

HEIKKI PELTOLA

Kauppakisan voittajat ja voitettut

Ulkomaisten ketjujen tulo on johtanut hyperkilpailuun ja kaupan rakenteen muuttumiseen, mutta edelleen joukossa on myös pieniä toimijoita. Asiakasta ei nykyisin voi hurmata pelkillä tuotteilla ja hinnoilla. Asiakkaat ostavat yhä vähemmän sitä, mitä tarvitsevat ja yhä enemmän sitä, mikä heitä sytyttää. Menestyäkseen kaupan on voitettava itsensä ja osattava vedota yksittäisten asiakkaiden tunteisiin kiehtovien konseptien avulla.

Tässä artikkelissa esitellään suomalaisen kaupan murrosta ja ketjujen välisen kilpailun muuttamista: sen voittajia ja voitettuja ja miten tämä on muokannut palvelun käsitettä. Asiakasta ei nykyisin voi hurmata pelkillä tuotteilla ja hinnoilla, nyt oleellista on rakentaa häntä kiehtova konsepti.

Ulkomaiset ketjut ovat tuoneet suomalaiseen kauppakisaan uusia piirteitä. Huikeasti kasvanneen ja tasokkaan tarjonnan takia asiakkaat voivat hylätä huonojen lisäksi myös hyvät kaupat vain siksi, että ne eivät miellytä heitä tarpeeksi. Kilpailussa on siirrytty hyperkilpailun aikaan. Sitä ei käydä eikä voiteta pelkillä tuotteilla, hinnoilla ja palveluilla vaan kiehtovilla konsepteilla, olemalla omaperäisesti erilainen.

Suomessa on lähes 30 000 vähittäiskauppaa, noin 200 kaupan ketjua ja tuhansia kiehtovia tarinoita. Rakenteet ovat ryskyneet ja viidesssä vuodessa ulkomaiset ketjut ovat tuplanneet markkinaosuutensa, mutta ovat silti edelleen pieniä toimijoita. Suunta on kuitenkin selvä, ja asiakkaan mielessä raja kotimaisen ja ulkomaisen välillä hämärtyy ja menettää merkitystään.

Ratkaisevaa ei ole se, missä konsepti on kehitetty tai kuka sen omistaa, vaan miten houkuttelevaa ketjun palvelutarjonta asiakkaiden silmissä on. Kärjistetysti voi sanoa: ketjun pitää joko erottua tai sen voi lopettaa.

Suurimmat rakenteelliset järjestelyt ovat koskeneet päivittäistavarakauppaa. Kun SOK osti Sparin, HOK nielaisi Elannon ja Tradeka ja Wihuri kihloutuivat, viisi ketjua katosi ruoka-kaupan kisasta ja myös katukuvasta. Joka neljäs myymälä myy ruokaa ja muissa tarjolla on pukeutumiseen, kodin kohentamiseen ja harrastuksiin liittyviä käyttötavaroita.

Joukkoon mahtuu monenlaista. Tarjonnan kirjo on laaja ja kilpailu kuluttajista kovaa. Toisin kuin yleisesti kuvitellaan, kauppojen lukumäärä ei ole juurikaan laskenut. Väärä luulo syntyneesi siitä, että ruokaa myyvien kauppojen määrä vähenee jopa yli sadalla joka vuosi. Samaan aikaan erikoiskauppojen määrä on kasvanut.

Suomessa toimivien kauppojen myynnit tilastoidaan tarkasti. Tilastokeskus laskee kauppojen liikevaihdon, lukumäärän ja henkilöstön, ja kaupan järjestöt keräävät tarkkoja tietoja ke-

hityksestä. Kannattavuuden kehitystä voi seurata verotiedoista. Tieto on tarkkaa, joskin se tulee melkein vuoden viiveellä: loppuvuodesta saa tiedon edellisvuoden myynneistä ja tuloksista vähän pitemmällä viiveellä.

Tilastoja tutkimalla karisiksi moni luulo kaupan rakenteesta ja kehityksestä. Esimerkki tästä on oletus kaupan keskittymisestä suuriin yksiköihin. Suuret yksiköt ovat kyllä entistä suurempia ja niiden osuus myynnistä on kasvamassa, mutta näiden jättiläisten seassa tuhannet kääpiökaupat taistelevat urheasti elämästään. Esimerkiksi vaatekaupassa kymmenen suurinta ketjua nappaa 500 myymälällään puolet myynnistä, mutta toista puolta jakaa 2500 putiikkia. Urheilukaupassa viiden ketjun 200 myymälää jakaa puolet, toisesta kisailee melkein 900 pääosin pitkälle erikoistunutta kauppa. Kodintekniikkakauppa on keskittynyt ketjuihin, mutta viiden suurimman ketjun ulkopuolelle jää alan myymälöitä vielä 500.

Toinen harha liittyy ketjutoimintaan. Suomessa on melkein 200 kaupan ketjua ja niiden osuus vähittäiskaupan myynnistä on 80 prosenttia. Ketjujen kokonaismäärä on kasvanut, mutta osittain tästä johtuen suuri osa ketjuista kasvaa markkinaa hitaammin eli menettää markkinaosuutta. Kolmas harha liittyy ulkomaisiin ketjuihin. Monilla on yksisilmäinen käsitys niiden menestyksestä Suomessa. Kasvavia ja erinomaisen kannattavia on monta: H&M, IKEA, Lindex, Biltema, Hemtex ja Yves Rocher. Kaupan murroksessa monessa ketjussa rahaa tuhlataan tyhmyyksiin ja tehottomuuteen. Asiakkaita houkutteellaan keinoilla, joissa ei ole imua.

Huipulle pääsee vain ymmärtämällä, mikä on peli ja mitkä ovat sen säännöt. Jotta tämän ym-

märtäisi, täytyy katsoa, miltä oma meno näyttää asiakkaan silmin: onko siinä tarpeeksi imua.

Kasvanut vauraus on johtanut siihen, että asiakkaat ostavat yhä vähemmän sitä mitä tarvitsevat ja yhä enemmän sitä, mikä heidät sytyttää. Menestyäkseen tässä markkinassa on ymmärrettävä, että palvelussa ja kilpailemisessa on yhä vähemmän kyse tuotteiden myymisestä ja tuputtamisesta ja yhä enemmän kyse siitä, että yritykset voittavat itsensä ja osaavat vedota yksittäisten asiakkaiden tunteisiin.

Suomalaisen kaupan murrosta voisi kuvata seuraavilla havainnoilla:

1. S-ryhmä nousi päivittäistavarakaupan ykköseksi selkeän strategian ja taitavan toteutuksen avulla.
2. Sparien, Elannon ja Wihurin lopettaminen johti päivittäistavarakaupan keskittymiseen kahden ison (S ja K) ja muutaman pienemmän toimijan käsiin (Suomen Lähikauppa Oy, Lidl, Stockmann ja halpakaupat).
3. Hypermarkettien asema on vahvistunut. Viidessä vuodessa Prisma ja Citymarket ovat kasvattaneet myyntiään yli miljardilla eurola ja sadalla toimipisteellään ne nappaavat jo reilut 12 prosenttia koko vähittäiskaupasta.
4. Isot jähmeät järkäleet ovat yksi toisensa jälkeen hajonneet. Eka ja Tuko kaatuivat laman jälkipyykissä ja Kesko muuttui kauppiaiden keskusliikkeestä kauppiasvetoisten ketjujen kehittäjäksi. Samalla kauppiaiden asema ja rooli muuttui ketjussa.
5. Lidl rakensi ällistyttävällä vauhdilla sata uutta ruokakauppaa täytenä pidettyyn markkinaan ja opetti suomalaisille uuden kauppatavan ja uudet hinnat, mutta sai pelättyä pienemmän osuuden.

6. Halpakaupat kasvattivat vaivihkaa osuuttaan ja ovat tehneet erinomaista tulosta. Alueellisesti toimineiden ketjujen yhdistyminen on tärkeä askel toimintojen tehostamisessa.
7. Ulkomaisten, erityisesti ruotsalaisten, ketjujen rantautuminen Suomeen on elävöittänyt tarjontaa ja pakottanut kotimaisia ketjuja tarkistamaan toimintaansa.
8. H&M mullisti muotikaupan ja otti ykköspaikan varsin pienellä myymälämäärällä.
9. Vaikka ketjut hallitsevat markkinaa, tuhannet yksittäiset myymälät tuovat vähittäiskauppaan moninaisuutta. Ketjukonseptit ovat ajan myötä kirkastuneet ja niihin on tullut omaperäisyyttä.
10. Erikoiskaupat hakeutuvat toistensa tuntuun: kauppakeskuksiin ja keskustakortteleihin.

Muutosten seurauksena asiakkaille on tullut vaihtoehtoja lisää, mutta tarjonta on supistunut. Kilpailu käydään yhä enemmän ketjujen välillä eikä vain kauppa kauppaa vastaan. Ketjujen tarjonta on usein konseptilähtöistä eikä asiakaslähtöistä. Kun valikoima päätetään keskitetysti, kaukana asiakkaista, asiakkaiden todelliset tarpeet voivat jäädä tyydyttämättä.

Seuraavaksi tarkastelen kaupan murrosta Suomessa toimialoittain aloittamalla kahdesta suuresta kauppamahdista: S- ja K-ryhmästä.

Pitkä kiri puri

S-ryhmän ruokakaupassa tapahtui käännekohta vuonna 1990. Sen jälkeen markkinaosuus on kivunnut yli 40 prosenttiin. Vuonna 1990 S-verkosto käsitti 763 päivittäistavaroita myyvää

kauppaa, joista melkein puolet, 376 kappaletta, oli pieniä lähikauppoja.

S-ryhmä on ollut aktiivinen kaikilla kolmella ruokaketjullaan. S-market on Suomen suurin ketju. Sen päivittäistavaramyynti on viidennes alan markkinoista, yhtä paljon kuin K-supermarketilla ja K-marketilla yhteensä.

Prisma näytti koko 1990-luvun kaksinumeroisia kehityslukuja. Ainoastaan Lidlin tulo hiukan hyyydytti ketjua, ja vuosina 2002 ja 2003 myynti ei kasvanut.

S-ryhmän keskeiset strategiset valinnat olivat ex-pääjohtaja Kari Neilimon mukaan kustannustehokkuus, monipuolinen palvelutarjonta, osaamisen kehittäminen ja asiakasomistajalähtöisyys. Neljään ketjuun keskittyminen, panostaminen ruokaan, omien asiakkaiden palkitseminen bonuksella ja hankinnan tehostaminen muodostavat vankan perustan, jolla osuutta on kasvatettu. S-ryhmän strategiset valinnat muodostivat kokonaisuuden, jolla on noustu suomalaisen kaupan huipulle.

Näkemyistä ketjujen suunnitteluun haettiin ulkomailta. Prisman konseptin takana on ranskalaista näkemystä ja S-marketin konseptin perustan loi amerikkalainen osaajaryhmä. Sokokset saatiin yhdistelemällä ranskalaista ja englantilaista näkemystä. Prisma osui maaliinsa ensi yrittämällä ja Sokos toisena vuonna, mutta S-market alkoi liittää vasta, kun sitä hiottiin suomalaisin aivoin. Lähimyyvälle sopivaa liiketyyppeä pohdittaessa päädyttiin siihen, että koska se on asiakkaalle yleensä vain täydennysostopaikka, toimivin ratkaisu on laatikkomyymäläksi silloin kutsuttu halpakauppa. Sellainen saatiin ostamalla valmis ketju, Alepa. Tällä nimellä toimitaan kuitenkin

vain pääkaupunkiseudulla, muualla käytetään nimeä Sale.

Bonus-kortti on monen mielestä ehkä S-ryhmän kauppastrategian kirkkain kruunu. Kun Bonus-kortti otettiin käyttöön, luovuttiin työllästä ja kalliista tarjousruletista ja alettiin palkita asiakas ostosten keskittämisestä omistamaansa yritykseen. Koska palkitseminen tehdään progressiivisesti, molemmat osapuolet hyötävät: Mitä enemmän asiakas ostaa, sitä enemmän hän hyötyy.

Neljäs nostetta synnyttänyt tekijä on Inex Partners Oy:n (S-ryhmän hankinta- ja logistiikkayritys) perustaminen 1990-luvun alussa. Sitä vastustettiin aluksi, joko ennakkoluulojen tai ymmärtämättömyyden takia. Ajateltiin, että kilpailijan kanssa ei sovi liittoutua yhteistyöhön. Yhteistyö tuotti kuitenkin nopeasti säästöjä ja oli tärkeä lenkki erityisesti S-ryhmän nousussa.

K-kansan nousu

Mediassa suomalainen vähittäiskauppa nähtiin 1990-luvulle asti neljän kopian kisanä. Kvartettiin katsottiin kuuluvan yksityiset tukkukaupat Kesko ja Tuko sekä osuiskaupat SOK ja EKA. Tuko oli yksityisten tukkukauppioiden yhteenliittymä ja sen lippua liehuttivat mm. Stockmann ja Anttila.

Tuosta joukosta on jäljellä enää kaksi isoa, ihan erilaista kaupan jättiä. Tuko haudattiin vuonna 1996 ja Eka-yhtymä murskaantui 1990-luvun laman jalkoihin jättäen jälkeensä pienen päivittäistavarakauppaa harjoittavan Tradekan.

Kauppioiden perustama ja osittain omistama Kesko nousi kaupan ykköseksi ainutlaatuisella organisaatiolla, jossa yhdistyivät tehokas tukku-

kauppa ja itsenäisten kauppioiden johtama vähittäiskauppa.

Keskon rakenteen nerokkuus näkyy varsinkin tavassa, jolla kauppiat toisaalta Keskon omistajina, toisaalta sen asiakkaina saatiin mukaan tukkuliikkeensä päätöksentekoon. Hallintoneuvoston ja neuvottelukuntien kautta kauppiat pääsivät päättämään varsinkin itseään koskevia asioita, mutta heidät on pidetty taitavasti ja tehokkaasti erossa tukkukaupan johtamisesta. Kun pitkä yritys Tradekan ja Tukon yhdistämisestä epäonnistui vuonna 1996, pankit järjestivät Tukon ostajaksi Keskon, ja Tradeka jäi yksin. Kilpailuvirasto kuitenkin esti kaupan eikä Kesko saanut T-kauppoja. Niistä muodostettiin Suomen Spar Oy, joka ei kymmeneen vuoteen päässyt lentoon ja päätyi kutistuneena lopulta SOK:n syliin syksyllä 2005. Tuko-kaupassa Kesko sai kuitenkin Anttilan ja alkoi kovalla kädellä laittaa sitä tuloskuuntoon. Erilaiset yrityskulttuurit vaikeuttivat työtä, mutta nyt Anttila tekee tuskaisten vuosien jälkeen tulosta.

K-kauppojen markkinaosuus päivittäistavarakaupassa pysytteli sinnikkäästi 40 prosentin pinnassa, mutta lähti laskuun vuonna 1997. Vaikka K-kaupoilla on edelleen vankka jalansija useimmilla edustamillaan toimialoilla, ne ovat joutuneet perääntymään monilla aloilla. Ruokakaupassa S-ryhmä meni ohi vuonna 2005, tavaratalokaupassa Prisma ohitti Citymarketit vuonna 1998, Vaatehuoneen lopettamisen jälkeen vaatekaupassa ei ole enää omaa ketjua, K-kenkä ja Andiamo ovat kutistuneet ja Musta Pörssi on putoamassa. Ilonaiheita ovat asemansa markkinajohtajana vakiinnuttanut Intersport sekä rautakaupan ketjut K-rauta ja Rautia.

Kesko aloitti verkostonsa saneeraamisen yli kymmenen vuotta myöhemmin kuin muut. Ky-
län viimeisen kaupan ovesa luki melkein aina
K. Ruokaa myyviä K-kauppoja on nyt 2000 vä-
hemmän kuin 20 vuotta sitten. Määrä on valta-
va, ja on mahdotonta kuvitella, että markkina-
osuus säilyy verkoston karsiutuessa lähes sadan
kaupan vuosivauhtia. Kaikki menetetyt markat
ja eurot eivät voi mitenkään siirtyä toiseen K-
kauppaan.

Uusi ketjuorganisaatio teki myös yhteistyön
K-ketjujen välillä vaikeaksi. Iso ja vahva K oli
murtunut moneksi pikku-K:ksi. Tästä seurasi
paljon strategista sekoilua ja taktista hapuilua.
Kokeiltiin kaikenlaista ja kun uudet temput ei-
vät tepsineet, kokeiltiin jotain muuta. Lopulta
iso kuva katosi eikä enää tiedetty, mitä oltiin te-
kemässä.

Kun myynnit hyytyivät, kauppiaan rooli oteti-
tiin uuteen tarkasteluun ja ketjuyhteistyö viriteti-
ttiin sellaiseksi, että kauppiaalla on keskeinen pe-
lipaikka, mutta eri tavalla kuin ennen. Uudelle
ketjukauppiaalle ketjukuri ei ole kahle vaan on-
nistumisen elinehto. Keskon kohtalonkysymys
onkin, miten kauppiasyrittäjäys saadaan hyö-
dynnettyä niin, että syntyy kaupallista nostetta.

Viidessätoista vuodessa Kesko on muuttunut
keskusliikkeestä ketjujen keskukseksi. Kovin
kasvu ja suurimmat toiveet kohdistuvat erikois-
kauppaan. K-ruokakauppojen määrän vähene-
minen on tehnyt ison loven myyntiin. Sitä on
paikattu kiihtyvällä kansainvälistymisellä.

Kolmannen korvapuusti

T-ryhmän jäsenliikkeiden myynti oli vuonna
1990 yli puolet suurempi kuin tuolloin vaikeuk-

sisssa tarpovan S-ryhmän. Sen jälkeen myynnin
kasvu alkoi hidastua ja Tuko teki tappiota.

Tradekasta sen sijaan kasvoi selviytyjä. Eka-
yhtymän raunioista nousi kolmen ketjun Trade-
ka, joka on selvinnyt yrityssaneerausohjelmasta
ja maksanut velkansa korkojen kera. Eka-yh-
tymä sekoili monen ketjun kanssa, mutta oppi
omista virheistään ja on sen jälkeen keskittynyt
kolmeen. Siwaa, Valintataloa ja Euromarketia
yhdistää konstailematon ja kaupunkimainen
toimintatapa.

Koko 1990-luvun myymälöiden määrä ja
myynti vähenivät, mutta vuosi 2000 oli käänne-
kohta ja sen jälkeen on näytetty vain plus-alkui-
sia numeroita.

Osuusliike Elanto perustettiin leipomoksi
vuonna 1905 ja se ehti toimia 98 vuotta ennen
sulautumistaan HOK:iin vuonna 2004. Virallisissa
yhteyksissä on korostettu, että HOK ei fuusioi-
nut Elantoa itseensä, vaan kaksi itsenäistä osuus-
kauppaa yhdistivät voimansa. Tosiasia kuitenkin
on, että yhtenä aamuna Elanto lakkasi olemasta
itsenäinen ja pikavauhtia sen myymälät alkoivat
liputtaa vanhan kilpailijansa logolla. Elannolle
olisi voinut käydä paljon huonomminkin, mut-
ta HOK:lle ei paljon paremmin. Se sai mukavan
määrän maukkaita kauppapaikkoja pääkaupun-
kiseudulta, mutta kauan piti vääntää ennen kuin
sopimuspaperit olivat valmiina.

Tyylillä tulosta

Jos Suomessa äänestettäisiin tyylikkäimmistä
kauppahuoneesta, Stockmann olisi vahva ehdo-
kas voittajaksi. Hyvä tyylitaju, vakaa kasvu ja ta-
saisen tuhti tulos ovat tehneet yrityksestä ihail-
lun. Toimiala ei kuitenkaan ole sellainen, jossa

tehdään helppoa rahaa, päivittäin. Useimmat Stockmannin kollegat eivät tee tulosta, sillä tavaratalo keskustassa on kauan sitten julistettu uhanalaiseksi elinkeinoksi. Stockmannin menestyksessä on enemmän osaamista kuin onnea: kenelläkään ei voi olla onnea 147 vuotta. Stockmannin onni ja kirous ovat vaativat asiakkaat. He pitävät yhtiövanhuksen virkeänä ja nöyränä vaatimalla siltä enemmän kuin kehtaavat muilta vaatia.

Tilastoissa tavarataloiksi kutsuttuun ryhmään kuuluu kahdenlaisia toimijoita. Sokos, Stockmann ja Anttila edustavat perinteistä, mutta kutistuvaa keskustatavarataloperinnettä. Prisma, Citymarket ja Euromarket tilastoidaan myös tavarataloiksi, mutta ne ovat oikeasti hypermarketteja ja vetävät puoleensa eri keinoin kuin perinteiset tavaratalot. Niiden myynnistä noin puolet tulee ruuasta ja ne haluavat yhteen kerrokseen sekä keskitetyn kassarahastuksen. Perinteiset tavaratalot rahastavat palvelupisteissä ja tarjoavat myös henkilökohtaista palvelua.

Elannon Maxi-ketjun lopettamisen jälkeen on jäljellä kuusi tavarataloketjua, jotka keräävät vajaalla 200 toimipaikalla noin 7 miljardin euron myynnin, noin kuudesosan kaupan kautta kulkevista euroista. Prisma ja Citymarket muodostavat kärkiparin ja ne sijaitsevat usein rinnakkain tai lähekkäin. Citymarket on johdossa myymälöiden määrissä, Prisma myynnissä.

Stockmann on suomalaisen tavaratalokauden ikoni, mutta jää Suomen myynnissä alle puoleen Prismaan ja Citymarketin tasosta. Samassa keskustatavaratalojen sarjassa sen kilpailijoita ovat Anttila ja Sokos. Sokos on sitkeästi sinitellyt kutistuvan verkostonsa, laskevan myyntinsä ja kehnojen tulostensa kanssa. Vasta

euroajalla toimenpiteet alkoivat purra ja myynnin eteen on ilmestynyt plus-etumerkki. Anttilan juuret ovat 1950-luvulla Kaarle E. Anttilan perustamassa postimyöntiyrityksessä. Myöhemmin alueellisista tavarataloista tehtiin valtakunnallinen ketju muuttamalla Saastamoisen HEPS-tavaratalot, Lipsasten LIPSit, Kotilainen Joensuusta, Snellman Oulusta ja Aminoffien Putkola Iisalmesta Anttila-kytlin alle.

Joka päivä pitää syödä

Suomessa on enää alle 4 000 ruokaa myyvää myymälää. Niissä työskentelee 43 000 henkilöä eli 40 prosenttia kaupan työllistämästä 110 000 henkilöstä. Tämän lisäksi ruokatavaroita myydään 1 500 kioskista ja 1 600 erikoiskaupasta, jollaiseksi katsotaan liha-, kala-, luontaistuote- ja karkkikauppojen, konditorioroiden ja jäätelökioskien lisäksi myös Alko, vaikka harvalle sen ketjun tuotteet kai ihan päivittäisessä käytössä ovat.

Suomen päivittäistavaroiden kauppa on keskittynyttä. Sen jälkeen kun Spar siirtyi SOK:lle ja Tradeka vei Wihurin, markkinan on voinut jakaa kolmeen osaan. SOK haukkaa reilun ja Kesko vajaan kolmanneksen, ja loppu menee Suomen Lähikaupalle, Lidlille, Stockmannille ja yli tuhannelle pienelle yrittäjälle. Neljä suurinta ketjua – S-market, K-supermarket, Prisma ja Citymarket – myyvät yli puolet kaikesta ruuasta ja tuhat pienintä alle kymmenyksen.

S-market on paitsi ruokakaupan, myös Suomen suurin ketju reilulla kolmen miljardin euron myynnillään. S-marketin tasaisen kasvun takana on selkeä strategia sekä kirkas ketjukon-

septi ja sen tinkimätön toteutus. Perheystävällisenä hypermarkettina itsensä esittelevän Prisman verkosto kasvoi 1990-luvulla 22:sta 38:aan ja on nyt jo yli 50.

S-ryhmän selkeän ketjurakenteen kumma-jainen on kahden lähes samanlaisen alennusketjun ylläpitäminen. Sale ja Alepa onkin vuosikertomuksessa niputettu samalle riville. Sale ja Alepa ovat suppean valikoiman halpamyymälöitä, joille on oma vakiintunut paikkansa markkinoilla. Maakunnissa toimiva Sale on ketjuista hiukan suurempi. Lidlin tulo samalle hintalohkolle ei ole kutistanut alan konkareita. Se, joka haluaa ostaa ruokansa halvalla, käy sekä Lidlissä että Salessa/Alepassa. Toisen valikoimissa on pääosin omia tuotteita, toisella lähinnä tunnettuja merkkituotteita. Sale on luonteva osa S-ryhmän kauppatarjoomaa, ja se on hitaasti kasvanut ja pystynyt myös nostamaan markkinaosuuttaan.

K-citymarket oli hypermarkettien ykkönen 27 vuotta aina vuoteen 1999 asti. Vuoden 1993 K-ryhmän ketju-uudistuksen jälkeen uusperustanta loppui viideksi vuodeksi. K-supermarketit ovat 12 vuodessa kasvaneet 53 myymälän ketjusta kolminkertaiseksi, mutta samaan aikaan keskikoko on laskenut. Ketjun kasvupyrähdys sattui vuosille 2000–2003 ja uusia tuli nimenomaan isojen ”kahden koon” markettien liittyessä ”kolmen koon ketjuun”. K-supermarketit ovat kauppiansa näköisiä. Myymälöitä ei ole kloonattu samalla muotilla, vaikka painetta ja perusteita siihen suuntaan varmasti on. Ketjun iskulause ”tavallista parempi ruokakauppa” kuvaa iskevästi sitä, mistä K-kaupat on aina tunnettu.

Viides mahti ruokamarkkinoilla on lukumäärältään suurin kauppiasvetoinen ketju K-

market, joka on monta vuotta kerännyt vajaan kymmenen prosentin markkinaosuuden.

K-market on parhaimmillaan silloin, kun se on kauppiansa näköinen. Hyvä kauppias tekee hyvän tilin, mutta huonoa asiakas ei armahda tilanteessa, jossa asiakkaalla on vaihtoehto – ja usein on.

Siwa on Tradekan kolmesta ketjusta suurin ja mainostaa itseään Suomen suurimpana lähikauppaketjuna. Sitä se onkin, jos mittarina käytetään myymälöiden määrää, joka ylitti 500 rajan vuonna 2006. Viiden miljoonan asukkaan maassa se on korkea luku. Siwa on omalla tavallaan ketjutoiminnan edelläkävijä Suomessa, sillä se starttasi monta vuotta ennen muita. Se harjoittaa suoraviivaista toimintaa. Valintatalo on kaupunkilähikaupan tienraivaaja. Se ei ole perinteisesti palveleva, vaan haluaa olla cityihmisen korttelikauppa. Suomen Lähikaupan kolmas ketju Euromarket hakee linjaansa. Myynnin rakenne ja toimintatyyli on samanlainen kuin Prismalla ja Citymarketilla, mutta se ei ole edes pyrkinyt näiden haastajaksi, vaan jäänyt välisarjaan haluten olla ”iso, mutta nopea”.

Lidl taaplaa tyylillään

Lidlin tulo Suomeen kirjaimellisesti herätti suomalaisen ruokakaupan. Tapa ei ehkä ollut miellyttävä, mutta havahtuminen oli välttämätön.

Lidl on ensimmäinen todella kansainvälisen tason toimija Suomen ruokakaupassa. Se tuo kisaan uuden tavan toimia. Ehdoton ketjukurri, tiukka fokus, spartalainen toteutus, outo ja arveluttava, vähän pelottavakin tiedottamattomuus ovat yhdistelmä, joka jättää ihmisten mielikuvitukselle tilaa.

Lidl opetti kuluttajille uuden hintatason. Tämä pakotti kaikki kilpailijat tarkistamaan omia hintalappujaan, kun liian kallis tavara alkoi jäädä hyllyyn. Oikeastaan koko oma kaupantekotapa piti tarkistaa. Miksi meille tullaan, mistä asiakas meille maksaa? Mihin meillä on varaa panostaa ja mistä pitää supistaa, kun kate kutistuu?

Halvalla menee, tulosta tulee

Yli 200 myymälää voi niputtaa halpahalli -otsikon alle. Nimen rekisteröi itselleen alan legenda Esko Ylinen. Hänen pääasiassa Pohjanmaalla toimiva Halpa-Halli on reilulla 30 myymälällä alan suurin ketju.

Halpakauppa-ala on ollut rivakan uudelleenjärjestelyn alaisena sen jälkeen, kun Capman kiinnostui alasta. Ensin syntyi Tarjousmaxi yhdistämällä Tarjoustalo ja Maxi-Makasiini.

Joulukuussa 2005 kerrottiin kolmannelta askeleesta kohti valtakunnallista ketjua, kun Tokmanni, Tarjousmaxi ja Robinhood yhdistyivät. Näiden satakunta toimipistettä kerää yli 500 miljoonan euron myynnin. Capmanilla on enemmistö perustetun yhtiön osakkeista.

Monien kaupan ammattilaisten silmissä halpakaupoissa ei ole mitään hohdokasta. Kansa on toista mieltä. Vetovoima ei kuitenkaan synny pelkästään hinnoista, vaan yhtä lailla mielenkiintoisista tuotteista.

Tiimarin vanha iskulause ”hyvää mieltä pikkurahalla” kuvaa osuvasti halpojen hintojen ydintä. Ihmiset eivät osta halpaa tavaraa pelkästään säästääkseen rahaa, vaan hakevat tavaran hankkimisen ja sen käyttämisen tuomaa tyydytyksen tunnetta. Elämyksen yksi osa on, että tavaran saa pikkurahalla.

Pintamuotia kansan syville riveille

Siitä tonnista, josta suomalaiset kotitaloudet joka kuukausi luopuvat kaupan kassoilla, jää ruokakaupoissa käynnin jälkeen jäljelle 450 euroa käytettäväksi erikoiskaupoissa. Kodin varustetasoa kohennetaan 175 eurolla, lääkkeitä napsitaan 80 eurolla ja vaatteisiin käytetään 45 euroa. Vain kymppi kuussa jää kirjakauppaan ja kuudella eurolla ostetaan kukkia.

Asiakkaan euroja on kärkekymässä toista saata erikoiskaupan ketjua. Taulukko 1 näyttää erikoiskaupan rakenteen myymälöittäin ja myyneittäin.

Taulukko 1. Erikoiskauppa myymälöittäin ja myyneittäin vuonna 2007.

	Myymälöitä	Myynti milj. €
Vaate- ja tekstiilikaupat	3220	1750
Kenkä- ja laukkukaupat	520	220
Urheilu- ja venekaupat	1310	1010
Kodintekniikka- ja musiikkikaupat	1040	1620
Huonekalu ja sisustus	1500	1560
Rauta- ja maalikaupat	1800	3220
Apteekit ja kemikaliot	1400	2415
Kirja- ja paperikaupat	750	390
Optisen alan kaupat	740	390
Kulta ja kellokaupat	670	280
Postimyynti ja verkkokauppa	160	580

Muodin markkinoiden lasketaan olevan reilut neljä miljardia euroa, josta vaatteiden osuus on kolme miljardia. Sitä on jakamassa yli kolmetuhatta myymälää. Pukeutumisen markkinasta vain noin puolet tulee vaatekauppojen kautta, toisen puolen jakavat tavaratalot, halpahalit, urheiluliikkeet ja postimyynti. Suomen suurin muodin myyjä on Stockmann, joka tavoittaa seitsemällä tavaratalollaan joka kymmenennen Suomessa vaatteisiin ja kenkiin käytetyn euron. Sokos-ketju tulee hyvänä kakkosena. Kolmossijasta kisaavat tasaisesti Citymarket, Anttila ja Prisma.

Yhä useampi Suomessa käytettävä vaate on hankittu ulkomaisen ketjun valikoimista. Nykyisin Stockmannin omistama Lindex oli ensimmäinen ulkomainen vaateketju Suomessa. Lappeenrannassa vuonna 1987 avattu myymälä sai nopeasti jatkoa ja viidessä vuodessa oli valmiina 18 myymälän verkosto. Pohjoismaisten ketjujen vyöry Suomen muotikauppaan on ollut hurjaa: sata myymälää viidessä vuodessa, puolet niistä Dressmanneja, loppu tanskalaisia Bestsellerin ketjuja ja ruotsalainen H&M. H&M tuli Suomeen vuonna 1997 vauhdikkaasti viidellä myymälällä ja nousi 20 myymälällä ykköseksi noin 15 prosentin markkinaosuudella ohi Seppälän ja Modan, joilla molemmilla oli ja on edelleen yli sata myymälää. Moda ja Vaatehuone ovat kuitenkin taipuneet ylivoiman edessä ja menettäneet myyntiään.

Seppälän juuret löytyvät Kymenlaaksosta, mutta Helsingin muuton jälkeen lähdettiin maailmalle vuonna 1984 avaamalla myymälä Berliiniin. Marraskuussa 1988 Seppälästä tuli osa Stockmannia, mutta ennen sitä oli maksettu oppirahoja yrittämällä Amerikan valloitusta.

Nyt ketjun laajentumisen suuntana on Venäjä.

Suomen vaatekaupoista neljä viidestä jää kaikkien tuntemien ketjujen ulkopuolelle. Tämä määrä hupenee, mutta ei kovin nopeasti.

Toisin kuin vaatteet ja kengät, suomalaiset ostavat urheilutavaransa pääosin erikoisliikkeestä. Alalla liikkuvasta lähes miljardin euron markkinasta neljä viidestä päätyy johonkin tuhannesta urheilukaupasta.

Intersport on ollut ylivoimainen ykkönen jo kauan. Sen osuus alan erikoiskaupasta on reilu kolmannes ja kansainvälisestikin huippuluokkaa. Intersport on yksi maailman suurimmista erikoiskaupan ketjuista jättäen taakseen myös oman alansa amerikkalaiset yritykset. Kesko-konserniin kuuluvassa ketjussa on vain 58 myymälää, mutta se myy yhtä paljon kuin kuusi seuraavaksi suurinta kilpailijaansa.

Kotipiiri koreaksi

Kodin kohentamiseen käytetään reilut seitsemän miljoonaa euroa vuodessa eli tuplasi enemmän kuin pukeutumiseen. Tavaratalojen osuus myynnistä on reilu viidennes. Prisma on tällä alueella selvästi suurin, sen jälkeen Sokos ja Anttila melko tasoissa ja Citymarket heistä hieman jäljessä. Tavaratalojen kotiin liittyvä tarjonta on pääasiassa sisustusta.

Kotia voi kohentaa remontoimalla, kalustamalla tai koneistamalla. Näitä tarpeita tyydyttävät kodintekniikkaan, huonekaluihin tai rauta-alan kauppaan erikoistuneet ketjut ja myymälät.

Aikoinaan puhuttiin kodinkonekaupoista, mutta nykyisin käytössä oleva termi kodintekniikkakauppa kuvaa paremmin alan luonnetta;

enää ei myydä koneita, vaan teknisiä laitteita. Alan kauppa on kasvanut hyvin ja se on ollut aikamoisessa myllerryksessä. Vuonna 1999 Suomeen tullut Gigantti on noussut alan ykköseksi. Gigantin aloittaessa Expert, Tekniset ja Musta Pörssi hallitsivat 321 myymälällä markkinaa. Mitään niistä uusi tulija ei lyönyt kanveesiin, mutta kaikki ovat joutuneet luovuttamaan myyntiä. Ykkösketjujen ulkopuolelle jää iso, mutta kutistuva joukko kodinkoneita myyviä pieniä myymälöitä ja ketjuja.

Huonekalukaupassa liikkuvat isot rahat. Niihin jätetään 1,5 miljardia euroa ja sillä jaolla on 700 kauppa. Yhtä isoa ei alalta löydy. Myyntilistan kärjessä olevat Kodin Ykkönen ja IKEA eivät ole perinteisiä huonekalukauppoja vaan sisustukauppoja. Sotka, Masku, Asko, Isku, Stemma ja Vepsäläinen rajautuvat selvemmin huonekalukauppaan, tanskalainen Jysk ja ruotsalainen Hemtex taas sisustamisen tekstiileihin. Alalle on tullut uusia yrittäjiä, eivätkä kaikki vanhat ole pysyneet vauhdissa. Suurten toimijoiden jälkeen jää vielä yli 1200 pientä myymälää osaansa ottamaan.

Rautakaupat ovat yrittäneet päästä eroon maskuliinisesta maineestaan ja alkaneet kiinnostua miesrakentajien rahojen lisäksi naisistustajien sieluista.

Raudan vähittäiskaupassa näyttää olevan kaksintaistelutilanne, mutta tasavahvat ykköset K-rauta ja Starkki ovat erilaisia. Kummatkin ketjut koostuvat isoista myymälöistä: K-raudan keskimyynti on 16 miljoonaa euroa ja Starkin melkein tuplasti isompi. Rautakaupat ovat myös ammattilaisten ostopaikkoja ja tämä pitää ottaa huomioon tilaston lukuja arvioitaessa.

Neljän suurimman rautaketjun myynti on

kaksi kolmasosaa markkinoista. Suuret rautaketjut myyvät yksin enemmän kuin alan 500 pienintä yritystä yhteensä. Pieniä toimijoita on alalla valtavasti, mutta keskimyynti kertoo, että kyse on todella pienistä, erikoistuneista toimijoista.

Elinvoimaa ja aistielämyksiä

Erikoiskaupasta on tähän asti käyty läpi vasta noin puolet. Se toinen puoli pitää sisällään mm. apteekit, kirjakaupat, optikot, Alkot, lelukaupat sekä fotoalan, kukka- ja käytettyjen tavaroiden kaupan. Tässä joukossa on muutama iso ketju ja tuhansia yksilöllisiä pikkupuoteja.

Alko on monella tavalla aliarvostettu ja ylenkatsottu ketju. Se johtunee osin sen erikoisasemasta ja historiasta, osin tietämättömyydestä. Iso muutos yhtiön ajattelussa tapahtui 1990-luvun alussa, kun tältä tylyn palvelun talolta haluttiin riistää sen erityisasema ja saada viinit maitokauppojen hyllyille. Muutamassa vuodessa melkein maatumispisteessä olleesta monopolista kuoriutui moderni palvelulaitos. Myymälät uudistettiin, valikoimat käytiin läpi ja kauppa uudistettiin monin tavoin niin ulkoisesti kuin sisäisesti. Harvoin näkee niin nopeaa muodonmuutosta. Sen jäljiltä Suomessa on yksi maailman parhaista alkoholin myyntiketjuista.

Alko ilmoittaa itsevarmasti olevansa ”valmis huippusuorituksiin kaikilla niillä osa-alueilla, joista yhden maailman parhaan alkoholijuomien vähittäismyyntiketjun asiakaspalvelun kokonaisuus muodostuu”. Syy tähän on ilmeinen. On vain ajan kysymys, milloin se joutuu kilpailemaan avoimessa sarjassa ainakin viinikauppiana.

Moni ketju saisi opetella tekemisen asennetta Alkolta. Sen ei olisi tarvinnut uudistua niin paljon ja niin nopeasti, mutta se halusi näin tehdä, ja lopputulos kestää vertailun mihin tahansa.

R-kioski voisi kehua olevansa Suomen suurin ketju. Sen yli 700 toimipistettä on levinneisyydessään ihan omassa luokassaan. Rautakirjan omassa hoidossa oli noin 400 ja kauppiaiden hoidossa noin 300 kioskia. R-kioski onkin Suomen asioiduin ketju, siellä käydään 110 miljoonaa kertaa vuodessa. Kirjakaupan ykkönen on Suomalainen kirjakauppa, jonka 60 myymälää palvelevat 44 paikkakunnalla Kemijärveltä Helsinkiin. Myynnistä kirjojen osuus on noin 70 prosenttia. Kirjakauppojen 300 miljoonan euron myyntiä ovat Suomalaisen kirjakaupan lisäksi jakamassa Stockmannin Akateeminen Kirjakauppa, kauppiasvetoiset Info-kirjakaupat, Kipa, Kirja-Q ja kustantajien jäännöserien myyntiin erikoistuneet Kirjapörssi ja Kirjatori.

Optisella alalla on tungosta. Viisi suurinta ketjua vie markkinasta 80 prosenttia, mutta muiden osuus on kasvanut eniten. Instru on markkinajohtaja lähes 30 prosentin osuudellaan. Silmäasema on suurin suomalaisomisteen optikkoketju. Se erottuu kilpailijoistaan sillä, että se tarjoaa myös silmälääkärin palvelut.

Pitää kumartaa, jos tahtoo kohota

Lidl käänsi lehteä Suomen kaupan historiassa. Vähän aiemmin IKEA, H&M ja Gigantti olivat osoittaneet, miten suhteellinen käsite kilpailu on. Kautta historian on sanottu kilpailun kiristävän, mutta moni ei ole vaivautunut miettimään, mitä tämä tarkoittaa ja mitä johtopäätöksiä asiasta pitää tehdä. Kilpailun tehtävänä

on poistaa huonot ja keskinkertaiset yritykset markkinoilta. Niin kauan kun huonoja yrityksiä on hengissä, kilpailu ei toimi.

Hyvä palvelu ja halvat hinnat eivät hyperkilpailuksi muuttuneessa taistelussa takaa kaupan menestymistä. Asiakkaat eivät sitoudu yhteen ostopaikkaan eivätkä he halua ostaa vain siksi, että tavaraa on tarjolla tai se on halpaa. Ostessaan asiakkaat toteuttavat itseään ja arvojaan, hakevat elämyksiä ja merkityksiä, vaihtelua ja välittämistä.

Kaupalle tämä merkitsee haastetta, johon se ei ole ennen joutunut vastaamaan. Asiakasta on opittava kuuntelemaan uudella tavalla. Ei riitä, että kuulee sanat, pitää kuulla sanojen välit.

Toiseksi asiakasta on opittava palvelemaan uudella tavalla. Ei riitä, että tarjoaa sitä mitä kysytään, pitää tarjota myös sitä mitä ei osata kysyä, mutta halutaan ostaa, jos joku ymmärtää tarjota. Jos haluaa palvella hyvin, pitää tuntea asiakas.

Mitä asiakas sitten haluaa? Jos ei tyydy pinnalliseen oletukseen, ainoa oikea vastaus on: ”Emme tiedä”. Ei voi tietää, miksi asiakas tulee juuri tiettyyn kauppaan, miksi hän valitsee juuri tietyn tuotteen, millaisissa tunnelmissa hän poistuu, mitä hän pohtii kotona tuotetta käyttäessään, tuleeko hän koskaan takaisin samaan kauppaan ja jos ei, miksi.

Asiakkaita tutkitaan miljoonilla euroilla, mutta silti heitä ei tunneta. Paljon on saatu selville, mutta tärkein on oletusten varassa. Miten voisi tietää, mitä asiakas tuumii ja tekee, kun asiakas ei itsekään tiedä. Asiakkaat valitsevat kaupan hetken mielihohteesta ja ostavat mikä juuri silloin sattuu miellyttämään.

Tällaisessa maailmassa on fiksua tunnustaa, että ei tiedä ja siksi olla kiinnostunut kaikin kei-

noin selvittämään, mitä asiakkaiden päissä liikkuu. Juuri tämä epävarmuus tekee kaupasta niin kiehtovan alan. Koskaan ei tiedä, mikä toimii ja mikä ei. Tärkeätä on pelata eikä pelätä, kokeilla kaikenlaista, tehdä virheitä ja flopata, muuten ei voi onnistua isosti.

Kolmanneksi asiakkaita on opittava kumartamaan uudella tavalla. Asiakas kohtaa kaupassa yhä harvemmin ihmisen, mutta silti hän voi kokea, että hänelle kumarretaan. Välittämistä voi osoittaa monin tavoin. Häntä varten on hankittu mielenkiintoisia tavaroita, ne ovat siististi esillä, hintoja ei tarvitse arvailla. Jos asiakas pettyy, kauppa korvaa häntä kuulustelematta.

Palveluloisto ei synny kauppiaan käskystä, vaan ihmisten oivaltaessa, että kaupanteossa on kyse loiston synnyttämisestä eikä pelkästä myymisestä ja ostamisesta, ei tuoton tekemisestä, ei tarjouksista, ei palvelemisesta, vaan loistosta.

Palveluloisto johtaa siihen, että asiakas poistuu ihastuneena, iloisesti yllättyneenä, huojentuneena tai haltioissaan siitä, mitä hän on löytänyt tai miten häntä on kohdeltu.

Palveluloistoa ei synny, jos

1. Kaupan henkilöstö ymmärtää tehtävänsä olevan vain konseptin teknistä toteuttamista.
2. Ihmisiä johdetaan huonosti, heistä ei välitetä, jos työpaikalla on ahdistunut henki, kun kenenkään ei tarvitse töissä käynnistää aivojaan.
3. Jos asiakas nähdään vain kukkaron kantajana, eikä ihmisenä, joka reagoi tunteillaan siihen mitä hänelle tarjotaan ja miten häntä katsotaan.

Palvelu tulee takaisin

Halvalla myyviä on aina ollut. Ne valtaavat kaupasta yhden nurkan, mutta paljon jää valtaamatta. Jos hinta olisi meille asiakkaina tärkein asia, kaikkien kaupan toimijoiden pitäisi olla E-RITÄIN huolissaan tulevaisuudestaan. Hyperkilpailu tuo supertehokkaat toimijat eikä niille voi pärjätä hinnalla.

Asiakkaina me tarvitsemme halpaa, mutta haluamme hyvää. Hinta on suhteellinen suure. Se suhteutetaan siihen, mitä saadaan vastineeksi.

Palveluloiston ydin on antaa enemmän vastinetta rahalle. Tavara ei muuksi muutu, mutta palvelu kasvaa antajansa otteessa. Palveluloisto syntyy sydämessä, näkyy silmän pilkkeenä ja siirtyy asiakkaalle. Sitä on palveluloisto.

Halvalla myyvät eivät voi poistaa asiakkaan halua saada palvelua. Mitä enemmän palvelua karsitaan, sitä kipeämmin sitä kaivataan. Uskon, että palvelu tulee takaisin siitä yksinkertaisesta syystä, että emme halua elää ilman sitä.

Palvelun käsite muuttuu. Se sisältää edelleen kumartamista palvelutilanteessa, mutta ennen kaikkea halua ymmärtää asiakkaan sielua, heidän odotustensa arviointia ja ennakointia. Tässä haasteellisessa tehtävässä ei voi onnistua, jos asioita tarkastelee pelkän taskulaskimen kanssa. Kaupan huipulle nousevat vain ne, jotka kuulevat sellaista, mitä ei sanota ääneen. Siitä syntyy ilmiö, jota voi parhaiten kuvata sanalla palveluloisto.