

# MYYMÄLÄYMPÄRISTÖN KEHITTÄMINEN

Case: Aleksi 13

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Tradenomi  
Opinnäytetyö  
Kevät 2017  
Reetta Martikainen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden ala

MARTIKAINEN, REETTA:

Myymälympäristön kehittäminen  
Case: Alekski 13

59 sivua, 0 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

---

Tässä opinnäytetyössä perehdyttiin Alekski 13 -myymäläketjun Helsingin keskustassa sijaitsevan lippulaivamyymälän ensimmäisen kerroksen naisten muodin myyntikonseptin kehittämiseen. Työn tarkoituksena oli selvittää, miten tavaratalon ensimmäisestä kerroksesta saadaan kaupallisempi vertaamalla sitä muihin samalla kadulla sijaitseviin myymälöihin. Vertailun kohteena toimivat naisten muotiin erikoistuneet myymälät.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin muotikauppaa ja sen toimipaikkoja sekä ketjuuntumista Suomessa. Lisäksi teoriassa käsiteltiin kilpailijakartoitusta, ja siihen liittyen kilpailua, kilpailukeinoja ja kilpailija-analyysiä. Käsiteltävänä oli myös benchmarking ja sen 10-astekeen malli. Opinnäytetyössä perehdyttiin myös kuluttajan ostopäätökseen vaikuttaviin tekijöihin myymäläympäristön näkökulmasta, joita tässä työssä ovat visuaalisen markkinoinnin osa-alueet.

Työn tavoitteena oli vertailla, miten muotiliikkeiden myymäläympäristö eroaa toisistaan sekä verrata liikkeiden ratkaisuja työssä käytettyyn teoretietoon. Tutkimusmenetelmänä käytettiin havainnointia ja tutkimus suoritettiin Helsingin keskustassa Aleksanterinkadulla. Havainnoinnin kohteeksi valittiin myymälöiden toimitilat, esillepanot, myymälämainonta ja näyteikkunat. Havainnoinnin tukena käytettiin arviointilomaketta, jossa oli sekä avoimia kysymyksiä että numeraalinen asteikko.

Tutkimuksen tuloksena selvisi, että nämä vertailun kohteena olevat myymälät toteuttavat visuaalista markkinointia pitkälti hyvin samalla kaavalla, mutta erojakin löytyi. Erityisesti myymälöiden esillepanoissa sekä myymälöiden pohjaratkaisuissa oli eroja myymälöiden välillä.

Havainnoinnin perusteella löydettiin useita kehityskohteita, joilla Alekski 13-myymälän ensimmäistä kerrosta voitaisiin kehittää. Toimeksiantaja voi hyödyntää tutkimuksessa löydettyjä kehityskohteita myymälän toiminnan kehittämisessä.

Avainsanat: muotikauppa, kilpailu, kilpailukeinot, benchmarking, myymäläympäristö

Lahti University of Applied Sciences Ltd  
Degree Programme in Business Studies

MARTIKAINEN, REETTA:

Development of a store environment  
Case: Alekski 13

59 pages, 0 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

---

The topic of the thesis was development of a sales concept for women's fashion in the first floor of the Alekski 13 chain store in the center of Helsinki. The purpose of the thesis was to examine how to make the first floor of the department store more commercial by comparing it with other stores on the same street. In comparison were the fashion shops focusing on women's fashion.

The theory part of the thesis deals with the fashion business and its locations and chaining in Finland. In addition, the theory deals with competitor mapping, including competition and competitor analysis. There is also benchmarking and its 10-step model. The thesis also explores factors affecting the purchasing decision from the consumers point of view of the store environment, which in this work are the areas of visual marketing.

The aim of the thesis was to compare how the fashion shops' store environment differs from each other and to compare the solutions of the movements with the theoretical knowledge in the work. The research method used was observation and the research was conducted in the center of Helsinki at Aleksanterinkatu. Observations were focused on shop premises, presentations, shop advertising, and display windows.

The study results show that the comparable stores implement visual marketing well in the same formula but differences were found. For example, there were differences in store displays and in layout solutions.

Based on the observation, several development objects were discovered to develop the first floor of the Alekski 13 store. The customer can use the development objects found in the research to develop the store's operations.

Keywords: fashion business, competition, benchmarking, shop environment

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	LUHTA JA MUOTIKAUPPA	2
2.1	Luhta Sportswear Company	2
2.2	Aleksi 13	2
2.3	Muotikauppa Suomessa	3
2.3.1	Muotikaupan ketjuuntuminen ja kilpailutilanne	4
2.3.2	Toimipaikat	6
3	KILPAILIJAKARTOITUS	8
3.1	Kilpailu	8
3.2	Kilpailija	9
3.3	Kilpailukeinot	10
3.3.1	Tuote kilpailukeinona	11
3.3.2	Hinta kilpailukeinona	12
3.3.3	Saatavuus kilpailukeinona	14
3.3.4	Viestintä kilpailukeinona	15
4	BENCHMARKING TYÖKALUNA	17
4.1	Benchmarking	17
4.2	Benchmarking-malli 10 askelta	17
4.3	Benchmarkingin tavoitteet ja hyödyt	19
5	OSTOPÄÄTÖKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT MYYMÄLÄYMPÄRISTÖN NÄKÖKULMASTA	21
5.1	Ostoprosessi	21
5.2	Myymälympäristö	23
5.2.1	Myymälyn suunnittelu ja kalustaminen	24
5.2.2	Esillepanot	26
5.2.3	Myymälymainonta	29
5.2.4	Näyteikkunat	30
6	MYYMÄLÄYMPÄRISTÖN SEKÄ VISUAALISEN MARKKINOINNIN TUTKIMINEN	33
6.1	Tutkimuksen tavoitteet	33
6.2	Tutkimusmenetelmän ja myymälöiden valinta	33
6.3	Tutkimuksen toteutus	35

7	TUTKIMUSTULOKSET	37
7.1	Myymäläympäristö	37
7.1.1	Sisääntulo	37
7.1.2	Layout	38
7.1.3	Myymälämainonta ja tehopisteet	41
7.2	Esillepanot	43
7.2.1	Pöytä- ja seinäesillepanot	44
7.2.2	Mallinuket ja asukokonaisuudet	47
7.3	Näyteikkunat	50
7.4	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	53
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	54
	LÄHTEET	57

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on Alekski 13 -myymäläketjun Helsingin keskustassa sijaitsevan lippulaivamyymälän ensimmäisen kerroksen naisten muodin myyntikonseptin kehittäminen. Työn tarkoituksena on selvittää, miten tavaratalon ensimmäisestä kerroksesta saadaan kaupallisempi ja näin ollen myynnillisesti kannattavampi kauppapaikka vertaamalla sitä samalla kadulla sijaitseviin kilpaileviin muotiliikkeisiin. Tavaratalo sijaitsee paraatipaikalla keskellä Helsingin vilkkainta ostoskatua, jonka varrella sijaitsee myös useita muita muotiin keskittyneitä liikkeitä sekä tavarataloja. Vertailun kohteena toimivat naisten muotiin keskittyneet muotikaupat.

Työssä havainnoidaan ja vertaillaan muiden muotiliikkeiden myymäläympäristöä kolmen visuaalisen markkinoinnin osa-alueen kautta, jotka ovat yrityksen toimitilat, esillepano ja näyteikkunat. Alekski 13 tavaratalon myymälän ensimmäinen kerros on keskellä muutosta. Tavaratalon ensimmäisen kerroksen visuaalisen ilmeen lisäksi tilan tuoteryhmiä sekä tuotevalikoimaa on lähdetty kehittämään, niin että tilasta tehtäisiin myynnillisesti kannattavampi. Tilassa on kokeiltu erilaisia tuoteryhmiä ja valikoimia, mutta toimivinta kokonaisuutta myynnin kannalta ei ole vielä löytynyt.

Alekski 13 on yksi Luhta Sportswear Companyn vähittäiskauppaketjuista, joten työ on tehty yhteistyössä Luhta Sportswear Companyn kanssa. Ajatus työn tekemiseen lähti tarpeesta kehittää Alekski 13 lippulaivamyymälän ensimmäisen kerroksen tuotteistusta ja sitä kautta myös myyntitilan kannattavuutta. Kilpailija-analyysin tarkoituksena oli selvittää mitä muilla on ja miten voidaan kehittää omaa toimintaa kannattavammaksi peilaamalla toimintaa kilpailijoiden toimintaan.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa perehdytään muotikauppaan, sen ketjuutumiseen Suomessa sekä kilpailijakartoitukseen. Kilpailijakartoitus käsittelee kilpailua, kilpailija-analyysiä sekä kilpailunkeinoja, joista tärkeimmät ovat tuote, hinta, saatavuus sekä viestintä. Lisäksi

perehdytään benchmarkingiin työkaluna ja menetelmänä vertailla omaa toimintaa kilpailijoiden toimintaan. Opinnäytetyössä perehdytään myös kuluttajan ostopäätökseen vaikuttaviin tekijöihin myymäläympäristön näkökulmasta, joita tässä työssä ovat visuaalisen markkinoinnin osa-alueet. Opinnäytetyössä käsiteltävä teoria on valittu niin, että se tukee tutkimusta sekä tutkimuksessa perehdyttäviä osa-alueita.

Työn tutkimusosuudessa vertaillaan erilaisten muotiliikkeiden myymäläympäristöjä sekä näiden myymälöiden tapaa tuottaa visuaalista markkinointia. Havainnointitutkimuksen on suorittanut tämän opinnäytetyön tekijä. Havainnoinnin kohteet valittiin etukäteen.

## 2 LUHTA JA MUOTIKAUPPA

### 2.1 Luhta Sportswear Company

Luhta eli nykyisin Luhta Sportswear Company on vuonna 1907 perustettu vaatetusalan yritys. Yrityksen perusti Vihtori Luhtanen. Luhta-konsernin liikevaihto vuonna 2016 oli noin 247 miljoonaa euroa. Nykyisin konserni työllistää noin 1680 henkilöä ja on yksi Pohjoismaiden johtavista vaatetusalan yrityksistä. Yritys on perustettu Lahdessa, jossa myös sijaitsee yrityksen pääkonttori. Lisäksi Suzhoussa Kiinassa yrityksellä on logistiikka- ja hankintakeskus. Tytäryhtiöitä konsernilla on yli kymmenessä maassa ja vientiä yli 40 maahan. Yrityksen tärkeimmät vientimaat ovat Saksa, Venäjä, Ruotsi, Hollanti ja Ranska. Euroopan lisäksi yritykselle tärkeitä vientimarkkinoita Aasia sekä Pohjois-Amerikka. (Luhta Sportswear Company, 2016.)

Tänä päivänä yritys tunnetaan erilaisille kuluttajille ja erilaisiin käyttötarkoituksiin suunnatuista merkeistään. Konsernin merkkejä ovat muun muassa urheilumerkit Rukka, Luhta, Icepeak, Li-Ning, Sinisalo, Torstai sekä muotimerkit Ril's, O.i.s ja Your FACE. Lisäksi konserniin kuuluu Luhta Home, joka keskittyy kodinsisustus- ja tekstiilituotteisiin. Lisäksi yhtymään kuuluu muodin kokonaispukeutumiseen keskittynyt Alekski 13 –vähittäiskauppaketju, rentoon sportswear-henkiseen pukeutumiseen keskittynyt Luhta Brand Store –ketju, naisten muotia tarjoavat Your FACE- ja Ril's-myymälät, TopSport-urheilukauppaketju sekä edullisesti edellisten sesonkien mallistoja ja erikoiseriä kuluttajille tarjoavat Luhta Outlet –tehtaanmyymälät. (Luhta Sportswear Company, 2016.)

### 2.2 Alekski 13

Alekski 13 on suomalainen vaatemyymäläketju, jonka valikoimasta löytyy naisten ja miesten vaatteita, kenkiä, asusteita sekä laukkuja arkeen, juhlaan ja vapaa-aikaan. Ketjun valikoimista löytyy niin tunnetut kansainväliset vaatekonseptit kuin kotimaisetkin muotimerkit naisille ja



miehille. Muotiketjun monipuolista linjaa tukevat ketjun laukkuvalikoimat sekä Pohjoismaiden suurin kenkäosasto. (Aleksi 13, 2017.)

Aleksi 13 –muotiketjun viisi myymälää ovat keskittyneet päämarkkina-alueille Etelä-Suomeen neljälle paikkakunnalle, joita ovat Helsinki, Vantaa, Espoo sekä Lempäälä. Ensimmäinen Aleksi 13 –myymälä avattiin Helsingin keskustaan Aleksanterinkatu 13:een, josta on sittemmin tullut nimi koko ketjulle. Rakennus, jossa lippulaivamyymälä toimii, on Selim A. Linqvistin vuonna 1898 suunnittelema ja vuonna 1900 valmistunut rakennus. Uniikki rakennus on edelleen yksi Helsingin arvokkaimpia kiinteistöjä. (Aleksi, 13 2017.)

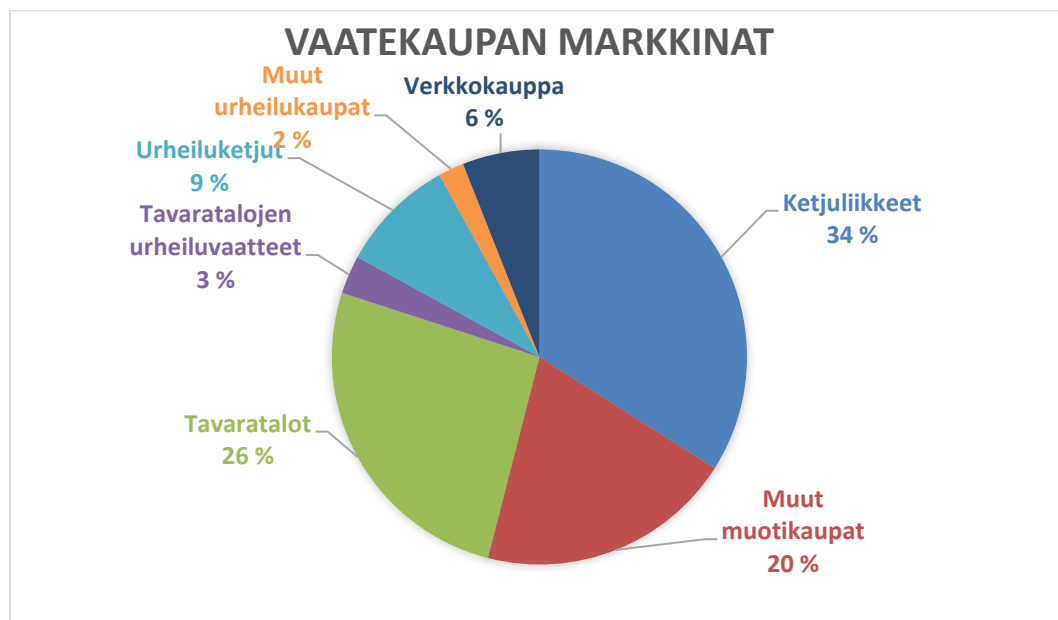
### 2.3 Muotikauppa Suomessa

Muotikauppa on yksi erikoiskaupan suurimmista toimialoista, ja se koostuu vaatteiden, kenkien, laukkujen ja asusteiden erikoiskaupasta. Muodin tärkeitä myyntikanavia ovat vaatteita ja kenkiä myyvät erikoisliikkeet sekä tavaratalot, hypermarketit ja urheilukaupat. Myös muodin verkkokauppa on viime vuosina kasvanut voimakkaasti myymälöiden rinnalla vaihtoehtoisena muotikaupan myyntikanavana. Markkinoille tulleet ulkomaiset sekä kotimaiset verkkokaupat, joilla ei ole kiinteitä myymälöitä ovat saaneet myös muotikaupan yritykset ja ketjuliikkeet panostamaan verkkokauppaan. (Koskela & Santasalo 2015, 96.)

Suomen muoti- ja urheilukaupan edunvalvontajärjestön tekstiili- ja muotialat TMA ry:n mukaan muotikauppa on laskenut jo kolme vuotta peräkkäin vuosina 2013–2015. Muotikauppa syöksyi vuonna 2015 lähes 8 prosentin laskuun. Erityisesti ostovoiman lasku on syönyt kulutusta, mikä näkyy erityisesti muodissa eli elintasokulutuksen aloilla. (Tekstiili- ja Muotialat TMA, 2017.)

Kokonaisuudessaan vaatekaupan markkinoiden arvo on noin kolme miljardia euroa, josta erikoisliikkeiden ja ketjujen osuus on vain hieman yli puolet. Kuvio 1. kuvaa vaatekaupan markkinoiden jakautumista. Tavaratalojen ja hypermarkettien muotikauppa on ollut laskussa

muutaman vuoden ajan ja niiden osuus vaatekaupan markkinoiden arvosta on alle 30%. Tavaratalojen ja markettien arvo sisältää urheilumuodin. Koko markkinoiden arvosta urheilukauppojen osuus on yli 10% ja ketjuihin kuulumattomien verkkokauppojen osuus on 6%. Verkkokaupan osuus kasvaa koko ajan. (Santasalo & Koskela, 2015, 96.)



Kuvio 1. Vaatekaupan markkinat (3,0mrd) vuonna 2013 (Koskela & Santasalo 2015, 97)

### 2.3.1 Muotikaupan ketjuuntuminen ja kilpailutilanne

Nykyisin muotikauppa on hyvin ketjuuntunut. Erityisesti ulkomaisten ketjujen rantautuminen Suomeen on vauhdittanut muotikaupan ketjuuntumista, mikä on voimakkaasti kasvanut aina 1990-luvun alusta lähtien. Vastaavasti ketjuihin kuulumattomien liikkeiden määrä on vähentynyt. Suomeen tulee vuosittain lisää muotikauppaketjuja, jotka tuovat uusia ja erilaisia mallistoja sekä konsepteja. (Koskela & Santasalo 2015, 96.)

Kotimaisia vaatekauppaketjuja ovat muun muassa Aleksi 13, Your Face, Moda, Seppälä, Halonen ja Lindex. Suomeen rantautuneita ulkomaalaisia ketjuja ovat muun muassa H&M, KappAhl, Dressmann, Cubus, BikBok, Carlings, Esprit, Zara, Vila, Vero Moda, Only, Jack & Jones sekä Mango.

Vaatekaupan myynnistä erityisesti ulkomaalaisten ketjujen osuus on ollut kasvussa. (Koskela & Santasalo 2015, 97.)

Suomessa vuonna 2013 myynniltään suurimpia muotikaupan ketjuyrityksiä ovat H&M (COS, Monki, Weekday), Bestseller (Vero Moda, Selected, Jack&Jones, Pieces, Vila, Only, Name It), Texmoda Fashion (Moda, Jim&Jill) sekä Seppälä. Nämä ketjut ja niiden liikevaihdot on listattu taulukossa 1. Viimeisten vuosien aikana kuitenkin Seppälän myymäläverkko on supistunut ja liikevaihto laskenut reilusti. Vuonna 2013 seitsemän suurimman muotikaupan ketjuyrityksen liikevaihto oli lähes 45 % muodin erikoiskauppojen myynnistä eli yhteensä 625 miljoonaa euroa. (Koskela & Santasalo 2015, 98.)

TAULUKKO 1. Vaatekaupan ketjuja Suomessa 2013

	<b>Myymälät</b>	<b>Liikevaihto milj. €</b>
H&M*	58	183
Bestseller**	144	84
Texmoda Fashion Group***	61	79
Seppälä	133	78
Lindex	58	73
KappAhl	65	69
Dressmann	77	60

\* H&M, COS, Monki, Weekday

\*\* Vero Moda, Jack&Jones, Selected, Pieces, Vila, Name It, Only

\*\*\* Moda, Jim&Jill

(Santasalo & Koskela, 2015, 98.)

Tavaratalot ovat myynniltään suurimpia muodin myymälöitä. Helsingin keskustan Stockmann sekä Sokos ovat näistä suurimpia. Tavaratalojen ja erityisesti hypermarkettien muotimyynti on ollut vaikeuksissa ja parissa vuodessa myynti on laskenut lähes 15 %. Vuonna 2014 tavaratalojen ja hypermarkettien pukeutumisen liikevaihto oli yhteensä noin 760 miljoonaa euroa. (Koskela & Santasalo 2015, 98.)

Vaatekaupan kilpailu on koventunut ja tahti kiihtynyt, sillä nykyisin mallistot vaihtuvat nopeasti ja sesonkien merkitys ja kesto on hämärtyneet.

Parhaimmillaan myymälöihin tulee uutuuksia joka viikko. Muotikauppa keskittyy vilkkaisiin kauppapaikkoihin kuten kauppakeskuksiin sekä kaupunkien keskustoihin, sillä ne menestyvät paikoissa, missä on elämää sekä muita vaatekauppoja. Vaatekaupat toimivat parhaiten toistensa läheisyydessä, koska niissä käydään katsomassa uutuuksia ja vertaillaan valikoimaa. Muotikauppoja houkutellaan kauppakeskuksiin, koska ne toimivat hyvien kauppapaikkojen tärkeimpinä vetovoimaa kasvattavina liikkeinä. (Koskela & Santasalo 2015, 97.)

Muotikaupan myymäläkonsepteissa erityisesti suuret ulkomaiset ketjumyymälät sekä hypermarketit panostavat edulliseen hintatasoon, kun korkeamman hintatason tuotteita myyvät liikkeet toimivat yleensä pienissä myymälöissä. Ulkomaisten ketjujen ja merkkiliikkeiden myötä pienien myymälöiden määrä on ollut kasvussa. Suomessa on kuitenkin vähän merkkituotteita myyviä liikkeitä verrattuna Keski-Euroopan markkinoihin. (Koskela & Santasalo 2015, 97.)

### 2.3.2 Toimipaikat

Toimipaikkoja muotikaupan erikoiskaupassa on noin 3200, joista suurin osa eli 2700 toimipaikkaa on vaatekauppoja. Kenkä- ja laukkukauppoja on noin 500. Vaatekaupassa suurin alaryhmä ovat kaikille kuluttajaryhmille myyvät yleisvaatekaupat. Puolet vaatekaupoista on näitä yleisvaatekauppoja. Erikoistuneista vaatekaupoista valtaosa on naisten vaatekauppoja, kun lastenvaatekauppoja on noin 200 ja miesten vaatekauppoja on noin 160. 2000-luvulla miesten vaatekauppojen määrä on kasvanut. (Koskela & Santasalo 2015, 102.)

Vuosien 2007 sekä 2012 välillä muotikauppojen kokonaismäärä on pysynyt lähes samana, vaikka uusien ketjujen määrä on lisääntynyt koko maassa, mutta vastaavasti pienempiä myymälöitä on lopetettu. Erityisesti erikoiskauppojen kuten hattukauppojen sekä turkisten ja nahkavaatteiden kaupassa toimipaikkojen määrä on 2000-luvun lopulla laskenut. Myös

naisten vaatekauppojen sekä kenkäkauppojen määrä on hieman vähentynyt, kun taas yleiskauppojen määrä on ollut kasvussa. (Koskela & Santasalo 2015, 102.)

### 3 KILPAILIJAKARTOITUS

#### 3.1 Kilpailu

Kilpailulla tarkoitetaan, että asiakkaalla on olemassa vaihtoehtoisia mahdollisuuksia tyydyttää tarpeitaan. Kilpailu on tuotteiden ja palveluiden kilpailua, jossa kilpailevia tuotteita ovat kaikki samaa tarvetta tyydyttävät tuotteet, eikä pelkästään samanlaiset tuotteet. Kilpailu tapahtuu yleensä jonkin tietyn markkina-alueen tai toimialan kesken eikä kahden eri toimialan välillä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 31.)

Kilpailun tunnistaminen ja tiedottaminen ovat keskeinen tekijä markkinoiden kilpailukyvyn kannalta ja se on ratkaisevan tärkeä kaiken liiketoiminnan säilymiselle. (Study.com, 2017.) Kilpailulla on myös useita ulottuvuuksia. Näitä ovat kilpailumuodot, joka sisältää kilpailijoiden lukumäärän ja niiden tuotteiden erilaisuuden, kilpailukeinot eli kilpailussa käytettävät toimenpiteet, kilpailuroolit eli yrityksen toimintatavat sekä kilpailijoiden kokeminen yhteistyökumppaneiksi. (Lahtinen & Isoviita 1998, 31.)

Taloustieteessä kilpailu jaetaan kahtia, täydelliseen ja epätäydelliseen kilpailuun. Täydellinen kilpailu on taloustieteessä käytetty teoreettinen malli, joka käsittelee yrityksiä, hintoja ja resurssien allokointia. Käytännössä täydellistä kilpailua ei ole olemassa missään. Täydellisessä kilpailussa kaikki yritykset tuottavat samanlaisia tuotteita ja myyvät niitä samalla hinnalla. Lisäksi markkinoille pääsy ja poislähteminen ovat vapaata toimintaa, eikä yksittäinen ostaja tai myyjä voi vaikuttaa markkinahintaan. Epätäydellinen kilpailu on täydellisen kilpailun vastakohta eli markkinatilanne, jossa kaikki täydellisen kilpailun kriteerit eivät täyty. (Taloustiedon perusteet, 2017.)

Kilpailu pitää ihmiset ja organisaatiot jatkuvassa liikkeessä. Se vaikuttaa voimavarojen kaikkiin ulottuvuuksiin, kuten resurssien määrään, laatuun, hintaan, kohdentumiseen sekä käyttöasteeseen. Markkinataloudessa

kilpailu on voima, joka kehittää ja vie eteenpäin ihmisiä, organisaatioita sekä yhteiskuntaa. (Kamensky, 2014.)

Markkinatalouttamme kutsutaan sekataloudeksi, koska kaikki yhteiskunnan organisaatiot eivät kuulu kilpailun piiriin. Vaikka sekatalouden eri organisaatiot kilpailevatkin keskenään muun muassa työvoimasta, palkkatasosta sekä pääoman saannista. Ei-kilpailevilla yrityksillä on erityisesti haasteita pysyä vetovoimaisina, koska tähän tarvittava ulkoinen dynamiikka puuttuu heiltä. (Kamensky, 2014.)

Kilpailu tuo ongelmia myös kilpailutalouden piiriin kuuluville yrityksille. Toimialan kilpailu antaa muutosvoimaa yrityksille, mutta liian kova kilpailu voi koitua yrityksen kohtaloksi uuvuttamalla yrityksen tai suorastaan tuhoamalla sen. Tästä syystä on tärkeää, että yrityksen strategisen ajattelun lähtökohta on se, kuinka se pystyy erottumaan kilpailussa. Yrityksen näkemys toimialan tulevaisuudesta ja kilpailulajin eli toimialan tuntemus ovat keskeiset menestystekijät. (Kamensky, 2014.)

### 3.2 Kilpailija

Taloustieteessä kilpailijoiksi määritellään ne myyjät, jotka tuottavat vastaavanlaisia tuotteita tai palveluita yritykseen nähden. Kilpailijat jaetaan neljään eri luokkaan eli ydinkilpailijoihin, marginaalikalpailijoihin, tarvekilpailijoihin sekä potentiaalisiin kilpailijoihin. (Kamensky, 2014.) Yrityksille kilpailijat ovat asiakkaiden ohella tärkeä suhdeverkostoihin kuuluva yhteistyökumppani. Yrityksen on tiedettävä, ketkä ovat sen pääkilpailijoita ja millä tavalla nämä markkinoilla toimivat, onnistuakseen markkinoinnissa yhteistyössä kilpailijoiden kanssa tai mahdollisesti heitä paremmin. (Lahtinen & Isoviita 1998, 31.)

Vastaavanlaisia tuotteita tuottavat nykyiset kilpailijat ovat ydinkilpailijoita sekä marginaalikalpailijoita. Kahtiajako näiden kilpailijoiden välillä on tehtävä, sillä kilpailijoita on paljon ja kaikki niistä ei voi olla yhtä tärkeitä. Kilpailijoita ei tule myöskään aliarvioida, vaan marginaalikalpailijoita on

usein myös seurattava haastajina, joista voi tulla ydinkilpailijoita. (Lahtinen & Isoviita 1998, 31.)

Tarvekilpailijoita ovat ne kilpailijat, jotka tyydyttävät samoja asiakkaiden tarpeita kuin muut alalla olevat yritykset, mutta tekevät sen erilaisilla tuotteilla tai toimintatavoilla. Koska tarvekilpailijat voivat olla ydinkilpailijoita pahempia, on niitä seurattava tarkoin. Tarvekilpailijat saattavat muuttaa koko toimialaa ja sen pelisääntöjä, joten niistä voi tulla tulevaisuuden haastajia. (Lahtinen & Isoviita 1998, 31.)

Kilpailijoita ovat myös yritykset, jotka voivat tulevaisuudessa tulla yrityksen liiketoiminta-alueelle. Tällaisia kilpailijoita kutsutaan potentiaalisiksi kilpailijaksi. Potentiaaliset kilpailijat voivat tulla samalta liiketoiminta-alueelta tai uusilta toimialoilta. (Lahtinen & Isoviita 1998, 31.)

Markkinoilla pärjätäkseen yritys tarvitsee kilpailuetuja. Kilpailuedulla tarkoitetaan yrityksen suhteellista etua kilpailijoihinsa ja potentiaalsiin kilpailijoihinsa nähden jossain liiketoiminnan menestykseen vaikuttavassa kyvyssä, toimintatavassa tai muussa menestystekijässä. Kilpailuetu voi olla taloudellista, toiminnallista tai imagollista ja sitä syntyy, kun yritys toteuttaa lisäarvoa tuottavaa strategiaa, jota kukaan muu nykyinen tai potentiaalinen kilpailija ei toteuta. (Yvi, 2012.)

### 3.3 Kilpailukeinot

Yrityksen tulee olla tietoinen omista vahvuuksistaan ja heikkouksistaan kilpailijoihin verrattuna sekä tuntea kuluttajien ostokäyttäytymiseen vaikuttavat seikat mahdollisimman hyvin, jotta se voi selviytyä ydintehtävästään tuottaa omaa erikoislaatuista liiketoimintaa sekä olla olemassa markkinoilla. Yritys voi vaikuttaa menestykseensä valitsemalla oikeanlaiset kilpailukeinot. Neljä peruskilpailukeinoja ovat tuote, hinta, saatavuus ja viestintä. Englanninkielisten termien p-alkukirjaimista muodostuu tämä 4 P -malli eli product, price, place ja promotion. Tästä 4 P -mallista käytetään myös nimitystä markkinointimix (Nieminen, 2004, 19.)



Markkinointimixin määritelmä on yksinkertainen. Sen perusajatuksena on, että yrityksellä on oikea tuote, oikeaan aikaan, oikeassa paikassa. (The Marketing Mix, 2017.) Kun yrityksellä on tuote, jolle löytyy menekkiä ja kun tuote on hinnoiteltu oikein, yritys on astetta lähempänä onnistumista. Saatavuus kilpailukeinona on sitä, että yritys on helposti löydettävissä ja tuotteet nopeasti saatavilla. Viestintä kilpailukeinona merkitsee kykyä, taitoa ja halua viestiä tuotteesta tai palveluista asiakkaille niin, että viesti on helppo nähdä, vastaanottaa sekä ymmärtää. Lisäksi viestin tulisi puhutella kohderyhmää ja saada aikaan toimintaa. (Nieminen, 2004, 19.)

### 3.3.1 Tuote kilpailukeinona

Yrityksen liikeidea sisältää tuotepäätöksen tekemisen. Yrityksen tarjoama tuote voi olla aineeton eli palvelu tai aineellinen, jolloin se on konkreettinen tavara. Tuote käsittää kaiken sen, jota voidaan tarjota markkinoilla ostettavaksi, huomattavaksi, käytettäväksi tai kulutettavaksi. Tuote tulee olla rakennettu ja tuotettu valituille kohderyhmille. Mikäli yritys valitsee tuotteen kilpailustrategiakseen ja valjastaa kaikki muut kilpailukeinot tukemaan sitä, sen on lähdettävä liikkeelle kohderyhmästä eli asiakkaista ja heidän tarpeistaan. (Nieminen, 2004, 20.)

Tuote mielletään palvelupaketiksi, joka sisältää kolme kerrosta. Nämä kolme kerrosta ovat: ydintuote, liitännäispalvelu, ja mielikuvatuote. Palvelupaketti on asiakkaalle markkinoitava kokonaisuus, jonka asiakas ostaa. Koska kaikki asiakkaat eivät etsi samaa hyötyä, tarvitaan kohderyhmätuntemusta. Osa asiakkaista ostaa palvelupaketin sen tarjoaman lisäarvoa tuoman edun tai hyödyn vuoksi. (Nieminen, 2004, 20.)

Markkinalähtöisen strategian keskeisin resurssi on visuaalinen yrityskuva, markkinoitavat tuotteet sekä mielikuviin perustuva markkinointiviestintä. Mielikuvatekijöiden merkitys korostuu mitä lähempänä toisiaan kilpailevat tuotteet ovat ominaisuuksiltaan. (Nieminen, 2004, 20.)

### 3.3.2 Hinta kilpailukeinona

Hinta on kilpailukeino, joka vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen ja tuo yritykseen rahaa myyntituloina. Tästä syystä hinta on tärkeä kilpailukeino ja oikean hinnan määrittäminen tuotteille ja palveluille on välttämätöntä. Hinnan merkitys eri kuluttajille vaihtelee suuresti, minkä vuoksi tuotteita ja palveluita ei kannata aina myydä halvemmalla kuin kilpailijat. Yrityksen tulee miettiä hinnoittelussa erityisesti sitä mitä ja kenelle myydään ja miten kilpailijat ovat hinnoitelleet tuotteensa suhteessa omaan tuotteeseen. Yritys voi myös kohdentaa tuotteensa eri asiakassegmenteille ja sitä kautta tehdä erityyppisiä hinnoitteluratkaisuja niille. (Verkkovaria a, 2016.)

Kilpailukeinona hinnan käyttöön sisältyvät hintaan vaikuttavat tekijät, hintatason valinta, hinnan määrittäminen sekä sen käyttäminen markkinoinnissa. Hinnan avulla asiakkaille luodaan mielikuva yrityksestä ja määrittellään yrityksen hintapolitiikka. Usein vasta asiakkaiden reaktiot kertovat onko hinnoittelupäätökset olleet oikeita, joten hintatason määrittely on usein yritykselle haasteellista. Mikäli yrityksen hinnoittelu on korkeampaa kilpailijoihin nähden, on yrityksen mietittävä ovatko asiakkaat valmiita maksamaan enemmän vai pystytäänkö alenevaan hintatasoon vastaamaan kannattavasti. (Verkkovaria a, 2016.)

Hintaan vaikuttavat monet tekijät ja sen määrittäminen lähtee kustannuksista. Kustannusten lisäksi tuotteen hintaan pitäisi pystyä lisäämään katetta niin, että siitä jäisi voittoa ja yritys toimisi kannattavasti. Erikoistapauksissa yritys saattaa myydä tuotteita alle omien kustannuksien. Tällaisia tilanteita ovat alennusmyynnit, tuotteen huono menekki tai uuden parannellun version tulo markkinoille. Yrityksen tavoitteet vaikuttavat hintaan suuresti, sillä sen avulla yritys voi halutessaan nopeasti kasvattaa myyntiä tai vastaavasti kasvattaa markkinaosuuttaan hintatarjouksilla ja näkyvällä mainonnalla. Hinnoittelussa on myös huomioitava viranomaisten määräämät maksut kuten verot, jotka vaikuttavat tuotteiden sekä palveluiden hintoihin. Kilpailu on yksi hintaan vaikuttavista tekijöistä. Hintataso on usein alhaisempi,

mikäli markkinoilla olevat tuotteet ovat hyvin samanlaisia. Yrityksen on seurattava tarkkaan kilpailijoiden hintoja, mikäli yritys ei pysty erilaistamaan tuotettaan tarpeeksi. Mikäli yritys on yksin markkinoilla ja sillä on monopoliasema voi se hinnoitella tuotteensa vapaammin. Yrityksen on myös huomioitava, että tiettyä merkkiä suosivat asiakkaat ovat valmiita maksamaan tuotteesta enemmän, vaikka se olisi ominaisuuksiltaan samanlainen kuin muut markkinoilla olevat. (Verkkovaria a, 2016.)

Myös ostajat vaikuttavat hinnoitteluun. Tuotteen hinta voi olla korkea, mikäli ostajia on paljon ja kysyntä on suurta. Yrityksen tulee hinnoittelussa huomioida ostajien maksukyky ja hintaherkkyys. Kuitenkin välttämättömiä tuotteita ostetaan hintojen noususta huolimatta. Tällaisia tuotteita ovat muun muassa lääkkeet ja bensiini. Myös hinnan merkitys ostajalle vaihtelee eri tilanteissa. Hinnan merkitys on pienempi, jos tuote on kiireellinen hankkia, kun taas hinnan merkitys on korkeampi mitä vähemmän ostajalla on rahaa käytettävissä. (Verkkovaria a, 2016.)

Hintapolitiikka eli päätös hintatasosta tehdään yrityksessä aina uutta tuotetta lanseerattaessa tai yritystä perustettaessa. Päätös hinnasta tehdään periaatteessa kolmen eri vaihtoehdon kesken: omat tuotteet voivat olla kalliimpia, samanhintaisia tai edullisempia kuin kilpailijoilla. Korkea hinta on mahdollinen, mikäli tuote on ylivertainen kilpailijoiden tuotteisiin verrattuna tai tuotteen tekniset ominaisuudet tuovat uuden innovaation mukanaan. Kun tuote on keskihintainen, hinnan merkitys kilpailukeinona on yritykselle vähäisempi ja ostajia houkutellaan muiden keinojen avulla. Alhaisella hinnalla voidaan houkutella asiakkaita kokeilemaan tuotetta tai palvelua, sillä kynnys ostaa edullinen tuote on matalampi. Lisäksi tarjousten avulla asiakkaita voidaan houkutella myymälään, jolloin he saattavat ostaa muutakin kuin tarjoustuotteita. (Verkkovaria a, 2016.)

### 3.3.3 Saatavuus kilpailukeinona

Saatavuus kilpailukeinona sisältää jakelukanavien valinnan niin, että tuotteen tai palvelun ostaminen tehdään asiakkaalle mahdollisimman vaivattomaksi. Jakelukanava valitaan sen mukaan, mikä kanava tavoittaa parhaiten juuri sen kohderyhmän, jolle tuotteet tai palvelut on suunniteltu. Yrityksen tulee markkinoida tuotetta tai palvelua niin, että kuluttajat löytävät juuri oikean tuotteen oikeaan aikaan ja oikean hintaisena heille sopivasta paikasta mahdollisimman vaivatta. Tämä on myös kannattavan liiketoiminnan edellytys. (Verkkovaria b, 2016.)

Saatavuutta voidaan tarkastella kolmesta eri näkökulmasta, joita ovat markkinointikanavan, tuotteiden jakelun tai ulkoisen sekä sisäisen saatavuuden näkökulmasta. Markkinointikanavaa voidaan kuvata ketjuksi, jonka kautta tuote kulkee asiakkaalle. Tuottajat, lopulliset ostajat eli asiakkaat sekä välittäjät, joiden kautta tuote tai tieto siirtyy kanavassa ovat kanavan osapuolia. Ketjussa välittäjiä ovat hankkijat, jälleenmyyjät eli tukku- ja vähittäiskaupat sekä agentit ja verkostomarkkinoijat. Näiden lisäksi kanavassa toimii niin sanottuja avustajia, joita ovat kuljetusliikkeet, mainostoimistot ja pankit. Oleellista markkinointikanavan valinnassa on se, kuinka monta välikättä tuotteen siirtymiseen asiakkaalle liittyy, sen valikoivuus, rinnakkaisten kanavien käyttö ja yksittäisten yritysten valinta. Tehokas jakelu mahdollistaa sen, että tuotetta on saatavilla mahdollisimman monissa sille sopivissa paikoissa, kun taas valikoiva jakelu valitaan tuotteille, joiden erikoisuutta halutaan korostaa. Joissain tapauksissa tuotetta saa vain yhden jälleenmyyjän myyntikanavaa pitkin, jolloin puhutaan yksinmyyntioikeudesta. (Verkkovaria b, 2016.)

Ulkoiseen saatavuuteen liittyvät ne tekijät, joiden avulla tehdään asiakkaan saapumisesta yritykseen sekä palveluiden löytämisestä mahdollisimman helppoa. Saatavuuspäätöstä tehdessä yrityksen tulee tuntea asiakkaansa ja heidän tapansa toimia. Ulkoiseen saatavuuteen liittyviä asioita ovat myymälän sijainti, liikenneyhteydet, paikoitustilat, yhteystiedot, julkisivut ja näyteikkunat. (Verkkovaria b, 2016.)

Sisäiseen saatavuuteen liittyvät ne asiat, jotka asiakas kokee vieraillessaan yrityksen toimipisteessä. Näitä ovat helppous löytää etsimänsä tuote, valikoimat, esillepanot, palveluympäristö sekä tavoittaa henkilökunnan edustaja mahdollisimman nopeasti. Tuotteiden esillepanon sekä siisteyden on herätettävä asiakkaassa halua ostaa yrityksen tuotteita sekä sytyttää hänen tarpeensa ostaa. Sisäistä saatavuutta ovat myös opasteiden sekä tilojen selkeys sekä ammattitaitoinen henkilökunta, jotka tekevät asiakkaan asioinnista mahdollisimman sujuvan ja miellyttävän. Tyytyväinen asiakas palaa sinne aina uudelleen ja mahdollisesti jakaa positiivisen kokemuksen myös ystävilleen sekä tuttavilleen. (Verkkovaria b, 2016.)

#### 3.3.4 Viestintä kilpailukeinona

Viestintä on tärkeä osa markkinointia, koska se voi parhaimmillaan lisätä yrityksen tunnettavuutta sekä edistää myyntiä. Yhteiskuntamme on täynnä tietoa ja siksi on tärkeää, että yritys saisi oman viestinsä näkyviin kilpailijoiden viestitulvan seasta. Viestinnän tulee olla tarkkaan harkittua ja suunniteltua, jotta sillä tavoitetaan oikea kohderyhmä oikeaan aikaan. (Nieminen, 2004, 21.)

Yrityksen imago tavoitteen muotoilusta voidaan puhua, kun päätetään yrityksen visuaalisesta ja verbaalisesta tavasta markkinoida tuotteita sekä palveluita. Yrityksen oman visuaalisen ilmeen löytäminen on toiminnan A & O ja sen tarkoituksena on selvittää, miten markkinoidaan ja millä imagolla, jotta saadaan asiakkaat ostamaan yrityksen tuotteita ja palveluita. (Nieminen, 2004, 20.)

Strategisen markkinointiviestinnän tulee olla tarkkaan suunniteltua ja siinä tulee ottaa huomioon erilaiset visuaaliset yksityiskohdat ja niiden variaatiot. On siis oltava tarkkana, millaisia visuaalisia symboleja käytetään, millä tavalla ja missä välineessä. Tavoiteltu imago pohjautuu tarkkaan etukäteissuunnitteluun, eikä ole koskaan sattumanvaraista. Suurimmassa määrin yrityksen johto vastaa visuaalisen viestinnän

suunnittelusta käyttäen apunaan alan ammattilaisia. (Nieminen, 2004, 20.)

Viestintää on paljon, joten sen onnistumista rajaavat häiriötekijät. Suurimmat häiriötekijät ovat sen suuri tulva ja jäsentymättömyys. Muusta massasta erottavalla viestillä asiakkaalle voidaan luoda selkeä ja ehjä mielikuva yrityksestä ja sen tuotteista. Yrityksen viestien tulee olla yrityksen näköisiä ja sanoman sitä kulttuurikieltä, jota asiakas puhuu ja ymmärtää. (Nieminen, 2004, 22.)

Viestintätapoja on paljon erilaisia, ja osa siitä on maksettua ja osa ilmaista. Maksettua mainontaa ovat televisiomainokset, radiomainokset, painetut tiedotusvälineet sekä Internet-mainokset. Viestintää voidaan myös harjoittaa verkostoitumisen kautta, kuten näyttelyissä, seminaareissa sekä konferensseissa. Eräänlaista viestintää on myös niin sanottu puskaradio eli palaute jota tyytyväiset asiakkaat ja yksityishenkilöt jakavat kokemuksiansa kautta. (The Marketing Mix, 2017.)

## 4 BENCHMARKING TYÖKALUNA

### 4.1 Benchmarking

Benchmarking eli vertailuanalyysi on jatkuva ja järjestelmällinen prosessi, jolla mitataan ja analysoidaan tuotteiden, palveluiden ja prosessien suorituskykyä. Vertailukumppani valitaan yleensä jostakin itseä paremmasta organisaatiosta eli omaa toimintaa verrataan parhaisiin, opitaan parhailta ja käytetään näin opittua oman toiminnan kehittämiseen. (Tuominen & Niva, 2005, 5.) Vertailun kohteet voivat olla valittuja miltä tahansa toimialalta, mutta ovat yleensä saman alan yrityksiä. (Uef, 2017.)

Benchmarking on menetelmä, jonka tavoitteena on saavuttaa parannuksia omassa toiminnassa oppimalla hyviltä esikuvilta niiden parhaista käytännöistä sekä toimintatavoista. Benchmarkingin avulla voidaan tunnistaa oman toiminnan heikkoudet ja niiden kehittämiseen tähtäävät tavoitteet sekä kehitysideat. (Uef, 2017.) Yksinkertaisuudessaan benchmarking on tapa oppia avoimesti kilpailijoilta ja soveltaa opittua omaan organisaatioon. (Tuominen & Niva, 2005, 5.)

Benchmarkingia voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Usein se toteutetaan vierailulla organisaatioon, jonka toimintaa halutaan verrata omaan toimintaan. Vertailua voidaan tehdä myös muillakin tavoin, kuten esimerkiksi etsimällä tietoa parhaista käytännöistä erilaisista julkaisuista kuten artikkeleista, kirjoista tai internet-sivuilta. Myös eri organisaatioiden tunnuslukujen vertailu on tehokas keino perehtyä kilpailevan yrityksen toimintaan. Benchmarkingia voidaan tehdä organisaation sisällä. Organisaation osat tai sen eri yksiköt vertailevat prosessejaan ja toimintaansa keskenään ja näin oppivat toistensa hyviksi havaituista käytännöistä. (Uef, 2017.)

### 4.2 Benchmarking-malli 10 askelta

Benchmarking on menetelmä oppia itseä selvästi paremmilta. Tähän on kehitetty järjestelmällinen malli, jota noudattamalla muilta oppiminen

saadaan nopeammaksi. Tämä kymmenaskelinen benchmarking-kehittämismalli sopii sovellettavaksi liikeidean, tuotteiden, prosessien ja henkilöstön saamisen kehittämiseen. (Tuominen & Niva, 2005, 33.)

Benchmarking-prosessin kymmenen vaihetta on kuvattu taulukossa 2. Benchmarking-prosessin ensimmäinen vaihe on benchmarking kohteen määrittely eli yrityksen menestykselle tärkeän kehityskohteen tunnistaminen ja sen suorituskyvyn mittaaminen. Toinen vaihe on benchmark-yritysten tunnistaminen, jossa tulee löytää malliksi kelpaavat yritykset. Näiden yritysten tulee olla itseä paremmat ainakin kehitettävässä asiassa. Yritykset valitaan vertaamalla suorituskykymittauksia ja määrittelemällä suorituskykyerojen syyt. Kolmannessa vaiheessa mitataan suorituskykyero eli tunnistetaan suorituskykyerot oman ja benchmark-yrityksen välillä. Tarkoituksena on selvittää, miten suorituskykytulokset ovat kehittyneet molemmissa yrityksissä ja miten niiden oletetaan kehittyvän tulevaisuudessa. Menestyksen taustalla olevat tekijät tunnistetaan neljännessä vaiheessa. Tarkoituksena on tunnistaa mitkä ovat ne suorituskykyerojen taustalla olevat tekijät, joita kehittämällä parannukset on saavutettu. Viidennessä vaiheessa opitaan, kuinka itse teemme. Eli oman, edellisessä vaiheessa tunnistetun ja menestykseen johtavan prosessin suorituskyvyn mittaus sekä menetelmien ja toimintatapojen kuvaus. Tässä vaiheessa erityistä huomiota tulee kiinnittää suorituskykyä haittaaviin tekijöihin. Benchmark-prosessin suorituskyvyn mittaus sekä menetelmien ja toimintatapojen kuvaus eli opitaan kuinka muut tekevät, on prosessin kuudes vaihe. Tässä vaiheessa erityistä huomiota kiinnitetään tekijöihin, jotka edistävät suorituskykyä. Kuudennessa vaiheessa tehdään vertailu, määritellään syyt suorituskykyeroihin sekä valitaan parhaat menetelmät ja toimintatavat. Seitsemännessä vaiheessa asetetaan tavoitteet, joihin pyritään heti sekä tavoitteet, joihin pyritään pidemmällä aikavälillä. Kun tavoitteet on asetettu, otetaan ne käyttöön kahdeksannessa vaiheessa, jossa laaditaan toteuttamissuunnitelma ja toteutetaan muutokset. Myös löydettyjä menetelmiä, toimintatapoja ja benchmark-suoritusta tukevia edellytyksiä sovelletaan omaan prosessiin. Yhdeksännessä vaiheessa tavoitteena on



jatkuvalla mittauksella varmistaa, että asetetut tavoitteet saavutetaan ja että niitä kehitetään edelleen. Viimeisessä vaiheessa määritellään pitkän aikavälin tavoitteet ja aloitetaan benchmarking-prosessi uudelleen. (Tuominen & Niva, 2005, 35.)

TAULUKKO 2. Benchmarking kehittämismalli. (Tuominen & Niva, 2005, 34.)



#### 4.3 Benchmarkingin tavoitteet ja hyödyt

Benchmarking auttaa tunnistamaan oman toiminnan heikkouksia sekä puutteita ja laatimaan niiden kehittämiseen tähtäviä tavoitteita ja kehitysideoita. Sen tavoitteita ovat parempien toimintatapojen tunnistaminen, sopivan tavoitetason määrittäminen, uusien ideoiden sekä menetelmien löytäminen, ennakkoluulojen poistaminen ja parhaiden käytäntöjen oppiminen. Benchmarkingin avulla voidaan myös nopeuttaa

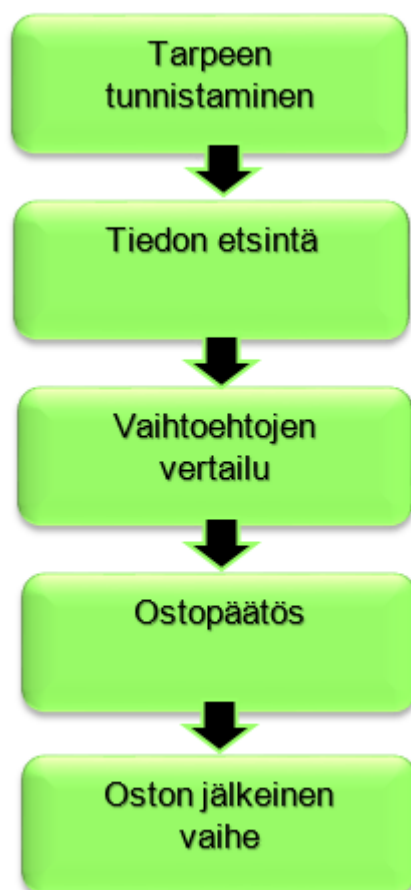
kehittymistä sekä parantaa yrityksen kilpailukykyä. Muiden yritysten kehittyneiden toimintamallien näkeminen ja analysointi saa uskomaan oman yritystoiminnan tehostamiseen sekä rohkaisee asettamaan tavoitteet korkeammalle. (Lecklin 2002, 184-185.)

Benchmarking on vaativa ja aikaa vievä prosessi, joka sisältää monta vaihetta. Näitä vaiheita ovat vertailtavien prosessien tai prosessivaiheiden tunnistaminen, benchmarking-ehdokkaiden etsintä ja valinta, tulos ja mittaustietojen kerääminen, tietojen analysointi sekä tulosten hyödyntäminen prosessianalysissä. Jotta benchmarkingista voidaan saavuttaa tavoitellut hyödyt, tulee prosessiin valmistautua huolellisesti. Benchmarking prosessiin pätee prosessin kehittämisen yleiset säännöt, joten parhaiten se edistää yrityksen kehittämis- ja oppimistavoitteita toistuvana prosessina. (Lecklin 2002, 184-185.)

## 5 OSTOPÄÄTÖKSEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT MYYMÄLÄYMPÄRISTÖN NÄKÖKULMASTA

### 5.1 Ostoprosessi

Ostoprosessi on joko asiakkaan tietoinen teko tai hetken mielihohteeseen perustuva tapahtuma, jonka lähtökohtana on aina asiakkaan kokema tarve. (Hollanti & Koski 2007, 144.) Asiakkaan ostoprosessi koostuu viidestä vaiheesta. Nämä viisi vaihetta ovat tarpeen tunnistaminen, tiedon etsintä, vaihtoehtojen vertailu, ostopäätös sekä ostopäätöksen jälkeinen vaihe. Varsinainen ostoprosessi alkaa paljon ennen ostopäätöstä ja jatkuu vielä sen jälkeen. Kuvio 2 esittää ostoprosessia, jonka jokaisen kohdan kuluttaja käy läpi jokaisen ostoksen kohdalla. (Kotler & Armstrong 2012, 176.)



Kuvio 2. Ostoprosessi (Mukailtu Kotler & Armstrong 2012, 176.)

Ostoprosessi alkaa tarpeen tunnistamisella, kun kuluttaja huomaa ongelman tai tarpeen. Tarpeen voivat laukaista sisäiset sekä ulkoiset ärsykkeet. Sisäisiä ärsykejä ovat kuluttajan tarpeet, kuten nälkä ja jano. Ulkoisia ärsykejä ovat muun muassa mainokset sekä mielipiteet, jotka laukaisevat kuluttaja ostotarpeen. Oikeanlaisella markkinoinnilla ja mainonnalla yritys voi onnistua laukaisemaan kuluttajille näitä ulkoisia ärsykejä. (Kotler & Armstrong 2012, 176.)

Kiinnostunut kuluttaja saattaa etsiä tietoa tuotteesta ennen ostopäätöstä tai tehdä ostopäätöksen heti. Jos kuluttajan tarve on suuri ja tarpeen täyttävä tuote löytyy läheltä, tekee hän todennäköisesti ostopäätöksen heti. Mikäli näin ei ole, kuluttaja laittaa tuotteen muistiinsa ja etsii tästä tietoa eri lähteistä. Lähteitä ovat kuluttajan henkilökohtaiset lähteet kuten perhe ja ystävät tai kaupalliset lähteet, kuten mainokset ja valmistaja kotisivut sekä julkiset lähteet eli massamedia ja internet. Tietoa kuluttaja voi kerätä myös kokemusperäisten lähteiden kautta, joita ovat tuotteen käyttö ja tutkiminen. Suurimman osan tiedosta kuluttaja saa kaupallisten lähteiden kautta, mutta tehokkaimmaksi lähteeksi on havaittu henkilökohtaiset lähteet. Kaupalliset lähteet informoivat kuluttajaa, kun henkilökohtaiset lähteet arvioivat tuotteen ostajalle. (Kotler & Armstrong 2012, 176-177.)

Löytääkseen parhaimman tuotteen tulee kuluttajan vertailla vaihtoehtoja ja prosessoida keräämäänsä tietoa. Kuluttaja ei käytä vain yhtä yksinkertaista mallia vaihtoehtojen vertailuun. Kuluttajan vertailumallin valinta riippuu kuluttajasta itsestään sekä ostotilanteesta. Joissakin tilanteissa kuluttaja käyttää huolella valittuja laskelmia sekä loogista ajattelua, kun taas toisissa tilanteissa sama kuluttaja tekee vain vähän vertailua vaihtoehtojen välillä. Kuluttaja voi myös kääntyä ystäviensä tai myyjien puoleen saadakseen apua vaihtoehtojen valintaan. (Kotler & Armstrong 2012, 177.)

Vertailuvaiheessa kuluttaja arvioi brändejä ja muodostaa ostoaikeen. Yleisesti kuluttaja päätyy ostopäätöstä tehdessä suosituimpaan brändiin, mutta ostopäätökseen saattaa vaikuttaa kaksi asiaa: muiden mielipiteet

sekä odottamattomat tilannekohtaiset muutokset. Muiden mielipiteillä eli erityisesti läheisten ihmisten mielipiteellä on suuri vaikutus kuluttajien ostopäätökseen. Kuluttajan ostopäätökseen vaikuttavat myös odottamattomat tilannekohtaiset muutokset, kuten hinnan, tulojen sekä tuotteen muutokset. (Kotler & Armstrong 2012, 177.)

Markkinoijan työ ei lopu siihen, että kuluttaja ostaa tuotteen. Oston jälkeen kuluttaja on joko tyytyväinen tai tyytymätön hankintaansa. Kuluttajan tyytyväisyyden määrittelee kuluttajan odotukset tuotteesta sekä tuotteen suorituskyky. Mikäli tuote ei täytä kuluttajan odotuksia, kuluttaja pettyy, mutta jos tuote ylittää sille asetetut odotukset kuluttaja on tyytyväinen. Välttääkseen tyytymättömät kuluttajat yrityksen tulee vain tarjota tuotteita ja palveluita, joiden asettamat odotukset se voi täyttää. (Kotler & Armstrong 2012, 178.)

Tyytyväinen kuluttaja on yritykselle tärkeä, sillä tyytyväinen asiakas palaa yritykseen onnistuneen ostokokemuksen jälkeen, hankkii mahdollisesti yrityksestä lisää tuotteita ja mikä tärkeintä jakaa onnistuneen ostokokemuksen läheisilleen, työkavereilleen sekä muille kuluttajille. Pettynyt asiakas reagoi eri tavalla. Huono kokemus kantautuu usein kauemmaksi ja nopeammin kuin hyvä kokemus, ja tämä saattaa vaikuttaa kuluttajien ostopäätökseen sekä käsitykseen yrityksestä. Usein pettynyt kuluttaja ei anna yritykseen palautetta huonosta kokemuksesta, joten tästä syystä yrityksen tulisi mitata asiakastyytyväisyyttä tasaisin väliajoin. (Kotler & Armstrong 2012, 178.)

## 5.2 Myymäläympäristö

Myymäläympäristöllä tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä myymälä pitää sisällään ja sitä, minkä avulla kauppias voi luoda asiakkailleen miellyttävän myymäläympäristön. Myymälän suunnittelussa oleellista on myymäläympäristön ymmärtäminen. Myymäläympäristöllä tarkoitetaan siis myymälän tuotevalikoimaa, palvelua sekä myymälän ulko- ja sisätilojen suunnittelua. (Markkanen 2008, 14.)

Myyväläympäristö on muutakin kuin vain tila sekä tuotteet, sillä myymäläympäristöllä voidaan vaikuttaa asiakkaan aisteihin ja kokemukseen. Asiakkaat havainnoivat myymäläympäristön eri tavalla, sillä osa hahmottaa tilan näkö-, kuulo-, ja hajuaistin avulla, kun taas toinen hahmottaa tilan värien, kirkkauden, koon sekä muotojen avulla. (Markkanen 2008, 99.)

Myyvälään saavuttuaan asiakas luo silmäyksen myymälään ja muodostaa ensivaikutelman hyvin nopeasti, noin 3-10 sekunnin aikana. Tästä syystä erityistä huomioita myymäläympäristössä tulisi kiinnittää sisäänkäyntiin ja siihen, miten asiakas saadaan houkutelua peremmälle myymälään. Asiakkaan kokemaan myymäläkuvaan vaikuttavat sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä ovat muun muassa piha- ja pysäköintialueet, rakennus, julkisivu, opasteet, mainokset sekä näyteikkunat. Myymäläkuvaan vaikuttavia sisäisiä tekijöitä ovat kalusteet, rakenteet, valaistus, värit, työasut, myymälämainonta, palvelupisteet, tuoteryhmien sijoittelu, siisteys, selkeys sekä tuoksu. Kun kilpailevien yritysten tuotteet ovat samanlaisia, voidaan myymäläkuvalla vaikuttaa asiakkaan ostokokemukseen. Kilpailijoista voidaan siis erottua mielikuvatekijöillä, kuten tunnelmalla, viihtyisyydellä, statuksella sekä elämyksellisyydellä. (Havumäki & Jaranka 2006, 156.)

### 5.2.1 Myymälän suunnittelu ja kalustaminen

Myyvälän suunnittelulla sekä kalustamisella on merkittävä rooli myymäläympäristössä, sillä niiden avulla luodaan myymälälle tietynlainen imago sekä tyyli. Myymälän sisääntuloratkaisut ovat erittäin tärkeitä asiakkaan kannalta, sillä asiakkaan ensimmäinen mielikuva myymälästä ja yrityksestä rakentuu myymälän julkisivun ja sisäänkäynnin perusteella. Parhaimmillaan yrityksen julkisivu antaa viestin tuotteidensa käyttäjille jo piha-alueella. (Nieminen 2004, 136.) Kaduilla ja liikekeskuksissa myymälät kilpailevat asiakkaiden huomiosta, joten myymälän julkisivulla ja sisäänkäynnillä on iso merkitys liikkeen imagoa rakennettaessa. Selkeä visuaalinen profiili auttaa myymälää erottumaan kilpailijoista ja on

yritykselle tärkeä kilpailukeino. Myymälään on helppo astua sisään, kun ovi on auki ja myymälä siisti ja valoisa, jolloin se on myös houkuttelevan näköinen. (Hirvi & Nyholm 2009, 54.) Myymälään astuessaan asiakas usein ensimmäisenä katsoo tai kääntyy oikealla, joten parhaalle paikalle asetellaan houkuttelevin tuoteryhmä, jolla asiakas johdetaan myymälään. Houkuttelevimpia tuotteita ovat uutuudet, ajankohtaiset tuotteet sekä kampanjatuotteet. (Hirvi & Nyholm 2009, 55.)

Myymälän sisäinen ilme luodaan myymäläkalusteilla, esillepanoilla sekä myymälämainonnalla. Tärkeä osa visuaalista markkinointia on myymäläsuunnittelu sekä tehokkaasti toimiva myymälämainonta. Näiden avulla luodaan myös kuluttajille tehokas yrityskuva, sillä myymälän tulisi olla elämyksellinen, viihtyisä sekä yrityksen imagoa vahvistava. Yrityksen tulee olla perillä asiakkaidensa arvomaailmasta ja ostokäyttäytymisestä, jotta se voi vaikuttaa asiakkaan saamaan yritysmielikuvaan ja sen laatuun. Kun yritys tuntee asiakkaansa voi se tarjota tälle tarkempaa ja onnistuneempaa yritysviestintää, mikä johtaa paremmin toivottuihin tavoitteisiin. (Nieminen 2004, 138.)

Nieminen (2004) mukaan myymäläkalusteiden tehtävä vähittäiskaupassa on:

- tuote-esittelyn näyttävyyden ja myyvyyden aikaansaaminen
- vahvistaa yrityksen imagoa
- luoda positiivista yrityskuvaa
- tuotteiden myyntikuntoisuuden säilyttäminen
- saada aikaan heräteostoksia eli lisämyyntiä
- tehostaa ja helpottaa myyjien työtä
- myydä tuotteet ilman asiakaspalvelijan apua

Huolellinen kalustesuunnittelu on myymälämainonnan lähtökohta yhdessä yrityksen liikeidean ja imagon suunnittelun kanssa. Oikein valitut kalusteet luovat yrityksen strategian mukaisen mielikuvan myymälästä. Lisäksi myymäläkalusteilla luodaan myymälän viihtyisyyttä ja lisätään ostamisen helppoutta. Jotta myymälän ilme pysyy siistinä ja modernina tulee

myymäläkalusteet uusia muutaman vuoden välein. Uudistuksen vaikutus myyntiin on huomattava ja se kasvattaa myyntiä 15–40 %. (Nieminen 2004, 139.)

Hyvän myymäläkalusteen ominaisuuksia ovat Hirven ja Nyholmin (2009) mukaan:

- muunneltavuus
- ajattomuus
- kestävyys
- helppo siirrettävyys
- porrasmaisuus keskilattiakalusteissa
- säilytysmahdollisuus

Samaan tilaan tulee valita yhteensopivat kalusteet, jotta myymälän ilme on yhtenäinen. Myyntikalusteita tulee voida hyödyntää monipuolisesti tuotteiden mukaan. Kaluste tulee täyttää sopivalla määrällä tuotetta niin että kokonaisuus on myyvä. Liian täyteen tai tyhjäksi jätetyt kalusteet eivät anna asiakkaalle positiivista vaikutelmaa. Hyvä esillepano elää ja muuttuu jatkuvasti. (Hirvi & Nyholm 2009, 62.)

Myymälämiljöön suunnittelussa on tärkeää huomioida yritysmielikuvan rakentaminen, sillä sen tulee vahvistaa sitä mielikuvaa, jonka asiakas on saanut mainonnan kautta. Materiaalivalinnat, valaistus ja kalusteet ratkaistaan tilan suunnittelussa. Samalla tuotteille suunnitellaan brändi-imagoa tukeva asettelu. Trendikkäiden myymälöiden ilmettä tulee vaihtaa sesonkien mukaan, jotta myymälä säilyy mielenkiintoisena. Myös näyteikkunoiden tulee vaihtua usein ja niissä tulee esitellä uutuuksia. Tilan suunnittelijan työn lähtökohtana tulee aina olla brändi ja suunnittelu tulee tehdä konseptisuunnittelun mukaisesti. (Nieminen 2004, 140-141.)

### 5.2.2 Esillepanot

Tuotteiden esillepanolla on tärkeä rooli yrityksen visuaalisessa markkinoinnissa, kuten myös miellyttävän myymäläympäristön luojana.



Tuotteiden esillepanoa on niin erilaisissa kuvastoissa, näyteikkunoissa kuin myymälöissäkin. Vähittäiskaupassa yrityksen parhaita tapoja edistää myyntiä ovat erityisesti näyteikkuna- ja myymälämainonta. Tuotteiden korkeatasoiset esillepanot syntyvät sommittelutaidosta, väriopinhallinnasta, oikeasta tilan käytöstä, valaistuksen ja liikeidean visualisoimistaidosta. (Nieminen 2004, 156.)

Tuotteiden esillepanon tavoitteena on tuoda tuotteet esille niin selkeästi ja houkuttelevasti, että ne myyvät itse itsensä. Kilpailun kasvaessa tuotteiden esillepanon merkitys kasvaa, sillä noin 70-80% ostopäätöksistä tehdään myymälässä. Suunnitelmallinen esillepano lisää myyntiä, parantaa palvelua, helpottaa ostamista ja antaa kuluttajalle visuaalisia virikkeitä ja elämyksiä ja mikä tärkeintä, tuo tuotemerkit esille. (Hirvi & Nyholm 2009, 58.)

Esillepanossa tulee huomioida myymälän asiakaskierto. Asiakaskierron vuoksi kalusteet tulee sijoittaa suoraan linjaan. Näin myymälän yleisilmeestä saadaan rauhallinen ja se helpottaa myymälässä liikkumista. Pääkäytävät myymälässä ovat usein leveitä ja näiden osien lattiamateriaali poikkeaa muusta myymälästä. Pääkäytävät tulee aina jättää tyhjäksi, jotta niitä pitkin on helppo kulkea. Myyntikalusteet tulee ryhmitellä luonteviin alueisiin, joiden väliin jää selkeät ja helppokulkuiset sivukäytävät. Myymälän kalusteet tulisi laittaa nousevaan linjaan eli matalat kalusteet ja telineet eteen ja korkeat taakse. (Hirvi & Nyholm 2009, 58.)

Kohtaamisjärjestys eli myymälän kulkureitti suunnitellaan johdonmukaisesti niin, että se johdattaa asiakkaan pisteeltä toiselle. Sisäänkäynnin jälkeen asiakas kohtaa etutilan, johon usein sijoitetaan uutuudet, ajankohtaiset tuotteet sekä kampanja-aikana kampanjatuotteet. Toisena asiakas kohtaa keskitilan. Tähän tilaan sijoitetaan perusvalikoima. Viimeisenä asiakas houkutellaan myymälän tai osaston seinustalle näyttävien tuote-esillepanojen sekä mainosmateriaalien avulla. (Hirvi & Nyholm 2009, 60.)

Tuotteiden esillepano myyntipöydälle kootaan koordinoitusti kokonaisuuksina. Tuotteet viikataan siisteiksi pinoiksi, niin että ne ovat kokojärjestyksessä, pienin koko päällimmäisenä ja suurin alimpana. (Hirvi & Nyholm 2009, 64.) Usein myyntipöytä jaetaan selkeisiin alueisiin, jotka täytetään erivärisillä, -muotoisilla ja -kokoisilla tuotteilla, näin kokonaisuudesta saadaan kiinnostava. Värien määrä myyntipöydässä tulisi selkeyden vuoksi rajata kolmeen väriin. (Hirvi & Nyholm 2009, 67.) Hintaviestintä myyntipöydissä tulee olla teemaan sopiva sekä selkeä, koska asiakas tekee ostopäätöksen usein hinnan perusteella. Samoin myymälän siisteydellä on merkittävä rooli esillepanossa. Myymälän siisteys vaatii jatkuvaa ylläpitoa, koska se ei vain ole epäesteettisyyttä vaan myös turvallisuusriski, mikäli myymälässä lojuu esimerkiksi pakkausmateriaaleja. (Hirvi & Nyholm 2009, 69.)

Tuotteiden seinäesillepanoissa oleellista on, mille korkeudelle tuotteet asetetaan. Silmien ja käsien tasolla olevat tuotteet myyvät paremmin, kun taas alatasolla olevat tuotteet myyvät hitaammin. (Hirvi & Nyholm 2009, 70.) Seinäesillepanoissa on myös oleellista, miten tuotteet sinne asetellaan. Kiinnostavat tuotteet kuten uutuuks- ja kampanjatuotteet kannattaa sijoittaa etunäyttöön, jossa tuote nähdään kokonaisuudessaan suoraan edestäpäin. Sivunäyttöön asetetut tuotteet näkyvät vain sivusuunnasta. Sivunäytössä tuotteet asetetaan kokojärjestykseen, jossa koot laitetaan pienestä suureen, vasemmalta oikealle. (Hirvi & Nyholm 2009, 76.)

Värien merkitys esillepanossa on suuri, sillä väri on tärkeä visuaalinen keino. (Hirvi & Nyholm 2009, 72.) Värivalinnoilla voidaan saada aikaan erilaisia vaikutelmia. Oikein käytettynä värit saavat aikaan positiivisia jännittäviä vaikutelmia yhdessä tehokkaan valojen käytön kanssa. Värit herättävät asiakkaan huomion ja kiinnostuksen. Sommitteluun värit muodostavat tunnelman ja vaikutuksen. Selkeät väriyhmät tuovat tuotteet paremmin esille kuin kirjavat sommittelut, jotka päinvastoin ovat usein erilaisten negatiivisten tunnetilojen virittäjiä. Tästä syystä visuaaliselta markkinoijalta vaaditaan hyvää värisilmää, tyyliä sekä tietoa värien psykologisista vaikutuksista, jotta niitä käytettäisiin oikein myynnin

edistäjänä sekä haluttujen vaikutelmien aikaansaamiseen. (Nieminen 2004, 187.)

Valaistussuunnittelulla on oleellinen rooli yrityksen imagon rakentamisessa, sillä valolla on tärkeä funktionaalinen merkitys tilojen yleisvalaistuksessa. Valolla on niin vahva vaikutus imagoon, että monet myymäläketjut haluavat luoda oman valaistuskonseptinsa, jota käytetään sitten kaikissa myymälöissä ympäri maailman. Lisäksi valolla voidaan korostaa haluttuja yksityiskohtia tai tuotteita. Yrityksen liikeideaan soveltuvia valaistusratkaisuja käyttämällä myymälään voidaan luoda mitä erilaisimpia tunnelmia. Valolla on myös kyky sytyttää tila ja siellä olevat värit eloon. Erityisesti esillepanossa tuotteiden muodot voidaan tuoda esiin valon ja varjojen avulla. (Nieminen 2004, 201-202.)

Myymälässä valaistuksella on tärkeä rooli, sillä oikeanlaisella valaistuksella lisätään jopa myyntiä. Tästä syystä myymälän valaistussuunnittelussa kannattaa käyttää ammattilaista. Erityisesti myymälän sisäänkäyntiin kannattaa panostaa, sillä se tarvitsee paljon valoa houkuttelemaan asiakkaat liikkeeseen. Myymälän sisätiloissa valaistuksen tarve vaihtelee. Pystysuorat pinnat kannattaa valaista hyvin. Valaistus eritellään yleis- ja korostusvalaistukseen. Myymälän yleisvalaistuksen tehtävä on valaista koko myymälä, mutta sitä ei saa olla liikaa, ettei se vie kohdevalojen merkitystä. Kohdevaloilla valaistaan halutut tuotteet sekä rakenteet. Myös valon värillä on väliä halutun vaikutelman aikaansaamisessa. Lämpimämpää valoa kannattaa suosia, mikäli myymälässä on paljon maanläheisiä värejä ja puupintoja, kun taas kylmempää valoa tulee suosia mustaa, harmaata ja metallia sisältävässä värimaailmassa. (Hirvi & Nyholm 2009, 33.)

### 5.2.3 Myymälämainonta

Myymälän mainonta noudattaa tuotteiden esillepanon ja kaupan visuaalisen ilmeen linjaa. Vuosi vuodelta myymälöiden merkitys mediana ja markkinointiviestinnän osana kasvaa. Suurin osa asiakkaista päättää hankinnoistaan myymälätilassa syntyvien aistien perusteella ja siitä syystä

myymälämainonnan tavoitteena on myös saada asiakas ostamaan lisää tuotteita. Tutkimusten mukaan jopa 80% asiakaista kokee myymälämainonnan positiivisena asiana. (Havumäki & Jaranka 2006, 164.)

Erilaisia myymälämainonnan välineitä on paljon. Niitä ovat muun muassa näyteikkunasomisteet, kyltit, julisteet, viirit, valotaulut, hinnannäyttötuotteet, infotaulut, äänimainonta, tv-ruutumainonta sekä tuoksumainonta. Asiakkaan mielenkiinto voidaan myös herättää kadulla oman tukensa varassa seisovien telineiden eli katupuhujien avulla. Myymälämainonnalla on useita ominaisuuksia ja tehtäviä. Se on tehokas viestinnän keino, mikä antaa asiakkaalle informaatiota ja ohjaa sitä. Myymälämainonta luo selkeyttä, viihtyisyyttä sekä järjestystä myymälään. Lisäksi se vetää asiakkaita myymälään, luo yrityksestä mielikuvia ja tukee myyjien työtä. (Havumäki, H. & Jaranka, E. 2006, 165.)

#### 5.2.4 Näyteikkunat

Näyteikkuna on myymälän mainosväline lehti-ilmoitusten, sisämainonnan sekä suoramarkkinoinnin ohella. Näyteikkunat ovat yrityksen tärkeä päivittäinen mainospaikka, joka on käytössä koko ajan eli 24 tuntia vuorokaudessa. Näyteikkunalla on vain 1-3 sekuntia aikaa välittää sanoma sekä vangita ohikulkijan mielenkiinto sekä huomio. Parhaimmillaan näyteikkuna on tapa erottua samalla kadulla olevista kilpailijoista, ja olla osa elävää kaupunkikuvaa. Näyteikkuna tarjoaa kuluttajalle myös ensisilmäyksen myymälän tuotevalikoimasta. Näyteikkunan tarkoitus on lisätä myyntiä, tehostaa mainontaa, viestittää liikeideaa ja rakentaa myymälämielikuvaa. (Hirvi & Nyholm 2009, 10.)

Näyteikkunamainonta on yksi kilpailukeinoista, ja se luokitellaan peruskilpailukeinojen viestintäosioon. Näyteikkunamainonta kattaa myös 4P-mallin kilpailukeinot. Tuote kilpailukeinona tulee esille omalla brändi-identiteetillään. Hinta kilpailukeinona tulee esille hintalapuista ja -julisteista, vaikka liikeideaan ei kuuluisikaan kilpailla hinnoilla vaan tuotteilla. Tuotteiden saatavuus kilpailukeinona merkitsee näyteikkunassa

sitä, että tuotteet ovat saatavilla myymälästä. Näyteikkunamainonnassa visuaalinen markkinointi edistää myyntiä. (Nieminen 2004, 215-216.)

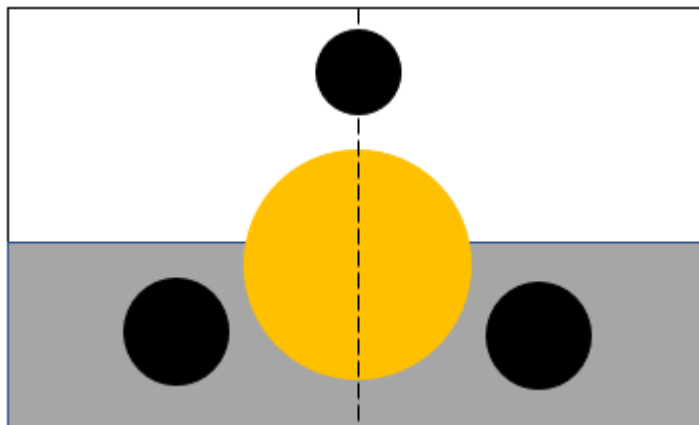
Näyteikkunamainonnan tavoitteet Niemisen (2004) mukaan ovat:

- huomion ja mielenkiinnon herättäminen
- hyvän esivaikutelman luominen
- yrityskuvan vahvistaminen
- kilpailijoista erottuminen
- markkinointiviestinnän differoinnin muoto
- ostohalun luominen
- myyntitavoitteiden toteutuminen
- vaikutukset yrityksen kannattavuuteen

Yrityksen imago tavoitteiden tulisi olla selkeät, jotta samaa imagoa voidaan toistaa ja vahvistaa näyteikkunoissa. Tästä syystä on tärkeää, että visuaalisti tuntee yrityksen ja sen tavoitteet saadakseen aikaan näyteikkunoilla toivotun reaktion kuluttajissa ja heidän ostokäyttäytymisessään. Näyteikkunamainontaa suunniteltaessa on hyvä hallita suunnittelun ja teorian perusteet, sillä esimerkiksi valaistuksella on esillepanon lisäksi myös näyteikkunassa tärkeä rooli. Näyteikkunat tulee valaista vuorokauden ympäri. Tehokkain valaistus tarvitaan päiväsaikaan estämään heijastusta. (Nieminen 2004, 217.) Näyteikkunan suunnittelu ja ideointi lähtee aina myytävistä tuotteista. Hyvä idea herättää huomiota, tuo tuotteet esille ja auttaa erottumaan kilpailijoista. Lisäksi idean tulisi olla nopeasti ja taloudellisesti toteutettavissa. Suunnitteluvaiheessa on hyvä pitää mielessä AIDA-malli, jossa A (Attention) on herättää huomiota, I (Interest) on herättää mielenkiintoa, D (Desire) on herättää ostohalua ja A (Action) on kehottaa toimintaan. (Hirvi & Nyholm 2009, 12-13.)

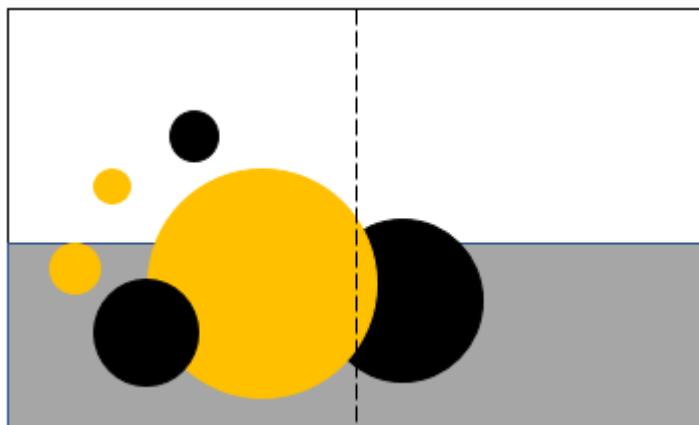
Näyteikkunaan valitaan sommittelu, joka parhaiten sopii tuotteisiin sekä valittuun teemaan. Näyteikkunan sommittelu voi olla symmetrinen tai epäsymmetrinen ryhmittely. Symmetrisessä ryhmittelyssä asetellu muodostaa peilikuvat keskiakselin molemmille puolille. Kuvio 3 kuvaa

symmetristä ryhmittelyä. Tasapaino syntyy symmetrian avulla ja lopputulos on rauhoittava ja juhlallinen. Usein symmetrinen asettelu on staattinen, eikä siinä ole liikettä.



Kuvio 3. Symmetrinen ryhmittely. (Hirvi & Nyholm 2009, 22.)

Epäsymmetrinen ryhmittely painottuu tilan toiseen reunaan ja on vapaampi. Kuvio 4 havainnollistaa näyteikkunan epäsymmetristä ryhmittelyä, joka on dynaaminen ryhmittelytapa. Hyvin toteutettuna epäsymmetrinen ryhmittely on kiinnostavampi ja herättää huomiota.



Kuvio 4. Epäsymmetrinen ryhmittely. (Hirvi & Nyholm 2009, 23.)

## 6 MYYMÄLÄYMPÄRISTÖN SEKÄ VISUAALISEN MARKKINOINNIN TUTKIMINEN

### 6.1 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia naisten muotiin keskittyneiden muotiliikkeiden myymäläympäristöä sekä visuaalisen markkinoinnin toteuttamista kolmen visuaalisen markkinoinnin osa-alueen kautta, jotka ovat yrityksen toimitilat, esillepano ja näyteikkunat. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten tavaratalon ensimmäisestä kerroksesta saadaan kaupallisempi ja näin ollen myynnillisesti kannattavampi kauppapaikka. Tutkimuksen tavoitteena oli myös vertailla miten nämä ennakkoon valitut myymälät eroavat toisistaan ja mitkä ovat näiden myymälöiden vahvuuksia sekä heikkouksia. Tutkimuksen avulla haluttiin löytää kehitysideoita, joita voisi soveltaa Aleksis 13 -myymälän ensimmäisen kerroksen myyntikonseptin kehittämiseen. Tarkoituksena oli myös kehittyä paremmaksi visuaalisen markkinoinnin taitajaksi vertaamalla omaa toimintaa muiden toimintaan sekä saada uusia näkemyksiä kaupallisemman myymäläympäristön kehittämiseen. Kaupallisuudella tässä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin asiakas sekä myynti on otettu huomioon myymäläympäristössä.

### 6.2 Tutkimusmenetelmän ja myymälöiden valinta

Tutkimusmenetelmäksi valittiin havainnointi sekä vertailu, sillä ne ovat otollisimpia menetelmiä tutkia myymälöiden välisiä eroja myymäläympäristössä. Tutkimus toteutettiin Aleksanterinkadulla, koska kehitettävä myymälä sijaitsee kyseisellä kadulla ja vertailukohteeksi valittiin samalla kadulla sijaitsevat liikkeet. Vertailuun valittiin erityyppisiä, erikokoisia ja erimaalaisia myymälöitä, joiden valikoima keskittyi naisten muotiin. Koska kehityksen kohde sijaitsi katutasossa, painottui myös vertailu myymälöiden katutaso kerrokseen ja niiden myymäläympäristöön. Tutkimukseen valikoitui yhteensä viisi erilaista myymälää, jotka ovat KappAhl, Esprit, Zara, Lindex ja Filippa K. Tutkimukseen valitut liikkeet

poikkeavat toisistaan monin tavoin, mikä antaa tutkimukselle laajemman otannan. Mukaan valikoitui niin hintatasoltaan keskitasoisia ketjuliikkeitä kuin putiikkimaisia korkeamman hintatason liikkeitä. Päätöksen tutkimukseen valituista myymälöistä teki tutkimuksen tekijä. Valinta perustui tutkittaviin asioihin sekä myymälöiden tuotevalikoimaan.

KappAhl on ruotsalainen vuonna 1953 Göteborgissa perustettu muotiketju. Yritys tarjoaa edullista muotia naisille, miehille ja lapsille, mutta pääpaino on kuitenkin naisten muodissa. KappAhlilla on noin 400 myymälää Ruotsissa, Suomessa, Norjassa ja Puolassa, joissa käy päivittäin satojatuhansia asiakkaita. (KappAhl 2017.)

Esprit on kansainvälinen muotiketju, joka on perustettu San Franciscossa vuonna 1968. Espritin myymälöitä sekä myyntipisteitä on noin 40 eri maassa. Yritys tarjoaa muotia naisille, miehille ja lapsille, vaikka merkki usein mielletäänkin naisten vaatemeriksi. (Esprit 2017.)

Zara on yksi suurimmista kansainvälisistä muotiyrityksistä. Se kuuluu espanjalaiseen Inditexiin, johon kuuluu myös monta muuta muotiketjua, kuten Bershka, Massimo Dutti ja Bull & Bear. Zara on erikoistunut naisten, miesten sekä lasten muotiin. (Inditex 2017.)

Lindex on vuonna 1954 Ruotsissa perustettu muotiketju. Yrityksen valikoimaan kuuluvat naisten ja lasten vaatteet. Myymälöitä yrityksellä on noin 400 ympäri Eurooppaa sekä Lähi-Itää, joista osa toimii franchising-myymlöinä. Vuonna 2007 suomalainen pörssissä noteerattu Stockmann osti Lindexin. (Lindex 2017.)

Filippa K on ruotsalainen muotibrändi, joka on perustettu vuonna 1993. Yrityksen pääpaino on Skandinaviassa. Myymälöitä yrityksellä on 50, joiden lisäksi yrityksellä on noin 600 jälleenmyyjää. Filippa K:n valikoimaan kuuluu naisten ja miesten vaatteet. Filippa K tunnetaan keskitasoa korkeammasta hintatasosta. (Filippa K 2017.)



### 6.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin huhtikuussa 2017 Aleksanterinkadulla, jossa myymälöitä havainnoitiin ja vertailtiin arviointilomakkeen avulla. Havainnointi ja vertailu tehtiin ennakkoon valituissa myymälöissä niin, että vain katutason myymäläpinta-ala arvioitiin. Arviointilomake jaettiin kolmeen pääosaan, joita ovat liikkeen toimitilat, esillepano ja näyteikkuna. Lisäksi lomakkeella arvioitiin kokonaisuutta ja myymälän yleisilmettä.

Liikkeen toimitilat osuudessa arvioitiin myymälän sisääntuloa ja layoutia. Pohjaratkaisua arvioitiin sen toimivuuden perusteella ja sillä kuinka vaivatonta myymälässä on liikkua. Lisäksi arvioitiin teho- ja palvelupisteiden sijainnit ja määrät. Samalla arvioitiin onko liikkeessä tarpeeksi palvelupisteitä ja ovatko ne asiakkaan ulottuvilla. Myymälämainonnan kaupallisuus ja hintaviestintä arvioitiin myös. Arvioitiin, kuinka hyvin myymälämainonta puhuttelee asiakasta ja miten se on sijoitettu myymäläympäristöön.

Esillepano-osuudessa arvioitiin tuotteiden esillepanoja, mallinukkejen sijoittelua ja esitettyjä asukokonaisuuksia. Esillepanoissa kiinnitettiin myös huomiota pöytä- ja seinäesillepanoihin ja niiden toimivuuteen. Lisäksi arvioitiin esillepanojen siisteyttä ja selkeyttä. Lisäksi arvioitiin myös tukevatko asukokonaisuudet ja stailaukset myymälämainontaa ja hintaviestintää.

Näyteikkunoiden osalta tutkittiin niiden kaupallisuutta ja hintaviestinnän onnistumista sen mukaan, kuinka helposti näyteikkunassa esitetyt tuotteet löytyivät myös myymälästä. Lisäksi tutkittiin näyteikkunoissa kokonaisuutta ja niissä toteutettua sommittelua.

Arviointilomakkeessa käytettiin sekä avoimia kysymyksiä että numeraalista asteikkoa. Avoimiin kysymyksiin vastattiin sanallisesti. Arvioinnin sanallisissa kysymyksissä arvioitiin tapoja, joilla visuaalista markkinointia toteutettiin myymälöissä ja mitä huomioitavaa myymäläympäristössä oli. Tässä työssä tarkasteltiin, mitkä asiat liikkeessä oli tehty hyvin ja mitkä huonommin ja samalla pohdittiin miksi näin oli tehty. Arvioinnissa käytettiin

myös numeraalista asteikkoa, jossa vertailtavia kohteita arvioitiin asteikolla 1-5 (Taulukko 3). Yhdistämällä avoimet sekä numeraaliset kysymykset saatiin havainnoinnista kattavammat tulokset ja tuloksista oli helpompi havaita, mitkä asiat missäkin myymälässä oli toteutettu kaupallisesti.

TAULUKKO 3. Arviointiasteikko

Arviointiasteikko 1-5		
<b>1</b>	<b>Huonosti toteutettu</b>	Ei kaupallinen myymälä, yleisilmeessä runsaasti puutteita
<b>2</b>	<b>Heikosti toteutettu</b>	Heikosti kaupallinen, yleisilmeessä paljon puutteita, jotain hyvää
<b>3</b>	<b>Keskinkertainen toteutus</b>	Keskinkertaisesti kaupallinen, yleisnäköy ok, parannus,kohteita muutamia
<b>4</b>	<b>Hyvin toteutettu</b>	Kaupallisesti hyvä toteutus, paljon hyvää, pieniä kehityskohteita
<b>5</b>	<b>Erittäin hyvin toteutettu</b>	Erittäin kaupallinen toteutus, ei mitään huomautettavaa

Tutkimuksesta saadut tulokset ovat havaintoja ja tulkintoja siitä mitä on nähty. Tuloksia peilataan teoretietoon siitä, miten visuaalista markkinointia tulisi myymäläympäristössä toteuttaa. Tutkimustulokset luvussa käsitellään niitä tuloksia, joita tutkimuskierroksella on saatu. Tuloksia verrataan myymälöiden välillä sekä peilataan kehityksen kohteena olevaan Aleksin 13-myyvälän ensimmäiseen kerrokseen.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

### 7.1 Myymäläympäristö

Tutkimukseen valikoituneiden myymälöiden sisustus ja kalustevalinnat noudattivat hyvin pitkälle samaa linjaa. Useassa liikkeessä sisustuksen ja kalusteiden värimaailma noudatti samaa kaavaa samoin kuten kalusteiden materiaalivalinnatkin. Liikkeiden sisustuksen ja kalusteiden värit olivat neutraalit ja maanläheiset. Kalusteiden materiaaleissa oli suosittu puuta, terästä sekä lasia, jotka sopivat neutraaliin värimaailmaan. Useimmissa myymälöissä oli käytetty sekaisin erivärisiä ja eri materiaaleista olevia kalusteita. Lähes kaikkien myymälöiden lattiat ja seinät olivat vaaleita. Poikkeuksena oli Lindexin myymälä, jossa oli tummanharmaat seinät ja lattiat. Lattiamateriaaleissa oli käytetty paljon kivilaattaa sekä puulattiaa. Erityisesti Espritin myymälässä oli käytetty paljon puuta, niin lattiassa kuin kalusteissakin.

#### 7.1.1 Sisääntulo

Liikkeiden sisääntulot noudattivat pääsääntöisesti samaa kaavaa, sillä jokaisen myymälän sisääntuloon oli jätetty paljon avaraa tilaa, josta lähtivät käytävät myymälöiden osastoille. Inspiraatioalueet eli tehopisteet oli myymälöissä sijoitettu sisäänkäyntien läheisyyteen, mutta ei suoranaisesti sisääntuloon. KappAhlin sekä Espritin myymälässä sisääntulo oli hyvin samantapainen johtuen siitä, että nämä myymälät olivat kaksikerroksisia ja liukuportaat alakertaan oli sijoitettu sisääntuloon. Näiden kahden edellä mainitun myymälän sisääntulossa oli tyhjä alue ja molemmille sivuille oli sijoitettu pöydät sekä seinäesillepanot. Zara-myymälän sisääntulossa ei ollut kovinkaan paljon tyhjää tilaa ja suoraan sisääntulon etuosaan oli sijoitettu nukkeja sekä lattiatelineitä. Lindexissä sisääntuloon oli sijoitettu muutamia nukkeja ja asukokonaisuuksia, ja myymälän oikealle puolelle oli sijoitettu pöytäesillepanoja, vasemmalta puolelta löytyi kassapiste. Havainnoinnin kohteista Filippa K, joka myös brändinä oli tutkittavista kalliimman hintatason tuotteisiin erikoistunut

brändi, noudatti myymälän sisääntulossa hyvin pelkistettyä linjaa. Muutenkin Filippa K:n myymälä oli tutkittavista myymälöistä putiikkimaisin ja harkituin kokonaisuus.

Yleisesti voidaan todeta, ettei havainnoinnin kohteena olevien myymälöiden sisääntuloissa ollut mitään erikoista tai mitään uudenlaista sommittelua. Tutkittavien myymälöiden sisääntulossa olisi voinut tehokkaammin käyttää tuotteita asiakkaiden katseenvangitsijoina tai mielenkiinnon herättäjänä. Toki kaikissa myymälöissä pöytäesillepanot oli sijoitettu sisääntulon läheisyyteen.

### 7.1.2 Layout

Tutkimukseen valittujen myymälöiden pinta-alat vaihtelivat suuresti. Koska tutkimuksen tarkoitus oli keskittyä vain katutasossa olevan myymälätilan arviointiin, saattaa se hieman vääristää myymälöiden todellista kokoa, sillä joidenkin myymälöiden alakerta oli yläkerta suurempi, kun taas joillakin tilanne oli päinvastoin. Esimerkiksi KappAhlin katutasossa oleva myymälätila oli osittain tutkimuksentekohetkellä remontissa ja näin ollen normaalia pienempi, kun taas Zaran myymälässä katutason myymälätila on huomattavasti yläkerta suurempi. Kaikkien tutkimukseen valittujen myymälöiden valikoima keskittyi naisten muotiin ja asusteisiin. Muutamissa myymälöissä oli myös jonkin verran kosmetiikkaa myytävänä ja KappAhl:n, myymälän takaosassa pienten lasten vaatteita.

Pääsääntöisesti tutkittavien myymälöiden pohjaratkaisut olivat putiikkityylinen layout, jossa tyypillisesti on paljon vapaata tilaa ja varsinaisia kulkureittejä ei ole. Tämä näkyi erityisesti Zaran pohjaratkaisussa, jossa myymälätila on suuri yhtenäinen tila, jossa myymälän ympärillä seinillä on seinäesillepanot ja myymälän lattiatilaa täydentävät erikorkuiset lattiatelineet. Varsinaisia kulkureittejä ei Zaran myymälässä ole ja paikoin myymälän pohjaratkaisu oli jopa sekava. Liikkeessä eri tasoisia lattiatelineitä oli sijoitettu hieman sekavasti ympäriinsä. Myymälän seinille oli rakennettu selkeästi eri tyyllisiä tuotteita sisältäviä osastoja. Myymälän kassapisteet oli sijoitettu aivan myymälän

perälle yhdelle seinälle, josta ne on helppo löytää. Myymälän sovitus oli sijoitettu myös myymälän perälle.

Kuten jo aiemmin todettiin, rullaportaiden sijainti on sama KappAhl:n, sekä Espritin myymälöissä, joten se määrittelee hyvin pitkälle myymälän muun tilan sommittelun. Liikkeiden yläkerta on rakentunut rullaportaiden ympärille. KappAhlin myymälätila on huomattavasti Esprit myymälää pienempi, joten paikoittain kulkuväylät olivat jopa ahtaita. KappAhlin myymälässä oli jopa liikaa telineitä ja pöytiä, jotka olivat sijoiteltu aivan toistensa viereen. Toki on otettava huomioon, että remontti vaikutti asiaan, mutta osa pyörörekeistä oli sijoiteltu niin, ettei niiden väleistä mahtunut kulkemaan. Vähäisempi määrä kalusteita ja telineitä olisi selkeyttänyt kokonaisuutta. KappAhliissa myös kerroksen ainoa palvelupiste eli kassapiste oli sijoitettu myymälän perälle kulman taakse niin, että se oli vaikea löytää. Myymälän sovituskopit oli sijoitettu keskelle myymälää. Sovitustilatkin oli vaikea hahmottaa, koska niiden edessä oli runsaasti telineitä.

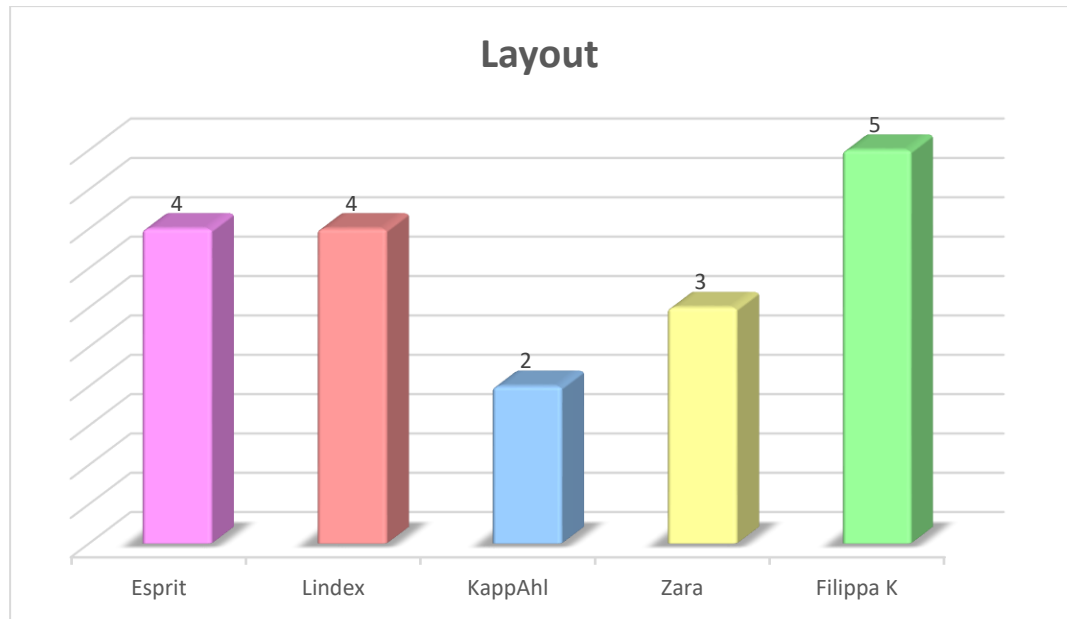
Aleksanterinkadulla sijaitseva Espritin myymälä on kyseisen ketjun Suomen suurin myymälä. Espritin myymälässä pohjaratkaisu oli muita vertailussa olevia myymälöitä väljempi. Liikkeessä oli selkeä kulkuväylä, joka kiersi koko myymälän. Kalusteet oli sijoiteltu suhteellisen symmetrisesti ja myymälän pohjaratkaisu mahdollisti selkeän jaon osastojen välille. Myymälä oli jaettu selkeisiin osastoihin tuotteiden tyylin mukaan. Myymälän etuosassa oli casual-henkisiä tuotteita, myymälän keskiosaan jäivät asusteet, kun juhlapukeutuminen oli sijoitettu myymälän perälle. Myymälän pohjaratkaisu oli selkeä, mutta ei mitenkään erikoinen tai yllätyksellinen. Kassapiste oli sijoitettu keskelle myymälää niin sanotun pääväylän varrelle. Kokonaisuudessaan kassapiste oli massiivinen ja näyttävä osa myymälää (Kuva 1). Sovitus myymälässä oli sijoitettu aivan myymälän perälle.



Kuva 1. Esprit myymälän kassapiste. (City 2011.)

Lindexin pohjaratkaisu oli selkeä, vaikka paikoittain lattiatelineitä oli useita ja kulkuväylät olivat ahtaita. Liikkeen kalusteet olivat erikorkuisia ja osa telineistä oli aseteltu vinoon toisiinsa nähden. Näin tilasta oli saatu mielenkiintoisempi. Rullaportaat yläkertaan oli sijoitettu myymälän oikeaan sivuun hieman jopa piiloon. Kassapiste myymälässä oli sijoitettu heti sisääntulosta vasemmalle. Tämä oli selkeä ja toimiva ratkaisu myymälän pohjaratkaisuun nähden. Sovitus oli sijoitettu peremmälle myymälään, mutta se oli merkitty selkeästi ja tilat olivat helposti löydettävissä.

Tutkimukseen valituista liikkeistä Filippa K oli pohjaratkaisultaan selkein ja tyylikkään. Kalusteiden väliin jäi hyvin tilaa liikkua myymälässä ja myymälä ei ollut liian täysi. Myymälä oli hienostunut ja tunnelmaltaan tyylikäs. Tämä sopi hyvin myymälän putiikkimaiseen tunnelmaan ja brändin selkeään ja yksinkertaiseen imagoon. Myymälä oli kalustettu niin, että koko tila oli helppo hahmottaa ensisilmäyksellä. Myymälän tila pohjaratkaisuineen ja kalusteineen oli hyvin hillitty ja eheä kokonaisuus. Kuviossa 5 on myymälöiden pohjaratkaisuille annetut arvosanat.



Kuvio 5. Myymälöiden pohjaratkaisut

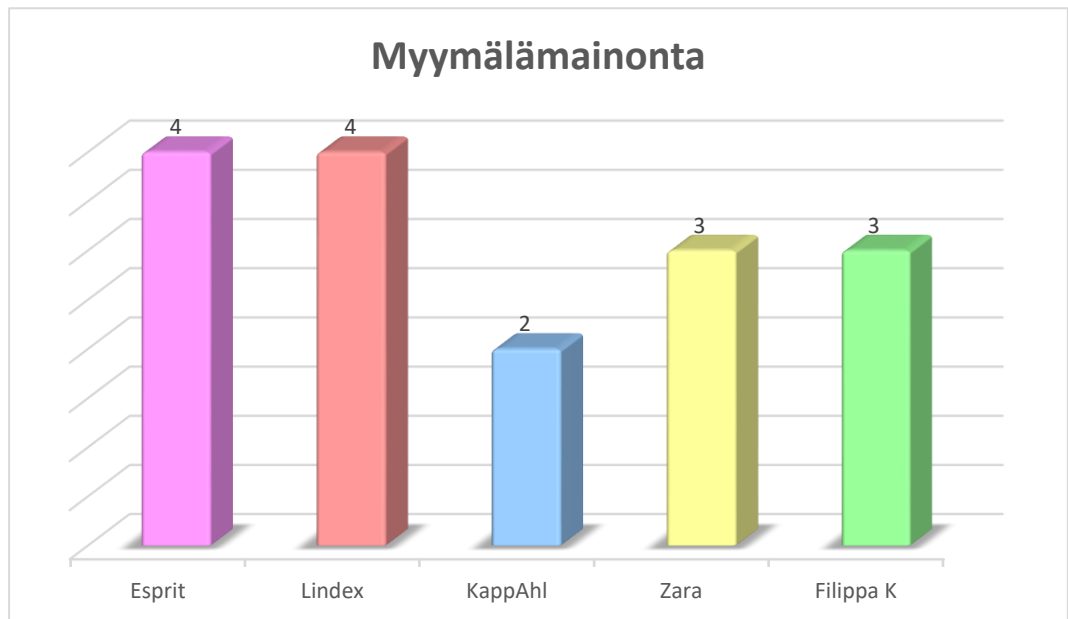
### 7.1.3 Myymälämainonta ja tehopisteet

Myymälän mainonta noudattaa tuotteiden esillepanon ja kaupan visuaalisen ilmeen linjaa. Kaikki tutkimuksessa mukana olevat liikkeet kuuluvat vahvoille ketjuille, joilla on selkeä linja omassa myymälämainonnassa. Kaikissa havainnoinnin kohteena olevissa myymälöissä myymälämainonnan pääpaino on hintaviestinnässä. Hintaviestintää toteutetaan pääasiassa hintakyltein, joita on ympäri myymälää. Hintakylttejä on käytetty mainostamaan niin alennustuotteita kuin normaalihintaisiakin tuotteita. Myös tehopisteissä ja lattiatelineiden päällä on käytetty hintakylttejä. Useimmissa liikkeissä hintakyltit ovat hyvin samantyyliisiä. Pöytätehopisteissä hintakyltit olivat pääsääntöisesti A4-kokoisia kylttejä, joissa valkoisella pohjalla on musta teksti, kun taas pöytätelineissä hintakyltit olivat pienempiä eli A5-kokoisia. Poikkeuksena oli Zara, jossa hintakylttejä oli vain muutamilla tehopisteillä, kun taas Espritillä ja Lindexillä hintaviestintää hintakylttien muodossa oli huomattavasti enemmän.

Kaikissa vertailun kohteena olevissa myymälöissä oli jäljellä season sale-tuotteita, joiden telineet oli merkitty erillisillä alennuskylteillä. Nämä

hintakyltit poikkeavat väritykseltä tai tyyliltään muista hintakylteistä. Alennushintakyltit ovat usein punaisia, joissa on joko valkoinen tai musta teksti.

Hintakylttien lisäksi muuta myymälämainontaa oli tutkimuksen kohteena olevissa liikkeissä käytetty yllättävän vähän. Esprit käytti myös tehopisteissä jonkun verran kuvallisia kylttejä, joissa tarjolla olevat tuotteet oli kuvattu mallin päällä. Yleisesti vertailun kohteista Esprit oli selkeästi panostanut myymälämainontaan muita enemmän. Muutamissa myymälöissä myymälämainontaa toteutettiin myös erikokoisten julisteiden avulla. Eniten julisteita oli Lindexissä, KappAhlissa sekä Espritillä. Näiden kaikkien liikkeiden myymälämainonnan taustalla on iso ketju ja toteutus on sama ketjun kaikissa myymälöissä. Lisäksi muutamissa myymälöissä kuten KappAhlissa kassapisteellä oli heidän kanta-asiakkuudesta kertova mainos. Lindexin ja Espritin kassoilla oli mainokset ketjun vaihto-ja palautusoikeuksista.



Kuvio 6. Myymälämainonta

Myymälämainonnassa erityisesti arvioitiin mainonnan kaupallisuutta ja sitä, miten monipuolisesti sitä oli myymäläympäristössä käytetty. Lisäksi arvioitiin mainonnan yhtenäisyyttä sekä määrää. Mainontaa ei saa olla liikaa, sillä silloin tärkeät viestit saattavat hukkuu muiden mainosten

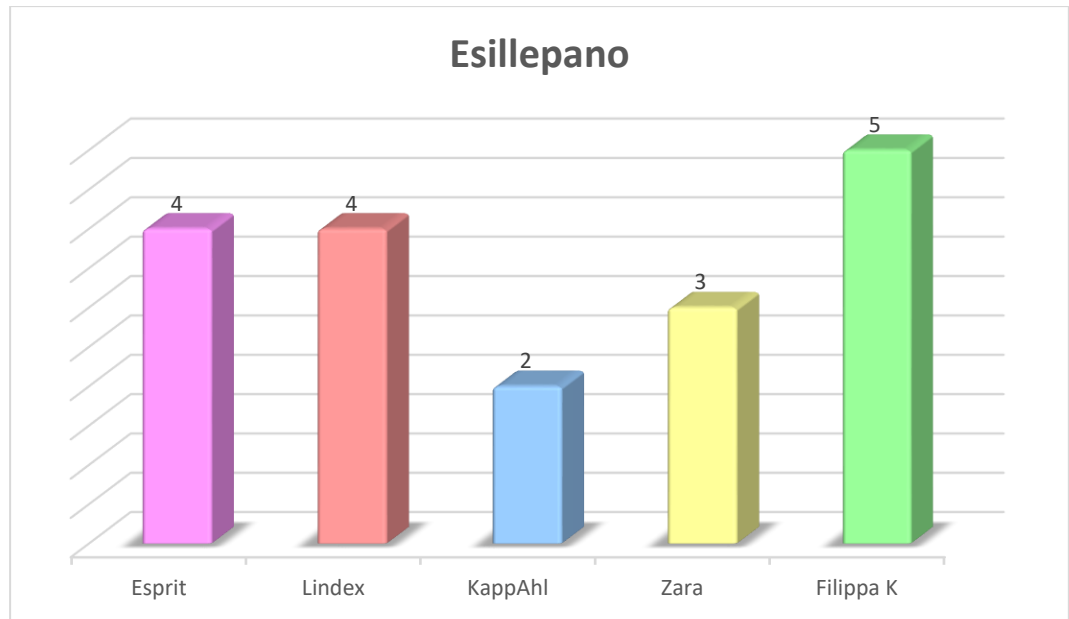


joukkoon ja vaikutelmasta tulee epäselvä. Kuten kuvioista 6 käy ilmi, parhaiten myymälämainonnan osalta pärjäsivät arvioinnissa Lindex sekä Esprit. Näissä myymälöissä mainonta oli yhtenäistä sekä monipuolisinta. Zarassa ja Filippa K:ssa mainonta oli vähäisintä, kun taas KappAhlissa mainonta oli hieman sekavaa eikä niin johdonmukaista.

## 7.2 Esillepanot

Tuotteiden esillepanolla on tärkeä rooli yrityksen visuaalisessa markkinoinnissa kuten myös miellyttävän myymäläympäristön luojana. Esillepanolla on suuri merkitys siihen, miten tuotteet myyvät. Mikäli esillepano on huono eikä puhuttele asiakasta niin hän ei myöskään osta tuotteita. Esillepanossa on onnistuttu, kun tuotteet tuodaan esille selkeästi ja houkuttelevasti.

Tutkimuksen myymälöistä tyylikkään ja selkein esillepano oli Filippa K:n myymälässä. Tosin esillepano myymälässä on vahvasti osa brändiä ja sen brändimielikuvaa. Myös Espritin ja Lindexin esillepanot olivat onnistuneet eli esillepanot olivat siistit ja kaupalliset. KappAhlin esillepanossa oli puutteita ja se oli paikoin sekava. Zarassa on aivan erityylinen esillepano ja isoksi myymäläksi esillepano on paikoin sekava ja rönsyilevä. Kuvioon 7 on merkitty myymälöiden esillepanolle annetut arvosanat.



Kuvio 7. Myymälöiden esillepanot

### 7.2.1 Pöytä- ja seinäesillepanot

Pöytäesillepanot ovat oleellinen osa esillepanoja tutkimuksen jokaisessa myymälässä ja niitä oli kaikissa tutkimukseen valituissa myymälöissä. Myymälöiden esillepanoissa oli pöytiä, joihin oli kasattu asukokonaisuuksia sekä pöytiä, joihin oli pinottu vain tietyn tuoteryhmän tuotteita. Pöytiin, joihin oli asetettu asukokonaisuus, oli sitä myös täydennetty tyyliin sopivilla asusteilla, kuten koruilla, aurinkolaseilla, laukuilla sekä kengillä.

Kuvasta 2 nähdään, miten KappAhl oli tehnyt farkuista tuotenoston ja sijoittanut ne pinoihin pöydälle. Paikoin KappAhl:n pöytäesillepanot olivat liian täysiä ja tuotteita oli liikaa yhdellä tasolla ja liian korkeina pinoina, mikä teki esillepanosta sekavan ja epäsiistin. Toki myymälän remontti vaikutti myös esillepanoihin ja tavaran suureen määrään normaalia pienemmissä neliöissä.



Kuva 2. KappAhl pöytäesillepano

Espritin myymälästä löytyi useita pöytiä, joihin oli siististi pinottu tietyn tuoteryhmän tuotteita, kuten sesongin uusimmat t-paidat sekä neuleet. Juhla ja formaalimman pukeutumisen osastolla Esprit oli suosinut pöytäesillepanoissa pöytiä, joihin oli kerätty asukokonaisuuksia ja helposti toisiinsa yhdisteltäviä tuotteita.

Lindexissä pöytäesillepanot oli taitavasti rakennettu ja ne olivat erittäin kaupallisia. Niihin oli valittu mielenkiintoiset ja ajankohtaiset tuotteet. Pääsääntöisesti esillepanoissa oli keskitytty johonkin kolmeen tiettyyn väriin, mikä loi kokonaisuudesta tyylikkään eikä sekavan. Esillepanot oli rakennettu erikorkuisiksi, mikä teki niistä katseenvangitsijoita ja mielenkiintoisia kokonaisuuksia. Kuten kuvasta 3 voidaan todeta, Lindexin pöytäesillepano on mielenkiintoisen näköinen ja eheä kokonaisuus kaikkien osa-alueiden osalta.



Kuva 3. Lindex pöytäesillepano

Zarassa pöytäesillepanot olivat suurempia ja pöydät isompia. Pöytiä oli myös sijoiteltu kahteen tasoon. Tuotteet olivat selkeissä pinoissa ja niitä oli runsaasti, mutta ei liikaa. Pöytäesillepanojen värimaailmat ja tuotteet vaihtelivat osastoittain. Suurimmaksi osaksi pöydillä kuitenkin suosittiin neuleita, housuja sekä farkkuja. Farkuista rakennetuilla pöytäesillepanoilla oli myös jonkin verran mainontaa ja tietoa farkkujen istuvuuksista sekä malleista. Tutkimus toteutettiin lauantaina, joka on usein viikon vilkkain kauppapäivä, joten osittain myymälän pöytäesillepanot olivat sekaisin ja tuotteet epämääräisissä pinoissa.

Filippa K eroaa muista myymälöistä pöytäesillepanojen osalta eniten. Myymälä ei hyödynnä pöytiä kuten muut myymälät. Pöydät toimivat enemmän koristeena ja tilan täyttönä, eikä tuotteiden myyntipaikkana. Liikkeen pöydät eivät ole runsaat ja houkuttelevan näköiset, vaan pöydille on aseteltu vain muutamia tuotteita. Tyylikäs ja hillitty esillepano on osa myymälän ja merkin brändiä.

Tutkimuksen myymälöissä seinäesillepanoissa sekä etunäytön että sivunäytön käyttäminen oli hyvin samantapaista. Etunäyttöä käytettiin pääsääntöisesti seinien yläosassa. Näin tuotteet saadaan parhaiten näkyville kokonaan ja tämä onkin seinän myyvin esittelytyyli. Parhaiten myyvät tuotteet, jotka sijaitsevat silmien korkeudella. Pääsääntöisesti silmien alapuolella suositaan sivunäyttöä, sillä se ei ole myyvin korkeus ja tuotteita saadaan enemmän esille tällä tyylillä.

Espritin myymälässä seinäesillepanot oli sijoitettu niin etunäyttönä kuin sivunäyttönäkin silmien korkeudelle, mikä loi myymälään harmonisen ja siistin vaikutelman. Näin oli myös tehty Filippa K:n myymälässä. Osa KappAhlin seinäesillepanoon sijoitetuista tuotteista oli hyvin korkealla, ja näihin asiakas ei pääse käsiksi ilman henkilökunnan apua. Zara suosii seinäesillepanoissa sivunäyttöä, joiden väleihin on laitettu muutamia tuotteita etunäyttöön. Pääsääntöisesti tuotteet ovat samalla korkeudella läpi myymälän ja esillepanosta tulee ehkä hieman vaatekaappimainen tunnelma. Tämä sopii hyvin kyseisen ketjun tyyliin ja tuotemielikuvaan. Näin saadaan myös mahdollisimman paljon tuotteita esille. Selkeimmin Lindexissä, KappAhlissa sekä Zarassa seinäesillepanoihin oli kerätty asukokonaisuuksia. Yleisilmeeltään tutkimukseen valittujen myymälöiden esillepanot olivat siistejä ja ketjun ilmeisiin sopivia.

### 7.2.2 Mallinuket ja asukokonaisuudet

Mallinukkeja oli käytetty kaikissa tutkimukseen valikoituneissa myymälöissä. Toisissa runsaammin ja toisissa maltillisemmin. Myymälöissä käytettyjen nukkejen värit olivat valkoinen ja musta. Neutraalin värisille nukeille on helppo pukea päälle värillisiä tuotteita ja ne myös pääsevät paremmin esille, kun nuket ovat yksinkertaisia. Nuket olivat kaikissa myymälöissä hyvin pelkistettyjä ja yksinkertaisen tyylikkäitä. Mallinuket ovat myymälöille oivallinen tapa näyttää miltä tuotteet näyttävät päällä. Kaupallisesti kootut asukokonaisuudet houkuttelevat asiakkaita ostamaan tuotteita ja mahdollisesti useampia tuotteita kerralla. Mallinuket

ja niille puettut asukokonaisuudet voivat myös toimia asiakkaille inspiraationa.

KappAhlin nuket olivat valkoisia ja niitä oli myymälässä useita. Sisääntulon läheisyyteen niitä oli sijoitettu jopa neljä samaan kohtaan. Vaikutelma oli outo ja kyseiseen tilaan olisi riittänyt hyvin vain kaksi nukkea, sillä taakse jäävien nukkejen asuja ei edes nähnyt kokonaan (kuva 4).

Asukokonaisuudet nukkejen päällä olivat kivoja ja ajankohtaan sopivia, sillä ne olivat selkeästi sesongin uutuuksia.



Kuva 4. KappAhl mallinuket

Espritin mallinuket olivat mustia. Niitä oli sijoitettu eripuolille myymälää sopivassa suhteessa. Myös torsoja oli käytetty ja ne oli sijoiteltu tyylikkäästi pöytien sekä hyllyjen päälle.

Zaran sisääntuloon sijoitellut mallinuket asukokonaisuuksineen olivat toimiva ratkaisu, sillä lattiatelineen eteen oli puettu mallinukke ja nuken päällä olevat tuotteet löytyivät sitten nuken takana olevasta telineestä,

(kuva 5). Näin tuotteesta kiinnostunut asiakas pystyi heti poimimaan tuotteen mukaansa, eikä sitä tarvinnut lähteä etsimään suuresta liiketilasta.



Kuva 5. Zaran mallinukke

Lindexissä mallinukkeja oli käytetty myymälän sisustuksessa sopivasti eikä niitä ollut liikaa. Nuket oli myös sijoitettu niin, etteivät ne tukkineet kulkureittejä tai olleet tiellä. Myymälässä mallinuket oli puettu sesongin uutuustuotteisiin ja houkutteleviin asukokonaisuuksiin.

Filippa K:n liikkeessä nukkeja oli käytetty hyvin harkiten. Niitä oli muihin vertailun kohteena oleviin myymälöihin nähden vähän. Myös myymälään rakennettuja asukokonaisuuksia oli suhteessa muihin myymälöihin vähän ja ne olivat hillittyjä kuten myymälän koko muukin linja. Turhia asusteita ja muita koristeita ei oltu käytetty.

### 7.3 Näyteikkunat

Näyteikkuna on myymälän mainosväline, joka on tärkeä päivittäinen mainospaikka. Jokaisella tutkimukseen valikoidulla myymälällä näyteikkunat ovat Aleksanterinkadulle päin ja katutasossa. Päivittäin näiden ikkunoiden ohi kävelee suuri määrä ihmisiä, sillä kyseessä on Helsingin keskustan vilkkaimpiin ostoskatuihin kuuluva katu.

Yleisilmeeltään myymälöiden näyteikkunat olivat hyvin pelkistettyjä. Ikkunoissa ei ollut käytetty turhan paljon rekvisiittaa vaan oli luotettu mallinukkeihin ja niiden päällä esitelyihin asu- ja tuotekokonaisuuksiin.

KappAhlin myymälällä oli näyteikkunat molemmilla puolilla liikkeen sisäänkäyntiä. Vasemmalla puolella näyteikkunassa oli vain kaksi nukkea. Näiden mallinukkejen takaa avautui avoin näkymä myymälään. Oikean puoleiseen näyteikkunaan oli sijoitettu kolme mallinukkea. Taustalle oli valittu sesongin teeman mukainen juliste ja muuten tila oli valkoinen. Mallinuket oli sijoitettu keskelle ikkunaa niin, että keskimmäinen nukke oli aavistuksen lähempänä ikkunaa ja kaksi muuta nukkea oli taempana. Päälle nukeille oli puettu ajankohtaan sopivat tuotteet, jotka oli myymälässä sijoitettu heti sisääntulon lähistölle, joten ne oli helppo sieltä löytää. Jokaisen asukokonaisuuden yhteyteen oli myös sijoitettu tuotteiden hinnat. Hintakyltit olivat valkoiset, joissa oli musta teksti. Näyteikkunassa oli myös juliste myymälässä olevasta season salesta.

Espritin myymälällä oli suurimmat ikkunat. Suurin osa ikkunasta oli avointa ikkunaa suoraan myymälään. Myymälään näkyvässä osassa oli kekseliäästi esitetty etunäyttönä muutamia asukokonaisuuksia (kuva 6). Näyteikkunan toiseen osaan oli sijoitettu mallinukkeja, joiden päälle oli puettu asukokonaisuuksia. Hintakyltit oli sijoitettu näyteikkunan alaosaan.





Kuva 6. Esprit myymälän näyteikkuna

Lindexin myymälän näyteikkunaan oli sijoitettu myös kolme mallinukkea. Nukeille oli puettu värikkäät tuotteet päälle. Tämä teki muuten niin pelkistetystä ikkunasta mielenkiintoisen. Näyteikkunan rytmi on myös rikottu sillä, että nuket ovat eritasoissa, kun yksi nukeista istuu, toinen on taka-alalla ja kolmas lähempänä ikkunaa. Näyteikkunassa katse kiinnittyy myös takana olevaan julisteeseen. Näyteikkunaan tuoduilla puisilla kehyksillä ei ole periaatteessa mitään tehtävää, mutta ne tekevät tilasta mielenkiintoisen ja kekseliään. Suuremman hintakyltin avulla yhdestä tuotteesta on selkeästi haluttu tehdä hintanosto. Muiden tuotteiden hinnat on ilmoitettu pienemmillä hintakylteillä. Kuva 7 on Lindexin näyteikkunasta ja sen sommittelusta. Ikkunan tuotteet oli sijoitettu lähelle sisääntuloa, josta ne oli helppo löytää.



Kuva 7. Lindex-myymälän näyteikkuna

Zaran myymälän näyteikkunassa oli käytetty erilaisia mallinukkeja kuin myymälän sisällä. Ikkunassa olevilla nukeilla oli kasvot sekä peruukit. Nuket oli sijoitettu ikkunassa keskelle. Nukkeja oli neljä ja ne oli mielenkiintoisemman sommittelun vuoksi sijoitettu eri tasoihin, kuten kuvasta 8 näkyy.



Kuva 8. Zara-myymälän näyteikkuna

Zaran näyteikkunan hintakyltit olivat pieniä ja ne oli sijoitettu näyteikkunan lattialle (kuva 8). Näyteikkunan takaa avautui avoin näkymä myymälän sisälle. Näyteikkunasta tuli tyylikäs ja hillitty vaikutelma, eikä siinä ollut mitään liikaa tai liian vähän. Ikkunaan oli tuotu laatikkovalo, joka valaisi tilaa alhaalta päin. Osa näyteikkunan tuotteista löytyi sisäänkäynnin yhteydestä, mutta osa oli sijoitettu peremmälle myymälään.

Filippa K:n myymälän näyteikkuna oli kokonaan avointa ikkunaa suoraan myymälään. Yhteen ikkunaan oli puettu kaksi mallinukkea ja muuten ikkunoista näkyivät myymälän tuoterakit. Näyteikkunoita ei ollut hyödynnetty tuotteiden mainostamiseen, mikä on varmasti osa kyseisen merkin brändiä. Myymälä on tutkimukseen valittujen myymälöiden joukosta putiikkimaisin, joten sen tyyliin sopivat avoimet näyteikkunat sekä vähäinen tuote esittely ikkunoissa. Kokonaisuudessaan myymälän ikkunat noudattivat myymälän muuta hillittyä linjaa.

#### 7.4 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus sekä validiteetin eli pätevyys ovat hyvät, sillä tutkimus olisi toistettavissa ja tutkimuksessa saadut tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen reliabiliteetti toki riippuu havainnointi tutkimuksen tekijästä ja tekijän ammattitaidosta ja taustoista. Ei voida olettaa, että markkinoinnin ammattilainen kiinnittää myymälässä samoihin asioihin huomiota kuin myymälässä asioiva asiakas. Tosin tutkimuksessa havaitut asiat ovat todistettavissa ja samat asiat voitaisiin havaita uudelleen.

Tutkimuksen tekijöitä oli vain yksi ja kaikki havaitut asiat perustuvat yhden ihmisen näkemyksiin sekä kokemuksiin. Mikäli tutkimuksen tekijöitä olisi ollut enemmän, olisi se lisännyt tutkimuksen luotettavuutta sekä pätevyyttä. Useamman tekijän havainnointi olisi myös saattanut lisätä havaittujen asioiden määrää. Kuitenkin näiden näkökulmien osalta voidaan todeta tämän tutkimuksen olevan melko luotettava ja pätevä.

## 8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia Aleksin 13 myymälän kilpailijoiden myymäläympäristöjä sekä visuaalisen markkinoinnin toteuttamista kolmen visuaalisen markkinoinnin osa-alueen kautta. Näitä ovat yrityksen toimitilat, esillepano ja näyteikkunat. Tarkoituksena oli vertailla ja havainnoida muiden naisten muotiin keskittyneiden myymälöiden katutason myymälätiloja kehitettävän kohteen eli Aleksin 13 ensimmäisen kerroksen myymälätilaan. Tutkimukseen valikoituneet kilpailijat olivat KappAhl, Lindex, Esprit, Zara sekä Filippa K.

Havainnoinnissa selvisi, että tutkimukseen valitut myymälät toteuttivat myymälöiden visuaalista ilmettä pitkälti samalla kaavalla. Tämä ilmeni kaikilla tutkituilla osa-alueilla. Liikkeiden myymäläympäristöissä oli paljon samaa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että erityisesti tunnetut ja vahvat ketjut ja brändit suoriutuivat analyysissä parhaiten. Ketjuilla on selkeä linja, jota noudatetaan tiukasti kaikissa myymälän visuaalisen markkinoinnin osa-alueilla. Vaikka myymälöiden pinta-alat ja pohjaratkaisut vaihtelivat myymälöiden välillä, siitä huolimatta liikkeiden rakenne oli samantyylinen. Lisäksi havainnoinnin perusteella voidaan todeta, että myymälöiden esillepanoissa oleellista on, ettei tuotteita ole osastoilla liikaa tai liian vähän. Mikäli tuotteita on liikaa, vaikutelma on sekava ja halpa. Liian vähän tuotteita sisältävä osasto ei ole houkuttelevan näköinen tai kaupallinen. Myymäläympäristö täytyy pitää mielenkiintoisen näköisenä, että asiakas viihtyy myymälässä ja mahdollisesti löytää sieltä ostettavaa. Siistissä ja hyvin organisoidussa myymälässä tuotteet löytyvät ja siellä on mukavampi asioida.

Havainnoinnin perusteella voidaan todeta, että parhaiten vertailussa selvisi Filippa K:n. Myymälä oli tuotteineen eheä kokonaisuus. Läpi liikkeen oli sama linja kaikkien osa-alueiden kohdalla. Tasaisen vahvasti suorittivat myös Lindex, Esprit ja Zara. Tutkimuksessa huonoiten pärjäsivät KappAhl, vaikka sekin on osa suurta ketjua. Kyseisessä liikkeessä ei ollut osattu suhteuttaa myymäläympäristöä liiketilassa käynnissä olevaan remontiin. Myymälä oli sekava, liian täysi ja huonosti organisoitu.

Tutkimuksen sekä havainnoinnin perusteella Alekski 13 myymäläketjun ensimmäisen kerroksen ilmettä ja linjaa tulisi yhtenäistää. Ensimmäisen kerroksen linjaa tulisi uudistaa kaikilta tarkastelun kohteena olevilta osialueilta. Näyteikkunoita ei ole Alekski 13:ssa hyödynnetty yhtä tehokkaasti kuin kilpailijoilla. Myymälällä on suuret liiketilaan avoimet ikkunat. Ikkunoissa on vain muutamia nukkeja, mutta ei varsinaisia raameja. Tällaisesta näyteikkunasta tulee sekava tunnelma, eikä kokonaisuus ole kovin kaupallinen. Näyteikkunoiden lisäksi kehitysideoita Alekski 13 myymälään voisi ottaa kalusteista. Kalusteissa voisi olla yhtenäisempi linja, sillä täällä hetkellä myymälässä on hyvin paljon erilaisia telineitä ja kalusteita. Kilpailijoilla kalusteet ovat yhtenäisemmät ja paremmin liiketilan muuhun somistukseen sopivat. Myymälätilassa on tärkeää, että kalusteet sopivat myös muuhun myymäläympäristöön, kuten myymälän kiinteisiin rakenteisiin. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, ettei Alekski 13 - myymälän tuoteryhmissä tai tuotteistuksessa ollut mitään vikaa. Myymälän tuotteet olivat sesonkiin ja ajankohtaan sopivat. Näin oli myös kilpailevissa myymälöissä. Samoin Alekski 13:sta hintaviestintä oli hyvällä tasolla ja hintakylttejä oli riittävästi. Myös muu myymälämainonta oli riittävällä tasolla myymälässä, eikä sitä ollut liikaa.

Kokonaisuuden pitäisi olla selkeä ja tuoteryhmien tukea toisiaan, vaikka kyseessä onkin tavaratalo, joka myy usean merkin ja brändin tuotteita. Kehitettävä kohde poikkesi tutkituista myymälöistä siinä, että se on tavaratalo, eikä ole keskittynyt vain tiettyyn brändiin ja sen myymiseen, kuten kilpailijat. Tutkimuksesta jätettiin tarkoituksella pois Stockmann tavaratalo, koska heidän katutasen kerroksessa myydään kosmetiikkaa sekä asusteita.

Havainnointia tehtäessä huomattiin, että Alekski 13-myymälän ensimmäisestä kerroksesta puuttui oleellisia asioita kilpailijoihin nähden. Alekski 13 myymälän katutasossa olevassa myymälätilassa ei ole sovitustiloja asiakkaalle. Kaikilla tutkimukseen valituilla myymälöillä oli tilavat ja useamman sovituskopin sisältävät sovitustilat katutasen myymäläkerroksessa. Tämä vaikuttaa oleellisesti myyntiin ja kaupan syntyyn. Lisäksi kilpailijoilla kassapisteet olivat harkitusti tietyssä paikassa

myymälää. Osalla se oli myymälän sisääntulon läheisyydessä, kun taas osalla myymälän perällä. Oleellisena kehitysideana Aleksi 13 kassapiste kannattaisi muuttaa paremmalle paikalle.

Kilpailijoiden tutkiminen ja analysoiminen tutkimustyönä oli erittäin mielenkiintoista ja opettavaista. Mikäli aikaa olisi ollut enemmän, olisi tutkimusta voinut laajentaa. Tutkittavien myymälöiden määrää olisi voinut lisätä ja mukaan olisi voinut ottaa myös myymälöiden katutason lisäksi muut kerrokset. Jatkotutkimuksena aiheesta voisi teettää asiakaskyselyitä, joilla voitaisiin selvittää kuluttajien näkemyksiä siitä mikä myymäläympäristössä on toimivaa ja mitä voitaisiin kehittää.

## LÄHTEET

Aleksi 13. 2016. Yritys & historia. [viitattu 8.2.2017]. Saatavissa:  
<http://www.aleksi13.fi/yritys>

City. 2011. Esprit avasi Aleksille. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:  
<http://www.city.fi/tyyli/esprit+avasi+aleksille/3843>

Esprit. 2017. Profile. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:  
[https://www.esprit.com/company/about\\_us/](https://www.esprit.com/company/about_us/)

Filippa K. 2017. The Story About Us. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:  
<https://www.filippa-k.com/fi/filippak-world/about-us/>

Havumäki, H. & Jaranka, E. 2006. Kauppa – Toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Hirvi, A. & Nyholm, S. 2009. Visualistin työkalupankki: Tietopaketti näyteikkunan somistamiseen ja tuotteiden esillepanoon myymälässä. Porvoo: Zolan Oy.

Hollanti, J. & Koski, J. 2007. Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Inditex. 2017. Our history. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:  
[http://www.inditex.com/en/our\\_group/our\\_history](http://www.inditex.com/en/our_group/our_history)

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen; menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

KappAhl. 2017. Markkinat. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa:  
<https://www.kappahl.com/fi-FI/kappahlista/tietoa-meista/markkinat/>

Koskela, K. & Santasalo, T. Vähittäiskauppa Suomessa. 2015. [viitattu 13.3.2017]. Saatavissa:  
[https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa\\_suomessa\\_2015\\_web\\_201506\\_29\\_smaller.pdf](https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa_suomessa_2015_web_201506_29_smaller.pdf)

- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lindex. 2017. Tietoa Lindexistä. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa: <http://about.lindex.com/fi/aikajana-uudet-markkinat/>
- Luhta Sportswear Company. 2016. Meistä. [viitattu 16.2.2017]. Saatavissa: <http://www.luhtasportswearcompany.fi/fi/meista/meista/>
- Markkanen, S. 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana. Helsinki: Talentum.
- Nieminen, T. 2004. Visuaalinen markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Niva, M. & Tuominen, K. 2005. Benchmarking käytännössä: Itsearviointin työkirja. Turku. Oy Benchmarking Ltd.
- Study.com. 2017. What is Competition in Marketing? - Definition & Types [viitattu 15.4.2017]. Saatavissa: <http://study.com/academy/lesson/what-is-competition-in-marketing-definition-types-quiz.html>
- Taloustiedon perusteet. 2017. Täydellinen kilpailu. [viitattu 15.4.2017]. Saatavissa: <http://www.taloudenperusteet.com/kirjoja/opas/kilpailu/>
- Tekstiili- ja Muotialat TMA. 2017. Muotikauppa ei vedä – käännettä parempaan saadaan odottaa. [viitattu 10.5.2017]. Saatavissa: <http://www.textile.fi/fi/ajankohtaista/35-muotikauppa-ei-vedae-kaeaennettae-parempaan-saadaan-odottaa>
- The Marketing Mix. 2017. The Marketing Mix 4P's and 7P's Explained. [viitattu 15.4.2017]. Saatavissa: <http://marketingmix.co.uk/>
- Uef.fi. 2017. Benchmarking. [viitattu 19.3.2017]. Saatavissa: <https://www.uef.fi/benchmarking>



Verkkovaria. 2016 a. Markkinoinnin kilpailukeinot – Hinta. [viitattu 15.4.2017]. Saatavissa:

[http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page\\_id=483](http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=483)

Verkkovaria. 2016 b. Markkinoinnin kilpailukeinot – Saatavuus. [viitattu 15.4.2017]. Saatavissa:

[http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page\\_id=487](http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=487)

Yvi. 2012. Kilpailuetu. [viitattu 23.4.2017]. Saatavissa:

<http://www.yvi.fi/sanakirja/241-kilpailuetu-competitive-advantage>