

# **Tuoteryhmäjohtaminen osana myynninjohtamista**

Tekniset TV-Sävel Oy



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Hämeenlinna, Liiketalouden koulutusohjelma

Kevät 2017

Kimmo Aaltonen

Liiketalous  
Hämeenlinna

---

<b>Tekijä</b>	Kimmo Aaltonen	<b>Vuosi</b> 2017
<b>Työn nimi</b>	Tuoteryhmäjohtaminen osana myynninjohtamista	
<b>Työn ohjaaja</b>	Tarja Pääkkönen	

---

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää tuoteryhmäjohtamista osana myymälän strategiaa kodintekniikan erikoisliikkeessä. Tavoitteena oli selvittää, miten kuluttajan tekemiin ostopäätöksiin pystyy vaikuttamaan tuoteryhmäjohtamisen avulla. Tavaroiden järjestelmällinen ja suunniteltu esillelaitto sekä tuoteryhmäjohtaminen parantavat ostopäätöksen syntyä. Tutkimuksessa pyrittiin löytämään tietoa siitä, miten paljon esillelaitto ja tuoteryhmäjohtaminen vaikuttavat myyntiin sekä kannattavuuteen.

Toimeksiantajayritys kuuluu suomalaiseen Kauppiasosuuskunta Tekniset - Kodintekniikan erikoiskaupan ketjuun. Lukuja ja tuoteryhmäjohtamista on tarkasteltu myös muiden yritysten osalta. Tavoitteena on löytää ratkaisuja, miten tuoteryhmään liittyvä järjestelmällinen suunnittelu mahdollistaa myynnin ja kannattavuuden kasvun. Tarkasteltavassa yrityksessä seurataan järjestelmällisesti eräissä merkittävässä tuoteryhmässä miten myynti on eri osa-alueilla kehittynyt.

Opinnäytetyö sisältää teorian tietoa, tilastoja myynneistä ennen tuoteryhmäjohtamisen käyttöönottoa sekä niiden kehittymistä tarkastelujakson aikana ja haastatteluja.

Kehitystyön tulosten analysoinnit näyttävät, että tuoteryhmäjohtamisella on ollut merkittäviä vaikutuksia yrityksen kilpailukyvyyn kasvuun, varsinkin tutkitussa tuoteryhmässä.

**Avainsanat** tuoteryhmä, kodintekniikka-ala, pesulinja, erikoiskauppa

**Sivut** 41 sivua

Business Administration  
Hämeenlinna

---

<b>Author</b>	Kimmo Aaltonen	<b>Year</b> 2017
<b>Subject</b>	Category management as part of store management	
<b>Supervisors</b>	Tarja Pääkkönen	

---

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to find out how category management is a part of the strategy in a store of home electronics. The author wants to get oriented in this subject, and why and how does the customer make the decisions for making the deal with the seller. Planned and systematic exhibition of goods and category management positively increase purchasing volume. The thesis aims to find out how much these points affect the sales and profit.

The thesis studies these subjects from one company's point of view. This company is part of a home electronics chain in Finland. Other companies' figures and category management have also been examined, but in this thesis, the focus is on this one company. The target is to find breakthroughs in how category management makes better sales and profit possible. The observed company's increase in sales and profit is systematically followed in one important category.

The theory of this thesis consists of theoretical knowledge, sales statistics and profit before and after category management was started in this company. It was important to know what concrete changes happened after category management was started in the company.

The analysis of the results in this thesis indicates that category management has a big influence in increasing companies' competitiveness.

**Keywords** Product category, Household appliance, Laundry, Retail specialist

**Pages** 41 pages

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Toimeksiantaja .....	2
1.2	Työn tavoite.....	4
1.3	Käytetyt menetelmät .....	5
1.4	Kehittämistyön lähtötilanne.....	5
2	MARKKINOINTI OSANA TUOTERYHMÄJOHTAMISTA .....	12
2.1	Markkinointi yleisesti .....	12
2.1.1	Markkinointi myymälässä.....	13
2.1.2	Myymälamarkkinoinnin työkalut .....	14
2.2	Myymälan johtaminen .....	16
2.2.1	Myymälan esillepanot .....	17
2.2.2	Myyntiprosessin johtaminen.....	18
2.2.3	Osaamisen kehittäminen.....	20
3	TUOTERYHMÄJOHTAMINEN.....	21
3.1	Tuoteryhmäjohtaminen teoriassa.....	23
3.1.1	Tuoteryhmäjohtaminen vähittäiskaupassa.....	23
3.1.2	Tuoteryhmäjohtaminen erikoisliikkeissä.....	25
3.2	Tuoteryhmäjohtamisen toteutus Tekniset Hämeenlinnassa.....	25
3.3	Tuoteryhmäjohtamisen tuomat tulokset myymälässä .....	29
4	KEHITTÄMISTYÖ.....	30
4.1	Kehittämistyön aineisto .....	31
4.2	Kehittämistyön tuloksia.....	31
4.3	Kehittämistyön yhteenveto.....	34
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	34
	LÄHTEET .....	40
	HAASTATTELUT.....	41

## 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee tuoteryhmäjohtamista osana myymälän strategiaa kodintekniikan erikoisliikkeessä. Tuoteryhmäjohtaminen on nykyään tärkeä osa vähittäis- ja tukkukaupan strategioissa. Sen avulla pyritään kasvattamaan myyntiä, vähentämään kustannuksia ja nostamaan sitoutuneen pääoman kiertoa. Tuoteryhmäjohtaminen on kaupan ostoprosessi hallita tavararyhmiä strategisina business-yksikköinä, jotka antavat paremman tuloksen, hyödyntäen kuluttajalähtöisyyttä ja arvontuotantoa loppukuluttajalle. Tässä prosessissa yrityksen tuotevalikoima pilkotaan tuoteryhmiin ja ryhmiä lähestytään yksi kerrallaan. Tarkoituksena on kehittää jokaista tuoteryhmää siten, että tuoteryhmän myynti ja tuotto paranevat.

Tuoteryhmäjohtaminen on vähittäiskaupan ja tavaratoimittajan välinen toimintatapa, jonka avulla tavararyhmiä johdetaan strategisina yksikköinä. Tavoitteena on aikaansaada parempia liiketoiminnallisia tuloksia tuottamalla lisäarvoa kuluttajalle. (Retail kaupan työt ja toiminta 2006, 215.)

Tuoteryhmäjohtaminen pitää sisällään valikoiman, hinnoittelun, esillepanon, markkinoinnin ja palvelun. Tavoitteena on johtaa kuluttaja tekemään ostopäätöksen, joka maksimoi yrityksen myynnin ja tuoton tietystä tuoteryhmässä sekä samalla saa kuluttajan tuntemaan itsensä tyytyväiseksi ostokseensa ja parhaimmillaan ylittämään hänen odotuksensa. Tuoteryhmäjohtaminen on tullut osaksi vähittäiskaupan toimintaa jo 1900-luvun loppupuolella. Tuoteryhmäjohtaminen on myös tapa erottua kilpailijoista ja siten sen avulla on mahdollista herättää kuluttajakysyntää sekä kasvattaa kannattavuutta. (Timonen 2001, 62.)

Valikoimalla tarkoitetaan tuotteita, joita myymälä on päättänyt pitää myymälässä esillä ja myynnissä. Toimittajat ovat yrityksiä, jotka myyvät toisille yrityksille tuotteita ja voimavaroja, kuten raaka-aineita, koneita, energiaa ja työvoimaa. (Bergstöm & Leppänen 2016, 70.)

Valikoiman hinnoittelu on jatkoa valikoiman muokkaukselle. Yleensä erikoiskaupan kohderyhmä on laaja, joten tuotteita pitää olla moneen eri hintapisteeseen. Eri kohderyhmiin kuuluvilla kuluttajilla on käytettävissään erilainen määrä rahaa tietyn tuoteryhmän ostokseen. Rahan käyttö ei ole suoraan suhteessa kuluttajan tulotasoon, koska erilaisissa elämäntilanteissa tuotteilta odotetaan erilaisia ominaisuuksia. Täten vähemmän tienaava kuluttaja voi hyvinkin käyttää jonkin tuoteryhmän ostokseen runsaasti enemmän rahaa kuin enemmän tienaava. Ihmiset arvostavat erilaisia asioita eri tuoteryhmissä. Usein kuluttaja käyttää enemmän rahaa tuotteisiin, jotka hän kokee tärkeiksi. Täten kuluttajalle

pitää olla valikoimissa tarjolla juuri hänen kukkarolleen ja odotuksilleen sopivia tuotteita.

Erikoiskaupat ovat erikoistavaroita ja niihin liittyviä palveluita tarjoavia vähittäiskauppoja. Erikoiskauppoja ovat mm. vaate- ja kenkäkaupat, huonekalu- ja sisustuskaupat, kodintekniikka- ja fotokaupat, rauta- ja rakennustarvikekaupat, kirjakaupat, kulta- ja kellokaupat, terveystuotekaupat, optikkoliikkeet ja apteekit. Erikoiskauppojen toiminnan ytimenä ovat henkilökohtainen palvelu, korkea asiantuntemus ja erikoistunut tuotevalikoima. Erikoiskaupoille on tyypillistä myös pyrkimys keskeiseen sijaintiin kaupunkirakenteessa ja hakeutuminen lähelle toisiaan, sillä tiiviit palvelukeskittymät ovat vetovoimaisia ostosympäristöjä. Vähittäiskaupan kaikista yrityksistä valtaosa on erikoiskauppoja. Erikoiskaupan yritysten koko vaihtelee pienistä yksityisyhteisöistä kansainvälisiin ketjuihin. Erikoiskaupan ketjuista osa on yksiomisteisia monimyymäläyrityksiä, osa franchising-ketjuja ja osa itsenäisten yritysten muodostamia ns. vapaaehtoisia ketjuja, jotka harjoittavat pääasiassa markkinointi- ja ostoyhteistyötä. (Kaupan tilastoja 2016.)

Kuluttajat ovat erilaisia, joten yrityksen pitää tarjota erilaisia oston vaikuttavia impulsseja sekä kiinnittää huomiota valikoimaan. Tähän vaikuttaa myös myyjien ammattitaito, johon pitää kiinnittää huomiota. (Kiiras, Korkeamäki & Pakkanen 2010, 13.)

Tuotteiden esillepanoon kaupassa kiinnitetään runsaasti huomiota. Siinä tulee ottaa huomioon sen sijainti myymälässä eli mihin osaan myymälää mikäkin ryhmä kannattaa sijoittaa. Tähän vaikuttaa moni asia kuten mm. myymälän koko, muoto, sisäänkäynnit, näyteikkunat ja tuoteryhmän tuotteiden koko ja niille valittu strategia. Tuotteiden esillepanoon tuoteryhmän sisällä vaikuttavat mm. sille varattu tila, mahdolliset promoalueet, demoalueet, hintaryhmät sekä tuotteen rooli valikoiman sisällä.

Markkinointi tähtää aina myynnin ja kannattavuuden kasvuun tuomalla tuotteita tai tuoteryhmää esille. Markkinoinnista on tutkimuksessa oma osa, jossa käsittelen aihetta laajemmin.

## 1.1 Toimeksiantaja

Toimeksiantajana on Kauppiasosuuskunta Tekniset ja sen yksi myymälä Tekniset TV-Sävel Oy, joka sijaitsee Hämeenlinnassa. Yritys harjoittaa kodintekniikkakauppaa sekä soitinten myyntiä. Yritys on myynyt kodintekniikkaa samassa kaupungissa useiden vuosikymmenien ajan. Se on aloittanut toimintansa vuonna 1950.

Yritys kuuluu Tekniset-ketjuun, joka on valtakunnallinen suomalainen kodintekniikan ketju. Ketju on osuuskunta, joten kauppiat omistavat

ketjun. Osuuskunnan tehtävänä on tuottaa kauppiaille ostotoimintaa, valtakunnallista markkinointia ja koulutusta. Tekniset-ketjussa on tällä hetkellä n. kuusikymmentä myymälää sekä verkkokauppa. Tekniset on osa kansainvälistä Euronics-ketjua. (Kokkola, 2016.) Euronics-ketjuun kuuluu yli 10 000 myymälää 35:ssä eri valtiossa. Euronics-ketju on myymälöiden lukumäärällä mitattuna Euroopan suurin kodintekniikka -alan ketju. (Euronics, 2016.) Tutkittava yritys noudattaa Tekniset-ketjun konseptia. Tässä konseptissa luodaan puitteet yhteiselle valikoimalle, valtakunnalliselle markkinoinnille, koulutukselle sekä yhteisille sopimuksille. Jokainen ketjun yritys toteuttaa konseptia, mutta eroavaisuuksia tulee myymälöiden koon, sijaintien, aukioloaikojen ja muiden yksityiskohtien osalta. Jokainen ketjun yritys on taloudellisessa vastuussa omista sidonnaisuuksistaan eri sidosryhmillensä.

Kukaan ei ole liiketoiminnassaan yksin, vaan kumppanien kanssa, osana verkostoa tai osana laajempaa yrityskokonaisuutta. Nykyään kilpailua käydään enemmän verkostojen kuin yritysten välillä. (Kotler 2005, 58.)

Ketjuliiketoiminta tarkoittaa ketjun kokonaisvaltaista toimintatapaa, joka käsittää ketjukonseptin määrittämisen ja antaa strategiset lähtökohdat operatiivisille liiketoimintaprosesseille (Kautto & Lindblom 2005, 57).

Yritys harjoittaa kodintekniikkakauppaa sekä soitinten myyntiä. Kodintekniikkakauppa tarkoittaa kaikkea koteihin, yrityksiin tai julkisyhteisöihin myytävää kulutuselektroniikka kuten mm. televisiot, matkapuhelimet, tietokoneet, isot ja pienet kodinkoneet. Nykyinen kauppias Tapio Tyrylä on työskennellyt yrityksessä 38 vuotta, joten hänen vankka tuntemuksensa markkinasta on eduksi koko yritykselle. Yrityksessä työskentelee kauppias, myymäläpäällikkö sekä useita myyjiä. Pesulinja vastuualueena kuuluu myymäläpäällikölle, kuten kaikki muutkin myymälän alueet ja osastot. Myymäläpäällikkö on vastuussa osastojen ylläpidoista yhdessä tuoteryhmävastaavien kanssa, mutta myös jokaisen myyjän vastuulla on pitää huolta myymälän mahdollisimman siististä sekä kaupallisesta ilmeestä joka päivä. (Tyrylä, 2017.)

Myymälä on pinta-alaltaan n. 800 m<sup>2</sup>. Myymälässä ovat tuoteryhmät omina kokonaisuuksinaan. Tuoteryhmiä on useita kymmeniä. Yksittäisiä tuotteita on useita satoja ja sen lisäksi useita tuhansia eri tarvikkeita. Myymäläpäällikkö ei yksin pysty pitämään kaikista ryhmistä huolta, vaan useita tuoteryhmiä on jaettu joidenkin myyjien vastuualueiksi ja heitä nimitetään tuoteryhmävastaaviksi. (Tyrylä, 2017.)

Luottamus on keskeinen taloudellisen tehokkuuden osatekijä yksittäisten henkilöiden, yritysten, toimialojen ja kokonaisten kansakuntien tasolla (Matti & Rautiainen 2010, 182). Tämän luottamuksen parantamiseen sekä ylläpitämiseen yritys käyttää voimavarojaan. Tekniset TV-Sävel Oy on pyrkinyt jatkuvasti olemaan hyvin palveleva paikallinen kauppias sekä entisestään parantamaan asiakkaidensa luottamusta heihin.

Yrityksen asiakkaita ovat yksityiset kuluttajat Hämeenlinnan kaupungissa ja lähialueilla. Kuluttajien lisäksi tärkeitä asiakkaita ovat lähialueilla toimivat yritykset sekä useat julkisyhteisöt, kuten kaupunki ja kuntayhtymät. Pääosa yrityksen liikevaihdosta tulee kuluttajakaupasta, mutta yritysten ja julkisyhteisöjen kauppa tuo hyvän lisän yrityksen myyntiin. (Tyrylä, 2017.)

Tekniset TV-Sävel Oy tekee monia ostopäätöksiä määrien ja yksilöityjen tuotteiden osalta itsenäisesti. Erikokoisista myymälöistä johtuen, myymälöiden valikoimien laajuudessa on jonkin verran eroavaisuuksia ketjun sisällä. Siten tutkittava myymälä pystyy pitämään tarvittavan laajaa valikoimaa pesulinjalla, jotta tuoteryhmäjohtaminen voi onnistua ja sitä pystyy tilastollisesti luotettavasti seuraamaan. Yrityksen ostoista, valikoimista ja esillepanoista päättävät yhdessä kauppia, myymäläpäällikkö ja kaksi muuta henkilöä ketjun antamien valikoimasuosittelun mukaisesti. (Tyrylä, 2017.) Heillä on hyvä tuntemus sekä näkemys paikalliseen markkinaan ja asiakkaisiin, koska he ovat toimineet omalla paikkakunnalla pitkään. Sen lisäksi heillä on käytettävissä yrityksen oma myyntihistoria sekä ketjun tuottama sisäinen informaatio.

Yrityksen johdon pitää pystyä pysymään ajan tasalla. Johdon tulee tuntee yrityksen pulssi koko ajan. Sen pitää pystyä seuraamaan mitä markkinoilla tapahtuu, mitä asiakkaat haluavat, mitä he ajattelevat, mitkä ovat heidän huolensa ja mitä he ajattelevat nykyisyydestä ja tulevaisuudesta. Yrityksen pitää tavata tuotteillaan ja palveluillaan kuluttajien tarpeet, auttaa asiakkaita ongelmissa ja tarjota uusia, heitä helpottavia ratkaisuja. (Kiiras ym. 2010, 87.)

## 1.2 Työn tavoite

Tämän opinnäytetyön tehtävänä on saada selville miten tuoteryhmän järjestelmällinen johtaminen ja suunniteltu esillelaitto parantavat ostopäätöksen syntyä erikoiskaupassa. Tuoteryhmäjohtamista ei käytetä täysimääräisesti hyödyksi kaikissa erikoiskaupoissa, eikä ainakaan kaikissa tuoteryhmissä. Tutkimuksen tarkasteltavana yrityksenä on Tekniset TV-Sävel Oy Hämeenlinnassa. Tuoteryhmistä erikoistarkasteluun on valittu vaatehuolto, jonka tärkein tuoteryhmä on pesukoneet. Tutkimukseni on toiminnallinen ja siten osallistava. Se tähtää yrityksen kilpailukyvyn parantamiseen.

Kehittämistyön tehtävänä on saada selville miten tuoteryhmäjohtamisen käyttöönotto strategisena toimenpiteenä ja yksikkönä tuoteryhmässä parantaa ostopäätöksen syntyä erikoiskaupassa. Työn lähtöasetelmana on tilanne, jossa tutkittavassa myymälässä ei ole käytössä suunnitelmallista tuoteryhmäjohtamista. Myymälässä on jokainen tuoteryhmä omina ryhminään, mutta niitä ei johdeta ryhmäkohtaisesti, vaan johtaminen on koko myymälän johtamista. Tuotteiden ryhmittely myymälässä on tehty



useita vuosia sitten, silloin kun myymälä on avattu. Pientä hienosäätöä ryhmien välillä on tehty, mutta ryhmittelyä ei olla kokonaisuutena tehty tuoteryhmähallinnan strategisesta näkökulmasta.

### 1.3 Käytetyt menetelmät

Toimintatutkimus on osallistavaa tutkimusta, jolla pyritään yhdessä ratkaisemaan käytännön ongelmia ja saamaan aikaan muutosta. Se sopii siten usein hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Tutkimuksella etsitään ratkaisuja käytännön ongelmiin, jotka voivat olla esimerkiksi teknisiä, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. Toimintatutkimuksen tavoitteena on ratkaista organisaatiossa ilmenevä käytännön ongelma ja samanaikaisesti luoda uutta tietoa ja ymmärrystä ilmiöstä. Toimintatutkimuksesta voidaan käyttää työelämässä myös nimeä kehittävä työntutkimus. Se on siis ongelmakeskeistä ja vahvasti käytäntöön suuntautuvaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 58.)

Kehittämistyössä paneudun tutkitun myymälän tuloksiin sen jälkeen, kun se otti käyttöön tuoteryhmäjohtamisen. Kehittämistyö kertoo yrityksen toimintaympäristöstä. Kehitystyö luo jonkin verran taustaa myös erikoiskaupan alasta, jolla yritys toimii. Erikoiskauppaa kokonaisuudessaan en käy tässä aiheessa läpi. Tuon sen esille vain lyhyenä kappaleena, jotta tutkimus antaa suuntaa antavan kuvan minkä suuruinen kodintekniikka-ala on suhteessa koko erikoiskaupan alaan.

Toimintatutkimuksessa kehittämisen kohteena on sosiaalinen käytäntö, joka on altis muutoksille. Toiminta etenee suunnittelun, havainnoinnin ja arviointin kehänä, jossa tutkimuksen jokaista vaihetta toteutetaan ja suhteutetaan toisiinsa järjestelmällisesti ja kriittisesti. (Ojasalo ym. 2014, 60.)

Tutkimuksen aikana yrityksen lukuja on seurattu tuoteryhmässä, jossa tuoteryhmäjohtaminen on toteutettu. Lukuja on seurattu ennen tuoteryhmäjohtamisen aloitusta ja sen jälkeen yhteensä n. kahden vuoden ajalta, joten ne antavat selvän kuvan miten tuoteryhmäjohtaminen on toteutunut ja muuttanut lukuja. Tutkimuksen tuloksia verrataan joiltakin osin alan kokonaiskehitykseen ja joidenkin tunnuslukujen kohdalla yrityksen aiempiin lukuihin sekä ketjun kehityslukuihin. Tällöin saa kuvan miten markkinat pesukonetuoteryhmässä ovat muuttuneet ja miten yritys on markkinassa pärjännyt. Tämä tapa ottaa huomioon mahdolliset muutokset suhdanteissa, kulutustottumuksissa sekä tuo esille kokonaisvaikutelman markkinatilanteesta.

### 1.4 Kehittämistyön lähtötilanne

Myymälä on jaettu tuotteiden osalta karkeasti viiteen osastoon. Näistä yksi osasto on isot kodinkoneet, johon tutkimuksessa tarkemmin tarkasteltava

pesulinja kuuluu. Pesulinja on yksi osa myymälää, mutta sillä ei ole ollut erityistä roolia myymälässä. Se on yksi tuoteryhmä muiden joukossa. Sen esillepanot, hinnoittelu ja myynnin ohjaus eivät poikenneet mitenkään muista tuoteryhmistä ennen tuoteryhmäjohtamisen käyttöönottoa. Ryhmästä on saatavilla numeeriset määreet ennen tutkimusta, joten tutkimuksen antamia tuloksia voi suoraan verrata aiempaan tilanteeseen.

Valikoimalla tarkoitetaan tuotteita, joita myymälä on päättänyt pitää myymälässä esillä ja myynnissä. Valikoimaa rakennettaessa otetaan huomioon myymälän ja tuoteryhmän kohderyhmät. Kohderyhmien tulee olla selvillä ja tiedostettuna, jotta pystyy tekemään päätöksiä oikeista valikoiman tuotteista. Kohderyhmää määriteltäessä pitää ottaa huomioon mm. tulot, ikäjakauma, talouden koko jne. Kohderyhmäjohtelussa ikä on usein käytetty tekijä. Eri elämänvaiheissa asiakkaat arvostavat erilaisia asioita ja heillä on käytettävissä erilainen määrä rahaa ostokseen. Sukupuoli vaikuttaa myös ostokäyttäytymiseen. Naiset ja miehet arvostavat ostoksissa ja myös kodintekniikassa erilaisia argumentteja. Miehet ovat kiinnostuneempia elektroniikasta ja naiset ovat kiinnostuneita muista arvoista, kuten ulkonäöstä ja ns. pehmeistä arvoista. Asiakkaan asuinpaikka eli omakotitalo, kerrostalo jne. vaikuttavat hänen tekemiinsä ratkaisuihin. Ihmisten asuinpaikan valintaan vaikuttavat useat tekijät ja ne pitää huomioida myös kohderyhmäajattelussa. Talouden koko vaikuttaa myös valikoiman onnistuneeseen rakentamiseen ja luo mahdollisuuden palvella erilaisia kohderyhmiä kattavasti. Harrastukset ja ajankäyttö ovat nykyään yhä tärkeämmässä roolissa kohderyhmiä ajateltaessa. Moni kuluttaja voi käyttää harrastuksiin runsaasti aikaa ja rahaa. Tällainen kohderyhmä arvostaa ostoksissaan usein erilaisia asioita kuin sellaiset, jotka eivät juurikaan harrasta mitään. (Kiiras ym. 2010, 92.)

Kohderyhmä on ryhmä, jolle markkinointipanostukset kannattaa suunnata. On tärkeää tunnistaa kohderyhmät, jotta osaa puhutella heitä oikealla tavalla ja tarjota heille oikeanlaisia tuotteita ja palveluita. (Kiiras ym. 2010, 64.)

Tavoitekohderyhmien määrä on jatkuvasti kasvussa, johtuen kuluttajien heterogeenisyydestä eli erilaisuudesta. Tällä hetkellä tavoitekohderyhmiä on 12-14, kun taas tulevaisuudessa tavoitekohderyhmiä voi olla jopa 25-30. (Timonen 2001, 74.)

Optimaalista valikoimaa rakennettaessa tulee olla selvillä erilaiset kohderyhmät, joille tuotteita tarjotaan. Pitää ottaa huomioon talouksien erilaisuus, eri hintaluokat ja monet muut kohdat. Valikoiman rakentamiseen palaan myöhemmin tässä tutkimuksessa.

Tuoteryhmäjohtaminen otettiin käyttöön Tekniset TV-Sävel Oy:n myymälässä Hämeenlinnassa syksyllä 2014. Silloin myymälä otti kokonaisuutena käyttöön pesulinjan tuoteryhmäjohtamisen.

Liikkeenjohdon strategia perustuu voiton maksimointiin. Yrityksen tavoitteena on maksimoida pitkällä aikavälillä omistajien omistuksen arvo. Strategia luodaan tämän tavoitteen saavuttamiseksi. (Kukkola 2011, 11.)

Yrityksellä on sekä lyhyen että pitkän aikavälin strategia. Strategiat voivat joskus olla myös erilaisia. Yrityksen pitkän aikavälin strategia ja visio voi olla vaikka se, että sen tuotteet ovat laadukkaampia ja sen vuoksi kalliimpia kuin kilpailijan. Lyhyellä aikavälillä tämä strategia voidaan ohittaa, ja seuraava tehtävissä oleva suuri kauppa voidaan viimeistellä edullisella hinnalla. Tällöin pitää miettiä mikä on tärkeintä ja välttämättömintä missäkin hetkessä ja tilanteessa. Strategia on siis osa yrityksen toimintaa ja sen pitää elää hetkessä.

Strategiassa pitää ottaa huomioon, että yrityksen toiminta on jatkuvaa vuorovaikutusta eli viestintää toimintaympäristön kanssa. Strategia onnistuu paremmin rakentamalla sen avuksi hyvän sisäisen ja ulkoisen viestinnän. Tämä kilpailutekijä onnistuu vain kun se tehdään kokonaisvaltaisesti. Eri sidosryhmille, johdolle, työntekijöille, omistajille jne. pitää olla selvää mikä yrityksen strategia on, ja miten sitä toteutetaan käytännössä sekä miten sitä seurataan. Strategian käsittely on prosessi, josta on kerrottava organisaatiossa laajasti. Organisaatiossa pitää olla tiedossa milloin strategian määrittelyt alkavat, miten ne etenevät ja milloin uusi strategia julkistetaan sekä keitä prosessiin osallistuu. (Juholin 2009, 113.)

Kodintekniikka on osa erikoiskauppaa. Kodintekniikan liikevaihto Suomessa oli v. 2015 n. 1,8 miljardia euroa. (Gotech-tilastoja 2016.) Koko vähittäiskaupan liikevaihto Suomessa oli n. 37,6 miljardia euroa. Tästä erikoiskaupan osuus oli 43 % eli sen liikevaihto oli samana ajanjaksona n. 16,2 miljardia euroa. Täten kodintekniikan osuus erikoiskaupan liikevaihdosta oli n. 11 %. Sitä suurempia erikoiskaupan aloja ovat vain rautakauppa ja apteekit+kosmetiikka. Kodintekniikka on erittäin merkittävä toimiala sekä myynnin arvoltaan että myös työllistävyydeltään erikoiskaupan alalla. Kauppa on elinkeinoelämän toimialoista suurin työllistäjä, esimerkiksi vuonna 2015 se työllisti n. 284 000 henkilöä. Bruttokansantuotteesta kaupan osuus on n. 10 %. Se on myös yrityssektorin suurin veronmaksaja, esimerkiksi v. 2013 kaupan osuus yhteisöveroista oli n. 17 %. Täten kaupan osuus koko yhteiskunnan kannalta on todella merkittävä. (Kaupan tilastoja 2016.)

Kodintekniikkaan kuuluvat viihde-elektroniikka, matkapuhelimet, kodin tietotekniikka, isot kodinkoneet sekä pienet kodinkoneet. Voidaan sanoa, että lähes kaikki sähköiset kotitalouskäyttöön tarkoitetut laitteet kuuluvat kodintekniikka-alaan. Viihde-elektroniikan selvästi suurin ryhmä on televisiot. Sen lisäksi ryhmään kuuluvat ns. audiotuotteet, kuten stereoyhdistelmät, kaiuttimet, kuulokkeet ja radiot. Matkapuhelinryhmään kuuluvat matkapuhelimien lisäksi älykellot. Kodin tietotekniikan merkittävimmät ryhmät ovat tietokoneet ja tabletit. Isoihin

kodinkoneisiin kuuluvat mm. kylmälaitteet, pesukoneet, liedet ja astianpesukoneet. Pieniin kodinkoneisiin kuuluu runsaasti useita pieniä tuoteryhmiä, joista imurit, kahvinkeittimet, ruoanvalmistuskoneet, silitysraudat ja partakoneet ovat suurimpia tuoteryhmiä.

Kodintekniikkakauppa on Suomessa keskittynyttä. Viisi suurinta ketjua hallitsevat alan liikevaihdosta n. 75 %. Nämä ketjut ovat Euronics/Tekniset, Gigantti, Power, Veikon Kone ja Verkkokauppa.com. Näiden lisäksi kodintekniikkakaupan euroista kisaavat mm. marketit, tavaratalot, keittiökalusteliikkeet, ulkomaiset nettikaupat sekä lukuisat ketjuuntumattomat erikoisliikkeet. (Kokkola, 2016.)

Gigantti ja Power ovat ulkomaisessa omistuksessa olevia ketjuja. Euronics/Tekniset, Veikon Kone ja Verkkokauppa.com ovat suomalaisessa johdossa toimivia ketjuja ja yhtiöitä. Kodintekniikkakauppa on ns. volyyymiin sidottua kauppaa. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että suuremmat ostoerät ja sitä kautta suurempi ostovolyymi parantavat ostoehtoja. Pienet yksittäiset toimijat eivät pärjää alalla kovinkaan hyvin. Moni erikoiskaupan ala toimii samalla tavalla eli ostavilla ketjuilla on kiinteä side tavarantoimittajaan.

Yritykset ottavat hyötyjä toisistaan ja valmistaja sopeuttaa omia prosessejaan asiakkaan prosesseihin. Yritys tulee asiakkaan luo ja lukee asiakkaan käsikirjoituksesta oman roolinsa. Tässä yritys tekee parhaansa sopeuttaakseen oman prosessinsa asiakkaan tilanteeseen sopivaksi. Tätä kutsutaan tarrastrategiaksi. (Lehtinen & Storbacka 2002, 120.)

Kodintekniikkakaupan tunnuspiirteitä ovat lukuisat tuotelanseeraukset ympäri vuoden, lyhyt tuotteen elinkaari, brändien runsaus, valmistajien välinen kova kilpailu markkinaosuudesta, tuoteryhmien paljous, tarvikkeiden merkittävä rooli, kuluttajien tarvitsemat palvelut jne.

Asiakkaat eivät osta palveluja tai tuotteita, vaan palveluiden ja tuotteiden synnyttämää hyötyä. ”Asiakkaat ostavat tuotteista, palveluista, tiedoista huomion osakseen saamisesta ja muista tekijöistä koostuvia tarjoomia. Tällaiset tarjoomat ovat heille palveluja, ja asiakkaiden saama arvo syntyy palveluista, jonka he kokevat tarjooman heille tuottavan.” (Grönroos 2009, 25.) Joka tapauksessa, yritykset tarjoavat runsaasti palveluja riippumatta siitä, mitä ne tuottavat. Asiakkaat eivät niinkään etsi tuotteita ja palveluja, vaan he etsivät ratkaisuja, jotka palvelevat heidän omia arvonluontiprosessejaan. Tämän mukaan kaikki mitä asiakkaat ostavat, toimii heille palveluna.

Kodintekniikkakauppa on monitahoinen ja erittäin kilpailtu ala. Ala on ollut viimeiset vuodet muutosten kourissa, johon ovat vaikuttaneet monet megatrendit. Internetin yleistyminen ja sitä kautta asiakkaan mahdollisuus tehdä ostoksia verkkokaupoista ympäri maailman on muuttanut alaa. Kuluttajien tietämys hinnoista on korostunut. Myös kaupungistuminen on

muokannut ostokäyttäytymistä. Kaupungeissa yleensä palvelut ovat lähellä ja tämä on korostanut myymälän sijainnin merkitystä.

Kodinkoneet kuuluvat kodintekniikkaan, jotka kuuluvat erikoiskaupan alaan. Kodinkoneet jaetaan kahteen alaryhmään, isot ja pienet kodinkoneet. Isoihin kodinkoneisiin kuuluvat kylmälaitteet kuten jääkaapit ja pakastimet, pesukoneet, astianpesukoneet, lämpölinjan laitteet kuten uunit ja liedet, pyykinkäsittelylaitteet kuten kuivausrummut, mikroaaltouunit, liesituulettimet ja näihin liittyvät tarvikkeet. Kodinkoneiden myynti Suomessa on hyvinkin stabiilia. Liikevaihdon taso on säilynyt koko 2010-luvun 340-380 miljoonan välillä alv. 0 %. (Gotech-tilastoja, 2016.)

Kodinkoneiden myynnin tasaisuuteen vuodesta toiseen vaikuttaa paljon se, että koneiden penetraatioaste on erittäin korkea suomalaisissa talouksissa ja täten merkittävä osa kaupasta on korvausostoa. Rakentaminen ja remontoiminen edesauttavat kodinkoneiden myyntiä, mutta vuosittaiset erot ovat silti melko pieniä. Kylmälaite ja liesi löytyvät yli 90 %:sta suomalaisista kotitalouksista. (Kokkola, 2016.) Monessa taloudessa on yleensä vain yksi tuoteryhmän tuote, esimerkiksi harvassa taloudessa on kahta pesukonetta.

Kodinkonebrändejä on Suomessa useita kymmeniä. Suurimpia toimijoita Suomessa ovat Electrolux, BSH-kodinkoneet, Samsung, Whirlpool ja Miele. Yhteistä näille toimijoille on, että monella tavarantoimittajalla on useita eri kohderyhmälle suunnattuja brandejä myynnissä. Esimerkiksi Electroluxilla on Suomessa neljä eri merkkiä: Aeg, Electrolux, Rosenlew ja Zanussi. Jokaisella brändillä pitää olla kasvot ja huoneentaulu. Olipa kyseessä tuotteen ominaisuudet ja niistä kumpuavien kuluttajaetujen kertominen tai sitten merkin yleisemmän viestin kommunikointi, on sitä aina verrattava ”huoneentauluun” ja varmistettava yhteensopivuus. Yhdenmukainen tarina varmistaa loppukäyttäjän tyytyväisyyden. Hän on hankkinut tuotteen, joka vastaa siitä saamansa kuvaa. Lopputuloksena on tyytyväinen asiakas ja brändin puolestapuhuja. (Arhipoff, 2014.)

Kodintekniikka-alalla pesulinjaan kuuluvat pyykinpesukoneet, kuivausrummut ja –kaapit sekä mankelit. Pesulinjan tuotteita myydään vuosittain Suomessa reilut 200 000 kpl. Vuonna 2015 myynti oli n. 230 000 kpl. Tämä on liikevaihdossa mitattuna reilut 110 miljoonaa euroa. (Gotech-tilastoja, 2016.)

Varsinaisten koneiden lisäksi tähän ryhmään kuuluvat näihin liittyvät tarvikkeet. Tarvikkeita ovat esim. pesukoneiden ja kuivausrumpujen väliin kuuluvat asennussarjat, tulva-allas koneiden alle, veden täyttö- ja tyhjennysletkut, pesupussit, kalkinpoistoaineet ja kuivauspallot. Näiden lisäksi ryhmään voidaan laskea silitysraudat ja –keskukset. Nämä liittyvät olennaisesti vaatehuoltoon, joten tuoteryhmäjohtamisen kannalta tämäkin ryhmä on otettava huomioon.

Kotitalouskäyttöön tarkoitettujen koneiden lisäksi valmistetaan ja myydään koneita myös ns. ammattikäyttöön. Ammattikäytön laitteita käytetään mm. sairaaloissa, ammattipesuloissa, siivousyrityksissä, taloyhtiöissä, hotelleissa ja Puolustusvoimissa.

Pesulinja koostuu useammasta pienemmästä ryhmästä. Tärkeimmät ryhmät ovat edestä- ja päältätäytettävät pesukoneet sekä kuivausrummut.

Edestätäytettävät pesukoneet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: normaalikokoiset koneet, pienemmät erikoiskoneet ja kuivaavat koneet. Normaalikokoiset koneet ovat kooltaan standardikokoisia korkeuden ja leveyden suhteen. Koneiden syvyyksissä on pieniä eroja. Yleisimmin edestä täytettävät koneet ovat kooltaan korkeus 85, leveys 60, syvyys 54-60 cm. Näiden lisäksi on normaalimittoja pienempiä koneita, jotka ovat joko korkeudeltaan tai syvyydeltään pienempiä. Näiden pienempien koneiden kohderyhmiä ovat esim. kaupunkien pienikokoisissa asunnoissa asuvat ja sinkkotaloudet. Sinkkotalouksien määrän kasvun voisi luulla vaikuttaneen näiden pienempien koneiden myyntiin positiivisesti, mutta suurin osa yksin- tai kaksinasuvistakin haluaa ostaa ns. standardimittaisen koneen. Tähän ratkaisuun vaikuttaa usein koneiden runsaampi valikoima ja halvempi hinta. Erikoismittaisia koneita valmistetaan vähemmän ja täten tuotantokustannukset nostavat niiden hintaa suhteessa standardimittaisiin. Kuivaavien pesukoneiden myynti on kasvanut viimeisen parin vuoden aikana voimakkaasti. Kyseessä on kone, jolla voi pestä ja kuivata pyykkiä. Koneista löytyy ohjelmia, joissa ensin pestään pyykki ja sen jälkeen kone jatkaa suoraan kuivaustoiminnolla. Nämä koneet ovat erityisen käteviä, kun halutaan saada pyykki valmiiksi nopeasti ja kätevästi.

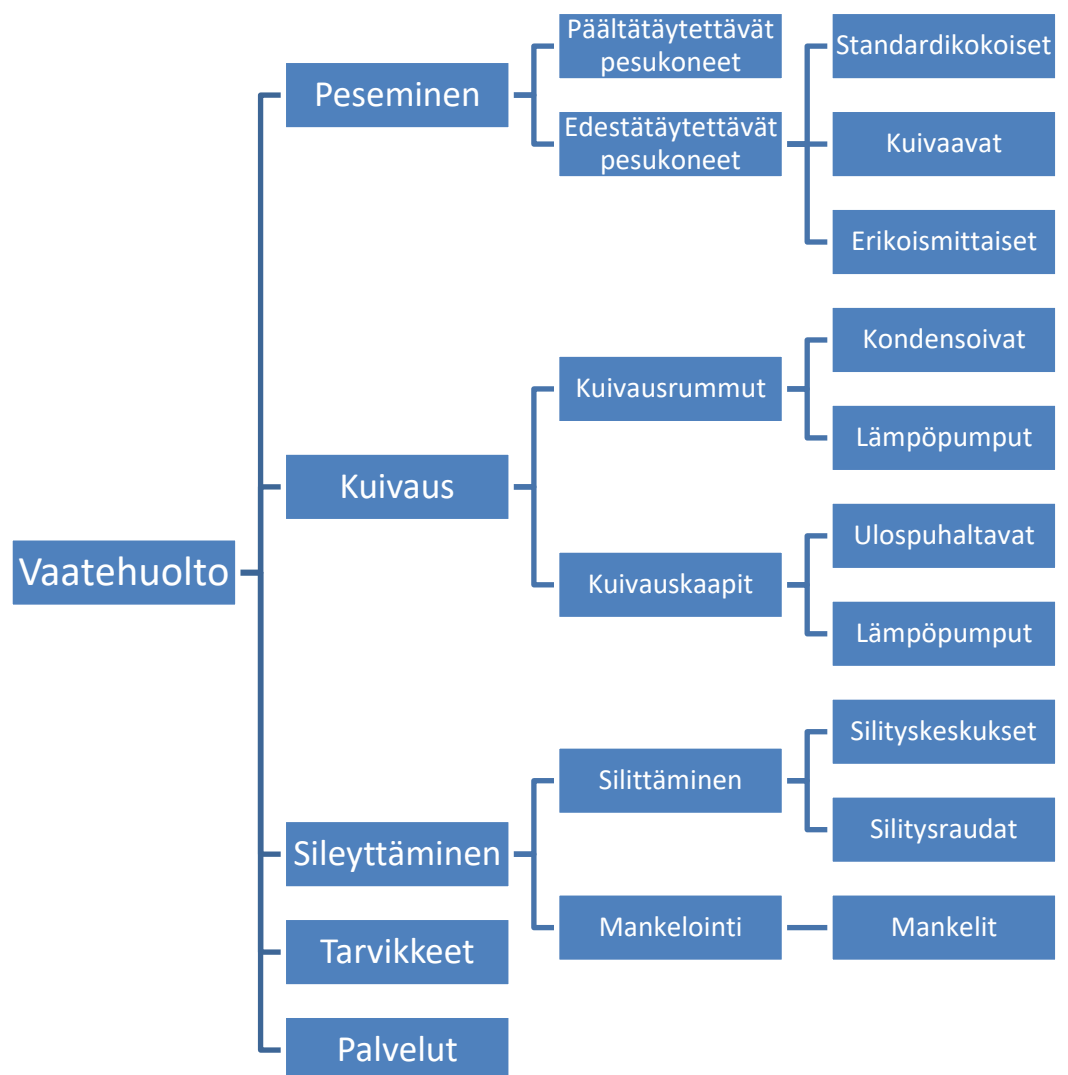
Päältätäytettäviä pesukoneita myydään selvästi vähemmän kuin edestätäytettäviä. Tähän on useita syitä. Pesukapasiteetiltaan edestätäytettävät ovat pääsääntöisesti suurempia. Edestätäytettävän koneen päälle voidaan asentaa kuivausrumpu. Päältätäytettäviä valmistetaan myös globaalisti selvästi vähemmän kuin edestätäytettäviä, joten koneiden hinta suhteessa ominaisuuksiin on kalliimpi kuin edestätäytettävissä malleissa. Päältätäytettävät koneet ovat kapeampia ja niillä on selkeänä kohderyhmänä sellaiset taloudet, joissa pesukoneelle varattu tila on rajallisempi. Suomessa valmistettiin 1950-luvulta 2000-luvulle saakka päältätäytettäviä koneita ja ne ovat olleet varsinkin suomalaisten suosikkeja. Joissakin maissa päältätäytettäviä koneita ei myydä lainkaan. (Arhipoff, 2014.)

Pesulinjaan kuuluu oleellisena osana myös pyykkien kuivaus. Monissa suomalaistalouksissa pyykkiä kuivataan sisätiloissa ripustamalla ne kuivumaan esim. pyykkinaruille. Jotkut suosivat edelleen ulkona kuivattamista. Kuivausrummut ovat yleistyneet suomalaistalouksissa viimeisen kymmenen vuoden aikana. Tähän on vaikuttanut niiden parantuneet ominaisuudet. Uusimmat rummut pystyvät kuivaamaan

suuria kapasiteetteja pyykkiä ja ne tekevät sen energiataloudellisemmin kuin mikään muu kuivausmuoto. Toinen koneellinen tapa kuivata on kuivauskaappi. Näiden myynti Suomessa on selvästi pienempää kuin kuivausrumpujen. Kuivausrummut ovat helpompia asentaa ja vievät vähemmän tilaa, joten sen vuoksi ne ovat suosittumia.

Vaatehuollon kategoriaan kuuluu myös pyykkien silyttäminen. Pyykkien silyttämiseen käytetään selvästi eniten silitysrautoja. Lakanoiden ja suurempien tekstiilien silyttämiseen käytetään mankelia.

Varsinaisten koneiden lisäksi ryhmään kuuluvat tarvikkeet. Sen lisäksi ryhmään lasketaan myös niihin liittyvät palvelut, kuten asennuspalvelut.



Kuva 1. Vaatehuollon tuoteryhmäpuu Suomessa (Arhipoff, 2014).

Kuvassa 1 on koostettuna vaatehuollon eri tuoteryhmät Suomessa. Kuvio havainnollistaa eri alatuoteryhmät ja luo pohjan segmentoinnille ja valikoiman rakentamiselle. Kodinkoneissa käytetään energiatarroja. Näiden tarrojen tarkoitus on tuottaa informaatiota kuluttajille. Tarrat on

standardisoitu ja jokainen valmistaja lisää tarran jokaiseen koneeseen testattuaan ne määrättyjen ohjeiden mukaisesti. (Energiamerkintä, 2013.)

## 2 MARKKINOINTI OSANA TUOTERYHMÄJOHTAMISTA

Tämän tutkimuksen kohteena on oikea myymälä, jonka lukuja pystyy relevantisti vertailemaan eri ajanjaksoina. Myymälässä aloitettiin tuoteryhmäjohtaminen yhdessä merkittävässä tuoteryhmässä vuoden 2014 lopulla. Tuoteryhmä johon myymälä panosti erityisen näkyvästi on pesulinja. Pesulinjaan kuuluvat pyykinpesukoneet, kuivausrummut ja –kaapit. Tämän linjan kehitystä sekä toimenpiteitä on seurattu siitä saakka.

Asiakas saattaa havaita annetun lupauksen eritavalla kuin markkinoija on sen tarkoittanut. Asiakkaat havainnoivat eritavalla epäsuoria lupauksia samasta markkinointiviestistä. Markkinoijan pitää olla tietoinen näistä mahdollisista ongelmista ja pyrkiä minimoimaan epäsuorien lupauksen riskit. (Grönroos 2001, 245.)

Nämä hetket ovat totuuden hetkiä tai mahdollisuuksia, joilla palvelulupauksen näkyminen ja menestys mitataan. Nämä antavat mahdollisuuden hyödyntää lisä- ja ristiinmyyntiä. (Grönroos 2001, 379.)

### 2.1 Markkinointi yleisesti

Koska markkinointi tähtää aina tulokseen eikä se voi onnistua ilman tehokasta viestintää, on viestinnän oltava yrityksen näköistä ja siten muista viesteistä erottuvaa. Yrityksen visuaalinen ilme kertoo konkreettisimmillaan ja silmin havaittavasti vastaanottajalleen jotakin yrityksen identiteetistä ja on näin signaali ja merkki yrityksen sisäisistä filosofioista ja toimintatavoista. (Nieminen 2004, 83-84.)

Markkinoinnin sisäinen ympäristö tarkoittaa yrityksen sisäisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat markkinointipäätöksiin ja toisaalta luovat pohjan koko markkinoinnille. Yrityksen toiminta-ajatus, visio ja liikeidea muodostavat lähtökohdan markkinoinnille ja yrityksen päämäärät, tavoitteet ja strategia ohjaavat myös markkinointia. (Bergstöm & Leppänen 2016, 72.)

Kotler (2005, 15) lainaa Peter Druckeria sanomalla ”Yrityksellä on kaksi – ja vain kaksi – perustoimintoa: markkinointi ja kekseliäisyys. Markkinointi ja kekseliäisyys tuottavat tuloksia, kaikki muu on kuluja”.

Markkinointi on vastuullinen, suhteisiin ja yhteisöllisyyteen pohjautuva ajattelu- ja toimintatapa. Sen avulla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eri osapuolille arvoa tuottava tarjooma vuorovaikutteisesti toimien. (Bergstöm & Leppänen 2016, 20.)



Markkinoinnissa terävinkään viestikärki ei tee organisaatiosta vielä maailmanluokan markkinoijaa. Yksittäinen hyvinkin suunniteltu toimenpide kalpenee hyvin hallitun ja johdetun markkinoinnin kokonaisuuden rinnalla. (Mattila & Rautiainen 2010, 198.)

Mainonta ja markkinointi voidaan jakaa karkeasti kahteen eri osaan, imagomainontaan ja taktiseen mainontaan. Imagomainonta tähtää siihen, että yrityksen tai tuotteen tunnettuus kasvaa, varsinkin top-of-mind. Esim. merkittävä osa sähköisissä viestimissä nähtävistä automainoksista rakentaa mielikuvaa auton brändistä. Taktinen mainonta tähtää suoraan yrityksen tuotteiden myynnin nopeaan kasvattamiseen. Moni yritys toteuttaa molempia markkinoinnin muotoja, riippuen tietenkin yrityksen markkinointibudjetista.

Nykyaikaisessa markkinoinnissa on olennaista ymmärtää asiakasta. Markkinointi tarvitsee tietoa asiakkaiden tarpeista. Aiemmin tehtiin markkinointia vain markkinoinnin vuoksi, mutta nykyään yhä useammin sillä pyritään tyydyttämään näitä asiakkaiden tarpeita. Markkinoinnin pitää reagoida esim. kilpailun kovenemiseen, asiakkaan ostokäyttäytymisen muutoksiin, trendien vaihteluun, asiakkaiden taloudellisen tilanteen muutoksiin sekä asiakkaan tyytymättömyyteen. (Kiiras ym. 2010, 61.)

Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja käytettävissä olevat välineet muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Viestin vastaanottaja pystytään löytämään entistä kohdennetummin. Vastaanottaja on myöskin kriittisempi kuin ennen. Viestin on oltava relevantti ja vastaanottajalle ajankohtainen. (Arhipoff, 2014.)

Lisääntynyt viestintä on olennainen osa ihmisten jokaista päivää. Ihminen havaitsee päivässä 5 000-30 000 erilaista markkinointiviestiä. (Lappalainen 2016.)

Kuinka mainontaa tulisi kehittää? On tehtävä päätöksiä seuraavien asioiden suhteen: tehtävä, viesti, väline, raha ja mitattavuus. (Kotler 2005, 79.)

### 2.1.1 Markkinointi myymälässä

Tuotteiden esillepano erilaisissa kuvastoissa, yritysten kotivivuilla sekä näyteikkunoissa ja myymälätiloissa on visuaalista markkinointia. Erityisesti näyteikkuna- ja myymälämainonta ovat vahvoja keinoja ja yrityksen parhaita tapoja edistää myyntiä nimenomaan vähittäiskaupassa. (Nieminen 2004, 156.)

Yrityksen markkinointiviestintäketju, joka lopulta vie asiakkaat yrityksen toimitiloihin, alkaa usein mainonnasta. Onnistuneen mediamainonnan

kautta asiakas saa impulssin lähteä liikkeelle. Mainoksesta välittyvä yrityksen visuaalinen ilme luo mielikuvaa itse yrityksessä, jonka toimitilat ovat nekin eräänlainen viestinnänväline ja tuote. (Nieminen 2004, 158.)

Viestinnän tärkeyttä myymälässä on kehitetty vahvasti viimeisten vuosikymmenien aikana. Suurimpana syynä on tavoite erottautua muista kilpailijoista. Viestintä on kilpailuväline suhteessa omiin kilpailijoihin. Viestinnän oivallinen ja tehokas käyttö parantavat yrityksen mahdollisuuksia selviytyä kilpailussa. Myymälöiden viestintään löytyy nykyään paljon erilaisia ratkaisuja, jotka eivät välttämättä ole kalliita toteuttaa, mutta luovat asiakkaalle kuvaa uudistuneesta ja palveluhenkisestä myymälästä. Pitäisi puhua kokemusten markkinoinnista tai kokemusten suunnittelusta tuotteiden ja palveluiden ympärille (Kotler 2005, 62).

Markkinointi kokonaisuudessaan on erittäin mielenkiintoista ja monipuolista. Tämän vuoksi markkinointiin kiinnitetään nykyään paljon huomiota. Markkinointiin kannattaa laatia oma strategia ja sen toiminnallisuutta tulee seurata sekä mitata erilaisilla mittareilla. Markkinointi muuttuu muotoaan joka vuosi. Nykypäivänä yhden vuoden aikana ehtii tapahtua paljon markkinoinnin maailmassa. Se mikä on in alkuvuonna, voi olla out loppuvuonna. Pienet säädöt strategiaan ovat paikallaan vähintään kerran vuodessa ja markkinoinnista pitää jonkun yrityksen henkilön ottaa vastuuta tai se pitää ulkoistaa osaaviin käsiin ammattimaisiin viestintätoimistoihin. Tämän vuoksi isoissa yhtiöissä on erilliset markkinointi- ja viestintähenkilöt tai osastot.

Nykyään kauppias, myyjä tai kuka tahansa yritykseen kuuluva henkilö voi olla yrityksen markkinoija. Sosiaalisen median, blogikirjoitusten ja henkilökohtaisen näkymisen merkitys voi olla hyvinkin suurta. Hyvin rakennettu mediakäyttäytyminen luo yritykselle positiivista markkinointia ja viestintää, ja täten luo mahdollisuuden lisätä yrityksen myyntiä ja kassavirtaa. (Kiiras ym. 2010, 60.)

Kun vastassa ovat kilpailijoiden visuaalisen markkinoinnin antamista mielikuvista vaikkapa perinteinen, aneeminen, vanhahtava, väsähtänyt, sekava, ankea tai jämähtänyt, on selvää, että tyylinsä löytäneen yrityksen brandi terävöityy ja tapahtuu tuo tavoiteltu differoituminen eli erottuminen kilpailijoista. Visuaalinen tyyli ratkaisee lopullisen mielikuvan. (Nieminen 2004, 163.)

### 2.1.2 Myymälämarkkinoinnin työkalut

Tutkittavassa myymälässä seurantaan otettu pesulinja oli ennen seurannan aloitusta aivan samanlaisessa fokuksessa kuin kaikki muutkin tuoteryhmät. Kun käyttöön otettiin tuoteryhmäjohtaminen myymälässä tehtiin ja on tehty viestinnän monipuolisuuteen vaikuttavia toimenpiteitä.

Jokaisessa pesulinjan tuotteessa on näkyvillä selkeästi hintalappu sekä energiatarra. Kodinkoneissa käytetään energiamerkintöjä, jotka on standardisoitu EU:n toimesta. Energiamerkintä koostuu energiamerkistä, tuoteselosteesta ja teknisistä tiedoista. Energiamerkinnän tarkoitus on auttaa kuluttajia vertailemaan laitteiden energiankulutusta sekä ohjata laitteiden suunnittelua pidempää elinkaarta ja parempaa tehokkuutta kohti (Energiamerkintä, 2013). Energiatarra kiinnitetään koneeseen näkyville sille, että kuluttajan on helppoa ja selkeää vertailla eri koneita. Pesukoneessa energiatarra kertoo mm. koneen valmistajan, koneen käyttämän energian, pesu- ja linkoustuloksen.

Myymälässä tuotteiden tulee olla helposti löydettävissä. Tuote- ja hintatietojen pitää olla selkeitä. Toimiva myymälä esittelee uutuusia, erikoismalleja, poistomalleja ja sen tulee luoda asiakkaalle kiusauksia ostaa lisää. Tällainen myymälä tuo asiakkaalle myös vinkkejä ja ohjeita kuinka käyttää tuotteita. Asiakas saattaa hyvin tehdessä myymälässä tehdä heräteostoksia eli ostaa sellaistakin, jota hän ei ollut aikonutkaan ostaa. (Kiiras ym. 2010, 143.)

Timonen (2001) kuvaa Himbergin (2000) näkemystä myymälän viestinnän tärkeydestä, että keskiostos kertoo miten hyvin myymälä on onnistunut myymälämarkkinoinnissa (Timonen 2001, 90). Tämä pätee varsinkin päivittäistavarakaupassa, mutta myös nykyään erikoiskaupassa.

Myymälöissä käytetään yhä enemmän sähköistä informaatiota. Tämä on yleistynyt viimeisten vuosien aikana, koska mahdollisuudet toteuttaa sitä ovat monipuolistuneet. Myymälöiden infotauluihin voidaan helposti tuottaa sisältöä markkinointikampanjoista, ajankohtaisista aiheista, uutuuksista sekä muista asiakasta kiinnostavista asioista.

Myynninedistäminen on viestinnän osa. Se sisältää yrityksen viestin, joka on suunniteltu edistämään tietoisuutta eri tuotteista ja palveluista sekä lisäämään kiinnostusta sekä kauppaa. (Kotler 2005, 185.)

Mainos herättää kuluttajan, mutta suurin osa lopullisista ostopäätöksistä tehdään myymälöissä. Vastatakseen tehokkaasti kuluttajakysyntään, myyntihenkilökunnan pitää pystyä löytämään ratkaisut kuluttajan ongelmiin, jotta kaupat voivat syntyä. Ilman hyviä myyntihenkilöitä on vaikeaa onnistua myymään hyviä määriä. (Kiiras ym. 2010, 9.)

Myymälässä voidaan käyttää myös muuta tuoteryhmään liittyvää oheismateriaalia. Oheismateriaalit luovat mielikuvaa mihin tuotteita käytetään, millaisessa ympäristössä tuotteet sijaitsevat tai mitkä muut tuotteet liittyvät olennaisesti ydintuotteeseen.

## 2.2 Myymälän johtaminen

Vähittäiskaupan johdon tehtävänä on johtaa toimintaa siten, että arvoketjun toiminnan tavoitteet saavutettaisiin. Vähittäiskaupan arvoketju sisältää kaksi johtamisen aluetta, ja ne ovat asiakkuuksien ja toimitusketjun johtaminen. Asiakkuuksien johtaminen vaatii asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtämistä, markkinoiden ajan tasalla pysymistä, sekä kilpailijoiden ja toimintaympäristön toiminnan analysointia. Toimitusketjun johtamiseen kuuluu taas logistiikan perusteellinen hoitaminen. Toimitusketjuun kuuluu monia eri tahoja, joten logistiset toiminnot ovat tärkeitä kokonaisarvoketjussa. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 156.)

Ollakseen tehokas jakelukanava asiakkailleen on äärimmäisen tärkeää ottaa huomioon koko toimitusketju. Täten yritys pystyy tekemään kannattavaa liiketoimintaa. (Kiiras ym. 2010, 147.)

Myymälapäällikkö ja kauppias ovat vastuussa tutkitun myymälän johtamisesta. Myyjien johtaminen on jokapäiväistä työtä. Myyjillä on oma kuukausittainen myyntibudjetti, joka on eritelty eri tuotelinjojen kesken. Budjetin toteutumista seurataan jokaisen myyjän kanssa. Myyjän johtaminen on helpompaa, kun sekä myyjä että myynninjohto tietävät tavoitteet. Tavoitteet pitää ilmaista selvinä numeerisina arvoina, jotta seuranta on molemmin puolin oikeudenmukaista. (Tyrylä, 2017.)

Myymälässä pidetään joka lauantaiamu viikkopalaveri. Tässä viikkopalaverissa kauppias, myymäläpäällikkö ja tuoteryhmävastaavat käyvät läpi mm. tulevat kampanjat, toteutuneet myyntiluvut, uudet tuotteet tai toimittajat sekä muut ajankohtaiset aiheet. Monissa viikkopalavereissa pidetään myös jonkin tuoteryhmän koulutuksia. Koulutuksissa perehdytään koulutettavaan tuoteryhmään tarkemmin. Koulutettavasta tuoteryhmästä otetaan esille tärkeimmät aiheet kuten myyntistrategia. Myyntistrategian jalkauttaminen eri tuoteryhmissä on tärkeää. Täten jokainen myyjä tietää mitä tuotetta missäkin ryhmässä tarjotaan erilaisille asiakkaille. Tämä koulutus järjestetään yleensä ennen tuoteryhmän myyntisesonkia. Ryhmän strategia on tiedossa ja sitä kautta myyntiä voi parhaiten kehittää, sekä tuottaa kuluttajalle mahdollisimman positiivinen ostokokemus. Näissä koulutuksissa syvennyttään myös mahdollisiin uusiin tuotteisiin, jotta niiden tuomat kuluttajahyödyt ovat myyjillä tiedossa ja siten he pystyvät paremmin palvelemaan asiakkaita sekä kasvattamaan myyntiä. Tuotekoulutuksia pitävät kauppias, myymäläpäällikkö sekä usein myös koulutettavan ryhmän tuoteryhmävastaava. Tuoteryhmävastaava on usein ryhmän paras asiantuntija tuotteiden teknisissä ominaisuuksissa ja tuotehyötyjen esille tuojana. Hänen asiantuntemustaan kannattaa käyttää hyväkseen. Tuoteryhmävastaava avustaa myymälän valikoiman rakentamisessa kauppiasta ja myymäläpäällikköä, ja hän osaa kertoa siitä myös muille myyjille. (Tyrylä, 2017.)

Tutkittavan myymälän myyjistä suurin osa on ollut myymälässä myyntityössä useiden vuosien ajan. Tämä on selvä vahvuus, koska myyjät tuntevat talon tavat, tuotteet, järjestelmät sekä erittäin tärkeänä aiheena myös asiakkaat. Monilla myyjillä on omia kanta-asiakkaita, jotka hakeutuvat tutun myyjän luokse, koska he luottavat tuttuun ihmiseen ongelmanratkaisemisessa. Usein kodintekniikan myynnissä on kyse kuluttajan ongelman ratkaisemisesta. Mitä paremmin ongelman pystyy ratkaisemaan, sitä tyytyväisempi kuluttaja on ja sitä kautta hän mahdollisesti palaa takaisin ja asiakassuhde syvenee entisestään.

Asiakastieto ja -tietämys ovat erityisesti myynti- ja muun kenttähenkilöstön omassa muistissa lähinnä kokemusperäisenä tietona. Tästä syystä segmentointi vaatii yleensä yrityksen avainhenkilöiden panosta asiakaslähtöisen liiketoimintalogiikan kehittämiseen. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 54.)

Myymälä on ottanut käyttöön viime aikoina myös aamun avauksen. Tämä avaus pidetään kaikkina päivinä, jolloin myymälä on avoinna. Aamubrief kestää n. viisi minuuttia. Siinä kerrataan päivän tärkeimmät aiheet, mihin pitää kiinnittää huomiota, mitkä ovat tärkeät ryhmät, mitä markkinointia kuluttaja on viime päivinä yritykseltä saanut ja korostetaan myös tärkeitä aiheita, kuten palvelut, ylösmyynti jne. (Tyrylä, 2017.)

Kauppiaas pitää kehitys- ja vastuualuepalavereja eri tuoteryhmävastaavien kanssa. Näissä käydään läpi mitkä ovat alueen kehittämiskohteet ja miten ryhmästä saadaan enemmän irti. Näissä palavereissa katsotaan sekä menneisyyteen että tulevaisuuteen. (Tyrylä, 2017.)

### 2.2.1 Myymälän esillepanot

Myymälän ylläpito on koko henkilökunnan vastuulla. Jokaisen tehtävänä on pitää yllä määrätty siisteystaso. Käytännössä tämä tarkoittaa, että jokainen hoitaa esim. pakkausmateriaaleista syntyvät roskat pois asianmukaisesti kierrätysastioihin. Jokaisen vastuulla on myös huolehtia tuotteiden hintalaput, energiatarrat sekä muut tuotteen esillepanoon liittyvät yksityiskohdat. Tuoteryhmävastaavat vastaavat ensisijaisesti edellä kerrottujen kohteiden toteutumisesta omissa ryhmissään. Heidän vastuullaan on katsoa, että yllä olevat asiat toteutuvat, jotta myymäläpäällikön työ selkeytyy.

Perusteellisesti toteutettu tilanhallinta tuottaa etuja sekä kaupalle että kuluttajalle. Kaupan näkökulmasta tilanhallinnan hyödyntäminen muun muassa helpottaa myymälätyötä, kasvattaa myyntiä ja varaston kiertoa sekä pienentää hävikkiä. Kuluttaja puolestaan kohtaa hyvän tilanhallinnan edut kaupassa helposti löytyvinä tuotteina, siisteinä hyllyinä, puuttuvien tuotteiden vähentymisenä ja parantuneena tuoreustasona kiertonopeuden nopeutumisen johdosta. (Kautto & Lindblom 2005, 104.)

### 2.2.2 Myyntiprosessin johtaminen

Asiakaspalvelua ei voi kehittää, suunnitella ja toteuttaa menestyksellisesti ilman asiakkuuksien tuntemista. Palvelusta ei ole olemassa vain yhtä ja oikeaa toimintamallia, jonka jokainen voisi kopioida. Asiakaspalvelussa yrityksen tulisi keskittyä asiakaskeskeisyyden arvoon ja tiedostaa mainepääoman merkityksen asiakassuhteiden synnyssä ja ylläpidossa. (Aarnikoivu 2005, 37.)

Palvelun laatua ei ole helppo määritellä. Laatu on aina asiakkaan itse muodostama mielipide ja palvelun laatu on aina tilannekohtainen. Jokainen ihminen tulkitsee palvelun laatua eri tavalla. Koulutukseltaan ja taustaltaan erilaiset ihmiset voivat luoda mielikuvansa aivan eri tavalla ja heidän vaatimustasonsa palvelun laadun suhteen voivat erota toisistaan. Asiakas muodostaa mielipiteensä koko palvelutapahtuman perusteella. Jos ydinpalvelua tukeva lisäpalvelu on heikko, hän saattaa mieltää, että koko palvelupaketin laatu on heikko. (Grönroos 2009, 99.)

Myyntiprosessin tärkeimmät vaiheet ovat palveluun saapumisvaihe, ensikosketus, tarvekartoitus, myyntikeskustelu ja tuote-esittely, vastaväitteiden käsittely, kaupan päättäminen, poistumisvaihe ja jälkihoitovaihe. Nämä vaiheet ovat samoja kaikkien tuoteryhmien myynnissä. (Helsingin Kauppiaitten Yhdistys r.y. ja Edita Publishing Oy 2006, 42.) Jokainen tutkittavan myymälän myyjä on koulutettu hoitamaan myyntiprosessin vaiheet mahdollisimman hyvin ja tasalaatuisesti.

Myyjiä valmennetaan jatkuvasti myyntiprosessin eri vaiheiden osaamisen takaamiseksi. Kuluttaja ei ajattele myyntitapahtumaa edellä kuvatun kaltaisena prosessina, mutta myynninjohdon ja myyjien pitää omaksua kokonaisuus sekä siihen kuuluvat vaiheet. Myynninjohdon eli esimerkkimyymälässä kauppiaan ja myymäläpäällikön tehtäviä on kiinnittää huomiota jatkuvaan prosessin seurantaan.

Potentiaalisella asiakkaalla on aina ajankohtainen tarve, valtuudet ja tarvittava budjetti tehdä ostos. Budjetti ja tarkka kokonaistarve täsmentyvät usein vasta ostoprosessin edetessä. (Mattila & Rautiainen 2010, 111.)

Palveluiden kehittämisen tavoitteena on saada entistä tyytyväisempiä asiakkaita, pyrkimys lisäarvon tuottamisen kasvattamiseen asiakkaille, uusien asiakassuhteiden solmiminen ja yrityksen talouden kohentaminen. Asiakkaiden osallistuminen palveluiden kehittämiseen on uusi askel yrityksen palveluiden kehittämiseksi. (Edvardsson, Gustafsson, Kristensson, Magnusson & Matthing 2006, 10.)

Myyntiprosessin kaikki vaiheet ovat tärkeitä, mutta niistä voidaan nostaa muutamia ylitse muiden. Myyntikeskustelu on usein prosessin kestoiltaan pisin vaihe. Tässä vaiheessa erottuvat hyvät ja vähemmän hyvät myyjät.

Hyvä myyjä ottaa asiakkaan tarpeet huomioon. Alussa hän herättää kuluttajan mielenkiinnon jollakin huomioitavalla tavalla. Hän esittää asiansa ytimekkäästi, selkeästi ja ennen kaikkea puhuu asiakkaalle. Hänellä on sopivan rauhallinen tempo puheessaan, hän hengittää rauhallisesti sekä tarvittaessa vaihtaa puheen rytmiä, volyyymia ja tarvittaessa korostaa tärkeitä kohtia. Hän pyrkii ottamaan asiakkaan huomioon ainutlaatuisena, eli pyrkii kattamaan juuri hänen tarpeensa mahdollisimman hyvin.

Yrityksen on laajennettava näkemystään asiakkaidensa tarpeista ja elämämääntavoista. Yritysten olisi lakettava ajattelemasta asiakkaita vain olemassa olevien tuotteiden kuluttajina ja alkaa miettiä laajempia tapoja palvella heitä. (Kotler 2005, 87.)

Usein asiakas tunnistetaan liian tutuksi. Tällöin koetaan, että tiedetään asiakkaan tarpeet ja ostopotentiaalit. Tämä johtaa siihen, että myyjä keskittyy liikaa olemassaolevan perustarpeen ratkaisuun ja sen täyttämiseen. Kuitenkin olemassa olevalle asiakkaalle pystyisi tekemään enemmän lisä- ja ristiinmyyntiä, mikäli tunnistettaisiin heidän mahdollisuuksiaan tehdä muitakin ostoksia. Myyjälle saattaa tulla kylläinen olo, kun hän on pystynyt tyydyttämään asiakkaan kysymän perustarpeen. Lisämyynti saman tai lähellä olevan tarpeen tyydyttämiseksi voisi tuntua asiakkaan kannalta perustellulta ja hyvältä palvelulta. (Mattila & Rautiainen 2010, 107.)

Asiakaskohtaamisessa tärkeintä on löytää ratkaisu kuluttajan ongelmaan. Yrityksen tuote- ja palvelutarjonnasta pitää pystyä löytämään tuote tai palvelu, johon kuluttaja on tyytyväinen. (Kiiras ym. 2010, 15.)

Eräs tärkeimmistä vaiheista myyntiprosessissa myyntitulosten kannalta on kaupan päättäminen. Eräiden tutkimusten mukaan erikoiskaupassa vain 20-30 prosenttia myyjistä ehdotti selvästi kaupan päättämistä. (Kokkola, 2016.) Kaupan alalla myynninjohto kiinnittää kaikkein eniten huomiota tähän vaiheeseen. Tämä on monen mielestä ns. myyjän tärkein tehtävä. Myyjä on ensisijaisesti myymässä tuotteita ja tärkein asia on ehdottaa kauppaa. Kaupan päättämisen taidon voi oppia, ja usein hyvä myyjä erottuuakin joukosta juuri hyvän sekä monipuolisen kaupan päättämistekniikan ansiosta. Joillekin myyjille kaupan päättämisen keinot tulevat kuin selkärangasta ja jotkut joutuvat tekemään sen eteen runsaasti töitä.

Myyntin johtaminen on kuin prosessi. Siihen kuuluvat seuraavat henkilökohtaisen myyntityön kulmakivet: valmistautuminen, tavoitteiden asettaminen, myyntikohtaamisten laadunvalvonta, jatkoaskeleista sopiminen, kurinalainen seuranta. Valmistautumiseen kuuluu mm. riittävä perehtyminen asiakkaiden tarpeisiin sekä olemassa olevaan yrityksen tarjontaan. Myynninjohtoon on hyvä asettaa tavoitteita myynnin onnistumiselle sekä myyntiprosessin sujumiselle. Myyntikohtaamisten laadunvalvontaan kuuluu myyntiprosessin etenemisen sekä

myynninohjauksen jalkautumisen seuranta. Mikäli myyntiprosessi on kerrottu, pitää sen toteuttamista seurata ja mitata. Myynninohjausta tehdään, jotta saadaan parempia tuloksia eri mittareilla. Myynninohjauksen noudattamista pitää myös seurata sekä mitata. Seurannan tai mittaamisen jälkeen tiedetään miksi myynninohjaus on tuonut lisää kauppaa tai miksi ei. Mikäli asiakas ei heti osta tuotetta tai palvelua, pitää hänen kanssa sopia miten aiheessa edetään. Ottaako asiakas yhteyttä myyjään vai päinvastoin. Miten yhteys tullaan ottamaan ja hoitamaan sekä millä aikavälillä yhteydenottoa odotetaan. Mikäli kauppaja ei ole heti tullut, voi syitä olla useita ja ilman, että sovitaan jatkotoimenpiteestä, ei voida tietää ostaako asiakas yritykseltä vai ei. Myös se on hyvä tietää, miksi asiakas ei tällä kertaa ostanut. Kurinalainen seuranta saattaa myyjältä helposti unohtua. Se on tärkeää, koska siten tiedetään mitkä voivat olla kaupanesteitä tai toisaalta mitkä johtivat siihen, että asiakas osti juuri tältä yritykseltä ja myyjältä. (Mattila & Rautiainen 2010, 283.)

Nykyaikana voidaan käyttää termiä tykkäämistalous. Tuotantotalouden aika oli niukkuuden aikaa ja silloin riitti, että valmisti jotain. Sitä seurasi myyntitalouden aika, jolloin piti jo vähän ponnistella, että sai tavarankäytön varastoista. Markkinointitalous oli väistämätön seuraus ylituotannosta: kysyntää piti synnyttää mainostamalla. Tykkäämistalouden aika merkitsee sitä, että kaiken keskiöön siirtyy asiakaskokemus. (Kankkunen & Österlund 2012, 15.)

### 2.2.3 Osaamisen kehittäminen

Myyjille järjestetään lähinnä ketjun toimesta erilaisia koulutustilaisuuksia. Nämä koulutustapahtumat ovat lähinnä tuotepainotteisia, joten ne kehittävät ja ylläpitävät myyjien tuotetietoa. Tavarantoimittajat pitävät myös myymälöissä koulutuksia, joissa he kertovat omien tuotteidensa vahvuuksista sekä uutuuksista. Nämä tilaisuudet ovat erittäin merkittäviä tiedonsaannin kannalta. Varsinkin strategiset kumppanit panostavat näihin runsaasti, luodakseen lisäarvoa erikoisliikkeiden osaamiselle sekä omille edustamilleen tuotteille. Kodintekniikka-alan tuotteet vaihtuvat nopeasti ja myymälään saattaa tulla jopa kymmeniä uusia tuotteita viikossa. (Tyrylä, 2017.)

Myyjien osaamisen korkea taso on erikoiskaupan elinehto. Mikäli myyjä ei pysty antamaan tuotteen oston yhteydessä mitään lisäarvoa kuluttajalle, ei kauppaja yleensä silloin synny. Hyvä myyjä ei pelkästään osaa hyvin tuotteita, vaan hän osaa luoda myyntityöllään lisäarvoa kuluttajalle. Kuluttaja on todennäköisesti valmis maksamaan tuotteesta joko enemmän kuin hän on ajatellut, tai sitten kuluttaja päättää kaupan nopeammin. Kodintekniikka-alan myyjiltä vaaditaan paljon, koska osattavia tuotealueita on todella paljon. Kuluttajien tietotaso tuotteista voi nykyään olla korkea. Kuluttaja saattaa olla perehtynyt kiinnostusta herättäneeseen tuotteeseen syvällisesti ja hän on saattanut tehdä ostopäätöksensä jo



ennen kauppaan tuloa. Erikoiskaupan myyjän tehtävänä on vahvistaa ostopäätöstä, sekä kertoa mitä tarvikkeita tai palveluita kuluttaja tuotteeseen voi ostaa ja mitä niiden tuottama lisäarvo kuluttajalle on. Tämä on viimeisten vuosien aikana selvästi lisääntynyt, johtuen tiedon valtavasta määrästä. Kuluttaja voi hakea tietoa helposti ja nopeasti varsin monista sähköisistä tietolähteistä. Kuluttaja ei silti välttämättä ennen ostotapahtumaa ajattele kokonaisuuksia loppuun saakka, vaan hyvä myyjä pystyy ohjaamaan myyntitapahtumaa suuntaan, josta molemmille on hyötyä, kuluttajalle parempana ja monipuolisempana käyttökokemuksena ja myyjälle arvoltaan suurempana kauppatapahtumana.

Megatrendinomaisesti lisääntynyt internetin ja mobiililaitteiden käyttö on muokannut myyjien työtä viimeisten vuosien aikana runsaasti. Myyjillä on käytettävissään laaja määrä tietoa, kaikki internetistä ja sähköisistä välineistä löytyvä. Tämä haastaa myyjää, koska kukaan ei pysty omaksumaankin ja lukemaan kaikkea tietoa. Hyvät myyjät tietävät mistä tietoa kannattaa etsiä, jolloin etsimiseen ei kulu liikaa aikaa. Tämän osaamisen jakaminen omille työtovereille on myös tärkeää. Myös kuluttajat käyttävät internetin hakuja paljon enemmän kuin ennen. Mukana kulkevat mobiililaitteet ovat helpottaneet runsaasti kuluttajien tiedonhakuprosesseja. Kuluttajien tiedonhakuprosessit ovat siis usein samat kuin myyjien ja tässä tilanteessa myyjien haaste on olla ns. askeleen edellä eli löytää monipuolisemmat tiedot sekä käyttää niitä taiten hyväkseen.

Kun tuotteista tulee yhä enemmän toistensa kaltaisia, palvelusta tulee lupaavin erottautumisen ja erilaistamisen lähde. Asiakkaisiin suuntautumisen ydin on hyvän palvelun tarjoaminen. (Kotler 2005, 123.)

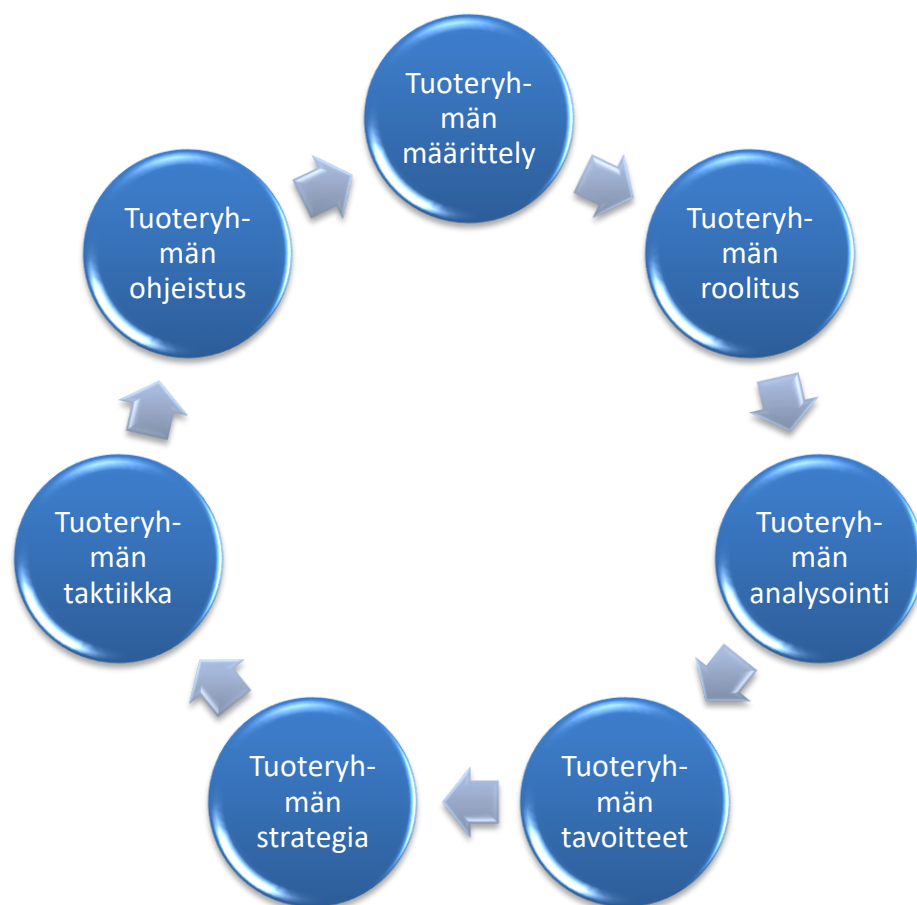
Vaikka kuluttajilla on mahdollisuus hankkia tuotteista ja palveluista runsaasti tietoa, edelleen n. 70 % lopullisista ostopäätöksistä tehdään myymälässä (Kiiras ym. 2010, 157). Tämä luo sopivaa painetta myymälälle, myyjille, johdolle ja koko palveluketjulle. Vaikka kuluttaja saattaa olla tehnyt useita päätöksiä tai arviointeja ennen myymälään tuloa, on myymälän ja myyjän merkitys edelleen erittäin suuri.

### 3 TUOTERYHMÄJOHTAMINEN

Tuoteryhmäjohtaminen on käänös englanninkielisestä termistä Category Management. Siitä käytetään myös nimityksiä tuoteryhmähallinta tai tavararyhmähallinta. Se on kaupan ja tavarantoimittajan yhteinen prosessi hallita tuoteryhmiä strategisina liiketoimintayksikköinä. Siinä määritellään valikoima, hinnoittelu, esillepano, promootiot kaupan strategian ja analyysin perusteella kohderyhmien mukaisiksi. Tavoitteena on liikevaihdon ja kannattavuuden kasvu. (Timonen 2001, 8.)

Tuoteryhmäjohtamisen avulla pyritään luomaan kuluttajalle lisäarvoa. Se on siis asiakkuusprosessi. Lisäarvoa saadaan tehokkaiden valikoimien, esillepanon, hinnoittelun ja markkinoinnin kautta. Tuoteryhmähallinnan kautta on mahdollista kaupan ja tavarantoimittajan kehittää tehokkaampia ja kuluttajaläheisempiä käytäntöjä markkinointiin ja menekinedistämiseen ja tällä tavoin kasvattaa liikevaihtoa, tuottoja sekä markkinaosuutta. Myös valmistajat haluavat vaikuttaa tuoteryhmäjohtamiseen. Valmistajien tuotteiden näkyvyys ja sijainti myymälässä vaikuttavat yleensä huomattavasti menekkiin. Uutuustuotteen lanseeraajalle on merkittävää saada myyvä paikka tuotteelle. Valmistajat kokevat tärkeäksi, että he tietävät tuotteensa saatavuustilanteen myymälöissä. Valmistajat eivät myöskään halua, että kauppa päättää yksin tuotesijoittelusta. (Raatikainen 2008, 192.)

Kaupan ryhmittymien tekemä tutkimus osoittaa, että eri korkeudet tuotteiden esillepanossa vaikuttavat eri tavoin suhteessa myyntiin. Paras arvo on silmien tasolla. Sen jälkeen on käsien taso. Sitten on silmien yläpuolella oleva taso eli yli 180 cm:n korkeus. Lattian taso on heikoin tehokkuudella mitattuna. (Nieminen 2004, 255.)



Kuva 2. Tuoteryhmäjohtamisen prosessi. (Timonen 2001, 47.)

Tuoteryhmäjohtamisen prosessi koostuu useista vaiheista, joilla on vahva yhteys toisiinsa. Kyseessä on jatkuva prosessi, ei kertaluonteinen projekti. Suomessa yleisesti tuoteryhmäjohtaminen jaetaan seitsemään eri vaiheeseen: 1. tuoteryhmän määrittely, 2. tuoteryhmän rooli, 3. tuoteryhmän analysointi, 4. tuoteryhmän suorituskyvyn mittarit, 5. tuoteryhmän strategia, 6. tuoteryhmän taktiikka, 7. toteuttamissuunnitelma ja tuoteryhmän seuranta. (Timonen 2001, 46-47.)

### 3.1 Tuoteryhmäjohtaminen teoriassa

Tavararyhmä on joukko tuotteita, jotka kuluttajat kokevat toisensa korvaaviksi tai toisiinsa liittyviksi. Tuoteryhmä on selvästi erottuva ja hallittavissa oleva joukko tuotteita. (Retail kaupan työt ja toiminta 2008, 215).

Tuoteryhmäjohtaminen on kokonaisuudessaan iso mahdollisuus vähittäiskaupalle. Eurooppalaiset tulokset kertovat tuoteryhmäjohtamisesta, että keskimäärin myynnin kasvu tuoteryhmässä on +10 prosenttia. Yksikön tuotekohtainen kannattavuuden parantuminen on keskimäärin +3 prosenttia. Tuoteryhmäjohtaminen parantaa myös varaston kiertoa tutkimusten mukaan merkittävästi siten, että varastonarvon lasku on -15 prosenttia. (ECR Europe, Andersen Consulting 2000; Kurt Salmon 2017. )

Tuoteryhmäjohtamisen merkitys kaupan johtamisen ja ohjauksen kannalta on keskeinen. Tavoitteiden asettaminen ja niiden mittaaminen perustuvat liiketoiminnan kannalta olennaisimpien tekijöiden tarkkaan suunnitteluun ja analyysiin. Prosessi tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden yhteisten käsitteiden ja merkitysten sopimiseen organisaation sisällä sekä tärkeimpien sidosryhmien kanssa. (Timonen 2001, 47.)

#### 3.1.1 Tuoteryhmäjohtaminen vähittäiskaupassa

Tuoteryhmäjohtaminen = vähittäiskaupan ja tavarantoimittajan välinen toimintatapa (Retail kaupan työt ja toiminta 2008, 215).

Päivittäistavarakauppa jakaa tuhannet tai kymmenettuhannet eri varastonimikkeensä (Stock Keeping Unit eli SKU) tuotekategorioiksi. Kullekin kategorialle on tunnusomaista eri nimikkeiden samansukuinen käyttötarkoitus. Esimerkkeinä kategorioista ovat mm. hammastahnat, pesuaineet, vihannekset, oluet ja kalasäilykkeet. Vähittäiskauppa johtaa kutakin tuotekategoriaa kuin omaa liiketoimintayksikköään omine liikevaihto- ja tulostavoittein. Kuvattu toimintamalli on nimeltään tuoteryhmäjohtaminen (Category Management eli CM). Tuoteryhmää koordinoi nimetty henkilö kaupan omasta piiristä. Edistysellisimmät vähittäiskauppiat ovat ottaneet käyttöönsä ns. kategoriakapteenin (Category Captain). Hän tulee toimittajaportaasta ja saa vastuulleen omien

tuotteidensa lisäksi myös muiden ko. kategoriaan toimittavien yritysten tuotteet. Siten koordinaattorilla on mahdollisuus saada tietoonsa päämiehensä ja muiden toimittajien (kilpailijoidensa) sisäistäkin informaatiota. Alun perin kategoriakapteeniksi nimettiin jonkin arvostetun brändin tuottajan edustaja. Nyttemmin koordinoituvastuun on saanut yhä useammin vähittäiskauppiaan omien tuotemerkkien (Private Label) valmistaja. (Toimitusketjun integraattori 2016.)

Kuluttajan kuvataan olevan rationaalinen toimija, joka valitsee itselleen parhaiten sopivan vaihtoehdon. Myyntiä lisätään asiakkaiden segmentoinnin perusteella. Asiakkaiden segmentoinnissa palvelu- ja tuotetarjontaa kehitetään ja suunnataan oikealla tavalla eri asiakassegmentteihin. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 39.)

Vähittäiskaupan arvoketju koostuu kolmesta eri osa-alueesta, vastuullisista toimintatavoista, toimintaketjun tehokkuudesta ja asiakasarvon muodostamisesta. Nämä ovat samalla vähittäiskaupan arvoketjun päätavoitteet. Vähittäiskaupan tulisi toimia joka osa-alueella yhtä tehokkaasti ja tasapainoisesti, jotta voisi synnyttää kilpailuetua. Vastuullisuudella tarkoitetaan ympäristövastuuta, ihmisten huomioon ottamista sekä yrityksen toiminnan eettisyyttä. Tämä tarkoittaa sitä, että koko arvoketjuun kuuluvien tahojen on toimittava vastuullisesti, jotta virheitä välttyttäisiin. Laiminlyönnit ja rikkomukset vaikuttavat vähittäiskaupan maineeseen ja toimintaan, sillä tieto virheistä leviää nopeasti. (Koistinen, Lammi & Raijas 2009, 65.)

Tehokkaaseen ostamiseen päästään, kun yksittäiset kaupat yhdistävät ostovoimansa tekemällä yhteisostoja (Retail Kaupan työt ja toiminta 2006, 107).

Arvon tuottamista tulisi miettiä myös muiden sidosryhmien, kuten yhteistyökumppaneiden näkökulmasta. Esimerkiksi mitä arvoa tuotamme tavarantoimittajille eli miksi meille kannattaa myydä tai miksi yritykseemme kannattaa sijoittaa, jotta olisimme yhteistyökumppaneille yhä tärkeämmässä roolissa. (Bergstöm & Leppänen 2016, 23.)

Kaikki liiketoiminta on palvelutoimintaa. Ei ole olemassa sellaista kuin palveluala. On vain aloja, joiden palvelukomponentti on suurempi tai pienempi kuin muilla aloilla. Jokainen on palvelualalla. (Kotler 2005, 123.)

Päätarkaisua globalisaatioon, kilpailun ylikuumenemiseen ja internetin muokkaamaan markkinaan on parempi segmentointi, vahvempien tuotemerkkien luonti ja ylivertainen asiakassuhteiden hallinta. (Kotler 2005, 30.)

Kuluttajan ymmärtämiseksi on syytä ottaa huomioon kuluttajan kolme eri roolia. Kuluttaja toimii ostajana, ostopäätöksen tekijänä tai siihen vaikuttajana sekä tuotteen tai palvelun käyttäjänä. Kuluttaja ostajan

roolissa hoitaa oman kotitaloutensa logistiikan. Ostopäätöksen tekijänä tai siihen vaikuttajana tuo mukaan arvomaailmansa ja mieltymyksensä. Kuluttaja varsinaisesti kuluttajana käyttää hyödykkeen ja luo toiminnallaan tarpeita. (Timonen 2001, 11.)

### 3.1.2 Tuoteryhmäjohtaminen erikoisliikkeissä

Tuoteryhmäjohtamisesta on tullut merkittävä osa tuoteryhmien johtamista myös erikoisliikkeissä. Meistä jokainen törmää tietämättäänkin siihen tehdessämme ostoksia. Käytäntö on toiminnassa kaikissa päivittäistavarakaupoissa ja monissa merkittävässä erikoiskaupoissa.

Vähittäiskaupassa toimitusketjua pyritään koordinoimaan ECR:n (Efficient Consumer Response) avulla. ECR:n voidaan sanoa olevan vähittäiskaupan vastine JIT-ohjaukselle. ECR:ssä vähittäiskaupan tavarantoimittajat ja jakeluketjun jäsenet toimivat tiiviissä yhteistyössä ja tavoitteena on kuluttajien kysynnän ja tarpeiden tyydyttäminen. ECR:stä saatavia hyötyjä ovat muiden muassa valikoimien optimointi, yhteinen ennustaminen ja kysyntälähtöinen tuotetäydennys. (Toimitusketjun integraattori 2016.)

ECR:ään kuuluvat muun muassa toimitusten hallinta, tuoteryhmäjohtaminen, jäljitettävyys, pakkaaminen, hyllysaatavuus, markkinointiyhteistyö ja uusien tuotteiden saattaminen markkinoille. ECR:n toteuttamisessa keskeistä on organisaatioiden välisten tietojärjestelmien verkottaminen ja selkeiden toimintarutiinien sekä kannusteiden ja sanktioiden määrittely tilaus- ja varastointitoiminnassa. ECR-toimintamallia kehittää Suomessa kaupan ja tavarantoimittajien yhteistyöjärjestö ECR Finland ry. (Toimitusketjun integraattori 2016.)

ECR-toiminnan perussuhteita ovat tavarantoimittajan ja kuluttajan suhde, tavarantoimittajan ja kaupan suhde sekä asiakkaan ja kuluttajan suhde. Kussakin suhteessa vuorovaikutus ja kommunikointi on keskeistä. (Timonen 2001, 163.)

## 3.2 Tuoteryhmäjohtamisen toteutus Tekniset Hämeenlinnassa

Tuoteryhmäjohtaminen otettiin käyttöön Tekniset TV-Sävel Oy:n myymälässä syksyllä 2014. Yritys teki silloin päätöksen ottaa käyttöön pesulinjan tuoteryhmäjohtamisen.

Myymälässä tehtiin paljon konkreettisia muutoksia. Kaikki muutokset eivät suinkaan olleet kovin suuria, vaan jo olemassa olevia asioita hiottiin kuntoon tavoitteena saada liikevaihto ja kannattavuus nousuun. Tärkein toimenpide oli nähdä mitä hyötyjä tuoteryhmäjohtaminen tulee tuomaan, ja päätös aloittaa tuoteryhmäjohtaminen ja sitoutua sen eteenpäin viemiseen.

Ennen aloitusta laadittiin tarkka toteutussuunnitelma, jossa tämä iso kokonaisuus oli paloitettu pienempiin osiin, jotta siihen oli helpompi päästä kiinni. Ensimmäisenä oli tehtävä päätös mitä tällä strategialla haetaan ja mitkä osa-alueet siihen vaikuttavat. Tässä toteutuksessa oli vahvasti mukana Electrolux, joka on Suomessa markkinajohtaja pesulinjan tuotteissa. Sen organisaatiosta löytyi tietoa ja osaamista tuoteryhmäjohtamisen käyttöönottamisessa. Yhteistyössä sen kanssa toteutettiin strategian käytännön suunnittelu.

Lähtötilanteessa haasteet listattiin, jotta niihin kaikkiin huomataan puuttua. Haasteista merkittävimpiä oli ettei tuoteryhmän kannattavuus ja kierto (pääoman sitoutuminen) olleet halutulla tasolla. Haasteina oli myös malliston ja varsinkin myynnin keskihinnan nostaminen. Tuotteiden ja koko osaston esillepanossa oli kehitettävää. Myymälän viestintä ei tukenut myyntiä. Valikoimassa ei ollut otettu huomioon kaikkia kuluttajien tarpeita. Lisämyyntiin kuten rahoituksen, palveluiden sekä lisätuotteiden ja tarvikkeiden myyntiin ei kiinnitetty tarpeeksi huomiota.

Strategia ja päämäärä oli selkeä. Tavoite oli kasvattaa myyntiä antamalla riittävän paljon fokusta tuoteryhmään. Samalla haluttiin selkeyttää myös olemassa olevia toimintatapoja. Jotkin tavat toimia olivat tulleet osittain ajan tuomina, mutta nyt oli oikea hetki täsmentää vastuut, roolit sekä tavoitteet. Eräs tuoteryhmäjohtamisen tärkeimpiä osia on hyvä suunnitelma. Tuoteryhmä pitää paloitella ja määrittää jokaiselle osa-alueelle vastuuhenkilö sekä tapa toimia.

Tuoteryhmälle määriteltiin selkeä alue, jossa se myymälässä sijaitsee. Alue oli aiemminkin ollut pesulinjalle varattu, mutta koneita oli myös sijoitettu muualle kodinkoneosastolle ja kaikki koneet eivät olleet samalla kerralla asiakkaan nähtävillä. Monet koneet olivat vain esillä ilman sen parempaa roolia ja tarkoitusta. Jokainen esille valittu kone oli jatkossa roolitettu. Tuoteryhmän hallinta helpottui merkittävästi. Koneiden fyysinen paikka esittelyssä on myös määrätty. Tuotteiden sijoittelussa otettiin huomioon asiakkaiden kierto myymälässä, koneiden hinta, koneen brändi, promootiopaikat jne. Eri hintasegmentit pystyttiin paremmin hyödyntämään ja palvelemaan eri kohderyhmiä.

Segmentointi on monivaiheinen tapahtuma. Mitä paremmin siinä onnistuu, sitä helpompaa on löytää vahvoja ja kestäviä asiakassuhteita. Se on sekä strateginen että operatiivinen päätös. Se on prosessi, jota on myös seurattava jatkuvasti. Kerran tehty kohderyhmittely ei ole asiakaslähtöisen toiminnan kehittämistä, vaan yrityksen pitää elää ajassa ja muuttaa segmentointiaan asiakkaiden, tilanteiden ja ympäristön muuttuessa. (Bergström & Leppänen 2009, 164.)

Segmentointi viittaa yrityksen omista lähtökohdista muodostamaan tapaan ryhmitellä sekä nykyiset että potentiaaliset uudet asiakkaat. Segmentointia voidaan tehdä liiketoimintamallin, tarjoaman ja

hinnoittelun, markkinointiviestinnän sekä myynnin järjestämisen, suunnittelun ja toimeenpanon perustaksi. Yritykset eroavat runsaasti suhtautumisessaan segmentointiin ja sen hienoviritteisyyteen. Moni yritys selviää varsin yksinkertaisella luokittelulla, kun toiset tarvitsevat toimintansa ohjaamiseen monikerroksisen rakenteen. Toimivimpia segmentointikriteereitä ovat mm. erilaisuus, tunnistettavuus ja koko. Erilaisuudessa eri segmentit reagoivat markkinoinnin eri keinoihin eri tavoin. Niiden väliset erot omat maksimaalisia ja sisäiset erot minimaalisia. Tunnistettavuus määrittelee potentiaaliset tai nykyiset asiakkaat helposti tiettyyn segmenttiin kuuluviksi. Segmentin koon pitää aina olla riittävän suuri, jotta sille on perusteltua suunnitella ja toteuttaa kohdennettuja markkinointitoimenpiteitä. (Mattila & Rautiainen 2010, 79.)

Tuotteiden roolitus määriteltiin sen mukaan minkälainen kone on kyseessä. Tässä otettiin huomioon koneen brändi, muotoilu, ominaisuudet, mitat, hinta ja muut tuotteen ominaisuudet. Näitä edellä esitettyjä kohtia on mietitty yksittäisen kuluttajan näkökulmasta. Tarkoituksena on tarjota jokaiselle kuluttajalle ratkaisu pyykinhuollon ongelman ratkaisuun. Kuluttajien tarpeet poikkeavat toisistaan. Merkittävä tekijä koneen ostossa on se minkälainen on perheen koko, harrastetaanko perheessä paljon, millaiset ovat kuivausmahdollisuudet, minkälainen tila koneelle on sekä kuinka paljon kuluttaja on ajatuksissaan valmis panostamaan koneeseen rahaa.

Moni markkinoinnin ammattilainen kuuluttaa mantraa: ”Erilaista tai tuhoudu.” Kaikki erilaisuus ei ole välttämättä erilaistamista. Luo merkityksellistä eroa, älä parempaa vastaavuutta. (Kotler 2005, 27.)

Jokainen esilläoleva kone oli esillä sen vuoksi, että sillä on jokin rooli. Koneiden roolituksessa käytettiin mm. seuraavia termejä: kampanjakone, sisäänvetotuote, kääntökone, volyymimalli, huippumalli, lippulaivamalli, erikoismittainen malli ja ammattilaisten professional-malli.

Kampanjakone on lyhytkestoiseen kampanjaan kuuluva malli. Sisäänvetotuotteen tehtävä on tuoda asiakkaita myymälään luomalla kuva, että kyseinen malli on hinta-laatusuhteeltaan hyvä, joten sitä kannattaa lähteä ostamaan. Kääntökone on yleensä hinnoittelultaan lähellä sisäänvetotuotetta ja tarjoaa joitakin lisähyötyjä kuluttajalle ja on tuote, johon myyjä ohjaa kaupankäyntiä tuomalla kuluttajahyödyt siitä esille suhteessa sisäänvetotuotteeseen. Volyymimalli on tuote, jota myydään paljon. Tuote sijoittuu yleensä hintaluokan keskelle, joten sen kohderyhmä on suuri. Tuotetta yleensä myydään pidemmän aikaa, joten myös myyjät oppivat tuotteen edut ja pystyvät tuomaan niitä myyntikeskusteluissa esille. Volyymimallien löytäminen on erittäin tärkeää koko tuoteryhmäjohtamisen onnistumisen kannalta. Volyymimallien myynnistä saattaa tulla useita kymmeniä prosenteja koko tuoteryhmän myynnistä.

Huippumalli on hintaluokan yläpäässä ja se toimii tuotteena, johon muita edullisempia malleja voidaan verrata. Tuote tekee samalla toiseksi ja kolmanneksi kalleimmista malleista varteenotettavan tuotteen kuluttajalle. Moni kuluttaja ei halua ostaa ryhmän kalleinta mallia ja kallein malli edesauttaa siitä hinnaltaan edullisempien mallien myyntejä. Lippulaivamalli on jonkin merkin paras tuote ja siinä on yleensä kaikki mitä tuotteesta voidaan odottaa. Lippulaivamalli ei välttämättä ole koko tuoteryhmän kaikkein kallein malli, mutta se on oman brändinsä huippu ja sellaisen tuotteen tehtävä on luoda kyseisen merkin muihin koneisiin lisää uskottavuutta. Erikoismittaisia malleja ovat ulkomitoiltaan pienemmät esim. vähemmän syvyyttä tai korkeutta omaavat mallit. Näille löytyy oma ostajakunta, koska joissakin talouksissa normaalimittainen kone ei mahdu sille varattuun tilaan. Ammattilaisten ns. professional-mallit ovat nimensä mukaisesti ammattikäyttöön kuten pesuloihin, laitoksiin, hotelleihin jne. soveltuvat mallit. Nämä mallit poikkeavat rakenteeltaan kotitalouskäyttöön suunnitelluista malleista.

Tuoteryhmän roolituksen jälkeen analysoitiin tuoteryhmän mahdollisuuksia yrityksen lähialueella. Samalla yritys tiedosti oman markkinaosuutensa sekä mahdollisuutensa seuratussa ryhmässä. Ryhmän analysoinnissa tärkeässä roolissa oli strateginen yhteistyökumppani Electrolux. Molemmilla osapuolilla oli aito halu tehdä yhteistyötä ja kehittää toimintaa. Tämä on edellytys strategisen yhteistyön onnistumiselle. Tällainen yhteistyö perustuu molempien varauksettomalle luottamukselle. (Timonen 2001, 185.)

Tutkittavassa myymälässä seurantaan otettu pesulinja oli ennen seurannan aloitusta aivan samanlaisessa fokuksessa, kuin kaikki muutkin tuoteryhmät. Tuoteryhmäjohtamisen käyttöön oton jälkeen, myymälässä tehtiin ja on tehty viestinnän monipuolisuuteen vaikuttavia toimenpiteitä. Jokaisessa tuotteessa on näkyvillä selkeästi hintalappu sekä energiatarra kuluttajan ostopäätöksen helpottamiseksi.

Myymälässä on pesulinjan yhteydessä esillä informaatiotauluja. Näissä tauluissa esitetään mm. kuinka paljon nykyaikaisen kuivausrummun käyttö säästää rahaa suhteessa muihin kuivausmuotoihin. Informaatiotauluissa on esillä myös kuluttajan valintaan vaikuttavia aiheita. Pesukonetta ostaessaan kuluttaja tekee päätöksiä monen asian suhteen kuten mm. kuinka suuri kapasiteetti koneessa on, mitkä ovat koneen mitat, kuinka vähän energiaa kuluttava kone on, mitä ominaisuuksia kuluttaja arvostaa. Näitä arvostusasioita ovat mm. miten nopeasti kone pesee pyykit, löytyykö siitä erillisiä ohjelmia erilaisten materiaalien pesuun ja kuinka kova linkous koneessa on.

Näiden lisäksi myymälässä on neljä kappaletta infonäyttöjä. Näytöt ovat 40 tuuman televisioita, joihin syötetään myymälän markkinointia. Näytöissä on informatiivista tietoa pesulinjan tuotteista ja niissä näytetään myymälän tuotetarjouksia. Järjestelmä on internetpohjainen ohjelma,



johon myymälä pystyy lisäämään käytännössä mitä tahansa informaatiota. Näyttöjä päivitetään vähintään parin viikon välein. Niihin valmistetaan ketjun mainoslehtien tarjoustuotteista valmiit materiaalit, jotka myymälä pystyy ohjelmoimaan näkyviin kampanjan ajaksi. Niissä voidaan hyödyntää myös videoita, jolloin esim. uutuustuotteista voidaan esittää monipuolisemmin tuotteiden tuomia hyötyjä.

Myymälässä on myös pesemiseen liittyvää muuta oheismateriaalia. Sieltä löytyy mm. tekstiileitä pyykkikorissa, eri brändien markkinointimateriaalia sekä myytäviä tarvikkeita. Nämä kaikki yksityiskohdat pyrkivät madaltamaan kuluttajan ostokynnystä luomalla osastosta pyykinhuollon kokonaisuuteen keskittyvän myymälän. Kilpailuetuja hyväksikäyttäen voi yritys erilaistaa itseään suhteessa muihin kilpailijoihinsa (Kiiras ym. 2010, 72).

Pesulinjan tuotteita on Suomessa myynnissä useilla eri brändeillä, joista johtavia ovat Aeg, Bosch, Electrolux, Samsung, Siemens ja Whirlpool. Nämä kaikki kuuluvat isoihin kansainvälisiin yrityksiin, joilla on voimavaroja tuottaa koneita kustannustehokkaasti sekä tuottaa niitä Suomen markkinoille kilpailukykyisesti. Tekniset TV-Sävel Oy hyödyntää valikoiman rakentamisessa näiden suurimpien toimittajien mallistoja sekä niiden tuomaa markkinointimateriaalia.

Ryhmän menestymisen seuraamiseksi luotiin tavoitteet, joita seurataan kuukausitasolla. Tavoitteena oli nostaa myyntiä, vähentää varastoon sitoutunutta pääomaa ja kokonaisuutena parantaa kannattavuutta.

### 3.3 Tuoteryhmäjohtamisen tuomat tulokset myymälässä

Ilman tavoitteita ei synny tuloksia. Eräänä tärkeänä tekijänä tuoteryhmäjohtamisen käyttöön otossa oli, että yritys halusi kehittyä. Ottamalla käyttöön strategisena liiketoimintayksikkönä yhden tärkeän ryhmän, yritys halusi luoda omalle tekemiselleen uuden suunnan. Se lähti hakemaan myynnin kasvua, parempaa kannattavuutta sekä selkeämpää valikoiman, esillepanon ja markkinoinnin ylläpitoa. Näitä kaikkia lähdettiin työstämään tosissaan ottamalla tuoteryhmäjohtaminen käyttöön.

Suomessa pesulinjan tuotteiden liikevaihto on vuodessa reilut 110 miljoonaa euroa. (Gotech tilastoja, 2016.) Hämeenlinnan osuus Suomen pesulinjan myynnistä on n. 1,25 prosenttia. Hämeenlinnassa myydään vuodessa n. 2 800 kpl pesulinjan tuotteita. Arvossa mitattuna tämä summa on n. 1,37 miljoonaa euroa. Tekniset TV-Sävel Oy tavoittelee siis näitä euroja panostaessaan pesulinjan tuotteisiin strategisena ryhmänä. Kilpailutilanne Hämeenlinnassa on kova, koska siellä toimivat Gigantti, Expert ja useat marketit. Nettikaupan myynnin kasvu myös kodinkoneiden osalta on ollut jatkuvaa.

Kaupankäynnissä tapahtuu muutoksia ja tähän käytännössä vaikuttavat epävarmuustekijät. Näitä tekijöitä ovat esim. liikenneyhteyksien muutokset, työssäkäynti sekä yritysten mainonta ja hintatarjoukset sekä mahdolliset kilpailijoiden investoinnit paikkakunnalla. (Bergström & Leppänen 2007, 62.)

Tuoteryhmän määrittely oli selkeää. Siihen oli selkeät välineet käytössä ja ne olivat kaikkien osapuolten tiedossa. Tuoteryhmän roolia korostettiin erilaisilla toimenpiteillä. Sen paikkana oli jatkossa eräs myymälän parhaimmista paikoista, joka sijaitsee hyvin lähellä sisäänkäyntiä. Pesuryhmä on tärkeä ryhmä kodintekniikan erikoiskaupalle varsinkin ansainnan näkökulmasta. Tuoteryhmän korostus jatkoi vahvaa panostusta ryhmään.

Tuoteryhmälle luotiin strategia sen jälkeen, kun sitä oli arvioitu kokonaisuutena. Strategiaa tulee lähestyä kahdesta näkökulmasta, markkina- ja kilpailutilanteesta sekä kaupan kannattavuuden elementtien kautta. (Timonen 2001, 111.) Tärkein strategia oli mahdollistaa asiakkaiden ostoksien lisääminen ja tuoton kasvu.

Koska yrityksen johto on jokapäiväisessä työssä mukana, se pystyy nopeasti viemään ryhmää eteenpäin taktisesti. Taktikkaan saattaa tulla muutoksia viikoittain johtuen kilpailijoiden toimenpiteistä, uusien mallien tuloista, tuotteiden saatavuuksien muutoksista, markkinoinnista, hintamuutoksista jne. Taktiikalla varmistetaan yrityksen kilpailukyky lyhyellä aikavälillä alati muuttuvassa ympäristössä. Taktiikoilla linkitetään strateginen ja operatiivinen toiminta.

Seuranta hoidettiin siihen rakennetulla taulukolla. Taulukolla seurataan miten asetetut tavoitteet kuukausitasolla tavoitetaan ja mihin kohtiin pitää puuttua.

## 4 KEHITTÄMISTYÖ

Kehittämistyön tehtävänä on saada selville miten tuoteryhmän järjestelmällinen hallinta ja suunniteltu esillelaitto parantavat ostopäätöksen syntyä kodintekniikkamyymälässä Hämeenlinnassa.

Kehittämistyön lähtöasetelmana on tilanne, jossa tutkittavassa myymälässä ei ole käytössä suunnitelmallista tuoteryhmäjohtamista. Myymälä aloitti vuoden 2014 lopulla pesulinjan tuoteryhmäjohtamisen.

#### 4.1 Kehittämistyön aineisto

Kehittämistyön tuloksiin pääsemiseksi tarvitsen teorian tietoa, tilastoja myynneistä ennen tuoteryhmähallinnan käyttöön ottoa sekä niiden kehittymistä tarkastelujakson aikana. Tämän lisäksi käsittelen aineistoa, jossa kerrotaan mitä konkreettisia muutoksia myymälässä tapahtui tuoteryhmäjohtamisen käyttöönoton jälkeen.

Aineiston saatuaani paneudun tutkitun myymälän tuloksiin sen jälkeen, kun he ottivat käyttöön tuoteryhmäjohtamisen. Kehittämistyö kertoo yrityksen toimintaympäristöstä ja siitä mitä muutoksia yrityksessä tapahtui.

Aineiston tuloksia esittelen tämän opinnäytetyön erillisissä liitteissä. Niissä kerrotaan miten myynti ja kannattavuus eri kuukausina kasvoi. Miten hyvin keskihinnan nosto onnistui? Vapautuiko pääomaa strategian aloituksen jälkeen?

#### 4.2 Kehittämistyön tuloksia

Monet asetetut tavoitteet yrityksessä saavutettiin ottamalla tuoteryhmäjohtaminen käyttöön. Tuloksia pystyy vertaamaan suhteessa myymälän aiempiin lukuihin, ketjun muiden myymälöiden lukuihin sekä alan kokonaislukuihin. Kehittämistyön tuloksia löytyy enemmän liitteistä 1-5.

Työelämässä hyödynnetään kahdenlaista tietoa: hiljaista eli tacit-tietoa ja täsmällistä (kovaa) eli eksplisiittistä tietoa (Lotti 2001, 15). Kerättyä aineistoa olen käsitellyt kuukausitasolla. Seurannassa on ollut useita eri tekijöitä, joita tuon kehitystyössäni esille. Lukuja on verrattu aina suhteessa edellisen vuoden vastaavaan kuukauteen. Täten vertailu on relevanttia, eli ottaa huomioon kausivaihtelut, kauppapäivien vaihtelut kuukausien välillä jne. Kaikki luvut ja muutokset on vertailtu arvossa eli euroissa mitattuina. Arvot on ilmaistu liikevaihtona eli alv. 0 %.

Myytyjen tuotteiden keskihinnan kehitys kertoo miten tuoteryhmäjohtaminen on toiminut parempien koneiden myynnin tukena. Tähän vaikuttaa lähes kaikki tuoteryhmäjohtamiseen liittyvät tekijät. Tärkeimpiä tähän vaikuttavia tekijöitä ovat myyjien osaaminen sekä valikoiman muodostaminen siten, että kaikki hintaryhmät on kattavasti katettu erilaisia kuluttajia ja kohderyhmiä varten.

Tilastointia on tehty myös miten kuivausrumpujen myynti on kehittynyt. Kuivausrumpuja myydään enimmäkseen pesukoneiden oston yhteydessä. Kuivausrumpuja myydään myös erikseen lähinnä korvausostajille sekä kuluttajille, jotka ovat kyllästyneet muihin kuivausmuotoihin. Kuivausrumpuja myydään vain n. kaksi kappaletta jokaista myytyä kymmentä pesukonetta kohden. (Gotech tilastoja, 2016.)

Kuivausrumpujen vähäiseen myyntimäärään vaikuttaa moni asia. Osa kuluttajista uskoo kuivausrummun kuluttavan vaatteita. Osa luulee niiden käyttävän paljon sähköä. Monissa talouksissa kuivausrummulle ei ole tilaa esim. pesu- tai kodinhoitohuoneissa. (Tyrylä, 2017.) Kuivausrumpujen myyntimäärän suhde pesukoneiden myyntimäärään on paljon kiinni myymälästä, esillepanoista sekä myyjien ammattitaidosta eli käytännössä tuoteryhmäjohtamisesta.

Eräs tärkeimmistä seurattavista aiheista on liikevaihdon kehitys. Tämä on usein selkeimmin mitattava ja eniten seurattu mittari tuoteryhmäjohtamisessa sekä muutenkin yritysmaailmassa. Joidenkin mielestä tämä on se mittari, jota pitää seurata suurennuslasilla ja lyhyilläkin seurantajaksoilla. Joissakin yrityksissä, joissa tehdään muutoksia johonkin tuoteryhmään, seurataan liikevaihdon kehitystä päivittäin ja joissakin jopa tunneittain. Liikevaihdon kehitys on myös aihe, josta eniten puhutaan ja jota seurataan. Kun yritykset ilmoittavat tilinpäätöksiään tai kvarttereidensa tuloksia, eräs tärkeimpiä mittareita on liikevaihdon kehitys suhteessa aiempaan tarkastelujaksoon eli yleensä edellisen vuoden vastaavaan ajankohtaan. Liikevaihdon muutos kertoo yleensä miten yritys on onnistunut markkinoilla kokonaisuudessaan. Mikäli liikevaihto on merkittävästi kasvanut, on yritys pystynyt myymään asiakkailleen enemmän tavaraa tai palveluita ja täten usein pystynyt ottamaan itselleen lisää markkinaosuutta. Jos taas liikevaihto on laskenut, eivät sen tavarat tai palvelut ole myyneet asiakkaille tarpeeksi hyvin. Liikevaihdon muutokseen voivat vaikuttaa myös monet muut asiat. Liikevaihdon kasvu voi olla erittäinkin suotuisaa mikäli yritys on esim. tehnyt yrityskaupan ja sitä kautta saanut myyntiä lisättyä, tai mikäli yritys on panostanut johonkin uuteen tuoteryhmään ja sitä kautta onnistunut kumuloimaan liikevaihdon kasvua. Liikevaihdon laskuun voivat vaikuttaa monet yritysten sisäiset asiat, mutta myös ulkoiset tekijät vaikuttavat runsaasti liikevaihdon kehitykseen.

Kehityksen ja osaamisen mittarina on myös myyntikateprosentti. Luku kertoo suoraan kuinka suuri on myynti- ja ostohinnan välinen ero prosenteissa. Tästä luvusta vähennetään usein ostorahdit ja muut muuttuvat kiinteät kustannukset kuten vakuutus. Tätä lukua ja sen kehitystä voi hyvin seurata oman myymälän sisällä, mutta suoranainen vertailu edes samalla alalla toimivien myymälöiden välillä ei välttämättä ole relevanttia. Myyntikatteen suuruus voi vaihdella runsaastikin saman ketjun eri myymälöiden välillä. Tähän vaikuttaa runsaasti paikkakunnalla vallitseva kilpailutilanne. Kilpailutilanne ei kuitenkaan ratkaise kaikkea, vaan tuoteryhmäjohtamisella voidaan selkeästi vaikuttaa myyntikatteeseen. (Kokkola, 2016.)

Mitä on kannattavuus? Usein tähän vastataan voitto tai myyntikate euroissa, mutta kaupan ala on luonut siihen oman seurantamittarin. Puhutaan kannattavuusluvusta. Kannattavuusluku saadaan kertomalla myyntikateprosentti ja varaston kierto. Myyntikateprosentti kertoo

suoraan kuinka suuri on myynti- ja ostohinnan välinen ero prosenteissa. Varaston kierto saadaan laskemalla liikevaihto arvossa mitattuna vuodessa jaettuna varaston arvolla. Mikäli myynti vuodessa on esim. 120 yksikköä ja varastossa on 20 yksikköä tavaraa, tulee kierroksi kuusi. Jos myyntikateprosentti on esim. 15, tulee täten kannattavuusluvuksi  $120/20 \cdot 15 = 90$ . Kaupan eri aloilla kannattavuuslukua ei voi suoraan verrata toisiinsa. Ei ole relevanttia verrata esim. maitohyllyn ja veneiden kannattavuuksia toisiinsa. Monissa päivittäistavarakaupan myymälöissä maitohyllyn kierto voi olla useita satoja, jopa tuhansia. Venekauppias voi olla tyytyväinen yhden tai kahden kiertoon eli pystyy myymään joka vuosi varastossa olevia veneitä vastaavan määrän. (Helsingin Kauppiaitten Yhdistys r.y. ja Edita Publishing Oy 2006, 71.)

Varastonarvon seuranta liittyy oleellisesti kannattavuuteen. Tähän vaikuttaa huomattavasti ostojen optimointi ja valikoiman määrätietoinen hallinta. Erikoiskaupassa ostojen optimointi on haastavampaa kuin päivittäistavarakaupassa. Isossakin päivittäistavarakaupan yksikössä voidaan ostot ennustaa todella tarkasti. Erikoiskaupassa, kuten esim. kodintekniikkakaupassa, on vaikeampaa ennustaa tarkalleen, kuinka paljon eri malleja valikoimasta myydään ja siten kuinka paljon niitä pitää varastoida. Ostojen optimointiin vaikuttavat myös tavarantoimittajien logistiikan nopeus. Kun eri tuotteita on paljon, tulee ostajan olla todellinen ammattilainen, jotta kierto säilyy hyvänä ja varastonarvo ei kasva liian suureksi.

Eräänä pienempänä yksityiskohtana on seurattu myös kuivaavien pesukoneiden myynnin kehitystä. Tämä on pienempi alaryhmä pesukoneissa, ja on ollut viimeisen vuoden aikana vahvassa kasvussa, joten myös tämän seuranta on ollut relevanttia. Kuivaavien pesukoneiden myynnin kasvu vaikuttaa myös koko tuoteryhmän keskihinnan kehitykseen, koska näiden koneiden keskihinta on korkeampi kuin normaalien mallien. Tämän ryhmän kasvuun panostettiin Tekniset TV-Sävel Oy:ssä runsaasti. Moni kuluttaja ei tiedä tämän tyyppisistä vaihtoehdoista ja erikoiskaupan rooli korostuu entisestään.

Seurantaluvut on merkitty taulukkoon joka kuukausi. Tilastoja on tehty lähes kaksi vuotta ja niiden luoma absoluuttinen suunta kertoo miten tuoteryhmäjohtamisessa on onnistuttu. Taulukot löytyvät liitteistä 1-5.

Tulosten perusteella voi selvästi nähdä, että monissa kohdissa tuoteryhmäjohtaminen on tuonut positiivisia tuloksia. Tärkeimmät mittarit, kuten myynnin kehitys ja kannattavuuden parantuminen ovat kehittyneet selvästi parempaan suuntaan. Nämä tulokset eivät näkyneet heti ensimmäisinä kuukausina, johtuen vanhan valikoiman ulosmyynnistä. Mitä pidemmälle aikaa on kulunut, sitä positiivisemmiksi luvut ovat tulleet.

### 4.3 Kehittämistyön yhteenveto

Monet tavoitteet yrityksessä saavutettiin ottamalla tuoteryhmäjohtaminen käyttöön. Yhteenvetoa voi tehdä erilaisista suunnista. Eräs näkökulma on se, miten hyvin eri vaiheet tuoteryhmäjohtamisessa hyödynnettiin ja toteutettiin.

Tuoteryhmän määrittely oli selkeää ja johdonmukaista. Tuoteryhmänä pesulinja otti oman roolin sekä tarkasteltavana ryhmänä että myös myymälän strategisena keihäänkärkenä. Kaikki myymälän tuoteryhmät saivat hyötyä siitä, että myymälän tekemisessä ja johtamisessa oli tarkempi ote. Toteutussuunnitelmaa seurattiin ja siitä pyrittiin ottamaan hyödyt irti. Tuoteryhmä analysoitiin tarkemmin kuin ennen. Tavoitteet asetettiin ja kun ne oli asetettu, alettiin tavoitteisiin pääsyä seuraamaan.

Alussa luotu strategia ja taktiikka antoivat selkeän nojan, miten päätöksiä tehdään ja toteutetaan. Ohjeistamista tehtiin koko prosessin aikana. Siinä yrityksen johto oli mukana ja henkilökuntaa ohjeistettiin eri osa-alueilla.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittäminen avartaa näkökulmia. Analysointi on lähtökohta tavoitteille. Tuoteryhmäjohtaminen on prosessi, jossa on useita eri vaiheita. Se on myös jatkuvaa prosessia, eikä kertaluonteinen toimenpide.

Päivittäistavarakauppa käyttää tuoteryhmäjohtamista hyväkseen laajasti. Päivittäistavarakauppa käyttää hyödykseen suurta myyntivolyymia sekä toisiaan vastaan kilpailevia tavarantoimittajia. Jokainen valmistaja ja toimittaja haluavat päästä hyötymään asiakkaiden rahavirroista. Hyvin hoidetulla tuoteryhmäjohtamisella saadaan tuoteryhmästä enemmän kannattavuutta irti. Päivittäistavarakaupan suuret päivittaiset asiakasmäärät mahdollistavat myös erilaisia kokeiluja, joilla myyntiä ja kannattavuutta yritetään entisestään nostaa.

Erikoiskauppa on ottanut vahvoja askeleita tuoteryhmäjohtamisessa viimeisten vuosien aikana pärjätäkseen kilpailussa. Erikoiskaupan rooli on kokonaisuudessaan muokkautunut viimeisen kymmenen vuoden aikana. Ennen monet erikoiskaupat olivat kapeaa tuoteportfoliota tarjoavia, paikallisia, yrittäjävetoisia myymälöitä. Viime vuosisadalla alkoi erikoiskaupan ketjuuntuminen lisääntyä. Tänä päivänä merkittävä osa erikoiskaupan myyntivolyymeistä Suomessakin kulkee erilaisten ketjujen kautta. Moni myymälä ja yritys on edelleen suomalaisessa omistuksessa, mutta ketjuuntumisen tuomat hyödyt ovat tarpeen lähes kaikilla aloilla. Suurin osa erikoiskaupan aloista on volyyminivetoista. Asiakkaan pitää luoda myyjälle eli tavarantoimittajalle sekä volyyymia että myös muunlaistakin lisäarvoa. Päätöksiä pitää tehdä enenevässä määrin keskitetysti ja ylhäältä

johdetusti, jotta kiristyvässä ja muuttuvassa kilpailutilanteessa tulee pärjäämään. Yksittäisen myymälän rooli on toteuttaa tätä prosessia ja ottaa siitä hyödyt mahdollisimman hyvin irti.

Erikoiskaupan ketjuuntuminen on tuonut mukanaan myös sinne tuoteryhmäjohtamisen. Monissa erikoiskaupoissa ei välttämättä tiedosteta ja analyttisesti johdeta tuoteryhmiä erikseen tuoteryhmäjohtamisen näkökulmasta. Silti eri tuoteryhmillä on usein erilainen strategia myös erikoiskaupassa johtuen ryhmien erilaisesta ansaintamallista, varaston kierrosta, keskihinnasta sekä sesonkipainotteisuudesta. Erikoiskauppa ei välttämättä toteuta tuoteryhmäjohtamista johdonmukaisesti, vaan noukkii sieltä parhaat palat ja toteuttaa sitä sen mukaisesti. Mitä paremmin erikoiskauppa toteuttaa erilaista roolitusta, strategiaa ja analysointia eri tuoteryhmien osalta, sitä paremmin se pärjää.

Tuoteryhmäjohtaminen lähtee määrittelystä. Tämän toteutus on monissa erikoiskaupoissa hyvällä tasolla. Tuotteet jotka tyydyttävät samoja tarpeita ja jotka kilpailevat keskenään asiakkaan ostotarpeista kuuluvat samaan ryhmään. Ne sijoitellaan usein myymälöissä toistensa lähelle, jotta asiakkaan on helpompaa tehdä ostopäätöksiä. Tämä sama toimii myös useimmissa nettikaupoissa. Samankaltaiset tuotteet on sijoitettu samaan tuotepuuhun, josta kuluttaja pystyy vertailemaan tuotteita. Tämänkaltainen määrittely tehdään lähes aina ja sitä pidetään itsestäänselvyytenä. Tässäkin on erikoiskaupoissa parantamisen varaa. Nykyaikainen kuluttaja miettii käyttöyhteyksiä eri tavalla kuin yksittäinen myyjä voi ajatella. Erilaisten käyttöyhteyksien määrä tulee vahvasti kasvamaan tulevaisuudessa IoT:n (Internet of Things) ansiosta. Yhä useammat tuotteet ovat kytköksissä toisiinsa ja kuluttaja tulee yhä enemmän miettimään näitä syy-yhteyksiä eikä suinkaan tuotteiden muita ominaisuuksia.

Tuoteryhmän roolituksessa on jo paljon eroavaisuuksia eri kauppojen välillä. Monessa kaupassa tuotteilla on tiedostamaton rooli. Tämä korostuu varsinkin sesonkituotteiden osalta. Kesän sesonkituotteet kannetaan peränurkkaan tai varastoon syksyllä, ja tilalle tuodaan tulevan sesongin tai ympärivuotisia tuotteita. Roolitus on varsin hyvin näkyvää useimmissa ketjuuntuneissa myymälöissä. Tuoteryhmistä on annettu selkeitä ohjeistuksia, miten niitä kohdellaan ja miten ne tuodaan kuluttajille esille. Kaikkein tärkeimpien strategisten tuotteiden, voidaan kutsua myös kosintarooli, pitää olla joka päivä hyvin esillä ja helposti asiakkaan saatavilla. Niillä pyritään olemaan kilpailusegmentissä houkutteleva vaihtoehto joka päivä. Näitä tärkeitä ryhmiä käytetään myös näkyvästi markkinoinnissa. Ryhmät tuovat usein merkittävästi liikevaihtoa ja kannattavuutta. Tämä ryhmä vaatii myös runsaasti resursseja ja aikaa. Siihen valjastetaan usein riittävä määrä ihmisiä ja resursseja. Ryhmä vaatii myös jatkuvaa seurantaa sekä tuoreuden, hinnoittelun, monipuolisuuden sekä näkyvyyden osalta.

Tuoteryhmäjohtamisen prosessissa pitää pystyä analysoimaan tuoteryhmää. Tuoteryhmiä pitää pystyä tarkastelemaan historian eli tulosten, tämänhetkisen tilanteen sekä tulevaisuuden näkökulmasta. Analysointia tehdään edelleen usein tunnetasolla. ”Tuntuu siltä, että pärjäämme kilpailijoihin nähden tässä tuoteryhmässä hyvin”. ”Tuntuu, että teemme kannattavaa kauppaa”. Mikäli ei tiedä tuoteryhmän mahdollisuuksia, suuruutta, trendejä ja mitä uutta on tulossa, on analysointi mahdotonta. Monissa pienissä erikoisliikkeissä tämä on todellinen ongelma. Luullaan tietävämme miten asiat ovat, mutta todellisuus on jotain aivan muuta ja sitten muut kilpailijat ajavat ohi. Tutkitussa myymälässäkin kävi esille, että tutkitun tuoteryhmän potentiaalia ei tunnustettu tarpeeksi hyvin ennen tuoteryhmäjohtamisen aloitusta. Luultiin, että myynti oli riittävällä tasolla. Tiedostettiin, että kannattavuus ei ole riittävää. Tiedostettiin tuoteryhmän esillepanon ongelmat ja malliston jatkuva vaihtelu. Nämä kaikki söivät kannattavuutta tiedostamatta. Myynti oli kohtalaisen hyvällä tasolla, mutta kannattavuus ei ollut. Suurin ongelma oli, että ryhmää ei kunnolla analysoitu, eikä siitä otettu tehoja irti. Tämän tyyppisiä ongelmia on melko varmasti monissa suomalaisissa erikoiskaupoissa. Varsinkin sellaisissa on ongelmia, joita ei määrätietoisesti johdeta ylhäältä päin numeroilla eikä tuoteryhmäjohtamista hyödynnetä mitenkään.

Ilman tavoitteita ei synny tuloksia. Näin mainitsin työssäni jo aiemmin ja näin on maininnut moni muukin. Tuoteryhmäjohtamisella tulee olla selvät tavoitteet. Ilman tavoitteita ei voi syntyä tuloksia ja kaupan ala on viime kädessä tuloksen tekemistä. Eri tuoteryhmillä voi olla ja tuleekin olla erilaisia tavoitteita. Jonkin pienen tarvikeryhmän tavoite ei voi olla se, että se olisi liikevaihdoltaan yrityksen suurin ryhmä. Tavoitteiden pitää olla realistisia, mutta riittävän kovia. Tavoitteita voi olla myös laadullisia, mutta useimmiten tavoitteet ovat selkeitä numeerisia. Tutkitussa yrityksessä eräs tavoite on olla omalla alueellaan alan parasta palvelua antava kodintekniikkaliike. Tämän se on useana vuonna voittanut alueellisesti. Tämä ei suoraan tuo lisää myyntiä ja kannattavuutta, mutta tuollaisen arvostuksen saaminen ei tule ilman hyviä myyntisuorituksiakaan. Laadulliset tulokset ruokkivat numeerisia tavoitteita ja päinvastoin. Joidenkin tuoteryhmien tavoite voi olla vain tuoda kuluttajia myymälään ja sitä kautta mahdollistaa lisääntyneet asiakkuudet. Joiltakin ryhmiltä ei edes odotetakaan suurta myyntiä tai kannattavuutta. Joidenkin ryhmien rooli saattaa olla vain luoda palvelukuvaa asiakkaille. Kodintekniikka-alalle tulee runsaasti uusia tuotteita ja innovaatioita jatkuvasti. Jotkin innovaatiot voivat luoda yrityksestä kuvaa nykyaikaisena ostopaikkana, eikä innovaatiolla ole silloin mitään numeerisia tavoitteita. Innovaation tulo yleensä heijastaa positiivista myyntiä saman tuoteryhmän muille tuotteille. Tavoitteiden asetanta on tapaus-, yritys- ja ryhmäkohtaista, joten monia muita esimerkkejä ei pysty antamaan.

Tuoteryhmäjohtamisen strategiaa voidaan lähestyä kahdesta näkökulmasta: 1) markkina- ja kilpailutilanne sekä 2) kaupan



kannattavuuden näkökulmasta (Timonen 2001, 111). Strategian sisäistäminen ja siitä kiinnipitäminen on tärkeä osa tuoteryhmäjohtamista. Yritys voi ottaa strategiakseen pelkästään lisätä asiakasmäärää. Sen jälkeen asiakkaita käy enemmän, mutta välttämättä myynti ja varsinkaan ansainta eivät ole kunnossa. Yritys voi myös keskittyä keskiostoksen nostoon. Tämä on yksi parhaimpia tapoja parantaa kannattavuutta erikoiskaupoissa.

Yrityksen kannattavuuteen vaikuttaa lyhyesti sanottuna neljä kohtaa: 1) asiakasmäärä kpl, 2) keskiostos euroissa, 3) keskikateprosentti ja 4) natsausprosentti. Asiakasmäärää pystyy yleensä nostamaan vain ostamalla niitä sisään. Helpoin tapa on laskea hintoja kilpailijoita alemmas. Toinen tapa on vaihtaa myymälän sijaintia parempien asiakasvirtojen lähelle. Nämä ovat yleensä ns. kalliita ja ei-kannattavia tapoja. Keskiostokseen pystyy erikoiskauppa vaikuttamaan runsaasti. Tämä näkyi myös tutkimuksessa yrityksessä. Keskiostos nousi useita prosentteja seuratussa tuoteryhmässä. Keskiostoksen kasvatus ei yleensä maksa muuta kuin vaivaa. Siinä on tärkeässä roolissa myyjien osaaminen, malliston monipuolisuus, markkinointiin panostus sekä tuotteiden selkeä roolitus. Keskikateprosentti on kaksiteräinen miekka. Mikäli haluaa kasvattaa myyntiä, pitää yleensä katteesta tinkiä. Mikäli haluaa nostaa kateprosenttia, myynti kärsii. Tähän ei pysty yleensä kovinkaan paljoa vaikuttamaan yksittäinen myymälä. Kilpailutilanne markkinoilla sanelee osittain katteentekomahdollisuuden. Tosin hyvin toteutetulla tuoteryhmäjohtamisella voidaan kateprosenttiakin kasvattaa. Tämä onnistui myös seuratussa myymälässä, vaikka kilpailutilanne kaupungissa on kova. Natsausprosentti tarkoittaa sitä, kuinka moni asiakas ostaa tuotteen, jota on tullut ostamaan. Erikoiskaupoissa natsausprosentti on merkittävästi matalampi kuin päivittäistavara kaupassa, koska kuluttaja usein vertailee ostamiseen liittyviä kohtia eri myymälöissä. Natsausprosenttiinkin voidaan vaikuttaa tuoteryhmäjohtamisella. Siihen vaikuttaa myyjien osaaminen sekä malliston kattavuus. Lyhyellä kaavalla neljän kohdan kertolaskulla voidaan laskea jokaisen tuoteryhmän tulos. Tuoteryhmäjohtamisella voidaan vaikuttaa kaikkiin edellä mainittuihin kohtiin. Näin ollen tuoteryhmäjohtaminen hyvin toteutettuna ja selkeällä strategialla eteenpäin vietyinä parantaa yrityksen tulosta.

Tuoteryhmäjohtamisen strategia ei takaa vielä onnistumista, koska kilpailukenttä elää joka päivä. Strategia luo ns. suuren suunnitelman miten tuoteryhmää johdetaan, mutta nopeita päivittäisiä muutoksia varten pitää olla laadittuna taktiikka. Taktiikka ei saa ajaa strategian yli, vaan taktiikkaa toteutetaan varsinkin valikoimien sisällä, esillepanoratkaisuilla, markkinointiviestinnällä sekä hinnoittelulla. Taktiikkaa tulee pystyä muokkaamaan nopeastikin. Tämän vuoksi strategia pitää olla määriteltä selkeästi. Peruslinjauksien pitää olla myymälässä tiedossa, jotta pitkäjänteinen tuoteryhmäjohtaminen on mahdollista. Tutkimuksessa yrityksessä vahvuutena on nopea reagointi markkinaan. Yrityksen johto on ns. kaupan lattian tasolla ja kuulee sekä näkee mitä markkinassa tapahtuu.

Tämä on merkittävä kohta suhteessa yrityksiin, joissa päätöksenteko on karannut liian kauas lattian tasolta ja kuluttajien mielistä. Peruspeli eli strategia voi olla isoilla ketjuilla kunnossa, mutta pienemmät ja ketterämmät paikalliset toimijat pystyvät muuttamaan taktiikkaansa paljon nopeammin ja sitä kautta niillä on mahdollisuus erottua markkinasta edukseen ja kasvattaa liikevaihtoa sekä kannattavuutta.

Tuoteryhmäjohtaminen pitää tuoda organisaation kaikille tasoille. Ei riitä, että yrityksen johtoryhmä tietää mitä tuoteryhmäjohtamiseen kuuluu, vaan siihen pitää sitouttaa niin osto, markkinointi kuin myyntikin. Yrityksen jokaisessa portaassa pitää tiedostaa tuoteryhmän strategia, rooli ja tavoitteet. Ilman selkeää tiedon jakamista ei tuoteryhmäjohtamisesta saada tehoja irti. Esimerkiksi mikäli markkinointiosasto ei tiedä tietyn tuoteryhmän roolia, ei se pysty toteuttamaan oikeanlaista markkinointia tuoteryhmälle ja tästä kärsivät silloin kaikki muutkin portaat välillisesti.

Markkinoinnin näkökulmasta myymälä panosti runsaasti varsinkin myymälämarkkinointiin enemmän kuin aikaisemmin. Myymälää muokattiin kuluttajaa paremmin palvelevaksi ja siellä otettiin käyttöön erilaisia myyntiä edistäviä kohtia. Asiakkaille näkyvimät muutokset myymälämarkkinoinnissa olivat isot näyttöruudut, joissa markkinoidaan tuotteita ja palveluita. Nämä luovat koko myymälään oman nykyaikaisen ilmeen ja siten edistävät myyntityötä. Ulkoisessa markkinoinnissa yritys terävöitti pesulinjan markkinointia ja toteutti tuoteryhmään ideoituja teemapäiviä.

Eräs tuoteryhmäjohtamisen näkyvimpiä aikaansaannoksia oli myymälän malliston suunnitelmallinen toteuttaminen. Alussa luotua mallistoa noudatettiin ja sitä ei muokattu lyhyellä aikavälillä. Mallisto oli rakennettu olemassa olevista valikoimista niin toimivaksi ja kilpailukykyiseksi kuin mahdollista. Malliston stabiilius takasi myös sen, että myyjät tiesivät tuotteiden roolituksen. Osaamisen taso myyjillä nousi, koska heille oli selvää mitä tuotetta tarjoan millekin kuluttajalle ja miksi. Täten he pystyivät paremmin toteuttamaan myyntityötä tuloksellisesti. Valikoiman uudistuessa ja mallien muuttuessa uudet mallit löysivät nopeasti paikkansa ryhmän sisällä ja niille oli olemassa heti oma rooli. Tuoteryhmään kiinnitetty huomio teki koko myymälästä kaupallisemman, joten siitä pääsi hyötymään koko yritys. Myymälän malliston pitää elää määrättyissä rajoissa, mutta perusvalikoima pitää olla kunnossa. Siitä saatavat hyödyt ovat merkittäviä tämänkin kehitystyön tulosten pohjalta. Tarkasteltava ryhmä oli vain yksi koko yrityksessä, joten hyödyt moninkertaistuisivat mikäli tuoteryhmäjohtaminen olisi käytössä kaikissa tuoteryhmissä.

Toteutuneiden lukujen valossa voi todeta, että tuoteryhmäjohtaminen toi parempaa tulosta pesulinjaan. Tuoteryhmäjohtaminen teki pesulinjasta kannattavamman ryhmän kuin se aiemmin oli ollut. Erillisissä liitteissä näkyy kiistattomasti miten paljon yrityksen kannattavuus kasvoi ryhmässä.

Yritys pystyi tekemään parempaa kannattavuutta koko ryhmässä. Pienemmillä varastoarvoilla se pystyi tekemään korkeampaa liikevaihtoa. Ryhmästä vapautui pääomaa muuhun yrityksen kehittämiseen. Kuluttajille tuoteryhmähallinta tarkoitti parempaa mallistoa eri kohderyhmille eli jokaiselle löytyy omalle taloudelle soveltuva tuote. Tällä on merkitystä myös kuluttajalle, joka on siten tyytyväisempi tuotteeseen ja hän mahdollisesti kertoo siitä ystävilleen tai itse tulee jatkossakin ostamaan muita tuotteita yritykseltä. Täten tuoteryhmäjohtaminen parantaa myös asiakkuuksien hoitoa. Ottamalla tuoteryhmäjohtamisen käyttöön myymälä hyppäsi omassa ajattelussaan monta askelta eteenpäin.

Yhä useammin yritysten myös Suomessa pitää sisäistää maailmanlaajuiset megatrendit. Näitä trendejä ovat mm. globaalin kaupungistumisen kiihtyminen, taloudellisen ja poliittisen painopisteen siirtyminen Aasiaan, teknologian kehittyminen ja sosiaalisen vastuun ja ympäristövastuun merkityksen kasvu liiketoiminnassa. Näiden merkitys kuluttajien käyttäytymiseen on näkyvää ja sillä on merkitystä. Yksittäinen erikoiskaupan myymälä Suomessa pystyy kilpailemaan monilla eri tavoilla jatkossakin lisääntyvää globaalia kilpailua vastaan.

Tekniset TV-Sävel Oy pystyy tekemään Hämeenlinnassa kodintekniikan kauppaa tulevaisuudessakin. Yritys on sisäistänyt tuoteryhmäjohtamisen tuomat edut ja hyödyt sekä rahallisesti että laadullisesti. Yritys aloitti määrätietoisen työskentelyn sen parissa jo muutama vuosi sitten. Täten sillä on etulyöntiasema esim. moniin muihin toimijoihin, jotka eivät vieläkään toteuta tuoteryhmäjohtamista omassa yrityksessään. Tekniset TV-Sävel Oy:n kannattaisi ottaa käyttöön tuoteryhmäjohtaminen kaikissa tuoteryhmissä. Täten se voisi roolittaa selkeämmin eri ryhmät. Yritys voisi laatia niille strategian ja taktiikan miten toimia. Täten sillä olisi helpompaa laatia selkeät tavoitteet eri ryhmille ja myyjille. Se vaatii paljon työtä, mutta lukujen valossa se kannattaisi tehdä, jotta yritys pärjää entistä paremmin.

Menestys tulee ennen työtä vain sanakirjassa. Kovalla työnteolla pärjää jatkossakin ja menestys tulee siitä ansaittuna palkintona.

## LÄHTEET

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Gummerus.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2016. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Edvardsson, B., Gustafsson, A., Kristensson, P., Magnusson, P. & Matthing, J. 2006. Involving customers in new service development. Lontoo: Imperial College Press

Energiamerkintä. 2013. Organisaatio. Tukes. Viitattu 24.9.2016. <http://tukes.fi/fi/Toimialat/Sahko-ja-hissit/Sahkolaitteet1/Sahkolaitteiden-vaatimukset/Energiamerkinta-direktiivi/>

Euronics. 2016. Organisaatio. Euronics. Viitattu 15.9.2016. <http://euronics.com/the-group/key-figures/>

Gotech-tilasto. 2016. Organisaatio. Elektroniikan Tukkauppiat ry. Viitattu 18.9.2016. [www.gotech.fi](http://www.gotech.fi)

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Juva: WSOYPro.

Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. Helsinki: SanomaPro.

Kaupan Tilastoja. 2016. Organisaatio. Kaupan liitto. Viitattu 16.9.2016. [www.kauppa.fi](http://www.kauppa.fi)

Kautto, M. & Lindblom, A. 2005. Ketju. Kaupan ketjuliiketoiminta. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.

Kiiras, H., Korkeamäki, A. & Pakkanen, R. 2010. Mästare på service. Vammala: Vammalan Kirjapaino.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus.

Kukkola, E. 2011. Peruspeliä johtaja! Peruspeliä! Helsinki: Books on Demand GmbH.

KurtSalmon. 2017. Seven facts of modern category management. Julkaistu 2017. Viitattu 17.4.2017. <http://www.kurtsalmon.com/en-us/retail/vertical-insight/827/Seven-Facets-of-Modern-Category-Management->

Lappalainen, S. 2016. Leiritulten sammuttua kipinöi ideat. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan –blogi. Julkaistu 13.5.2016. Viitattu 2.4.2017. <https://tkiblogi.wordpress.com/2016/05/13/leiritulten-sammuttua-kipinoi-ideat/>

Lehtinen J. & Storbacka K. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Helsinki: WSOY.

Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. Putki – Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Helsinki: Talentum.

Nieminen, T. 2004. Visuaalinen markkinointi. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro.

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Timonen, A. 2001. Category Management. Juva: WSOY.

Toimitusketjun integraattori. 2016. Organisaatio. Logistiikan Maailma. Viitattu 13.9.2016. [http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Toimitusketjun\\_integraattori](http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Toimitusketjun_integraattori)

## HAASTATTELUT

Arhipoff, A. 2014. Markkinointijohtaja. Oy Electrolux Ab. Haastattelu 11.11.2014.

Kokkola, S. 2016. Toimitusjohtaja. Kauppiasosuuskunta Tekniset. Haastattelu 14.11.2016.

Tyrylä, T. 2017. Toimitusjohtaja. Tekniset Tv-sävel Oy. Haastattelu 25.1.2017.