

Karoliina Hannila

**TOIMIALAN ANALYSOINTI SEKÄ JÄLLEENMYyntIVERKOSTON KARTOIT-
TAMINEN UUDELLLE TUOTERYHMÄLLE**

**TOIMIALAN ANALYSOINTI SEKÄ JÄLLEENMYyntIVERKOSTON KARTOIT-
TAMINEN UUELLE TUOTERYHMÄLLE**

Karoliina Hannila
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma, Markkinointi

Tekijä: Karoliina Hannila

Opinnäytetyön nimi: Toimialan analysointi sekä jälleenmyyntiverkoston kartoittaminen uudelle tuoteryhmälle

Työn ohjaaja: Topi Haapasalo

Työn valmistuslukukausi ja -vuosi: Kevät 2017

Sivumäärä: 46 + 5

Tämän opinnäytetyön aiheena on toimialan analysointi sekä jälleenmyyntiverkoston kartoittaminen uudelle tuoteryhmälle. Aihe syntyi opinnäytetyön tekijän ammattiharjoittelun aikana toimeksiantajaryityksessä. Työn toimeksiantajana on lasten- ja naistenvaatteita suunnitteleva, valmistava sekä myyvä yritys, joka esiintyy työssä nimellä Kohdeyritys X. Kohdeyritys X:n tarkoituksena on laajentaa tuotevalikoimaansa sisustustekstiileihin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on hankkia kohdeyritykselle mahdollisimman paljon tietoa toimialasta, jolle se on laajentamassa. Lisäksi tavoitteena on hankkia tietoa jälleenmyyntiverkoston luomisesta sekä selvittää, mitkä yritykset olisivat Kohdeyritys X:n sisustustekstiileille hyviä jälleenmyyjiä.

Työn tietoperusta koostuu alan kirjallisuudesta. Tietoa on haettu pääasiassa kirjastosta ja Internetistä. Lisäksi työssä on käytetty apuna havainnointia sekä kirjoittajan omaa kokemusta alalta. Työ koostuu lähtökohta-analyysistä sekä jälleenmyyntiverkoston liittyvästä tietoperustasta. Lopussa kerrotaan tulokset, joita työllä saavutettiin. Lähtökohta-analyysi pitää sisällään ympäristöanalyysin, kilpailijat, markkina- sekä asiakasanalyysin ja SWOT-analyysin.

Työn tutkimusongelmia oli: Millainen uuden tuoteryhmän toimintaympäristö on, mitä hyötyä jälleenmyyntiverkostosta on tuotteen valmistajalle, millainen on hyvä jälleenmyyntiverkosto, kuinka hyvä jälleenmyyntisopimus luodaan, ketkä ovat merkittävimmät kilpailijat sisustustekstiilien markkinoilla sekä ketkä olisivat potentiaalisia jälleenmyyjiä Kohdeyritys X:n sisustustuotteille. Kaikkiin tutkimusongelmiin saatiin vastaus. Tärkein tulos, joka saatiin, on se, että työn toimeksiantajalle löytyi kahdeksan potentiaalista jälleenmyyjäyryitystä ympäri Suomen. Potentiaaliset jälleenmyyjät on esitelty erillisessä liitteessä, joka ei ole julkinen. Kohdeyritys X saa tästä opinnäytetyöstä myös paljon hyödyllistä tietoa uuteen toimialaan ja jälleenmyyntisopimuksen sekä -verkoston luomiseen liittyen.

Asiasanat: jälleenmyynti, jälleenmyyntiverkosto, jälleenmyyntisopimus, sisustustekstiilit, sisustustekstiilien valmistus, ympäristöanalyysi

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree programme in Business Economics, option of Business Competence

Author: Karoliina Hannila

Title of thesis: Analysis of operational environment and the retailer network to the new product line

Supervisor: Topi Haapasalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2017 Number of pages: 46 + 5

The aim of this thesis was to analyze the operational environment and the retailer network for a new product line. The thesis was commissioned by the company which manufactures children's and women's clothes. In this thesis the company is called Kohdeyritys X (Target company X). The case company intends to expand its product mix to the textiles for decoration. The objective of this thesis is to give essential information of the new operational environment to the case company and to find out which companies would be the best retailers to the company. Additionally, the objective is to obtain information for creating a retailer network.

The theoretical framework is based on the literature of the industries related to textiles. The framework consists of analysis of these industries and the theory of how to create a retailer network. The information was searched for from the library and from the Internet. The analysis covers operational environment-, competitor-, market- and customer analysis. In addition, SWOT analysis was employed. The method of the study was observation. The results are based on this observation and the theory.

The research problems were: what kind of new operational environment is, what are the benefits of retailers for the company, what kind of is the good retailer network, how to create a good retail contract, which companies are largest competitors to the case company and who would be potential retailers to case company's products. All these research problems were solved. The most important result was that the case company obtained eight potential retailers to their products. The case company also received a lot of important information concerning the new operational environment and retailer network.

Keywords: retailer network, operational environment, business environment, furnishing fabric

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Lähtökohdat ja tavoitteet	7
1.2	Toimeksiantaja	8
1.3	Tutkimusongelmat ja tutkimusmenetelmä	8
2	LÄHTÖKOHTA-ANALYYSI.....	10
2.1	Ympäristöanalyysi	10
2.1.1	Toimiala	11
2.1.2	Kysyntä	12
2.2	Kilpailijat	13
2.2.1	Kilpailija-analyysi.....	14
2.2.2	Porterin viiden kilpailuvoiman malli	18
2.3	Markkina- sekä asiakasanalyysi	20
2.4	Toimialan SWOT-analyysi	26
3	JÄLLEENMYNTIVERKOSTON LUOMINEN UUELLE TUOTERYHMÄLLE.....	31
3.1	Jälleenmyyntiverkoston hyödyt ja merkitys.....	32
3.2	Jälleenmyyntisopimuksen laatiminen	33
3.2.1	Tuotteiden hinnoittelu.....	34
3.2.2	Toimitusehdot ja toimitusaika	35
3.2.3	Maksuehdot jälleenmyyntisopimuksessa	36
3.3	Jälleenmyynti verkkokaupan välityksellä	37
4	TULOKSET	38
5	POHDINTA	42
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	47

1 JOHDANTO

Suomalaisten innokkuus kodin sisustamiseen kasvaa jatkuvasti ja jo 30 prosenttia suomalaisista kertookin intohimoisen sisustamisen olevan harrastus. A-lehtien vuonna 2015 toteuttaman tutkimuksen avulla selvitettiin suomalaisten asumiseen liittyviä tapoja, arvoja ja asenteita. Tutkimukseen vastanneista 74 prosenttia kertoi, että kodin sisustamisessa tärkeintä on kodikkuus ja viihtyminen. Viidesosa vastaajista oli sitä mieltä, että kaipaa kotinsa sisustukseen vaihtelua tasaisin väliajoin. Lisäksi moni vastaajista vaihtaa kotinsa sisustusta vuodenaikojen mukaan. Ideoita sisustamiseen haetaan aikakauslehdistä sekä kuvastoista, nuoremmat sisustajat myös blogeista sekä sosiaalisesta mediasta. Ideoita haetaan jonkin verran myös tuttavien kodeista. (Meillä kotona 2016, viitattu 13.1.2017.)

Vuoden 2017 sisustus saa suurimman inspiraationsa luonnosta ja sen materiaaleista. Suosioon tulevat aiempien vaaleuden ja viileyden tilalle luonnonläheiset värit ja lämpimät materiaalit. Väreistä esille nousee esimerkiksi tummanvihreä, joka sopii hienosti yhteen esimerkiksi messingin ja nahan kanssa. Lisäksi kaikki käsintehty sisustus nousee vielä entistä enemmän pinnalle. (Stoori 2016, viitattu 13.1.2017.)

Joutsenmerkki on tehnyt tutkimusta siitä, mitkä asiat ratkaisevat kodin sisustus-, remontointi- ja rakennushankinnoissa. Tutkimukseen osallistuneista jopa 75 prosenttia kertoi ainakin joskus suosivansa ympäristöystävällisiä tuotteita. Luku oli noussut kolmessa vuodessa 5 prosenttia, mikä kertoo näiden arvojen olevan jatkuvassa nousussa. Tutkimuksen mukaan suomalaisista ekologisimpia sisustuksen suhteen ovat yli 55-vuotiaat. Yli 55-vuotiaista etenkin naiset huomioivat ostotilanteessa ympäristöä. Yleisimmin ostopäätös tehdään kuitenkin ulkonäön, hinnan, laadukkuuden sekä käytännöllisyyden perusteella. Laadukkuus ja käytännöllisyyskin ovat ekotehokkaita valintoja ja Joutsenmerkillä onkin tiukat laatuvaatimukset, joiden kautta pyritään siihen, että tuotteet kestäisivät mahdollisimman pitkään eikä elinkaari jäisi lyhyeksi. (Joutsenmerkki 2014, viitattu 13.1.2017.)

Joutsenmerkin tutkimuksen mukaan naiset kaipaavat eniten tietoa tuotteisiin käytetyistä kemikaaleista, miehet taas tuotteiden kestävydestä. Nuoria ostajia taas kiinnostavat tuotteiden tuotantotavat. (Joutsenmerkki 2014, viitattu 13.1.2017.)

Seuraavissa luvuissa käsitellään tämän opinnäytetyön lähtökohtia sekä tavoitteita. Lisäksi käydään läpi työn toimeksiantaja, tutkimusongelmat sekä tutkimusmenetelmä.

1.1 Lähtökohdat ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön aiheena on toimialan analysointi sekä jälleenmyyntiverkoston kartoittaminen uudelle tuoteryhmälle. Työn toimeksiantajana toimii lasten- ja naistenvaatteita suunnitteleva, valmistava ja myyvä yritys, joka esiintyy työssä nimellä Kohdeyritys X. Opinnäytetyön aiheeksi valikoitui tämä, sillä Kohdeyritys X:n tarkoituksena on laajentaa tuotevalikoimaansa naisten- ja lastenvaatteiden lisäksi kodin sisustustekstiileihin lähiaikoina. Kohdeyritys X tarvitsee kuitenkin tietoa alaan ja sillä toimiviin yrityksiin liittyen, jotta laajentaminen olisi helpompaa ja toimintaympäristö tulisi sille paremmin tutuksi. Työn aihe on siis ajankohtainen ja hyödyllinen toimeksiantajalle. Kohdeyritys X on minulle jo ennestään tuttu, sillä suoritin opintoihini kuluvan ammattiharjoittelun kyseisessä yrityksessä. Opinnäytetyöni tavoitteena on hankkia Kohdeyritys X:lle mahdollisimman paljon tietoa toimialasta, jolle he ovat laajentamassa. Lisäksi tavoitteena on hankkia tietoa jälleenmyyntiverkoston luomisesta sekä tutustua mahdollisiin potentiaalsiin sisustustekstiilien jälleenmyyjiin.

Ammattiharjoittelun aikana opin paljon kyseisen yrityksen toiminnasta sekä opin tunnistamaan sen perinteiset asiakkaat. Harjoitteluni aikana hoidin muun muassa asiakaspalvelua, otin vastaan ja pakkasin tilauksia sekä päivitin verkkokauppaan uusia tuotteita. Näiden työtehtävien pohjalta sain paljon pohjatietoa opinnäytetyöhöni. Omien lasteni myötä olen myös itse kiinnostunut lastenvaatteista ja kuulunkin tämän vuoksi Kohdeyritys X:n asiakaskuntaan. Omille lapsilleni vaatteita ostaessani olen saanut tutustua vallitseviin markkinoihin ja päässyt myös havainnoimaan alalla toimivia yrityksiä. Oma mielenkiintoni kohdistuu myös kodin sisustukseen, joten nyt, kun Kohdeyritys X on laajentamassa tuotevalikoimaansa kodin sisustustekstiileihin, koen kuuluvani vielä enemmän kohderyhmään. Kiinnostukseni pohjalta minulla on jo jonkin verran pohjatietoa alalla jo toimivista yrityksistä sekä niiden tuotevalikoimista ja mahdollisista jälleenmyyjistä Kohdeyritys X:n sisustustekstiileille. Opinnäytetyön tietoperusta koostuu painettujen teosten teoriasta, Internetläheteistä, omasta kokemuksestani sekä havainnoinnista. Teoriatietoa on etsitty pääasiassa kirjastosta ja Internetistä.

1.2 Toimeksiantaja

Kohdeyritys X on yritys, joka suunnittelee, valmistaa ja myy lasten- sekä naistenvaatteita. Yrityksellä on käytössään oma verkkokauppa, jonka kautta se myy oman tuotemerkkinsä tuotteita. Lisäksi yrityksellä on 16 jälleenmyyjää lasten- ja naistenvaatteilleen ympäri suomen. Jälleenmyyjä löytyy myös ulkomailta, kuten Kiinasta ja Belgiasta. Lisäksi yritys järjestää jonkin verran pop up – liikkeitä ympäri suomea. (Kohdeyrityksen Internetsivut 2016, viitattu 14.12.2016.)

Kohdeyritys on osakeyhtiö ja se on perustettu vuonna 2009. Tällä hetkellä yrityksen toimialana on Lastenvaatteiden vähittäiskauppa. (Suomen asiakastieto Oy 2016, viitattu 14.12.2016.) Yrityksen tämän hetkinen henkilökunta koostuu kahdesta yrittäjästä sekä yhdestä työntekijästä. Tuotteiden valmistus on ulkoistettu, mutta suunnittelu ja myynti tapahtuvat yrittäjien toimesta. Yritys valmistaa tuotteensa kotimaisista, laadukkaista materiaaleista ja kuosien suunnitteluun käytetään suomalaisia suunnittelijoita. Yritys mainostaakin tuotteitaan kotimaisuudella ja laadukkuudella. Tällä hetkellä yrityksen pääkohderyhmään kuuluu sellaiset asiakkaat, jotka arvostavat näitä ominaisuuksia lasten- ja naisten vaatteissa. Kun yritys laajentaa valikoimaansa kodin sisustustuotteisiin, myös kohderyhmä tulee laajenemaan nykyisestä. Suuri osa nykyisistä asiakkaista siirtyy mitä luultavimmin myös sisustustekstiilien ostajiksi, jos tyyli pysyy samana.

Kohdeyritys X on alkanut jo suunnitella ja valmistaa pieniä eriä kodin sisustustuotteita, kuten pusilakanasettejä ja sisustustyynyn päällisiä. Näitä tuotteita myydään tällä hetkellä yrityksen omassa verkkokaupassa, mutta jälleenmyyntiverkostoa niille ei vielä ole. Jälleenmyyntiverkostoa luodessa onkin hyvä, että yrityksellä on näyttää joitain konkreettisia tuotteita mahdollisille tuleville jälleenmyyjille. Tämä helpottaa jälleenmyyntisopimuksen syntymistä, sillä jälleenmyyvä yritys näkee, millaisten tuotteiden jälleenmyynnistä on kyse.

1.3 Tutkimusongelmat ja tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni tutkimusongelmia ovat: Millainen uuden tuoteryhmän toimintaympäristö on, mitä hyötyä jälleenmyyntiverkostosta on tuotteen valmistajalle, millainen on hyvä jälleenmyyntiverkosto, kuinka hyvä jälleenmyyntisopimus luodaan, ketkä ovat merkittävimmät kilpailijat sisustustekstiilien markkinoilla sekä ketkä olisivat potentiaalisia jälleenmyyjä Kohdeyritys X:n sisustustuotteille. Työssä tutustutaan Sisustustekstiilien valmistus – toimialaan ja selvitetään uuden toimintaym-

päristön nykytilannetta erilaisten analyysien avulla. Näitä tutkimusongelmia selvittäessä on tarkoitus saada yritykselle mahdollisimman paljon hyödyllistä tietoa jälleenmyyntiverkoston luomisesta sekä uuden tuoteryhmän lanseeraamisesta uusille, tuntemattomille markkinoille.

Tutkimusmenetelmänäni on havainnointi. Havainnoinnin kautta työssä on tarkoitus selvittää muun muassa millaisia sisustustekstiilien kuluttajat ovat pääsääntöisesti, millaisiin asioihin asiakkaat kiinnittävät huomiota sisustustekstiilejä ostaessaan ja mitkä yritykset ovat menestyneet alalla hyvin. Päättävänäni on kuitenkin selvittää, mitkä yritykset olisivat Kohdeyritys X:n sisustustuotteille parhaita mahdollisia jälleenmyyjä.

Havainnoinnin avulla kerätään taustatietoa aiheesta sekä alalla toimivista yrityksistä. Omien kokemusten ja kiinnostuksen kautta olen mukana useissa eri sisustukseen liittyvissä sosiaalisen median ryhmissä ja seuran esimerkiksi Instagramissa useita eri sisustustuotteita myyviä yrityksiä. Näin olen päässyt havainnoimaan niiden toimintaa jo pidemmän aikaa. Tätä kautta olen myös melko hyvin perillä siitä, millaisia sisustustuotteita kuluttavat asiakkaat ovat ja mitä he tuotteissa arvostavat. Havaintojen kautta selvitän, millaiset tuotteet ovat nyt muotia ja millaisia piirteitä asiakkaat tuotteissa arvostavat.

Havainnointia on tarkoitus suorittaa muun muassa sosiaalisessa mediassa, eri yritysten verkkosivuilla, kivistämyymälöissä vieraillemalla sekä keskustelemalla aiheesta eri ikäluokkiin kuuluvien ja eri elämäntilanteissa olevien ihmisten kanssa. Näin tuloksista saadaan mahdollisimman luotettavia ja havainnointi on tarpeeksi laajaa.

2 LÄHTÖKOHTA-ANALYYSI

Lähtökohta-analyysissä analysoidaan ja läpikäydään tulevaa toimialaa ja toimintaympäristöä, jolle Kohdeyritys X on laajentamassa tuotevalikoimaansa. Tulevissa luvuissa käydään läpi ympäristö-analyysi, johon kuuluvat toimialan perustiedot sekä kysyntä. Lisäksi käydään läpi kilpailijat, markkina-analyysi, uuden tuoteryhmän tulevat asiakkaat sekä toimialan SWOT-analyysi.

2.1 Ympäristöanalyysi

Ympäristöanalyysin avulla kuvataan tietyn yrityksen ulkoista toimintaympäristöä sekä sen liike-toimintaan liittyviä toimialoja. Jos yritys haluaa laajentaa kansainvälisille markkinoille, on etenkin silloin tärkeää tutkia huolellisesti ympäristö, jossa yrityksen on tarkoitus toimia. Ympäristöanalyysin tarkoituksena on kerätä tietoa esimerkiksi toimintaympäristöstä, yrityksen toimialasta sekä taloudellisesta kehityksestä. (Koski & Virtanen 2005, 46.)

Jotta yrityksestä tulisi joustava ja iskukykyinen, on sen kyettävä reagoimaan ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Tämä taas edellyttää kykyä tunnistaa olennaisimmat tekijät, jotka synnyttävät muutosta. Näiden olennaisten muutostekijöiden tunnistamiseen ja seurantaan tarvitaan ympäristöanalyysia. (Anttila & Iltanen 2001, 66–67.)

Jotta yritys pystyisi luomaan mahdollisimman toimivia ja monipuolisia markkinointiratkaisuja, on sen osattava ottaa huomioon useita erilaisia tekijöitä markkinointiympäristöstään. Markkinointiympäristö jaetaan niihin sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, jotka ovat vaikuttamassa yrityksen markkinointiin. Osa näistä tekijöistä luo yritykselle menestymismahdollisuuksia, mutta osa voi myös rajoittaa yrityksen toimintaa. Muun muassa yrityskulttuuri, omistajat, markkinointiorganisaatio sekä yrityksen liikeidea kuuluvat sisäisiin tekijöihin. (Bergström & Leppänen 2015, 36.)

Tässä luvussa on kuitenkin tarkoitus keskittyä käsittelemään pääasiassa Kohdeyritys X:n markkinointiympäristön ulkoisia tekijöitä. Yrityksen ulkoinen toimintaympäristö voidaan jakaa vielä kahteen pienempään osaan; makro- sekä mikroympäristöön. Makroympäristö käsittää yrityksen demografisen, taloudellisen, teknisen, poliittisen ja kulttuurisen ympäristön sekä käytettävissä olevat luonnonvarat. Yrityksen mikroympäristöön taas kuuluvat yrityksen toiminnot, asiakkaat, kilpailijat

sekä eri sidosryhmät. Yrityksen sidosryhmiä voivat olla esimerkiksi rahoittajat sekä yhteistyökumppanit. (Koski & Virtanen 2005, 46.) Kohdeyritys X:n tapauksessa jälleenmyyjät kuuluvat mikroympäristöön. Jälleenmyyjät voidaan nähdä sekä Kohdeyritys X:n asiakkaina että sidosryhminä.

2.1.1 Toimiala

Kohdeyritys X:n sisustustuotevalikoimaan tulee kuulumaan muun muassa sisustustyynynpäälliset, vuodevaatteet, peitteet, verhot ynnä muut nimenomaan tekstiileistä valmistetut sisustustuotteet. Tämän vuoksi tarkastelun kohteeksi otetaan Sisustustekstiilien valmistus – toimiala. Kohdeyrityksen tarkoituksena on hankkia jälleenmyyjä juuri sisustustekstiileilleen.

Toimialana Sisustustekstiilien valmistus luokitellaan Tilastokeskuksen sivuilla näin: “Tähän kuuluu tuotteiden valmistus mistä tahansa tekstiili- tai neulekankaasta tms.:". Tilastokeskuksen toimialaluokitus 2008:n mukaan tällaisia tuotteita ovat muun muassa peitot, huovat, vuodeliinavaatteet, pöytä- sekä pyyheliinat, keittiötekstiilit, peitteet, tyynyt, makuupussit, verhot, päiväpeitteet, huonekalujen irtosuojaukset, ryijyt ja niin edelleen. Sisustustekstiilien valmistus – toimialaan ei kuitenkaan kuulu teknistä tarkoitusta varten valmistettujen tekstiilitavaroiden valmistus. (Tilastokeskus 2016, viitattu 16.11.2016.)

Kohdeyritys X:n kotipaikkakunnalla kyseisellä toimialalla toimii kolme yritystä. Työssä keskitytään tarkastelemaan toimialaa kuitenkin paikkakuntaa huomioimatta, sillä yrityksen on tarkoitus rakentaa nimenomaan suomen laajuista jälleenmyyntiketjua. Kohdeyritys X tulee myymään tuotteitaan jälleenmyyjien ohella myös itse omassa verkkokaupassaan, jolloin myöskään asiakkaan kotipaikkakunnalla ei ole merkitystä. Yritystelen sivuilta löytyi tällä toimialalla työskenteleviä yrityksiä yhteensä 555, eli määrä on melko suuri (Yritystele 2016, viitattu 16.11.2016). Alalta löytyy monipuolisesti eri yritysmuodoilla toimivia yrityksiä, kuten yksityisiä elinkeinoharjoittajia, kommandiittiyrityksiä sekä osakeyhtiöitä (Kauppalehti 2016, viitattu 16.11.2016).

Sisustustekstiilien valmistus -toimialaa sekä Kohdeyritys X:n kanssa kilpailevia yrityksiä tutkiessa tuli ilmi, että lähes poikkeuksetta kilpailevat yritykset toimivat virallisen toimialaluokituksen mukaan eri toimialalla kuin Sisustustekstiilien valmistus. Tämä johtuu siitä, että kilpailevat yritykset, kuten myös Kohdeyritys X, eivät myy ainoastaan sisustustekstiileitä, vaan tuotevalikoimaan kuu-

luu muitakin tuotteita. Tästä johtuen työssä ei käsitellä kyseistä toimialaa kovin syvällisesti, vaan keskitytään enemmänkin käsittelemään kilpailevia yrityksiä huomioimatta toimialaa, jolla ne toimivat. Suurin osa yrityksistä, jotka toimivat Sisustustekstiilien valmistus –toimialan alla, eivät ole Kohdeyritys X:n toiminnalle merkityksellisiä.

2.1.2 Kysyntä

Kysynnällä tarkoitetaan sitä hyödykkeiden määrää, jonka yrityksen asiakkaat ovat valmiita ostamaan tiettyä ajan jaksona. Kysyntään ovat vaikuttamassa niin ostajista ja yrityksestä johtuvat tekijät kuin myös yhteiskunnalliset ja maailmanlaajuiset tekijät. Yritys voi itse parhaiten vaikuttaa kysyntään imagon ja tuotteiden avulla. Tuotteiden hinta ja laatu ovat merkittävässä asemassa, mutta myös mainonnalla on suuri merkitys kysyntään. Ostajien vaikutus näkyy siinä, ovatko he tyytyväisiä yrityksen tuotteisiin, palveluun ja toimintaan. On erityisen tärkeää, että yritys ennakoii ja tarkkailee kysyntää jatkuvasti. Tällä tavoin epäonnistumisen riski pienenee, vaikka tulevaisuus ei olisikaan ennustettavissa. Myös yleisen taloudellisen tilanteen sekä vallitsevan ostoskulttuurin seuraaminen on ensiarvoisen tärkeää, etenkin kun ollaan siirtymässä uusille markkinoille, joilla asiakkaat ovat vielä vieraita. (Bergström & Leppänen 2015, 54-55.)

Tässä työssä käsitellään jälleenmyyntiverkoston ja sen luomista kohdeyritykselle. Kun eri organisaatiot ostavat hyödykkeitä jälleenmyyntiä varten, puhutaan kaupallisesta kysynnästä. Tällöin kysyntä on johdettua, sillä se on riippuvaista lopullisten ostajien tarpeista. (Bergström & Leppänen 2015, 57.) Kohdeyritys X:n on siis otettava omassa tuotannossaan huomioon myös se kysyntä, jota heidän jälleenmyyjänsä kohtaavat myydessään tuotetta lopullisille kuluttajille

Kuten edellä jo todettiin, Kohdeyritys X:n tapauksessa yrityksen kotipaikkakunnan alueen kysynnällä ei ole juurikaan merkitystä yrityksen menestykselle. Verkkokaupan ja jälleenmyyjien avulla tuotteita on mahdollisuus levittää koko suomen ja jopa maailman laajuudelle. Mitä suuremmalle alueelle yrityksen tuotteet leviävät, sitä suurempaa myös kysyntä luonnollisesti on. Toisaalta sitä enemmän yrityksen täytyy tehdä työtä kysynnän ylläpitämiseen ja omien asiakkaidensa tunnistamiseen. Jälleenmyyntiverkoston kautta Kohdeyritys X:llä on mahdollisuus jakaa vastuuta asiakkaiden miellyttämisestä myös muille alan toimijoille, joilla on jo kokemusta alalta.

Sisustustuotteiden kulutus on nykypäivänä suurta ja se kasvaa kokoajan. Muun muassa sosiaalisella medially on suuri vaikutus kysynnän määrään, sillä ihmiset pystyvät jakamaan kuvia ja mielipiteitä tuotteista ja tuotemerkeistä siellä. Sosiaalisen median kanavat, kuten esimerkiksi Instagram ja Facebook, ovat suosittuja markkinointikanavia nykyajan yrityksille. Niiden välityksellä tieto niin hyvistä kuin etenkin huonoista kokemuksista leviää nopeaa suurelle ihmisjoukolle. Tällaisilla kokemuksilla ja niiden jakamisella taas on usein suuri vaikutus kyseisen tuotteen tai tuotemerkin hetkelliseen kysyntään.

Ihmiset panostavat sisustukseen pääsääntöisesti ympäri vuoden, joten suuria kausivaihteluita ei alalla juurikaan ole. Kuitenkin esimerkiksi joulun aika on aikaa, jolloin kaupat ovat pullollaan jouluisista sisustustavaraa ja tällöin ihmiset haluavat myös panostaa kotinsa laittamiseen enemmän kuin muina vuodenaikoina. Voidaan siis olettaa, että joulun aika on muiden tuotteiden ohella myös sisustustuotteille kovan kysynnän aikaa. Tällainen kysynnän nousu tulee huomioida yrityksessä jo hyvissä ajoin ja suuriin kysynnän määriin tulee valmistautua isommilla tuotantoerillä. Sisustustekstiilit on hyvä myös suunnitella kunkin vuodenajan mukaan, kesällä kesäisiä tekstiileitä ja talvella talvisia. Mutta kuten aiemmin jo todettiin, sisustustuotteisiin panostetaan pääasiassa kuitenkin ympäri vuoden eli kysyntä ei ole vuodenaajoista riippuvainen.

2.2 Kilpailijat

Suunnitelmaa, jolla yritys luo kilpailuetua suhteessa muihin asiakkaan huomiosta kilpaileviin yrityksiin, kutsutaan organisaation strategiaksi. Strategiaa voidaan kutsua myös pelisuunnitelmaksi, jonka avulla organisaatio luo asiakkaalle hyviä kokemuksia. Hyvä strategia sisältää muun muassa osajia, laitteita ja tiloja. Siis kaikkea sitä, mitä tarvitaan pelin voittamiseksi. Voidaan ajatella, että yrityksen visio kertoo sen, mihin yritys pyrkii, arvot taas kertovat pelisäännöt ja strategia pelisuunnitelman. (Hesso 2015, 78-85.)

Kun suunnitellaan uusille markkinoille laajentamista, on tärkeää tarkkailla markkinoiden kilpailutilannetta, sillä harvoilla markkinoilla toimii vain yksi yritys. Jos kilpailua on paljon, on yrityksen mietittävä, miten sen tuotteet eroavat kilpailijoiden tuotteista ja mikä on heidän etunsa verrattuna muihin alalla toimiviin yrityksiin. (Bergström & Leppänen 2015, 68.) Kilpailu pakottaa yritykset olemaan jatkuvasti ajan tasalla sekä suorituskykyisenä. Kilpailu luo myös tasapainoa kysynnän ja

tarjonnan välille. (Anttila & Iltanen 2001, 81.) Kilpailijoita tarkasteltaessa on tärkeää löytää heidän kilpailuetunsa perusta (Hesso 2015, 35).

Kilpailijoista voidaan saada tietoa analyysien kautta, tietojärjestelmistä, asiakkailta sekä työntekijöiltä. Kilpailijasta on hyvä analysoida ainakin seuraavat tekijät: mihin se kykenee, miten se toimii, missä se vaikuttaa ja mihin kilpailija pyrkii. (Hesso 2015, 50.) Tässä työssä keskitytään analysoimaan kilpailijoita kilpailija-analyysin sekä Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla.

Kilpailijoihin tutustuttiin havainnoinnin kautta. Havainnointi tapahtui pääasiassa Internetin välityksellä selailemalla eri yritysten verkkosivuja ja tarjontaa. Lisäksi havainnointia tapahtui kauppakeskuksissa eri liikkeissä vieraillessa sekä Facebookissa ja Instagramissa selailemalla eri yritysten sivuja ja tarjontaa. Havainnoinnin kautta selvisi, että vastaavanlaisia yrityksiä, jotka valmistaisivat laajalti kodin sisustustekstiileitä, ei ole kovin paljon Suomessa. Useat yritykset valmistavat esimerkiksi lastenvaatteiden ohella jotain yksittäistä sisustustekstiiliä, kuten vilttejä, mutta laajempaa tarjontaa ei löydy kovin monelta tuotemerkiltä. Suurimmiksi kilpaileviksi tuotemerkeiksi nousivat selvästi suomalaiset tuotemerkit Marimekko sekä Finlayson. Lisäksi suuria kilpailijoita ovat H&M:n Home-mallisto, kodinsisustusta ja – tekstiileitä myyvä Hemtex Oy, Färg & Form Sweden sekä saksalainen Done by Deer. Nämä ovat Kohdeyritys X:n verrattuna melko suuria ja kauan toimineita yrityksiä, mutta sisustustekstiilien tuotevalikoima on näillä kaikilla samantyylinen kuin Kohdeyritys X:lläkin tulisi olemaan. Seuraavissa luvuissa tutustutaan lähemmin näihin kilpailijoihin ja niiden toimintaan.

2.2.1 Kilpailija-analyysi

Färg & Form Sweden

Färg & Form Sweden on ruotsalainen yritys, joka suunnittelee ja markkinoi sisustustuotteita. Färg & Form on perustettu vuonna 1996 ja sen perustaja toimii vieläkin yrityksen toimitusjohtajana. Tuotevalikoima koostuu neljästä kokoelmasta, joita ovat Ernst, Home, Kids sekä Moz. Ernstin tuotteet suunnittelee ruotsalainen Ernst Kirchsteiger, joka tunnetaan aidoista ja rehellisistä materiaaleista. Tämä valikoima kattaa kaikki tuotteet puutarhakalusteista huopiin. Home-mallisto koostuu Skandinaavisista sisustustuotteista, joissa käytetään sekä klassisia että kirkkaita värejä. Lasten sisustustuotteet ja vauvan vaatteet löytyvät Kids kokoelman alta. Kids kokoelmaan kuuluu yksi Ruotsin tunnetuimmista graafisista kuvioista, Moln. Moz taas perustuu hirvihahmoon, josta

on tullut suuri menestys monilla markkinoilla ympäri maailmaa. Färg & Formin mallistosta löytyy muun muassa esiliinoja, pinnasängyn reunapehmusteita, pussilakanasettejä, rullaverhoja, vauvojen unipesiä, hoitoalustoja, imetystyynyjä, ruokalappuja, kylpypyyhkeitä, uniriepuja, vaunuverhoja, vilttejä, tyynyjä, peittoja sekä kangaskoreja. Suomessa tuotteita myydään esimerkiksi lastentarvikeliikkeissä.

Done by Deer

Done by deer on tanskalainen yritys, joka haluaa tarjota laadukasta designia ja graafista suunnittelua myös lapsille. Tuotteet suunnitellaan lapsille ja heidän vanhemmilleen. Done by Deerin tuotteissa yhdistyvät innovatiivinen muotoilu, turvallisuus sekä rohkea nykyaikaisten värien käyttö. Tuotteita myydään jälleenmyyjien kautta Pohjoismaissa ja suurimmassa osassa Eurooppaa. Tuotteet ovat testattuja ja ylittävät eurooppalaiset turvallisuusvaatimukset. Done by Deerin sisustustekstiilivalikoimaan kuuluu pussilakanasettejä, pinnasängyn reunapehmusteita, unipesiä, ruokalappuja, harsoja, vilttejä, hoitoalustoja, imetystyynyjä, mattoja, kangaskoreja sekä tyynyjä. Suomessa jälleenmyyjinä toimivat muun muassa lastentarvikeliikkeet.

Marimekko

Marimekko on tunnettu suomalaisuudestaan sekä omaleimaisista kuvioista ja väreistä. Tuotevalikoima koostuu vaatteista, laukuista, asusteista sekä kodintavaroista, joita markkinoidaan korkealuokkaisina. Marimekko on perustettu vuonna 1951 ja se on saanut vahvan identiteetin painokankaidensa ansiosta. Nykyään Marimekon tuotteita myydään noin 40 maassa ja vuonna 2015 tuotteiden brändimyynti oli 186 miljoonaa euroa. Yhtiön liikevaihto vuonna 2015 oli 96 miljoonaa euroa. Yrityksellä löytyy myymälöitä yli 150 ja keskeiset markkinat sijaitsevat Pohjois-Euroopassa, Pohjois-Amerikassa sekä Aasian-Tyynenmeren alueella. (Marimekko 2015, viitattu 13.1.2017.) Yrityksen liikevaihto vuonna 2015 oli 88,1 miljoonaa euroa (Voitto+, viitattu 26.1.2017).

Marimekon visiona on olla maailman arvostetuin kuviosuunnittelija. Vahvuuksiksi luetaan brändin ainutlaatuisuus ja kiinnostavuus, kuosien moninaisuus ja muotokielen omintakeisuus. Yrityksen tavoitteena on kasvaa ja menestyä kansainvälisesti vahvana, suomalaisena designyrityksenä. Yrityksen arvot koostuvat kuudesta osa-alueesta, joita ovat: elämää, ei esittämistä, rehtiyttä kaikkia ja kaikkea kohtaan, maalaisjärkeä, yhdessä tekemisen meininkiä, rohkeutta epäonnistumisenkin uhalla sekä iloa. (Marimekko 2015a, viitattu 13.1.2017.)

Marimekon kodin sisustustekstiilien valikoima on melko laaja. Valikoimasta löytyy useista eri kuo- seista valmistettuja tyynynpäällisiä, vilttejä, huopia, kosmetiikkalaukkuja, pussilakanoita, pyyhkei- tä, kylpytakkeja, esiliinoja, patalappuja ja –kintaita sekä keittiöpyyhkeitä. (Marimekko 2016b, vii- tattu 13.1.2017.) Tuotevalikoima koostuu siis sisustustekstiileistä, jotka sopivat niin keittiöön, makuu- kuin kylpyhuoneisiin.

Finlayson

Finlayson on suomalainen kodintekstiilivalmistaja. Yritys on perustettu 1800-luvulla ja sen kasvu perustuu rohkeuteen ja ennakkoluulottomuuteen. Finlaysonin nykyiset omistajat uskovat, että ainoa oikea tapa kunnioittaa yrityksen historiaa on toimia yhtä vastuullisesti, rohkeasti ja ennak- koluulottomasti kuin sen varhaiset omistajatkin. (Finlayson 2017a, viitattu 13.1.2017.)

Finlaysonin tavoitteena on olla läpinäkyvin tekstiilialan yritys maailmassa. Yritys mainostaa ajatte- levansa itsenäisesti sekä olevansa suvaitsevainen, rohkea ja kiinnostunut maailmasta ja asioista. Yrityksen tuotteet valmistetaan Turkissa, Belgiassa ja Latviassa. Näissä kolmessa maassa toimii kolme kumppaniyritystä, jotka valmistavat noin 80 % kaikista Finlaysonin tuotteista. (Finlayson 2017b, viitattu 13.1.2017.)

Finlaysonin sisustustekstiilien tuotevalikoima on yllä mainittujen kilpailijoiden tuotevalikoimista laajin. Tuotevalikoimasta löytyy vilttejä, tyynynpäällisiä, verhoja, pöytäliinoja, keittiöpyyhkeitä, essuja, ruokalappuja, patalappuja sekä – kintaita, kauppakasseja, käsi- sekä kylpypyyhkeitä, kylpytakkeja sekä – tossuja, kylpyhuoneen mattoja, kosmetiikkalaukkuja, suihkuverhoja, pussila- kanoita, tyynyliinoja, aluslakanoita, päiväpeittoja, peittoja ja unipusseja. Finlaysonilta löytyy siis sisustustekstiileitä lähes jokaiseen kodin tilaan. (Finlayson 2017a, viitattu 13.1.2017.) Finlaysonin liikevaihto vuonna 2015 oli 22,9 miljoonaa euroa (Voitto+, viitattu 26.1.2017).

H&M Home

H&M on Ruotsista lähtöisin oleva yritys, joka toimii ympäri maailman. Ensimmäinen liike avattiin Ruotsissa vuonna 1947 ja nykyään myymälöitä löytyy yhteensä yli 4300. (H&M 2017a, viitattu 13.1.2017.) H&M tunnetaan suurimmaksi osaksi naisten-, lasten- ja miesten vaatteita myyvästä yrityksenä, mutta sen valikoimista löytyy paljon myös sisustustuotteita. Yrityksen Home- mallistosta löytyy koristetyynyjä, torkkupeittoja, mattoja, verhoja, pussilakanoita, tyynyliinoja, päi- väpeittoja, kylpytakkeja, keittiötekstiileitä, pyyhkeitä ja suihkuverhoja. (H&M 2017b, viitattu 13.1.2017.) Sisustustekstiileitä löytyy siis olohuoneeseen, keittiöön, makuuhuoneisiin sekä kylpy-

huoneeseen. H&M:n sisustustuotteet ovat hinnoiltaan edullisempia kuin esimerkiksi aiemmin mainittujen Finlaysonin ja Marimekon tuotteet. H&M:n tuotteet kilpailevat siis hieman eri keinoilla, sillä laadun ja ainutlaatuisuuden sijaan kilpailukeinoina ovat alhaiset hinnat ja suuret tuotantomäärät. Juuri näiden ominaisuuksien vuoksi H&M Home mallisto on kuitenkin vahva kilpailija ja korvaavien tuotteiden tarjoaja Kohdeyritys X:lle.

Hemtex Oy

Hemtex Oy on vuonna 1973 perustettu Pohjoismaiden johtava kodintekstiiliketju. Hemtexin suurimpana innoittajana on toiminut intohimo kodintekstiileihin. Tällä hetkellä yrityksellä on Pohjoismaissa yli 160 myymälää, joissa kaikissa on sama tuotevalikoima. Tuotteita yhdistää käytännöllisyys, korkealaatuisuus, huolella valikoidut kodintekstiilit, yksilöllinen muotoilu sekä hyvä hinta. Hemtexillä pyritään siihen, että jokainen yrityksessä vieraileva voi luottaa siihen. Yrityksen sivuilla mainostetaan sitä, että Hemtexiläiset tuntevat intohimoa kaikkeen siihen, mitä kodintekstiili voi olla, sen lisäksi, että pöytäliina on vain pöydällä tai pyyhe kylpyhuoneen naulassa. Yrityksessä arvostetaan kauneutta ja käytännöllisyyttä. (Hemtex Oy 2017a, viitattu 19.1.2017.) Hemtex on avannut verkkokaupan Suomessa vuonna 2014 (Hemtex Oy 2017b, viitattu 19.1.2017).

Hemtexin tuotevalikoimaan kuuluu sisustustekstiileitä lähes jokaiseen kodin tilaan. Makuuhuoneeseen on muun muassa pussilakanasettejä, aluslakanoita, tyynyliinoja, tyynejä, peittoja ja päiväpeittoja. Kylpyhuoneeseen sekä keittiöön löytyy käsipyyhkeitä, kylpylakanoita, rantapyyhkeitä, kylpytakkeja, kylpyhuoneenmattoja ja suihkuverhoja sekä pöytäliinoja, keittiöpyyhkeitä, kaitaliinoja, tabletteja ja servettejä. Näiden lisäksi tuotevalikoimaan kuuluu huovat, koristetyynyt, matot ja verhot. Tuotevalikoima on siis todella laaja ja kattava. (Hemtex Oy 2017c, viitattu 19.1.2017.) Yrityksen pääkonttorin liikevaihto vuonna 2015 oli 11,0 miljoonaa euroa (Voitto+, viitattu 26.1.2017).

Finlaysonilla, Marimekolla H&M:llä ja Hemtexillä löytyy sekä nettikaupat että useita kivijalkamyymälöitä ympäri maailman. Färg & Formilla ja Done by Deerillä taas on useita jälleenmyyjä ympäri maailman. Näiden yritysten, kuten Kohdeyritys X:nkään, toiminta ei siis painotu vain tietylle maantieteelliselle alueelle. Edellä mainitut kilpailijat ovat melko suuria toimijoita alalla, verrattuna Kohdeyritys X:n. Samankokoisia yrityksiä, jotka kilpailisivat Kohdeyritys X:n kanssa juuri samassa kokoluokassa, oli haasteellista löytää. Kohdeyritys X:n on kuitenkin hyvä tutustua myös näihin kilpailijoihin, sillä niiden tarinoista se voi saada hyviä vinkkejä oman toimintansa kasvattamiseen ja tulevaisuuden suunnitteluun.

2.2.2 Porterin viiden kilpailuvoiman malli

Toimialan kilpailua analysoitaessa on erittäin tärkeää löytää ne yritykset, jotka haastavat oman yrityksen asiakkaan silmissä. On olennaista löytää ne toimijat, jotka käyttävät samaa strategiaa ja joiden kilpailuetu perustuu näin samoihin tekijöihin. Kilpailijana pidetään siis sellaista yritystä, joka haastaa yrityksen asiakkaan silmissä. (Hesso 2015, 48–49.)

Michael Porterin kilpailijakehikko jakautuu viiteen eri osaan. Siinä otetaan huomioon alalla jo olevat kilpailijat, jotka voivat joko poistua markkinoilta tai aktivoitua siellä. Heillä on jo kokemusta alalla toimimisesta ja tämän vuoksi ovat vahvoilla kilpailussa. Lisäksi huomioon otetaan mahdollisten uusien alalle tulevien yritysten uhka, korvaavien tuotteiden uhka, tavarantoimittajien neuvotteluvoima sekä asiakkaat, joilla on suuri vaikutusvalta tuotteen kysynnän kannalta. (Rope 2003, 68.)

Seuraavaksi asetetaan Kohdeyritys X Porterin kilpailijakehikkoon. Alalla jo olevia kilpailijoita on paljon, osalla sisustustuotteiden valmistus on vain pieni sivutoiminta muun myynnin ohella, mutta osa kilpailijoista on keskittynyt ainoastaan sisustustuotteiden valmistukseen ja myyntiin. Suurimmiksi alalla jo toimiviksi kilpailijoiksi voisi nimetä suomalaisen Marimekon sekä Finlaysonin. Nämä yritykset ovat vanhoja ja saavuttaneet jo suosion kuluttajien keskuudessa. Heillä on hyvin laajalti kokemusta alalla toimimisesta ja he tuntevat alan asiakkaat erittäin hyvin. Tämän vuoksi heidän saavuttaminen kilpailussa vaatii paljon työtä ja aikaa.

Uusien alalle tulevien yritysten uhkan voi olettaa olevan suuri sisustustekstiilien valmistus – toimialalla. Lifestyle tyylliset yritykset, joissa myydään sekalaisesti kodin sisustustuotteita sekä laste-, naisten- ja miesten vaatteita ovat nousemassa pikkuhiljaa suosioon. Tämä tarkoittaa sitä, että lähitulevaisuudessa muutkin esimerkiksi lasten- ja naistenvaatteita valmistavat yritykset voivat innostua laajentamaan tuotevalikoimaansa kodin sisustustekstiileihin. Tällä alalla riittää kysyntää eikä etenäkään pieniä kotimaisia toimijoita vielä ole kovin paljon. Jo valmiiksi tekstiileitä valmistavalla ja oman asiakaskuntansa omaavalla yrityksellä on melko pieni kynnys laajentaa valikoimaansa sisustustekstiileihin, sillä laajennus ei tällöin vaadi kovin suuria lisäresursseja.

Korvaavia tuotteita ei kannata etsiä samalta toimialalta, vaan täytyy etsiä tuotteita, jotka täyttävät samat tarpeet kuin oma nykyinen tuote. (Anttila & Iltanen 2001, 66–67.) Sisustustekstiilien kohdalla korvaavien tuotteiden miettiminen on haasteellista, sillä sisustustekstiileitä ostetaan usein tar-

peeseen eikä hetken mielijohteesta. Korvaavien tuotteiden uhkaa voidaankin ajatella kahdesta eri näkökulmasta. Jos kuluttaja tarvitsee vanhojen lakanoiden tilalle uudet, hän joutuu ostamaan ne, eikä korvaavien tuotteiden uhkaa tällöin ole. Jos henkilö taas suunnittelee olohuoneeseensa uusia verhoja, hän voi päätyä kankaasta valmistettujen verhojen tilalta hankkimaan esimerkiksi sälekaihtimet. Tällöin sälekaihtimet toimivat kankaisten verhojen korvaavana tuotteena. Korvaavien tuotteiden uhka ei kuitenkaan ole merkittävän suuri sisustustekstiilien markkinoilla.

Kohdeyritys X:n tapauksessa tavarantoimittajia ei juuri ole, joten se ei ole myöskään riippuvainen niistä. Tuotteet suunnitellaan itse, valmistetaan ompelimoissa ja toimitetaan kuluttajille. Tuotteet toimitetaan aina postin tai matkahuollon kautta asiakkaille ja jälleenmyyjille.

Yrityksen on pyrittävä toimialallaan siihen, että nykyiset asiakkaat pysyisivät heillä ja samalla he estäisivät tai ainakin rajoittaisivat uusien yritysten tuloa alalle. Koska kilpailu on nykypäivänä kovaa ja kuluttajien on helppo vertailla eri valmistajien tuotteita, on Kohdeyritys X:n mietittävä tarkkaan, miten se saisi luotua lisäarvoa omille tuotteilleen asiakkaiden silmissä. Tällaista lisäarvoa voi luoda esimerkiksi hyvällä asiakaspalvelulla, toimivalla kaupankäynnillä sekä laadukkailla tuotteilla. Sisustustuotteiden alalla kilpailu on kovaa ja tämän vuoksi ostajilla on melko suuri neuvotteluvoima. Valikoimaa on niin paljon jo tavallisissa marketeissa, että asiakkailta on mahdollisuus olla vaativia ja haluta juuri heidän tarpeisiinsa sopivia tuotteita.

Kilpailutilannetta arvioitaessa on oleellista ottaa huomioon kaikki siihen vaikuttavat tekijät. Kilpailutilannetta voidaan kuvata aaltoliikkeellä, jolloin se vaihtelee eri tilanteissa. Kun aallonharja on korkealla, myös kilpailu on kovaa, mutta kun harja on matalalla, on myös kilpailu alalla pientä. Esimerkiksi laman jälkeen kilpailutilanne on yleensä rauhallinen, sillä laman jälkeen osa kilpailijoista tippuu pois markkinoilta. Jonkin aikaa löysänä toiminut kilpailu taas kasvattaa tarjontaa, joka johtaa usein ylitarjontaan. Tällöin kilpailu kasvaa taas suureksi. (Rope 2003, 68-69.)



KUVIO 1. Porterin viiden kilpailuvoiman malli

2.3 Markkina- sekä asiakasanalyysi

Markkina-alue pitää sisällään ne asiakassegmentit, joille yritys haluaa myydä tuotteitaan tai palveluitaan. Jokaisen yrityksen on hyvä luoda oma markkinastrategia, jonka avulla saadaan vastaukset kysymyksiin mille markkinoille halutaan, miten markkinoilla on tarkoitus edetä, millaisia ominaisuuksia kyseisillä markkinoilla on ja keitä ovat ne asiakkaat, jotka yritys haluaa tavoittaa. (Koski & Virtanen 2005, 48.)

Asiakas on kaiken yrityksen toiminnan perusta silloin, kun puhutaan asiakaslähtöisestä yrityksestä. Kohdeyritys X:n tapauksessa asiakkaat on tunnettava eli yrityksen tulee tietää, keitä asiakkaat ovat. Lisäksi kohdeyrityksen tulee tunnistaa ja ymmärtää asiakkaidensa käyttäytymistä. Nämä tiedot yritys saa tekemällä markkinatutkimuksia sekä hyödyntämällä käytännön tuomaa kokemusta. (Anttila & Iltanen 2001,92.)

Jotta markkinatoimenpiteistä saataisiin mahdollisimman tehokkaita, on tärkeää segmentoida asiakaskunta pienempiin ryhmiin. Tällöin jokaiselle ryhmälle voidaan suunnata oma tuotekokonaisuutensa. Markkinoiden segmentoinnilla pyritään differoimaan eli erilaistamaan tuote tai palvelu niin, että se palvelisi parhaiten kutakin eri segmenttiä. Segmentoinnin ansiosta myös tuotteen tehokas monistaminen, myynti sekä jakelu ovat mahdollisia. Kun yritys erikoistuu tyydyttämään vain valittujen asiakasryhmien tarpeita, synnyttää se samalla myös kilpailuetuja muihin kilpaileviin yrityksiin. (Koski & Virtanen 2005, 51.) Segmentoinnin avulla pyritään löytämään Kohdeyritys X:n resursseihin ja osaamiseen parhaat liiketaloudellisen tuloksen mahdollistavat kohderyhmät. Näitä kohderyhmiä kutsutaan segmenteiksi ja yrityksen tarjonta ja markkinointi kohdistetaan heille. (Rope 2000, 153.)

Segmentointi voidaan perustaa esimerkiksi demografisiin, taloudellisiin tai kulttuurisiin muuttujiin (Koski & Virtanen 2005, 51). Tässä työssä keskitytään jälleenmyyjiin ja niiden hankintaan eli puhutaan Business to Business markkinoinnista. Tällaisessa tapauksessa, kun tuotteita markkinoidaan kahden yrityksen välillä, segmentointikriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi yrityksen kokoa, toimialaa tai yrityksen maantieteellistä sijaintia. Puhuttaessa Business to Consumer markkinoinnista, segmentointikriteereinä voisi olla esimerkiksi lopullisen kuluttajan ikä, sukupuoli, ammatti tai koulutus. Markkinat jaetaan segmentteihin yllä mainittujen kriteerien mukaan. (Koski & Virtanen 2005, 51.)

Kuten aiemmin jo mainittiin, Kohdeyritys X:n on otettava tuotannossaan huomioon myös lopulliset kuluttajat, vaikka heidän asiakkaansa onkin tässä tapauksessa tuotetta jälleenmyyvä yritys. Heidän on mietittävä muun muassa minkä ikäisiä lopulliset asiakkaat ovat, millaisia tuotteita he arvostavat ja minkä tyylisestä sisustuksesta he pitävät juuri tällä hetkellä. Jos näitä asioita ei oteta huomioon, ei jälleenmyyjäkään mitä luultavimmin kiinnostu Kohdeyritys X:n tuotteista, sillä he ovat melko varmasti hyvin perillä siitä, mitä heidän asiakkaansa haluavat. Lisäksi tuotteen valmistajan on osattava ennakoida tuotteen kysyntää, jotta tuotantomäärät ja kysyntä kohtaisivat. Lyhyesti sanottuna Kohdeyritys X:n on jaettava sekä jälleenmyyjät että lopulliset kuluttajat segmentteihin saavuttaakseen tuotteilleen parhaan mahdollisen kysynnän. Segmentointimalleja on hyvä olla muutama eri käyttötarkoitukseen. Esimerkiksi myyntiin riittää usein suoraviivainen segmentointimalli ja markkinointiin taas tarvitaan hienojakoisempi malli. (Saarelainen 2013, 57.)

Segmenttejä suunniteltaessa on hyvä muistaa ottaa huomioon käytettävissä olevat resurssit. Jos resursseja ei ole käytettävissä paljon, on turhaa keskittää huomiota liian moneen segmenttiin yhtä

aikaa. Tällaisessa tilanteessa tärkeämpää onkin keskittää huomio vain muutamaankin tärkeimpään asiakasryhmään, jotka hyväksyvät tuotteen tai palvelun sellaisena kuin se sillä hetkellä on ja ovat valmiita hankkimaan sen sille määritettyyn hintaan. Segmenttejä on mahdollista myös muuttaa, jos toimintaympäristö muuttuu. (Koski & Virtanen 2005, 52.) Perussääntö segmentoinnissa on, että segmentin tulisi olla kapea ja vielä, kun sen kapeus alkaa hirvittää, tulisi siitä ottaa vielä puolet pois. Näin toimimalla saadaan markkinoilta valittua sellainen asiakasjoukko, joka on yrityksen liiketaloudelle tuloksellisin. (Rope 2000, 155.)

Vaikka segmentointi kuulostaa käsitteenä yksinkertaiselta, sen toteuttaminen käytännössä ei ole pulmatonta. Segmentointia suunniteltaessa on tärkeää muistaa, että asiakas ja segmentti ovat kaksi eri asiaa. Asiakas on henkilö, joka on jo ostanut tuotteita yrityksestä ja segmentti taas on henkilö, joka halutaan asiakkaaksi, mutta joka ei välttämättä vielä ole ostanut yrityksestä mitään. (Rope 2000, 155–156.)

Alla on jaoteltu sekä jälleenmyyjät että lopulliset kuluttajat eri segmentteihin. Nämä segmentit ovat kuvitteellisia ja niiden miettimiseen on käytetty omaa kokemusta sekä havainnoinnin tuloksia.

Jälleenmyyjien segmentointi

Sisustusalalla jälleenmyyjät arvostavat luotettavuutta, ammattitaitoa, helppoa ja nopeaa yhteydenpitoa sekä aikatauluissa pysymistä. On tärkeää, että tuotetta valmistavan yrityksen ja jälleenmyyjäyrityksen arvot ja mielipiteet tuotteesta, sen arvosta ja esimerkiksi kohderyhmästä kohtavat, jolloin molemmat pyrkivät samaan päämäärään. Erityisen paljon tällaisissa jälleenmyyntisuhteissa arvostetaan yhteydenpidon helppoutta ja sitä, että asiat hoidetaan aikataulussa. Tällöin esimerkiksi reklamaatiotilanteissa jälleenmyyvän yrityksen ei tarvitse odottaa vastausta kohtuutoman kauan. Tämä lisää luotettavuutta sekä tyytyväisyyttä yhteistyöhön.

Kun puhutaan sisustustuotteista, on jälleenmyyvän yrityksen hyvä olla nykyaikainen ja perillä niin toimialan asiakkaista kuin heidän tarpeistaan. Valmiiksi hyvän imagon omaava yritys ei varmasti ainakaan laske tuotteen arvoa. Jälleenmyyvät yritykset on siis hyvä miettiä tarkkaan. Kohdeyritys X:n tuotteille parhaita jälleenmyyjä olisi varmasti lifestyle tyyliiset liikkeet, joissa myytäisiin kaikkea sisustukseen ja kotiin liittyvää. Tällaisessa liikkeessä tuotevalikoima on laaja, siellä myydään useita eri merkin tuotteita ja tunnelma liikkeessä on kotoisa ja viihdyttävä. Lifestyle myymälät myyvät usein myös vaatteita. Liikkeen ei tarvitse olla edes kovin suuri, kunhan se viestii asiakkail-

leen oikeanlaista tyyliä ja tunnetta. Jälleenmyyvän yrityksen verkkosivut ovat aina vain plussaa, sillä tällöin tuotteet saavat taas uuden myyntikanavan ja asiakkaita laajemmalta alueelta.

Alla olevassa taulukossa esitän kolme mielestäni Kohdeyritys X:lle sopivaa jälleenmyyjäprofiilia. Profiilit perustuvat omiin kokemuksiini ja pohdintoihini. Lisäksi näitä miettiessäni hyödynsin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.

TAULUKKO 1. Jälleenmyyjäprofiilit

	Jälleenmyyjäprofiili 1	Jälleenmyyjäprofiili 2	Jälleenmyyjäprofiili 3
Toimiala	Lastenvaatteiden vähittäiskauppa	Laajan valikoiman postimyynti ja verkkokauppa	Vaatteiden yleisvähittäiskauppa
Arvot	Ekologisuus, laatu, ulkonäkö	Kotimaisuus, laatu	Laatu, ajattomuus, ainutlaatuisuus
Ostotiheys	Ostaa tasaisin väliajoin, kauppa käy hyvin	Ostaa tiheään ja melko suuria eriä, kauppa käy hyvin	Ostaa harvemmin, aina uuden malliston saapuessa. Tilauserät suuria, mutta valikoi tuotteista vain omaan myymäläänsä parhaiten sopivat tuotteet
Toiminnan laajuus	Korkeintaan kaksi kivi-jalkamyymälää sekä verkkokauppa	Verkkokauppa	Useita kivijalkamyymälöitä ympäri Suomen sekä verkkokauppa
Tuotevalikoiman laajuus	Valikoimassa useita eri merkkejä, suosii suomalaista	Suuri valikoima eri merkkejä, jotka valmistavat kaikkea sisustukseen, lastenhoitoon ja vaatteisiin liittyvää	Tuotevalikoima melko suppea. Myy vain muutamia valikoituja merkkejä

Lopullisten kuluttajien segmentointi

Tässä luvussa jaan tuotteiden lopulliset käyttäjät segmentteihin. Kohdeyritys X tarvitsee näitä asiakasprofieileita suunnitellessaan tuotteita, sillä vaikka työ käsitteleeekin jälleenmyyntiverkostoa, jälleenmyyjät eivät ole tuotteiden kuluttajia. Jos kohdeyritys X ei ota tuotteissa huomioon sitä, millaisia niiden lopulliset kuluttajat ovat, he eivät voi suunnitella tuotteitaan kohderyhmiään vastaaviksi. Tällöin myöskään jälleenmyyjät eivät lähde myymään tuotteita, sillä he näkevät, ettei niille ole potentiaalista asiakaskuntaa.

Motivaatioteorian perusteella kuluttajat voidaan jakaa kahteen osaan, niihin jotka ratkaisevat jonkun ongelman tai tarpeen ja niihin, jotka palkitsevat itseään, vaikka välttämätöntä tarvetta ei olisi-kaan. Ensimmäisessä tapauksessa, jossa asiakkaalla on tarve saada hyödyke, tuotteen merkitys-tä ei tarvitse perustella hänelle. Asiakkaalle, jolla tätä tarvetta ei ole, tuote taas täytyy myydä. (Saarelainen 2013, 55–56.)

Seuraavassa taulukossa esitän kolme mielestäni Kohdeyritys X:n asiakasta kuvaavaa asiakas-profiilia. Kuten jälleenmyyjäprofiilit, myös nämä perustuvat omiin kokemuksiini ja pohdintoihini. Myös näitä profiileita miettiessäni olen hyödyntänyt aiheeseen liittyvää teoriaa, kuten yllä mainit-tua motivaatioteoriaa.

TAULUKKO 2. Asiakasprofiilit

	Asiakasprofiili 1	Asiakasprofiili 2	Asiakasprofiili 3
Sukupuoli	Nainen	Nainen	Nainen/mies
Tulotaso	Normaalia korkeampi	Normaali/normaalia alhaisempi	Normaali/normaalia alhaisempi
Ikä	30–50 vuotta	20–40 vuotta	20–30 vuotta
Elämäntilanne	Vakiintunut, työelämässä	Perheellinen	Perheellinen, koti-isä/kotiäiti
Valintakriteerit	Laatu, kotimaisuus, ekologisuus, ulkonäkö	Laatu, tuotteiden hyvä jälleenmyyntiarvo, muodikkuus	Kaunis ja huomiota herättävä ulkonäkö, hyvä jälleenmyyntiarvo, sisustus-harrastus
	<p>Arvostaa tuotteissa laatua ja ekologisuutta. Hinta ei ole ostopäätöksessä ratkaisevana tekijänä, vaan tuotteet valitaan lähinnä ominaisuuksien ja ulkonäön perusteella. Helppo saata vuus ja hyvä asiakaspalvelu ovat myös ratkaisevia valinnoissa. Motivaatioteorian perusteella kuuluu ryhmään, joka palkitsee itseään ostamalla, vaikka tarvetta ei olisikaan.</p>	<p>Eri tuotemerkkejä vertaillessa laatu ja hyvä jälleenmyyntiarvo nousevat päällimmäisiksi kriteereiksi.</p> <p>Henkilö haluaa panostaa sisustustuotteisiin ja olla muodissa mukana, mutta taloudellisista syistä hän harkitsee ostojaan pidempään kuin asiakasprofiili 1:n henkilö.</p> <p>Tuotetta valitessaan kyselee paljon muiden mielipiteitä esimerkiksi keskustelupalstoilla. Motivaatioteorian perusteella omaa useimmin tarpeen hyödykkeen ostoon.</p>	<p>Pitää sisustusta ja sisustustekstiilien hankintaa harrastuksenaan ja satsaa tuotteisiin usein hetken mielihoitona.</p> <p>Arvostaa tuotteissa ulkonäköä ja hyvää jälleenmyyntiarvoa, sillä mieli sisustuksen suhteen muuttuu tiheään.</p> <p>Taloudellinen tilanne hieman normaalia alhaisempi, sillä hoitaa lastaan/lapsiaan kotona. Motivaatioteorian mukaan ei omaa tarvetta, vaan ostaa ja vaihtelee sisustustekstiileitä harrastuksenaan.</p>

2.4 Toimialan SWOT-analyysi

SWOT-analyysin avulla selvitetään tietyn yrityksen tai tässä tapauksessa tietyn toimialan sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. Vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat toimialan omia resursseja sekä voimavaroja, kun taas mahdollisuudet ja uhat kuvaavat sen ulkoista toimintaympäristöä ja asemaa kilpailevilla markkinoilla. (Koski & Virtanen 2005, 49-50.) Seuraavassa taulukossa käydään läpi sisustustekstiilien toimialan sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä ulkoisen toimintaympäristön sille mukanaan tuomat mahdollisuudet ja uhat. Taulukon jälkeen näitä käydään vielä laajemmin läpi.

TAULUKKO 3. Toimialan SWOT-analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
Yrittäjähenkisyys Hyvä ilmapiiri yrittäjien kesken Hyvä kilpailutilanne Laaja asiakaskunta	Pienet yritykset – > vähän henkilökuntaa Vaativat asiakkaat
Mahdollisuudet	Uhat
Suuret markkinat Kuluttajien kiinnostus sisustukseen kasvussa Sosiaalinen media ja sen tuomat mahdollisuudet Verkostoituminen Kausivaihtelut Messut, tapahtumat Liiketoimintojen globalisoituminen Teknologian kehittyminen	Yleinen taloustilanne Uusien tulokkaiden tuoma uhka Tuotteiden suuri tarjonta (Marketit, halpaketjut)

Seuraavaksi mietitään, miten toimialan tuomia vahvuuksia ja ympäristön tuomia mahdollisuuksia voitaisiin hyödyntää sekä miten heikkouksia voitaisiin kehittää ja ympäristön asettamiin uhkiin voitaisiin valmistautua tai estää ne mahdollisesti kokonaan.

Toimialan vahvuuksia ovat yrittäjähenkisyys, hyvä ilmapiiri eri organisaatioiden yrittäjien kesken, hyvä kilpailutilanne sekä asiakaskunnan laajuus. Yrittäjähenkisyydellä tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä, että asenne yrittämiseen ja sen tuomiin haasteisiin on pääsääntöisesti hyvä. Esimerkiksi Kohdeyritys X:n yrittäjät osaavat ottaa haasteet vastaan oikealla asenteella ja hyödyntää niitä jatkossa. Yrittäjähenkisyydellä tarkoitetaan myös sitä, että haasteet osataan kääntää voitoksi ja virheistä opitaan. Positiivisen asenteen ylläpitämisellä pääsee jo pitkälle eikä pienistä takapakeista lannistuta. Hyvä ilmapiiri alalla toimivien yritysten kesken on tärkeää. Parhaimmassa tapauksessa kilpailevat yritykset voidaan nähdä yhteistyökumppaneina ja jopa kollegoina eikä niinkään kilpailijoina ja vihamiehinä. Tällaisessa tilanteessa alalla toimiminen on helppoa ja ilmapiirin ollessa rento ja helposti lähestyttävä, voi kilpailevilta yrityksiltä saada vinkkejä ja ratkaisuja erilaisiin tilanteisiin. Asiakas on lopulta se, joka tekee päätöksen tuotteiden välillä, eikä tiukka ja nihkeä suhtautuminen paranna omaa yrityskuvaa asiakkaiden silmissä.

Sisustustekstiilien alalla kilpailutilanne on hyvä. Kilpailua on, mutta kuitenkin siinä määrin, ettei se rajoita kenenkään toimintaa tai karsi uusia tulokkaita alalta pois. Laajan asiakaskunnan vuoksi uusillekin toimijoille riittää asiakkaita. Laajalla asiakaskunnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että vaikka ihminen ei harrastaisi sisustusta tai olisi kovin kiinnostunut panostamaan siihen, jokaiseen kotiin tarvitaan kuitenkin esimerkiksi pyyhkeitä ja lakanoita. Tämän vuoksi asiakaskunta sisustustekstiilien alalla on laaja ja joukkoon mahtuu kaikenikäisiä kuluttajia.

Toimialan sisäisissä heikkouksissa on mainittu pienet yritykset, joilla on myös pieni henkilökunta. Tämä tilanne voi olla negatiivinen esimerkiksi kiireen keskellä, jolloin yritys ei pysty joustamaan esimerkiksi kausivaihteluiden aikana niin paljon. Tällaisten tilanteiden varalle yrityksellä on hyvä olla varalla muutamia henkilöitä, joita voi tarpeen mukaan pyytää kiireapulaisiksi. Pienen henkilökuntarakenteen voi myös kääntää vahvuudeksi, sillä tällöin henkilökunta on usein tiiviimpi ja sana kulkee yrityksessä sujuvammin. Kohdeyritys X:llä on kahden yrittäjän lisäksi yksi työntekijä ja muun muassa tästä johtuen ilmapiiri yrityksen sisällä on hyvä ja lämmin. Tieto kulkee nopeasti henkilöltä toiselle ja asioista keskustellaan avoimesti pienen työporukan kesken.

Sisustustekstiilien alan sisäiseksi heikkoudeksi luetaan myös vaativat asiakkaat sekä tuotteiden suuri tarjonta. Suuren tarjonnan vuoksi asiakkailla on mahdollisuus vaatia tuotteelta paljon ja esimerkiksi reklamaatiot ovat hyvin yleisiä markettituotteita arvokkaampien tuotteiden kohdalla. Tähän voidaan varautua hiomalla asiakaspalvelua ja vastaamalla asiakkaiden tarpeisiin mahdollisimman heitä miellyttävällä tavalla. Pienemmän yrityksen on helppo luoda kilpailuetua huomioi-

malla asiakkaansa ja kohtelemalla heitä tasapuolisesti. Tämä taas on vaikeaa esimerkiksi tavara-taloilla, joille sisustustekstiilit ovat vain osa suurta tuotevalikoimaa ja asiakaskunta on usein moninkertaisesti suurempi. Lisäksi yritys voi pyrkiä vähentämään reklamaatiotapauksia hiomalla tuotteensa laadukkaaksi ja tarkkailemalla, että tuotteiden laatuksiteerit täyttyvät. Yrityksellä, jonka tuotevalikoima ei ole kovin laaja, on helpompi huomioida asiakkaitaan ja miettiä jokaista tuotetta suunnitellessaan asiakasta, jonka käyttöön tuote tulee. Verrataan esimerkiksi suuren markkin tuotetta ja pienemmän kotimaisen yrityksen vastaavaa tuotetta keskenään. Suurelle marketille tämä kyseinen tuote on vain yksi muiden tuotteiden joukossa, eikä se koe välttämättä suurta tarvetta hioa tuotetta kaikilta ominaisuuksiltaan käyttäjälleen täydelliseksi. Pienempi kotimainen yritys, esimerkiksi Kohdeyritys X, taas omaa suppeamman tuotevalikoiman ja tämän vuoksi haluaa, että tuote on käyttäjälleen hyvä ja saa hyvän vastaanoton kuluttajamarkkinoilla. Näin toimimalla se varmistaa, että reklamaatiot vähenevät, tuotetta myydään enemmän ja tuotteelle voidaan asettaa kannattava hinta. Näin yritys saa myös luotua kilpailuetua muihin markkinoiden vastaaviin tuotteisiin.

Yrityksen on erityisen tärkeää miettiä jo tuotteen valmistusvaiheessa mitä lopullinen asiakas tuotteelta haluaa ja mistä hän on valmis maksamaan. Suuren tarjonnan sisustustekstiileille tuo muun muassa jo yllä mainitut marketit, jotka myyvät sisustustekstiileitä suuria määriä ja usein halvempaan hintaan kuin niiden valmistukseen erikoistuneet yritykset. Sisustustekstiileitä valmistava yritys voi valmistautua tähän ympäristön tuomaan uhkaan suunnittelemalla tuotteensa hyvin, markkinoimalla tuotteiden tärkeimpiä ominaisuuksia laajalti sekä kohdistamalla tuotteensa vain tärkeimmiksi katsomilleen kohderyhmille. Kohdeyritys X:n tuotteiden kohdalla on esimerkiksi tärkeää mainostaa niiden kotimaisuutta ja laatua, mitkä usein eivät toteudu massatuotteiden kohdalla.

Sisustustekstiilien toimialan menestykseen vaikuttaa myös yleinen taloustilanne. Jos taloustilanne on huono, on kodin sisustaminen helppo jättää vähemmälle ja näin ollen säästää rahaa johonkin ajankohtaisempaan ja tärkeämpään. Onhan sisustaminen monelle harrastus ja harrastuksista säästetään usein ensimmäisten joukossa. Yrityksen voi olla vaikea varautua tällaisiin tilanteisiin etukäteen. Huonon taloustilanteen aikaan tuotteiden markkinointi on entistäkin tärkeämpää, jotta tuotteet saadaan näkyviksi. Lisäksi erilaisten kampanjoiden ja alennusten asettaminen on kannattavaa tällaisina aikoina, sillä ne herättävät ihmisissä tarpeita ja ostohaluja.

Toimintaympäristö luo sisustustekstiilien valmistus – toimialalle paljon mahdollisuuksia. Sosiaalinen media on yksi merkittävä asia nykypäivänä, jonka ansiosta yritykset ovat paljon lähempänä asiakkaitaan kuin ennen. Esimerkiksi Instagramin kautta asiakkaat pääsevät usein seuraamaan yrityksen arkea hyvin läheltä ja se toimii myös hyvänä markkinointikanavana. Kohdeyritys X hyödyntää jo sosiaalista mediaa aktiivisesti lasten- ja naistenvaatteiden kanssa ja sen käyttöä on hyvä jatkaa myös sisustustuotteiden osalta. Sosiaalisen median ansiosta myös etenkin nuorten kiinnostus sisustamiseen ja kotiin panostamiseen on kasvussa. Esimerkiksi Instagramin kautta jaetaan kuvia omista kodeista ja uusista sisustustuotteista ja hashtagiksi merkitään kuvassa näkyvän tuotteen valmistaja ja myyjä. Tämän ansiosta yritykset saavat näkyvyyttä jo ihan tavallisten kuluttajienkin välityksellä. Sosiaalisen median kautta tieto kulkee myös nopeasti ja vaivattomasti kuluttajalta toiselle. Tämä tarkoittaa Kohdeyritys X:n kohdalla sitä, että niin hyvät kuin huonot kokemukset leviävät sosiaalisessa mediassa herkästi. Hyvien kokemusten leviämistä voi hyvän asiakaspalvelun ja asiakkaan kunnioittamisen lisäksi vahvistaa esimerkiksi yhteistyön kautta. Yhteistyökumppaneita voi löytää esimerkiksi blogimaailmasta. Tällaisessa tilanteessa yritys antaa tuotteitaan yksityisen henkilön testattavaksi ja henkilö kirjoittaa niistä kokemuksia kehittävässä muodossa esimerkiksi blogiinsa. Bloginäkyvyyden hakeminen on nykypäivänä suosittua eri yritysten keskuudessa.

Messut ja erilaiset järjestetyt tapahtumat voidaan nähdä toimintaympäristön tuomana mahdollisuutena. Ne ovat hyviä paikkoja saada näkyvyyttä omalle alalle hankkimalla mukaan paljon oman alan toimijoita. Erilaisia sisustusmessuja järjestetäänkin jo jonkin verran. Messujen onnistuminen edellyttää hyvää markkinointia jo pitkään ennen messujen ajankohtaa.

Kausivaihtelut luovat toimialalle mahdollisuuksia hyviin myynteihin. Esimerkiksi joulun aikaan ihmiset vaihtavat sisustustekstiileitään, kuten verhoja, tynnynpäällisiä ja mattoja jouluisemmiksi ja tässä onkin hyvä tilaisuus lisämyynnille. Esimerkiksi jouluisten tai keväisten sisustustuotteiden suunnittelu kannattaa aloittaa hyvissä ajoin ja niiden markkinointia tehostaa mitä lähemmäs kyseistä ajankohtaa mennään. Eri kaudet näkyvät yleisesti ihmisten kodin sisustuksissa, mikä on sisustustekstiilien alan kannalta ainoastaan positiivinen asia.

Liiketoimintojen globalisoituminen on iso asia ja se voidaan nähdä suurena mahdollisuutena sisustustekstiilien alalla. Etenkin suomalaisten laadukkaiden käsitöiden ja designin vienti ulkomaille voi olla iso juttu. Kohdeyritys X myy lasten- ja naistenvaatteitaan jo muutamassa eri maassa ja

toivon mukaan myös sisustustekstiilit pääsevät myöhemmin mukaan globaaleille markkinoille. Globalisoitumisen kautta kysynnän voi olettaa nousevan merkittävästi.

Myös teknologian kehittyminen tuo niin sisustustekstiilien alalle kuin monelle muullekin alalle paljon mahdollisuuksia. Näistä suurimpana lienevät verkkokaupat ja niiden kehittyminen. Nykyään lähes poikkeuksetta kaikilla yrityksillä on tai vähintäänkin on suunnitelmassa perustaa verkkokauppa. Verkkokauppojen yleistymisen seurauksena kivijalkamyymälöiden merkitys ei ole enää niin suuri kuin aiemmin ja yritykset saavat tuotteensa paljon suurempien asiakaskuntien saataville. Verkkokaupat tuovat mukanaan myös erilaiset haasteet ja työmäärät, sillä toiminnan ja myynnin ohjaaminen etänä on aina haasteellisempaa. Verkkokaupan luomisen seurauksena muun muassa sähköpostin tai puhelimen välillä hoidettava asiakaspalvelu sekä tuotteiden postitukseen liittyvä työmäärä ja kulut lisääntyvät merkittävästi. Saatavuuden ja kysynnän kasvu on kuitenkin kaiken lisätyömäärän arvoista.

3 JÄLLEENMYyntIVERKOSTON LUOMINEN UUDELLLE TUOTERYHMÄLLE

Liiketoiminnan verkottaminen on aina tavoitteellista. Yritysverkon luomisella tavoitellaan päämääriä, joihin ei päästä pelkästään oman yrityksen voimavarojen ja osaamisen avulla. Verkottumisen kautta pyritään myös tuomaan merkittäviä kustannusetuja verrattuna siihen, että kaikki ratkaisut tehtäisiin yhden yrityksen sisällä. (Möller, Rajala & Svahn 2006, 41.)

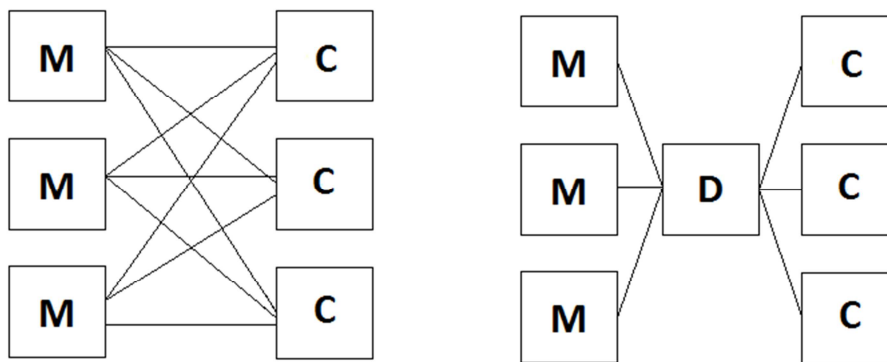
Liiketoimintojen globalisoituminen sekä teknologian kehittyminen ovat vaikuttaneet toimialojen ja kilpailun kehitykseen ja siitä johtuen myös yritysten liiketoimintaympäristö on muuttunut lähivuosi-ina paljon. Tietty yritys ei välttämättä itse ole joutunut suoranaisesti tällaisten muutosten kohteeksi, mutta sen asiakkaat, kilpailijat ja toimittajat ovat voineet reagoida muutoksiin niin, että tämä on vaikuttanut myös kohdeyrityksen markkina-asemaan. (Möller ym. 2006, 80.)

Jälleenmyyjät ovat yrityksen markkinointikanavan jäseniä. Ne ovat yrityksiä, jotka myyvät toisten tuotteita lopullisille kuluttajille. (Bergström & Leppänen 2015, 79.) Tämän vuoksi onkin oleellista muokata tuote ja siihen liittyvä markkinointi aina asiakaskohtaisesti, jotta jokaiselle asiakkaalle voidaan tarjota heille toimivin ratkaisu. Organisaatioiden välisessä kaupankäynnissä myyjän on tärkeä hallita erilaiset neuvottelutaktiikat, sillä etenkin suuremmissa yrityksissä ostajat ovat myös ammattilaisia. (Bergström & Leppänen 2015, 129.)

Jälleenmyyntiin tuotteita ostettaessa puhutaan yleensä suurista investoinneista ja tarkoituksena on, että jälleenmyyjä saa myyntipalkkiota myydessään toisen valmistajan tuotetta. Kaupallisessa kysynnässä on yleensä rajoitettu joukko asiakkaita, joille tuotteiden jälleenmyynti keskitetään. Tällöin on ensiarvoisen tärkeää, että markkinointi, myynti sekä palvelu ovat henkilökohtaista ja asiakassuhteista saadaan luotua pitkäkestoisia. Jälleenmyyntisopimusta tehdessä vaikuttavina seikkoina ovat muun muassa hinta, maksuehdot sekä toimitusehdot. Jälleenmyyjät pitävät usein tärkeänä myös sitä, että he saavat valmistajalta markkinointitukea. Kohdeyritys X:n tapauksessa puhutaan esimerkiksi mainoskuvien käyttöoikeuksien antamisesta jälleenmyyjille. (Bergström & Leppänen 2015, 57.)

3.1 Jälleenmyyntiverkoston hyödyt ja merkitys

Jälleenmyyntiverkostolla on suuri merkitys tuotteen saatavuudelle. Jakeluyritykset vähentävät huomattavasti yrityksen tarvetta olla lopulliseen asiakkaaseen yhteydessä, mikä taas vähentää tuotetta valmistavan yrityksen työtä. Jälleenmyyntiverkoston tärkein tehtävä onkin poistaa valmistajan ja lopullisen asiakkaan välisiä eroja. Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu yhteystarpeen määrää silloin kun myynti tapahtuu suoraan valmistajalta kuluttajalle ja silloin kun myynti tapahtuu jakeluyrityksen kautta. Kuvassa M=tuotetta valmistava yritys, C=kuluttaja ja D=jakeluyritys. (Anttila & Iltanen 2001, 210.)



KUVIO 2. Yhteystarpeen määrä ilman jälleenmyyntiverkostoa sekä jälleenmyyntiverkoston kanssa (Anttila & Iltanen 2001, 210)

Jälleenmyyntiverkostoa suunniteltaessa on tärkeää miettiä kenelle, mitä ja miten haluamme myydä. Näiden lisäksi tulee miettiä myös sitä, missä asiakkaat ovat ja milloin ostaminen on ajankoh- taista. Tuotteet ja palvelut täytyy olla siellä, missä asiakas käyttää niitä luontevasti. Kukaan ei löydä kiinnostavaa tuotetta, jos se ei ole näytillä missään. Jos näihin viiteen kysymykseen, kenelle, mitä, miten, missä ja milloin, saadaan vastaus, voidaan odottaa vähintäänkin kohtuullista menestystä. (Saarelainen 2013, 62.)

Aiemmassa luvussa, jossa käsiteltiin asiakkaita, käytiin läpi segmentit, joille Kohdeyritys X:n tuotteet voitaisiin suunnata. Kysymykseen ”Mitä?” vastaus on Kohdeyritys X:n tapauksessa sisustus- teksteileitä. Lähes kaikilla Kohdeyritys X:n jälleenmyyjillä tulee mitä luultavimmin olemaan mahdollisen kivijalkamyymälän lisäksi myös verkkokauppa. Tämä mahdollistaa tuotteen saatavuuden ympäri Suomen ja jopa maailman. Tuotteita tullaan myymään ympäri vuoden, sillä kausivaihtelui-

ta ei merkittävässä määrin ole. Nämä vastaukset ovat vain pintaraapaisuja, joita tulee vielä syventää ja kohdistaa tilanteen tullen koskemaan yhtä segmenttiä kerrallaan. Jos nämä asiat otetaan huomioon jälleenmyyntiverkostoa suunniteltaessa, saadaan verkostosta mahdollisimman suuri hyöty irti.

3.2 Jälleenmyyntisopimuksen laatiminen

Kun tuotteiden valmistaja myy omia tuotteitaan toiselle yritykselle, joka ostaa tuotteet omiin miinsä, puhutaan jälleenmyyntisopimuksesta. Jälleenmyyntisopimuksessa sovitaan ehdoista, joiden mukaan tuotetta valmistavan yrityksen tuote siirtyy jälleenmyyjän omistukseen. Sopimuksen laadinnan jälkeen jälleenmyyjäyritys myy tuotteet eteenpäin omille asiakkailleen joko myymällä ne suoraan vähittäiskauppiaille, suoraan omille asiakkailleen tai suoraan kuluttajille. (Rautpalo & Lencioni 2016, 13-14.) Kohdeyritys X:n tapauksessa jälleenmyyjät ovat pääsääntöisesti vähittäiskauppiaita eli he myyvät tuotteet suoraan niiden lopullisille käyttäjille, kuluttajille. Vähittäiskauppiaina pidetään kaikkia jälleenmyyjä, joilla on joko verkkokauppa Internetissä, perinteinen kivijalkakauppa tai suuri päivittäistavara-kauppa. (Rautpalo & Lencioni 2016, 25.)

Jokaisella tuotteita valmistavalla yrityksellä tulee miettiä, kuinka se haluaa hoitaa tuotteiden jakelun ja myynnin lopullisille asiakkaille. Yritys voi esimerkiksi itse myydä tuotteitaan tai järjestää tuotteiden myynnin itsenäisen jälleenmyyjän avulla. (Rautpalo & Lencioni 2016, 13.) Kohdeyritys X:n tapauksessa nämä molemmat tulevat toteutumaan, sillä yrityksen tarkoituksena on myydä sisustustekstiileitä sekä omilla nettisivuillaan että jälleenmyyjien kautta. Jälleenmyyntisopimuksen kautta Kohdeyritys X:n on hyvä rajoittaa jälleenmyyjän toimintavapautta esimerkiksi tuotteen hinnan, takuun ja markkinoinnin suhteen. (Rautpalo & Lencioni 2016, 14.)

Suomen laissa ei ole määritelty tiettyä irtisanomisaikaa tai hyvitystä, joka tuotetta valmistavan yrityksen tulisi antaa jälleenmyyjälle. Sen sijaan irtisanomisajasta voidaan vapaasti sopia sopimusehdoissa. Suomen laissa siis katsotaan, ettei jälleenmyyjän ole tarpeellista saada erityistä suojaa hyvityksen muodossa, jos sopimus päätetään. Jälleenmyyntisopimuksissa suurimman kaupallisen riskin kantaa jälleenmyyjä. Jos jälleenmyyjä esimerkiksi hankkii valmistajan tuotteita liikaa varastoon eikä saa niitä myytyä, hän on itse tuotteista vastuussa, ei tuotetta valmistava yritys. (Rautpalo & Lencioni 2016, 18–20.)

Jälleenmyyntisopimukset ovat sopimusvapaita. Tällä tarkoitetaan sitä, että jälleenmyyntisopimukset ovat sisältö- ja muotovapaita. Lähtökohtana tällaisissa sopimuksissa onkin, että mistä tahansa voidaan sopia joko suullisesti tai kirjallisesti, kunhan sopimusehdot ovat lainmukaisia. EU:n ja Suomen kilpailuoikeuslainsäädäntö rajoittaa sopimusvapautta merkittävästi. Jonkin verran rajoituksia asettavat myös oikeustoimilaki sekä kuluttajansuojalaki. Suositeltavaa on luoda kirjallinen jälleenmyyntisopimus, josta käy selkeästi ilmi jälleenmyyntiä koskevat kaupalliset ehdot. Tällöin vältytään varmimmin epäselvyyksiltä. Mahdollisissa riitatilanteissa suulliseen sopimukseen on lähes mahdotonta vedota. (Rautpalo & Lencioni 2016, 26–27.)

Jälleenmyyntisopimusta laadittaessa valmistajan on tärkeää selvittää, onko jälleenmyyjällä myynnissä valmistajan kanssa kilpailevia tuotteita. Jos näin on, on valmistajan hyvä muistaa, että se ei aina ole negatiivinen asia, sillä kilpailevilla tuotteilla voi olla myös positiivinen vaikutus omien tuotteiden jälleenmyyntiin. Valmistajan on kuitenkin syytä varmistaa, että sopimuksessa sovitaan vaihtolovelvollisuudesta koskien valmistajan yrityssalaisuuksia, kuten hintojen muodostumista ja marginaaleja. Tällöin valmistajan ei tarvitse miettiä jälleenmyyjän ja kilpailijan keskinäisiä suhteita ja vaarantaa omia yrityssalaisuuksiaan. (Rautpalo & Lencioni 2016, 40.)

Ennen sopimuksen allekirjoitusta valmistajan kannattaa selvittää jälleenmyyjän maksukyky sekä mahdolliset merkinnät esimerkiksi paikallisesta maksurekisteristä. Myös luottotiedot on hyvä tarkistaa sekä vaatia jälleenmyyjältä pankkitakauksia tai ennakkomaksuja omien maksusuorituksiensa vakuudeksi. (Rautpalo & Lencioni 2016, 40–41.)

3.2.1 Tuotteiden hinnoittelu

Hinnalla tarkoitetaan sitä euromäärää, jonka asiakas tuotteesta maksaa. Hinta sisältää myös alennuksen ja maksuajan. Hinnan määrittäminen on toisaalta helppoa, mutta toisaalta myös yksi vaikeimmista markkinoinnin kilpailukeinoista. Katetuotto ja kannattavuus on pidettävä tavoitellulla tasolla, mutta samalla hintataso täytyy myös pitää sellaisena, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan sen ja hinta-laatu –suhde pysyy hyvänä. (Anttila & Iltanen 2001, 173.)

Tuotteen valmistajalla on yleensä päätävä valta siitä, millä hinnalla hän myy tuotteitaan jälleenmyyjälle. Hinnat voidaan sopia koskemaan esimerkiksi yhtä kalenterivuotta kerrallaan, jolloin ne tarkistetaan aina vuoden jälkeen. Hintojen voimassaoloajoista on kuitenkin sovittava aina etukä-

teen. Tuotteen valmistaja ei ole velvollinen kertomaan jälleenmyyvälle yritykselle, mistä tuotteen hinta koostuu tai kuinka suuri kate valmistajalle jää tuotteista. (Rautpalo & Lencioni 2016, 48.)

Valmistajan kannalta katsottuna on tietenkin kannattavaa, että jälleenmyyntihintoja voitaisiin nostaa vuosittain. Toisaalta taas jälleenmyyjän kannalta katsottuna olisi kannattavinta, että hinnat pysyisivät samana tai jopa laskisivat ajan kuluessa. Tämän vuoksi molempia osapuolia huomioiden hinnat on järkevää sitoa tiettyihin indekseihin. Näin ollen esimerkiksi yleinen palkkojen ja hyödykkeiden kustannusten nousu voitaisiin sitoa tuotteiden hintojen nostamiseen. Tyypillistä on myös, että jälleenmyyntisopimuksessa sovitaan enimmäismäärästä, jonka tuotteen valmistaja saa hintoja nostaa. Jälleenmyyntisopimuksessa voidaan myös sopia, että valmistaja voi nostaa hintoja vasta tietyn ajan jälkeen, esimerkiksi kahden vuoden kuluttua sopimuksen alkamisesta. (Rautpalo & Lencioni 2016, 49–50.)

3.2.2 Toimitusehdot ja toimitusaika

Yksi tärkeimmistä toimitusehdoista koskevista asioista jälleenmyyntisopimuksissa on se, miten ja kenen kustannuksella tuotteet toimitetaan. Tähän kuuluu olennaisesti myös se, kenen vastuulla on mahdollinen tuotteen kuljetuksen aikainen vakuutus. Tuotteen valmistajan ja jälleenmyyjän on hyvä sopia toimituspaikasta, jolla tarkoitetaan kuljetussopimuksen määränpäättä. Toimituspaikka on hyvä määrittää jopa tarkalla osoitteella, jotta riskin siirtyminen myyjältä ostajalle olisi mahdollisimman tarkasti määritelty. Tällöin vältetään mahdollisilta epäselvyyksiltä ja riitatilanteilta. (Rautpalo & Lencioni 2016, 51–52.)

Jälleenmyyjä pitää yleensä tärkeänä sitä, että hänelle ilmoitetaan tuotteiden tarkka toimitusaika. Tuotteiden toimitusajalla voi olla erityinen merkitys jälleenmyyjälle. Kohdeyritys X:n tapauksessa sen jälleenmyyjä voi esimerkiksi haluta, että tuotteet toimitetaan hänelle hyvissä ajoin ennen uuden malliston julkaisemista, jotta yrityksellä on hyvin aikaa asettaa tuotteet esille ja hinnoitella ne. Tämän vuoksi jälleenmyyjä voi haluta, että jälleenmyyntisopimuksessa sovitaan myös, mitä tapahtuu silloin, jos tuotteiden toimitus viivästyy. Jälleenmyyntisopimuksessa voidaan sopia esimerkiksi sakkomaksusta, jonka valmistaja on velvollinen maksamaan viivästyneestä toimituksesta. (Rautpalo & Lencioni 2016, 57.)

3.2.3 Maksuehdot jälleenmyyntisopimuksessa

Kohdeyritys X:n tulee varautua siihen, että jälleenmyyjällä ei ole välttämättä mahdollisuutta maksaa tuotteiden hintaa kokonaisuudessaan ennen niiden vastaanottoa ja myynnin aloittamista. Kohdeyritys voi halutessaan suojautua jälleenmyyjän konkurssilta tai maksuvaikeuksilta esimerkiksi luottovakuutuksen avulla. Luottosaatavuuden avulla turvataan lyhyen ajan myyntisaatavat eli se turvaa tuotteen valmistajaa silloin, jos jälleenmyyjä ei pystykään maksamaan laskuansa. Tällaisessa tapauksessa vakuutusyhtiö hoitaa myyntisaatavat tuotteen valmistajalle jälleenmyyjän puolesta. Jos jälleenmyyjällä ei ole mahdollisuutta saada luottovakuutusta, tuotteen valmistajan kannattaa harkita yhteistyöhön lähtemistä. Tämä voi nimittäin kertoa jälleenmyyjän maksuvaikeuksista. Luottovakuutuksen tulisi olla vähintään sen suuruinen, kuin valmistajan jälleenmyyjälle myymät tuotteet keskimäärin ovat yhtä laskua kohden. Jälleenmyyntisopimuksessa voidaan esimerkiksi sopia, että jälleenmyyjällä on voimassa luottovakuutus, joka on tietyn euromäärän suuruinen. Tuotteen valmistaja voi myös vaatia, että luottovakuutus on voimassa koko jälleenmyyntisopimuksen ajan. (Rautpalo & Lencioni 2016, 58-59.)

Toinen vaihtoehto, joka suojaa tuotteen valmistajaa jälleenmyyjän maksuvaikeuksilta, on pankkitakaus. Se on pankin antama takaussitoumus, jossa pankki ottaa rahamääräisen vastuun jälleenmyyjän puolesta. Tämä tarkoittaa sitä, että pankin on valmistajan pyynnöstä maksettava pankkitakauksesta jälleenmyyjän erääntynyt lasku. Pankkitakaus vaatii sen, että jälleenmyyjä antaa pankille vastasitoumuksen sekä vakuuksia. Vastasitoumuksen kautta jälleenmyyjä sitoutuu korvaamaan pankille takaisin kaiken, minkä pankki joutuu maksamaan valmistajalle. (Rautpalo & Lencioni 2016, 59–60.)

Jälleenmyyntisopimuksessa voidaan sopia vapaasti tuotteiden maksuajasta. Suomen laissa on kuitenkin (Laki kaupallisten sopimusten maksuehdoista 30/2013) joitain säännöksiä liittyen maksuajan enimmäismäärään. Jälleenmyyntisopimuksessa on hyvä olla myös erikseen kohta, jossa sovitaan, onko jälleenmyyjällä joissain tilanteissa oikeus pidättäytyä laskun maksamisesta. Tällainen tilanne voisi olla esimerkiksi silloin, jos Kohdeyritys X:n toimittamat tuotteet olisivat virheellisiä tai laadullisesti heikkoja. Kuluttajansuojalaki ei koske jälleenmyyjän ja valmistajan välisiä sopimuksia, joten näistäkin asioista on hyvä sopia kirjallisesti etukäteen. Jälleenmyyntisopimuksessa voidaan myös kuvata tuotteen laatuvaatimukset ja mainita jälleenmyyjän palautusoikeuden laajuus. Näin ollen vältytään jatkossa epäselviltä tilanteilta. Kohdeyritys X:n tapauksessa voidaan myös ajatella, että välttyäkseen suurilta kuljetus- ja käsittelykustannuksilta, jälleenmyyntisopi-

muksessa voitaisiin sopia, että laatuvirheiden sattuessa Kohdeyritys X toimittaisi uuden, virheettömän tuotteen jälleenmyyjälle. (Rautpalo & Lencioni 2016, 62–63.)

3.3 Jälleenmyynti verkkokaupan välityksellä

Internet on mullistanut vähittäiskauppaa. Verkkokaupan yleistymisellä on ollut merkittäviä vaikutuksia niin kuluttajakauppaan kuin jälleenmyyntisuhteisiin. Suurin osa yrityksistä toimii myös Internetissä, minkä vuoksi muun muassa hintojen, tarjousten ja saatavuuden vertailu on erittäin helppoa. Verkkokaupan katsotaankin olevan yksi tärkeimmistä kilpailukykyä ja vaurautta edistävästä tekijöistä Euroopassa. (Rautpalo & Lencioni 2016, 82.)

Verkkokauppojen yleistymisen on avannut niin tuotteiden valmistajille kuin myös niiden jälleenmyyjille uusia, jopa kansainvälisiä mahdollisuuksia. Verkkokaupan avulla palveluiden markkinat ovat muuttuneet maailmanlaajuisiksi. Lähtökohtaisesti kivijalkamyymälässä sekä verkkokaupassa tapahtuvaa jälleenmyyntiä koskevat samat säännöt. Esimerkiksi jälleenmyyntihintojen määrittäminen valmistajan toimesta on kiellettyä molemmissa tapauksissa. (Rautpalo & Lencioni 2016, 82–83.)

Tuotteen valmistaja ei voi kieltää jälleenmyyjää myymästä tuotteita verkkokaupassaan, jos se toimii EU-alueella. Tällainen rajoitus tai kieltä luetaan vakavaksi kilpailuoikeuden rajoittamiseksi. Jälleenmyyntisopimuksessa voidaan kuitenkin edellyttää, että Internetjälleenmyyjä noudattaa kaikkia sovellettavia lakeja, asetuksia sekä vakiintuneita käytäntöjä verkkokaupansa toiminnassa. (Rautpalo & Lencioni 2016, 83–84.)

4 TULOKSET

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmia oli: Millainen uuden tuoteryhmän toimintaympäristö on, mitä hyötyä jälleenmyyntiverkostosta on tuotteen valmistajalle, millainen on hyvä jälleenmyyntiverkosto, kuinka hyvä jälleenmyyntisopimus luodaan, ketkä ovat merkittävimmät kilpailijat sisustustekstiilien markkinoilla sekä ketkä olisivat potentiaalisia jälleenmyyjiä Kohdeyritys X:n sisustus tuotteille. Ensimmäiseen tutkimusongelmaan ”Millainen uuden tuoteryhmän toimintaympäristö on?” sain vastauksen useiden eri analyysien, havainnoinnin sekä oman kokemuksen kautta. Tätä tutkimusongelmaa on selvitetty työn toisessa kappaleessa, lähtökohta-analyysissä. Lähtökohta-analyysissä kartoitettiin toimialaa, kysyntää, markkinoita, asiakkaita sekä kilpailijoita. Suurimpana ja merkittävämpänä asiana, mikä nousi sisustustekstiilien toimialasta esiin, oli se, että alalla ei oikeastaan ole pieniä suomalaisia toimijoita. Itselleni tuli hieman yllätyksenä se, että esimerkiksi kilpailevia yrityksiä tutkiessani suurimmiksi suomalaisiksi kilpailijoiksi nousi Marimekko ja Finlayson. Nämä ovat Kohdeyritys X:n verrattuna suuria ja kokeneita toimijoita. Tuotteet näillä yrityksillä ovat kuitenkin vastaavia, joita Kohdeyritys X:nkin valikoimiin on tulossa, joten yritykset kilpailevat selvästi samoilla markkinoilla.

Toiseen tutkimusongelmaan ”Mitä hyötyä jälleenmyyntiverkostosta on tuotteen valmistajalle?” sain vastauksen hakemalla tietoa kirjallisista lähteistä. Lähteitä jälleenmyyntiverkostoon liittyen oli rajallisesti ja tämän vuoksi vastaus tähän tutkimusongelmaan jäi hieman suppeaksi. Lähteistä selvisi kuitenkin oleellinen asia. Suurin hyöty jälleenmyyntiverkostosta tuotteen valmistajalle on tuotteiden saatavuuden lisääntyminen. Jälleenmyyntiverkosto myös vähentää huomattavasti tuotteen valmistajan ja kuluttajan yhteydenpitoa, sillä tuotteen myynti ja näin ollen myös asiakaspalvelu jakaantuvat useammalle yritykselle. On myös selvää, että tuotteiden kysyntä kasvaa, jos saatavuus lisääntyy. Jos Kohdeyritys X vie myös sisustustekstiilinsä jossain vaiheessa kansainvälisille markkinoille, voidaan saatavuuden, tietoisuuden ja kysynnän olettaa kasvavan vielä paljon lisää.

Suoraa vastausta kolmanteen tutkimusongelmaan hyvästä jälleenmyyntiverkostosta ei löytynyt, mutta vastaus selvisi opinnäytetyön tekemisen myötä. Hyvä jälleenmyyntiverkosto on kattava, eli jälleenmyyjiä löytyy kaikilta niiltä alueilta, joille yritys haluaa toimintansa ylettyvän. Lisäksi hyvässä jälleenmyyntiketjussa sosiaaliset suhteet yrittäjien välillä ovat puolin ja toisin avoimia. On myös erittäin tärkeää, että tuotetta jälleenmyyvät yritykset omaavat tuotetta valmistavan yrityksen kans-

sa samat arvot ja että jälleenmyyjäryitykset arvostavat valmistajan tuotteita. Hyvässä jälleenmyyntiverkostossa on myös tarpeeksi yrityksiä ja joissain tapauksissa on hyvä, että ne myös poikkeavat toiminnaltaan hieman toisistaan. Kuten aiemmin kerrottiin, toisella jälleenmyyjällä voi olla esimerkiksi ainoastaan verkkokauppa ja toisella useita kivijalkamyymälöitä. Näin saavutetaan varmasti kaikki halutut segmentit, kun tuotteita on saatavilla useista eri kanavista.

Neljäntenä tutkimusongelmana työssä oli ”Kuinka hyvä jälleenmyyntisopimus luodaan?”. Myös jälleenmyyntisopimuksista kertovaa kirjallisuutta löytyi rajoitetusti ja tärkeimpänä lähteenä tätä tutkimusongelmaa selvittäessä toimikin Hilppa Rautpalon ja Tiina Lencionin Jälleenmyyntisopimukset kirja. Vastaus tähän tutkimusongelmaan selvisi suurimmaksi osaksi kyseisestä kirjasta. Jälleenmyyntisopimuksen tarkoituksena on sopia ehdoista, joiden mukaan tuotetta valmistavan yrityksen tuote siirtyy jälleenmyyjän omistukseen. On tärkeää, että jälleenmyyntisopimus laaditaan kirjallisena ja siitä löytyy kaikki jälleenmyyntiä koskevat kaupalliset ehdot.

Hyvää jälleenmyyntisopimusta laatiessa on otettava huomioon hyvin paljon eri asioita. Sopimuksen tulee miellyttää kumpaakin osapuolta, tuotteen valmistajaa sekä jälleenmyyjää, jotta sopimuksesta tulee tasapuolinen ja yhteistyö saa sen kautta hyvän pohjan. On tärkeää huomioida, että sopimuksessa sovitaan vaihtoehtoisuuksista, jotka koskevat valmistajan yrityssalaisuuksia. Jälleenmyyntisopimusta laadittaessa on muistettava sopia muun muassa tuotteiden hinnoittelusta, tilaus- ja toimitusehdoista, maksuehdoista, ehdoista liittyen jälleenmyyntiin verkkokaupassa sekä sopimuksen irtisanomisajasta. Lisäksi tuotteen valmistajan tulee ennen sopimuksen allekirjoittamista selvittää tulevan jälleenmyyjän taustat, jottei yllätyksiä tule myöhemmin esimerkiksi maksukyvyyn kanssa. Jälleenmyyntisopimus ei synny hetkessä, vaan sen luomiseen on käytettävä aikaa ja tarvittaessa myös ammattilaisen apua. On parempi, että sopimuksessa on mieluummin liikaa ehtoja kuin liian vähän. Näin toimimalla vältetään mahdollisesti myöhemmin vastaan tulevilta epäselvyyksiltä ja riitatilanteilta.

Merkittävimmät kilpailijat Kohdeyritys X:lle selvitettiin havainnoin avulla. Havainnointi tapahtui pääasiassa Internetin välityksellä, mutta myös vieraillemalla useissa sisustustekstiileitä myyvissä liikkeissä. Havainnointia suoritettiin muutaman kuukauden ajan. Havainnoinnin tuloksena selvisi, että pieniä, Kohdeyritys X:n kokoisia sisustustekstiilien valmistajia ei ole kovin paljon ja juuri samassa tilanteessa olevia kilpailevia yrityksiä oli vaikea löytää. Sen sijaan selvisi, että suurimmat ja merkittävimmät kilpailijat, jotka valmistavat ja myyvät sisustustekstiileitä, ovat melko suuria ja kokeneita toimijoita. Merkittävimmiksi kilpailijoiksi nimesin suomalaiset toimijat Marimekon ja Finlayso-

nin, hyvin tunnetut ruotsalaiset yritykset H&M:n ja Hemtexin sekä hieman pienemmät toimijat Färg&Formin ja Done by Deerin. Näiden yritysten sisustustekstiilit vastaavat lähestulkoon sellaisia, joita Kohdeyritys X suunnittelee alkavansa tuottaa. H&M kilpailee osittain eri kohderyhmästä, sillä sen tuotteet ovat enemmän massatuotteita ja tämän vuoksi hinnatkin ovat hieman alhaisempia. Näiden seurauksena voidaan olettaa, että myöskään ainutlaatuisuus ja laatu eivät ole samaa luokkaa kuin esimerkiksi Marimekolla, Finlaysonilla tai Kohdeyritys X:llä. Myös H&M lukeutuu silti mielestäni vahvaksi kilpailijaksi, sillä tuotteet ovat suosittuja, tunnettuja ja tyyliään samanlaisia. Näiden kolmen kilpailijan lisäksi Kohdeyritys X:n tulee ottaa kilpailussa huomioon myös suuret marketit ja tavaratalot, jotka myyvät myös sisustustekstiileitä. Markettien ja tavaratalojen kohdalla kilpailu vastaa aika lähelle samaa kuin H&M:llä, sillä tuotteita valmistetaan massana ja myydään halvemmilla hinnoilla.

Potentiaalisia jälleenmyyjiä Kohdeyritys X:lle selvitin koko tutkimuksen tekemisen, eli noin kolmen kuukauden, ajan. Tutustuin alalla toimiviin yrityksiin ja heidän toimintaansa sekä tuotevalikoimiinsa. Vierailin potentiaalisten jälleenmyyjien verkkosivuilla sekä mahdollisuuksien mukaan myös kivijalkamyymälöissä. Lisäksi tutustuin ihmisten kokemuksiin eri yrityksistä ja tein valintoja näiden yllä mainittujen seikkojen pohjalta. Kohdeyritys X:llä on jo jälleenmyyjiä lasten- ja naistenvaateilleen, mutta yritys hakee sisustustekstiileilleen hieman erityylisiä liikkeitä, joissa juuri sisustustuotteet olisivat keskiössä. Muotiin tulossa olevat lifestyle yritykset sopisivat kohdeyritys X:n tuotteille hyvin ja pyrinkin ottamaan tämän huomioon jälleenmyyjiä tutkiessani. Mielestäni Kohdeyritys X:n ei kannata unohtaa nykyisiä vaatteiden jälleenmyyjiä, vaikka uusia luultavasti tuleekin pikkuhiljaa. Sen sijaan myös niitä on hyvä hyödyntää mahdollisuuksien mukaan sisustustekstiilienkin myynnissä.

Havainnointieni ja tutkimiseni perusteella alalla toimii melko paljon pieniä jälleenmyyjäyrityksiä, jotka myyvät sisustustekstiileitä valikoimissaan. Mahdollisiksi omasta mielestäni potentiaalisimmiksi jälleenmyyjiksi valikoitui monipuolisesti erilaisia yrityksiä. Osa yrityksistä on pienempiä ja osa taas hieman suurempia ja laajemman tuotevalikoiman omaavia yrityksiä. Kaikilla näistä valikoituneista yrityksistä on toiminnassaan mukana myös verkkokauppa, jonka kautta he myyvät eri tuotemerkkejä. Tutkimuksen aikana selvisi, että alalla toimii paljon yrityksiä, joiden suurin myynti tapahtuu juuri verkkokaupan kautta. Osalla jälleenmyyjäehdokkaista ei ole kivijalkamyymälää ollenkaan. Mielestäni valitsemieni yritysten tyyli ja tunnelma sopisi erityisen hyvin Kohdeyritys X:n tuotteiden myyntiin. Mukana on myös sellaisia yrityksiä, joille ei välttämättä sopisi kaikki Kohdeyritys X:n tarjoamat sisustustekstiilit, mutta ainakaan omasta mielestäni siitä ei olisi haittaa, että

tuotteiden valikoima olisi joillain jälleenmyyjillä suppeampi. Potentiaaliset jälleenmyyjäehdokkaat on esitelty tarkemmin opinnäytetyön ohessa olevassa liitteessä, joka ei ole julkinen. Merkitsin liitteeseen kahdeksan mielestäni sopivinta jälleenmyyjää ja kerroin näiden yritysten taustoista, arvoista sekä tuotemerkeistä, joita yritykset tällä hetkellä myyvät.

5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli hankkia työn toimeksiantajayritykselle kattavasti tietoa sisustustekstiilien toimialasta sekä jälleenmyyntiverkoston luomisprosessista. Lisäksi tavoitteena oli tutustua sisustustuotteita myyviin yrityksiin ja etsiä niiden joukosta sellaiset toimijat, jotka olisivat Kohdeyritys X:n sisustustekstiileille parhaita mahdollisia jälleenmyyjiä. Työn tutkimusmenetelmänä oli havainnointi, jonka avulla pyrittiin löytämään vastaukset tutkimusongelmiin. Havainnointi tuottikin tulosta, sillä kaikkiin tutkimusongelmiin saatiin vastaus. Havainnointia toteutettiin tutustumalla eri yritysten toimintaan ja tuotevalikoimiin pääasiassa verkossa; yritysten Internetsivuilla sekä eri sosiaalisen median kanavilla, kuten Facebookissa ja Instagramissa. Lisäksi kiertelin oman paikkakuntani sisustustuotteita myyviä liikkeitä ja havainnoin siellä muun muassa tuotteiden esillepanoa ja myymälän ilmapiiriä. Uskon, että tutkimuksen tekemisen ja havainnoinnin avulla löysin ne yritykset, jotka sopisivat toimeksiantajayrityksen tuotteiden jälleenmyyjiksi parhaiten.

Opinnäytetyön aihe syntyi ammattiharjoitteluni aikana. Juttelimme eri aiheista toimeksiantajan kanssa ja muutamasta vaihtoehdoisesta aiheesta päädyimme tähän, sillä kyseinen aihe oli toimeksiantajayritykselle juuri nyt hyödyllinen ja ajankohtainen. Tutkimusongelmat määräytyivät sen perusteella, mitä työllä haluttiin saavuttaa. Tutkimusongelmista oli hyötyä työn laajuuden hahmottamisessa ja rajaamisessa. Työ oli rajattava tarkkaan koskemaan ainoastaan toimialaa sekä jälleenmyyntiverkosta, jottei se leviäisi liian laajaksi. Tätä työtä voitaisiin jatkaa esimerkiksi seuraavalla opinnäytetyöllä, jossa oltaisiin konkreettisesti yhteydessä jälleenmyyjäehdokkaisiin ja luotaisiin Kohdeyritys X:lle jälleenmyyntiverkosto tämän työn kartoitusten perusteella.

Työn tekemisen aloitin marraskuussa 2016 ja valmistumistavoitteeksi asetin helmikuun lopun 2017. Ohjaavasta opettajasta oli eniten apua työn alkuun saattamisessa sekä aiheen rajaamisessa. Työn edetessä kävin muutamaa otteeseen ohjaavan opettajan luona keskustelemassa muun muassa työn kulusta. Lisäksi etenkin alussa pidin yhteyttä toimeksiantajaan, jotta varmistuin siitä, että työ lähtee oikeaan suuntaan ja toimeksiantaja saa työstäni tarvitsemansa hyödyn. Opinnäytetyölläni oli yksi vertaisarvioija, joka antoi vinkkejä etenkin ohjausseminaarin ja esitysseminaarin yhteydessä. Osaksi opinnäytetyön suorittamista kuuluu muiden opiskelijoiden seminaareissa vierailu aktiivisena kuuntelijana ja kommentoijana. Koin nämä vierailut erittäin mielenkiintoisiksi ja omaa työn tekoa helpottaviksi. Toisten opiskelijoiden seminaareista sain useita vinkkejä oman työn tekemiseen.

Pysyin aikataulussa hyvin ja työ valmistui hieman suunniteltua aiemmin. Tutkimuksen tekeminen ja kirjoittaminen ovat edenneet sujuvasti ilman suurempia ongelmia. Työssä työläintä oli analyysi-
en tekeminen sekä toimintaympäristöön tutustuminen. Itse havainnointi ja tutkimuksen tekeminen meni kuin itsestään siinä sivussa, sillä olin jo valmiiksi kiinnostunut alasta, eivätkä nämä sen vuoksi tuottaneet ongelmia. Kirjoittaminen oli muutamaa otteeseen tauolla, muun muassa joulun aikaan.

Työn tietoperusta on koottu pääasiassa kirjallisista lähteistä ja Internetilähteistä. Mielestäni lähteitä on käytetty monipuolisesti ja ne ovat luotettavia. Lisäksi työssä näkyy oma kokemukseni sekä havainnoinnin kautta keräämäni tieto. Jälleenmyyntiin liittyvän kirjallisuuden löytäminen tuntui välillä haasteelliselta. Mielestäni sain siitä kuitenkin loppujen lopuksi hyvin tietoa, vaikka lähteitä kyseiseen aiheeseen liittyen ei olekaan kovin monipuolisesti. Lähde, jota pääasiassa käytin kirjoittaessa jälleenmyyntisopimuksista, oli kuitenkin tuore ja luotettava teos. Aihe on itseäni kiinnostava ja tämän vuoksi tutkimuksen tekeminen ja työn kirjoittaminen oli mielenkiintoista. Työn edessä motivaatio työn loppuun saattamiseen kasvoi ja huomasin jatkuvasti edistystä omassa oppimisessäni. Työtä tekemällä opin paljon itsenäisestä työskentelystä sekä suuren kokonaisuuden hallitsemista. Lisäksi opin lähteiden käyttöä sekä lähdekriittisyyttä.

Mielestäni saavutin työllä sen lopputuloksen, mihin alun perin pyrinkin. Työn tärkeimpänä tavoitteena oli selvittää Kohdeyritys X:lle jälleenmyyjä sekä tutkia tulevaa sisustustekstiilien toimialaa, jotta sinne siirtyminen olisi mahdollisimman helppoa. Nämä tavoitteet täyttyivät.

LÄHTEET

Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Finlayson 2017a. Finlaysonin tarina. Viitattu 13.1.2017, <http://info.finlayson.fi/>.

Finlayson 2017b. Kurkistus tuotantomme. Viitattu 13.1.2017, <http://info.finlayson.fi/tuotantomme/>.

Hemtex Oy 2017a. Tämä on Hemtex. Viitattu 19.1.2017, https://www.hemtex.fi/info/estore/info_pages/tama_on_hemtex/

Hemtex Oy 2017b. Hemtexin historia. Viitattu 19.1.2017, https://www.hemtex.fi/info/estore/info_pages/tama_on_hemtex/hemtexin_historia/

Hemtex Oy 2017c. Hemtex. Viitattu 19.1.2017, <https://www.hemtex.fi/>.

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint Oy.

H&M 2017a. The history of H&M Group. Viitattu 13.1.2017, <http://about.hm.com/en/about-us/history.html>.

H&M 2017b. Home. Viitattu 13.1.2017, <http://www.hm.com/fi/products/home>.

Joutsenmerkki 2014. Ympäristötietoisuus sisustus-, remontointi- ja rakennushankinnoissa nousussa. Viitattu 13.1.2017, <http://joutsenmerkki.fi/2014/02/12/suomalaisten-ymparistotietoisuus-sisustus-remontointi-ja-rakennushankinnoissa-nousussa/>

Kauppalehti 2016. Yritykset: Sisustustekstiilien valmistus. Viitattu 16.11.2016, <http://www.kauppalehti.fi/yritykset/toimialat/sisustustekstiilien+valmistus/m/1>.

Kohdeyrityksen Internetsivut 2016.

Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos – Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Marimekko 2015a. Me yrityksenä. Viitattu 13.1.2017, http://company.marimekko.fi/me-yrityksena_

Marimekko 2016b. Viitattu 13.1.2017, https://www.marimekko.com/fi_fi/.

Meillä kotona 2016. Meillä kotona -tutkimus: Miten Suomi sisustaa?. Viitattu 13.1.2017, <http://www.meillakotona.fi/sisustus/trendit-ja-uutuudet/meilla-kotona-tutkimus-miten-suomi-sisustaa>.

Möller, K., Rajala, A. & Svahn, S. 2006. Tulevaisuutena liiketoimintaverkot – johtaminen ja arvontuonti. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Rautpalo, H. & Lencioni, T. 2016. Jälleenmyyntisopimukset. Vantaa: Hansaprint Oy

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Helsinki: WSOY

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy

Saarelainen, E. 2013. Kohti menestyvää liiketoimintamallia. Suomen Liikekirjat

Stoori 2016. Sisustustrendit 2017 – voimakkaan väristä luonnonläheisyyttä. Viitattu 13.1.2017, <http://www.stoori.fi/himasta/sisustustrendit-vuonna-2017-voimakkaan-varista-luonnonlaheisyytta/>.

Suomen asiakastieto Oy 2016. Viitattu 14.12.2016, <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/>.

Tilastokeskus 2016. Pääluokat – Toimialaluokitus 2008. Viitattu 16.11.2016, <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/13921.html>.

Voitto+ 2015. Viitattu 26.1.2017.

Yritystele 2016. Luokittelu: Sisustustekstiilien valmistus [13921]. Viitattu 16.11.2016,
<http://www.yritystele.fi/taxonomy/term/54051?page=56>.