



Turun yliopisto
University of Turku

KULUTTAJIEN KÄSITYKSIÄ VÄHITTÄISKAUPAN INSTITUUTION MUUTOKSESTA JA MYYMÄLÄIMAGON OSATEKIJÖISTÄ

Lidl Suomi

Markkinoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Sanni Hanbli

Ohjaajat:
KTT Heli Marjanen
KTM Kaisa Saastamoinen

8.1.2018
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Sisällys

1	JOHDANTO	7
1.1	Vähittäiskaupan instituution muutos ja myymäläimago	7
1.2	Lidl Suomessa	8
1.3	Tutkimusongelma.....	10
1.4	Aineisto ja tutkimusmenetelmä.....	10
2	MYYMÄLÄIMAGO JA SEN MUODOSTAVAT OSATEKIJÄT.....	12
2.1	Myymäläimago käsitteenä.....	12
2.2	Myymäläimagon muodostavat osatekijät.....	14
2.3	Myymäläimagoon vaikuttavat koetut riskit.....	17
2.4	Halpahintamyymälän imago	18
3	VÄHITTÄISKAUPAN INSTITUUTION MUUTOS	20
3.1	Vähittäiskauppa instituutiona ja muutoksen luonne.....	20
3.1.1	Vähittäiskaupan instituution dynamiikka	20
3.1.2	Lidlin muutosprosessi	22
3.1.3	Konflikti osana vähittäiskaupan kilpailua.....	24
3.2	Vähittäiskaupan sykliset muutosteoriat.....	25
3.2.1	Wheel of retailing	25
3.2.2	Retail life cycle	27
3.2.3	Big Middle	29
3.2.4	Syklisten muutosteorioiden heikkoudet.....	31
3.3	Vähittäiskaupan instituution nousu kategoriassa ylöspäin.....	31
3.4	Ei-sykliset muutosteoriat.....	34
3.4.1	Vähittäiskaupan muutokseen vaikuttavat ympäristötekijät	34
3.4.2	Dialektinen muutosprosessi	37
4	EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	39
4.1	Sisällönanalyysin ominaispiirteitä.....	39
4.2	Aineiston valinta ja kerääminen	40
4.3	Aineiston esittely.....	41
4.4	Aineiston analysointi ja tulkinta.....	43
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	47

5	KULUTTAJIEN KÄSITYKSIÄ LIDLIN MYYMÄLÄIMAGON OSATEKIJÖISTÄ JA MUUTOKSESTA.....	50
5.1	Myymäläimagon osatekijät	50
5.1.1	Tärkeimmät teemat	50
5.1.2	Valikoiman hinnoittelu	51
5.1.3	Valikoiman laatu	53
5.1.4	Valikoiman laajuus ja saatavuus.....	54
5.1.5	Muut osatekijät	56
5.2	Kuluttajien käsityksiä Lidlin muutoksesta	60
5.2.1	Paistopisteet	60
5.2.2	Aukioloaikojen muutos.....	63
5.2.3	Myymäläkonseptin muutos.....	65
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	70
	LÄHTEET	74

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1: Vähittäiskaupan imagon muodostavat attribuutit	16
Taulukko 2: Koettujen riskien ja myymäläimagon muodostavien attribuuttien välinen yhtäläisyys	17
Taulukko 3: Vähittäiskaupan instituution muutokseen vaikuttavat ympäristötekijät.....	35
Taulukko 4: Tutkimuksessa analysoidut keskustelut	42
Taulukko 5: Tutkimuksen operationalisointi	44
Taulukko 6: Luokittelurunko: myymäläimagon osatekijät	46
Taulukko 7: Luokittelurunko: kuluttajien käsitykset vähittäiskaupan instituutioissa tapahtuneista muutoksista	47
Taulukko 8: Myymäläimagon osatekijät: tärkeimmät teemat	50
Taulukko 9: Myymäläimagon osatekijät: muut teemat	57
Taulukko 10: Teemat koskien Lidlin paistopisteitä	61
Taulukko 11: Teemat koskien Lidlin aukioloaikojen muutosta	63
Taulukko 12: Teemat koskien Lidlin myymäläkonseptin muutosta	66

1 JOHDANTO

1.1 Vähittäiskaupan instituution muutos ja myymäläimago

Tämän tutkimuksen aiheina ovat vähittäiskaupan instituution muutos ja myymäläimagon osatekijät sekä kuluttajien mielikuvat niistä. Vähittäiskaupan muutokseen liittyvä tutkimus on perinteisesti ollut suurelta osin selittävää. Tutkimuksessa keskeinen rooli on ollut muutamalla teorialla, joita on sittemmin pyritty testaamaan ja muokkaamaan. Vähittäiskaupan muutoksen tutkimuksessa pitäisi kuitenkin keskittyä enemmän yksittäisten toimijoiden evoluution tarkasteluun (Palmer 2005, 718).

Vähittäiskaupan muutos tapahtuu eri tavoin eri yhteiskunnissa (Markin & Duncan 1981, 61). Halpahintamyymälöiden suosion nousu on nykyään vähittäiskaupan rakenteellisen muutoksen avaintekijä (Hökeleki ym. 2017, 11). Tässä tutkimuksessa keskitytään saksalaisen halpahintamyymäläketju Lidl:n muutokseen ja kehitykseen Suomen markkinoilla sekä kuluttajien mielikuviin muutoksesta ja myymäläimagon osatekijöistä. Vaikka hinta on myymäläimagon tärkeä osatekijä, pelkkä halvan hinnan tarjoaminen ei riitä kuluttajille; he etsivät arvoa kaupassa asioimisesta. Useat päivittäistavaraketjut ovatkin pyrkineet viime aikoina vastaamaan tähän kasvavaan trendiin esimerkiksi lanseeraamalla omia, paremman kategorian tuotesarjoja. (IGD 2017.)

Myymäläimago on asiakastyytyväisyyden ohella tärkeimmässä roolissa vähittäiskaupan toimialalla. Kuluttajien muuttuvat kulutustavat, elämäntapa ja yleinen taloustilanne saavat vähittäiskaupan instituutiot kiinnittämään huomiota niihin. (Naderian 2012, 1.) Myymäläimago on erityisen tärkeä tekijä asiakkaan ostopaikan valinnassa. Vähittäiskauppa voi osaltaan vaikuttaa muodostuvaan myymäläimagoon, mutta siihen vaikuttavat myös hyvin subjektiiviset tekijät. Imago muodostuu osittain asenteiden ja osittain havaintojen kautta (Kunkel & Berry 1968, 25). Myymäläimagoa käsittelevässä kirjallisuudessa on paljolti keskitytty myymäläimagon eri ulottuvuuksiin ja sen operationalisointia helpottaviin mittareihin, joiden kautta käsitettä on useimmiten tarkasteltu (Hartman & Spiro 2005, 1112).

Tämän tutkimuksen toisena pääkäsitteenä ja tarkastelun kohteena on vähittäiskaupan instituution muutos, ei niinkään pelkästä paikallisesta kulttuurista johtuva mukautuminen. Vähittäiskaupan muutosta lähestytään sekä syklisen että ei-syklisen tekijöiden kautta. Sopeutuminen on avain vähittäiskaupan toimijoiden kasvuun ja selviytymiseen (Markin & Duncan 1981, 63).

1.2 Lidl Suomessa

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksenä on Lidl Suomi, joka on Lidlin emoyhtiön tytäryhtiö. Lidl on saksalainen halpahintamyymäläketju, jonka historia ulottuu 1930-luvulle Lidl & Schwartz -elintarviketukkuliikkeseen. Ensimmäiset Lidl-myymälät perustettiin 1970-luvulla ja yritys alkoi kansainvälistyä 1990-luvulla. Halpahintakonseptilla toimivat vähittäiskaupaketjut ovat kasvaneet huomasti kahden viime vuosikymmenen ajan ja kasvu jatkuu edelleen vahvana (Lamey 2014, 641). Halpahintamyymälät jaetaan ”hard discounter”- ja ”soft discounter”-tyyppisiin. Lidl luokitellaan jälkimmäiseen, koska sillä on hieman laajennettu tuotevalikoima verrattuna hard discounter-myymälöiden erittäin niukkaan valikoimaan.

Vaikka ulkomaista vähittäiskauppaa on odotettu Suomeen jo 1970-luvulta lähtien, näin tapahtui vasta syksyllä 2002, kun saksalainen Lidl aloitti toiminnan Suomen vähittäiskauppariikinoilla (Uusitalo & Rökman 2004, 195). Lidlin ensimmäiset myymälät Suomessa avattiin vuonna 2002. Tutkimuksen kirjoituksen hetkellä myymälöitä on jo lähes 170 ympäri Suomen, Hangosta Sodankylään. (Lidl.fi/yritys.) Ketjun tavoitteena on 200 myymälää vuoteen 2020 mennessä (Mäkelä 2017). Yritys on jatkuvasti kasvattanut markkinaosuuttaan lunastaen alkukankeuden jälkeen paikkansa kuluttajien ostopaikkana. Vuonna 2015 yrityksen markkinaosuus Suomen päivittäistavarakaupassa oli 9,0 prosenttia (Päivittäistavarakauppa ry 2015). Vuonna 2016 se kasvoi 9,3 prosenttiin. (Mäkelä 2017). Lidlin valikoimissa on toimitusjohtaja Lauri Sipposen mukaan 1500–1600 tuotetta, kun aluksi niitä oli noin tuhat (Ahtela 2015).

Lidl Suomen tärkeimpinä kilpailuvaltteina voidaan nähdä huopeat hinnat ja suhteellisen hyvä laatu, mutta myös rohkeilla uudistuksilla on ollut osansa menestyksessä. Yritys on jatkuvasti tuonut valikoimiinsa kuluttajien arvostamia kotimaisia tuotteita sekä muuttanut markkinointinsa suuntaa. Samalla se on myllertänyt päivittäistavarakaupan kenttää, joka on aiemmin ollut pitkälti kahden suuren toimijan, S-ryhmän ja K-ryhmän hallussa. Kilpailijoiden välillä on jo pidemmän aikaa ollut käynnissä hintakilpailu.

You Gov-tutkimusyhtiön vuoden 2015 Brand Index -puolivuotisrankingissa Lidl otti kärkipaikan Suomen positiivisimpana brändinä. Indeksi mittaa kyselytutkimuksen avulla brändin ympärillä tapahtuvaa ”pöhinää”, eli kuluttajien mielipiteitä yli 200 brändistä. (YouGov.fi 2015.) Kaikki julkisuus Lidlin ympärillä ei ole ollut positiivista. Yritys joutui vuonna 2016 kritiikin kohteeksi myytyään ulkomaisia tuotteita kotimaisuuteen viittaavilla pakkausmerkinnöillä.

Lidl aloitti vähittäiskaupan elinkaaren ja wheel of retailing -teorian mukaisesti vähäisen valikoiman ja halvan hinnan kauppana. Tällä hetkellä yritys on vahvan kasvun vaiheessa ja matkalla Big Middle-segmenttiin. Hinnat ovat edelleen halvat, mutta valikoima on laajentunut. Halpahintamyymälä-konseptia ei ole juurikaan aiemmin ollut Suo-

men vähittäiskaupparakennuksilla lukuun ottamatta Keskon (Cassa) ja S-ryhmän (Senti) melko lyhytaikaisiksi jääneitä kokeiluja. Lidlin tulolla Suomeen on ollut merkittävä vaikutus kilpailijoihin, asiakkaisiin ja maassa toimiviin instituutioihin. Suomen viranomaiset ovat pitäneet Lidlin tuloa pääosin positiivisena asiana, sillä se lisää kilpailua, kulutehokkuutta ja alentaa hintoja. (Uusitalo & Rökman 2004, 195, 200, 203.) Suomessa vähittäiskaupan toimiala on hyvin keskittynyttä, joten on tärkeää, että markkinoille tulee kilpailua ja että ulkomaisten toimijoiden markkinoille tuloa ei rajoiteta (Kotilainen ym. 2010).

Lidl on noudattanut Suomessa orgaanisen kasvun taktiikkaa. Laajentumiseen ketju on tarvinnut luonnollisesti kuntien vetoapua, jotta se saisi tarvittavat rakennusluvut. Yleisimmin kauppia varten on rakennutettu uusia kiinteistöjä. Kunnat ovat suhtautuneet Lidliin eri tavoin; jotkut ovat nähneet investoinnin tärkeänä kunnan elinvoiman kannalta, kun taas toiset ovat jopa yrittäneet estää rakennuslupia. Lidlin kauppapaikat sijoittuvat usein lähelle olemassa olevia kauppia, mikä auttaa saamaan tarpeeksi asiakasvirtaa. Ketjun odotettiin asettuvan ensiksi väkirikkaaseen Etelä-Suomeen, mutta sen sijaan se päättikin avata aluksi myymälöitä pienemmille paikkakunnille ympäri maan. (Uusitalo & Rökman 2004, 197, 200.) Ensimmäiset myymälät avattiin vuonna 2002 mm. Forssaan, Iisalmeen, Kaarinaan ja Lappeenrantaan (Ylänen 2002). Sen sijaan pääkaupunkiseudulla sopivien tonttien löytämisessä oli aluksi vaikeuksia (Malin 2002).

Lidl on tällä hetkellä ainoa ulkomainen päivittäistavarakauppa Suomessa, missä vähittäiskaupan toimiala on pitkään ollut kahden suuren toimijan, K-ryhmän ja S-ryhmän hallitsemaa. Tultuaan Suomen markkinoille 2000-luvun alkupuolella Lidl on aiheuttanut Suomen päivittäistavarakaupassa suuren murroksen ja huomattavan paljon keskustelua niin kuluttajien keskuudessa kuin yhteiskunnallisesti. Se on muokannut suomalaisten kulutustottumuksia ja pakottanut kilpailijat uudistumaan, mutta joutunut mukautumaan Suomen oloihin myös itse. Näin se on saavuttanut vahvan vähittäiskaupan instituution tason, mikä on avain hyväksyntään yhteiskunnassa.

Lidl noudatti alusta alkaen hyvin niukkaa linjaa tiedottamisessa, joskin se on muuttunut avoimemmaksi vuosien varrella. Informaatiota uusien myymälöiden avauksista annettiin hyvin vähän eikä esimerkiksi talousluvuista annettu ensimmäisiin vuosiin juurikaan tietoa. (Uusitalo & Rökman 2004, 197; Tamminen 2010.) Tiedotuksen niukkuus on ollut kuitenkin omiaan antamaan kuvan salaperäisestä yrityksestä ja lisännyt epäilyksiä ketjua kohtaan.

Media on ollut tärkeä sidosryhmä kuluttajien Lidliä koskevien mielikuvien muokkaajana. Alkuaikoina mediassa oli esillä, että Lidl ei ymmärrä, kuinka Suomessa pitäisi toimia. Kilpailijoille annettiin paljon palstatilaa. Kuluttajat epäilivät halpojen tuotteiden laatua sekä ulkomaista alkuperää. Ketjun pelättiin myös saavan liikaa valtaa suhteessa

tavarantoimittajiin. Halpahintakonseptin ajateltiin olevan jopa haitallinen tavarantoimittajien imagolle. (Uusitalo & Rökman 2004, 200–202.)

1.3 Tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda näkökulma siihen, kuinka kuluttajat kokevat myymäläimagon muodostavat osatekijät sekä kuinka he ovat reagoineet vähittäiskaupan instituutiossa tapahtuneisiin kolmeen muutokseen (paistopisteet, aukioloaikojen pidentäminen ja myymäläkonseptin uudistus). Aihetta lähestytään siis kuluttajan näkökulmasta, mistä on hyötyä vähittäiskaupalle uudistusten ristipaineissa ja päätöksenteossa. Tutkimusote on kvalitatiivinen teoriaohjaava sisällönanalyysi, johon aineisto on kerätty käyttäen netnografista menetelmää. Empiirisenä aineistona tässä tutkimuksessa käytetään Lidl Suomea koskevia internetissä käytyjä keskusteluita. Tutkimusongelma on seuraava:

Mitä mielikuvia kuluttajilla on vähittäiskaupan instituution myymäläimagon muodostavista osatekijöistä ja vähittäiskaupan instituutiossa tapahtuneista kolmesta muutoksesta (paistopisteet, aukioloaikojen vapauttaminen ja myymäläkonseptin uudistus)?

Vähittäiskaupan instituution muutosta lähestytään tunnetuimpien syklisten ja ei-syklisten muutosteorioiden kautta. Aihetta on rajattu niin, että muutoksen tarkastelun kohteena on kolme Lidlissä tapahtunutta muutosta: paistopisteet, aukioloaikojen pidentäminen sekä myymäläkonseptin uudistus. Teoreettisesti ne edustavat vähittäiskaupan instituution syklisten teorioiden mukaista siirtymistä kategoriassa ylöspäin, johon vaikuttavat myös ei-sykliset ympäristötekijät. Aineiston mukaisesti ympäristötekijöistä olennaisia ovat kilpailu, kuluttajaan liittyvät sekä poliittiset ja oikeudelliset tekijät. Myymäläimagoa koskien tutkimuksessa keskitytään sitä kuvaaviin attribuutteihin. Vähittäiskaupan instituution muutoksen ja myymäläimagon osatekijöiden välille pyritään luomaan yhteys ja tuomaan uutta tietoa vähittäiskaupan tutkimukseen yksittäisen toimijan tarkastelun kautta.

1.4 Aineisto ja tutkimusmenetelmä

Tässä tutkimuksessa empiirisenä aineistona käytetään Lidliä koskevia verkkokeskusteluita. Keskustelut on kerätty Vauva.fi-verkkosivuston keskustelupalstalta sekä Talous-
sanomat.fi- ja Iltasanomat.fi-verkkoportaalien Lidlin uutisten alla olevista keskusteluosioista. Aineiston keruussa käytetään siis netnografista lähestymistapaa. Netnografia tarkoittaa tutkimusta verkkoyhteisöissä ja sosiaalisen median sovelluksissa (Kozinets

2010, 1). Netnografian kautta voidaan saavuttaa tutkittavien sosiaalisia ja kulttuurisia merkityksiä (Isomäki ym. 2013, 151). Verkkokeskustelut ovat vaihtoehtoinen aineistonkeruutapaa haastatteluille ja kyselytutkimuksille, jolloin parhaimmillaan voidaan saada tietoa, jota haastatteluissa ei osattaisi kysyä. Toisaalta haasteena on se, että tutkija ei välttämättä saa keskusteluista kaikkea haluamaansa tietoa irti. (Hakala & Vesa 2013, 218.) Verkkokeskustelut on jaettu teemoihin ja analysoitu hyödyntäen laadullista teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Keskustelusta on pyritty löytämään kuluttajille tärkeitä asioita.

2 MYYMÄLÄIMAGO JA SEN MUODOSTAVAT OSATEKIJÄT

2.1 Myymäläimago käsitteenä

Ihmisen käyttäytymistä ohjaavat tiedon lisäksi mielikuvat ja havainnot. Ihmiset toimivat sen mukaan, minkä he uskovat olevan totta ja arvioivat itsensä sekä maailman välillä olevia arvoja subjektiivisesti. Mielikuvien luominen perustuu siihen, että ihminen haluaa yksinkertaistaa asioita, jolloin rakentuu tarkoituksia tai arvoja. Arvot saavat persoonan, josta joko pidetään tai ei pidetä. Mielikuvilla on suuri rooli ihmisen käyttäytymisessä. (Lindquist 1974, 29.) Kunkelin ja Berryn (1968, 22) mukaan imago tulee kokemuksesta eli se on opittu. Myymäläimagon on siis ajateltu muodostuvan kuluttajien objektiivisista ja subjektiivisista havainnoista, jotka he ovat oppineet aikaa myöten (Hartman & Spiro 2005, 1113).

Myymäläimagon tutkimuksessa tutkijoiden mielenkiinto on kiinnittynyt erityisesti tunnereaktioon, jonka myymäläimago synnyttää kuluttajien mielissä. Kuluttajien käyttäytymistä on käsitteellistetty myymäläimagoon liittyvän tietovirran avulla, joka tulee kuluttajien tajuntaan ja vaikuttaa heidän havaintoihinsa. (Thang & Tan 2003, 193.) Ensimmäisenä myymäläimagon käsitteen esitteli Martineau (1958, 47), jonka mukaan myymäläimago on tapa, jolla kauppa määrittyy asiakkaan mielessä funktionaalisten ja psykologisten ominaisuuksien kautta. Aronsin (1961¹) määritelmän mukaan imago on tarkoitusten ja suhteiden kokonaisuus, joka määrittelee myymälän ihmisille. Tarkoituksilla tarkoitetaan imagon muodostavia attribuutteja, ja suhteet kuvaavat sitä, miten attributit liittyvät yhteen. (Lindquist 1974, 30.) Bloemerin ja de Ruyterin (1998, 501) määritelmä on samankaltainen; sen mukaan myymäläimago on kuluttajan havaintojen kokonaisuus, joka muodostuu myymälää koskevista keskeisistä attribuuteista.

Attribuuttimallia on myös kyseenalaistettu. Mitchellin (2001, 167) näkökulman mukaan kuluttajien kokema imago on mielen rakennelma, joka yksinkertaistaa vaikeaselkoista informaatiota, eivätkä pelkät attributit ole riittäviä kuvaamaan sitä. Kuluttajat yksinkertaistavat asioita mielessään, sillä heidän motivaationsa ja kognitiivinen kapasiteettinsa on rajoittunut. Attribuuttien lisäksi on otettava huomioon kuluttajan kokemat riskit, jotka imagoon vaikuttavat.

Tutkijat ovat määritelleet myymäläimagon myös asenteena. James ym. (1976, 25) määrittelevät myymäläimagon ”asenteiden sarjana, joka perustuu asiakkaille tärkeiden

¹ Alkuperäinen lähde: Arons, L. (1961) Does television viewing influence store image and shopping frequency. *Journal of Retailing*, Vol. 37 (Fall), 1–13.

myymäläominaisuuksien arviointiin”. Myymäläimago on asennetyyppi, jota mitataan eri ulottuvuuksin ja joiden kuuluisi heijastella keskeisiä ominaisuuksia (Mazursky & Jacoby 1986, 147). Doyle ja Fenwick (1974, 40) päättelevät, että termiä käytetään samankaltaisesti myymälää kohtaan koetun asenteen kanssa, jotta voitaisiin kuvailla kuluttajan kokonaisasennetta. Nämä määritelmät eivät kuitenkaan tee selväksi, kuinka imago ja asenne eroavat toisistaan (Mazursky & Jacoby 1986, 147).

Myymäläimago-käsitteelle on luotu rinnakkaiskäsite kuluttajalähtöinen myymäläpääoma Kellerin (1993) kuluttajalähtöistä brändipääomaa mukailleen, joka on käsitteenä hieman laajempi kuin myymäläimago. Myymäläpääoma on “myymälätiedon eroavaisuusvaikutus kuluttajan reaktioon liittyen myymälän markkinointiin”. Eroavaisuusvaikutus tarkoittaa kuluttajan objektiivisia ja subjektiivisia havaintoon perustuvia vertailuja toiseen saman kategorian objektiin, tässä tapauksessa suhteessa toiseen vähittäiskaupan myymälään. Myymälätieto muodostuu myymälätietoisuudesta, jota mitataan kuluttajan kyvykkyydellä tunnistaa muistissaan myymälänimi sekä myymäläimagosta, joka muodostuu, kun kuluttajan muistissa aktivoituu assosiaatioita myymälästä. Näihin vaikuttaa kuluttajan kokemus myymälästä. Kuluttajan reaktio myymälän markkinointia kohtaan tarkoittaa kuluttajan omien havaintojen prosessointia, joiden pohjalta muodostuu vertailuvia arvioita, suosimista sekä tietynlaista käytöstä ja aikeita. Markkinoinnilla viitataan markkinointitoimenpiteisiin koskien esimerkiksi hintaa, mainontaa ja tuotteen jakelua. Näiden lisäksi kuluttajat voivat reagoida myymälään myös yleisemmällä tasolla fyysisesti tai humanisti luonnehdittuna objektina koskien muun muassa henkilökuntaa, valikoimaa ja hinnoittelustrategiaa. (Hartman & Spiro 2005, 1114–1115.)

Asiakkaat suosivat kauppoja, joiden imago on yhdenmukaisin heidän oman imagonsa kanssa. Kaupan sopivuus on tilannesidonnaista eli sopivuus riippuu siitä, millaista tuotetta ollaan hankkimassa. Yhteiskuntaluokilla ja asiakastyypeillä on erilaiset elämäntyyliä, jolloin he tarkastelevat maailmaa eri tavoin. Alempaan yhteiskuntaluokkaan kuuluvat ihmiset arvostavat enemmän funktionaalisia tekijöitä, kun taas ylempään yhteiskuntaluokkaan kuuluville symbolisilla tekijöillä on merkittävämpi vaikutus. Symbolisten tekijöiden tulisi heijastella kuluttajan elämäntyyliä ja statusta. Jos kaupalla ei ole vetovoimatekijää, siitä tulee vain vaihtoehtoinen kauppa asiakkaalle. (Martineau 1958, 48, 50.)

Myymäläimagoa on tärkeää tutkia, koska sillä on suuri vaikutus kuluttajakäyttäytymiseen, ostoaikeeseen ja myymälän menestykseen. Aiemmissa tutkimuksissa on käynyt ilmi, että myymäläimagon tutkimisen avulla voidaan saada selville kuluttajien näkemyksiä myymälän ja tuotteiden laadusta sekä tyytyväisyydestä ja uskollisuudesta myymälää kohtaan (Verma 2012, 3.) Myymäläimagon kehittämisen ja arvioinnin on kaiken kaikkiaan olennainen merkitys vähittäiskaupan toimijoille niiden markkina-aseman ylläpidossa (Hartman & Spiro 2005, 1112). Vähemmän tietoa omaavien kuluttajien os-

toaikkeeseen myymäläimago vaikuttaa enemmän kuin niiden, joilla on enemmän tietoa. Kaupat voivat siis houkutella myymäläimagon attribuutteja hyödyntämällä erityisesti vähemmän tietoa omaavia asiakkaita. Tämä tapahtuu parhaiten varmistamalla miellyttävä ostoskokemus ja -ilmapiiri sekä erinomaisella asiakaspalvelulla. (Grewal ym. 1998, 347.)

2.2 Myymäläimagon muodostavat osatekijät

Myymäläimagon mittaamisessa on käytetty kolmea eri operalisointitapaa: semanttisia asteikkoja, moniattribuuttimalleja ja strukturoimattomien haastatteluaineistojen perusteella tehtyjä sisällönanalyyseja (Hartman & Spiro 2005, 1116). Aiempaan tutkimukseen viitaten Bloemer ja de Ruyter (1998, 502) sekä Imran ym. (2013, 76) toteavat, että moniattribuuttimallin käyttö on myymäläimagon tutkimuksessa johtavassa asemassa.

Myymäläimagon muodostumiseen vaikuttavat useat tekijät, joiden tärkeys vaihtelee kuluttajien mielissä heidän eri tekijöitä kohtaan kokeman suosituimmuuden, vahvuuden ja ainutlaatuisuuden mukaan (Hartman & Spiro 2005, 1115). Myymäläimago muodostuu asiakkaan mielessä erityisesti ilmapiirin, myymälän ja asiakaskunnan statuksen, tuotteiden laadun sekä asiakaspalvelun kautta. Mielikuvaan vaikuttavat myös myymälän esillepano ja arkkitehtuuri sekä mainonta. Tärkeää on myös se, vastaako myymäläimago kuluttajan omia haluja ja odotuksia. Myymäläimagon osatekijät jakautuvat funktionaaliin ja psykologisiin ominaisuuksiin. Funktionaaliin tekijöihin kuuluvat valikoima, hinta, esillepano ja ominaisuudet, joita voidaan verrata kilpailijaan objektiivisesti tai vähemmän objektiivisesti. Psykologisia attribuutteja ovat yhteenkuuluvuuden tunne, lämmön ja ystävällisyyden tunne, kiinnostus ja innostuneisuus. (Martineau 1958, 48–52.) Martineuan myymäläimagon käsitettä on sittemmin laajennettu muiden tutkijoiden toimesta, joista useimmat mieltävät sen monien attribuuttien summana.

Tutkijat ovat päätyneet melko samankaltaisiin lopputuloksiin koskien myymäläimagon muodostavia attribuutteja, mutta hieman eri painotuksin. Useat tutkijat määrittelevät myymäläimagon keskeisten attribuuttien funktiona, joita painotetaan ja arvioidaan suhteessa toisiinsa. Ne on luokiteltu esimerkiksi viiteen eri pääluokkaan: myymälän tuote- ja operatiivinen laatu, myymälän visuaalinen vetovoima, kätevyys, tyytyväisyys hintoihin ja aiempi tyytyväisyys sekä myymälän myynninedistämisen tehokkuus (Verma 2012, 6). Myös hieman niukempi ja suurpiirteisempi käsitys myymäläimagosta on syntynyt; Changin ja Tun (2005²) mukaan myymäläimago koostuu vain neljästä koko-

² Alkuperäinen lähde: Chang, C. – Tu, C. (2005) Exploring store image, customer satisfaction and customer loyalty relationship. *Journal of American Academy of Business*, Vol. 7 (2), 197–202.

naisuudesta: infrastruktuurista, myymälän tarjoamista palveluista, myymälän toiminnasta ja sujuvuudesta (convenience) (Virvilaite & Dailydiene, 2012, 90).

Ghoshin (1990)³ mukaan myymäläimagon muodostavat tekijät koostuvat vähittäiskaupan markkinointimixin elementeistä, jotka ovat sijainti, valikoima, myymäläilmapii-ri, asiakaspalvelu, hinta, mainonta, henkilökohtainen myyntityö ja erilaiset myynninedistämishjelmat. Tärkein näistä elementeistä on valikoima. Vähittäiskaupan täytyy myydä tuotteita, joita kuluttajat odottavat sen myyvän. Kaikkien elementtien täytyy olla sopusoinnussa keskenään. (Bloemer & de Ruyter 1998, 502.)

Myymäläimagoa kuvaavat attribuutit voivat osaltaan kuvata kuluttajille tärkeitä tekijöitä, mutta toisaalta niiden myötä jää piiloon asioita, jotka tulisi myös ottaa huomioon. Kuluttajien ajatukset eivät rajoitu pelkästään myymälää kuvaaviin attribuutteihin, vaan myös positiiviset ja negatiiviset, usein hyvin kansanomaiset kuvailut ja yleiskäsitykset sekä ei-attribuuttisidonnaiset tekijät ovat tärkeitä. Yleiskäsitys voi olla esimerkiksi myymälän luokittelu halpahintamyymäläksi. Myymälää kuvaillessaan kuluttajat käyttävät hyväkseen prototyyppisiä ja esimerkkejä, kuten suoria vertailuja kilpailijoihin. Ei-attribuuttisidonnaisista tekijöistä kirjallisuudessa on mainittu esimerkiksi hyvä tai huono kokonaisvaikutelma, yleinen miellyttävyys sekä arviot perustuen eri tuoteryhmiin. Myymäläimago muodostuu asiakkaiden mielissä siis sekä osatekijöiden että yleiskäsitysten avulla. (Zimmer & Golden 1988, 283, 285, 287.) Myymäläimagoa koskevan tutkimuksen keskittyminen pelkästään attribuutteihin on hyödyllistä erityisesti organisaation ja operatiivisesta näkökulmasta, mutta kuluttajan näkökulma rajoittuu tällöin (Mitchell & Harris 2005, 822).

Koska vähittäiskaupan myymäläimagon attribuutteja koskevaan tutkimukseen ei ole tuotu olennaisesti uutta ja käänteentekevää näkökulmaa vähään aikaan, hyödynnetään tässä tutkimuksessa Lindquistin (1974, 31) 26 aiemman tutkimuksen perusteella luomaa yksityiskohtaista ja kattavaa mallia myymäläimagosta, joka muodostuu yhdeksästä attribuutista (taulukko 1). Useat tutkijat, kuten Imran ym. (2013), Verma (2012), Thang ja Tan (2003) sekä Bloemer ja de Ruyter (1998) ovat viitanneet tutkimuksissaan Lindquistin tutkimukseen. Uudemmissa tutkimuksissa ei ole osoitettu, että olisi olemassa jokin olennaisesti erilainen tapa luokitella myymäläimagon muodostavia osatekijöitä. Teorian attribuutit tarjoavat monipuoliset kuvan siitä, mistä myymäläimago muodostuu. Tämän tutkimuksen aineisto vahvistaa osaltaan edellä mainittua teoriaa, sillä aineistosta on löydettävissä kaikki kyseiset attribuutit, vaikkakin tietyt attribuutit korostuvat.

³ Alkuperäinen lähde: Ghosh, A. (1990) *Retail management*. 2. p. The Dryden Press, Chicago.

Taulukko 1 Vähittäiskaupan imagon muodostavat attribuutit (Lindquist 1974, 31–32)

valikoima	laatu, laajuus, tyyli (visuaalisuus), takuu, hinnoittelu
palvelu	palvelu yleisesti, myymälähenkilökunnan tarjoama palvelu, itsepalvelu, palautusten helppous, myymälän luottopolitiikka
asiakaskunta	sosiaalinen/ yhteiskuntaluokka, oman imagon yhteneväisyys, myymälän henkilökunta
fyysiset olosuhteet	hissit, käytävät, valaistus, arkkitehtuuri, esillepano, ilmastointi, wc:t
saavutettavuus	yleinen saavutettavuus, sijainti, paikoitus
mainonta ja tarjoukset	tarjouskampanjat, mainonta, esillepano, symbolit, värit
myymäläilmapiiri	miellyttävyys, lämminhenkisyys, helppous, hyväksyttävyys
institutionaaliset tekijät	moderni vs. konservatiivinen, maineen ja luotettavuuden attribuutit
kaupassakäynnin jälkeinen tyytyväisyys	ostosten käyttö, palautukset, tyytyväisyys

Lindquist (1974, 37) esittää tutkimuksensa perusteella, että valikoima ja siihen sisältyvät osatekijät laatu, laajuus, hinnoittelu sekä tyyli vaikuttavat myymäläimagon muodostumiseen eniten. Seuraavaksi tärkeimpiä tekijöitä ovat hänen mukaansa palvelu ja sijainti. Nämä arviot perustuvat siihen, kuinka usein osatekijät on hänen tutkimassaan kirjallisuudessa mainittu. Aiemmassa tutkimuksessa erityisesti mielikuvalla tuotteiden laadusta ja myymäläimagolla on havaittu olevan yhteys (Liljander ym. 2009, 283). Vuonna 2011 toteutetun kuluttajatutkimuksen mukaan hinnoilla on suomalaisille kuluttajille suurempi merkitys kuin aiemmin (Peltoniemi & Yrjölä 2012, 10).

2.3 Myymäläimagoon vaikuttavat koetut riskit

Myymäläimagon muodostavien attribuuttien heikkoutena on se, että ostomotiiveja ja tyytyväisyyttä ei ole juurikaan niiden avulla pyritty selittämään. Selitys perustuu lähinnä operatiiviseen tai organisaation näkökulmaan, eivätkä ne auta ymmärtämään kuluttajia. Selittävinä tekijöinä täytyisikin olla myös riskit, joita asiakkaat kokevat asioidessaan myymälässä. (Mitchell 2001, 168.) Vähittäiskaupan instituutioiden on menestyksensä ja markkinaosuuden kasvattamisen takia tärkeää ymmärtää, mitä kuluttajien kokemat riskit ovat ja kuinka ne ovat yhteydessä myymäläimagon attributteihin. Tällöin riskejä voidaan minimoida. (Mitchell & Harris 2005, 822.)

Koetut riskit liittyvät läheisesti ostomotiiveihin ja ne voidaan jakaa fyysisiin, taloudellisiin, aika- ja mukavuus- sekä psykososiaalisiin riskeihin. Taulukossa 2 mainitut attribuutit on luokiteltu riskien mukaisiin ryhmiin. Attribuuttien yhdistäminen riskeihin auttaa ymmärtämään, kuinka kuluttajat varastoivat imagoon liittyvää tietoa mieleensä. (Mitchell 2001, 168, 171.)

Taulukko 2 Koettujen riskien ja myymäläimagon muodostavien attribuuttien välinen yhtäläisyys (mukaiillen Lindquist 1974, 31–32; Mitchell 2001, 168)

Asiakkaan kokemat riskit (Mitchell 2001)	Myymäläimagon attribuutit (Lindquist 1974)
Fyysiset riskit	Valikoima, fyysiset olosuhteet
Taloudelliset riskit	Hinnoittelu, kaupassakäynnin jälkeinen tyytyväisyys: takuut, palautukset
Aika- ja mukavuusriskit	Asioinnin sujuvuus, myymälän fyysiset olosuhteet sijainti, parkkeeraus
Psykososiaaliset riskit	Esillepano, palvelu, asiakaskunta, myymäläilmapiiri, institutionaaliset tekijät, kaupassakäynnin jälkeinen tyytyväisyys

Fyysisiin riskeihin luetaan esimerkiksi fyysinen toiminta ja kuluttajan terveyteen liittyvät tekijät, joita saattavat uhata esimerkiksi turvallisuudelta puutteelliset tuotteet tai

ostoskokemukset. Muita fyysisiä riskejä ovat aistinvarainen stimulaatio, odotettu hyödyllisyys ja kaupassakäntiin käytetty fyysinen energia. Mitchellin ja Harrisin (2005) tutkimuksessa kävi myös ilmi esimerkiksi seuraavat fyysiset riskit: ruoan huono laatu ja epäterveellisyys, epähygieeninen ympäristö, myymälän huono sijainti ja ahtaus. Taloudellisiin riskeihin lukeutuvat tinkimisen nautinto, vaihtoehtojen vertailu ja valinnan optimointi. Ostoksilla käymisen loppukustannukset suhteessa kuluttajan varoihin muodostavat taloudellisen riskin, jos kuluttaja kokee maksavansa liikaa. Aika- ja mukavuusriskitekijöihin sisältyvät kaupan ja tuotteiden löytymiseen käytetty aika, ajan säästäminen sekä toiminnan mukavuus ja helppous. Kuluttajat kokevat riskiksi sen, että ostoksilla käymiseen pitää käyttää suunniteltua enemmän aikaa esimerkiksi silloin, jos kaikkia tuotteita ei löydy samalla kertaa tai jos he joutuvat jonottamaan. Liian lyhyet aukioloajat koetaan myös riskitekijänä ajankäytön suhteen. (Mitchell 2001; Mitchell & Harris 2005, 824, 827.) Aikaisempaan tutkimukseen viitaten Mitchell (2001, 170) esittää, että psykososiaalisilla tekijöillä tarkoitetaan eettisiä asioita, sosiaalista kokemusta, statusta ja auktoriteettia, kommunikointia muiden kanssa sekä yksilöllisyyttä. Tutkimuksessa tuli myös ilmi seuraavia psykososiaalisia riskejä: liian pieni valikoima, valikoiman puutteellisuus erikoisruokavaliota noudattavalle, epäystävällinen henkilökunta ja myymäläimagon sopimattomuus kuluttajan omaan mielikuvaan itsestään. Kuluttajat minimoivat kokemiaan riskejä arvioimalla myymäläimagon osatekijöitä, kuten myymälän siisteyttä ja tilankäyttöä (Mitchell & Harris 2005, 822, 829.)

Tämän tutkimuksen kannalta näkökulma koetuista riskeistä auttaa syventämään myymäläimagon osatekijöiden luokittelua ja analyysia, mutta aineiston luokittelua erikseen havaittujen riskien mukaan ei kuitenkaan nähty tarpeellisena, sillä riskit ovat myymäläimagon osatekijöihin jo sisäänrakennettuina.

2.4 Halpahintamyymälän imago

Halpahintamyymälällä tarkoitetaan myymälää, joka tarjoaa rajatun valikoiman tuotteita ja hyvin rajoitetusti valmistajien omia tuotteita. Myymälälle ominaista on varaston nopea kierto ja eri pakkauskokojen vähyys. (Calvo-Porräl & Lévy-Mangin 2014, 596.) Myymäläympäristö on minimalistinen ja tuotteet ovat usein esillä laatikoissa, sen sijaan että ne hyllytettäisiin (Cleeren ym. 2010, 456). Tuotteiden suuri myynti- ja hankintavoilyymi on halpahintamyymälän menestyksen kannalta olennaista ja sen tärkein kilpailuetu on 15–30 prosenttiyksikköä super- ja hypermarketteja edullisempi hinta. (Colla 2003, 58.) Halpahintamyymälät määritellään ”hard discounter”- ja ”soft discounter”-tyyppisiin. Lidl luokitellaan jälkimmäiseen, koska sillä on hieman laajennettu tuoteva-

likoima verrattuna hard discounter-myymöiden erittäin niukkaan valikoimaan. (Deleersnyder ym. 2007, 210.)

Halpahintamyymälän imagon kannalta ei ole riittävää, että se tarjoaa halpahintaisia tuotteita, sillä kuluttajat pitävät niitä itsestäänselvyytenä ottaen huomioon myymälän edulliseen hintaan perustuvan konseptin ja asemoinnin. Kuluttajat eivät niinkään odota palvelua tai erityistä ilmapiiriä halpahintamyymälöiltä, mutta koettu laatu ja yleisimago ovat sen sijaan tärkeitä tekijöitä. Usein kuluttajat nimittäin yhdistävät halvan hinnan huonoon laatuun. Laatumielikuvaa voidaan parantaa esimerkiksi panostamalla kaupan omien merkkien laatuun. (Calvo-Porräl & Lévy-Mangin 2014, 605–606.) Halpahintamyymälöiden myymäläimagoa, kilpailuetua ja asiakasuskollisuutta voidaan lisätä myös ottamalla valikoimaan rajoitetusti kansallisten valmistajien tuotteita. (Deleersnyder ym. 2007, 310).

3 VÄHITTÄISKAUPAN INSTITUUTION MUUTOS

3.1 Vähittäiskauppa instituutina ja muutoksen luonne

3.1.1 Vähittäiskaupan instituution dynamiikka

Institutionaalinen näkökulma korostaa organisaation ja ympäristön välistä suhdetta (Maixé-Altés & Castro Balaguer 2015, 450). Vähittäiskauppa syntyy, kehittyy ja muuttuu vastauksena markkinaympäristöön. Vähittäiskaupan instituutiot, kuten muutkin instituutiot, koostuvat vaihtosuhteiden verkostosta muiden instituutioiden kanssa. Instituutiot helpottavat vaihtoa transaktioiden avulla. Transaktiot tapahtuvat, jotta instituutiot saisivat tukea, pääsisivät yli vastustuksesta, vaihtaisivat resursseja, rakentaisivat ympäristöä ja muuttaisivat normeja sekä arvoja. Instituutiot ovat monimutkaisia toimintajärjestelmiä, joilla on jokin funktio yhteiskunnassa. Ne saavat tuen ja oikeutuksen ympäristöltään toimiakseen ja palvellakseen paremmin. Vähittäiskaupan tavoitteena on saavuttaa instituution taso, mikä tarkoittaa sitä, että yhteiskunnassa aletaan laajemmin arvostaa sen innovatiivisia normeja ja toimintatapoja ja että ne näkyvät vähittäiskauppaan liittyvien organisaatioiden ja muiden ryhmien käyttäytymisessä. Institutionalisaation myötä ulkoinen ympäristö hyväksyy organisaation sekä tukee sitä ja sen innovaatioita. Vähittäiskaupan institutionaalinen hyväksyntä, eloonjääminen, kasvu ja muutokset riippuvat ympäristön mahdollisuuksista ja organisaation yhteyksistä. (Markin & Duncan 1981, 61–63.)

Vähittäiskauppa ja sen ympäristö muodostavat ekosysteemin. Pitkän ajan selviytyminen vaatii tasapainon löytämistä ympäristön kanssa. Vähittäiskaupan instituutiot ovat sosio-ekonomisia kanavia, jotka koostuvat toisiinsa liittyvistä toiminnoista monimutkaisen sosio-ekonomisen järjestelmän yhdessä osassa. Vähittäiskaupan instituutiot ovat olemassa sen takia, että niillä on jokin erottava tekijä tai kilpailuhyöty. Niiden olemassaolon edellytyksenä ovat vaihtosuhteet, jotka varmistavat sen pääsyn resursseihin ja myyntikanaviin sekä ympäristön tuen sen innovaatioille. On siis tärkeää perustaa ja ylläpitää instituution ja yhteiskunnan muiden osien riippuvuuksia. (Markin & Duncan 1981, 63.) Vähittäiskaupan instituutiolle on tärkeää ottaa huomioon poliittiset ja sosiologiset aspektit kuten lait, säännökset ja kulttuuriset tavat. Julkiset ja yksityiset instituutiot kuten ammattiliitot, teollisuudenalojen järjestöt ja kuluttajajärjestöt vaikuttavat siinä ympäristössä, missä vähittäiskaupan instituutiokin toimii. (Maixé-Altés & Castro Balaguer 2015, 450.)

Vähittäiskaupan täytyy jatkuvasti muuttua ja sopeutua. Jokaisella instituutiolla on vaatimukset, jotka ovat ehtoja tavoitteiden saavuttamiseen. Näitä ovat esimerkiksi tarpeeksi suuri myynti, voitot ja kasvu. Instituutioilla on myös sietokyvyn vähimmäis- ja enimmäisehdot, joita se voi sietää ilman vahinkoa. Ne ovat toisiaan tukevia mutta myös vastakkaisia ilmiöitä. (Markin & Duncan 1981, 63–64.)

Vähittäiskaupan muutoksen on todettu tapahtuvan kaikkein eniten ympäristötekijöiden vaikutuksen tuloksena (McArthur ym. 2015, 10). Lyhytaikaisilla, mutta voimakkaila ympäristömuutoksilla on taipumus aiheuttaa enemmän vaikutusta vähittäiskaupan instituutioissa sekä niiden muodoissa ja toimintatavoissa kuin pitkän aikavälin hitailla muutoksilla. Vähittäiskaupan organisaatiot kehittyvät melko hitaalla tahdilla ympäristön muutosten myötä, joten ne voivat selvitä pitkiäkin aikoja käyttämällä hyväksi oppimiskykyään ja soveltamalla tietoa. Sen sijaan vähittäiskaupan formaattien on ennemminkin sopeutettava toimintansa paikalliseen sosiaaliseen, kulttuuriseen ja taloudelliseen ympäristöön. (Davies 1998, 172–173.) Vähittäiskaupan näkyvin muutos länsimaissa onkin ollut nimenomaan eri myymäläformaattien kehitys (McArthur ym. 2015, 1).

Sopeutuminen ja joustavuus ovat avaintekijöitä vähittäiskaupan kasvuun ja selviytymiseen. Ne vaikuttavat yrityksen kykyyn selvitä ympäristön ehdoista ja käyttää resursseja säilyttääkseen ekologisen markkinaosuuden. Se saavutetaan sopeuttamalla vaatimukset ja sietokyky ympäristön elementteihin. Menestyksekkäillä instituutioilla on yleensä matalat vaatimukset ja korkea sietokyky. Mitä erilaistuneempi ja monimuotoisempi instituutio on, sitä paremmat edellytykset sillä on vastata muutokseen ulkoisessa ympäristössä. Uusi instituutio, joka vaatii kuluttajilta uusien kulutustottumusten oppimista, on vaarassa epäonnistua verrattuna vain pieneen muutokseen. (Markin & Duncan 1981, 63–64.)

Institutionaalisen aseman saavuttamisessa apuna toimivat myös innovaatiot. Strategista innovaatiota ohjaa strateginen suunnitteluprosessi. Se tarkoittaa pitkällä tähtäimellä tapahtuvaa toimintamallin parantamista, kuten uusien vähittäiskaupan konseptien tai markkinakanavien käyttöönottoa (esimerkiksi siirtyminen pelkästä elintarvikkeiden myymisestä myös muiden kuin elintarvikkeiden myymiseen), alabrändien lanseerausta ja huomattavia, pitkän aikavälin eli yli vuoden suunnittelusyklin ylittäviä investointeja. Operatiiviset innovaatiot tapahtuvat lyhyemmällä, usein 3–18 kuukauden aikavälillä, ovat jatkuvia ja keskittyvät kokeiluluonteisiin toimintoihin. Niissä myös budjetti on pienempi kuin strategisissa innovaatioissa (Reynolds ym. 2007, 651–652.) Uusien instituutioiden täytyy löytää hyväksyntä markkinoimalla organisoimalla asiat uudella tavalla, uudella myynti-kulusuhteella, uusilla myynnin tavoilla sekä uuden markkinamahdollisuuden huomaamisella (Markin & Duncan 1981, 63).

3.1.2 Lidlin muutosprosessi

Lidl on parantanut palvelujaan vuosien myötä. Muutoksiin ovat vaikuttaneet niin vähittäiskaupan syklisyys ja elinkaassa eteneminen kuin ympäristötekijätkin.

Näkyvimmit muutokset ovat kotimaisten tuotteiden tarjonnan runsas lisääminen aseteittain sekä keskieuropalaisten kassapöytien muuttaminen suomalaiseen tyyliin sopiviksi. Vuonna 2008 toteutettu, asiakkaiden jo kauan odottama kassapöytien uudistaminen oli merkittävä investointi, sillä se maksoi viisi miljoonaa euroa (Nalbantoglu 2014). Valikoiman sopeuttaminen paikallisten kuluttajien mieltymyksiin on tärkeää erityisesti ruokakaupassa. Ruoan paikallisuudella on strateginen merkitys ja se on tärkeä kilpailutekijä, jolla on merkitystä myymäläimagon kannalta. Ruoalla on maittain vaihtelevia kulttuurisia merkityksiä, joita on vaikea muuttaa. (Uusitalo & Rökman 2004, 197.) Lidlissä myydään ainakin kotimaisia maitotuotteita, kasviksia, lihaa ja kalaa. Ruoan kotimaisuusaste ketjussa on sesongista riippuen 25–40 %, vaikka toisenlainenkin tulkinta Lidlillä on (Ovaskainen 2015). Ketjun tulkinnan mukaan lähes puolet sen myymistä tuotteista on valmistettu Suomessa ja näin ollen tulkittavissa kotimaisiksi, vaikka raaka-aineet olisivat ulkomailta. Tähän tulkintaan riittää siis se, että tavarantoimittajan kotipaikka on Suomessa. (Ryynänen 2016a.)

Lidl on ottanut askelia eteenpäin syventämällä valikoimaansa ja panostamalla tuoreuteen. Myymälöissä on tarjolla erilaisia teemoja korostavia vaihtuvia tuotteita, Hans Välimäen mainostama Deluxe-tuotesarja sekä asiakkaita houkutteleva paistopiste, johon ketju alkoi toden teolla panostaa vuonna 2011. Lidlin mukaan kolme neljäsosaa paistopisteen tuotteista tulee pakasteina Saksasta ja Ranskasta, neljännes Suomesta. Myös kilpailijat ovat panostaneet paistopisteisiin, minkä seurauksena leipomoala on kärsinyt. (Hertsu 2015.) Hyvänä kilpailutekijänä tuoreuteen ja valikoimaan nähden voidaan pitää myös sitä, että tuoretuotteita on toimitettu Lidlin myymälöihin seitsemänä päivänä viikossa jo parin vuoden ajan, kun yleensä niitä toimitetaan kauppoihin vain kuutena päivänä viikossa (Kauppinen 2014).

Lidl on muuttunut ja sopeutunut myös poliittisista, demografisista, oikeudellisista ja kilpailullisista tekijöistä johtuen. Lidlin institutionaalinen asema vahvistui, kun se sai ensimmäisen Alkon vuokralaiseksi tiloihinsa Helsingin Pakilassa vuonna 2012 (Salmela 2012). Sittemmin useampia Alkon liikkeitä on muuttanut Lidlin myymälöiden viereen (Alko Oy 2015). Alkon liikkeiden monipuolisemman sijoittelun taustalla on Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2012 aloittama terveen kilpailun edistämishjelma, jonka yhtenä tavoitteena on “päivittäistavarakaupan keskittyneestä rakenteesta johtuvien epäkohtien lieventäminen” (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012). Alkon sijainnin päivittäistavarakaupan yhteydessä on arvioitu lisäävän kaupan liikevaihtoa 10–15 % (Salmela 2012). Alkojen sijainti Lidlien yhteydessä hyödyttää luonnollisesti kaikkia osapuolia,

niin Lidliä, Alkoa kuin asiakkaitakin. Kauppojen aukioloaikojen vapauduttua tammi-kuussa 2016 Lidl pidensi joidenkin myymälöidensä aukioloa. Se oli kuitenkin maltillisempi kuin kilpailijat, jotteivät paineet nostaa tuotteiden hintoja nousisi liian suuriksi. (Eloranta 2016.) Vaikka kauppojen aukiolon pidentäminen parantaa palvelua, ketju haluaa kuitenkin pitää kiinni halvan hinnan lupauksestaan.

Päivittäistavarakaupassa on ollut meneillään kova hintakilpailu vuoden 2015 alusta asti, jonka aloittivat K-ryhmä ja S-ryhmä alentamalla muutaman sadan tuotteen hintoja. Lidl suhtautui asiaan aluksi epäillen, mutta lopulta ketju päätti kuitenkin vastata haasteeseen (Ahtela 2015). Vaikka Lidlin hinnat ovat jo alun pitäen halpoja, haluaa se kuitenkin taata edelleen asiakkailleen halvan ostoskorin tarkistamalla jatkuvasti tuotteidensa hintoja (Länkinen & Ziemann 2016). Keväällä 2016 Lidl kohautti myymällä lagerolutta huomattavan halvalla, minkä arveltiin olevan sille tappiollista. Tämäkin tempaus liittyi Lidlin kaupallisen johtajan Timo Hansion mukaan siihen, että ketju haluaa olla hintakilpailukykyinen (Nupponen 2016). Vähittäiskaupan toimialalle on ominaista, että kilpailijat suurella todennäköisyydellä matkivat toistensa tekemiä ratkaisuja (Brown 1987, 161). Vähittäiskaupassa tapahtuneet hinnanalennukset kertovatkin siitä, että hinnasta on Lidlin myötä tullut kuluttajille entistäkin tärkeämpi tekijä, mikä on saanut kilpailijat reagoimaan. Lidlin hinnat ovat raakamaitoa lukuun ottamatta raakamaitoa lukuun ottamatta samat ympäri Suomen, mutta toisaalta tuotteita on rajallisesti.

Kaikkein vahvimmin Lidlin kehityksestä sekä halusta nostaa imagoaan arvokkaammaksi ja parantaa kuluttajien miellelyhtymiä kertoo se, että ketju uudistaa myymäläilmettään ja konseptiaan parhaillaan voimakkaasti. Uudistus perustuu niin emoyhtiön esimerkkiin kuin kuluttajatutkimukseen suomalaisten kaupassakäyntitavoista. Uudistunut ilme toteutetaan uusissa myymälöissä niiden rakentamisen myötä ja vanhoissa myymälöissä tulevien vuosien aikana. Uudistukseen kuuluu mm. brändivärien uusiminen kelta-sinisestä harmaaksi, käytävien leventäminen, kattojen korottaminen, tuotejärjestyksen muuttaminen ja vaipanvaihtotilalla varustetun asiakas-wc:n rakentaminen. Kaikkia uudistuksia ei voida sellaisinaan toteuttaa jokaisessa myymälässä sääntelyn takia, joten Lidl joutuukin tekemään Suomessa kompromisseja. Toimitusjohtaja Lauri Sipposen mukaan Lidl tavoittelee avarammalla ja valoisammalla ilmeellä kaupassakäynnin nopeutumista ja asiakkaiden viihtyvyyttä. (Kaupan liitto 2016; Penttinen 2016.) Lidl seuraa vähittäiskaupan trendiä ja panostaakin jatkossa entistä enemmän tuoretuoteisiin ja mukaan otettaviin tuotteisiin (Mäkelä 2017).

Konseptimuutosten myötä Lidl pyrkii säilymään innovatiivisena vähittäiskaupan ketjuna, joka tarjoaa hyvän hinta-laatusuhteen nostamatta hintoja. Luonnollisesti siihen tarvitaan suuruuden ekonomiaa, jonka avulla alhaiset hinnat voidaan pitää jatkossakin. Halpahintamyymäläformaatin menestyksen kannalta tärkeitä asioita ovat pienempi valikoima tai sellainen valikoima, joka on logistisesti helpompi johtaa kuin kilpailijoilla,

korkea tuottavuus erityisesti logistiikan ja työntekijöiden suhteen, matala kate ja korkea varaston kiertonopeus (Reynolds ym. 2007, 657).

3.1.3 Konflikti osana vähittäiskaupan kilpailua

Lidlin muutos on selitettävissä syklisten ja ei-syklisen ympäristö- ja konfliktiteorioiden yhteisvaikutuksen avulla. Ei-sykliset muutokset johtuvat joko ulkoisista ympäristötekijöistä tai instituutioiden välisestä konfliktista, joka aiheutuu innovatiivisen toimijan tultua markkinoille. Kumpikaan ei kuitenkaan ole yksinään riittävä selittämään muutosta, sillä muutos on aina usean tekijän summa.

Vähittäiskaupan alalla on olemassa kahdenlaista kilpailua: samanlaisten formaattien keskinäistä ja erilaisten formaattien välistä kilpailua. Supermarketit ja halpahintamyymälät korostavat erilaisia kuluttajahyötyjä; supermarketit useimmiten laajaa valikoimaa ja halpahintamyymälät edullista hintaa, mutta valikoimissa on myös samankaltaisuutta. (Cleeren ym. 2010, 458–459.) Tämän tutkimuksen kannalta olennaista on halpahintamyymälän ja perinteisen supermarketin tai hypermarketin välinen kilpailu eli eri formaattien välinen kilpailu, sillä Suomessa ei varsinaisesti ole toista maanlaajuista halpahintamyymäläketjua, jonka valikoimissa olisi yhtä kattavasti elintarvikkeita. Näin ollen esimerkiksi Tokmannin luokittelu kilpailijaksi tässä kontekstissa ei ole relevanttia. Perinteisiä supermarketteja Suomessa ovat esimerkiksi S-Market ja K-Supermarket, hypermarketteja taas Prisma sekä Citymarket.

Uudet innovatiiviset instituutiot tuovat konfliktia, sillä ne häiritsevät olemassa olevaa järjestelmää ja vahvistavat sopeutumisen prosessia (Markin & Duncan 1981, 63⁴). Konflikti on seurausta yhteiskunnan kilpailevien intressien jännitteestä. Taloudellisen tai sosiaalisen muutoksen aiheuttama konflikti johtaa muunneltuihin tai uusiin instituutioihin. (Markin & Duncan 1981, 63.) Konfliktin synnyttyä jo olemassaolevat vähittäiskaupan instituutiot eli kilpailijat käyvät läpi neljä vaihetta: shokki, puolustuksellinen vetäytyminen, hyväksyntä ja arviointi, joiden jälkeen tapahtuu sopeutuminen esimerkiksi muuttamalla vähittäiskaupan konseptia. (Goworek & McGoldrick 2015, 18.) Konfliktin ratkaisussa vähittäiskaupan johdon päätöksenteolla on suuri rooli (Brown 1991, 137). Ulkomainen ketju on nähty uhkana mm. suomalaisen ruoan puhtauden ja tuoreuden säilyttämiselle. Tästä hyvänä esimerkkinä on kohu Lidlin asiaankuulumattomasta Suomen lippu -kuvion käytöstä ulkomaisissa tuotteissa, mikä on harhaanjohtanut kuluttajat luulemaan tuotteita kotimaisiksi (Ryynänen 2016b). Lidl on panostanut Suomeen tulonsa alusta asti kotimaisiin tuotteisiin valikoimassaan, sillä kuluttajien ruokatottumukset

⁴ Alkuperäinen lähde: Schumpeter, J. (1939) *Business Cycles*, Vol. 1. McGraw-Hill Book Co, New York.

ovat vahvasti kulttuurisidonnaisia ja vaikeasti muutettavissa (Uusitalo & Rökman 2004, 202, 204).

Lidl on aiheuttanut halpahintamyymäläkonseptillaan alusta alkaen konfliktia totuttuun järjestelmään, joka on ollut pitkään S-ryhmän ja K-ryhmän hallitsema. Suomessa oli perinteisesti vältetty hintakilpailua ennen Lidlin tuloa (Uusitalo & Rökman 2004, 202). Kilpailijan tullessa markkinoille sen painottamat attribuutit saavat lisää painoarvoa, mitä kutsutaan ns. markkinoidenpilaaja-vaikutukseksi (Arnold & Luthra 2000, 142–143). Lidlin tärkein attribuutti kilpailijoihin verrattuna on hinta, joten asiakkaiden arvostaessa korkealle ko. attribuutin, uhka kilpailijoille on todellinen (Uusitalo & Rökman 2004, 202). Toisaalta hinnasta tulee tärkeä kaupan valintakriteeri vain silloin, jos hintojen erot kauppojen välillä ovat huomattavia (Arnold & Fernie 2000, 425). Vastaiskuna K- ja S-ryhmä alkoivat lisätä halpoja tuotteita valikoimiinsa, korostaa tuotteidensa kotimaisuutta, laatua sekä kanta-asiakaskorttien etuuksia (Uusitalo & Rökman 2004, 201). Näillä toimenpiteillä kilpailijat ovat halunneet korostaa kilpailuetujaan, mutta samalla tulla lähemmäksi Lidliä. Kauppalehden hintavertailussa Prisma ja S-market veivätkin Lidliltä aiemman kärkisijan, eli Lidlin ostoskori ei ole enää halvin vaan kolmanneksi halvin (Tammilehto 2017). S-ryhmä kokeili Suomessa jo ennen Lidlin myymälöiden avaamista Senti-halpahintamyymäläkonseptia (Hagelin 2001), mutta menestys ei kuitenkaan ollut odotettua. Samoin kävi K-ryhmälle, joka lanseerasi Cassa-halpahintamyymäläkonseptin vuonna 2004, mutta luopui siitä jo vuonna 2007. Myymälöitä oli parhaimmillaan noin viisikymmentä. (Lehtinen 2007.)

3.2 Vähittäiskaupan sykliset muutosteoriat

3.2.1 Wheel of retailing

Wheel of retailing on urauurtava käsite, jonka Malcolm P. McNair esitteli vuonna 1958⁵. Teorian mukaan vähittäiskauppa tulee ensin markkinoille alhaisella statuksella, alhaisin hinnoin ja kattein. Ajan myötä se hankkii parempia toimitiloja, jolloin toimintakustannukset nousevat ja investoinnit lisääntyvät. Lopulta se tulee kypsään vaiheeseen korkeine hintoineen ja katteineen, jolloin siitä tulee altis kilpailulle uudenlaisten kaup-

⁵ Alkuperäinen lähde: McNair, M. P. (1958). Significant trends and developments in the post war period. Teoksessa: *Competitive distribution in a free, high-level economy and its implications for the university*, toim. A. B. Smith, 1–25. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh.

pojen toimesta, jotka kuitenkin käyvät läpi saman prosessin. (Hollander 1960, 37.) Käsitettä ovat sittemmin pohtineet ja laajentaneet useat tutkijat.

Tutkijoiden mielenkiinnon kohteena on ollut, mikä aiheuttaa teorian mukaisen pyöränkaltaisen liikkeen vähittäiskaupan instituutioissa. Hollander (1960, 37–38) on esittänyt pääasiallisia syitä olevan kuusi: vähittäiskaupan persoonallisuus, harhaanjohtaminen, epätäydellinen kilpailu, ylikapasiteetti, pysyvä kehityssuunta ja illuusio. Muutos vähittäiskaupan instituutiosta johtuu ensimmäisen syyn mukaan johtamistavoista ja hallittomuudesta sopeutua vallitseviin olosuhteisiin. Herman Levyn teorian⁶ mukaan kaupat modernisoituvat liian nopeasti mainonnan uhreina (Hollander 1960, 37–38). Epätäydellinen kilpailu johtuu joidenkin taloustieteilijöiden mukaan siitä, että vähittäiskaupat välttelevät hintakilpailua muun muassa kilpailijoiden vastaiskujen pelossa tai kaupan sääntelyn takia. Samanaikaisesti alan toimijat kuitenkin parantavat katteitaan tekemällä parannuksia ja palveluihin ja sijaintiin, sillä ne eivät ajattele kilpailijoiden tekevän samaa. McNairin käsityksen mukaan ylikapasiteetti johtuu markkinoille tulevista uusista vähittäiskaupan toimijoista ja epätäydellisestä kilpailusta. (Hollander 1960, 38.) Jefferysin teoria⁷ elintason nousun vaikutuksesta vähittäiskaupan tason parannuksiin ja kehitykseen on erittäin ajankohtainen nykypäivän maailmassa. Elintason nousu mahdollistaa vähittäiskauppojen tason nousun, mutta samalla tarvetta on uusille, innovatiivisille matalan katteen kauppoille, kun elintason nousu jakautuu yhä epätasaisemmin ja tuloerot kasvavat (D’Andrea ym. 2010, 55). Kuudes syy, illuusio, johtaa vääränlaisiin käsityksiin wheel of retailing -ilmiöstä, sillä vaikka valikoimaan lisätyt korkean katteen tuotteet nostavat kaupan keskimääräistä katetta, alkuperäisten tuotteiden kate pysyy kuitenkin samana (Hollander 1960, 38).

Wheel of retailing perustuu neljään perusolettamukseen. Ensimmäinen oletus on se, että on olemassa hintatietoisia asiakkaita, joille hinnat ovat muita tekijöitä kuten asiakaspalvelua tärkeämpi asia. Toiseksi, hintatietoiset asiakkaat eivät välttämättä ole uskollisia tietyille myymälöille, vaan vaihtavat kauppaa hintojen mukaan, kun taas laattutietoiset asiakkaat asioivat korkeamman strategian kauppoissa. Kolmanneksi, uusilla vähittäiskaupan formaateilla on usein mahdollisuus pienempiin operatiivisiin kustannuksiin kuin vanhoilla toimijoilla. Neljäs oletus on se, että kun vähittäiskaupan instituutiot siirtyvät vähittäiskaupan pyörässä eteenpäin, ne pyrkivät laajentamaan kohde-markkinaa ja parantamaan imagoaan. (Evans 2011, 13.)

⁶ Alkuperäinen lähde: Levy, H. (1947) *The shops of Britain*. Kegan Paul, Trencher, Trubner & Co, London.

⁷ Alkuperäinen lähde: Jefferys, J. B. (1954) *Retail trading in Great Britain, 1850–1950*. Cambridge University Press, Cambridge.

Izraeli (1973)⁸ on laajentanut McNairin teoriaa esittelemällä ”Three wheels of retailing” -teorian. Sen mukaan ensimmäinen ”pyörä” symboloi innovatiivisia toimijoita, jotka tulevat markkinoille alhaisen kulu-katejatkumon päässä. Toinen pyörä edustaa innovatiivisia toimijoita toisessa ääripäässä, kun taas kolmannessa pyörässä ovat vakiintuneet keskitason toimijat. Tämän teorian voisi sanoa olevan edeltäjänä Levyn ym. (2005) Big Middle -teorialle, sillä sen perusajatus on samankaltainen. Kolmen eri pyörän toimijat vaikuttavat toisiinsa siinä määrin, että lopulta kaikki niistä löytävät itsensä keskeltä eli kolmannelta pyörästä kuitenkin säilyttäen kilpailuvalttinsa matalan tai korkean tason ääripäässä. (D’Andrea ym. 2010, 55.)

3.2.2 Retail life cycle

Davidsonin ym. (1976) vähittäiskaupan elinkaariteorian (retail life cycle) mukaan vähittäiskaupan elinkaari noudattelee melko samanlaista kaavaa kuin tuotteen elinkaarikin. Se sisältää neljä vaihetta, jotka tapahtuvat luontaisesti. Elinkaariteoriaa tarvitaan, sillä wheel of retailing -teoria ei ole riittävä kuvaamaan, missä tahdissa vähittäiskaupat syntyvät ja kaatuvat, ja liikaa painoarvoa on annettu muuttuville kate- ja kustannussuhteille (Davidson ym. 1976, 90.) Onkin olennaista kuvata vähittäiskaupan elinkaarta sekä eri vaiheisiin johtavia syitä. Ostoskeskusten elinkaarta koskevassa tutkimuksessa on todettu, että markkinatekijät ja vähittäiskaupan instituutioiden strategiat ovat olennaisia syitä elinkaaren vaiheisiin (Lowry 1997, 78).

Elinkaaren neljä vaihetta ovat innovaatio, nopeutuva kehitys, kypsyyden lasku. Innovaatiovaiheessa syntyy uusi vähittäiskaupan instituutio, joka on usein erilainen kuin mihin aiemmin on totuttu. Sille ominaista on hyötyä tuova kulurakenne. Kilpailijoista erotetaan esimerkiksi erilaisen valikoiman, sijainnin, mainontatapojen tai ostamiseen liittyvän helppouden avulla. Myynti kasvaa asiakkaiden hyväksytyä kaupan, mutta kulut voivat olla suuret suuruuden ekonomian puuttuessa tai aloituskustannusten takia. Voitot kuitenkin kasvavat. (Davidson ym. 1976, 90–91.) Innovaatiovaiheessa kuluttajat innostuvat kaupasta sen ”tuoreuden” takia verrattuna kilpailijoihin. Mainonta on näkyvää, mutta valikoima ja myymälän koko sekä esillepano sopeutetaan kohdemarkkinaan sopivaksi vasta myöhemmässä vaiheessa. (Lowry 1997, 78.)

Toisessa, nopeutuvan kehityksen vaiheessa myyntivolyymi ja voitot kasvavat nopeasti. Vaiheelle ominaista on vähittäiskaupan instituution maantieteellinen laajentuminen ja ei-innovatiivisten kilpailijoiden tulo markkinoille. Innovatiivisen vähittäiskaupan

⁸ Alkuperäinen lähde: Izraeli, D. (1973) The three wheels of retailing: a theoretical note. *European Journal of Marketing*, Vol. 7 (1), 70–74.

markkinaosuus kasvaa, jolloin perinteiset kaupat käyvät usein tehottomiksi osoittautuviin vastaiskuihin. Kasvavan myyntivolyymin myötä sijoitetun pääoman tuotto kasvaa, kun suuruuden ekonomia on huomattava. Vaiheen loppua kohden kuitenkin kasvavat operatiiviset ja henkilöstökustannukset vähentävät niiden tuomia etuja. Markkinaosuus ja tuottavuus ovat tässä vaiheessa korkeimmillaan. (Davidson ym. 1976, 91–92.) Myyntiä pyritään usein kasvattamaan sopeuttamalla valikoimaa paremmin asiakaskohderyhmän tarpeita vastaavaksi ja muuttamalla myymäläilmettä (Lowry 1997, 79).

Kolmannessa eli kypsyyden vaiheessa markkinaosuus pienenee ja toimintaa rasittavat usein operatiiviset ongelmat. Tällöin on hyvin tyypillistä, että vähittäiskaupan instituution johto ei ole selvillä siitä, kuinka vähittäiskauppaa tulisi elinkaaren kolmannessa vaiheessa johtaa. Liian suuresta kapasiteetista tulee ongelma, kun toimintaa on laajennettu enemmän kuin markkinat sallisivat. (Davidson ym 1976, 92–93.) Vaiheelle tyypillistä on kilpailun kiristyminen ja sen myötä lisääntyvä mainonta ja tarjoukset (Lowry 1997, 80). Jos tarvittavia muutoksia ei tarpeeksi tehokkaasti tehdä, vähittäiskauppa ajautuu neljänteen eli laskun tai heikkenemisen vaiheeseen. Tällöin tapahtuu kannattavuuden heikkeneminen ja voitot ovat enää marginaalisia. Kyvyttömyys kilpailla markkinoilla tulee myös sijoittajien ja kilpailijoiden tietoon. Laskuvaihe voidaan välttää tai sen alkamista pitkittää esimerkiksi muuttamalla markkinakonseptia. (Davidson ym. 1976, 92–93.)

Yritysten täytyy osata odottaa elinkaaren eri vaiheita ja sopeutua niihin muuttamalla toimintamalliaan. Yritysten täytyisi pysyä joustavina sekä analysoida riskejä ja voittoja. Vähentääkseen riskejä vähittäiskauppojen tulisi etsiä uusia tapoja lisätä myyntiä ja voittoja. Näitä tapoja ovat mm. muiden kauppojen osto ja tehokas markkinointi. Kehitysuuntana on ollut institutionaalisen elinkaaren nopeutuminen. (Davidson ym. 1976, 93–95.) Muiden teorioiden ohella myös vähittäiskaupan elinkaariteoriaa on kritisoitu esimerkiksi siitä, että se on vahvasti vain kuvaileva eikä tarjoa kattavaa vastausta vähittäiskaupan instituutioiden syntyyn (Levy ym. 2005, 84).

Vähittäiskaupan elinkaariteorialla on merkitystä sekä teoreettisella että käytännön tasolla. Mallia voidaan parhaiten soveltaa vähittäiskaupan makrotason muutoksissa, mutta sitä hyödynnetään nykyisin myös yksittäisten vähittäiskaupan instituutioiden tutkimisessa. Käytännön tasolla malli auttaa vähittäiskaupan johtoa strategisissa valinnoissa sekä omaksumaan ennakoivan asenteen instituution muutoksiin. Ongelmana on kuitenkin se, että vähittäiskaupan elinkaarta koskevassa tutkimuksessa ei ole kyetty osoittamaan, milloin mikäkin vaihe alkaa ja mitkä ovat ne kolme käännekohtaa, jotka johtavat kuhunkin vaiheeseen. (Sun ym. 2009, 108–109.) Anitsalin ja Anitsalin (2011, 7) mukaan teorialta puuttuu edelleen empiirinen vahvistus. Sun ym. (2009, 109) ovat kuitenkin Hong Kongin tavarataloja koskevassa tutkimuksessaan osoittaneet, että elinkaaren vaiheet todella tapahtuvat. Johtopäätökset on tehty muun muassa tavaratalojen ja hen-

kilöstön määrää sekä liikevaihtoa analysoimalla. Vähittäiskaupan elinkaariteorian suurin vahvuus onkin sen suuntaa-antavissa teoreettisissa lähtökohdissa, jotka auttavat vähittäiskaupan toimijoita käytännön strategioiden luomisessa. Teoriasta voidaan oppia myös se, että mikään vähittäiskaupan instituutio ei säily muuttumattomana ja muutokset ovat välttämättömiä vähittäiskaupan formaattien vanhetessa sekä uusien kilpailijoiden tullessa markkinoille (Evans 2011, 13). Vähittäiskaupan formaatilla tarkoitetaan tässä tapauksessa vähittäiskaupan liiketoimintamallin fyysistä ilmentymää; viitekehystä, joka liittyy yrityksen toiminnot sen liiketoimintakontekstiin ja -strategiaan (Reynolds ym. 2007, 648).

3.2.3 Big Middle

Viimeisin merkittävä vähittäiskaupan instituutioiden muutosta selittävä teoria on Levyn ym. (2005) Big Middle, joka perustuu taloudellisten ja syklisten tekijöiden yhteisvaikutukseen. Teorian huono puoli on se, että se on kuvaileva ja perustuu lähinnä vähittäiskaupan toimialaan Yhdysvalloissa, joten teorian toimivuutta muualla ei ole näytetty toteen (McArthur ym. 2015, 2). Big Middle -käsitteen avulla voidaan kyllä tarkastella pitkän aikavälin kehitystä, mutta sen käytännön toimivuuteen innovaatioiden ja vähittäiskaupan formaattien muutoksen selittäjänä nykyaikana on suhtauduttava kriittisesti (Reynolds ym. 2007, 651).

Big Middle -teorian mukaan vähittäiskaupat aloittavat joko innovatiivisina, suhteellisen hyvän valikoiman ja korkean hinnan kauppoina tai alhaisen hinnan ja pienen valikoiman kauppoina, joista menestyneet siirtyvät Big Middle -segmenttiin. Tuleminen osaksi sitä vaatii useimmiten valikoiman ja/tai markkinoiden laajentamisen. (Levy ym. 2005, 85.) Reynoldsin ym. (2007, 654) vähittäiskaupan formaattien muutosta Iso-Britanniassa käsittelevän tutkimuksen mukaan vähittäiskaupan instituutiot tavoittelevat suuruuden ekonomiaa, sillä kasvavien kustannusten myötä tarpeeksi suurien voittojen saavuttaminen on haastavampaa. Sitä tavoitellessaan vähittäiskaupan instituutiot ajautuvat Big Middleen. Alkuperäinen asiakaskunta ei myöskään ole riittävä saamaan aikaan tarpeeksi suurta kasvua. Kauppojen kannattaa siis tavoitella asemaa Big Middlessä, sillä suurin osa asiakkaista on sen tyylisten kauppojen asiakaskuntaa. Big Middle -teorian perusajatus on se, että kauppota on neljänlaisia. On olemassa innovatiivisia kauppota, joilla on laatu-tietoinen asiakaskunta ja Big Middle -segmenttiin kuuluvia kauppota, jotka menestyvät hyvien tarjousten avulla. Niiden lisäksi on olemassa myös hintatietoisten asiakkaiden suosimia alhaisten hintojen kauppota sekä vaikeuksissa olevia kauppota, joilla on ongelmia tarjota asiakkailleen lisäarvoa suhteessa kilpailijoihin. Jotkut kaupat

voivat olla innovatiivisia tarjoten samalla alhaisia hintoja, jolloin ne vahvuuksiaan käyttäen pystyvät siirtymään Big Middle -segmenttiin. (Levy ym. 2005, 85.)

Big Middle -segmentissä kilpailevat kaupat ovat yleensä onnistuneet luomaan itsensä mielikuvan sekä innovatiivisina että hyvän hinta-laatusuhteen tarjoavina toimijoina, joilla on laaja valikoima ja asiakaskunta. Vaikka kuuluminen Big Middleen on ihanneellinen tila, jota monet kaupat tavoittelevat, on siinä myös ongelmansa. Asiakkaat pysyvät yleensä lojaaleina Big Middlessä toimiville vähittäiskaupoille sen takia, että ne tarjoavat sitä, mitä tarvitaan ja mihin on totuttu, mutta samat asiat voivat myös lopulta tuhota kaupan. (Levy ym. 2005, 85.) Kun vähittäiskaupan formaatti on tarpeeksi iso ja puoleensavetävä, se houkuttelee aina kilpailua markkinoille, vaikka kilpailijoilla onkin käytössään vain kapea keinovalikoima erottuakseen joukosta (Davies 1998, 177). Pysyäkseen pinnalla Big Middleen kuuluvan kaupan täytyy pitää mielessä avut, jotka sen Big Middleen toivatkin, vaikka ominaista olisikin pitkän ajan strategian puuttuminen ja liiaksi omaan toimintaan suuntautuminen. Kaupan täytyy jatkuvasti muuttua ja sopeutua, uudistaa organisatorisia rakenteitaan sekä investoida kiinteään omaisuuteen saadakseen tuloa. Kiinteät kustannukset ovat yleensä tässä vaiheessa taloudellista menestystä määrittävä tekijä. (Levy ym. 2005, 85.)

Vähittäiskauppojen tulisi kuitenkin varoa noudattamasta liiaksi nk. vallallaolevaa logiikkaa. Se tarkoittaa keskittymistä vain sellaisen tiedon huomioonottamiseen, joka palvelee ko. logiikkaa. Seuraukset voivat olla kohtalokkaat, sillä logiikan seuraaminen estää yritystä oppimasta ja sopeutumasta rakenteellisiin muutoksiin. (Bettis & Prahalad 1995, 7.) Tällöin Big Middlessä toimivien vähittäiskauppojen tilalle tulee kilpailemaan innovatiivisia ja alhaisen hinnan tarjoavia toimijoita. Asiakkaita vetävät puoleensa vähittäiskaupat, jotka onnistuvat tarjoamaan parempaa arvoa kuin kilpailijat. Arvo syntyy joko innovatiivisesta formaatista ja tuotteista, alhaisista hinnoista tai molemmista. Vähittäiskaupat, jotka epäonnistuvat arvon tuottamisessa, ajautuvat vaikeuksissa olevien yritysten segmenttiin. Vaikeuksissa olevalla kaupalla on kolme tietä: joko siitä tulee innovatiivinen tai alhaisia hintoja tarjoava toimija, se pysyy vaikeuksissa tai sen olemassaolo markkinoilla päättyy kokonaan. (Levy ym. 2005, 85–86.)

Tämä teoria on valittu yhdeksi tutkimuksen viitekehyksistä, sillä heikkouksistaan huolimatta se kuvaa parhaiten Lidlin tämänhetkistä tilaa. Lidl aloitti halvan hinnan ja suppean valikoiman kauppana, minkä jälkeen se on laajentanut valikoimaansa ja muokautunut suomalaisten kuluttajien tottumuksiin. Voidaan siis todeta, että Lidl pyrki jossain määrin kohti Big Middle -segmenttiä. Huokeat hinnat ja hyvä hinta-laatusuhde ovat kuitenkin edelleen sen valttikortteja. Tämä teoria auttaa hahmottamaan, kuinka Lidlin tulisi toimia, jotta sen kilpailukyky säilyisi jatkossakin.

3.2.4 Syklisten muutosteorioiden heikkoudet

Vähittäiskauppaa koskevassa kirjallisuudessa on markkinoinnin kirjallisuuteen verrattuna hyvin vähän teoreettisia malleja, sillä pääpaino on ollut käytännönläheisissä pohdintoissa. Mallit myös ovat jopa vuosikymmenten takaa, mikä aiheuttaa haasteita niiden soveltamiselle nykypäivän nopeasti kehittyvässä, teknologia-keskeisessä maailmassa. Mallien ymmärtäminen on kuitenkin välttämätöntä, jotta vähittäiskaupan kehitystä voitaisiin tarkastella historian valossa ja ymmärtää, kuinka vähittäiskaupan muutos tapahtuu. (Goworek & McGoldrick 2015, 13.)

Vähittäiskaupan muutosteoriat perustuvat yleensä funktionalistiseen teoriaan, jolloin toiminta määrittelee rakenteen (Markin & Duncan 1981, 63). Vähittäiskaupan muutosta ja sykliä on ajan myötä pyritty kuvaamaan erilaisin teorioin ja mallein, joista merkittävimpiä ovat edellämainitut McNairin (1958) wheel of retailing, Davidsonin ym. (1976) retail life cycle eli vähittäiskaupan elinkaari sekä Levyn ym. (2005) Big Middle. Teorioita on kuitenkin kritisoitu yksipuolisuudesta, joten niitä on pyritty laajentamaan. Eriyisesti wheel of retailing- ja vähittäiskaupan elinkaariteoriaa pidetään liian mekanistisina ja yksinkertaisina, sillä ne eivät ota huomioon sitä tosiasiaa, että muutokset tapahtuvat aina yhteiskunnan ja kulttuurin laajemmassa kontekstissa. Teoriat eivät myöskään tarjoa kattavaa selitystä sille, miksi muutos tapahtuu. (Markin & Duncan 1981, 61.) Wheel of retailing selittää muutosta vain hinta-laatujaatkumon kannalta, mutta se ei esimerkiksi ota huomioon valikoiman laajuutta tai myymälän kokoa selittävinä tekijöinä (Brown 1991, 141). Wheel of retailing -teoria epäonnistuu myös sen selittämisessä, miksi esimerkiksi tavaratalot ja muut vähittäiskaupan tyypit ovat edelleen olemassa, vaikka teorian mukaan niitä ei pitäisi enää olla (McArthur ym. 2015, 4).

3.3 Vähittäiskaupan instituution nousu kategoriassa ylöspäin

Trading up eli vähittäiskaupan nousu kategoriassa ylöspäin on tärkeä vaihe sen evoluutiossa. Se kuvaa wheel of retailing -teorian ja vähittäiskaupan elinkaaren vaihetta kaksi eli nopeutuvaa kehitystä. Prosessia on perinteisesti kuvattu erityisesti tavaratalo-kontekstissa, mutta sitä voidaan tietyssä määrin soveltaa myös muihin vähittäiskaupan tyyppeihin. Kolme olennaista muutokseen vaikuttavaa asiaa ovat palvelun tason ja hintatason välinen funktionaalinen suhde, asiakkaiden tyytymättömyys ja elintason nousu. Ensimmäinen tekijä viittaa siihen, että mitä enemmän palveluita kauppa tarjoaa, sitä kalliimmaksi se tulee. Jos kauppa lisää palvelun tasoa yhdellä yksiköllä, hintatasoa täytyy nostaa progressiivisesti enemmän, jotta palvelutason nosto olisi ylipäättään mahdol-

lista. Toinen prosessiin vaikuttava tekijä on asiakkaiden tyytymättömyys. (Goldman 1975, 55.) Daviesin (1998, 177) mukaan kilpailu on suurin trading up -ilmiöön vaikuttava tekijä.

Goldman on jakanut kaupat luokkaan A, B ja C, A:n ollessa alin taso hinnan ja palvelun suhteen. Tyytymättömät asiakkaat aiheuttavat kaaosta järjestelmässä, sillä he saattavat potentiaalisesti siirtyä minkä tahansa sellaisen kaupan asiakkaiksi, joka muuttaa tarjonnan tasoaan. Esimerkiksi B voi saada asiakkaita A:n asiakaskunnasta, jos sen hinta ja palvelu lähentyvät A:n hintaa ja palvelua. Tason parantamisessa tai vähentämisessä piilee siis riski: ylöspäin tai alaspäin siirtyessään kauppa saattaa menettää osan asiakkaista. Luokkiin A ja C kuuluvat kaupat aloittavat luokkaan B kuuluvia todennäköisemmin muutosprosessin, sillä niillä ei ole yhtä suurta riskiä menettää asiakkaita kuin keskitason kaupoilla eli B:llä. Jos ne siirtyvät liian lähelle B:tä, on kuitenkin olemassa vaara, että uudet kaupat tulevat kilpailemaan A:n tai C:n jättämään tyhjiöön. (Goldman 1975, 55–56.) Lidlin voidaan sanoa kuuluvan ainakin toistaiseksi A-luokan kauppoihin hintojen ja palvelujen suhteen. Sen ei siis kannata pyrkiä liian lähelle B-tyypin kauppooja.

Kolmas trading up -prosessia vauhdittava tekijä on elintason nousu, joka yleensä johtaa siihen, että kulutustottumukset muuttuvat vaativammiksi. Tämän seurauksena saattaa käydä niin, että C saa asiakkaita B:n kaupoista ja B taas A:n kaupoista. A on siis suuressa vaarassa menettää asiakkaita, ellei se siirry kategoriassa ylöspäin, sillä uusien asiakkaiden saaminen muuten on epätodennäköistä. A aloittaa siis kaikkein todennäköisimmin trading up -prosessin johtuen elintason nousun ja asiakkaiden tyytymättömyyden yhteisvaikutuksesta. A:n näin tehdessä kilpailu A:n ja B:n välillä kiristyy, jolloin B aloittaa myös prosessin pyrkimyksensäään kavuta kategoriassa ylöspäin. (Goldman 1975, 56–57.) Suomessa pitkään kestäneen taantumien ja elintason nousun hidastumisen seurauksena voitaneen kuitenkin sanoa, että tämä teoria toimii myös toisinpäin, jolloin voittajana olisivat nimenomaan A-luokan kaupat. Suomessa vähittäiskaupan toimialalla on ollut käynnissä jo jonkin aikaa hintojen ”halpuutus”, jota on pitänyt näkyvästi esillä erityisesti S-ryhmä. Sen voi siis sanoa halunneen lähentyä ennemmin A:ta eli Lidliä kuin päästä kategoriassa ylöspäin.

Menestys saa uuden vähittäiskaupan avaamaan lisää myymälöitä sekä parantamaan valikoimaa ja palveluita, jotta se saisi kasvavasta asiakasmäärästä maksimaalisen hyödyn irti. Se herättää myös vakiintuneiden toimijoiden eli kilpailijoiden mielenkiinnon, jotka eivät aiemmin olleet kiinnittäneet uuteen toimijaan tarpeeksi huomiota. Kilpailijat yrittävät vastata uuden toimijan tuomaan haasteeseen usein epäonnistuen. Uuden toimijan täytyy kuitenkin puolestaan olla valppaana. Seurauksena on uusien ja vanhojen vähittäiskauppojen erottamisen hankaluus ja ainutkertaisen arvolupauksen kadottaminen. Kilpailijat vastaavat joko korostamalla omaa laatuaan, vähentämällä valikoiman kan-

nattamattomia tuotteita tai saattamalla hinnat samalle tasolle kuin uudella toimijalla, jolloin lopputuloksena on usein vähittäiskaupan tarjoaman sirpaloituminen. Vähittäiskaupan muutos on ympäristötekijöiden ja syklisen (samantyylisten ja erityylisten, samaa tuotetta myyvien yritysten) kilpailun summa. (Brown 1991, 138–139.) On epätodennäköistä, että uusi innovatiivinen vähittäiskaupan toimija tuhoaisi kokonaan perinteisen toimijan, koska perinteisen toimijan asiakaskunta kokee yleensä kuitenkin saavansa jonkinlaista hyötyä siitä (Davies 1998, 177).

Vähittäiskaupan instituutio voi parantaa toimintojaan rutiininomaisesti, ei-rutiininomaisesti tai innovatiivisesti. Kaksi jälkimmäistä tarkoittavat muutoksia operatiivisissa toiminnoissa. Rutiininomainen toiminnan muutos tarkoittaa olemassa olevien palveluiden lisäämistä, mikä vie edellä mainituista kolmesta vaihtoehdosta vähiten resursseja. Näin on tapana toimia erityisesti alhaisen tason eli A:n kaupoilla. Jos muutos ei tuo toivottuja tuloksia, kokeillaan ei-rutiininomaista muutosta. Se tarkoittaa uusien palveluiden lisäämistä toimintoihin ollen toiseksi eniten resursseja vaativa vaihtoehto. Jos ensimmäinen ja toinen vaihtoehto eivät onnistu, on kolmantena vaihtoehtona innovatiivinen muutos, joka tarkoittaa muutoksia operatiivisissa toiminnoissa. Kyseeseen saattaa esimerkiksi tulla A-luokan kauppojen tapauksessa B-luokan kauppojen tasoisen palvelun tarjoaminen halvemalla hinnalla. Kaikkein todennäköisimmin innovatiivisia tapoja käyttävät kuitenkin C-luokan eli korkeimman luokan kaupat, sillä asiakkaat eivät halua maksaa enää sen enempää uusista palveluista kuin he jo maksavat. Jos kauppa ei ymmärrä asiakkaiden tarpeita, muutokseen käytetyt voimavarat ovat vaarassa mennä hukkaan. (Goldman 1975, 57–58.)

Trading up -prosessista johtuen uusille, alemman hinnan ja tason kaupoille avautuu mahdollisuus tulla markkinoille. Kauppojen muutosprosessin seurauksena nimittäin syntyy tyhjiö järjestelmään. Uusien kauppojen tulon markkinoille mahdollistavia tekijöitä on kolme. Ensimmäinen syy on se, että vanhat, olemassa olevat vähittäiskaupat tarjoavat palveluita, joita kuluttajat eivät tarvitse. Tällöin alemman tason toimijoiden tullessa markkinoille kuluttajat siirtyvät niiden asiakkaiksi. Toisena syynä mainitaan alhaisen tulotason omaavat kuluttajat, joita markkinoiden vakiintuneet vähittäiskaupat eivät halua tai ole kyvykkäitä palvelemaan kuluttajien mieleisellä tavalla. Kolmantena syynä McNair pitää vähittäiskauppojen konservatiivisuutta ja passiivisuutta, jolloin niiden ketteryys vastata uusien kilpailijoiden tuomaan haasteeseen laimenee (Goldman 1975, 57–58). Tätä katsantokantaa on kuitenkin kritisoitu, sillä yleensä palveluita lisätään kysynnän mukaan, uudet asiakkaat tulevat jo olemassa olevista kauppatyypeistä ja jotkut kaupat vastaavat hyvin nopeastikin kilpailuun (Goldman 1975, 59).

Tärkein asia vähittäiskaupan instituution kehityksessä ja siirtymisessä kategoriassa ylöspäin on sen ymmärtäminen, että vähittäiskaupan instituutioilla on kolme eri strategiaa, joista ne voivat valita: halpahinta-, keskitason ja korkean tason strategia. Halpahin-

tastrategialle ominaisia ovat matalat hinnat ja operointikustannukset, rajoitetut palvelut sekä hintatietoiset asiakkaat. Kasvava osa nykypäivän kuluttajista kokee halpahintamyymälöiden vastaavan heidän tarpeisiinsa paremmin kuin perinteisten vähittäiskaupan toimijoiden. Hinnan merkityksen ollessa kuluttajille suurempi nykyään kuin aiemmin, halpahintamyymälöiden pitäisi suhtautua varovasti pyrkimykseen nousta kategoriassa ylöspäin. (Evans 2011, 13–14.)

Tämä teoria on valittu toiseksi tutkimuksen viitekehyksistä, sillä se on lähellä Big Middle-teorian ajatusmaailmaa, mutta on tarkempi kilpailutilanteen kuvailemisessa. Se kuvaa myös hyvin Lidlin tämänhetkistä tilaa markkinoilla. Tämän tutkimuksen kannalta kyseinen teoria on hyvin oleellisessa osassa, sillä sen avulla voidaan arvioida, mitä tapahtuu, kun luokkaan A kuuluva vähittäiskauppaketti haluaa nousta ylöspäin kategoriassa. Halpahintamyymälänä Lidlin on oltava varovainen, ettei se menettäisi kilpailuetujaan ja tulisi liian samankaltaiseksi B-luokan ketjujen kanssa.

3.4 Ei-sykliset muutosteoriat

3.4.1 Vähittäiskaupan muutokseen vaikuttavat ympäristökijät

Selviytymis- ja sopeutumisteoriat ovat laajennus darwinismista, jonka mukaan vahvimmat toimijat selviytyvät, jos ne kykenevät sopeutumaan ympäröivään todellisuuteen (Anitsal & Anitsal 2011, 7). Vähittäiskauppojen selviytyminen riippuu siitä, kuinka hyvin ne pystyvät sopeutumaan muuttuviin ulkoisiin olosuhteisiin. Kun ympäristö muuttuu, oikeasta tulee väärä, ja muutos saa asiat uudelleen tasapainoon, mikä on kuitenkin lyhytaikaista dynaamisissa ympäristöissä. Erilaistuminen on prosessi, jossa piilevät ominaisuudet ottavat erilaisia muotoja tai jossa syntyy monimutkaisempia instituutioiden tyyppejä. Sulautuminen tarkoittaa myös muutosta eikä tasapainoa koskaan saavuteta. Muutos on syy, miksi vähittäiskaupat sopeutuvat ja säilyvät tai vaihtoehtoisesti häviävät. (Markin & Duncan 1981, 64.)

Yksi tapa tarkastella vähittäiskaupan instituution muutosta on peilata sitä kausaaliin ympäristökijöihin (McArthur ym. 2015, 8.) Menestyksekkäältä vähittäiskaupan organisaatiolta vaaditaan ympäristökijöiden kontrolloimista, joustavuutta sekä nopeaa reagoimista niin suotuisiin kuin epäsuotuisiin ympäristömuutoksiin (Gist 1968, 88). Aikaisempaan tutkimukseen perustuen Anitsal ja Anitsal (2011, 7) esittävät, että muutosta aiheuttavat kausaaliset ympäristökijät (taulukko 3) perustuvat sopeutumisteoriaan, jonka mukaisesti vähittäiskaupan eri muodot syntyvät ja kuolevat. Blizzard (1976) erottelee tekijät, kun taas Gist (1968) näkee muutokset ennemminkin kuluttajan kautta ja

niiden lisäksi korostaa kilpailun merkitystä. Kaikki muutokset voivat vaikuttaa vähittäiskaupan instituutioon joko positiivisesti tai negatiivisesti.

Taulukko 3 Vähittäiskaupan instituution muutokseen vaikuttavat ympäristötekijät (mukaillen Gist 1968, 87–88; Anitsal & Anitsal 2011, 7⁹)

1. Teknologiset
2. Sosiaalinen rakenne
3. Poliittiset ja oikeudelliset
4. Demografiset olosuhteet
5. Arvojärjestelmä
6. Kilpailu
7. Taloudelliset
8. Muutokset kuluttajissa (demografinen, sosiaalinen, taloudellinen, kulttuurinen)

Tämän tutkimuksen kannalta olennaisia ympäristötekijöitä ovat poliittiset ja oikeudelliset tekijät, kilpailutekijät sekä muutokset kuluttajissa, sillä tämän tutkimuksen tutkija on havainnut suurimman osan Lidlissä tapahtuneista muutoksista johtuvan niistä (ks. taulukko 3).

Aiempiin tutkimuksiin viitaten McArthur ym. (2015, 8) toteavat, että ympäristötekijä ”muutokset kuluttajissa” on erittäin olennainen tekijä vähittäiskaupan instituution muutokseen vaikuttavana voimana, mutta se on jäänyt tutkimuksessa liian vähälle huomiolle. Muutoksilla kuluttajissa tarkoitetaan erityisesti kuluttajien muuttuvia arvoja, tarpeita, haluja ja odotuksia, kasvavia tuloeroja sekä demografisten olosuhteiden muutosta. Kuluttajat ovat aiempaa valveutuneempia ja heillä on käytössään valtava määrä informaatiota, jolloin he myös odottavat erinomaista hinta-laatusuhdetta. He kokevat niin ikään sosiaalista painetta ja ovat aiempaa tietoisempia ympäristön tilasta, mikä vaikuttaa kulutustottumuksiin (Anitsal & Anitsal 2011, 8.)

Gist (1968, 87–88) näkee muutokset kuluttajissa demografisen, sosiaalisen, taloudellisen ja kulttuurisen näkökulman kautta. Esimerkki demografisesta muutoksesta on väestönkasvu tai -väheneminen. Sosiaaliset tekijät ilmenevät esimerkiksi tiettyjen tuotteiden suosimisena tai niiden suosion hiipumisena. Taloudellisilla tekijöillä viitataan koti-

⁹ Alkuperäinen lähde: Blizzard, R. T. (1976) *The Competitive Evolution of Selected Retail Institutions in the United States and Australia: A Culture Ecological Analysis*. University of Colorado.

talouksien tulotasoon ja sen muutoksiin. Muutokset kuluttajissa eivät ole irrallisia muista ympäristötekijöistä vaan ne vaikuttavat toisiinsa.

Ympäristötekijä ”kilpailu” jaetaan klassiseen, neoklassiseen ja ekologiseen kilpailuun. Klassinen kilpailu tarkoittaa aitoa kilpailua, jossa on paljon toimijoita eli myyjiä, jotka myyvät samankaltaisia tuotteita (voimakas kilpailu) ja sen vastapuolena monopoli, jossa yksi toimija myy tuotetta, jolle ei ole varsinaista korvaavaa vaihtoehtoa (heikko kilpailu). Nämä eivät edusta todellisuutta vaan kahta ääripäätä. Klassisen käsityksen mukaan muu kuin hintakilpailu on tehotonta. Neoklassinen kilpailu käsitteenä tarkoittaa sitä, että kilpailussa on olemassa välimuoto. Ero klassiseen kilpailuun on se, että ostajat etsivät laajaa valikoimaa erilaisia tuotteita, jolloin kilpailu perustuu siihen. Tällöin eri markkinasegmenttien tarpeet otetaan huomioon. (Gist 1968, 115–116, 118.) Vähittäiskaupassa kilpailu tapahtuu sekä samanlaisten että erilaisten myymäläformaattien välillä. Halpahintamyymälät ja laajemman valikoiman tavanomaiset supermarketit kilpailevat siis keskenään, sillä niiden valikoima on samankaltainen, vaikka asiakassegmentti olisi erilainen. (Cleeren ym., 458.)

Ekologinen kilpailunäkökulma tarkoittaa sitä, että yritys valitsee tuote-/palvelulinjan, joka vetoaa tietynlaisiin asiakkaisiin, esimerkiksi sellaisiin joita ei aiemmin ole ajateltu markkinasegmenttinä. Yritys sopeutuu ympäristöön ja hyväksyy sen, että jokaisella yksilöllä tai kotitaloudella on omat vaatimuksensa kulutuksen suhteen. Vähittäiskaupan instituutioiden kilpailua koskien tässä tutkimuksessa tärkein tekijä on kilpailu ei-samankaltaisten toimijoiden välillä, tässä tapauksessa halpahintamyymälä vastaan tavanomaiset elintarvikeliikkeet. Ei-samankaltaisten toimijoiden operatiivisissa toiminnoissa on eroavaisuuksia. Vähittäiskaupan instituutioiden välinen kilpailu tapahtuu seitsemällä eri pääalueella: hinta, sijainti, valikoima, mainonta, palvelut, esillepano ja organisaatio. (Gist 1968, 115, 121, 124, 140.) Tämän tutkimuksen kannalta olennaisimpia ovat hinta, valikoima ja palvelut, sillä vähittäiskaupan instituutiot alentavat hintojaan ja parantavat palveluitaan sekä valikoimaa kilpailun paineissa.

Poliittisilla tekijöillä tarkoitetaan paikallisen ja kansallisen tason hallinnollisten toimijoiden toimeenpanemia säädöksiä. Poliittiset tekijät liittyvät vahvasti oikeudellisiin tekijöihin, sillä hallitukset ovat vastuussa lainsäätämisestä ja -muutoksista. Monet säädökset vaikuttavat suoraan vähittäiskaupan toimialaan. (Goworek & McGoldrick 2015, 44.) Säädöksistä esimerkkinä tässä tutkimuksessa on kaupan aukioloaikojen vapauttaminen. Oikeudelliset tekijät pitävät sisällään sellaiset lait, jotka vaikuttavat joko epäsuorasti vähittäiskaupan toimijoihin tai suorasti vähittäiskaupan toimialaan. Oikeudellisista tekijöistä esimerkkejä ovat rakennus- ja suunnitteluluvat, hinnoittelu ja mainonta. Myös vähittäiskaupan työntekijöiden oikeudet kuuluvat olennaisesti oikeudellisten tekijöiden piiriin. (Goworek & McGoldrick 2015, 46.) Nämä tekijät koskettavat myös Lidlin toimintaa.

3.4.2 Dialektinen muutosprosessi

Gistin (1968) dialektinen muutosteoria selittää konfliktia, jonka seurauksena tapahtuu molemminpuolinen sopeutumisprosessi; joko sopeutuminen tai kahden kilpailevan järjestelmän taantuminen. Suurin osa konfliktista ratkeaa dialektisella muutoksella, joka johtaa joko sopeutumiseen tai erilaistumiseen. Kaksi eri järjestelmää voivat olla esimerkiksi täyden palvelun ja rajoitetun palvelun vähittäiskaupat. Konflikti voidaan väliaikaisesti ratkaista niin, että molemmat järjestelmät lähestyvät toisiaan. (Markin & Duncan 1981, 63.) Levyn ym. (2005) Big Middle -teoria tukee tätä ajatusmallia.

Dialektinen teoria perustuu Karl Marxin evoluutioteoriaan, joka tunnetaan nimellä dialektinen materialismi. Sen perusajatuksena on, että kaiken täytyy vähentyä tehdäkseen tilaa uusille asioille. Dialektinen tarkoittaa sitä, että kehityksen vaiheet toistuvat, mutta eri tasoilla ja vastakohtaisesti. Se selittää, kuinka vähittäiskaupan instituutiot vastaavat innovatiivisten kilpailijoiden tuomaan haasteeseen. (Gist 1968, 106–107.) Dialektinen prosessi etenee seuraavan kaavan mukaan (Gist 1968, 106–109):

1. Teesi = kypsyyden vaiheessa oleva instituutio, joka haastetaan
2. Antiteesi = teesin vastakohta, haastaja, kuten halpahintamyymälä, jolle luontaista esimerkiksi varaston kiertonopeus, palveluiden pieni määrä ja vertikaalinen organisaatiorakenne
3. Synteesi = teesin ja antiteesin yhdistyminen, instituutio näiden kahden välillä

Sama prosessi alkaa alusta, jolloin synteesistä tulee taas teesi evoluution toisella tasolla. Synteesille on ominaista, että se toimii sekä kaupunkialueilla että niiden ulkopuolella ja tarjoaa enemmän palveluita kuin halpahintamyymälä aiemmassa vaiheessa, mutta ei yhtä paljon kuin kehittyneet myymälät. Sen organisaatiorakenne on hieman monimutkaisempi kuin halpahintamyymälän ensimmäisessä vaiheessa ja katevaatimukset teesin ja antiteesin väliltä.

Tämä teoria kuvaa erittäin osuvasti Lidlin kehitystä Suomen vähittäiskaupparakenteilla. Lidl oli aluksi ”antiteesi”, joka tuli haastamaan ”teesit”, pitkään toiminnassa olleet Suomen muut vähittäiskaupan toimijat, erityisesti S-ryhmän ja K-ryhmän myymälät. Ajan myötä Lidl on kuitenkin lähestynyt kilpailijoitaan sopeutumalla paikallisten kuluttajien mieleiseksi esimerkiksi lisäämällä jatkuvasti lisää tuotteita valikoimiinsa. Nyt käynnissä oleva myymäläkonseptin uudistus on iso harppaus Lidlin kehittymisessä kohti ”synteesiä”. Konseptin muutoksessa on otettu huomioon kuluttajien toiveet (Mäkelä 2017.) Jatkamalla niukan valikoiman myymäläketjuna Lidl ei olisi luultavasti voinut menestyä sillä tapaa kuin se menestyy nyt. Toki ”synteesin” kasvullekin on rajansa.

Tästä kertoo jo se, että Lidlin kasvu on viime vuosina hidastunut aiemmasta (Mäkelä 2017).

4 EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Sisällönanalyysin ominaispiirteitä

Laadullinen tutkimusote soveltuu tähän tutkimukseen hyvin, sillä tavoitteena on kuvaila ja ymmärtää syvemmin vähittäiskaupan instituution muutosta ja myymäläimagoa. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä on tutkijan oman tulkinnan ja kuvailun suuri rooli. Sille luontaista on ymmärtävä selittäminen sekä muuhun tutkimuksiin ja teoreettisiin viitekehyksiin viittaaminen (Alasuutari 1995, 51). Brymanin (1988, 94) luokittelun mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ja tutkittavan suhde on läheinen, tutkimusstrategia strukturoimaton, aineiston luonne rikas ja syvä sekä teorian ja tutkimuksen suhde teoriaa luova. Laadullinen tutkimus käsittelee merkityksiä, ja kuvailevalle tutkimukselle ominaista on tuoda esiin ilmiöistä keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä (Hirsjärvi ym. 1997, 126–128). Sanana “merkitys” on monitulkintainen. Todellisuus on sosiaalisesti konstruoitunut rakentuen merkitystulkintoista, joiden mukaan ihmiset toimivat (Alasuutari 1995, 60). Todellisuus näyttäytyy ihmiselle aina merkitysten kautta (Vilka 2005, 133).

Sisällönanalyysi on tutkimusmenetelmä, jossa etsitään merkityskokonaisuuksia ja aineistoa pyritään kuvaamaan sanallisina tulkintoina (Vilka 2005, 140; Tuomi & Sarajärvi 2009, 106). Vilka (2005, 140–141) tekee eron vain teoria- ja aineistolähtöisen analyysin välillä. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä käytetään hyväksi olemassa olevaa teoriaa käsitteiden ja luokittelujen määrittelyssä sekä analyysissä. Tavoitteena on olemassa olevan teoreettisen käsityksen uudistaminen tutkimuksessa havaittujen merkitysten myötä. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 96, 117) tuovat kuitenkin esiin kolmantena vaihtoehtona teoriaohjaavan sisällönanalyysin, jota hyödynnetään tässä tutkimuksessa. Kyseinen menetelmä on perusteltu tutkimuskysymysten luonteen kannalta, sillä aiheesta on kirjoitettu paljon. Analyysissä käytetäänkin apuna aiheesta jo tutkittua teoriaa luokitteluperiaatteiden muodossa. Teoria kuitenkin vain ohjaa analyysia, joten aineistosta nousevat uudet merkitykset ja teemat jätetään mahdollisiksi.

Teoriaohjaavassa analyysissä päättelyn logiikka riippuu siitä, missä vaiheessa tutkija haluaa tuoda teorian ohjaamaan lopputulosta. Päättelyn voidaan siis sanoa olevan induktiivisen ja abduktiivisen väliltä. Tässä tutkimuksessa teoriolla on analyysissä suuri rooli; johtoajatuksena on yhdistellä valmiita malleja ja aineistosta nousevia uusia teemoja, jolloin voi syntyä uusi näkökulma. Käytännössä aineisto koodataan, jäsenellään ja ryhmitellään eri luokkien ja teemojen mukaan. Teemoittelussa tärkeää on se, mitä kuskakin teemasta on sanottu. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 92–93, 97, 100.)

4.2 Aineiston valinta ja kerääminen

Verkkokeskusteluiden soveltumiseen tutkimusaineistoksi on olemassa tietyt kriteerit, joita tässäkin tutkimuksessa noudatetaan. Sinällään teoriaohjaavassa sisällönanalyyysissa aineiston hankinta on vapaata (Tuomi & Sarajärvi 2009, 98). Kun aineistona ovat verkkokeskustelut, seuraavat seikat tulisi kuitenkin ottaa huomioon (Kozinets 2010, 89; Laaksonen & Matikainen 2013, 212):

1. Keskusteluiden avoimuus eli pääsy keskusteluihin
2. Keskusteluiden teemojen sopiminen tutkimuskysymyksiin
3. Sivustojen pitää olla aktiivisia ja siellä täytyy olla säännöllisiä keskusteluita
4. Rikas aineisto
5. Keskustelijoita tulisi olla useita ja käyttäjien erilaisia
6. Keskustelujen aikaulottuvuuden merkityksellisyys tutkimuskysymyksen kannalta
7. Eettisten kysymysten huomioonottaminen

Tämän tutkimuksen aineistot on poimittu verkkosivustoilta, joihin saa kirjoittaa kuka tahansa, kunhan noudattaa sivuston käyttöehtoja. Keskusteluja pääsee myös lukemaan kuka tahansa ilman kirjautumista. Vauva.fi-verkkosivuston Aihe vapaa-osion keskusteluihin voi kirjoittaa ilman rekisteröitymistä, paitsi klo 23–07 välisenä aikana keskusteluihin voivat osallistua vain rekisteröityneet ja sisäänkirjautuneet käyttäjät. Verkkosivuston käyttöehtoja rikkovat asiattomat kommentit poistetaan. (Vauva.fi/Keskustelualueen säännöt 2013.) Ilta-Sanomien ja Taloussanomien verkkopalvelun käyttö ei edellytä rekisteröitymistä, mutta kommentoidakseen artikkelien alle kommenttikenttään on kirjoittajan annettava nimimerkki tai nimi ja sähköpostiosoite. Kaikki viestit tarkistetaan ennen julkaisua. (Ilta-Sanomat/Ilta-Sanomien verkkopalvelun käyttöehdot 2013.) Verkkosivustoilla käydään keskustelua jatkuvasti, joten sivustot ovat aktiivisia.

Verkkokeskustelut on valittu tämän tutkimuksen aineistoksi, sillä niiden hyvinä puolina on rikkaus ja monimuotoisuus. Keskustelut ovat henkilöiden autenttisesti luomia eivätkä ennaltamäärättyjä. Niiden yhtenä haasteena on kuitenkin rönsyilevyys eri aiheisiin. Silloin on tärkeää, että tutkija osaa erotella olennaisen epäolennaisesta. Siinä auttaa verkkokeskusteluiden tarkka valikointi tutkimuskysymyksille olennaisten teemojen mukaan. (Hakala & Vesa 2013, 223, 239.) Aineistoksi valitut keskustelut on löydetty kirjoittamalla tutkittava aihe internetin hakukoneeseen. Yhtenä kriteerinä keskustelujen valinnalle oli, että keskusteluissa keskusteltiin monipuolisesti siitä aiheesta, josta tietoa haluttiin saada. Monipuolisuutensa ja tutkimuskysymyksiin sopivuutensa lisäksi yhtenä kriteereistä oli aikaulottuvuus. Keskustelut ajoittuvat vuosiin 2012–2016, pääasiallisesti

vuosiin 2015 ja 2016. Tutkimukseen on tärkeää saada tuoreita mielipiteitä kuluttajilta, jotta tulokset olisivat tarpeeksi ajankohtaisia.

Keskustelujen käyttöön tutkimustarkoituksessa on pyydetty kirjallisesti lupa keskustelupalstojen ylläpitäjiltä. Yleisesti ottaen olisi hyvän tavan mukaista saada tutkittavilta suostumus tutkimukseen. Tässä tapauksessa kuitenkin, kun kyseessä ovat avoimet verkkokeskustelut eikä aihe ole arkaluontoinen, on oletettavaa, että tutkimus ei aiheuta kenellekään harmia. Ei ole myöskään olemassa mahdollisuutta, että käyttäjien henkilöllisyys tulisi jotenkin ilmi. Mitään käyttäjien demografisista tiedoista ei siis pystytä todentamaan, mutta demografinen edustavuus ei aina olekaan tutkimuskysymysten kannalta olennaista (Hakala & Vesa 2013, 225). Tutkimukseen liitettyjen käyttäjien identiteetti voi siis olla anonyymi (Laaksonen & Matikainen 2013, 195).

4.3 Aineiston esittely

Tutkimusaineistona on käytetty kahdeksaa verkkokeskustelua, jotka on poimittu Vauva-lehden, Taloussanomien sekä Ilta-Sanomien internetsivujen keskusteluosioista (ks. taulukko 4). Keskustelut valittiin sillä perusteella, että niiden sisältöä analysoimalla voitiin vastata tutkimuskysymyksiin. Keskusteluja A ja B käytettiin aineistona koskien Lidlin myymäläimagon eri osa-alueita. Tutkimuksen monipuolisuuden takaamiseksi keskustelujen valinnassa on otettu huomioon, että ne edustavat muutosteorian kolmea eri ympäristötekijää. Keskustelut C–G valittiin Lidlin muutosta koskien. Keskustelut C ja D käsittelevät Lidlin aukioloaikojen muutosta, E j F myymäläkonseptin uudistusta ja keskustelu G paistopisteitä. Teoreettisesti aukioloaikojen muutos edustaa poliittisia ja oikeudellisia muutoksia, myymäläkonseptin uudistus muutosta kuluttajissa ja paistopisteet kilpailua.

Taulukko 4 Tutkimuksessa analysoidut keskustelut

Tun- nus	Keskustelun otsikko	Vieste- jä	Haet- tu	Viestit ajalta
A	En tajua miten Lidl voi olla niin halpa?	114	17.8. 2016	10.4.-11.4. 2016
B	Miksi se Lidl nyt on niin hyvä?	29	17.8. 2016	25.7.2014- 19.1.2015
C	“Lidl laajentaa aukioloaikojaan – näin myymälät ovat avoinna” (artikkelin nimi)	67	17.8. 2016	25.4- 27.4.2016
D	“Lidl rohkaistui aukiolokokeilusta – laajentaa hieman kauppa-aikoja” (artikkelin nimi)	20	17.8. 2016	25.4.2016
E	“Lidl muuttuu harmaaksi” (artikkelin nimi)	47	17.8. 2016	13.4.- 15.4.2016
F	Lidl muuttuu harmaaksi	4	17.8. 2016	14.-15.4.2016
G	Mikä Lidlin tuoretiskin sämpylöissä on “vikana”	97	17.8. 2016	17.10. 2012 – 29.12. 2015
Tun- nus	Linkki keskusteluun			
A	http://www.vauva.fi/keskustelu/2537583/en_tajua_miten_lidl_voi_olla_niin_halpa?page=10			
B	http://www.vauva.fi/keskustelu/4235596/ketju/miksi_se_lidl_nyt_on_niin_hyva			
C	http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-2000001165803.html			
D	http://www.taloussanomat.fi/kauppa/2016/04/25/lidl-rohkaistui-aukiolokokeilusta-laajentaa-hieman-kauppa-aikoja/20164442/12?pos=related			
E	http://www.taloussanomat.fi/kauppa/2016/04/13/lidl-muuttuu-harmaaksi/20164001/12			
F	http://www.vauva.fi/keskustelu/2540514/lidl_muuttuu_harmaaksi			

Keskusteluita on käyty muun muassa silloin, kun mediassa on ollut esillä jokin Lidlissä tapahtunut tai tapahtuva muutos. Keskustelut C, D ja E on poimittu suoraan Lidliä käsittelevien artikkelien kommenttikentästä. Artikkelin sisältö on silloin ohjannut ihmi-

siä keskustelemaan artikkelissa mainituista asioista, mutta keskustelua on käyty myös laajemmalla tasolla. Keskustelut A, B, F ja G on poimittu keskustelupalstalta. Tällöin keskustelua on ohjannut aloittajan näkökulma, mutta keskustelu on ollut niin ikään hyvin laaja-alaista. Artikkelien alla olevia keskusteluja ovat sen sijaan pääosin ohjanneet artikkelissa mainitut asiat, mutta keskustelua on käyty myös yleisemmällä tasolla Lidliä koskien.

4.4 Aineiston analysointi ja tulkinta

Netnografisen aineiston analyysin tavoitteena on muuttaa aineiston ydin teoreettiseen muotoon luoden uutta ymmärrystä aiheesta (Kozinets 2010, 118). Laadullinen analyysi koostuu kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistäminen tarkoittaa sitä, että havaintoja tarkastellaan tietystä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta. Aineistosta pyritään löytämään tutkimuskysymysten kannalta olennaisia seikkoja. Arvoituksen ratkaisulla tarkoitetaan tulosten tulkintaa eli merkitystulkintaa tutkittavasta ilmiöstä. (Alasuutari 1995, 38, 40, 44.)

Aineiston luokittelu voidaan toteuttaa muodostamalla analyysirunko (ilmiön ulottuvuudet – ilmiön ominaisuudet). Rungon sisälle muodostetaan luokituksia noudattaen induktiivisen sisällönanalyysin periaatteita. Aineistosta poimitaan asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon, ja asiat jotka jäävät sen ulkopuolelle. Ulkopuolelle jäävistä muodostetaan uusia luokkia. Yläluokat tulevat teoriasta ja alaluokat aineistosta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 119.)

Luokitusrunko on luettelo tutkimuksen sisältöluokista. Luokitusyksikkö on yksi ajatuskokonaisuus, esimerkiksi lause, lauseen osa tai yksittäinen sana. Tutkimuskysymyksen kannalta epäoleellisia kommentteja ei luokitella. Yhdessä havaintoyksikössä voi olla useampi teema tai sisältöluokka, jolloin ne koodataan jokaiseen teemaluokkaan erikseen. (Hakala & Vesa 2013, 222, 229, 230.) Käytännössä tässä tutkimuksessa useat havaintoyksiköt on koodattu useampaan kuin yhteen teemaluokkaan. Havaintoyksikkönä on yksi kommentti, joka on tarpeen mukaan luokiteltu teemansa mukaan joko kokonaisuus kommenttina, yksittäisinä lauseina tai lauseenosina.

Taulukossa 5 on operationalisoitu tutkimuskysymys ja osaongelmat teoreettisen viitekehysten avulla luokitteluperusteisiin. Tutkimusongelmia on vain yksi, mutta koska siinä on kaksi eri kysymystä, on se taulukossa jaettu kahteen osaan teoreettisen viitekehysten mukaisesti.

Taulukko 5 Tutkimuksen operationalisointi: analyysirunko

Tutkimusongelma	Teoreettinen viitekehys	Luokittelu
<p>Osa 1: Mitä mielikuvia kuluttajilla on vähittäiskaupan instituution myymäläimagon muodostavista osatekijöistä?</p>	<p>Myymäläimagon muodostavat attribuutit (Lindquist 1974)</p>	<p>Attribuutit 1-9: valikoiman hinnoittelu, laatu ja laajuus, palvelu, asiakaskunta, fyysiset olosuhteet, saavutettavuus, mainonta ja tarjoukset, myymäläilmapiiri, institutionaaliset tekijät, kaupassakäynnin jälkeinen tyytyväisyys</p>
<p>Osa 2: Mitä mielikuvia kuluttajilla on vähittäiskaupan instituutiossa tapahtuneista kolmesta muutoksesta (paistopisteet, aukioloaikojen vapauttaminen ja myymäläkonseptin uudistus)?</p>	<p>Ympäristötekijät (Blizzard 1976; Gist 1968): Attribuutit kilpailu, poliittiset ja oikeudelliset tekijät, muutokset kuluttajissa</p> <p>Big Middle (Levy ym. 2005) Trading up (Goldman 1975)</p>	<p>luokittelu teemoihin aineistosta (osiossa myymäläimagon muutos myös myymäläimagon attribuutit)</p>

Kuten taulukossa 5 näkyy, tutkimusongelman ensimmäinen osio on vahvasti sidottu teoriaan eli myymäläimagon attribuutteihin, jolloin myös luokittelu ja analyysi perustuvat niihin. Aineistosta esiin nousevat teemat on siis analyysissä luokiteltu attribuuttien alle. Tutkimusongelman toisessa osiossa olennaista on se, että teoriasta on poimittu kolme ympäristötekijää (kilpailu, poliittiset ja oikeudelliset tekijät sekä muutokset kulluttajissa), jotka edustavat kolmea Lidlissä tapahtunutta muutosta (paistopisteet, aukioloaikojen vapauttaminen ja myymäläkonseptin uudistus). Luokittelua ja analyysia ei ole ohjannut yhtä tiukasti teoria kuin osiossa yksi. Ainoastaan kohdassa myymäläkonseptin uudistus on analyysin helpottamiseksi käytetty aiheesta sanottujen kommenttien luokittelussa Lindquistin (1974) myymäläimagon attribuutteja. Ajattelua ja analyysia on ohjannut taustalla kaksi tämän tutkimuksen muuta teoriaa, Big Middle (Levy ym. 2005) ja Trading up (Goldman 1975). Perusajatus on se, että muutokset ovat tapahtuneet näiden kahden teorian ja sekä ympäristötekijöiden yhteisvaikutuksesta. Muutoksia ohjaavat suuremmalla tasolla Big Middle- ja Trading up -teorioissa esitellyt syyt.

Havaintoyksiköiden luokitteluperusteet on edelleen jaettu osiin ja esitetty taulukoissa 6 ja 7, joissa yläluokat on merkitty numeroin ja alaluokat kirjaimin. Taulukossa 6 näkyviä numeroita ja kirjaimia on käytetty keskustelujen A ja B kommenttien luokitteluvaiheessa helpottamaan analysointia. Numerot tarkoittavat pääattribuuttia ja kirjaimet sen alaluokkia. Kommentit jaettiin ensiksi pääattribuuttien alle ja sen jälkeen edelleen alaluokkien alle silloin, kun kommentteja oli tietystä attribuutista paljon. Kaikissa attribuuteissa ei ollut tarpeellista käyttää alaluokkia kommenttien vähyyden ja sisällön takia. Havaintoyksiköiden luokittelun tarkoituksena on ollut auttaa löytämään kustakin alaluokasta piilevät teemat, joiden perusteella havaintoyksiköt lopulta luokitellaan alaluokka kerrallaan.

Taulukko 6 Luokittelurunko: myymäläimagon osatekijät

Teoreettinen viitekehys: Myymäläimagon attribuutit (Lindquist 1974)
Yläluokat ja alaluokat (jaottelu positiivinen/negatiivinen)
1 = valikoima: H = hinnoittelu LT = laatu LJ = laajuus S = saatavuus (valikoimassa olevien tuotteiden) M = muut
2 = palvelu
3 = asiakaskunta
4 = fyysiset olosuhteet: E = esillepano M = muut
5 = saavutettavuus Y = yleinen saavutettavuus S = sijainti M = muut
6 = mainonta ja tarjoukset
7 = myymäläilmapiiri
9 = kaupassakäynnin jälkeinen tyytyväisyys
10 = yleiset kommentit

Taulukko 7 Luokittelurunko: kuluttajien käsitykset vähittäiskaupan instituutiosta tapahtuneista kolmesta muutoksesta

1. Teoreettinen viitekehys: Ympäristötekijät (Blizzard 1976; Gist 1968)
Yläluokat: poliittiset ja oikeudelliset tekijät, kilpailu, muutokset kuluttajissa (demografinen, sosiaalinen, taloudellinen)
Alaluokat: aineistosta
2. Teoreettinen viitekehys: Big Middle (Levy ym. 2005), Trading up (Goldman 1975)
Yläluokat: palvelun parantaminen, valikoiman parantaminen
Alaluokat: aineistosta
3. Teoreettinen viitekehys: Myymäläimagon attribuuitit (Lindquist 1974)
Osiossa myymäläkonseptin uudistus

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointi on kokonaisvaltaista ja tapahtuu prosessin jokaisessa vaiheessa. Tutkimuksessa tehdyt ratkaisut täytyy perustella huolellisesti, mikä osaltaan edesauttaa luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140.) On myös tärkeää perustella, mitä ratkaisuja on tehty ja miten niihin on päädytty. Luotettavuutta peilataan suhteessa teoriaan, analyysitapaan, aineiston ryhmittelyyn, tulkintaan ja johtopäätöksiin. (Hirsjärvi ym. 1997, 214–215; Vilka 2005, 158–159.) Tutkimuksen eri osa-alueiden täytyy siis olla keskenään yhteneväiset muodostaen eheän kokonaisuuden.

Aineiston tulee olla riittävän kokoinen. Tämä voidaan varmistaa aineiston saturaatiolla, joka tarkoittaa kylläntymistä. Kylläntyminen on tapahtunut silloin, kun aineisto alkaa toistaa itseään ja teoreettinen peruskuvio on saatu selville. Tällöin tiedonantajat eli tässä tapauksessa verkkokeskustelijat eivät tuota enää uutta tietoa. Tässä tutkimuksessa aineiston koko määräytyy saturaation kautta, mikä on perusteltua silloin, kun etsitään samuutta ja tiettyjen teemojen toistuvuutta. Aineiston tulee tuoda esiin ennalta määritellyt teemat sekä mahdolliset muut asiat, joita teoriassa ei ollut vielä määritetty. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 86, 89.) Ratkaisevaa ei kuitenkaan ole aineiston koko, vaan tulkintojen kestävyys ja syvyys (Eskola & Suoranta 2005, 39).

Määrällisestä tutkimuksesta tuttujen käsitteiden, validiteetin ja reliabiliteetin, käyttö laadullisessa tutkimuksessa ei ole olennaista. Niiden soveltaminen on ongelmallista, sillä niissä perusoletuksena on yksi konkreettinen todellisuus (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136). Laadullinen tutkimus taas perustuu vahvasti tulkintaan. Toinen syy on se, että ko.

termien tulkinnasta laadullisen tutkimuksen piirissä ei ole päästy yhteisymmärrykseen (Hirsjärvi ym. 1997, 214). Laadullisessa tutkimuksessa valokeilassa ovatkin tutkija itse sekä hänen tekemänsä valinnat ja ratkaisut (Vilka 2005, 158). Eri tutkijat ovat tuoneet esiin hieman eri käänöksin Lincolnin ja Guban (1985, 290) kehittämät luotettavuuskriteerit laadulliselle tutkimukselle. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 138) ovat kääntäneet ne seuraavasti: uskottavuus, siirrettävyys, luotettavuus ja vahvistettavuus. Uskottavuudessa on kyse erityisesti siitä, vastaavatko tutkijan tekemä käsitteellistäminen ja tulkinta tutkittavien käsityksiä. Toisaalta tutkittavat eivät välttämättä pysty objektiivisesti arvioimaan tutkimusta. (Eskola & Suoranta 2005, 211.) Tämän tutkimuksen aineiston takia uskottavuuden todentaminen em. ulottuvuudessa ei ole mahdollista, sillä keskustelupalstan keskustelijat ovat tuntemattomia ihmisiä eivätkä tietoisia tutkimuksesta. Toisaalta uskottavuus rakentuu siitä, että keskustelut ovat autenttisia eivätkä olemassa pelkäävät tutkimusta varten. Pääpaino luotettavuuden arvioinnissa on kuitenkin tässä tapauksessa kolmessa muussa kriteerissä. Siirrettävyydellä tai vahvistettavuudella viitataan siihen, että tulosten olisi hyvä saada tukea toisista samankaltaisista tutkimuksista, vaikka yleistyksiset eivät olekaan mahdollisia (Eskola & Suoranta 2005, 211–212). Luotettavuus perustuu siihen, että tutkimuksessa on kunnioitettu tieteellisen tutkimuksen toteuttamista yleisesti ohjaavia periaatteita.

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa myös triangulaatiolla. Tässä tutkimuksessa luotettavuutta parannetaan yhdellä Denzinin (1978)¹⁰ kehittämistä triangulaation päätyypeistä eli teoriaan liittyvällä triangulaatiolla. Sen perusajatus on, että tutkimuksen näkökulma laajentuu käyttämällä useampaa teoreettista näkökulmaa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 145.) Tässä tutkimuksessa teoreettinen näkökulma laajentuu hyödyntämällä sekä syklisiä että ei-syklisiä muutosteorioita vähittäiskaupan instituution muutoksen kuvaamiseen. Myymäläimagoa koskien myymäläimagon attribuutit ja havaitut riskit tuovat kaksi eri perspektiiviä, jotka kuitenkin liittyvät yhteen.

Vaikka laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää, on kirjallisuuden mukaan tutkimuksen luotettavuudella kaksi kriteeriä: käytännön ja teoreettinen toistettavuus. Käytännön toistettavuus tarkoittaa sitä, että toisen tutkijan pitäisi löytää muiden tulkintojen ohella tulkinta, johon tutkija on päätenyt. Tutkijalta vaaditaan siis kykyä esittää luokittelu- ja tulkintasäännöt sekä tutkimuskäytännöt ymmärrettävällä tavalla. Teoreettinen toistettavuus tarkoittaa sitä, että lukijan olisi päädyttävä samaan tulokseen kuin tutkijan (Vilka 2009, 159–160). Apuvälineenä tulkintojen ymmärtämisessä toimivat tekstiin lisätyt aineistokatkelmat, jotka havainnollistavat tutkijan päättelyä ja tulkintaa (Hirsjärvi ym. 1997, 215). On kuitenkin muistettava, että

¹⁰ Alkuperäinen lähde: Denzin, N. K. (1978) *The research act: a theoretical introduction to sociological methods*. McGraw Hill, New York.

laadullisessa tutkimuksessa tutkimus on tutkijansa näköinen, sillä tutkija on luonut tutkimusasetelman ja aineiston analysointi perustuu aina tulkintaan (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135).

Netnografisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointia vaikeuttaa se, että arvioinnille ei ole olemassa tiukkoja ja selkeitä kriteerejä tai mittareita kuten laadullisessa tutkimuksessa on (Kozinets 2010, 162). Standardit ovatkin yleismaailmallisia ja hieman suurpiirteisempiä. Netnografisessa tutkimuksessa on olemassa kuusi vahvuutta, joita tutkijan tulisi peilata omaan tutkimukseen. Ne ovat seuraavat: tutkimus perustuu teoriaan ja dataan, tutkimuksessa käytetään monipuolisia strategioita datan saamiseksi, datan keräämisessä ja analyysissä noudatetaan erityistä tarkkuutta, tutkimuksessa otetaan huomioon osallistujien mielipide, tutkijalla tulisi olla tietoisuus tutkimusprosessia kohtaan ja huomioon tulisi ottaa internetin ja maailman välinen yhteys (Kozinets 2010, 163).

Tässä tutkimuksessa edellämainitut kuusi vahvuutta on pyritty saamaan näkyviksi niin paljon kuin mahdollista. Tutkimus perustuu teoriaohjaavan näkökulman myötä sekä aineistoon että teoriaan. Teoriapohja on laaja ja valittu tarkkaan näkökulma ja kohdeyrittys huomioon ottaen. Aineistoa on kerätty teoriaan pohjautuen ja se on sisällöltään rikkasta. Samalla kuitenkin heikkoutena on se, että kaikista teorian aiheista (erityisesti tietty myymäläimagon osatekijät) ei ole saatu yhtä paljon tietoa, mutta toisaalta laajan aineiston jostakin tietystä aiheesta (esimerkiksi hinta) uskotaan kertovan siitä, että juuri se aihe on olennaisimpia asioita tässä kontekstissa. Aineisto on valittu huolellisesti siten, että se on relevantti tutkimuksen näkökulman ja teorian kannalta. Aineiston keräämisessä ja analyysissä on käytetty koodausta, eli se on luokiteltu teoriaohjaavasti eri teemoihin. Koska keskustelijat ovat internetissä anonyymejä, ei heiltä ole voitu kysyä mielipidettä tutkimuksesta tai sen tuloksista, mutta heidän mielipiteensä tulevat esille keskusteluissa. Jos tutkimus olisi toteutettu haastatteluin, eivät keskustelijoiden mielipiteet kaikista teemoista välttämättä olisi tulleet esiin. Verkkokeskustelut aineistona on myös tietyllä tapaa ongelmallinen, sillä keskustelijoiden motiiveja ja demografisia tietoja ei pystytä selvittämään. Verkossa usein keskustellaan kärkkäästi ja joskus myös provosoiden. Aiheen kannalta aineistoa on kuitenkin tarkasteltu kokonaisuutena, joten aiheesta nousevat teemat tukevat sen eheyttä. Aineiston on katsottu olevan sanastoltaan ja sisällöltään rikkasta ja analyttistä. Tietoisuus kaikista edellämainituista asioista auttaa hahmottaamaan tutkimuksen luotettavuutta.

5 KULUTTAJIEN KÄSITYKSIÄ LIDLIN MYYMÄLÄIMAGON OSATEKIJÖISTÄ JA MUUTOKSESTA

5.1 Myymäläimagon osatekijät

5.1.1 Tärkeimmät teemat

Keskusteluiden perusteella myymäläimagon osatekijöistä tärkeimmiksi teemoiksi nousivat valikoiman hinnoittelua, laatua ja laajuutta sekä saatavuutta koskevat teemat. Näitä osatekijöitä koskevat teemat näkyvät taulukossa 8.

Taulukko 8 Myymäläimagon osatekijät: tärkeimmät teemat

ATTRIBUUTTI	TÄRKEIMMÄT TEEMAT
Valikoima: hinnoittelu	asiakkaiden hintatietoisuus vertailu kilpailijoihin vallankäyttö hyllytilan oston vähyys vaikutus hintoihin
Valikoima: laatu	vertailu kilpailijoihin kotimaisuus terveellisyys ja luomu tuoreus tuotteiden ominaisuudet päivittäistavaroiden laatu yksittäiset tuotteet
Valikoima: laajuus ja saatavuus	valikoiman riittävyys valikoiman suppeus vapauttavana tekijänä suppeus hintatason mahdollistajana tuotteita ei kilpailijoilla vaihtuvat tuotteet kotimaiset tuotteet vaihtelut tuoteryhmien välillä puuttuvat tuotteet erikoisruokavalio tuotteiden loppuminen tuotteiden ostokelpoisuus rahan säästö

5.1.2 Valikoiman hinnoittelu

Keskusteluiden perusteella kuluttajat ovat todella tietoisia siitä, mistä Lidl:n edullinen hinnoittelu johtuu. Kuluttajien mukaan se johtuu suuruuden ekonomiasta, valikoiman suppeudesta ja hyllytyksessä säästämistä. Tiedettiin myös, että Lidl hankkii tuotteita vain tarpeellisen määrän, mikä pienentää hävikkiä. Kustannuksia pienentää kuluttajien mukaan myös brändien vähyys. Suurin osa sitaateista on keskustelu A:sta, sillä se on ylivoimaisesti pisin keskustelu.

Onneksi Lidl tuli rikkomaan aselman. Näin se on, kun kierto on nopeaa, ei raha seiso hyllyllä. Ei se yksinään asiaa selitä mutta ruokamerkit maksavat kaupolle parhaasta tuotesijoittelusta – ja sen maksamme me hinnoissa.

(Keskustelu A, 11.4.2016)

Henkilökunnan vähyden sanottiin myös vaikuttavan hinnoitteluun. Kuluttajat olettavat Lidl:n katteiden olevan pienempiä kuin Keskon ja S-ryhmällä, ja Lidliä pidetäänkin yleisesti ”asetelman rikkojana”. Edellämäinittuihin asioihin suhtauduttiin pääosin hyväksyvästi. Kriittisesti suhtauduttiin kahteen asiaan. Yhtenä hinnoitteluun vaikuttavana tekijänä epäiltiin olevan nimittäin henkilökunnan normaalia pienemmät palkat. Tämä tieto on perustunut vahvasti kuluttajan omiin tuntemuksiin, sillä Lidlissä maksetaan hieman kaupan alan työehtosopimuksen määrittelemää palkkaa suurempaa palkkaa, nk. Lidl-lisää (Reilu meininki... 2014). Lisäksi Lidlillä arveltiin olevan paljon valtaa suhteessa tavarantoimittajiin, mikä tekee hintaneuvotteluista tiukat.

Suurin syy Lidlissä asiointiin on hintatietoisuus. Halpahintamyymälät pystyvät vaikuttamaan yleiseen hintaherkkyyteen aggressiivisella hinnoittelulla. Toisaalta taas perinteiset supermarketit voivat tasapainottaa tilannetta hyvillä tarjouksilla. (Cleeren ym. 2010, 459.) Lidlissä on koettu hinnoittelun suhteen sekä iloisia yllätyksiä että pettymyksiä. Ketjun todettiin olevan ainoa Suomessa toimiva vähittäiskauppa, jonka kassalla ostosten loppusumma yllättää iloisesti. Lidl:n halpuus tuotiin esiin hyvin konkreettisella tasolla:

Lidl on ainoa ruokakauppa Suomessa jossa kassalla ostoksia maksaessaan voi yllättyä positiivisesti, ”ai nämä eivät maksaneetkaan tämän enempää”. Muissa kaupoissa yllättyy yleensä päinvastoin.

(Keskustelu B, 25.7.2014)

Yllättää aina. Joskus iltavuoron jälkeen käyn Valintatalossa, jossa 5-6 tuotetta maksaa 20e. Lidlistä saa 4 päivän hyvät safkat samalla hinnalla.

(Keskustelu A, 10.4.2016)

Toisaalta kuitenkin esiin tuotiin myös pettymys siihen, että kauppa ei ennako-odotusten mukaisesti ollutkaan ollut halvempi kuin kilpailija. Mielikuva Lidlistä halpana kauppana elää siis vahvana, mutta se ei ole vastannut todellisuutta kaikille kuluttajille. Paljolti riippuu siitä, mitä kaupasta on tapana ostaa. Kuluttajat tiedostavat sen, että Lidl ei ole halvin kaikissa tuotteissa, joten hintavertailua kannattaa tehdä. Jotkut kuluttajat ovatkin todella hyvin perillä tuotteiden hinnoista. Monilla kuluttajilla on tapana ostaa tietyt tuotteet Lidlistä ja muut kilpailijalta:

Meillä on Lidl ja S-Market vierekkäin ja minä haen sujuvasti molemmista kaupoista halvimmat, lisäksi S-marketista ne tuotteet joita Lidlistä ei saa. Esim maidot, joita meillä kuluu paljon, saan halvemmalla S-marketista.

(Keskustelu A, 11.4.2016)

Jos halpahintamyymälä ja tavanomainen supermarket sijaitsevat lähellä toisiaan, saattaa se saada aikaan positiivisen synergian molemmille. Win-win-tilanne syntyy silloin, jos kuluttajat asioivat molemmissa myymälöissä ja käyttävät enemmän rahaa kuin he olisivat käyttäneet asioidessaan yhdessä myymälässä. (Hökeleki ym. 2017, 12.)

Joillekin hinnat ovat hyvin tärkeitä, kun taas toisia ei haittaa kuluttaa muutama euro enemmän, kunhan he vain löytävät kaiken tarvitsemansa yhdestä kaupasta. Monia miellyttää se, että Lidlistä saa kotimaiset ja luomutuotteet halvemmalla. Kuluttajat arvostavat Lidlissä erityisesti sitä, että siellä on hyvä hinta-laatusuhde ja hinnat ovat samat ympäri Suomen toisin kuin kilpailijoilla. Kuluttajat arvelivat, että hinta voisi oikeasti olla halvempikin, mutta Lidlille riittää, että sen hinnat ovat hieman halvemmat kuin kilpailijoilla. Positiivisena asiana pidettiin jopa sitä, että säästöä syntyy, kun kaupassa ei ole turhaa ostettavaa. Toisaalta todettiin, että laskun loppusumma Lidlissä on pieni siksi, kun kaikkea tarvittavaa ei yksinkertaisesti löydy:

Lidlissä ostoskori jää kevyemmäksi, koska tuotteet joita aikoi ostaa ovat loppu tai sitten huomaa että vastaavat saa Prismasta halvemmalla ja jättää ostamatta. Tämä halpuuden hehkuttaminen tulee pikkupaikkakunnilta. Lidil on siellä halvempi kuin paikallinen K-Peräkylän Ryöstö.

(Keskustelu A, 11.4.2016)

Etukortin puuttumiseen Lidlissä suhtauduttiin kahtiajakoisesti. Suurin osa oli sitä mieltä, että etukortin olemassaolo nostaa hintoja, eikä siitä saatu hyöty ole tarpeeksi suuri. Toisaalta suurissa perheissä saadut bonukset ovat kuukausitasolla niin merkittävät, että ostokset kannattaa keskittää bonuksia tarjoavaan ketjuun.

5.1.3 Valikoiman laatu

Kuluttajien kokema myymäläimago vaikuttaa tuotteiden laadun arviointiin ja samalla haluun tai haluttomuuteen asioida tiettyssä myymälässä (Champion ym. 2010, 21). Aineiston perusteella valikoimaa koskevista mielipiteistä voidaan todeta, että käsitys sen laadukkuudesta muodostuu merkittävässä määrin kilpailijoihin vertailun kautta. Aiheesta kirjoitettua teoriaa vasten tämä lopputulos on odotettu. Kilpailu tapahtuu sekä samanaikaisten että erilaisten myymäläformaattien välillä. Halpahintamyymälät ja laajemman valikoiman tavanomaiset supermarketit kilpailevat siis myös keskenään (Cleeren ym. 2010, 458).

Myös ruoan terveellisyys nousi tärkeäksi teemaksi. Valikoiman laatua koskien keskustelujen teemoiksi voidaan nimetä kahdeksan asiaa: laadun vertailu eri kauppojen sekä kaupan omien merkkien välillä, valikoiman kotimaisuus, terveellisyys ja luomutuotteet, muiden tuotteiden kuin ruoan laatu, tuoreus, tuotteiden ominaisuudet, mielipiteet yksittäisistä tuotteista sekä yleiset mielipiteet.

Laadun vertailu eri kauppojen välillä oli kahtiajakoista. Yhtäältä Lidlän oman merkin tuotteita pidettiin maukkaampina ja laadukkaampina kuin K- ja S-Ryhmän omia merkkejä:

Vihannekset ja hedelmät ovat todellakin paljon parempia kuin Citarissa. Ja voi niitä Pirkka, Rainbow yms.. halpistuotteita, eihän niitä voi syödä. (Keskustelu B, 25.7.2014)

Ulkomaisia tuotteita myös pidettiin yhtä laadukkaina kuin suomalaisia tuotteita. Eri tuoteryhmistä erityisesti vihannesten, hedelmien, leipien ja lihatuotteiden keuhuttiin olevan parempia kuin kilpailijoilla. Parissa kommentissa arvioitiin maitotuotteiden olevan parempia S-ryhmässä. Vaippon ja wc-paperin laatua Lidlissä verrattuna kilpailijoihin moitittiin myös. Tuotteiden kotimaisuuden tärkeys jakoi keskustelijoiden mielipiteitä. Kotimaisuutta koskien todettiin, että kotimainen tuote ei aina ole ensiluokkainen verrattuna ulkomaiseen, vaan ne voivat olla yhtä hyviä. Toisaalta kuitenkin korostettiin Lidlissä ostettavan pääosin vain kotimaisia tuotteita. Tuotteiden kotimaisuuden merkitys kuluttajien keskuudessa on siis suuresti vaihtelevaa.

Tärkeänä teemana valikoiman laadun arvioinnissa on terveellisyys. Samaan johtopäätökseen on tultu myös kuluttajatutkimuksessa; terveellisyys on yksi tärkeimmistä ruoan valintakriteereistä (Peltoniemi & Yrjölä 2012, 10). Useat kuluttajat ovatkin keskusteluiden perusteella hyvin perillä Lidlissä myytävien tuotteiden ravintoarvoista niin hyvässä kuin pahassa mielessä. Mielipiteet jakautuivat terveellisuuden ja epäterveellisuuden välillä. Lidlän valikoimaa pidettiin yhtäältä riittävänä terveellisen ruo-kavalion toteuttamiseen. Ravintoarvojen todettiin olevan samat kuin muidenkin markettien ruoissa. Keskustelijat kertoivat ostavansa Lidlistä esimerkiksi kasviksia, hedelmiä, maitoa,

kananmunia, lihaa ja kalaa. Toisaalta kaikkia Lidlistä löytyvien terveellisten tuotteiden riittävyys ei kuitenkaan vakuuttanut. Moni oli huomannut, että Lidlissä on paljon epäterveellisiä tuotteita, joissa on runsaasti lisäaineita, suolaa ja sokeria. Elintarvikkeiden ominaisuuksiin, kuten makuun ja rasvapitoisuuteen, puututtiin erittäin tarkasti.

En halua ostaa rasvaisia suklaakeksejä enkä sipsejä, minulle ei maistu bulgarialaiset valmispizzat eikä albanialaiset raviolit, joiden täytteessä on 10% teurasjätettä ja loppua ei ole painettu edes pienellä prántillä. En ole kiinnostunut atsoväreillä kyllästetyistä nallekarkeista. En halua nukkaavaa, haurasta vessapaperia josta menee sormet läpi.

(Keskustelu A, 11.4.2016)

Mielikuva epäterveellisistä tuotteista onkin yksi suurimmista kuluttajien havaitsemista epäkohdista Lidliä koskien. Jalostettujen tuotteiden nähtiin olevan tarjouksessa muita tuotteita useammin. Myös tuoretiskin puuttuminen nähtiin ongelmana. Lidlin ruokaa luonnehdittiin yleisesti ottaen perusmarkettiruoaksi. Jotkut kuluttajat ovat kuitenkin varsinaisia Lidl-uskovaisia, jotka ovat mieltyneet tiettyihin tuotteisiin. Erityisesti paistopisteen tuotteita, sipsejä, karkkeja, limuja, kivennäisvesiä, ruokaöljyjä, juustoja ja lihatuotteita keuhuttiin. Muista tuotteista keuhuttiin keittiövälineitä ja työkaluja.

5.1.4 Valikoiman laajuus ja saatavuus

Valikoiman laajuutta koskien teemoiksi nousivat jälleen vertailu muihin kauppoihin sekä terveellisyys ja luomutuotteet, mutta em. lisäksi useampi muukin tema oli havaittavissa. Näitä teemoja ovat valikoiman suppeus syynä alhaiseen hintatasoon, valikoiman riittävyys perusarjessa ja vapauttavana tekijänä, tiettyjen tuotteiden löytyminen, eri tuoteryhmien laajuus, vaihtuvat tuotteet ja kotimaiset tuotteet. Halpahintamyymälät ja perinteiset supermarketit kilpailevat keskenään, vaikka supermarketeilla onkin laajempi ja syvempi valikoima. Valikoima on kuitenkin näillä kahdella eri formaatilla osittain myös samanlainen. (Cleeren ym. 2010, 458–459.) Eri formaattien välien vertailu on silloin luonnollista.

Lidlin valikoiman suppeudesta oltiin montaa mieltä. Vertailtaessa Lidliä kilpailijoihin tuotiin esiin, että Lidlistä on saatavissa perusvalikoima arkeen tarvittavia elintarvikkeita. Positiivisena asiana pidettiin myös sitä, että Lidlissä on myynnissä tuotteita, joita muista kaupoista ei saa. Valikoiman todettiin kylläkin olevan suppea, mutta sitä ei pidetty pelkästään negatiivisena asiana. Kuluttajien mielestä on olemassa muitakin kaupoja, kuten Valintatalo ja Sale, joissa valikoima on suppea. Vertailua supermarketteihin, kuten Prismaan, pidettiin epäreiluna, sillä Prismassa on myynnissä monia muitakin tuoteryhmiä, kuten elektroniikkaa ja kodinkoneita. Suppean valikoiman sanottiin olevan

tottumiskysymys, eikä kilpailijoilta aina sen paremmin löydy tuotteita. Valikoiman suppeus ja valmistajan merkkituotteiden puuttuminen ymmärrettiin halvan hintatason syyksi ja sitä pidettiin jopa vapauttavana tekijänä, kun vaihtoehtoja ei ole niin paljon.

Tämä! Mitä järkeä on kymmenissä eri tomaattimurskissa ja kolajuomissa. Ja monta eri merkin pussia perussipsejä plus samat eri mausteisille sipseille. Mut itsepäähän maksatte tämän kaiken.

(Keskustelu A, 11.4.2016)

Minusta on vapauttavaa käydä kaupassa, jossa ei ole 50 metrin mittaista (kertaa kaksi) maitotuotetiskiä. Vähemmän valintoja, enemmän vapautta.

(Keskustelu A, 11.4.2016)

Myös siitä iloittiin, että rahaa jää säästöön aiempaa enemmän, jos asioi Lidlissä eikä tuolloin ylimääräisiä tuotteita tule ostettua kuten esimerkiksi Citymarketissa asioidessa. Täysin vastakkaisia mielipiteitäkin oli, joissa todettiin, että Lidlistä ei voi ostaa mitään, tai korkeintaan sieltä ostetaan yksi tuote, kuten Juhla Mokka tai banaaneja.

Terveellisyttä koskien kaikki eivät pitäneet Lidlin valikoimaa riittävän monipuolisena. Ketjun kaupoista ei esimerkiksi löydetä tarpeeksi terveellisiä aamiais- tai välipalatarpeita. Todettiin myös, että syödäkseen riittävän terveellisesti täytyy osa ruokatarpeista hakea muista kaupoista. Joillekin esteenä Lidlissä asiointiin oli tiettyjen tuoretuotteiden puuttuminen.

Kalaa on joko vakuuissa tai pakasteena, me käytämme tuoretiskiä. Monesti kasvis jota tarvitsemme raaka-aineena löytyy vain pakastesekoituksessa.

(Keskustelu A, 11.4.2016)

Luomutuotteiden löytymistä sekä kiitettiin että kritisoitiin, mutta arveltiin valikoiman laajuuden luomutuotteiden osalta olevan myymäläkohtaista. Joidenkin mielestä Lidlistä kuitenkin löytyvät ainekset myös terveelliseen ruokavalioon.

Vihannokset. Hedelmät. Liha eri muodoissaan. Kala (no tässä on valikoima aika suppea, mutta harva marketin kalatiskikään varsinaisesti mikään tuoreuden temppele on, siksi mieluummin ostan vakuuikalaa - ja vakuuistahan ne markettien tiskikalatkin sinne tiskiinkin vapautetaan). Maitotuotteet (jos käyttää). Eikös terveysruokahenkilö rakenna näistä aineksista toimivan ruokavalion? Mitä muuta pitäisi olla?

(Keskustelu A, 11.4.2016)

Yksittäisten tuoteryhmien laajuutta koskien mielipiteet jakaantuivat. Tuoteryhmien laajuutta pidettiin hyvänä makkaroiden, lihan, juustojen, jogurtin ja paistopisteen tuotteiden osalta. Sen sijaan mausteiden, kalan, hedelmien, vihannesten, luomutuotteiden,

lasten evästarpeiden ja naisten hygieniatarvikkeiden tuoteryhmiä ei pidetty tarpeeksi laajoina.

Maustehylly on mitätön ja hevi-tuotteista löytyy mitä löytyy.

(Keskustelu A, 10.4.2016)

Myöskin erikoisruokavaliota noudattavilla on hankaluuksia löytää tarvittavia tuotteita Lidlistä. Kaikille ei kuitenkaan ole ongelma hakea puuttuvat tuotteet muualta, kun taas joillekin juuri se muodostuu kynnyksysymykseksi. Kotimaisten tuotteiden laajuuteen valikoimissa ei otettu kantaa, mutta tuotteiden valmistajat osattiin kertoa nimeltä. Lidl on tunnettu vaihtuvista tuotteistaan, ja jotkut kuluttajat kertoivatkin ostavansa ainoastaan niitä, jos on jokin halpa ja hyvä tarjous. Valikoiman sopeuttamista sesonkiin kiiteltiin.

En käy Lidlistä ostamassa kuin niitä kamoja mitkä vaihtuu viikottain jos on joku halpa juttu.

(Keskustelu A, 10.4.2016)

Ja ei väkisin pidetä hyllyssä vaikka grillihiiliä keskellä talvea vaan mennään sesongin mukaan.

(Keskustelu A, 11.4.2016)

Valikoimassa olevien tuotteiden saatavuutta koskien vähäiset mielipiteet jälleen ja kaantuivat. Tuotteiden, erityisesti vihannesten ja hedelmien, oli huomattu loppuvan iltapäivään mennessä, jolloin ostokset olisi pitänyt hoitaa jo aamulla.

Meillä myös monet hedelmät ja vihannekset ovat huonosti saatavissa Lidlistä, iltapäivisin varsinkin. (Keskustelu A, 11.4.2016)

Vihannokset olivat joskus päässeet nahistumaan eli ostokelpoisia tuotteita ei ollut enää tarjolla. Toiset eivät kuitenkaan olleet törmänneet tilanteeseen, jossa tuotteet olisivat loppuneet, joten tilanne selkeästi vaihtelee myymälöittäin. Joillakin oli tapana asioida kaupassa aamupäivällä, jolloin tuotteita on varmasti aina tarjolla. Kuluttajat olivat hyvin tietoisia siitä, että Lidlistä tuotteita tilataan rajattu määrä kulloiseenkin päivään, jolloin varastonkierto on nopeaa ja kustannustehokasta.

5.1.5 Muut osatekijät

Myymäläläimagon osatekijöistä palvelu, asiakaskunta, fyysiset olosuhteet, saavutettavuus, mainonta ja tarjoukset, institutionaaliset ja muut tekijät sekä kaupassakäynnin jälkeinen tyytyväisyys eroteltiin teemat, jotka näkyvät taulukossa 9. Tärkeimmäksi teemaksi näistä nousivat institutionaaliset ja muut tekijät. Kuluttajilla on vahvoja yleismielipiteitä puolesta ja vastaan Lidlistä osana vähittäiskaupan alaa.

Taulukko 9 Myymäläimagon osatekijät: muut teemat

Palvelu	henkilökunnan tehokkuus jonottaminen vertailu kilpailijoihin
Asiakaskunta	alempi yhteiskuntaluokka säästäväiset työssäkäyvät asioinnin välttely
Fyysiset olosuhteet: esillepajo	asiakkaiden ohjailu
Fyysiset olosuhteet: muut	käytävien kapeus kauppojen pienuus ajan säästön tärkeys
Saavutettavuus: sijainti	sijainti huono muihin kauppoihin nähden
Saavutettavuus: muut	kahdessa kaupassa käyminen hankalaa
Mainonta ja tarjoukset	mainontakulujen pienuus verrattuna kilpailijoihin tarjousten perässä juokseminen
Institutionaaliset ja muut tekijät	kilpailuasetelman rikkoja yhtiömuodon spekulointi veronkierto asiakkaiden ohjailu
Kaupassakäynnin jälkeinen tyytyväisyys	tyytyväisyys halpuuden kyseenalaistaminen

Palvelua koskien esille nousivat henkilökunnan määrä, henkilökunnan työtehtävien tehokkuus, vertailu muihin ketjuihin ja jonottaminen. Palvelua sinällään ei kehattu eikä moitittu. Henkilökunnan määrän pienuus ymmärrettiin sillä perusteella, että hinnat voivat olla alhaiset. Henkilökunnan arvioitiin olevan motivoitunutta ja työtehtävien järjestyksen sekä ajankäytön tehokasta:

Työntekijät opetetaan hyvällä tavalla tehokkaiksi, reippaiksi ja ilo palvel-la asenteen mukaisesti, palkassa on pieni lisä. Lidlissä ei oo erikseen kassoja tai hyllyttäjiä, on vaan myyjiä jotka tekee kaikkea. Säästyy henkilöstökuluissa ja työntekijöiden motivaatio säilyy koska työ on vaihtelevaa.

(Keskustelu A, 11.4.2016)

Toisaalta tehokkuuden sanottiin olevan hyvä asia vain yrityksen, ei asiakkaan kannalta. Tämä ilmenee muun muassa jonottamisena kassalla, minkä osa vastaajista koki rasittavaksi. Toisia jonottaminen taas ei haittaa lainkaan. Osa vastaajista pitää hyvänä

sitä, että muut kauppaketjut työllistävät enemmän ihmisiä ja tarjoavat enemmän palvelua kaupoissa, joissa on palvelutiski ja myyjiä eri osastoilla sekä kassatyöntekijät erikseen.

Myymäläilmapiiriin ei juurikaan otettu kantaa. Sitä kuvailtiin yhdessä kommentissa ankeaksi. Toisaalta vaihtelua tuo se, että Lidlin myymälässä tuntee olevansa kuin ulkomailla.

Asiakaskuntaa koskien oli vain muutama mielipide. Asiakaskunnan kuvattiin olevan alempaa yhteiskuntaluokkaa, jolla on epäterveelliset elintavat:

Olen huomannut, että Lidlissä käy usein ostoksilla tosi köyhän näköistä porukkaa ja myös lihavia paljon. Jos ei ole varaa terveelliseen ruokaan, mennään näihin Lidleihin ostamaan halpoja eineksiä, limuja ja karkkia.
(Keskustelu A, 11.4.2016)

Asiakasjoukossa on myös tavallisia, työssäkäyviä ihmisiä, jotka haluavat säästää ruokamenoissa:

Emmekä ole työttömiä tai köyhiä tai mitä nyt Lidlissä kävijöistä aina luullaan.
(Keskustelu B, 25.7.2014)

Lidlissä ei välttämättä kehdata tai haluta käydä ennen kuin on pakko, mitä kuitenkin myös ihmeteltiin:

Huvittavaa: miksi ihmiset eivät "kehtaa" käydä jossakin tiettyssä ruokakaupassa? Siksikö että joku luulisi, että on köyhä?
(Keskustelu A, 25.7.2014)

Fyysisiä olosuhteita koskien kommentteissa nousi esille kaupan esillepano ja tuotteiden järjestys. Ketään vastaajista ei haitannut Lidlin muita kauppaketjuja hieman vaatimattomampi esillepano. Kauppojen todettiin kuitenkin olevan pieniä ja käytävien kapeita, mikä haittasi joitakin keskustelijoista. Osa taas pitää kauppojen pientä kokoa hyvänä asiana, jolloin tavaraa ei ole hyllymetreittäin.

Lidl on halpa ja sopivan kokoinen kauppa, ei minulla ole aikaa ravata noita jättimarketteja.
(Keskustelu A, 10.4.2016)

Jotkut keskustelijoista moittivat sitä, että Lidl muiden kauppaketjujen tavoin ohjailee asiakkaita asettamalla epäterveellisiä tuotteita kassojen lähelle. Toiset taas olivat sitä mieltä, että juuri terveelliset tuotteet, kuten kasvikset, ovat Lidlissä hyvin esillä.

Saavutettavuutta ja sijaintia sinällään ei kommentoitu. Jotkut perheelliset keskustelijat kokivat kuitenkin hankalaksi sen, että heidän pitäisi käydä kahdessa eri kaupassa, kun Lidlistä ei löydä kaikkia tarvittavia tuotteita. Ajan ja vaivan säästämiseksi siellä ei tällöin asioida:

Jos ei olis pieniä lapsia, varmaan jaksais sukkeloida s ja lidlin välillä. mut nyt on tilanne se, et työ-/tarhapäivän jälkeen ei enää kahteen kauppaan kahden väsyneen muksun kanssa lähdetä. Siksi s. saa kaikki kerralla. ja bonukset päälle ;).

(Keskustelu A, 11.4.2016)

Mainonnan sisältöä keskustelijat eivät kommentoineet, mutta mainontaa koskevien kulojen arveltiin olevan Lidlissä pienemmät kuin K- ja S-ryhmissä. Suurimman roolin keskustelussa sai spekulointi hyllytilan käytöstä ja eri brändien tuotteiden taktikoidusta asettelusta. Keskustelijat arvioivat eri brändien hyllytilan oston Lidlissä olevan vähäisempää kuin muissa kauppaketjuissa, jolloin se myös vaikuttaisi positiivisesti hintoihin.

Ei ole sitä ovelaa tuotesijoittelua ja turhien tarpeiden luomista.

(Keskustelu A, 10.4.2016)

Viikoittain vaihtuvia tarjouksia keuhuttiin, ja jotkut kävivät Lidlissä ainoastaan niitä ostamassa. Samalla kuitenkin todettiin, että kaikkia arjessa tarvittavia tuotteita Lidlistä ei löydy. Tarjoustuotteet pääsevät joskus loppumaan ennen aikojaan.

Institutionaalisia ja muita tekijöitä ajatellen kommentoissa tuotiin vahvasti esiin Lidlin tärkeä tehtävä kilpailijoiden aseman horjuttajana, työnantajana ja sen yhtiömuotoa analysoitiin merkittävän paljon. Lidlin kerrottiin olevan säätiö ja organisaation matala, mikä edesauttaa kannattavuutta. Toivottiin jopa, että Lidlin kaltaisia yrityksiä tulisi

Suomeen lisää. Lidliin negatiivisesti suhtautuvat epäilivät, että ketju ei maksa veroja laisinkaan, mutta toisaalta kilpailijoidenkaan ei arveltu olevan puhtaita veronkierron suhteen.

Oiskohan se niin, että säätiön ei tarte maksaa veroja.... olisko sillä mitään tekemistä asioiden kanssa.... samoin Suomessa Lidl on ky - ei tarte esim. ilmoittaa tiettyjä tilinpäätöstietoja samoin kuin oy.... jos joutuisivat julkistamaan tietoja, niin eiköhän siellä mene aika paljolti Saksaan sitä tilitystä euroista ennen kuin maksetaan isolla mainonnalla Suomeen ne verot.

(Keskustelu A, 10.4.2016)

Lidliä pidettiin tärkeänä tekijänä kilpailijoiden hallitsevan aseman rikkomisessa vähittäiskaupan toimialalla. Sen kuvailtiin ottavan pienempiä katteita kuin kilpailijoiden:

Ei vedä välistä niin paljon kuin Kesko ja S-ryhmä.

(Keskustelu A, 10.4.2016)

Edullinen. Horjuttaa S- ja K-ketjujen valta-asemaa. Money talks.

(Keskustelu B, 25.7.2014)

Jotkut kuluttajat kokivat S- ja K-ryhmien ohjailevan asiakkaita liikaa, kun taas joidenkin mielestä myös Lidl ohjailee asiakkaitaan. Sen tarkemmin tämän ohjailun merki-

tystä ei selitetty. Jotkut keskustelijat kokivat Lidlin kilpailijoiden etukorttijärjestelmien urkkivan häiritsevästi kuluttajien tuotemielitymyksiä, mitä Lidl ei heidän mukaansa harasta. Työntajana Lidliä hieman moitittiin liiasta tehokkuuden vaatimuksesta ja arveltiin tuotteiden halpuuden johtuvan epäeettisistä tekijöistä tuotantoketjussa ja vaikuttavan negatiivisesti myös työntekijöihin. Eräs keskusteija kuitenkin muistutti, että Lidlissä maksetaan työehtosopimuksen mukaisen palkan päälle Lidl-lisää.

Kauppassakäynnin jälkeinen tyytyväisyys ilmenee positiivisena yllättymisenä kassalla, mitä ei keskustelijoiden mukaan muissa vähittäiskaupoissa tapahdu. Yleisesti ottaen kuluttajat arvioivat, että on turhaa keskustella jonkin kauppaketjun paremmuudesta tai huonommuudesta, sillä ihmiset käyvät yleensä vaihtelevasti eri kaupoissa. Lidlejä toivottiin Suomeen lisää, mutta toisaalta mielikuva kauppaketjun halpuudesta kyseenalaistettiin:

Kyse ei ole siitä, että Lidl on halpa. Kyse on siitä, että muut kaupat ovat kalliita.

(Keskustelu A, 10.4.2016)

5.2 Kuluttajien käsityksiä Lidlin muutoksesta

5.2.1 Paistopisteet

Paistopisteitä koskien kuluttajissa herätti keskustelua paistotuotteiden laatu, hinta, alkuperä, edulliset hinnat mahdollistavat tekijät, vertailu kilpailijoihin ja leipomoihin, tuotteiden saatavuus ja saavutettavuus sekä terveellisyys ja tuotteiden ainesosat. Näiden lisäksi oli yleisiä kommentteja puolesta ja vastaan. Teemat on jaoteltu taulukkoon 10.

Taulukko 10 Teemat koskien Lidlin paistopisteitä

VÄHITTÄISKAUPAN MUUTOS	TEEMAT
Paistopisteet	paistotuotteiden laatu
	paistotuotteiden alkuperä
	edulliset hinnat mahdollistavat tekijät
	vertailu kilpailijoihin ja leipomoihin
	tuotteiden saatavuus
	saavutettavuus
	terveellisyys
	tuotteiden ainesosat
	yleiset kommentit puolesta ja vastaan

Suurin osa keskustelijoista vaikutti tietävän, että paistopisteen tuotteet ovat pakasteita, mutta kaikille se ei ollut selvää. Tuotteiden makua keuhuttiin ja ihmeteltiin, kuinka ne voivat olla niin edullisia. Kuluttajilla on omia suosikkituotteita, kuten croissantit, karjalanpiirakat ja omenataskut. Tuotteiden alkuperä herätti jonkin verran keskustelua, mutta se ei vaikuta olevan suurimmalle osalle kuluttajista tärkeä tekijä. Tuotteiden arveltiin tulevan Saksasta, Ranskasta ja Kiinasta. Karjalanpiirakoiden tiedettiin kuitenkin olevan Suomesta.

Lidlin tuotteet on ihania, vaikka olisi tehty missä tahansa. Maku ratkaisee.

(Keskustelu G, 4.5.2013)

Piirakat ovat aivan parhaita! Luulin niitä ulkolaisiksi, mutta ovatkin suomalaisia. Sämpylöiden alkuperämaata en ole katsonut, mutta maistuvat keskieurooppalaisen leipomon sämpylöiltä.

(Keskustelu G, 17.10.2012)

Kuluttajissa herättivät keskustelua edulliset hinnat mahdollistavat tekijät, vertailu kilpailijoihin ja tuotteiden saatavuus. Edullisten hintojen syyksi arveltiin sitä, että tuotteet ovat pakasteita, suurimmaksi osaksi ulkomailta. Paistopisteen tuotteita kuvailtiin sisäänvetotuotteiksi, jolloin Lidl saattaisi myydä niitä jopa tappiolla tai ainakin pienellä katteella. Myös suuren ostovolyymin sanottiin vaikuttavan edullisuuteen. Monet olivat huomanneet, että myös kilpailijoilla tuotteet olivat ulkomaisia pakasteita, mutta kuitenkin kalliimpia. Kilpailijoiden tuotteiden laatua moitittiin. Lidlin myös arveltiin suunnitelleen toiminnan paistopisteessä tehokkaammaksi kuin kilpailijat. Hieman yllättäen

tuotteita verrattiin leipomoiden ja kahviloiden tuotteisiin. Jotkut sanoivat, etteivät osta paistopisteistä, sillä he haluavat tukea suomalaista laatua ja työvoimaa. Tähän kuitenkin kommentoitiin, että myös Lidleissä työllistetään suomalaisia ihmisiä. Tuotteiden saatavuutta koskien mainittiin, että suosituimmat tuotteet saattavat olla usein loppu eikä niitä ehditä paistamaan kysynnän mukaan. Aukioloajan toivottiin olevan aikaisempi, jotta tuotteita ehditä hakea aamiaiselle.

Sitä vain jotenkin kuluttajaa huijataan sillä, että siellä suomalaisissakin kaupoissa tuoteselosteissa lukee, että alkuperämaa esim. Ranska tai Saksa ja pakasteita paistaa ne tavalliset kauppojen työntekijät.

(Keskustelu G, 17.10.2012)

Ei ole hienompaa tunnetta kuin käydä hakemassa tuoreet croissantit aamiaispöytään. Omenawieneri on myös aivan ihanaa, mutta ilmeisesti se on sitä myös muidenkin mielestä, koska se on usein päivällä loppu. Paistopiste on kyllä parasta Lidlissä. Toivottavasti pitävät hinnat jatkossakin kohtuullisena.

(Keskustelu G, 17.10.2012)

Vaikka kuluttajat suurelta osin suhtautuivat paistopisteeseen positiivisesti, joitakin mietitytti tuotteiden terveellisyys. Huolta aiheuttivat tuotteiden suolapitoisuus ja lisäaineet. Myös paistopisteen hajua moitittiin omituiseksi.

Olen ohi mennessäni niitä vilkaissut mutta jotenkin hirvittää minkälaisia lisäainepommeja mahtavat olla?

(Keskustelu G, 17.10.2012)

Yksi bretzel täyttää esim. 2-vuotiaan parin kuukauden suolakiintiön???

(Keskustelu G, 17.10.2012)

Yleisistä kommenteista kävi ilmi, että joillekin paistopistetuotteet olivat ainoita tuotteita, joita Lidlistä voi ostaa, kun taas toisille edes paistopiste ei riittänyt houkuttajaksi.

Itse tykkään paistopisteen tuotteista, mutta muu Lidlistä löytyvä jää kyllä hyllyyn...

(Keskustelu G, 17.10.2012)

Enkä sinne aio mennä minkään tusinapaistopisteen takia. Kaverin luona olen pari kertaa syönyt Lidlin vuosikertakakkua ja se on todellakin maistunut siltä, että olisi "syömäkelpoista" vielä kymmenenkin vuoden päästä.

(Keskustelu G, 17.10.2012)

Vastauksista voi päätellä, että paistopiste on tärkeä lisä Lidlin tuotevalikoimaan niille, jotka Lidlissä asioivat muutenkin. Näin ollen paistopiste nostaa Lidlin myymäläma-

goa. Toisaalta ne, jotka eivät asioi Lidlissä muutenkaan, eivät välttämättä sitä osaa arvostaa.

5.2.2 Aukioloaikojen muutos

Lidlin aukioloaikojen muutosta koskien kuluttajien mielipiteet jakoutuivat negatiiviseen ja positiiviseen. Teemoiksi nousivat aukioloaikojen sopivuus, elintarvikkeiden tuoreus ja tilausrytmi sekä kaupan tuottavuus, hintojen nousu, viestinnän puute, poliittinen ja työntekijän näkökulma sekä kilpailutekijät. Teemat on jaoteltu taulukkoon 11.

Taulukko 11 Teemat koskien Lidlin aukioloaikojen muutosta

VÄHITTÄISKAUPAN MUUTOS	TEEMAT
Aukioloaikojen vapauttaminen	elintarvikkeiden tuoreus
	tilausrytmi
	kaupan tuottavuus
	hintojen nousu
	viestinnän puute
	poliittinen ja työntekijän näkökulma
	kilpailutekijät

Lidlin aukioloaikojen sopivuutta koskien mielipiteet jakaantuivat hyvin vahvasti. Joidenkin kuluttajien mielestä aukiolot sopivat nykyään paremmin heidän omaan vuorokausiryhtiinsä, mutta toiset olivat sitä mieltä, että muutokset ovat olleet riittämättömiä ja minimaalisia. Joidenkin kilpailijoiden, kuten Siwan, K-Marketin ja S-Marketin paremmat aukiolot Lidliin verrattuna oli huomioitu ja tuolloin Lidlissä käymistä rajoittavana tekijänä mainittiinkin sen huono aukiolo kilpailijoihin verrattuna. Monet olivat pistäneet merkille, että kaupoissa on paljon asiakkaita iltamyöhään. Esimerkiksi yrittäjänä ollessa on edelleenkin haasteellista ehtiä kauppaan ajoissa. Jotkut kuluttajista toteivat kuitenkin, että aukiolot olivat jo aiemmin riittävät:

Hyvä maltillisesti kannattaakin aloittaa ja Lidl osaa kyllä homman. Itselle on riittänyt nykyisetkin aukioloajat, joten en kaipaa pidennyksiä ja lähdenpä tästä nyt Lidliin.

(Keskustelu D, 25.4.2016)

Huomionarvoista on se, että aukiolot eivät läheskään aina ole olennainen tekijä kaupan valinnassa tai kuluttajilla oli muita rajoittavia tekijöitä olla asioimatta Lidlissä. Kuluttajien elämäntapa ja kulutustottumukset vaikuttavat siis siihen, onko aukioloilla merkitystä vai ei. Aukiolot myös yhdistettiin yhteiskunnan vuorokausirytmiiin laajemmin; toivottiin, että muutkin työt saataisiin samaan rytmiin kauppojen aukiolojen kanssa. Keskustelussa poikettiin melko usein käsittelemään hintoja määräävänä tekijänä, mikä osaltaan vahvistaa käsitystä siitä, että aukioloaikojen vaikutus ei ole kovin suuri Lidlissä asioimiseen.

Aukioloaikojen muutoksen vaikutuksesta elintarvikkeiden tuoreuteen ja toimitusketjuun mielipiteitä ei ollut paljon, mutta niistäkin oltiin eri mieltä kuluttajien keskuudessa. Leipomotuotteiden tuoreudesta aukioloaikojen pidennyttä ei oltu vakuuttuneita, mutta joidenkin leipomoiden tiedettiin toimittavan leipää kauppoihin sunnuntaisin. Lidlin tuorepaistotiskissä keuhuttiin olevan kaikkein varmimmin tuoreita tuotteita viikonloppuisin. Muiden elintarvikkeiden tuoreuteen ei sinällään otettu kantaa, mutta Lidlin toimintatapaa kiiteltiin:

Pisteet Lidlille siitä, että kävivät muutoksen ensin läpi henkilökunnan kanssa ja optimoivat tilaus-toimitusrytmin.

(Keskustelu D, 25.4.2016)

Aukioloaikojen pidennykset nähtiin positiivisena asiana kaupan tuottavuuden kannalta:

Kiinni oleva kauppa ei tuota mitään. Jos rahaa tulee enemmän kuin palkat ja sähköt niin homma kannattaa. Ei montaa asiakasta tarvita että homma kannattaa Lidlille. Muut kaupat ihan täynnä väkeä vkl ilta-myöhään.

(Keskustelu D, 25.4.2016)

Muutoksesta mahdollisesti seuraavaa hintojen nousua kuitenkin jossain määrin pelättiin, kun kaupan kulut nousevat. Näitä nousevia kuluja ei kuitenkaan eritelty. Toisaalta Lidlin arveltiin osaavan jatkossakin pitää hintojen nousun kurissa:

Hinnankorotusten jälkeenkin Lidlin hinnat ovat halvempia kuin kilpailijoiden. Joten varaa on lisätä aukioloaikoja vielä jatkossakin. Mutta eihän tuolle olisi tarvetta. Ellei ehdi päivän aikana hoitaa kaupassakäyntiään on syy itsessä.

(Keskustelu D, 25.4.2016)

Kritiikkiä sai osakseen Lidlin toimintatapa kilpailijoiden seuraamisessa ja viestinnän puute aukioloaikojen suhteen. Pidentyneistä aukioloajoista ei ole hyötyä, jos niitä ei osata viestiä tarpeeksi näyttävästi. Lidlin taipuminen kilpailun edessä ei miellyttänyt kaikkia kuluttajia. Joidenkin kuluttajien mielestä Lidl on seurannut liikaa kilpailijoita ratkaisussaan pidentää aukioloaikoja. Tämä kertoo siitä, että vaikka Lidl nähtiin vasta-

voimana kilpailijoille, täytyy sen kuitenkin ottaa kaikessa toiminnassaan kilpailu huomioon. Se ei ole immuuni vähittäiskaupan muutoksille.

Lidl on muuttunut peesailijaksi, joka ei enää pärjää kilpailussa.

(Keskustelu D, 25.4.2016)

Aukioloaikojen vapautuminen on poliittinen päätös, ja siitä näkökulmasta asiaa myös tarkastellaan kuluttajien keskuudessa. Erityisesti vähittäiskaupan työntekijöiden oikeudet kiinnostavat ja huolettavat kuluttajia. Muun muassa sitä kritisoitiin, että työntekijöiden mahdollisuudet vapaisiin arkipyhiin ja ajanviettoon perheen kanssa vähenevät. Hallituksen lupaukseen lisääntyneestä työstä ei uskottu; päinvastoin todettiin käyneen niin, että nyt teetetään enemmän työtä samoilla ihmisillä. Työpaineiden sanottiin kasvavan.

Tää on kiva kun hallitus perusteli tällä aukioloaikajutulla että "tämä lisää työpaikkoja" eivätkä ollenkaan tienneet mistä puhuvat eivätkä edes kuunnelleet muita jotka osaavat alansa ja ennustivat miten tässä käy. Noh, siellä ne samat duunarit tekee töitä, hieman lisätyillä tunneilla. Ei tullut uusia työpaikkoja.

(Keskustelu C, 25.4.2016)

Vastausten perusteella aukioloajat eivät ole kovin tärkeä tekijä ja kriteeri kaupan valinnalle. Tärkeys riippuu kuluttajan elämäntyylistä. Ne nähdään kuitenkin hyvin yhteiskunnallisessa kontekstissa.

5.2.3 Myymäläkonseptin muutos

Kuluttajien reaktioita Lidlin myymäläkonseptin muutokseen tarkastellaan Lindquistin myymäläimagon muodostavien attribuuttien kautta. Keskustelu oli jälleen hyvin polarisoitunutta. Keskusteluissa esiinnousseet teemat on jaoteltu taulukkoon 12.

Taulukko 12 Teemat koskien Lidlin myymäläkonseptin muutosta

VÄHITTÄISKAUPAN MUUTOS	TEEMAT
Myymäläkonseptin uudistus	vaikutus hinnoitteluun
	myymäläimago vs. hintaimago
	skandinaavisuus
	laatu ja laajuus
	myymäläimagoa heikentävät tekijät koskien palvelua ja fyysisiä olosuhteita
	värit
	valaistus
	esillepano
	tarjoustuotteiden saatavuus
	mainonta

Myymäläkonseptin uudistuksen vaikutus hinnoitteluun jakoi mielipiteitä. Jotkut kuluttajat eivät nähneet myymäläimagon uudistuksen olevan linjassa Lidlin edullisen hintaimagon kanssa, joka on sen menestyksen peruspilari. Myymäläimagoa pidettiin toissijaisena asiana ja uhkaavana tekijänä siihen nähden, että hinnat olisivat jatkossakin edulliset. Toisaalta toiset olivat sitä mieltä, että hintaimago ei ole muuttunut.

Nimenomaan, hintaimagosta kun halvoista hinnoista on enään jäljellä se imago ja kaiken huipuksi yritetään myydä asiakkaille ns. "luxustuotteita", jotka ovat hinta/laatu suhteeltaan kalliita!!

(Keskustelu E, 13.4.2016)

Lohjan Lidl:n remontti valmistui viime syksynä, ja on valoisa ja tyylikäs. Eli harmaan sävyinen, kärryjä ja koreja myöden. Paljon tyylikkäämpi kuin vanha imago. Ja hinnat edelleen edullisemmat ja hyvät laatutuotteet.

(Keskustelu E, 13.4.2016)

Myös valikoiman laadun ja laajuuden muutoksesta oltiin eri mieltä. Joidenkin kuluttajien mielestä valikoiman laatu ja laajuus eivät olleet vaarassa. Toisaalta myymäläkonseptin uudistuksen pelättiin muuttavan valikoimaa liikaa. Ulkomaisten laatutuotteiden toivottiin säilyvän valikoimassa jatkossakin, sillä Lidlin koettiin tuovan uusia kulinaarisia nautintoja Suomeen. Joidenkin jo tutuiksi käyneiden tuotteiden oli huomattu kadon-

neen valikoimasta, mitä pidettiin huonona asiana, vaikka ne olisikin korvattu toisen valmistajan tuotteilla. Erään kuluttajan mukaan myymäläkonseptin uudistus ei vaikuta, sillä Lidl:n tuotevalikoima ei ollut kiinnostanut ennenkaan. Jonottamista, myymälähenkilökunnan vähyyttä ja itsepalvelukassojen puuttumista pidettiin myymäläkonseptin uudistuksen tehoa heikentäviä tekijöinä, jotka pitäisi saada kuntoon.

Lidl todellakin on kivikaudella, näissä ankeissa kaupoissa ei ole edes itsepalvelukassoja.

(Keskustelu E, 14.4.2016)

Myymälän fyysisiä olosuhteita ja myymäläilmapiiriä koskien kuluttajilla oli monia mielipiteitä. Huomiota kiinnitettiin myymälöiden kokoon, käytävien leveyteen, valaistukseen, väreihin ja esillepanoon. Jo uudistettuja myymälöitä keuhuttiin pääosin muun muassa tyylikkääksi, tilaviksi ja värimaailmaltaan onnistuneiksi. Jotkut kuluttajat olivat sitä mieltä, että vasta uudet rakennettavat myymälät saadaan tarpeeksi avariksi. Eräs kuluttaja myös epäili, että Lidl ei poliittisen pelin takia saa lupaa rakentaa yhtä suuria myymälöitä kuin kilpailijat. Myymälän väreillä oli monille suuri merkitys yleisilmapiirin luojana, kun taas toisille sillä ei ollut väliä. Myymälän valaistuksella vaikuttaa olevan kuluttajille suuri merkitys. Lidl:n uudistetuissa myymälöissä käyneet kuluttajat pitivät myymälää valoisana, mutta jotkut, jotka eivät olleet niissä vielä käyneet toivoivat, että valaistus säilyisi entisellään eikä sitä ainakaan tummennettaisi. Lidl:n logon ja valaistuksen myös toivottiin pysyvän samana ulkoapäin, jotta se olisi helppo huomata. Kauppaketjun pyrkimystä skandinaaviseen tyyliin ja myymäläilmapiiriin kuitenkin ihmeteltiin. Sille ei nähty mitään selkeää perustetta. Suomalaiset eivät kommenttien perusteella halua samaistua Skandinaviaan. Lidlillä epäiltiin menevän heikosti, kun sen pitää ryhtyä imagonuudistukseen.

Uskotaanko oikeasti, että tuo mielikuva Skandinaviasta antaa meille suomalaisille parempaa uskoa tulevaisuuteen?

(Keskustelu E, 13.4.2016)

Väri on suomalaisille kuluttajille selkeästi symbolinen asia. Yhtäältä uutta harmaata värivalintaa pidettiin tyylikkäänä ja uskottavuutta tuovana:

Kuvissa uusi sisustus näyttää ihan hyvältä. On kiva ja miellyttävä. Jotakin tutumman oloinen ja tuo lisäuskottavuutta myytävälle tuotteille.

(Keskustelu E, 13.4.2016)

Toisaalta monet kuluttajat pitivät harmaata väriä erikoisena valintana, jopa synkkänä, masentavana ja tylsänä. Sen ei koettu kuvastavan suomalaisten makumieltymyksiä, vaan vaaleita sävyjä pidettiin sopivampina. Väri ei olisi pahitteeksi ruokakaupassa.

Ensimmäinen reaktio oli, että miksi harmaa? Miksei raikas ja valoisa siivalkoinen?

(Keskustelu E, 14.4.2016)

Hemmetti tää skandinaavinen "tyylikäs ankeus" on ihan hanurista. Pitää vissiin vaihtaa S-markettiin siinä on sentään väriä.

(Keskustelu E, 13.4.2016)

Esillepanoa koskien jotkut kuluttajista toivoivat, että tuotteiden paikkaa ei vaihdeltaisi jatkuvasti ja että muut kuin elintarvikkeet pidettäisiin erillään ruokaosastosta. Uudistetussa myymälässä uudistuneet hintalaput herättivät ihmetystä. Myymälöihin toivottiin sovituskoppia ja pullonpalautusautomaattia muualle kuin eteiseen.

Joo, ihmettelinkin, kun viimeksi pitkästä aikaa kävin Pirkkalan Lidlissä. Harmaata oli, lisäksi ne hintakyltit niiden erälaarien yläpuolelta oli vaihdettu samanlaisiin pieniin, mitä ruokahyllyissäkin, ja siirretty niiden laarien etureunaan. Tyylikkään näköistä mielestäni. Värimaailma, toi hintalappumuutos hieman aluksi tuntui huononnukselta.

(Keskustelu F, 15.4.2016)

Näkisin uudistuksessa ruoka- ym tarvikkeet eri osastoilla paremmin suojattuina, kuin muut viikko-tavara tarjoukset vaatteet ym. esine- ja tavaramassat omilla eri osastoillaan!

(Keskustelu E, 15.4.2016)

Mainontaa ja tarjouksia koskien kuluttajilla oli muutama negatiivisesti sävyttynyt mielipide. Tarjousten sisältöä ja myymäläkonseptin uudistuksen vaikutusta niihin ei kommentoitu. Tarjoustuotteiden todettiin olevan aina loppu. Eräs kuluttaja myös totesi, että Lidl sai lehdiltä jatkuvasti ilmaista mainosta. Yksi kuluttaja toivoi Lidlin mainoksiin uudistusta:

Toivottavasti samalla hankkiudutaan eroon Lidlin mainoksia piinaavasta Hans Välimäestä. Semmoinen psykopaatin lailla tuijottava kuulapää lehden keskiaukeamalla ei houkuta ostamaan.

(Keskustelu E, 13.4.2016)

Kuten kommentaista on huomattavissa, suomalaiset kuluttajat suhtautuvat melko intohimoisesti Lidlin myymäläimagon uudistukseen, joten se ei ole heille yhdentekevä. Seuraava kommentti summaa koko Lidlistä käydyin keskustelun erittäin hyvin:

Yksi AV:n huvittavimpia keskusteluita ovat nämä Lidl-keskustelut. Miten ruokakauppaan voi suhtautua niin suurella ja polttavalla tunteella? Enkä puhu nyt Lidlissä käyvistä keskustelijoista, vaan vastustajat ovat jopa vielä hullumpia! Mielipiteet on aina samoja: Lidlissä on ulkomaalaista lisääainepaskaa ja siellä käyvät vain köyhät. Toinen puoli huutaa pää pu-naisena kuinka on halpaa ja pitää vastustaa duopolia.

Lidl on kauppa siinä missä muutkin ruokakaupat ja itse käyn Lidlissä silloin tällöin, koska tekee mieli käydä jossain muualla kuin Citymarketissa tai jos tekee mieli ostaa sämpylää paistopisteeltä. Ei kai siinä sen kuumempia tunteita tarvitse nostattaa. Lidlissä on hyvät ja huonot puolensa, kuten muissakin kaupoissa. Veikkaan, että iso osa ihmisistä käy vaihtelevasti eri kauppaketjuissa.

(Keskustelu B, 25.7.2014)

Vähittäiskaupan toimijan on tärkeää löytää ja tunnistaa se arvo, jota se tarjoaa kuluttajalle. Esimerkiksi jos halpahintamyymälä sijaitsee hieman kauempana, sen esillepano on vaatimaton ja palvelu minimaalista, on sen silloin tarjottava edullisempia hintoja kuin kilpailjoiden. Vähittäiskaupan formaatin ja instituution täytyy kuitenkin kehittyä vastauksena muuttuviin kuluttajan tarpeisiin, väestönmuutokseen, markkinoiden saturaatioon ja uusiin markkinamahdollisuuksiin. (Evans 2011, 27–28.)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella Lidlissä tapahtunutta vähittäiskaupan institution muutosta ja sen myymäläimagon osatekijöitä kuluttajan näkökulmasta. Tutkimuskysymys oli seuraava: *Mitä käsityksiä kuluttajilla on vähittäiskaupan instituution myymäläimagon muodostavista osatekijöistä ja vähittäiskaupan instituutiosta tapahtuneista kolmesta muutoksesta (paistopisteet, aukioloaikojen vapauttaminen ja myymäläkonseptin uudistus)?* Myymäläimagoa tutkittiin Lindquistin (1974) myymäläimagon muodostavien osatekijöiden kautta. Tarkoituksena oli saada selville piileviä teemoja, jotka ovat kuluttajille tärkeitä. Lidlin muutosta tutkittiin syklisen ja ei-syklisen muutosteorioiden kautta. Syklisistä muutosteorioista suuressa roolissa olivat Levyn ym. Big Middle (2005) ja Goldmanin Trading up (1975). Ei-syklisistä teorioista valittiin Gistin (1968) ja Blizzardin (1976) vähittäiskaupan instituution muutokseen vaikuttavat ympäristötekijät kilpailu, poliittiset ja oikeudelliset tekijät sekä muutokset kuluttajissa.

Tutkimus on laadullinen ja siinä on hyödynnetty netnografista aineistonkeruutapaa. Aineistona käytettiin Lidliä koskevia verkkokeskusteluita, joista tehtiin teoriaohjaava sisällönanalyysi. Myymäläimagon osatekijöitä koskien aineistona oli kaksi verkkokeskustelua, kun taas vähittäiskaupan instituution muutokseen liittyen valittiin kuusi verkkokeskustelua, jotka edustavat kolmea eri muutosta; paistopisteitä, aukioloaikojen muutosta ja myymäläkonseptin uudistusta.

Myymäläimagon osatekijöitä koskien suurimpaan rooliin kuluttajien keskusteluissa nousivat valikoiman hinta, laatu ja laajuus. Ottaen huomioon Lidlin asemoinnin halpahintamyymälänä oli tämän kaltainen tulos odotettu. Keskustelun polarisoitunut pohjaviere toi esiin kuluttajien erilaiset käsitykset hinnan merkityksestä. Vaikka monille hinta on tärkeä asia, jota seurataan tarkasti, on joillekin hintaa tärkeämpää esimerkiksi se, ettei aikaa kulu hukkaan vaan kaikki ostokset löytää yhdestä paikasta. Hinnan lisäksi tärkeää on myös laatu. Kuluttajat odottavat hyvää hinta-laatusuhdetta. Lidlin kannattaa jatkossakin panostaa laadukkaisiin tuotteisiin, sillä pelkkä edullinen hinta ei riitä houkuttelemaan asiakkaita. Tuotteiden kotimaisuuden merkitys tuli keskusteluissa esiin vain pinta-puolisesti. Aineiston perusteella voidaan todeta, että on olemassa ryhmä kuluttajia, joille tuotteiden kotimaisuus ei ole merkittävässä roolissa. Toisaalta taas sellaiset kuluttajat, jotka välttävät asioimasta Lidlissä, arvostavat kotimaisuutta, eikä kotimaisten tuotteiden lisääntynyt valikoima ole heille riittävä syy asioida siellä. Ulkomaisia tuotteita voi pitää jopa kilpailuvalttina.

Lidlin valikoiman suppeus Lidlissä käyntiä rajoittavana tekijänä riippuu kuluttajasta. Siinä nähdään hieman yllättäen monia positiivisia puolia. Aineiston perusteella on todettavissa, että Lidlin asiakkailta on tapana ostaa myymälästä ainoastaan tiettyjä suosikkituotteitaan. Lidl ei kuitenkaan pitkällä tähtäimellä voi menestyä pelkästään niin, että

sieltä ostetaan vain joitain tuotteita ja loput kilpailijoilta. Onkin ymmärrettävää, että Lidl haluaa profiloitua entistä enemmän sillä tavoin, että siellä voi suorittaa arjen ostokset yhdellä kertaa.

Yhtenä myymäläketjun suurimmista vahvuuksista ovat vaihtuvat tarjous- ja sesonki-tuotteet, joita on myynnissä vain rajoitetun ajan. Monet kuluttajat vaikuttavat mieltyneen juuri niihin. Lidlin kannattaa ehdottomasti jatkaa sellaisten tuotteiden myymistä, sillä se on suuri kilpailuetu varsinkin siksi, että monia kyseessä olevista tuotteista ei ole saatavissa kilpailijoilta. Mainonnasta sinällään ei keskustelujen perusteella voida vetää johtopäätöksiä, sillä kuluttajat eivät ottaneet sitä juurikaan puheeksi.

Palvelu ja myymäläilmapiiiri eivät ole yhtä tärkeitä verrattuna valikoiman hintaan, laatuun ja laajuuteen kuluttajien arvioidessa Lidlin myymäläimagoa. Tämäkin tulos on odotettu ottaen huomioon, että kyseessä on halpahintamyymälä. Kuluttajat eivät odota palvelua, mutta jonottaminen heitä harmittaa erityisesti, joka osaltaan johtuu siitä, että henkilökuntaa on niukasti kustannussyistä. Esillepanon vaikutus kuluttajien kokemaan myymäläimagoon vaihtelee suuresti, joten siitä ei voida vetää suuria johtopäätöksiä. Saavutettavuus ei niinkään vaikuta olevan kovinkaan suuressa roolissa myymäläimagoa arvioitaessa. Keskustelujen perusteella käy kuitenkin jossain määrin ilmi, että Lidlissä asioitaisiin enemmän, jos se sijaitsisi lähempänä. Kaupassakäynnin jälkeinen tyytyväisyys ilmenee positiivisessa mielessä erityisesti huokean hinnoittelun myötä.

Lidlin myymäläimagon kannalta suurimpina riskeinä voidaan nähdä useiden kuluttajien mielikuva tuotteiden epäterveellisyydestä sekä jonottamisesta ja haettujen tuotteiden puuttumisesta aiheutuva ajanhukka. Pienempinä riskeinä erottuivat työntekijöiden olot, epäily toimitusketjun epäeettisyydestä edullisten hintojen mahdollistajana sekä muun asiakaskunnan imagon sopimattomuus kuluttajan oman imagon kanssa.

Lidlin ollessa kyseessä korostuvat institutionaaliset tekijät. Kuluttajilla on hyvin vahvoja käsityksiä Lidlistä instituutiona puolesta ja vastaan, mikä on ketjun imagon kannalta sekä hyödyllistä että haastavaa. Parhaimmillaan ketju voi hyödyntää positiivisia mielikuvia, mutta toisaalta sen tulisi kuitenkin edelleen tehdä saavuttaakseen epäilevien kuluttajien luottamuksen.

Tutkimuksen toisena aihealueena olivat kuluttajien käsitykset Lidlissä tapahtuneista muutoksista. Useista muutoksista valittiin tutkimukseen kolme edustamaan kolmea eri muutosta edesauttavaa ympäristötekijää. Kuluttajien reaktioille ominaista oli jälleen niiden polarisoitunut luonne. Verkkoaineiston ollessa kyseessä se oli kuitenkin odotettua.

Paistopisteen avulla Lidl on selkeästi pyrkinyt parantamaan palveluaan, missä on melko hyvin onnistunutkin. Kuluttajien käsitykset paistopisteen tarpeellisuudesta vaihtelivat. Jotkut kuluttajat ovat hyvinkin tarkkaavaisia ja jopa epäileväisiä huokeiden hintojen, tuotteiden alkuperän ja terveellisyyden suhteen. Koska kilpailijoillakin on paisto-

pisteitä, verrataan tuotteita niiden tuotteisiin. Lidlin tulisi ehdottomasti panostaa paistopisteeseen jatkossakin ja satsata tuotteiden laatuun sekä saatavuuteen. Paistopiste tuo hyvän lisän Lidlin tarjontaan, mitä monet kuluttajat arvostavat.

Lidl muutti uuden lain puitteissa aukioloaikojaan kilpailijoiden tavoin. Tämä muutos aiheutti ristiriitaisia tuntemuksia kuluttajissa. Se ei kuitenkaan aineiston perusteella ole kovin tärkeä tekijä myymäläimagon muodostumisessa, ellei kyseessä ole kuluttaja, jonka elämänrytmiin esimerkiksi pidemmät aukioloajat sopivat. Lidlin vahvuutena pidetty hyvä hinta-laatusuhde kiinnostaa useita kuluttajia kuitenkin enemmän. Aukioloajat nähdään kuitenkin yhteiskunnallisena asiana, joka vaikuttaa erityisesti kaupan työntekijöiden elämään. Aukioloaikojen muutoksen voidaan sanoa olevan kuitenkin välttämätön muutos siinä mielessä, että Lidlin täytyy pysyä mukana vähittäiskaupan kehityksessä ja kilpailussa.

Myymäläkonseptin uudistuksen herättämät kuluttajien käsitykset kertovat siitä, että Lidlin täytyy tehdä töitä säilyttääkseen aiemman imagonsa, joka nyt on vaarassa murentua kuluttajien epäilyksiin siitä, pysykö sama hintataso jatkossakin. Mielipiteistä on myös havaittavissa, että vaikka monien mielestä muutos on tervetullut, joillekin se on varsin yhdentekevää eikä vaikuta heidän ostopäätöksiinsä. Myymäläkonseptin muutos koetaan kuitenkin yllättävän paljon symbolisena asiana. Erikoista on se, kuinka vahvasti kuluttajat kokivat skandinaavisuuteen pyrkimisen negatiivisena asiana. Lidlille voisi olla hyödyksi, jos se voisi hyödyntää konseptissa enemmän suomalaisiin vetoavia asioita. Aineistosta vedetyt johtopäätökset tukevat aiempaa tutkimustulosta siitä, että erityisesti halpahintamyymälöiden tulisi olla varovaisia pyrkimyksissään nousta kategoriassa ylöspäin, sillä kuluttajat arvostavat niitä alkuperäisiä kilpailuvaltteja, joista heille myymäläimago on muodostunut. Vaarana on se, että liiallisten muutosten myötä Lidl muuttuu liiaksi kilpailijoittensa kaltaiseksi. Myymäläkonseptin muutos voi kuitenkin parhaimmillaan tuoda Lidlille uusia asiakkaita, kun sen imago on raikkaampi.

Lidlin pyrkimyksenä vaikuttaa olevan tulla entistä enemmän varteenotettavammaksi kilpailijaksi S- ja K-ryhmille. Myymäläkonseptin uudistus ja pyrkimys uusien myymälöiden koon suurentamiseen tukeekin sitä ajatusta. Samalla Lidlin on kuitenkin pyrittävä säilyttämään ainutlaatuinen arvolupauksensa ilman, että paineet hintojen nostamiseen tulevat liian suuriksi. Halpahintamyymäläketjun on tärkeää panostaa hyvään ostovoimaan ja ketjun omien merkkien johtamiseen, jos se aikoo menestyä (Colla 2003, 57). Lidlin rooli nähdään tärkeänä Suomen vähittäiskaupan toimialan asetelman rikkojana kilpailussa, jota hallitsivat pitkään ”duopoliksi” kutsuttujen S-ryhmän ja K-ryhmän päivittäistavaramyymälät. Lidlin koetaan olevan kuluttajien puolella, kun S- ja K-ryhmiä pidetään ”riistäjinä”. Symbolisesti Lidlillä on siis etulyöntiasema monien mielissä. Kuluttajat odottavat, että Lidl pitäisi jatkossakin kiinni edullisen hinnan lupauksestaan ja

hyvästä hinta-laatusuhteesta. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että Lidl on saavuttanut vahvan instituution aseman Suomessa ja sen imago herättää vahvoja tunteita.

LÄHTEET

- Ahtela, K. (2015) Lidl vastaa haasteeseen, alennuksia jo tiistaina. *Kauppalehti* 19.1.2015. <<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/lidl-vastaa-haasteeseen--alennuksia-jo-tiistaina/V8ZKFcPv>>, haettu 21.6.2016.
- Alasuutari, P. (1995) *Laadullinen tutkimus*. 3. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Alko Oy (2015) Alko monipuolistaa myymäläverkostoaan. <<http://www.alko.fi/alko-oy/uutishuone/ajankohtaista/2015/alko-monipuolistaa-myymalaverkostaan/>>, haettu 21.6.2016.
- Anitsal, I. – Anitsal, M. (2011) Emergence of entrepreneurial retail forms. *Academy of Entrepreneurship Journal*, Vol. 17 (2), 1–17.
- Arnold, S. J. – Fernie, J. (2000) Wal-Mart in Europe: prospects for the UK. *International Marketing Review*, Vol. 17 (4/5), 416–432.
- Arnold, S. J. – Luthra, M. N. (2000) Market entry effects of large format retailers: a stakeholder analysis. *International Journal of Retailing and Distribution Management*, Vol. 28 (4/5), 139–154.
- Bettis, R. A. – Prahalad, C. K. (1995) The dominant logic: retrospective and extension. *Strategic Management Journal*, Vol. 16 (1), 5–14.
- Bloemer, J. – de Ruyter, K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, Vol. 32 (5/6), 499–513.
- Brown, S. (1987) An integrated approach to retail change: the multi-polarisation model. *Service Industries Journal*, Vol. 7 (2), 153–164.
- Brown, S. (1991) Variations on a marketing enigma: the wheel of retailing theory. *Journal of Marketing Management*, Vol. 7 (2), 131–155.
- Bryman, A. (1988) *Quantity and quality in social research*. Unwin Hyman, London.
- Calvo-Porrá, C. – Lévy-Mangin, J.-P. (2014) Determinants of store brand's success: a cross-store format comparative analysis. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 42 (7), 595–612.
- Champion, J. C. – Hunt, J. B. – Hunt, T. G. (2010) The effect of retail store image on student perceptions of merchandise quality and willingness to buy. *American Journal of Business Research*, Vol. 3 (1), 17–32.
- Cleeren, K. – Verboven, F. – Dekimpe, M. G. – Gielens, K. (2010) Intra- and interformat competition among discounters and supermarkets. *Marketing Science*, Vol. 29 (3), 456–473.

- Colla, E. (2003) International expansion and strategies of discount grocery retailers: the winning models. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 31 (1), 55–66.
- D'Andrea, G. – Silvestri, L. – Costa, L. – Fernandes, F. – Fossen, F. (2010) Spinning the wheel of retailing in Latin America: innovation platforms for emerging consumers. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 40 (2), 52–73.
- Davidson, W. R. – Bates, A. D. – Bass, S. J. (1976) The retail life cycle. *Harvard Business Review*, Vol. 54 (6), 89–96.
- Davies, K. (1998) Applying evolutionary models to the retail sector. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 8 (2), 165–181.
- Deleersnyder, B. – Dekimpe, M. G. Steenkamp, J.-B. E. M. – Koll, O. (2007) *Win-win strategies at discount stores*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 14 (5), 309–318.
- Doyle, P. – Fenwick, I. (1974) How store images affects shopping habits in grocery chains. *Journal of Retailing*, Vol. 50 (4), 39–52.
- Eloranta, V. (2016) Myös Lidl kokeilee myymälöidensä aukiolon pidentämistä – muutokset maltillisempia kuin kilpailijoilla. *Helsingin Sanomat* 11.2.2016. <<http://www.hs.fi/talous/a1455166987696>>, haettu 16.6.2016.
- Eskola, J. – Suoranta, J. (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 7. p. Vastapaino, Jyväskylä.
- Evans, J. R. (2011) Retailing in perspective: the past is a prologue to the future. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 21 (1), 1–31.
- Gist, R. R. (1968) *Retailing: concepts and decisions*. John Wiley & Sons, New York.
- Goldman, A. (1975) The role of trading up in the development of the retailing system. *Journal of Marketing*, Vol. 39 (1), 54–62.
- Goworek, H. – McGoldrick, P. (2015) *Retail marketing management: principles and practice*. Pearson Education Limited, Harlow.
- Grewal, D. – Baker, J. – Krishnan, R. – Borin, N. (1998) The effect of store name, brand name and price discounts on consumers' evaluations and purchase intentions. *Journal of Retailing*. Vol. 74 (3), 331–352.
- Hagelin, H. (2001) S-ryhmä yllätti uudella laatikkomyymälällä. *Taloussanomat* 4.10.2001. <<http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2001/10/04/s-ryhmayyllatti-uudella-laatikkomyymalalla/200126228/12>>, haettu 16.6.2016.

- Hakala, S. – Vesa, J. (2013) Verkkokeskustelut ja sisällön erittely. Teoksessa: *Otteita verkosta – verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*, toim. S.-M. Laaksonen – J. Matikainen – M. Tikka, 216–244. Vastapaino, Tampere.
- Hartman, K. B. – Spiro, R. L. (2005) Recapturing store image in customer-based store equity: a construct conceptualization. *Journal of Business Research*, Vol. 58, 1112–1120.
- Hertsi, A. (2015) Lidlin rynnistys romahdutti leipomoiden kannattavuuden. *Kauppalehti* 15.1.2015. <<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/lidlin-rynnistys-romahdutti-leipomoiden-kannattavuuden/V2iHxD8v>>, haettu 21.6.2016.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (1997) *Tutki ja kirjoita*. 6. uud. p. Kustannus-osakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hollander, S. C. (1960) The wheel of retailing. *Journal of Marketing*, Vol. 25 (1), 37–42.
- Hökeleklei, G. – Lamey, L. – Verboven, F. (2017) The battle of traditional retailers versus discounters: The role of PL tiers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 39, 11–22.
- IGD (2017) Western Europe: Outlook for 2017. <<https://www.igd.com/Research/Retail/Western-Europe-Outlook-for-2017/>>, haettu 11.3.2017
- Ilta-Sanomien verkkopalvelun käyttöehdot (2013) <http://www.iltasanomat.fi/info/art-2000000000031.html>, haettu 3.12.2016.
- Imran, M. – Ghani, U. – Rehman, K. U. (2013) Consumer perception of store image and store loyalty. *Journal of Managerial Sciences*, Vol. 7 (1), 75–85.
- Isomäki, H. – Lappi, T.-R. – Silvennoinen, J. (2013) Verkon etnografinen tutkimus. Teoksessa: *Otteita verkosta – verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*, toim. S.-M. Laaksonen – J. Matikainen – M. Tikka, 150–169. Vastapaino, Tampere.
- James, D. L. – Durand, R. M. – Dreves, R. A. (1976) The use of a multi-attribute attitude in a store image study. *Journal of Retailing*, Vol. 52 (2), 23–32.
- Kauppa liitto (2016) Lidl uudistaa myymälöidensä ilmeen. 14. 4. 2016. <http://kauppa.fi/kauppa_fi/ajankohtaista/uutiset/lidl_uudistaa_myymaeloedensae_ilmeen_25587>, haettu 24.9.2016.
- Kauppinen, I. (2014) Lidlillä uusi kikka – muut kaupat eivät lähde mukaan. *Ilta-Sanomien* 2.7.2014. <<http://www.iltasanomat.fi/kotimaa/art-2000000776733.html>>, haettu 16.8.2016.
- Keskustelualueen säännöt. (2013) http://vauva.fi/artikkeli/keskustelualueen_saannot, haettu 3.12.2016

- Kotilainen, M. – Koski, H. – Mankinen, R. – Rantala, O. (2010) *Elintarvikkeiden hinnannmuodostus ja markkinoiden toimivuus*. Keskusteluaiheita, No. 1209. Elinkeinoelämän tutkimuslaitos, Helsinki.
- Kozinets, R. V. (2010) *Netnography: doing ethnographic research online*. SAGE Publications, London.
- Kunkel, J. H. – Berry, L. L. (1968) A behavioral conception of retail image. *Journal of Marketing*, Vol. 32 (4, Part 1), 21–27.
- Laaksonen, S.-M. – Matikainen, J. (2013) Tutkimuskohteena vuorovaikutus ja keskustelu verkossa. Teoksessa: *Otteita verkosta – verkon ja sosiaalisen median tutkimusmenetelmät*, toim. S.-M. Laaksonen – J. Matikainen – M. Tikka, 193–215. Vastapaino, Tampere.
- Lamey, L. (2014) Hard economic times: a dream for discounters. *European Journal of Marketing*, Vol. 48 (3/4), 641–656.
- Lehtinen, K. (2007) Cassa sulkee lopullisesti ovensa. *Taloussanomats* 8.6.2007. <http://www.is.fi/taloussanomats/art-2000001513326.html>, haettu 22.3.2017.
- Levy, M. – Grewal, D. – Peterson, R. – Connolly, B. (2005) The concept of the "Big Middle". *Journal of Retailing*, Vol. 81 (2), 83–88.
- Lidl.fi/yritys. <<http://www.lidl.fi/fi/yritys.htm>>, haettu 14.5.2016.
- Liljander, V. – Polsa, P. – van Riel, A. (2009) Modelling consumer responses to an apparel store brand: store image as a risk reducer. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 16 (4), 281–290.
- Lincoln, Y. S. – Guba, E. G. (1985) *Naturalistic inquiry*. Sage, Beverly Hills.
- Lindquist, J. D. (1974) Meaning of image: a survey of empirical and hypothetical evidence. *Journal of Retailing*, Vol. 50 (4), 29–39.
- Lowry, J. R. (1997) The life cycle of shopping centers. *Business Horizons*, Vol. 40 (1), 77–86.
- Länkinen, T. – Ziemann, M. (2016) Lidl ei lähde S- ja K-ryhmien hinnanalennuksiin: ”Teemme vuosittain tuhansia hinnannmuutoksia”. *Yle Uutiset* 19.1.2016. <http://yle.fi/uutiset/lidl_ei_lahde_s-_ja_k-ryhmien_hinnanalennuksiin_teenme_vuosittain_tuhansia_hinnannmuutoksia/8606433>, haettu 21.6.2016.
- Maixé-Altés, J. C. – Castro Balaguer, R. (2015) Structural change in peripheral European markets: Spanish grocery retailing, 1950–2007. *Journal of Macromarketing*, Vol. 35 (4), 448–465.
- Malin, R. (2002) Lidlille tulee vaikeaa. *Talouselämä* 30.8.2002. <<http://www.talouselama.fi/uutiset/lidlille-tulee-vaikeaa-3392311>>, haettu 12.10.2016.

- Markin, R. J. – Duncan, C. P. (1981) The transformation of retailing institutions: beyond the wheel of retailing and life cycle theories. *Journal of Macromarketing*, Vol. 1 (1), 58–66.
- Martineau, P. (1958) The personality of the retail store. *Harvard Business Review*, Vol. 36 (1), 47–55.
- Mazursky, D. – Jacoby, J. (1986) Exploring the development of store images. *Journal of Retailing*, Vol. 62 (2), 145–165.
- McArthur, E. – Weaven, S. – Dant, R. (2015) The evolution of retailing: a meta review of the literature. *Journal of Macromarketing*, Vol. 36 (3), 272–286.
- Mitchell, V. W. (2001) Re-conceptualizing consumer store image processing using perceived risk. *Journal of Business Research*, Vol. 54 (2), 167–172.
- Mitchell, V. W. – Harris, G. (2005) The importance of consumers' perceived risk in retail strategy. *European Journal of Marketing*, Vol. 39 (7/8), 821–837.
- Mäkelä, J. (2017) Jättikauppoja kasvukeskuksiin. *Turun Sanomat* 12.10.2017.
- Naderian, A. (2012) Study of store image attribute effects on customer satisfaction among Malaysian customers. *International Journal of Marketing & Business Communication*, Vol. 1 (3), 1–10.
- Nalbantoglu, M. (2014) Lidl sopeutui Suomeen. *Helsingin Sanomat* 28.12.2014. <<http://www.hs.fi/talous/a1419652625933>>, haettu 18.6.2016.
- Nupponen, S. (2016) Lidl myy tämän tuotteen reilusti tappiolla – oletko jo ostanut? *Helsingin Uutiset* 3.3.2016. <<http://www.helsinginuutiset.fi/artikkeli/371209-lidl-myy-taman-tuotteen-rajusti-tappiolla-oletko-jo-ostanut>>, haettu: 16.8.2016.
- Ovaskainen, T. (2015) Kesko-pomo vastaa avoimeen kirjeeseen – vihjaus Lidlin ”markkinointikeinosta”. *Uusi Suomi* 27.3.2015. <<http://www.uusisuomi.fi/kotimaa/79696-kesko-pomo-vastaa-avoimeen-kirjeeseen-vihjaus-lidlin-markkinointikeinoon>>, haettu 18.6.2016.
- Palmer, M. (2005) Crossing threshold periods in the retail life cycle: insights from Wal-Mart International. *European Management Journal*, Vol. 3 (6), 717–729.
- Peltoniemi, A. – Yrjölä, T. (2012) *Kuluttajien ja tuottajien näkemyksiä ruoan ostopäätöksistä ja tuotantotavoista*. Kuluttajatutkimuskeskus, Helsinki.
- Penttinen, N. (2016) Lidl uudistaa myymälänsä. *Kauppalehti* 13.4.2016. <<http://www.kauppalehti.fi/uutiset/lidl-uudistaa-myymalansa/Wy2sGLMb>>, haettu 21.6.2016.
- Päivittäistavarakauppa ry (2015) Markkinaosuudet 2015. <<http://www.ptv.fi/julkaisut/tilastot/>>, haettu 15.5.2016.

- Reilu meininki Lidlissä – työntekijöiden palkkaan napsahti aiempaa suurempi “Lidl-lisä” (2014) *Talouselämä* 17.4.2014. <<http://www.talouselama.fi/uutiset/reilu-meininki-lidlissa-tyontekijoiden-palkkaan-napsahti-aiempaa-suurempi-lidl-lisa-3468607>>, haettu 2.11.2016.
- Reynolds, J. – Howard, E. – Cuthbertson, C. – Hristov, L. (2007) Perspectives on retail format innovation: relating theory and practice. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 35 (8), 647–660.
- Ryynänen, R. (2016a) Lidl laskee kotimaiseksi myös Virossa tehdyn leivän. *Maaseudun Tulevaisuus* 4.5.2016. <<http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/talous/lidl-laskee-kotimaiseksi-my%C3%B6s-virossa-tehdyn-leiv%C3%A4n-1.144976>>, haettu 16.8.2016.
- Ryynänen, R. (2016b) Lidl uskoo Kekkonen voimaan, Suomen lippua myös väärissä paikoissa. *Maaseudun Tulevaisuus* 27.4.2016. <<http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/talous/lidl-uskoo-kekkonen-voimaan-suomen-lippua-my%C3%B6s-v%C3%A4riss%C3%A4-paikoissa-1.144390>>, haettu 15.6.2016.
- Salmela, M. (2012) Lidl sai Alkon ensi kertaa. *Helsingin Sanomat* 28.9.2012. <<http://www.hs.fi/kaupunki/a1348718222886>>, haettu 21.6.2016.
- Sun, L. N. – Kay, R. – Chew, M. (2009) Development of a retail life cycle: the case of Hong Kong’s department store industry. *Asia Pacific Business Review*, Vol. 15 (1), 107–121.
- Tammilehto, P. (2017) Ruokakorivertailun kärkisija vaihtui: Prisma ja S-marketit kiilasivat Lidlin ohi. *Kauppalehti* 3.4.2017. <<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ruokakorivertailun-karkisija-vaihtui-prisma-ja-s-marketit-kiilasivat-lidlin-ohi/6MFniJ8n>>, haettu 12.10.2017.
- Tamminen, J. (2010) Lidl teki rajun U-käännöksen. *Uusi Suomi* 21.1.2010. <<http://www.uusisuomi.fi/raha/82900-lidl-teki-rajun-u-kaannoksen>>, haettu 18.6.2016.
- Thang, D. C. L. – Tan, B. L. B. (2003) Linking consumer perception to preference of retail stores: an empirical assessment of the multi-attributes of store image. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 10, 193–200.
- Tuomi, J. – Sarajärvi, A. (2009) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. 5. uud. p. Tammi, Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2012) Terveen kilpailun edistämishjelma. <https://www.tem.fi/files/34140/Terveen_kilpailun_edistamisohjelma_19092012.pdf>, haettu 21.6.2016.
- Uusitalo, O. – Rökman, M. (2004) First foreign grocery retailer enters the Finnish market – a stakeholder model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 11 (4), 195–206.

- Verma, H. (2012) Measuring store image: an empirical study on some selected apparel retail stores. *Amity Management Review*, Vol. 2 (2), 2–18.
- Vilkka, H. (2005) *Tutki ja kehitä*. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Virvilaite, L. – Dailydiene, M. (2012) Strengthening of a private brand: the aspect of a store's image. *Engineering Economics*, Vol. 23 (1), 90–98.
- Ylänen, M. (2002) Lidl avasi ensimmäiset myymälänsä Suomessa. *Taloussanommat* 29.8.2002. <<http://www.taloussanommat.fi/arkisto/2002/08/30/lidl-avasi-ensimmaiset-myymalansa-suomessa/200221645/12>>, haettu 15.6.2016.
- YouGov.fi (2015) Lidl jatkaa kärjessä YouGov Brand Index Buzz score rankingissa. <<https://yougov.fi/news/2015/08/06/lidl-jatkaa-karjessa-yougov-brandindex-buzz-score-/?nh=find-solution,brandindex>>, haettu: 14.5.2016.
- Ziemann, M. (2015) Lidl pyristelee uudella ilmeellä irti halpakaketjun maineesta – Suomessa tuli heti vaikeuksia. *Yle Uutiset* 11.12.2015. <http://yle.fi/uutiset/lidl_pyristelee_uudella_ilmeella_irti_halpakaketjun_maineesta__suomessa_tuli_heti_vaikeuksia/8522946>, haettu 21.6.2016.
- Zimmer, M. – Golden, L. (1988) Impressions of retail stores: a content analysis of consumer images. *Journal of Retailing*, Vol. 64 (3), 265–93.