

## **Urheiluvälinekaupan tuotevalikoiman määrittäminen**

Joonas Lehtinen



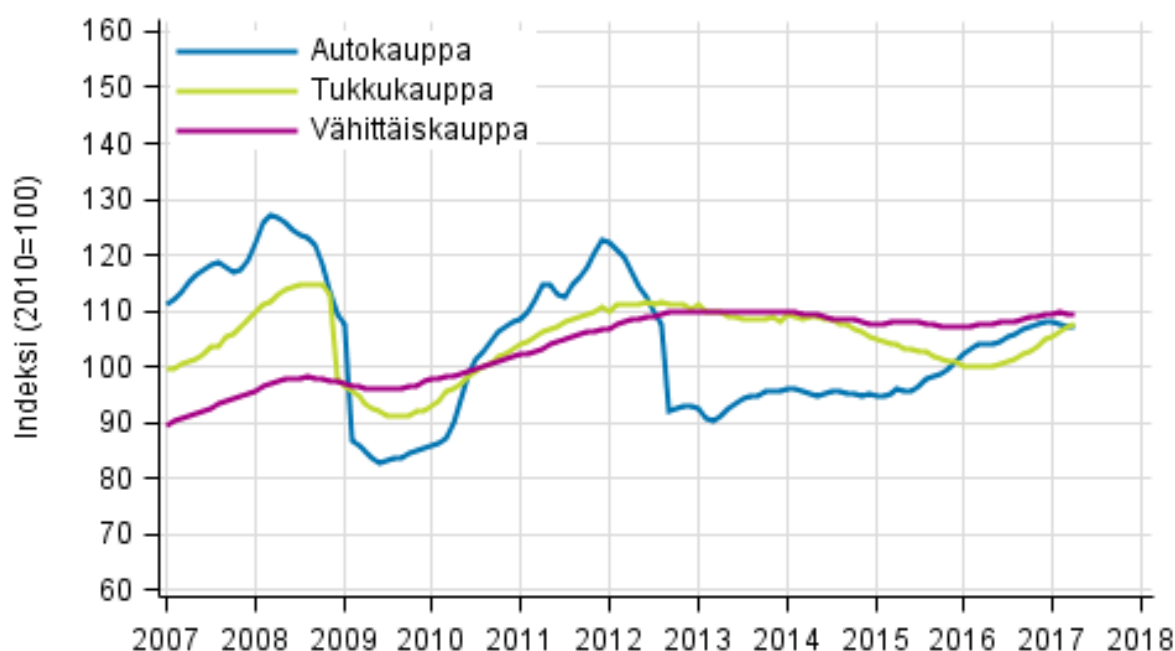
<b>Tekijä</b> Joonas Lehtinen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalouden koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Urheiluvälinekaupan tuotevalikoiman määrittäminen	<b>Sivumäärä</b> 40
<p>Opinnäytetyön aiheena on tuotevalikoiman rakentaminen urheiluvähittäiskauppaan. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään miten Budget Sport Tammiston tuotevalikoimaa voitaisiin kehittää, jotta yrityksen markkinaosuus ja tuotteista saatava myyntikate kasvaisivat.</p> <p>Tutkimusongelmaa tarkasteltiin alaongelmien kautta. Alaongelmat koskevat ostettavien tuotteiden määrittämistä, tuotevalikoiman syklejä, miten eri kaudet vaikuttavat tuotevalikoimaan sekä miten epäsuosittujen tuotteiden myyntiä vauhditetaan.</p> <p>Tutkimuksen teoriaosassa tarkastellaan teorioita, jotka koskevat tuotevalikoiman rakentamista. Teoriaosuus käsittää tuotevalikoiman hallinnan, myynnin ennustamisen, tuotteiden hinnoittelun, markkinaosuuden, myyntikatteen ja riskienhallinnan.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Työssä käytetty tutkimusaineisto kerättiin Tammiston myymälätiloissa keväällä 2017. Yksilöhaastatteluina suoritettuja haastatteluja toteutettiin viisi kappaletta.</p> <p>Saatua aineistoa lähdettiin analysoimaan aikaisemmin esitellyn teorian ja litterointien avulla. Analysoinnin kautta saatuja tuloksia eriteltiin pääluvussa neljä. Tuloksista selviää muun muassa millaisena haastateltavat näkevät nykyisen valikoiman ja millaisille tuotteille on kysyntää.</p> <p>Tutkimuksen lopussa annettiin yritykselle kehittämisehdotuksia ja vastattiin sekä tutkimusongelmaan että asetettuihin alaongelmiin. Vastauksia näihin kysymyksiin saatiin yhdistelemällä työssä käsiteltyä teoriaa ja tutkimuksissa saatua aineistoa. Viimeinen pääluke sisältää näiden lisäksi myös ajatuksia opinnäytetyöprosessista ja sen etenemisestä.</p>	
<b>Asiasanat</b> vähittäiskauppa, tuote, ennuste	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Toimeksiantaja Intersport Finland Oy.....	2
1.2	Budget Sport.....	2
1.3	Tutkimusongelma.....	2
1.4	Rakenne ja keskeiset käsitteet.....	3
2	Tuotevalikoiman suunnittelu.....	5
2.1	Tuotevalikoiman hallinta.....	5
2.1.1	Kausivaihtelut.....	7
2.1.2	Tuotteen elinkaari.....	8
2.2	Myynnin ennustaminen.....	9
2.3	Markkinaosuus.....	11
2.4	Tuotteiden hinnoittelu.....	12
2.5	Myyntikate.....	13
2.6	Riskienhallinta.....	14
3	Tutkimuksen toteutus.....	17
3.1	Tutkimuksen suunnittelu.....	17
3.2	Tutkimusjoukko.....	17
3.3	Kysymysten laatiminen.....	18
3.4	Haastattelujen toteuttaminen.....	20
3.5	Aineiston analysointi.....	21
4	Tutkimustulokset.....	23
4.1	Tuotevalikoiman rakentaminen.....	23
4.2	Myynnin ennustaminen.....	23
4.3	Valikoiman kattavuus.....	24
4.4	Tuotevalikoiman puutteet.....	25
4.5	Markkinaosuuden kasvattaminen.....	27
4.6	Hinnoittelun vaikutus myyntiin.....	28
4.7	Tuotteiden esillepano.....	29
4.8	Tuotevalikoimaan liittyvät riskit.....	30
5	Pohdinta.....	31
5.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	32
5.2	Kehittämisehdotukset.....	33
5.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	35
	Lähteet.....	38

# 1 Johdanto

Vähittäiskauppa on osoittanut pieniä positiivisen kasvun merkkejä, mutta kuten kuvaaja 1 näyttää, on kasvu hyvin maltillista. Vuoden 2016 tammi-marraskuussa vähittäiskaupan euromääräinen liikevaihto kasvoi 0,8 prosenttia ja liikevaihdon määrä vielä prosenttiyksikön enemmän. Eniten liikevaihtoaan ovat kasvattaneet urheiluväline-, sisustus- ja huonekalukaupat, isokokoiset vähintään 250 henkeä työllistävät tavaratalot ja kodintekniikan erikoiskaupat sekä vaatteiden ja jalkineiden erikoiskaupat. Urheilukauppoja, vähittäiskaupan erikoiskauppoina, on kirittänyt markkinoiden tiukentunut kilpailu uusien kilpailijoiden johdosta. (Kaupan Liitto 2017.)



Kuvio 1. Vähittäiskaupan liikevaihdon trendisarjat (Tilastokeskus 2017a.)

Suomessa kotimaiset vähittäiskaupat eivät ole pystyneet sopeutumaan siihen, että kilpailun määrittävät nykypäivänä kansainväliset yritykset, varsinkin erikoiskaupan toimialalla. Kansainväliset ketjut ja verkkokaupat muokkaavat kilpailun standardeja nopeasti. Kivulias mukautuminen uuteen kilpailutilanteeseen näkyy sekä kokonaisten kauppaketjujen kuihtumisena että huomattavana tuoteryhmien karsimisena. (Kauppalehti, 2017a.)

Käyttötavaroiden, kuten urheiluvälineiden verkkokaupan ostot ovat lisääntyneet merkittävästi. Verkkokaupan ostot suhteessa erikois- ja tavaratalokauppaan olivat jo pari vuotta sitten 15 prosenttia ja osuuden uskotaan yhä kasvaneen viime vuosien aikana. Verkkokaupan käyttäminen on muodostunut koko kansan suosimaksi ostotavaksi, kun

aikaisemmin sitä käytettiin enemmän syrjäseuduilla tarjolla olevien palveluiden suppeuden vuoksi. (Kauppalehti, 2017b.)

### **1.1 Toimeksiantaja Intersport Finland Oy**

Intersport International Corporation (IIC) on maailman suurin kansainvälinen urheiluvälinevähittäiskauppaketju. Maailmanlaajuisesti yrityksellä on yli 5400 kauppaa. Suomessa toimii IIC:n tytäryhtiö, Intersport Finland Oy, joka on osa Kesko-konsernia. 62 Suomessa toimivan Intersport-kaupan lisäksi yhtiöön kuuluvat myös Budget Sport ja The Athlete's Foot –myymälät verkkokauppoineen. (Intersport 2017.)

Minä olen työskennellyt Intersport Finland Oy:ssä noin kolmen vuoden ajan kahdessa eri toimipisteessä. Työtehtäviini kuuluu muun muassa myynti ja asiakaspalvelu, tuotteiden täydennykset, hinnoittelu ja reklamaatiot. Tämä työ käsittelee Budget Sport –myymälää ja sen tuotevalikoimia keskittyen osastoihin jalkineet, jääurheilu ja pallopelit.

### **1.2 Budget Sport**

Urheiluvälineisiin, -vaatteisiin sekä -kenkiin keskittyvä Budget Sport on toiminut Suomessa yli kymmenen vuoden ajan. Tällä hetkellä myymälöitä on verkkokaupan lisäksi kymmenellä eri paikkakunnalla. Ketjun tavoite on tarjota tunnetut urheilubrändit asiakkaan helposti saataville. Budget Sport tarjoaakin asiakkaille totutun palveluun ja myyntiin tukeutuvan urheilukauppakonseptin sijaan myymälän, joka tukee asiakkaiden itsenäistä ostamista. Tätä niin kutsuttua omatoimiostamista tuetaan esimerkiksi useilla erilaisilla opasteilla, sekä selkeästi merkityillä hinnoilla. Myyjät toki auttavat asiakkaita tarvittaessa, mutta keskittyvät lisäksi tuotepuutteiden täyttöön myymälässä ja varastossa sekä uusien tuotteiden esillepanoon. (Budget Sport 2017.)

### **1.3 Tutkimusongelma**

Yrityksen tavoitteena on parantaa tuotteiden myyntiä ja lyhentää tuotteiden hyllyssäoloaikaa. Lisäksi tavoitteena on kasvattaa tuotteista saatavaa myyntikatetta. Tämän työn tavoite on tuottaa Budget Sportille raportti ja tuoda yritykselle uusia näkökulmia siihen, miten tuotevalikoiman suunnittelua voisi parantaa ja jatkossa toteuttaa niin, että yritys pääsee tavoitteisiinsa. Tässä raportissa ei ole tarkoituksena ottaa kantaa siihen, mikä on optimaalinen tuotevalikoima tiettyinä ajankohtana, vaan miten tuotevalikoima olisi tehokkaimmin hyödynnettävissä.

Työn pääongelmana onkin: miten myymälän tuotevalikoiman määrittämistä kehittämällä saadaan kasvatettua yrityksen markkinaosuutta sekä tuotteista saatavaa myyntikatetta?

Pääongelman ratkaisun selvittämiseksi käytettiin apuna seuraavia alakysymyksiä:

-Miten määritellään ostettavat tuotteet?

-Millä syklillä tuotteita vaihdetaan ja miten eri kaudet vaikuttavat tuotevalikoimaan?

-Miten epäsuosittujen tuotteiden myyntiä vauhditetaan?

#### **1.4 Rakenne ja keskeiset käsitteet**

Työ koostuu selkeistä pääluvuista, jotka rakentuvat johdonmukaisessa järjestyksessä. Raportti onkin mielekkäintä lukea järjestyksessä. Työn kulku ja sen johdonmukaisuus esitetään peittomatriisissa taulukossa 1. Työn ensimmäinen pääluku, johdanto, esittelee raportin tutkimusongelman ja työn lähtökohdat. Työn viitekehyksessä käsitellään työn myöhemmissä vaiheissa sovellettuja teorioita. Ennen tutkimustulosten analysointia esitellään toteutettu tutkimus, esitellen mistä ja miten työssä käytetyt aineistot on kerätty. Tutkimustulosten analysointi toteutettiin teoriaosion mukaisessa järjestyksessä. Viimeisessä luvussa vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin, tuodaan esiin kehitysehdotukset, pohditaan työn luotettavuutta ja lopuksi vielä analysoidaan omaa tekemistä ja oppimista raportin tekemisen aikana.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelma	Viitekehys (luku)	Haastattelukysymys	Tulokset (luku)
Miten määritellään ostettavat tuotteet	2, 2.1, 2.2	3, 4	4.1, 4.3
Millä syklillä tuotteita vaihdetaan ja miten eri kaudet vaikuttavat tuotevalikoimaan	2, 2.1, 2.2, 2.1.1, 2.1.2	5, 6	4.2
Miten epäsuosittujen tuotteiden myyntiä vauhditetaan	2.1.2, 2.4, 2.5	9, 10	4.6, 4.7

Työn lukemisen selkeyttämiseksi avataan raportin keskeiset käsitteet:

- Vähittäiskauppa = Tuotteiden myymistä loppukäyttäjänä toimiville kuluttajille eli yksityisille henkilöille (Oxford Dictionaries 2017a).
- Tuotevalikoima = Tuotevalikoimalla tarkoitetaan samaan käyttötarkoitukseen myytävien tuotteiden määrää (Hukka ym. 2013, 16.)
- NOS-tuote = Tarkoittaa tuotteita, joita kauppa pitää aina varastossa (never out of stock). Tuotteet sellaisia, joita asiakkaat oletettavasti aina olevan saatavilla (MBA Skool 2017).
- Kausivaihtelut = Vaihtelua, joka toistuu kutakuinkin säännöllisenä. Kausivaihtelua aiheuttavat muun muassa lämpötila, sademäärä, pyhäpäivät, sesongit ja lomat (Tilastokeskus 2015).
- Hintapiste = Samankaltaiset, mutta erihintaiset tuoteosaston tuotteet luovat tuotevalikoimalle eri hintapisteet. Hintapiste voi sisältää yhden tai useampia tuotteita (Oxford Dictionaries 2017b).

## **2 Tuotevalikoiman suunnittelu**

Tuotevalikoiman suunnittelu kommunikoi suoraan kuluttajalle, antaen kuvan siitä, mihin yritys on keskittynyt. Tuotevalikoima voi olla joko monipuolinen, tarjoten kattavan valikoiman tuotteita, tai syvä, jolloin kuluttaja voi löytää tietyn tuotekategorian tuotteita, joiden saatavuus yleisesti voi olla huonompi. Tuotevalikoima vaikuttaa suoraan siihen, miten vähittäiskauppa onnistuu, sillä se kertoo, pystyykö kauppa vastaamaan kuluttajien alati kehittyviin ostotarpeisiin. (Varley 2006, 67.)

Urheiluvälinekauppa on muiden vähittäiskauppojen tapaan varsin sesonkipainotteinen ala. Kausivaihtelu tarkoittaa säännöllisesti toistuvaa vuoden sisäistä vaihtelua. Tässä tapauksessa selkeää kausivaihtelua aiheuttaa vuodenajat, sillä kesällä ja talvella kysynnässä on suuria eroja. Vuodenajan lisäksi säätila vaikuttaa hyvin suuresti kausituotteiden, kuten ulkojääluistimien kysyntään. Leudot talvet eivät houkuttele asiakkaita ostamaan luistimia varastoon. Kausituotteiden tilaaminen on kuitenkin tapahtunut usein jo paljon ennen kuin on mahdollista kertoa, millainen sesongista tulee. Nämä tekijät tekevät tuotevalikoiman suunnittelusta haastavaa, mutta hyvällä suunnittelulla haasteeseen on mahdollista vastata. Tässä osuudessa käsitellään teorioita, joita voidaan käyttää hyväksi tuotevalikoimaa suunnitellessa. Teoriaosuutta on rajattu siten, että esitellyt teoriat vastaavat työn aiheeseen. Käsiteltyjen teorioiden pohjalta tuotettiin kysymykset empiirisen osan haastatteluja varten.

### **2.1 Tuotevalikoiman hallinta**

Tuotevalikoiman suunnittelu ja tuotteiden valinta ovat keskeisimpiä asioita vähittäiskaupan alalla. Tuotevalikoiman vaihtelu, syvyys, hintataso ja saatavuus ovat ominaisuuksia, joiden kanssa yritys joutuu tasapainottelemaan tuotevalikoimaa rakentaessaan. Tuotevalikoiman syvyys tarkoittaa sitä, kuinka monta erilaista tuotetta asiakkaalla on tuotevalikoimassa valittavanaan. Tuotevalikoiman ollessa syvä pystyy yritys tarjoamaan useita eri hintapisteitä ja eri brändejä. Usein yritykset miettivät tuotevalikoiman syvyyden osastoittain. Tuotevalikoiman syvyyttä suunniteltaessa on yrityksen mietittävä, minkälaisen kuvan he haluavat asiakkaille antaa. Kun tarjolla on vain alimpia hintapisteitä syntyy asiakkaalle helposti mielikuva alhaisen budjetin myymälästä. Pelkästään korkeita hintapisteitä tarjoamalla yritys taas mielletään luksusmyymäläksi. Valitulla strategialla on usein suuri merkitys siihen, millaisena asiakkaat yrityksen kokevat. (Varley 2006, 67-68.)

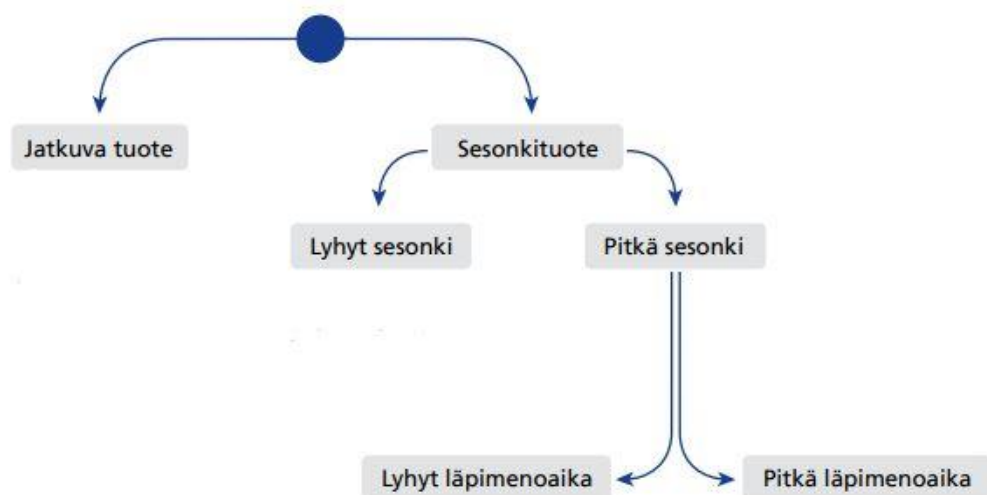
Nykypäivänä yritykset ovat alkaneet mukautua entistä paremmin tämän päivän haasteisiin. Yritysten on mahdollista saada enemmän tietoa kausien tai trendien



vaihtelusta, tulevaisuudesta pystytään luomaan entistä tarkempia ennusteita ja käytettyjä toimitusketjuja pystytään tehostamaan. Tämä helpottaa huomattavasti yritysten mahdollisuuksia reagoida asiakkaiden alati muuttuvaan kysyntään. Samanaikaisesti pyritään pitämään varastoarvot pienenä, mutta asiakkaiden tarpeisiin halutaan vastata. Näiden kahden yhdistäminen on hankalaa, mutta yritykset pyrkivät tilanteeseen, jossa heidän on mahdollista reagoida nopeasti, jolloin esimerkiksi riski virheellisestä myyntiennusteesta pienenee. Vähittäiskauppojen ja toimittajien yhteistyö tiivistyy ja heidän välilleen vaaditaan yhä avoimempaa ja nopeampaa tiedonkulkua, jotta tehokas varastonhallinta on mahdollista. (Varley 2006, 137.)

Tuotteiden suorituskykyä seurataan usein tutkimalla niiden saatavuutta, vaikutusta liikevaihtoon tai kannattavuutta. Yritykselle on kuitenkin tärkeämpää seurata tuotevalikoimaa laajemmin. Tuotekategorioiden hallinnalla pyritään optimoimaan niistä saatavaa tuottoa. Saatua tuottoa voidaan tarkastella ja sen avulla pyritään selvittämään optimaalista tuotevalikoiman syvyyttä ja vaihtuvuutta eri osastoilla. Tuotekategorioiden hallinta kertoo osaltaan myös asiakkaiden tarpeista ja kysynnästä. Joillain osastoilla tunnetut brändit voivat olla erittäin dominoivia ja ne on otettava huomioon tuotevalikoimassa. Toisilla osastoilla taas voi esiintyä suurta kilpailua, jolloin tärkeimpiä seikkoja ovat kilpailukykyinen ja halpa hinta. (Varley 2006, 156-157.)

Yrityksen on mahdollista kategorisoida tuotteitaan. Tuotteet on mahdollista luokitella joko jatkuviksi tuotteiksi tai sesonkituotteiksi. Jatkuvia tuotteita on tarjolla ympäri vuoden. Myös niissä voi esiintyä kausivaihtelua, mutta se on sesonkituotteita maltillisempaa. Sesonkituotteet ovat yrityksen kannalta haastavampia. Sesonkituotteiden kysyntä vaihtelee jatkuvia tuotteita huomattavasti voimakkaammin, mikä hankaloittaa ennusteiden tekemistä, eikä aikaisempi myyntihistoria tarjoa niin luotettavaa tietoa. (Relex 2012.)

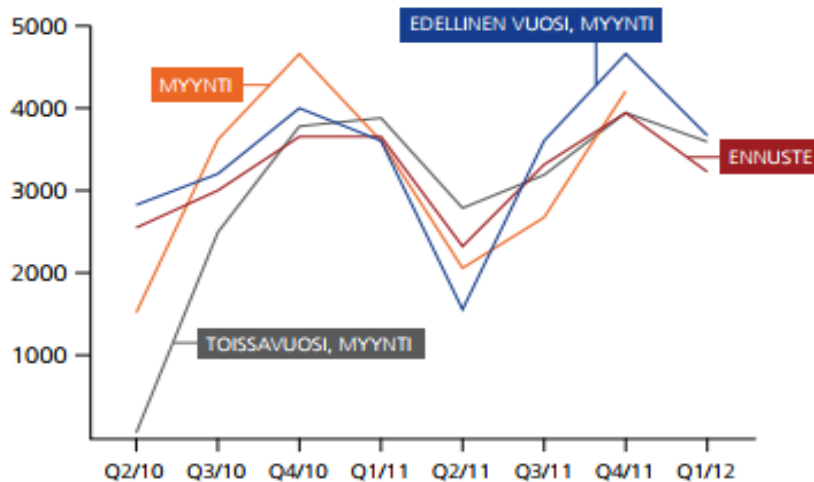


Kuvio 2. Tuotteiden luokittelu (Relex 2012.)

Tuotteen toimitusaika määrittelee paljolti millainen mahdollisuus yrityksellä on reagoida muuttuneeseen kysyntään. Hankinnan läpimenoajalla kuvataan toimitusaikaa, eli aikaa, joka kuluu yrityksen ostotilauksesta siihen, että tavara saadaan myymälään. Toimitusajoissa on suuria vaihteluita tuoteryhmittäin. Käytännössä toimitusajan pituus määrittelee sen, onko tulevan sesongin tuotteet tilattava jo ennen sesonkia vai saadaanko tuotteita toimitettua kauden aikana lisää. (Heizer & Render 2006, 512.)

### 2.1.1 Kausivaihtelut

Kausivaihtelua voi tapahtua päivittäin, kuukausittain tai muina jaksollisesti toistuvina ajankohtina. Kausivaihtelun syynä voi olla esimerkiksi sesonkeja luovat lomapäivät tai vaihtelevat sääolosuhteet. Vaihteluiden ymmärtäminen on yritykselle tärkeää. Yrityksen on pystyttävä varautumaan kausivaihtelun aiheuttamiin suuriin kysynnän vaihteluihin. Yrityksen on mahdollista seurata kausivaihteluita kysynnän seurannan avulla. Kausivaihtelut eivät välttämättä tapahdu tietyin väliajoin, mutta useimmiten pidemmän aikavälin tarkastelulla voidaan huomata kuvion 3 kaltaista toistuvuutta kysynnän vaihtelussa. (Heizer & Render 2006, 153-154.)



Kuvio 3. Kausivaihtelut (Relex 2012.)

Kausivaihteluväli voi olla joko pitkä tai lyhyt. Tietyn kauden, eli sesongin pituus vaikuttaa yrityksen mahdollisuuteen reagoida muuttuneeseen kysyntään. Sesongin ollessa lyhyt on yrityksen pakko varautua kysyntään jo etukäteen kasvattamalla varastoaan. Pidemmän sesongin aikana voi yrityksellä olla mahdollisuus tehdä lisätilauksia ja saada uutta tavaraa vastaamaan kysyntään. (Relex 2012.)

Sesonkien hallinta on yritykselle erittäin hankalaa ja siihen liittyy useita epävarmuustekijöitä, kuten ailahtelevainen sää. Yrityksen kannalta usein ongelmallista on,

että sesongin tuotteet joudutaan monesti tilaamaan jo hyvissä ajoin ennen sesongin alkua. Jos tuotteita ei voida toimittaa sesongin aika lisää, on haasteena vastata kysyntään. Riskinä on se, ettei kysyntä ole oletetunlaista, jolloin suurta kysyntää varten tilatut tuotteet jäävät myymättä ja yritykselle syntyy sesongin jälkeistä jäännösvarastoa. Kausituotteiden muutokset sesongista toiseen ovat suuria, mikä tarkoittaa sitä, että vanhan jäännösvaraston kysyntä ei välttämättä ole tulevaisuudessa enää suurta. (Relex 2012.)

## 2.1.2 Tuotteen elinkaari

Tuotteen elinkaari on tärkeässä roolissa tuotteen strategiassa. Jokaisella tuotteella on oma elinkaarensa. Elinkaari tarkoittaa ajanjaksoa, jolloin tuote on myynnissä markkinoilla. Elinkaaren eri vaiheet voidaan jakaa lanseeraus-, kasvu-, kypsyy- ja laskuvaiheeseen. Tuotteen myynti vaihtelee hyvin selkeästi eri vaiheiden aikana, kuten alla oleva kuvio 2 esittää. Tuotteiden elinkaari sekä elinkaaren eri vaiheiden pituus vaihtelevat todella suuresti. Tuotteen elinkaarta onkin erittäin vaikeaa ennustaa. Ennustamiseen on kuitenkin mahdollista pyrkiä jo markkinoilla olevien samankaltaisten tuotteiden myyntitrendiä seuraamalla. (Wood 2011, 103.)



Kuvio 4. Tuotteen elinkaari (Helpsme 2017.)

Kun tuote tuodaan markkinoille on se lanseerausvaiheessa. Vasta lanseeratun tuotteen myynti on usein vielä vähäistä, mutta kasvavaa. Lanseerausvaiheessa yrityksen on saatava asiakkaille tieto tuotteesta, ja tällöin markkinointikustannukset ovat usein

korkeimmillaan. Kun tuote on vielä nuori, mutta sen myynti nopeasti kasvavaa, on tuote kasvuvaiheessa. Tuote alkaa saamaan markkinaosuutta ja kuluttajat alkavat kiinnostumaan tuotteesta, jolloin tuotteen myyntikate kääntyy usein nopeaan kasvuun. Tässä vaiheessa on markkinoilla jo useampia samanlaisia kilpailevia tuotteita. Tuotteen erottuessa edukseen kilpailijoistaan on sen huomattavasti helpompaa vakiinnuttaa asemansa markkinoilla. (Verkkovaria 2016b.)

Kypsyysvaiheessa tuotteen myynti on suurimmillaan. Tässä vaiheessa myynti alkaa kuitenkin myös hidastumaan, sillä suurin osa potentiaalisista asiakkaista on sen jo ostanut. Tuotteen ollessa jo kuluttajille tuttu, ei sitä enää markkinoida aktiivisesti, mutta sen markkinoillaolosta halutaan kuitenkin muistuttaa erilaisin viestinnän keinoin. Kypsyysvaiheessa kilpailu markkinoilla on yleensä kovaa, mikä johtaa katteen tasaantumiseen tai pienenemiseen. Usein tuotetta saatetaankin muutella esimerkiksi tarjoamalla erilaisia lisäpalveluita tuotteen yhteyteen tai uudistamalla tuotteen ulkonäköä. (Wood 2011, 103.)

Tuotteen elinkaari siirtyy viimeiseen vaiheeseensa, laskuvaiheeseen, kun sen myynti kääntyy laskuun ja siitä saatava myyntikate alenee. Yritykset joutuvat usein tässä tilanteessa laskemaan tuotteen hintaa, jotta loputkin saadaan myydyksi. Monesti laskuvaihe houkuttelee kuluttajia, jotka eivät ole kiinnostuneet tuotetrendeistä, vaan tekevät ostopäätökset hinta mielessään. Laskuvaiheessa yrityksen tulee saada markkinoille uusi tuote, jotta se voi säilyttää markkinaosuuksensa. Toinen vaihtoehto on uudistaa jo markkinoilla olevia tuotteita tuotekehittelyn kautta. Tämä on mahdollista silloin, kun yritys kokee tuotteella olevan vielä selkeää kysyntää asiakkaiden silmissä. (Verkkovaria 2016b.)

## **2.2 Myynnin ennustaminen**

Myyntiennuste on eräs tärkeimpiä liiketoiminnan tilaa ja suuntaa indikoivista raporteista. Sen avulla saadaan muodostettua ajankohtainen käsitys tulevista myynneistä. Huolellisesti ja kattavasti koostettu ennuste luo pohjaa yrityksen eri toimintojen operatiiviseen toimintaan. Myynnin ennustamisella tarkoitetaan arviota tulevaisuudessa tapahtuvasta toiminnasta myynnillisestä näkökulmasta. Myynnin ennustamisella pyritään helpottamaan yritystä pyrkimyksessään päästä määrittelemäänsä tavoitteeseen. Myynnin ennustamista varten on olemassa useita erilaisia tapoja. Markkinoiden kokonaisymyynnin ennustamista varten on mahdollista koostaa markkinaennuste. Tämän ennusteen avulla yrityksen haluaman markkinaosuuden määrittäminen helpottuu. (Jobber & Lancaster 2012, 490.)

Myyntiennusteita voidaan laatia eri pituisille ajankohdille, lyhyelle, keskipitkälle tai pitkälle aikavälille. Lyhyelle aikavälille laaditut ennusteet muodostetaan pääasiassa keskimäärin kolmen kuukauden päähän, mutta joskus jopa vuoden päähän. Yli vuoden päähän tapahtuvaa ennustamista kuvataan yleensä keskipitkillä ennusteilla. Myyntiennusteissa, jotka ovat myynnin suunnittelun apuna, käytetään usein keskipitkälle aikavälille tehtyjä ennusteita. Pitkälle aikavälille tehdyt ennusteet käsittävät yli kolmen vuoden päähän asetetut ennusteet. Pitkän aikavälin ennusteissa tulee ottaa huomioon useita seikkoja. Esimerkiksi talouden kehittyminen ja joissain tapauksissa jopa hallituksen muodostamat linjaukset ovat merkittäviä ja huomionarvoisia asioita. Kaikkien ennusteiden laadinnassa yrityksen tulee välttää liian myönteistä ennustamista. Liian positiiviset ennusteet voivat kaupanalalla johtaa esimerkiksi tarpeettoman mittaviin tilausmääriin. Mikäli ennusteet ovat alhaiset, tilausmäärät saattavat jäädä tarpeettoman pieniksi. Tässä tapauksessa yritys ei kykene toimimaan tehokkaasti kun myytävää ei ole tarpeeksi. (Jobber & Lancaster 2012, 491-492.)

Myyntiennustetta muodostettaessa on otettava huomioon lukuisia eri tavoilla ennusteen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tekijät voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Ennusteen laadintaan vaikuttaviksi sisäisiksi tekijöiksi katsotaan esimerkiksi tuotteiden saanti, varastossa jo olevat tuotteet, myyntitavoitteet ja -strategia, markkinointi sekä myyntikanavat. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan muun muassa kausivaihteluita, kilpailijoiden toimintaa ja kulutustottumuksia sekä niissä tapahtuvia muutoksia. (Revise 2017.)

Varley (2006, 150) mainitsee ennustamiseen liittyvän myös haittapuolia. Näitä ovat esimerkiksi se, että ennustaminen ei ota huomioon jonkin tuotteen tai tuoteryhmän mahdollista potentiaalia kasvaa. Myynnin ennustaminen onkin haastavaa, eikä ennusteiden voida olettaa osuvan tarkasti oikeaan. Erityisesti myyntimäärien ennustaminen on vaikeaa, koska niin monet asiat vaikuttavat lopputulokseen.. Ennusteiden tekeminen on tästä huolimatta järkevää, sillä ne muodostavat käsityksen tulevaisuuden markkinatilanteesta. Tuotteiden hintoihin ja kysyntään markkinoilla vaikuttavat monet seikat. Myynnin ennustamista voidaankin helpottaa muodostamalla tuotekategorioita, joiden pohjalta ennusteet asetetaan. Suuremmalle joukolle kerrallaan tehtävässä ennusteessa asiaan vaikuttavat tekijät eivät ole niin suuressa merkityksessä. (Bozarth & Handfield 2013, 274.)

Ennusteen tarkkuutta tulee käydä läpi aktiivisesti. Ennusteelle luonteenomaisesti se voi osua kauas oikeasta tuloksesta, tai parhaassa tapauksessa olla lähes oikeassa. Jatkuva seuranta edesauttaa prosessin toimivuutta, jolloin virheitä on helpompaa havaita ja korjata. Myyntiennusteita tulee päivittää yrityksen sisällä sovitun mukaisesti, usein yhden

kvartaalin välein. Päivityksen yhteydessä on suotavaa käsitellä taakse jääneen ajankohdan ennusteen osumatarkkuus. Mahdollisia ennusteeseen sisältyneitä virheitä voidaan tarkastella seuraavalla kaavalla:

$$\text{Toteutunut kysyntä}^t - \text{Ennusteen arvo}^t$$

Edellä mainitun kaavan avulla saadaan selville ajankohdan virhe ennusteessa. Vaikka ennustusvirheitä on lähes mahdotonta välttää, tarkoituksena on, että virheet olisivat lähellä nollaa. Jos tuloksena on positiivinen arvo, niin todellinen kysyntä on ollut suurempaa kuin ennustettu kysyntä. Negatiivinen arvo kertoo, että on ennustettu suurempaa kysyntää kuin toteuma on ollut. Jokainen yritys muodostaa oman hyväksytyyn toleranssinsa ennustevirheiden osalta. (Heizer & Render 2006, 112-133.)

### 2.3 Markkinaosuus

Markkinaosuuden avulla voidaan seurata, miten yritys pärjää markkinoilla suhteessa kilpailijoihinsa. Markkinaosuus ilmaisee yrityksen sijoittumisen markkinoilla. Markkinaosuuden seuraaminen onkin elintärkeää yritykselle. Sen avulla yrityksen on mahdollista tunnistaa ongelmia sekä mahdollista potentiaalia. Äkillinen markkinaosuuden kasvu voi kertoa esimerkiksi kilpailijan poistumisesta markkinoilta, kun taas markkinaosuuden lasku voi johtua yhdestä tai useammasta uudesta kilpailijasta. (Wood 2011, 50-51.)

Markkinaosuus on yrityksen prosentuaalinen myyntimäärä tietyn markkinan kokonaismyynnistä laskettuna. Markkinaosuutta voidaan mitata joko yksikkö- tai euromyynteinä. Yrityksen markkinaosuus voidaan laskea yksinkertaisella kaavalla:

Yrityksen myymät tuotteet markkinoilla (euroina/yksikköinä)

Markkinoiden kokonaismyynti (euroina/yksikköinä)

(Wood 2011, 50-51.)

Yritys voi pyrkiä kasvattamaan markkinaosuuttaan erilaisilla keinoilla. Keinoina voidaan käyttää esimerkiksi alennuksiin keskittyvää hinnoittelustrategiaa ja runsasta markkinointia. Mahdollisimman nopea myynninkasvatus vaatii usein hintatason alentamisen. Jos yrityksen tavoitteena on maksimaalinen voitontavoittelu, hintataso tulee määritellä kustannukset huomattavasti ylittäviksi. Tämä tarkoittaa usein keskimäärin korkeampaa hintaa kuin kilpailijoilla. Tällaisessa tilanteessa yrityksen on oltava vakuuttunut, että tuote on yhä houkutteleva asiakkaiden silmissä. (Verkkovaria 2016a.)

## 2.4 Tuotteiden hinnoittelu

Hinta on tärkeä kilpailutekijä. Kilpailun kasvaessa ja kiristyessä useilla aloilla, on hinnasta muodostunut tärkeä argumentti. Yritykselle onkin tärkeä miettiä, millaiset hinnoitteluperusteet he valitsevat. Hinnoitteluun antaa vapautta palvelujen laatu ja määrä. Näiden lisäksi hyvä imago antaa vapauksia hinnoitteluun. (Hukka ym. 2013, 152-153.)

Hinta, eli tuotteen arvo rahana esitettynä, on merkittävä kilpailutekijä. Alati kasvava kilpailu luo jatkuvasti lisää paineita toiminnan tehostamiselle ja yritykset joutuvat kiinnittämään entistä enemmän huomiota hinnoitteluunsa. Hinnoitteluperiaatteet, jotka ohjaavat tuotteiden hinnoittelua, ovat pitkälti kauppojen ja ketjujen itsensä päätettävissä. Yrityksen omat tavoitteet ovat merkittävässä osassa hinnoitteluprosessissa. Hinnanmuodostukseen vaikuttavat useat tekijät. Kaupan kulurakenne, kilpailutilanne sekä tuotteiden laatu ja määrä ohjaavat osiltaan hinnoittelua. Kaupan katteeseen vaikuttavassa hinnoittelussa on huomioitava kulurakenne, koska katteella on merkitystä kaupan tuloksen kannalta, ja kate kattaa kaupasta syntyneitä kuluja. Hintatasolla tarkoitetaan kaupan todennettua hintatasoa. Samankaltainen hintataso suurimpien kilpailijoiden kanssa auttaa yritystä pysymään kiinni markkinaosuudessaan, jolloin yritys ei hinnoitele itseään ulos kilpailusta. Markkinahinnoissa pysyminen on tärkeää kaupankäynnin kannalta. Laadukkaat tuotteet ja kaupan positiivinen imago luovat vapautta hinnoitteluun, sillä hyvä mielikuva kaupasta ja korkealaatuiset tuotteet antavat mahdollisuuden hinnoitella tuotteet kilpailijaa korkeammalle. Kaupan kannattaa kuitenkin pyrkiä välttämään kalliin hintamielikuvan, eli asiakkaan kokemuksen hintatason luomista, jotta se ei karkota asiakkaita. (Hukka ym. 2013, 152-153.)

Tuotteen myyntihinnalla on suora vaikutus yrityksen tulokseen, joten yksinkertaistetusti kuvattuna onnistunut hinnankorotus vaikuttaa tulokseen positiivisesti. Tuotteen hinta voidaan määrittellä osittain kysynnän mukaan, mutta tällöin on huomioitava, että liian korkea hinta saattaa laskea myyntiä ja toisaalta liian matala hinta saattaa heikentää tuotteen kannattavuutta. (Jormakka ym. 2015, 213-214.)

Yrityksen voi olla mahdollista ylläpitää tuotteella korkeaa hintaa, mikäli tuote on jollain tavalla ylivoimainen ja muista vastaavista positiivisesti erottuva, tai täysin uusi innovaatio. Korkealla hinnalla voidaan haluta antaa asiakkaalle mielikuva erityisen laadukkaasta tuotteesta. Korkea hinta on kuitenkin riski, koska se karsii asiakaskuntaa. Keskihintaiseksi hinnoiteltu tuote on lähellä samaa hintatasoa kilpailijoiden kanssa. Tällöin yritys ei kilpaile tuotteen osalta hinnalla, vaan asiakkaita pyritään tavoittamaan toisenlaisilla keinoilla.

Erityisesti hyvä tuotevalikoima ja laadukas palvelu hyödyttävät yrityksiä, joille hinta ei ole ensisijainen kilpailukeino. Tällaiselle yritykselle myös hintojen muutokset ovat helpommin mahdollisia kuin esimerkiksi lähes ainoastaan halvalla hinnalla kilpaileville yrityksille. Alhainen hinta luo riskejä yrityksen toiminnalle, joten hintatason määrittely on tehtävä erityisen huolellisesti. Alhaisella hinnalla pyritään saavuttamaan paljon asiakkaita, ja usein ajatuksen takana on, että myymälään tulevat asiakkaat ostavat muutakin kuin halpoja tuotteita. (Verkkovaria 2016a.)

## 2.5 Myyntikate

Tuotteen myyntihinta muodostuu ostohinnan ja myyntipalkkion, eli myyntikatteen, pohjalta. Myyntikatteella katetaan muun muassa tuotteiden myyntikulut, kaupan ylläpito, työntekijöiden palkat sekä sähkö- ja vartiointikulut. Jotta kauppa olisi kannattava, myyntikatteesta tulee jäädä kulujen jälkeen voittoa. Kaupan myyntikate lasketaan kaikkien tuoteryhmien tuotoista, jotka taas muodostetaan kaikkien tuotteiden myyntikatteista. Tuotehinnoittelua ohjaavat usein kaupan määrittelemät myyntikateprosentit. Myyntikateprosentin avulla voidaan laskea tuotteen myyntihinnan sisältämä myyntikate. (Hukka ym. 2013, 86-87.)

$$\text{Myyntikate-\%} = (\text{tuotteen myyntihinta} - \text{tuotteen ostohinta}) / \text{myyntihinta} \times 100$$

Yrityksillä on valittavinaan erilaisia hinnoittelumenetelmiä. Kustannusperusteinen hinnoittelu pohjautuu tuotteen valmistuksesta aiheutuneisiin kuluihin. Kustannuksiin lisätään tavoiteltu voitto sekä arvonlisävero, jolloin saadaan muodostettua tuotteen lopullinen myyntihinta. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa ei huomioida markkinatilannetta, vaan perusteena toimii tuotteen aiheuttamien kustannusten kattaminen. Kustannusperusteiset hinnoittelumenetelmät voidaan jakaa omakustannushinnoitteluun ja katetuottohinnoitteluun. (Jormakka ym. 2015, 214.)

Kaupan alalla voi olla käytössä myös omakustannushinnoittelu, joka periaatteena on, että myyntihinta kattaa kustannukset ja tavoitellun voiton. Voittotavoite on laskettu yrityksen tulostavoitteen pohjalta. Omakustannushinnoittelussa hinta muodostuu omakustannusarvon lisäksi lasketun voittotavoitteen sekä arvonlisäveron pohjalta. Katetuottohinnoittelussa perustana on, että muuttuvien kustannuksien lisäksi tuotteen hintaan lasketaan tavoiteltu kate. Ajatuksena on, että tavoiteltuun katteeseen on sisällytetty kiinteistä kustannuksista aiheutuvat kulut ja tuotteesta jää tämänkin jälkeen voittoa. Erityisesti vähittäiskaupassa tuotehinnoittelussa voidaan käyttää hinnoittelukerrointa, eli katetuottohinnoitteluun pohjautuvaa hinnoittelumenetelmää.



Hinnoittelukerrointa käytettäessä hankintahinta kerrotaan hinnoittelukertoimella, jolloin tulokseksi saadaan tuotteen myyntihinta.

$$\text{Hinnoittelukerroin} = \frac{100}{100 - \text{katetuottoprosentti}}$$

(Jormakka ym. 2015, 214-216.)

Kustannusperusteinen hinnoittelu lähestyy hinnoittelua kustannusten kattamisen kautta, mutta markkinalähtöisessä hinnoittelumallissa hinnoittelu tapahtuu markkinoiden kautta. Kun tuotteen hinta määritellään kilpailijoiden tuotteiden mukaan, puhutaan markkinalähtöisestä hinnoittelusta. Markkinalähtöinen hinnoittelu ohjaa yrityksiä kustannusten seurantaan ja toiminnan tehostamiseen, koska kulut on saatava markkinahinnan tason mukaisiksi. Markkinaperusteisessa hinnoittelussa yrityksen on vaikeampaa muokata myyntihintaa omien intressiensä pohjalta. Myyntihinta voidaan markkinaperusteisen hinnoittelun näkökulman mukaisesti selvittää esimerkiksi markkinatutkimuksella. Tavoitekustannukset voivat olla matalammat kuin toteutuneet kustannukset ja tällöin yrityksen tulee löytää keinot kustannusten sopeuttamiseksi. (Jormakka ym. 2015, 216-217.)

## 2.6 Riskienhallinta

Suomisen (2003, 27.) mukaan riskienhallinta voidaan kuvata prosessina, jonka tavoitteena on ehkäistä yritystä kohtaavia vaaroja ja pyrkiä vähentämään niiden pohjalta syntyviä negatiivisia vaikutuksia. Juvonen ym. (2014, 8.) esittävät riskin mahdollisuutena, että jotakin henkilöä tai jonkun omaisuutta voi kohdata jokin epäsuotuista tapahtuma. Riski on olemassa mikäli tapahtumaan sisältyy epävarmuutta. Tuloksen – negatiivisenkin – ollessa tiedossa, ei voida ajatella kyseessä olevan riski. Edellytys riskille on, että tapahtuma sisältää epävarmuutta. Riskit ovat olennainen osa yritystoimintaa.

Toimivaan riskienhallintaan sisältyy erilaisia osioita riskien tunnistamisesta riskien hallinnoimiseen asti. Riskienhallinta on jatkuva ja alati kehittyvä prosessi, joka lähtee riskien tunnistamisesta. Tätä seuraa vahinkojen todennäköisyyden ja merkittävyyden arviointi, riskienhallintamenetelmien kehittäminen ja mahdollisimman toimivien menetelmien valitseminen, riskienhallintaan liittyvien päätösten teko sekä käytettyjen menetelmien arviointi. (Juvonen ym. 2014, 31.)

Kokemus riskistä muodostuu pääasiassa kolmesta tapahtumaan vaikuttavasta komponentista; epävarmuudesta, odotuksista sekä laajuudesta ja vakavuudesta.

Odotukset määrittävät miten käsitämme riskin ja sen mahdollisen toteutumisen. Tapahtuman laajuus, merkityksellisyys sekä tilanteeseen kytkeytyvät odotukset luovat pohjan riskin koetulle vakavuudelle. Kogan ja Wallach ovat vuonna 1964 luoneet tieteellisen määritelmän riskille. He tulkitsivat riskin sisältävän kaksi puolta, positiivisen ja negatiivisen. Riskiin sisältyy uhka vaarasta, mutta myös mahdollisuus jostain suotuisasta. (Juvonen ym. 2014, 8-9.)

”Riski = Todennäköisyys x Riskin vakavuus”

On olemassa erilaisia tapoja arvioida uhkia ja mahdollisuuksia. Yleisesti käytössä ovat kokemukseen perustuvat, laskennalliset ja tapaustutkimukselliset arviointikeinot. Riskien todennäköisyyttä voidaan arvioida esimerkiksi yllä olevan todennäköisyysjakaumakaavan avulla. Todennäköisyysjakauman perusteella arvioitavaa riskiä on mahdollista arvioida täsmällisesti vain tyypillisten riskien osalta. Ennalta tuntemattomien riskien todennäköisyyksiä on hankala arvioida. (Juvonen ym. 2014, 9.)

Yrityksen on mahdollista tarkastella ja luokitella riskejä. Yleisesti riskit voidaan luokitella yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin. Ulkoisiin riskeihin kuuluvat esimerkiksi luonnonmullistukset. Sisäisiä riskejä taas voivat olla esimerkiksi varasto- ja ennusteriskit ja viivästyksset. Varastoriskeihin kuuluvat esimerkiksi varastointikustannukset. Ennusteriskit liittyvät muun muassa epäonnistuneisiin myyntiennusteisiin. Viivästyksiin lasketaan mahdolliset virheet tai myöhästymiset toimituksissa. (Suominen 2003, 31)

Taulukko 2. Riskien todennäköisyyden ja laajuuden arviointi (Suominen 2003, 44.)

1 = äärimmäisen harvinainen riski (kerran 200 vuodessa)	1 = mitätön vahinko (alle 200€)
2 = harvinainen riski (kerran 50 vuodessa)	2 = vähäinen vahinko (noin 1000€)
3 = melko harvinainen riski (kerran 10 vuodessa)	3 = tuntuva vahinko (noin 5000€)
4 = melko todennäköinen riski (kerran vuodessa)	4 = suuri vahinko (noin 20 000€)
5 = erittäin todennäköinen riski (kerran kuukaudessa)	5 = katastrofivahinko (vähintään 200 000€)

Erilaisia riskilajeja ovat esimerkiksi liiketoiminta-, henkilöstö-, omaisuus-, keskeytys-, vastuu-, ympäristö-, kuljetus- sekä tietoriskit. Kukin riskilaji sisältää lukuisia erilaisia

riskejä, joista osa ennalta tuntemattomia. (Juvonen ym. 2014, 29.) Yrityksen on kannattavaa pyrkiä tunnistamaan ja arvioimaan riskit. Kun riski on tunnistettu ja arvioitu, yrityksen tulee määrittellä minkälaista riskinhallintamenetelmää käytetään. Asianmukaisesti järjestetty tavoitteellinen riskienhallinta, joka on sisällytetty kaikkiin yrityksen prosesseihin, on oleellinen osa menestyvän ja valveutuneen yrityksen toimintaa. Onnistunut riskienhallinta voidaan nähdä yhtenä yrityksen menestystekijänä ja sen avulla voidaan saavuttaa useita hyötyjä ja kilpailuetuja yrityksen koosta tai toimialasta riippumatta. (Juvonen ym. 2014, 7.)

Osa liiketoimintariskeihin sisältyvistä strategisista riskeistä voi olla toteutuessaan hyvinkin haitallisia yrityksen toiminnalle. Asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin vastaaminen on avainasemassa onnistuneessa liiketoiminnassa, joten yrityksen tulee pyrkiä minimoimaan riskit, jotka vaikuttavat haitallisesti kyseiseen osa-alueeseen. Kohderyhmälle sopiva tuotevalikoima, onnistunut tuotehinnoittelu ja nopea reagoiminen muutoksiin ovat merkittävässä osassa onnistunutta kaupankäyntiä, joten väärin valintojen tekeminen on huomattava riskitekijä. Kilpailijoiden ja markkinoiden seuraaminen on tärkeää, jotta pystytään vastaamaan kilpailuun, eikä yritys menetä markkinaosuutta. Luotettavat toimittajat ja muut yhteistyökumppanit vaikuttavat osaltaan tuotevalikoiman laadukkuuteen ja ajankohtaisuuteen sekä korkeaan toimitusvarmuuteen. Oikein kohdistetuilla riskienhallintatoimenpiteillä voidaan välttyä useilta yrityksen kannattavuuteen negatiivisesti vaikuttavilta tilanteilta. (Riskikompassi 2015.)

Riskienhallinnan peruskeinona Suominen (2003, 102.) esittää yksinkertaisesti riskin mahdollisimman tarkan välttämisen valitsemalla vaihtoehdoista aina turvallisimman. Riskien totaalista välttämistä ei voida kuitenkaan kaikissa tapauksissa pitää kannattavimpana toimintatapana. Riskien pienentäminen yrityksen sisäisesti on mahdollista esimerkiksi panostamalla informaation tehokkaaseen ja monipuoliseen hyödyntämiseen. Kun saatavilla olevaa tietoa on tehokkaasti hyödynnetty, yrityksen on mahdollista muodostaa yksityiskohtaisia ennusteita siihen mahdollisesti kohdistuvista riskeistä. (Juvonen ym. 2014, 100.)

### **3 Tutkimuksen toteutus**

Tämän raportin tavoitteena oli tarjota Budget Sportille kehitysehdotuksia tuotevalikoiman rakentamiseen liittyen. Raportti toteutettiin kvalitatiivisena, eli laadullisena tutkimuksena. Vilkan (2015, 75) mukaan laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista saada kokonaisvaltaisempi ja syvempi käsitys tutkittavasta aiheesta. Pitkäranta (2014, 27) lisää laadullisen tutkimuksen olevan tilannesidonnaista. Tilannesidonnaisuuden ymmärtämien, miten jokin asia tai ilmiö liittyy ympäristöön, on olennaisen tärkeää tutkimukselle. Usein laadullinen tutkimus antaaakin paljon tilaa tutkimusjoukon näkökulmille ja kokemuksille.

Yleinen laadullisen tutkimuksen aineistonkeruutapa on haastattelu. Haastattelu on mahdollista suorittaa joko lomakehaastatteluna, teemahaastatteluna tai avoimena haastatteluna. Tavallisesti tutkimushaastatteluja tehdään yksilöhaastatteluina, mutta myös ryhmä- tai parihaastattelut ovat tutkimuksen tavoitteista riippuen sovellettavissa. Haastateltavan valinnassa on kiinnitettävä huomiota siihen, mitä tutkitaan. Lisäksi on syytä miettiä, onko haastateltavalla omakohtaista kokemusta tai asiantuntemusta liittyen aiheeseen, ja ovatko haastateltavat tarpeeksi erilaisia. Laadullisessa tutkimuksessa kerätyn aineiston laatu ratkaisee, ei sen määrä, joten haastattelijoukon rajaamiseen ja valintaan täytyy kiinnittää erityisesti huomiota. (Vilka 2015, 76.)

#### **3.1 Tutkimuksen suunnittelu**

Tutkimuksen suunnittelu aloitettiin keväällä 2017, jolloin raportin teoriaosuus oli riittävällä tasolla. Haastatteluja varten tehtiin haastattelurunko, jonka avulla haastattelukysymyksiä alettiin suunnittelemaan. Haastattelukysymykset luotiin työn teoriaosuutta silmällä pitäen. Tutkimuksen sisältöön reagoitiin työn edetessä, joten otettiin myös huomioon, että työn teoriaosuutta oli mahdollista syventää vielä haastatteluissa nousevien, työn kannalta tärkeiden asioiden kautta.

#### **3.2 Tutkimusjoukko**

Haastattelussa on tärkeintä saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Siksi haastattelun onnistumisen kannalta on suositeltavaa, että tiedonantajat pystyvät tutustumaan kysymyksiin, tai vähintäänkin haastattelun aiheeseen. On eettisesti perusteltua informoida tiedonantajalle, mitä haastattelu koskee. (Pitkäranta 2014, 91.)

Ennen tutkimuksessa toteutettuja haastatteluja pääsivätkin haastattelijat tutustumaan tutkimuskysymyksiin. Kysymykset toimitettiin tiedonantajille siten, että heillä oli aikaa

tutustua niihin rauhassa. Lisäksi ennen haastattelun aloittamista jokaiselle haastateltavalle kerrottiin tietoa tutkimuksesta, sen sisällöstä ja tavoitteista.

Toteutettuihin haastatteluihin valikoitui lopulta viisi henkilöä. Haastattelujoukko sisälsi työntekijöitä niin myymälä- kuin ketjutasolta, mikä oli haastatteluvastausten analysoinnin kannalta elintärkeää. Myymälätasolla haastatteluissa saadut vastaukset liittyivät enemmän suoraan asiakkaisiin, kun taas ketjutasolla keskityttiin enemmän koko ketjun strategiaan. Kaikki tiedonantajat olivat toimineet pitkään, osa jo huomattavankin pitkään, yrityksen palveluksessa. Tämän ansiosta haastateltavilla oli tarjota suuri määrä tietotaitoa yrityksen toiminnasta. Varsinkin ketjuyksikössä toimivien tiedonantajien haastattelut olivat tutkimuksen kannalta erittäin tärkeitä, sillä ne pystyivät tarjoamaan paljon informaatiota yrityksen strategisesta ajattelusta.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja tallennettiin. Ennen haastatteluita jokaiselta haastateltavalta pyydettiin suostumus nauhoittamiseen. Lisäksi kerrottiin miten tallenteet tullaan litteroimaan. Jokainen vastaaja antoi esitettyihin asioihin suostumuksensa.

### **3.3 Kysymysten laatiminen**

Haastatteluissa käytetyt tutkimuskysymykset laadittiin silmällä pitäen haastattelujoukkoa. Kaikille haastateltaville esitettiin samat kysymykset, mikä mahdollisti vastausten luotettavan vertailun. Kysymysten tuli olla sellaisia, että niin myymälän kuin ketjun puolelta niihin osattiin vastata. Tämä toteutuikin, vaikka esimerkiksi osastovastaavat eivät suoraan ole kosketuksissa myynnin ennustamiseen. Lisäksi kysymysten asettelussa kiinnitettiin huomiota siihen, ettei niihin voi vastata vain parilla sanalla tai vastaamalla kyllä tai ei. Haastattelukysymykset on esitetty kuviossa 2. Lisäksi työn alkupuolella esitettyssä peittomatriisissa on esitetty, mihin tutkimuskysymykseen haastattelukysymykset viittaavat.

Taulukko 3. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset	
K1	Mikä on toimenkuvasi ja kuinka pitkään olet toiminut työssäsi?
K2	Millä tavoin työsi liittyy tuotevalikoimaan?
K3	Minkälaiset tuotteet tekevät mielestäsi suurimman vaikutuksen myyntiin?
K4	Millaisena näet valikoiman kattavuuden tällä hetkellä, millaisille tuotteille on eniten kysyntää ja riittääkö nykyinen valikoima vastaamaan siihen?
K5	Kuinka pitkälle ja millä tavoin myyntiä ennustetaan tuotevalikoimaa suunniteltaessa?
K6	Milloin tuotteet tulee tilata, jotta ne ovat ajoissa myymälässä ja mitkä tekijät johtavat viivästyksiin?
K7	Millä tavoin varaudutaan esimerkiksi puutteellisiin toimituksiin tai muihin toimituksellisiin ongelmiin?
K8	Millainen vaikutus tuotevalikoiman puutteilla on asiakkaisiin?
K9	Miten tuotteiden hinnoittelu vaikuttaa myyntiin?
K10	Millä tavoin pitkään myymälässä olleiden tuotteiden myyntiä vauhditetaan?

Tutkimuksessa käytetyt haastattelukysymykset viittasivat kukin selkeästi tiettyyn aihealueeseen. Ensimmäiset kysymykset olivat tarkoituksella kevyempiä, jotta haastateltava pääsisi haastattelutilanteeseen luonnollisesti sisään. Kysymykset olivat asettelultaan tarkoituksella melko avoimia, jotta jokainen haastateltava joutuisi avaamaan näkemystään hieman tarkemmin.

Haastattelun kolmas ja neljäs kysymys liittyivät suoraan tuotevalikoiman suunnitteluun. Näillä kysymyksillä haluttiin selvittää mitä tuotteita asiakkaat haluavat, ja vastataanko tähän kysyntään. Kysymyksillä pyrittiin saamaan näkemystä siitä, miten haastateltava itse näkee tämänhetkisen tuotevalikoiman. Lisäksi näiden kysymysten avulla saatiin hyvin selville Budget Sportin asiakkaiden tarpeita ja odotuksia.

Kysymykset viisi ja kuusi liittyivät tuotevalikoiman ennustamiseen. Kysyttiin, kuinka pitkälle ja millä tavoin myyntiä ennustetaan. Koska urheiluvälinekauppa on vahvasti sesonkipainotteista, saatiin näistä kysymyksistä myös vastauksia siihen, miten sesonkeihin varaudutaan.

Kysymykset kuusi ja seitsemän käsittelivät yrityksen riskienhallintastrategiaa. Haluttiin tietää, mitä tuotevalikoiman riskejä yrityksessä nähdään ja millä tavalla niihin varaudutaan.

Kysymyksellä kahdeksan pyrittiin saamaan vastauksia siihen, kuinka herkästi asiakkaat esimerkiksi vaihtavat toiseen myymälään, jos heidän hakemaansa tuotetta ei ole saatavilla, ja ovatko nämä tilanteet ratkaistavissa esimerkiksi tarjoamalla vastaavaa tuotetta.

Viimeisenä kysymyksillä yhdeksän ja kymmenen pyrittiin saamaan vastauksia siihen, miten suuri vaikutus hinnoittelulla on myyntiin, ja mitä keinoja on pitkään hyllyssä seisoneiden tuotteiden myynnin edistämiseksi.

### **3.4 Haastattelujen toteuttaminen**

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin avoimina haastatteluina. Avoimessa haastattelussa kysymyksiä voi olla useita ja niiden muotoilu on vapaata. Avoimessa haastattelussa on tarkoitus puhua ennalta suunnitelluista teemoista ja kysymyksistä, mutta haastattelutilanne voi usein olla jopa keskustelunomainen, jolloin haastattelun etenemistä ei olla lyöty lukkoon, vaan se etenee hyvin pitkälti haastateltavan ehdoilla. Haastateltavien määrä on syytä pitää kohtuullisena, sillä työmäärä haastatteluiden analyysivaiheessa on suurta. Tämän aiheuttaa se, että avoin haastattelu jättää paljon tilaa haastateltavan kokemuksille ja tuntemuksille. Saadun tiedon laatu on pääosin syvällistä ja sisältää usein paljon haastateltavan omia ajatuksia aiheesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 45)

Jotta saatavan informaation määrä olisi mahdollisimman suuri, toteutettiin haastattelut yksilöhaastatteluina. Tutkijan tuntiessa suurimman osan tiedonantajista, olivat haastattelut tunnelmaltaan vapautuneita ja rentoja. Haastateltavat olivat tutustuneet hyvin etukäteen toimitettuihin haastattelukysymyksiin. Yksi haastateltava oli myös tehnyt valmiiksi kirjallisia muistiinpanoja. Kuten Pitkäranta (2014, 91) toteaa, on haastattelun etuna sen joustavuus. Toteutetuissa haastatteluissa oli haastattelijan helposti mahdollista esimerkiksi toistaa kysymys, tai selventää ilmausten sanamuotoja.

Taulukko 4. Haastattelut

Päivämäärä	Paikka	Haastateltava
26.04.2017	Vantaa	Tuoteryhmäpäällikkö
26.04.2017	Vantaa	Osastovastaava
26.04.2017	Vantaa	Osastovastaava
28.04.2017	Vantaa	Ostopäällikkö
28.04.2017	Vantaa	Myymälävastaava

Haastattelut toteutettiin Budget Sport Tammiston myymälätiloissa taulukon 5 mukaisesti. Viisi haastateltavaa katsottiin riittäväksi määräksi, sillä kuten Hirsjärvi & Hurme toteavat (2008, 59), voidaan jo muutamalla haastattelulla saada merkittävää tietoa, kun tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyden, vaan pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta. Ensimmäinen haastattelupäivä valikoitui tuoteryhmäpäällikön toimipistekäynnin mukaisesti. Samana päivänä haastateltiin myös molemmat jalkine- ja urheiluvälinepuolen osastovastaavat. Toinen haastattelupäivä suoritettiin, kun ensin haastateltiin ketjun ostopäällikköä ja sen jälkeen Tammiston myymälän myymälävastaavaa.

### 3.5 Aineiston analysointi

Kun haastattelut saatiin valmiiksi, purettiin niistä saadut tallenteet kirjalliseen muotoon, eli litteroitiin. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 139.) Tämän raportin litteroinnit kirjoitettiin puhtaaksi alkuperäisiä aineistoja vastaaviksi, kuitenkin siten, että täytesanoja jätettiin pois ja kielioppia, kuten puhekielisiä sanoja, korjattiin.

Aineiston analyysitavat voidaan jakaa kahteen ryhmään, selittämiseen ja ymmärtämiseen pyrkiviin lähestymistapoihin. Ymmärtämiseen pyrkivä lähestymistapa tarkoittaa analyysin ja päätelmien tekemistä laadullisesta tutkimuksesta. Ymmärtämisen avulla tehdään päätelmiä kerätystä aineistosta ja sitä kautta pyritään löytämään vastauksia annettuihin kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 224.) Ymmärtämiseen pyrkivä analyysitapa valittiin käytettäväksi opinnäytetyössä.



Laadullisen tutkimuksen tyypillinen aineiston runsaus tekee analyysitilanteesta haastavan (Pitkäranta, 2014. 27). Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen syntynyt ymmärrys ja tieto, eli synteesi, antoi olennaisia vastauksia raportissa haettuihin tutkimuskysymyksiin. Synteiesien pohjalta pystyttiin tekemään johtopäätöksiä tässä työssä käsiteltyihin ongelmiin ja lisäksi miettimään työn luotettavuutta. Lisäksi synteiesien pohjalta pystyttiin luomaan toimeksiantajalle ehdotuksia, jotka syntyivät teoriaosuuden, tutkimustulosten ja niiden analysoinnin pohjalta.

## **4 Tutkimustulokset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tuotevalikoimasta relevanttia tietoa, jota kohdeyritys pystyy hyödyntämään valikoimaa kehittäessä. Tässä luvussa avataan haastatteluista saatua informaatiota. Haastatteluista saatuja tuloksia tarkasteltiin verraten niitä teoriaosuuden viitekehukseen. Tämä luku lisäksi pohjustaa luvun 5 pohdintaa, jossa raporttia varten asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastataan sekä annetaan kehitysehdotuksia yritykselle.

### **4.1 Tuotevalikoiman rakentaminen**

Haastatteluissa selviää, että yrityksen ostaminen tapahtuu paljolti ennakkokaupan kautta. Ennakkokauppa tarkoittaa sitä, että tietyn tuoteryhmän ostaja on tilannut tietyn suuruisen määrän tuotetta tai tuotteita tavarantoimittajalta. Nämä ennakkotilaukset toimitetaan sovittuun aikaan, yleensä ennalta määritettyinä toimitusviikkoina, joko yrityksen keskusvarastoon tai suoraan myymälöihin.

Tuoteryhmittäin luotu ennakkovalikoima toimii myymälän tuotevalikoiman perusrunkona. Jopa noin puolet kaikista tuotteista on tullut myymälään ennakkokaupan kautta. Loput puolet tuotteista ostetaan niin sanottuna heti-kauppana. Tämä nähdään sekä uhkana että mahdollisuutena. Heti-kauppaan sisältyy suurempia haasteita, sillä näissä tilauksien suunnitteluun käytettävät aikaikkunat ovat huomattavasti ennakkokauppaa pienempiä. Päätöksiä joudutaan tekemään nopeammalla aikataululla. Aikaa tai mahdollisuutta tilattavien tuotteiden suunnitteluun ei ole samalla tapaa kuin ennakkokaupassa.

Tuotevalikoiman suunnittelu on hyvin sesonkiperusteista. Myynnin ennustamisessa on huomioitava kausivaihtelut. Tiettyjen tuotteiden kysyntä vaihtelee todella suuresti vuodenajoista ja sääolosuhteista riippuen. Kaikki vastaajat antoivat samankaltaisia vastauksia siihen, kuinka pitkälle tuotevalikoimaa suunnitellaan. Jokaisen haastateltavan vastaus oli puolen vuoden ja vuoden sisään. Haastatteluissa ilmeni, että käytännössä ostajat joutuvat tekemään seuraavan sesongin tilaukset joko noin puolta vuotta aikaisemmin tai jopa jo edeltävän sesongin ollessa käynnissä.

### **4.2 Myynnin ennustaminen**

Myymälään on mahdollista valita oikeat tuotteet myynnin ennustamisen avulla. Myyntiä ennustaakseen, on yrityksen tiedettävä mille tuotteille on kysyntää nyt ja jatkossa. Myynnin ennustaminen tapahtuu oikeastaan kokonaan muualla kuin myymälän tiloissa.

Myymälässä toimivilla vastuhenkilöillä on tuoteryhmittäin luodut budjetit, joita he seuraavat. Budjetit sisältävät myös mahdolliset tuoteryhmäkohtaiset kasvutavoitteet.

Myynnin strateginen suunnittelu viedään noin vuoden päähän. Suunnittelun avulla katsotaan mihin suuntaan valitun osaston myynti on menossa. Eräs haastateltava totesi haastatteluhetkellä tarkastelevansa miltä kevään 2018 tuoteryhmät näyttävät. Strategista suunnittelua toteutettaessa on seurattava lähihistorian myyntejä. Siten nähdään, onko kyseisen tuoteryhmän viimeaikainen myynnin trendi ollut positiivista vai negatiivista. Trendiä seuraamalla voidaan todeta millaista ennakkovalikoimaa on syytä tälle tuoteryhmälle rakentaa.

Kuten useat haastateltavat vastasivat, suunnitellaan ennakkovalikoima myymälään peilaten aikaisempien kausien myyntejä. Aikaisempia myyntistatistiikkoja tarkastelemalla tehdään paljon pohjaa seuraavan kauden ostoille. Jos nähdään mahdollisuuksia kasvattaa myyntiä, tehdään ostot sen mukaan. Tällöin valitun tuoteryhmän myyntiä pyritään yhä kasvattamaan esimerkiksi laajemman tuoteistuksen tai hintapisteiden lisäämisen kautta. Aikaisemman kauden myynti on suuressa osassa seuraavan sesongin tuotteiden valinnassa. Yksi haastateltavista näkee tämän myös pakon sanelemaksi tilanteeksi, sillä kukaan ei osaa sanoa seuraavan sesongin tapahtumia.

Haastatteluissa nouseekin esiin, että myynnin ennustaminen on myös tavallaan tulevaisuuden ennustamista. Tuotteet kun ovat vasta puolen vuoden tai vuoden päästä myymälässä. Tässäkin nähdään omat riskinsä. Kukaan kun ei osaa sanoa, onko esimerkiksi seuraava talvi vähäluminen, jolloin myös talviurheiluvälineiden kysyntä on selkeästi pienempää. Pienempi kysyntä saattaa johtaa siihen, että sesongin loppuessa osa tavaroista on vielä varastossa. Koska joissain tapauksissa joudutaan ennakkotilaukset tekemään jo sesongin ollessa käynnissä, eivät nämä loppuvarastot ole vielä tiedossa. Tämä saattaa johtaa tilanteeseen, jossa varastoarvot nousevat. Useiden tuoteryhmien sesonkituotteita on lisäksi turhaa pitää seisomassa varastossa sesongin ulkopuolella niiden kysynnän ollessa niin pientä.

### **4.3 Valikoiman kattavuus**

Tuotevalikoiman kattavuus kuvastaa, millainen valikoima asiakkaalle on tarjolla tiettyyn urheilulajiin. Kuten haastatteluissa tulee ilmi, on tuotevalikoiman järkevöittäminen tehty töitä. Budget Sportiin on luotu tavararyhmästrategia, jonka avulla on pyritty järkevöittämään tuotevalikoimaa. Strategian avulla on mahdollista valita mihin lajeihin pyritään panostamaan. Tämä näkyy käytännössä yrityksen toiminnassa siten, että

esimerkiksi joidenkin urheilulajien tuotetarjonta on hyvinkin suppeaa, kun taas esimerkiksi kuntoiluvälineitä on tarjolla todella kattavasti myös korkeampiinkin hintapisteisiin.

Taulukko 5. Tuotevalikoiman kattavuus

Haastateltava	Tuotevalikoiman kattavuus
H1	Valikoimaa kavennettu, kattavuutta tulee yksinkertaistaa
H2	Pyrittävä valitsemaan painopisteitä tuotevalikoimiin. Kattavuus alkaa olemaan kysynnän tasolla
H3	Tekstiiliosastolla isommat ongelmat kuin välinepuolella. Samassa hintapisteessä liikaa samanlaisia tuotteita
H4	Kattavuus liiankin hyvä. On päällekkäisyyksiä, samoja hintapisteitä
H5	Kattavuus turhankin kattava

Valikoiman kattavuudessa oltiin hyvin pitkälle yhtä mieltä siitä, että valikoima on tällä hetkellä jo liiankin runsas, mikä nähdään tässä tapauksessa negatiivisena asiana. Liian suuri määrä samankaltaisia ja -hintaisia tuotteita on vasten yrityksen pyrkimää tilannetta, jossa tehdään asiakkaan itsenäisen ostopäätöksen tekeminen mahdollisimman helpoksi.

Haastattelussa tuli ilmi, että eräs tiedonantaja näkee tilanteen siten, että tunnettujen brändien kuten Niken ja Adidaksen valikoimaa tulisi kasvattaa entisestään. Toinen haastateltava kuitenkin kokee, että monissa tuotteissa on jo valmiiksi päällekkäisyyksiä. Hän toteaa, että samaan hintapisteeseen ei tarvita jokaiselta brändiltä samankaltaista tuotetta.

Valikoiman kattavuuden kasvattamisella nähtiin myös tiettyä potentiaalia. Kuitenkin, kuten eräs tiedonantaja huomauttaa, on perusasioiden oltava ensin kunnossa. Tulikin ilmi, että valikoiman supistamista ei välttämättä joka osastolla nähdä tarpeelliseksi ja osalla osastoista valikoimaa olisi mahdollista jopa laajentaa.

#### 4.4 Tuotevalikoiman puutteet

Puutteet tuotevalikoimassa voivat johtua monista syistä. Syynä voi olla esimerkiksi se, että tuotteita ei olla saatu toimitettua myymälään ajoissa. Kiireellisten päivien aikana henkilökunta ei välttämättä ehdi purkamaan kaikkea tullutta tavaraa. Lisäksi usein on puutteita dokumenteissa, jolloin tuotteita ei voida viedä varastosta myymälään.

Taulukko 6. Tuotevalikoiman puutteet

Haastateltava	Tuotevalikoiman puutteiden vaikutus
H1	Tuotetasolla ei suuri ongelma. Perustuotevalikoiman puutteet vaikuttavat
H2	Eroavaisuuksia tuoteryhmittäin. Kaikkia puutteita ei voida korvata, jolloin pettymyksiä tulee
H3	Nykyään suuri vaikutus. Kauppa vaihtuu helposti, jos haluttua tuotetta ei löydy
H4	Kilpailu on kovaa. Jos haluttu tuote puuttuu, siirtyy asiakas helposti toisaalle
H5	Tavarapeli isossa osassa. Paljon kilpailua, joten asiakas siirtyy nopeasti jos puutteita

Näkemykset tuotevalikoiman puutteiden vaikutuksesta asiakkaisiin vaihtelivat selkeästi haastateltavien kesken. Useampi vastaaja on sitä mieltä, että kilpailun ollessa kovaa, siirtyvät asiakkaat helpostikin toiseen myymälään haluamansa tuotteen perässä. Tässäkin nähdään Internetin vaikutus, sillä nykyään on todella helppoa tarkistaa löytyykö haluttua tuotetta jostain muualta. Osa vastaajista kuitenkin koki, ettei yksittäisen tuotteen puuttuminen johda asiakkaan menetykseen.

Selkeänä ongelmana tuotevalikoiman puutteissa nousi esiin yrityksen imago. Yksi vastaajista koki oman mielikuvansa kilpailevasta yrityksestä mukautuneen negatiiviseksi jo ensimmäisellä vierailukerralla, jolloin tuotepuutteita oli. Esimerkiksi yrityksen markkinoinnin tehon nähtiin laskevan hyvin äkkiä, jos markkinoitavia tuotteita puuttuu myymälästä. Yksi haastateltavista toteaaakin, että olisi yritystoiminnan kannalta järjetöntä houkuttaa kuluttajia myymälään kalliin markkinoinnin avulla ja tuottaa asiakaspettymyksiä. Puutteet markkinointituotteissa koettiin kaikista akuuteimmiksi.

Osa haastateltavista näkee tilanteen niin, että joitakin tuotepuutteita voidaan ainakin osittain korvata asiakkaille samantapaisella ja saman hintapisteen tuotteella. Eräs vastaaja näki, että kunhan toiselta brändiltä löytyy vastaava tuote, on puute helpostikin korvattavissa. Yleisesti ajateltiin, että tiettyyn hintapisteeseen on oltava vastaava tuote, jotta asiakas on mahdollista pitää ainakin jollain tasolla tyytyväisenä.

Uuden sesongin alkaessa, esimerkiksi talven saapuessa, on huomattavissa selkeä kasvu talviurheiluvälineiden kysynnässä. Näiden tuotteiden on oltava myymälässä mieluummin liian aikaisin kuin liian myöhään, jotta kysyntään pystytään vastaamaan. Seuraavan

sesongin kysyntään pyritäänkin varautumaan toimittamalla tuotteet jo hyvissä ajoin. Eräs haastateltava kuitenkin kokee, että mahdollisiin tuotevalikoiman puutteisiin varaudutaan yrityksessä huonosti. Hän näkee, että yleisellä tasolla korjaavia toimenpiteitä tehdään puutteiden paikkaamiseksi liian vähän eikä tilanteisiin välttämättä reagoida.

Yhtenä suurena puutteena yksi tiedonantaja nosti esiin tämänhetkisen tilanteen yrityksen verkkokaupan kanssa. Ongelmana tässä on hänen mukaansa se, että läheskään kaikki myymälässä tarjolla olevat tuotteet eivät näy verkkokaupassa. Haastateltavan mukaan nykyään jopa 80 prosenttia kuluttajista suunnittelee ostopäätöstään Internetissä. Tämä johtaa siihen, että asiakas todennäköisesti valitsee kilpailevan myymälän, mikäli ei löydä haluamaansa tuotetta myymälän verkkosivuilta.

#### 4.5 Markkinaosuuden kasvattaminen

Taulukko 7. Myyntiin vaikuttavat tuotteet

Haastateltava	Tuotteet, joilla suurin vaikutus myyntiin
H1	Mainostuotteet. Hintavetoisuus
H2	Entry-level hintapisteet
H3	Alhaiset hintapisteet, joista hyvä kate
H4	Mainos- ja trendituotteet
H5	NOS-tuotteet

Useampi vastaaja nosti esiin NOS-tuotteet. Näillä tarkoitetaan tuotevalikoiman perustuotteita, joiden täydentämistä jokaisen osaston vastaava seuraa tarkasti. NOS-tuotteet eivät välttämättä ole osaston päätuote, vaan usealla osastolla näitä tuotteita ovat osaston päätuotteiden lisäksi tarjottavat tuotteet. Esimerkiksi kenkäosastolla NOS-tuotteita ovat kengännauhat ja pohjalliset, kun taas jalkapallo-osastolla tällainen tuote on jalkapallosukat. Perustuotevalikoiman katsotaan olevan erittäin tärkeässä osassa yrityksen liiketoiminnassa.

Useammassa haastattelussa tärkeimpinä yrityksen myyntiin vaikuttavina tuotteina nähtiin markkinointituotteet. Näillä nähdään olevan oleellinen merkitys siihen, miten paljon asiakkaita myymälään tulee ostoksille. Yksi vastaajista toteaa mainostuotteiden kääntävän yrityksen kaupan joko plussalle tai miinukselle. Ihmiset tulevat myymälään hyvien tarjousten ja halvan hintamielikuvan perässä, jolloin oikeanlaisella mainonnalla on suuri vaikutus.

Eräs haastateltava mainitsee myös trendituotteet, joita urheiluvälinealalla syntyy tasaisin väliajoin. Tällaisena tuotteena mainitaan esimerkiksi karvapohjaiset, niin sanotut skin-sukset. Tuotteen saatua trendi-ilmiön statuksen nousee kyseisten tuotteiden kysyntä merkittävästi. Yksi vastaaja kuitenkin huomauttaa, ettei asiakaskunta välttämättä ole niin trenditietoista, jolloin yleensä hinta on heille trendejä tärkeämpi kilpailutekijä.

Suurelle osalle asiakkaista hinta on erittäin tärkeässä osassa tuotteita valittaessa. Siksi tuotevalikoimien hintapisteiden täytyy olla järkeviä. Erään haastateltavan mukaan vaativammallekin käyttäjälle on oltava tarjontaa. Hintapisteistä ensimmäinen, eli halvin, on kuitenkin se kaikkein tärkein. Toinen vastaaja on samoilla linjoilla antaessaan esimerkin ensimmäisen hintapisteiden tärkeydestä. Hän mainitsee toimittajasta, jonka tuotteet ovat hyvin samankaltaisia kuin kalliimpien brändituotteiden, mutta näitä voidaan myydä hyvällä myyntikatteella halvempaan hintaan. Matala hintapiste ei tarkoitaakaan sitä, etteikö näistä tuotteista voitaisi saada hyvää tuottoa. Vastaaja jatkaa toteamalla, että tunnetummat merkit ovat myös selkeästi enemmän kilpailtuja, joten näiden hinnoittelussa on mentävä markkinan sanelemilla ehdoilla.

#### **4.6 Hinnoittelun vaikutus myyntiin**

Tuotteiden hinnoittelun merkityksestä olivat kaikki haastateltavat yksimielisiä. Hinnoittelulla nähdään nykypäivänä olevan todella suuri merkitys asiakkaisiin. Hinnoittelun vaikutuksen näki useampi haastateltava muuttuneen viime vuosien aikana. Asiakkaiden hintatietoisuuden katsottiin parantuneen merkittävästi, mihin nähtiin selkeänä syynä mobiililaitteiden yleisyys ja Internetin laajuus. Lisäksi mainittiin uusien toimijoiden aiheuttama kiristynyt kilpailu, sekä heidän harjoittamansa aggressiivinen markkinointi, joka pyrkii luomaan tiettyä hintamielikuvaa. Hinnoittelun tärkeyden koettiin tulleen pysyvästi osaksi tätä päivää, eikä sen merkityksen uskota pienenevän tulevaisuudessa.

Yksi vastaaja näkee hinnoittelun erittäin tärkeäksi siksi, että yrityksen tarkoitus ei ole kilpailla henkilökohtaisella palvelulla tai palvelutuotemyynnillä. Samankaltaisia ajatuksia on muillakin haastateltavilla. Toinen haastateltava nostaa myös esiin myymälän sijainnin Tammistossa, jossa on huomattavan paljon Outlet-myymälöitä, joiden yleinen hintamielikuva on tavallista myymälää halvempi. Näin ollen asiakkaat tulevat alueelle halvempien hintojen perässä, mikä antaa jo ennako-odotuksen myymälän hintatasosta.

Hinnan seuraamisen nähdään olevan tärkeässä osassa hinnoittelua. Useampi vastaajista kokee, että hinnoittelun lisäksi täytyy ajatella sen hetkistä markkinatilannetta. Nykypäivänä asiakas voi jo myymälässä ollessaan tarkistaa kilpailijan hinnan, mikä lisää huomattavasti

myös yrityksen painetta seurata tämän hetkistä hintatasoa. Eräs haastateltava mainitseekin seuraavansa tarkkaan esimerkiksi rannetietokoneiden myyntejä ja katsovansa pakottavatko markkinat reagoimaan hinnoitteluun. Kuten yksi vastaaja toteaa, ei kaikessa voida kuitenkaan seurata suoraan kilpailijahintoja, sillä silloin myynti ei välttämättä ole enää kannattavaa.

Myös taloudellisen tilanteen nähtiin vaikuttavan kuluttajien käyttäytymiseen. Esimerkiksi tällä hetkellä moni asiakas saattaa olla taloudellisesti tiukassa tilanteessa, jolloin myöskään urheiluvälineisiin ei ole mahdollista panostaa rahallisesti niin paljoa. Urheiluvälineet eivät ole pakollisia kuluttajille, joten niistä säästämistä pidettiin luonnollisena.

Kuten eräs haastateltavista toteaa, eksyy tuotevalikoiman joukkoon väkisinkin tuotteita, jotka eivät ole kaupallisia. Hinnoittelu on tärkeässä osassa näiden huonosti myyvien tuotteiden kohdalla. Kaikki vastaajat olivat haastatteluissa yksimielisiä siitä, että huonosti liikkuvien tuotteiden myyntiä voidaan vauhdittaa hinnoittelulla. Osa vastaajista nostaa esiin välihinnoittelun, jossa tuotteen hintaa ei poljeta täysin poistohinnalla, mutta lasketaan kuitenkin selkeästi. Välihinnoittelun avulla pyritään saamaan tuotteen hinta kuluttajalle selkeästi houkuttelevammaksi, mutta silti tuotteesta pyritään vielä saamaan tuottoa. Poistohinta nähtiin viimeisenä vaihtoehtona, joka on kuitenkin syytä asettaa jos muuta keinoa ei ole.

#### **4.7 Tuotteiden esillepano**

Puhuttaessa tuotteiden elinkaaresta, nousi hinnoittelun lisäksi selkeästi myös esiin tuotteiden esillepanot ja niiden vaikutus tuotteiden myyntiin. Väärässä paikassa oleva tuote haittaa haastatteluiden perusteella usein sen myyntiä. Jo pienellä muutoksella koettiin olevan toisinaan suuri vaikutus. Esillepanomuutokset koettiin myös siksi positiivisina, että ne eivät vaikuta esimerkiksi myyntikatteeseen toisin kuin tuotteen hinnan muuttaminen.

Esillepanomuutosten ongelmana koettiin niiden kuormittavuus. Jos haluaa vaihtaa yhden tuotteen paikkaa, joutuu usein siirtämään montaa muutakin tuotetta, mikä vie aikaa. Kuten yksi haastateltava toteaa, tulisi tuotteen nykyistä esillepanoa analysoida ensimmäisenä, jos todetaan, ettei tuote myy halutulla tavalla. Tällöin voi tilanne olla se, että asiakas ei tuotetta löydä, eikä näin ollen voi sitä ostaa.



#### 4.8 Tuotevalikoimaan liittyvät riskit

Tuotevalikoimaan liittyvät riskit nähdään haastatteluissa johtavan puutteisiin tuotevalikoimassa. Moni riskeistä koetaan johtuvan yrityksen toimista riippumattomista asioista, joihin on mahdoton vaikuttaa. Suurin osa riskeistä koettiin liittyvän tuotteiden toimituksiin.

Yleisesti nähtiin, että yrityksen toimintaan liittyvät selkeästi taloudelliset tai muut markkinoilla vaikuttavat kriisit. Näitä saattavat olla esimerkiksi kuljetusyhtiön ongelmat tai jopa sääolosuhteet. Logistisia riskejä nähtiin varsinkin siitä syystä, että suuri osa tuotteista valmistetaan ja tuodaan Aasiasta. Tällaisena ulkoisena riskinä nousi esiin esimerkki, jossa Aasiasta tulevan laivan kontti tippui merenkäynnin vuoksi mereen, ja tämä johti tavaroiden toimituksen reiluun viivästymiseen.

Riskinä on myös se, että Suomi on markkina-alueena hyvin pieni. Käykin ilmi, että suuret yritykset turvaavat isompien markkina-alueiden toimitukset. Suomi ei tähän kuulu, joten jossain tilanteessa voi käydä niin, että yritykselle tarkoitetut tuotteet menevätkin suuremman markkina-alueen toimituksiin. Eli vaikka yritys itse olisi toimittanut tilaukset ajallaan, voi silti käydä niin että myymälä jää ilman tuotteita. Mahdollisiin toimitusongelmiin yksi vastaaja kertoo varautuvansa keskustelemalla toimituksista useamman toimittajan kanssa. Jos toimituskatkos tulee, voi tilanteen mahdollisesti paikata vielä toisen toimittajan kautta. On tapauskohtaista saadaanko korvaavaa toimittajaa tilalle, mutta mitä aikaisemmin mahdolliset toimitusongelmat tulevat ilmi, sitä todennäköisemmin niihin voidaan vielä reagoida.

Toimitusriskien lisäksi esiin nousi myös ennusteriskit. Kuten on tullut esiin, on aikaisempien myyntien seuranta isossa osassa tuotevalikoiman suunnittelussa. Alan ollessa hyvin sesonkipainotteista, on kysynnässä myös suuria vaihteluita. Tämä tarkoittaa sitä, että mahdollisuus ennusteriskeihin on korkea. Ennusteriskit näkyvät myymälätasolla liian pieninä tai suurina toimitusmäärinä, jotka taas saattavat johtaa asiakaspettymyksiin. Ennusteriskeihin voidaan varautua määrittelemällä tuotevalikoiman suuruus mahdollisimman tarkasti vastaamaan markkinoiden sen hetkistä kysyntää.

## 5 Pohdinta

Raportissa pyrittiin selvittämään miten yrityksen on mahdollista parantaa tuotteiden myyntiä ja lyhentää tuotteiden hyllyssäoloaika. Lisäksi tavoitteena on kasvattaa tuotteista saatavaa myyntikatetta. Raportin luvussa 2 käytetyt teoriat perustuivat näihin tutkimuskysymyksiin. Teorioiden pohjalta toteutettiin luvussa 3 esitellyt haastattelut. Soveltaen aikaisemmin käsiteltyä teoriaa ja haastatteluista saatua aineistoa pystyttiin luvussa 4 avaamaan haastatteluissa saatuja tutkimustuloksia. Näiden perusteella on mahdollista vastata aluksi määriteltyihin tutkimuskysymyksiin.

Raportissa esiteltyä pääongelmaa selvitettiin kolmen alakysymyksen avulla. Ensimmäinen kysymys selvitti sitä, millä tavoin yritys määrittelee ostettavat tuotteet. Määrittelyn toteuttamisessa tuli selkeästi esille myynnin ennustaminen ja sen tärkeys, kuten luvusta 4.2 voidaan todeta. Tuotevalikoimaan ostettavat tuotteet määritellään selkeästi kysynnän kautta. Oleellisena seikkana myynnin ennustamisessa on aikaisempien kausien myyntien tutkiminen, joita peilataan suoraan odotettuihin tulevaisuuden myynteihin ja toteutettaviin tuoteostoihin. Tuloksista nousee esiin, että tietyn tuoteryhmän kysynnän trendiä seuraamalla yritys pystyy määrittelemään tulevaisuuden ostojaan. Jos voidaan todeta kysynnän olevan kasvavaa, pystyy yritys vastaamaan tähän esimerkiksi laajentamalla tuoteryhmän valikoimaa tarjoamalla korkeamman hintapisteen tuotetta. Luku 4.4 ilmaisee tuotevalikoiman perus- sekä markkinointituotteiden tärkeyden. Yrityksen tuotevalikoiman perustana toimivat perustuotteet, joiden on todettu olevan tärkeässä osassa valikoimaa. Lisäksi yhtenä tuotekategoriana todettiin olevan markkinointituotteet, joiden ostojen onnistumista pidettiin hyvin tärkeänä.

Toisena alakysymyksenä oli, miten eri kaudet vaikuttavat tuotevalikoimaan. Luvuissa 4.1 ja 4.2 tulee hyvin ilmi, miten vahvasti sesonkiperusteista yrityksen toiminta on. Usean urheilulajin kysyntä on huomattavasti voimakkaampaa tiettyinä kausina. Yrityksen täytyykin ottaa toiminnassaan tarkasti huomioon kausivaihtelut ja varmistaa, että eri vuodenaikoina on tarjolla sesongin tuotteita. Myös tuotevalikoiman syklit menevät hyvin selkeästi kausittain. Seuraavan sesongin tuotevalikoimaa laaditaan puolesta vuodesta vuoteen ennen kuin tuotteet saapuvat myymälään.

Kolmas alaongelma käsitteli epäsuosittujen tuotteiden myynnin vauhditusta. Kohdat 4.6 ja 4.7 pureutuvat tähän. Haastatteluissa ilmeni hyvin selkeää samankaltaisuutta kysyttäessä miten huonosti myyvien tuotteiden kanssa tulisi toimia. Haastateltavat olivat yksimielisiä siitä, että hinnoittelun merkitys tuotteiden elinkaareen on merkittävä. Tuli kuitenkin esiin,

että näihin huonosti myyviin tuotteisiin on syytä reagoida. Reagointi onnistuu esimerkiksi myyntejä tai myyntiraporttia seuraamalla. Mahdollisina toimina nähtiin joko välihinnoittelu tai tuotteiden esillepanojen tarkastelu. Välihinnoittelussa tuotteen hintaa lasketaan siten, että se kuitenkin jättää vielä myyntikatetta. Tuotteiden esillepanon osalta todettiin, että tuotteiden tulee löytyä sieltä, mistä asiakkaat niitä etsivät. Lisäksi tuotteiden paikkojen vaihtamisella tai erilaisten esillepanojen tekemisellä koettiin olevan vaikutusta.

## 5.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella usealta eri kantilta. Oleellisena osana luotettavuutta tarkasteltaessa on työssä käytetty lähdemateriaali ja sen laatu. Työssä käytetyn lähdemateriaalin valinta oli huolellista ja sitä toteutettiin lähdekritiikin kautta. Varsinkin Internet-lähteitä valittaessa oltiin tarkkoja julkaisijasta. Internet-lähteinä käytettiin vain tunnettuja toimijoita ja iältään tuoretta tietoa. Suurin osa käytetyistä lähteistä oli kirjallisia. Nämä kirjalliset lähteet olivat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta alle kymmenen vuotta vanhoja, suurin osa iältään alle viisi vuotta. Lähes kaikki lähdekirjat tulivat tunnetuilta kustantajilta ja usealla kirjoittajalla oli lähdeiteoksen lisäksi useita muitakin alan teoksia.

Työn luotettavuutta lisää tarkka kuvaus siitä, miten tutkimusta ja aineistoa on tuotettu. Sen lisäksi tutkimuksen luotettavuutta lisää luvun 3 selkeä kuvaus tavoista, joilla raportin tutkimusosio toteutettiin. Ne kuvattiin siten, että lukija saisi selkeän kuvan miten raporttiin saatu aineisto kerättiin. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella myös työn reliabiliteetin ja validiteetin kautta.

Reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistuvuutta. Se kertoo, miten luotettavasti ja toistuvasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavaa ilmiötä. Käytetyn tutkimusmenetelmän reliabiliteettia on mahdollista analysoida tutkimustuloksia tarkastelemalla. Tutkimustulosten yhdenmukaisuus, tarkkuus, objektiivisuus ja jatkuvuus kertovat osaltaan toistuvuudesta. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 186.) Tämän raportin haastatteluita analysoitaessa nousi selkeästi esiin, että useaan haastattelukysymykseen saatiin samankaltaisia vastauksia, esimerkiksi kysyttäessä tuotevalikoiman laajuudesta. Täten raportin tutkimuksessa voidaan todeta olevan selkeää toistuvuutta.

Työn validiteetti tarkoittaa pätevyyttä ja se kertoo, onko tutkimus tehty perusteellisesti ja voidaanko saatuja tuloksia ja päätelmiä pitää oikeina. Validius ilmaisee tutkimuksessa käytetyn mittausmenetelmän kyvyn mitata juuri tutkittavan ilmiön ominaisuutta, mitä on tarkoituksena mitata. (Jyväskylän yliopisto 2009, 2-3.) Työn validiutta paransi se, että

kaikki tutkimuksen haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina kasvotusten. Tällöin voitiin varmistaa, että haastateltavat ymmärsivät kysymykset oikein ja kysymyksiä pystyttiin tarpeen tullen tarkentamaan.

## 5.2 Kehittämissuositukset

Tuotevalikoiman kehittämisessä on suuressa osassa aikaisempien vuosien myynnit ja niiden kehitys. Näitä on tietenkin järkevää seurata myös jatkossa. Tuotevalikoiman suunnittelussa on kuitenkin syytä käyttää myös muita tapoja. Aikaisempien myyntien seuranta ei anna kuvaa esimerkiksi tulevista trendeistä. Toimitusaikojen ollessa pitkiä, on nopeasti muuttuviin trendeihin vaikea vastata, jos näihin ei heti kiinnitetä huomiota. Mahdollisia trendejä voidaan seurata usealla tavalla. Esimerkiksi Internetin kautta on helppo seurata, mistä tietyn urheilulajin harrastajat keskustelevat. Myös myymälän osastonhoitajilla on paljon tietoa, sillä he työskentelevät jatkuvasti asiakasrajapinnassa ja tietävät millaisille tuotteille on kysyntää. Tätä arvokasta tietoa olisikin yrityksen syytä käyttää enemmän hyödyksi esimerkiksi tuotevalikoimaa suunniteltaessa. Osastonhoitajilta saadun tiedon avulla on yrityksen mahdollista huomata kasvavat trendit ja vastata niihin.

Tuotevalikoima nähdään monelta kantilta tarkasteltuna tällä hetkellä liian kattavaksi. Vaikka valikoiman supistamisen eteen onkin haastateltujen mukaan tehty töitä, on selkeästi asiassa vielä parannettavaa. Yrityksen tuleekin miettiä, millä osastoilla on kysyntää korkeammille hintapisteille ja kattavammalle valikoimalle, ja millä osastoilla on syytä tarjota suppeaa valikoimaa perusharrastajalle. Yrityksen perusajatus on tarjota asiakkaalle mahdollisuus tehdä ostoksia omatoimisesti. Myös tuotevalikoiman tulisi ainakin pääosin tukea asetettua strategiaa. Kattava tai sekava tuotevalikoima vaikeuttaa selkeästi omatoimistamista. Tällöin asiakkaan on todella hankalaa tehdä itsenäistä ostopäätöstä ja valita oikeanlaista tuotetta, mikä pahimmassa tapauksessa jopa turhauttaa asiakkaan.

Perusvalikoiman tulee vastata asiakkaan odotuksiin, mutta laajempi valikoima korkeampine hintapisteineen tarjoaa potentiaalia osaston myynnin kasvattamiseen. Valikoiman laajentamisen tietyllä osastolla tulee tapahtua vasta, kun osaston muu tuotteistus on kunnossa. Perusvalikoima antaa pohjan koko yrityksen toiminnalle. Kuten haastatteluissa tuli ilmi, tekee tämä perusvalikoima NOS-tuotteineen ja alhaisine hintapisteineen kaikista suurimman vaikutuksen yrityksen myyntiin. Toimiva ja onnistuneesti kysyntään vastaava perusvalikoima vaikuttaa erittäin paljon myös yrityksen markkinaosuuteen. Tätä valikoimaa suunniteltaessa ja tuotteita valittaessa on syytä kilpailuttaa tavarantoimittajia. Peruskäyttäjä ei yleensä hae juuri tiettyä brändiä, mutta

tuotteen hinnan on oltava kilpailukykyinen. Toimittajan tarjoama sisäänostohinta ratkaisee silloin kuinka paljon myyntikatetta tuotteesta voidaan saada. Lisäksi toimittajaa valittaessa tulee miettiä esimerkiksi kuinka helposti ja millaisella aikataululla valittua tuotetta saadaan lisää varastoon sen loppuessa.

Kun suurin osa osaston asiakkaista on perusharrastajia, he mitä todennäköisemmin eivät osta tai tarvitse aktiivi- tai kilpakäyttöön tarkoitettuja tuotteita. Kun peruskäyttäjän valikoima on tarpeeksi kattava, mutta nähdään silti kysyntää olevan myös korkeammille hintapisteille, on tähän potentiaaliin syytä myös tarttua. Aktiivi- ja kilpaharrastajille suunnatut tuotteet saattavat tuoda myymälään uuden asiakasryhmän, joka hakee nimenomaan heille suunnattuja tuotteita. Tämä asiakasryhmä etsii usein tarkemmin juuri tiettyä tuotetta, mutta tuotteen löytyessä ovat he yleensä valmiita maksamaan siitä enemmän kuin perusharrastajat. On lisäksi ehdottoman tärkeää, että nykypäivänä asiakas voi nähdä tarjolla olevat tuotteet jo etukäteen Internetin kautta. Kaikki myymälässä esillä olevat tuotteet on syytä saada mahdollisimman pian näkyville myös yrityksen Internet-sivulle, sillä yhä useammin tuotevertailu ja ostopäätös tehdään jo kotoa käsin.

Eräs haastateltava nosti esiin paikkakuntakohtaiset erot. Kysyntä voi olla hyvinkin erilaista jos vertaillaan Tammiston myymälää Oulun vastaavaan. Eroja kysynnässä voidaan selvittää myyntitilastojen kautta ja sitä kautta voidaan miettiä, onko tuotevalikoimaa syytä kohdentaa paikkakunnan mukaan. Vaikka kaikkiin myymälöihin ei kannattaisi tuoda laajempaa valikoimaa esimerkiksi salibandyn osalta, voi tilanne olla se, että jossakin myymälässä tälle olisi selkeästi kysyntää. Onkin syytä pohtia, miten tällaiseen kysynnän vaihteluun kannattaa vastata. Yrityksen kannalta ei ole tehokas tilanne jos jokaisessa myymälässä on toisistaan poikkeava valikoima, mutta mahdollisuuksiin lisätä myyntiä jollakin osastolla, on syytä tarttua. Oikeanlainen kysynnän vaihteluun vastaaminen onkin aihealue, jota voisi olla kannattavaa tarkastella tulevaisuudessa.

Tuotevalikoiman puutteisiin on syytä kiinnittää enemmän huomiota. Ne nähtiin monesti tilanteena, jonka asiakas kokee negatiivisena, mikä saattaa jopa johtaa asiakkaan menetykseen. Puutteita voidaan, ja on syytäkin korvata vastaavalla tuotteella, jos se vain on mahdollista. Tämä kuitenkin usein tarkoittaa sitä, että tuotteen hintaa joudutaan madaltamaan vastaamaan alkuperäistä tuotetta, mikä taas laskee myyntikatetta. Onkin syytä pyrkiä tilanteeseen, jossa tällaisia valikoimapuutoksia ei synny. On ehdottoman tärkeää tilata tuotteet ajoissa, toimitusaikojen ollessa todella pitkiä. Varsinkin markkinointituotteita valittaessa on tärkeää miettiä, miten paljon tuotetta on saatavilla ja onko tuotteiden toimituksessa riskejä. Markkinointi on erittäin kallista, eikä yrityksen ole järkevää mainostaa tuotteita, joita asiakkaille ei voida tarjota. Tietenkään kaikkeen ei aina

voida varautua. Toimitusvaikeudet tai tavarantoimittajan ongelmat saattavat olla yllättäviäkin. Näihin tilanteisiin on yrityksen varauduttava, jotta mahdollisia riskejä pystytään ennakoimaan. Jo toimittajaa valittaessa on yrityksen syytä pohtia, voidaanko käyttää toista toimittajaa vastaavanlaisen tuotteen saamiseksi myymälään, jos alkuperäinen toimittaja ei siihen kykene. Lisäksi olisi ehdottoman tärkeää, että näistä puutteista vähintäänkin markkinointituotteiden kohdalla informoitaisiin myös myymälää, jotta pystyttäisiin varautumaan puutoksiin tarpeeksi ajoissa, jolloin esimerkiksi potentiaalista asiakkaiden menettämistä voitaisiin mahdollisuuksien mukaan ehkäistä.

Haastattelussa tulee ilmi tekstiiliosastolla käytettävä raportti, joka ilmaisee, kuinka hyvin varastonkierto toimii. Tämä olisi toimiva tapa seurata tuotteiden elinkaarta myös muilla osastoilla. Kuten sekä raportin teoriaosassa että haastatteluissa ilmeni, on tuotteista helpompaa saada parempaa myyntikatetta niiden elinkaaren alussa. Seuraamalla tuotteiden elinkaarien pituuksia on mahdollista myös reagoida niihin entistä nopeammin ja tehdä tarvittavia muutoksia. Tällöin voidaan välttyä siltä, että tuote joudutaan myymään myöhemmin polkuhinnalla ja alhaisella katteella.

Tuotevalikoiman esillepanoihin ei yritys ole antanut ohjeistusta. Esillepanomuutokset vaativat toisinaan jonkun verran työtä, mutta haastattelut tuovat selkeästi esiin, että muutoksilla voi olla suuriakin eroja myyntiin. Esillepanot voivatkin toimia toisena tapana vauhdittaa huonosti liikkuvien tuotteiden myyntiä. Yrityksen olisikin syytä kiinnittää esillepanomuutosten vaikutukseen enemmän huomiota ja ohjeistaa työntekijöitä rohkeampiin muutoksiin. Esimerkiksi myymälän näkyvimmillä paikoilla on järkevää pitää tuotteita, joita on runsaasti. Tila menee hukkaan, jos esillä on vain hajakokoja tai muutamia kenkälaatikoita. On tietysti selvää, että koko osastoa on turha pyörittellä edestakaisin päivittäin, mutta jos nähdään jonkin tuotteen liikkuvan huonosti, on syytä miettiä löytävätkö myymälän asiakkaat tuotteet, vai olisiko syytä kokeilla toista paikkaa. Tämän voisi liittää suoraan osaksi varastonkiertoa seuraavaa raporttia.

### **5.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi**

Opinnäytetyöni tavoitteena oli luoda raportti, joka tarjoaa yritykselle kehitysehdotuksia tuotevalikoiman määrittämiseen. Teoriaosuuden, haastatteluiden ja niiden analysoinnin jälkeen oli mahdollista tehdä kehitysehdotuksia. Raportissa esiteltiin tapoja, joita tuotevalikoiman rakennuksessa voidaan käyttää, jotta päästään raportin tavoitteeseen, markkinaosuuden ja myyntikatteen kasvattamiseen. Rajattua tutkimusongelmaa tutkittiin alaongelmien kautta. Alaongelmat sopivat mielestäni työhön hyvin ja niihin saatujen vastausten avulla pystyttiin vastaamaan myös työn pääongelmaan.

Työtä olisi mahdollista jatkojalostaa edelleen. Raportin teorioiden ja haastattelujen pohjalta olisi työtä mahdollista viedä vielä pidemmälle. Raporttiin voisi lisätä vielä tutkimusta aikaisempien vuosien myyntitilastoista, joita olisi tässäkin käytetty jos se olisi ollut mahdollista. Aikaisemmat myyntitilastot toisivat raporttiin spesifimpää tietoa, jonka avulla voitaisiin antaa tarkempia määritelmiä tuotevalikoimalle. Näin olisi mahdollista vastata tarkemmin esimerkiksi kysymyksiin tuotevalikoiman kattavuudesta eri sesonkien aikana.

Aiheen valinta ja haastatteluiden toteuttaminen sujuivat mielestäni melko hyvin. Pystyin rajaamaan työn aihetta tarpeeksi, jotta se ei jäänyt liian laajaksi. Aikaisempaa kokemusta haastattelujen toteuttamisesta ei juuri ollut, joten se hieman näkyy opinnäytetyössä. Haastattelut sujuivat kyllä hyvin, mutta haastattelukysymykset olisivat voineet olla hieman tarkempia. Pyrin jättämään kysymyksiä mahdollisimman auki, jotta niihin ei pystyisi vastaamaan liian lyhyesti. Tästä syystä myös yhdistin muutamia kysymyksiä, pyrkien toki pitämään kysymyksen aiheen hyvin samantyyllisenä. Se ei välttämättä ollut kuitenkaan kaikkein järkevintä, sillä huomasin haastatteluita analysoidessani, että liian monta kysymystä saman aikaisesti johti helposti siihen, että haastateltava keskittyi vain tiettyyn kysymykseen.

Opinnäytetyön avulla pääsin tutustumaan tarkemmin urheiluvälinekauppaan. Olen kokenut alan itsessään aina hyvin mielenkiintoiseksi. Sainkin työn avulla hienon mahdollisuuden päästä tutustumaan alaan tarkemmin. Haastattelut ja niiden analysointi tarjosivat paljon uutta tietoa ja näkökulmia. Uutta tietoa oli mahdollista käyttää raporttia tehdessä, mutta osa tästä tiedosta jäi työn rajaamisen vuoksi käyttämättä. Kaikki uusi tieto jäi kuitenkin itselleni hyvin mieleen ja koen sen hyödylliseksi myös tulevaisuudessa. Varsinkin haastattelut osto- ja tuoteryhmäpäällikön kanssa olivat sellaisia, joissa kuulin paljon uutta. Vaikka olen alalla työskennellyt jo jonkin aikaa, sain paljon sellaista tietoa mitä en normaalissa työympäristössäni kuule. Tästä sain intoa myös opinnäytetyöprojektiin, joka tuntui haastattelujen jälkeen huomattavan mielenkiintoiselta.

Raportin kirjoittaminen sujui ilman merkittäviä vastoinkäymisiä tai takaiskuja. Opinnäytetyöprosessi oli itselleni erilainen kokemus aikaisempiin opiskeluraportteihin verrattuna. Suurin osa kursseilla tehdyistä raporteista oli luonnollisesti sisällöltään huomattavasti suppeampia. Lähes kaikki kursseilla tehdyistä suuremmista töistä olivat ryhmätöitä, joten laajan yksilötyön laatiminen oli jotain täysin uutta. Opinnäytetyöprosessi helpottui, mitä pidemmälle siinä pääsi. Koin työn jatkuvasti mielekkäämmäksi, kun huomasin miten eri osista rakentuu kokonaisuus. Yhden osan valmistuessa oli hienoa

nähdä, miten se antoi mahdollisuuksia siirtyä seuraavaan. Tuntui, että myös oma kirjoittaminen kehittyi. Työn alussa aikaa meni paljon siihen, että jäin miettimään sanamuotoja tai lauserakenteita. Raportin edetessä huomasin, että tekstiä oli enenevässä määrin helpompaa tuottaa ja työ edistyi huomattavasti jouhevammin.

Työn suurimpana ongelmakohtana olivat aikataulusongelmat. Näin jälkikäteen tuntuu, että olisi pitänyt tarkemmin rakentaa omaa aikataulua raportin alusta alkaen. Aikaa vievä urheiluharrastus ja vuorotyö söivät usein viikosta huomattavan osan, eikä raportti edennyt. Kun seuraavan kerran työtä lähti kirjoittamaan, oli toisinaan hankalaa päästä alkuun. Tämä korostui varsinkin teoriaosuutta kirjoittaessa, jossa oli ongelmallista lähteä selaamaan uudestaan lähdekirjaa ja etsimään tietoa. Uskon, että tässä näkyy kokemattomuuteni tämänkaltaisten raporttien tekemisessä. Paremmalla aikatauluttamisella olisi työ todennäköisesti valmistunut aikaisemmin ja sen tekeminen olisi vaatinut vähemmän ponnisteluita.

Yhteenvetona voidaan todeta, että opinnäytetyöprosessi oli hyvin mielenkiintoinen ja erittäin opettavainen. Työ vaati paljon aikaa ja vaivaa, mutta ehkä juuri sen vuoksi olen valmiiseen työhön niin tyytyväinen. Vaikka kehitettävää jäi, vastasi työ omiin odotuksiini. Matkan varrella opin paljon ja koen saaneeni uutta tietoa liittyen tuotevalikoiman rakentamiseen ja urheiluvälinekaupan toimintaan yleensäkin. Mielestäni työ vastasi sille annettuihin tavoitteisiin. Haastatteluita analysoimalla oli mahdollista saada tuloksia, joiden avulla oli mahdollista esittää kehittämissuhteita yrityksen tuotevalikoiman määrittämiseen.



## Lähteet

Bozarth, C. & Handfield, R. 2013. Introduction to Operations and Supply Chain Management. Pearson Education Limited. Harlow.

Budgetsport 2017. Budget Sport lyhyesti. Luettavissa:

<https://www.budgetsport.fi/asiakaspalvelu/budget-sport-lyhyesti/>. Luettu: 14.01.2017.

Heizer, J. & Render, B. 2006. Operations Management. Pearson Education, Inc. New Jersey.

Helpsme. Product Life Cycle. Luettavissa:

<http://helpsme.com/articles/marketing/product-life-cycle>. Luettu: 10.09.2017

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hukka, M., Isomäki, E., Kestilä, V., Koskinen, M., Kuoppamäki, M., Metso, K., Raninen, T., Saine, M., Tiainen, P. & Virtanen, P. 2013. Retail, Kaupan työt ja toiminta. Bookwell. Porvoo.

Intersport 2017. Tietoa Intersportista. Luettavissa:

<https://www.intersport.fi/fi/intersport/>. Luettu: 14.01.2017.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2012. Selling and Sales Management. Pearson Education Limited. Harlow.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2015. Laskentatoimi. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Juvonen, M., Koskensyrjä, M., Kuhanen, L., Ojala, V., Pentti, A., Porvari, P. & Talala, T. 2014. Yrityksen riskienhallinta. Hansaprint. Vantaa.

Jyväskylän yliopisto 2009. Leena Hiltunen. Graduryhmä 18.2.2009. Luettavissa:

[http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf). Luettu: 9.7.2017.

Kaupan Liitto 2017. Kaupan näkymät 2017-2018. Luettavissa:

[http://kauppa.fi/content/download/101388/1281196/file/Tiivistelm%C3%A4%20Kaupan%20n%C3%A4kymist%C3%A4%202017\\_2018%20l.pdf](http://kauppa.fi/content/download/101388/1281196/file/Tiivistelm%C3%A4%20Kaupan%20n%C3%A4kymist%C3%A4%202017_2018%20l.pdf). Luettu: 14.02.2017

Kauppalehti 2017a. Ulkomaiset kauppaketjut määräävät tahdin. Luettavissa:

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ulkomaiset-kauppaketjut-maaraavat-tahdin---suomalaisilla-vaikeuksia-sopeutua-kilpailuun/wa8CCBdn>. Luettu: 20.04.2017

Kauppalehti 2017b. Vähittäiskaupan ote verkkokaupasta lipsuu. Luettavissa:

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/vahittaiskaupan-ote-verkkokaupasta-lipsuu/YfERy9NL>.  
[Luettu 24.04.2017](#)

MBA Skool. Never-Out List 2017. Luettavissa: [http://www.mbaskool.com/business-](http://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/16561-never-out-list.html)

[concepts/marketing-and-strategy-terms/16561-never-out-list.html](http://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/16561-never-out-list.html). Luettu: 31.07.2017

Oxford Dictionaries 2017a. Retail. Luettavissa:

<https://en.oxforddictionaries.com/definition/retail>. Luettu: 23.07.2017

Oxford Dictionaries 2017b. Price point. Luettavissa:

[https://en.oxforddictionaries.com/definition/price\\_point](https://en.oxforddictionaries.com/definition/price_point). Luettu: 23.07.2017

Pitkäranta, A. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. e-Oppi. Jokioinen.

Revise 2017. Myyntiennuste. Luettavissa:

<http://www.revise.fi/myyntiennuste/>. Luettu: 30.07.2017

Relex 2012. Sesonkien hallinta. Luettavissa:

<https://www.relexsolutions.com/wp-content/uploads/2012/10/RELEX-sesonkien-hallinta-FI.pdf>. Luettu: 11.09.2017

Riskikompassi. Strategiset riskit. 2015. Luettavissa:

<https://riskikompassi.fi/riskien-luokittelu/strategiset-riskit>. Luettu: 26.07.2017.

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. WSOY. Helsinki.

Tilastokeskus 2017. Liikevaihdon vuosimuutos kaupan eri aloilla. Luettavissa:  
[http://www.stat.fi/til/klv/2016/11/klv\\_2016\\_11\\_2017-01-13\\_tau\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/klv/2016/11/klv_2016_11_2017-01-13_tau_001_fi.html). Luettu:  
20.05.2017

Tilastokeskus 2015. Kausivaihtelu. Luettavissa:  
<http://www.stat.fi/meta/kas/kausivaihtelu.html>. Luettu: 16.03.2017.

Varley, R. 2006. Retail Product Management. Second Edition. Routledge. Abingdon.

Verkkovaria 2016a. Markkinointi. Luettavissa:  
[http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page\\_id=483](http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=483). Luettu: 25.07.2017

Verkkovaria 2016b. Markkinoinnin kilpailukeinot. Luettavissa:  
[http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page\\_id=304](http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=304). Luettu: 08.09.2017

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Wood, M. 2011. The Marketing Plan Handbook. Pearson Education, Inc. New Jersey