



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Kilpailija-analyysi

## IKEA Vantaa

---

Ohvanainen, Isto

Perez Rosenström, Roberto

2011 Laurea Otaniemi

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Otaniemi

Kilpailija-analyysi  
IKEA Vantaa

Isto Ohvanainen  
Roberto Perez Rosenstöm  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Marraskuu, 2011

Isto Ohvanainen, Roberto Perez Rosenström

### Kilpailija-analyysi IKEA Vantaa

Vuosi 2011 Sivumäärä 58

---

Opinnäytetyö toteutettiin IKEA Vantaan toimeksiantona. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kilpailija-analyysi IKEA Vantaan sohva- ja patjamarkkinoiden kilpailutilanteesta. Kilpailija-analyysi rajattiin IKEA Vantaan markkina-alueella toimivaan kuuteen merkittävään kilpailijaan.

Opinnäytetyön päätavoitteena oli tunnistaa IKEA Vantaa vahvin kilpailija sohva- ja patjamarkkinoilta. Opinnäytetyön tarkoituksena on edistää IKEA Vantaan liiketoimintasuunnitelman kasvutavoitteiden toteutumista.

Pääkilpailijoiden tunnistaminen toteutettiin systemaattisella kilpailijaseurannalla, jossa keskityttiin seuraamaan ja analysoimaan IKEA Vantaan markkina-alueen kilpailijoiden tunnettuutta, luotettavuutta, elinvoimaisuutta, tuotteiden hinnoittelua, tuotteiden myyntiä, kampanjoita ja viestintää. Kilpailijoita seurattiin kotisivujen, mainoksien ja myymäläkäyntien kautta syksyllä 2011.

IKEA Vantaan sohvamarkkinoiden vahvimaksi kilpailijaksi tunnistettiin Askon monipuolinen tuotevalikoima, tuotteiden kotimaisuus ja vahvat perinteet sekä tunnettuus ja luotettavuus Suomessa erottivat Askon huonekalualan muista kilpailijoista. Patjamarkkinoiden merkittävämmäksi kilpailijaksi erottautui JYSK. JYSKin suurimmiksi kilpailueduiksi nähtiin edullinen hinta, kattava tuotevalikoima, asiantuntijuus sekä kansainvälisen konsernin voimavarat.

Asiasanat: Kilpailija-analyysi, kilpailijaseuranta, tunnettuus, kampanjat

Isto Ohvanainen, Roberto Perez Rosenström

### Competitor analysis IKEA Vantaa

Year	2011	Pages	58
------	------	-------	----

---

The thesis was conducted by an assignment from IKEA Vantaa. The main theme of the thesis was to carry out a competitor analysis of sofa and mattress markets of IKEA Vantaa. The competitor analysis was limited to six significant competitors who operate in the market area of IKEA Vantaa.

The main objective of the thesis was to recognize the strongest competitor for IKEA Vantaa in sofa and mattress markets. The aim of the thesis was to assist the growth of IKEA Vantaa through its business plan.

The recognition of the main competitors was carried out by a systematic competitor analysis. This analysis was focused on following and analyzing the competitor's conspicuousness, reliability, vitality, product pricing, product sales, campaigns and communication. The competitors were followed through homepages, advertising and outlet visits in fall 2011.

ASKO was identified as the strongest competitor of IKEA Vantaa in the sofa market. ASKO stands out in the Finnish furniture industry with a versatile product range, domestic products, strong tradition, conspicuousness and reliability. JYSK was recognized as the most significant competitor in the mattress market. The competitive advantage of JYSK is based on inexpensive prices, inclusive product range, and expertise in the mattress business and the resources given by the international group.

Keywords: competitor analysis, competitor monitoring, conspicuousness, campaigns

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja menetelmät .....	8
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	8
2	IKEA.....	9
3	Kilpailija-analyysimenetelmät .....	11
3.1	Kilpailija-analyysi älykkään tiedon näkökulmasta.....	11
3.1.1	Älykäs tieto.....	11
3.1.2	Älykkään tiedon sykli .....	12
3.2	Kilpailijaseuranta .....	13
3.3	Michael Porterin kilpailuvoimat .....	15
3.4	Kilpailun perusstrategiat.....	16
3.5	Kilpailuedun saavuttaminen.....	17
3.6	Kilpailijoiden tunnistaminen .....	18
3.7	Michael Porterin kilpailija-analyysi .....	19
3.8	David Aakerin kilpailija-analyysi.....	20
3.9	Kilpailijoiden analysointi ja vertaaminen.....	21
3.9.1	SWOT-analyysi .....	22
3.9.2	Benchmarking.....	23
3.10	Kilpailuympäristö.....	23
4	Kilpailija-analyysi IKEA Vantaa .....	24
4.1	Strategiaryhmät .....	25
4.2	Kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet .....	25
4.2.1	Asko Oy.....	25
4.2.2	Isku Koti Oy.....	26
4.2.3	JYSK Oy .....	27
4.2.4	Kodin Ykkönen .....	28
4.2.5	Maskun kalustetalo Oy.....	29
4.2.6	Sotka Finland Oy.....	30
4.3	Markkinaosuudet .....	31
4.3.1	Huonekalut .....	31
4.3.2	Huonekalut ja sisustustarvikkeet .....	32
4.4	Luotettavuus .....	32
4.5	Kilpailijoiden myymälä- ja kampanja-arviointi .....	33
4.5.1	Mihin kampanjoiden arvioinnissa tulisi kiinnittää huomiota?.....	33
4.5.2	Myymälä ja kampanja-arviointi Asko .....	34
4.5.3	Myymälä ja kampanja-arviointi JYSK .....	35
4.5.4	Myymälä ja kampanja-arviointi Kodin Ykkönen .....	36

4.5.5	Myymäla ja kampanja-arviointi Masku.....	36
4.5.6	Myymäla ja kampanja-arviointi Sotka .....	37
5	Johtopäätökset .....	37
5.1	Hinta kilpailutekijänä .....	38
5.2	Yhteenveto .....	38
	Liitteet.....	48

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on tuottaa kilpailija-analyysi IKEA Vantaan sohva- ja patjamarkkinoilta. Sohva- ja patjamarkkinoiden analysointi valittiin aiheeksi kiristyneen kilpailutilanteen johdosta. Suomi-Soffan konkurssiin ajautuminen (Suomi-Soffa jätti konkurssihakemuksen 2011) sekä IKEAn kasvu pohjustavat analyysille mielenkiintoisen lähtökohdan. Analysointi pohjautuu kilpailija-analyysikirjallisuuteen ja analysoinnissa hyödynnetään IKEA Vantaan tarjoamaa aineistoa. Kilpailija-analyysin tarkoituksena on edistää IKEA Vantaan liiketoimintasuunnitelman kasvutavoitteiden toteutumista. Kilpailija-analyysin luonteen johdosta osa työstä on salassa pidetty.

Suomen huonekalukaupan liiton teettämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että huonekalualan lähitulevaisuus näyttää hyvältä. Huonekalualan liikevaihto on kasvanut vuodesta 2009 vuoteen 2011 12,17 %. Vuoden 2009 taantumasta aiheuttama 8,6 % liikevaihdon notkahdus on takana ja huonekalualan tilanne on normalisoitunut. Merkittävimminä syinä huonekalukaupan kasvuun nähdään, että ihmiset kokevat kodin edelleen tärkeänä voimavarana, johon halutaan panostaa. Toisena merkittävänä tekijänä myynnin kasvuun koetaan uutuustuotteet, joiden avulla ylläpidetään kuluttajien kiinnostusta kodinsisustamiseen. (Suomen huonekalukaupan liitto 2011.)

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja menetelmät

Kilpailija-analyysin päätavoitteena on selvittää IKEA Vantaan vahvin kilpailija sohva- ja patja markkinoilta. Pääkilpailijoiden tunnistaminen toteutetaan systemaattisella kilpailijaseurannalla, jossa keskitytään kilpailijoiden hinnoittelun, laatumielikuvan, luotettavuuden sekä kampanjoiden seuraamiseen ja analysointiin. Systemaattinen kilpailijaseuranta toteutetaan Larry Kahanerin ”älykkään tiedon” analysoinnin sekä Anneli Pirttilän kilpailijaseurannan pohjalta. Kilpailijoiden analysoinnissa sovelletaan David Aakerin kilpailija-analyysiteoriaa. Kilpailijoiden analysoinnissa keskitytään arvioimaan kilpailijoiden elinvoimaisuutta, brändimielikuvia sekä vahvuuksia ja heikkouksia. Kilpailijoiden elinvoimaisuudesta tehdään johtopäätöksiä analysoimalla markkinaosuuksia. Mielikuvia kilpailijoiden brändeistä selvitetään kuluttajatutkimuksen avulla. Kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen toteutetaan tekemällä yleisiä havaintoja kilpailijoista; kotisivujen, myymäläkäyntien, artikkelien, tutkimusten ja tilastojen pohjalta. (Aaker 2008 45,46,52.)

Kilpailijoiden hinnoittelun seuraamisessa ja analysoinnissa hyödynnetään kilpailijaseuranta-aineistoa. Lisäksi kilpailijoiden tuotteiden hintoja seurataan myymäläkäynneillä ja Internetin kautta, jotta työhön saadaan mahdollisimman reaalinen hintavertailu. Kilpailijoiden luotettavuutta arvioidaan Valittujen Palojen teettämän ”Luotetuin Merkki” kuluttajatutkimuksen pohjalta. Kampanjoiden analysointi toteutetaan havainnoimalla kilpailijoiden kotisivuja, myymälöitä ja kuvastoja.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö muodostuu neljästä kokonaisuudesta. Ensimmäisessä osa-alueessa esitellään kohdeorganisaatio IKEA sekä kuvataan IKEA Vantaan sohva- ja patjamarkkinoiden kilpailutilanne. Seuraava osiossa käsitellään teorioita ja menetelmiä kilpailijoiden analysoimisesta. Kilpailija-analyysin perusteoria on pysynyt vuosien saatossa lähes muuttumattomana, joten työssä käytetään paljon alkuperäisiä teoksia. Kilpailija-analyysin tuoreimmat teokset viittaavat runsaasti alkuperäisiin teoksiin, joka kertoo niiden arvostuksesta. Teoriaosuus aloitetaan Larry Kahanerin ”älykkäällä tiedolla”. Tämän jälkeen käsitellään Anneli Pirttilän teoriaa kilpailijaseurannasta. Seuraavaksi käsitellään Michael Porterin näkemyksiä kilpailuvoimista, kilpailustrategioista sekä kilpailuedun muodostumisesta. Tämän jälkeen käsitellään David Aakerin teoriaa kilpailijoiden tunnistamisesta. Teoriaosuuden loppuosassa keskitytään Porterin ja Aakerin käytännön kilpailija-analyysimenetelmiin.



Kolmannessa työn vaiheessa perehdytään IKEA Vantaa kilpailijoihin sekä analysoidaan kilpailijoiden ominaisuuksia. Kilpailijoiden analysoinnissa sovelletaan David Aakerin kilpailija-analyysiteoriaa. Analysointi aloitetaan kilpailijoiden ryhmittelyllä kilpailuetujen perusteella. Ryhmittelyn jälkeen tunnistetaan kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet tekemällä kilpailijoista havaintoja kotisivujen ja myymäläkäyntien avulla. Seuraavassa vaiheessa arvioidaan kilpailijoiden hinnoittelua, laatumielikuvaa, luotettavuutta, myymälöitä sekä kampanjoita. Viimeinen osa-alue muodostuu johtopäätöksistä kilpailutilanteesta.

## 2 IKEA

Tarina IKEAsta alkoi ruotsalaisesta Agunnarydin kylästä vuonna 1943. IKEAn perustaja Ingvar Kamprad oli tuolloin seitsemäntoista vuoden ikäinen. IKEAsta on kasvanut vuosien saatossa kansainvälisesti tunnettu ja arvostettu huonekalualan yhtiö. Nyt IKEAlla on 127 000 työntekijää 41 maassa ja IKEAn vuosittainen myynti on yli 23,1 miljardia euroa. IKEAlla oli vuonna 2010 tavarataloja 38 maassa, joista IKEA konsernin omistuksessa oli 280 tavarataloa 26 maassa. IKEA tavaratalot toimivat Inter IKEA Systems B.V:n myöntämällä franchising-luvalla. (IKEA Konserni. Facts and Figures.) IKEA kasvaa myös Suomessa. IKEAlla on tällä hetkellä tavaratalo Espoossa, Vantaalla, Raisiossa ja Tampereella. Näiden lisäksi Kuopioon rakennetaan paraikaa uutta tavarataloa ja mediassa on arveltu seuraavaksi paikkakunnaksi Vaasaa. (YLE Savo 2011.)

Vuosi 2010 oli menestyksellinen myynnin osalta, sillä IKEAn myynti kasvoi menneen vuoden aikana 7,7 %. IKEA säätiö on lahjoittanut menneen vuoden aikana 45 miljoonaa euroa projekteihin, joiden tarkoitus on taata parempi arkipäivä maailman köyhimmille ihmisille. Tavoitteet ohjelmissa ovat seuraavia: ”Paikka jota voi kutsua kodiksi”, ”Terveellinen aloitus elämälle”, ”Laadukasta opetusta” sekä ”Kannattavaa perhe-elämää”. (Welcome inside Yearly summary fy10 IKEA Group 2010, 6.) IKEAlle avattiin uusia tavarataloja maailmanlaajuisesti vuonna 2010 kaksitoista kappaletta. Myös useat tavaratalot, kuten IKEA Vantaan tavaratalo ovat laajennuksen alla. Vantaan tavaratalon tuotevalikoima kasvaa nykyisestä 8 000:sta yli 10 000 artikkeleihin. (Vantaan Tavaratalo laajenee. Tiedote 8.9.2010.)

IKEA on kodinsisustamisen asiantuntija, jolla on täysin itsenäinen jakeluverkosto. IKEA Group toimii neljällä ydinalueella: tuotevalikoimastrategia ja tuotekehitys, tuotanto, jakelu sekä jälleenmyynti. IKEA Groupin emoyhtiö on INGKA Holding B.V, jonka omistaa hollantilainen Stichting INGKA-säätiö. Säätiön perusti vuonna 1982 Ingvar Kamprad luodakseen organisaatiolle omistusrakenteen, joka pysyisi itsenäisenä ja pitkäaikaisena. Stichting INGKA-säätiön tarkoituksena on investoida IKEA Groupin toimintaan ja johtaa Stichting IKEA säätiön hyväntekeväisyyttä. Stichting IKEA säätiön tarkoituksena on pääasiassa rahoittaa ohjelmia, jotka edistävät lasten ja nuorten oikeuksia kohti parempaa tulevaisuutta. (Welcome inside Yearly summary fy10 IKEA Group 2010, 6.)

Tuotevalikoiman laajuus on IKEAn liiketoiminnan ydin. Tuotteiden tarkoitus on inspiroida ja tarjota ratkaisuja jokapäiväiseen elämiseen kodinsisustamisen kautta. Avain menestykseen on ymmärtää ihmisten erilaiset elämäntilanteet ja tarpeet ympäri maailmaa. (Welcome inside Yearly summary fy10 IKEA Group 2010, 7.) IKEAn tuotekehityksen lähtökohtana on aina hinta. Yhdessä taidokkaiden valmistajien kanssa, IKEA suunnittelee tehtaiden kustannustehokkaan toiminnan. Rajattu tuotevalikoima, suuri myyntivolyymi sekä kustannustehokkuus mahdollistavat edullisen hintatason. IKEAn konseptin tavoitteena on kannustaa asiakkaita keräämään, kasaamaan ja kuljettamaan tuotteet kotiin. ”We do our part, you do yours - together we save money.” (Welcome inside Yearly summary fy10 IKEA Group 2010, 7.)

IKEA tarjoaa laatua, kestävyyttä ja toiminnallisuutta tuotteidensa kautta, kodin sisustamiseen ja päivittäiseen elämiseen. IKEA pyrkii pienentämään hiilijalanjälkeään pienillä ja järkevillä pakkausratkaisuilla. Tämän lisäksi kaikki IKEA- tavaratalot pyrkivät pienentämään tuotteidensa välivarastointia siirtymällä tuotteiden tilaamiseen suoraan tehtaalta keskusvaraston sijaan. Hyvin suunniteltujen kuljetusreittien vuoksi IKEA pystyy tätä kautta tarjoamaan asiakkailleen tuotteitaan edulliseen hintaan. IKEA pyrkii jatkuvasti kehittämään toimintaansa etsimällä uusia mahdollisuuksia toimintansa tehostamiseksi. IKEA haluaa olla taloudellisesti riippumaton, vakaa ja joustava yhtiö. Tämä mahdollistaa pidemmän aikavälin suunnitelmallisen liiketoiminnan. IKEAn suosio on kasvanut viime vuosien aikana, johtuen nopeasta maailmanlaajuudesta kasvusta. (Welcome inside Yearly summary fy10 IKEA Group 2010, 7.) ”Visiomme on luoda parempi arki monille ihmisille. Liikeideamme tukee visiotamme tarjoamalla laajan valikoiman hyvin suunniteltuja kodinsisustustuotteita niin edulliseen hintaan, että mahdollisimman monella on varaa ostaa niitä.” (Liikeidea 2011.)

### 3 Kilpailija-analyysimenetelmät

Kilpailija-analyysin teoriaosuus koostuu Michael E. Porterin, David A. Aakerin, Larry Kahanerin, Trout & Hafrénin sekä Anneli Pirttilän kirjallisuudesta kilpailijoiden analysoinnista. Michael E. Porter on maailmanlaajuisesti tunnettu kilpailijastrategioiden uranuurtaja, joka toimii Harvardissa taloustieteiden professorina. Hänen tunnetuimpia teoksia ovat *Competitive Strategy* (Strategia kilpailutilanteessa 1980) sekä *Competitive Advantage* (Kilpailuetu 1985). (Harvard Business School. Faculty & Research. Biography.) David A. Aaker on arvostettu markkinointistrategioiden professori. Aaker on arvostettu bränditutkija sekä bränditeoreetikko. (Berkeley. Haas School of Business. Faculty & Executive Leadership Directory.) Larry Kahanerin tunnetuin kirja on *Competitive Intelligence* (1996). Kahaner on tunnettu luennoitsijaguru sekä arvostettu talouselämän kolumnisti. (Speakers Platform.)

#### 3.1 Kilpailija-analyysi älykkään tiedon näkökulmasta

Laadukas kilpailija-analyysi on fokusoitu ja kantaaottava sekä vastaa johdon tarpeisiin. Kilpailija-analyysin laadun tunnusmerkki on tiedon tuoreus sekä tiedon käytettävyys. Kilpailija-analyysin suunnitteluvaiheessa tulisi miettiä, mitkä tahot yrityksessä voisivat hyötyä tiedosta. Analyysin valmistuttua tulisi tehdä yhteenveto siitä, mitä tietoa jäätiin kaipaamaan sekä onko organisaatiolla tarvetta jatkotutkimukselle. (Kahaner 1996, 134.)

##### 3.1.1 Älykäs tieto

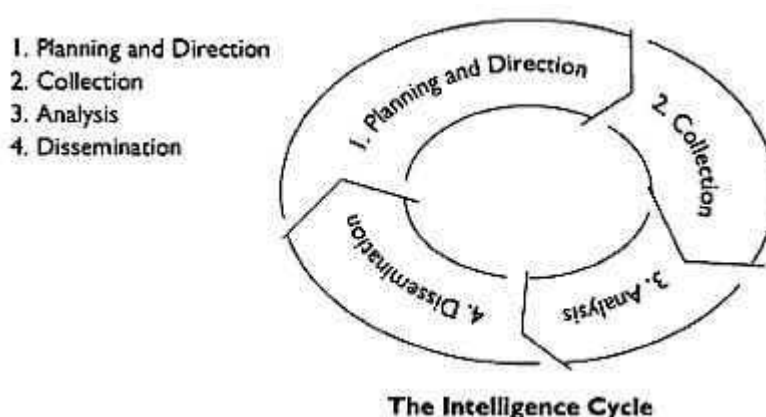
Competitive Intelligence (älykäs tieto) on systemaattinen prosessi kilpailijatiedon keräämiseen ja analysointiin sekä toimialan trendien tunnistamiseen ja tulkitsemiseen. Competitive Intelligence auttaa yritystä menestymään kilpailussa ja saavuttamaan liiketoiminnan tavoitteet. (Kahaner 1996, 16) Älykäs tieto muodostuu faktatietojen, kuten tilastotietojen ja tunnuslukujen analysoinnista ja suodattamisesta. Tärkeintä ei ole tiedon määrä (*information*), vaan älykäs tieto (*intelligence*). Analysoitua, hiottua ja suodatettua tietoa voidaan käyttää suoraan päätöksen tekemiseen. (Kahaner 1996, 20 - 21.)

Larry Kahanerin mielestä älykästä tiedonkeruuta ei ole yhdellä kertaa tehtävissä vaan se on prosessi, joka pitäisi huomioida jokaisessa yrityksen toiminnossa. Kilpailijatiedon systemaattisen keruun ja analysoinnin hyödyt ovat suuret. Älykäs kilpailijatiedon keruu ja analysointiprosessi mahdollistaa nopeamman reagoinnin markkinatilanteen muutoksiin, poliittisiin ja lainsäädännöllisiin muutoksiin sekä kilpailijoiden liikkeisiin. Prosessin kautta on myös mahdollista tunnistaa toimialalta uusia potentiaalisia kilpailijoita sekä oppia kilpailijoiden onnistumisista

ja virheistä. Toimiva tiedonkeruuprosessi antaa myös hyvät edellytykset resurssien keskittämiseksi sekä viitteitä uusista liiketoimintamahdollisuuksista ja innovaatioista. Tiedonkeruuprosessia voidaan käyttää myös oman liiketoiminnan arviointiin ja kehittämiseen sekä uusien työvälineiden käyttöönottoon. (Kahaner 1996, 22 - 27.)

### 3.1.2 Älykkään tiedon sykli

Kahaner nostaa esille systemaattisen tiedon suodattamiseen ja analysointiin älykkään tiedon syklin. (The Intelligence Cycle). Menetelmä koostuu neljästä eri vaiheesta.



Kuva 1: The Intellicene Cycle (Kahaner 1996, 44)

Yrityksen johto ilmaisee prosessin ensimmäisessä vaiheessa (Planning & Direction) tiedon tarpeen. (Kahaner 1996, 44 - 45.) Ensimmäisessä vaiheessa on tärkeää ymmärtää, mihin tietoa käytetään? Miksi tietoa tarvitaan? Mikä yrityksen osa sitä tarvitsee? Älykästä tietoa voidaan käyttää esimerkiksi strategisessa suunnittelussa, tutkimus- ja kehitystyössä sekä hankinnoissa ja markkinoinnissa. (Kahaner 1996, 49.) Yksi tärkeimmistä osa-alueista, joihin tulisi perehtyä ensimmäisessä vaiheessa, on kohdeyrityksen kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen. Kriittiset menestystekijät ovat yritykselle elintärkeitä kilpailutekijöitä, jotka vaikuttavat ratkaisevasti yrityksen menestymiseen. Kriittisiä menestystekijöitä voivat olla esimerkiksi tuotevalikoima, kilpailukykyinen hinnoittelu tai tehokas markkinointi. (Kahaner 1996, 50.)

Toisessa vaiheessa (Collection) kerätään jalostamatonta tietoa. Raaka tieto jaetaan lähteen perusteella primääriseen ja sekundääriseen tietoon. Suoraan yritykseltä tulevaa jalostamatonta tietoa kutsutaan primääriseksi tiedonlähteeksi. Primääristä tietoa voidaan kerätä esimerkiksi puheista ja vuosikertomuksista. Sekundäärinen tieto on puolestaan kulkenut ”väläksien”, kuten median kautta. Sekundääristä tietoa voidaan kerätä esimerkiksi lehtiartikkeleista

sekä televisio ja radio-ohjelmista. Laadukkaassa tiedon keräämisessä tulisi hyödyntää sekä primäärisiä että sekundäärisiä lähteitä. (Kahaner 1996, 44 - 45.)

Kolmas prosessin vaihe on tiedon analysointi (Analysis). Analysointivaihe muodostuu tiedon rationaalisesta tulkinnasta sekä olettamuksien ja skenaarioiden laatimisesta. (Kahaner 1996, 44 - 45) Prosessin viimeisessä vaiheessa (Dissemination) argumentoidaan analysoinnin tulokset johdolle. (Kahaner 1996, 44 - 45) Onnistuneen analyysin kriteerit ovat seuraavat: vastaa johdon tarpeeseen, on fokusoitu, on ajankohtainen, on luotettava, on selkeä. (Kahaner 1996, 135.)

### 3.2 Kilpailijaseuranta

Kilpailijaseurannalla tarkoitetaan avainkilpailijoiden liikkeiden seuraamista ja analysoimista sekä markkinatrendien ja korvaavien tuotteiden kehittymisen havainnointia. (Pirttilä 2000, 38.) Kilpailijaseuranta jakautuu systemaattiseen ja epäsystemaattiseen kilpailijaseurantaan. (Pirttilä 2000, 14.) Systemaattinen kilpailijaseuranta voidaan havainnollistaa prosessina, jossa kilpailijatietoa kerätään, suodatetaan, analysoidaan, tulkitaan ja jaetaan. (Pirttilä 2000, 18.) Epäsystemaattisella kilpailijaseurannalla tarkoitetaan puolestaan, esimerkiksi henkilökohtaisen kontaktiverkoston kautta välittyvää tietoa. (Pirttilä 2000, 21.)

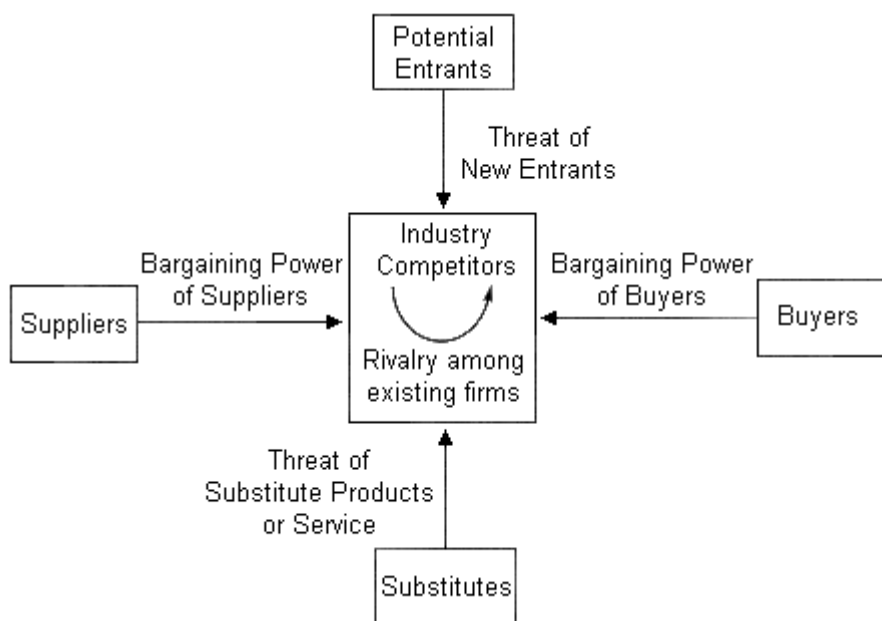
Systemaattinen kilpailijoiden analysointi pitää sisällään nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden seuraamista. Yrityksen nykyisillä kilpailijoilla tarkoitetaan jo tiedossa olevia kilpailijoita. Yrityksen potentiaaliin kilpailijoihin luokitellaan ne yritykset, jotka saattavat muodostaa kilpailuun markkina-alueella uhkan tulevaisuudessa. Laadukkaaseen kilpailija-analyysiin sisältyy myös substituuttituotteiden valmistajien seuranta. (Pirttilä 2000, 26.) Pirttilä määrittelee avainkilpailijoiden seuraamisen seuraavasti: ”Lyhyellä aikavälillä seurataan niitä kilpailijoita, jotka nyt kilpailevat samoista kilpailijoista samoilla markkinoilla. Kilpailijat voivat olla joko saman toimialan yrityksiä tai substituuttituotteiden valmistajia, jos nämä suoraan korvaavat omaa tuotetta ja uhkaavat omia markkinoita samoilla asiakkailla.” (Pirttilä 2000, 38.)

Markkinatrendien seuraaminen on tärkeässä asemassa kilpailun tarkastelun näkökulmasta. Trendeistä ja kilpailun tulevaisuuden suunnasta saadaan tietoa laajan kilpailijaseurannan kautta, jossa tarkastellaan myös korvaavien tuotteiden ja palveluiden kehittymistä. Tätä kautta on mahdollisuus saada tietoa markkina-alueen tulevaisuuden suuntauksista. (Pirttilä 2000, 38.) Yksi kilpailijaseurannan osa-alue on ”kilpailijan kokovartalokuva”. Kilpailijan kokovartalokuva vastaa kysymykseen: mitä tietoa kilpailijasta halutaan selvittää? Kilpailijan kokovartalokuva muodostuu:” Resursseista (Mihin kilpailija pystyy?), toimintatavoista (Miten kilpailija pyrkii päämääriinsä?), nykyisestä asemasta (Missä kilpailija on nyt?), päämääristä (Mihin kilpailija pyrkii?)”. (Pirttilä 2000, 75.)

Tiedon käytettävyyttä voidaan pitää kilpailijaseurantaprosessin onnistumisen mittarina. (Pirttilä 2000, 23.) Kilpailijatietoa käytetään erityisesti päätöksenteossa ja toiminnan kehittämässä. Päätöksenteossa voidaan pohtia esimerkiksi voimavarojen keskittämistä. Voimavaroja voidaan keskittää esimerkiksi tuotekehitykseen, markkinointiin tai investointeihin. Toiminnan kehittämisen tulisi pohjautua kilpailuvertailuun, jossa omia prosesseja ja toimintamalleja arvoidaan kriittisesti ja verrataan kilpailijoihin. Tämän tarkoituksena on kehittää omaa liiketoimintaa. (Pirttilä 2000, 89-92.) Kilpailijatietoa voidaan käyttää myös esimerkiksi henkilöstön motivointiin. Kilpailijatiedon käyttäminen on yksi mahdollisuus, jolla voidaan sitouttaa henkilöstö tavoitteisiin. Kilpailijatietoa voidaan käyttää monesti myös alustuksena ideoinnille. Tällä tarkoitetaan, että kilpailijatiedoista saatuja kokemuksia pyritään hyödyntämään oman liiketoiminnan kehittämiseen. Tarkoituksena ei ole kuitenkaan kopioida kilpailijoiden liikkeitä. (Pirttilä 2000, 92.)

Kilpailijatiedon tarpeen selvittäminen pohjautuu yrityksen liiketoiminnalle asettamista tavoitteista ja suuntaviivoista. (Pirttilä 2000, 64) Kilpailijatieto muodostuu liiketoimintaympäristöstä saatavasta julkisesta ja epävirallisesta tiedosta. (Pirttilä 2000, 55.) Pirttilä määrittelee ”Kilpailijatietämyksen” seuraavasti: ”Kilpailijatietämys on sitä osaamista ja taitoa, joka syntyy kilpailijatiedon havaitsemisen, tulkinnan, käytäntöön soveltamisen ja sitä kautta tapahtuvat oppimisen kautta”. (Pirttilä 2000,55) Tiedon käytettävyys määrittelee kilpailijatiedon arvokkuuden. Yrityksen näkökulmasta kilpailutiedolla on arvoa, jos sitä voidaan käyttää konkreettisesti yrityksen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen. (Pirttilä 2000, 23.) Kilpailija-analyysistä saatua tietoa voidaan käyttää strategiseen ja operatiiviseen päätöksentekoon, kuten tuotteiden ja investointien suunnitteluun sekä hinnoittelupäätöksiin. (Pirttilä 2000, 43)

### 3.3 Michael Porterin kilpailuvoimat



Kuva 2: Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät. Viisi kilpailuvoimaa. (Porter 1987, 24)

Michael Porter käsittelee kirjassaan strategia kilpailutilanteessa (Competitive Strategy) kilpailija-analyysiä osana kilpailustrategiaa. Porter pohjustaa kilpailija-analyysiä viidellä kilpailuvoimalla. Kilpailuvoimia ovat ”markkinoille tulo, korvaavien tuotteiden uhka, ostajien ja toimittajien vaikutusvalta ja alan yritysten välinen kilpailu”. Viisi kilpailuvoimaa muodostaa toimialan rakenteen ja kuvaavat toimialan vuorovaikutussuhteita sekä määrittävät toimialan tuottoisuuden potentiaalin. (Porter 1987, 24.)

Uusien kilpailijoiden alalle tulo vaikuttaa toimialan kannattavuuteen, koska uusien kilpailijoiden alalle tulon joudutaan tyypillisesti reagoimaan laskemalla hintoja ja nostamalla kustannuksia. Uudet kilpailijat voivat myös vaikuttaa markkinoihin, ostamalla esimerkiksi toimialalla toimivan yrityksen. Alallepääsyn esteet (Taloudellinen koko, tuotedifferointi, pääomavaatimukset, vaihtokustannukset, pääsy jakelukanaviin ja valtiovallan noudattama politiikka) sekä toimialan yritysten reagoiminen vaikuttaa uusien yritysten murtautumiseen markkinoille. (Porter 1987, 27.)

Markkina-alueen nykyiset kilpailijat käyttävät kilpailukeinoina muuan muassa: markkinointia, hinnoittelua, uusien tuotteiden lanseerausta, asiakaspalvelua ja takuita. (Porter 1987, 38.) Substituuttituotteilla tarkoitetaan korvaavia tuotteita. Erityisesti substituuttituotteisiin,

jotka ovat alttiita toimialan trendeille, olisi syytä kiinnittää huomiota. (Porter 1987, 45.) Ostajilla, kuluttajilla on merkittävät vaikutus toimialan kilpailuun. Ostajat vaativat korkeaa laatua ja alhaisia hintoja. Ostajat vertailevat eri valmistajien tuotteita, palveluita ja hintoja. Tällä on suuri vaikutus toimialan kannattavuuteen. (Porter 1987, 46.)

### 3.4 Kilpailun perusstrategiat

Toimintaympäristössä menestyminen edellyttää onnistumista yhdessä tai useammassa kilpailun perusstrategiassa. Kilpailun perusstrategioita ovat: ”kustannusjohtajuus, ”differointi” ja ”keskittyminen”. (Porter 1987, 58) Kustannusjohtajuuden saavuttaminen edellyttää korkeaa markkinaosuutta, joka mahdollistaa myynnin volyyymiin hyödyntämisen. Tuotevalikoiman tulisi olla laaja ja tuotteiden tulisi olla mahdollisimman yksinkertaisia. Kustannusjohtajuus edellyttää myös tehokasta raaka-aineiden saantia. Kustannusjohtajuuteen liittyy esimerkiksi mainonta-, tutkimus- ja kehitys- sekä henkilöstökulujen minimointi. Kulujen minimointi ei saa kuitenkaan vaikuttaa tuotteiden ja palveluiden laatuun liian paljon. Kustannusten minimoimisella voidaan saavuttaa keskimääräistä korkeampi myynnin kate, jolla voidaan saavuttaa kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. (Porter 1987, 59.)

Differointistrategia perustuu ainutlaatuisuuteen. Luodaan jotain, mitä muilla ei ole. Differointi edellyttää panostusta esimerkiksi tutkimustyöhön, tuotesuunnitteluun ja asiakaspalveluun. Differointi edellyttää myös korkealaatuisia raaka-aineita. Kilpailuetua voidaan saavuttaa esimerkiksi hyödyntämällä alan teknologiaa. Tärkeää olisi rakentaa vahvoja tuotebrändejä, joilla voitaisiin saavuttaa asiakasuskollisuus. Tuotteisiin voidaan lisätä erikoisominaisuuksia, joita muilla ei ole. Tehokas jälleenmyyntiverkosto ja varaosapalvelut ovat myös keinoja joilla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Ainutlaatuisten tuotteiden kautta voidaan saavuttaa tuotteiden ja palveluiden myynnistä korkeammat voitot. (Porter 1987, 60 - 61.)

Keskittymisstrategiassa toimenpiteet kohdistetaan tiettyyn asiakassegmenttiin. Strategia perustuu kapean asiakasryhmän tehokkaaseen tarpeiden tyydyttämiseen. Tämän tavoitteena on saavuttaa differoinnin tai alhaisten kustannusten kautta kilpailuetua. Keskittymisessä voidaan hyödyntää differointia ja kulupolitiikkaa samanaikaisesti. (Porter 1987, 61 - 62.)

Keskittyneessä toimialassa, jossa on yksi tai muutama yritys johtoasemassa, toimivat yritykset alan koordinoijina muun muassa hinnan suhteen. Yrityksen voivat käyttää hinnoittelua valta-asemansa ylläpitämiseen. (Porter 1980, 39.) Toisaalta, juuri tämä on asia, joka voi tehdä alasta erittäin epävakaan. (Porter 1980, 40.)



### 3.5 Kilpailuedun saavuttaminen

Kilpailussa menestymisen lähtökohdaksi on kilpailuedun ja - aseman saavuttaminen. Kilpailuetu perustuu arvoon, jonka yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen. Arvolla tarkoitetaan määrää, jonka asiakas on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta. Kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksen on kyettävä heijastamaan strategiansa konkreettisiksi toimenpiteiksi. Kilpailuedun näkökulmasta on ratkaisevaa kuinka strategia toteutetaan käytännössä. (Porter 1985, 9 - 10.)

Porterin näkemys on, että kilpailuedun voi saavuttaa tuotteen tai palvelun ylivertauudella. Ylivertauuden voi saavuttaa kahdella eri tavalla. Ensimmäisessä tavassa ylivertauus saavutetaan matalalla hinnoittelulla, jossa tuotteiden ja palveluiden hinnat ovat selkeästi kilpailijoiden hintoja alhaisempia. Toinen tapa ylivertauuden saavuttamiseen on differointi. Tällä tarkoitetaan, että tuotteeseen tai palveluun sisällytetään ainutlaatuisia ominaisuuksia, joilla se erottautuu muista toimialan kilpailijoista. (Porter 1985, 14.)

Esimerkiksi televiestintätoimialalla on tyypillistä että tuotteisiin lisätään ominaisuuksia, joilla pyritään saavuttamaan ylivertauus. Tästä hyvänä esimerkkinä Apple Iphone-älypuhelimien kosketusnäyttöjen ylivertauus suhteessa Nokian vastaaviin tuotteisiin. (Turun sanomat 2011.)

Markkina-asemaltaan vahvatkin yritykset voivat menettää markkinaosuuksia, jos toimialalle tulee uusi yritys, jonka vastaava tuote kilpailee ylivoimaisesti halvimmalla hinnalla. (Porter 1980, 26.) Esimerkiksi Gigantti kodinelektroniikkaketjun tulo Suomeen 1999 kiristi toimialan kilpailua matalan hinnoittelun vuoksi. (Talouselämä 2003.)

Porter mainitsee muun muassa seuraavia kilpailukeinoja: ”hinta, mainonta, uudet tuotteet, asiakaspalvelu ja takuut”. Kilpailukeinojen valinnassa tulisi aina miettiä niiden seuraamuksia koko toimialaan nähden. Esimerkiksi kiristynyt hintakilpailu saattaa johtaa huonoon alan kannattavuuteen ja sitä kautta suurempiin huoliin. Toisaalta, onnistunut mainonta, voi johtaa kysynnän kasvamiseen koko toimialalla. (Porter 1980, 38.) Matkapuhelinoperaattoreiden kiristynyt hintakilpailu on johtanut alalla kannattavuuden laskuun, joka on johtanut jopa irtisanomisiin. (Helsingin sanomat 2011.)

Tuotteiden ja palveluiden lisäarvollisuus ovat tärkeässä asemassa tarkasteltaessa kilpailuedun muodostumista. Asiakkaiden odotusten ylittäminen esimerkiksi lisäpalveluiden ja tukipalveluiden kautta vahvistaa kilpailuasemaa. (Trout & Hafrén 2003, 29.) Näitä voivat olla esimerkiksi tuotteiden kotiinkuljetus, korjaus- ja huoltopalvelu sekä IT-tuki.

### 3.6 Kilpailijoiden tunnistaminen

Kilpailija-analyysi aloitetaan nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden tunnistamisella. Kilpailijoiden määrittelyssä olisi syytä miettiä keitä vastaan yleensä kilpaillaan? Mitkä kilpailijat ovat uhkaavampia ja ketkä potentiaalisia? Ketkä valmistavat korvaavia tuotteita? Voidaanko kilpailijat jakaa strategisiin ryhmiin resurssien perusteella? Miten voidaan estää potentiaalisten kilpailijoiden menestyminen? Mitkä ovat ne rajat, jotka potentiaalisten kilpailijoiden täytyy ylittää päästääkseen parempiin kilpailuasemiin? Kilpailijoiden tunnistamisen jälkeen fokus tulisi siirtää kilpailijoiden analysointiin. (Aaker 2008, 39.)

Kilpailijat voidaan tunnistaa kahdella eri menetelmällä. Ensimmäisessä menetelmässä kilpailijat tunnistetaan tutkimalla asiakkaiden ostokäyttäytymistä. (Aaker 2008, 39.) Millaisia valintoja kuluttajat tekevät ostaessaan tuotteita ja palveluita? Keiden valmistajien väliltä kuluttaja tekee ostopäätöksen? Mitkä kriteerit vaikuttavat kuluttajan ostopäätökseen? Mitkä ovat korvaavat vaihtoehdot? Kuluttajan valinta voi perustua esimerkiksi tuotteen tai palvelun hintaan, laatuun tai lisäominaisuuksiin. (Aaker 2008, 41.)

Toisessa menetelmässä kilpailijat tunnistetaan ja ryhmitellään kilpailustrategioiden perusteella. Samaan ryhmään voidaan nimetä yritykset, jotka käyttävät samantyyppistä kilpailustrategiaa. Yritykset joilla on samantyyppinen kilpailustrategia esimerkiksi jakeluteissä, viestinnässä tai hinta-laatu suhteessa voidaan nimetä samaan strategiaryhmään. Strategiaryhmät voidaan tunnistaa myös tarkastelemalla yritysten resursseja ja osaamista, esimerkiksi brändimielikuvan, logistisen kapasiteetin, globaalin toiminnan sekä tutkimus ja kehitystyön perusteella. (Aaker 2008, 41 - 43.) Kilpailijastrategian ymmärtäminen antaa myös viitteitä markkinoiden tulevaisuuden suunnasta ja sitä kautta auttaa ennustamaan kilpailijoiden käyttäytymistä tulevaisuudessa. (Aaker 2008, 39.)

Yksi tapa kilpailijoiden tunnistamiseen, on määritellä kilpailijat resurssien ja päämäärien perusteella. Yritykset, joilla on samanlaiset resurssit ja päämäärät voidaan luokitella kilpailijoiksi. (Pirttilä 2000, 31.) Kilpailijat voidaan määritellä toimialaperusteisesti seuraavasti: ”Yritykset kilpailevat keskenään, kun niillä on samanlainen teknologia ja samanlaiset tuotteet”. (Pirttilä 2000, 26.) Kilpailijat voidaan määritellä markkinaperusteisesti seuraavasti: ”Yritykset kilpailevat keskenään, kun niiden tuotteet tyydyttävät saman asiakkaan tarpeet ja voivat siis korvata toisensa”. (Pirttilä 2000, 26.) Toimintaympäristön muutostrendit ja potentiaaliset kilpailijat on tunnistettava, jotta yrityksellä on mahdollisuus reagoida muuttuvaan kilpailutilanteeseen myös tulevaisuudessa. (Pirttilä 2000, 40.)

### 3.7 Michael Porterin kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysi on tärkein kilpailustrategian osa-alue, koska analyysin kautta voidaan asemoitua markkinoilla ja erottautua kilpailijoista omien vahvuustekijöiden maksimoimisella. (Porter 1987, 72.) Kilpailija-analyysin tehtävänä on laatia profiili kilpailijoiden tulevista toimenpiteistä ja reaktioista kilpailutilanteeseen. (Porter 1987, 72.) Michael Porterin kilpailija-analyysi muodostuu neljästä osa-alueesta: ”tulevat päämäärät”, ”nykyinen strategia”, ”olettamukset” ja ”valmiudet”. (Porter 1987, 73.) Laadukkaassa kilpailija-analyysissä tulisi arvioida myös laadullisia mittareita, joita ovat esimerkiksi markkinajohtajuus ja tekninen etuase- ma. (Porter 1980, 75 - 76.)

Kilpailija-analyysin ensimmäinen osa-alue on kilpailijoiden tulevien päämäärien analysointi. Päämäärillä tarkoitetaan kilpailijan asettamia tavoitteita, jotka liittyvät esimerkiksi kasvuun tai kannattavuuteen. Päämäärien analysoinnin kautta saadaan tietoa kilpailijan tyytyväisyydestä nykyiseen asemaansa ja tuloksiin. Päämäärien analysoinnin kautta saadaan myös viitteitä kilpailijan mahdollisista strategisista muutoksista sekä reagoimisesta toimintaympäristön muutoksiin, kuten suhdanteisiin ja kilpailutilanteeseen. Lisäksi päämäärien tutkimisen kautta voidaan ehkäistä strategioiden samankaltaisuus. (Porter 1987, 75 - 76.)

Porterin kilpailija-analyysin toinen osa-alue on kilpailijoiden olettamusten analysointi. Olettamukset jaetaan kilpailijoiden olettamuksiin itsestään sekä olettamuksiin toimintaympäristöstä (toimiala ja kilpailijat) Olettamuksilla tarkoitetaan esimerkiksi kilpailijan olettamusta omasta markkina- asemastaan vaikkapa hintojen, laadun ja teknologian suhteen. Olettamuksia voidaan tulkita esimerkiksi kilpailijoiden myyntipuheista. Kilpailijan olettamuksen ohjaavat heidän käyttäytymistään ja reagointia markkinoilla. Esimerkiksi ”halpatuotteiden valmistaja voi yrittää yleistä hintojen leikkausta alentamalla omia hintojaan.” Tähän voidaan vastata joko laskemalla hintoja tai luottamalla siihen että asiakkaat pysyvät uskollisena ja antavat painoarvoa muille hyödyille, kuten laadulle tai hyvälle asiakaspalvelulle. Tämä kaikki perustuu yrityksen oletuksiin tulevaisuuden suunnista. (Porter 1980, 84 - 86.)

Kilpailija-analyysin kolmas osa-alue on kilpailijan nykystrategian analysointi. (Porter 1987, 90.) Kilpailijan strategian tulkinta on avain asemassa analyysia tehdessä, koska se antaa viitteitä siitä, mitä yritys aikoo tehdä tulevaisuudessa ja mitä menneisyydessä on tapahtunut. Myös kilpailijan arviot kilpailijoistaan antavat osviittaa siitä miten yritys asemoituu markkinoilla. (Porter 1987, 84 - 86.) Neljäs kilpailija-analyysin osa-alue on kilpailijoiden valmiuksien analysointi. Kilpailijoiden valmiuksien analysointi koostuu kilpailijan vahvuuksien ja heikkouksien analysoinnista. (Porter 1987, 90.)

### 3.8 David Aakerin kilpailija-analyysi

Ensimmäinen osa-alue johon tulisi kiinnittää huomioita kilpailijoiden arvioinnissa, on myynnin ja markkinaosuuden kasvu sekä liiketoiminnan tuottoisuus. Myynnin ja markkinaosuuden kasvu kuvastaa yrityksen kilpailustrategian elinvoimaisuutta. Vahvan markkina-aseman säilyttäminen kertoo yleensä, että kyseessä on vahva kilpailija. Tuottoisalla yrityksellä on puolestaan mahdollisuus käyttää enemmän resursseja esimerkiksi investointeihin ja markkinointitoimenpiteisiin, jotka lisäävät yrityksen kilpailuetua. (Aaker 2008, 45.)

Tuotteen laatu- ja erikoisominaisuudet kuvaavat brändin persoonallisuutta ja kilpailukykyä. Persoonallinen brändi on vahvan kilpailijan tunnusmerkki. Kilpailijoiden tuotteiden tunteminen on tärkeää, koska sitä kautta voidaan tunnistaa kilpailijoiden tuotteiden ominaisuuksien heikkouksia ja vahvuuksia. Kehittämällä esimerkiksi omien tuotteiden ominaisuuksien vahvuuksia voidaan erottautua vielä entisestään kilpailijan tuotteista ja tätä kautta lisätä kilpailukykyä. Kilpailijoiden vahvuustekijöihin voidaan reagoida esimerkiksi suunnittelemalla korvaavia ratkaisua tai muuttamalla painospistettä asiakassegmentissä. Kilpailijatietoa voidaan etsiä tuotteiden tutkimisen lisäksi kilpailijan mainonnasta. Kuluttajatutkimus on tehokas työkalu, jos halutaan saada syvempää informaatiota kuluttajien mieltymyksiä eri tuotteisiin ja mielikuviin eri brändeistä (Aaker 2008, 46.)

Analysoimalla kilpailijan päämääriä voidaan tehdä johtopäätöksiä kilpailija tyytyväisyydestä nykyiseen asemaan markkinoilla. Millaiset tavoitteet kilpailijalla on esimerkiksi markkinaosuuden, myynnin kasvun ja tuottoisuuden saralla? Haluaako kilpailija olla teknologiajohtaja vai kehittyä palvelujen tarjoajana? Haluaako kilpailija laajentaa jakeluverkostoa? Nämä antavat viitteitä kilpailijan tulevaisuuden strategiasta. Myös kilpailijan nykytilan analysointi on tärkeää. Mikä on kilpailijan nykyinen iskukyky ja lähivuosien taloudelliset tavoitteet? Perustuuko kilpailijan strategia laajaan tuotevalikoimaan, tuotteiden laatuun, palveluun, jakelukanaviin vai brändin tunnettuuteen? (Aaker 2008, 46.)

Kilpailijan analysoinnissa olisi syytä paneutua myös organisaatiokulttuurin analysointiin. Organisaatiokulttuurin hahmottaminen antaa viitteitä kilpailijan tulevaisuuden suuntaviivoista. Mitkä ovat kilpailijan osaamisresurssit? Mihin kilpailija on erikoistunut? Mihin kilpailijan kannattaa erikoistua? Myös kilpailijan kulurakenteeseen olisi syytä paneutua. Kulurakenteen analysoinnissa tulisi kiinnittää huomioita muun muassa henkilöstökuluihin, raaka-aine kustannuksiin sekä investointikustannuksiin. Kilpailijan kustannukset antavat suuntaa kilpailijan hinnoittelustrategialle. (Aaker 2008, 46.)

Yksi tärkeimmistä osa-alueista kilpailijoiden analysoinnissa on vahvuuksien ja heikkouksien analysointi. Aaker jakaa vahvuuksien ja heikkouksien analysoinnin kuuteen kategoriaan. Ensimmäisessä kategoriassa analysoidaan kilpailijan innovaatio-osaamista (Innovation). Tässä kokonaisuudessa arvioidaan tuotteiden ja palveluiden teknisiä ominaisuuksia, kykyä tuottaa uusia innovatiivisia ratkaisuja, tutkimus- ja kehitystyötä, teknologiaa ja patenteja. (Aaker 2008, 52.)

Seuraavassa osa-alueessa analysoidaan kilpailijan valmistuskapasiteettia (Manufacturing). Tässä tulisi paneutua muun muassa kulurakenteen, tuotteiden valmistuksen, laitteiden ja kaluston, raaka-aineiden saatavuuden sekä henkilöstön asenteiden ja motivaation analysointiin. Kolmannessa kategoriassa tarkastellaan kilpailijan taloudellista kilpailukykyä. Neljännessä kategoriassa analysoidaan kilpailijan johtamiskulttuuria ja johtamisosaamista. Viidennessä osa-alueessa analysoidaan kilpailijan markkinointia. Analysoitaviin kokonaisuuksien kuuluu tuotteiden laatumielikuva, tuotteiden erilaistaminen, brändin tunnettuus, asiakaslähtöisyys, segmentointi, tuotteiden jakelu, myyntiverkostot, mainonta, myynti sekä palvelut ja tuotetu-ki. Kuudennessa osa-alueessa tutkitaan kilpailijan asiakaskunnan kokoa ja uskollisuutta, markkinaosuutta sekä kasvusegmenttejä. (Aaker 2008, 52.)

### 3.9 Kilpailijoiden analysointi ja vertaaminen

Kilpailijavertailu toteutetaan useimmiten peilaamalla omaa suoritusta avaintekijöihin. Pirttilä luokittelee avaintekijät: ”Markkinaosuus eri markkina-alueilla, tuotteiden laadun asemointi, tuottavuuden ja kustannuskilpailun vertailu, taloudellisen suorituskyvyn- esimerkiksi kannattavuuden tai velkaantumisasasteen vertailu.” (Pirttilä 2000, 91.) Kilpailua voidaan tarkastella ainakin kahdesta näkökulmasta. Ensimmäisen lähtökohtana on osaaminen ja resurssit. Toisessa lähtökohtana ovat omat ja kilpailijoiden tavoitteet ja niiden välinen ristiriita. (Pirttilä 2000, 44.)

Kilpailija-analyysin tavoitteena on selvittää, mitkä ovat kilpailijoiden tuotemerkkien heikkou- den ja vahvuudet suhteessa omiin tuotteisiin. Tuotteiden tarkasteluun sisältyy myös brän- dinäkökulma, jossa tarkastellaan brändien tunnettuutta ja asemaa. Tuotteiden analysointi antaa myös informaatiota kuluttajien tyytyväisyydestä tuotteisiin ja palveluihin. Kilpailija- analyysissä tulisi myös perehtyä kilpailijoiden strategioihin ja päämääriin. Näiden kautta saa- daan viitteitä kilpailijoiden tulevaisuuden liikkeistä ja painopistealueista. Kilpailijoiden toi- menpiteitä voidaan seurata muun muassa myynti- ja markkinointitoimenpiteiden kautta, joita voidaan analysoida esimerkiksi kilpailijoiden kampanjoista, promootiotilaisuuksista, tiedotta- misesta sekä myyntipuheista. Tärkeitä analysoinnin kohteita ovat myös kilpailijoiden tuoteke- hitystoimenpiteet. Myös medioiden seuranta antaa tietoa kilpailijoiden asemasta markkinoilla

sekä mahdollisista tulevaisuuden liikkeistä. Tuotteiden hinnoittelu, laatu sekä erikoisominaisuuden kuvastavat kilpailuedun muodostumista. (Lotti, 2001, 60 - 62.)

### 3.9.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on yksi tunnetuimmista kilpailija-analyysimenetelmistä. SWOT-analyysi on suosittu menetelmä esimerkiksi suurien yritysten vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisessa ja yksittäisen henkilön osaamisen kartoittamisessa. SWOT-analyysi tulee englannin kielen sanoista Strength (sisäiset vahvuudet), Weaknesses (sisäiset heikkoudet), Opportunities (ulkoiset mahdollisuudet), Threats (ulkoiset uhat). SWOT analyysin tavoitteena on yrityksen kilpailukykyyn edistämien ja markkina-aseman parantaminen. (Kahaner 1996, 98.)

SWOT- analyysin avulla voidaan arvioida useaa kilpailijaa samanaikaisesti. SWOT-analyysin kautta saadaan nopeasti kokonaisvaltainen kuva markkinoista ja kilpailutilanteesta. (Kahaner 1996, 99) SWOT- analyysiä voidaan käyttää lähtökohtana omien toimintatapojen ja prosessien kehittämiseksi. SWOT analyysiin tavoitteena on selvittää ”Miten yritys pärjää kilpailijoihin nähden? Mitkä ovat oman yrityksen heikkoudet ja vahvuudet? Mitä tästä vertailusta voidaan oppia tilanteen parantamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi?” (Pirttilä 2000, 91.)

Yrityksen vahvimmat kilpailutekijät muodostuvat sisäisistä vahvuuksista. Vahvuuksia voivat olla esimerkiksi patentit, osaaminen, resurssit, laatu, vahva brändimielikuva, asiakasuskollisuus ja vakavaraisuus. Sisäiset heikkoudet puolestaan laskevat kilpailukykyä. Sisäisiä heikkouksia voivat olla esimerkiksi huonolaatuiset tuotteet, huolimaton imago, maksukyvyttömyys ja vanhentuneet prosessit. (Kahaner 1996, 99.)

Ulkoisilla mahdollisuuksilla tarkoitetaan puolestaan tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa muun muassa toimialan voimasuhteisiin sekä markkina-aseman muutoksiin tulevaisuudessa. Ulkoisia mahdollisuuksia ovat esimerkiksi lakimuutokset, alueiden kaavoitus, patenttien raukeaminen sekä raaka-aineiden hinnan muutokset. Ulkoiset uhat ovat mahdollisuuksien vastakohtia, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti yrityksen menestymiseen. Näitä ovat esimerkiksi kiristyvät kilpailutilanne ja uudet kilpailijat. (Kahaner 1996, 99.)

### 3.9.2 Benchmarking

Kahaner nostaa esille yhtenä kilpailija-analyysimenetelmänä benchmarkingin. Benchmarking on prosessi, jossa verrataan ja mitataan omaa toimintaa suhteessa kilpailijoihin. Benchmarkingin tavoitteena on toisilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen, jonka avulla pyritään parantamaan omaa suorituskykyä, esimerkiksi työprosessien kehittämisen kautta. (Kahaner 1996, 143.)

Kahanerin benchmarking prosessi on viisivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa on tarkoituksena tunnistaa oman yrityksen kehittämiskohteet. Seuraavassa vaiheessa on tarkoituksena tunnistaa toimialan johtava toimija. Kolmannessa vaiheessa verrataan omaa toimintaa suhteessa alan johtavaan toimijaan. Neljännessä vaiheessa verrataan omaa toimintaa toimialan muihin kilpailijoihin. Viidennessä vaiheessa on tarkoituksena sisällyttää opittu omaan toimintaan. (Kahaner 1996, 146.)

### 3.10 Kilpailuympäristö

Kilpailijoilla ja kuluttajilla on suuri vaikutus yrityksen kilpailuympäristöön. Kilpailu markkinoilla on kovaa, eikä kilpailussa menetettyjen alueiden takaisinsaaminen ole koskaan helppoa. Kuluttaja on markkinoiden ”kuningas”, joka ohjaa päivittäisillä ostopäätöksillään markkinoita. Yrityksen onkin suhtauduttava liiketoimintaansa tätä silmällä pitäen. (Trout & Hafrén 2003, 20.) Monet yrityksen päättäjät tekevät turvallisia päätöksiä taatakseen vallitsevan tilanteen. (Trout & Hafrén 2003, 107.) Kilpailu nähdään pelinä, jossa yritys pyrkii menestymään omilla tuotteilla ja resursseilla paremmin kuin kilpailijat sekä voittamaan nämä avainmarkkina-alueilla. (Pirttilä 2000, 46.) Myynnissä ja markkinoinnissa on tärkeää reagoida kilpailijoiden toimintaan, jotta voidaan turvata oma asema kilpailuympäristössä. Esimerkiksi tuotteiden hinnoittelussa on otettava huomioon kilpailijoiden toimintatavat sekä omien tuotteiden laatu suhteessa kilpailijoiden tuotteisiin. (Pirttilä 2000, 90.)

#### 4 Kilpailija-analyysi IKEA Vantaa

IKEA Vantaan kilpailija-analyysi rakentuu kilpailija-analyysikirjallisuuden pohjalta ja analyysissä hyödynnetään IKEAn tarjoamaa materiaalia. Kilpailija-analyysin alkuosassa on tavoitteenä perehtyä IKEA Vantaan kilpailijoihin ja markkina-alueen kilpailutilanteeseen. Kilpailijoihin ja kilpailutilanteeseen perehdytään myymäläkäynneillä ja Internetin kautta sekä hyödyntämällä saatuja IKEA- materiaaleja.

Kilpailijatiedon kerääminen toteutetaan kilpailija-analyysissä soveltamalla Larry Kahanerin ”älykkään tiedon” keruuprosessin sekä Anneli Pirttilän systemaattisen kilpailijaseurannan viitekehystä. Tiedon keräämisessä keskitytään etsimään tietoa kilpailijoiden hinnoittelusta, laatumielikuvasta sekä kampanjoista. Kilpailijatietoa etsitään Internetin, IKEA-aineistojen sekä myymäläkäyntien avulla. Kilpailijoiden tunnistaminen ja analysointi toteutetaan David Aakerin teorian pohjalta. Aaker esittää kaksi vaihtoehtoa kilpailijoiden tunnistamiseen, joista työssä käytetään molempia. Ensimmäisessä menetelmässä kilpailijat tunnistetaan tutkimalla asiakkaiden ostokäyttäytymistä. (Aaker 2008, 39.) Kilpailijoiden tunnistaminen toteutetaan kuluttajatutkimuksen sekä Valitut Palat Luotetuin Merkki tutkimustulosten pohjalta. Toisessa menetelmässä kilpailijat tunnistetaan ja ryhmitellään kilpailustrategioiden perusteella. (Aaker 2008, 41.) Ryhmittely toteutetaan havainnoimalla kilpailijoiden viestintää sekä artikkelien ja tutkimusten pohjalta.

Kilpailijoiden tunnistamisen ja ryhmittelyn jälkeen analysoidaan kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia David Aakerin kilpailija-analyysiteorian pohjalta. Analyysin jälkeen tehdään johtopäätöksiä IKEA Vantaan markkina-alueen kilpailijoiden brändien tunnettuudesta sekä kuluttajien ostokäyttäytymisestä kuluttajatutkimuksen pohjalta. Tämän lisäksi tehdään johtopäätöksiä huonekalualan brändien luotettavuudesta Valittujen Palojen teettämän Luotetuin Merkki kuluttajatutkimuksen pohjalta.



#### 4.1 Strategiaryhmät

Ensimmäinen strategiaryhmä muodostetaan kilpailijoista, joiden kilpailuetu pohjautuu edulliseen hinnoitteluun. Ryhmään kuuluvat JYSK ja Sotka. JYSK kuvaa tuotteitaan edullisiksi ja korkea laatuiseksi. (JYSK. Nordic Annual Report. 2010. 27.) Sotkan tavoitteena on puolestaan tarjota edullisia tuotteita kaikkiin kodin tarpeisiin. (Plussa. SOTKA. 25.9.2011.) Toinen strategiaryhmä koostuu kilpailijoista, joiden kilpailuetu perustuu kotimaisuuteen, jonka kautta tuodaan esille tuotteiden laadukkuus. Ryhmään kuuluvat: Asko, Isku ja Masku. Kaikki kolme ovat tunnettuja suomalaisen huonekalualan toimijoita, joita yhdistävät vahvat perinteet ja kotimaisuus.

Kolmanteen strategiaryhmään kuuluu Kodin Ykkönen, joka on myös kotimainen yritys. Kodin Ykkösen kilpailuetu perustuu laajaan kodinsisustamisen tuotevalikoimaan sekä laadukkaaseen palveluun. (Kodin Ykkönen. Yleisiä tietoja.) Neljäs strategiaryhmä koostuu kilpailijoista, joiden kilpailuetu muodostuu asiantuntijaosaamisesta tai design tuotteista. Kategoriaan kuuluvat Vepsäläinen, Unikulma ja Boknäs. Neljännen strategiaryhmän yritykset eivät kuulu IKEAn pääkilpailijoihin huomioon ottaen heidän kilpailuetunsa.

#### 4.2 Kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet

Vahvuudet ja heikkoudet analyysissä tarkasteltavat yritykset ovat: Asko, Isku, JYSK, Kodin Ykkönen, Masku ja Sotka. Yritysten valinta tehtiin IKEA Vantaan kaupallisen strategian, IKEA kuluttajatutkimuksen sekä Valitut Palat Luotetuin Merkki- kuluttajatutkimuksen pohjalta.

##### 4.2.1 Asko Oy

Asko Oy toimii osana Keskon omistamaa Indoor Groupia yhdessä Sotkan kanssa. Askon tavoitteena on tarjota laatutietoiselle asiakkaalle virikkeellinen myymälä. Asko pyrkii antamaan aktiivista ja asiantuntevaa palvelua. (Asko yrityksenä 2011.) Askon tunnettuja tuotebrändejä ovat muun muassa Familon ja Pohjanmaa. Asko on suomalainen tuotemerkki ja kuuluu Kesko-konserniin. Kesko-konserniin kuulumisen mahdollistaa K-plussa edun tarjoamisen asiakkaille. Asko tarjoaa asiakkailleen 180 päivän ostoturvavakuutuksen K-Plussa Masterd Card-kortilla. Vakuutus kattaa tuotteet joiden hinta on vähintään 40 euroa ja vakuutus korvaa vahingoittuneesta yksittäisestä tuotteesta korkeintaan 2 000 euroa. (Asko 2011.)

Askon tarjoamiin palveluihin kuuluvat kuljetus- ja kasauspalvelu sekä sisustussuunnittelu. Kuljetuspalveluun kuuluu suoraan kotiinkuljetus ja lainapalvelu. Kuljetuspalveluiden hinnan määräytyvät tapauskohtaisesti. Sisustussuunnittelusta veloitetaan 50 €/h. (Asko Palvelut 2011.)

Askon vahvuutena voidaan pitää sen tuotteiden luotettavuutta. Kuluttajan ovat valinneet Askon viidesti peräkkäin Suomen luotetuimmaksi huonekalualan yritykseksi. Tutkimuksessa arvioitavia osa-alueita olivat: ”laatu”, ”hintansa arvoinen”, ”vahva tuotekuva”, ja ”kuluttajien tarpeiden ymmärtäminen”. (Asko viidennen kerran peräkkäin luotetuin huonekaluliike.) Valittujen palojen tutkimuksessa Askon (20 %) kanssa jaetulle ensimmäiselle sijoittui Sotka (20 %) ja kolmanneksi sijoittui IKEA (14.9 %). (Luotetuin merkki 2011, 6.)

Asko omistaa sohvatehtaan Lahdessa, joka antaa viitteitä Askon valitsemasta strategiasta asemoitua sohvamarkkinoille. Askon Puro-sohva sai viime vuonna Allergia- ja astmaliiton allergiatunnuksen käyttöoikeuden. (Kesko vuosikertomus 2010.) Askon heikkoutena voidaan pitää tuotteiden kallista hintatasoa markkinoilla (kts.liite1 ja liite2.) Asko tarjoaa kutakuinkin samoja tuotteita kuin Sotka, mutta kalliimpaan hintaan. Askon tavoitteena on profiloitua ”varttuneempien ostajien suosiossa”. (Salo 2010.) Tämä tarkoittaa, että ASKO pyrkii tavoittamaan laatutietoisempia asiakkaita antamalla aktiivista ja asiantuntevaa palvelua heille. (Asko yrityksenä 2011.)

<u>Vahvuudet</u>	<u>Heikkoudet</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indoor Group, Kesko-konserni</li> <li>• Tunnetut brändit (Familon, Pohjanmaa)</li> <li>• Kotimaisuus</li> <li>• K-Plussa</li> <li>• Oma sohvatehdas Lahdessa</li> <li>• Aktiivinen ja asiantunteva palvelu</li> <li>• 90 vuoden kokemus alalta</li> <li>• 180 päivän ostoturvavakuutus</li> <li>• Vahva laatumielikuva</li> <li>• Luotettavuus</li> <li>• Kuluttajan tarpeiden ymmärtäminen</li> <li>• Yhteistyö allergia- ja astmaliiton kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korkea hinnoittelu</li> <li>• Valikoima rajoittuminen sohviin, sänkyihin, olohuone-kalusteisiin ja keittiöpöytiin</li> <li>• Asiakassegmentin rajoittuneisuus (Kiinnostaako nuoria?)</li> <li>• Näkyvyyden puuttuminen</li> <li>• Suppeat kuvastot</li> </ul>

#### 4.2.2 Isku Koti Oy

Isku on toiminut Suomessa perheyrittäjänä yli 80 vuoden ajan ja on johtava pohjoismainen huonekalualan perheyrittäjä. Isku panostaa tuotteissaan korkeaan laatuun ja muotoiluun. ISKU

on jaettu eri liiketoimintayhtiöihin, joista ISKU Koti on erikoistunut korkealaatuisten kodin kalusteiden myyntiin. (ISKU-KONSERNI 2011.)

Iskun vahvuutena voidaan pitää kuvastojen rakennetta ja toimivuutta. Iskun syksyn 2011 kuvasto on rakennettu kolmen sisustusteeman ympärille, joiden tavoitteena on innostaa lukijaa antaen ideoita kodin sisustamiseen. Kuvaston teemat ovat: ”Vision”, ”Living” ja Elegia”. Vision teema on moderni ja linjakas. Teeman tuotteet ovat ”pitkäaikaisia”, ”kestäviä” ja käytettäviä”. Living-teema tarjoaa puolestaan värikkäitä vaihtoehtoja kodin sisustamiseen. Elegia-teeman tuotteiden avulla on puolestaan mahdollista luoda luonnonläheinen ja romanttinen kodinsisustus. (ISKU 2011.) Iskun vahvuutena voidaan pitää hyvää laatumielikuvaa. Toisaalta tuotteiden hintataso on korkea ja tämän takia se houkuttelee vain tiettyä asiakasryhmää. Iskun ollessa perheyrittäjä voi ulkopuolisena uhkana olla maailman talouden tilanteen heikentyminen.

<u>Vahvuudet</u>	<u>Heikkoudet</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suomalainen perheyrittäjä yli 80 vuotta</li> <li>• Tuotteiden korkea laatu ja muotoilu</li> <li>• Laatumielikuva</li> <li>• Tuotteiden kestävyys ja turvallisuus</li> <li>• Sisustusratkaisut</li> <li>• Henkilöstön ammattitaitoa</li> <li>• Huonekalutehdas Lahdessa</li> <li>• Kuvastojen teemat</li> <li>• Toimistokalusteet</li> <li>• Näkyvyys</li> <li>• Persoonalliset tuotteet</li> <li>• Ekologisuus</li> <li>• Sohvien ja nojatuolien räätälöitävyys (1000 eri kangas- ja nahkaverhoiluvaihtoehtoa)</li> <li>• 10 kuukauden koroton maksuaika Isku Aktiiviraha MasterCard -kortilla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Korkeat hinnat</li> <li>• Korkeat kustannukset</li> <li>• Kasvumahdollisuudet</li> <li>• Perheyrittäjä</li> <li>• Reagointikyky</li> <li>• Resurssit</li> </ul>

#### 4.2.3 JYSK Oy

Tanskalaisen Lars Larssenin perustama JYSK vuodevaateketju omaa pitkäaikaisen kokemuksen huonekalualalta. JYSK on erikoistunut sänkyihin, patjoihin sekä vuodevaatteisiin. Kuluneen toimintavuoden aikana JYSK on lanseerannut maailmanlaajuisesti useita aloitteita parantaak-

seen sänkyjen laatua sekä niiden laatumielikuvaa. Tästä puhuvat puolestaan heidän lanseeraama ”Experts in sleeping culture”, jonka tärkeimpänä tavoitteena on heijastaa asiakkaille työntekijöidensä osaamista patjojen sekä vuodevaatteiden valinnassa. (JYSK nordic Annual Report 2010, 27.)

JYSKin laaja patja- ja vuodevaatemallisto antavat hyvän lähtökohdan imagon parantamiseen unen asiantuntijoina. Basic- mallisto edustaa JYSKin edullisinta vaihtoehtoa, Plus- mallisto sijoittuu keskiluokkaiseksi versioksi ja GOLD- mallisto ilmentää JYSK- patjojen terävintä kärkeä. GOLD- sarjan tuotteille luvataan 100 päivän tyytyväisyystakuu ja jopa 30 vuoden takuu. Yhteistä kaikille mallistoille on edullinen hinta ja korkealaatu. (JYSK Nordic Annual Report, 27.)

JYSK vahvuudet ja heikkoudet piilevät suuressa määrässä pieniä liikkeitä. Pelkästään Vantaalta löytyy kolme eri JYSKin toimipistettä. Tämä helpottaa asiakkaiden liikkeisiin pääsyä ja tuotteiden saatavuutta, mutta rajoittuneessa liiketilassa malliston laajuus ei tule esille. JYSKin kampanjahinnat muuttuvat joka sunnuntai, joka ilmenee viikoittain ilmestyvästä tarjouslehestä. JYSK kilpailee jo matalien hintojen perusteella IKEAA vastaan, joten tällä saralla kilpailu on kovaa.

<u>Vahvuudet</u>	<u>Heikkoudet</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kokemus huonekalualalta</li> <li>• Erikoistuminen sänkyihin, patjoihin ja vuodevaatteisiin</li> <li>• Laaja patja- ja vuodemallisto</li> <li>• BASIC, PLUS ja GOLD- patjamallistot</li> <li>• Takuut</li> <li>• Patjojen edullinen hinta ja korkealaatu</li> <li>• Vantaa markkina-alueella usea liike</li> <li>• Joka sunnuntai muuttuvat kampanjat</li> <li>• Patjakampanjat</li> <li>• Korkeampilaatuisilla GOLD- patjoilla jopa 25 vuoden takuu</li> <li>• Kansainvälisyys</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pienet liiketilat Vantaalla</li> <li>• Pieni tuotevalikoima</li> <li>• Luotettavuus</li> <li>• Laatumielikuva</li> <li>• Ei kasvua markkinatilanteessa</li> </ul>

#### 4.2.4 Kodin Ykkönen

Kodin Ykkösen tavoitteena on tarjota Suomen laajin kodin sisustamisen valikoima. Kodin Ykkösen pyrkii tuomaan tavarataloissaan esille monipuolisia sisustusideoita ja panostavat ystä-

välliseen ja osaavaan palveluun. (Kodin Ykkönen. Tavaratalot.) Kodin Ykkösen huonekalujen palveluvalikoimaan kuuluu sisustusneuvonta, kokoamispalvelu sekä kuljetuspalvelu. (Kodin Ykkönen. Palvelut.) Kodin Ykkönen toimii osana Kesko-konsernia, joka mahdollistaa K-Plussa etuuden tarjoamisen. Kodin Ykkösen vahvuutena voidaan pitää kokonaisuuksien myymistä. Kodin Ykkönen ei painota tiettyä osa-aluetta myynnissä, kuten esimerkiksi JYSK. Valikoiman painotus huonekalujen lisäksi Kodin Ykkösellä on sisustusartikkeleissa. Kodin Ykkönen tarjoaa sisustustuotteiden ohella myös kodinelektroniikkaa, jolla se erottautuu muista huonekalualan yrityksistä. (Kodin Ykkönen. Tavaratalot.)

<u>Vahvuudet</u>	<u>Heikkoudet</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kodinsisustaminen</li> <li>• Ystävällinen palvelu</li> <li>• Kesko-konserni, K-Plussa</li> <li>• Kotimaisuus</li> <li>• Monipuolinen valikoima</li> <li>• Kodinelektroniikka</li> <li>• Merkkituotteet</li> <li>• Finlayson, FAMILON</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Huonekaluvalikoima</li> <li>• Pienet tilat</li> </ul>

#### 4.2.5 Maskun kalustetalo Oy

Maskun kalustetalo Oy on vuonna 1983 perustettu suomalainen huonekalualan perheyritys. Masku tuo esille mainonnassa laajan huonekaluvalikoiman ja edullisen hintatason. Maskun myymäläverkoston 50 tavaratalosta seitsemän sijaitsee IKEA Vantaan markkina-alueelta. (Maskun kalustetalo Oy.) Maskun valikoima koostuu erilaisista niin kotimaisista kuin ulkomaisista brändeistä. Brändien tavoitteena on luoda asiakkaille vahvempaa laatumielikuvaa tuotteista. Maskun vahvuutena voidaan kuitenkin myös pitää suomalaisuutta. Maskun heikkoutena koetaan aggressiivinen markkinointi, joka luo asiakkaille vääränlaista mielikuvaa jatkuvista alennusmyynneistä. Usein esitteissä olevia tuotteita on tilattu niin vähän, että ne ovat päässeet loppumaan. Alennusmyyntien ajatuksena on houkuttaa asiakkaita kauppaan ja myydä heille normaalihintaisia tuotteita. (Turun sanomat 2009.)

<u>Vahvuudet</u>	<u>Heikkoudet</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kotimaisuus</li> <li>• Laaja sohva ja sänky valikoima</li> <li>• Usea myymälä Vantaan alueella</li> <li>• Valikoiman monipuolisuus: kotimaisia ja ulkomaalaisia tuotteita</li> <li>• Myymälätilat</li> <li>• Patjakampanjassa jopa 40 kuukautta maksuaikaa</li> <li>• Tuotteiden laadukkuus</li> <li>• 24 kk korotonta maksuaikaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imago</li> <li>• Luotettavuus</li> <li>• Korkea hintataso</li> </ul>

#### 4.2.6 Sotka Finland Oy

Sotka Finland Oy toimii osana Indoor Group Oy:tä, jonka omistaa Kesko-konserni. (Indoor Group Oy. Historia) Sotkan tavoitteena on tarjota asiakkailleen edullisia huonekaluja kaikkiin kodin tarpeisiin. Sotka pyrkii palvelemaan kaikkia asiakkaitaan henkilökohtaisesti osaavan henkilökuntansa avulla. (Sotka-Kalusteet.)

Sotkan vahvuutena voidaan pitää tuotteiden edullista hintaa ja Kesko-konserniin kuulumista. Tämä mahdollistaa Sotkan asiakkaille K- Plussa edut sekä organisaatiolle hyvän markkinointikanavan. Tarkasteltaessa Sotkan tuotteita huomataan, että ne ovat hyvin lähellä Askon tarjoamaa tuotevalikoimaa. Tämä johtuu Indoor Groupin vaikutuksesta ketjujen valikoimiin. Tästä syystä Sotkan heikkoutena voidaan pitää tuotevalikoiman identiteetin puuttumista. Valikoima on hyvin samanlainen kuin Askossa ja myös hintataso on sitä kautta kasvanut. Sotkan heikkoutena voidaan pitää myös mainontaa, jonka avulla ei ole onnistuttu tuomaan esille tuotteiden edullisuutta. Strategiana Sotkalla on mainostaa tiettyjä edullisen hinnan omaavia tuotteita, jotka houkuttelevat asiakaskäyntejä. Sotkan kohderyhmänä ovat ensiasunnon ostajat ja lapsiperheet. Sotkan malliston on tarkoitus palvella kaikkia kodin tarpeita edullisilla huonekaluilla. Sotka tarjoaa yksinkertaisuutta ja edullisia vaihtoehtoja kodin sisustamiseen.

<u>Vahvuudet</u>	<u>Heikkoudet</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesko-konserni, K-Plussa</li> <li>• Edulliset hinnat</li> <li>• Tunnetut patjakampanjat</li> <li>• Väri vaihtoehdot patjoissa</li> <li>• Indoor Group, yhteistyö Askon kanssa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identiteetin puuttuminen</li> <li>• Laatu</li> <li>• Mainonta</li> </ul>

### 4.3 Markkinaosuudet

David Aaker nostaa markkinaosuuksien tulkitsemisen tärkeäksi kilpailijoiden analysoinnin kohteeksi. Myynnin ja markkinaosuuden kasvu kuvastaa yrityksen kilpailustrategian elinvoimaisuutta. Vahvan markkina-aseman säilyttäminen kertoo yleensä, että kyseessä on vahva kilpailija. (Aaker 2008, 45.) Markkinaosuuksien analysoinnin pohjana käytetään Suomen Huonekalukaupan Liiton teettämiä tilastoja vuosien 2005 - 2009 osalta. Markkinaosuuksia analysoidaan kahdesta eri näkökulmasta; huonekalujen myynnin sekä huonekalujen ja sisustustarvikkeiden myynnin näkökulmasta.

#### 4.3.1 Huonekalut

Tarkasteltaessa markkinaosuuksia huonekaluissa vuoden 2009 osalta havaitaan seuraavaa. Indoor Group (Asko ja Sotka) on markkinajohtaja huonekalujen myynnissä 20 % markkinaosuudella. (Liikevaihto 155 milj. euroa). Liikevaihdoltaan seuraksi suurimmat yritykset ovat IKEA (109,4 milj. euroa) ja Masku (108,1 milj. euroa). Molempien markkinaosuus on 14 %. Muiden huonekaluyritysten ero neljään suurimpaan on selkeä. Suomi-Soffan markkinaosuus on 10 % (83 milj. euroa), Vepsäläisen 6 % (49,5 milj. euroa), JYSKin 5 % (40,1 milj. euroa), Stemman 5 % (37,5 milj. euroa) ja Kodin Ykkösen 3 % (21,7 milj. euroa). (Forma Messut Oy. Markkinaosuudet 2009.)

Tarkasteltaessa huonekalujen markkinaosuuden muutosta vuosien 2005 - 2009 voidaan tehdä seuraavia johtopäätöksiä. Indoor Groupin markkinaosuus on pysynyt vakaana vuosien 2005-2008 osalta, mutta vahvistui olennaisesti vuoden 2009 osalta 16 %:sta 20 %:iin. IKEA markkinaosuus on parantunut tasaisesti vuosien 2005 - 2008 osalta, mutta asema parani huomattavasti vuonna 2009, kun markkinaosuus kasvoi jopa 5 prosenttiyksikköä. Myös Maskun markkinaosuus on kasvanut tasaisesti vuosien 2005 - 2008 osalta ja vahvistui selkeästi vuonna 2009. Kodin Ykkösen tilanne on pysynyt vakaana 2005 - 2009. JYSKin markkina-asema on parantunut tasaisesti, mutta kasvua on ollut hidasta. Vepsäläisen markkina-asema vahvistui selkeästi vuodesta 2005 vuoteen 2007, mutta taantuma aiheutti selkeän aseman heikkenemisen vuonna 2008. Vuoden 2009 osalta Vepsäläisen markkinaosuus on palannut takaisin kasvun tielle. (Forma Messut Oy. Markkinaosuudet 2005-2009.) Huonekalujen markkinaosuuksien perusteella voidaan alan vahvimpina ja elinvoimaisimpina yrityksinä pitää Indoor Groppia, IKEAA ja Maskua.

#### 4.3.2 Huonekalut ja sisustustarvikkeet

Lisättäessä markkinaosuuksien tarkasteluun huonekalujen ohella sisustustarvikkeet, havaitaan selkeitä muutoksia kilpailutilanteessa vuoden 2009 osalta. IKEA nousee ohi Indoor Groupin, koska sisustustarvikkeet eivät lukeudu Indoor Groupin tuotevalikoimaan. IKEAn markkinaosuus huonekalujen ja sisustustarvikkeiden myynnissä on 17 % (177,6 milj. euroa) ja Indoor Groupin 15 % (155 milj. euroa). IKEAn ohella toinen selkeä nousija on Kodin Ykkösen, jonka markkinaosuus on 11 % (108, 2 milj. euroa). Kodin Ykkönen on profiloitunut markkinoilla ”Suomen laajimmaksi ja monipuoliseksi kodin ja sisustamisen erikoistavaraketjuksi”, joka myös näkyy myyntiluvuista. (Kodin Ykkönen. Yleisiä tietoja.) Maskun markkinaosuus on 10 % (108, 1 milj. euroa), Suomi-Soffan 8 % (83 milj. euroa), JYSKin 7 % (70,8 milj. euroa), Vepsäläisen 5 % (52 milj. euroa) ja Stemman 4 % (37, 5 milj. euroa). (Forma Messut Oy. Markkinaosuudet 2009)

Tarkasteltaessa huonekalujen ja sisustustarvikkeiden markkinaosuuksia vuosien 2006 - 2009 osalta voidaan tehdä seuraavia havaintoja. IKEA on parantanut markkina-asemaansa selkeästi ja noussut markkinajohtajaksi, kun huomioidaan sekä huonekalut, että sisustustarvikkeet. Kodin Ykkösen tilanne on pysynyt vakaana, Indoor Groupin ja JYSKin markkinaosuus on kasvanut maltillisesti. Vepsäläisen markkinaosuus on kasvanut tasaisesti lukuun ottamatta vuoden 2008 notkahdusta. Maskun tilanne on pysynyt vakaana vuosien 2006 - 2008 osalta. Maskun markkinaosuus kasvoi vuoden 2009 osalta. (Forma Messut Oy. Markkinaosuudet 2005-2009.) Huonekalujen ja sisustustarvikkeiden osalta voidaan alan elinvoimaisempana yrityksenä pitää IKEaa. IKEAn vahvimpana kilpailijana sisustustarvikkeiden myynnissä voidaan pitää Kodin Ykköstä.

#### 4.4 Luotettavuus

Valitut Palat on tutkinut Suomessa luotetuimpia tuotemerkkejä vuodesta 2001 alkaen. Kuluttajat nimeävät tutkimuksessa kategorioittain luotetuimman tuotemerkin ja arvioivat nimeämisen jälkeen tuotemerkin osa-alueita 1-5 arviointiasteikolla. Luotetuin Merkki 2011 tutkimuksessa arvioitavia osa-alueita ovat: ”laatu”, ”hintansa arvoinen”, ”vahva tuotokuva” ja ”kuluttajien tarpeiden ymmärtäminen”. (Valitut Palat 2010) Vuonna 2011 tutkimukseen osallistui Suomessa 2 999 Valitut Palat-lehden tilaajaa. (Luotetuin tuotemerkki 2011.)

Tarkasteltaessa huonekalualalla toimivien yritysten luotettavuuden muutosta vuodesta 2007 - 2011 voidaan tehdä seuraavia havaintoja. Asko on ollut Valitut Palat- tutkimuksen mukaan Suomen luotetuin tuotemerkki jo viitenä vuotena peräkkäin. Askon luotettavuuden trendi on kuitenkin ollut laskeva. Vuonna 2007 27 % kyselyyn vastanneista nimesi Askon luotettavimmaksi tuotemerkiksi. Vuoden 2011 osuus on enää 20 %. Sotkan luotettavuuden trendi on ollut erittäin tasainen vuodesta 2007 vuoteen 2011. Vuonna 2007 Sotkan luotettavuus sai 23 %



osuuden ja tänä vuonna 20 % osuuden äänimäärästä. Askon ohella myös ISKUn luotettavuuden trendi on ollut laskeva. Vuonna 2007 ISKU sai 19 % äänimäärästä ja tänä vuonna luku oli vain 14 %. (Luotetuimmat huonekaluliikkeet 2007 - 2011.)

IKEAn luotettavuus on kasvanut vuodesta 2007 vuoteen 2011 selkeästi. Vuonna 2007 IKEAn valitsi luotettavimmaksi 9 % vastanneista ja tämän vuoden luku on jo 15 %. Maskun luotettavuuden trendi oli selkeästi kasvussa vuodesta 2007 vuoteen 2009, jolloin 8 % osuus oli jo kasvanut 13 % osuuteen. Masku luotettavuus on kääntynyt vuodesta 2009 vuoteen 2011 laskuun. Tänä vuonna vain 10 % nimesi Maskun luotettavammaksi huonekalualan yritykseksi. JYSKin osuus on pystynyt 5 %:ssa vuodesta 2007 vuoteen 2011. (Luotetuimmat huonekaluliikkeet 2007 - 2011.)

#### 4.5 Kilpailijoiden myymälä- ja kampanja-arviointi

Myymäläarvioinnin tavoitteena on perehtyä kilpailijoiden tuotteisiin, palveluihin, viestintään sekä kampanjoihin. Myymäläarviointi toteutetaan havainnoimalla kilpailijoiden myymälöitä ”kysymyspatteriston” avulla (liite 3.) Myymäläarviointi suunnitellaan ja toteutetaan sovelta- malla alan kirjallisuutta.

##### 4.5.1 Mihin kampanjoiden arvioinnissa tulisi kiinnittää huomiota?

Kampanjan suunnitteluvaiheessa on tärkeää kerätä palautetta kohderyhmältä kampanjan ide- oista, jotta saadaan tukea päätöksille koskien resurssien kohdistamista, markkinointitoimenpi- teiden suunnittelua ja markkinoinnin suuntaa. Kuluttajat antavat palautetta muun muassa tuotteiden nimistä, sloganeista, kampanjoiden teemoista, mainonnan lupauksista, tuotteiden asemoinnista. (Parente 2004, 308 - 309.) Arvioinnin kautta voidaan kehittää mainosta sekä saada tietoa mainoksen toimivuudesta. Mainoksen tehokkuus voi välittyä tunnistettavuudesta, suostuttelevaisuudesta tai miellyttämisestä. On myös tärkeää tunnistaa mainoksen heikkou- det ja vahvuudet. (Parante 2004, 310.) Mainos on onnistunut kun sen kautta onnistutaan ku- vaamaan tuotteen laatu- ja erikoisominaisuuksia. Tämän ohella mainoksen tulisi edistää brän- din tunnettuutta. (Parante 2004 312.)

Mainoskampanjalle tulisi asettaa selkeät tavoitteet, määritellä keskeiset teemat, suunnitella resurssien kohdistaminen, luoda tavoitettava viesti sekä lopuksi arvioida kampanjan onnistumis- ta. Viestin tavoittamiseen tarvitaan tehokkaita kanavia. Kanavien suunnittelussa ja valinnassa tulisi miettiä muun muassa seuraavia tekijöitä: taloudellisten resurssien kohdistaminen, tuot- teen luonne ja kysyntä, tulevaisuuden näkymät, tuotteiden saatavuus, tuotteiden ominaisuu- det, kilpailutilanne. (Sherlekar & Gordon 2010, 190.) Hyvä mainos muodostuu oikeanlaisesta viestistä, joka tavoittaa kohderyhmän. Mainoksen tulee olla kiinnostava, ymmärrettävä ja us-

kottava. Mainoksen pitää voittaa kuulijan luottamus. Myös ajankohta on tärkeä. (Sherlekar & Gordon 2010, 195.)

Mainoksen päätarkoitus on myydä tuotetta, ideaa tai palvelua. Kykyä kehittää myyntiä voidaan pitää mainoksen onnistumisen mittarina. Muut myyntiin vaikuttavat tekijät ovat tuote itsessään, ostohetki, pakkauksen muotoilu, henkilökohtainen myynti, promootiot, julkisuus, hinta. Onnistumista voidaan mitata kuluttajien asenteiden muutoksella, tietoisuudella ja käyttäytymisellä (Sherlekar & Gordon 2010, 196.) Mainoskampanja on lyhytaikainen ärsyke, jonka tavoitteena on vauhdittaa myyntiä. Ne koostuvat asiakkaille tehtävistä tuotteiden tai palveluiden suorista ostokehotuksista. Mainoskampanjan toteutus tapahtuu erilaisilla myynninedistämisen keinoilla, joita ovat kuponkitarjoukset, hinnan alennukset, bonukset, ilmaislahjat, esillepanot sekä muut tuote-esittelyt. Myynninedistäminen on kaikkea sitä mikä yhdistää mainonnan ja henkilökohtaisen myyntityön. (Chunawalla 2010, 182.)

Mainoskampanjan tavoitteena saattaa olla moninaisia syitä, jotka vaikuttavat myynninedistämisen keinoihin. Peter Mcgoldrick kuvaa kirjassaan *Retail Marketing (2002)* Abratin tunnistamia syitä myyntikampanjan taustalla. Tärkeimpänä syynä on kasvattaa asiakasvirtoja tai kasvattaa asiakkaiden ostosten määrää. Toiseksi tärkeimpänä syynä Abratt pitää kilpailijoiden kampanjoihin reagoimista sekä kolmantena syynä on uusien asiakkaiden tavoittaminen. (Mcgoldrick 2002, 417.)

Kampanjat voivat olla erilaisia myynti- tai markkinointitoimenpiteitä, jotka voivat olla aina yksittäisen tuotteen lyhytaikaisesta hinnanalennuksesta pitkäaikaiseen kampanjointiin tuoteperheen eduista. Kampanjaa voidaan täydentää markkinoinnilla, esittely materiaaleilla tai monipuolisella tuotteen sijoittamisella tavaratalossa. (Finne & Sivonen 2009, 198.) Tuotteiden esillepano on tärkeää, jotta kampanjoitavat tuotteet tulisivat mahdollisimman hyvin esille muista tuotteista. Tämän takia kampanjatuotteita kannattaa laittaa esille useammassa paikassa. Useimmilla tavarataloilla on omat alueet kampanjatuotteille. (Finne & Sivonen 2009, 199.) Markkinointimateriaalit ovat erittäin tärkeä osa kampanjaa, sillä suurin osa asiakkaista tekee ostopäätöksen tavaratalossa. Tehokkaat markkinointimateriaalit innostavat asiakkaita ostamaan enemmän. Usein miten markkinointimateriaaleja ei osata tai ehditä käyttää tarpeeksi tehokkaasti tavaratalo tasolla. (Finne & Sivonen 2009, 199.)

#### 4.5.2 Myymälä ja kampanja-arviointi Asko

Asko viestii voimakkaasti teemalla ”sisustamisen ilo” sekä kotimaisuudella. Nämä ovat selkeästi esillä olevia teemoja liikkeeseen sisään astuessa. Lisäksi Asko painottaa kuluttajatutkimuksen ensimmäistä sijaa sekä yhteistyötä allergia- ja astmaliiton kanssa patjojen kohdalla. Tarjoustuotteet ovat selkeästi esillä heti myymälään sisään astuessa sekä toistovaikutuksen

aikaan saamiseksi tuotteet ovat esillä korokkeella tuoteryhmien keskellä. Huonekalut ovat selkeästi jaoteltuja. Sohvat ovat usein osa sisustettua kokonaisuutta, mutta patjat ovat jaettu valmistajan ja sarjan mukaan unistudiossa.

Asko luo laatumielikuvaa Suomen suosituimmalla Asko Bonnel®- patjamallistolla. Tuotteiden korkealaatuisuus tuodaan esille Allergia- ja Asmaliiton yhteistyön, neljän viikon tyytyväisyys-takuun sekä kotimaisen avainlipputuotetunnuksen kautta. Asko panostaa kanta-asiakkaisiinsa tarjoamalla Eclipse patjoja -20 % kanta-asiakasedun. Askon Bonnel®- malliston vahvuuksia ovat myös yksilöllisesti muovautuva älyvaahto, joka muovautuu yksilöllisesti painon ja lämmön mukaan. Asko Bonnel® on Suomen suosituin jo vuodesta 1960. Asko Bonnel®- malliston tuodaan esille Asko Bonnel®- patjapäivät- kampanjalla. (Asko Bonnel®- patjapäivät 2011.)

Asko tarjoaa sisustussuunnittelua ilmaiseksi kaikista yli 2000 euron ostoksista. K-plussa kortilla saa tuotteille 180 päivän ostoturvavakuutuksen ja 12 kuukauden korottoman maksuajan kuukausittaista neljän euron tilinhoitomaksua vastaan. Lisäksi Askon yhteistyökumppanina kotiin-kuljetuksissa toimii Hakonen- kuljetusliike. Tarvittaessa he noutavat asiakkaan vanhat tuotteet pois ja asentavat uudet tuotteet tilalle.

#### 4.5.3 Myymälä ja kampanja-arviointi JYSK

JYSK:n strategia on olla ”unen asiantuntija”, joka tarjoaa ”laatua edullisesti”. JYSK:n myymälän ulkopuolelta löytyy ”halpa tarjous” sekä ”patjoilla jopa 25 vuoden takuu”- kylttejä, jotka selvästi viestivät näistä päämääristä. Nämä viestit jatkuvat vahvasti myös liikkeen sisätiloissa. Tuotteiden asettelu on myymälässä kohtuullisen sekavaa, mutta patjat löytyivät liikkeestä yhdestä paikasta. Patjat on järjestetty edullisemmasta vaihtoehdosta kalliimpaan. Runkopatja ja sängyt myydään paketteina, jossa vain jalkojen ulkonäköön pystyi vaikuttamaan. Sijauspatjoja ei siis voi vaihtaa. Patjoilla ei ole vaihto- tai palautusoikeutta, mikäli tuote on avattu. Käytetyn patjan saa palauttaa, mutta alkuperäisestä hinnasta vähennetään prosentuaalinen osuus riippuen siitä missä kunnossa tuote on. Patjakampanjan viestinnässä painotetaan prosentuaalisen alennuksen määrää alkuperäishinnasta.

JYSK tuo kotisivuillaan esille ROOSA NAUHA Kampanjan, jolla tuetaan ROOSA NAUHA Syöpäsäätiötä. JYSK tarjoaa kampanjassa kaikki patjat -25%-50% alennuksella normaalihinnoista. Kampanjassa nostetaan esille sekä PLUS-tuoteryhmän patjat, että korkealaatuiset GOLD-tuoteryhmän patjat. JYSK:n patjakategoriaan kuuluu muun muassa runkopatjat, vaahtomuovi-patjat sekä sijauspatjat. Tällä pyritään houkuttelemaan patjan ostoon laaja asiakaskunta. (ROOSA NAUHA KAMPANJA 2011)

JYSK pyrkii houkuttelemaan kuluttajia viikoittain vaihtuvat tarjouslehden avulla. JYSK tarjoaa myös ideoita kodinsisustamiseen Huonekalut-lehden avulla, jossa tuodaan esille erilaisia sisustusratkaisuja tuotevalikoiman kautta. JYSKin tuotevalikoiman painopiste on selkeästi patjoissa ja sängyissä, mutta myös muu tuotevalikoima tuodaan esille tarjouslehden ja ”ideoita kotiin” lehden kautta. Ideoita kotiin lehti on tehokas markkinointityökalu laatumielikuvan kertomiseen, siinä tuodaan JYSKin tuotteet hyvin esille ja annetaan mielikuvia sisustamiseen. (Viikon tarjoukset. Huonekalut.) Patjojen alkuperäiset hinnat ovat noin kaksi kertaa suuremmat kuin tuotteiden alennetut hinnat. Tämä viestii JYSKin omistajan ”halpa tarjous, on halpa tarjous”-ideologiasta. JYSK pyrkii olemaan patjamarkkinoiden edullisin. Selkeä viesti laatumielikuvan parantamiseen löytyy 25 vuoden GOLD- patjojen takuusta.

#### 4.5.4 Myymälä ja kampanja-arviointi Kodin Ykkönen

Kodin ykkönen tuo viestinnässään esille K-plussa tarjouksia. Näitä kylttejä löytyy myymälästä, hyvin esillä olevista tarjoustuotteista. Kodin ykkösen valikoimaa tarkasteltaessa voi nopeasti huomata, että se pyrkii ”monipuoliseen kodin sisustamiseen”, jonka johdosta myymälästä löytyy tuotteita aina sohvista kynttilöihin asti. Tämän takia se ei omaa suurta valikoimaa patjoja ja sohvia.

Huonekalut ovat selkeästi jaoteltuina, mutta erittäin ahtaassa tilassa. Tämän johdosta niitä on erittäin vaikea kokeilla, eivätkä ne erotu edukseen. Myyjä ei näy missään osaston lähellä. Kodin ykkönen kuitenkin tarjoaa asiakkailleen sisustussuunnittelua, joista ensimmäiset kaksi tuntia ovat ilmaisia. Lisätunnit maksavat 50 euroa tunti. Myös Kodin Ykkönen tarjoaa asiakkailleen korotonta maksuaikaa. Positiivista etenkin patjaosastolla on patjojen painorajat, jotka lukevat selkeästi jokaisessa patjassa. Tämä helpottaa huomattavasti asiakkaan ostopäätöstä patjan valinnassa

#### 4.5.5 Myymälä ja kampanja-arviointi Masku

Masku pyrkii aggressiivisilla kampanjoilla saamaan asiakaskäyntejä myymälöihin. Myymälä on varustettu MASKU-viireillä sekä meneillään olevan kampanjan viesteillä. Kampanjan viestintä tulee esiin voimakkaasti myös myymälän julkikuvasta. Tarjoustuotteet on merkitty isokirjaimisilla ”tarjous”- hintakylteillä ja tv-mainoksista tuttujen tuotteiden viereen oli lisätty ”tuttu tv:stä”-kyltti. Tuotteiden asettelu on myymälän etuosassa rakennettu kokonaisuuksien ympärille. Yksittäisen tuotteen sijasta pyritään tuomaan myös muita tuotteita esille. Myymälä on muuten jakautunut eri tuotekategorioihin, joista poikkeuksena ovat tietyn ulkopuolisen brändin omaavat tuotteet.

Masku on tunnettu rajuista hinnanalennus-kampanjoista. Mainokset ”jopa 90 prosentin” alennuksista koskevat usein yhtä tai kahta myymälässä olevaa tuotetta. Loput tuotteista ovat usein normaalihintaisia. Maskun tämän hetkiset kampanjat ovat ”naisten viikot”, jossa naisasiakkaat saivat Me- Naiset lehden ostoksistaan. Toinen kampanja on sisustusmessu tarjoukset, jossa kaikista yli 1000 euron ostoksista saa 182 euron lahjakortin.

Tärkeimpänä palveluna Masku tarjoaa Mastercard-TUOHI yhteistyön avulla 24 kk korotonta maksuaikaa asiakkaille. Koroton maksuaika on aina hyvä myyntivaltti ostopäätöksen tekemiseen, vaikka tuote olisikin hieman arvokkaampi. Maskun myyntikonsepti on rakennettu myyjien suuren määrän ympärille, jotka tekevät asiakkaan kanssa myös lopullisen kaupan. Suuresta määrästä myyjiä voi myös päätellä, että myyjät saavat prosentuaalisen palkkion myymistään tuotteista.

#### 4.5.6 Myymälä ja kampanja-arviointi Sotka

Sotkan ja Askon uuden yhteisen myymäkonseptin mukaan myymälät ovat yhteydessä toisiinsa. Tämä tulee hienosti esille esimerkiksi Vantaan Porttipuiston myymälässä, jossa päästäkseen Sotkan myymälään täytyy kävellä Askon kautta sisään. Sotka on tunnettu patjakampanjoistaan, joita mainostetaan esimerkiksi televisiossa paljon. Sotka viestii myymälässä voimakkaasti edullisista hinnoista -25- 50 Prosenttia -kylteillä.

Sotkan ”tunnetut patjan vaihto viikot” olivat hyvin esillä myymälässä isoin kyltein. Sotka tarjoaa patjan vaihtoviikoilla patjoille kotiin kuljetusta ja vanhojen pois vientiä ilmaiseksi. Sotkalta löytyy patjavalikoimastaan FAMILON ja PISCINA sänkyjä. Kaikki sänkymallit löytyvät yhdestä paikasta, mutta eivät ole koko- tai hintajärjestyksessä. Myymälässä vierailu tuntuu siltä kuin Sotka olisi vain houkutin saamaan asiakkaat Askon myymälään ostamaan arvokkaampia tuotteita. Sotkan ”patjastudio” oli tyhjillään, kun taas Askon vastaava oli täynnä.

## 5 Johtopäätökset

IKEA Vantaan kilpailija-analyysin johtopäätökset pohjautuvat kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien analysointiin, laatumielikuvan arviointiin, markkinaosuuksien tarkasteluun, hintavertailuun, myymälöiden ja kampanjoiden analysointiin sekä tulkintaan kilpailijoiden luotettavuudesta. Johtopäätöksissä otetaan myös kantaa IKEA Vantaan asettamiin liiketoiminnan tavoitteisiin, joita heijastetaan kilpailija-analyysin havaintoihin.

## 5.1 Hinta kilpailutekijänä

Edullisen hinnan perusteella kilpailijoista nousevat selvästi esille JYSK ja Sotka, joiden kilpailuetu perustuu tuotteiden edullisuuteen ja myös osittain laajaan tuotevalikoimaan. Isku on keskittynyt tarjoamaan asiakkailleen korkealaatuisia tuotteita, eikä Iskun kilpailukyky perustu edulliseen hintaan, joten Iskua ei voida pitää IKEAn kovimpana kilpailijana sohvilla eikä patjoissa. Kodin Ykköstä voitaisiin pitää laajan tuotevalikoiman perusteella IKEAn kovimpana kilpailijana, mutta Kodin Ykkösen suppean sohva- ja patjavalikoiman perusteella se ei ole IKEAn kovin kilpailija kummassakaan kategoriassa.

## 5.2 Yhteenveto

Ottaen huomioon kilpailija-analyysin kaikki osa-alueet voidaan IKEAn kovimpana kilpailijana pitää sohvamarkkinoilla Indoor Groupiin kuuluvaa Askoa. Päädyimme Askoon, koska Indoor Group on ollut vankka markkinajohtaja huonekalualalla. (Forma Messut Oy. Markkinaosuudet 2005-2009.) Askon vahvuudet kotimaisuus ja 90 vuoden kokemus olivat myös merkittäviä tekijöitä. Askon luotettavuudella on vahva asema Suomessa, kun Asko on tullut valituksi jo viidesti peräkkäin Valitut Palat Luotetuin Merkki- tutkimuksessa Suomen luotetuimmaksi huonekalualan yritykseksi. (Luotetuimmat huonekaluliikkeet 2007-2011.)

IKEAn kovimmaksi kilpailijaksi patjamarkkinoilta voidaan nimetä kilpailija-analyysin perusteella JYSK. Yhtenä merkittävänä tekijänä voidaan pitää JYSKin erikoistumista sänkyihin, patjoihin ja vuodevaatteisiin. JYSKin asiantuntijuus ja kokemus patjamarkkinoilta tähdentävät JYSKin asemaa. JYSKin merkittävimpinä vahvuuksina voidaan pitää edullista ja kattavaa patjatuotevalikoimaa.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet

Aaker, D, A. 2008. Strategic Market Management. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Chunawalla, S, A. 2010. First steps in advertising and sales promotion. Global Media.  
<http://site.ebrary.com/lib/laurea/search.action?p00=chunawalla&search=Search+ebrary>

Finne, S. Sihvonen, H. 2008. Retail Value Chain:  
How to gain competitive advantage through efficient consumer response (ERC) strategies.  
Kogan page ltd.  
<http://site.ebrary.com/lib/laurea/docDetail.action?docID=10269386&p00=finne>

Kahaner, L. 1996. Competitive Intelligence. New York. A Touchstone Book. Simon & Schuster.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.

McGoldrick, P. 2002. Retail Marketing. London: The McGraw-hill Companies.

Parente, D. 2004. Advertising Campaign Strategy. 3 painos. Middle Tennessee: Thomson,  
South-Western.

Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Porvoo: WSOY.

Porter, M, E. 1985. Kilpailuetu. (Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä 1991). 3. painos. Wei-  
lin+Göös.

Porter, M, E. 1987. Strategia kilpailutilanteessa. 4. painos. Helsinki: Rastor.

Trout, J. Hafren, G. 2003. Erilaistu tai kuole. EDITA. Gummerus kirjapaino(Paino), Jyväskylä.

## Sähköiset lähteet

Asko. 2011a. Asko Bonnel® -patjapäivät. Viitattu 13.10.2011.

<http://www.asko.fi/lehti/>

Asko. 2011b. ASKO BONNEL®- RUNKOPATJAT. AINO-RUNKOPATJA. Viitattu 25.10.2011.

<http://www.asko.fi/index.php?tuoteryhma=6>

Asko. 2011c. ASKO COLLECTION SOHVAT. GAMMA SOHVA. Viitattu 25.10.2011.

<http://www.asko.fi/index.php?tuoteryhma=1>

Asko. 2011d. ASKO COLLECTION VUODESOHVAT 2010. LUCAS DIVAANIVUODESOHVA. Viitattu 25.10.2011.

<http://www.asko.fi/index.php?tuoteryhma=28>

Asko. 2011e. ASKO COLLECTION VUODESOHVAT 2010. OIVA VUODESOHVA. Viitattu 25.10.2011.

<http://www.asko.fi/index.php?tuoteryhma=28#otsikko39>

Asko. 2011f. ASKON KOTIMAISET LAATUSOHVAT. CAROLINA. Viitattu 25.10.2011.

<http://www.asko.fi/index.php?tuoteryhma=1>

Asko. 2011g. ASKON KOTIMAISET LAATUSOHVAT. GARDA 2 H SOHVA. Viitattu 25.10.2011.

<http://www.asko.fi/index.php?tuoteryhma=1>

Asko. 2011h. Askon kotimaiset sohvut - kuvasto 2011. Viitattu 25.10.2011.

<http://www.asko.fi/kotimaisetsohvat/>

Asko. 2011i. Palvelut. Viitattu 25.10.2011.

<http://www.asko.fi/>

Asko. 2011j. Askosta saat maksuttoman 180 päivän ostoturvavakuutuksen. Viitattu 24.10.2011. <http://www.asko.fi/>

Asko. 2011k. Asko yrityksenä. Viitattu 25.9.2011. <http://www.asko.fi/>

Asko. 2011l. Asko viidennen kerran peräkkäin luotetuin huonekaluliike. Viitattu 25.10.2011

[http://www.asko.fi/luotetuin\\_2011.php](http://www.asko.fi/luotetuin_2011.php)



Forma Messut Oy. 2011. Huonekalukaupan myynti kasvoi reippaasti alkuvuodesta. Viitattu 6.10.2011. <http://www.formamessut.fi/lehdisto/index.html>

Forma Messut Oy. 2009. Markkinaosuudet. Viitattu 4.11.2011  
[http://www.formamessut.fi/formary\\_shkl/shkl\\_markkinaosuudet.html](http://www.formamessut.fi/formary_shkl/shkl_markkinaosuudet.html)

Haas School of Business. Faculty and Executive Leadership Directory. Viitattu 1.8.2011.  
[http://www2.haas.berkeley.edu/faculty/aaker\\_david.aspx](http://www2.haas.berkeley.edu/faculty/aaker_david.aspx)

Harvard Business School. Faculty & Research. Michael E. Porter. Viitattu 1.8.2011.  
<http://drfd.hbs.edu/fit/public/facultyInfo.do?facInfo=bio&facEmlId=mporter>

Helsingin sanomat. 2011. TeliaSonera karsii jopa 200 työpaikkaa. Viitattu 1.8.2011.  
<http://www.hs.fi/talous/artikkeli/TeliaSonera+karsii+jopa+200+ty%C3%B6paikkaa/1135264056336>

IKEA. 2010a. Vantaan Tavaratalo laajenee. Viitattu 11.5.2011.  
[http://www.ikea.com/ms/fi\\_FI/about\\_ikea/pdf/IKEA\\_Vantaa\\_2010.pdf](http://www.ikea.com/ms/fi_FI/about_ikea/pdf/IKEA_Vantaa_2010.pdf)

IKEA. 2010b. Welcome inside. Yearly summary fy10. IKEA group. A better everyday life. Viitattu 11.5.2011.  
[http://www.ikea.com/ms/fi\\_FI/pdf/yearly\\_summary/Welcome\\_inside\\_2010\\_update.pdf](http://www.ikea.com/ms/fi_FI/pdf/yearly_summary/Welcome_inside_2010_update.pdf)

IKEA. 2011a. ARILD. Viitattu 25.10.2011.  
<http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/50121189/>

IKEA. 2011b. EKTORP. Viitattu 25.10.2011.  
<http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/S09875841/>

IKEA. 2011c. EKTORP. Viitattu 25.10.2011.  
<http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/S29875859/>

IKEA. 2011d. Facts & Figures. Viitattu 11.5.2011.  
[http://www.ikea.com/ms/fi\\_FI/about\\_ikea/facts\\_and\\_figures/facts\\_figures.html?icid=fi%3Eic%3Efooter%3Ekonserni%3Efacts\\_figures](http://www.ikea.com/ms/fi_FI/about_ikea/facts_and_figures/facts_figures.html?icid=fi%3Eic%3Efooter%3Ekonserni%3Efacts_figures)

IKEA. 2011e. HAGALUND. Viitattu 25.10.2011.  
<http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/S59843744/>

IKEA. 2011f. IKEA-tapa. Viitattu 11.5.2011.

[http://www.ikea.com/ms/fi\\_FI/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/index.html?icid=fi%3Eic%3Efooter%3Ekonserni%3Eikea\\_way](http://www.ikea.com/ms/fi_FI/about_ikea/the_ikea_way/index.html?icid=fi%3Eic%3Efooter%3Ekonserni%3Eikea_way)

IKEA. 2011g. KIVIK. Viitattu 25.10.2011.

<http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/00198591/>

IKEA. 2011h. KIVIK. Viitattu 25.10.2011.

<http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/S59894267/>

IKEA. 2011i. KLIPPAN. Viitattu 25.10.2011.

<http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/10119466/>

IKEA. 2011j. Liikeidea. Visiomme ja liikeideamme. Viitattu 11.5.2011.

[http://www.ikea.com/ms/fi\\_FI/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/our\\_business\\_idea/index.html](http://www.ikea.com/ms/fi_FI/about_ikea/the_ikea_way/our_business_idea/index.html)

IKEA. 2011k. MÅNSTAD. Viitattu 25.10.2011.

<http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/20198972/>

IKEA. 2011l. SANDBY. Viitattu 25.10.2011.

<http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/S19886009/>

IKEA. 2011m. SULTAN SAGVÅG. Viitattu 18.10.2011.

<http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/60156753/>

IKEA. 2011n. SULTAN SONGLI. Viitattu 18.10.2011.

<http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/60168567/>

IKEA. 2011o. SULTAN STAMNES. Viitattu 18.10.2011.

<http://www.ikea.com/fi/fi/catalog/products/10203342/>

Indoor Group. Historia. Viitattu 25.9.2011.

<http://www.indoorgroup.fi/historia.php>

ISKU. ISKU-KONSERNI. Viitattu 25.9.2011.

<http://www.isku.fi/IskuASP/Iskukonswww.nsf/sivut/plain?OpenDocument&cid=index>

ISKU. 2011. Tutustu uuteen kuvastoon Syksy 2011. Viitattu 25.10.2011

[http://www.iskugdl.com/koti/iskukoti\\_syys11.html](http://www.iskugdl.com/koti/iskukoti_syys11.html)

JYSK. 2010. JYSK Nordig ANNUAL REPORT. Viitattu 25.9.2011.

[http://www.jysk.com/arsberetning0910\\_en.pdf](http://www.jysk.com/arsberetning0910_en.pdf)

JYSK. 2011a. Divaanivuodesohva BROOKLYN harmaa. Viitattu 28.10.2011.

<http://www.jysk.fi/130/363/3607700/a/catalog>

JYSK. 2011b. TUE ROOSA NAUHA KAMPANJAA. Viitattu 13.10.2011.

<http://www.jysk.fi/>

JYSK. 2011c. Runkopatjat. Viitattu 18.10.2011.

<http://www.jysk.fi/4/5/ag/catalog/>

JYSK. 2011d. Viikon tarjoukset. Huonekalut. Viitattu 13.10.2011.

<http://www.jysk.fi/>

Kauppalehti. 2011. Suomi-Soffa jätti konkurssihakemuksen 2011. Viitattu 25.10.2011.

<http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=20110470215&ext=rss>

KESKO. 2010. Vuosikertomus. Viitattu 25.9.2011.

<http://case.incognito.fi/kesko/fi/02-toimialat/02-kayttotavarakauppa.html>

Kodin Ykkönen. 2011a. Buffalo-sohva. Viitattu 28.10.2011.

<http://www.kodin1.com/webapp/wcs/stores/servlet/ProductDisplay?storeId=3444&productId=652975&shopId=3020000&compartmentId=3020100&categoryId=3020101&catalogId=3444&ddkey=ProductDisplay>

Kodin Ykkönen. 2011b. Gilda-vuodesohva. Viitattu 28.10.2011.

<http://www.kodin1.com/webapp/wcs/stores/servlet/ProductDisplay?storeId=3444&productId=718246&shopId=3020000&compartmentId=3020100&categoryId=3020102&catalogId=3444&ddkey=ProductDisplay>

Kodin Ykkönen. 2011c. Nea-Vuodesohva. Viitattu 28.10.2011.

<http://www.kodin1.com/webapp/wcs/stores/servlet/ProductDisplay?storeId=3444&productId=714412&shopId=3020000&compartmentId=3020100&categoryId=3020102&catalogId=3444&ddkey=ProductDisplay>

Kodin Ykkönen. 2011d. Savannah-sohva. Viitattu 28.10.2011.

<http://www.kodin1.com/webapp/wcs/stores/servlet/ProductDisplay?storeId=3444&productId=678464&shopId=3020000&compartmentId=3020100&categoryId=3020101&catalogId=3444&ddkey=ProductDisplay>

Kodin Ykkönen. 2011e. Tavaratalot. Viitattu 25.9.2011.

<http://www.kodin1.com/webapp/wcs/stores/servlet/HelpView?storeId=3444&catalogId=3444&infoCatId=8>

Kodin Ykkönen. 2011f. Yleisiä tietoja. Viitattu 4.11.2011.

<http://www.kodin1.com/webapp/wcs/stores/servlet/HelpView?infoCatId=1&catalogId=3444&storeId=3444>

K-Plussa. 2011. Sotka-Kalusteet. Viitattu 25.9.2011.

[https://www.plussa.com/wps/wcm/connect/PlussaCom/plussacom/etusivu/kaupat\\_kumppanit/kaupat/SOTKA](https://www.plussa.com/wps/wcm/connect/PlussaCom/plussacom/etusivu/kaupat_kumppanit/kaupat/SOTKA)

Masku. 2011a. Maskun kalustetalo Oy on Suomen suurimpia kodin huonekalujen myyjiä. Viitattu 25.9.2011. <http://www.masku.com/masku>

Masku. 2011b. Sohvat ja Lepotuolit. DOMINO. Viitattu 28.10.2011.

<http://www.masku.com/tuotetieto/domino-h+d+h-labrador-nahka+metalli-jalat-c-41:-/MYY01274>

Masku. 2011c. Sohvat ja Lepotuolit. DUO-VUODESOHVA 2-IST. Viitattu 28.10.2011.

<http://www.masku.com/tuotetieto/duo-vuodesohva-2ist-lens-900-black-/34000322>

Masku. 2011d. Sohvat ja Lepotuolit. FANNY VUODEKULMADIVAANI. Viitattu 28.10.2011.

<http://www.masku.com/tuotetieto/fanny-vuodekulmadivaani-dafne-03-beige-/86400003>

Masku. 2011e. Sohvat ja Lepotuolit. FOCUS 3-IST. Viitattu 28.10.2011.

<http://www.masku.com/tuotetieto/focus-3ist-sis.kasinojat-vakiokangas:----jalat:-/74800066>

Masku. 2011f. Sohvat ja Lepotuolit. Havana. Viitattu 28.10.2011.

<http://www.masku.com/tuotetieto/havana-3+2-eco-leather-pellissima-chocolate-/102254>

Masku. 2011g. Sohvat ja Lepotuolit. ROMEO NEW VUODESOHVA 2-IST. Viitattu 28.10.2011.

<http://www.masku.com/tuotetieto/romeo-new-vuodesohva-2ist-lens-200-cream-/34000426>

Masku. 2011h. Sohvat ja Lepotuolit. TOKYO. Viitattu 28.10.2011.

<http://www.masku.com/tuotetieto/tokyo-soft-3jumbo-c40:-c40:---jalat:-/44501184>

Masku. 2011i. Sängyt ja Patjat. ELLA BONNEL RUNKOPATJA. Viitattu 18.10.2011.

<http://www.masku.com/tuotetieto/ella-bonnel-runkopatja-120x200cm-%28ei-jalkoja%29-/49700426>

Masku. 2011j. Sängyt ja Patjat. NELLA RP. Viitattu 18.10.2011.

<http://www.masku.com/tuotetieto/nella-rp-120cm-bonnel+nel-la-pp-120%284cm%29+unella-jal-/MYY01384>

Salo, I. 2011. Asko ja Sotka rysäyttivät 10 uutta myymälää. Viitattu 25.9.2011.

<http://www.talouselama.fi/uutiset/asko+ja+sotka+rysayttavat+10+uutta+myymalaa/a664326>

Sotka. 2011a. SOHVAT JA KALUSTOT.BOXY 3-ISTUTTAVA SOHVA. Viitattu 28.10.2011.

<http://www.sotka.fi/tuotteet.php?tuoteryhma=20>

Sotka. 2011b. SOHVAT JA KALUSTOT. CLEO 2+3-ISTUTTAVAT SOHVAT. Viitattu 28.10.2011.

<http://www.sotka.fi/tuotteet.php?tuoteryhma=20>

Sotka. 2011c. VUODESOHVAT. ALICIA VUODESOHVA. Viitattu 28.10.2011.

<http://www.sotka.fi/tuotteet.php?tuoteryhma=26#otsikko52>

Sotka. 2011d. VUODEKULMADIVAANIT. CODA VUODEKULMADIVAANI. Viitattu 28.10.2011.

<http://www.sotka.fi/tuotteet.php?tuoteryhma=26#otsikko104>

Sotka. 2011e. VUODEKULMADIVAANIT. FESTO VUODEKULMADIVAANI. Viitattu 28.10.2011.

<http://www.sotka.fi/tuotteet.php?tuoteryhma=26#otsikko104>

Speakers Platform. Larry Kahaner. Viitattu 1.8.2011

[http://www.speaking.com/speakers/\\_retired/larrykahaner.html](http://www.speaking.com/speakers/_retired/larrykahaner.html)

Talouselämä. Heidi Hammarsten. 2003. Gigantti osti pois kilpailua. Viitattu 1.8.2011.

<http://www.talouselama.fi/uutiset/gigantti+osti+pois+kilpailua/a164938>

Turun Sanomat. 2009. Suomi-Soffan ja Maskun ale-markkinoinnista uhka-sakot. Viitattu

25.9.2011. <http://www.ts.fi/online/talous/98257.html>

Turun Sanomat. 2011. Nokia putosi kolmanneksi älypuhelimissa. Viitattu 1.8.2011.  
<http://www.ts.fi/online/talous/243433.html>

Valitut palat. Luotetuin merkki 2011. Viitattu 25.10.2011.  
<http://www.luotetuinmerkki.fi/pdf/2011/ETB-advertoriaali.pdf>

Valitut palat. Luotetuimman huonekaluliikkeet 2007-2011. Viitattu 25.10.2011.  
[http://www.luotetuinmerkki.fi/pdf/2011/trendit/Huonekaluliike\\_2011.pdf](http://www.luotetuinmerkki.fi/pdf/2011/trendit/Huonekaluliike_2011.pdf)

Valitut Palat. Suomen luotetuimmat merkit 2010. Viitattu 25.10.2011.  
<http://www.rd.fi/Suomen-luotetuimmat-merkit-vuonna-2010>

Valitut Palat. Luotetuin merkki 2011. Viitattu 25.10.2011.  
<http://www.luotetuinmerkki.fi/>

YLE Savo. 2011. Kamprad leikkisänä: ”Olen katastrofintekijä”. Viitattu 11.5.2011.  
[http://yle.fi/alueet/savo/2011/05/kamprad\\_leikkisana\\_quotolen\\_katastrofintekijaquot\\_2599807.html](http://yle.fi/alueet/savo/2011/05/kamprad_leikkisana_quotolen_katastrofintekijaquot_2599807.html)

## Kuvat

Kuva 1: The Intellicene Cycle (Kahaner 1996, 44) .....	12
Kuva 2: Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät. Viisi kilpailuvoimaa. (Porter 1987, 24) .	15

## Liitteet

Liite 3. Myymälämuistiinpanot .....	49
-------------------------------------	----



### Liite 3. Myymälämuistiinpanot

1. Mitä asioita liikkeessä viestitään?
2. Mitkä ovat liikkeen mainonnasta esille tulevat teemat?
3. Minkälaisia liikkeen mainonnan lupaukset ovat? Mitä asioita viestinnässä painotetaan?
4. Minkälainen on tuotteiden asettelu? Myydäänkö tuoteryhmiä yhdessä vai erikseen?
5. Millaista mainontaa on? Kuinka tehokas mainos on? Minkälaisia mielikuvia ja tunteita mainos luo?
6. Mitä brändejä liikkeestä löytyy? Miten ne jäivät mieleen?
7. Mitä erikoisominaisuuksia/erikoisuuksia tuotteista löytyy?
8. Meneillään oleva kampanja
9. Kampanjatuotteiden sijoittelu kaupoissa
10. Muita huomioita

#### JYSK

1. ”Halpa tarjous”. ”Halpa tarjous” kylttejä löytyi myymälästä tarjous tuotteiden yläpuolelta.
2. Edullisuus. Patjojen takuuajat GOLD -mallistossa jopa 25v.
3. Tuotteiden asettelu myymälässä oli varsin sekavaa. Vain sängyt olivat selkeästi myymälässä esillä.
4. Sängyt myydään paketteina. Sijauspatjaa ei voinut vaihtaa.
5. Mainoksissa painotetaan takuuaikaa ja säästön määrää prosentteina, joka tuotteesta.
6. Dreamzone -patjabrändi jäi myymälästä mieleen, vaikka ei sekään ole kovin isosti myymälässä esillä.
7. Ei erikoisuuksia. Toki patjat olivat kaikki erilaisia. Halvimmissa tuotteissa ei ollut kummempia etuja. Paremmissa tuotteissa oli myyntivaltteina huonekalukangas ja kalliimassa tuotteessa ns. Tempur mainen sijauspatja.
8. Patjakampanja
9. Myymälän patjat olivat sijoitettu hintaportain ja paremmuus järjestykseen. Edullisin patja oli parhaiten näkyvillä.

### Masku

1. ”Suomen suurimpia kodin huonekalujen myyjiä.”
2. 24 kk korotonta maksuaikaa. Luonnon materiaaleista tehtyjä kalusteita. Muuten myymälä oli varustettu MASKU- viirein.
3. Viestinnässä painotettiin edullisia hintoja. Etenkin jokaisessa hintakyltissä luki poikkeuksetta suurella otsikointi TARJOUS. Lisäksi tv-mainonnassa olevien tuotteiden viereen oli laitettu kyltti tuttu tv:stä.
4. Tuotteiden asettelu oli sekava. Myymälä sisäänkäynti oli varustettu olohuonekokonaisuuksilla, jossa ei mikään tietty brändi tullut esille. Tämän jälkeen tulivat erilaiset sohvaryhmit, joita ei liiemmin eroteltu nahkasohvista tai hinnan perusteella. Muuten myymälästä löytyi tiettyjen brändien valtaamia alueita, joissa painotettiin vain tiettyä tuoteryhmää.
5. Mainonta oli kovin aggressiivista. Usein hintalapuissa oli hinnat sohva materiaalin mukaan ja mallikappaleet olivat kalleimmista päästä. Tarjous korottomasta maksuajasta kuulosti hyvältä. (Ei tietoa muista kuluista esim. tilinavaus.)
6. Sisustusmessut tarjousia painotettiin mainonnassa, mutta liikkeestä ei niitä juuri ollenkaan näkynyt.
7. Bellus, Pohjanmaa, Stressles, Permafit
8. Säilytysmekanismi löytyy sohvan käsinojasta. Toisaalta matala käsinoja toimi hyvin sohvan sivupöytänä. Stereoilla varustettu sohva.
9. Yli tuhannen euron ostoksesta tarjotaan 180 euron arvoista kylpylalahjakorttia.
10. Ei kampanjatuotteita.

### Kodin Ykkönen

1. ”Virkistäviin uniin”, K-plussa tarjoukset
2. K-plussa tarjouksien kyltit olivat hyvin näkyvissä. Koroton maksuaika.
3. Kodin Ykkösen selkeänä teemana on myydä asiakkaille kokonaisuuksia ja painottaa suomalaisuutta suomilippu- merkinnän avulla.
4. Tuotteet olivat selkeästi esillä, mutta liian pienessä tilassa. Patjat myydään setteinä. Sijauspatjat kuuluvat tuotteeseen ei mahdollisuutta vaihtoon. Patjoissa painorajoitukset.
5. Sohvilla tai patjoissa ei mainittavaa tuotteiden mainonnan osalta. Varsin neutraaleja.
6. Patjat Arietta Anno ja Roma sekä Familon.
7. Ei erikoisominaisuuksia. Patjojen hintakommunikaatioissa on painosuositukset.
8. Yksi patja K-plussa tarjouksessa. Ei varsinaista kampanjaa.
9. Sisutettuja kokonaisuuksia. Myymälässä ei suuremmin kampanja tuotteita. Sisustuspalvelu on ilmainen ensimmäiset kaksi tuntia. Ylimääräisistä tunneista veloitetään 50 €/tunti.

### ASKO

1. Kotimaisuus, lukijatutkimuksen luotettavin merkki
2. ”Sisustamisen iloa”- teema, Allergia- ja astmaliiton yhteistyö
3. Asko haluaa tarjota laadukkaita kotimaisia tuotteita inspiraation kera
4. Tuotteet olivat selkeästi esillä. Tarjous tuotteet, jopa kolmeen kertaan esillä pienesä myymälässä. Kampanja tuotteet olivat Asko Bonnel Eclipse tuotteet, mutta kuitenkin pääosa asiakkaista oli ns. normaalien runkopatjojen studiossa.
5. Askon mainonta perustuu kotimaisuuteen, neljän viikon tyytyväisyyteen, luotetuin merkkitutkimukseen sekä yhteistyöhön Allergia- ja astmaliiton kanssa.
6. Asko Bonnel Elipse, Pohjanmaa. Brändätyt tuotteet jäivät paremmin mieleen.
7. Ei mainittavia erikoisominaisuuksia.
8. Patjakampanja
9. Kampanjatuotteet ja ale-tuotteet olivat esiteltynä useaan kertaan.
10. 180 päivän ostoturvakauutus tuotteille

### Sotka

1. Patjan ostajalle ilmainen kotiinkuljetus, Patja alennukset -25-50 %.
2. Edullinen hintamielikuva.
3. hyvät palvelut ellei jopa ilmaiset sekä edulliset sängyt.
4. Tuotteita myydään kokonaisuuksina.
5. Myymälässä luotiin edullinen hinta- mielikuvaa alennuksien määrällä. Patjojen hinnat olivat laskettuina, rahoituksen avulla kuukausieriin suoraan tuotteiden viereen.
6. Finlayson, Piscina sekä myyjän mainitsemat ”virolaiset patjat”
7. Ei erikoisuuksia.
8. Patjakampanja.
9. Kampanjatuotteet löytyivät suoraan liukuportaiden alapäästä.
10. Ilmainen patjojen kotiinkuljetus.