

# **Tuotevalikoiman suunnittelu kilpailija- analyysin pohjalta sisustus- ja vaate- liike X:lle**

Roosa-Maria Ranki

Opinnäytetyö

Marraskuu 2016

Kulttuuriala

Vestonomi (AMK), vaatetusalan koulutusohjelma

Tekijä(t) Ranki, Roosa-Maria	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä 14.11.2016
	Sivumäärä 36	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Tuotevalikoiman suunnittelu kilpailija-analyysin pohjalta sisustus- ja vaateliike X:lle</b>		
Tutkinto-ohjelma Vaatetusalan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kaisa Partanen		
Toimeksiantaja(t) Oma yritys X		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä tuotevalikoiman suunnitteluun ja selvittää yritys X:n kuuden pahimman kilpailijan vahvuudet ja heikkoudet. Tutkimustuloksien pohjalta suunniteltiin, mitä tuotteita yritys X:n valikoimaan voisi ottaa. Tutkimuskysymykseksi muodostui: Millainen on hyvä sisustus- ja vaateliikkeen tuotevalikoima?</p> <p>Työn teorettisessa viitekehyksessä keskityttiin tuotevalikoimansuunnitteluun ja hintapolitiikkaan. Lisäksi käsiteltiin kilpailija-analyysia ja sen tekemistä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, ja tiedonkeruumenetelmänä toimi havainnointi. Havainnointi toteutettiin elo-lokakuussa käymällä useasti kuudessa valitussa kilpailijayrityksessä. Kolme valittua sisustusliikettä olivat Vanilla Sky, Koskelon Sisustuspuoti sekä Finnmarin Sisustusmyymälä ja kolme vaateliikettä Seppälä, Kappahl sekä Osmotex.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, mitä tuotteita/tuotemerkkejä myydään runsaasti, eli mitä kannattaa jättää pois perustettaessa Pieksämäelle sisustus- ja vaateliikettä. Sisustuspuolen tuotemerkeistä Finnmaria ja AmandaB:tä ja vaatetuspuolen tuotemerkeistä muun muassa Luhdan ja Vilan tuotteita ei kannata ottaa valikoimaan, sillä niiden tuotteita löytyy lähialueilta. Sisustusalan tuotteista muun muassa lyhtyjä, kynttilöitä ja lasitavaraa ja vaatetusalan tuotteista farkkuja ja ulkovaatteita löytyy paljon, minkä vuoksi niitä ei kannata sisällyttää valikoimaan. Aiemmin mainituista sisustusliikkeistä puuttuvat muun muassa puutarhatuotteet, astiat ja valaisimet sekä vaateliikkeistä erikoisemmat, massatuotannosta poikkeavat, tuotteet. Tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää muihin kaupunkeihin kuin Pieksämäelle.</p>		
<p>Avainsanat (<a href="#">asiasanat</a>) Tuotevalikoima, hintapolitiikka, asiakaspalvelu, kilpailija-analyysi, vähittäiskauppa, valikoimasuunnittelu, kvalitatiivinen tutkimus, havainnointi</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Ranki, Roosa-Maria	Type of publication Bachelor's thesis	Date 14.11.2016 Language of publication: Finnish
	Number of pages 36	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Designing a product selection based on competitor analysis for the interior decoration and clothing store X</b>		
Degree programme Degree programme in Fashion and Clothing		
Supervisor(s) Kaisa Partanen		
Assigned by Own company X		
<p>The aim of the thesis was to familiarize the author with the planning of a product selection, and to find out what the strengths and weaknesses of the company X's six worst competitors were. Based on the research results, it was planned what products the company X should take in their selection. The research question was: What is a good product selection of an interior decoration and clothing store?</p> <p>The theoretical framework of the thesis focused on the product selection planning and price policy. In addition, a competitor analysis and how to make it, were covered. The research method was qualitative, and the data was collected by observation. The observation was executed from August to October by visiting repeatedly six chosen competitor companies. The three chosen interior decoration stores were Vanilla Sky, Koskelo interior decoration shop and Finnmari interior decoration store. The three clothing stores were Seppälä, Kappahl and Osmotex.</p> <p>The research showed what products/brands were sold plenty, in other words, what should be left out when founding an interior decoration and clothing store in Pieksämäki. Concerning the interior decoration brands Finnmari and AmandaB, and clothing brands Luhta and Vila, their products should not be taken into the selection because those products can be found in the neighboring area. As to the interior decoration objects; lanterns, candles and glass items, and regarding the clothing side; jeans and outdoor clothing existed abundantly, therefore, those products should not be included in the selection. The mentioned interior decoration stores did not sell garden products, dishes or light fixtures, and clothing stores did not sell special products, different from the mass production. The research results cannot be generalized to be applied in other cities than Pieksämäki.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Product selection, prices policy, customer service, competitor analysis, retail trade, assortment planning, qualitative research, observation		
Miscellaneous		

## Sisältö

1	Johdanto.....	2
2	Tutkimusasetelma .....	3
	2.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimusongelma .....	3
	2.2 Tutkimusote ja -menetelmä .....	3
3	Valikoimasuunnittelu .....	9
4	Kilpailija-analyysi .....	15
	4.1 Kilpailu ja kilpailijat .....	15
	4.2 Kilpailija-analyysi ja sen tekeminen .....	18
5	Tutkimustulokset.....	23
6	Johtopäätökset.....	31
7	Pohdinta .....	33
	Lähteet.....	36

## Kuviot

Kuvio 1.	Kilpailuanalyysien pääryhmitys .....	18
Kuvio 2.	Kilpailuasemointi arvo-kustannukset-matriisissa.....	21
Kuvio 3.	SWOT-analyysi.....	22
Kuvio 4.	Vanilla Skyn SWOT-analyysi.....	24
Kuvio 5.	Koskelon Sisustuspuodin SWOT-analyysi .....	25
Kuvio 6.	Finnmarin Sisustusmyymälän SWOT-analyysi.....	26
Kuvio 7.	Seppälän SWOT-analyysi .....	28
Kuvio 8.	Kappahlin SWOT-analyysi.....	29
Kuvio 9.	Osmotexin SWOT-analyysi .....	31

# 1 Johdanto

Tämän tutkimuksen avulla selvitetään, millainen on hyvä sisustus- ja vaate liikkeen valikoima, jotta saadaan perustettua menestyvä yritys pienellä paikkakunnalla. Opin näytetyön aiheen taustalla on kiinnostus yrittäjyyttä kohtaan. Aihe on minulle ajankohtainen ja tärkeä, sillä olen jo vuosien ajan ollut kiinnostunut yrittäjyydestä ja tavoitteenani on perustaa oma sisustus- ja vaate liike valmistumiseni jälkeen.

Muotikauppa eli vaatteiden, kenkien, laukkujen ja tekstiilien erikoiskauppa on yksi vähittäiskaupan suurimmista toimialoista. Vaate liikkeiden tahti on viime vuosien aikana kiihtynyt ja kilpailu on koventunut. Suurin osa suomalaisten muotikaupan ostovoimasta toteutuu myyntinä halpahalleissa, tavarataloissa ja hypermarketeissa. Hie man yli puolet ostovoimasta kohdistuu erikois kauppoihin. Siksi suomalaisen erikois kaupan toimintamahdollisuudet eivät ole yhtä hyvät eurooppalaiseen erikois kauppaan verrattuna. Suomessa ostovoima vaihtelee alueittain, mikä johtuu suhtautumisesta pukeutumiseen ja muotiin ja kuluttajien erilaisista ostotottumuksista. (Koskela & Santasalo 2003, 74–80.)

Suomessa sisustusala on monien tutkimusten ja alan kulutuslukujen mukaan voimakkaassa kasvussa. Sisustus alalla erottuu kaksi ostokäyttäytymisen mallia, jotka ovat mielihyvöostaminen ja tarpeeseen perustuva ostaminen. Kuluttajat asettavat odotuksia hyvän tuotetarjonnan lisäksi miljöölle, oheispalveluille, tuotteiden esillepanolle ja muille viihtymistekijöille. (Havumäki & Jaranka 2006, 77–78.)

Sisustus- ja vaate liikkeet lasketaan erikois kaupoiksi. Erikois kaupan valikoimaan kuuluvat harkintaa vaativat ja harvemmin ostettavat kestopulutus-, pulutus- ja ylellisyys tuotteet. Erikois kaupan toimintaan kuuluvat olennaisesti kysynnän vaikea ennustettavuus ja noussut riskitaso. Erikois kaupan kilpailuetuihin kuuluu kuitenkin henkilökohtainen myyntityö, sillä esimerkiksi vaate liike ketjuille on tyyppillistä palvelun vähyys, jota pyritään korvaamaan kauniisti tehdyllä esillepanolla. (Havumäki & Jaranka 2006, 16–17.)

Tämän opin näytetyön avulla saan selville, mitä tuotteita minun kannattaa valita omaan tuotevalikoimaani. Valitsen kolme sisustus alan ja kolme vaate tus alan yritystä,

joita miellän pahimmiksi kilpailijoikseni, ja selvitän, mitä niiden tuotevalikoimiin kuuluu. Tutkimustuloksien pohjalta voin alkaa suunnitella omaa liikettäni. Opinnäytetyöllä ei ole ulkopuolista toimeksiantajaa, vaan teen tutkimuksen oman yrityksen näkökulmasta.

## 2 Tutkimusasetelma

### 2.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja tutkimusongelma

Tavoitteenani on perustaa Pieksämälle sisustus- ja vaateliike, jonka tuotevalikoimaan kuuluvat sisustustuotteet ja vaatteet. Tutkimuksen tarkoituksena on perehtyä tuotevalikoiman suunnitteluun ja selvittää kilpailijoideni vahvuudet ja heikkoudet. Tutkimustuloksien pohjalta voin suunnitella oman yritykseni valikoiman asiakkaiden tarpeiden mukaan. Aion selvittää, mitä kilpailijayritykset tarjoavat ja mitä niiltä mahdollisesti puuttuu. Tulen vierailemaan kilpailevissa yrityksissä useamman kerran, jotta saan mahdollisimman tarkan kuvan niiden valikoimista. Tutkimuskysymykseni on: Millainen on hyvä sisustus- ja vaateliikkeen tuotevalikoima?

### 2.2 Tutkimusote ja -menetelmä

Työn tutkimusmenetelmänä toimii kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä. Käytän havainnointia tutkimuksen tekemiseen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa noudatetaan yleistä tutkimuksen prosessikaaviota. Tutkimuksen tekeminen alkaa tutkimusongelmasta ja sen määrittämisestä. Tutkimusongelman määrittämisen jälkeen laaditaan tutkimuskysymykset, joihin etsitään vastaukset aineistolla. Tutkimusprosessin voi vaiheistaa tutkimuksen suunnittelu-, tiedonkeruu-, analyysi- ja tulkintavaiheisiin. (Kananen 2010, 36.)

Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa tutkitaan lukuja ja niiden välisiä suhteita, kun taas kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkitaan kaikkea muuta, mitä jää jäljelle. Kvalitatiivinen tutkimus sopii uuden ilmiön tutkimiseen, ja kysymyksenä on

”Mistä tässä on kyse?”. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on jokaisen tutkimuksen lähtökohta, koska sen avulla tuotetaan vastaukset mitä-kysymykseen. Ilmiö on siis tuntematon, ja sen tekijöitä ja tekijöiden välisiä riippuvuus- ja vaikutussuhteita ei tunneta entuudestaan. Ilmiöstä ei ole malleja tai teorioita. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään ilmiötä. (Kananen 2010, 36–37.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavia yksiköitä on yksi tai muutama. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään yksittäisten tapauksien avulla yleistykseen. Tämä tarkoittaa **induktiota**. Induktiivisessa päättelyssä havainnoinneista kehitetään teorioita tai tehdään yleistyksiä. Tämän kaltaisista tapauksista käytetään monesti nimitystä ”**aineistolähtöinen**” tutkimus, koska etenemissuunta on aineistosta. (Kananen 2010, 38–40.)

Kvalitatiivinen tutkimus sopii tutkimusmenetelmäksi sitä todennäköisemmin, mitä vähemmän ilmiöstä tiedetään entuudestaan. Laadullinen tutkimus sopii parhaiten silloin, kun:

- Ilmiöstä ei ole teorioita, tutkimuksia tai tietoa.
- Ilmiöstä halutaan saada syvälinen näkemys.
- Uusia hypoteeseja ja teorioita luodaan.
- Käytetään niin sanottua mixed-tutkimusstrategiaa eli triangulaatiota.
- Ilmiöstä halutaan saada hyvä kuvaus.

Kun ilmiöstä ei tiedetä entuudestaan, tulee ensimmäisenä selvittää, mistä tekijöistä ilmiö koostuu ja mikä on tekijöiden välinen riippuvuussuhde. Ilmiöstä tulee saada kokonaiskäsitelmä tai -kuva. Sen jälkeen ilmiöstä voi laatia teorian, jonka oikeellisuus tulee testata. Ilmiöstä koetetaan saada yleistys, jolla vastaavanlaiset ilmiöt voi havaita ympäristöstä. Ilmiön rakenne, toiminta ja prosessit yritetään selvittää. Ilmiö rakentuu tekijöistä sekä niiden välisistä suhteista. Jokaisesta ilmiöstä ei ole teorioita tai malleja. Tämän kaltaisissa tapauksissa tutkijan tulee soveltaa jotain teoriaa uuteen ilmiöön ja yrittää laajentaa teorian yleistystä eli käyttöalaa. Aina siinä kuitenkaan ei onnistuta. (Kananen 2010, 41.)

Mallit ja teoriat ovat yleensä yleisluontoisia. Mitä yleisluonteisempi teoria on, sitä laajempi sen käyttöala on ja sitä useampaan tilanteeseen se sopii. Jos teoriaa halutaan tarkentaa eli siitä pyritään saamaan syvällisempi näkemys, täytyy käyttöön ottaa laadullisen tutkimuksen menetelmät. Laadullinen tutkimus on määrällistä tutkimusta edullisempi, koska määrällinen tutkimus saattaa vaatia satojen havaintoyksiköiden tavoittamista henkilökohtaisesti, puhelimitse tai postitse. Laadullinen tutkimus on joustava lähestymistapa, ja siinä ei ole tarkkaa etenemispolkua. (Kananen 2010, 41, 43.)

### **Tutkimusaineiston kerääminen**

Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tutkimusaineiston voi kerätä usealla tavalla (Vilka 2015, 122). Kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimmät tutkimusaineiston keruumenetelmät ovat kysely, haastattelu, havainnointi ja dokumentteihin perustuva tieto. Näitä aineistonkeruumenetelmiä voi käyttää myös rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä, riippuen tutkimusresursseista ja tutkimusongelmasta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71.) Sopivia tutkimusaineistoja ovat esimerkiksi monimedia tuotteet, dokumenttiaineistot, arkistomateriaali, esineet, kuva- ja tekstiaineistot, päiväkirjat, kouluaineet, kirjeet, aikakausi- ja ammattilehdet, mainokset, sanomalehdet sekä valokuvat. (Vilka 2015, 122.) Käytettävä tutkimusaineiston keruumenetelmä riippuu tutkittavasta asiasta ja sen ominaisuuksista sekä halutun tiedon tarkkuudesta ja autenttisuudesta (Kananen 2010, 48).

Itse valitsin tiedonkeruumenetelmäksi havainnoinnin. Havainnointi soveltuu tiedonkeruumenetelmäksi esimerkiksi tilanteissa, joissa kommunikointi ei onnistu havaintoilmiön kanssa. Havainnointi on hyvä tiedonkeruumenetelmä, jos ilmiöstä on vain vähän tai ei ollenkaan tietoa. Havainnoinnilla saa monipuolisesti tietoa, mutta havainnoinnin tuloksien käyttökelpoisuus riippuu tutkittavasta asiasta. Asian täytyy olla havainnoitavissa. (Kananen 2010, 48-49.) Jos ei pääse paikan päälle havainnoimaan aitoja tilanteita, käytetään luotaimia eli erilaisia itsedokumentointimenetelmiä. Tutkittavat henkilöt esimerkiksi valokuvaavat, tekevät heille annettuja tehtäviä tai kirjoittavat ohjeistettuna päiväkirjaa. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 114-115.)



Havainnointi jaetaan osallistuvaan ja ei-osallistuvaan eli suoraan havainnointiin. Ei-osallistuvassa havainnoinnissa tutkija pysyy havainnoijana, kun taas osallistuvassa havainnoinnissa tutkijalla on aktiivinen rooli havainnoitavassa toiminnassa. Havainnointi voi olla lisäksi ei-systemaattista (joustavaa, väljää sekä strukturoimatonta) tai standardoitua ja systemaattista (yksityiskohtaista, jäsenneiltyä sekä pitkälle strukturoitua). Jos tutkija käyttää strukturoitua havainnointia, pitää hänen jäsennellä ongelmat ja laatia tutkimusongelmasta riippuvia luokitteluja ennen varsinaista havainnointia. Tutkittavasta asiasta tulee olla jo entuudestaan tietoa, jotta voi päättää, milloin ja mitä havainnoi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Ei-systemaattista havainnointia käytetään, kun halutaan kerätä paljon monipuolista ennakkotietoa tutkittavasta asiasta. Tämänkaltaista havainnointia käytettäessä tulee hyödyntää tutkittavan asian teoriaa. Havainnoinnille tulee asettaa tavoitteet ja miettiä havainnoilta vaadittava tarkkuus. Havainnointia suunniteltaessa tulee miettiä, onko havainnoitsija täysin osallistuva, osallistuja havainnoitsijana, havainnoitsija osallistujana vai täysin havainnoitsija. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Yksi havainnointitapa on haamuasiakkuus eli mystery shopping eli yrityksen henkilökunta ei tiedä tutkijasta, joka tekeytyy normaaliksi asiakkaaksi. Haamuasiakkuus tulee toistaa useamman kerran, jotta havainnot eivät jää pinnallisiksi. Tätä menetelmää käytettäessä etukäteen määritellään, mitä asioita halutaan tarkkailla ja havaita. Näitä asioita voivat olla esimerkiksi kohteliaisuus tai henkilökunnan tietämys tarjoamastaan palvelusta tai myymistään tuotteista. Tämän jälkeen päätetään havainnointiaikaväli ja ammattitaitoinen henkilö haamuasiakkaaksi. Viimeisenä määritetään asiat, joihin kiinnitetään huomiota. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 117.)

Tutkijalla täytyy olla sellaista taustatietoa tutkittavasta ilmiöstä, mitä havainnot eivät suoraan osoita. Näin tutkija saa selville, mitä hänen tekemänsä havainnot todellisuudessa kertovat. Nykytekniikan avulla tutkimuksen tekoa voi helpottaa. Esimerkiksi aineiston käsittelyyn voi käyttää tietokoneohjelmia ja aineiston keräämiseen videokameraa. Tutkija ei voi muistaa ja havainnoida kaikkea kuulemaansa ja näkemäänsä, sillä informaatiotulva havainnointitilanteessa on useimmiten suuri ja tutkijan katse valikoiva. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Julkisella paikalla havainnointiin ei tarvitse lupia, mutta havainnoinnin tulee olla lain ja hyvien tapojen mukaista. Jos

havainnointi tapahtuu virallisen yhteisön tai organisaation toimitiloissa, saattaa havainnointiin tarvita luvan, esimerkiksi organisaation johdolta. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 115.)

Havainnointi on paras keino selvittää, minkälaiset ovat kilpailevien yritysten tuotevalikoimat, sillä en pysty kommunikoimaan tutkimuksen kohteen kanssa. Pystyn havainnoimaan, koska tutkin fyysisiä kohteita eli tässä tapauksessa tuotteita. Kartoitan kilpailijoideni tuotevalikoimaa käymällä jokaisessa liikkeessä. Teen ei-osallistuvaa havainnointia. Havainnointini ei ole systemaattista, vaikka kiinnitän joka liikkeessä samoihin asioihin huomiota. En tee sitä kuitenkaan tietyn kaavan tai järjestyksen mukaan. Tutustun ensin valikoimasuunnittelun teoriaan, minkä jälkeen käyn liikkeissä. Teoriaan perehtymisen avulla tiedän, mihin asioihin minun tulee kiinnittää huomiota. Vierailen jokaisessa liikkeessä useamman kerran ja teen joka kerta muistiinpanoja, sillä en pysty havaitsemaan kaikkea näkemääni kerralla ja moni asiaa voi muuten jäädä huomaamatta.

### **Tutkimuksen luotettavuus**

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa aineiston kerääminen ja sen analysointi ja raportointi kytkeytyvät tiiviisti toisiinsa ja kaikki nämä vaiheet ovat tärkeitä tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa (Willberg 2009). Kun teorianmuodostukseen eivät ole vaikuttaneet satunnaiset tai epäolennaiset tekijät ja tutkimuksen tulkittu materiaali ja tutkimuskohde ovat yhteensopivia, voi kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehtyä tutkimusta pitää luotettavana. Tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkijan tekemät havainnot ja tulkinnot sekä tutkijan käsitteellistäminen vastaavat tutkittavan ilmiön käsityksiä. Kvalitatiivisesta tutkimuksesta löytyy monia eri käsityksiä, jotka koskevat sen luotettavuutta. (Vilka 2015, 196.)

Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, sillä arvioinnin kohteena ovat tutkijan tutkimuksessa tehdyt ratkaisut, valinnat ja teot. Tutkijan täytyy siis arvioida tutkimuksensa luotettavuutta tekemiensä valintojen kohdalla. Luotettavuutta arvioidaan koko ajan suhteessa luokitteluun, tutkimiseen, teoriaan, tulkintaan, tutkimusaineiston ryh-

mittelyyn, analyysitapaan, tuloksiin ja johtopäätöksiin. Jokainen kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tehty tutkimus on ainutlaatuinen eli tutkimusta ei voi käytännössä toistaa koskaan täysin samanlaisena. Muut tutkijat saattaisivat päätyä erilaisiin tuloksiin, eikä kaikilla tutkijoilla välttämättä ole samaa esiyymmärrystä ja teoreettista perehtyneisyyttä tutkittavaan aiheeseen kuin tutkimuksen alkuperäisellä tekijällä on. (Vilka 2015, 196-197.)

Samasta tutkimusaineistosta voi tehdä erilaisia tulkintoja vaihtamalla tutkimusongelmaa ja tarkastelukulmaa. Aineiston koodaamisessa ja teemoittelussa saattaa olla tulkinnanvaraa, mutta tulkinnan pystyy varmistamaan siten, että toinen tutkija tulee samaan päätelmään tutkimuksen kirjoittajan kanssa. Tutkimuksen luotettavuutta lisää kahden tutkijan saama sama lopputulos. Kyseessä on eräänlainen reliabiliteetti eli tulkinnan ristiriidattomuus. Reliabiliteetti tarkoittaa saatujen tutkimustuloksien pysyvyyttä eli sitä, jos tutkimus toistetaan, saadut tutkimustulokset ovat samat kuin aiemmin tehdyssä tutkimuksessa. Laadullisessa tutkimuksessa ei kuitenkaan pyritä yleistettävyyteen, vaikka siirrettävyydestä puhutaan. Siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksesta saatujen tuloksien pitävyyttä samanlaisissa tapauksissa. (Kananen 2010, 69-70.)

Laadullinen tutkimus on joustava ja täysin selvää näkemystä laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymyksistä ei ole olemassa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerit ovat tulkinnan ristiriidattomuus, dokumentaatio/arvioitavuus, luotettavuus tutkitun kannalta sekä aineiston saturaatio. (Kananen 2010, 71.) Saturaatio tarkoittaa aineiston kylläntymistä. Tutkimusaineistoa on siinä vaiheessa riittävästi, kun uusista tapauksista ei enää saa uutta tietoa, vaan aineiston vastaukset toistavat itseään. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Jos tutkimuksen eteneminen raportoidaan tarkasti, kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus paranee. Tutkimuksen lukijalle täytyy antaa perusteellinen selvitys tutkimuksesta, sen teoreettisista lähtökohdista ja niiden liittymisestä tutkimukseen, tutkijan omista ennako-oletuksista, tutkittavista henkilöistä sekä taustatekijöistä tutkimusaiheeseen. Tutkimuksessa tulee kertoa mitä on tehty ja milloin. Tutkimus on luotettavampi, jos sen tekemiseen käytetään triangulaatiota. (Willberg 2009.) Triangulaatio tarkoittaa erilaisten tietolähteiden, menetelmien (määrällinen ja laadullinen tutkimusmenetelmä), tutkijoiden tai teorioiden yhdistämistä tutkimuksessa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tutkimuksen analysointiin ja tulkintoihin tulee

käyttää pidempi ajanjakso ja tutkijan täytyy tarkastella aineistoa ja tekemiään tulkin-  
toja kriittisesti. (Willberg 2009.)

Varmistin tämän tutkimuksen luotettavuuden kartoittamalla useamman kerran valit-  
tuja tuotevalikoimia sekä tekemällä muistiinpanoja tutkimuksen joka vaiheessa.

### **3 Valikoimasuunnittelu**

Valikoima sisältää yhteen tuoteryhmään kuuluvia tuotteita. Lajitelma tarkoittaa eri  
tuoteryhmien muodostamaa kokonaisuutta, johon kuuluvat kaikki yrityksen tuote-  
ryhmät. Tuotelajitelman monipuolisuus riippuu tuoteryhmien määrästä. Valikoima  
on sitä syvempi, mitä enemmän tuoteryhmään kuuluu tuotteita. Valikoimaa suunni-  
tellessa tulee ottaa huomioon yrityksen voimavarat ja tavoitteet, kilpailutilanne, asi-  
akkaiden toiveet, pääoman sitoutuminen, sesonkituotteiden myynnin ajankohdat  
sekä haluttu palvelutaso. Suuri valikoima sitoo pääomaa ja aiheuttaa helposti pitkän  
kiertoajan tuotteita. (Rauhala 2011, 160 & 162.)

Vaateliikkeen valikoimaan voivat kuulua esimerkiksi takit, puvut, housut ja paidat. La-  
jitelma muodostuu valikoimassa olevien takkien, pukujen, housujen ja paitojen osalta  
erikokoisista ja -kokoisista tuotteista, tuotemerkeistä, malleista ja väreistä. Vali-  
koimien ja lajitelmien muodostamisen lähtökohtana on yrityksen liikeidea/-ideat ja  
toiminta-ajatus. Tärkeintä on tuntea oma markkina-alue ja asiakaskunta, jotta kysyn-  
nän voi arvioida oikein. (Rauhala 2011, 162.) Kuluttajalle on todella tärkeää valikoi-  
man saatavuus ja kattavuus. Kuluttajalla on tiettyjä ennako-odotuksia valikoiman  
kattavuudesta. Ennako-odotukset johtuvat aikaisemmista kokemuksista vastaavan-  
laisista liikkeistä. Palvelukuvaa synnyttää ja vahvistaa tuotevalikoiman saatavuus. (Ti-  
monen, A. 2001, 17.)

#### **Tuotevalikoiman suunnittelu**

Valikoimaa suunnitellessa kootaan myynnillisesti kannattava kokonaisuus tuotteita  
suunnitelmallisten ja taloudellisten muuttujien puitteissa. Vaatetusallalla lanseera-  
taan kaksi valikoimaa (kevät/kesä ja syksy/talvi) joka vuosi. Valikoimaa suunnitellessa

tulee ottaa huomioon aiempien valikoimien myyntiluvut sekä tulevien kausien ennustetut trendit. Ostajan täytyy tarkasti tutkia aiempien kausien myyntilukuja. Jos jokin tuote ei ole aiemmalla kaudella myynyt hyvin, niin syy siihen tulee selvittää, jotta samalta ongelmalta välttyy tulevilla kausilla. (Goworek 2007, 43-45.)

Valikoiman suunnittelu alkaa yrityksen liikeideasta ja se etenee valikoimien tarkentamisesta tuotteiden esillepanoon ja markkinointiin. Valikoimaratkaisut kuuluvat yrityksen strategiseen linjaukseen. Valikoimavaihtoehtoina ovat mitä tahansa suppean ja kapean valikoiman ja laajan ja leveän valikoiman välillä. Kapea lajitelma tarkoittaa sitä, että liikkeen tuotevalikoimaan kuuluu vain vähän tuoteryhmiä, kuten kenkäkaupassa kengät ja saappaat. Syvä valikoima tarkoittaa, että tuoteryhmien sisällä on useita erilaisia malleja ja tuotemerkkejä. (Havumäki & Jaranka 2006, 16–17. & 94.)

Kun strateginen linja on valittu, päätetään mitkä tuoteryhmät valikoidaan liikkeesseen. Tuotteita ja valikoimaa pohtiessa päätösten tulee perustua liikeideaan ja tavoittekohderyhmään. Valikoimasuunnittelussa aluksi täytyy miettiä valitun kohderyhmän tarpeita. Päivittäistavarakauppojen valikoimien suunnittelun apuna voi käyttää Tilastokeskuksen keräämiä tilastoja kotitalouksien kulutusmenoista, mutta erikoiskauppojen kohdalla ei välttämättä ole yhtä tarkkoja kulutusmäärätilastoja. Valikoimaa suunnitellessa tulee ottaa huomioon kuluttajan käyttäytymisen ja tarpeiden lisäksi tavarantoimittajan strategiat ja kapasiteetti, yleinen markkinatilanne sekä tavararyhmille määritetyt strategiat ja roolit. (Havumäki & Jaranka 2006, 94-95. & 135.)

Tuotevalikoimaan tulee valita ensisijaisesti pääkohderyhmän haluamia tuotteita, mutta myös toissijaisten kohderyhmien toiveet tulisi täyttää edes jollain tasolla. Mitä laajempi tuotemerkkivalikoima on tarjolla, sitä parempi se on asiakkaiden kannalta. Tuotevalikoimaa ei voi kuitenkaan loputtomiin laajentaa, sillä muuten hallinnointi- ja varastointikustannukset kasvavat liian suuriksi ja riskinä on, että vähemmän kysytyt tuotteet jäävät myymättä. (Havumäki & Jaranka 2006, 96.)

Valikoimaa kootessa tulee miettiä valikoiman tuotteiden sekä jokaisen tuotemallin lukumäärät sekä minkälaisen kokovalikoiman haluaa. Jokaisesta tuotekategoriasta täytyy miettiä väri- ja materiaalivalinnat ja minkälaisia vaatemaleja sisällyttää valikoimaan. Huomioon tulee ottaa lisäksi tuotteiden osto- ja myyntihinnat, mitä tavarantoimittajan

toimittajaa käyttää missäkin tuotekategoriassa ja eri vaatteiden lukumäärät (esimerkiksi trendien mukaiset vaatteet verrattuna klassisiin vaatteisiin tai kuinka monta yläosaa verrattuna alaosaan). (Goworek 2007, 43-44.)

Kun valitaan mitkä tuotteita otetaan tuotevalikoimaan, tärkeitä valintaperusteita ovat kate, tuotteen kiertonopeus sekä tuotteen markkinaosuus, joka kertoo tuotteen suosiosta. Valikoimasuunnittelussa täytyy ottaa lisäksi huomioon tuotteiden elinkaaret. Valikoimassa täytyy olla uutuuksia, mutta elinkaaren kypsyyssvaiheessa olevat tuotteet tuovat monesti tasaista tuottoa. Uutuustuotteita valitessa tulee selvittää huononeeko vanhojen tuotemerkkien myynti uusien tuotteiden vuoksi. Jos uutuustuotteet lisäävät myyntiä eivätkä laske vanhojen tuotteiden myyntiä, ovat ne hyvä lisä valikoimaan. Elinkaaren loppuvaiheessa olevat tuotteet kannattaa poistaa tuotevalikoimasta. (Havumäki & Jaranka 2006, 96.)

Valikoimaa suunnitellessa tulee miettiä ottaako kokonaisia tuoteperheitä tuotevalikoimaan, koska silloin tuoteperheen kattomerkki markkinoi koko ryhmää ja yksittäisen tuotteen markkinointiin ei tarvitse niin paljon resursseja. Yrityksen haluama imago vaikuttaa siihen, minkälainen tuotevalikoima muodostetaan. Tuotemerkeillä voivat olla täysin erilaiset imagot ja ne eivät saa olla ristiriidassa yrityksen tavoitteleman imagon kanssa. Useat erikoiskaupan tavarantoimittajat tahtovat tuotteensa yksinmyyntisopimuksilla sellaisiin liikkeisiin, jotka täyttävät tietyt kriteerit. Yksinmyyntisopimuksen ehtona voi olla esimerkiksi liikkeen kilpailevien tuotemerkkien myynnin rajoittaminen. (Havumäki & Jaranka 2006, 96.)

Tuotevalikoima tulee muodostaa niin, että se täyttää kuluttajan luomat odotukset liikkettä kohtaan ja luo perustan asiakasuskollisuuden ja -tyytyväisyyden muodostumiselle ja siten liikkeen markkinamenestykselle. Tuotevalikoiman täytyy olla kustannustehokas eli sen tulee tuoda liikkeelle sen tavoittelema tuotto ja kassavirta ja tuotteiden tulee kiertää nopeasti. Tehokkaaseen valikoimaan vaikuttavat tavararyhmän määrittäminen ja segmentointi. Segmenttien määrittämisessä on olennaista käsittää kuluttajan keino erottaa tuotteet. Erikoiskaupan tulee selvittää mitkä segmentit ovat kuluttajalle olennaisempia kuin toiset. Tuotevalikoima saattaa laajentua, jos ydinkohderyhmä kokee jonkun segmentin tärkeäksi. (Havumäki & Jaranka 2006, 135.)

Tavararyhmän roolit ovat kosinta, suosittu, sesonki ja palvelu. Rooli vaikuttaa tuotevalikoiman päätöksiin. Palvelurooli saattaa pienentää valikoimaa, kun taas kosintarooli voi laajentaa sitä. Tavoiteltavaan markkinapeittoon vaikuttaa tavararyhmän rooli. Monesti markkinapeittotavoite on pienin palveluroolin tavararyhmillä ja suurin kosintaroolin tavoiteryhmillä. Suurille segmenteille, joissa on iso ostotiheys, annetaan monesti kosintatavararyhmissä kattavin peitto. Tällöin uskollisia ja usein ostavia asiakkaita on riittävästi. Palveluroolin tavararyhmässä voi päätätä, että keskivertokuluttajan perustarpeet täytetään suosittujen ja rajoitettujen tuotenimikkeiden valikoidulla. (Havumäki & Jaranka 2006, 135 & 137.)

Tavararyhmän onnistumisen arvioimiseen tulisi käyttää sekä sisäisiä suorituskyvyn mittareita että ulkoisia suorituskyvyn mittareita. Sisäisiä suorituskyvyn mittareita ovat tuotto, liikevaihto, kiertonopeus, keskiostos sekä bruttokate ja ulkoisia suorituskyvyn mittareita ovat esimerkiksi kuluttajatytyväisyys ja markkinaosuus. Tavararyhmästrategiat, joita ovat muun muassa ostosten lisääminen, reviirin puolustaminen, kiinnostavuuden luominen, asiakaskäyntien ja voiton lisääminen, vaikuttavat tuotevalikoiman päätöksiin. Imagon parantamiseen tarkoitettu strategia voi vaatia lisää laadukkaampia tai ainutlaatuisempia tuotteita valikoimaan, kun taas voiton tuottamiseen tarkoitettu strategia voi edellyttää kannattamattomien tuotteiden poistamista tai voittoa tuovien tuotteiden lisäämistä valikoimaan. Ostosten lisäämiseen tarkoitettu strategia voi edellyttää tuotteiden suurikokoisten pakkauskokojen lisäämistä valikoimaan. (Havumäki & Jaranka 2006, 135-137.)

Valikoimasuunnitteluun vaikuttaa myyntihistorian, asiakkaiden ja trendien lisäksi yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät. Sisäisiä tekijöitä ovat muun muassa käytettävissä oleva budjetti, mainonta (esimerkiksi näyteikkunat ja TV-mainokset), yrityksen ostopolitiikka, yrityksen muiden osastojen saavutukset (esimerkiksi myynti) ja yrityksen johdon päätökset. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa taloustilanne, kilpailijoiden valikoimat, ajankohtaiset trendit, ilmasto, kuluttajien ostokäyttäytyminen sekä tavarantoimittajien toimintakyky. (Goworek 2007, 53-54.) Valikoimapäätöksiin vaikuttavat lisäksi tuotenimikkeiden korvattavuus, kuluttajan tuoteuskollisuus ja tavararyhmän tärkeimmän asiakaskasryhmän tuotevalinnat (Havumäki & Jaranka 2006, 137).

### **Valikoimasuunnittelun ongelmat**

Valikoimasuunnittelussa voi ilmetä monia ongelmia. Yleisin ongelma valikoimaa rakentaessa on pääoman vähyys. Muut ongelmat riippuvat alasta, mutta monesti pienet markkinat ja vaatimaton kysyntä aiheuttavat suuria ongelmia. Saman tuoteryhmän sisäistä kilpailua tulisi välttää, sillä kannibaalituotteet syövät toistensa myyntiä. Jos toisen vastaavanlaisen tuotteen myynti kasvaa, toisen myynti pienentyy. (Rauhala 2011, 160, 162-163.)

Yrityksen oma henkilökunta voi tuottaa ongelmia, sillä usein henkilökunta toivoisi valikoimiin ja lajitelmiin erilaisia tuotteita kuin asiakkaat. Tämä voi tuottaa hankaluuksia, koska jokaisen yrityksessä työskentelevän myyjän toiveita ei voida toteuttaa. (Rauhala 2011, 162.)

Ongelmia voi tulla, jos valitsee vääränlaisia tuotteita tai tavarantoimittajia. Yhteistyökumppanin tuotteiden teknisen ja kaupallisen laadun, mainonnan, markkinoinnin, brändin, hintatason, maineen, yrityskuvan ja myyjän liikeidean täytyy sopia omaan yrityskuvaan. Täytyy lisäksi miettiä, sopivatko tavarantoimittajan toimitusehto- ja hinnoittelupolitiikka oman yrityksen toimintapolitiikkaan ja onko tavarantoimittajan toimitusvarmuus ja -kyky luotettava ja sopiva. Yrityksen täytyy olla myös tarkkana, että tiedottaa yrityksen valikoimista ja lajitelmista oikeille asiakkaille. (Rauhala 2011, 163-164.)

### **Hintapolitiikat**

Hintapolitiikka tarkoittaa yrityksen tarkoituksella valitsemaa hintatasoa verrattuna kilpaileviin tuotteisiin. Yrityksen tuotteet hinnoitellaan tärkeimpiä kilpailijoita tai yleistä hintatasoa edullisemmiksi, kalliimmiksi tai samanhintaisiksi. Hintapolitiikan perusvaihtoehdot ovat volyyymi- ja penetraatiohinnoittelu (edullinen), vakiohinnoittelu (keskihintainen) sekä imago- ja kermankuorintahinnoittelu (kallis). Hintapolitiikka saattaa olla erilainen yksittäisten tuotteiden tai eri tuoteryhmien välillä markkina- ja kilpailutilanteen mukaan. (Bergström & Leppänen 2009, 263, 265.)



Penetraatiohinnoittelua (alhaisen hinnan politiikka) eli markkinoille tunkeutumishinnoittelua käytetään tuotteen lanseerauksen yhteydessä. Markkinoille tuodaan edullisella hinnalla tuotteita, jotka eivät olennaisesti poikkea kilpailevista tuotteista ja kilpailijoita on runsaasti. Edullisen hinnan avulla saadaan asiakkaita ostamaan tuotetta nopeasti ja raivataan sijaa uutuustuotteelle markkinoilla. Myynnin aloittaminen edullisella hinnalla ei tuo yhtä paljon tuottoa kuin kalliilla hinnalla tulisi ja yritykset joutuvat välillä nostamaan hintaa lanseerauksen jälkeen. Hinnan nostamisesta voi kuitenkin seurata ongelmia, koska kuluttajat tottuvat nopeasti tiettyyn hintatasoon eivätkä ole valmiita maksamaan enemmän. Alhaisen hinnan politiikasta käytetään nimeä volyymihinnoittelu, kun tavoitellaan suuria myyntimääriä kilpailevia tuotteita halvemmalla hinnalla. Volyymihinnoittelu edellyttää pienempiä yksikkökustannuksia kuin kilpailevilla tuotteilla on. Edullinen hinta voi vaikuttaa yrityksen imagoon. (Bergström & Leppänen 2009, 264.)

Vakiohinnoittelu eli keskihinoittelu tarkoittaa sitä, että yritys seuraa alan vakiintunutta yleistä hintatasoa tai kilpailijoiden hinnoittelua. Tällaisessa hinnoittelutavassa hinta ei ole yrityksen merkittävin kilpailutekijä. Nostaessa tai laskiessa keskihintaisen tuotteen hintaa, hinnan rooli kilpailutekijänä muuttuu sitä isommaksi, mitä suurempi ero tuotteen hinnalla on yleisestä hintatasosta. Jos yritys käyttää hinnoittelua jatkuvana markkinointikeinona, tulee käyttää kilpailijoista eroavaa hintapolitiikkaa. (Bergström & Leppänen 2009, 265.)

Kermankuorintahinnoittelu nimitystä käytetään tuotelanseerauksen yhteydessä. Kalliin hinnan hinnoittelupolitiikka toimii hyvin, kun tuotteelle ei haluta välittömästi runsaasti ostajia, tuotteella on tarkasti valikoidut segmentit ja tuote on niin erilainen ja/tai uusi, että asiakkaat eivät kykene arvioimaan mitä sen tuotantokulut ovat olleet. Kermankuorintahinnoittelua voi käyttää vain sen aikaa, kun tuotetta pidetään uutena ja markkinoilla ei ole vastaavaa kilpailevaa tuotetta. Korkealla hinnalla saa nopeasti myyntiä, mutta se voi myös karkottaa asiakkaita ja aiheuttaa tuotteelle ja koko yritykselle hintavan leiman. Korkean hinnan hinnoittelupolitiikasta käytetään lisäksi nimeä imago- ja laatuhinnoittelu, sillä korkeaa hintaa käytetään monesti välineenä luomaan positiivista laatuksua. Laatuhinnoittelua voi käyttää jatkuvana hinnoittelupolitiikkana. (Bergström & Leppänen 2009, 264.)

Joillain aloilla, kuten kukkien ja raaka-aineiden tukkukaupassa, hinnoittelun määrittelee tarjonnan ja kysynnän välinen suhde. Tällöin puhutaan markkinahinnoittelusta, jolloin yritys ei päättää hintatasoa, vaan markkinat. Eräillä toimialoilla julkinen valta säätelee hintoja, jolloin hinnoittelussa tulee ottaa huomioon tarkat säännöt ja hinnat saattavat olla kiinteät. (Bergström & Leppänen 2009, 265.)

## 4 Kilpailija-analyysi

Kilpailu on markkinataloudessa dynaaminen voima, joka kehittää ja vie eteenpäin ihmisiä, organisaatioita ja yhteiskuntaa. Kilpailu vaikuttaa voimavarojen jokaiseen ulottuvuuteen: hintaan, laatuun, kohdentumiseen, käyttöasteeseen ja resurssien määrään. Kilpailun avulla organisaatiot ja ihmiset pysyvät jatkuvassa liikkeessä. (Kamensky 2014, 155.)

Yritykselle on vaarallista, jos se ei ymmärrä kilpailuympäristöä ja siellä toimivia kilpailijoita. Jos yritys ei tunnista kilpailijoitaan, voi yrityksen toiminta vaarantua. Keskeisten kilpailijoiden ja kilpailuympäristön tunnistaminen ja niiden selkeä määrittäminen on tärkeää kilpailijaseurannan ja -analyysin kannalta. Kilpailuympäristön hahmottamisessa ensimmäisenä täytyy miettiä, että mitkä yritykset ovat pahimpia kilpailijoita. (Pirttilä 2000, 25-26.)

Omalle kilpailukyvyille ja erilaistumiselle luovat pohjaa markkina- ja kilpailijatuntemus. Olennaisinta on tiedostaa omat vahvuudet ja kehittämistä kaipaavat osa-alueet. Kilpailijoita täytyy kuitenkin tarkastella. Tärkeintä on miettiä ketkä ovat todellisia kilpailijoita, mitkä tekijät ovat asiakkaille tärkeitä ja miten kilpailevat yritykset ovat järjestäneet kyseiset tekijät, mitkä ovat omat vahvuudet kilpailijoihin nähden ja mitä toimintoja tulee itse kehittää. (Selin & Selin 2005, 106–107.)

### 4.1 Kilpailu ja kilpailijat

Yritys ei ole yleensä markkinoilla yksin. Yrityksen menestyminen markkinoilla riippuu paljon kilpailusta eli siitä mitä kilpailevilla yrityksillä on tarjota, mitkä ovat niiden uhat

ja mahdollisuudet sekä etenkin siitä, miten yritys on erilainen. Yrityksen menestys riippuu siitä, miten se onnistuu vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin ja miten se käyttää resurssejaan ja osaamistaan siihen tavoitellessaan. (Bergström & Leppänen 2009, 81 & 86–87.)

Markkinoilla on monesti paljon kysyntää, mutta kovassa kilpailussa ei ole tilaa uudelle yritykselle, jos se ei pysty differentioimaan liikeideaansa ja löytämään etua muihin jo markkinoilla toimiviin yrityksiin nähden. Markkinoilla täytyy löytyä oma erikoistumisalue ja markkinarako. Markkinarako tarkoittaa markkinoilla olevaa asiakasryhmää, jonka tarpeisiin yritys haluaa vastata. Parhaimmillaan asiakasryhmä on sellainen, jonka tarpeita eivät muut alan yritykset voi tyydyttää. Markkinarako saattaa olla myös niin kapea, että yrityksiä ei kiinnosta lähteä tätä asiakasryhmää palvelemaan. Onnistuneilla valinnoilla yritys voi saavuttaa merkittävän kilpailuedun huomattaessaan otollisen markkinaraon. (Bergström & Leppänen 2009, 81.)

Yrityksellä täytyy olla kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Todellisia kilpailuetuja ovat ainoastaan ne, joita asiakkaat pitävät etuina. Kilpailuetu voi olla taloudellinen, toiminnallinen tai imagollinen. Kilpailuetu on taloudellinen, jos yritys voi kilpailla hinnalla. Tämä kilpailuetu johtuu halvemmista ostoista, alhaisemmista kustannuksista tai tehokkaammasta toiminnasta kuin kilpailijoilla. Toiminnallisessa kilpailuedussa yrityksen tuotteet ovat ominaisuuksiltaan ylitse muiden. Esimerkiksi tuotteiden suunnittelu, ulkonäkö, materiaalit tai teho voivat olla parempia kuin kilpailijoiden tuotteissa. Kilpailuetu on imagollinen, jos ostajien mielikuvat yrityksestä ja sen tarjoamista tuotteista ja palveluista ovat korkealla. Silloin esimerkiksi tuotteen maine, tuotteeseen liittyvä palvelu tai tuotteen merkki ovat tärkeintä ostajien valitessa tuotetta. (Bergström & Leppänen 2009, 86–87.)

Keskeisistä kilpailijoista saadaan tietoa selville, kun selvitetään markkinaosuuksia ja kokonaismarkkinoita. Merkittäviä kilpailijoita koskevia tietoja ovat muun muassa tiedot tavoitteista, toimintatavoista ja strategiasta, taloudelliset luvut, asiakastyytyvyys ja asiakkaat, myynnin, tiedottamisen ja mainonnan toimenpiteet sekä tuotekehitys ja hinta- ja laatu politiikka. Kasvavilla markkinoilla on tilaa uusille yrityksille, mutta laskevilla tai vakiintuneilla markkinoilla on etu tuntea entistä tarkemmin kilpailijoiden liikkeitä. Tietoa kilpailijoista kerätään systemaattisilla mittauksilla ja seuraamalla me-

dioita ja kuuntelemalla muita ihmisiä. (Lotti 2001, 60–62.) Kun kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet ovat selvitetty, tulee miettiä millä keinoin oma yritys erottuu kilpailijoista, mitä kilpailijat tekevät sellaista mitä oma yritys ei tee ja mitä kilpailivat eivät tee, mutta oma yritys voisi tehdä. (Selin & Selin 2005, 108.)

Kilpailua voidaan katsoa laajasti eri toimialojen välisenä kilpailuna. Kaikki yritykset kilpailevat periaatteessa keskenään ostajien euroista ja vapaa-ajasta, sillä asiakkailla on käytettävissään vain rajallisesti aikaa ja rahaa. Yleensä kuitenkin kiinnitetään huomiota samalla alalla toimiviin yrityksiin ja selvitetään kyseisen alan kilpailurakennetta. Kilpailun markkinarakenteita eli tyyppisiä tarkasteltaessa selvitetään kilpailevien yritysten lukumäärä, koko ja sijainti, yritysten kilpailuedut ja kilpailukeinojen käyttö sekä kilpailun vapaus ja uusien yritysten pääsy markkinoille. Kilpailevien yritysten tarjoaminen tuotteiden homogeenisuus (tuotteet samanlaisia) tai heterogeenisuus (tuotteet erilaistettuja tai erilaisia) tulee myös selvittää. (Bergström & Leppänen 2009, 84.)

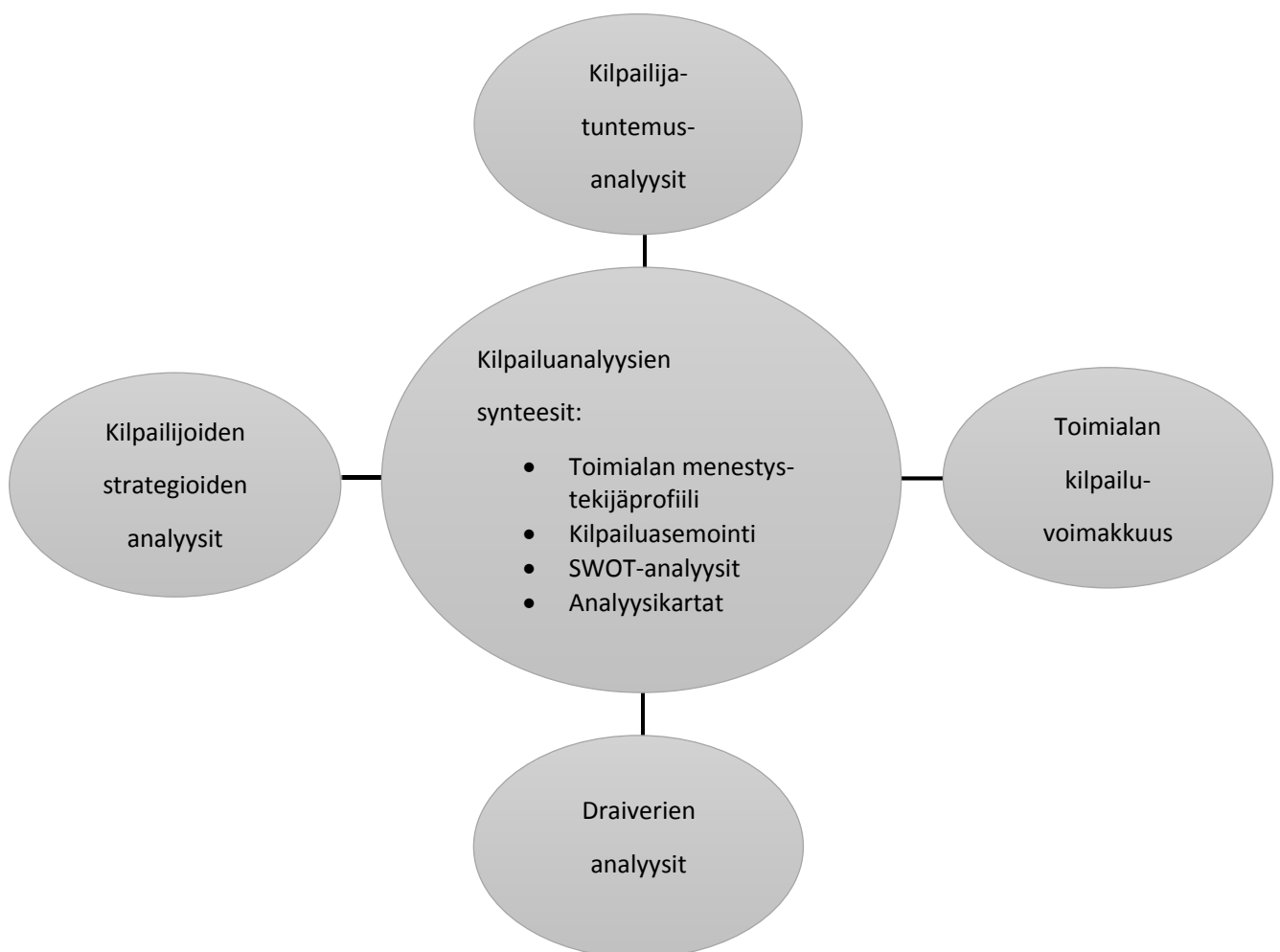
Polypoliksi kutsutaan tilannetta, jossa samalla alalla on runsaasti yrityksiä. Oligopoli tarkoittaa tilannetta, jossa saman alan yrityksiä on vähän. Monopoli sen sijaan tarkoittaa sitä, että markkinoilla on vain yksi alan yritys, joten kyseisellä yrityksellä on suurin vapaus toimia markkinoilla. Nykyään monet monopolit ovat purkautuneet. Mitä erilaisempia yrityksen tuotteet ovat kilpailijoihin nähden, sitä suurempi vapaus sillä on markkinoilla. Tämän vuoksi yritysten tavoitteena on erilaistaa tuotteensa. Markkinoilla ei ole käytännössä tästä syystä niin sanottua täydellisen kilpailun tilannetta, jossa olisi useita yrityksiä, joiden tuotteet olisivat täysin samanlaisia. Kun yrityksiä on paljon alalla, puhutaan monopolistisesta kilpailusta, jolloin tuotteet ovat ainakin jollainlailla erilaistettuja. (Bergström & Leppänen 2009, 84.)

Kilpailu voi olla luonteeltaan rauhallista tai aggressiivista. Yrityksillä voi olla kilpailurooleja, joilla ne yrittävät menestyä markkinoilla. Näitä rooleja ovat markkinajohtajastrategia, haastajastrategia, jäljittelijästrategia sekä erikoistujastrategia. Markkinajohtajalla on suurin markkinaosuus, tunnetut tuotemerkit ja erinomainen imago. Haastaja on yritys, jolla on usein päällekkävyä ja erottuva markkinointitapa. Jäljittelijä ei monesti kykene vastaamaan kilpailuun ja sen toiminnasta uupuu omaleimaisuus. Jäljittelijästä tulee usein häviöjä, jos se ei pysty saamaan hintatietoista ostajakuntaa omakseen esimerkiksi edullisemmilla hinnoilla ja kustannuksilla. Erikoistuja on yritys,

joka keskittyy kapeaan markkinarakoon ja omaperäisyyteen. Erikoistujasta saattaa tulla haastaja, jos se saavuttaa erikoistumalla hyvän aseman markkinoilla ja kykenee suurentamaan toimintaansa alkuperäisen asiakasryhmänsä ulkopuolelle. (Bergström & Leppänen 2009, 85.)

## 4.2 Kilpailija-analyysi ja sen tekeminen

Kilpailija-analyysi on tärkeä työkalu, kun syvennyttään toimialan nykytilanteeseen ja tulevaisuuteen. Kilpailija-analyysin tekeminen ja analysointikohteen rajaaminen on haastavaa, koska analysoitavana on yritys, toimiala, toimialaa sivuavat toimialat sekä verkostot ja koko makroympäristö. Kilpailija-analyysit voi jakaa pääryhmiin (Kuvio 1.), joiden avulla jokaisen liiketoiminta-alueen ja koko yrityksen kilpailutilanne yritetään hallita. (Kamensky 2014, 156.)



Kuvio 1. Kilpailuanalyysien pääryhmitys. (Kamensky 2014, 156.)

Kilpailijatuntemusanalyysiin kuuluvat kilpailijoiden peruskartoitus, kilpailijoiden arvoketjut ja -verkotot sekä kustannusanalyysit. Kilpailijoiden peruskartoituksessa yritykset jaetaan neljään luokkaan, jotka ovat ydinkilpailijat, marginaalikelpailijat, tarvekilpailijat sekä potentiaaliset kilpailijat. Yrityksen teknologiaa, tuotteita sekä toimintatapoja vastaavat kilpailijat jaetaan ydin- ja marginaalikelpailijoihin. Marginaalikelpailijoita tulee seurata tarkasti, sillä tulevaisuudessa he saattavat olla ydinkilpailijoita. (Kamensky 2014, 157.)

Tarvekilpailijat tarkoittavat yrityksiä, jotka tyydyttävät asiakkaiden samat tarpeet, kuin oma yritys, mutta tarvekilpailijat tekevät sen erilaisella teknologialla, toimintatavoilla tai tuotteilla. Tarvekilpailijoita tulee seurata, sillä he saattavat olla jo nyt ydinkilpailijoita pahempia ja tulevaisuudessa toimialan haastajia, jotka saattavat muuttaa koko toimialan ja sen säännöt. Potentiaaliset kilpailijat voivat tulevaisuudessa olla uusia, saman alan kilpailijoita. Jokaisesta yrityksestä tulee selvittää perustiedot (esimerkiksi kannattavuus, markkinaosuus ja liikevaihto). Peruskartoituksessa tulee lisäksi selvittää miksi asiakkaat ostavat kilpailijoilta. Viimeisenä analyysissä täytyy tehdä keskeiset johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset. (Kamensky 2014, 157.)

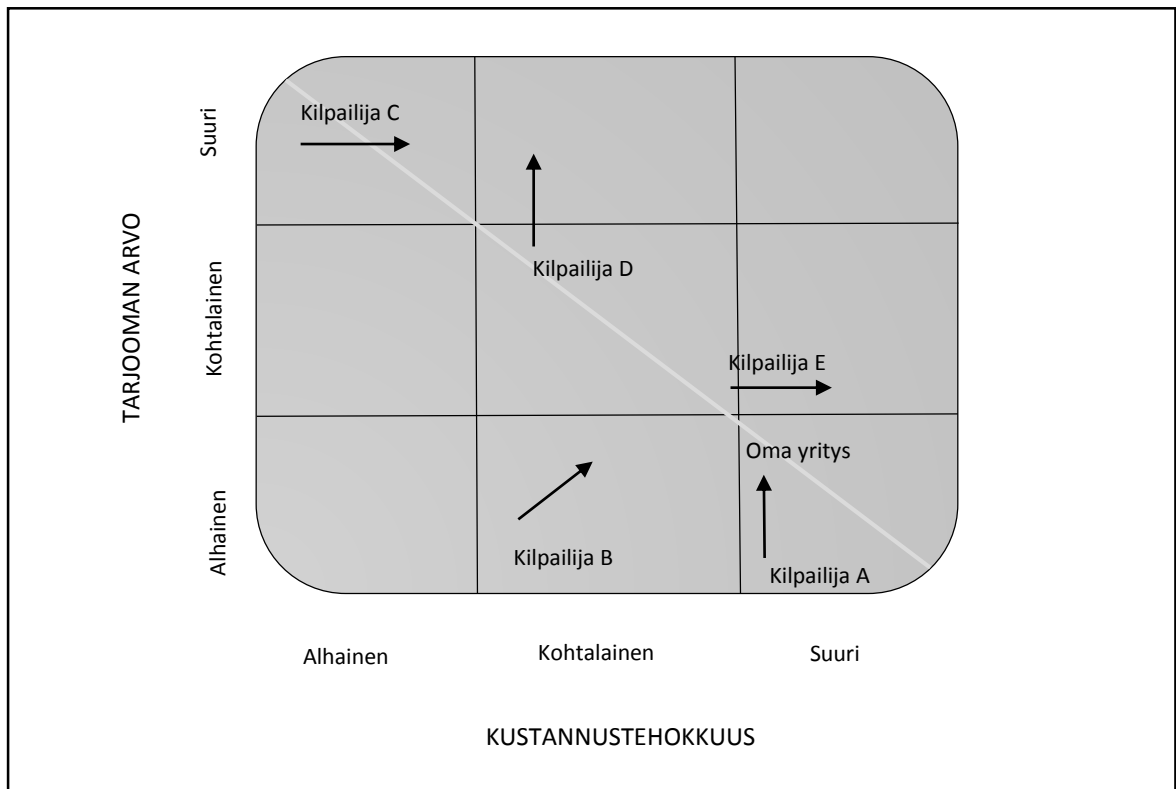
Pahimpien kilpailijoiden arvoketjujen- ja verkostojen analysointi on loistava tapa syventää kilpailijatuntemusta. Ydinkilpailijoiden lisäksi tulee analysoida tarvekilpailijoita ja potentiaalisia kilpailijoita. Nämä kilpailuryhmät eroavat monesti toimialan normaalista arvoketjusta ja voivat sen vuoksi antaa tärkeitä ajatuksia oman arvoketjun kehittämiseen. Kilpailijoiden kustannusanalyysien kartoittaminen on hankalaa, mutta tärkeää. Kuitenkin jopa karkeat arviot voivat näyttää, millaisiin toimenpiteisiin täytyy ryhtyä. Mitä enemmän yritykseen kohdistuu hinta- ja kustannustehokkuuskilpailua, sitä tärkeämpää analyysin teko on. Tyypillisin tapa verrata kustannuksia on tehdä kustannuslajeittain (muun muassa myyntihinta, aine-, työ-, hallinto-, markkinointi- ja pääomakustannukset) vertailu. (Kamensky 2014, 158-159.)

Kilpailuvoimakkuus tulee analysoida kullakin toimialalla tarkasti. Analyysi täytyy tehdä jokaisen kolmen kilpailijaryhmän (tarvekilpailijat, potentiaaliset kilpailijat ja vastaavat kilpailijat) osalta erikseen. Viimeisenä täytyy koota kilpailijaryhmien tulokset yhteen, jotta voi kuvata toimialan kilpailuvoimakkuutta. Kilpailustrategiselle lähestymiselle on hyödyksi, jos tietää kilpailijoiden toimintaa niiden draiverien näkö-

kulmasta. Aiemmin mainittujen kolmen kilpailijaryhmän draivereita voi olla esimerkiksi asiakas-, tarve-, tuote-, markkina-, teknologia tai kilpailulähtöisyys. (Kamensky 2014, 160 & 163-164.)

Kilpailun dynamiikka on jatkuvasti päällä, ja kilpailuanalyysien yleisimpänä heikkoutena on liiallinen staattisuus. Vanhoja kilpailijoita häviää ja uusia tulee tilalle. Kilpailijoiden tulevia toimenpiteitä on hankala arvuutella, mutta joitain asioita voi saada selville. Kilpailijoiden strategiat ovat yksi näistä asioista. Kilpailijat kertovat ajatuksiaan esimerkiksi toimittajille, pääomamarkkinoille ja asiakkaille, ja sitä kautta voi saada selville ainakin osan heidän strategioistaan. Selville voi saada esimerkiksi kilpailijoiden visioista, arvoista, toiminta-ajatuksista, tärkeimmistä strategisista olettamuksista ja tavoitteista, olennaisimmista kilpailueduista sekä mihin kilpailija on tyytyväinen/tyytymätön. (Kamensky 2014, 164-165.)

Kilpailuanalyysit yhteen kokoavat synteetit ovat toimialan menestystekijäprofiili, kilpailuasemointi arvo/kustannukset -matriisissa, analyysikartat sekä SWOT-analyysit. Kun asiakas-, kysyntä-, verkostokumppani-, toimittaja- ja kilpailuanalyysit on laadittu, täytyy laatia täsmennetty toimialan menestystekijäprofiili. Toimialan menestystekijäprofiili antaa selkeää osviittaa strategisten ja kilpailustrategioiden toimenpiteiden valinnoille. Kilpailuasemointimatriisi (Kuvio 2.) on hyvä apuväline. Matriisiin voi laittaa tärkeimmät kilpailijat ja oma liiketoiminta-alue. Esimerkkikuvassa vaaka-akselilla kuvataan yritysten kustannustehokkuutta ja pystyakselilla kuinka arvokkaaksi asiakkaat mieltävät yritysten tarjoaman. Pystyakseli kuvastaa lisäksi hintatasoa, sillä asiakkaiden kokema hyöty peilautuu myös hintatasoon. Yritysten kustannustehokkuus kuvastaa niiden hintakilpailukykyä; sitä alhaisemmalla hinnalla tuotteita voi myydä, mitä suurempi kustannustehokkuus on. Kuvan läpileikkauslinja kuvastaa sitä arvo/kustannussuhdetta, joka on tässä kilpailutilanteessa yrityksille kilpailukykyinen. (Kamensky 2014, 165-166.)



Kuvio 2. Kilpailuasemointi arvo-kustannukset-matriisissa. (Kamensky 2014, 166.)

Kilpailijoista kannattaa tehdä analyysikartta, jos osa-analyyseja on tehty runsaasti. Analyysikarttaan tulee koota keskeisimmät asiat, jotka saattavat vaikuttaa kilpailustrategioiden valintaan. Suuresta aineistosta ei ole helppoa valita olennaisimpia asioita. Toimenpide-ehdotukset ja oikein tehdyt johtopäätökset kuitenkin helpottavat paljon valintojen tekemistä. SWOT-analyysi on loistava keino kilpailija-analyysien tärkeimpien asioiden yhteen vetämiseksi. (Kamensky 2014, 167.) Analysoin yritys X:n kilpailijoita SWOT-analyysin avulla. Kerron SWOT-analyysistä lisää seuraavassa osiossa.

### SWOT-analyysi

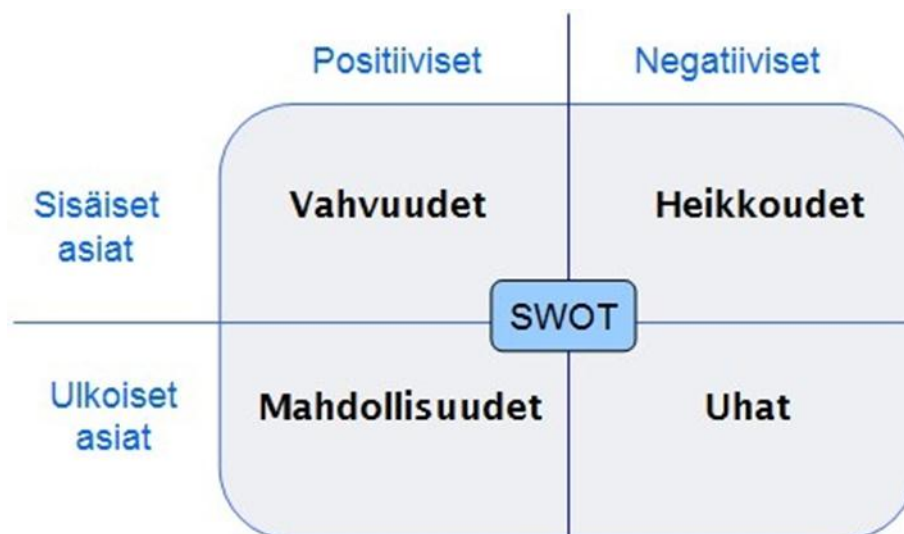
Valitsin SWOT-analyysin yritys X:n kilpailijoiden analysoimiseksi. SWOT-analyysi (Kuvio 3.) eli nelikenttäanalyysi on paljon käytetty, yksinkertainen yritystoiminnan analysointimenetelmä. SWOT-analyysin avulla voi selvittää yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Yritystä voi arvioida usealla eri tavalla. Tärkeää on selvit-



tää yrityksen nykytilanne (yrityksen vahvuudet ja heikkoudet) sekä asiat, jotka vaikuttavat tulevaisuuteen (yrityksen uhkat ja mahdollisuudet). Nelikenttämuotoon on helppo jaotella yrityksen toimintaan vaikuttavat monet tekijät. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2012-2016.) Nelikenttäanalyysiin voi kerätä kaikki kilpailijat tai jokaiselle kilpailijalle voi tehdä oman SWOT-taulukon (Kamensky 2014, 167.)

Yrityksen vahvuudet ovat niitä resursseja tai toimenpiteitä, joita yritys hyödyntää. Heikkoudet sen sijaan ovat sellaisia tekijöitä, joita yrityksen tulee parantaa voidakseen tehostaa toimintaansa. Hyvinvoiva liiketoiminta on mahdollista, kun menestymistä auttavat mahdollisuudet ja tulevaisuutta riskeeraavat uhkat tiedetään. SWOT-analyysia voi käyttää kaikenlaisissa organisaatioissa ja yrityksissä. Analysointi voi koskea yrityksen jotakin osaa (esimerkiksi tuotteita, markkinointia tai henkilöstöä) tai koko yritystä. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2012-2016.)

Analyysi tulee pitää mahdollisimman käytännönläheisenä ja yksinkertaisena. Jokaiseen nelikentän ruutuun täytyy pyrkiä löytämään yritystä kuvaavia tekijöitä. Kun analyysi on tehty, konkreettiset toimintaratkaisut löytyvät nelikentän ruuduista. Löydettyjä vahvuuksia tulee vahvistaa ja hyödyntää myös jatkossa. Havaitut heikkoudet tulee korjata ja parantaa, mutta jos heikkoutta ei pysty poistamaan, sen vaikutusta tulee pyrkiä lieventämään. Mahdollisuuksia kannattaa hyödyntää, jos resurssit sen sallivat. Uhkiin tulee varautua hyvällä suunnittelulla. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2012-2016.)



Kuvio 3. SWOT-analyysi. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry 2012-2016.)

## 5 Tutkimustulokset

Analysoin erikseen sisustustuotteita myyvät liikkeet ja Pieksämäellä sijaitsevat vaate-  
liikkeet. Valitsin mielestäni kolme pahinta kilpailijaa näiltä aloilta. En huomionut sel-  
laisia vähittäiskauppoja, joilla on pieni sisustus- tai vaatevalikoima.

### Sisustusliikkeiden SWOT-analyysi

Pahimmat kilpailijani sisustusalalla ovat Vanilla Sky, Koskelon Sisustuspuoti ja Finn-  
mari Sisustusmyymälä. Vanilla Sky on ainut Pieksämäellä sijaitseva täysin sisustus-  
tuotteisiin erikoistunut liike. Koskelon Sisustuspuoti sijaitsee Pieksämäeltä noin puo-  
len tunnin päässä, Valtatie 9:n varrella Suonenjoella. FinnMari Sisustusmyymälä on  
Joroisissa oleva Jari-Pekka Joroinen 24 h -liikenneaseman tiloissa sijaitseva sisustus-  
liike.

Ennako-olettamukseni Vanilla Skysta oli, että niiden tuotevalikoima on todella laaja,  
tuotteet ovat kalliita ja melko vaaleita sävyiltään. Koskelon Sisustuspuodin valikoimaa  
pidin monipuolisena ja ajattelin, että lähes kaikki tuotteet ovat valkoisia ja hinnaltaan  
kalliita. Finnmarin tuotevalikoiman ajattelin olevan suhteellisen monipuolinen, mutta  
liian keskittynyt kynttilöihin ja lasituotteisiin. Pidin Finnmarin tuotteita suhteellisen  
edullisina.

**Vanilla Skylla** (Kuvio 4) on monipuolinen, syvä tuotevalikoima. Vanilla Skysta on  
useita tuotemerkkejä (muun muassa Gant, Lexington, Sia, Nordal ja Lyhtytalo) myyn-  
nissä ja paljon erilaisia tuotemalleja. Tuotevalikoima sisältää muun muassa valkoisia,  
ruskeita ja mustia tuotteita. Tekstiilivalikoimaan kuuluu myös esimerkiksi punaisen,  
sinisen ja harmaan värisiä tuotteita. Valikoima koostuu tekstiileiden ja huonekalujen  
lisäksi piensisustustuotteista, kuten lyhdyistä, kynttilänjaloista, kylteistä, maljakoista,  
kelloista, kransseista, tekokukista ja koriste-esineistä. Vanilla Skysta myydään paljon  
lasi- ja valurautatuotteita. Tekstiilivalikoimiin kuuluu runsas valikoima Gantin ja Le-  
xingtonin koristetyynyjä, pyyhkeitä, torkkupeittoja, keittiötekstiileitä ja pieni vali-  
koima vaatteita. Tekstiilituotteissa esiintyy tähti- ja raitakuviota. Vanilla Skysta käy-

tään korkean hinnan hinnoittelupolitiikkaa, mutta tuotteet ovat laadukkaita. Valikoima on liian laaja liikkeen kokoon nähden, minkä vuoksi monet tuotteet jäävät huomaamatta. Uhkana on, että asiakkaat kaikkoavat tavarapaljouden vuoksi. Tuotevalikoimaa pienentämällä tulisivat tuotteet paremmin esille.

<p><b>Vahvuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monipuolinen tuotevalikoima (runsaasti piensisustuotteita sekä huonekaluja)</li> <li>- Runsaasti eri merkkisiä tuotteita (mm. Gant:n, Lexingtonin, Sian, Nordalin ja Lyhtytalon tuotteita)</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liian laaja valikoima liikkeen kokoon nähden</li> <li>- Kallis hintataso</li> <li>- Ei edullisia tuotteita</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuotevalikoimaa pienentämällä tuotteet tulisivat paremmin esille</li> </ul>	<p><b>Uhat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuotevalikoima laajenee entisestään → Monet tuotteet jäävät huomaamatta ja asiakkaat kaikkoavat tavarapaljouden vuoksi</li> </ul>

Kuvio 4. Vanilla Skyn SWOT-analyysi

**Koskelon Sisustuspuodin** (Kuvio 5) tuotevalikoima on laaja, ja tuotteita löytyy monien eri makuun. Koskelon tuotevalikoima koostuu suurimmaksi osaksi valkoisista ja hopean värisistä tuotteista. Ainoastaan kynttilöissä, serveteissä ja sisustustyynyissä on myös muita värejä. Rottinkisia tuotteita on melko vähän. Tuotevalikoimaan kuuluu lisäksi runsaasti lasituotteita, kuten kynttilänjalkoja. Koskelossa on paljon lyhtyjä, kynttilänjalkoja, kynttilöitä, tarjottimia, kehyksiä, kelloja, tekokukkia ja koristetyynyjä. Koskelon Sisustuspuodin tuotevalikoima koostuu lähinnä piensisustuotteista. Koskelon valikoimasta puuttuvat lähes kokonaan muun muassa huonekalut ja astiat. Jos piensisustuotevalikoimaa pienentäisi, saisi huonekaluvalikoimaa suurennettua

ja myyntiä mahdollisesti kasvatettua kalliimmilla tuotteilla. Tekstiilituotteita ei korostetun lisäksi ole. Tuotteiden laatu on hyvä. Koskelossa myydään lähinnä AmandaB:n ja Finnmarin tuotteita. Samoja Finnmarin ja AmandaB:n tuotteita myydään myös muissa liikkeissä (esimerkiksi Prismassa). Uhkana on, että asiakkaat siirtyvät ostamaan kyseisten merkkien tuotteita muualta edullisemman hinnan vuoksi. Koskelon Sisustuspuodissa käytetään suurimmaksi osaksi korkean hinnan hinnoittelupolitiikkaa.

<p><b>Vahvuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Piensisustustavaravalikoima laaja ja monipuolinen</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tuotteiden hintataso korkea</li> <li>- Ei edullisia tuotteita</li> <li>- Vähän huonekaluja</li> <li>- Tuotemerkkivalikoima pieni</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Piensisustusvalikoimaa pienentämällä mahtuisi huonekaluja → myynnin kasvaminen?</li> </ul>	<p><b>Uhat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- AmandaB:että ja Finnmaria myydään myös muissa liikkeissä edullisemmalla hinnalla → Asiakkaat siirtyvät ostamaan tuotteita muualta</li> </ul>

Kuvio 5. Koskelon Sisustuspuodin SWOT-analyysi

Joroisissa sijaitsevan **Finnmarin Sisustusmyymälän** (Kuvio 6) vahvuus on tuotteiden hintataso. Finnmarin tuotteet ovat edullisia, jos vertaa esimerkiksi Vanilla Skyhyn ja Koskelon Sisustuspuotiin. Finnmarin käyttää vakiohinnoittelua eli sen tuotteet ovat keskihintaisia. Finnmarin tuotevalikoima koostuu valkoisista, harmaista, beigeistä ja ruskeista tuotteista. Hopean värisiä tuotteita on Koskelon Sisustuspuotiin nähden huomattavasti vähemmän. Ainoastaan kynttilöissä, serveteissä ja muutamissa sisustustyynyissä on muita kuin edellä mainittuja värejä. Tuotevalikoimaan kuuluu muun

muassa runsaasti kynttilöitä, servettejä, tuikkukippoja, koristetyynyjä, säilytyskoreja ja kehyksiä. Finnmarilla myydään lisäksi lyhtyjä, pöytäliinoja/tabletteja, tekokukkia, torkkupeittoja, naulakoita ja säilytyspurkkeja. Finnmarin tuotevalikoimaan sisältyy suuri valikoima erilaisia lasitavaroita, kuten kynttilänjalkoja ja lasipurkkeja. Finnmarilla on myös pieni valikoima pyyhkeitä ja saippuota. Huonekalut eivät kuitenkaan kuulu tuotevalikoimaan, ja astioita on todella vähän. Tuotteiden laatu on hyvä, mutta valikoima on pienentynyt aiemmasta. Finnmarin valikoiman päätuotteet ovat lasitavarat ja kynttilät, joihin mielestäni keskitytään liikaa. Lasitavara- ja kynttilävalikoimaa pienentämällä saisi monipuolistettua valikoimaa.

<p><b>Vahvuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Keskihintaiset tuotteet</li> <li>- Monen tyylisiä tuotteita</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Myymälässä runsas ja melko yksipuolinen lasitavaravalikoima → rajoittaa asiakaskuntaa</li> <li>- Ei huonekaluja ollenkaan</li> <li>- Liikaa keskittyy kahteen tuoteryhmään</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lasitavaravalikoimaa pienentämällä saisi tilaa muunlaisille tuotteille</li> </ul>	<p><b>Uhat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kahteen tuoteryhmään keskittyminen ja muun valikoiman pienentyminen pienentää asiakaskuntaa</li> </ul>

Kuvio 6. Finnmarin Sisustusmyymälän SWOT-analyysi

### Vaateliikkeiden SWOT-analyysi

Pieksämäellä olevat Seppälä, Kappahl ja Osmotex ovat suurimpia kilpailijoitani vaateusalalla. Keskityin lähinnä naisten ja miesten tuotevalikoimiin, sillä en aio ottaa vauvojen tai lasten tuotteita liikkeeseeni. Kävin tutustumassa Seppälään, Kappahliin ja Osmotexiin useamman kerran.

Ennako-olettamukseni Seppälästä oli, että tuotevalikoima on trendien mukainen ja nuorille suunnattu, mutta tuotteiden hinta-laatusuhde ei kohtaa. Kappahlin tuotevalikoimaa pidin monen ikäiselle sopivana ja suhteellisen monipuolisena. Osmotexin valikoiman ajattelin olevan suunnattu suurimmaksi osaksi vanhemmalle väestölle.

Pieksämäen **Seppälän** (Kuvio 7) tuotevalikoima on pienentynyt aiemmasta. Miesten vaateosasto on nykyään todella pieni, ja pienille lapsille ei ole valikoimaa enää ollenkaan. Seppälän tuotevalikoimaan kuuluvat lasten, naisten ja miesten vaatteet sekä asusteet. Seppälässä ei myydä vauvoille tarkoitettuja vaatteita. Lasten vaatteita myydään koossa 122–164 cm, naisten vaatteissa koossa 34–44 sekä 46–54 ja miesten vaatteita koossa S-2XL. Tutustuin Seppälän syksy/talvi 2016 -valikoimaan. Seppälässä myydään vaatteiden ja asusteiden lisäksi kosmetiikkatuotteita ja alusvaatteita.

Naisten tuotevalikoimaan kuuluu tällä hetkellä perustuotteiden lisäksi runsaasti neuletakkeja ja -mekkoja sekä talvitakkeja. Tuotteet ovat sävyiltään melko maanläheisiä, erityisen paljon on mustia, harmaita, valkoisia, sinisiä ja beigejä tuotteita. Joukossa on kuitenkin yksittäisiä värikkäämpiä tuotteita. Seppälässä myydään paljon kuviollisia tuotteita. Tuotteiden hinta-laatusuhde ei kaikissa tuotteissa kohtaa. Naisten mallistoihin kuuluvat Seppälä Woman, Link ja Great Girls. Tuotteet ovat melko nuorekkaita. Seppälän kohderyhmä ei selkeästi ole vanhempi väestö.

Pieksämäen Seppälän miesten vaatepuoli on todella pieni ja suppea. Miesten tuotevalikoima koostuu lähinnä perusmallin t-paidoista, neuleista, housuista ja pienestä valikoimasta takkeja. Tuotteet ovat sävyiltään harmaita, mustia ja sinisiä. Osassa miesten tuotteissa on kuvioita, kuten raitaa tai tekstiä. Uhkana on, että pienen miesten vaatevalikoiman vuoksi miesasiakkaat ostavat vaatteensa ja asusteensa muualta.

<p><b>Vahvuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suuri kokovalikoima</li> <li>- Myös värikkäitä ja kuviollisia vaatteita yksiväristen lisäksi</li> <li>- Valikoimaan sisältyy vaatteiden ja asusteiden lisäksi kosmetiikkatuotteita ja alusvaatteita</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hinta-laatusuhde välillä huono</li> <li>- Valikoima pienentynyt aiemmasta</li> <li>- Miesten vaatevalikoima suppea</li> <li>- Vauvojen vaatteet ja pienten lasten vaatteet puuttuvat kokonaan</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miesten vaatevalikoimaa laajentamalla enemmän miespuolisia asiakkaita</li> </ul>	<p><b>Uhat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valikoiman pienentymisen vuoksi asiakaskunta pienenee</li> <li>- Miesasiakkaat häviävät pienen valikoiman vuoksi</li> </ul>

Kuvio 7. Seppälän SWOT-analyysi

**Kappahlissa** (Kuvio 8.) on monipuolinen valikoima. Kappahlin tuotevalikoimaan kuuluvat vauvojen, lasten, naisten ja miesten vaatteet sekä asusteet. Vauvojen vaatteita myydään koossa 44–86 cm, lasten vaatteita koossa 86–128 cm sekä 134–170 cm, naisten vaatteita koossa XS–3XL ja miesten vaatteita koossa S–2XL. Tutustuin syksy/talvi 2016 -tuotevalikoimaan. Kappahlin tuotteiden hinta-laatusuhde vaihtelee. Välillä tuotteiden laatu on hyvä, välillä heikompi. Kappahlia pidetään edullisena ketjuliikkeenä, mutta sieltä löytyy kalliimpiakin tuotteita. Pieksämäen Kappahlin tuotevalikoima on laajempi kuin Pieksämäen Seppälässä.

Naisten tuotevalikoima koostuu suurimmaksi osaksi mustista, sinisistä ja harmaan erisävyisistä tuotteista. Valikoimaan kuuluu lisäksi muutamia lilan ja punaisen sävyisiä tuotteita. Kappahlin tuotteet sopivat moneen eri tyyliin ja monen ikäiselle. Tällä hetkellä myynnissä on paljon erilaisia takkimalleja, neuleita, paitoja, neuletakkeja ja juhla-vaatteita. Kappahlin farkkuvalikoima on laaja ja monipuolinen. Monet tuotteista on yksivärisiä, mutta muutamissa malleissa on esimerkiksi ruutua ja raitaa. Pieksämäen

Kappahlin asustevalikoima on melko pieni. Naisten vaatepuoli on laaja. Naisten alusvaateosasto on myös melko suuri ja vaihtoehtoja löytyy runsaasti. Kappahlin naisten mallistoihin kuuluvat muun muassa Hampton Republic 27, XLNT, Feminine, The Classics ja Denim 1953.

Miesten vaatepuoli on sen sijaan melko pieni. Tuotteiden värimaailma on sama kuin naistenkin vaatteissa. Suurin osa miesten vaatteista on yksivärisiä, mutta muutamissa tuotteissa on ruutua, raitaa tai tekstiä. Valikoimassa on paljon erilaisia paitoja ja neuleita. Miesten takkivalikoima on melko suppea, mutta farkkuvalikoima on sen sijaan suuri. Farkkuvalikoima koostuu monen tyylisestä ja mallisesta farkuista. Miesten mallistoihin kuuluvat esimerkiksi Hampton Republic 27, Strömberg ja Denim by Hampton Republic 27. Kappahlissa on sama uhka kuin Seppälässä eli pienen miesten vaatevalikoiman vuoksi saattavat miesasiakkaat siirtyä asioimaan muualle.

<p><b>Vahvuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Monipuolinen valikoima (vaatteita vauvoille, lapsille, naisille sekä miehille)</li> <li>- Sekä edullisempia että hieman kalliimpia tuotteita</li> <li>- Monen tyylisiä tuotteita</li> <li>- Suuri talvitakkivalikoima</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hinta-laatu-suhde välillä huono</li> <li>- Miesten vaatevalikoima melko pieni</li> <li>- Asustevalikoima suppea</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miesten vaatevalikoimaa suurentamalla enemmän miespuolisia asiakkaita</li> </ul>	<p><b>Uhat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Miesasiakkaat häviävät kokonaan pienen valikoiman vuoksi</li> </ul>

Kuvio 8. Kappahlin SWOT-analyysi



Pieksämäen **Osmotexissa** (Kuvio 9) myydään vaatteita ja asusteita vauvoille, lapsille, nuorille, naisille ja miehille. Tuotevalikoimaan kuuluvat niin arki- kuin juhlavaatteetkin. Vauvojen vaatteita myydään koossa 50–80 cm, pienten lasten vaatteita koossa 80–110 cm, kouluikäisten vaatteita koossa 116–164 cm, nuorten vaatteita koossa XS–XXL, naisten vaatteita koossa XS–3XL sekä miesten vaatteita koossa S–7XL. Jokaisesta tuotteesta ei ole kaikkia kokoja, mutta kokovalikoima on siitä huolimatta todella laaja. Osmotexissa myydään muun muassa Luhdan, Triumphin, Petrifunin, Onlyn, Reiman, Jack & Jonesin, Vilan, Nanson sekä Name It:n tuotteita.

Kävin tutustumassa Osmotexin vuoden 2016 syksy/talvi -valikoimaan. Osmotexista löytyy tuotteita moneen makuun ja kokoon. Osmotexin vaatevalikoima on Pieksämäen suurin. Tuotevalikoimassa on runsaasti muun muassa mustan, ruskean ja harmaan eri sävyisiä tuotteita, mutta myös muun värisiä, kuten liloja ja punaisia, tuotteita on paljon. Monissa tuotteissa on esimerkiksi raitoja tai jonkinlaista kuviota.

Tuotevalikoima koostuu muun muassa topeista, peruspaidoista, neulepaidoista ja -takeista, tunikoista sekä juhlavaatteista. Osmotexista löytyy myös suuri valikoima farkkuja, erilaisia talvitakkeja sekä miesten pukuja ja kauluspaitoja. Miesten vaatepuoli on suurimmaksi osaksi suunnattu keski-ikäisille ja vanhemmille miehille. Tuotevalikoimassa on paljon vanhemmalle väestölle suunnattuja tuotteita. Osmotexistä löytyy lisäksi pieni valikoima alusvaatteita, uimapukuja ja asusteita. Vauvojen ja pienten lasten vaatevalikoima on suhteellisen pieni verrattuna esimerkiksi nuorten valikoimaan.

Tuotteiden hinta- ja laatutaso vaihtelee. Nuorille suunnatut merkit, kuten Pieces ja Jack & Jones, ovat edullisempia, mutta laadultaan hieman huonompia. Osmotexista löytyy kuitenkin runsaasti laatumerkkejä ja -tuotteita, joiden hinta on korkeampi. Mielestäni Osmotexin tuotevalikoima on hieman turhan laaja, sillä valikoiman laajuuden vuoksi moni tuote voi jäädä huomaamatta. Toisaalta, asiakaskunta on varmasti laaja, koska valikoimassa on niin monen tyyllisiä tuotteita.

<p><b>Vahvuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Paljon eri tuotemerkkejä</li> <li>- Suuri valikoima sekä naisille että miehille</li> <li>- Monen hintaisia ja -tyylinisiä tuotteita</li> <li>- Laadukkaita tuotteita runsaasti</li> <li>- Paljon koko- ja värivaihtoehtoja</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Jopa liian laaja valikoima</li> <li>- Vauvojen ja pienten lasten valikoima melko pieni</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vauvojen ja pienten lasten vaatevalikoimaa suurentamalla (jotain toista tuoteryhmää pienentämällä) lisää asiakkaita</li> </ul>	<p><b>Uhat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valikoima laajenee entisestään → monet tuotteet jäävät huomaamatta</li> </ul>

Kuvio 9. Osmotexin SWOT-analyysi

## 6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön havainnointi toteutettiin elo-lokakuussa vuonna 2016 käymällä useasti kuudessa eri yrityksessä. Kolme sisustusliikettä, joissa kävin, olivat Vanilla Sky, Koskelon Sisustuspuoti sekä Finnmarin Sisustusmyymälä ja kolme vaateliikettä Seppälä, Kappahl sekä Osmotex. Kiinnitin jokaisessa liikkeessä huomiota tuotemerkeihin, tuoteryhmiin, tuotteiden värimaailmaan, hintatasoon, kokovalikoimaan ja laatuun.

Sisustusliikkeiden tuotevalikoimissa oli monia yhtäläisyyksiä. Jokaisessa liikkeessä oli melko samanlainen värimaailma. Liikkeiden tuotevalikoimissa oli runsaasti lyhtyjä, kynttilänjalkoja, kynttilöitä, koristetyynyjä, tekokukkia, kehyksiä sekä lasitavaraa. Vanilla Skyn ja Koskelon Sisustuspuodin hintataso on melko korkea verrattuna Finnmarin tuotteisiin. Koskelon Sisustuspuodin tuotevalikoimaan kuuluvat Finnmarin tuotteet eli Koskelossa ja Finnmarin Sisustusmyymälässä myydään useita täysin samoja

tuotteita. Vanilla Skyn, Koskelon Sisustuspuodin sekä Finnmarin Sisustusmyymälän tuotteiden laatu on hyvä. Kenenkään valikoima ei ole ylitse muiden.

Jokaisesta sisustusliikkeestä puuttuivat lähes kokonaan astiat, valaisimet sekä rotinki- ja puutarhatuotteet. Liikkeissä ei ollut suurta valikoimaa esimerkiksi ruukkuja. Kyseisten sisustusliikkeiden peilivalikoima oli pieni. Koskelon Sisustuspuodissa ja Vanilla Skyssa ei myydä pöytäliinoja/tabletteja lähes ollenkaan. Finnmarilla myytiin keskihintaisia tuotteita ja Vanilla Skyssa sekä Koskelon Sisustuspuodissa kalliimpia, korkean hintatason tuotteita. Mikään näistä kolmesta sisustusliikkeestä ei kuulu alhaisen hintatason liikkeisiin. Alhainen hintataso voi kuitenkin vaikuttaa imagoon, jonka vuoksi en halua, että omassa liikkeessäni myydään pelkästään edullisia tuotteita. Haluan myydä sekä alhaisen että korkean hinnan tuotteita, jotta saavutan mahdollisimman laajan asiakaskunnan.

Tarkoitukseni on siis myydä eri hintaluokissa olevia piensisustustuotteita sekä huonekaluja. Tuotevalikoimani ei koostu sisustustrendien mukaan, vaan valikoimani tulee pysymään samankaltaisena koko ajan. Tulen kuitenkin muokkaamaan valikoimaani vuodenaikaan sopivaksi. Tuotemerkeistä jätän pois ainakin AmandaB:n, Finnmarin, Gantin ja Lexingtonin, sillä heidän tuotteitaan myydään runsaasti lähialueilla. Tuotevalikoimani tulee olemaan kattava ja laadukas. Tuotteita voi helposti yhdistellä ja ne sopivat monen tyyliin kotiin. Aion ottaa valikoimaani sekä maalaisromanttisia että hieman modernimpia tuotteita. Tuotteet tulevat olemaan väriltään valkoisia, beigejä, harmaita ja mustia. En aio ottaa valikoimaani kirkkaita värejä. Aion sisällyttää valikoimaani myös metalli- ja valurautatuotteita.

Tuotevalikoimaani aion ottaa esimerkiksi erilaisia pöytiä ja tasoja, tuoleja, valaisimia, astioita, tekstiilejä, tauluja, pienen valikoiman sisustustyynyjä ja lyhtyjä sekä keväällä, kesällä ja syksyllä puutarhaan ruukkuja ja koriste-esineitä. Jouluaikaan lisään tuotevalikoimaani erilaisia ajankohtaisia tuotteita. Keskityn huonekaluihin, tauluihin, valaisimiin, astioihin sekä sellaisiin piensisustustuotteisiin, joita ei joka liikkeessä myydä. En ota suurta kynttilä- tai lasitavaravalikoimaa, sillä kyseisiä tuotteita löytyy runsaasti Vanilla Skysta, Finnmarilta sekä Koskelosta.

Vaateliikkeiden tuotevalikoimissa oli kaikissa kolmessa paljon muun muassa talvitakkeja, neuleita sekä neuletakkeja. Värimaailma oli jokaisessa liikkeessä melko samanlainen. Valikoimissa oli paljon esimerkiksi mustia ja harmaan eri sävyisiä tuotteita. Kappahlissa ja Seppälässä oli pienet miesten vaatevalikoimat, mutta Osmotexissa miesten vaatepuoli oli suuri. Osmotexin miesten vaatevalikoima koostuu kuitenkin suurimmaksi osaksi keski-ikäisten ja vanhempien miesten vaatteista. Kappahlin ja Seppälän hinta-laatusuhde on melko sama, kun taas Osmotexissa myydään runsaasti myös laadukkaampia ja hintatasoltaan kalliimpia tuotteita. Seppälästä puuttui kokonaan vauvojen ja pienten lasten valikoima. Kappahlissa ja Osmotexissa oli kummassakin suuret farkkuvalikoimat. Osmotexissa oli paras tuotemerkkivalikoima ja Kappahlissa laajin ja monipuolisin vauvojen ja lasten tuotevalikoima.

Mielestäni nämä kaikki kolme liikettä myyvät melko perusvaatteita ja heidän valikoimissaan on paljon yhtäläisyyksiä. Osmotexissa, Kappahlissa sekä Seppälässä on kaikissa melko kattavat kokovalikoimat. Aion myös itse ottaa mahdollisimman laajan kokovalikoiman. Aiemmin mainituista kolmesta vaateliikkeestä puuttuvat erikoisemmat ja yksilöllisemmät tuotteet kokonaan. Tämän vuoksi aion ottaa omaan valikoimaani laadukkaita eli hintatasolta hieman korkeampia tuotteita. Tuotteiden ulkonäkö tulee poikkeamaan niin sanotusta massatuotannosta. Tulen ottamaan valikoimaani monen värisiä vaatteita. Aion jättää valikoimasta pois ulkovaatteet sekä farkut. Aion panostaa asusteisiin, sillä Osmotexissa, Kappahlissa eikä Seppälässä ole kovin suuria asustevalikoimia. En tule ottamaan valikoimaani samoja tuotemerkkejä, joita myydään Seppälässä, Kappahlissa tai Osmotexissa. Tulen ottamaan miesten vaatteita myyntiin, sillä Pieksämäellä ei ole nuoremmille ja nuorekkaille miehille suurta vaatevalikoimaa. Aion kilpailla laadun, tuotemerkkien ja tuotteiden ulkonäön avulla.

## **7 Pohdinta**

Opinnäytetyön tekeminen oli pitkä ja haastava projekti. Sopivan lähdeaineiston etsiminen ja teoriapohjan kirjoittaminen veivät runsaasti aikaa. Alun perin minun oli tarkoituksena ottaa tutkimukseen mukaan sisustus- ja vaateliikkeiden lisäksi kolme

kukka-alan yritystä, mutta kilpailutilanteen muuttuessa oli järkevämpää jättää ne kokonaan pois.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä tuotevalikoiman suunnitteluun ja selvittää yritys X:n kuuden pahimman kilpailijan vahvuudet ja heikkoudet. Saatujen tutkimustuloksien pohjalta minun täytyi miettiä, mitä tuotteita yritys X:n tuotevalikoimaan voisi ottaa. Tavoitteena oli selvittää, mitä tuotteita Pieksämäellä ja lähialueilla myydään runsaasti ja mitä ei lähes ollenkaan. Tutkimuskysymyksenä oli: Millainen on hyvä sisustus- ja vaateliikkeen tuotevalikoima?

Tutkimuksessa selvisi, että sisustuspuolen tuotemerkeistä AmandaB:tä ja Finnmaria ja vaatetuspuolen tuotemerkeistä esimerkiksi Luhdan ja Vilan tuotteita ei kannata sisällyttää valikoimaan, sillä kyseisten merkkien tuotteita myydään paljon lähialueilla. Sisustuspuolen tuotteista muun muassa kynttilöitä, lasitavaraa ja lyhtyjä ja vaatetuspuolen tuotteista ulkovaatteita ja farkkuja löytyy paljon, minkä vuoksi ne kannattaa jättää pois valikoimasta. Sisustusliikkeistä puuttuivat melkein kokonaan esimerkiksi astiat, puutarhatuotteet ja valaisimet ja vaateliikkeistä massatuotannosta poikkeavat, erikoisemmat tuotteet.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä oli selvä valinta. Tiedonkeruumenetelmänä käytin havainnointia. Havainnointien tulokset keräsin SWOT-analyysin nelikenttään. Valitsin SWOT-analyysin, koska se on selkeä ja yksinkertainen tapa analysoida yritysten vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Työn teoriaosuus koostui valikoimasuunnittelusta ja hintapolitiikasta sekä kilpailija-analyysistä ja sen tekemisestä. En ollut aiemmin perehtynyt kyseisiin aiheisiin, joten löytämäni teoria oli suurimmaksi osaksi minulle uutta.

Tutkimukseeni eivät vaikuttaneet satunnaiset tekijät. Koska havainnointi kohdistui tuotevalikoimaan, ei läsnäoloni vaikuttanut tutkittavaan kohteeseen. Havainnointi onnistui ja tavoite saavutettiin. Sain selville, mitä tuotteita kannattaa ja mitä ei kannata ottaa Pieksämäelle perustettavaan sisustus- ja vaateliikkeeseen. Tutustuin valikoimasuunnittelun ja kilpailija-analyysi teorioihin ennen liikkeissä käymistä. Vierailin jokaisessa liikkeissä useamman kerran ja tein muistiinpanoja joka vierailusta. Tutkimuksen teoriapohjaan käyttämäni lähdeaineisto oli luotettavaa ja 2000-luvulta. Uskon tutkimuksen olevan luotettava.

Tutkimuksen luotettavuuteen saattaa kuitenkin vaikuttaa se, että en ollut käyttänyt havainnointia aiemmin menetelmänä ja minun omat mielipiteeni ovat saattaneet huomaamattani vaikuttaa havainnointiin. Toinen tutkija olisi saattanut kiinnittää yritysten valikoimissa eri asioihin huomiota ja tulla erilaisiin johtopäätöksiin, kuin minä. Tutkimuksen luotettavuutta ei ole testattu esimerkiksi toistamalla samaa tutkimusta toisen tutkijan avulla. Tutkimustulokset eivät ole enää paikkaansa pitäviä esimerkiksi keväällä vuonna 2017, sillä liikkeiden tuotevalikoima on silloin jo vaihtunut.

Tutkimuksen tuloksia ei voi yleistää muihin kaupunkeihin, sillä otin tutkimukseen mukaan sellaiset sisustus- ja vaatetusalan yritykset, jotka ovat Pieksämäellä sijaitsevan sisustus- ja vaateliikkeen pahimpia kilpailijoita. Tutkimuksen voi kuitenkin toteuttaa uudelleen valitsemalla sen kaupungin pahimmat kilpailijat, johon on perustamassa sisustus- ja vaateliikkeen.

## Lähteet

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Goworek, H. 2007. Fashion buying. Oxford: Blackwell Publishing.
- Havumäki, H. & Jaranka, E. 2006. Kauppa: Toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Helsinki: Otava.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen: Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koskela, K. & Santasalo, T. 2003. Vähittäiskauppa Suomessa. Helsinki: Tuomas Santasalo ky.
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.
- Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Helsinki: WSOY.
- Rauhala, M. 2011. Osta oikein, ansaitse enemmän. Helsinki: Talentum.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Havainnointi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 26.10.2016. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html).
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Triangulaatio. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 28.10.2016. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_4.html).
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Kylläntyminen. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 29.10.2016. [Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html).
- Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Turku: SelinSelin®.
- Suomen Riskienhallintayhdistys ry. 2012-2016. Nelikenttäanalyysi SWOT. Viitattu 30.10.2016. [Http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot](http://www.pk-rh.fi/index.php?page=swot).
- Timonen, A. 2001. Category management: tuoteryhmäjohtamisen suunnittelun ja toteuttamisen opas. Helsinki: WSOY.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Willberg, E. 2009. Laadullisen aineiston luotettavuus. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden laitos, erityispedagogiikan yksikkö. Viitattu 28.10.2016. [Https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen](https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen).