyt, asiakkaan tehdessä ostoksensa valitsemassaan kanavassa silloin, kun hänelle parhaiten sopii. Eri kanavien lisääntyminen on mahdollistanut myös informaation etsimisen, löytämisen ja jakamisen täyskäänöksen. Faktatietoja löytyy erilaisilta internetsivuilta ja päätöksen teon tueksi kokemusperäistä tietoa esimerkiksi eri sosiaalisen median kanavista. Tämän opinnäytetyön myöhemmässä luvussa käsitellään tarkemmin kuluttajankäyttäytymistä omni-channel ajattelun myötä. Ne yritykset, jotka pystyvät muuntautumaan perinteisestä myyntiorganisaatiosta helpon ostamisen mahdollistajaksi, pystyvät menestymään kilpailussa tulevaisuudessa. (Hallavo 2013, 20; Löytänä ja Korteso 2011, 27-31.)

”Brändi on se lisäarvo, jonka kuluttaja on tuotteesta valmis maksamaan lisää tavalliseen tuotteeseen verrattuna” muotoillaan Asiakaskokemus (2011, 32) teoksessa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että samankaltaisten tuotteiden on mahdollista erottua massasta hyvin muotoillulla brändillä, mutta brändin eteen tehtävä työ vie yritykseltä paljon resursseja ja vaatii paljon työtä onnistukseen. Siksi yrityksen toimintojen lähtökohdaksi on kannattavampaa asettaa asiakas ja asiakkaalle tuotettavan arvon maksimointi. Esimerkiksi suurimmat suomalaiset päivittäistavarakauppa-erät erottuvat toisistaan asiakkaan näkökulmasta pääasiassa kanta-asiakasjärjestelmällä, jolla vaikutetaan asiakaskoke-

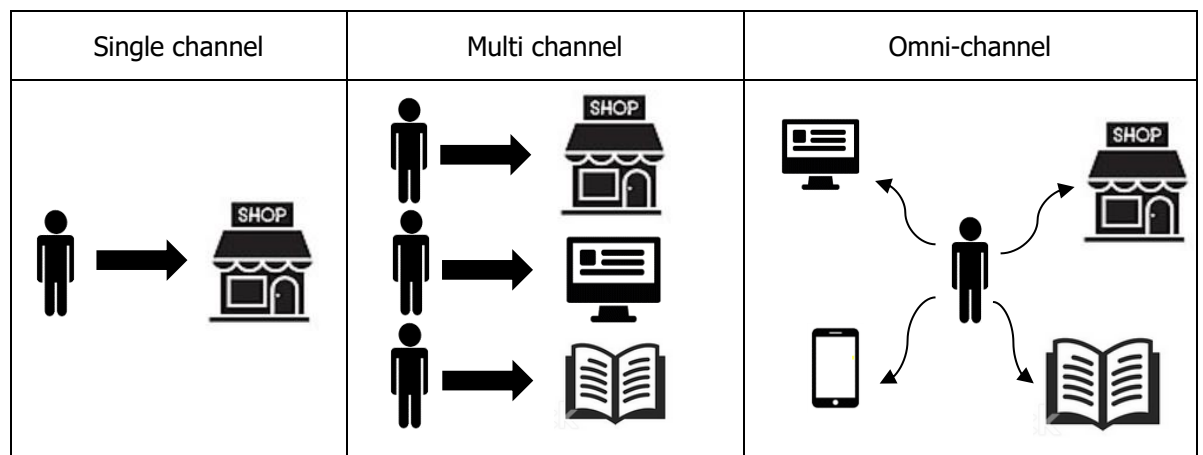
mukseen, -uskollisuuteen ja asiakkaan kokemaan arvoon. Brändiajattelu on arvokkaimmillaan puolestaan asiakaskokemuksen johtamisessa, kun asiakkaille viestitään lupauksia ja mielikuvia. Asiakaskokemuksen johtamisessa oleellista on lunastaa brändin lupaukset. Asiakkaan kokemukseen vaikuttamalla yrityksellä on mahdollisuus differoitua ja saavuttaa brändille uutta sisältöä, kun erottuminen perustuu kokemuksiin ja annetut lupaukset lunastetaan. Asiakas tekee lopulta valinnat ja määrittelee tuoko yrityksen tuote tai palvelu hänelle todella arvoa. Yrityksen on pohdittava asiakasarvoa yhtenä esimerkiksi verkkokappaan siirtymisen elementtinä – tuottaako yritykselle suunniteltu lisäarvo asiakkaalle? Pelkkä toiminnan siirtäminen (edes osittain) internetiin ei takaa menestystä, vaan on pystyttävä luomaan positiivinen asiakaskokemus ja vaikutettava kulutuskäyttäytymisen laajempaan muutokseen. (Hallavo 2013, 28-29; Löytänä ja Korteso 2011, 32-34.)

Asiakaskokemuksen edelläkävijänä tunnetaan yhdysvaltalainen kenkien verkkokauppa Zappos, joka osoittaa asiakaslähtöisyyden jo sloganissaan – Powered by Service. Yrityksellä oli kunnianhimoinen visio, joka on pystytty saavuttamaan ja yritys pystyy edelleen tarjoamaan asiakkailleen ”wow” -elämyksiä. Hyviä esimerkkejä heidän tarjoamasta palvelusta on ilmainen tuotteen palauttaminen ja palautusaika parhaimmillaan vuoden mittainen. Asiakaspalveluun on panostettu huomattavasti ja on jopa toivottavaa, että asiakkaat soittaisivat ongelmatilanteissa yrityksen asiakaspalveluun, joka palvelee vuorokauden ympäri. Tuotteiden toimitus on yleensä tilausta seuraavana päivänä ja ellei valikoimasta löydy sopivaa tuotetta, asiakas voidaan ohjata kilpailijan sivustolle. Zappokselle on tärkeintä tyytyväinen asiakas. Asiat eivät ole aina mittakaavaltaan suuria, mutta vaikuttavat erittäin positiivisesti asiakaskokemukseen. Psykologisesta näkökulmasta katsottuna asiakaskokemus koostuu neljästä tekijästä. Ensimmäinen tekijä on minäkuva, joka heijastuu koetun palvelun kautta. Huono palvelu koetaan helposti entistä vahvemmin ja kokemuksista kerrotaan helposti sosiaalisessa mediassa. Palvelun lisäksi esimerkiksi tuotteen merkki rakentaa henkilön imagoa, jolloin tuotteen varsinaiset ominaisuudet jäävät eri arvoon. Toinen tekijä on kokemus tai joissain tapauksissa jopa elämys. Mitä vahvemman positiivisen kokemuksen asiakas saavuttaa, sitä parempi on asiakaskokemus. Kolmantena asiakaskokemuksen tekijänä on muistijälki, joka jää asiakkaalle olleessaan jollain tapaa tekemisissä yrityksen kanssa. Positiivisia muistijälkiä tavoittelevan yrityksen on analysoitava tarkasti asiakkaan kosketuspisteet pystyäkseen tekemään asiat poikkeuksellisen hyvin. Tällöin yrityksen on myös johdettava ja kehitettävä asiakaskokemusta tietoisesti. Neljäs asiakaskokemuksen tekijä on mielihyvä tai onnistumisen tunne. Kun asiakkaalle pystytään luomaan onnistumisen tai mielihyvän tunne ja liittämään se yritykseen, niin asiakas luultavasti palaa yrityksen pariin myöhemmässäkin vaiheessa. (Löytänä ja Korteso 2011, 35-38, 43-50.)

Koko vähittäiskauppa on muuttunut viimeisen vuosikymmenen myötä, kun erilaiset mobiilikanavat ovat kasvattaneet suosiotaan ja osuuttaan suhteessa perinteiseen vähittäiskauppaan. Verkkokauppa on yksi osa yrityksen koko palvelukokonaisuutta ja se on vakiinnuttanut asemansa asiakkaiden arkipäivissä. Verkkokaupassa asiakkaan kohtaaminen on hyvin erilaista kuin fyysisissä palvelupisteissä. Laadukkaan palveluprosessin toteuttaminen ja laadun mittaaminen tietotekniikan keinoin on haasteellista, kun asiakkaat toteuttavat ostokset itsepalveluna. Verkkokauppaa ei tule siksi käsitellä yksinään vaan osana kokonaisuutta – monikanavaista kauppaa. Verhoef, Kannan ja Inman (2015, 5) tekemässä tutkimuksessa koskien monikanavaista myyntiä todetaan, että perinteisen offline-kaupan

ja online-kaupan yhdistäminen luo synergiaetuja, jotka tulee hyödyntää yrityksen myyntikanavia tarkasteltaessa. Aihepiirin kirjallisuudessa ja tutkimuksissa puhutaan kovaa vauhtia jo monikanavaisuuden muuntautumisesta tai siirtymisestä ns. omni-channel ajattelumalliin, jolla tarkoitetaan eri kanavien saumatonta verkostoa, joista asiakas löytää oman polkunsä yrityksen palveluiden tai tuotteiden pariin. Omni-channel -ajattelua on konseptoitu vähittäiskaupan puolelle yllättävän hitaasti. (Verhoef, Kannan ja Inman 2015 1-2, 5; Hallavo 2013, 22-23; Filenius 2015, 26.)

Jarno Melapraden ja Antti Brunnin toteavat webinaarimateriaalissaan (2014), että omni-channel on pian nykypäivää ja lähivuosina toisiinsa integroidut järjestelmät ovat myynnin edistämisen kulmakivi. Nykypäivän tekniikan mahdollistamana asiakas voi olla yhteydessä yritykseen tai sen palveluihin useilla eri tavoilla tai laitteilla. Asiakkaan polku ostopäätöksen tekemiseen voi olla hyvinkin erinäköinen. Asiakkaan ensimmäinen kosketuspiste on voi olla esimerkiksi sosiaalisen median kanavassa, josta polku jatkuu sähköpostin, asiakaspalvelun ja kivijalkaliikkeen kautta ostopäätökseen verkkokaupasta. Toisella asiakkaalla kosketuspisteet ja asiakaspolku voivat muodostua täysin erinäköisiksi eri laitteilla, yhteyksissä ja kanavissa. Melapraden ja Brunni ovat esittäneet aineistossaan asiakaspolut seuraavasti eri kanavamuuodoissa (kuvio 10).



KUVIO 10. Kanavavariaatiot. (Melapraden ja Brunni 2014, 18-21).

Omni-channel tulee olemaan tulevaisuudessa tärkeä vähittäiskaupan kehitysaskel, joka vaikuttaa vahvasti sen toimintoihin. Verhoef jne. (2015, 5-6) listaavat artikkelissaan relevantteja tutkimuskysymyksiä omni-channel ajattelun tutkimiseen ja sitä kautta käytäntöön viemiseen. Kanavia ja kuluttajan toimintaa ajateltaessa tulisi kiinnittää huomiota, kuinka asiakkaan kosketuspisteet vaikuttavat toimintaan vähittäiskaupan kanavissa? Entä kuinka mobiilissa toimivat kanavat vaikuttavat kuluttajan käyttäytymiseen myymäläympäristössä? Onko erityisillä kosketuspisteillä ja kuluttajan vähittäiskaupan kanavavalinnoilla yhteyttä? Omni-channel mallista ei ole olemassa vielä kirjoitettua faktaa, vaan koko malli on vasta kehittymässä, kuluttajakäyttämisen ja kaupan maailman muokkaamana.

4.1 Vähittäiskauppa internetissä

Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen (2016) mukaan 18 % yrityksistä, jotka työllistävät vähintään kymmenen henkilöä, tekevät myyntiä internet kaupalla. Tässä internetkaupalla tarkoitetaan kaupan käyntiä, jossa tilaus tehdään käyttäen valmista, internetissä saatavissa olevaa lomaketta tai verkkokaupassa tapahtuvaa kauppaa. Sähköpostilla välitetyt tilaukset on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle. Vähittäiskaupan toimialalla 29 % yrityksistä ilmoitti käyvänsä internetkauppaa. Internetkaupankäynti on yleisintä suuremmissa yrityksissä. Noin puolet internetkauppaa tekevästä yrityksistä otti vastaan online-maksuja ja vähittäiskaupassa vastaava luku on 62 %. Samassa tutkimuksessa kartoitettiin internetmyyntiä vaikeuttavia tai estäviä tekijöitä. Suurimmaksi ongelmaksi luokiteltiin yrityksen tuotteiden tai palveluiden sopimattomuus verkkomyyntiin (31 %), mutta myös logistiikkaongelmat ja kustannuskysymykset koettiin haasteena (16 %). Vähittäiskaupassa suurimmaksi ongelmaksi osoitettiin logistiikka (30 %). (Tilastokeskus 2016).

Päivittäistavarakaupan laajentuminen verkkokaupan puolelle on ollut luultua verkkaisempaa ja osa verkkokaupoista on joutunut lopettamaan toimintansa kannattamattomana. Keskeisimpänä ongelmana on havaittu tuotteiden kylmäketjun säilyvyys, sillä tuoretuotteet ja pakasteet tarvitsevat erilaiset säilytys- ja kuljetuslämpötilat. Toisaalta kyseessä on myös tottumiskysymys, kun päivittäistavarat on totuttu ostamaan myymälästä osana päivittäisiä rutiineja. Huonojen kokemusten rinnalta löytyy toki myös positiivisia kokemuksia päivittäistavaroiden verkkokaupasta. Tesco.com on esimerkiksi onnistunut luomaan toimivan mallin päivittäistavaroiden verkkokaupalle, jonka myös asiakkaat ovat ottaneet omakseen. Tescon verkkokaupan suurin onnistuminen on ollut ideassa yhdistää jo ennestään laaja myymäläverkosto toimimaan samalla verkkokaupan keräily- ja jakelukanavana. He onnistuivat tekemään uuden aluevaltauksen kustannustehokkaasti ja samalla rakentamaan erittäin toimivan mallin. Uuden myyntikanavan avaamisen myötä muun muassa tuoretuotteet on osoittautuneet ennako-odotuksiin nähden myyntimenestykseksi ja asiakkaiden kertaostokset ovat kasvaneet normaalisti myymälässä asiointiin nähden. Myös erikoistuotteiden myyntiä on pystytty kasvattamaan ja saamaan erittäin tärkeää tietoa verkko-ostajien kulutuskäyttäytymisestä myös muissa liiketoiminnan osissa hyödynnettäväksi. Yan Huang ja Harmen Oppewal viittaavat tutkimuksessaan Rigby E:n artikkeliin ”Tesco Quick to Home in on Net Potential”, jossa kerrotaan Tescon myynnin jääneen silti kattamaan vain noin kaksi prosenttia koko ketjun liikevaihdosta. Malli on siis ollut onnistunut, toimiva ja kannattava, mutta arvomyynnissä osuus on kuitenkin vielä suhteessa pieni. Tulos ei kuitenkaan vielä kerro onnistumisen tuomista mahdollisuuksista ja tulevaisuudessa. (Finne ja Kokkonen 2005, 71-72; Huang ja Oppewal 2006, 4.)

PostNordin tekemän alueellisen tutkimuksen mukaan pohjoismainen verkkokauppa nähdään elinvoimaisena ja tutkimuksessa kartoittamien trendien joukossa on muun muassa päivittäistavarat, jotka tulevat olemaan kasvava segmentti verkkokaupoissa. Päivittäistavarakaupan kivijalkamyymälöiden aseman merkitys kanavana tulee tutkimuksen mukaan pitkällä aikavälillä laskemaan, kun joustavasti ja helposti tavoitettavalla verkkokaupalla tulee olemaan suurempi rooli yhdessä logistiikkakumppanin mahdollisuuksien kanssa. Samaan aikaan pohjoismaalaisilla kuluttajilla on verkkokaupalle yhä suurempia vaatimuksia. Itsestään selvänä pidetään muun muassa sujuvia ja nopeita toimituksia, kun

taas tarkkuutta ja joustavuutta halutaan yhä enemmän. Kuluttajille on tärkeää tietää paketin toimituksesta tarkkoja tietoja, mutta toisaalta he kokevat tärkeänä myös vaikuttamismahdollisuuden tarvittaessa toimituksen toteutumiseen. (Postnord 2016, 3, 6.) Toisin sanoen päivittäistavarakaupalla on haasteita toimivan verkkokauppaprosessin rakentamisessa itsessään. Lisäksi kuluttajan yhä kasvavat odotukset prosessin toimimiseen aiheuttavat lisähaasteen kokonaisuuden toteutumiselle.

Tuoteportfoliolla ja tuotekehityksellä on vahva asema myynninkehityksessä. Myyntivolyymien kasvattamiseksi on mahdollista esimerkiksi kehittää tuoteportfoliota sopivammaksi markkinoille tai enemmän asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Uudet, innovatiiviset tuotteet ja palvelut edistävät myynninkasvua, samalla vanhojen tuotteiden kehittämisen, saatavuuden parantamisen tai uusien myyntikanavien rakentamisen vauhdittaessa sitä. Asiakassegmentointi määrittää osaltaan myynninkehitystä silloin, kun tuote- ja palvelutarjoamat suunnitellaan ja kohdistetaan juuri oikeaan segmenttiin oikein perustein. Tarkoituksena on pystyä tarjoamaan oikealle asiakassegmentille sellaiset tuotteet ja palvelut, joita valittu segmentti tarvitsee. Yrityksen on turha uhrata resursseja kannattamattomiin kohteisiin, jolloin toiminta ei ole kustannustehokasta. Samaan aikaan myynnin ja markkinoinnin resurssit ohjataan strategian mukaisesti tukemaan valitun asiakassegmentin myyntiä sekä tuotannolliset ja logistiset ratkaisut organisoidaan uuden toimintatavan mukaan. (Ala-Mutka ja Talvela 2004, 37-39.) Käytännössä yrityksen ei ole relevanttia tarjota esimerkiksi vahvasti maatalouteen suuntautuvalla asiakassegmentille puutarhanhoitoon liittyviä tuotteita, vaikka tuoteryhmät ovat näennäisesti rinnakkaiset. Näin yritys pystyy säästämään resurssejaan, kun se ei tee turhia panostuksia epätodennäköiseen myyntiin.

Perinteinen postimyynti on periaatteessa samankaltaista kuin verkkokauppa – tapa toimia on vain muuttunut, kun teknologia on mahdollistanut nykyaikaiset toimintatavat. Perimmäiset periaatteet, taustaprosessit ja ongelmat ovat kuitenkin pitkälti samankaltaiset. Muun muassa tilauksen toimitus kotiovelle ja niin sanottu ”last mile problem” on molemmissa malleissa yhtä ongelmallinen. Myyminen itsepalvelumyymälästä on huomattavasti edullisempaa ja helpompaa, kuin etämyyntitilauksen toimittaminen kuluttajalle saakka. Perimmäisen haasteen aiheuttaa kuluttajan arvot. Yleisesti ottaen kuluttajat eivät määrittele arvoa omalle työlle: tässä tapauksessa asiointille itsepalvelumyymälässä (autoilu myymälään, tuotteiden keräily ja kotiinkuljetus). Nämä vaihtoehtokustannukset ovat kuitenkin etämyynnissä läsnä ja siinä onkin etämyynnin haaste: kuinka toimittaa asiakkaan tilaamat tuotteet, joustavasti ja sopivaan hintaan, jotta kauppa on kannattava? (Finne ja Kokkonen 2005, 70-71.)

Yrityksellä on yksi tai useampia jakelukanavia, joiden avulla tuote tai palvelu tuodaan asiakkaan saataville. Jakelukanava voi olla suoraan valmistajalta kuluttajalle tai ketjussa voi olla välissä esimerkiksi vähittäiskauppa tai tukku. Tuoretuotteiden tai pakasteiden etäkaupassa logistisilla ratkaisuilla on erityinen arvo, koska tuotteiden kuljettamisella ja säilyttämisellä on tiettyjä lämpötilavaatimuksia. Ratkaisuksi on tarjottu muun muassa pihoihin asennettavia kylmälokeroita, jotka toimisivat toimituspisteinä tuoretuotteille, mutta malli ei ole kerännyt Suomessa riittävää kiinnostusta. Uuden myyntikanavan suunnitteluvaiheessa on analysoitava toimialalle tyypilliset jakelukanavat, jotta on mahdollista

ymmärtää niiden syy-seuraus -suhteet sekä niiden tuottama lisäarvo. Selvitystyön jälkeen on mahdollista asemoida uusi myyntikanava jakeluteiden kokonaisuuteen. Syvällisellä selvitystyöllä voidaan päästä erinomaisiin ratkaisuihin, joiden avulla on mahdollisuus tarjota esimerkiksi lisäarvoa tai muuta etua asiakkaalle, jota markkinoilla ei ole vielä tarjolla. Puutteellinen selvitystyö voi puolestaan johtaa pahimmillaan virheellisiin investointeihin. Tässä vaiheessa on myös hyvä huomioida rinnakkaiset jakelukanavat tai vilpilliset oikotiet, jolla pyritään oikaisemaan seuraavan portaan ohi. Epäreilu kilpailutilanne johtaa jakelutiekonfliktiin, jolloin yrityksen nykyinen toiminta ja jakelu voi olla uhattuna. Jakelukanavien tulee siis pystyä toimimaan täysipainoisesti rinnakkain, jolloin jakelukanavien roolit ovat selkeät ja toisiaan täydentävät. (Lahtinen 2013, 17-18, 22. Finne ja Kokkonen 2005, 321-322.)

Päivittäistavarakauppa voi olla etämyynnin jakelukanava, jolloin yritys toimittaa tuotteet suoraan sovittuun myymälään ja asiakas noutaa tuotteet ko. toimipisteestä. Logistiikka voi suuntautua suoraan asiakkaalle kotiin tai muuhun lähimpään noutopisteeseen noudettavaksi. Asiakas hoitaa tuotteiden tilaamisen ja maksamisen muissa kanavissa, mutta noutaa tuotteet sovitusta paikasta. Kotiinkuljetus on kallista ja toimittajien tulisi ratkaista ongelma: kuinka tilaukset voidaan toimittaa asiakkaalle riittävän edullisesti, jotta kauppa toteutuisi? Ja saavutetaanko kotiinkuljetuksella niin suuri lisäarvo, että panostus on kannattavaa tehdä? Osa nettikaupoista on joutunut jopa luopumaan internet-kaupasta logististen haasteiden ja sitä kautta kannattamattomuuden vuoksi. (Finne ja Kokkonen 2005, 321-322). Huang ja Oppewal (2006, 4) ovat tehneet tutkimusta päivittäistavaroiden verkko-kaupasta ja tehneet saman havainnon – kuluttajat vierastavat tilauksen toimituksesta aiheutuvia toimitusmaksuja, vaikka tutkimustulosten mukaan päivittäistavaraostokset koetaan usein stressaaviksi ja koko prosessi raskaaksi päivittäisten toimien ohessa. Kuluttajat eivät siis ole valmiita maksamaan toimituksesta erikseen.

Internet tarjoaa tänä päivänä kuluttajalle paljon tietoa, joka kasvattaa puolestaan kuluttajien hintatietoisuutta. Tuotteiden ja palveluiden hintavertailu on helppoa internetissä, kun hintataso on helppo tarkastaa myös globaalisti ostopäätöstä tehtäessä. Yrityksen näkökulmasta kannattavuudella on kahdet kasvot; toisessa vaakakupissa on yritykseen tehdyt panostukset (kustannukset) ja toisessa saavutetut tuotot (myynti). Kasvuun tähtäävän yrityksen on pystyttävä kasvattamaan myyntiä ja saattava siitä parempaa hintaa tai vaihtoehtoisesti pystyttävä laskemaan toiminnasta aiheutuvia kustannuksia. Hinnanmuutoksiin määritetään mahdollisuuksia hintajouston avulla, kun tutkitaan olemassa olevia mahdollisuuksia alueellisten, mallien ja logististen ratkaisuiden kautta. Tällöin yrityksellä on mahdollisuus löytää kustannustehokkaampia ratkaisuita prosessien suorittamiseen ja tehdä säästöjä. Toinen vaihtoehto hinnoitteluun on tarjoaman uudelleenmäärittely niin tuote- ja palvelutasolla. Tuotekehityksessä voidaan tehdä uudistuksia pienillä ratkaisuilla kuten esimerkiksi pakkaus- tai reseptiuudistuksella, jossa sisältö, pakkauksen ulkonäkö tai -koko muuttuvat. Myynnissä voidaan puolestaan suunnitella tuotteiden myyntiä yhdessä esimerkiksi toisen käyttöyhteystuotteen kanssa. Tällainen tuotteen ominaisuuksien optimointi tarkoittaa yritykselle usein vähintään hetkellisiä kustannuksia, mutta ne voivat tuottaa jatkossa säästöjä ja mahdollistaa myynnin kasvattamisen. Siksi yrityksen on määriteltävä tuotekehityksen ja muiden tekijöiden aiheuttamat kustannukset ja niiden tuoma

lisäarvo sekä sen jälkeen laskea tehtävät panostukset. Samat peruslainalaisuudet pätevät palveluita suunniteltaessa. (Filenius 2015, 18; Ala-Mutka ja Talvela 2004, 38.)

Oman haasteensa internetkaupan hinnoitteluun tekee kolmas osapuoli eli aktiivista hintavertailua suorittavat sivustot. Hintoja koskeva avoimuus on asiakkaille etu, mutta se aiheuttaa yrityksen hinnoittelussa haasteita ja vähentää hajontaa samankaltaisten tuotteiden hinnoittelussa. Venkatensan, Mehtan ja Bapna tekemässä tutkimuksessa (2006, 15) on todettu, että hinnoittelun avoimuus johtaa yritysten hinnoittelun kustannusrakenteen liialliseen avoimuuteen ja näin ollen yrityksillä ei ole enää mahdollisuutta vapaaseen hintadifferointiin. He arvioivat tutkimuksessaan palvelun laadun ja erilaisien asiointikanavien vaikutusta sähköisillä markkinoilla hinnoitteluun ja milloin hinnoittelun erilaistaminen on mahdollista. He toteavat tutkimuksessaan, että vähittäiskaupat, jotka pystyvät tarjoamaan vähintään keskivertoista palvelua voivat hyötyä hintakilpailusta. Myös vähittäiskaupan luottamus ja maine ovat positiivisia tekijöitä hinnoittelua ajatellessa. Tutkimuksen lopputuloksena todettiin, että parempaa palvelua tarjoavat vähittäiskauppiat pystyvät pyytämään tuotteistaan korkeampaa hintaa ja se hyväksyttiin asiakkaiden keskuudessa. Toisaalta Hanson ja Kalyanam toteavat teoksessaan *Internet marketing & e-commerce*, että yritykset voivat määritellä strategiansa sen mukaisesti, että haluavatko he esiintyä halpatuotteita tarjoavana yrityksenä, vai premium-tason yrityksenä. Lähtökohta on pitkälti jälleen strategiassa. (Venkatesan, Mehta ja Bapna 2006, 1-2, 15; Hanson ja Kalyanam 2007, 396.)

Tuotteiden hinnoittelu verkkokauppaa ajatellen on laaja kokonaisuus, joka sisältää useita osatekijöitä kuten esimerkiksi tuotteiden omakustannehintaa, mahdolliset alennukset, logistiikka-, maksutapahtuma- ja lisäpalveluiden kustannukset. Ennen kaikkea on tarpeellista tehdä valinta, että mikä on ansaintalogiikka eli mistä hinnoittelun osa-alueista yritykselle kertyy myynninkate. Tero Lahtinen jaottelee hinnoittelun kahteen erilaiseen strategiaan teoksessaan *Verkkokaupan käsikirja* (2013, 48): 1) kustannusperusteinen ja 2) markkinaperusteinen hinnoittelu. Kustannusperusteinen hinnoittelu on käytännössä hinnoittelun muoto, jossa hinta muodostuu myynnistä, valmistamisesta ja muista pakollisista eristä aiheutuneista kustannuksista, jonka päälle lisätään kate. Riskitekijänä tässä on väärin toteutettu hinnoittelu, jolloin esimerkiksi logistiikkakustannukset on laskettu väärin ja pahimmillaan koko kauppa muodostuu tappiolliseksi. Markkinaperusteinen hinnoittelu pohjaa puolestaan vallitsevaan markkinatilanteeseen ja yritys suorittaa hinnoittelun suhteessa markkinassa vallitsevaan markkinatilanteeseen. Jos samaa tuotetta on saatavilla esimerkiksi ulkomaan markkinoilta ja asiakkaat ovat valmiita tekemään ulkomaankauppaa, hintapaine nousee usein korkeammaksi ja hinnoittelun on perustuttava ulkomaan hintaan. Silti yrityksen on ymmärrettävä oman hinnoiteltavan tuotteen kustannusrakenne, jotta hinnoittelu on yrityksen kannalta varmasti kannattavaa. Kumpikaan hinnoittelustrategia ei ole itsestään selvä. Kustannusperusteisen hinnoittelun haasteena on kustannusten arviointi etukäteen, sillä ne ovat vahvasti riippuvaisia volyymistä, joka on riippuvainen hinnasta. Markkinaperusteisella hinnoittelulla yritys voi puolestaan pahimmillaan joutua markkinoiden pyörteeseen katteen kustannuksella. Kultainen keskitie löytyy näiden kahden hinnoittelustrategian välimaastosta. Yrityksen tulee pystyä kattamaan aiheutuneet kustannukset ja saamaan myynnistä katetta. Kun tuotteella tai palvelulla pystytään tarjoamaan asiakkaalle jotain lisäarvoa, on todennäköistä, että

markkinaosuus ja kate säilyvät. Hinnoittelussa pitkänaikavälin tavoitteena tulee joka tapauksessa olla kannattavuuden optimointi. (Lehtinen 2013, 48-49.)

Hinnoittelun perusrakenne koostuu seuraavasti: (Myyntihinta – muuttuvat kustannukset per tuote) x myyntivolyymi = kate. Tarkemmin hinnoittelua tarkastellessa voidaan havaita, että kyseessä on vahvasti toisiinsa vaikuttava kierre. Muuttuviin kuluihin kuuluu mm. tuotteen hankinta- tai omakustannushinta sekä mahdolliset toimituskulut, joihin vaikuttaa puolestaan vahvasti esim. myyntivolyymi. Hintaa määriteltessä tai sen muutosta suunniteltaessa on otettava huomioon, tarvittava myynnin kasvu, joka tulee saavuttaa vähintään saman arvomyynnin saavuttamiseksi. Verkkokaupassa myytävien tuotteiden hinnoittelun eduksi voidaan katsoa hinnanmuutoksen helppous, ja muutoksista suhteessa määrään ja arvoon on yleensä saatavissa tarkkaa dataa hyvinkin nopeasti. Lehtinen (2013, 59) ottaa esimerkiksi maailman suurimman verkkokaupan (Amazon.com) hinnoittelumallin, jossa hintaa muutetaan aktiivisesti, jotta tuotteet löytävät optimaalisen hinnan lisäksi maksimaalisen katteen. Toimintamalli ei toimi välttämättä samalla syklillä pienemmissä verkkokaupoissa, sillä hinnanmuutoksen vaikutusta on tällöin vaikea arvioida relevantisti. Lisäksi aggressiivinen hinnanmuutos vaatii toimiakseen taakseen automatisoidun tekniikan. (Lehtinen 2014, 57-60.)

5 TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tämä luku käsittelee opinnäytetyötä määrittäviä asioita kuten, kuinka opinnäytetyön aihevalinta on muodostunut ja miksi siihen päädyttiin. Luvussa määritellään opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus sekä tutkimusongelma sekä sitä määrittävät tutkimuskysymykset. Lisäksi esitetään opinnäytetyön tutkimus- ja aineistonkeruumenetelmät, joiden perusteella opinnäytetyön varsinainen tutkimus on suoritettu. Lopuksi arvioin valittujen menetelmien soveltuvuutta ja hankitun tiedon vaikuttavuutta. Tutkimustulokset esitetään opinnäytetyön luvussa 6.

Opinnäytetyön aihevalinta muodostui yhdessä lemmikkieläinalalla toimivan yhteistyöyrityksen kanssa. Aluksi aihevalintaa alustettiin pohtimalla, millaisia kehitys- tai selvitystarpeita yrityksellä on lähitulevaisuudessa. Mahdollisista aihepiirejä oli useampi, joista karsiutui lopulta eniten minua opinnäytetyön tekijänä henkilökohtaisesti kiinnostava aihe: mahdollisen uuden myyntikanavan rakentaminen lemmikkieläinten ruokamarkkinoille. Jo pelkästään oman koiraharrastuksen näkökulmasta olen havainnut, että markkinoilla on kysyntää kuluttajalähtöiselle kanavalle, joka pystyy palvelemaan juuri suurkuluttaja-asiakkaita. Lemmikkieläinalalle suuntautuva kehitystyö kaupallisesta lähtökohdasta oli erittäin mielenkiintoinen tutkimustyö ja lisäksi tarvelähtöinen yrityksen kannalta. Alkuperäinen aihe on muotoutunut ja jalostunut opinnäytetyöprosessin myötä, kun aihetta on tarkennettu ja rajattu sopivammaksi. Johtoajatukseksi muotoutui lopulta: Yhteistyöyrityksen asiakkaiden ja myyntikanavien segmentointi sekä uuden myyntikanavan lähtökohtien mallintaminen. Opinnäytetyön tavoite on kartoittaa uuden myyntikanavan avaamiseen vaikuttavia ja sitä määrittäviä аспекteja. Opinnäytetyön tarkoitus on antaa perusteltu ehdotus yritykselle uuden myyntikanavan lähtökohdista. Se käsittää ehdotuksen tuoteportfolion valinnasta, tilaus- ja toimitusmallista (tilaaminen ja logistiikka) ja pääpiirteet hinnoittelusta.

Yrityksen uuden myyntikanavan kivijalka rakennetaan asiakastuntemuksesta, jolla yritys pystyy saavuttamaan kilpailuetua suhteessa muihin markkinoilla toimijoihin. Opinnäytetyö tutkimusongelma on muotoiltu seuraavasti: Mitkä ovat ne asiakaslähtöiset tekijät, jotka määrittävät uuden myyntikanavan rakentamisen periaatteita? Ja sitä määrittävät tutkimuskysymykset seuraavasti:

Tutkimuskysymykset:

3. Mitkä tekijät vaikuttavat positiivisesti onnistumiseen verkkokaupassa?
4. Millaisia ominaisuuksia uuden sähköisen myyntikanavan tulisi sisältää, jotta se palvelisi valittua asiakassegmenttiä (hinnoittelu, logistiikka, tuoteportfolio)?

5.1 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu laadullisen (kvalitatiivisen) tutkimuksen muotoja ja lähestymistapa on tapaustutkimus. Ojasalo, Moilanen, Ritalahti (2009, 52-53) määrittelevät Kehittämistyön menetelmät –teoksessa tapaustutkimuksen syvälliseksi ja uusien kehittämisehdotuksien mahdollistavaksi lähestymistavaksi. Sen avulla on mahdollista saada kokonaisvaltainen kuva realistisessa ympäristössä ja se mahdollistaa erilaisten aineistonkeruumenetelmien käytön. Vilka (2005,

97-98) mainitsee teoksessaan Tutki ja kehitä, että valittaessa laadullinen tutkimusote, on täsmennettävä, että tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Erityispiirteenä laadulliselle tutkimukselle on, että tutkimuksen tavoitteena ei ole antaa totuutta tutkitusta aiheesta. Tulkintojen avulla lopputuotteena valmistuu kuva esimerkiksi ihmisen toiminnasta, joka on välittömän havainnon saavuttamattomissa. Tähän opinnäytetyöhön on valittu nimenomaan laadullisia menetelmiä, koska tutkimuksesta haluttiin saada selville, mitkä tekijät vaikuttavat kustannustehokkaan ja toimivan myyntikanavan rakentamiseen. Aineistolla haluttiin syventää myös asiakastuntemusta ja selvittää, että mitä kuluttaja-asiakkaat arvottavat koiranruokaostoksilla verkkokaupassa.

5.2 Aineistonkeruu ja analysointimenetelmät

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kaksivaiheisesti. Ensin suoritettiin benchmarking- eli esikuva-analyysi markkinatilanteen selvittämiseksi. Analyysin arviointiluokaksi valittiin Karjalaisen (2002, 8) aineistossa mainittu riippumaton - ulkoinen tapa, jossa omaa organisaatiota verrataan yleisiin, saatavilla oleviin aineistoihin ilman, että otetaan yhteyttä vertailtavaan organisaatioon. Lähestymistavaksi valittiin samassa aineistossa mainittu ”suoritteita vertaava – parhaita käytänteitä omak-suva” tapa, joka sisältää kilpailija-analyysin piirteet eli toisin sanoen tutkitaan kilpailullista toimintaympäristöä. Lähestymistavan valinta oli ilmeinen, sillä sen kautta pystyttiin löytämään erilaistavia tekijöitä, jotka ovat yksi avain onnistumiseen.

Esikuva-analyysin tavoitteena oli selvittää:

1. Mikä taho myy tuotteita?
 - a. Tuotteen valmistaja
 - b. Jälleenmyyjä
 - i. Paikallinen/valtakunnallinen myymälä
 - ii. Liikkuva myymälä/toimitusmyynti
 - iii. Verkkokauppa
 - iv. Päivittäistavarakauppa
2. Millaisia tuotteita verkkokaupoissa on saatavissa valituissa tuotesegmenteissä?
 - a. Kylmäsäilytystä vaativat tuotteet (tuoreruoat ja pakasteet)
3. Millaisia toimintamalleja sähköiset myyntikanavat tarjoavat? (Prosessikokonaisuus: tilaaminen, toimitustapa, maksaminen, lisäkustannukset)

Tutkittavaksi alueeksi määriteltiin Pohjoismaat, jotta pystyttiin saavuttamaan Suomen markkinaa laajempi näkemys. Pohjatietona esitettiin, että koirien ruokintakulttuuri on jokseenkin samanlainen kaikissa Pohjoismaissa. Analyysin aluksi oli tutustuttava tarkemmin yrityksiin ja tuotteisiin, joita pohjoismaissa toimii ja valmistetaan. Minulla oli jo ennestään tiedossa kohtalaisen laajalti pohjoismaisia brändejä, mutta sain onnekseni lisää vinkkejä yhdeltä ruotsalaiselta ja yhdeltä tanskalaiselta koiraharrastajalta. Analyysin tulokset ovat kerätty valmistajien ja jälleenmyyjien julkisilta internetsivuilta.

Empiirisen aineistonkeruun toinen vaihe suoritettiin kyselytutkimuksena internetissä. Hirsjärvi yms. listaavat teoksessaan (2007, 190) kyselytutkimuksen etuja ja haittoja seuraavasti:

- Vastaajien vakavuus suhteessa tutkimukseen – vastausten huolellisuus ja rehellisyys
- Kyselylomakkeen onnistuminen ja väärinymmärrysten kontrollointi
- Vastaajien aiheeseen perehtyneisyys
- Vastaajakato

Edellä mainitut uhat huomioitiin ennen kyselytutkimuslomakkeen tekemistä ja siksi aineisto päätettiin kerätä standardoidusti ennalta määritellystä otoksesta. Kyselyn otokseen valikoitiin henkilöitä, joilla oli jo ennestään kontakti yritykseen jotain kautta. Otos rajattiin tietoisesti kohdejoukkoon, jotta aineisto tarjoaisi aitoja vastauksia tutkimuskysymykseen sellaiselta kohdejoukolta, jolla on jo ennestään ja/tai tällä hetkellä käsitys toiminnasta, tuoteportfoliosta ja muista toimintamalleista. Näin ollen pystyttiin varmistumaan siitä, että valitulla kohdejoukolla on riittävästi ennakkotietoa vastataksaan kyselyyn. Vastaajakatoon pyrittiin vaikuttamaan positiivisesti kontaktoimalla vastaajat sähköpostilla sekä kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin 50 € arvoinen palkinto. Kyselytutkimuslomake toteutettiin internetissä sähköisen työkalun avulla, josta oli mahdollista lähettää henkilöille muistutusviesti, ellei kyselyyn ollut tullut vastausta 19.4.2017 mennessä. Vastausajaksi määriteltiin 9 päivää (13-21.4.2017). Kyselytutkimusta lähetettäessä oli asetettu tavoite saavuttaa vähintään 50 % vastausprosentti.

Kyselytutkimus lähetettiin sähköpostitse yhteensä 37 henkilölle. Muistutusviesti lähetettiin keskiviikkona 19.4. niille henkilöille, jotka eivät olleet vielä vastanneet kyselyyn siihen mennessä. Lopullinen vastausprosentti oli 62,16 %, joka on hyvä asetettuun tavoitteeseen (50 %) nähden. Kyselytutkimuskysymyksiä laadittaessa kysymykset jaettiin kolmeen osa-alueeseen. Ensimmäisessä osassa on pyritty selvittämään vastaajien taustatietoja, muun muassa asuko vastaaja taajamassa vai haja-asutusalueella, kuinka monta koiraa vastaaja omistaa ja ruokkii päivittäin ja minkä kokoisia koiria vastaajalla on. Lisäksi taustatietokysymyksissä on selvitetty vastaajien koirien rotuja ja mitä koirien kanssa harrastetaan. Nämä kysymykset antavat taustatietoja muun muassa tuoteportfolioehdotukseen, mutta pääasiassa kysymyksillä oli tarkoitus sitouttaa vastaajia.

Kyselytutkimuksen toisessa osassa on pyritty selvittämään vastaajien tuore- ja pakasteruokien ostotottumuksia. Kysymykset kohdistuivat esimerkiksi ostopaikan valintaan vaikuttaviin tekijöihin: mistä vastaaja hankkii normaalisti koirien ruokintatuotteet ja miksi. Myös sähköinen ostoskanava (verkkokauppa) otettiin tässä vaiheessa esille ensimmäisen kerran. Kyselytutkimuksen kolmannessa osassa syvennyttiin verkkokauppaa koskeviin seikkoihin kysymyksillä, jotka koskivat muun muassa tuore- ja pakasteruokien ostopaikan valintaa, kertahankintamäärää, paljousalennusta, maksutapaa ja toimistusta. Viimeisenä vastaajilla oli mahdollisuus vastata kahteen avoimeen kysymykseen, jotka käsittelivät toiveita tulevaisuuden ostomahdollisuuksista sekä ideaalitulanteesta koirien tuore- ja pakasteruokien ostomahdollisuuksista.

5.3 Tutkimuksen uskottavuus ja luotettavuus

Opinnäytetyön aineistonkeruumenetelmiä valittaessa pohdittiin eri vaihtoehtoja, mutta esikuva-analyysi ja kyselytutkimus tuntuivat lopulta sopivimmilta työn luonteeseen nähden. Opinnäytetyön alkuvaiheessa huomasin, että olin itse uteliaisuuttani erittäin kiinnostunut työn tuloksista ja halusin siirtyä mahdollisimman nopeasti tutkimusaineiston keruuvaiheeseen, jopa ennen teorian hankkimista. Vauhdin hillitseminen osoittautui jälkikäteen positiiviseksi seikaksi, sillä teoriaosuus tarjosin hyödyllisiä kulmia aineistonkeruuseen. Onnekseni tutkijan uteliaisuus säilyi ja aineiston kerääminen oli mielekiintoista ja herätti monesti pohtimaan, että miksi jokin toimintatapa oli valittu.

Esikuva-analyysi olisi tarjonnut paljon enemmänkin tietoa, mutta kattava kuva saavutettiin kohtuullisessa ajassa. Sisällöltään se oli suhteellisen kattava siihen nähden, että kaikki tieto on kerätty julkisesti saatavilla olevilta internetsivuilta. Siinä tapauksessa, että erikuva-analyysin toteutustapa olisi valittu toisin ja analyysin yrityksiin olisi oltu yhteydessä, olisi tulokset olleet luonnollisesti kattavammat. En näe, että se olisi ollut tämän tutkimuksen kannalta tarpeellista. Kyselytutkimuksen sisältö oli mielestäni riittävä, mutta näin jälkikäteen ajateltuna joidenkin kysymysten asettelua olisi voinut muuttaa, jotta vastaukset olisivat tarjonneet enemmän käyttökelpoista tietoa. Myös avoimien kysymysten määrää olisi voinut lisätä, mutta niiden puute ei haitannut lopputulosta.

Kumpikin aineistonkeruumenetelmä tarjoaa hyvin ajankohtaista tietoa ja ne ovat toteutettavissa uudelleen. Toistetun tutkimuksen tulokset ovat yhtä lailla ajankohtaisia eli poikkeavat siltä osin tämän opinnäytetyön ohessa tehdyistä tuloksista, koska markkinat elävät ajan hermolla ja muutos on jatkuvaa. Samalla tavalla kuluttajien ajatukset, toiveet ja tarpeet muuttuvat. Valitut aineistonkeruumenetelmät sopivat mielestäni erittäin hyvin opinnäytetyön tarpeisiin ja ne tarjosivat luotettavan aineiston työn toteuttamiseksi.

6 TUTKIMUSTULOSTEN TARKASTELU JA ANALYSOINTI

Tässä luvussa esitetään tutkimustulokset, joka on saavutettu benchmarking eli esikuva-analyysin sekä kyselytutkimuksen keinoin. Ensimmäisenä suoritettiin esikuva-analyysi pohjoismaalaisesta verkkokaupparjonnasta koirien tuore- ja pakasteruokien markkinassa. Esikuva-analyysin tarjosi lopputuloksena kattavan kuvan markkinoiden tilasta sekä tarjonnasta ja sen pohjalle oli hyvä rakentaa kyselytutkimuksen runko. Analyysitulokset on taulukoitu opinnäytetyön liitteessä 1. Kyselytutkimuksen saate sekä kyselykaavake on esitetty opinnäytetyön liitteissä 2 ja 3.

6.1 Analyysi: valmistajat

Esikuva-analyysin ensimmäisessä vaiheessa listattiin kattava otos (22 kpl) koiran pakaste ja/tai tuoreruokaa valmistavia yrityksiä, jotta pystyttiin muodostamaan riittävä kuva siitä, kuinka opinnäytetyön yhteistyöyritystä vastaavat yritykset toimivat. Lähes kaikki (20 kpl) yritykset harjoittavat myyntiä pääasiassa kansallisesti tuotteiden valmistusmaassa. Joidenkin yritysten valmistamia tuotteita on saatavilla pienessä määrin myös jotain muusta Pohjoismaasta. Yrityksistä vain kahdella oli selvästi koko Pohjoismaiden laajuinen myynti- ja toimitusalue. Tuotesegmenttejä tarkasteltaessa oli huomattavissa, että pakastetuotteita on saatavissa huomattavasti kattavammin kuin jääkaappilämpötilassa säilytettäviä tuoreruokia. Pakastetuotteet olivat useammin raakapakasteita (joko täydennysrehuja tai täysravintoja) kuin kypsennyksen jälkeen pakastettuja tuotteita. Luonnonmukaista pakasteruokaa valmistavat yrityksen valmistavat usein lisäksi kuvattuja eläintenosa koirien makupaloiksi.

Myyntikanavia tarkastellessa voidaan huomata, että suomalaisille yrityksille on tavallisempaa myydä tuotteita ensisijaisesti päivittäistavara- tai erikoiskaupassa. Toissijainen myyntikanava on lähes poikkeuksetta jälleenmyynti. Tutkimustulosten mukaan ruotsalaisia tuotteita myydään vain harvoin päivittäistavarakaupassa ja yleisimmin myyntikanava on erikoiskauppa. Jälleenmyynti oli ruotsalaisilla valmistajilla myös pääasiassa toissijainen myyntikanava kylmäsäilytystä vaativille tuotteille. Tanskassa ja Norjassa ensisijainen myyntikanava näyttäisi tulosten mukaan olevan erikoiskauppa muista Pohjoismaista poiketen. Jälleenmyynti ja verkkokauppa ovat sielläkin toissijainen myyntikanava. Tanskalaisilla koiran pakaste- ja tuoreruokamarkkinoilla näkyi eniten keskieuropalaisten merkkien vaikutus, sillä kauppojen tarjoamassa oli esimerkiksi ranskalaisia ja saksalaisia merkkejä. Tehtaanmyymälä oli neljällä yrityksellä ja toimitusmyynti kahdella.

Jälleenmyynti oli tutkimustulosten mukaan hyvin tavallista ja yrityksistä noin 27 % tarjosi verkkokaupan omille jälleenmyyjilleen. Yrityksistä noin 38,5 % tarjosi verkkokaupan kuluttaja-asiakkaille. Tilaaaminen tapahtuu yrityksen internetsivuilla joko sähköisen tilauslomakkeen tai erillisen verkkokaupan ostoskorin kautta. Osa yrityksistä on määritellyt minimi tilausmäärän (vaihteluväli 10-350 kg) ja toimintatapa oli useimmiten joko yrityksen omalla jakeluautolla, jolloin toimitusaika on tavallisesti ajoaika taulunmukaisesti. Toinen yleinen kuljetusmuoto on ulkopuolinen yritys (esimerkiksi Posti, DHL, Matkahuolto tai kuriiripalvelu), joka pystyy toimittamaan tuotteet joustavasti perille usein 1-3 päivässä tilauksen saapumisesta. Ulkopuoliselta yritykseltä ostettu kuljetuspalvelu mahdollistaa useammin myös tuotteiden kotiinkuljetuksen. Tutkimustulosten mukaan näyttäisi olevan yhtä tavallista, että

toimitusmaksu peritään erikseen kuin että toimitusmaksu sisältyy tuotteiden hintaan. Valmistajien tarjoamissa suoramyyntipalveluissa yleisin maksutapa oli laskutus, mutta muutamat yritykset vastaanottavat myös pankki- tai luottokorttimaksuja.

6.2 Analyysi: jälleenmyyjät

Esikuva-analyysin seuraavassa vaiheessa tutkittiin, mitkä tahot jälleenmyyvät kylmäsäilytystä vaativia tuotteita Pohjoismaissa. Pohjoismaissa toimii runsaasti määritelmän mukaisia jälleenmyyjäiä, ja tämän tutkimuksen otos koostuu yhteensä 31 jälleenmyyjästä. Nämä yritykset ovat lemmikkieläintarvikeliikkeitä, sekatarvikekappoja ja verkkokauppoja, jotka jaoteltiin tutkimuksessa vielä alaryhmiin 1) paikalliset, 2) valtakunnalliset tai 3) ns. liikkuvat (esim. toimitusmyyntiä harjoittavat) yritykset ja 4) verkkokaupat.

Valtakunnallisesti toimivia jälleenmyyjäiä tarkasteltaessa on helposti tehtävissä havainto, että nämä yritykset tarjoavat laajemman valikoiman eri segmenttejä ja ensisijainen tai jopa ainoa myyntikanava kylmäsäilytystä vaativille tuotteille on ketjumyyntimä. Otoksesta vain kahdella jälleenmyyjällä on vaihtoehtoinen myyntikanava kylmäsäilytettävälle tuotteille (verkkokauppa), ja vain toinen näistä tarjoaa tuotteille toimituspalvelun. Havainto ei ole mielestäni yllättävä, sillä on aivan luonnollista, että maantieteellisesti laajasti saavutettavissa oleva myymäläverkosto halutaan tavoitettavan nimenomaan myymälän kautta.

Paikallisia jälleenmyyjäiä tarkasteltaessa oli huomattavissa, että myymälä on useimmiten ensisijainen myyntikanava kylmäsäilytystä vaativille tuotteille. Eroavaisuutta valtakunnallisiin jälleenmyyjäihin teki tarjolla olevien segmenttien rajoitetumpi määrä ja vaihtoehtoisten myyntikanavien saatavuus. Tästä ryhmästä alkoi erottua selvästi johonkin tiettyyn segmenttiin erikoistuneet liikkeet (esimerkiksi pakasteet) ja verkkokaupan olemassaolo vaihtoehtoisena myyntikanavana. Tilauksen toimitustavoissa oli vaihtelua: nouto myymälästä, yrityksen suorittama jakelu (noutopiste, pysäkki tai kotiinkuljetus) tai ulkopuolinen kuljetusyhtiö. Tilauksen ilmoitettu toimitusaika vaihtelee 1-14 päivän välillä tai jos jälleenmyyjällä on oma jakeluauto toimitus voi olla myös auton ajo-aikataulun mukaan. Lähes kaikki verkkokauppapalveluita tarjoavat paikalliset jälleenmyyjät tarjoavat tilauksille kotiinkuljetuspalvelun (osa tosin vain tietyllä alueella) ja erillinen logistiikkakustannus on tulosten mukaan harvinainen. Pienistä tilauksista veloitetaan sen sijaan useammin niin sanottu pientoimituslisä. Maksutapa oli vaihteleva ja paljon riippuvainen toimitustavasta. Pienten myymälöiden on helpompi tarjota erikoispalveluita paikallisesti, joka selittää eron valtakunnallisiin toimijoihin.

Toimitusmyyntinä tuotteita myyviä jälleenmyyjäiä tutkimuksessa esiintyi neljä kappaletta. Yrityksistä puolella on oma paikallinen myymälä, josta tilatut tuotteet voi käydä myös noutamassa. Nämä jälleenmyyjät tarjoavat asiakkailleen poikkeuksetta sähköisen myyntikanavan (verkkokauppa) ja toimitus hoituu pääasiassa yrityksen omalla jakeluautolla. Tilatut tuotteet toimitetaan asiakkaille kotiinkuljetuksen maantieteellisesti rajatulla alueella, usein yrityksen toimipaikan läheisyydessä. Tuotteiden

toimituksesta ei ole usein ilmoitettu erikseen euromääräisiä logistiikkakustannuksia, mutta usein kuljetus on rahtivapaa, kun asiakas tilaa suurempia määriä. Verkkokauppaostosten maksaminen tapahtuu yleisimmillä pankki- tai luottokorteilla, laskulla tai tilisiirrolla.

Pääasiallisena myyntikanavana verkkokauppaa käyttäviä jälleenmyyjiä on tutkimuksen otoksessa mukana neljä. Yhdellä näistä yrityksistä on verkkokaupan lisäksi paikallinen myymälä vaihtoehtoisena myyntikanavana. Yritykset tarjoavat tuotteille 1-7 päivän toimitusajan ja toimituksen hoitaa useimmiten ulkopuolinen kuljetusyritys tai kuriiripalvelu. Näin ollen yritys pystyy tarjoamaan tuotteilleen myös kotiinkuljetuspalvelun. Erillisen logistiikkakustannuksen ilmoittaa puolet yrityksistä ja rahtivapaan kuljetuksen rajan 75% yrityksistä. Maksutapa on etämaksu joko kortilla, verkkopankissa tai laskulla.

6.3 Näkökulman laajennus: päivittäistavarakaupat

Esikuva-analyysissä on tutkittu lisäksi erillisenä osana suurimpien Pohjoismaissa toimivien päivittäistavarakauppojen toimintamalleja. Päädyin tutkimuksen tässä vaiheessa tutkimaan päivittäistavarakauppaa omana kokonaisuutenaan ilman, että kaikilla otoksen verkkokaupoilla olisi pakko olla lemmikkieläintuotteita myynnissä myös verkkokaupassa. Päädyin rajauksen laajentamiseen siksi, että alkuperäinen rajausta ei sulkisi pois tärkeitä havaintoja päivittäistavaroiden verkkokaupassa tehdyistä ratkaisuksista. Pohjoismaisessa mittakaavassa näyttäisi olevan suhteellisen tavallista, että myös kylmäsäilytettäviä ihmisten ruokatarvikkeita myydään verkkokaupassa. Näin ollen voisi olettaa, että myös kylmäsäilytystä vaativia koiranruokia olisi saatavissa päivittäistavarakaupan verkkokaupasta. Pintapuolisen tarkastelun mukaan päivittäistavarakaupan verkkokaupoista vain murto-osalla oli valikoimassaan kylmäsäilytettäviä lemmikkieläintuotteita. Huoneenlämmössä säilytettäviä lemmikkieläintuotteita on sen sijaan saatavilla lähes jokaisen verkkokaupan kautta. Tämä on mielenkiintoista, sillä kyseessä olevat verkkokaupat kuitenkin tarjoavat ihmisten elintarvikkeiden kylmäketjun säilyvyyden. Päivittäistavarakaupan verkkokaupassa tavallisin tilauksen toimitustapa on joko nouto myymälästä tai kotiinkuljetus tietyllä alueella. Logistiikkakustannus perittiin muutamassa verkkokaupassa ja erillinen keräily- tai palvelumaksu yhdessä verkkokaupassa. Tavallisimmat maksutavat olivat yleisimmät pankki- ja luottokortit, verkkopankkimaksut tai erilaiset laskutusmahdollisuudet.

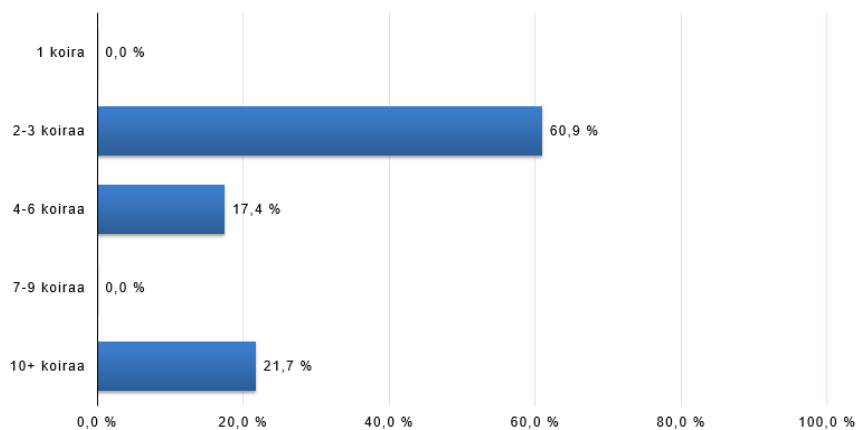
Koko esikuva-analyysin yhteenvedon voidaan todeta, että varsinkin muissa Pohjoismaissa kuin Suomessa oli tavallista, että asiakkaalla on keskimääräistä suurempi vastuu tilaamiensa tuotteiden kylmäketjun säilyvyydestä toimituksen jälkeen. Moni yritys oli kirjannut selvästi verkkokaupansa toimintusehtoihin, että toimitus käsittää toimituksen ilmoitetun osoitteen katutasoon. Eli toimitus ei kata tilattujen tuotteiden toimitusta esimerkiksi kerrostalon kolmanteen kerrokseen. Osa yrityksistä ilmoittaa, että toimitus tapahtuu esimerkiksi arkipäivisin klo 8-16 ja kuorma jätetään tuolloin asiakkaan ovelle, ellei asiakas ole vastaanottamassa tilausta. Vastuu tuotteista ja niiden säilyvyydestä siirtyy tuolloin asiakkaalle. Asiakkaalla korostettiin olevan myös vastuu oikeellisten toimitustietojen toimittamisesta, eikä virhe oikeuta reklamaatioon tai rahojen palautukseen. Toimituksen tarkasta ajankodasta kerrottiin useimmiten ilmoitettavan esimerkiksi tekstiviestitse ennen toimitusta.

Kylmäsäilytettävien tuotteiden kylmäketjun säilymiseksi tuotteet tulee pakata huolellisesti varsinkin lämpiminä kesäkuukausina. Tuotteiden tarkemmasta pakkaamisesta sai internetsivuilta vain vähän tietoa. Osa yrityksistä ilmoittaa jo tilausvaiheessa, että tilauksen määrän tulee olla jaollinen jollain tietyllä kilomäärällä, jotta tuotteet on mahdollista pakata täysin laatikoihin. Tällöin tuotteiden säilyvyys on helpompaa taata myös silloin, kun tuotteiden kuljetus tapahtuu muulla kuin pakastekuljetuksella. Osa yrityksistä pakkaa tuotteet pahvilaatikoihin ja osa styrox -laatikoihin. Ainakin yksi yritys kertoi sivuillaan veloittavansa pakkasmateriaalista (styrox -laatikko) erillisen maksun, mutta kannustaa asiakkaitaan styrox -laatikoiden kierrättämiseen takaisin yrityksen käyttöön, jolloin maksua ei peritä. Pakkaus- ja toimitustavoissa erikoisin esiintyi tanskalaisessa verkkokaupassa, jossa kylmäketjun säilyvyydestä huolehditaan hyödyntämällä hiilihappojäätä.

6.4 Kyselytutkimus: taustatiedot

Kyselytutkimuksen ensimmäisen osan kysymykset on suunnattu selvittämään otoksen perustietoja. Vastaajista 56,5 % ilmoitti asuvansa haja-asutusalueella ja suurin osa vastaajista oli 31-40 vuotta vanhoja. Kyselyyn vastanneet henkilöt ovat selkeästi ainakin jollakin mittarilla suurkuluttajia, sillä yhdelläkään vastaajalle ei ollut ainoastaan yhtä omaa ja päivittäin ruokittavaa koira. Kuvio 11 havainnollistaa vastausten jakaumaa. Suurimmalla osalla vastaajista oli 2-3 koira (60,9 %) ja yli 10 koira kertoi omistavansa ja ruokkivansa päivittäin yli 21 % vastaajista.

3. Kuinka monta koira omistat ja ruokit päivittäin?



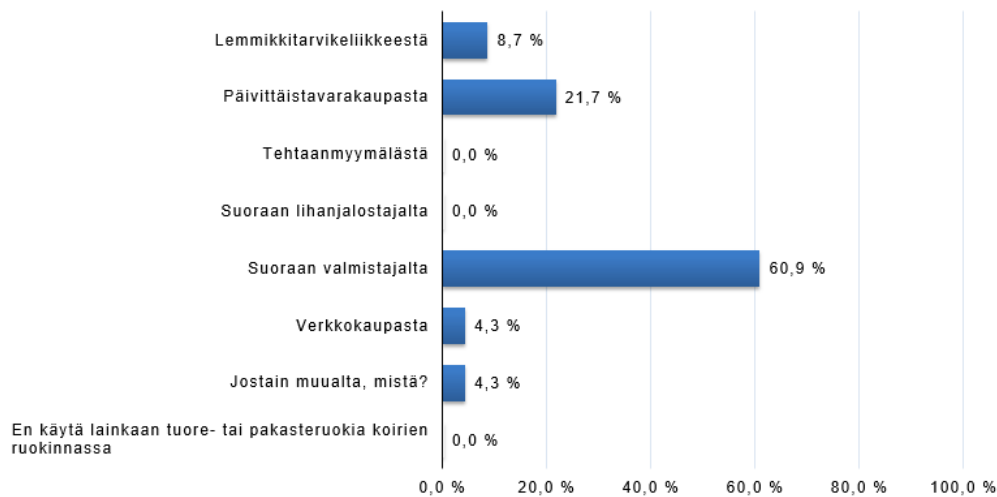
KUVIO 11. Vastaajien ilmoittama koirien lukumäärä.

Vastaajien omistamien ja päivittäin ruokkimien koirien kokoa kysyttäessä jakauma oli huomattavasti tasaisempi ja kysymyksessä olikin mahdollista valita useampi vaihtoehto. Suurin koirien kokoluokka oli 21-30 kg (56,5 %), seuraavaksi suurin 11-20 kg (47,8 %) ja kolmanneksi suurin 0-10 kg painoiset koirat (39,1 %). Koirien rotujakauma oli laaja ja se jakautui useisiin eri roturyhmiin. Vastaajat ilmoittavat myös harrastavansa koiriensa kanssa hyvin monipuolisesti eri lajeja.

6.5 Kuluttajan ostotottumukset ja verkkokauppa

Kyselytutkimuksen toisessa osassa paneuduttiin vastaajien ostotottumuksiin. Ensimmäisessä kysymyksessä pyrittiin selvittämään, mistä henkilöt ovat tottuneet pääasiassa hankkimaan koirien tuore- ja pakasteruoat. Vastaajille annettiin myös vaihtoehto, jossa oli mahdollisuus ilmoittaa, että ei käytä lankaan tuore- tai pakastetuotteita koirien ruokinnassa. Kukaan kyselyyn vastanneista ei kuitenkaan valinnut kyseessä olevaa vaihtoehtoa. Selvästi yli puolet (60,9 %) vastaajista ilmoitti tekevänsä hankinnat suoraan valmistajalta, 21,7 % kertoi hankkivansa tuotteet päivittäistavarakaupasta ja 8,7 % lemmikitarvikeliikkeestä. Vastaajista 4,3 % ilmoitti hankkivansa tuotteet suoraan maahantuojalta tai suoraan valmistajalta ja toimivansa lisäksi tuotteiden jälleenmyyjänä.

7. Mistä ostat pääasiallisesti koiran tuore- ja/tai pakasteruoat?



KUVIO 12. Vastaajien tuore- ja pakastetuotteiden pääasiallinen ostopaikka.

Koiran tuore- ja pakasteruokien ostopaikan valintaa kysyttäessä vastauksista kävi ilmi, että hinnalla (17,4 %) ja tietyllä merkillä (17,4 %) oli vaikutusta ostopaikanvalintaan. Suurin osa vastaajista (39,1 %) ilmoitti, että jokin muu peruste vaikuttaa vahvimmin ensisijaisena kriteerinä ostopaikanvalintaan kuin annetut vaihtoehdot. Muuksi perusteeksi ilmoitettiin muun muassa tuotteiden laatu, hinta-laatusuhde, kotimaisuus ja sopivuus juuri koirien tarpeisiin. Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin tuore- ja pakastetuotteiden toissijaista ostopaikkaa. Toissijaisesti ostopaikka valitaan suurimmaksi osaksi (30,4 %) saatavuuden ja hinnan mukaan (26,1 %). Myös ostamisen helppoutta (17,4 %) pidettiin tässä vaiheessa tärkeänä kriteerinä. Mielenkiintoinen havainto oli se, että yksikään vastaajista ei ilmoittanut, että toimitusmahdollisuus olisi ensisijainen valintakriteeri ja toissijaiseksi kriteeriksi sen ilmoitti vain 4,3 %. Tästä voidaan tehdä kevyt päätelmä, että tuore- tai pakastetuoteostoksia ei ole ehkä totuttu saamaan valmiiksi kuljetettuna tai sille ei anneta niin suurta arvoa. Asiakaspalvelua ei nostettu vastaajien keskuudessa erityiseen arvoon, mutta uskon sen silti vaikuttavan kokonaisuuskuvaan myöhemmin. Viimeisessä ostotottumuksia tutkivassa kysymyksessä kysyttiin, että tekevätkö vastaajat koirien tuore- tai pakastetuoteruokaostoksia verkkokaupasta ja kaikki vastaajat olivat vastauksissaan hyvin yksimielisiä. Kukaan vastaajista ei ilmoittanut tekevänsä ostoksia verkkokaupasta. Syyksi ilmoitettiin, että sopivaa ruokaa ei myydä verkkokaupassa (39,1 %). Myös kalleus (13 %) ja

toimitushaasteet (13 %) ilmoitettiin syiksi. Suurimman äänimäärän keräsi vaihtoehto ”jokin muu syy” (47,8%) ja avoimista vastauksista selviää, että tuotteet ostetaan mieluummin itse kaupasta tai valmistajalta, sopivia tuotteita ei ole myytävänä verkkokaupassa tai kertaostoksen määrä on kovin pieni, eikä siksi tarvetta verkkokaupalle.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Valikoima | 8,7 % | 4,3 % | 4,3 % | 56,5 % | 26,1 % |
| Hinta | 4,3 % | 4,3 % | 13,0 % | 26,1 % | 52,2 % |
| Selkeät tuotetiedot | 0 % | 4,3 % | 13,0 % | 8,7 % | 73,9 % |
| Toimitus | 8,7 % | 8,7 % | 13,0 % | 21,7 % | 47,8 % |
| Saatavuus | 0 % | 0 % | 13,0 % | 13,0 % | 73,9 % |
| Kaupantekijäiset | 52,2 % | 30,4 % | 13,0 % | 4,3 % | 0 % |
| Asiakaspalvelu | 4,3 % | 8,7 % | 21,7 % | 34,8 % | 30,4 % |
| Helppous | 0 % | 4,3 % | 8,7 % | 39,1 % | 47,8 % |

TAULUKKO 2. Vastausten jakauma ostopaikan valintaan vaikuttavista tekijöistä.

Vastauksista voidaan havaita, että saatavuus, selkeät tuotetiedot ja hinta koetaan erittäin tärkeiksi tekijöiksi koirien tuore- ja pakasteruokien ostopaikkaa valittaessa verkkokaupasta. Tuotteiden valikoima on pääosalle vastaajista myös tärkeää tai hyvin tärkeää. Kaupantekijäiset koetaan vastausten mukaan vähemmän merkittäviksi tekijöiksi. Kysymykseen oli mahdollista vastata myös kirjallisesti avoimen vastauksen kautta. Alla muutama suoralainaus vastauksista:

”Tuore/pakasteruokia joutuu varastoimaan melkoisen määrän kolmelle suhteellisen kookkaalle koiralle, jos aikoo kerralla hankkia vaikka muutaman viikon varaston. Ostopaikan pitää siten olla hyvin helposti saavutettavissa, ellei pakastimessa ole riittävästi tilaa.”

”Helppous (tarkennus) Tuotteiden ja niiden tuoteselosteiden helppo vertailumahdollisuus rinnakkain. Tuotteiden erilaiset ja joustavat luokittelumahdollisuudet esim. eniten/vähiten ravintoainetta x kuiva-aineessa ilmoitettuna (vrt. fineli), raaka-ainesisällön mukaiset luokittelut.”

Toisin sanoen tuotteiden minimi tilausmäärä tulee olla riittävän joustava ja verkkokaupalta odotetaan pitkälle kehittyntä teknistä toteutusta, jotta tuotteiden vertaileminen olisi helppoa. Avoimista vastauksista kävi myös esille, että pakkauskokoa tulisi pohtia sekä yksittäispakkauksissa että myyntieräpakkauksissa. Verkkokaupan minimi tilausmäärää kysyttiin vielä erikseen omassa kysymyksessään, josta selviää, että suosituin kertatilausmäärä olisi 10-25 kg (34,8 %). Toiseksi suosituin määrä oli 0-10 kg (21,7 %), suuremmat erät keräsivät kannatusta tasaisesti ja suurimmaksi määräksi ilmoitettiin reilusti yli 100 kg. Kyselytutkimuksen mielenkiintoisin kysymys käsitteli vastaajien mielestä kohtuullista paljousalennusta. Alennuksen määrittely osoittautui vastaajien keskuudessa haastavaksi, sillä kysymyksen asettelu oli tietoisesti erittäin avoin. Vastauksissa esiintyi vertailua suhteessa päivittäistavarakaupan hintoihin, toimitustapa- tai maksamiseen liittyviin kustannuksiin sekä muiden toimijoiden myöntämiin ns. kasvattajakerhon alennuksiin. Myös erilaisia toimitusmäärään liittyviä alennusportaita, perinteisiä paljousalennuksia, tilausten määrään liittyviä alennuksia (ns. leimajärjestelmä) ja

rahtimaksualennuksia oli esitetty. Vastauksista näkyy selvästi sekä pienempien koirien ja määrällisesti pienemminpien koiratalouksien tarpeiden ero. Ne asettavat minimitalauksen koon ja mahdollisen paljousalennuksen suunnittelulle haasteita.

Tilausten toimitusaikaa selvitetessä sopivimmaksi toimitusajaksi osoittautui 5-7 päivää (47,8 % vastauksista). Toimitusaika 3-4 päivää keräsi 30,4 % vastaajien kannatuksen ja 0-2 päivää 13 % vastauksista. Loput (8,7 %) kannattivat tuotteiden tilaamista pidemmällä tähtäimellä, jolloin sopiva toimitusaika olisi yli viikko. Verkkopankkimaksu osoittautui mieluisammaksi maksutavaksi 47,8 % vastaajien mielestä. 17,4 % vastaajista toivoi erillistä laskua sähköpostiin. 21,7 % vastaajista ilmoitti, että maksutavalla ei ole väliä. Verkkokaupalle ehdotetuista lisäpalveluista vastaajia kiinnosti huomattavasti eniten kotiinkuljetus (69,6 %) ja kuluttajaneuvonta (26,1 %). Kysymyksessä oli mahdollista nimetä myös muita lisäpalveluita, joista olisi mahdollisesti kiinnostunut, mutta näitä ei juuri mainittu.

Kyselytutkimuksen kaksi viimeistä kysymystä olivat pakollisia, avoimia kysymyksiä, joilla pyrittiin saamaan vastaajilta aitoja toiveita koskien koirien tuore- ja pakasteruokien ostomahdollisuuksista tulevaisuudessa. Ensimmäisessä kysymyksessä pyrittiin selvittämään, mitä uudistuksia koiranruoan ostomahdollisuuksiin toivottiin tulevaisuudessa. Kysymyksen asettelu oli tarkoituksella suhteellisen laaja, jotta se ei rajaisi liikaa vastausten sisältöä. Vastaukset olivat vaihtelevia, sillä osa vastauksista oli selkeästi tuotteiden kehitystä koskevia toiveita muun muassa pakkauskoon ja tyylin mukaan. Osa vastauksista sisälsi toimitukseen ja toimitusaikaan liittyviä uudistustoiveita, osa puolestaan tuotteiden tilaamiseen. Vastauksista oli havaittavissa, että koirien tuore- ja pakasteruokaa on totuttu hankkimaan tietyillä tavoilla esimerkiksi tekemällä ostokset itse myymälässä, ysi tilaamalla ja noutamalla sovitusta paikasta. Tulokset eivät anna vahvaa signaalia tietyn tavan puuttumisesta tai erityisestä tarpeesta. Silti uudistukset koetaan selvästi positiivisena asiana, jos sellaisia olisi saatavilla.

Viimeisessä kysymyksessä vastaajilla oli mahdollisuus suunnitella ideaalitalanne koirien tuore- ja pakasteruokien hankkimiseen ja kuvailla millainen se olisi. Kysymys oli avoin, eli mitään taustatietoja tai vastausta määrittäviä tekijöitä ei annettu. Vastauksista kävi selvästi ilmi, että tilaaminen internetissä oli lähes kaikkien vastaajien mielestä paras tapa tilaukselle. Esiin nousi verkkokauppa, joka toimii moitteetta myös mobiiliversiossa. Tilauksen koosta oli nähtävissä yhtenäinen mielipide, jonka mukaan aivan pieniä tilauksia ei koettu tarpeellisena, sillä sellaiset ostot on mahdollista hoitaa itse valitsemassaan myymälässä. Tuoteportfolio sai vähemmän huomioita, mutta hyvänä huomiona nousi esiin seuraava:

"Ihannetilanteessa voisin hankkia sekä kypsät että raat ruuat samasta paikasta samalla kertaa. Paljousalennus esimerkiksi ilmaisena kotiinkuljetuksena ei olisi pahitteeksi, mutta ei välttämättömyyskään. Valikoima olisi laaja ja siihen kuuluisi myös kypsissä versioissa yhden proteiinin lähteitä, joita voisi itse halutessaan miksata esimerkiksi kasvoksen kanssa ja kaikkien ruokien ei tarvitsisi olla täysravintoja"

Tuotteet vaativat katkeamattoman kylmäketjun kuljetuksen ja säilytyksen aikana ja tässä tapauksessa vielä eri lämpötiloissa (tuoretuotteet jääkaappilämpötilassa +2 - +6 C ja pakasteet -18 C). Kukaan ei ole välttämättä mahdollisuutta säilöä suuria määriä kylmäsäilytettävää ruokaa. Tähän ehdotettiin ratkaisuksi ns. vuokrattavaa kylmälaitetta, jolloin yritys toimittaisi tuotteet aina arkkupakastimessa. Pakastin toimitetaan täytenä asiakkaalle ja vaihdetaan seuraavan tilauksen yhteydessä seuraavaan täyteen pakastimeen. Tilauksen maksu hoidetaan vastausten perusteella mukaan mieluiten verkkopankissa, mutta yrityksille toivottiin vaihtoehtoisena tapana laskutusmahdollisuus. Yritykseltä toivottiin joustavuutta asiakkaan suuntaan siten, että lasku maksettaisiin vasta tilauksen toimituksen ja tarkastuksen jälkeen. Tilauksen toimituspäivän vahvistaminen tilausvaiheessa ja toimituspäivään vaikuttaminen nousi esiin useissa vastauksissa. Toimituksesta toivottiin tekstiviesti-ilmoitus ennen saapumista ja jos tilaajan tulee noutaa tilaus, toimituksen seuranta nousi yhtenä tekijänä esille seuraavasti:

"Saumaton ja helppo kulunseuranta ja -tiedotus on erittäin tärkeä kylmäketjun säilymisen vuoksi etenkin, kun asiakkaan on kyettävä järjestämään vastaanotto omaan aikatauluunsa sopivaksi."

Kotiinkuljetusta pidettiin positiivisena vaihtoehtona, mutta ei pakollisena ja ennen kaikkea kohtuullisin kustannuksin. Yllätykseni vastauksista nousi vahvasti esiin myös toimitustavoista nouto suoraan tehtaalta ja omaa kotia läheisestä noutopisteestä (esimerkiksi lähikaupasta). Toimitustavasta kirjoitettiin seuraavasti:

"Ruuat saisi toivottuna toimituspäivänä joko hakea paikasta X (ei pelkästään toimisto aikaan, vaan myös esimerkiksi iltaisin) tai kotiinkuljetuksella. Hintaa on tottakai vaikuttava tekijä, mutta olisin valmis maksamaan helppoudesta ja omalle laumalle sopivasta valikoimasta."

"Minulle sopisi parhaiten että voisin noutaa/ostaa tuotteet nopealla aikataululla muiden asioiden hoidon yhteydessä. Tilaustuotteena kylmätuotteille olisi tärkeää että noutoajankohta olisi tiedossa ja sovittavissa ajoissa jos ne eivät voi odottaa noutopisteessä."

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tässä luvussa käydään läpi työn teoriaosuuden ja tutkimusaineiston pohjalta luotu ehdotus uuden myyntikanavan lähtökohdista. Markkinoilla olevat tarjoamat ja palvelut ovat muodostaneet ihmisille erilaisia odotuksia koskien muun muassa lemmikkieläinten ruokien hankkimista. Opinnäytetyön tuloksena määritellyt lähtökohdat on tehty rikkomaan hieman stereotypiaa, ne ovat relevantteja suhteessa pohjoismaalaiseen markkinatarjontaan, ne tarjoavat kustannustehokkaan ratkaisun yrityksen uuden toimintamallin lähtökohdaksi ja helpottavat kuluttajan koiran tuore- ja pakasteruokahankintoja. Tässä luvussa esitetään lähtökohdat sopivalle asiakassegmentille sekä myyntikanavamallille sekä syyt, miksi juuri kyseiset toimintatavat ja -mallit on valittu.

7.1 Asiakaskunta ja tuoteportfolio

Työn teoriaosuuden perusteella sekä tutkimusaineiston tulosten ohjaamana yrityksen uuden sähköisen myyntikanavan yrityslähtöiset peruspilarit rakentuvat vahvasti opinnäytetyön kuviossa yksi esitettyihin elementteihin. Asiakashallinta on asiakaslähtöisen liiketoiminnan kivijalka, joka koostuu markkina- ja asiakastuntemuksesta. Opinnäytetyössä markkina- ja asiakastuntemukseen on pyritty paneutumaan laajasti. Työn teoriaosuuden kolmas pääluku Lemmikkieläintarvikemarkkinat tekee läpileikkauksen suomalaisen vähittäiskaupan lemmikkieläinmarkkinaan (päivittäistavara- ja erikoiskauppa) sekä lemmikinomistajan kulutuskäyttäytymiseen. Teorian lisäksi markkina- ja asiakastuntemukseen on pureuduttu opinnäytetyön tutkimusaineistojen avulla, joiden tulokset on esitetty opinnäytetyön luvussa kuusi. Esikuva-analyysin avulla on päästy kattavasti perehtymään tällä hetkellä kotimaisilla ja pohjoismaisilla markkinoilla vallitsevaan koirien tuore- ja pakasteruokien saatavuuteen ja markkinatilanteeseen verkkokaupassa kuluttajanäkökulmasta. Analyysin tulosten perusteella voidaan havaita, että yritys pystyy saavuttamaan kilpailuetua suhteessa muihin kansallisilla markkinoilla oleviin valmistajayrityksiin tarjoamalla asiakkailleen mahdollisuuden hankkia tuotteita suoraan verkkokaupasta, koska koiran tuore- ja pakasteruokia on saatavissa verkkokaupoista suhteessa vähän. Yllättävää kyllä, analyysin tulosten perusteella toimintatavat olivat hyvin moninaisia ja erityisiä menestystekijöitä oli havaittavissa vähän. Analyysin tulokset eivät suoraan tarjoa parhaita käytänteitä tai erinomaisesti toimivaa mallia, jollaista kannattaisi saavutella. Tuloksista saa kuitenkin hyvän pohjan lopputuloksen rakentamiseksi. Kyselytutkimuksen tulokset tarjosivat syvempää tietoa asiakastuntemuksen tueksi yrityksen oman ja henkilökohtaisen tietämykseni lisäksi. Kyselytutkimuksen tulokset on esitetty kokonaisvaltaisesti opinnäytetyön luvussa kuusi.

Asiakashallinta on kivijalka, jonka päälle rakennetaan yrityksen strategian pohjalta asiakasstrategia, joka käsittää rajauksen asiakassegmentistä sekä sopivan tuoteportfolion, palvelutarjoaman ja tavoitteet. Tässä opinnäytetyössä ei käsitellä yhteistyöyrityksen strategiaa, eikä näin ollen luoda tarkkaa asiakasstrategiaa valitulle asiakassegmentille. Tutkimuskysymyksen mukaisesti opinnäytetyö tarjoaa valmiin mallin sijasta ehdotuksen verkkokaupan lähtökohdista, joten asiakasstrategian valmistaminen tai tarkka määrittely on mahdollista jättää tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Tutkimustulosten perusteella voidaan esittää, että uuden myyntikanavan asiakassegmentiksi olisi sopivinta valita kuluttaja-asiakkaat, joiden koiran pakaste- ja/tai tuoreruokahankinnat ovat kuukausitasolla suhteellisen

kookkaita (> 40 kg) eli suurkuluttaja-asiakkaat. Valintaa vahvistaa opinnäytetyön alkuvaiheessa tehty rajaus: uuden myyntikanavan tulee toimia nykyisten myyntikanavien rinnalla. Valinta kohdistuu kuluttaja-asiakkaisiin myös, koska yrityksellä ei ole tälle asiakasryhmälle tarjolla myyntikanavaa, josta he voisivat hankkia tuotteita suurempia määriä. Kyseisen asiakassegmentin valintaan on päädytty ulkoisten tekijöiden kuten asiakkaan tarpeiden ja toiveiden perusteella, sekä sisäisten tekijöiden kuten asiakasdatan ja käytännönkokemuksen kautta. Asiakassegmentoinnissa ei ole tarkoitus rajata pois yrityksen nykyisiä asiakkaita, vaan rakentaa rinnakkainen segmentti ja täydentävä myynti- ja palvelukanava. Valitun asiakassegmentin tarpeita ja ostokäyttäytymistä on pyritty selvittämään opinnäytetyön aineistonkeruun toisessa vaiheessa kyselytutkimuksen keinoin ja tutkimustulokset on esitetty luvussa 6.5.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto antoi hyvän pohjan uuden myyntikanavan tarjoamalle tuoteportfoliolle. Tutkimusaineistosta selvisi, että Pohjoismaissa on vain harvoja tuoreruokaa valmistavia yrityksiä ja niistäkin lähes kaikki pakastavat tuotteet ennen myyntiä. Yhteistyöyrityksellä on siksi hallussa uniikki tuote, sillä yrityksen valikoimasta löytyy mahdollisimmat pitkälle suomalaisista raaka-aineista valmistettua tuoreruokaa, joka ei sisällä lainkaan säilöntä-, väri- tai makuaineita, mutta joka säilyy jääkaappilämpötilassa. Uniikkina tuotteena uuden myyntikanavan tulee ehdottomasti sisältää yhtenä tuotesegmenttinä tuoreruokaa. Jos kuluttaja-asiakkailla olisi mahdollisuus ostaa tuoreruokaa helposti tarvitsemiansa suurempia määriä kerralla, sillä olisi todennäköisesti positiivinen vaikutus tuotteiden myyntivolyymiin pitkässä juoksussa. Tuoreruokien tuotevalikoima on laaja ja ehdottaisin tuoteportfolioon valittavaksi perustuotteita erilaisiin ruokintatarpeisiin kuten: risotto-, kiusaus- ja murekesarjan sekä fysiologiset tuotteet koiran ravitsemuksellisiin erikoistarpeisiin. Erikoisemmat tuotteet, kuten rasiaan pakatut tuotteet, sekä makupalat jättäisin tuoteportfolion ulkopuolelle ensimmäisessä vaiheessa. Tuoteportfolion toinen osa sisältää pakastetuotteet. Ehdotan, että segmentistä valitaan valikoimaan ne tuotteet, jotka toimivat ruokinnan perustana, kuten sika-nauta- ja broilerin jauheliha sekä täysravintotuotteet. Lisäksi valikoimasta voisi löytyä suosituimmat luutuotteet. Jättäisin tuoteportfolion ulkopuolelle ensi vaiheessa sellaiset tuotteet, jotka eivät todennäköisesti saavuta suurta myyntivolyymiä. Tuoteportfolion sisältö elää ja muovautuu luultavasi ensimmäisen toimintavuoden aikana kuluttajien toiveiden ja tarpeiden mukaiseksi. Lisäksi tuoteportfoliota muokkaamalla on mahdollista herättää kiinnostusta ja sitouttaa kuluttajia tarjoamalla esimerkiksi erikoistuotteita tai kausituotteita tilaajille.

7.2 Palvelutarjoama ja palvelukanavastrategia

Uuden myyntikanavan perus palvelutarjoama sisältää verkkokauppapalvelut eli tilaus-, toimitus-, maksamis- ja asiakaspalvelun. Kyselytutkimuksen avoimet vastaukset antoivat selvän viestin kuluttajien innovatiivisuudesta sekä halusta kertoa toiveitaan, kokemuksiaan ja ehdotuksia toimintatavoista, tuotteista tai palveluista. Tästä syystä palvelutarjoamaan voisi oheistaa mahdollisuuden tarjota asiakkaille aika ajoin mahdollisuuden osallistua tuotekehitysprosesseihin antamalla arvokasta palautetta esimerkiksi kuorman mukana toimitetuista maksuttomista testituotteista. Verkkokaupassa tai yrityksen verkkosivuilla on luonnollisesti tällöin valmis palautepohja kommenttien antamiseksi. Kuluttajalla voisi olla mahdollisuus ilmaista kiinnostuksensa tuotekehitysyhteistyöhön tilausvahvistusvaiheessa.

Näin ollen myyntikanava voisi toimia myös arvokkaana tuotekehitysideoiden lähteenä. Lisäksi sitouttamalla asiakkaita, yritys pystyy saavuttamaan mahdollisesti vahvemman jatkumon myynnille. Myyntikanavan ohelle on mahdollista rakentaa myös erilaisia muita palveluita, kuten ruokinnansuunnittelupalvelu tai kasvattajakerho. Teoriaan ja tutkimustuloksiin pohjaten esitän, että uuden myyntikanavan palvelutarjoama koostuu ensitilanteessa päätoimisesti verkkokaupasta ja logistiikan lisäpalveluista. Tuotekehitys on oma kausiluontoinen osa-alueensa, eikä se lähtökohtaisesti kuulu varsinaisena osana palvelutarjoamaan.

Palvelukanavastrategian raamit on määritelty jo työn alkuvaiheessa, kun määriteltiin, että uusi myyntikanava tulee toimimaan sähköisessä kanavassa (verkkokauppa) ja markkina-alue on Suomi. Verkkokauppa on nykypäivän kaupankäyntiä, joten yrityksen ei kannata edes pohtia jo historiaan jääviä palvelukanavia. Opinnäytetyön luvussa kolme käsiteltiin päivittäistavarakaupan ja erikoiskaupan eroja lemmikkieläinruoan ostopaikkana ja luvussa on viitattu muun muassa Jyringin yms. ja Syrjälän yms. tutkimuksiin koskien lemmikin omistajien kulutuskäyttäytymistä. Tämän teorian perusteella ehdotan, että yrityksen tulisi profiloitua verkkokauppaa suunnitellessaan erikoisliikkeeksi tarjoamalla oma verkkokauppa omien nettisivujen yhteydessä. Tällöin yrityksellä on itsellään mahdollisuus erottua muista kansallisista valmistajista, erottaa valittu asiakassegmentti selvästi ja välttää jakelutiekonfliktit omien asiakkaiden kanssa. Uudelle myyntikanavalle on esitetty ehdoksi, että sen tulee olla erillään muista yrityksen myyntikanavista, jotta yrityksen tämän hetkinen kauppa ja asiakkaat eivät koe ristiriitaa. Uusi myyntikanava tulee luonnollisesti esitellä yrityksen suurimmille asiakkaille ennen lanseerausta, jotta he voivat yhdessä todeta, että päällekkäisyyttä tai ristiriitaa ei pääse tapahtumaan.

Kaikki toiminnot (kauppa, reklamaatiot, palaute) on keskitettävä verkkokauppaan tai muuhun sähköiseen, internetissä helposti saatavilla olevaan kanavaan. Verkkokaupasta tulee olla suora integraatio yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään, jotta tilausten käsittely on automatisoitua, eikä vaadi henkilöresursseja. Samalla voidaan varmistua siitä, että tilaukset ovat varmasti aikataulussa, myynti on mahdollista saada raportoitua yrityksen muun myynnin tavoin, eikä henkilöresurssit kulu liikaa. Palvelukanavastrategia vaatii alkuvaiheessa enemmän henkilöstöresursseja, varsinkin prosessin käynnistämisvaiheessa, mutta toiminnan käynnistyttyä manuaalisten työvaiheiden määrän pitäisi olla minimissä. Reklamaatiot ja palautteet on lähtökohtaisesti mahdollista ohjata yrityksen kuluttajapalvelukanavaan. Näin ollen uutta toimintamallia ei tarvitsisi erikseen rakentaa, kun verkkokauppaan kuuluvat reklamaatiot ja palautteet profiloidaan kuluttajapalvelussa selvästi verkkokauppaan kuuluviksi. Tällöin palvelun laadun seuranta on mahdollista.

7.3 Asiakkaan polku

Sisäisten integraatioiden ja yhteyksien lisäksi tulee pohtia asiakkaan polkua eri kanavissa. Opinnäytetyön luvussa neljä on käsitelty asiakaskokemusta ja omni-channel teoriaa. Näihin teorioihin pohjaten verkkokauppaa rakennettaessa on mietittävä asiakkaan mahdollista polkua eri kanavissa ja pyrittävä varmistamaan, että kulku on joustavaa ja tarjottu tieto yhtenäistä. Yrityksellä on tällä hetkellä

käytössä useampia kosketuspisteitä, esimerkiksi kivijalkamyymälät, asiakaspalvelu, palautejärjestelmä, kotisivut, jälleenmyyjien verkkokaupat, sosiaalisen median kanavat sekä messut – ja tapahtumat. Näistä kosketuspisteistä muodostuvat asiakaspolut kohti ostopäätöstä. Asiakaspolun tunnistaminen ja mallintaminen ovat tärkeitä tekijöitä ennen kaikkea ostotapahtuman edistämiseksi, mutta myös markkinoinnin suunnittelemiseksi. Esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa herätetään usein vasta kuluttajan mielenkiinto, joka mahdollisesti ohjaa henkilön joko etsimään lisätietoa valitsemastaan lähteestä tai tekemään ostoksia sopivasta kanavasta.

Tässä opinnäytetyössä en tule tarkasti määrittelemään verkkokaupan sisältöä, vaan ainoastaan pääpiirteet. Verkkokauppa tulee olla helposti saatavilla ja osa yrityksen verkkosivuja. Verkkokaupassa tulee olla selkeä rakenne ja kattavat tuotetiedot, jotta asiakkaalla on tarvittavat tiedot saatavilla ostoksia tehdessään. Ostaminen tapahtuu valitsemalla tuotteet verkkokaupan ostoskoriin, josta on helposti nähtävissä muun muassa hinta ja tuotteiden määrä. Verkkokaupassa asiointi on tehtävä helppoksi siten, että informaatiota on saatavissa riittävästi ja huomaamattaan. Verkkokauppa antaa huomautuksia, jos esimerkiksi minimitalausmäärä ei täyty. Verkkokauppa ei vaadi kirjautumista ostoksien tekemiseksi, mutta kirjautuminen on mahdollista, jolloin asiakkaalle avautuu enemmän palveluita käytettäväksi ja tiedot tallentuvat järjestelmään seuraavaa käyttökertaa varten. Kirjautuessaan kuluttaja saa käytettäväkseen palvelun tarjoamat lisäpalvelut, kuten logistiikan lisäpalvelut. Maksaminen tapahtuu verkkopankin suoramaksun kautta, mutta yrityksille tarjotaan myös laskutusmahdollisuus. Tilauksen valmistuttua asiakkaalle lähetetään tilausvahvistus, jossa on tiedot muun muassa tilauksesta, toimituksesta ja palautekanavasta. Jälkimarkkinointia toteutetaan rajallisesti asiakassegmentin toimintamallin raamien mukaisesti.

Valitulle asiakassegmentille luodaan oma toimintamalli, joka sisältää erilaisia asiakkaan kosketuspisteisiin liittyviä ratkaisuita muun muassa asiakkaiden kohtaaminen, -vastuu, hinnoittelu, tavoitteet ja määränpää. Asiakasta ei lähtökohtaisesti tavata lainkaan henkilökohtaisesti, sillä asiakas asioi itsenäisesti yrityksen verkkokaupassa. Asiakkaaseen ollaan yhteydessä tarvittaessa sähköpostitse, jolloin tapa on yrityksen brändiin sopiva, asiakaslähtöinen ja asiallinen, mutta rento. Tarvittaessa asiakas kontaktoidaan puhelimitse. Viestinnässä pyritään huomioimaan kuviossa kuusi esitetty arvon kokeminen lemmikkikulutuksessa, kun lemmikkiin kohdistuva kulutus tapahtuu lemmikkieläimen kanssa tai sen kautta. Käytännössä tällä tarkoitetaan tapaa viestiä ja huomioida myös lemmikki viestinnässä vähintään välillisesti. Esimerkiksi yksinkertainen toivotus sähköpostiviestin lopussa, ajatuksella ”rap-sutuksia lemmikille” vie viestinnän monen lemmikinomistajan silmissä uudelle tasolle. Ostotapahtuman jälkeinen viestintä on oleellista ja sillä on mahdollista kerätä muun muassa arvokasta tietoa palvelukokemuksista ja asiakastyytyväisyydestä sekä vaikuttaa näin ollen asiakkuuden keston ja sen elinkaareen. Asiakkaille voidaan lähettää jälkimarkkinointikirjeitä tai tarjouksia, jos he sallivat suoramarkkinoinnin. Asiakasvastuu koskee yrityksen myynninvastaavia ja se tulee määritellä tarkemmin verkkokaupprojehtin alkuvaiheessa. Asiakasvastaavan tulee olla aktiivisesti mukana koko suunnittelu- ja toteutusprosessin ajan.

7.4 Hinnoittelu ja asiakasstrategia

Verkkokaupan tuotteiden hinnoittelu tulee pääpiirteittäin rakentaa monta eri näkökulmaa huomioiden. Verkkokauppaa ja hinnoittelua on käsitelty opinnäytetyön luvussa 4, johon pohjaten esitän ehdotukseni hinnoittelun toteuttamiseksi. Tuotteen omakustannehinta on luonnollisesti hinnoittelun lähtökohta. Omakustannehinnan päälle on laskettavat tilausten käsittely- ja verkkokaupan ylläpito-kulut (mm. maksamiseen liittyvät kulut ja tiedonsiirtokulut). Lisäksi on huomioitava toimituksen logistiikkakustannus sekä pakkauskulut, jotka on laskettava osaksi tuotteen hintaa. Näin saavutettu hinta on suhteutettava minimitilausmäärään sekä markkinoilla vallitsevaan hintatasoon. Lähtökohtaisesti ehdottaisin, että verkkokaupan perustuskustannuksia ei laskettaisi tuotteiden hintaan, vaan esittäisin ne käsiteltäväksi omana investointinaan. Yrityksen verkkokaupan ei ole tarkoitus aiheuttaa jakelutiekonfliktia, joten hinnan on oltava sopiva suhteessa jälleenmyyjien hintoihin. Samaan aikaan hinnan on oltava kilpailukykyinen suhteessa kilpailijoiden saman kategorian tuotteisiin. Kyselytutkimusaineistossa otettiin esille myös mahdollinen paljousalennus, joka on oleellinen asia hinnoittelun näkökulmasta. Paljousalennus on laskettava osaksi tuotteiden hintaa, jotta yritys voi varmistua siitä, että kaupankäynti ei käy tappiolliseksi.

Kyselytutkimustulokset paljastavat, että paljousalennus kannustaa tekemään ostoksia ja ehkä hieman enemmän kuin muutoin ehkä tilaisi. Myynnin edistämiseksi verkkokaupan olisi sopivaa tarjota niin sanottu paljousalennus ja näin ollen palkita asiakkaita suuremmista kertaostoksista. Paljousalennus ei voi kuitenkaan tehdä merkittävää kuilua pienen ja ison erän ostajien välille ja sen on oltava suuruudeltaan hyvin kohtuullinen. Suuremmat kertaostokset ovat yritykselle suurella todennäköisyydellä tuottavampia ja lisäävät tehokkuutta toimituksissa. Kyselytutkimustuloksissa oli mielestäni erittäin hyvä ja sellaisenaan toimiva ehdotus paljousalennukselle ja ehdotan sitä sopivaksi portaikoksi ensi vaiheeseen:

- Tilauksen määrä > 25 kg, hinta - 5%
- Tilauksen määrä > 50 kg, hinta -10%
- Ilmainen toimitusmaksu yli 200 € tilauksesta

Lisäksi kyselytutkimustuloksissa ehdotettiin eri alennuksia kasvattaja-asiakkaille. Uuden myyntikanavan myötä yrityksellä on mahdollisuus palvella eri tavalla myös kasvattaja-asiakkaita, joten vähintään vaihtuvat kasvattaja-alennukset voisivat olla sopiva vaihtoehto. Heillä olisi lisäksi käytössä myös yleiset paljousalennusportaat. Paljousalennuksen määrä määräytyy lopulta yrityksen johdon tekemän linjauksen mukaisesti. Edellä mainittujen hinnoittelukriteerien jälkeen on vielä tarkastettava, kuinka tuotteiden hinta suhtautuu yrityksen nykyisten asiakkaiden tarjoamiin hintoihin, jotta kummallakin myyntikanavalla olisi edellytykset kasvaa ja kehittyä sarallaan, haittaamatta toinen toisensa toimintaa.

Asiakasstrategia jalkautetaan asiakassegmentille luodun toimintamallin kautta ja siksi sille on luotava tavoitteet sekä määränpää. Uuden myyntikanavan (verkkokauppa) avaaminen aiheuttaa yritykselle luonnollisesti kustannuksia, joten ensisijainen tavoite on, että myynnillä pystytään kattamaan valitut kustannukset. Ensimmäisenä toimintavuotena tavoitteeksi voisi asettaa kannattavan kaupan, joka kattaa uuden verkkokaupan päivittäiset käyttökustannukset. Verkkokaupprojektin käyttöön otto-kustannukset voisi tavoitella katettavaksi esimerkiksi viiden ensimmäisen toimintavuoden aikana. Verkkokaupalla on erityinen asema yrityksen markkinointikanavana, sillä se edustaa yrityksen brändiä ja mahdollistaa tuotteiden laajemman saatavuuden. Verkkokaupan tavoitteeksi ehdotan asetettavaksi vahvaa asemaa yrityksen myyntikanavana viidentenä toimintavuonna. Tähän mennessä myyntikanavaa on ehditty markkinoida riittävästi ja sen toiminta sekä käyttäjäkunta on ehtinyt vakiintua. Uusi asiakassegmentti ja myyntikanava on yritykselle haastava yhdistelmä, jotta tehdyille panostuksille saadaan riittävän nopeasti tarvittava tuotto. Siksi uuden myyntikanavan markkinoinnilla on suuri vaikutus. Verkkokaupan toimiessa internetissä, myös suuri osa markkinoinnista tulee luonnollisesti olla internetissä erilaisissa kanavissa, kuten sosiaalisessa mediassa ja mainosbannereissa. Lisäksi aihe tulee nostaa aktiiviseksi osaksi kuluttaja-asiakastapahtumia. Printtimainontaan ei ole mielestäni järkevää lähteä tekemään laajasti, mutta suuren yleisön tavoittelu esimerkiksi Kennelliiton jäsenlehdessä voi olla järkevää.

7.5 Liiketoimintaprosessit

Asiakasstrategia ja sen osa-alueet vaikuttavat vahvasti liiketoimintaprosesseihin. Tuoteportfolioon kuuluu oleellisena osana tilausmäärät ja niiden suunnitteluun puolestaan logistiikan toteuttaminen. Toimitusprosessin ja tilausmäärien suunnittelun toteuttaminen on rakennettu tehokkuuden näkökulmasta ja tässä tapauksessa logistiikan näkökulmasta. Verkkokaupan tilausten keräily ja myöhemmin toimitus on järkevintä, tehokkainta ja varmasti edullisinta toteuttaa samasta varastosta, kun yrityksen nykyisten asiakkaiden tilaukset. Näin uudistus ei aiheuta tuotannollisia uudistuksia (esimerkiksi myyntieräpakkausten muutoksia tai uusien varastojen perustamista) vaan ainoastaan toivotun myyntivolyymien kasvun myötä tuotantomäärien kasvua. Kustannuksia ei myöskään koidu uuden myyntivaraston perustamisesta ja keräilyn, pakkaamisen ja henkilöstön järjestämisestä uuteen paikkaan. Tuoteportfolioon valittujen tuotteiden normaali myyntierä on 10 kg. Tuoretuotteet pakataan tehtaalla kierrätettäviin laatikoihin (á 20 kg) ja tilausten keräily tapahtuu pitkälti automatisoidussa varastossa käsin lajiteltuna. Näin ollen verkkokaupan myyntierämäärään on mahdollista vaikuttaa tuoretuotteiden osalta. Tuoretuotteiden osalta myyntierän tulee olla vähintään 20 kappaletta eli 10 kiloa. Pakastetuotteet on pakattu pahvisiin myyntierälaatikoihin, joten niiden minimitalausmäärä on oltava sama. Verkkokaupan minimitalausmääräksi asetetaan 20 kiloa tuotteita, jolloin valituilla myyntierämäärillä kuluttajalla on mahdollisuus saada kahta erilaista tuoretuotetta yhteen tilaukseen, tilauksen määrä on edelleen kohtuullinen ja määrän pakkaaminen on mahdollisimman helppoa. Tilausmäärien valintaa tukee kyselytutkimustulos, jossa vastaajien mielestä sopiva tuotteiden toimitusmäärä on 10-25 kiloa. Tässä kohdassa on huomioitava, että kahden valitun tuotesegmentin varastot sijaitsevat toisista erillään ja kuljetus vaatii erilaiset lämpötilat. Näistä syistä olen tehnyt valinnan, että kahden eri tuotesegmentin tuotteita voi tilata samassa tilauksessa, mutta tuotteet kuljetetaan erillään. Minimitilausmäärä on tästä syystä tuotesegmenttikohdainen.

Logistiikkaratkaisu perustuu teoriassa esitettyyn aineistoon sekä kyselytutkimustuloksiin. Yrityksen verkkokaupan tarjoama tulee lähtökohtaisesti olla saavutettavissa kautta maan. Kuten teoriassakin on mainittu katkeamatonta kylmäketjua vaativat tuotteet asettavat erityisiä haasteita logistiikkaratkaisuille ja varsinkin kotiinkuljetus on haastavaa toteuttaa. Kyselytutkimustuloksista käy ilmi, että vastaajat pitävät verkkokaupan tilauksissa noutoa lähimmästä toimituspisteestä miellyttävimpänä toimitustapana. Kotiinkuljetus mainittiin vaihtoehtoisena toimitustapana, jos sen kustannus olisi kohtuullinen. Siksi logistiikkaratkaisun ensisijainen vaihtoehto olisi mielestäni yhteistyökumppani, jolla on jo ennestään laaja myymäläverkosto tai muu sopiva kylmäsäilytyksen mahdollistava noutopiste kautta maan. Opinnäytetyön yhteistyöyrityksellä on jo ennestään olemassa valmiiksi toimituskanavat kotimaisiin päivittäistavarakauppoihin, joten yhteistyökumppania voisi neuvotella esimerkiksi sitä kautta. Yhteistyökumppanuus vaatisi tällöin luonnollisesti sopivan ansaintalogiikan kaupan suuntaan, jotta toiminta olisi kannattavaa molemmin puolin. Ansaintalogiikka voisi määrittyä esimerkiksi niin, että asiakkaan valitessa verkkokaupassa toimitus tiettyyn myymälään, niin myymälälle maksetaan kuukausittain raportin perusteella sovittu tulo tilauksen vastaanottamisesta ja luovuttamisesta asiakkaalle. Tulon määrään en ota tässä opinnäytetyössä kantaa, sillä sitä varten tulisi tehdä kattava selvitys erilaisista kustannuksista ja keskusteltava vähintään alustavasti yhteistyökumppanin kanssa. Toissijainen toimitustapa voisi olla kotiinkuljetus lisähinnasta, mutta se tarjottaisiin vain suurille tilauksille (> 200 kg). Kotiinkuljetuksen varmistamisessa on omat haasteensa, joten se tulee toteuttaa ulkopuolisen logistiikkakumppanin toimesta ja sen antamalla ehdoilla. Yritys pystyy määrittelemään kotiinkuljetukselle tässä vaiheessa raamit, mutta ulkopuolinen kuljetusyhtiö määrittelee lopulta, että mitkä ovat mahdolliset toimitusehdot ja -tavat.

7.6 Strateginen ja operatiivinen tehokkuus

Asiakaslähtöisen liiketoimintamallin hyödyt jakautuvat strategiseen ja operatiiviseen tehokkuuteen. Asettamissani lähtökohdissa strateginen tehokkuus on vahvasti esillä muun muassa resurssien hallinnassa. Projektin alkuvaiheessa tulee luonnollisesti kulumaan sekä henkilö- että rahallisia resursseja. Näistä perustelluista lähtökohdista rakennettu verkkokauppa luo toimiessaan tuotantoon pääasiassa vain volyympainetta ja myynnin näkökulmasta kasvavaa kannattavuutta. Lisääntyneet myyntikilot ovat jakamassa tuotekohtaisia kiinteitä kuluja ja perusteltu hinnoittelumalli varmistaa kannattavan kaupan. Automatisoitu verkkokauppa kirjaa tilauksen automaattisesti, jolloin manuaalista työtä ei tule juurikaan lisää. Lähettämössä lisääntyy tilausten käsittelyn ja pakkaamisen tarve, mutta koska toimintatapa on lähes kokonaan tuttu, ei suuria panostuksia vaadita. Työllistävä vaikutus on pääosin positiivinen ja mahdollisuus uusien työpaikkojen tarjoamiselle lienee vain positiivinen. Markkinointi kokee luultavasti suurimman rasitteen, samoin laadun ja myynnin ohjaaminen. Markkinointiin tulee laittaa varsinkin ensimmäisinä toimintavuosina riittävästi panostuksia, jotta valittu asiakassegmentti löytää palvelun ja myyntikanava vakiinnuttaa paikkansa. Sisäinen toiminnan laatu saavutetaan, kun kaikki toiminnot toteutetaan hallitusti ja suunnitelman mukaisesti eli yrityksessä on yhtenäinen tapa toimia asiakassegmentissä. Tuolloin yritys pystyy lunastamaan esimerkiksi tuotteiden toimitusta koskevat lupaukset, saavuttamaan palvelulle jatkumoa ja myynnin kasvua. Operatiivinen tehokkuus tulee vahvasti esiin myös tietoteknisten integraatioiden avulla saavutettavissa laatu-tekijöissä, kuten esimerkiksi myynnin seurannassa, suuntaamisessa ja kehittämisessä.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön teoriataustan ja tutkimusaineiston perusteella on esitetty yhteistyöyritykselle perusteltu ehdotus uuden myyntikanavan eli verkkokaupan lähtökohdista. Ehdotus on esitetty kokonaisuudessaan opinnäytetyön seitsemännessä pääluvussa. Uuden myyntikanavan mahdollinen käyttöönotto vaatii joitakin tämän opinnäytetyön ulkopuolelle rajattujen kokonaisuuksien pohdintaa ja oleellisimpia niistä on kuvattu seuraavaksi.

Uuden myyntikanavan lähtökohtia rakennettaessa minulla ei ole ollut yrityksen strategiaa pohja-aineistona, sillä se on rajattu tietoisesti jo opinnäytetyön määrittelyvaiheessa työn ulkopuolelle. Siinä tapauksessa, että uuden myyntikanavan käyttöönottoa harkitaan tulevaisuudessa, yrityksen strategia tulee ottaa suunnittelutyöhön vahvasti mukaan. Yrityksen strategiasta tulee johtaa asiakasstrategia, joka sisältää rajauksen asiakassegmentistä sekä tuoteportfolion, palvelutarjoaman ja tavoitteet. Näin uusi myyntikanava ja sitä varten luodut strategiat mukailevat varmimmin yritykselle laadittua strategiasta linjaa ja päämäärä on näin ollen yhteinen. Yrityksen toiminta pysyy yhtenäisenä myös asiakkaan näkökulmasta ja kilpailuedun saavuttaminen on huomattavasti todennäköisempää. Kokoomassani ehdotuksessa on esitetty uuden myyntikanavan asiakassegmentiksi kuluttaja-asiakkaat, mutta kun suunnittelun lähtökohdaksi asetetaan yrityksen strategia, tulee pienempien yritysasiakkaiden huomioiminen harkittavaksi toiminnan laajuuden varmistamiseksi.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto antaa opinnäytetyölle riittävän asiakastuntemuksen ja kuvan vallitsevasta pohjoismaisesta markkinatilanteesta. Jos uusi myyntikanava päätetään toteuttaa, ehdotan tehtäväksi laajempaa kyselytutkimusta valitulle asiakassegmentille, jotta yritys voi varmistua uuden myyntikanavan toimivuudesta ja tarpeesta, sekä toisaalta investoinnin kannattavuudesta. Myös markkinatilanne ja verkkokaupan ratkaisut voivat muuttua nykypäivänä hyvin nopeasti. Jos opinnäytetyön tutkimusaineiston ja projektin todellisen aloituksen välille kertyy paljon aikaa, myös esikuva-analyysi on perusteltua suorittaa uudelleen. Uuden myyntikanavan palvelutarjoama tulee todellisuudessa suhteuttaa vahvasti käytössä oleviin aika-, tieto- ja rahallisiin resursseihin. Niillä voidaan saavuttaa kilpailuetua, mutta yrityksen tulee pohtia hinta-laatusuhdetta sekä kannattavuutta yritykselle. Parhaimmillaan yritys pystyisi erilaisten lisäpalveluiden (kuten esimerkiksi ruokintaklinikka) kautta saavuttamaan pitkässä juoksussa uskollisia asiakkaita. Samaan aikaan on tarkkaan harkittava, onko lisäpalveluun panostaminen sen arvoista. Pienemmän panostuksen lisäpalvelut (kuten esimerkiksi tuotekehitysideat tai kuluttajakyselyt) voivat puolestaan tarjota yritykselle arvaamattoman paljon hyötyä.

Varsinaisen verkkokaupan suunnittelu ja toteutus on luontevinta tehdä yhteistyössä asiaan perehtyneen henkilön tai yrityksen kanssa. Näkisin, että käytännön toteutukselle voi on hyötyä muun muassa palvelumuotoilun keinojen hyödyntämisestä, jolloin uuden myyntikanavan sisältö ja toiminnallisuudet pystyisivät tarjoamaan asiakkaalle toimivan ympäristön muun muassa ostosten tekemiselle. Olen hahmotellut ehdotuksessa hyvin suurpiirteisesti jotakin tavoitteita, mutta vasta verkkosivuston konkreettiset kustannukset tulevat määrittelemään verkkokapalle asetettavien tavoitteiden todellista suuruutta ja aikaikkunaa. Samalla tavoin tuotteiden toimituksen hinnoittelu ja sitä myötä tuotehinnat

on määriteltävä vasta, kun yritys tekee päätöksen logistiikan ratkaisuihin ja yhteistyökumppanista. Yrityksen on pohdittava logistiikkaratkaisuja vahvasti monelta kannalta. Kuluttajan näkökulmasta laajat logistiikkavaihtoehdot ovat palvelua, jotka aiheuttavat toisaalta yritykselle kuluja. Tuotteiden hinnoittelu ohjaa puolestaan kuluttajan tekemiä valintoja. Jos lopullisen verkkokaupan asiakassegmentti käsittää suurkuluttaja-asiakkaat, tuotteiden hinnan on oltava kohtuullinen, jotta suurkuluttaja-asiakkaat tekevät yrityksen näkökulmasta positiivisen ostopäätöksen.

8.1 Opinnäytetyöprosessi

Jo opinnäytetyön aihetta valitessa luin Hirsjärvi yms. teoksesta (2007, 67) tutkimuksen suunnittelun seitsemän hyvää päätöstä, jotka osoittautuivat minunlaiselleni tunnolliselle kirjoittajalle erittäin tärkeiksi. Päätöksissä mainittiin muun muassa seuraavat seikat:

- Hyvän työn toteuttaminen kohtuullisessa, suunnitellussa ajassa
- Opinnäyte on yksi näkökulma ja työ koskien aihetta, jatkossa on mahdollista jatkaa saman aiheen parissa – kaikkea ei tarvitse saada yhteen työhön
- Tutkimukseni on vain yksi näkökulma aiheeseen.

Nämä seikat osoittautuivat tärkeiksi ja palasin niihin useasti työn eri vaiheissa muistuttaakseni itseäni työn realiteeteista. Opinnäytetyöprosessin aluksi huomasin rakentavani työlle liian kunnianhimoisia tavoitteita muun muassa aikataulun ja sisällön suhteen. Tavoitteenani oli valmistua suhteellisen nopeasti, mutta kuitenkin kohtuullisessa ajassa. Kevät talven saapuessa huomasin, että tavoite olisi ollut mahdollinen, mutta minusta riippumattomista syistä päätin ottaa työlle hieman lisää aikaa. Työn jatkaminen hienoisen tauon jälkeen sai minut pohtimaan aihetta ja työtä huomattavasti laajemmalla skaalalla, mikä oli toisaalta erinomainen asia, mutta toisaalta huomasin olevani itsekiittinen ja ajattelevani työni olevan liian yksipuolinen. Olisin myös mielelläni liittänyt jo lähtökohtaisesti työhöni muitakin teorian osa-alueita, mutta se olisi paisuttanut työn liian laajaksi tai jättänyt sen vaihtoehtoisesti laajaksi kokonaisuudeksi, jossa aihepiirejä käsitellään liian latteasti.

Opinnäytetyöprosessin aluksi huomasin lähteväni liian tiukasti tekemään työtä ja sen myötä saavutettavaa lopputulosta rajaavia ratkaisuja, vaikka en ollut vielä päässyt edes kunnolla alkuun. Onneksi opinnäytetyöni ohjaajat jarruttivat vauhtia ja kehottivat laajentamaan perspektiiviä. Keräsin opinnäytetyön teoriataustan pohjaksi aineistoa kirjallisuudesta, erilaisista tutkimuksista ja artikkeleista sekä painetusta että sähköisestä materiaalista. Opinnäytetyöprosessissa tutkimusaineistonkeruu oli minulle mieluisin vaihe aineiston analysoinnin rinnalla. Oli mielenkiintoista ja mukaansa tempaavaa tutkia Pohjoismaista verkkokaupparjontaa valituissa segmenteissä. Oli mielenkiintoista tutustua ensiksi yrityksiin, jotka valmistavat koiranruokintatuotteita sekä heidän valmistamiin tuotteisiin. Sittemmin oli helpompaa ymmärtää yrityksen myynti- ja jakelukanava valintoja. Kyselytutkimuskaavakkeen tekeminen osoittautui hieman haastavaksi ja jälkiviisaana olen havainnut siinä muutamia puutteita. Sen tekeminen opetti minulle kuitenkin paljon ja lopulta se tarjosi kuitenkin riittävän kattavan aineiston tämän opinnäytetyön valmistamiseksi.

Opinnäytetyöprosessi on ollut mielenkiintoinen sekä ammatillisesti että koulutuksen näkökulmasta. Olen onnekseni saanut työlleni aiheen, joka kiinnostaa minua henkilökohtaisesti jo harrastustaukautani kautta. On ollut mielenkiintoista tutkia ja kirjoittaa teoriaa aiheesta, joka voi tulevaisuudessa helpottaa omaa arkeani koiran omistajana. Toivon todella, että lemmikinruokamarkkinat pystyvät kehittymään päivittäistavarakaupan kehityksen rinnalla siirryttäessä kohti verkkokauppaa. Opinnäytetyöprosessi on ollut ammatillisesti erittäin antoisaa, sillä olen päässyt syventymään kiinnostaviin aihepiireihin, jotka ovat nivoutuneet tiukasti toisiinsa. Prosessi on pakottanut ajattelemaan aihetta laajasti ja moniulotteisesti sekä astumaan ulos tutusta järkipärisestä ajattelumallista. Kokonaisuudessaan kylmäsäilytystä vaativien tuotteiden verkkokauppaan siirtyminen tai sen esiintyminen rinnakkaisena myyntikanavana on ajankohtainen aihe, johon yritykset eivät ole vielä pystyneet rakentamaan käänteen tekevää ratkaisua. Opinnäytetyöprosessin myötä olen päässyt soveltamaan ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon myötä opiskeltuja aiheita ja viemään niitä soveltaen käytäntöön.

Opinnäytetyö on ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon tutkinnon ajallisesti haastavin ja työläin osuus. On pakko myöntää, että jossain kohtaa työn tekeminen vaati tiukkaa itseuria ja aikataulutusta, jotta työn edistyminen oli varmistettu. Jälkikäteen ajateltuna näen prosessin kuitenkin erittäin positiivisena kokonaisuutena, jossa oli mahdollisuus tiivistää kahden vuoden opinnoista hankittua tietotaitoa ja työelämän oppeja yhteen päämäärään. Lisäksi olen varmasti saavuttanut myös aimon pitkäjänteisyyttä ja hermoja tämän projektin myötä.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

AARNIKOIVU, Henrietta 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva, WSOY.

ALA-MUTKA, Jukka ja TALVELA, Erkki 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki, Talentum.

BERGSTRÖM, Seija ja LEPPÄNEN, Arja 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Keuruu, Edita Publishing.

BLOMQUIST, Ralf, DAHL, Johan, HAEGER, Tomas ja STORBACKA, Kaj 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva, WSOY.

FILENIUS, Marko 2015. Digitaalinen asiakaskokemus – menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo Oy.

FINNE, Sami ja KOKKONEN, Tuomas 2004. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Juva, WSOYpro.

GRÖNROOS, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki, WSOY.

GRÖNROOS, Christian 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki, Talentum.

HAAPAVAARA, Heikki 2015. Koirien kilpavarustelu on miljoonabisnes. Kauppalehden artikkeli. [Vii-tattu 2017-02-11] Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/koirien-kilpavarustelu-on-miljoonabisnes/BPp5nTYj>

HAKOLA, Ida ja HIILA, Ilona 2012. Strateginen ote verkkoon. Sanoma Pro.

HALLAVO, Jaakko 2013. Verkkokaupan rautaisannos. Helsinki, Talentum.

HANSON, Ward ja KALYANAM, Kirthi 2007. Internet Marketing & E-Commerce. Thomson South-Western, a part of The Thomson Corporation.

HAVUMÄKI, Heidi ja JARANKA, Eila 2014. Sähköinen kaupankäynti. Helsinki, Sanoma Pro Oy.

HEINIMÄKI, Heikki 2006. Kaupan toimintaympäristö. Helsinki, WSOY.

HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Sirkka ja SAJAVAARA, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki, Kustannusosakeyhtiö Tammi.

HUANG, Yan ja OPPEWAL, Harmen 2006. Why Consumers Hesitate to Shop Online: An Experimental Choice Analysis of Grocery Shopping and the Role of Delivery Fees. [Viitattu 2017-02-11] Saatavissa: https://www.researchgate.net/profile/Harmen_Oppewal/publication/241284882_Why_consumers_hesitate_to_shop_online_An_experimental_choice_analysis_of_grocery_shopping_and_the_role_of_delivery_fees/links/0deec51f39303e4636000000/Why-consumers-hesitate-to-shop-online-An-experimental-choice-analysis-of-grocery-shopping-and-the-role-of-delivery-fees.pdf

JYRINKI, Henna 2010. Lemmikin omistajan monet kasvot - Moniparadigmaisen tutkimus kuluttaja-subjektista lemmikkeihin liittyvässä kuluttamisessa. Artikkelikokoelma. Vaasan yliopisto. [Viitattu 2016-11-18] Saatavissa: http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-307-3.pdf

JYRINKI, Henna, LEIPÄMAA-LESKINEN Hanna ja LAAKSONEN, Pirjo 2009. Lemmikinomistajat ruuan kuluttajina – tarkastelussa oman ja lemmikin ruuan kulutuksen erot ja yhtäläisyydet. Verkkolehti Kulutustutkimus.Nyt 1/2009. Kulutustutkimuksen seuran julkaisu. [Viitattu 2017-03-18] Saatavissa: <http://www.kulutustutkimus.net/nyt/wp-content/uploads/2009/04/4jyrinkietal-09.pdf>

KAARTINEN, Aija 2014. Koiralle ruokaa lemmikkiliikkeestä, kissalle marketista ja netistä. TEKES Petnest -projektin julkaisu. [Viitattu: 2017-02-16] Saatavissa: <http://blogs.helsinki.fi/pet-nets/2014/09/>

KAARTINEN, Aija 2014. Lemmikki-perheenjäsenelle hankitaan laatua hinnasta välittämättä. TEKES Petnest -projektin julkaisu. [Viitattu: 2017-02-16] Saatavissa: <http://blogs.helsinki.fi/pet-nets/2014/05/23/lemmikki-perheenjasenelle-hankitaan-laatua-hinnasta-valittamatta/>

KAARTINEN, Aija 2014. Mitä lemmikin pitäminen maksaa? TEKES Petnest -projektin julkaisu. [Viitattu: 2017-03-18] Saatavissa: <http://blogs.helsinki.fi/pet-nets/2014/09/>

KARJALAINEN, Asko 2002. Mitä benchmarking arviointi on? Walmiiksi Wiidessä Wuodessa -projekti. [Viitattu: 2017-03-19] Saatavissa: www.oulu.fi/w5w/benchmarking/bm.RTF

KORKIAKOSKI, Kari 2017-09-04. Tunnekokemus saa asiakkaan palaamaan aina samaan kauppaan. Kauppalehti. [Viitattu: 2018-03-17] Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/tunnekokemus-saa-asiakkaan-palaamaan-aina-samaan-kauppaan/FtHHg9zA?ref=twitter:6f26%3Fref>

KOTLER, Philip ja KELLER, Kevin 2012. Marketing management. 14th edition. Pearson education Ltd. England

LEHTINEN, Tero 2013. Verkkokaupan käsikirja. Suomen yritys kirjat Oy.

LÖYTÄNÄ, Janne ja KORTESUO, Katleena 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

MELAPRADE, Jarno ja BRUNNI, Antti 2014. Omnichannel. Webinaarimateriaali. [Viitattu: 2017-02-18] Saatavissa: <http://www.slideshare.net/jarnomalaprade/omnichannel-tietotalon-webinaari>

- MUHONEN, Iida 2016. Kuluttaja -lehti testasi: Koiranruuissa voi säästää vuodessa satoja euroja ja laatu on silti varsin hyvä. Keski-suomalainen. Verkkojulkaisu. [Viitattu 2017-04-27] Saatavissa: <http://www.ksml.fi/kotimaa/Kuluttaja-lehti-testasi-Koiranruuissa-vois%C3%A4%C3%A4st%C3%A4%C3%A4-vuodessa-satoja-euroja-ja-laatu-on-silti-varsin-hyv%C3%A4/811551>
- NYRHINEN, Jussi, WILSKA, Terhi-Anna ja LEPPÄLÄ, Minna 2011. Tulevaisuuden kuluttaja. Tutkimusraportti. [Viitattu 2017-02-16] Saatavissa: <https://www.jyu.fi/jsbe/tutkimus/julkaisut/workingpaper/wp-370>
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu ja RITALAHTI, Jarmo 2009. 1. painos. Kehittämistyön menetelmät. WSOYpro.
- POSTNORD. Verkkokauppa Pohjoismaissa 2016. PostNord julkaisu. [Viitattu: 2017-01-07] Saatavissa: http://www.postnord.fi/globalassets/suomi/raportit/verkkokauppa-pohjoismaissa/verkkokauppa_pohjoismaissa_2016.pdf
- PÄIVITTÄISTAVARAKAUPPA RY. Kaupan rakennemuutos kasvatti myymäläkokoa. Päivittäistavara-kaupan julkaisu. [Viitattu 2017-02-11] Saatavissa: <http://www.ptv.fi/kaupan-toiminta/paivittaistaivaramarkkinat-suomessa/kaupan-rakennemuutos/>
- RAATIKAINEN, Leena 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki, Edita Prima Oy.
- SANTASALO, Tuomas ja KOSKELA, Katja 2015. Vähittäiskauppa Suomessa 2015. [Viitattu 2017-02-11] Saatavissa: https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa_suomessa_2015_web_20150629_smaller.pdf
- SILÉN, Timo 2008. Johtamisen ja strategisen ajattelun näkökulmia. Helsinki, Yliopistopaino.
- SCHMITT, Bernd H. 2003. Customer experience management. Canada.
- SYRJÄLÄ, Henna, KUISMIN Ari, KYLKILAHTI, Eliisa ja AUTIO, Jaakko 2014. "Aina Tassun parhaaksi" Arvon kokeminen lemmikkikulutuksessa. Verkkojulkaisu Kulutustutkimus.Nyt 1/2014. Kulutustutkimuksen seuran julkaisu. [Viitattu 2017-03-18] Saatavissa: http://www.kulutustutkimus.net/nyt/wp-content/uploads/2014/09/KTS1_2014.pdf
- TILASTOKESKUS 2016. Autoilevien kotitalouksien osuus vakiintunut, lemmikkien omistaminen lisääntynyt. Tilastokeskuksen julkaisu. [Viitattu 2016-11-18] Saatavissa: http://tilastokeskus.fi/til/ktutk/2016/ktutk_2016_2016-11-03_tie_001_fi.html
- TILASTOKESKUS 2016. Sähköinen kauppa. Tilastokeskuksen julkaisu. [Viitattu 2017-02-12] Saatavissa: http://www.stat.fi/til/icte/2016/icte_2016_2016-11-30_kat_004_fi.html

VENKATESAN, Raj, MEHTA, Kumar ja BAPNA, Ravi 2015. Understanding the confluence of retailer characteristics, market characteristics and online pricing strategies. [Viitattu 2017-02-17] Saatavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/98d1/47647837a7a936e3a30ddd74db2cec92a480.pdf>

VERHOEF, Peter C., KANNAN, P.K., INMAN, J. Jeffrey 2015. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. Tilastokeskuksen julkaisu. [Viitattu 2017-02-15] Saatavissa: https://www.researchgate.net/profile/J_Inman/publication/274404553_From_Multi-Channel_Retailing_to_Omni-Channel_Retailing/links/553b9ddb0cf245bdd7663175.pdf

VILKKA, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Vaajakoski, Gummerus Kirjapaino Oy.

LIITE 1: BENCHMARKING ELI ESIKUVA-ANALYYSIN TULOKSET

Koirien tuore- ja pakasteruokien valmistajat Pohjoismaissa

| Liike/Tuotemerkki | Tuotteiden valmistusmaa | Markkinointimaa | Segmentti | Ensisijainen myyntikanava | Kylmäsäilytettävien tuotteiden vaihtoehtoinen myyntikanava | Verkkokauppa jälleenmyyjille | Verkkokauppa kuluttajille | Tilaukset | Minimitilaus | Toimitusaika | Toimitustapa | Kotiinkuljetus | Logistiikkakustannus | Rahtivapaa raja | Maksutapa |
|-------------------|-------------------------|-----------------|-------------------------------------|-------------------------------------|--|------------------------------|---------------------------|-------------------------------------|--------------|------------------------------------|----------------------------|----------------|-------------------------|-----------------|---|
| Mush | Suomi | FI | Pakaste, makupala | Erikoisliike | Tehtaanmyymälä, jälleenmyynti | Kyllä | Ei | | | | | | | | |
| | | SE | Pakaste | Erikoisliike | Jälleenmyynti | Ei | Ei | | | | | | | | |
| | | NO | Pakaste | Erikoisliike | Jälleenmyynti | Ei | Ei | | | | | | | | |
| | | DK | Pakaste | Erikoisliike | Jälleenmyynti | Ei | Ei | | | | | | | | |
| VOM | Norja | NO | Pakaste | Erikoisliike | Jälleenmyynti | Ei | Ei | | | | | | | | |
| | | SE | | | | Ei | Ei | | | | | | | | |
| | | FI | | | | Ei | Ei | | | | | | | | |
| Lemmikki Oy | Suomi | FI | Pakaste, makupala, säilyke | Pt-kauppa | Tehtaanmyymälä | Ei | Ei | | | | | | | | |
| Best-In | Suomi | FI | Tuoreruoka, pakaste, makupala | Pt-kauppa | Tehtaanmyymälä | Ei | Ei | | | | | | | | |
| Tessu | Suomi | FI | Pakaste Makupala | Pt-kauppa | Tehtaanmyymälä, jälleenmyynti, toimitusmyynti | Kyllä | Kyllä | Verkkokaupan sähköinen tilauslomake | 350 € | 7 vrk | Ulkopuolinen kuljetusyhtiö | Kyllä | 50,00 € | 600,00 € | Verkkopankki, luottokortti, tilisiirto (raakapakasteet) |
| NEU | Suomi | FI | Pakaste | Erikoisliike/oma verkkokauppa | Jälleenmyynti, toimitusmyynti | Kyllä | Kyllä | Verkkokaupan sähköinen tilauslomake | - | Ei mainittu | Ulkopuolinen kuljetusyhtiö | Kyllä | Erillinen hinnasto | Ei | Lasku (sähköpostitse) |
| Hurja | Suomi | FI | Pakaste | Erikoisliike | Jälleenmyynti | Kyllä | Ei | | | | | | | | |
| Kennelpakaste | Suomi | FI | Pakaste, makupala | Pt-kauppa, erikoisliike, jakeluauto | Jälleenmyynti | Ei | Ei | | | | | | | | |
| Kennelrehu | Suomi | FI | Pakaste, makupalat, kuivaruoka | Jakeluauto | Tehtaanmyymälä | Ei | Kyllä | Verkkokaupan ostoskori | - | Ajo-aikataulun mukaan | Yrityksen oma jakelu | Ei | Ei | Ei | Noudettaessa: luottokortti tai käteinen |
| Priima | Ruotsi | SE | Pakaste | Erikoisliike | Jälleenmyynti | Ei | Ei | | | | | | | | |
| Nordic | Ruotsi | SE | Pakaste, makupala | Erikoisliike, yksityishenkilöt | Tehtaanmyymälä, jälleenmyynti | Ei | Ei | | | | | | | | |
| Klass | Ruotsi | SE | Pakaste | Pt-kauppa, erikoisliike | yksityishenkilöt | Ei | Ei | | | | | | | | |
| Bravo | Ruotsi | SE | Pakaste, makupalat (kuivapakasteet) | Erikoisliike, yksityishenkilöt | Jälleenmyynti | Kyllä | Ei | | | | | | | | |
| Halla | Ruotsi | SE | Pakaste, kuivaruoka | Erikoisliike | Jälleenmyynti | Kyllä | Kyllä | Verkkokaupan sähköinen tilauslomake | 240 kg | Ei mainittu | Ei mainittu | ? | 26,18 | 480 kg | Lasku, tilisiirto (erikoistapaukset) |
| Real | Ruotsi | SE | Pakaste | Pt-kauppa, erikoisliike | Jälleenmyynti | Ei | Kyllä | Verkkokaupan ostoskori | Ei mainittu | 1-3 vrk (Tukholma) muualla 2-7 vrk | Ulkopuolinen kuljetusyhtiö | Kyllä | Toimitusosoitekohtainen | 62,84 € | Paypal laskutus, tilisiirto |

| Liike/Tuotemerkki | Tuotteiden valmistusmaa | Markkinointi- maa | Segmentti | Ensisijainen myynti- kanava | Kylmäsäilytettävien tuotteiden vaihtoehtoinen myyntikanava | Verkkokauppa jälleeny- myyjille | Verkkokauppa ku- luttajille | Tilaukset | Mini- miti- laus | Toimitus- aika, vrk | Toimitus- tapa | Kotiin- kulje- tus | Logis- tiikka- kustan- nus | Rahtiva- paa raja | Maksutapa |
|-------------------|-------------------------|----------------------|---|-----------------------------------|--|------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------------|------------------------|-------------------------------|--|--------------------------|-------------------------------------|----------------------|-------------------------------------|
| Fodax | Ruotsi | SE | Pakaste, makupala, pakaste- kuivattu ruoka | Jälleenyymyjät | Yksityishenkilöt | ? | Kyllä | Verkkokaupan sähköinen tilauslomake | Ei | Ajo-aika- taulun mukaan | Yrityksen oma jakelu | Kyllä | Ei | Ei | Käteinen, lasku (sis. laskutuslisä) |
| Pommys | Ruotsi | SE | Pakaste, makupalat | Verkkokauppa | - | Ei | Kyllä | Verkkokaupan sähköinen tilauslomake | 10 kg | 1-3 vrk | Ulkopuoli- nen kulje- tusyhtiö | Kyllä | 11,97 + | Ei | Klarna laskutuspal- velu |
| Norwegian Polar | Norja | NO | Pakaste | Erikoisliike, yksityishenkilöt | Jälleenyymynti | Ei | Ei | Sähköposti | 20 kg | Ei mainittu | Toimitus lähimpään pakastetermiinalliin. | Ei | Ei | Ei | Tilisiirto (etukäteis- maksu) |
| Provit | Norja | NO | Pakaste, kuivaruoika, , säi- lyke | Erikoisliike | - | Kyllä | Ei | | | | | | | | |
| Kragborg | Tanska | DK | Pakaste | Erikoisliike | Jälleenyymynti | - | Kyllä | Verkkokaupan ostoskori | Ei | 2-5 vrk | Kuriiriyri- tys, posti | Kyllä | 12,77 | 121,02 | Luottokortti |
| RiktigHundemad | Tanska | DK | Pakaste, makupalat | Erikoisliike | Jälleenyymynti | Ei | Ei | | | | | | | | |
| Hunde paradiset | Tanska | DK | Pakaste | Oma myymälä, verkkokauppa | - | Kyllä | Kyllä | Verkkokaupan ostoskori | Ei mai- nittu | 1-3 vrk (ma ja ke) | Ulkopuoli- nen kulje- tusyhtiö | Kyllä | 13,31 € - 27,43 € | yli 22 kg | Luottokortti |

Jälleenyymyjät

Valtakunnalliset jälleenyymyjät

| Liike | Markkinointi- maa | Segmentti | Ensisijainen myynti- kanava | Kylmäsäilytettävien tuotteiden vaihtoehtoinen myyntikanava | Verkkokauppa kuluttajille | Tuore- tai pakas- tetuotteiden tilaukset | Toimitus- aika, vrk | Toimitustapa | Kotiinkulje- tus | Logistiikka- kustannus | Rahtivapaa raja | Maksutapa |
|-------------------------|----------------------|--|--------------------------------|--|---------------------------|--|------------------------|----------------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------|---------------------------------------|
| Musti ja Mirri | FI | Pakaste, makupalat, kuiva- ruoka, säilyke | Ketjuyymymälä | - | Kyllä | - | | | | | | |
| Peten koiratar- vike | FI | Pakaste, makupalat, kuiva- ruoka, säilyke | Ketjuyymymälä | - | Kyllä | - | | | | | | |
| Kodin Terra | FI | Pakaste, makupalat, kuiva- ruoka, säilyke | Ketjuyymymälä | Verkkokauppa | Kyllä | Verkkokaupan ostoskori | - | Nouto myymälästä | Ei | Ei | Ei | Käteinen, luottokortti (myymälässä) |
| Faunatar | FI | Pakaste, makupalat, kuiva- ruoka, säilyke | Ketjuyymymälä | - | Kyllä | - | | | | | | |
| Djurens Varld | SE | Pakaste, makupalat, kuiva- ruoka, säilyke | Ketjuyymymälä | - | Ei | | | | | | | |
| Granngården | SE | Pakaste, makupalat, kuiva- ruoka, säilyke | Ketjuyymymälä | - | Kyllä | - | | | | | | |
| Djur Magazinet | SE | Pakaste, makupalat, kuiva- ruoka, säilyke | Ketjuyymymälä | - | Ei | | | | | | | |
| Arken Zoo | SE | Pakaste, makupalat, kuiva- ruoka, säilyke | Ketjuyymymälä | - | Kyllä | - | | | | | | |
| Musti | NO | Pakaste, makupalat, kuiva- ruoka, säilyke | Ketjuyymymälä | - | Kyllä | - | | | | | | |
| Dyrego | NO | Pakaste, makupalat, kuiva- ruoka, säilyke | Ketjuyymymälä | - | Ei | | | | | | | |
| Petworld | DK | Pakaste, makupalat, kuiva- ruoka, säilyke | Ketjuyymymälä | Verkkokauppa | Kyllä | Verkkokaupan ostoskori | 1-3 vrk | Ulkopuolinen kuriiri- palvelu | On | 12,91 € | 53,65 € | Luottokortit, lasku, verko- pankki |
| Maxi Zoo | DK | Makupalat, kuivaruoika, säi- lyke | Ketjuyymymälä | - | Ei | - | | | | | | |

Paikalliset jälleenmyyjät

| Liike | Markkinointi-maa | Segmentti | Ensisijainen myynti-kanava | Kylmäsäilytettävien tuotteiden vaihtoehtoinen myyntikanava | Verkko-kauppa kulluttajille | Tilaukset | Toimitusaika, vrk | Toimitustapa | Kotiinkuljetus | Logistiikkakustannus | Rahtivaaraja | Maksutapa |
|------------------|------------------|--|----------------------------|--|-----------------------------|---------------------------------|----------------------|---|-------------------------------|------------------------------------|-----------------------------|---|
| Luonnontassu | FI | Pakasteet | Myymäla | Verkkokauppa | Kyllä | Verkkokaupan ostoskori, puhelin | 7 vrk | Nouto myymälästä, toimitus yrityksen oma jakelu | Kyllä (tietty alue) | Pientoimituslisä 4,90€ | 100 € | Tilisiirto, käteinen |
| Tipidog | FI | Pakaste, makupalat, kuiva-ruoka, säilyke | Myymäla | - | Kyllä | - | | | | | | |
| Murren murkina | FI | Pakaste, makupalat, kuiva-ruoka, säilyke | Myymäla | - | Kyllä | - | | | | | | |
| Taikamuona | FI | Pakasteet | Myymäla/toimitusmyynti | - | Ei | Sähköposti | Ajoaikataulun mukaan | Yrityksen oma jakeluauto | Kyllä (Pk-seutu) | < 30 € tilauksiin pientoimituslisä | ei | Mainittu: Käteinen, luottokortti |
| Topdog | FI | Pakasteet, makupalat | Verkkokauppa | Myymäla | Kyllä | Verkkokaupan ostoskori | 1-7 vrk | Postitse, yrityksen oma jakeluauto | Kyllä | Tapauskohdainen | 70 € toimitusalueen sisällä | Verkkomaksu, luottokortti, Klarna lasku tai tili. |
| Dyresjappa | NO | Pakaste, makupalat, kuiva-ruoka, säilyke | Myymäla | Verkkokauppa | Kyllä | Verkkokaupan ostoskori | 1-3 pv | Ei mainittu | Kyllä | 12,1 | 67,23 | luottokortti, lasku tai osamaksu |
| Rena Hundsen-ter | NO | Pakaste, makupalat, kuiva-ruoka, säilyke | Myymäla | Verkkokauppa | Kyllä | Verkkokaupan ostoskori | Ei mainittu | Nouto myymälästä | Ei | Ei | Ei | Lasku tai maksu myymälässä |
| Haug's Hundemat | NO | Pakaste, makupalat, kuiva-ruoka, säilyke | Myymäla | - | | | | | | | | |
| Hundensgaard | DK | Pakaste | Myymäla | Verkkokauppa | Ei | Sähköposti | Joka toinen viikko | Yrityksen oma jakeluauto | On (35km säteellä, klo 14-16) | 6,72 €/10 kg | ei | Mobilpay, pankkikortti tai postiennakko |

Paikallinen myymälä/toimitusmyynti

| Liike | Markkinointi-maa | Segmentti | Ensisijainen myynti-kanava | Kylmäsäilytettävien tuotteiden vaihtoehtoinen myyntikanava | Verkko-kauppa kulluttajille | Tilaukset | Toimitusaika, vrk | Toimitustapa | Kotiinkuljetus | Logistiikkakustannus | Rahtivaaraja | Maksutapa |
|---------------|------------------|--|----------------------------|--|-----------------------------|--|-------------------------------|---|----------------|----------------------|--------------|---|
| Lempimuona | FI | Pakaste, makupalat, kuiva-ruoka | Toimitusmyynti | Paikallinen myymälä | Kyllä | Verkkokaupan ostoskori | Jakeluauton aikataulun mukaan | Jakelu yrityksen autolla kotiin, nouto pysäkillä tai myymälästä | Kyllä | | | Verkkopankkimaksu, luottokortti, lasku |
| Vauhtiraksu | FI | Pakaste, makupalat, kuiva-ruoka, säilyke | Toimitusmyynti | Paikallinen myymälä | Kyllä | Verkkokaupan ostoskori, sähköposti, puhelu | Jakeluauton aikataulun mukaan | Jakeluauton aikataulun mukaan | Kyllä | | | Käteinen, luottokortti, verkkopankki |
| Foderboxen | SE | Pakaste | Toimitusmyynti | | Kyllä | Verkkokaupan ostoskori | max 7 vrk | Jakelu yrityksen autolla | Kyllä | 52,37 € | | luottokortilla, verkkopankkimaksu, laskulla |
| VOM rett Hjem | NO | Pakaste, makupalat | Toimitusmyynti | - | Kyllä | Verkkokaupan ostoskori | viikoittain | Jakelu yrityksen autolla | Kyllä | ei | | Verkkopankkimaksu, lasku, luottokortti |

Verkkokauppa

| Liike | Markkinointi-maa | Segmentti | Ensisijainen myynti-kanava | Kylmäsäilytettävien tuotteiden vaihtoehtoinen myyntikanava | Verkko-kauppa kulluttajille | Tilaukset | Toimitusaika, vrk | Toimitustapa | Kotiinkuljetus | Logistiikkakustannus | Rahtivaaraja | Maksutapa |
|--------------------|------------------|--|----------------------------|--|-----------------------------|------------------------|-------------------|---|----------------|----------------------|--------------------------------|--|
| Zoo | SE | Pakaste, makupalat, kuiva-ruoka, säilyke | Verkkokauppa | Paikallinen myymälä | Kyllä | Verkkokaupan ostoskori | 1-3 vrk | Nouto myymälästä, ulkopuolinen kuljetusyhtiö, posti | Kyllä | | 104,74 € | Luottokortti, lasku (14 pv), osamaksu |
| Max Petfood | DK | Pakaste, makupalat, kuiva-ruoka, säilyke | Verkkokauppa | - | Kyllä | Verkkokaupan ostoskori | 1-5 vrk | Yrityksen jakeluauto, ulkopuolinen kuljetusyhtiö, posti | Kyllä | | 67,28 € toimitusalueen sisällä | Yleisimmät pankki- ja luottokortit, tilisiirto |
| Lavpris Dyrehandel | DK | Pakaste, makupalat, kuiva-ruoka, säilyke | Verkkokauppa | - | Kyllä | Verkkokaupan ostoskori | 4 vrk | Ulkopuolinen kuljetusyhtiö | Kyllä | | 93,99 € | Lasku, postitse |
| Zooplus | DK | Pakaste, makupalat, kuiva-ruoka, säilyke | Verkkokauppa | | Kyllä | Verkkokaupan ostoskori | 2-7 vrk | Ulkopuolinen kuljetusyhtiö | Kyllä | 3,90 € | 39,00 € | Ei mainittu |

Päivittäistavarakaupat

| Liike/ Tuote- merkki | Markki- nointi- maa | Ensisijainen myyntikanava | Kylmäsäilytettävien tuotteiden vaihtoehtoi- nen myyntikanava | Tilaukset | Toimitusaika, vrk | Toimitustapa | Kotiinkuljetus | Logistiikkakustan- nus | Rahtivapaaraja | Lisätieto |
|-------------------------|---------------------------|------------------------------|--|------------------------|----------------------------|---|---|---|----------------|---|
| Kesko | FI | Ketjuyymälä | Verkkokauppa | Verkkokaupan ostoskori | 1 pv | Nouto myymälän noutopisteestä, kotiinkuljetus | Kyllä, tietty alue | 12 € | Ei | Keräilymaksu 4,90 €, sis. kotiinkuljetuksen hintaan |
| S-Ryhmä | FI | Ketjuyymälä | - | | | | | | | |
| ICA | SE | Ketjuyymälä | Verkkokauppa | Verkkokaupan ostoskori | Ei mainittu | Nouto myymälästä, kotiinkuljetus | Kyllä, tietty alue | Ei mainittu | - | |
| Citygross | SE | Verkkokauppa | - | Verkkokaupan ostoskori | Toimituspäivät ma ja su | Nouto myymälästä, kotiinkuljetus | Kyllä | 5,22 € | Ei | Palvelumaksu 9,91€ jos tilauksen arvo alle 41,74 € |
| Hemköp | SE | Verkkokauppa | - | Verkkokaupan ostoskori | Valitaan tilausta tehdessä | Nouto myymälästä, kotiinkuljetus | Kyllä, tietty alue | Ei mainittu | Ei | |
| Mathem | SE | Verkkokauppa | - | Verkkokaupan ostoskori | Valitaan tilausta tehdessä | Kotiinkuljetus, takeaway -piste | Kyllä, tietyllä alueella | Ilmainen mathem.se -kortilla | Ei | Yleinen maksutapa oma tili Mathem.se sivustolla |
| Meny | NO | Ketjuyymälä | Verkkokauppa | Verkkokaupan ostoskori | Ei mainittu | Nouto myymälästä, kotiinkuljetus | Kyllä, tietyllä alueella (tilauksen oltava yli 40,33 €) | 6,48 € (yli 109,85€ tilaukselle), pientoimituslisä 9,78 € | Ei | |

LIITE 2: SAATE

Hei koiraharrastaja!

Olen tekemässä YAMK-päätötyötä yhteistyössä [REDACTED] kanssa. Päätötyön yhtenä osana selvitän, millaisia koiran tuore- ja pakasteruokien ostotottumuksia kuluttajilla on. Tuloksista koottu raportti tulee luomaan pohjaa tulevaisuuden kehitystyölle. Kaikki kyselyn tulokset käsitellään luottamuksellisesti.

Kyselyyn vastaamiseen menee vain noin 5 minuuttia.

Vastanneiden kesken arvomme [REDACTED] makupalapakkauksen (50 €), jätähän yhteystietosi kyselyn viimeisellä sivulla arvontaan osallistuaksesi.

Kiitos jo etukäteen vastauksistasi!

Aurinkoista pääsiäisen aikaa!

Henna Sonninen

LIITE 3: KYSELYLOMAKE

1. Asutko

- Taajamassa
- Haja-asutusalueella

2. Ikäsi

- 10-20 vuotta
- 21-30 vuotta
- 31-40 vuotta
- 41-50 vuotta
- 60+ vuotta



3. Kuinka monta koiraa omistat ja ruokit päivittäin? *

- 1 koira
- 2-3 koiraa
- 4-6 koiraa
- 7-9 koiraa
- 10+ koiraa

4. Minkä kokoisia koiria ruokakuntaan kuuluu? Voit valita useamman vaihtoehdon.*

- 0-10 kg
- 11-20 kg
- 21-30 kg
- 31-40 kg
- 41+ kg

5. Minkä rotuisia koirasi ovat?

6. Mitä harrastat koiriesi kanssa?

Koirien tuore- ja pakasteruoat

Koirien tuore- ja pakasteruoat vaativat säilyäkseen katkeamattoman kylmäketjun.

7. Mistä ostat pääasiallisesti koiran tuore- ja/tai pakasteruoat? *

- Lemmikkitarvikeliikkeestä
- Päivittäistavara kaupasta
- Tehtaanmyymälästä
- Suoraan lihanjalostajalta
- Suoraan valmistajalta
- Verkkokaupasta
- Jostain muualta, mistä?

- En käytä lainkaan tuore- tai pakasteruokia koirien ruokinnassa

Koirien tuore- ja pakasteruoat

Koirien tuore- ja pakasteruoat vaativat säilyäkseen katkeamattoman kylmäketjun.

8. Millä perusteella valitset **ensisijaisesti** koiran tuore- ja/tai pakasteruoan ostopaikan?*

- Hinnan
- Valikoiman
- Tietyn merkin
- Saatavuuden
- Toimitusmahdollisuuden
- Asiakaspalvelun
- Helppouden
- Jonkin muun peusteella, minkä?



9. Millä perusteella valitset **toissijaisesti** koiran tuore- ja/tai pakasteruoan ostopaikan?*

- Hinnan
- Valikoiman
- Tietyn merkin
- Saatavuuden
- Toimitusmahdollisuuden
- Asiakaspalvelun
- Helppouden
- Jonkin muun peusteella, minkä?

10. Ostatko tällä hetkellä koiran tuore- ja/tai pakastetuotteita verkkokaupasta?*

- Kyllä.
- En.

11. Miksi et tee koiran tuore- ja pakasteruokaostoksia verkkokaupassa? Voit valita useamman vaihtoehdon.*

- Vaikeaa
- Kallista
- Epäluotettavaa
- Ei toimitusta omalle alueelle
- Sopivaa ruokaa ei myydä verkkokaupassa
- Toimitushaasteet
- Jokin muu syy, mikä?

Vastaa seuraaviin kysymyksiin sen perusteella, kuinka ajattelisit toimivasi, jos tekisit koiran tuore- ja pakasteruokaostoksia verkkokaupassa.

12. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia tekijöitä koiran tuore- ja/tai pakasteruokien ostopaikan valinnassa?
(1=ei tärkeää .. 5=hyvin tärkeä)

| | Ei tärkeää | | | Hyvin tärkeää | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Valikoima (useita tuotteita ja eri kategorioita) * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hinta * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Selkeät tuotetiedot * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Toimitus * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saatavuus * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kaupantekijäiset * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asiakaspalvelu * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Helppous * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Jotain muuta, mitä?

13. Kuinka tärkeänä pidät seuraavia tekijöitä koiran tuore- ja/tai pakasteruokien ostopäätöstä tehdessäsi? Voit valita useamman vaihtoehdon.
(1=ei merkitystä .. 5=merkitsevää)

| | Ei tärkeää | | | Hyvin tärkeää | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Valikoima (useita tuotteita ja eri kategorioita) * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Hinta * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Selkeät tuotetiedot * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Toimitus * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Saatavuus * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Kaupantekijäiset * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asiakaspalvelu * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Helppous * | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Jotain muuta, mitä?

14. Millainen olisi mielestäsi sopiva **minimitilausmäärä** koiran tuore- tai pakasteruokia tilatessasi?*

- 0-10 kg
- 10-25 kg
- 25-50 kg
- 50-75 kg
- 75-100 kg
- Jokin muu määrä, mikä?

15. Millainen olisi mielestäsi **kohtuullinen paljousalennus** ostaessasi koiran tuore- ja/tai pakasteruokaa verkkokaupasta? Anna esimerkki.*

16. Millainen **toimitusaika** on mielestäsi sopiva tilatessasi koiran tuore- ja/tai pakasteruokaa verkkokaupasta?*

- 0-2 päivää
- 3-4 päivää
- 5-7 päivää
- yli viikko
- En osaa sanoa

17. Mikä **maksutapa** on mielestäsi paras verkkokauppaostoksissa?*

- Verkkopankkimaksu
- Erillinen lasku esim. sähköpostiin
- Klama tai muu laskutuspalvelu Internetissä
- Postiennakko
- Maksu noutopisteeseen
- Maksutavalla ei ole väliä.
- Jokin muu tapa, mikä

18. Millaisista oheispalveluista olisit kiinnostunut? Voit valita useampia vaihtoehtoja. *

- Kotiinkuljetus
- Koiranruokinnan suunnittelupalvelu
- Kuluttajaneuvonta/chat
- Jostakin muusta lisäpalvelusta, millaisista?

19. Mitä uudistuksia toivoisit koiranruoan ostomahdollisuuksiin tulevaisuudessa? Kuvaile omin sanoin. *

20. Jos saisit itse suunnitella sopivan tavan hankkia koiran tuore- ja/tai pakasteruokaa, niin millainen ideaalitalanne olisi? Kuvaile mielestäsi toimivin ratkaisu. (esim. tilaus, toimitus) *

Kiitos vastauksestasi!

Vastanneiden kesken arvotaan 50€ arvoinen [REDACTED]-makupalapaketti. Osallistu arvontaan jättämällä yhteystietosi alla olevaan laatikkoon.

Nimi, osoite, puhelinnumero ja sähköpostiosoite
