



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Markkina-analyysi kosmetiikan verkkokaupalle

Riina Leinimaa

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Markkina-analyysi kosmetiikan verkkokaupalle

Riina Leinimaa
Kauneudenhoitoalan ko.
Opinnäytetyö
Lokakuu, 2018

Riina Leinimaa

Markkina-analyysi kosmetiikan verkkokaupalle

Vuosi	2018	Sivumäärä	55
-------	------	-----------	----

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli koota kohdeyritykselle tietoa verkkokaupan yleistilanteesta Suomessa muun talouden kasvuun verrattuna sekä suomalaisista kosmetiikkamarkkinoista ja kulutustottumuksista. Kohdeyritys on ruotsalainen kosmetiikan verkkokauppa, joka on hiljattain laajentanut toimintaansa Suomen markkinoille. Työn tavoitteena oli antaa kohdeyritykselle valmiudet, jonka avulla se voi kehittää ja personoida verkkokaupansa toimintoja vastaamaan suomalaisten kuluttajien tarpeita. Lisäksi tavoitteena oli tarjota kohdeyritykselle lisää tietoa kilpailijoista Suomen markkinoilla. Opinnäytetyön teoriaosuudessa paneuduttiin kolmeen pääaiheeseen: verkkokauppaan, kosmetiikkaan ja kilpailuun. Verkkokaupan osuus ostokanavana kasvaa jatkuvasti, ja Suomessa toimivan kosmetiikka-alan yrityksen on otettava huomioon suomalaisten kulutustottumukset niin verkkokaupan, kuin kosmetiikan osaltakin.

Opinnäytetyön toiminnallisena osuutena toteutettiin kilpailija-analyysi. Analyysi suoritettiin havainnoimalla viiden merkittävimmän kilpailijan verkkosivuja ja sosiaalista mediaa. Havainnoituja tietoja analysoitiin SWOT-analyysimallin avulla. Kun kilpailijoita verrattiin kohdeyritykseen, saatiin selville yrityksen vahvuudet ja kehittämismahdollisuudet. Kohdeyrityksen vahvuuksiksi nähtiin esimerkiksi erikoistunut konsepti, nopea ja ilmainen toimitus sekä asiantunteva palvelu. Yrityksen tulee vielä kehittää maksutapojen ja sosiaalisen median monipuolisuutta sekä kanta-asiakasjärjestelmää. Kilpailija-analyysin tulosten perusteella voitiin päätellä, että kohdeyritys on etulyöntiasemassa kilpailijoihin nähden.

Asiasanat: markkina-analyysi, kilpailija-analyysi, verkkokauppa, kosmetiikka

Riina Leinimaa

Market analysis for an online cosmetics store

Year	2018	Pages	55
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to gather information for the target company about the general situation of the Finnish e-commerce compared to the overall economic growth as well as the Finnish cosmetic market and spending habits. The target company was a Swedish online cosmetics store which has newly expanded to the Finnish market. The aim was to enable the target company to develop and personalise the functions of its online store to meet the needs of Finnish consumers. Additionally the goal was to provide more knowledge to the target company of the competitors in the Finnish market. In the theoretical part of the thesis, the focus was on three topics: online stores, cosmetics and competition. Online stores are gaining an increasingly larger share as a shopping channel. Companies in the cosmetics industry that have business in Finland need to take both Finnish online store and cosmetics spending habits into consideration.

The functional part of the thesis was a competitor analysis. The analysis was performed by observing the websites and social media platforms of five significant competitors. A SWOT analysis was carried out to analyse the observed matters. When competitors were compared to the target company, the strengths and development opportunities were discovered. The strengths of the target company included a differentiated concept, fast and free shipping as well as professional service. The company still needs to develop the versatility of payment methods and social media platforms as well as their customer loyalty programme. The results of the competitor analysis revealed that the target company is in a vantage position compared to the competitors.

Keywords: market analysis, competitor analysis, online store, cosmetics

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Kohdeyritys	6
3	Verkkokaupan tilanne Suomessa	7
3.1	Suomalaisten kulutustottumukset verkkokaupassa	8
3.2	Verkkokaupan kuluttajakäyttäytyminen muuttuu.....	11
3.3	Verkkokaupan tulevat trendit	12
3.4	Verkkokaupan haasteet	13
4	Kosmetiikkamarkkinat Suomessa	14
5	Kilpailu	17
5.1	Toimialojen rakenteellinen analyysi.....	17
5.2	Kilpailustrategiat.....	19
5.3	Kilpailuedut	21
6	Markkinoinnin kilpailukeinot	21
7	Markkina-analyysi.....	24
8	Kilpailija-analyysi	26
9	Kilpailija-analyysi kosmetiikan verkkokaupoista.....	27
9.1	SWOT-analyysi	29
9.2	Kilpailija A: Koko perheen klassikko.....	30
9.3	Kilpailija B: Trendikäs jätti	32
9.4	Kilpailija C: Edullinen suosikki.....	35
9.5	Kilpailija D: Luonnollinen keskittyjä	37
9.6	Kilpailija E: Ylellinen elämys	39
9.7	Kohdeyritys: Asiantunteva ammattilainen.....	41
9.8	Yhteenveto ja tulokset.....	43
9.9	Kehitysehdotukset	46
10	Pohdinta.....	47
	Lähteet	50
	Kuviot	53
	Taulukot	53
	Liitteet.....	54

1 Johdanto

Havumäki ja Jaranka (2014, 9) muotoilevat osuvasti, että internet on muuttanut elämäämme ja ajankäyttöämme sekä yritysten liiketoimintaa. Ihmisten elämä on yhä hektisempää, johon useat saavat verkkokaupasta ratkaisun - se kun on saatavilla maantieteellisestä sijainnista ja kellon ajasta riippumatta. Ei olekaan siis ihme, että yritykset ovat siirtyneet myymään tavaroita ja palvelujaan verkkoon.

Opinnäytetyön toimeksiantajana on ruotsalainen kosmetiikan verkkokauppa, joka on laajentanut toimintaansa Suomeen vuoden 2018 aikana. Työn tarkoituksena on antaa tekijälleen ja kohdeyritykselle tietoa Suomen verkkokauppaostamisen yleistilanteesta, kosmetiikkamarkkinoista sekä suomalaisten kulutustottumuksista niin verkkokaupan, kuin kosmetiikan osaltakin. Jokainen markkina-alue on erilainen, mutta varsinkin Suomi eroaa selvästi muista Pohjoismaista ja Euroopan keskiarvosta. Työn tavoitteena on antaa kohdeyritykselle valmiudet, joiden avulla se voi kehittää toimintaansa vastaamaan suomalaisia kuluttajia, jolloin nämä voivat kokea yrityksen houkuttelevammaksi. Lisäksi tavoitteena on antaa tietoa kilpailijoista ja analysoida heidän toimintaansa, vertaillen niitä kohdeyritykseen. Tätä tukien työn toiminnallisena osuutena suoritetaan kilpailija-analyysi.

Opinnäytetyön teoriaosuus rajataan yleisesti kolmeen suurempaan aihepiiriin: verkkokaupan tilanteeseen, kosmetiikkamarkkinoihin sekä kilpailuun. Verkkokaupan osalta tarkoituksena on tarkastella lukuja: kasvuvauhtia, ostettujen tuotteiden ja palvelujen kokonaismäärää sekä kosmetiikan osuutta. Nostetaan esille suomalaisten verkkokauppamieltymyksiä ja verrataan niitä muihin Pohjoismaihin. Kosmetiikkamarkkinoita taas vertaillaan Suomen ja Euroopan keskiarvon välillä. Näiden aiheiden tietopohja perustuu sähköisiin lähteisiin, sillä internet ja verkkokauppa ovat jatkuvasti muuttuvia aiheita, joista ajanmukaisin tieto löytyy vain sähköisesti. Tietoa suomalaisista tilastoista löytyy niin ikään harvoin painettuna. Teoriaosuudessa vastataan myös kysymykseen mitä kilpailu on sekä käydään läpi kilpailustrategioita ja markkinoinnin kilpailukeinoja. Nämä antavat pohjan toteutettavalle kilpailija-analyysille. Kilpailija-analyysiä varten havainnoidaan viiden merkittävimmän kilpailijan internetsivuja ja sosiaalista mediaa, jonka jälkeen tietoja analysoidaan SWOT-analyysimallin avulla. Lopuksi kohdeyritystä vertaillaan kilpailijoihin nähden, jolloin saadaan selville yrityksen vahvuudet ja kehittämismahdollisuudet, joita se voi hyödyntää suunnitellessaan kilpailustrategioitaan.

2 Kohdeyritys

Kohdeyritys on ruotsalainen kosmetiikan verkkokauppa, joka sai alkunsa vuonna 2011 ruotsalaisen pariskunnan toimesta. Seitsemän vuotta myöhemmin se on kasvanut noin sadan työnte-

kijän ja 28 miljoonan euron liikevaihdon kokoiseksi yritykseksi. Yrityksellä on paikallista toimintaa Ruotsissa, Norjassa ja Suomessa, mutta verkkokaupasta on mahdollista ostaa maailmanlaajuisesti. Norjassa toimintaa on ollut kahden vuoden ajan, ja suomenkieliset sivut avattiin toukokuussa 2018. Tällä hetkellä kohdeyritys on laajentamassa toimintaansa myös Isoon Britanniaan.

Kohdeyritys kuvailee itseään ihonhoitoklinikaksi netissä, jossa asiakas voi kohdata oman kosmetologinsa. Yrityksen konseptin kulmakivi on asiantunteva asiakaspalvelu. Kohdeyritys tarjoaa sivuillaan ilmaisen ihotestin, jonka avulla asiakas saa henkilökohtaisesti räätälöidyn ihonhoitosuosituksen. Asiakkaiden on mahdollisuus saada neuvontaa myös puhelimitse ja sähköpostitse sekä tulevaisuudessa chatin kautta. Nettisivuilla asiakas voi lukea lisää ihonhoidosta ja kosmetiikan raaka-aineista ihonhoito-oppaasta. Kaikki asiakaspalvelijat ovat sertifioituja kosmetologeja ja Suomessa yritys on Suomen Kosmetologien Yhdistyksen jäsen. Kohdeyrityksen tuotevalikoima, johon kuuluu noin 50 tuotemerkkiä, on tarkkaan harkittu ja se koostuu ammattikosmetiikasta. Kohdeyrityksen markkinointijohtajan mukaan yrityksellä on hyvä mahdollisuus Suomessa rakentaa tietoisuutta tuotemerkeistä ja sen tarjoamasta palvelutasosta.

Kohdeyrityksessä verkkokauppaostoskin voi tuntua luksukselta. Laatu ja asiakaslähtöisyys käyvät ilmi yrityksen luomassa signeerauspaketoinnissa, johon kuuluu kuitukangaskassi, joka suojaa tuotteita kuljetuksen aikana sekä meikkipussi, joka sisältää näytteitä. Sen lisäksi kiitoksena tulee aasialaisesta perinteestä innostuksensa saanut Kokeshi nukke, joka on monille keräilyesine. Kestävä kehitys on otettu huomioon kierrätettävissä pakkausmateriaaleissa ja lisäksi asiakkaalla on mahdollisuus valita kassalla myös pelkistetty paketointi, johon ei kuulu kylkiäisiä.

3 Verkkokaupan tilanne Suomessa

Verkkokaupan osuus vuonna 2017 Suomen vähittäiskaupasta oli 11% (Keskisuomalainen 2018). Vuonna 2014 samainen luku oli 8%, joten tähän mennessä verkkokauppa on kasvattanut osuuttaan prosenttiyksikön vuosivauhdilla. Verkkokaupan myynnin osuuden kasvuun on myös vaikuttanut osiltaan muun vähittäiskaupan vaisu kasvuvauhti. Vähittäiskaupalla tarkoitetaan päivittäistavara-kauppoja, tavarataloja ja erikoiskauppoja. (Santasalo & Koskela 2015, 148, 10.) Verkkokaupan myynnin kasvuun ei ole niinkään vaikuttanut ostajien määrän kasvu, vaan verkkokaupasta ostetaan yhä useammin ja enemmän kerralla (Keskisuomalainen, 2018). Tästä todisteena on se, että verkko-ostosten keskiostos on vuosien 2014-2017 aikana noussut yli kymmenellä eurolla (Saari, 2018).

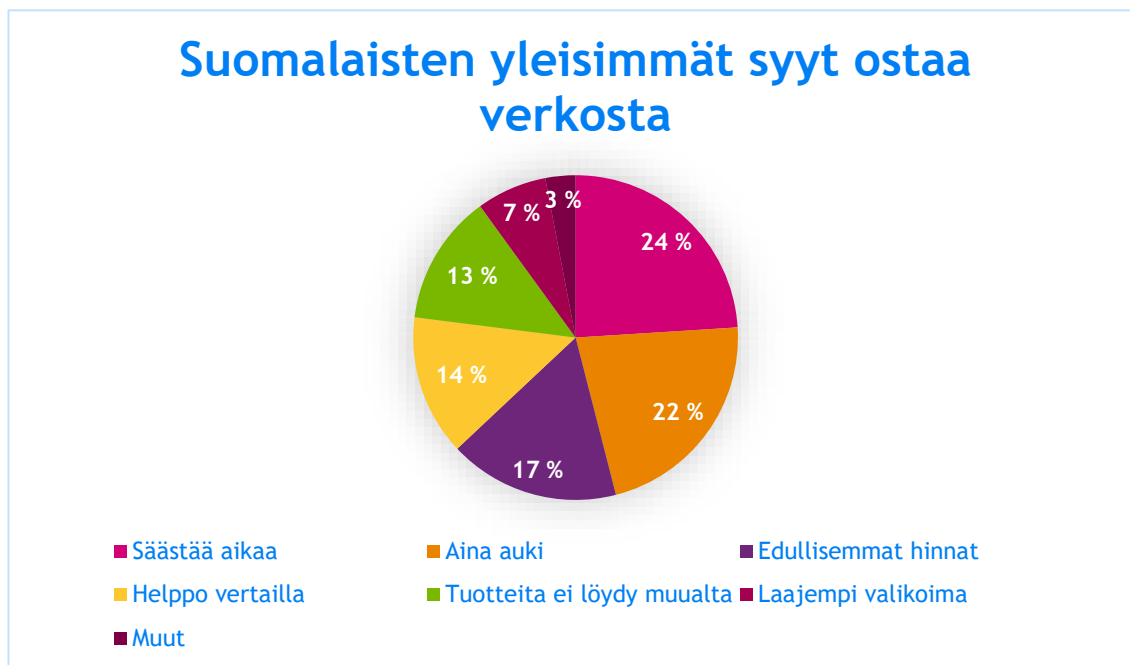
Kaupan liiton tilaaman, ja Kantar TNS:n toteuttaman tutkimuksen mukaan, suomalaiset ostivat verkosta vuoden 2017 aikana yhteensä 8,5 miljardilla eurolla tuotteita ja palveluja. Tuotteiden osuus, 4,9 miljardia euroa, oli suurempi kuin palveluiden. Kosmetiikan osuus digitaalisesti ostetuista tuotteista oli 4%, eli noin 200 miljoonaa euroa. Kosmetiikka valittiin kuluttajien keskuudessa myös toiseksi parhaaksi verkkokauppojen alaksi, joka kertoo suomalaisten olevan tyytyväisiä kosmetiikan verkkokauppoihin. Tarkasteltuja tuoteryhmiä oli yhteensä 9 erilaista. Viidentoista käytetyimmän verkkokaupan joukkoon mahtui kosmetiikan osalta viimeisellä sijalla Dermosil, joka oli myös parhaiden kauppojen listalla sijalla 2. Toinen kosmetiikan verkkokauppa Cocopanda sijoittui 3. parhaaksi. Vaikkakin kosmetiikka oli kirjojen ohella pienin vertailtava kategoria myynnin puolesta, on se silti edustettuna molemmilla listoilla, joka kertoo kosmetiikan verkko-ostamisen suosiosta. (Kurjenoja 2018.) Paytrailin teettämän tutkimuksen mukaan verkkokauppaostaminen Suomessa vuonna 2018 tulisi nousemaan jopa 12,2 miljardiin euroon. Tämä tarkoittaisi sitä, että kasvua tapahtuisi 18% edellisvuoteen verrattuna, joka on paljon enemmän, kuin Suomen talouden noin 3% kasvu. (Paytrail b.)

Kaupan liitto haluaisi poistaa Euroopan Unionin ulkopuolelta ostettujen alle 22 euroa maksavien tuotteiden verovapauden. Syynä on lähetysten pilkkominen osiin sekä lähetysten kierrättäminen Ahvenanmaan kautta, joka ei kuulu EU:n arvonlisäveroalueeseen. Kosmetiikan koetaan olevan yksi iso tuoteryhmä, jota tämä uudistus koskisi. Uudistus voisi ajaa suomalaiset kuluttajat ostamaan enemmän kotimaisista ja Euroopassa toimivista verkkokaupoista. (Keski-suomalainen 2018.) Lisäksi Maailman postiliitto on myöntänyt 1960-luvulla kehitysmaista lähtevälle postille alennetun hinnan, joka mahdollistaa esimerkiksi kiinalaisten verkkokauppojen alhaiset postikulut (Mäntylä 2018). Koska kuluttajien ostaminen ulkomaisista verkkokaupoista on kasvussa, Turvallisuus- ja kemikaalivirasto, myöhemmin Tukes, on myös ottanut kantaa Euroopan Unionin ulkopuolelta tilattujen tuotteiden turvallisuuteen. Syyskuussa 2018 Tukes julkaisi tekemänsä testin, missä se oli tilannut tuotteita EU:n ulkopuolelta testattavaksi. Kahdestatoista kosmetiikkatuotteesta puolista ei löytynyt lainkaan EU:n lainsäädännössä vaadittavaa ainesosaluetteloja, ja neljässä sitä ei oltu ilmoitettu latinalaisilla aakkosilla. Tukes haluaa testinsä avulla nostaa kuluttajien huomioon, että ulkomailta tilatut kosmetiikkatuotteet eivät aina ole sitä mitä pitäisi, eikä niillä ole EU:ssa yritystä, joka vastaisi niiden turvallisuudesta. (Tukes 2018.)

3.1 Suomalaisen kulutustottumukset verkkokaupassa

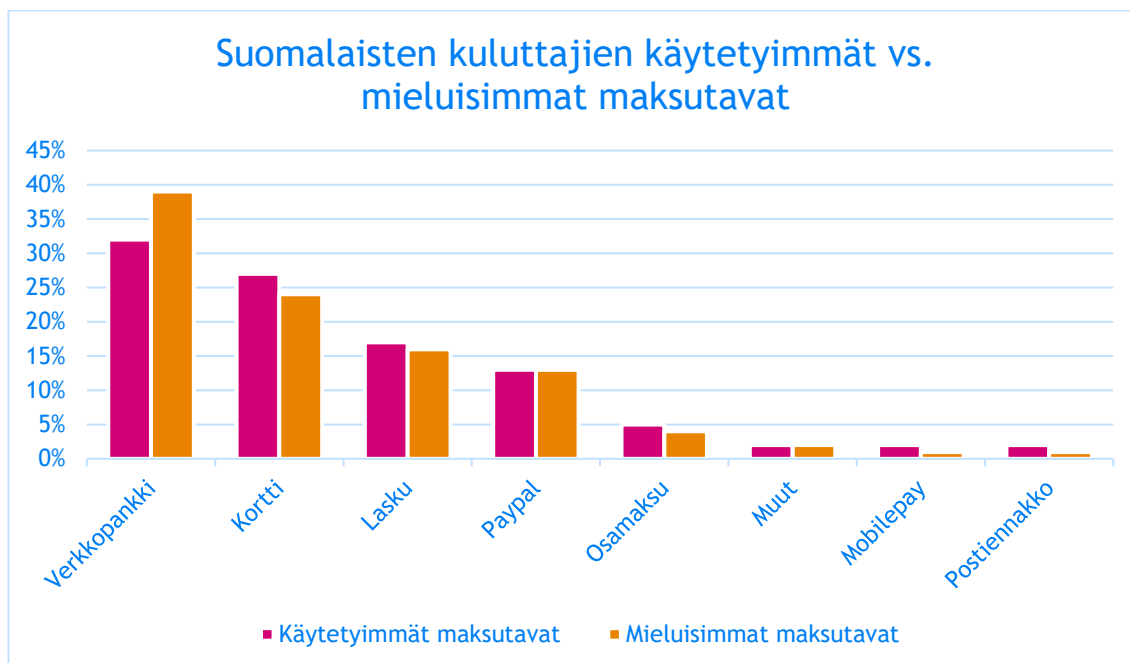
Niin kuin aikaisemmin todettiin, ihmisten elämä on yhä hektisempää ja he haluavat säästää aikaa ostamalla verkosta. Kuluttajien ei tarvitse jalkautua fyysisiin liikkeisiin, kun ostokset voi tehdä verkossa vaikkapa työmatkan aikana tai kotisohvalta käsin. Suomi on myös harvaan asuttu maa, jolloin palvelut eivät monella ole lähellä. Verkko-ostokset voidaan parhaillaan tuoda kotiovelle asti tai esimerkiksi lähikaupan postipakettiautomaattiin. Maantieteellisestä

sijainnista riippumatta, verkkokauppa on aina auki ja siellä on laaja valikoima, mistä voi saada tuotteita, joihin ei normaalisti pääsisi käsiksi. Verkossa on useimmiten myös edullisemmat hinnat, johtuen alhaisemmista kuluista. Selaamalla eri verkkokauppoja kuluttaja voi vertailla tuotteita vaivattomasti ja nopeasti, mikä helpottaa ostopäätöstä.



Kuvio 1. Suomalaisten yleisimmät syyt ostaa verkkokaupasta (Paytrail b).

Suomalaiset suosivat suomenkielisiä verkkokauppoja. Vuonna 2015 verkko-ostosten osuus suomenkielisiltä verkkosivuilta oli noin 80% ja ulkomaisilta 20%. (Santasalo & Koskela 2015, 148.) Kuitenkin alkuperältään kotimaisten verkkokauppojen osuus vuonna 2018 oli 54% ja luku on laskemaan päin (Mäntylä 2018). Paytrailin maksupalvelun keräämien tietojen mukaan kortilla ja laskulla maksaminen on lisääntynyt ja verkkopankkimaksaminen vähentynyt, vaikka se onkin vielä ylivoimaisesti käytetyin maksutapa (Saari 2018). Verkkopankkimaksaminen koetaan helpoimmaksi ja kortti turvallisimmaksi tavaksi maksaa. Laskussa taas viehättää pitempi maksuaika, ja että tuotteet voi maksaa vasta mahdollisen palautuksen jälkeen (Paytrail 2017). Käytetyimmät maksutavat eivät kuitenkaan kerro absoluuttista totuutta siitä, mitä kuluttajat oikeasti haluaisivat käyttää, sillä aina haluttua maksutapaa ei ole saatavilla. Alla olevasta kuvioista voi huomata, että useampi kuluttaja valitsisi verkkopankin maksutavaksi, jos se olisi mahdollista. (Paytrail b.)



Kuvio 2. Suomalaisten kuluttajien käytetyimmät vs. mieluisimmat maksutavat (Mukaillen: Paytrail b).

Verkkopankkia ja laskua maksutapoina käyttävät eritoten naiset, miehet taas suosivat korttia ja Paypalia (Paytrail b). Miehet suosivat myös naisia enemmän ulkomaisia verkkokauppoja. Ulkomaiset verkkokaupat ovat nimenomaan nuorten suosiossa, ja osuus vähenee kuluttajien iän kasvaessa. Ulkomailta ostetaan pääasiassa halvemman hinnan takia, mutta muita tekijöitä ovat laajempi valikoima ja tuotteiden ainutlaatuisuus. (Paytrail 2017.) Verrattuna muihin Pohjoismaihin, suomalaiset etsivätkin verkkokaupoista erityisesti tarjouksia. Suomalaiset ostavat kaikkein mielellään isojen alennusten aikaan, sillä parhaita myyntipäiviä ovat Black Friday-viikonloppu ja joulun jälkeiset alennusmyynnit. (Saari 2018.) Verrattuna muihin Pohjoismaihin, suomalaiset ostavat verkosta, koska se on halvempaa, suosivat eniten maksutapana verkkopankkimaksua sekä haluavat tukea enemmän kotimaista liiketoimintaa. Tämä on kuitenkin ristiriidassa sen kanssa, että suomalaiset käyttävät norjalaisten ohella enemmän ulkomaisia verkkokauppoja kuin ruotsalaiset ja tanskalaiset. (Paytrail b; Paytrail 2017.) Se, mitä kuluttajat halusivat tehdä ja oikeasti tekevät, eivät aina ole sama asia.

Mobiililaitteella maksaminen on yleistynyt huomattavasti vuodesta 2012. Alle 1% osuudesta on tultu jo yli neljännekseen. Tämä johtuu siitä, että verkkokauppoihin on saatu uusia, helppokäyttöisempiä mobiilimaksutapoja. (Saari 2018.) Yllättäen kauneudenhoitotuotteet olivat suomalaisten neljänneksi suosituin toistuva tilaus tv- ja musiikkisuoratoistopalvelujen sekä julkisen liikenteen jälkeen (Paytrail b). Kosmetiikan toistuvaa tilausta suosivat varsinkin 25-44-vuotiaat (Paytrail 2017).

Suomalaiset kuvaavat Ylen teettämässä tutkimuksessa unelmaverkkokaupakseen seuraavaa; tarkat kuvat ja tuotekuvaukset, muiden asiakkaiden kommentit tuotteista, ilmaiset postikulut, nopea toimitus lähimpään pakettiautomaattiin, pitkä palautusaika sekä palautuslomake mukana paketissa ja maksu laskulla vasta, kun palautukset ovat rekisteröityneet. Lisäksi arvostetaan sivujen modernia ulkoasua ja niiden toimivuutta, esimerkiksi rajausten ja suositusten osalta. Enemmän toivottaisiin tietoa tuotteiden alkuperästä, ekologisuudesta ja eettisyydestä. (Kriikku 2018.)

3.2 Verkkokaupan kuluttajakäyttäytyminen muuttuu

Uusin asiakasryhmä tulee olemaan milleniaalien jälkeinen sukupolvi, ”video-only” eli Z-sukupolvi. He eivät tyydy pelkkään tekstiin ja kuviin, vaan haluavat kokea videoiden kautta. Videoita suosivien sukupolvi ei ole yhtä brändiuskollinen, vaan he haluavat omaan identiteettiin sopivia tuotteita. Tärkeää heille on vaikuttajien luoma sisältö, verkkokaupan kokemuksellisuus ja markkinoinnin tarkka kohdennettavuus. Milleniaalit, eli ”mobile-only” sukupolvi, käyttävät mobiililaitetta kaikessa tekemisessään. Heille tärkeää on verkko-ostostapahtuman vaihtavuus, muuten he vaihtavat ostospaikkaa. Milleniaalit pitävät erityisesti käyttäjien luomasta sisällöstä. Sosiaalisen median edelläkävijä, eli Y-sukupolvi, tykkää vertailla verkkokauppojen ja myymälöiden tarjontaa. Tälle sukupolvelle on tärkeää faktatieto ja yrityksen luotettavuus. Vanhemmat sukupolvet käyttävät verkkokauppaa aremmin, mutta kunhan he oppivat jotain käyttämään, heistä tulee erittäin uskollisia asiakkaita. Vanhemmalle sukupolvelle on tärkeää kotimaisuus, helppokäyttöisyys ja avustava palvelu. (Paytrail a.)

Z-sukupolvi (1995-2005)	Milleniaalit (1990-luku)	Y-sukupolvi (1980-luku)	X-sukupolvi ja vanhemmat (<1980-luku)
<ul style="list-style-type: none"> • Suosivat videoita • Vaikutteita mielipidevai-kuttajilta • Ei yhtä brändiuskollisia • Kokemuksellisuus • Yksilöllisyys 	<ul style="list-style-type: none"> • Suosivat matkpuhelinta • Matala ärsytyskynnys • Toimivuus • Helppous • Nopeus • Käyttäjien luoma sisältö 	<ul style="list-style-type: none"> • Brändiuskollisia • Monikanavaisuus • Faktatieto • Luotettavuus • Vertailut ja arviot 	<ul style="list-style-type: none"> • Kotimaisuus • Luotettavuus • Helppo käytettävyys • Auttava palvelu • Kauppauskollisia

Taulukko 1. Eri käyttäjäskupolvien vertailu

Paytrailin julkaisemassa verkkokaupan trendien ennusteessa milleniaalit ja Y-sukupolvi on jaettu kahdeksi eri ryhmäksi, vaikka yleisesti ne tarkoittavat samaa sukupolvea. Ylläolevassa taulukossa ne on karkeasti erotettu kuvastamaan vanhempia ja nuorempia Y-sukupolven edustajia.

Palvellakseen kaikkia sukupolvia, verkkokaupan alustan tulee olla selkeä, helppokäyttöinen ja mobiiliystävällinen. Sivulla ja sosiaalisessa mediassa käytettäisiin entistä enemmän videomateriaalia. Mainonnassa panostettaisiin mieluummin vaikuttaja- kuin perinteiseen markkinointiin. Asiakkaat voisivat arvioida ostamia tuotteita ja sosiaalisessa mediassa voitaisiin tuoda esille asiakkaiden luomaa sisältöä. Välttämätöntä olisi asiakaspalvelu, ja mahdollisuuksien mukaan myös showroom-tyyppinen ratkaisu, jossa asiakkaat voisivat kokeilla tuotteita ennen ostamista. Yhä isompaan rooliin nousee nopea toimitusaika.

3.3 Verkkokaupan tulevat trendit

Kuluttajat ovat yhä kärsimättömämpiä ja heidän vaatimustasonsa kasvaa. Aika nousee avaintekijäksi, sillä kuluttajilla on rahaa, muttei aikaa. Kuluttajat haluavat säästää aikaa ja ostaa verkosta. Verkkokaupan onkin oltava helposti löydettävissä, helppokäyttöinen ja toimituksen

nopea. Autottomuus yleistyy ja fyysinen ostoksilla käyminen vähenee varsinkin metropolialueilla, joten pikkuhiljaa otetaan askelia saman päivän toimituksen normalisoimiseksi. Ennen verkkokauppa oli kuin kasvoton varasto, mutta nyt kuluttajat odottavat saavansa laadukasta personoitua palvelua ja kokemuksellisuutta myös netissä. (Paytrail a.) Personalisointia voidaan parantaa asiakkaasta kerätyn tiedon perusteella ja aikaisempiin ostoksiin pohjautuen, sillä kuluttajat janoavat vain heille tarkoitettuja suosituksia sekä, että mainonta olisi kohdistetumpaa. Palvelussa tulevat chatbotit, joilta voi saada apua yksinkertaisiin kysymyksiin sekä virtuaaliset avustajat, jotka auttavat tuotteiden valinnassa. Apua valintaan tarjoaa myös virtuaalitodellisuus. Esimerkiksi kosmetiikkabrändi Sephoralla on jo käytössä mobiilisovellus, jossa voi ladata itsestään kuvan ja kokeilla miltä erilaiset tuotteet ja värisävyt näyttäisivät omilla kasvoilla. Mobiilisovelluksiin tulisi muutenkin panostaa, sillä kuluttajat käyttävät mieluummin yritysten omia sovelluksia kuin verkkosivuja mobiiliostoksiin. (Trivedi 2018.) Siltikin tulee huomioida omien sivujen ja ostoprosessin mobiiliystävällisyys, sillä verkkokaupan käyttö mobiililaitteella tulee kasvamaan entisestään (Paytrail a). Kehitettävää riittää myös ääni- ja kuvahauissa; ennusteet kertovat, että vuonna 2020 jo puolet hauista tehdään äänihakuina. Kuvahaussa kuluttaja voi etsiä vastaavaa tuotetta käyttämällä omaa kuvaansa referenssinä. (Trivedi 2018.) Verkkokaupat haluavat saada asiakkaat mukaan sisällöntuottoon eli jakamaan omia suosituksia ja kokemuksia tuotteista, jotta asiakas tuntisi enemmän kokemuksellisuutta. Asiakkaat tulee kohdata monikanavaisten, esimerkiksi sosiaalisen median tarjoamien ratkaisujen, videoiden ja showroomien avulla. Showroomeissa asiakkaat voivat käydä hypistelemässä tuotteita, mutta ostaa verkkokaupan kautta. Avainsanoja verkkokaupan tulevaisuudessa ovat asiakasymmärrys, ainutlaatuisuus, asiakaskokemus ja helppous. (Paytrail a.)

3.4 Verkkokaupan haasteet

European Ecommerce Report 2017 -raportin mukaan verkkokaupan suurimpia haasteita ovat toimitusnopeus, tekniset ongelmat ja vialliset tai väärät tuotteet tilauksessa (eComGrowth 2017). Kuluttajat ovat digitaaliaikana yhä kärsimättömämpiä, joten toimitusaika on merkittävä kilpailutekijä (Tammilehto 2015). Isot yritykset, kuten esimerkiksi muotijätti Zalando, ovat ratkaisseet ongelman rakentamalla paikallisia varastoja nopeuttaakseen toimitusaikoja tietyillä markkina-alueilla (Holtari 2018). Niin ikään joustavat palautukset ovat nousseet verkkokaupan kilpailukeinoksi. Tampereen yliopiston tuottaman tutkimuksen mukaan 40% suomalaisista vaateostoksista palautuu takaisin (Nalbantoglu 2017). Vaikkakin kuluttajan pakollinen ilmainen palautusoikeus verkkokaupassa Euroopan Unionissa poistui kesäkuussa 2014, tarjoaa suurin osa verkkokauppajäteistä yhä ilmaista palautusta (Talouselämä 2014; Nalbantoglu 2017). Ilmaisten palautusten ansiosta ne valtaavat markkinaosuutta ja asettavat pienempiä yrityksiä ahtaalle. Harva kuluttaja tulee kuitenkaan ajatelleeksi, minkälainen ympäristökuormitus runsaalla palauttamisprosentilla on. (Nalbantoglu 2017.) Mitä teknisiin ongelmiin tulee,

Finnish Ecommerce Report 2017 -raportissa kerrotaan, että peruutetuista ostoksista viidesosa johtui sivun yleisistä teknisistä ongelmista, 18% toimimattomasta maksuprosessista ja 14% vaikeuksista syöttää omia henkilökohtaisia tietojaan. (Paytrail 2017.) Yhteenlaskettuna nämä erilaiset tekniset ongelmat tekevät yli puolet syistä peruuttaa ostos verkkokaupassa, joten sivujen toimivuuteen on panostettava.

Kivilahden (2014) mukaan taas luottamus ja uskollisuus ovat suurimpia haasteita verkkokaupassa. Verkkokaupoissa on kuluttajalle paljon valinnanvaraa, joten erottautuminen ja asiakkaiden sitouttaminen on hankalaa. Tulevaisuudessa hinta- ja valikoimalähtöinen strategia ei enää yksinään kanna pitkälle, vaan asiakkaalle tulee rakentaa paras kokonaisuus. Yrityksen syvemmät periaatteet ja sen kyky inspiroida kuluttajaa nousevat avain asemaan. Yritysten tulee puhutella kuluttajia uudella tavalla, luomalla sisältöä ja yhteisöjä. Pelkän myymisen ideologiasta tulisi siirtyä helpottamaan asiakkaan ostopäätöstä ja koko ostoksen elinkaarta. (Kivilahti 2014.)

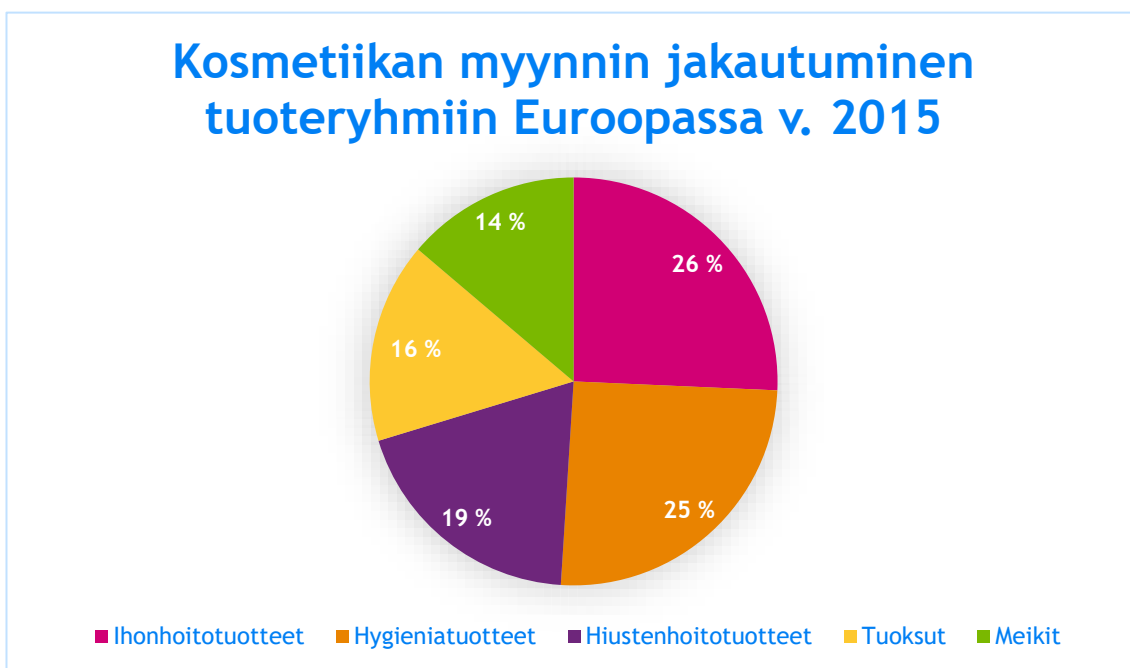
Kosmetiikka on haastava kategoria myydä internetin välityksellä. Kosmetiikkaa ostetaan usein tunneperäisesti, ja tuotteita halutaan tuoksuttaa sekä kokeilla omalle iholle. Esimerkiksi vaatteita voi kotona kokeilla ja palauttaa, ellei ole tyytyväinen. Kosmetiikkaa ei voi hygieniasyistä palauttaa, jos tuotteen avaa. Kosmetiikan ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä voivat olla tuotteen koostumus, tuoksu ja väri. Varsinkin värikosmetiikka voi erota kuvissa ja luonnossa hyvinkin paljon. Yksi väri voi käsittää lukuisia sävyjä ja vivahde-eroja, joita voi olla mahdoton sanoa verkkokaupassa kuvailla. Meikkivoiteen sävyn valinta saattaa jo liikkeessään olla haastavaa, saati sitten ostaa netistä kokeilematta tuotetta. Kosmetiikan osalta avainasemaan nousevat mahdollisimman tarkat tuotekuvaukset ja sävykartat. Kuluttajien keskuudessa onkin yleistä, että tuotteita käydään kokeilemassa kivijalkakaupoissa, mutta lopullinen ostos tehdään verkkokaupassa.

4 Kosmetiikkamarkkinat Suomessa

Laki kosmeettisista valmisteista (22/2005) määrittelee kosmetiikaksi aineen tai valmisteon, jota käytetään ulkoisesti, ja jonka tarkoituksena on yksinomaan tai pääasiassa puhdistaa tai suojata tai pitää hyvässä kunnossa ihmisen kehon ulkoisia osia, hampaita tai suun limakalvoja tai muuttaa niiden tuoksua taikka ulkonäköä tai estää hajuhaittoja. Kosmeettisia valmisteita ovat siis ihonhoitotuotteet, hiustenhoitotuotteet, hygieniatuotteet, meikit ja tuoksut. (Laki kosmeettisista valmisteista 22/2005.)

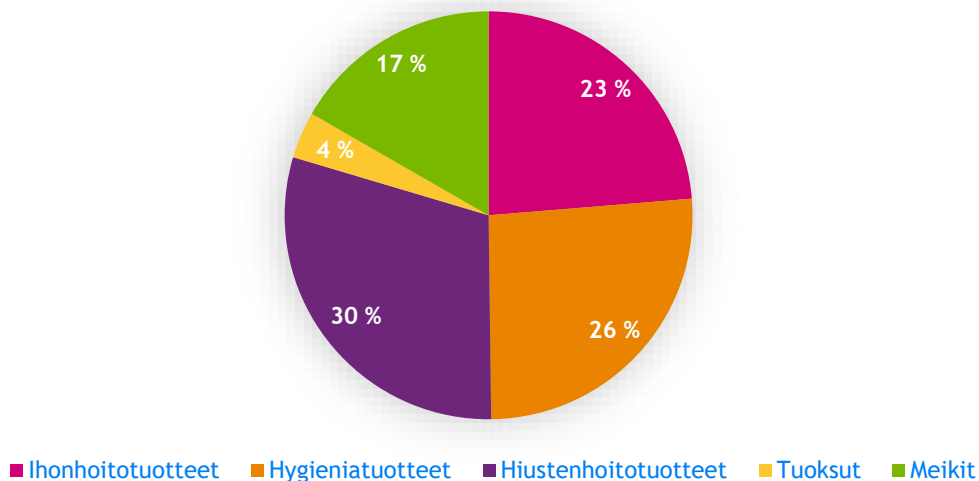
Kosmetiikkamarkkinoiden koko Suomessa oli vuonna 2017 noin 900 miljoonaa euroa. Markkinat ovat pitkään olleet vakaalla pohjalla, vaikkakin laskua edellisvuoteen verrattuna tuli vähän yli kaksi prosenttia. (Teknokemian Yhdistys ry 2018.) Myynnin pienentyminen ei johdu niinkään

volyymien heikentymisestä, vaan hintojen alentumisesta. Jakeluteiden muutokset vaikuttavat hintoihin, sillä kuluttajat ostavat yhä enemmän edullista kosmetiikkaa netistä. Tämän lisäksi ammattituotteita on viety päivittäistavarakauppoihin, verkkokauppoihin ja taxfreehen, joka alentaa niiden hintoja. (Herrala 2017.) Vuodelle 2017 ei ilmoitettu euromäärää, jonka suomalainen keskimääräisesti vuoden aikana käyttää kosmetiikkaan, mutta vuonna 2016 kyseinen luku oli hieman alle 160 euroa (Teknokemian Yhdistys ry 2017). Valitettavasti samanlaista dataa ei ole saatavilla koko Euroopan markkina-alueelta, mutta kun verrataan Euroopan kosmetiikan kokonaismarkkinoita sen väestölukuun vuonna 2017, saadaan keskiarvoksi euromääräksi 105€ (Cosmetics Europe, 2018; Wikipedia, 2018). Suomalaiset käyttävät siis huomattavasti enemmän rahaa kosmetiikkaan, kuin eurooppalaiset keskimäärin, mutta summa selittyy osaltaan myös Suomen korkealla elintasolla.



Kuvio 3. Kosmetiikan myynnin jakautuminen tuoteryhmiin Euroopassa v. 2015 (Teknokemian Yhdistys ry 2016).

Kosmetiikan myynnin jakautuminen tuoteryhmiin Suomessa v. 2015



Kuvio 4. Kosmetiikan myynnin jakautuminen tuoteryhmiin Suomessa v. 2015 (Teknokemian Yhdistys ry 2016).

Suomen kosmetiikkamarkkinoissa on eroa muuhun Eurooppaan verrattuna. Suomalaiset panostavat hiustenhoitoon, mutta käyttävät vähemmän tuoksuja. (Teknokemian Yhdistys ry 2018.) Suomessa tai muualla Pohjoismaissa ei ole vakiintunutta kulttuuria tuoksujen käytössä (Yle 2008). Allergia-, Iho- ja Astmaliiton vuonna 2017 teettämän tutkimuksen mukaan noin kolmas suomalaisista oireilee joskus tuoksujen ja hajujen takia. Tuoksuherkkyydellä on siis merkittävää vaikutusta noin puolen miljoonan suomalaisen elämään. (Allergia-, Iho- ja Astmaliitto.) Nämä asiat selittävät, miksi Suomessa ostetaan vähemmän tuoksuja. Pohjoismaalaisten hiukset ovat taas tyypillisesti normaalia ohuempia ja liukkaampia, eli vaikeampia käsitellä. Ne vaativat omanlaisensa hoitotuotteet, joten ei ole ihme, että Suomessa kulutetaan hiustenhoitotuotteisiin reilusti enemmän, kuin Euroopassa keskimäärin. (Koskinen.) Yksi iso kosmetiikka-alan trendeistä, josta suomalaiset erityisesti pitävät, on jo pitkään ollut luonnonkosmetiikka. Esimerkiksi S-ryhmän Sokos-tavarataloissa ja Emotion-liikkeissä luonnonkosmetiikan myynti on tuplaantunut viimeisen kolmen vuoden aikana. (Valkama 2018.) Ottaessaan huomioon suomalaisen kuluttajan, kosmetiikan verkkokaupan kannattaa pitää valikoimassaan siis myös luonnonkosmetiikkatuotteita.

Meikkien myynti on kasvussa niin Suomessa, kuin muualla Euroopassakin. Syyksi arvellaan sosiaalisen median suosiota, sillä sen yhteisöllisyys sopii eritoten värikosmetiikkaan. Kuluttajat voivat jakaa omia meikkilookkejaan sekä hakea inspiraatiota ja vinkkejä. Myös miesten kosmetiikan myynti on pitkästä aikaa kasvussa. Sosiaalisella medialla on vaikutusta myös tässä,

sillä miehet panostavat ulkonäköönsä yhä enemmän. Miehillä suunnattuja tuotteita myös valmistetaan aiempaa enemmän ja asenteet niiden käyttöön ovat entistä vapaammat. (Teknokeimian Yhdistys ry 2018.)

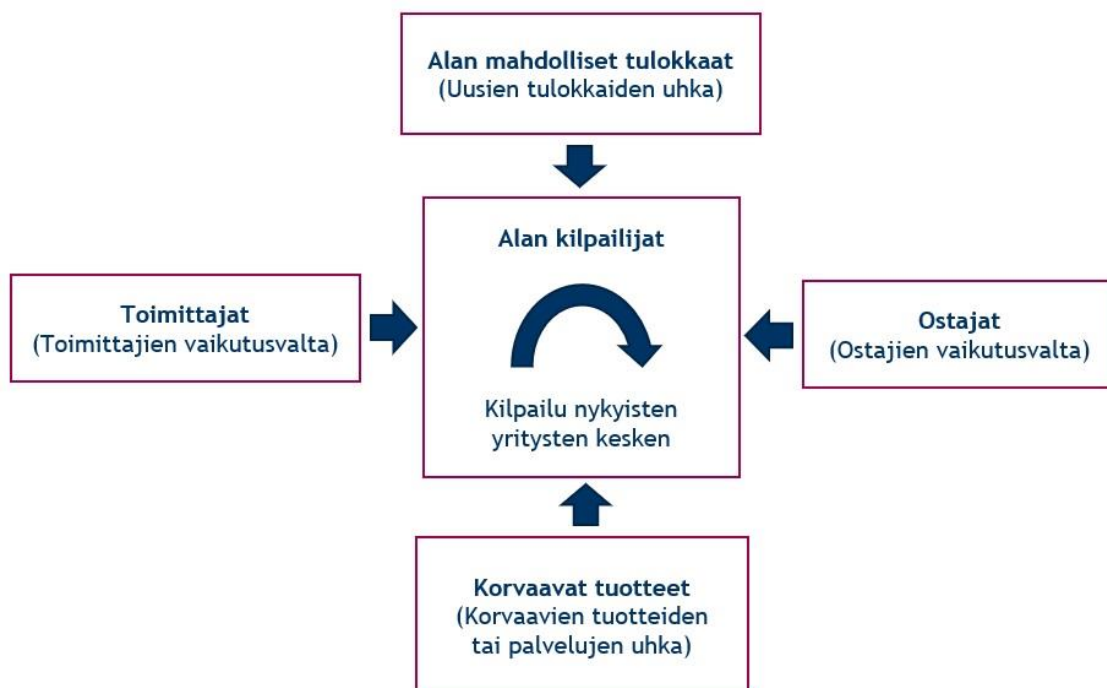
Paytrailin teettämän tutkimuksen mukaan kauneudenhoitotuotteet ovat yksi vuoden 2018 suurimmista verkkokaupan nousijoista kuuden prosenttiyksikön kasvullaan. Tuoteryhmän kasvua selittää kuluttajien lisääntynyt kiinnostus terveyttä ja hyvinvointia kohtaan. Kasvu on siivittänyt kosmetiikan toiseksi suosituimmaksi tuotekategoriaksi ostaa verkosta heti vaatteiden jälkeen. Noin neljännes suomalaisista on myös ostanut kosmetiikkaa ja terveystuotteita ulkomailta. (Paytrail b.)

5 Kilpailu

Kilpailu on yksi yritys ympäristön tärkeimmistä tekijöistä, sillä yritys on hyvin harvoin markkinoilla yksin. Kilpailussa on tärkeää eriyttää liikeidea ja löytää etuuksia muihin markkinoilla toimiviin yrityksiin verrattuna. Lähtökohta kilpailuedun rakentamiseen onkin oman erikoistumisalueen löytäminen. Erikoistumisalueella tarkoitetaan markkinarakoa, joka on markkinoilla oleva asiakasryhmä, jonka tarpeet yritys haluaa tyydyttää. Parhaimmillaan markkinarako voi olla niin kapea, etteivät muut yritykset pysty siihen vastaamaan. (Bergström & Leppänen 2015.)

5.1 Toimialojen rakenteellinen analyysi

Kilpailustrategian periaatteena on suhteuttaa yritys ympäristöönsä, eli siihen alaan, missä yritys kilpailee. Alan rakenteella on suuri vaikutus siihen, mitä strategioita yrityksellä on mahdollisuus toteuttaa. Alan ulkopuoliset voimat merkitsevät vain suhteellisesti, sillä ne vaikuttavat kaikkiin alalla toimiviin yrityksiin. Avain asemassa on yritysten kyky tulla toimeen molempien tekijöiden kanssa. Kilpailun intensiteetti ja voittopotentiaali on erilainen eri aloilla. Kosmetiikka-alalla korkeat voittoprosentit ovat yleisiä. Porterin viiden kilpailuvoiman malli kuvaa niitä rakenteellisia piirteitä, jotka määrittelevät kilpailutekijöiden voimakkuuden ja alan kannattavuuden. Yrityksen kilpailustrategian tavoite on löytää asema, jossa se voi puolustautua kilpailuvoimia vastaan tai vaikuttaa niihin hyödyttääkseen itseään. Rakenneanalyysi onkin kilpailustrategian perusta. (Porter 1993, 23-24).



Kuvio 5. Porterin viisi kilpailuvoimaa (Porter 1993, 24).

Kilpailua tapahtuu, koska yksi tai useampi kilpailija tuntee painetta tai näkee tilaisuuden parantaa asemaansa. Kilpailukeinoina käytetään hintaa, mainontaa, uusien tuotteiden lanseeraamista sekä paranneltua asiakaspalvelua ja takuita. Useimmiten yrityksen kilpailutoimet aiheuttavat vastatoimia kilpailijoissa eli toisin sanoen yritykset ovat keskenään riippuvaisia. (Porter 1993, 38.) Uusien tulokkaiden mukana tulee halu vallata markkinaosuuksia ja olennaisia resursseja. Tämän johdosta hinnat saattavat painua alas ja kustannukset nousta, mikä johtaa kannattavuuden alenemiseen. (Porter 1993, 27.) Kaikki yritykset kilpailevat laajalti myös korvaavia tuotteita valmistavien yritysten kanssa. Korvaavat tuotteet rajoittavat alan potentiaalista tuottoa, sillä ne asettavat hintakaton hinnoittelulle. Ostajilla on merkittävä vaikutusvalta hintaan vertailemalla kilpailijoita. He voivat vaatia myös parempaa laatua ja enemmän palveluja. Toimittajat taas voivat uhata yrityksiä nostamalla hintojaan tai alentamalla tuotteiden ja palvelujen laatua. (Porter 1993, 44-49.)

Viittä kilpailuvoimaa vastaan tehdään hyökkäys- tai puolustustoimia, jotta voidaan luoda puolustettava asema. Tällaisia toimia ovat asemoituminen, tasapainoon vaikuttaminen ja muutoksen hyväksikäyttäminen. Asemoitumisella tarkoitetaan puolustustoimia, joissa yritys asemoituu sillä tavalla, että sen kyvyt antavat parhaimman mahdollisen puolustusaseman sen hetkisiä kilpailuvoimia vastaan. Asemoituminen voi myös tarkoittaa sellaisen aseman löytämistä, jossa kilpailuvoimat ovat heikoimmat. Tietämys yrityksen kyvyistä ja vallitsevista kilpailuvoimista kertoo millä alueilla yrityksen tulee kilpailla sekä välttää kilpailua. Hyökkäystoimilla taas pyritään enempään, kuin vain kilpailuvoimista selviytymiseen. Kilpailuvoimien tasapainoon voidaan vaikuttaa strategisilla toimilla, kuten esimerkiksi uusilla innovaatioilla tai

pääomainvestoinneilla, jotka parantavat yrityksen asemaa. Yritys voi myös odottaa kilpailutekijöissä tapahtuvia muutoksia ja käyttää muutosta hyväksi valitsemalla uuteen kilpailutasapainoon sopivan strategian ennen kilpailijoita. (Porter 1993, 52-53.)

5.2 Kilpailustrategiat

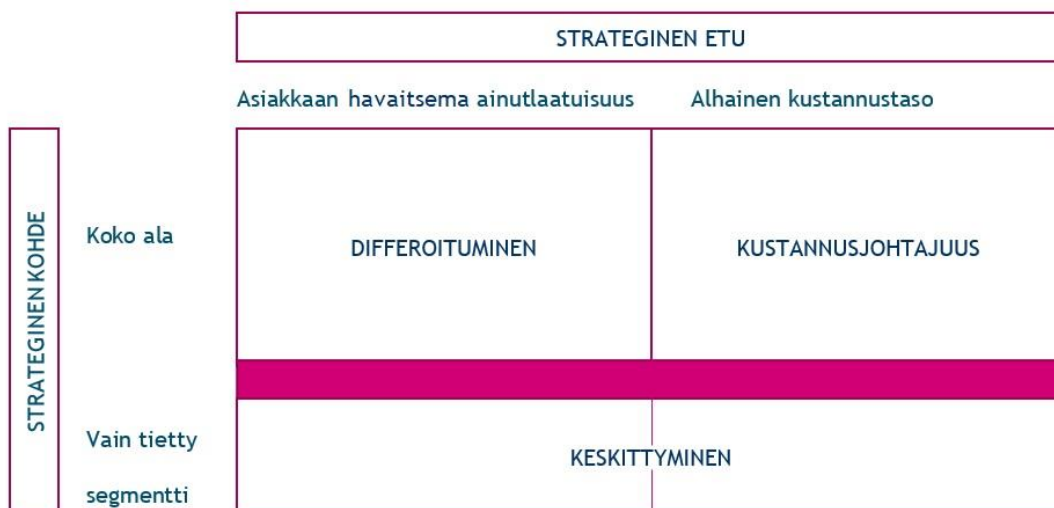
Porter kuvaa myös kolme kilpailun perusstrategiaa, joita käytetään yhdessä viiden kilpailuvoiman kanssa: kustannusjohtajuus, tuotteiden differointi ja keskittyminen. Näitä strategioita voidaan käyttää yksinään tai erilaisina yhdistelminä luodakseen pitkän aikavälin puolustusaseman sekä voittaakseen alan kilpailijat. Kilpailustrategian toteuttaminen vaatii kuitenkin täyden sitoutumisen, joten on harvinaista, että yritys noudattaa useampaa kuin yhtä tapaa ensisijaisena strategianaan. (Porter 1993, 57-58.)

Kustannusjohtajuus strategiassa yrityksellä on alhainen kustannustaso. Kustannusten kehitystä seurataan tarkasti ja kustannuksia pyritään minimoimaan. Se ei kuitenkaan tarkoita, että esimerkiksi laatua ja palvelua ei otettaisi huomioon. Alhainen kustannustaso suojelee kaikkia viittä kilpailuvoimaa vastaan. Alhaisen kustannustason ansiosta voidaan saavuttaa keskimääräistä parempaa tuottoa voimakkaista kilpailutekijöistä huolimatta. Täten saadaan puolustuskeino kilpailijoita vastaan, sillä kilpailijat menettävät voittonsa kilpailun kustannuksiin. Alhaiset kustannukset tuovat edun voimakkaita ostajia tai tavarantoimittajia vastaan. Ostajat voivat polkea hinnat vain sille tasolle, mitä seuraavaksi tehokkain kilpailija noudattaa. Hankintamenojen nousuun kustannustaso antaa laajemman joustavuuden. Alhainen kustannustaso asettaa kilpailijoille merkittäviä alallepääsyn esteitä sekä hyvän aseman korvaavia tuotteita vastaan. Alhainen kustannustaso vaatii kuitenkin yleensä korkean markkinaosuuden ja muita valtteja, kuten esimerkiksi helpon raaka-aineiden saannin. Muita edellytyksiä voivat olla yksinkertainen tuotesuunnittelu, kustannuksien jakaminen ylläpitämällä valikoimaa samantyyppisistä tuotteista sekä useampien asiakasryhmien palveleminen myynnin volyymin aikaansaamiseksi. Markkinaosuuden rakentaminen saattaa vaatia aluksi suuria pääomasijoituksia ja mahdollisia käynnistystappioita. Alhaisen kustannustason ansiosta saadaan korkeampia tuotteita, joista voidaan investoida edelleen; lisäinvestoinnit ovat usein edellytys kustannusjohtajuuden ylläpitämiseksi. (Porter 1993, 58-59.)

Toinen perusstrategia on differointi eli erilaistaminen. Siinä luodaan tuote tai palvelu, joka on ainutlaatuinen koko toimialalla. Erilaistamisen tapoja on useita, esimerkiksi tuotesuunnittelu, imago, teknologia, erikoisominaisuudet, asiakaspalvelu tai jälleenmyyntiverkosto. Ihanteellisinta on, jos yritys pystyy erilaistumaan useilla eri tavoilla. Myös differoinnilla voidaan saavuttaa puolustusasema viittä kilpailuvoimaa vastaan, vaikkakin eri tavalla, kuin kustannusjohtajuudessa. Erilaistumisen ansiosta on mahdollista eristäytyä kilpailusta, sillä asiakkaiden

uskollisuus vähentää hintaherkkyttä. Erilaistuminen lisää tuottoja, jolloin tarve päästä alhaisempaan kustannustasoon vähenee. Kilpailijoiden on täten voitettava ainutlaatuisuuden aiheuttama alallepääsyn este. Korkeista tuotoista saadaan apu tavarantoimittajien vaikutusvallan hallitsemiseen, ja ostajilta taas puuttuu ainutlaatuisuuden vuoksi vertailukelpoiset vaihtoehdot. Tämä tarkoittaa siis sitä, että yritys on varautunut korvaavien tuotteiden uhkaan paremmin kuin kilpailijansa. Erilaistaminen edellyttää kustannuksien sopeuttamista, sillä erilaistumiseen vaadittavat toiminnot, kuten esimerkiksi tutkimustyö, tuotesuunnittelu, laadukkaat raaka-aineet ja intensiivinen asiakaspalvelu ovat yleensä kalliita. (Porter 1993, 60-61.)

Keskittyminen on kolmas perusstrategia. Siinä toiminta kohdistetaan esimerkiksi tiettyyn asiakasryhmään, tuotelinjaan tai maantieteelliselle alueelle. Kustannusjohtajuus ja differoitus kohdistuvat koko alaan, mutta keskittymisstrategiassa tiettyä segmenttiä palvelee erityisen hyvin ja kaikki toiminta suunnitellaan pitäen tämä mielessä. Strategia perustuu siihen, että yritys pystyy palvelemaan tehokkaammin tätä kapeaa segmenttiä kuin kilpailijansa, jotka toimivat laaja-alaisemmin. Keskittämisessä yrityksellä voi olla alhainen kustannustaso, korkea erilaistumisaste tai molemmat yhtä aikaa. Niin kuin aikaisemmin mainittiin, näissä molemmissa asemassa saavutetaan puolustusasema viittä kilpailuvoimaa vastaan. Keskittymisstrategiassa on kuitenkin aina joitain rajoitteita kokonaismarkkinaosuuteen nähden. Keskittymisessä on tehtävä vaihtokauppaa kannattavuuden ja myyntivolyymien välillä. (Porter 1993, 61-63.)



Kuvio 6. Kilpailun kolme perusstrategiaa (Porter 1993, 63).

Strategioihin liittyy yleisesti kaksi riskitekijää: epäonnistuminen strategian saavuttamisessa ja ylläpitämisessä sekä strategialla saavutetun edun rapistuminen alan kehittyessä. Kustannusjohtajuuden riskejä ovat esimerkiksi sijoituksiin vaikuttava teknologian muutos, uusien tai nykyisten kilpailijoiden kyky jäljitellä tai mahdollisuus investointeihin, kyvyttömyys nähdä tarvittavia muutoksia huomion kiinnittyessä ainoastaan kustannuksiin sekä kustannusinflaatio,

jolloin yrityksellä ei ole mahdollisuutta pitää tarpeeksi suurta hintaeroa kilpailijoihin verrattuna. Erilaistumisen riskejä ovat liian suuri kustannusero, jotta asiakas pysyisi uskollisena, ja jäljittely, jolloin tuote tai palvelu ei enää ole ainutlaatuinen. Kustannusero on myös keskitty-misstrategian riskitekijä, sillä se voi eliminoida keskittymisellä saavutetun erilaistumisedun. Keskittymisen riskejä ovat lisäksi tuotteiden ja palveluiden erojen pienentyminen markki-noilla sekä kilpailijoiden löytämät alamarkkinat strategisella kohdealueella, joiden avulla ne pystyvät kilpailemaan alkuperäisen keskittyjän pois. (Porter 1993, 68-71.)

5.3 Kilpailuedut

Bergström ja Leppänen (2015) kuvaavat kilpailustrategioiden lisänä kilpailuetua. Yrityksen onnistuminen on pitkälti kiinni kilpailusta, johon vaikuttaa kilpailevien yritysten tarjonta sekä niiden uhat ja mahdollisuudet. Avain onnistumiseen löytyy myös kyvystä olla erilainen. Miten yritys tyydyttää asiakkaan tarpeet peilautuu yrityksen menestykseen. Asiakkailla on mahdolli-suus valita eri vaihtoehtoista, joten he vertailevat ja päätyvät niihin, joista he saavat eniten hyötyä tai arvoa. Asiakkaan on koettava yrityksellä olevan paremmuutta muihin yrityksiin näh-den - eli kilpailuetua. Kilpailuetua voi olla taloudellista, toiminnallista ja imagollista. Talou-dellisessa kilpailuedussa yritys kilpailee hinnalla. Alhaisemmat hinnat voivat olla seurausta edullisemmista ostoista, alhaisemmista kustannuksista tai tehokkaammasta toiminnasta. Toi-minnallisessa kilpailuedussa yrityksen tuotteet ovat ominaisuuksiltaan parempia. Esimerkkejä ominaisuuksista ovat suunnittelu, materiaalit, ulkonäkö ja teho. Imagollisessa kilpailuedussa ostajien mielikuva on korkealla yrityksestä ja sen tuotteista. Tärkeässä roolissa ovat merkki, palvelu ja maine. Todellisia kilpailuetuja ovat ne, joita asiakkaat pitävät etuina. Yrityksen on tunnettava oma osaaminen, mutta myös kilpailijan tuotteet, heikkoudet ja vahvuudet. (Berg-ström & Leppänen 2015.)

6 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnilla on luultavasti yhtä monta määritelmää, kuin määrittelijää. Bergström ja Lep-pänen (2015) kuvaavat markkinointia seuraavasti; ”Markkinointi on vastuullinen, suhdeajatte-luun pohjautuva ajattelu ja toimintatapa, jonka avulla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eri osapuolille arvoa tuottava tarjoama vuorovaikutteisesti viestien”. Avainsanoja markkinoinnin määrittelyssä ovat vastuullisuus, suhdelahtöisyys, ajattelu- ja toimintatapa, tarjoama, kilpai-lukyky, arvon tuottaminen ja vuorovaikutteinen viestintä. Markkinoinnissa on toimittava la-kien ja hyvien tapojen mukaisesti, ottaen huomioon eettiset, sosiaaliset ja ympäristönäkökul-mat. Siinä on luotava ja ylläpidettävä suhteita asiakkaisiin, sidosryhmiin ja koko yhteiskun-taan. On ymmärrettävä, että kaikki mitä yrityksessä tehdään, on markkinointia ja myös yri-

tyksen työntekijät toimivat osaltaan markkinoijina. Liiketoiminnan strategisia päätöksiä ohjaavat markkinointiajattelu, asiakaslähtöisyys sekä arvon tuottaminen. Yrityksen on mietittävä tavaroiden, palvelujen ja toimintatapojen kokonaisuuksia, sillä asiakkaat eivät osta pelkästään tuotetta, vaan siitä saatavan hyödyn ja tyydytyksen. Tarjoama on tehtävä paremmaksi ja haluttavammaksi kuin kilpailijoilla, sekä yrityksen, asiakkaiden ja sidosryhmien on saatava siitä riittävästi arvoa ja hyötyä. Tarjoamasta ja sen arvosta on myös osattava viestiä oikein.

Yrityksen on luotava sellainen tarjoama, jonka asiakkaat haluavat ostaa ja tuoda se sitten asiakkaiden tietoisuuteen ja saataville. Markkinoinnin avulla annetaan tietoa asiakkaille ja sidosryhmille. Jälleenmyyjien halutaan myyvän tuotteita, ja asiakkaiden halutaan ostavan ja pysyvän asiakkaina. Markkinoinnilla on neljä tehtävää. Ensimmäinen niistä on kysynnän ennakointi ja selvittäminen. Yrityksen on tunnettava potentiaalisten asiakkaiden tarpeet ja ostokäyttäytyminen, jonka avulla se luo pohjan tuotekehitykselle, markkinointiviestinnälle ja -ratkaisuille. Toinen tehtävä on kysynnän luominen ja ylläpito. Tekemällä tuotteistaan erottuvia ja houkuttelevia sekä viestimällä niistä puhuttelevasti yritys luo kysyntää. Asiakassuhteita on ylläpidettävä mainonnan, myyntityön, asiakaspalvelun ja suhdetoiminnan avulla, jotta asiakkaat ostaisivat tuotteita uudelleen ja suosittelisivat niitä. Kolmas markkinoinnin tehtävä on kysynnän tyydyttäminen. Asiakaspalautteiden avulla yritys voi kehittää uusia asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä tuotteita ja toimintatapoja. Myös saatavuus on eräänlaista kysynnän tyydyttämistä. On tärkeää, että tuotetta on helposti saatavilla oikeaan aikaan, ja asiakkaalla on mahdollisuus erilaisiin maksujärjestelyihin. Viimeinen tehtävä on kysynnän sääteleminen. Kysyntää sopeutetaan esimerkiksi hinnoittelun avulla sesonkihuippuina tai ohjataan muihin tuotteisiin jonkin ollessa loppu.

Markkinointia on myös erilaisissa muodoissa. Sisäinen markkinointi kohdistetaan omaan henkilökuntaan, jolloin varmistetaan, että he ovat mukana markkinoimassa yritystä ja sen tuotteita. Tiedottaminen, kouluttaminen ja motivointi ovat esimerkkejä sisäisestä markkinoinnista. Ulkoinen markkinointi suunnataan yrityksen asiakkaisiin ja sidosryhmiin. Tarkoituksena on luoda myönteinen mielikuva, kiinnostus ja ostohalu, joka auttaa jälleenmyyjää myymään tuotetta ja houkuttelee asiakkaita ostamaan. Vuorovaikutusmarkkinointi jatkaa ulkoisesta markkinoinnista. Siinä myyjä ja asiakas ovat henkilökohtaisessa kontaktissa, kuten esimerkiksi asiakaspalvelun tai myyntityön kautta, tarkoituksena vakuuttaa asiakas ostamaan. Asiakassuhdemarkkinoinnissa, toiselta nimeltään jälkimarkkinointi, pyritään saamaan asiakas yrityksen kanta-asiakkaaksi, esimerkiksi etujen ja tapahtumien avulla. Suhdemarkkinoinnissa taas huolehditaan yrityksen muista sidosryhmistä, kuten omistajista, rahoittajista, alihankkijoista ja tavarantoimittajista.

Markkinoinnin kilpailukeinot, eli markkinointimix, on Harvard Business Schoolin professoreiden Neil Bordenin ja Jerome McCarthyn 1960-luvulla kehittämä 4P-malli, johon kuuluu tuote (product), hinta (price), saatavuus (place) ja markkinointiviestintä (promotion). 4P-mallia kritisoiin liian tuotekeskeiseksi ja vanhentuneeksi ajatusmalliksi, jolloin se alkoi saada erilaisia lisäyksiä ja variaatioita. Myöhemmin 1980-luvulla Bernard H. Booms ja Mary Jo Bitner kehittivät kilpailukeinoja edelleen palvelujen markkinointiin sopivaksi 7P-malliksi, jolloin siihen täydentyivät henkilöstö ja asiakkaat (people, participants), toimintatavat ja prosessit (processes) sekä palveluympäristö (physical evidence).

Lähtökohta yrityksen menestykselle on tuotetarjoama, joka käsittää tuotteiden ja palvelujen kokonaisuuden. Tuotteet ja palvelut hankitaan ja kehitetään asiakkaiden tarpeiden mukaisesti, joten on mietittävä, kenelle markkinoidaan. Tuotteen ei tarvitse välttämättä olla markkinoiden paras, kunhan se hinta-laatusuhteeltaan miellyttää asiakkaita. Hinta on vaarallinen kilpailukeino, sillä hintojen alentaminen laskee tuottoja. On osattava valita sopiva hintataso kilpailijoihin ja asiakkaiden odotuksiin nähden. Ei ole välttämätöntä myydä edullisemmin, kuin kilpailija, mutta hintaa on osattava suhteuttaa erilaisiin tilanteisiin. Kun tarjoama on tarpeeksi erilaistettu, ja asiakas kokee sen arvokkaaksi, ei yrityksellä ole tarvetta lähteä mukaan hintakilpailuun. Saatavuudessa halutaan tehdä ostaminen asiakkaalle mahdollisimman helpoksi, valitsemalla oikeat jakelutiet, jotka tavoittavat kohderyhmän. Ei ole siis tarvetta myydä tuotteita kaikkialla, mutta on varmistettava, että asiakkaat pystyvät ostamaan sieltä mistä ja milloin he haluavat ostaa. Markkinointiviestintä on kilpailukeino, joka näkyy eniten ulospäin yrityksestä. Sen avulla yritys luo mielikuvia tuotteistaan ja herättää asiakkaissa ostohalua. Markkinointiviestinnän muotoja ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen sekä tiedotus- ja suhdetoiminta. Mainonnan välineet valitaan sen mukaisesti, minkä avulla saavutetaan kohderyhmä edullisimmin. Onnistuneen myyntityön on oltava asiakaslähtöistä, jossa asiakkaan tarpeet otetaan huomioon ennen tuotteiden esittelemistä. Myynninedistämällä tarkoitetaan toimia, joiden avulla myyntiä lisätään lyhyellä aikavälillä. Myynninedistäminen voi olla henkilökuntaan kohdistuvaa, esimerkiksi myyntikilpailun muodossa, tai asiakkaisiin kohdistuvaa, kuten kaupanpäällinen. Markkinointiviestintää tarvitaan myös, jotta voidaan hoitaa suhteita asiakkaiden, jälleenmyyjien, yhteistyökumppanien ja omistajien kanssa.

Henkilökunnan kyvyt ja asenteet ovat myös olennainen osa markkinointia. Tämän vuoksi yrityksen tulee panostaa sisäiseen markkinointiin. Varsinkin palveluja tuottavassa yrityksessä osaava henkilöstö on keskeinen kilpailutekijä, sillä he tuottavat palvelun. On tärkeää, että yritys pystyy palkkaamaan parhaimmat mahdolliset työntekijät, kehittämään heidän osaamistaan ja pitämään heidät yrityksessä. Näin asiakkaat saavat parasta mahdollista palvelua, joka on tapa erottautua markkinoilla ja tuottaa lisäarvoa asiakkaille. Asiakaspalvelulla tarkoitetaan toimintaa, jonka tarkoituksena on auttaa ja opastaa asiakasta. Asiakaspalvelun merkitys korostuu varsinkin sellaisilla aloilla, joilla tuotteet ovat samankaltaisia. Asiakaspalveluun on

kehitettävä palvelukonsepti, jossa määritellään ketä, miten ja kuinka paljon palvellaan sekä mitä arvoa se tuottaa asiakkaalle. Palveluympäristö koostuu esimerkiksi sisustuksesta, viihtyvyydestä, opasteista, valaistuksesta ja lämpötilasta. Verkkokaupassa palveluympäristö tarkoittaa sitä, miten hyvin sivut toimivat, miten helppo sieltä on löytää etsimäänsä sekä visuaalisuutta. Palveluympäristössä on otettava huomioon asiakkaiden vuorovaikutus, verkkokaupassa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi keskustelupalstaa tai mahdollisuutta arvioida tuotteita ja palveluja. Toimintatapoihin taas kuuluu kaikki yrityksen toiminnassa tapahtuvat prosessit. Prosesseja tulee havainnoida sekä henkilökunnan, että asiakkaan näkökulmasta, ja asettaa niille minimitaso, johon toiminnalla vähintäänkin pyritään.

Verkkokauppojen kilpailukeinoiksi on ehdotettu myös personointia (personalization), osallistamista (participation) ja verkostoitumista (P2P). Personoinnilla tarkoitetaan tuotteiden ja palvelujen räätälöintiä asiakaskohtaisesti. Osallistamisessa asiakkaille voidaan antaa mahdollisuus osallistua tuotekehitykseen ja markkinoinnin suunnitteluun. Verkostoitumalla asiakkaat voivat muodostaa verkostoja ja lähettää toisilleen markkinointiviestejä. (Bergström & Leppänen, 2015.)

7 Markkina-analyysi

Tietoa tarvitaan, jotta osaamista syntyisi. Päätöksentekoon tarvitaan osaamista. Kannattavan ja menestyvän liiketoiminnan avaimet taas ovat onnistuneissa päätöksissä. Leila Lotin (2001, 26) sanoin, markkina-analyysin tavoitteena on tieto, joka auttaa päätöksenteossa. Se perustuu tunnuslukuihin ja mittareihin, joita tuotetaan systemaattisesti ja säännöllisesti. Markkina-analyysi syntyy yhdistämällä tietoa. Ensisijaisesti tiedot koskevat yrityksen toimintaympäristöä, markkinoita, asiakkaita ja muita sidosryhmiä sekä tuotteita. Nämä tiedot yhdistetään yrityksen taloudellisiin tai muihin johtamisessa käytettyihin tunnuslukuihin. Markkina-analyysi tarvitsee myös tulkittua tietoa, joka syntyy yhdistämällä sisäistä ja ulkoista tietoa. Näiden tietojen yhdistäminen ei onnistu, jos markkina-analyysin perustiedot eivät ole tuotettu luotettavasti ja yksiselitteisesti. (Lotti 2001, 26-27.)

Yksi markkina-analyysin ensisijainen tavoite on ottaa selville markkina-alueen houkuttelevuus nykyisille ja potentiaalisille osallistujille. Markkinoiden houkuttelevuus eli voittopotentiali, jota mitataan osallistujien saavuttaman pitkän aikavälin sijoitetun pääomantuoton kautta, tarjoaa tärkeän panoksen tuotemarkkinoiden sijoituspäätöksiin. Kuitenkaan osallistuminen houkutteleville markkinoille ei takaa menestystä kaikille kilpailijoille. Markkinoiden sopivuus tietylle yritykselle riippuu siitä, minkälaisia yrityksen vahvuudet ja heikkoudet ovat kilpailijoihin verrattuna. Markkina-analyysin toinen tavoite on ymmärtää markkinoiden dynamiikkaa. Yrityksen täytyy tunnistaa kehittyvät alamarkkinat, menestyksen avaintekijät, trendit, mah-

dollisuudet, uhat ja strategiset epävarmuudet, jotka voivat ohjata tiedon keruussa ja analysoinnissa. Menestyksen avaintekijöitä ovat kompetenssit, joita yritys tarvitsee kilpaillakseen alalla. Jos yrityksellä on menestyksien avaintekijöissään heikkouksia, joita ei ole tehty vaaratomiksi hyvin harkitulla strategialla, sen kyky kilpailla on rajallinen. (Aaker 2008, 58-59.)



Kuvio 7. Markkina-analyysi syntyy tietoja yhdistämällä (Lotti 2001, 27).

Edellytykset yrityksen toiminnalle luovat väestö sekä sen rakenne ja muutokset. Iso vaikutus on myös ihmisten mielipiteillä, arvoilla ja asenteilla. Niiden tuntemus antaa pohjan ymmärtää ja ennakoida asiakkaita, omaa henkilöstöä ja muita sidosryhmiä. (Lotti 2001, 27.) Markkina-analyysin iso kulmakivi on mitata kokonaismarkkinoita ja niiden jakautumista, markkinaosuuksia ja niiden muutoksia sekä kokonaismarkkinoiden kehittymistä. Yrityksen asema tärkeimpiin kilpailijoihin verrattuna nähdään kokonaismarkkinoiden kautta. (Lotti 2001, 27-28.)

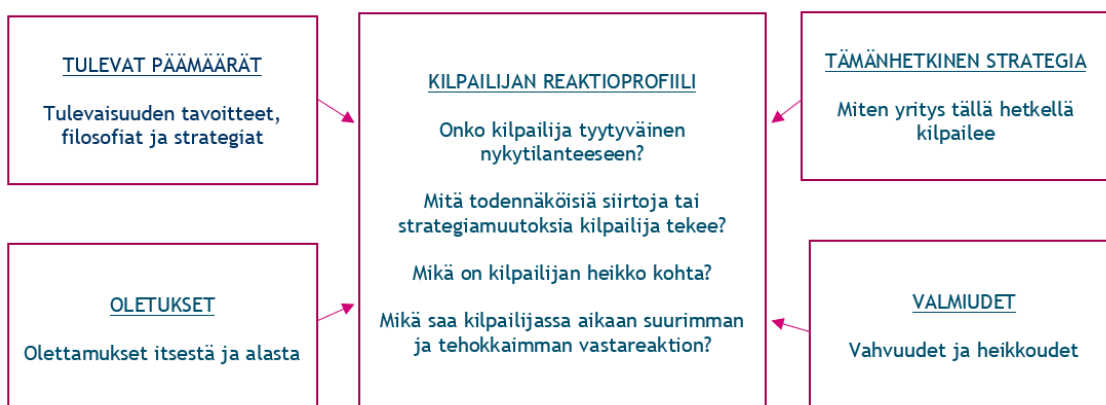
Markkinoita ei ole kuitenkaan ilman asiakkaita (Lotti 2001, 28). Pitkän aikavälin tulos ja kannattavuus määräytyvät sen mukaan, miten hyvin yritys hoitaa asiakassuhteitaan, kykenee säilyttämään vanhoja suhteita ja luomaan uusia (Lotti 2001, 67). Arvokkain asiakas on lojaali asiakas, sillä huomattava osuus yrityksen myynnistä tulee usein pienemmästä keskeisestä asiakasryhmästä. Tärkeässä roolissa on myös oma henkilöstö, joka vastaa hyvästä asiakaspalvelusta. (Lotti 2001, 28.) Yrityksen keskeiset toimintaprosessit, kuten tuotanto, asiakaspalvelu ja myynti, vaikuttavat asiakassuhteen laatuun (Lotti 2001, 67).

Brändin luomiseen ja ylläpitämiseen sekä kehitykseen ja uudistamiseen tarvitaan jatkuvaa tietoa. Tietopohjan perusteella markkinointiviestintä voidaan kohdentaa eri kohderyhmille. Brändi tarvitsee kohderyhmänsä ja ostajansa, sillä se ei elä yksin. Tehtävät toimenpiteet poh-

jautuvat kohderyhmän tuntemukseen. Osa markkina-analyysiä on oman sekä kilpailijan brändin aseman mittaaminen jatkuvasti. (Lotti 2001, 28.) Kilpailija-analyysiin paneudutaan tarkemmin seuraavassa luvussa.

8 Kilpailija-analyysi

Porterin mukaan kilpailustrategioihin liittyy olettaus, että yritys asemoituu tilaan, jossa sen vahvat puolet maksimoidaan niin, että yritys eroaa kilpailijoistaan. Tästä johtuen kilpailija-analyysi on keskeisin osa kilpailustrategian määrittelyssä. (Porter 1993, 72.) Kilpailija-analyysin tarkoitus on antaa kattava kuva nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden vahvuuksista ja heikkouksista, jotta voidaan tunnistaa mahdollisuudet ja uhat, jotka yritys voi kohdata (Bensoussan & Fleisher 2013, 45). Kilpailija-analyysi koostuu neljästä diagnosoitavasta osa-alueesta, joista Porter on luonut kilpailijan reaktioprofiilin (Bensoussan & Fleisher 2013, 46; Porter 1993, 73).



Kuvio 8. Kilpailija-analyysin osa-alueet (Porter 1993, 73).

Ensimmäiseksi tulee arvioida kilpailijoiden päämääriä, sillä niiden avulla voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, onko kilpailija tyytyväinen asemaansa ja tuloksiinsa. Lisäksi voidaan ennakoita, tuleeko kilpailija muuttamaan strategiaansa sekä miten voimakkaasti kilpailija käyttää kilpailuvoimia reagoidessaan ulkopuolisiin tapahtumiin, kuten suhdanteisiin, tai vastatessaan toisten yritysten toimenpiteisiin. Tulevien päämäärien diagnosointi on kilpailija-analyysin tärkein osa. (Porter 1993, 75.) Toinen tärkeä osa on kilpailijoiden olettamusten selvittäminen. Tämä jaetaan kahteen osioon: olettamukset itsestä sekä olettamukset alasta ja siinä olevista muista yrityksistä. Yritykset toimivat omien olettamustensa pohjalta, ja olettamukset ohjaavat yritysten käyttäytymistä ja reaktioita. Olettamukset voivat tietenkin olla sekä oikeita että vääriä. Väärät olettamukset ovat vaarallisia, sillä ne voivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen

asemaan. (Porter 1993, 84-85.) Kolmas osa-alue on kilpailijoiden nykyisten strategioiden toteaminen (Porter 1993, 90). Strategia voi olla eksplisiittinen eli hyvin dokumentoitu tai implisiittinen eli abstraktimpi, mutta aina on olemassa jonkinlainen strategia (IIBM 2015; Porter 1993, 90). Viimeinen askel on tutkia kilpailijoiden valmiuksia. Kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet vaikuttavat sen kykyihin aloittaa tai reagoida strategiaan toimiin sekä ympäristön ja alan tapahtumiin. Kilpailijoiden valmiuksia voidaan arvioida esimerkiksi tuotteiden, jakelukanavien, markkinoinnin, myynnin, toimintojen, organisaation, taitojen, kustannuksien ja rahoituksellisten vahvuuksien perusteella. Kilpailijoista halutaan saada selville ydinvalmiudet, kesto- ja kasvukyky sekä miten nopeasti kilpailijat pystyvät reagoimaan ja sopeutumaan muutoksiin. (Porter 1993, 90-94.)

Näiden neljän osa-alueen analysoimisen jälkeen voidaan esittää kysymyksiä, joiden avulla saadaan tulokseksi kilpailijan reaktioprofiili. Reaktioprofiili kertoo kilpailijan todennäköisestä reagoimisesta. Reaktioprofiilin avulla voidaan arvioida kilpailijan hyökkäystoimenpiteet ja puolustusvalmius sekä minkä taistelukentän se valitsee. Ensimmäisenä analysoidaan hyökkäystoimenpiteet, jotka ennustavat ne kilpailijan strategiset toimenpiteet, joissa se on aloitteen tekijänä. Hyökkäystoimenpiteissä on otettava huomioon kolme askelta: yrityksen tyytyväisyys asemaansa, todennäköiset toimenpiteet sekä toimenpiteiden vahvuus ja syvyysaste. Näin pystytään ennakoimaan yrittäkö kilpailija strategian muutosta, millaisia toimenpiteitä se tulee tulevaisuudessa tekemään ja miten tehokkaita nämä toimenpiteet voivat olla. Kilpailijan puolustuskykyä arvioidaan miettimällä mitkä ovat kilpailijan toteutettavissa olevat strategiset muutokset sekä mahdolliset alalla tai ympäristössä tapahtuvat muutokset. Puolustusvalmiutta arvioidessa otetaan huomioon kolme kysymystä: haavoittuvuus, provokaatio ja toimenpiteiden tehokkuus. Minkälaiset toimenpiteet voivat eniten haavoittaa kilpailijaa tai vaatia niin paljon pääomaa, ettei kilpailijalla ole varaa niihin? Mitkä toimet taas johtavat suhteettomiin reaktioihin eli provosoivat kilpailijassa koston henkeä? Mihin toimenpiteisiin kilpailija ei pysty reagoimaan tarpeeksi nopeasti tai tehokkaasti? Nämä huomioon ottaen yrityksen strategiana on valita paras mahdollinen taistelukenttä. Paras taistelukenttä on sellainen, jossa kilpailijat ovat huonosti varustautuneita ja vähiten innostuneita sekä ovat täysin estyneitä reagoimaan sen hetkiseen tilanteeseen. (Porter 1993, 94-98.)

9 Kilpailija-analyysi kosmetiikan verkkokaupoista

Opinnäytetyön toiminnallisena osuutena suoritettiin kilpailija-analyysi viidestä kilpailijasta. Analysoitaviksi kilpailijoiksi valikoitui sellaisia kosmetiikan verkkokauppoja, joilla on toimintaa Suomessa, eli suomenkieliset nettisivut. Kriteerinä oli myös, että yrityksellä pitää olla rekisteröity kotipaikka Suomessa, jolloin yritystietoja pääsisi tarkastelemaan. Kilpailijoiksi valittiin liikevaihdon perusteella kolme suurinta kosmetiikan verkkokauppaa, sekä kaksi uudempaa yritystä, jotka vastaavat konseptiltaan eniten kohdeyritystä. Opinnäytetyötä varten yritysten

tietoja tarkasteltiin Finder.fi palvelusta. Kilpailijoista kolme on alkuperältään suomalaisia ja kaksi ulkomaalaisia. Kilpailija-analyysi suoritettiin havainnoimalla yritysten verkkosivuja ja sosiaalista mediaa ja analysoimalla havainnoituja tietoja SWOT-analyysin avulla. Lopuksi kilpailijoita verrattiin kohdeyritykseen, jotta saatiin selville yrityksen vahvuudet ja heikkoudet kilpailijoihin nähden.

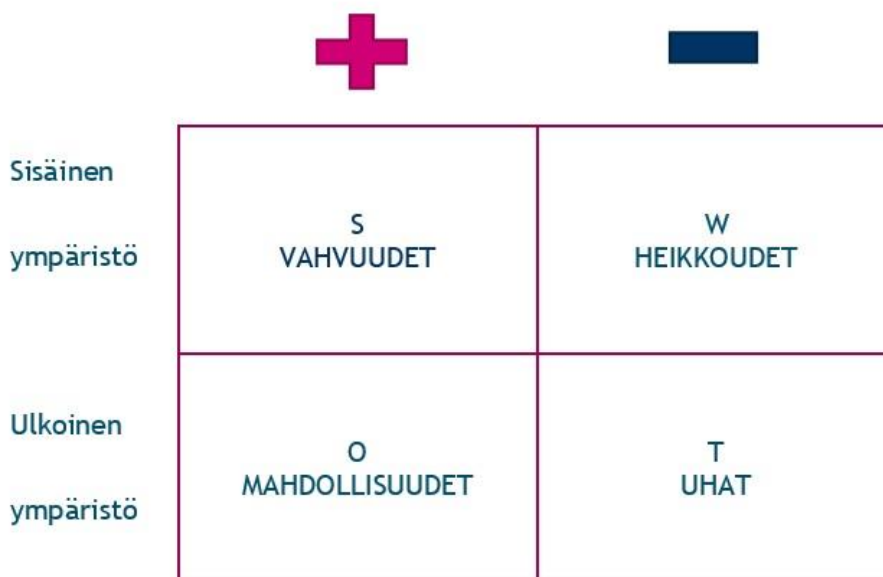
KILPAILIJA-ANALYYSISSÄ HAVAINNOITAVAT TIEDOT
Konsepti
Kilpailustrategia
Verkko- ja mobiilisivujen toimivuus
Verkkosivujen informatiivisuus
Verkkosivujen ja sosiaalisen median visuaalisuus ja yhteneväisyys
Valikoima
Toimitustavat ja -kulut sekä nopeus
Palautus
Maksutavat
Asiakaspalvelu
Yrityksen tarjoamat palvelut
Muut asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät (esimerkiksi kanta-asiakasjärjestelmä ja kaupanpäälliset)

Taulukko 2. Kilpailija-analyysissä havainnoitavat tiedot

Kilpailija-analyysi suoritettiin pääasiallisesti kuluttajan näkökulmasta. Havainnoitavia asioita olivat verkkokauppojen perustoiminnot, kuten sivujen toimivuus ja visuaalisuus, valikoima, toimitustavat ja -kulut, palautus, maksutavat, asiakaspalvelu ja muut yrityksen tarjoamat palvelut sekä sosiaalisen median käyttö. Tämän lisäksi analysoitiin yritysten konsepti ja kilpailustrategia Porterin kolmeen kilpailun perusstrategiaan pohjautuen.

9.1 SWOT-analyysi

Kilpailijoiden analysoimisessa apuna käytettiin SWOT-analyysiä. SWOT-analyysi on yleisesti käytetty nelikenttämalli, jota voidaan hyödyntää strategian laatimisessa ja yrityksen sen hetkisen tilanteen arvioinnissa. SWOT-analyysi muodostuu englanninkielisistä termeistä strengths, weaknesses, opportunities and threats, jotka tarkoittavat suomeksi vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vahvuudet ja heikkoudet muodostavat yrityksen sisäisen ympäristön, mahdollisuudet ja uhat taas ulkoisen ympäristön. (Bensoussan & Fleisher 2013, 199.)



Kuvio 9. SWOT-analyysin malli (Mukaiillen: Lindroos & Lohivesi 2010, 220).

SWOT-analyysin avulla voidaan arvioida, miten yritys voi käyttää hyväksi vahvuuksiaan, miten muuttaa heikkoudet vahvuuksiksi, hyödyntää tulevaisuuden mahdollisuuksia ja välttää uhkia. Tuloksena saadaan eräänlainen toimintasuunnitelma. (Lindroos & Lohivesi 2010, 220.) SWOT-analyysiä voidaan hyödyntää yrityksen eri osa-alueilla, kuten esimerkiksi tuotteet, osastot ja palvelut. Yrityksellä on huomattavasti enemmän mahdollisuuksia kontrolloida sisäistä ympäristöä, johon kuuluvat resurssit, kulttuuri, käyttöjärjestelmät, henkilöstökäytännöt ja arvot. Näihin asioihin pystytään vaikuttamaan yrityksen johdon taholta. Yrityksen on vaikeampi vaikuttaa ulkoiseen ympäristöön, joka koostuu yleisestä sekä toimintaympäristöstä. Yleiseen ympäristöön sisältyy sosiaalinen, teknologinen, taloudellinen, ekologinen ja poliittinen konteksti, jossa yrityksen toimiala sijaitsee. Toimintaympäristöllä tarkoitetaan tiettyä alaa, jolla yritys kilpailee. Siihen kuuluu toimittajat, kilpailijat, asiakkaat ja jakelijat. SWOT-analyysi auttaa ymmärtämään ja reagoimaan tekijöihin, joilla on suurin vaikutus yrityksen toimintakykyyn. Näitä tekijöitä kutsutaan strategisiksi kysymyksiksi. SWOT-analyysistä saadun informaation avulla voidaan tunnistaa strategiset kysymykset kuten uusi teknologia, trendit, uudet kilpaili-

jat ja asiakastyytyväisyys. Strategiset kysymykset tarvitsevat tulkintaa sekä strategioiden kehittämistä ja toimeenpanoa niiden käsittelemiseksi. Sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö muuttuvat ajan myötä, joten on tärkeää analysoida tilannetta jatkuvasti. (Bensoussan & Fleisher 2013, 199-201.)

9.2 Kilpailija A: Koko perheen klassikko

Kilpailija A on kotimainen kosmetiikan verkkokauppa, joka tunnetaan myös yritysmyyntistä ja ryhmätilauksista. Verkkokaupassa myydään vain brändin omia tuotteita, joiden kehittäminen tapahtuu Suomessa. Kotimaisuuden ansiosta tuotteet pystytään kehittämään vastaamaan suomalaisten tarpeita. Kilpailija A:n useat tuotteet ovat hajustamattomia sekä niillä on Allergia- ja astmaliiton myöntämä Allergiatunnus. Tämä on etu, sillä suomalaiset eivät erityisemmin pidä tuoksuista. Kilpailija A:n valtti on kustannusjohtajuus, sillä yksittäisten tuotteiden hinnat jäävät alle 20 euron. Lisäksi valikoima on monipuolinen, johon kuuluu kasvojen-, vartalon-, kynsien- ja hiustenhoitotuotteet, meikit, huonetuoksut, ravintolisät, oheistarvikkeet ja hoitotuotteet lemmikeille. Kilpailija A valittiin kilpailija-analyysiin sen selkeän markkinajohtajuuden vuoksi liikevaihtoa tarkastellessa.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Kotimaisuus • Laaja valikoima • Edulliset hinnat houkuttelevat asiakkaita • Informatiiviset ja selkeät sivut • Yhteneväinen ja raikas visuaalinen ilme • Monipuoliset toimitusvaihtoehdot • Kattava asiakaspalvelu • Kanta-asiakasjärjestelmä • Panostettu sosiaaliseen mediaan (Facebook, Instagram, Pinterest, Youtube) • Mobiiliystävällinen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vanhanaikainen konsepti • Alhainen myyntikate • Asiakassegmentoinnin puute • Ei ilmaisia toimitus- tai palautuskuluja • Suppeat maksuvaihtoehdot • Hitaampi toimitus kuin kohdeyrityksessä • Yksinkertaiset tuotteet • Ei arvonnisäälennusta Ahvenanmaalle tilattaessa
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan modernisointi ekologisuus huomioiden • Tuotteiden kehittäminen vaativammalle asiakasryhmälle 	<ul style="list-style-type: none"> • Ekologisuuden laiminlyönti • Alhainen myyntikate on riski liiketoiminnalle • Markkinoinnin kohdentaminen kärsii tarkan kohderyhmän puutteesta

Taulukko 3. SWOT-analyysi Kilpailija A

Kilpailija A:n vahvuus on kotimaisuus ja pitkä historia. Asiakkaille on tarjolla tuotteita laadusta laitaan, edulliseen hintaan ja monipuolisten toimitustapojen kera. Kilpailija A onkin

profiloitunut koko perheen brändiksi. Asiakaspalveluun on panostettu monipuolisilla vaihtoehtoisilla ja laajoilla palveluajoilla. Asiakkaat voivat ottaa yhteyttä puhelimitse, sähköpostitse, yhteydenottolomakkeella tai chatin avulla. Verkkosivuilta löytyy myös foorumi, jossa asiakkaat voivat keskustella tai kysyä tuotteista. Sen lisäksi tuotesivuilla on esillä ainesosaluettelot ja asiakkaat voivat arvioida ostamiensa tuotteita. Asiakkaille on tarjolla bonuspisteisiin perustuva kanta-asiakasjärjestelmä, jossa palkitaan aktiivisimpia asiakkaita vapaavalintaisilla tuotteilla. Visuaalinen ilme on valkoinen ja raikas sekä se jatkuu yhteneväisenä myös sosiaalisen median kanavissa, joita kilpailija A:lla on monipuolisesti käytössä. Lähiaikoina yritys on ottanut myös huomioon nuoremman sukupolven, alkamalla tuottamaan videomateriaalia, jossa on mukana sosiaalisen median vaikuttajia. Markkinointikanavana käytetään myös sähköpostitse lähtevää uutiskirjettä. Verkkosivut ovat hyvin informatiiviset, josta löytyy paljon tietoa esimerkiksi yrityksestä, tuotteiden alkuperästä ja raaka-aineista. Sivut on jaoteltu selkeästi erilaisiin kategorioihin, jotta asiakkaan on helppo löytää etsimänsä. Lisäksi sivut ovat saatavilla neljällä eri kielellä ja ne toimivat hyvin myös mobiililla.

Kilpailija A:n konsepti on kuitenkin vanhahtava, sillä se edelleen lähettää asiakkailleen paperisen tuotekuvaston joka toinen kuukausi. Kuvaston perusteella asiakkaat voivat yhä tehdä tilauksen verkkokaupan lisäksi myös puhelimitse tai postitse täytettävällä lomakkeella. Tuotekuvasto voitaisiin poistaa ekologisuus huomioon ottaen. Tuotteet ovat hyvin yksinkertaisia, joten ne asiakkaat, jotka etsivät tehokkaita ja toimivia tuotteita, eivät valitsisi Kilpailija A:n tuotteita. Alhainen hintataso luo auttamatta tunteen markettikosmetiikasta sekä madaltaa yrityksen myyntikatetta. Kilpailija A:n olisi mahdollista suunnitella vaativammille asiakkaille aktiivisempia raaka-aineita sisältäviä tuotteita. Koska yritys on kotimainen, sen luulisi pystyvän tarjoamaan nopeampaa toimitusta, kuin ulkomaiset verkkokaupat. Kilpailija A:n tulisikin panostaa nopeampaan toimitukseen ja monipuolisempiin maksuvaihtoehtoihin, sillä käytössä on ainoastaan verkkopankkimaksaminen ja lasku.

9.3 Kilpailija B: Trendikäs jätti

Kilpailija B on ulkomaalainen kosmetiikan verkkokauppa, jolla on ollut toimintaa Suomessa vasta muutaman vuoden ajan. Lyhyen ajan sisällä se on kuitenkin vahvistanut vankan aseman Suomen markkinoilla. Yrityksen tunnettuuden lisäämisessä on auttanut suosittu sosiaalisen median vaikuttaja. Kilpailija B:n tunnetaan sen erittäin laajasta, yli 400 tuotemerkkiä kattavasta valikoimasta, joka koostuu kasvojen-, vartalon-, kynsien- ja hiustenhoitotuotteista, meikeistä, tuoksuista sekä oheistarvikkeista ja -laitteista. Tuotemerkkien joukosta löytyy tuotteita eri hintaluokista, jotka vaihtelevat 1-350 euron välillä. Kilpailija B valittiin kilpailija-analyysiin sen vuoksi, että se on eri tuotemerkkejä myyvien kosmetiikan verkkokauppojen markkinajohtaja.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Laaja valikoima • Monipuoliset maksutavat • Suosittu sosiaalisen median vaikuttaja lisää tunnettuutta • Mobiiliystävällinen • Kanta-asiakasjärjestelmä • Visuaaliset sivut, paljon kuvia • Trendikkyys • Tuotteiden personointi kaiverrusten avulla • Mahdollisuus tilata Ahvenanmaalle ilman arvonlisäveroa • Tuotenäytteitä tilauksen mukana • Joitain merkkejä yksinoikeudella 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakassegmentoinnin ja kilpailustrategian puute • Ei ilmaisia toimitus- tai palautuskuluja • Suppeat toimitustavat • Hitaampi toimitusaika kuin kohdeyrityksellä • Asiakaspalvelu koskee enemmän tilauksia, kuin tuoteneuvontaa • Suppeat sosiaalisen median kanavat (Facebook, Instagram) • Suppea suomalaisen kosmetiikan valikoima
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Sosiaalisen median kanavien lisääminen • Asiakaspalveluun panostaminen • Toimitustapojen lisääminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnettu henkilö voi olla myös riski, jos imago muuttuu • Asiakkaan ostopäätös vaikeutuu laajan valikoiman vuoksi • Markkinoinnin kohdentaminen kärsii tarkan kohderyhmän puutteesta • Selvän kilpailustrategian puute antaa kilpailuedun muille kilpailijoille, ja uusia samantyyllisiä kilpailijoita tulee lisää jatkuvasti

Taulukko 4. SWOT-analyysi Kilpailija B

Kilpailija B:n vahvuuksiin kuuluu ehdottomasti laaja valikoima, joka onkin analysoitavien kilpailijoiden laajin, ja joitain tuotteita myydään myös yksinoikeudella. Yritys tarjoaa myös monipuoliset maksutavat. Kilpailija B on ottanut hyvin huomioon kosmetiikan trendit, kuten esimerkiksi vegaanisen, korealaisen ja luonnonkosmetiikan. Verkkosivut on jaoteltu tarkasti kategorioihin, jotta asiakkaan on helppo löytää, mitä etsii. Sivut ovat hyvin visuaaliset, jossa on paljon kuvia tuotteista. Värinä on käytetty tyttömäistä pinkkiä, joka näkyy selvästi myös sosiaalisen median kanavissa. Pinkkiä pidetäänkin ideaalisimpana värinä naisille suunnatun kosmetiikan markkinoinnissa. Sivut ovat saatavilla neljällä eri kielellä ja ne toimivat hyvin myös mobiililla. Kilpailija B on panostanut sivujensa informatiivisuuteen, sillä se tarjoaa sivuillaan oman nettilehden, jossa on vinkkejä tuotteisiin ja niiden käyttöön. Lisäksi tuotesivuilla on nähtävillä ainesosaluettelot ja asiakkaat voivat arvostella ostamia tuotteita. Markkinointikanavana käytetään myös sähköpostitse tilattavaa uutiskirjettä. Asiakkaat voivat hyötyä bonuspisteisiin perustuvasta kanta-asiakasjärjestelmästä, ja heitä hemmotellaan tilausten mukana saatavilla tuotenäytteillä sekä personoidulla kaiverruspalvelulla. Kilpailija B:n tunnettua ja luotettavuutta on lisännyt suosittu sosiaalisen median henkilö, joka työskentelee yrityksessä. Tämä ei kuitenkaan ole ainoastaan vahvuus, vaan myös uhka, jos henkilön imago muuttuu.

Kilpailija B ei tarjoa ilmaisia toimitus- tai palautuskuluja, vaan asiakkaan tulee tilata yli 50 eurolla saadakseen ilmaisen toimituksen. Toimitustavat ovat suppeat sekä hitaat, eikä valittavana ole esimerkiksi lainkaan kotiinkuljetusta. Asiakkailla on erilaisia mahdollisuuksia olla yhteydessä yritykseen, mutta asiakaspalvelu koskee enemmän tilauksia, olematta henkilökohtaisempaa. Toisaalta yrityksen tarjoama nettilehti voi antaa tietoa asiakkaille ja auttaa ostopäätöksissä. Kilpailija B:lla olisi kuitenkin mahdollisuus kehittää asiakaspalveluaan henkilökohtaisemmaksi ja monipuolisemmaksi. Sosiaalisesta mediasta Kilpailija B:llä on käytössä vain Instagram ja Facebook, joten kanavia voisi lisätä esimerkiksi Snapchattiin ja Youtubeen. Ilman tarkkaa kohderyhmää ja yrittämällä tarjota kaikille jotain, Kilpailija B voi epäonnistua ottamaan huomioon potentiaaliset asiakkaansa ja tekemään heille kiinnostavan sivuston. Asiakkaat voivat myös hämmentyä liian laajasta valikoimasta ja täten jättää ostamasta. Laajasta valikoimasta huolimatta Kilpailija B:llä on kuitenkin suppea suomalaisen kosmetiikan tarjonta. Kilpailija B:llä olisi mahdollisuus tarkentaa kohderyhmäänsä sekä tarkastella valikoimaansa, ja tehdä tarvittavat rajaukset toiminnan tarkentamiseksi. Uusia samankaltaisia kilpailijoita tulee lisää jatkuvasti, joten Kilpailija B:llä on tarve erottautua joukosta.

9.4 Kilpailija C: Edullinen suosikki

Kilpailija B ja Kilpailija C muistuttavat hyvin paljon toisiaan. Kilpailija C on niin ikään ulkomaalainen kosmetiikan verkkokauppa, jolla on ollut toimintaa Suomessa vasta muutaman vuoden ajan. Kilpailija C:llä on samantapainen laaja, yli 200 erilaista tuotemerkkiä sisältävä tuotevalikoima. Kosmetiikan ja siihen liittyvien laitteiden lisäksi myynnissä on myös asusteita. Kilpailija C kilpailee eritoten kustannusjohtajuus strategiaa hyödyntäen, eli edullisilla hinnoillaan. Esimerkiksi, sekä Kilpailija B:n, että Kilpailija C:n verkkokaupan kallein tuote on sama, mutta Kilpailija C:llä se on noin 18 euroa halvempi. Kilpailija C valittiin kilpailija-analyysiin sen takia, että se on kuluttajien suosikki kosmetiikan verkkokauppa.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Edulliset hinnat houkuttelevat asiakkaita • Laaja valikoima • Monipuoliset maksutavat • Mobiiliystävällinen • Mittaa läpinäkyvästi asiakastytyvyyttä • Kaupanpäälliset ja tuotenäytteet • Tekee paljon yhteistyötä sosiaalisen median vaikuttajien kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> • Kasvoton ja persoonaton yritys • Asiakassegmentoinnin puute • Alhainen myyntikate • Ei ilmaisia toimitus- tai palautuskuluja • Hitaampi toimitusaika kuin kohdeyrityksessä • Ei toimita Ahvenanmaalle • Asiakkaiden on vaikea ottaa yhteyttä • Epäluotettavuus • Verkkosivujen visuaalisuuteen ei ole panostettu • Suppeat sosiaalisen median kanavat (Facebook, Instagram) • Ei ainesosaluetteloita sivuilla

	<ul style="list-style-type: none"> • Ei voi navigoida eri kielisten sivujen välillä • Ei kanta-asiakasjärjestelmää • Ei lainkaan luonnonkosmetiikkaa • Suppea suomalaisen kosmetiikan valikoima
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaspalveluun panostaminen • Oman tyylin kehittäminen • Asiakaslojaaliuden parantaminen kanta-asiakasohjelman avulla 	<ul style="list-style-type: none"> • Halpuuttamisimago kuluttajien keskuudessa • Asiakkaat eivät uskalla ostaa epäluotettavan imagon ja ainesosaluetteloiden puuttumisen vuoksi • Asiakkaan ostopäätös vaikeutuu laajan valikoiman vuoksi • Markkinoinnin kohdentaminen kärsii tarkan kohderyhmän puutteesta • Alhainen myyntikate on riski liiketoiminnalle • Asiakas ei pysty samaistumaan yritykseen

Taulukko 5. SWOT-analyysi Kilpailija C

Kilpailija C:n vahvuus on kustannusjohtajuus strategia, sillä se myy samoja tuotemerkejä kuin kilpailijansa, mutta edullisempaan hintaan. Suomalaiset kuluttajat ovat erittäin hintatietoisia, joten edulliset hinnat voivat houkuttaa asiakkaita, mutta yrityksen myyntikate jää alhaisemmaksi. Tilaus on miellyttävää tehdä, sillä valittavana ovat monipuoliset maksu- ja toimitustavat. Asiakkaita hemmotellaan tuotenäytteillä ja kaupanpäällisillä. Kilpailija C lisää tunnettuaan tekemällä paljon yhteistyötä sosiaalisten median vaikuttajien kanssa, joten vaikka heillä ei itsellään ole kattavasti sosiaalisen median kanavat käytössä, voivat kuluttajat

törmätä yritykseen muutakin kautta. Trendeihin on siltä osalta otettu huomioon, että vegaaninen kosmetiikka on omassa kategoriassaan, mutta luonnonkosmetiikkaa ei ole laisinkaan. Asiakkaat voivat lukea muiden kirjoittamia arvosteluja tuotesivuilla. Markkinointikanavana käytetään lisäksi uutiskirjettä sähköpostitse.

Kilpailija C ei tarjoa ilmaisia toimitus- tai palautuskuluja. Ilmaisen toimituksen saa vain ostessaan yli 40 eurolla. Sillä on myös hitaampi toimitusaika, kuin kohdeyrityksellä, eikä se toimi lainkaan Ahvenanmaalle. Valitettavasti edullisilla hinnoilla on myös kolikon toinen puoli. Kilpailija C ei osta tuotteitaan valtuutetuilta jakelijoilta tai maahantuojilta, joten sen imago on epäluotettava. Asiakaspalvelu ei ole monipuolista, sillä asiakkaat voivat ottaa yhteyttä ainoastaan chatin ja yhteydenottolomakkeen avulla. Verkkosivujen ulkoasu ei ole tyylikäs, eikä niissä ole mitään yhteneväistä linjaa sosiaalisen median kanavien kanssa. Pääpaino sivujen viestinnässä on selkeästi alennuksissa. Jos asiakas on esimerkiksi allerginen jollekin ainesosalle, hänen täytyisi tilata sokkona, sillä tuotesivuilla ei ole ainesosaluetteloita.

Kilpailija C on luonut itsestään halpuuttaja kuvan, joten ne asiakkaat, jotka etsivät ylellisyyttä ja kokemuksellisuutta, eivät osta tästä yrityksestä. Kilpailija C:n imago jää myös kaukaiseksi ja kasvottomaksi, eikä konseptissa ole mitään personoitua tai erilaistettua. Kilpailija C:n olisi mahdollista panostaa asiakaspalveluun ottamalla käyttöön esimerkiksi asiakaspalvelupuhelimen ja -sähköpostin sekä kanta-asiakasjärjestelmän. Sen lisäksi Kilpailija C voisi kiinnittää huomiota enemmän visuaaliseen ilmeeseen ja miettiä, mikä olisi sen oma tyyli.

9.5 Kilpailija D: Luonnollinen keskittyjä

Kilpailija D on uusi kotimainen yritys, joka muistuttaa konseptiltaan kohdeyritystä. Verkkokaupan lisäksi Kilpailija D:llä on myymälä ja kauneushoitola. Kilpailija D eroaa muista yrityksistä sillä tavalla, että se myy ainoastaan luonnonkosmetiikkaa. Kilpailija D:llä on myös pienin tuotevalikoima, noin 30 erilaista tuotemerkkiä. Tuotemerkkien joukosta löytyy tuotteita erilaisista hintaluokista, vaihdellen 10-400 euron välillä. Tuotevalikoima koostuu ihon, vartalon, kynsien ja hiustenhoitotuotteista sekä meikeistä. Kilpailija D valikoitui kilpailija-analyyysiin sen takia, että se tarjoaa samanlaista palvelumallia, kuin kohdeyritys.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Keskittynyt konsepti • Ilmainen ja nopea toimitus • Ilmainen palautus • Monipuoliset maksutavat • Visuaalinen ja yhteneväinen ilme verkkokaupassa ja sosiaalisen median kanavissa • Henkilökohtainen asiakaspalvelu • Ilmainen ihoanalyysi • Jatkuvat alennuskoodit isoihin tilauksiin 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimiosstoraja • Suppeat toimitustavat • Suppeat sosiaalisen median kanavat (Facebook, Instagram) • Ei kanta-asiakasjärjestelmää • Ei suomalaisia tuotteita • Ei voi tilata Ahvenanmaalle ainakaan ilman arvonlisäveroa • Verkkosivujen ja mobiilinäkymän ongelmat
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Verkkosivujen ja mobiilinäkymän kehittäminen • Asiakaslojaaliuden parantaminen kanta-asiakasohjelman avulla 	<ul style="list-style-type: none"> • Minimiosstoraja ja mobiilialustan toimimattomuus ajaa asiakkaat ostamaan toisesta paikasta • Luonnonkosmetiikan suosion mahdollinen väheneminen

Taulukko 6. SWOT-analyysi Kilpailija D

Kilpailija D noudattaa keskittämisen kilpailustrategiaa myydessään ainoastaan luonnonkosmetiikkaa. Sen vahvuuksia ovat ilmaiset toimitukset ja palautukset sekä monipuoliset maksutavat. Visuaalinen ilme verkkokaupassa ja sosiaalisessa mediassa on yrityksen imagoon sopiva ja yhteneväinen. Asiakaspalveluun on selvästi panostettu, sillä asiakkaiden on mahdollista ottaa yhteyttä niin puhelimitse, sähköpostitse kuin chatin avullakin. Asiakkaat voivat myös tehdä ihoanalyysin, jolloin hän saa personoidut ihonhoitotuotesuositukset. Sosiaalisessa mediassa on kuvia työntekijöistä, jolloin palvelusta tulee henkilökohtaisempi tunne. Kilpailija D toimii selvästi palvelu edellä, kun taas muut kilpailijat painottavat tuotevalikoimaa ja tarjouksia. Kil-

pailija D:n sivut ovat saatavilla 5 eri kielellä, ja niillä on muutenkin helppo navigoida. Tuotesivut ovat jaoteltu selkeästi, ja esimerkiksi trendikkäät vegaaniset tuotteet löytää helposti. Ainesosaluettelot ovat esillä tuotesivuilla ja asiakkaat voivat arvostella tuotteita. Kilpailija D:llä on myös oma blogi, jossa se kertoo vinkkejä tuotteista sekä niiden käytöstä. Markkinointikanavana käytetään myös uutiskirjettä sähköpostitse.

Keskittyminen kilpailustrategiana on myös riski. Jos kävisi niin, että luonnonkosmetiikan suosio vähenisi, Kilpailija D:n liiketoiminta olisi vaakalaudalla. Vaikkakin Kilpailija D:llä on ilmainen toimitus, syö minimiostoraja sen ideaa. Joku, joka voi haluta ostaa vain yhden edullisen tuotteen, jättää ostamatta minimiostorajan takia. Kilpailija D:llä on suppeammat toimitustavat, esimerkiksi kotiinkuljetus puuttuu. Lisäksi ei ole selvillä, onnistuuko tilaaminen Ahvenanmaalle, mutta luultavasti ei ainakaan ilman arvonlisäveron alennusta. Verkkosivuilla ja mobiilinäkymässä on joitakin ratkaisuja, jotka eivät toimi optimaalisimmin. Kilpailija D on myös ainoa, jolla ei ole valikoimassaan kotimaisia tuotteita, vaikka se onkin kotimainen yritys. Kilpailija D voi kehittää toimintaansa parantaen asiakaslojaaliuttaan kanta-asiakasjärjestelmän avulla sekä kehittämällä verkkosivujensa ja mobiilisivujensa toimivuutta. Varsinkin milleniaalit vaihtavat ostospaikkaa helposti, jos verkkosivut tai mobiilinäkymä ei toimi kunnolla.

9.6 Kilpailija E: Ylellinen elämys

Kilpailija E on kotimainen yritys, jolla on ollut toimintaa muutaman vuoden ajan. Kilpailija E eroaa muista kilpailijoista täysin, sillä se ei ole verkkokauppa, vaan enemmänkin palvelukonsepti. Konsepti perustuu siihen, että asiakas täyttää omat tietonsa ja keskustelee konsultin kanssa, jolloin hänelle lähetetään sopivat kosmetiikkatuotteet. Toimintaan liittyy yllätyksellisyys, sillä asiakas ei tiedä etukäteen, mitä tuotemerkkejä on myynnissä, tai mitä hän tulee itse saamaan. Tuotevalikoima koostuu kasvojen-, vartalon- ja hiustenhoitotuotteista sekä meikeistä. Valikoimassa on tuotteita eri kategorioista, kuten marketti-, semiselektiivinen, selektiivinen ja luonnonkosmetiikka, ja yhden tuotteen keskimääräinen hinta on noin 20-40 euroa. Kilpailija E valittiin kilpailija-analyysiin sen vuoksi, että se muistuttaa palvelukonseptiaan kohdeyritystä.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Erileistunut konsepti • Kokemuksellisuus • Ilmaiset toimitus- ja palautuskulut • Visuaalinen ja yhteneväinen ilme verkkokaupassa ja sosiaalisen median kanavissa • Henkilökohtainen asiakaspalvelu • Neuvotaan tuotteiden käytössä • Mobiiliystävällinen • Sosiaalisen median trendit otettu huomioon Podcastin muodossa 	<ul style="list-style-type: none"> • Konsultointimaksu, jos palauttaa tuotteet • Verkkosivuilla todella niukasti tietoa • Toimitusmahdollisuuksia tai -aikaa ei kerrota • Ainoa ilmoitettu maksuvaihtoehto on luottokortti • Ei voi tilata yksittäisiä tuotteita, minimi tilaus 80-100€ (4-5 tuotetta) • Asiakas ei tiedä mitä saa • Ahvenanmaalle tilaamisesta ei anneta tietoa • Ei kanta-asiakasjärjestelmää
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Informatiivisuuden lisääminen nettisivuille, kertomalla toimitustavat ja -aika sekä maksutavat • Toimitus- ja maksutapojen lisääminen • Asiakaslojaaliuden parantaminen kanta-asiakasjärjestelmän avulla • Minimistorajan alentaminen voisi madaltaa ostokynnystä ja lisätä tilausten määrää 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaat tilaavat harvoin korkeasta minimistorajasta johtuen • Liian vähäinen informaatio vaikeuttaa asiakkaan ostopäätöstä • Asiakas ei löydä sopivaa maksutapaa

Taulukko 7. SWOT-analyysi Kilpailija E

Kilpailija E on kilpailija-analyysin erikoistunein yritys, joka panostaa nimenomaan henkilökohtaiseen palveluun ja kokemuksellisuuteen, kuin pelkästään tuotteiden myyntiin. Kilpailija E:n vahvuuksia ovat sen yksityiskohtainen palvelu, jossa otetaan huomioon asiakkaan toiveet ja neuvotaan myös tuotteiden käytössä. Tuotteet tulevat kauniisti pakattuna, joka tuo kokemukseen ylellisyyttä. Kilpailija E tarjoaa lisäksi ilmaiset toimitus- ja palautuskulut. Verkkosivut ovat visuaaliset ja yhteneväinen ilme jatkuu sosiaalisen median kanavilla. Myös Kilpailija E luottaa pinkkiin väriteemaan. Uudempi sukupolvi on otettu huomioon podcastin muodossa.

Kilpailija E:n suurin heikkous ovat epäinformatiiviset sivut. Asiakas ei etukäteen saa tietoa toimitusvaihtoehdoista, - ajasta tai maksuvaihtoehdoista, ennen kuin on jo tilaamisvaiheessa. Lisäksi asiakas ei tiedä mitä tuotemerkkejä palvelussa on saatavilla. Verkkosivuilla puhutaan vain luottokortin veloittamisesta, joten ne, joilla ei ole luottokorttia, voivat jättää kokonaan käyttämättä palvelua. Minimitilaus on 80-100€, joka käsittää 4 tai 5 tuotetta, joten luultavasti tilaus on ylellisyys, joka tapahtuu harvoin. Lisäksi, jos asiakas ei pidä hänelle valituista tuotteista ja haluaa palauttaa ne, hänen tulee maksaa konsultointimaksu.

Kilpailija E:llä olisi mahdollisuus kehittää kanta-asiakasjärjestelmä, joka voisi saada asiakkaat tilaamaan useammin. Sen lisäksi se voisi antaa verkkosivuillaan lisää tietoa tilaamisesta, joka voisi rohkaista asiakkaita tilaamaan herkemmin. Maksutapoihin tulisi lisätä verkkopankki ja lasku, jos ne eivät vielä ole vaihtoehtoina, sillä suomalaiset suosivat nimenomaan näitä maksutapoja. Minimiosorajaa voisi tiputtaa esimerkiksi kahteen tuotteeseen ja 50 euroon, jolloin asiakkaiden kynnys kokeilla palvelua madaltuisi.

9.7 Kohdeyritys: Asiantunteva ammattilainen

Kohdeyritys on ulkomaalainen kosmetiikan verkkokauppa, joka on hiljattain laajentanut toimintaansa Suomeen. Kohdeyritys eroaa kilpailijoistaan erilaistuneen konseptinsa avulla, joka perustuu kosmetologien antamaan henkilökohtaiseen asiakaspalveluun ja ammattikosmetiikkatuotteisiin. Valikoima koostuu noin 50 eri tuotemerkestä, jossa pääpaino on kasvojenhoitotuotteissa. Lisäksi valikoimasta löytyy meikkejä, vartalon-, hiusten- ja kynsienhoitotuotteita sekä tuoksuja. Tuotteiden hinta vaihtelee laajasti 2-1000 euron välillä.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Erihaustunut konsepti • Harkittu valikoima • Luotettavuus • Ilmainen ihotesti • Ilmaiset toimitus- ja palautuskulut • Nopea toimitus • Monipuoliset toimitustavat • Informatiiviset ja selkeät sivut • Visuaalinen ja yhteneväinen ilme verkkokaupassa ja sosiaalisen median kanavissa • Henkilökohtainen asiakaspalvelu • Neuvotaan tuotteiden käytössä • Mobiiliystävällinen • Voi tilata Ahvenanmaalle ilman arvonlisäveroa • Nuorempi käyttäjäskupolvi otettu huomioon videoiden muodossa • Näytteet ja kylkiäiset tilausten mukana 	<ul style="list-style-type: none"> • Suppeat maksutavat • Ei kanta-asiakasjärjestelmää • Suppeat sosiaalisen median kanavat (Facebook, Instagram) • Ei suomalaisia tuotteita
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Asiakaslojaaliuden parantaminen kanta-asiakasjärjestelmän avulla • Maksutapojen monipuolistaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaat käyttävät ammattituotteita väärin • Asiakas ei löydä sopivaa maksutapaa

<ul style="list-style-type: none"> • Sosiaalisen median kanavien lisääminen 	
--	--

Taulukko 8. SWOT-analyysi Kohdeyritys

Kohdeyritys kilpailee erilaistetun konseptinsa avulla, joka on sen suurin vahvuus kilpailijoihin nähden. Eron kilpailijoihin voi huomata heti, kun yrityksen nettisivut klikkaa auki. Tuotteiden sijaan pääosassa ovat yrityksen työntekijät, joka viestii yrityksen tärkeästä arvosta ja vahvuudesta, eli henkilökohtaisesta ja asiantuntevasta asiakaspalvelusta. Asiakkaiden on mahdollista tehdä kohdeyrityksen sivuilla ihotesti, josta he saavat vastaukseksi kosmetologin suositteleman ihonhoitosuosituksen. Ihonhoito-oppaassa asiakkaat voivat lukea esimerkiksi erilaisten ihotyyppeiden hoitamisesta ja kosmetiikan raaka-aineista. Siistit yksinkertaiset sivut ja valkoinen väri luovat tunteen siitä, että nyt oikeasti ollaan ihan kuin ihonhoitoklinikalla. Vaikkakin yrityksen verkkokaupassa on tarjouksia jatkuvasti meneillään, pääviesti ei ole hinnoissa tai halpuuttamisessa. Tarkoin rajattu tuotevalikoima luo uskottavuutta ja luotettavuutta, ja tärkeitä ovat tulokselliset tuotteet, eikä trendikkyys. Yrityksen muita vahvuuksia ovat ilmainen toimitus ja palautus, nopea toimitusaika sekä monipuoliset toimitusmahdollisuudet (Postin palvelupisteet, postipakettiautomaatti ja kotiinkuljetus). Sen lisäksi yrityksen verkkokaupasta on mahdollista tilata Ahvenanmaalle ilman arvonlisäveroa.

Kohdeyrityksen heikkouksia ovat suppeat maksutavat ja sosiaalisen median kanavat sekä kanta-asiakasjärjestelmän puute. Lisäksi, kun kyseessä on vahvoja aktiivisia aineita sisältävät ammattituotteet, on aina riski, että asiakkaat käyttävät tuotteita väärin, jos he ostavat tuotteita verkkokaupasta konsultoimatta kosmetologia. Tätä kohdeyritys on pyrkinyt välttämään tarjoamalla verkkosivuillaan mahdollisimman paljon tietoa tuotteiden käytöstä.

9.8 Yhteenveto ja tulokset

Kilpailija A erottuu kotimaisuudellaan ja alhaisella hintatasollaan. Kilpailija A:ta on vaikeampaa verrata muihin kilpailijoihin, sillä se myy vain omia tuotteitaan. Kilpailija A ja kohdeyritys ovat hyvin erilaisia, sillä Kilpailija A:n tuotteiden on tarkoituskin olla yksinkertaisia perustuotteita, jotka vetoavat niihinkin, joita kosmetiikka ei niin kiinnosta. Kohdeyrityksen valikoima koostuu taas tehokkaista ja edistyneistä ammattitason tuotteista. Kilpailija A on kuitenkin Suomen markkinoiden selvästi suurin toimija, jota ei voi jättää huomioimatta.

Kilpailija B:n valtti on laaja valikoima, uskottavuus ja trendikkyys. Kilpailija C:n taas kilpailijoitaan edullisemmat hinnat. Kilpailijat B ja C ovat keskenään hyvin samankaltaisia. Molemmilla on satoja tuotemerkkejä, joista suurin osa on samoja. Näistä muutama löytyy myös koh-

deyritykseltä. Myynnillisesti Kilpailijat B ja C ovat Kilpailija A:n jälkeen merkittävimpiä kosmetiikan verkkokauppoja, joita voidaan pitää kohdeyrityksen pahimpina kilpailijoina. Ne voivat kuitenkin kompastua vanhaan kohderyhmään koskevaan viisauteen; kaikkea kaikille on ei mitään ei kellekään. Kilpailijoiden B ja C konsepti ei ole yhtä selkeä, personoitu, elämyksellinen ja asiakaspalveluun panostava, kuin kohdeyrityksen.

Kilpailija D näyttää omaksuneen saman konseptin, kuin kohdeyrityksellä. On oletettavaa, että tulevaisuudessa, kun tuotteet ja palvelut siirtyvät yhäkin enemmän verkkoon, jäljittelijöitä tulee enemmän markkinoille. Kilpailija D:n valikoima koostuu kuitenkin pelkästään luonnonkosmetiikasta, joten sillä ja kohdeyrityksellä on oletettavasti erilainen kohderyhmä, vaikka kohdeyrityksen valikoimaan kuuluu myös muutamia luonnonkosmetiikkamerkkejä. Kilpailija E:n konseptissa voidaan niin ikään nähdä samankaltaisuuksia kohdeyritykseen. Kilpailija A:n lisäksi Kilpailija E:tä on vaikea verrata muihin kilpailijoihin, koska sillä ei ole varsinaista verkkokauppaa laisinkaan. Konsepti perustuukin kohdeyrityksen ihotestin tapaiseen analysointiin, jonka perusteella tuotteet valitaan asiakkaalle. Kilpailija E:n vahvuuksia ovat henkilökohtainen palvelu, yllätyksellisyys ja ylellisyys. Ylellisyys voi kääntyä kuitenkin yritystä vastaan, sillä korkea minimiostoraja pidättelee varmasti asiakkaita käyttämästä Kilpailija E:n palveluita useamminkin. Täten kilpailijoita D ja E ei voida pitää merkittävinä kilpailijoina kohdeyritykselle.

Kohdeyritys on osunut markkinarakoon, jota muut eivät ole vielä hyödyntäneet, sillä markkinoilla ei ole muita ammattikosmetiikkaan keskittyviä verkkokauppoja. Ainutlaatuisella konseptillaan, joka pohjautuu asiantuntevaan kosmetologien tarjoamaan palveluun, kohdeyritys on saanut myyntiin tuotesarjoja, jotka muussa tilanteessa eivät halua myydä tuotteitaan verkossa. Yritys onkin kaikkien myynnissä olevien tuotesarjojen auktorisoitu jälleenmyyjä, jolloin sillä ei ole ongelmaa tuotteiden alkuperän kanssa, kuten esimerkiksi Kilpailija C:llä.

	Kilpailija	Kilpailija	Kilpailija	Kilpailija	Kilpailija	Kohdeyritys
	A	B	C	D	E	
Erileistunut konsepti				X	X	X
Selvä kilpailustrategia	X		X	X	X	X
Sivujen toimivuus	X	X	X		X	X
Informatiivisuus	X	X		X		X
Visuaalisuus	X	X		X	X	X
Monipuolinen valikoima	X	X				X
Ilmainen toimitus ja pakkaus				X	X	X
Monipuoliset toimitustavat	X		X			X
Monipuoliset maksutavat		X	X	X		
Yrityksen tarjoamat lisäpalvelut				X	X	X
Kanta-asiakasjärjestelmä	X	X				
Sosiaalinen media	X				X	
Yhteensä	7/12	6/12	4/12	5/12	6/12	9/12

Taulukko 9. Kilpailija-analyysin tulokset

Kilpailija-analyysin tulokset osoittavat, että kohdeyritys on miettinyt konseptiaan ja kilpailustrategiaansa. Sen lisäksi yritys on ottanut verkkokaupan perustoiminnot huomioon parhaiten kilpailijoihin nähden. Tuloksista voidaan huomata, että yritykset, joiden konsepti ja kohde-ryhmä ei ole niin tarkka, kilpailevat monipuolisella valikoimallaan ja saavat asiakkaat lojailleiksi kanta-asiakasjärjestelmän avulla. Yritykset, joiden konsepti on erilaistuneempi, kilpailevat taas tarjoamiensa lisäpalvelujen sekä ilmaisen toimituksen ja palautuksen avulla. On mielenkiintoista havaita, että melkein kaikilla kilpailijoilla on joko monipuoliset toimitus- tai maksutavat, mutta molempiin ei ole panostettu yhtä lailla. Parhaiten yritykset ovat panostaneet verkkokaupan kulmakiviin, eli verkkosivujen toimivuuteen ja visuaalisuuteen. Eniten parantamisen varaa on kanta-asiakasjärjestelmän kehittämässä ja sosiaalisen median kanavien monipuolisuudessa. Vaikka kohdeyritys on etulyöntiasemassa kilpailijoihinsa nähden, sen tulee jatkaa kilpailijoiden havainnointia ja oman toiminnan kehittämistä, jotta se voi säilyttää asemansa.

9.9 Kehitysehdotukset

Kohdeyrityksen tulisi monipuolistaa maksutapojaan ja sosiaalisen median kanaviaan sekä kehittää kanta-asiakasjärjestelmä. Kohdeyritykseltä löytyy maksutapoina suosituimmat vaihtoehdot eli verkkopankki, korttimaksu, lasku ja osamaksu. Maksutapoihin voisi lisätä myös esimerkiksi Paypalin ja Mobilepayn. Paypalia maksutapana verkkokaupoissa käyttää jopa 13% suomalaisista (Paytrail b). Paypal on palvelu, johon asiakas voi luoda ilmaiseksi tilin ja tallentaa korttitietonsa, jolloin maksaminen on helppoa ja nopeaa. Paypalilla maksaminen on myös turvallista, eikä maksun saaja saa tietoonsa maksajan korttitietoja. (Murphy 2017.) Mobilepay:tä käyttää maksutapana vasta 1% suomalaisista, mutta mobiilimaksaminen kasvattaa suosiotaan jatkuvasti (Paytrail b).

Vaikkakin kohdeyrityksen asiakaslojaaliuus on yrityksen mukaan korkeaa, sillä voisi silti olla kanta-asiakasjärjestelmä asiakkaiden palkitsemiseen. Verkkokaupassa toimivia ratkaisuja ovat esimerkiksi pisteisiin ja tasoihin perustuvat järjestelmät, jossa asiakas saisi tekemiensä ostosten perusteella bonuksia. Eri tasoilla asiakas voisi saada enemmän etuja, esimerkiksi eksklusiivisia alennuksia, asiakaslahjoja ja pääsyn asiakastapahtumiin. Kanta-asiakasjärjestelmän avulla pyritään luomaan ja ylläpitämään pitkäkestoisia ja kannattavia asiakassuhteita. Kanta-asiakasjärjestelmän tarkoituksena on sitouttaa asiakkaat, kannustaa heitä ostamaan enemmän ja pitää heidät tyytyväisenä. (Yritystoiminta.)

Sosiaalisen median kanavista kohdeyrityksellä on tällä hetkellä käytössä suomenkielellä Instagram ja Facebook. Videoita suosivien sukupolvi on jokseenkin otettu huomioon, sillä nettisivuilta ja Instagramista löytyy myös videoita. Kohdeyrityksen kannattaisi ottaa kuitenkin videopalvelu Youtube käyttöön. Youtube oli vuonna 2017 kolmanneksi suosituin sosiaalisen median kanava Facebookin ja WhatsAppin jälkeen (Reinikainen 2017). Yrityksen konseptiin sopisi esimerkiksi videot, jotka ohjaisivat asiakkaita ihonhoidossa.

10 Pohdinta

Internet ja verkkokauppamaailma kehittyvät nopeasti, ja se oli huomattavissa myös opinnäytetyön kirjoittamisen aikana. Vaikka opinnäytetyö tehtiin suhteellisen nopeasti kolmen kuukauden aikana, oli uutta tietoa jatkuvasti saatavilla. Tieto, jota kerättiin kirjoittamisen alkutaipaleella, saattoi jo vanhentua, joten työtä jouduttiin päivittämään useasti. Kilpailu verkkokauppamaailmassa on yhä kiivaampaa, ja jo tämän lyhyen aikavälin aikana oli huomattavissa, miten kilpailijat kehittivät sivujaan ja palveluitaan. Tämä kuvastaa hyvin sitä, miten analysointia ympäristöstä, teknologiasta, kuluttajista ja kilpailijoista on tehtävä jatkuvasti, jotta voi pysyä mukana kehityksessä.

Suomalaiset kuluttajat haluavat tehdä kosmetiikkaostoksensa yhä useammin verkossa. Tästä todisteena Paytrailin teettämä tutkimus, jossa kosmetiikka kipusi toiseksi yleisimmäksi tuotekategoriaksi heti vaatteiden jälkeen. Vaikkakin kosmetiikan ostamisessa verkkokaupassa on edelleen haasteita, kuluttajia vetävät puoleensa edulliset hinnat, helppo saatavuus ja laaja valikoima. On edelleen monia suosittuja kosmetiikkamerkkejä, joita ei saa kivijalkamyymälöistä, saati sitten edes Suomesta, jolloin kuluttajien on turvauduttava tekemään ostoksensa verkkokaupoista ja usein myös ulkomailta. Suomalaisten tottumukset niin verkkokaupan kuin kosmetiikan osaltakin eroavat muista Pohjoismaista ja Euroopan keskiarvosta. Kohdeyrityksen tulee ymmärtää potentiaalisia asiakkaitaan, jotta se voi vastata heidän tarpeisiinsa. Kosmetiikkaa verkosta ostaa yleisimmin 25-44 vuotias nainen, jolle tärkeää on löytää mieluisa makutapa, joka on useimmiten verkkopankki. Eniten suomalaiset panostavat hiustenhoitotuotteisiin ja vähiten tuoksuihin.

Alun perin tarkoituksena oli tehdä toiminnallisen osuuden, eli kilpailija-analyysin, lisäksi myös tutkimus suomalaisten kuluttajien ostokäyttäytymisestä kosmetiikan verkkokaupoissa. Valitettavasti aikataulullisista syistä tutkimuksen tekeminen ei onnistunut, ja lopulta työn rajaus pysyi tarkempana ilman tutkimusta. Työn tarkoitusta ja tavoitteita kuvaava olennainen tieto koettiin kasatuksi onnistuneesti. Vaikka tutkimusta ei kyetty suorittamaan, muiden tekemiä tutkimuksia pystyttiin hyödyntämään ja antamaan niillä opinnäytetyölle hyvä perusta. Keskittymällä opinnäytetyön toiminnalliseen osuuteen pystyttiin antamaan kohdeyritykselle hyödyttä-

vämpää tietoa, mitä ei löydy valmiina. Erityisesti työn kirjoittaminen opetti lähdekriittisyyttä, sillä suurin osa käytetyistä lähteistä on sähköisiä. Verkkokauppamaailma on alati muuttuvaa, joten osuvasti ajanmukainen tieto löytyy ainoastaan netistä. Painetuista lähteistä luotiin pohja koko opinnäytetyölle, joka ohjasi työn laatimisessa.

Tutkimuksen puuttumisesta huolimatta, opinnäytetyön lähteistä ja työkokemuksen kautta saatiin jo hyvä yleiskuva suomalaisesta kuluttajasta kosmetiikan verkkokaupassa. Suomalaiset ovat erittäin hintavetoisia, mutta tähän työn tekijä haluaisi nähdä muutoksen. Kuluttajina olemme valmiita pistämään hinnan esimerkiksi turvallisuutemme edelle, josta Tukesinkin tekemä tutkimus kertoo. Ostaessamme kosmetiikkatuotteita Euroopan ulkopuolelta, niihin ei päde sama lainsäädäntö. Emme ikinä voi olla varmoja, mitä tuotteet sisältävät, tai kuka on vastuussa, kun käy huonosti. Valitettavasti totuus usein on, että vastuu jää kuluttajalle itselleen. Työn kirjoittaja on siis Kaupan liiton kanssa samaa mieltä siitä, että Euroopan ulkopuolelta tehtävien edullisten ostosten arvonlisäverovähennys tulisi poistaa. Samalla se vahvistaisi kotimaisten verkkokauppojen mahdollisuuksia.

Tulevaisuudessa verkkokauppojen tulee toiminnan kehittämisen ohella kiinnittää huomiota myös perusasioihin, kuten verkkoalustan ja mobiilinäkymän helppouteen ja toimivuuteen. Kuluttajat käyvät yhä kärsimättömämmiksi ja heillä on jatkuvasti enemmän vaihtoehtoja, joten ei ole kannattavaa ajaa heitä tekemään ostoksiaan muualla. Sisältöpuolella kannattaa panostaa erityisesti videoihin. Videoiden avulla pystytään välittämään huomattavasti suurempi määrä tietoa kuin kuvalla. Lisäksi videoiden prosessointi tapahtuu nopeammin kuin lukeminen. Videoilla pystytään vaikuttamaan useaan eri aistiin samanaikaisesti sekä tunteisiin. Tunteilla taas on paljon vaikutusta ostopäätökseen. Video myös muistetaan todennäköisemmin, kuin teksti tai kuva. Yritysten kannattaa hyödyntää vaikuttajien luomaa sisältöä, jolloin he itse säästävät aikaa ja vaivaa sekä näyttävät houkuttelevammalta esimerkiksi nuoremman Z-sukupolven silmissä. Kilpailussa kivijalkamyymälöitä vastaan, kosmetiikan verkkokauppojen tulee hyödyntää showroomeja tai kehittää palveluja, jossa kuluttajat voivat kokeilla tuotteita virtuaalisesti. Palvelujen ostaminen verkosta on kasvussa, ja yritysten on otettava tämä huomioon tuotemyynnin ohella.

Kilpailija-analyysi suoritettiin pääosin kuluttajien näkökulmasta, eli mihin kuluttajat kiinnittävät huomiota asioidessaan verkkokaupassa. Analyysissä ei otettu kantaa esimerkiksi yritysten tunnuslukuihin tai rakenteisiin. Haastavinta kilpailija-analyysin suorittamisessa oli olla puolueeton kohdeyrityksen ja kilpailijoiden välillä, sillä on luonnollista, että opinnäytetyön tekijällä muodostuu läheisempi suhde kohdeyritykseen. Tärkeintä olikin keskittyä havainnoinnissa subjektiivisiin asioihin, kuten esimerkiksi postikuluihin ja maksutapoihin, jolloin tunneperäiselle analysoinnille ei jää jalansijaa. Verkkosivujen ja sosiaalisen median visuaalisuus oli ainoa omaan mielipiteeseen perustuva havainnoinnin kohde. Visuaalisuuden osalta pyrittiin painottamaan enemmän sitä, onko se johdonmukaista jokaisella alustalla ja yrityksen konseptin

kanssa. Kilpailija-analyysistä olisi voinut saada entistä syventävän, jos jokaisen kilpailijan asiakaspalveluun olisi otettu yhteyttä sekä lisäksi olisi tehnyt tilauksia. Silloin olisi nähty myös esimerkiksi asiakaspalvelun taso ja miten tuotteet ovat pakattu.

Analysoidessa kilpailijoita oli huomattavissa, että jokaisella kilpailijalla oli joku oma vahvuutensa. Se saattoi olla edulliset hinnat, laaja valikoima, erikoistunut konsepti tai mahtava asiakaspalvelu. Kuitenkaan, mitä tuli verkkokauppojen perustoimintoihin, millään kilpailijalla ei ollut paketti kasassa yhtä hyvin, kuin kohdeyrityksellä. Kilpailijat hävisivät varsinkin toimituskuluissa, -ajoissa, -tavoissa ja palautuksissa sekä osittain toiminnan erilaistumattomuudessa ja asiakaspalvelussa. Mutta niin kuin kilpailija-analyysin yhteenvedossa tuli ilmi, kohdeyritykseltäkin löytyy kehitettävää, johon se voi paneutua analyysin tuloksien perusteella annettujen kehitysehdotusten avulla.

Aiheen valinta oli ihanteellinen, sillä työn kirjoittamisen myötä tekijä on saanut työkaluja, jotka luovat hyvän pohjan hänen omalle työskentelylleen. Tekijä ei ole aikaisemmin tehnyt töitä verkkokauppamaailmassa, joten kaikki oli hänelle aluksi uutta. Opinnäytetyön ansiosta tekijä on oppinut enemmän verkkokaupan tilanteesta ylipäättään, mitä voimme odottaa tulevaisuudessa ja mitä tulisi tehdä, jotta palvelisimme paremmin suomalaisia kuluttajia ja eri käyttäjä sukupolvia. Toiminnallinen opinnäytetyö opetti etsimään, havainnoimaan, jäsentämään ja prosessoimaan tietoa itsenäisesti.

Lähteet

Painetut

- Aaker, D. 2008. Strategic market management. 8. painos. John Wiley & Sons, Inc.
- Bensoussan, B. & Fleisher C. 2013. Analysis without paralysis: 12 tools to make better strategic decisions. 2. painos. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Bergström S. & Leppänen A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. painos. Helsinki: Edita.
- Havumäki, H. & Jaranka, E. 2014. Sähköinen kaupankäynti. Helsinki: Sanoma Pro.
- Lindroos J-E. & Lohivesi K. 2010. Onnistu strategiassa. 3. painos. WSOYpro.
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Juva: WS Bookwell Oy.
- Porter, M. 1993. Strategia kilpailutilanteessa: toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. 4. painos. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Sähköiset

- Allergia-, Iho- ja Astmaliitto ry. Tuoksuyliherkkyys. Viitattu 21.7.2018. <https://www.allergia.fi/allergiat/tuoksuyliherkkyys/>
- Blom, J. 2018. Asiakkaat kokeilevat kaupassa ja ostavat verkosta - ilmiö huolestuttaa kaupan liiton toimitusjohtajaa. Viitattu 29.9.2018. <https://www.hameensanomat.fi/kanta-hame/asiakkaat-kokeilevat-kaupassa-ja-ostavat-verkosta-ilmio-huolestuttaa-kaupan-liiton-toimitusjohtajaa-203947/>
- Cosmetics Europe. 2018. Cosmetics and personal care industry overview. Viitattu 15.7.2018. <https://www.cosmeticseurope.eu/cosmetics-industry/>
- eComGrowth. 2017. Raportti: Verkkokaupan kasvu Euroopassa jatkuu. Viitattu 5.8.2018. <https://ecomgrowth.fi/raportti-verkkokaupan-kasvu-euroopassa-jatkuu/>
- Herrala, O. 2017. Verkkokauppa iskee myös kosmetiikan markkinoihin. Viitattu 15.7.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/verkkokauppa-iskee-myos-kosmetiikan-markkinoihin/vS4DeqQ4>
- Holtari, S. 2018. Nopea kaataa kankeat: verkko-ostosten toimitusajat nopeutuvat koko ajan. Viitattu 5.8.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/nopea-kaataa-kankeat-verkko-ostosten-toimitusajat-nopeutuvat-koko-ajan/06d2ac67-b41e-3ef8-8cd5-f3d0e633b15a>
- IIBM. 2015. Implicit or Explicit Strategies. Viitattu 26.8.2018. <http://www.iibmindialms.com/library/management-basic-subjects/strategic-management/implicit-explicit-strategies/>
- Keskisuomalainen. 2018. Verkkokaupan kasvu jatkui - mobiilisti tehdään jo lähes kolmannes verkko-ostoksista. Viitattu 7.7.2018. <https://www.ksml.fi/talous/Verkkokaupan-kasvu-jatkui--mobiilisti-tehdään-jo-lähes-kolmannes-verkko-ostoksista/1121774>
- Kivilahti, A. 2014. Luottamus ja uskollisuus - verkkokaupan suurimmat haasteet. Viitattu 5.8.2018. <https://digitalist.global/talks/luottamus-ja-uskollisuus-verkkokaupan-suurimmat-haasteet/>

- Koskinen, K. MTV. Sinunkin hiuksesi ovat vaativaa sorttia - lue vinkit suomalaiseen hiustenhoitoon. Viitattu 30.7.2018. <https://www.mtv.fi/teemasivut/kauneusvinkit/hiukset/artikkeli/sinunkin-hiuksesi-ovat-vaativaa-sorttia-lue-vinkit-suomalaiseen-hiustenhoitoon/5174594#gs.nr2gVpU>
- Kriikku, M. 2018. Tarkat mitat, hyvät kuvat ja suosittelualgoritmi kuntoon - tätä suomalaiset toivovat verkkokaupoilta. Viitattu 26.9.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-10240865>
- Kurjenoja, J. 2018. Digitaalinen kauppa 2017. Viitattu 7.7.2018. <http://www.kauppa.fi/content/download/113399/1432875/file/Verkkokauppa17%20liite.pdf>
- Laki kosmeettisista valmisteista. 22/2005. Annettu Helsingissä 21.1.2005. Viitattu 15.7.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050022>
- Murphy, M. 2017. Nettishoppailu. Viitattu 17.10.2018. <https://www.vertaensin.fi/luotto-kortti/opas/nettishoppailu>
- Mäntylä, J-M. 2018. Suomalaiset ostavat verkosta ennätystähtia, mutta se sataa ulkomaisten laariin - ”Alibaba on Amazonia suurempi”. Viitattu 26.9.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-10112778>
- Nalbantoglu, M. 2017. Vaatekaupan jätit tekivät verkko-ostosten palauttamisesta niin helppoa, että housut voi ”lainata” yhden somekuvan takia - Tutkijan mielestä pakettiralli on kesämätön. Viitattu 5.8.2018. <https://www.hs.fi/talous/art-2000005502987.html>
- Paytrail. 2017. Finnish e-commerce report 2017. Viitattu 7.7.2018. <https://cdn2.hubspot.net/hubfs/335946/Files/Paytrail-Finnish-ecommerce-report-2017-spreads.pdf?t=1505460986422>
- Paytrail a. Verkkokaupan trendit 2018. Viitattu 7.7.2018. https://cdn2.hubspot.net/hubfs/335946/images/eBook_Folder/Paytrail_Verkkokaupan_trendit_2018.pdf?t=1530903635671
- Paytrail b. Verkkokauppa Suomessa 2018. Viitattu 16.9.2018. https://www.paytrail.com/hubfs/Paytrail_Verkkokauppa_Suomessa_2018.pdf
- Reinikainen, P. 2017. Suomen somekäyttäjien määrät julki: Twitter on ”elitistinen”, Instagram ja Whatsapp nousevat kohisten. Viitattu 17.10.2018. <https://www.yrittajat.fi/uutiset/562158-suomen-somekayttajien-maarat-julki-twitter-elitistinen-instagram-ja-whatsapp-nousevat>
- Saari, L. 2018. Verkkokaupan vuosi 2017 lukuina. Viitattu 7.7.2018. <https://www.paytrail.com/blog/verkkokaupan-vuosi-2017-lukuina>
- Santasalo, T. & Koskela, K. 2015. Vähittäiskauppa Suomessa 2015. Viitattu 7.7.2018. https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa_suomessa_2015_web_20150629_smaller.pdf
- Talouselämä. 2014. Verkkokauppaan radikaali muutos - nyt loppuu holtiton palauttelu. Viitattu 5.8.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/verkkokauppaan-radikaali-muutos-nyt-loppuu-holtiton-palauttelu/dfa1b61d-5b21-3150-b3aa-f604f2863527>
- Tammilehto, P. 2015. Nettikaupassa nopea toimitus on valttia. Viitattu 5.8.2018. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nettikaupassa-nopea-toimitus-on-valttia/DjgmL5Y>
- Teknokemian Yhdistys ry. 2016. Kosmetiikkateollisuus vaikuttaa Euroopan talouteen ja ihmisten arkeen. http://www.teknokemia.fi/fin/teknokemian_yhdistys/ajankohtaista/arkisto/2016/11/kosmetiikkateollisuus-vaikuttaa-euroopan-talouteen-ja-ihmisten-arken/ Viitattu 15.7.2018.

Teknokemian Yhdistys ry. 2017. Kosmetiikan myynti vankalla pohjalla. Viitattu 15.7.2018. http://www.teknokemia.fi/fin/teknokemian_yhdistys/ajankohtaista/2017/05/kosmetiikan-myynti-vankalla-pohjalla/

Teknokemian Yhdistys ry. 2018. Meikit ja miesten kosmetiikka suosiossa. Viitattu 15.7.2018. http://www.teknokemia.fi/fin/teknokemian_yhdistys/ajankohtaista/2018/05/meikit-ja-miesten-kosmetiikka-suosiossa/

Trivedi, K. 2018. Top 20 Ecommerce trends for 2019 to boost your sales. Viitattu 5.8.2018. <https://www.psdcenter.com/top-20-ecommerce-trends-for-2019-to-boost-your-sales/>

Tukes. 2018. Tukes testautti halppisverkko kauppojen tuotteita: lähes kaikki lelut, lastentarvikkeet ja sähkölaitteet vaarallisia. Viitattu 26.9.2018. https://tukes.fi/artikkeli/-/aset_publisher/tukes-testautti-halppisverkko-kauppojen-tuotteita-lahes-kaikki-lelut-lastentarvikkeet-ja-sahkolaitteet-vaarallisia

Valkama, V. 2018. Saippuakokeilusta kansainvälisille markkinoille ja meikkisarjaksi - Riihimäelle muuttanut Flow kasvaa luonnonkosmetiikan suosion mukana. Viitattu 5.10.2018. <https://www.hameensanomat.fi/kanta-hame/saippuakokeilusta-kansainvalisille-markkinoille-ja-meikkisarjaksi-riihimaele-muuttanut-flow-kasvaa-luonnonkosmetiikan-suosion-mukana-255671/>

Wikipedia. 2018. Eurooppa. Viitattu 21.7.2018. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Eurooppa>

Yle. 2008. Suomalainen kuluttaa 150 euroa kosmetiikkaan. Viitattu 30.7.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-5842280>

Yritystoiminta. Asiakassuhdemarkkinointi. Viitattu 17.10.2018. <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/asiakassuhdemarkkinointi>

Kuviot

Kuvio 1. Suomalaisten yleisimmät syyt ostaa verkkokaupasta (Paytrail b).	9
Kuvio 2. Suomalaisten kuluttajien käytetyimmät vs. mieluisimmat maksutavat (Mukaillen: Paytrail b).	10
Kuvio 3. Kosmetiikan myynnin jakautuminen tuoteryhmiin Euroopassa v. 2015 (Teknokemian Yhdistys ry 2016).	15
Kuvio 4. Kosmetiikan myynnin jakautuminen tuoteryhmiin Suomessa v. 2015 (Teknokemian Yhdistys ry 2016).	16
Kuvio 5. Porterin viisi kilpailuvoimaa (Porter 1993, 24).	18
Kuvio 6. Kilpailun kolme perusstrategiaa (Porter 1993, 63).	20
Kuvio 7. Markkina-analyysi syntyy tietoja yhdistämällä (Lotti 2001, 27).	25
Kuvio 8. Kilpailija-analyysin osa-alueet (Porter 1993, 73).	26
Kuvio 9. SWOT-analyysin malli (Mukaillen: Lindroos & Lohivesi 2010, 220).	29

Taulukot

Taulukko 1. Eri käyttäjä sukupolvien vertailu	12
Taulukko 2. Kilpailija-analyysissä havainnoitavat tiedot	28
Taulukko 3. SWOT-analyysi Kilpailija A	31
Taulukko 4. SWOT-analyysi Kilpailija B	33
Taulukko 5. SWOT-analyysi Kilpailija C	36
Taulukko 6. SWOT-analyysi Kilpailija D	38
Taulukko 7. SWOT-analyysi Kilpailija E	40
Taulukko 8. SWOT-analyysi Kohdeyritys	43
Taulukko 9. Kilpailija-analyysin tulokset	46

Liitteet

Liite 1: Kohdeyrityksen palaute	55
---------------------------------------	----

Liite 1: Kohdeyrityksen palaute

Yrityksemme on toiminut kohdeyrityksenä Riina Leinimaan opinnäytetyössä Laurea Ammatti-korkeakoulusta syksyllä 2018. Yrityksemme on aloittanut toimintansa Suomessa keväällä 2018. Riina Leinimaan opinnäytetyön yhteydessä tehdyn markkina-analyysin tulokset ja johtopäätökset ovat vahvistaneet käsitystämme kosmetiikan verkkokaupan markkinatilanteesta Suomessa. Koemme etenkin, että opinnäytetyön kilpailija-analyysi antaa kiteytetysti hyödyllistä tietoa sekä läpileikkauksen pääkilpailijoistamme Suomen markkinoilla. Olemme opinnäytetyön kautta saatujen tietojen perusteella myös pystyneet saamaan vahvistusta sille, että yrityksemme konsepti erottuu nykyisestä tarjonnasta Suomessa. Yrityksemme markkinointitoimenpiteet käynnistyvät loka-/marraskuussa 2018. Ensi askeleemme Suomen markkinoilla ovat olleet erinomaisia, joka vahvistaa käsitystämme siitä, että kohdeyrityksen toimintamalli tulee saamaan Suomessakin hyvän vastaanoton. Tähän kehitykseen tulee iloksemme yrityksessämme vaikuttamaan myös Riina Leinimaa omalla osaamisellaan ja kokemuksellaan.

Helsingissä 16.10.2018

Country Manager