



NUORISOVAATEMYYMÄLÄN OSTOHENKILÖIDEN VALIKOIMAKRITEERIT

Tiia Poussu

Opinnäytetyö
Tammikuu 2007



JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU
Kulttuuri, vaatetusalan koulutusohjelma

Tekijä(t) POUSSU, Tiia	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 85	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi NUORISOVAATEMYMÄLÄN OSTOHENKILÖIDEN VALIKOIMAKRITEERIT		
Koulutusohjelma Kulttuuri, vaatetusalan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) BONCAMPER, Irma RAJAKANGAS, Leena		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli tutkia nuorisovaateymälöissä työskentelevien sisäänostajien tuotevalikoiman suunnittelussa ja ostopäätöksissä käyttämiä ostopäätöskriteereitä. Tutkimusongelma oli selvittää mihin sisäänostajien ostopäätökset perustuvat.</p> <p>Tutkimus toteutettiin touko- ja joulukuun 2006 välisenä aikana. Tutkimus koostui nuorisovaateymälän ostotoiminnan eri prosesseista, osto henkilöiden toimintaympäristöstä ja työnvaiheista. Työssä esitellään sisäänostajien ammatissa vaadittavia ominaisuuksia ja ostajan työnkuvaa.</p> <p>Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta. Tiedonhankinta tapahtui haastatteluin. Tutkimusaineisto koottiin haastatteleamalla kolmea nuorisovaatteiden sisäänostajaa. Tutkimus osoitti, että merkittävimmiksi ostopäätöskriteereiksi muodostuivat tuotteen toimitusehdot, hinta, kaupallisuus, tuotteen elinkaaren vaihe, ulkoinen markkinointi, kate ja malli.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista luotiin suuntaa antava malli nuorisovaateymälän valikoiman suunnitteluun. Tietoa voidaan hyödyntää nuorisovaateymälän valikoiman suunnittelussa, kehittämisessä, osto henkilön työhön perehdyttämisessä ja vaatetusalan ostotoimintaan liittyvissä opinnoissa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Sisäänostajat, vaatetusalan ostotoiminta, ostoprosessi, valikoimasuunnittelu, valintakriteerit.		
Muut tiedot		

Author(s) POUSSU, Tiia	Type of Publication	
	Bachelor's Thesis	
	Pages	Language
	85	Finnish
Confidential <input type="checkbox"/> Until _____		
Title		
BUYERS RANGE CRITERIA IN THE STREET FASHION STORE		
Degree Programme		
Degree Programme in Fashion Design and Clothing		
Tutor(s)		
BONCAMPER, Irma RAJAKANGAS, Leena		
Assigned by		
Abstract		
<p>The aim of the Thesis was to study the decision making criteria of fashion range design and buying process in the retail stores of street clothing. The study was conducted during April - November, 2006. The study consists of the buying processes, working environment and phases of work of the buyer in a street clothing store. The study describes the characteristics of a fashion buyer's work.</p> <p>The study was made by using a qualitative research method. The research data was collected by interviewing three buyers of street clothing stores. The research shows that the main criteria in a buying process were product delivery reserve, price, commerciality, product life cycle, external marketing, contribution margin and style.</p> <p>Recommendations of how to design a fashion range were created from results of the study. This information can be used as guidance in the retail stores. The Bachelor's Thesis can be used as educational materials for planning and developing a collection of retail store range in street fashion, familiarizing the buying personnel with the range and as material for clothing studies.</p>		
Keywords		
Buyers, buying activity of the fashion industry, buying process, range design, selection criteria.		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	4
1.1 Tutkimuksen lähtökohta ja tavoitteet.....	4
1.2 Tutkimusongelma ja työn rajaaminen.....	6
1.3 Tutkimusmenetelmät.....	7
1.4 Tutkimuksen viitekehys.....	8
1.5 Tutkimuksen merkitys ja luotettavuus.....	10
1.6 Aiemmat tutkimukset.....	11
2 VAATETUSALAN OSTOTOIMINTA.....	12
2.1 Tuontitoiminnan kehitys Suomessa.....	12
2.2 Ostotoiminnan edelläkävijät: ruotsalaiset.....	13
2.3 Ostotoimintaan ja tutkimukseen liittyvät käsitteet.....	14
2.3.1 Ostohenkilö.....	15
2.3.2 Ostopäätösvaikuttajat.....	17
2.3.3 Ostostrategia.....	18
2.3.4 Ostoprosessi.....	19
2.3.5 Hiljainen tieto.....	23
2.3.6 Heikot signaalit.....	24
2.3.7 Muodin ennustaminen.....	25
3 AMMATTINA OSTAJA.....	27
3.1 Sisäänostajan työnkuvaus.....	27
3.1.1 Ostohenkilön avaintyökalut.....	28
3.1.2 Kaupallinen koulutus.....	30
3.1.3 Vaatetusalan ammatilliset tiedot ja taidot.....	31
3.2 Sisäänostajan toimintaympäristö.....	32
3.2.1 Elinikäinen oppiminen ja oppiva organisaatio.....	32
3.2.2 Merkkimarkkinat.....	33

	2
3.2.3 Kannattavuus.....	34
3.2.4 Tuotteen elinkaaren eri vaiheet	39
3.3 Tutkijan kokemuksia sisäänostotyöstä.....	41
3.3.1 Ostotyö	41
3.3.2 Myyntiennusteen merkitys.....	45
3.3.3 Tuotevalikoiman myynnin ja menekin seuranta: mittarit ..	47
3.3.4 Ostotilanteita.....	49
4 TUTKIMUSAINIESTON KOKOAMINEN	53
4.1 Case: nuorisovaatteiden sisäänostajat	53
4.1.1 Kyselylomakkeiden suunnittelu	54
4.1.2 Haastattelut.....	55
4.1.3 Tutkimusaineiston litterointi	55
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	56
5.1 Ostohenkilön työnkuvaus	56
5.2 Yritystoiminta	57
5.3 Tavarantoimittajien toiminta.....	58
5.4 Ostopäätös- ja valintakriteerit	59
5.4.1 Tuotteen toimitusehdot.....	61
5.4.2 Tuotteen hinta	63
5.4.3 Tuotteen kate	63
5.4.4 Tuotteen kaupallisuus.....	64
5.4.5 Tuotteen elinkaari.....	64
5.4.6 Tuotteen malli	65
5.4.7 Ulkoinen markkinointi.....	67
5.5 Johtopäätökset	68
6 POHDINTA	70
7 YHTEENVETO.....	73

LÄHTEET.....	76
LIITTEET	80
Liite 1. Ostohenkilön vuoden toimintasuunnitelma	80
Liite 2. Saatekirje ostohenkilöille	81
Liite 3. Ostohenkilöön kohdistuvat kysymykset	82
Liite 4. Yritystä koskevat kysymykset	83
Liite 5. Tavarantoimittajien toimintaan koskevat kysymykset	84
Liite 6. Ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät	85
KUVIOT	
KUVIO 1. Ostopäätösvaikuttajat	17
KUVIO 2. Seurantataulukko	21
KUVIO 3. Vähittäiskaupan yleiset osaamisalueet.....	35
KUVIO 4. Kausaalisuusketju.....	38
KUVIO 5. Tuotteen elinkaari.....	39
KUVIO 6. Merkittävimmät ostopäätöskriteerit	61

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohta ja tavoitteet

Opinnäytetyö käsittelee vaatetusalalla toimivien vähittäiskauppojen keskeisintä osa-aluetta eli ostotoimintaa. Tutkimuksen kohteena on nuorisovaatemyymälöiden valikoimasuunnitteluun ja sisäänostajien ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät.

Ostopäätökseen vaikuttava tietotaito kehittyy ostohenkilölle työn sisäistämisen, asiakaskunnan tuntemuksen ja kokemuksen kautta. Kyseinen tietotaito on yksi alan ja ostohenkilön kilpailukyvyistä ja tämän tutkimuksen aiheen valintaan vaikuttanut tekijä.

Tutkimuksen tietopohja muodostuu kirjallisuudesta ja tekijän omista kokemuksista nuorisovaatemyymälässä valikoimasuunnittelijana ja myymälävas-
taavana. Tietopohjassa tuodaan esille sisäänostajien ammatissa vaadittavia ominaisuuksia ja esitellään tarkemmin ostajan työnkuvaa. Tutkimusaineiston kautta selvitetään tekijöitä, jotka vaikuttavat yritysten tuotevalikoiman suunnitteluun, ostohenkilöiden ostopäätöskriteereihin ja lopullisiin ostopäätöksiin. Ostopäätöskriteereistä esitetään tutkimuksen tuloksissa malliesimerkki, jota yrityskohtaisesti muokkaamalla saa toimivan työvälineen esimerkiksi uuden ostohenkilön perehdyttämiseen.

Sisäänostajat toimivat ammateissaan eri nimikkeillä, kuten esimerkiksi tuote-
päällikkö, valikoimapäällikkö, hankintapäällikkö, myyntipäällikkö, markki-
nointipäällikkö, ostopäällikkö, myymäläpäällikkö sekä osaston- ja myymälän-

hoitaja. Tässä työssä ammatikseen ostavasta henkilöstä käytetään nimikkeitä sisäänostaja, ostaja tai ostohenkilö.

Tavoitteet

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on selvittää ja tuoda esille kriteerit, mitkä vaikuttavat ratkaisevasti ostohenkilöiden päätöksentekoon ja joita tarvitaan hyvän ja onnistuneen tuotevalikoiman valintaan.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda esimerkillinen tietoperusta nuorisovaate-myymälän valikoimasuunnittelussa ja ostotilanteessa tarvittavasta tiedosta. Tavoitteena on saada dokumentoitua haastattelun pohjalta ostohenkilön valikoiman suunnittelussa ilmenevä asiantuntemus ja osaaminen sekä ostotilanteessa tuotteiden valintaan vaikuttavat ostopäätöskriteerit.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on toimia suuntaa antavana oppaana nuorisovaate-myymälän tuotevalikoiman suunnittelua ja ostotilanteita varten. Opinnäyte toimii kattavana tietopohjana myös ostotyöstä kiinnostuneille vaatetusalan opiskelijoille. Työn tavoitteena on myös kehittää ja syventää tekijän asiantuntijuutta ja tietotaitoa vähittäiskaupan osto-osaamisessa.

Työn rakenne

Raportin johdantoluvussa esitellään tutkimusaiheen valintaan vaikuttaneet tekijät, työn tarkoitus, tavoitteet, tutkimusongelma, aiheen rajaaminen, valittu tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen viitekehys.

Luvusta kaksi alkaa tutkimuksen tietopohja. Luvun alussa kerrotaan vaatetusalan tuontitoiminnan kehityksestä, suunnannäyttäjistä ja esitellään tutkimuksen keskeisimmät käsitteet. Käsitteiden jälkeen edetään tutkimuksen tietopohjaan, jossa esitellään tutkimusongelman kannalta ostohenkilön eri osaamisalueita. Tietopohjan lopussa on osioita, jotka perustuvat tekijän oma-

kohtaiseen kokemukseen. Tietopohjan jälkeen siirrytään tutkimusaineistoon ja sen kokoamiseen. Tutkimusaineiston alussa esitellään tutkimuksen kohde-ryhmä.

Raportin loppuosiossa analysoidaan tutkimuksen tuloksia ja esitellään tärkeimmät tutkimustulokset eli nuorisovaatemyymälän valikoimasuunnittelussa huomioitavia tekijöitä. Tulosten jälkeen on pohdintaosio. Pohdinnassa arvioidaan työn luotettavuutta ja käytettyä tutkimusmenetelmää. Raportin lopussa on tiivistelmä koko opinnäytetyöstä ja tutkimuksessa käytetyt lähteet.

1.2 Tutkimusongelma ja työn rajaaminen

Ostoprosessissa myynnit ja budjetit sanelevat raamit ja ostopäätökset tehdään ammattitaidon, sen hetkisen tiedon ja yrityksen laatimien ostokriteerien perusteella. Ostavatko sisäänostajat myymälän valikoiman intuiutionsa mukaan, vai mitkä ovat ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät. Tutkimusongelma selvittää nuorisovaatemyymälän valikoiman suunnittelua ja ostohenkilön ostopäätöksiä ympäröiviä tekijöitä.

Tutkimuksessa etsitään vastausta kysymyksiin:

- 1) Mihin sisäänostajien ostopäätökset perustuvat?
- 2) Mitä kriteereitä nuorisovaatemyymälän valikoiman suunnittelussa käytetään?

Tutkimusongelma on rajattu koskemaan ainoastaan suomalaista nuorisomuotia säätelevien sisäänostajien ostokriteerejä. Tutkimukseen osallistuvien ostohenkilöiden tulee työskennellä nuorisovaatteiden parissa ja heidän vastuullaan tulee olla vähintään kaksi eri tuotemerkkiä.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteinä ovat todellisen elämän kuvaileminen sekä pyrkimys löytää uusia asioita (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161). Laadullisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu aineiston kokoaminen todellisissa tilanteissa. Laadullisessa tutkimustavassa tutkija käyttää itseään tiedon kerääjänä. (Hirsjärvi ym. 1997, 165.) Aaltolan ja Vallin (2001, 75) mukaan, työn kokoaminen ja tutkimuksen toteuttaminen toimii samalla tutkijan oppimis- ja kehitymisprosessina, joka koko tutkimuksen ajan kasvattaa tutkijan tietoisuutta tarkasteltavana olevasta ilmiöstä ja sitä ohjailevista tekijöistä.

Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, koska työssä tutkitaan vaatetusalalla tapahtuvaa sisäostajien ostotoimintaa, tarkemmin valikoimasuunnittelua ja ostopäätöskriteereitä yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen ydin on löytää sisäostajien käyttämät valintakriteerit ja määrittellä ostopäätökseen merkittävimmin vaikuttavia tekijöitä.

Tutkimuksen tarkoituksena on saada aineiston pohjalta tiedot tekijöistä, jotka vaikuttavat valikoiman suunnitteluun ja ostopäätöksiin. Tutkittava tieto sisältää osittain hiljaista tietoa, jota on yleensä vaikea dokumentoida. Tutkimusongelmaan sopivaksi tutkimusmenetelmäksi valittiin laadulliselle tutkimukselle tyypillinen tiedonhankintamenetelmä eli tapaustutkimus.

Metsämuuronen (2003) määrittelee tapaustutkimusmenetelmän toiminnassa olevan tapahtuman tutkimukseksi (Metsämuuronen 2003, 169 - 171). Luonteeltaan tapaustutkimus voi olla kuvailevaa, teoriaa testaavaa tai teoriaa luovaa, joten tämän tutkimusaineiston kokoamiseen sopii tapaustutkimusmenetelmä (Järvinen & Järvinen 2000, 78).

Tapaustutkimukselle tyypillisiä aineiston hankintametojeja ovat havainnointi ja haastattelut. Tämän tutkimusaineiston kokoamiseen päädyttiin käyttämään strukturoitua haastattelua. Haastattelusta saadun aineiston avulla pyritään selvittämään tutkimusongelma, eli mitä ostohenkilöiden hiljainen tieto käytännössä sisältää.

Oikeanlaisen tutkimusmenetelmän käytön lisäksi tulee miettiä, miten haastattelumateriaalia analysoidaan, jotta tutkimuksesta saatu tieto voidaan dokumentoida tutkimuksen tulokseksi. Hirsjärven ja Hurmeen (2000) mielestä aineiston analysointitapaa on syytä miettiä jo ennen aineiston kokoamista ja haastatteluun ryhtymistä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135). Tämän tutkimusaineiston analyysissä pyritään luomaan kokonaiskuvaa haastateltavien henkilöiden työnkuvasta ja määrittämään nuorisovaatemymälän valikoiman suunnittelussa ja ostopäätöksissä esiintyvät ostopäätöskriteerit.

Tutkimusaineiston analyysi tehdään luokittelemalla jokaisesta haastattelumateriaalista tutkimustulosten kannalta merkittävimmät lausunnot ostohenkilön työnkuvasta, yritystä ja tavarantoimittajasta koskevista kysymyksistä. Valikoiman suunnitteluun ja ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä analysoidaan arvosanojen perusteella ja aihealueet määrittään luokittain. Valikoiman suunnitteluun ja ostopäätökseen vaikuttavat kriteerit muodostavat tutkimuksen tärkeimmät tulokset.

1.4 Tutkimuksen viitekehys

Tutkimuksen viitekehys muodostuu vaatetuslalla toimivan vähittäiskaupan ostotoiminnan eri osa-alueista. Tutkimuksen tietopohja perustuu sekä kirjoista hankittuun tietoon että tekijän omakohtaiseen työkokemukseen. Tekijällä on kertynyt työkokemusta nuorisovaatemymälässä työskentelystä vuosien

1997 - 2006 välisenä aikana. Myyjänä vuosina 1997 - 2002 ja kokoaikaisena myymälävastaavana vuosina 2002 - 2004. Myymälävastaavan sijaisena vuosina 2005 - 2006. Tietopohjassa esitellään vaatetuslalla toimivien ostohenkilöiden toimintaympäristöä ja perehdytään työn eri vastuualueisiin.

Tutkimuksen tarkemmin määritetyt käsitteet liittyvät vaatetusalan ostotoiminnan eri prosesseihin ja ostohenkilön henkilökohtaisiin tietotaitoihin. Sisäänostajien toimintaympäristö pilkottiin osiin, jotta lukija saa selkeän käsityksen ostajan työn monipuolisuudesta ja hahmottaa näin kokonaisuuden.

Vaatetuslalla toimivien vähittäiskauppojen tuotevalikoiman valintaan koskevista ostopäätöskriteereistä ei ole saatavilla lähdekirjallisuutta, koska toimintamenetelmät halutaan pitää yritysten sisäisinä. Vaatetusalan ostotoiminnan ja toimintamenetelmien tietopohjan kokoamisessa hyödynnettiin tekijän omakohtaista työkokemusta nuorisovaatemylän esimiehenä. Ostotoimintaan yleisesti viittaavaa lähdekirjallisuutta löytyi runsaasti.

Tutkimuksen lähdekirjallisuus koostuu yritystoiminnasta, sisäisestä yrittäjyydestä, ostoprosessista, business to business -markkinoinnista sekä tuontitoiminnasta kertovasta kirjallisuudesta. Kirjallisuuden lisäksi tietoa etsittiin talous- ja vaatetuslala koskevista sanoma- ja aikakauslehdistä sekä vaatetuslalaan liittyvistä Internet-sivujen julkaisuista.

Hakusanoina ja lausekkeina Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston JaNet-tietokannassa käytettiin hankintaan, ostotoimintaan ja ostoprosesseihin liittyviä sanoja, kuten esimerkiksi ostotoiminta, ostokriteerit ja sisäinen yrittäjyys. Suurin osa lähdekirjallisuudesta löytyikin Jyväskylän ammattikorkeakoulun omasta kirjastosta.

Tutkimuksessa panostettiin monipuoliseen lähdekirjallisuuden käyttöön, jotta työlle saataisiin mahdollisimman kattava tietopohja. Käytetyistä lähteistä saatu tieto sovellettiin tämän tutkimusongelmaan sopivaksi. Koottu tietopohja tukee tutkimusaineiston tuloksia ja antaa lukijalle täsmällistä ja päivitettyä tietoa alalta.

1.5 Tutkimuksen merkitys ja luotettavuus

Tekijä pitää tutkimusaihetta ajankohtaisena ja merkittävänä koulutuslalleen, koska vaatetuslalla toimivan myymälän valikoiman suunnitteluun ja osto-toimintaan liittyvät työt voivat olla juuri vestonomiksi valmistuvan henkilön tulevaisuuden töitä. Työn aihe on merkityksellinen, koska vaatetuslalla toimivan vähittäiskaupan valikoiman suunnittelu ja ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät eivät aiemmin ole olleet Jyväskylän amk:n vestonomiopiskelijoiden oppinnäytetöiden tutkimuksen kohteina.

Tutkimuksen käsitteitä, teoriaa ja aineiston kautta havaittuja käytäntöjä sekä tutkimuksen tuloksia voidaan tulevaisuudessa hyödyntää työelämässä ja ammattikorkeakouluopiskelijoiden perehdytyksessä vaatetusalan ostotoimintaan. Tutkimuksen merkittävyyttä tekijälle lisää myös alkavat opinnot ulkomaankaupan erikoisammattitutkintoon, joten tästä tutkimuksesta on hyötyä tekijälle lähitulevaisuutta ajatellen. Käytetty kirjallisuus on suurimmaksi osaksi 2000-luvulta, joten tiedot ovat suhteellisen uusia.

Tutkimuksella on merkitystä myös vaatetuslalle, koska sisäänostajien ostopäätöksiin vaikuttavista kriteereistä ei aiemmin ole tehty vastaavaa tutkimusta. Vaatetusalan ostotoimintaan ja valikoiman suunnitteluun liittyvä tiedottaminen ja toimihenkilöiden kouluttaminen ovat Suomessa kehitysvaiheessa, joten tässä tutkimuksessa esitettyjä tietoja voidaan hyödyntää myös

vaatetuslalla toimivan vähittäiskaupan yritystoiminnan ja valikoiman kehittämässä, ostohenkilöstön perehdyttämisessä ja vaatetusalan ostotoiminnasta kertovan oppaan kokoamisessa.

1.6 Aiemmat tutkimukset

Opinnäytetyöt

Tässä työssä esitetyt opinnäytetyöt valittiin Jyväskylän ammattikorkeakoulusta valmistuneiden vostonomien opinnäytetöistä, koska aihe liittyy opintojen keskeisiin tavoitteisiin. Vaatetusalan vähittäiskaupan ostotoimintaan liittyvien opinnäytetöiden määrä on ollut vähäistä 2000-luvulla Jyväskylässä suoritettuihin vostonomitutkintoihin nähden.

Jyväskylän amk:n vaatetusalan koulutusohjelmassa on tehty ostotoiminnasta kertovia opinnäytetöitä kaksi kappaletta. Flyktmannin (2002) kirjoittama tutkimus *Sisäänostajan työnkuva* on vertailututkimus vostonomikoulutuksen sisällön vastaavuudesta sisäänostajan ammattivaatimukseen. Sällylän (2002) työ nimeltä *Hong Kongissa työskentelevän ostoagentin toimenkuva vaatetusalan kansainvälisessä hankinnassa* kertoo myös sisäänostajan mielenkiintoisesta toimenkuvasta. Molemmissa töissä tutkitaan sisäänostajan työnkuvaa ja työtehtäviä.

Aihetta koskevat julkaistut tutkimukset

Tässä työssä käsitteinäkin määritetyt aiheet kuten hiljainen tieto, heikot signaalit ja muodin ennustaminen ovat vaatetuslalle ajankohtaisia ja niitä tarkemmin on tutkinut vaatetuslalle asiantuntija Ana Nuutinen.

Nuutisen (2004) väitöskirja on nimeltään *Edelläkävijät - Hiljainen, implisiittinen ja eksplisiittinen tieto muodin ennustamisesta*. Nuutisen (2004) teos tuo esille vaatesuunnittelijan hiljaista tietoa ja sitä, miten suunnittelija tietää mitä on

ilmassa. Muodin tulevaisuuden ennustaminen, eli milloin muutokset tulevat tapahtumaan ja ketkä tulevat omaksumaan ne, ovat osa suunnittelijan työtä (Nuutinen 2004, 95). Muodin tulevaisuuden ennustaminen on keskeisin osa myös ostohenkilön työtä, joten Nuutisen (2004) teoksessa esitettyjä määrittelyksiä voidaankin hyvin soveltaa ostohenkilön työhön.

2 VAATETUSALAN OSTOTOIMINTA

2.1 Tuontitoiminnan kehitys Suomessa

Tullihallituksen (2006) tietojen mukaan Suomen suurimmat vaatteiden tuontimaat vuonna 2004 olivat suuruusjärjestyksessä: Kiina, Viro, Saksa ja Ruotsi (Tullihallitus 2006). Kukkonen, teoksessa Tuontioapas (1999, 3) ennustaa Suomen vaatetuontitoiminnan kasvavan ja korostaa sen olevan merkittävä osa vaateyrityksen ostotoimintaa.

Ostotoiminnan merkitys yrityksen liikevaihdosta on useimmilla aloilla huomattava, joten se vaikuttaa suoraan yrityksen tulokseen (Tuontioapas 1999, 3). Litjan (2004) mukaan kaupan alalla ostojen osuus on 50 - 90 % liikevaihdosta (Litja 2004, luku 4.1, s.1). Yrityksen kannattavuus ja tuloksellisuus on verrattavissa ostotoiminnan onnistuneisuudelle (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö, & Vepsäläinen 1995, 16).

Suomen tekstiiliteollisuuden muutokset, kansainvälistymisen ja globalisoidumisen myötä, näkyvät merkittävimmin tekstiilien tuotannon ulkoistamisena. Litja (2004) määrittelee tuotannon ulkoistamisen näin: "Ulkoistamisella tar-

koitetaan palveluiden ostamista niiden tuottamiseen erikoistuneelta palveluntuottajalta sen sijaan että nämä toiminnot tehtäisiin itse” (Litja 2004, luku 9.1, s.1). Halvempien tuotantokustannusten vuoksi kotimaan tekstiilien tuotanto on lähes kokonaan ulkoistettu, pääasiassa Aasiaan ja Eurooppaan (Keturi 2002, 7).

Grundström (2004) painottaa, että ulkoistamisen myötä kansainväliseen ostotoimintaan, siihen kouluttamiseen ja kehittämiseen tulee kiinnittää erityisesti huomiota. Usean vaatealalla toimivan vähittäiskaupan avainhenkilö ja menestyksen tekijä on asiantunteva sekä ammattinsa osaava sisäänostaja. (Grundström 2004, 158.)

Myymälöissä valikoimat vaihtuvat nopeissa sykleissä ja mallistoja ostetaan useita kertoja vuodessa (Santasalo & Koskela 2003, 74). Muodin nopea vaihtuvuus johtuu tuotteiden läpimenoajan äärimmäisen tehokkaasta suunnittelusta (Koskinen ym. 1995, 101). Tilaukset tehdään nykypäivänä huomattavasti tiheämmin kuin esimerkiksi 2000-luvun alussa. Suomen neljä vuodenaikaa ja alati vaihtuvat sääolot lisäävät haastetta valikoimien onnistumisille, niin maahantuojille kuin sisäänostajille.

2.2 Ostotoiminnan edelläkävijät: ruotsalaiset

Ruotsalaisten kansainvälisesti menestyvät vaatebrändit näyttelevät merkittävää osaa suomalaisnuorison pukeutumiskulttuurissa. Nuorten suosimat vaatemerkit, kuten Hennes & Mauritz, We ja J. Lindeberg ovat hyvää tulosta tekeviä vaatebrändejä. (Hämäläinen 2005, 53.)

Ruotsalaisten menestyksekkäiden yritysten lista on pitkä, maassa on osattu tehdä se, mistä suomalaisten pitäisi ottaa esimerkkiä. Muotia osataan markki-

noida. Muodin markkinointiin suhtaudutaan Ruotsissa kuin mihin tahansa liiketoimintaan, vakavasti. (mts 53.)

Ruotsin valtion 25 vuotta sitten perustama Moderådet on tänä päivänä muotiteollisuuden omistuksessa oleva osakeyhtiö. Moderådet-yhtiön tarkoituksena on pitää ruotsalaiset vaatetusalan yritykset ajan tasalla myymällä trendi- ja väriennustuksia ja järjestämällä Tukholman muotiviikot kaksi kertaa vuodessa. Moderådetin työntekijä Lotta Ahlvar korostaa valtion osuutta Ruotsin muotimenestyksessä. Muoti on kuulunut valtion markkinoinnin kehityspakettiin jo 90-luvun puolivälistä lähtien, ja tulos alkaa näkyä. Yhä useammat ruotsalaisbrändit menestyvät kansainvälisillä markkinoilla. (Hämäläinen 2005, 53.)

Arvopaperilehteen kirjoitetussa Huuskon (2006) artikkelissa kerrotaan, että Hennes & Mauritz on noussut Tukholman pörssissä huomattavasti elo- ja syyskuussa 2006. Nousun syyksi viitataan yrityksen uutta mainoskampanjan keulakuvaa, pop-laulaja Madonnaa. Madonna esiintyy H & M:n mainoksissa ja käyttää yrityksen vaatteita kiertueellaan. H & M on saanut uudesta mannekiinistaan myönteistä vaikutusta ja lisävirtaa, myös sijoitusmaailmassa popikonin mainosarvo on otettu tosissaan. Brittilehdistö on arvellut, että tärkeänä muodinluojanakin pidetty Madonna saa tänä syksynä ja tulevana talvena 22 maassa pyörivästä H & M -mainoskampanjasta yli kolme miljoonaa euroa. (Huusko 2006, 23.)

2.3 Ostotoimintaan ja tutkimukseen liittyvät käsitteet

Tutkimuksen keskeisimmät ja merkittävimmät käsitteet ovat *ostohenkilö*, *ostopäätösvaikuttajat*, *ostostrategia* ja *ostoprosessi*. Nämä käsitteet kuuluvat vaate-

tusalan ostotoiminnan kantavaan perustaan ja ovat siksi valittuna tutkimuksen käsitteiksi.

Tutkimuksen merkittäviä käsitteitä ovat myös *hiljainen tieto*, *heikot signaalit* ja *muodin ennakointi*. Nämä käsitteet kuvastavat ostohenkilön henkilökohtaisia tietotaitoja. Nämä esitetyt käsitteet ovat olennainen osa vaatetusalan ostotoimintaa ja tätä tutkimusta. Tarkemmin käsitteet ovat määritelty tai havainnollistettu seuraavissa alaotsakkeissa.

2.3.1 Ostohenkilö

Rope (1998) aloittaa ostohenkilön määrittelyn näin: ostohenkilö on business to business -markkinoinnin asiantuntija ja alansa osaava ammattilainen (Rope 1998, 31). Haapanen ja muut (2005) lisäävät, että ostajilta vaaditaan vahvaa kokonaisuuden hallintaa ja strategista ymmärrystä (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 226).

Ostohenkilö on riskinottokykyinen ja aktiivinen mahdollisuuksien havainnoija, joka pystyy tehostamaan ja kehittämään yrityksen ostotoimintaa. Visionäärisyys, luovuus ja innovatiivisuus ovat ostajan tyypillisiä ominaispiirteitä. (Kansikas 2003, 127.)

Nämä edellä mainitut ostohenkilön ominaispiirteet kuuluvat vahvasti *sisäisen yrittäjyyden* määrittelyyn. Ostohenkilön työskentelytapaa voidaankin kuvailla yrittäjämäiseksi tavaksi tehdä työtä jonkin yrityksen palveluksessa (Kansikas 2005, 7). Henkilö on valmis työskentelemään tavoitteidensa saavuttamiseksi enemmän kuin häneltä vaaditaan, koska motivaatio ja sitoutuneisuus omaan työhön korostuvat hänen ominaisuuksinaan (Heikkilä 2006, 49).

Sisäinen yrittäjyys edellyttää henkilöltä oikeaa asennetta ja suhtautumista työhön sekä työskentelytapaa, joka motivoi jatkuvaan kehittämiseen (Kansikas 2005, 7 - 8). Sisäisen yrittäjyyden keskeisimpiin piirteisiin kuuluvat esimerkiksi luovuus, innovatiivisuus, proaktiivisuus (aloite- ja riskinottokyky), muutoshalukkuus, mahdollisuuksien havainnointi ja niiden toteuttaminen (Heikkilä 2006, 48 - 49).

Ostohenkilön osaamisen, tietämyksen ja ammattitaidon kehittäminen on jatkuva prosessi. Kun uutta tietoa sisäistetään ja hyödynnetään, voidaan asiakkaita palvella jatkossa yhä paremmin. (Haapanen ym. 2005, 226.) Litjan (2004) mukaan ostohenkilön työhön tarvittavia henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi pehmeät liikkeenjohtotaidot kuten työasenne, motivointi, persoonallisuus, stressinsietokyky, ja vakuuttavuus, luovuus sekä ongelmanratkaisutaidot (Litja 2004, luku 4.5, s.3).

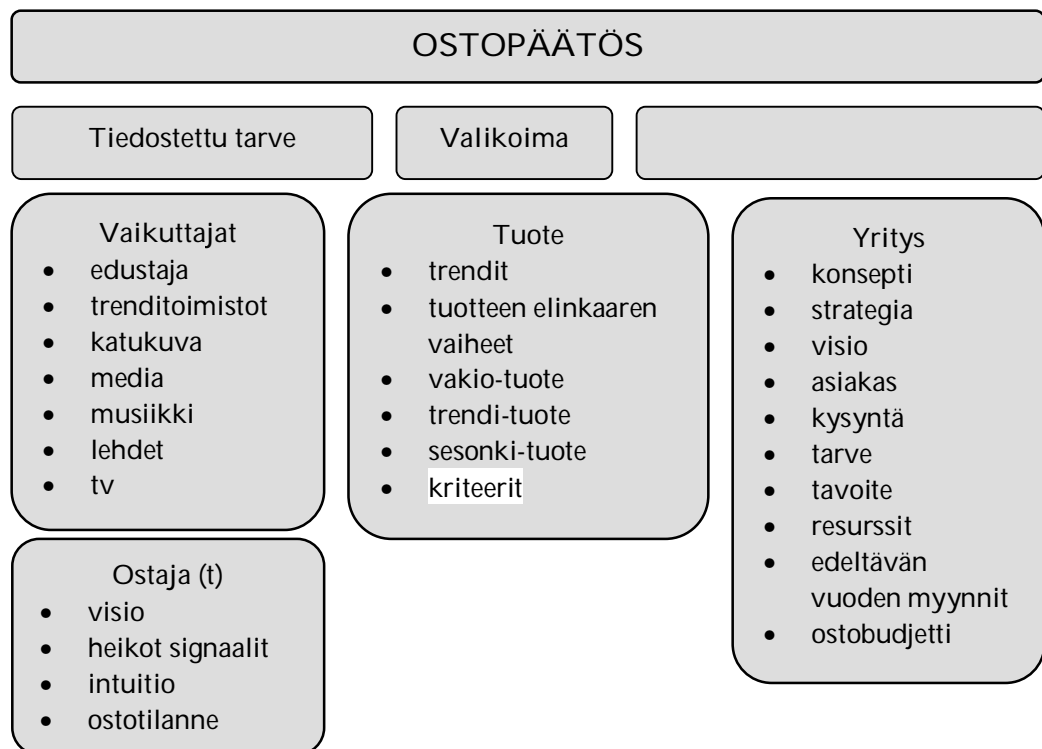
Ostohenkilön muita tärkeitä henkilökohtaisia ominaisuuksia ja taitoja ovat vahva kaupallisuuden taju, laaja vaatetusalan tuntemus, hyvä muisti, vilkas mielikuvitus, energisyys, positiivinen asenne ongelmiin ja kritiikkiin, sosiaalisuus, määrätietoisuus ja joustavuus (Jackson & Shaw 2001, 17). Lisäksi ostajan tulee huomioida ostotilanteissa kulttuurien väliset eroavuudet sekä hallita yhteinen kieli ja erilaiset neuvottelukäytännöt (Litja 2004, luku 4.6, s.4).

Ostohenkilön tehtävä on suunnitella yhdessä yrityksen johdon kanssa yrityksen valikoima ja myytävät tuotteet. Ostohenkilö vastaa tuotteiden hankinnasta, myynneistä ja valikoiman onnistuneisuudesta. Ostohenkilön tehtäviin kuuluu myös tuotteiden hallinta koko niiden elinkaaren ajan. (Jackson & Shaw 2001, 13.) Ostajan tulee esimerkiksi seurata tuotteiden saapumista myymälään ja toimitusta asiakkaalle. Asiakkaalta saatava tietopalaute auttaa kehittämään ostotoiminnan alkupäätä. (Litja 2004, luku 4.1, s.1.)

2.3.2 Ostopäätösvaikuttajat

Ostopäätös on toiminto, joka sisältää useita eri osa-alueita. Ostopäätös sijaitsee ostoprosessiketjun keskivaiheilla. Ennen ostopäätöstilannetta on ostohenkilön hallittava yrityksen liiketoiminnan strategiset menetelmät ja tavoitteet sekä tunnettava yrityksen asiakkaat ja heidän ostokäyttäytyminen.

Ostohenkilöä ympäröivät useat eri vaikuttajat. Ostopäätösvaikuttajien tietämys ja hallinta helpottavat ostohenkilöä tuotteiden valintatilanteessa. Ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä esitellään seuraavassa kuviossa. (Ks. kuvio 1.)



KUVIO 1. Ostopäätösvaikuttajat (Kuvio koottiin tekijän ostokokemuksiin perustuen.)

2.3.3 Ostostrategia

Litja (2004) painottaa oston merkitystä strategisena toimintona ja tuloksen tekijänä (Litja 2004, luku 4.6, s.4). Ostostrategian tavoitteiden tulee tukea yrityksen tavoitteita ja kytkeytyä yrityksen liiketoimintastrategiaan (mts. luku 4.2, s.1). Litjan (2004) mielestä valitun ostostrategian tulee olla riittävän joustava, jotta se mukautuisi liiketoimintaympäristössä ajoittain tapahtuviin muutoksiin (Litja 2004, luku 4.3, s.3 - 4). Esimerkkejä tämän kaltaisista muutoksista ovat oman yrityksen aseman muuttuminen kilpaileviin yrityksiin nähden positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan (Kamensky 2006, 104 - 105).

Ostostrategiaa voidaan analysoida esimerkiksi käyttämällä SWOT- nelikenttäanalyysimenetelmää, (strengths, weaknesses, opportunities, threats) jossa arvioidaan yrityksen ostostrategian sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä liiketoimintaympäristön mahdollisuuksia ja uhkia. Toiminnot kootaan omiksi ryhmiksi. On tunnettava yrityksen suorituskyky ja tavoitteet, tiedettävä mitkä ovat sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien nykytilanne ja mitä on vielä tehtävä. Mitä uudempi tieto yrityksen toiminnoista, sitä tarkempi on analyysin tulos, ja tätä kautta päästään onnistuneempaan lopputulokseen yrityksen päätöksissä. (Haapanen ym. 2005, 277 - 278.)

Analysoimalla yrityksen toimintoja ja tekemällä yhteenveto nykytilanteesta, saadaan täsmällisempää tietoa kehitettävistä kohteista (Koskinen ym. 1995, 233). Kehitettävänä kohteena voi olla pitkän ajan strateginen päätös, kuten esimerkiksi uuden tuotemerkin hankinta yrityksen valikoimaan, uusien markkinoiden etsiminen tai työnjaon ja toimenkuvien muutokset (Alhola & Lauslahti 2003, 74).

Litjan (2004) mukaan ostostrategia merkitsee kokonaisvaltaisen suunnitelman määrittelemistä, valintaa ja toteutusta esimerkiksi yhden, kolmen ja viiden

vuoden aikajänteellä. Ostostrategian tavoitteena on liittää ostoprosessi liiketoiminnan sydämeen, jotta se vaikuttaisi mahdollisimman tehokkaasti yrityksen kannattavuuteen ja toiminnan jatkuvaan kehittymiseen. (Litja 2004, luku 4.3, s.3 - 4.) Haapanen ja muut (2005) korostavat, että "*Ostostrategian asema yrityksen kannattavuudelle ja menestykselle on kuitenkin vasta hiljattain ymmärretty*" (Haapanen ym. 2005, 221).

2.3.4 Ostoprosessi

Laamanen (2002) määrittelee ostoprosessin olevan osa liiketoiminnassa tapahtuvasta toiminnasta, sarja toisiinsa liittyviä toimenpiteitä, resursseja, tavaran toimittajan, tuotteiden, ostoyrityksen ja asiakaskunnan välillä (Laamanen 2002, 19 - 20).

Ostoprosessi alkaa asiakkaista eli tarpeiden määrittelyllä ja päättyy asiakkaisiin eli tuloksiin (Markkinointi 2005). Koko ostoprosessi perustuu edellisvuoden myynteihin, asiakaskunnan tuntemiseen ja sisäänostajan vaistoihin. Ostohenkilön on tiedettävä tarkkaan budjettinsa. (Korkala 2006, 17.)

Ostoprosessin tuloksiin vaikuttaa yrityksen asiakaskunnan tunteminen ja ostokäyttäytyminen (Markkinointi 2005). Yrityksen tuotteiden ja palvelun vastatessa asiakkaiden odotuksia saadaan tyytyväisiä asiakkaita. Tyytyväinen asiakas on yrityksen tärkeintä pääomaa ja paras markkinoija. (Anttila & Ilta-
nen 2001, 50 - 51.) Laamanen (2003) painottaa asiakassuuntautuneen toiminnan jatkuvan kehittämisen merkitystä yritykselle (Laamanen 2003, 123). Silvan (2006) ennustaa, että vain sellaisilla yrityksillä on hyvä tulevaisuus, jotka jaksavat koko ajan kerätä tietoa kuluttajasta (Silvan 2006, 104).

Ropen (1998) mielestä ostoprosessin suunnittelijoiden yhteiset tavoitteet ovat prosessin erinomainen suorituskyky eli hyöty yritykselle (Rope 1998, 41). Lit-

jan (2004) mukaan ostoprosessissa tulee huomioida yrityksen visiot, tavoitteet, myynnit, budjetointi, ostohenkilökunta, aikataulu, kohderyhmä, asiakkaat, tuotteiden kysyntä, tavaran toimittajat ja toimittajien yhteistyön kehittäminen (Litja 2004, luku 4.3, s.4.) Ostoprosessissa tulee lisäksi huomioida yrityksen ulkoiset markkinat eli yrityksen ulkopuolinen liiketoimintaympäristö, kuten esimerkiksi asiakkaiden käyttäytyminen, kilpailijoiden asema sekä lainsäädäntöön liittyvät muutokset (Vaarnas & Virtanen 2001, 14).

Vaatealalla kilpailevista yrityksistä on yleensä enemmän hyötyä kuin haittaa. Kamenskyn (2006) mielestä yritysten kilpailukyvyn ylläpitämiseksi on hyvä analysoida ja tiedostaa, miksi asiakkaat ostavat meiltä ja miksi kilpailijat menestyvät (Kamensky 2006, 101). Ulkoista markkinatietoa hankitaan yritykselle esimerkiksi asiakas- ja markkinatutkimusten ja ammattilehtien kautta. Ulkoista tietoa kertyy myös henkilöstön käytännön kokemusten kautta. (Vaarnas & Virtanen 2001, 14.)

Ostoprosessia varten yrityksen ja ostohenkilöstön tulee *suunnitella valikoima ja laatia valintakriteerit*. Ostoprosessin yritysکوhtaiset kriteerit toimivat raameina ostotilanteissa, mutta viime kädessä ostopäätökseen vaikuttavat ostohenkilön yksilölliset tekijät kuten henkilön persoona ja erilaiset tuntemukset (Nieminen 2004, 26). Eräs yksilöllinen tekijä ostopäätöksen syntyessä on hiljainen tietämys, jota pidetään merkittävänä tekijänä ostopäätösprosessissa (Kansikas 2003, 111).

Valikoiman onnistuneisuutta ja valintakriteerien toimivuutta tulee arvioida jatkuvasti. Ilman jatkuvaa kehityksen suunnan seuranta, kannattavuutta on mahdoton ohjata (Haapanen ym. 2005, 238). Se, mitä yrityksen ostotoiminnassa kannattaa seurata, vaihtelee yritysکوhtaisesti. Johdon on osattava valita oman yrityksen ja tuotteiden kannalta keskeisimmät mittarit. (mts. 239.)

Ostotoiminnan painopiste ja kehitysvaihe, kuten ostojen kasvattaminen tai vähentäminen ja tuoteryhmien kasvattamien tai vähentäminen ovat esimerkkejä jatkuvista seurannan kohteista (Koskinen ym. 1995, 27 - 35). Seuraavassa kuviossa näytetään esimerkkejä kuukausittaisen seurannan pääalueista, mittareista, jotka sopivat useammalle vaatetusalalla toimivalle vähittäiskaupalle ja ostohenkilölle. (Ks. kuvio 2.)



KUVIO 2. Seurantataulukko (Seurantataulukossa on tekijän nuorisovaate-myymälässä käyttämiä seurantakohteita.)

Kuvion esittämät osiot kuvastavat nuorisovaate-myymälän kuukauden seuranta-alueita. Kuviossa on havainnollistettuna tekijän omakohtainen kokemus nuorisovaate-myymälän kuukausittaisista seuranta-alueista. Seuranta-alueet koostuvat kuudesta eri päätekijästä. Seuranta-alueita ovat *myynnit* ja *ostot kuukaudessa*, *asiakkaat*, *tuotteiden menekki*, *henkilöstön työtunnit kuukaudessa* ja *varaston seuranta*. Seurannan kohteita esitellään tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

Myynnit ja ostot kuukaudessa sisältävät edeltävien vuosien tilastoja. Myyntien ja ostojen kuukausittaisella seurannalla yrityksen johto ja ostohenkilö voivat analysoida myymälän tilannetta, myyntitavoitteiden ja budjettien toteutumista. Ostobudjetin laskutavasta on seuraavanlainen esimerkki.

Esimerkkitapauksessa vuoden 2005 kesäkuunmyynti on 52 000 euroa ja kesäkuunostoihin käytetty summa 20 000 euroa. Luku 52 000 jaetaan 20 000 jolloin saadaan summa 2,6. Tulevan kesän 2006 ostobudjetti saadaan jakamalla edeltävän vuoden kesäkuunmyynti 52 000 euroa luvulla 2,6. Laskutoimituksesta saatu luku 2,6 on suuntaa antava tulevan kesäkuun budjettiin.

Myynnit vaihtelevat kuukausittain joten jokainen ostobudjetti lasketaan erikseen. Ostohenkilön tulee arvioida tulevan kuun tai sesongin menekki ja asettaa myyntitavoitteet, joten sen perusteella tehdään lopullinen ostobudjetti. Ostobudjetti sisältää niin myymälässä tehdyt tilaukset kuin varsinaiset mallistoista valittavat tuotteet.

Asiakkaat ja tuotteiden menekki sisältävät tietoja myymälän nykytilanteesta eli asiakasmäärästä, ostosten keskihinnasta ja myytyjen tuotteiden kappalemäärästä tuoteryhmittäin. Seuraamalla myymälän asiakaskuntaa, ostavien asiakkaiden määrää ja tuotteiden menekkiä, voidaan paremmin arvioida tulevan sesongin *ostobudjetti* ja *tuotteiden menekki*. Seurannasta selviävät asiakkaiden ostotottumukset ja myymälän kehityksen suunta. Seuranta auttaa ostotilanteessa ostohenkilöä kokoamaan myymälän valikoimaan kaupallisimmat tuotteet niin määrältään kuin hinnoiltaan.

Myymälän kehitystä voidaan edistää pitämällä sopiva määrä henkilöstöä töissä ja laskemalla tarpeellinen määrä työtunteja tietyille ajanjaksoille. Tehdyt työtunteja verrataan esimerkiksi edeltävän vuoden myynteihin, jos työtunteja on suunniteltu liian vähän niin seurauksena voi olla, että myyntita-

voitteet jäävät saavuttamatta. Tapauksessa, jossa tehtyjä työtunteja on määrätty hiljaisemmalle ajanjaksolle liikaa, voi seurauksena olla korkeiden kustannusten heikentävä vaikutus sesongin tulokseen. Yrityksen on varauduttava myynnillisesti vilkkaisiin ajanjaksoihin riittävällä henkilöstöllä ja työtunneilla ja hiljaisempaa jaksona henkilöstön minimimitunteilla ja tarvittavalla henkilöstöllä. Henkilöstön on oltava tietoisia yrityksen käytännöistä kiireisiä ja hiljaisia ajanjaksoja varten.

Varaston seuranta sisältää varaston arvon ja tuoteryhmät kappaleittain. Seuranta on välttämätön, jotta jäljelle jääneet tuotteet tai tuoteryhmät huomioidaan tulevissa ostoissa tai niiden sesonkiin kuuluvissa ostoissa. Varaston seuranta auttaa ostohenkilöä ostotilanteessa kokoamaan oikean määrän tulevien kuukausien tuoteryhmien tuotteita. Toivotuinta on, että tuotteita ostetaan sopivasti jokaiselle sesongille, ettei niitä jäisi varastoon. Jatkuva varaston täytyminen ja huomattava varaston arvo vaikuttavat suoraan yrityksen tulokseen.

2.3.5 Hiljainen tieto

Implisiittinen hiljainen tieto on käytännön kokemuksen kautta opittua tietotaitoa ja osaamista (Ruohotie 2000, 264). Hiljainen tieto on myös henkilön karttuneen ammattitaidon myötä syntynyttä tiedostamatonta osaamista ja asiantuntemusta, joita on vaikea pukea sanoiksi (Kesti 2005, 51).

Hiljainen tieto on helppo suojata kilpailijoilta, mutta samalla vaikea siirtää yrityksen sisällä muiden henkilöiden osaamiseksi (Stähle, Kyläheiko, Sandström & Virkkunen 2002, 67). Nuutinen (2004, 119 - 120) mainitsee kirjassaan Koivusen (1998) tekemän määrittelyn hiljaisesta tiedosta. Koivusen (1998) mukaan muisti on keskeinen tekijä hiljaisen tiedon prosessoinnissa. Hän to-

teaa, että muistissa oleva hiljainen tieto aktivoituu henkilön erilaisissa elämäntilanteissa. (mts. 119 - 120.)

Hiljainen tieto auttaa henkilöä valitsemaan oikein ostopäätöksentekotilanteessa ja vaikuttaa positiivisesti koko ostoprosessiin (Kansikas 2003, 110 - 112). Hiljainen tieto muuttuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa jaetuksi, sanalliseksi tiedoksi. Hiljaisen tiedon muuttaminen sanoin ja käsittein ilmaistavaksi tiedoksi on organisaatiolle arvokasta, koska siinä mahdollistuu aiemmin toiminnan kehityksen kannalta saavuttamattomissa olleen tiedon hyödyntäminen. (Ruohotie 2000, 265 - 266.)

2.3.6 Heikot signaalit

Heikkojen signaalien havaitseminen ja edelläkävijöiden luomien muoti-ilmiöiden tarkkailu ovat tärkeitä tehtäviä niin koko yrityksen kuin ostohenkilön toiminnan kehityksen kannalta. Heikkojen signaalien havainnointi tarjoaa yritykselle ja ostajalle mahdollisuuden reagoida ajoissa toimintaympäristön muutokseen (Silvan 2006, 13). Heikkojen signaalien tunnistaminen vaatii ostajalta aktiivisuutta ja ennakkoluulotonta asennetta (mts. 26). Heikkojen signaalien hyödyntäminen edellyttää niiden oikeanlaista tulkintaa.

Heikot signaalit elävät sellaisinaan vain hetken ennen kuin ensimmäiset yritykset tai ostohenkilöt ymmärtävät niiden olemassaolon. Ne yritykset, jotka havaitsevat heikon signaalin ensimmäisinä ja hyödyntävät sitä esimerkiksi tuotevalikoimassaan, toimivat edelläkävijöinä niille, jotka odottavat trendin laajempaa ilmestymistä. (Mannermaa 2004, 121.)

Myymälän henkilökunnan ja ostohenkilön välinen tiimityöskentely on tärkeää heikkojen signaalien "metsästyksessä." Useampi henkilö aistii nopeammin

heikot signaalit muodin vaihtuvuudesta ja trendit muualta maailmalta, lehdistä sekä katukuvasta. (Korkala 2006, 17.)

2.3.7 Muodin ennustaminen

Ostotoiminnan kehittyessä, tuotteiden elinkaaren lyhentyessä ja ostotilanteiden lisääntyessä työnkuvaa voidaan sanoa muuttuneen *reagoivasta* ostotavasta *ennakoivaan* ostotapaan.

Litjan (2004) mukaan muodin ennustamisessa voidaankin käyttää perinteistä kuuden oikean saavuttamista. Nämä ovat *oikea aika, oikea paikka, oikea laatu, oikea määrä, oikea hinta* ja *oikea toimittaja*. (Litja 2004, luku 4.8, s.1.) Ei liian myöhään eikä liian aikaisin, jotta kuluttajat ovat sen omaksuneet. Oikea ajoitus on tuotteen kaupallisuuden kannalta elintärkeää. Koskinen ja muut (1995) ennustavat yritystoiminnassa laadunkehittämisen olevan lähitulevaisuudessa yksi logistiikan tärkeimmistä kehittämisalueista. (Koskinen ym. 1995, 128 - 129.) Logistiikan erinomaista laatua kuvastaa esimerkiksi tuotteiden toimitusvarmuus eli oikea ajoitus.

Muodin tulevaisuuden ennustaminen on vaatetusalalla toimivan maahan-tuojan ja vähittäiskaupan ostohenkilöiden jatkuva toiminto. Yritykset hyödyntävät ennakoinnissa erilaisten trenditoimistojen luomia väri- ja ennustekirjoja, alan muotilehtiä sekä luottavat omiin intuitioihin ja vaistoihin muodin vaihtuvuudesta (Nuutinen 2004, 96).

Muodin ennustamisessa ja ennakoivassa ostamisessa kuunnellaan markkinoita. Suomen ja koko Euroopan nuorisomuotiin vaikuttaa vahvasti musiikkiteollisuus. "*Kaikki alkaa musiikista*" painottaa Dickerson (2003, 105). Esimerkkinä hän pitää 50-lukua, jonka nuorisomuotiin vaikutti rock and roll -musiikin luoma hysteria. 80-luvulla sen teki techno-musiikki. Nuorisomuodin kehityk-

seen 2000-luvulla on vahvasti vaikuttanut hip hop -musiikki. (Dickerson 2003, 105 - 106.)

Hip hop -trendi-ilmiö näkyi selvästi poikien keskuudessa ennen kuin sen varsinainen trendiaalto rantautui Suomeen. Pojat halusivat ostaa normaalia kookoa suurempia housuja, koska oikeita "lögöhousuja" (esimerkkinä Bronx- ja Fubu-merkit) ei ollut tarjolla vielä läheskään kaikilla Suomen markkinoilla. Vuonna 2002 ostoilla ennakoitiin nuorten poikien "lögöhousujen" menekkiä seuraavalle syyskesäsesongille. Kysyntä oli kova, joten yritykseen tilattiin useamman valmistajan tarjoamia housuja normaalia housutilausta suurempia eriä. Housujen tilausmäärän olisi pitänyt olla ennakkotilauksissa vähintään kolminkertainen määrä. Housut myytiin välittömästi myymälään saavuttua eikä housuja riittänyt koko sesongille eikä kaikille niitä haluaville asiakkaille. Lisätilauksia tehtiin viikoittain, mutta ne loppuivat sekä maahantuojilta että valmistajilta.

Muodin ennustamisessa ja ennakoivassa ostamisessa seurataan asiakkaita ja heidän ostokäyttäytymistä. Maahantuojat ja vähittäiskaupat kokeilevat edelläkävijöiden synnyttämiä muoti-ilmiöitä aluksi pienemmillä koe-erillä ja seuraavat niiden kaupallisuutta ja kysyntää. Kysyntää seuraa muodin oikean ajan tuleminen eli oikea ajoitus.

Vuoden 2003 keväällä Suomen maahantuojat esittelivät mallistoissa uutuuksina tytöille suunnatut tiukat pillilahkeiset farkut. Muoti-ilmiö oli lähtöisin Ruotsista. Suomen sisäänostajat ostivat farkkuja harkiten määrällisesti pieninä koe-erinä. Toiset kaupungit myivät pillifarkkuja alusta alkaen räjähdysmäiseen tahtiin, kun taas toiset kaupungit eivät omaksuneet uutta tyyliä pitkään aikaan. Ilmiöstä tuli vuoden kuluttua kuitenkin trendi ja tänä päivänä, kolme vuotta myöhemmin, pillilahkeiset farkut ovat tulleet jäädäkseen lisänä nuorison farkkumallistoihin niin tytöille kuin pojillekin.

3 AMMATTINA OSTAJA

3.1 Sisäänostajan työnkuvaus

*“The trick is to give people
what they never knew they wanted.”*

(Vreeland 2005, 8)

Koskinen ja muut (1995) kuvailevat ostohenkilön työnkuvaa ja toteavat, että sisäänostajalla on vahva näkemys oman organisaation suunnasta ja asiakkaiden tarpeista. Näistä johdettu jatkuva toiminnan kehittäminen tekee tulevaisuuden ostajasta organisaation strategisen voimavaran. (Koskinen ym. 1995, 25.)

Ostajien työ on yhdistelmä numeroiden pyörittämistä ja myymälässä työskentelyä. Vaatetusalan vähittäiskauppojen ostotoiminta on hyvin nopeampoa, joten yritysten ostohenkilöiden on oltava valppaana koko ajan tietäen, mikä on trendikästä nyt ja mikä on seuraavaksi tulossa muotiin. Sisäänostajien tulee kulkea aina askeleen edellä asiakkaitaan.

Uusia inspiraatioita tuleviin sesonkeihin haetaan esimerkiksi kiertämällä tärkeimmät vaatemessut kotimaassa ja ulkomailla, kuten Kööpenhaminan, Pariisin ja Berliinin vaatemessut. Nuorisomuodin tärkeimmät artikkelit ovat farkut ja t-paidat. Farkkuja ja t-paitoja ei voi tehdä kovin monilla eri tavoilla. Siksi nuorisomuotimerkkien on hankala erottautua toisistaan. Aiemmin Berliinissä, nykyään Barcelonassa alkukevällä pidettävissä Bread and Butter -messuilla päätetään, mitä nuoriso pukee syksyllä ylleen. Mukana messuilla on 600 eri muotibrändiä ja yli 200 000 muodin ammattilaista. Erottuakseen muista mer-

keistä on keksittävä paras tarina tai näyttävin messuosasto, jotta saavuttaisi kauppojen sisäänostajien huomion. (Mokka 2005, 46 - 48.)

Korkalan (2006) mukaan eri kaupungeissa painotetaan hieman eri vaatemerkejä ja muutama kaupunki erottuu trenditietoisempänä kuin muut (Korkala 2006, 17). Suomessa nuorisokuluttajilta kuullaan jatkuvasti, ettei kauppojen vaatevalikoimista löydy niitä huippumuodikkaita tuotteita, mitä esimerkiksi Tukholman, Lontoon ja New Yorkin myymälät tarjoavat. Se johtuu sisäänostajien ja kauppiaiden tekemistä ratkaisuista. Kauppiaita kiinnostaa taloudellinen tulos ja se, että tuotteita myydään suurella volyyymilla.

Mokan (2005) mukaan Stockmannin One Wayn pääsisäänostajan Minna Kilpisen mielestä brändien pitää olla tietyn kokoisia, jotta ne kiinnostaisivat trenditietoista nuorisoa. Hinta on toinen merkittävä asia, koska Suomessa nuoriso ei ole valmis maksamaan vaatteista paljoa. Kilpisen mukaan siihenkin on syntymässä näkyvää muutosta. Tänä päivänä samat kuluttajat käyvät sekä Hennes & Mauritzissa että kalliimmissa merkkiliikkeissä. Tärkeimmistä artikkelista eli farkuista, nuoriso on valmis maksamaan nykyään jo aika korkeita hintoja. (Mokka 2005, 49 - 51.)

3.1.1 Ostohenkilön avaintyökalut

Sisäänostajan tulee osata tulkita trendiennustekirjoja sekä poimia ostoilla valikoimiinsa juuri ne hittituotteet, joita heidän asiakkaat tulevat himoitsemaan. Sisäänostajan oman organisaation kokonaisvaltainen asiantuntemus tukee ostotyötä. Esimerkiksi yrityksen asiakaskunnan tuntemus johdattaa ostohenkilöä valitsemaan ostotilanteissa oikean määrän oikeita tuotteita.

Myymälässä tapahtuvat kontaktit ja palautteet asiakkailta antavat tärkeän tietopohjan tulevalle ostotoiminnalle. Asiakkailta saatu tieto toimii näin ollen

ostotyön avaintyökaluna. (Teirisalo 2006, 87.) Asiakkaat ovat luonnollisesti se tekijä, joka ratkaisee yrityksen tuloksekkaan menestymisen markkinoilla (Anttila & Iltanen 2001, 72).

Sisäänostajan *oman organisaation ja asiakaskunnan tuntemus* ovat ostotyön avaintyökaluja. Yrityksen ostotoiminnan liikkeellepanevana voimana ovat asiakkaat, joita tulee huomioida jatkuvasti (Keturi 2002, 9). Yrityksen ja ostotoiminnan tulos paranee huomattavasti mitä enemmän käyttää aikaa asiakkaita kuunnellen ja tarkkaillen (Jääskeläinen 2006).

Sisäänostajan tulee olla oman organisaationsa liiketoiminnan *strategian, visioiden ja myymäläkonseptin asiantuntija*. Ostotyössä tarvittavan ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen on prosessi, joka jatkuu läpi työssäolon. Asiantuntemuksen ylläpito edellyttää jatkuvaa ympäristön ja trendien seuraamista (Kansikas 2005, 13 - 14). Uudistumiskyky on yksi tärkeimmistä ostajan henkilökohtaisista ominaisuuksista.

Sisäänostajan työ on tulosvastuullista, joten luvut ja kaupallisuus on hallittava. Vaatetusalan tuntemus on ehdoton edellytys alalla menestymiselle. Työnkuva on mielenkiintoinen ja hyvin monipuolinen. (Korkala 2006, 17.)

Sisäänostajat ovat keränneet monentyypistä työkokemusta vaatealalta. Useimmat sisäänostajat ovat uransa alkuvaiheessa työskennelleet vaateliiketeessä esimerkiksi osa-aikaisena myyjänä, somistajana tai vastaavana. *Monipuolinen työkokemus vaatealalta* on sisäänostajalle vain eduksi. Laaja-alainen asiantuntemus ja työkokemus omalta alalta ovat rikkaus, joka kiteytyy ostohenkilölle työelämän valttikortiksi, hiljaiseksi tiedoksi.

3.1.2 Kaupallinen koulutus

Sisäänostajaksi voi päätyä monen eri koulutuksen ja tutkinnon kautta. Useimpien yritysten ostohenkilöt ovat suorittaneet yleispätevän kaupallisen koulutuksen, jossa opitaan perusteet ostotyössä tarvittavista taidoista, kuten *markkinoinnista, tietotekniikasta, kielistä ja viestinnästä*.

Viestinnällisistä opinnoista erityisen tärkeitä sisäänostajalle on hallita *kompromissien tekeminen ja neuvottelutaidot*. Tärkeää on myös oppia *kokonaisvaltaisen projektin hallinnan sekä johtamis- ja tiimityöskentelytaitojen* merkitykset työelämässä.

Grundströmin (2004) mukaan harva sisäänostaja on suorittanut erityisesti ostamiseen keskittyneen koulutuksen, sillä perinteinen suomalainen ostokoulutus on teollisuuden valmistavaa ja logistiikkapainotteista. Nykyään isot ketjut valitsevat ostotehtäviin mieluiten kauppakorkeakoulun käyneitä henkilöitä.

Yritysten liiketoimintastrategian yhtenä osana on päättää tarvittavat kriteerit osto-organisaation kuuluville henkilöille. Tavarataloketju Anttilan osto-organisaation strategia edellyttää uusilta ostajilta maisterin pätevyyttä. Vaatteiden ja muodin lisäksi numerot ja laskeminen kuuluvat päivittäisiin työtehtäviin, joten sisäänostajan täytyy selvittää työssä tarvittavista laskutoimituksista.

(Grundström 2004, 60.)

Kaupallisessa koulussa opittu tietopohja toimii alalla hyvänä alkuna, mutta varsinainen oppi ja taito kehittyvät työkokemusten kautta. Hammarsten (2006, 80) kirjoittaa *Talouselämä*-lehden artikkelissa, että nykypäivänä työnantajat arvostavat enemmän oikeaa asennetta kuin alan koulutusta tai työhön liittyvää kokemusta.

3.1.3 Vaatetusalan ammatilliset tiedot ja taidot

Vaatetusosalalla toimivat sisäänostajat poikkeavat muiden kaupanalojen ostohenkilöistä siten, että monilla heistä on taustana vaatetusalan koulutus. Tämän kaltainen koulutus voi olla esimerkiksi pukuompelijan, vaatesuunnittelijan tai vestonomin tutkinto.

Vaatetusalan koulutus on tarpeen erityisesti niille sisäänostajille, jotka hankkivat vaatteita ketjun omaan mallistoon. Sisäänostajan on omaksuttava tuotteen *valmistamiseen* liittyvät prosessit, kuten:

- suunnittelu
- kaavoitus
- ompelutekniikat
- materiaalin hallinta eli mistä materiaalista tuote kannattaa valmistaa
- hinta-laatusuhde eli mihin hintaan tuotetta voidaan myydä kuluttajille.

Myymälään omaa mallistoa ostavan henkilön on ymmärrettävä vaateen ostoprosessi kokonaisuutena. Yrityksen oman malliston ostoprosessilla tarkoitetaan prosessin kokonaisvaltaista hallintaa, kuten esimerkiksi tuotteen suunnittelu, valmistajien hankinta, tuotteiden hinnoittelu ja menekkien seuranta. Hinta-laatu -valmistussuhteen hahmottaa paremmin vaatetusalan koulutuksen saanut kuin kaupallisen koulutuksen omaava henkilö.

Vaatetusalan koulutuksen käyneet sisäänostajat ovat usein täydentäneet ammattitaitoaan kaupallisella lisäkoulutuksella. (Grundström 2004, 61.) Vaatetusalan ostotoimintaa ja valikoimasuunnittelua voi opiskella esimerkiksi Helsingin ammattikorkeakoulun Stadian erikoistumisopinnoissa (Stadia 2006).

3.2 Sisäänostajan toimintaympäristö

3.2.1 Elinikäinen oppiminen ja oppiva organisaatio

Vaatetusalan yritystoiminta on alati muuttuva ja kehittyvä toimiala. Yrityksen kaikkia muuttuvia kilpailukeinoja tulee seurata ja kehittää tarpeen sekä vaatimusten mukaan. Vaatetusalalla toimivan vähittäiskaupan kilpailukeinoja ovat esimerkiksi myymälän sijainti ja koko, ammattitaitoinen henkilökunta, sisäinen ja ulkoinen markkinointi, valikoima, laatu, hinta, saatavuus, myymälän visuaalinen ilme, palvelu, uudistumiskyky, toimittajat ja toimitusvarmuus (Nieminen 2004, 77). Tämän päivän kilpailustrategiat ovat asiakaskeisyys, keskittyminen ydinasioihin, tehokas verkostoituminen, nopea ja oikea ajoitus sekä nopea uuden oppiminen (Ojala 2002, 24).

Alati muuttuvia ja kehittyviä yrityksiä voidaan kutsua oppiviksi organisaatioiksi. Työn kehittäminen onnistuu usein tuloksekkaimmin analysoimalla kokemuksia, oppiva organisaatio perustuu juuri työn analysointiin ja siihen, että virheistä voidaan oppia ja ne myös hyväksytään työyhteisössä (Kansikas 2005, 13).

Oppiva organisaatio käsitteelle ei ole yhtä ja oikeaa määritelmää. Oppiva organisaatio on organisaatio, joka esimerkiksi osaa käyttää kaikkien työntekijöiden ja osastojen koko oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Oppiva organisaatio kykenee luomaan jatkuvaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavan ilmapiirin.

Oppivassa organisaatiossa on sisäiselle yrittäjyydelle suotuisa ilmapiiri. Sisäisesti yritteliäessä oppivassa organisaatiossa yksilön havaitsemat mahdollisuudet kyetään hyödyntämään koko organisaation yhteiseksi toiminnaksi ja oppimiseksi. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 91.)

Oppivissa organisaatioissa työntekijät voivat kehittää omaa osaamistaan sekä oppia toisiltaan ja oppia yhdessä. Organisaatioille on tyypillistä kyky motivoida työntekijät hyviin suorituksiin. (Ojala 2002, 190.) Oppivan organisaation lähtökohtana on ollut joustava liiketoimintaympäristöön sopeutuminen. Oppimisella pyritään säilyttämään ja parantamaan yrityksen omaa kilpailuasemaa ja tuottavuutta sekä kehittämään sen innovatiivisuutta. (mts. 2002, 163 - 164.)

Organisaatioiden ja kilpailustrategioiden muutoksessa mukana pysyminen vaatii myös ostajalta jatkuvaa sopeutumista ja kykyä oppia uutta (Ojala 2002, 34). Osaamisen ylläpitäminen eli oman markkina-arvon parantaminen ja kehittäminen jäävät kokonaan ostohenkilön oman aktiviteetin ja oma-aloitteisuuden varaan. Ajan tasalla oleva pätevyys on henkilökohtaista omaisuutta, joka toimii tavallaan ostoasiantuntijan omana "työturvavakuutuksena" organisaation ja kilpailustrategioiden muutoksissa ja näin ollen takaa työsuhteen jatkuvuuden. (Ojala 2002, 38 - 39.) Elinikäinen oppiminen antaa ostohenkilölle valmiudet selvitä alati muuttuvassa ja kehittyvässä liiketoimintaympäristössä (Jackson & Shaw 2001, 6).

Elinikäisellä oppimisella ei tarkoiteta koulutusta, vaan henkilön omaa prosessia, johon vaikuttavat yksilön henkilökohtaiset ominaisuudet. Niitä ovat esimerkiksi tiedot, taidot, kokemus, eri tiedon lähteet kuten kirjalliset, sähköiset ja henkilön ihmissuhdeverkosto. Henkilökohtaisia ominaisuuksia ovat lisäksi arvot, asenteet, luovuus, motivaatio, itseluottamus, ja persoonallinen sinnikkyys. (Ojala 2002, 104 - 106.)

3.2.2 Merkkimarkkinat

Globalisaation saattamana pukeutumisen erot ovat pienentyneet eri maiden ja kulttuurien välillä. Suuret kansainväliset ketjut myyvät samoja merkkejä ja

mallistoja ympäri maailman ja muokkaavat eri kulttuureja samantyyllisiksi. (White & Griffiths 2004, 141 - 142.)

Painotuksissa on kuitenkin eroja. Paikallisia eroavaisuuksia on olemassa, eikä globaaleihin tuotteisiin mennä sataprosenttisesti. (Grundström 2004, 46 - 50.) Useimmat valmistajat suunnittelevat malliston ja valikoiman keskitetysti tietyille kohdemaalle. Valmistajat kehittävät brändin sisältöä huomioiden eri maiden kulttuurisia eroja ja tarpeita.

Kotimaan markkinoilla on tarjolla useita kansainvälisiä ja kotimaisia eri vaatemerkkejä. Uutuuksien lisääminen merkkivalikoimaan vievät yritykseltä ylimääräisiä markkinointiresursseja. Uusilla merkeillä ei ole kulutushistoriaa, ja asiakkaiden ostokäyttäytyminen on epävarmaa. (Litja 2004, luku 4.8, s.10.)

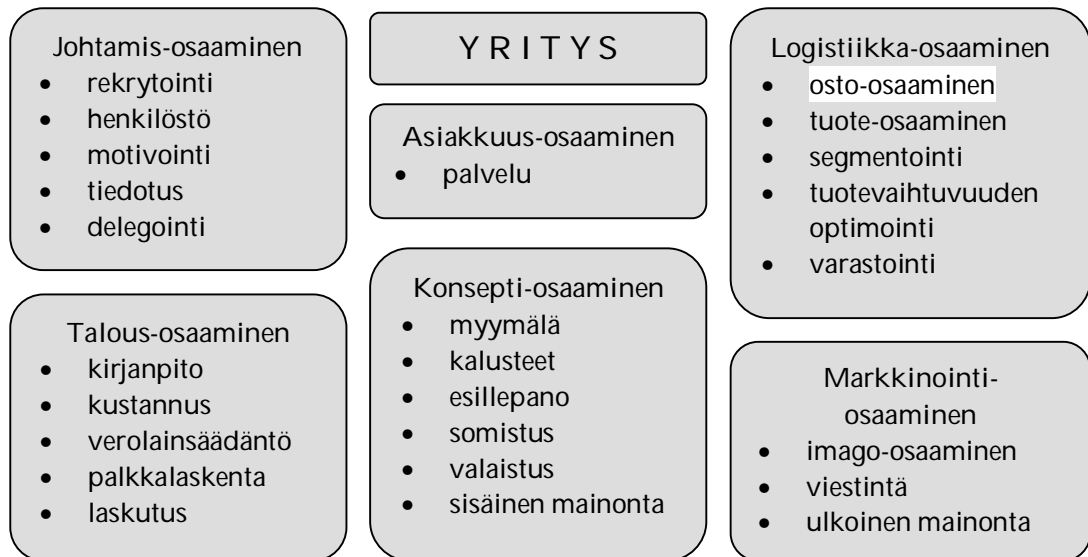
Suomen markkinoilla vähittäiskaupan vaatemyymälän tuotemerkkivalikoiman keskimääräinen lukumäärä on alle kymmenen tuotemerkkiä. Yli kymmenen merkkiä vie yritykseltä ja ostajalta liikaa aikaa ostoihin, markkinoimiseen ja vaatii myymälältä visuaalisesti paljon. Merkkivyöryn sijasta on osattava merkkikeskittämisen taito. (Anttila & Fogelholm 1999, 38 - 39.)

3.2.3 Kannattavuus

Alholan ja Lauslahden (2003) mielestä kannattavuuden lähtökohta on, että yritys tuottaa jatkuvasti enemmän sijoitetulle pääomalle. Yritystoiminnan jatkuvuuden ja kehityksen näkökulmasta, kannattavuuden laaja-alainen ymmärtäminen ja kokonaisvaltainen hallinta edellyttävät hyvää liiketoiminnan tuntemista. (Alhola & Lauslahti 2003, 50 - 52.)

Kannattava yritystoiminta tarvitsee käytännössä useita eri osaamisalueen asiantuntijoita. Vähittäiskaupan yleiset osaamisalueet ovat esimerkiksi johtamis-,

asiakkuus-, logistiikka-, talous-, konsepti- ja markkinointiosaaminen. Kuviossa 3 on havainnollistettuna, mitä osaamista vaatemyymälän toiminta pääpiirteittäin sisältää. Kuvio on koottu tekijän vähittäiskauppaan liittyviä kokemuksia ja havaintoja hyödyntäen.



KUVIO 3. Vähittäiskaupan yleiset osaamisalueet (Vaatemyyvälän toiminnassa on käytetty tekijän havainnoimia osaamisalueita)

Kuviossa 3 on jaoteltuna vaatetusalan vähittäiskaupan eri osaamisalueet kuuteen eri kategoriaan. Tässä tutkimuksessa keskitytään logistiikkaosaan kuuluvaan osto-osaamiseen ja esitellään tarkemmin osto-osaamiseen liittyviä tekijöitä.

Sisäänostajan tulee hallita kannattavan liiketoiminnan avaintekijät ja eräs alue on laskentatoimi, kuten esimerkiksi kustannuslaskenta ja siihen liittyvät käsitteet, myyntikatteen muodostuminen ja katetuottolaskenta. Malliston valintatilanteessa tulee huomioida valikoitujen tuotteiden katekerroin. Katetuotto-

laskennalla saadaan selville yrityksen erilaiset tunnusluvut, kuten kate-tuotto, katetuottoprosentti, kriittinen piste ja varmuusmarginaali. Katetuot-tolaskennan avulla voidaan arvioida keinoja kehittää yrityksen kannatta-vuutta. (Uusi-Rauva, Haverila, Kouri & Miettinen 2003, 141 - 142.)

Myyntikate on yrityksen kannattavuuden yksi perustekijöistä. Sen on riitet-tävä kattamaan yrityksen kustannukset ja hankinnat. Myyntikatetta voidaan parantaa esimerkiksi niin, että kasvatetaan niiden tuoteryhmien osuuksia, jotka antavat yritykselle keskimääräistä paremman myyntikatteen. (Anttila & Fogelholm 1999, 162.)

Seuraavassa on Grundstömin (2002) tekemä esimerkki katelaskennan laskuta-vasta ja kenkien hinnan muodostumisesta. Grundström (2002) on eritellyt Vietnamissa teetetyn naisten kenkäparin hinnan muodostumisen näin: Syn-teettisestä materiaalista valmistettu kengän valmistuskustannus 6 euroa, josta työntekijän palkan osuus noin 0,50 euroa. Kuljetus ynnä muut kustannukset ovat 4,5 euroa ja tullimaksu 1,2 euroa. Maahantuojan palkkio on noin 6 euroa, kaupan myyntikate 12 euroa ja ALV 6,6 euroa. Kenkäparin hinta on kaupassa 36,60 euroa. Tässä esimerkissä kauppiaan ostohinta on 17,70 euroa ja kate-kertoimeksi muodostui 1,695. (Grundström 2002, 92).

Kaupan myyntikate vaihtelee suuresti tuotteeseen liittyvistä hintamielikuvista riippuen. Jos tämä kenkämalli olisi ollut trendikäs uutuus, sen hinta todennä-köisesti olisi kaupassa kalliimpi. Yritys saa uutuustuotteista tavallista korke-ampaa myyntikatetta (Koskinen ym. 1995, 28). Jos kenkien katekerroin olisi 2,5 - 3:n luokkaa, kenkäparin ulosmyyntihinta liikkuisi tuolloin 53,90 - 64,90 euron tuntumissa. Erittäin harva vähittäiskaupan sisäänostaja tietää osta-mansa tuotteen alkuperäisen valmistushinnan, koska maahantuojien palkkiot vaihtelevat 5 - 20 prosentista ylöspäin (Grundström 2002, 92).

Kannattavuuden parantaminen on yritystoiminnassa jatkuva prosessi ja kehittämisen kohde (Alhola & Lauslahti 2003, 71). Yrityksen kannattavuutta on mitattu perinteisesti voiton suuruudella. Kannattavuus voidaan määritellä absoluuttisena kannattavuutena, esimerkiksi myyntituottojen ja ostojen positiivisella erotuksella. (mts. 50.)

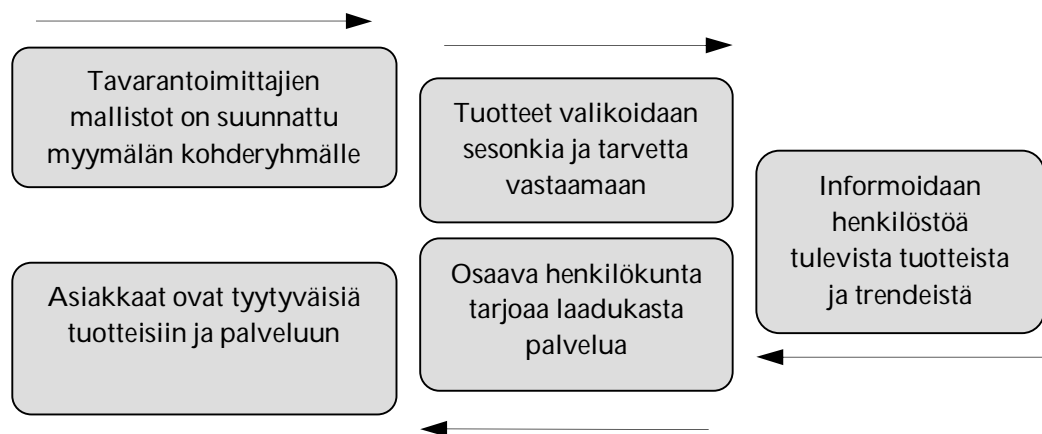
Koskinen ja muut (1995) määrittelevät vaatetusalalla toimivan yrityksen kannattavuuden tärkeimmiksi tuloksen tekijöiksi tuotteiden hyvät *katteet*, *markkinointikeinot*, *tuotteiden nopean kierron*, *alhaisen varastoarvon* ja *asiakkaiden huomioon ottamisen* (Koskinen ym. 1995, 131).

Sisäänostajan rooli on tuloksen kannalta merkittävä tekijä (Keturi 2002, 9). Alholan ja Lauslahden (2003) mukaan parannuskeinoja yrityksen kannattavuuteen ovat myynnin lisääminen, tuotevalikoiman kehittäminen, kustannusten karsiminen, hintojen nostaminen ja pääomien käytön tehostaminen (Alhola & Lauslahti 2003, 71 - 73). Hintojen nostaminen ei käytännössä ole ensimmäinen kannattavuuden parannuskeino, jota vaatetusalan vähittäiskaupat käyttävät. Hintojen nostamisen tilalla käytetään parempien katekerrointen omaavien tuotteiden määrän lisäämistä valikoimaan.

Suomen myymälöissä on tarjolla pääosin ulkomaisia merkkivaatteita. Stockmannin nuortenosasto One Wayn naisten pukeutumisen sisäänostajan, Janhunen mielestä kotimaisten tuotteiden ongelmaksi on muodostunut vaatteiden yksilöllisyys. One Wayssa on tällä hetkellä myynnissä vain yksi kotimainen mallisto. Janhunen kiteyttää, että Suomen ongelmana ovat hienot, mutta kalliit mallistot. Kotimaisten tuotteiden lisääminen myymälän valikoimaan ei tällä hetkellä ole yritystoiminnan kannalta riittävän kannattavaa. Vaatteet on työstetty liian pitkälle, lähes uniikeiksi. Niitä on vaikea myydä kotimaisille kuluttajille. (Korkala 2006, 17.)

Yrityksen kannattavuutta ei mitata pelkällä voiton laskennalla, vaan huomi-
oon tulee ottaa myös voiton saamiseen uhrattujen panosten määrä. Tällöin
huomiota kiinnitetään siihen, mitä toimenpiteitä tarvittiin tuloksen saamiseen
ja minkälaisilla työtavoilla ja panostuksilla tulos saatiin aikaan. (Alhola &
Lauslahti 2003, 50.)

Alholan ja Lauslahden (2003) kannattavuus-mittarilla, kausaaliketjulla eli syy-
seuraussuhdeketjulla, verrataan tärkeimpien tulosten tekijöiden positiivista
vaikutusta toisiinsa. Positiivinen ketju tarkoittaa kannattavuuden näkökul-
masta esimerkiksi sitä, että asiakkaat ovat tyytyväisiä, jos palvelu on hyvää.
Palvelu on hyvää, jos henkilöstö on ammattitaitoinen. Henkilöstön osaaminen
on seuraus henkilöstöön panostamisella. (Alhola & Lauslahti 2003, 77 - 78.)
Seuraavassa kuviossa on havainnollistettu kausaalisen ketjun positiivisesta
vaikutuksesta vähittäiskaupan toimintaan (ks. kuvio 4).

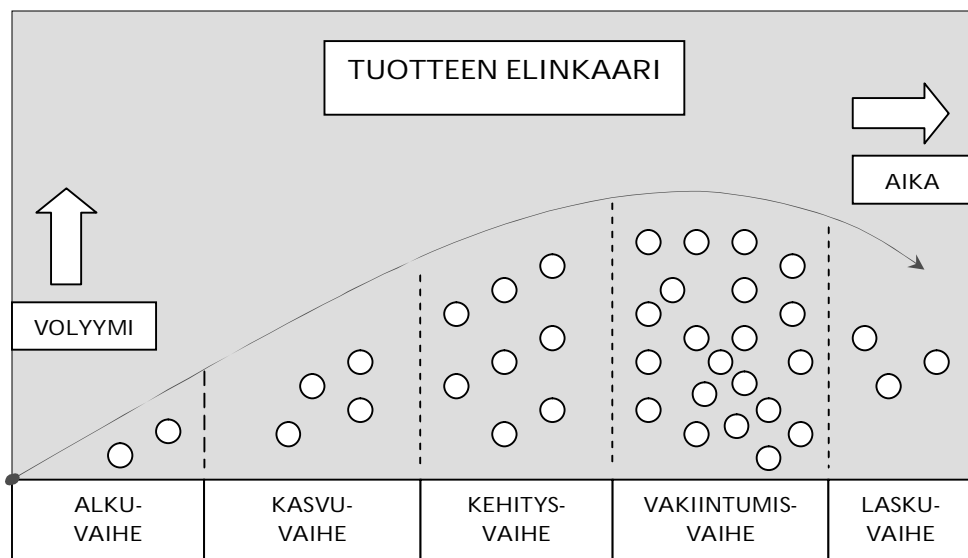


KUVIO 4. Kausaalisuusketju (Syy-seuraussuhdeketju on koottu tekijän ha-
vainnoimia toimintoja käyttäen)

3.2.4 Tuotteen elinkaaren eri vaiheet

Ropen (2003) mukaan tuotteen elinkaaren vaiheita on viisi, joita ovat alku-, kasvu-, kehitys-, vakiintumis- ja laskuvaiheet. Elinkaari on olemassa kaikilla tuotteilla ja kaikilla markkinoilla. Suurin merkittävyys tuotteen elinkaaresta ja sen seurannasta on vaatetusalalla toimiville vähittäiskaupoille ja sisäänostajille. Suurin vaikuttaja vaatealan tuotteiden elinkaareen on muoti. (Rope 2003, 42 - 43.) Myös eri merkkien elinkaarien seuranta on tärkeää: jos ne eivät uudistu, asiakkaiden kiinnostus loppuu (Korkala 2006, 17.)

Tuotteen kaupallinen elinkaari on lyhentynyt merkittävästi nykypäivänä. Yhä nopeammin vaihtuva trendi ja varsinkin nuorisomuoti lyhentävät tuotteen myynnin ja käytön elinkaarta. Muoti-ilmiöt ja -tuotteet nousevat ja menettävät kiinnostuksen varsin nopeasti (Rope 2003, 44 - 45). Tuotteen elinkaaren eri vaiheet on hahmoteltu seuraavassa kuviossa viisivaiheisella kaarimallilla (ks. kuvio 5).



KUVIO 5. Tuotteen elinkaari. Taulukko on muokattu Ropen kirjasta (2003, 43.)

Rope (2003) painottaa tuotemerkkien elinkaarien seurannan merkittävyyttä yrityksen kehityksen kannalta. Yrityksen tulee seurata yksittäisten tuotteiden, kokonaisten tuotemerkkien ja eri brändien elinkaarien vaiheita ja niiden kehitystä. Yrittäjän tulee seurata ja reagoida ympäristössä tapahtuviin muutoksiin sekä kehittää liiketoimintaa kannattavampaan suuntaan. (Rope 2003, 45 - 46.)

Alhola ja Lauslahti (2003) määrittelevät tuotteen elinkaaren vaiheita seuraavasti. Kun tuote on elinkaaren alkuvaiheessa eli lanseerausasteella, sen kassavirta on heikkoa ja tuotteen kustannukset ovat suuremmat kuin tuotto. Joissakin tapauksissa tuotteesta voi tulla menestys ja kassavirta kääntyy tuottavaksi. Jos näin ei käy, pahimmassa tapauksessa tuotteen elinkaaren kassavirta jää kokonaan miinuksena eli kustannusten puolelle. (Alhola & Lauslahti 2003, 76.) Joistakin tuotteista tulee niin kutsuttuja "vakiotuotteita", jotka tuottavat yritykselle rahaa pitemmän aikaa. Tämä vaihe on tuotteiden ja yritysten kannalta kaikkein otollisin ja tavoitteellisin. Tuotetta myydään niin kauan kuin kysyntää ja ostajia riittää. On tosin seurattava tarkasti, milloin tuote siirtyy laskuvaiheeseen ja tuotteen myynti ei enää ole kannattavaa. (mts. 76.)

Brändien ja tuotemerkkien tuotteiden muuttumattomuuden, heikkenevän aseman sekä kysynnän tulee herättää yrityksen hälytyskellot soimaan. Yrityksen kannattavuuden ja hyödyn kannalta heikkoon asemaan joutunut tuotemerkki on syytä jättää valikoimasta pois ja tilalle hankkia uusi korvaava tuotemerkki. Tuotemerkin elvytys kehoitetaan jättämään tuotemerkin johdon tehtäväksi. (Rope 2003, 45 - 46.)

3.3 Tutkijan kokemuksia sisäänostotyöstä

3.3.1 Ostotyö

Sisäänostajan ammatti edellyttää vankkaa alan tuntemusta ja kokonaisuuksien hahmottamista. Ostaja ottaa vastuun suurista rahamääristä ja tavarantoimistusten luotettavuudesta. (Grundström 2004, 62.) Ostotilanteessa sisäänostaja arvioi tuotteen kaupallisuutta aina asiakkaan näkökulmasta (Jackson & Shaw 2001, 5).

Seuraavissa luetteloissa on jaoteltuna ostohenkilöiden päivittäisiä ja kuukausittaisia työtehtäviä. Työtehtävät vaihtelevat yrityksestä riippuen, joten luetteloissa mainitaan yleisimpiä sisäänostajan työtehtäviä. Luetteloissa ei ole huomioitu kaikkia myymälätyöskentelyyn liittyviä myyjän tehtäviä. Työtehtävät on jaoteltu kolmeen osa-alueeseen, joita ovat yrityksen sisäiset toiminnot, yrityksen asiakkaisiin liittyvät toiminnot sekä kehitystä ja osaamista kuvaavat toiminnot. Luettelossa on käytetty tekijän yleisimpiä työtehtäviä ja vastuualueita hänen työskennellessään ostohenkilönä nuorisovaatemyyvälässä vuosina 2002 - 2006 välisenä aikana.

Yrityksen sisäiset toiminnot

- ostaa uutta (esimerkiksi vastaa viiden eri tuotemerkin valikoimasta)
- suunnitella tulevaa (ostot, kampanjat, mainokset, tapahtumat)
- informoida myymälän muuta henkilökuntaa (tulevat trendit, tuotteet, mallit, värit, materiaalit, somistusvinkit, kampanjat ja alennusmyyntituotteet)
- olla kiinnostunut myymälän henkilökunnan antamasta tuote- ja valikoimapalautteesta
- informoida hyvä ja huono palaute esimiehelle

- seurata toimituksia, tilauskantoja, laskutuksia ja puuttuvien toimitusten määrää (viivästyneet toimitukset hankaloittavat esimerkiksi eri tapahtumien ja sesonkituotteiden myyntiä)
- seurata myynnin kehitystä ja vertailla niitä aiempiin vuosiin (tuotemerkeittäin, tuoteryhmittäin)
- seurata tuotemerkkien kehitystä ja kysyntää
- seurata yksittäisten tuotteiden elinkaaria (ks. kuvio 5)
- seurata myynnissä olevien tuotteiden ja eri merkkien menekkejä (tilaa puutteet sekä laatii reklamaatiot viallisista tuotteista)
- seurata tuotteiden laatua
- seurata myyntilukuja ja suunnittelee budjetteja
- seurata sesonkien menestyneimpiä tuotteita ja informoida asiasta esmiehelle ja edustajalle
- seurata varastoja (tuotteiden määrää ja varaston arvoa).

Kehitystä kuvaavat toiminnot

- seurata trendejä (katukuvasta ja matkoilla, muut brändit)
- seurata mediaa (lehdet, musiikkivideot, elokuvat)
- seurata tapahtumia (messut, muotinäytökset)
- seurata liiketoimintaympäristöä (kilpailevat yritykset)
- seurata alan kansainvälistä liiketoimintaa (uudet brändit)
- seurata vaatetusteollisuuden kehitystä
- reagoida trendi-ilmiöihin (tiedustelee onko toimittajilla tarjota jotain tiettyä tuotetta, mallia, materiaalia tai väriä)
- havainnoida heikkoja signaaleja muutoksista, tulevista tyyleistä ja trendeistä
- kouluttaa, kehittää ja motivoida itseään
- informoida tuotteista saatu hyvä ja huono palaute edustajalle.

Asiakkaisiin liittyvät toiminnot

- seurata asiakkaita, asiakaslukumäärää ja keskiostojen arvoa
- seurata asiakastyytyvää ja asiakkaiden ostokäyttäytymistä
- olla kiinnostunut asiakkaiden antamasta tuotepalautteesta
- informoida hyvä ja huono palaute henkilökunnalle, esimiehelle ja edustajalle.

Ostajan tärkeisiin ominaisuuksiin kuuluu taito ostaa suomalaisia nuoria miellyttäviä tuotteita kansainvälisten yritysten mallistoista. Ostajalta vaaditaan hyvää arvostelu- ja reagointikykyä ja intuitiota muodin vaihtuvuudesta ja uusien tyylien kehityksistä.

Ammatissa tarvitaan myös hyviä sosiaalisia ja yhteistyötaitoja. Itsensä motiivoinnista ja kunnosta tulee pitää huolta. Silvan (2006) toteaa, että työntekijän oikeanlaista asennetta työhön ei korvaa mikään. Oikea asenne edellyttää työntekijältä sopivasti uteliaisuutta, kiinnostusta, ennakkoluulottomuutta, nöyryyttä, rohkeutta ja energisyyttä. (Silvan 2006, 220 - 224.)

Ostajan työn yksi parhaimmista ominaisuuksista on työn vaihtelevuus. Ostotyö ei ole rutiininomaista samojen tuotteiden ostamista, koska jokainen mallisto on aina uusi ja ostotilanne erilainen. Uudet mallistot rakentuvat täysin uudelle tarinalle, teemalle ja tyyliille (Ratia 2006). Samankaltaisuutta löytyy kuitenkin sesongeittain vaihtuvien tuotteiden värimaailmasta. Kevätsesongille tarjotaan enemmän vaaleita pastillisävyjä ja syksysesongille tummia. Trendivärit vaihtuvat kausittain, mutta yleisvaikutelma kaikissa neljässä sesongissa pysyy lähestulkoon samana vuodesta toiseen (Ratia 2006). Tämä on pelkästään hyvä asia, koska asiakkaat huomaavat heti myymälään tultuaan uuden sesongin tuotteet, jotka erottuvat selvästi väreiltään myymälän muusta valikoimasta.

Ostajan työ on välillä matkustamista tavarantoimittajan luo tai vierailuja vaatteita valmistaviin tehtaisiin. Useimpien Suomen maahantuojien ja edustajien konttorit sijaitsevat pääkaupunkiseudulla. Ostopäivät konttoreilla saattavat kestää aamukahdeksasta iltakahdeksaan ja seuraavana aamuna työpäivä jatkuu samanlaisena. Yrityksellä voi olla lähes kymmenen eri tuotemerkkiä, joten mallistojen läpikäymiseen ja ostamiseen voi kulua kahdesta kolmeen päivään.

Myymälässä tapahtuvia ostotilanteita voi olla viikoittain, kuten puuttuvien tuotteiden täydentäminen myymälään, mutta suurimmat ostotilanteet ovat yhden, kahden tai kolmen kuukauden välein. Tulevien sesonkien mallistoja myydään vain määrätyn ajan ja ostopäivät sovitaan maahantuojien ja edustajien kanssa aina etukäteen.

Maahantuojilta ja edustajilta voi tiedustella varsinaisen mallistonmyynnin ulkopuolella heidän omassa varastossa olevista tuotteista, jos myymälän senhetkiset tuotteet on myyty suunniteltua nopeammin ja liike alkaa näyttää liian tyhjältä. Ostajat ja edustajat ovat yhteyksissä lähes viikoittain, vaikka varsinaista ostotarvetta ei olisikaan. Edustajat tiedustelevat esimerkiksi myymälöihin toimitettujen tuotteiden menekkiä ja kartoittavat kaikkien myymälöiden viikon parhaiten myytyjä tuotteita.

Raportin liitteessä olevat taulukot ovat esimerkkejä vaatemyymälän vuoden toimintasuunnitelmasta. (Ks. liite 1.) Taulukoissa ovat huomioituina ostojen ajankohdat, kampanjat sekä koti- ja ulkomaan tärkeimmät messut. Taulukoissa mainittujen toimintojen lisäksi monissa kaupungeissa järjestetään sesongeittain erilaisia tapahtumia, joissa myymälät ovat usein mukana.

3.3.2 Myyntiennusteen merkitys

Jos tuotteen tai tuoteryhmän myyntiennustus on noin 50 prosenttia tai alle, tuote ei ole riittävän kaupallinen kohderyhmälle ja asiakaskunnalle. Tuoteryhmä tulee yritykselle kalliiksi, jos markkinoiden kysyntää ei ole hyvin ennakoitu. Varastoon jäävä erä sitoo pääomaa ja alennusmyyntiin jäävä erä alentaa myyntikatetta. (Keturi 2002, 9.)

Kannattavassa yritystoiminnassa panostetaan tuotteisiin, jotka ovat potentiaalisia suurimmalle osalle asiakaskuntaa. Tuotteiden myyntiennusteen arvio tulee olla 80 - 100 prosentin luokkaa ja koko valikoiman myyntiennuste noin 70 - 80 prosenttia, jotta yritystoiminta on pidemmällä aikavälillä taloudellisesti kannattavaa.

Myymälät käyttävät usein valikoimissaan niin kutsuttuja "sisäänheittotuotteita". Sisäänheittotuotteita hankitaan myymälöihin yleensä joka sesongille. Niillä pyritään kasvattamaan myymälän asiakkaiden käyntimäärää, asiakasmäärää ja ostosten keskihintaa, ja joiden tarkoituksena on myös houkutella asiakkaat tekemään niin sanottuja "heräteostoksia". Sisäänheittotuotteet voivat erottua myymälän muusta valikoimasta myös siten, että ne voivat edustaa jotain tiettyä alakulttuuria, ei varsinaisesti senhetkistä muodin tai myymälän valikoiman linjaa.

Sisäänheittotuotteita ovat esimerkiksi:

- tuotekampanjat, kohdistuen esimerkiksi tietylle asiakaskunnalle, ajankohdalle tai sesongille
- alennustuotteet
- varsinaisen kohderyhmän ulkopuolelle suunnattu tuote tai tuoteryhmä
- uusi tuotemerkki
- huomiota herättävä tuote.

Yleisenä ohjeena valikoiman suunnittelussa pidetään sitä, että valikoima on *yhtenäinen*, yleisvaikutelma on *kaupallinen* sesonkiin sopiva ja mahdollisimman *tuottoisa* yritykselle.

Myyntiennusteen toteutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat, tuotteen kaupallisuuden ja tuottavuuden lisäksi sääolojen huomioonottaminen. Kansainväliset merkit myyvät mallistoissaan useasti tuotteita, jotka eivät sovellu Suomen tuleville sesongeille. Kauniskin tuote jää asiakkaalta ostamatta, jos se ei ole käytännöllinen Suomen sääoloihin nähden.

Mallistoa ostettaessa tulee ottaa huomioon tuotteen *toimitusajankohta* ja sesonki. Sääoloja ei voida ennustaa pitkille aikajaksoille, joten se ei vaikuta ostotilanteeseen. Myyntiin sääolot kyllä vaikuttavat joko kohentavasti tai heikentävästi. Esimerkiksi edesmennyt kuuma kesä kohensi kaupoissa kesätuotteiden myyntiä. Kuuma heinäkuu taas houkutteli ihmiset kauppojen sijasta rannoille, ja se vaikutti heikentävästi jo heinäkuussa alkaneeseen syksytuotteiden myyntiin. Vika ei yleensä ole tuotteissa, vaan myyntiin vaikuttavissa ympäristöllisissä tekijöissä.

Poikkeuksena mallistoon voidaan ottaa tuotteita, jotka eivät varsinaisesti ole myynnillisesti sesongille tärkeitä tai ajankohtaisia, vaan jotka ostetaan huomattavasti normaalia sisäänostohintaa halvemmilla hinnoilla. Tuotteet voivat olla virheettömiä ja normaalilaatuisia. Näiden tuotteiden myyntiaika on yleensä pitkä, tai ne voidaan myydä nopeasti asiakkaille normaalia halvemmilla ulosmyyntihinnoilla. Halvempien tuotteiden ostokappalemäärät voivat olla satoja kappaleita. Tuotteen katekerroin on moninkertainen normaaliin verrattuna, jopa 20 kertainen. Jos tuotteessa on laatuvirhe eli tuote on "kakkoslaatu", tulee edustajan siitä mainita sisäänostajalle ja myös asiakkaita tulee informoida tuotteen virheellisyydestä.

Yleensä näihin niin kutsuttuihin *tehokatetuotteisiin* panostetaan vähittäiskau-
poissa joka sesongissa. Ne saavat aikaan hyvää lisämyyntiä, eivätkä aiheuta
paineita tuotteen myyntiennusteeseen. Vaikka tuotteen varsinainen myynti-
aika on ohi, tuotteista pääsee eroon sesongin vaihduttuakin, kunhan hinta on
kohdallaan. Seuraavassa tehokatetuotteen myyntiesimerkki: mustat suorat
housut, jotka maksavat myymälässä normaalisti 39 euroa, myydään 10 euron
ulosmyyntihintaan. Hinta saa asiakkaat ostamaan tuotteen, vaikka varsinaista
käyttötarvetta ei tuotteelle heti olisikaan. Hinta sokaisee kuluttajien tarveajat-
telun ja saa näin asiakkaan ostamaan tuotteen.

Yrityksen vuosittaiset panostukset myymälän eri osa-alueisiin vaikuttavat
myös myyntiennusteiden toteutumiseen. Esimerkiksi myymälän visuaaliseen
ilmeeseen panostaminen, kuten kalusteiden uusiminen ja markkinoinnin li-
sääminen myymälässä auttavat lisäämään myyntiä. Myymälän henkilökun-
taan kohdistuvat panostukset auttavat saavuttamaan toivotun myyntitavoit-
teen, kuten esimerkiksi myyntitiimin koulutukset ja henkilökunnalle järjes-
tetty virkistystoiminta.

Tuotteiden myyntiennusteen lopputulokseen vaikuttavat käytännössä monet
asiat. Myyntiraportteihin tulisikin kirjata ne merkittävimmät tekijät, jotka vai-
kuttivat sen sesongin myynteihin ratkaisevasti, jotta ne huomioitaisiin seura-
van vuoden ostoissa ja myyntiennusteissa. Ostobudjettia laadittaessa ei siten
ihmeteltäisi, mistä myyntien ja kappalemäärien huomattavat nousut tai laskut
johtuivat.

3.3.3 Tuotevalikoiman myynnin ja menekin seuranta: mittarit

Nuorisomuodissa sesonkituotteen myyntiaika on keskimäärin noin kolme
kuukautta. Tuotteelle asetettu myyntiaika vaihtelee valmistajan ja brändin

mukaan. Jotkut valmistajat tarjoavat 11 - 12 mallistoa vuodessa, joten näiden tuotteiden myyntiaika on silloin noin kuusi viikkoa.

Nuorisomuoti on hyvin nopeasti vaihtuvaa. Nuorisovaatevalmistajat uusivat valikoiman niin usein kuin se on mahdollista. Trendikkään keskihintaisen tuotteen myyntiaika on keskimäärin viikosta kuukauteen. Edullisimmat tuotteet myydään viikon sisällä tuotteen saavuttua myymälään.

Myymälän valikoiman perustuotteiden saatavuutta tulee seurata päivittäin ja viikoittain, jotta puuttuvat koot ja värit saadaan tilaukseen ja seuraavan viikon toimitukseen. Keskimääräinen täydennys- ja lisätilausten toimitusaika on noin kymmenen päivää tilauksesta, riippuen tuotteen lähtömaasta.

Useimmilla valmistajilla on tarjota vakiona mallistoissaan t-paitoja, muita trikootuotteita ja farkkuja myymälän perusvalikoimaan. Myymälän valikoimaan kuuluvia perustuotteita ei periaatteessa myydä varsinaisissa alennusmyynneissä. Perustuotteet alennetaan joko poisjäävän mallin tai värin vaihtuessa, myös farkut kuuluvat näihin perustuotteisiin. Farkkujen menekki on yleensä valtava, joten farkkuja jää harvemmin suuria määriä alennusmyynteihin.

Myymälän valikoiman tuotteiden myyntiä ja kiertonopeutta seurataan viikoittain ja kuukausittain myymälän myyntiraporteista. Myyntiraportin seurannan kohteita ovat esimerkiksi:

- myynti ja myynnin kehitys
- tuotteiden myynti ja menekki tuotemerkeittäin ja tuoteryhmittäin
- viikon ja kuukauden eniten ja vähiten myydyt tuotteet merkeittäin ja ryhmittäin
- myymälän asiakasmäärää ja ostosten keskihinta.

Myyntiraportit sisältävät tarkkaa ja hyödyllistä tietoa, jotka auttavat yrityksen johtoa ja ostohenkilöä kehittämään ja panostamaan myymälän valikoimaa juuri oikeaan suuntaan. Seuraavan vuoden ostobudjetit perustuvat edellisvuoden kuukausi- ja myyntiraportteihin. Tuotteiden viikoittainen ja kuukausittainen menekinseuranta auttaa ostohenkilöä ostotilanteessa päättämään myymälän valikoimaan ja seuraavaan sesonkiin tulevat tuotteet ja tuoteryhmien tarvittavat kappalemäärät.

3.3.4 Ostotilanteita

Ostotyössä aina määriteltävät tärkeimmät ostoehdot ovat tuotteen hinta, toimitusehto, toimitustapa, toimitusaika ja maksuehdot (Litja 2004, luku 4.7, s.4). Ostotilanteeseen ja ostettaviin tuotteisiin vaikuttaa sesongin ajankohta. Tuotteet ostetaan hyvissä ajoin ennen sesonkien vaihtumista. Edustaja tai maahan-tuoja ehdottaa sopivaa tapaamispäivää ja kellonaikaa. Ostotilanteeseen varataan aikaa noin tunnista kahteen tuntiin.

Ostotilanne on yleensä vapaamuotoinen. Paikanpäällä on vain tuotemerkin edustaja ja ostaja. Joskus paikalla on myös edustajan hankkimia henkilöitä, jotka sovittavat ostajan pyytämiä tuotteita. Sovitushenkilöiden ollessa paikalla säästyy itse sovitukselta. Sovitus on yhtä tärkeää niin sisäänostajalle kuin tuotteen lopulliselle ostajalle eli asiakkaalle. Sovituksella voi varmistaa tuotteen istuvuuden, todellisen muodon ja ulkonäön, jolloin ostopäätöksen teko varmentuu.

Ostohenkilön kaupallisuuden taju kehittyy ostokokemusten ja asiakkuustunteuksen myötä. Ostohenkilö tietää, mitä tietyt tuotteet saavat maksaa, jotta ne menevät myymälässä kaupaksi. Hyvä kaupallisuuden taju auttaa ostohenkilöä kokoamaan kaupallisen valikoiman ja nopeuttaa ostopäätöstä. (Jackson & Shaw 2001, 17.)

Ostotilanne on yleensä seuraavanlainen. Maahantuoja tai tuotemerkin edustaja esittelee malliston, teeman, siihen mennessä eniten myydyimmät tuotteet ja tulevat kampanjat. Edustaja kertoo myös tulevista trendi-ilmiöistä, joihin he uskovat. Eri brändien ja merkkien trendit vaihtelevat huomattavasti.

Malliston esittelyn jälkeen keskustellaan edellisen vuoden tilauksesta ja myynneistä. Ostaja kertoo, mitkä tuotteet loppuivat edellisenä sesonkina kesken ja mihin tuotteisiin yritys tänä vuonna panostaa. Edustajalle kerrotaan sesongille varattu budjetti ja sen pohjalta lasketaan ostettava määrä tulevalle sesongille. Edustaja kertoo malliston tuotteiden keskihinnan. Budjetti jaetaan malliston keskihinnalla ja näin saadaan selville tarvittava artikkelimäärä, joka voidaan valita esiteltävästä mallistosta.

Ostobudjetin keskimääräinen ostettava kappalemäärä voidaan laskea esimerkiksi näin: yhden tuotemerkin ostobudjetti tulevalle syksyn sesongille eli elo-, syys- ja lokakuulle on 9 000 euroa. Edustajan myynnissä olevan malliston keskihinta on noin 330 euroa/tuote. Mallistossa on yhteensä 50 eri tuotetta, joten 9 000 euron budjetista voidaan valita myymälään noin 27 eri tuotetta. Tarkemmin tarvittavat kappalemäärät eri kuukausille saadaan jakamalla budjetti yhtä kuukautta kohden varatulla summalla, esimerkiksi elokuulle varattu ostobudjetti 4 500 euroa, syyskuulle 2 600 euroa ja lokakuulle 1 900 euroa. Näin ollen elokuulle tarvittava tuotemäärä on noin 13 tuotetta, syyskuulle noin kahdeksan ja lokakuulle noin kuusi tuotetta.

Koko mallistoa ei yleensä oteta valikoimaan ja kaikkia budjetin tarjoamia rahoja ei tarvitse käyttää, kunhan tuotteita on vain riittävästi tulevalle sesongille. Toivotuinta on, että jokaiseen sesonkiin ostetaan määrältään mahdollisimman realistisesti tuotteista, ettei tuotteita jää alennusmyyntiin. Alennusmyyntiin menevät tuotteet ostetaan maahantuojalta erikseen.

Esittelyn jälkeen ostaja pääsee itse valitsemaan omaan myymälään myyntiin menevät tuotteet. Ostajan tehtävä on arvioida, ovatko malliston tuotteet juuri heidän asiakkaidensa makuun, ja arvioida ovatko asiakkaat valmiita maksamaan tuotteista pyydetyn hinnan. Ostajan on valittava juuri heille tärkeimmät ja myyvimmat tuotteet. Valitut tuotteet ostaja siirtää yleensä erilliseen rekkiin. Edustaja voi vielä lopuksi kertoa mielipiteensä valituista tuotteista, esimerkiksi jos jokin kampanja-tuote tai kuvastossa mainostettu tuote on jäänyt pois valikoimasta. Kuvaston tuote on kuvattuna ja mainostettuna asiakkaille jaettavassa mainoslehtisessä. Myymälän asiakkaat tiedustelevat usein puuttuvista mainoslehtisissä olevista tuotteista. Yleensä tuotteiden puuttumiseen on hyvät perustelut, esimerkiksi tuotteen huono istuvuus, myöhäinen toimitusaikakohta tai liian korkea myyntihinta.

Myymälät ovat erikokoisia ja mahduttavat tietyn määrän tuotteita henkareihin ja hyllyihin. Ostajan on tiedettävä oman myymälän "tuotevetävyys" eli myymälän vaateripustimien määrä, pöytä- ja hyllytilavuus. Ostajan on valittava tuotteita tasapainoisesti joka sesongille. Ylitarjontaan ja varaston täyttämiseen ei pyritä. Lopuksi valituista tuotteista päätetään kappalemäärä, värit ja toimitusaika.

Eri valmistajilla on eri käytännöt ostotilanteissa. Joillain valmistajilla on valmiiksi suunniteltuna sekä väri- ja kokolajitelmat kaikista tuotteista että tuotteiden toimitusaikankohdat. Toiminnon tarkoituksena on nopeuttaa ja helpottaa sisäänostajan ostotyötä. Ostaja voi keskittyä rauhassa työhönsä eli valitsemaan tuotteita. Tehdystä tilauksesta on syytä pyytää erillinen tilausvahvistus jonka edustaja toimittaa ostajalle myöhemmin. Tilausvahvistuksesta selviää tuotteiden tarkempi toimitusaika ja mallistosta pois jääneet tuotteet, jonka syynä voi olla esimerkiksi liian vähäinen tilausmäärä. Maahantuojat ja edustajat vastaavat tavarantoimituksesta asiakkaalle.

Sesonkien aikana monet valmistajat tarjoavat myymälöille täydennystä lisämallistoilla. Tuotteet myydään yleensä kuvastojen tai valmistajan Internet-sivujen välityksellä. Täydennysmallistoissa on yleensä erikoisuuksia ja pinta-
muotia, ei niinkään perustuotteita. Erikoistuotteita ostetaan myymälöihin huomattavasti vähemmän, koska niiden kohderyhmänä ovat yleensä marginaalikuluttajat. Täydennystuotteita on tarjolla rajattu määrä, joten ostajien on tehtävä ostopäätös nopeasti, jos haluaa tuotteet omaan myymäläänsä. Täydennysmallistoilla tehdään onnistuessaan hyvää lisämyyntiä. Kuvastoista ja valmistajien Internet-sivujen kautta valittavien tuotteiden ostoa kannattaa valita harkiten, koska mallin istuvuutta ei tiedetä, materiaalia ei voi tunnustella, laadusta ja tuotteen lopullisesta ulkonäöstä ei ole tietoa.

Sesongin loppuvaiheessa edustajat tarjoavat lisämallistojen lisäksi sesongin ylijäämätuotteita, joita myydään 30 tai jopa 80 prosentin alennuksella. Trendituotteet käyvät kaupaksi sesongin lopullakin. Tuotteen ollessa klassikko ja sen värilajitelma ajaton, tuotetta voidaan ostaa lisää myymälään, jos tarvetta esiintyy, vaikka sesonki olisikin jo vaihtumassa. Tuotetta myydään tietyn ajan, ja ylimääräiseksi jäävät tuotteet siirretään varastoon odottamaan seuraavaa vuotta, jolloin tuotteet voidaan asettaa esille sesongin alkaessa joko normaalilla hinnalla tai hieman edullisemmin. Maahantuojien sesonkien ylijäämätuotteet ovat kysytyjä. Kun lista ylijäämätuotteista on saatu, ostajan täytyy toimia nopeasti, koska varastot myydään hetkessä tyhjiksi.

4 TUTKIMUSAINEISTON KOKOAMINEN

4.1 Case: nuorisovaatteiden sisäänostajat

Haastattelun kohteina olivat nuorisovaatemyymälöiden valikoiman suunnittelusta ja tuotteiden hankinnasta vastaavat henkilöt. Valittaessa tutkimukseen mukaan otettavia henkilöitä huomioitiin heidän työtehtävänsä, yrityksen kohderyhmät ja ostettavat tuotemerkit. Tavoitteena oli selvittää nuorisomuodin valintaan vaikuttavia tekijöitä, joten muiden kohderyhmien tuotteita ostavat henkilöt eivät sopineet tutkimuksen kohteiksi.

Tutkimusaineiston kokoamiseen valittavien henkilöiden kriteereinä olivat seuraavat tekijät:

- yritys ei myy pelkästään liikkeen tai ketjun omaa mallistoa, vaan ostaa tuotteita myös maahantuojalta
- myymälän kohderyhmä on 12 - 25-vuotiaat tytöt tai pojat
- tutkimukseen osallistuvien ostohenkilöiden vastuulla on koko myymälän valikoima
- ostohenkilöt työskentelevät nuorisovaatteiden parissa
- ostettavia tuotemerkkejä on vähintään kaksi kappaletta.

Näiden kriteereiden avulla muodostettiin nuorisovaatteiden sisäänostajille profiili ja rajattiin aineiston kokoamisessa käytettävät tekijät. Kriteereitä apuna käyttäen haluttiin tutkimusaineistoon ottaa mukaan samaan kategori-
aan kuuluvia ostohenkilöitä, jotta tutkimuksesta saatuja tuloksia voitaisiin hyödyntää juuri nuorisovaatemyymälöiden valikoimasuunnittelussa. Rajattu aineisto lisää myös tutkimuksen merkittävyyttä.

4.1.1 Kyselylomakkeiden suunnittelu

Haastattelurungon suunnittelussa käytettiin strukturoitua haastattelua ja kysymykset määriteltiin aihealueittain. Haastattelurunkoa testattiin etukäteen ennen virallisia haastatteluja. Testikäyttäjänä toimi nuorisovaatteita työkseen lähes 30 vuotta ostanut henkilö. Kyselyrungon testikäyttö tehtiin postitse.

Kysymykset osoittautuivat testikäytössä hyväksi ja kyselyn vastaukset antoivat hyvän suunnan haastattelumateriaalin analyysiä varten. Testikäytön avulla huomattiin haastattelurunkoon tarvittavan pari syventävää kysymystä, jotta tarvittava tieto saataisiin esille. Testikäytössä havaittiin joidenkin tekijöiden vaikuttavan negatiivisesti, joten ne poistettiin lopullisesta haastattelurungosta.

Haastattelumateriaalin aluksi laadittiin haastateltavalle henkilölle tarkoitettu saatekirje, jossa käy ilmi tutkimuksen tarkoitus ja toivottu kohdehenkilö. (Ks. liite 2.) Saatekirje annettiin ostohenkilöille haastattelukysymysten mukana.

Haastattelukysymysten suunnitteluvaiheessa luotiin haastattelulle pääteema, joka on ostopäätökseen vaikuttavien tekijöiden määrittely ja arviointi tekijän tärkeydestä ostopäätökseen arvosanalla yhdestä viiteen. Tarvittaessa kysymyksiä selvennettiin ja määriteltiin haastatteluhenkilöille haastattelun aikana.

Haastattelun kysymykset a - j selvittivät ostohenkilön persoonaa, koulutustaustaa ja nykyistä työnkuvaa. (Ks. liite 3.) Ostohenkilön tietojen jälkeen kysyttiin yritystä (ks. liite 4) ja tavarantoimittajia koskevia kysymyksiä (ks. liite 5). Osa kysymyksistä sisälsi myös syventäviä alakysymyksiä.

Taustatietojen jälkeen keskityttiin pääteemaan eli tuotevalikoiman suunnitteluun ja ostopäätöksiin vaikuttavien tekijöiden arviointiin ja perusteluihin.

(Ks. liite 6.) Myymälän valikoimaa ja ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä käsitteleviä kysymyksiä oli yhteensä 29 kappaletta. Kysymysten laadinnassa tutkija hyödynsi kirjallisuudesta saatua tietoa sekä omakohtaista tietämystä ja kokemusta ostotilanteissa ja nuorisovaatemyymälään tuotevalikoiman suunnittelussa huomioitavista tärkeistä tekijöistä.

4.1.2 Haastattelut

Tutkimusaineisto koottiin yksilöhaastattelujen avulla. Haastatteluihin valittiin kolme nuorisovaatteita työkseen ostavaa, nuorisovaatteen sisäänostajan kriteerit täyttävää henkilöä. Haastattelumateriaali jaettiin etukäteen, jotta ostohenkilöt saivat rauhassa miettiä kysymyksiä. Miettimisajan tarkoituksena oli saada tuleviin vastauksiin mahdollisimman tarkkaa ja käytännönläheistä tietoa ostotilanteessa ilmenevistä vaikuttavista tekijöistä.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin. Yhteen haastattelukertaan kului aikaa tunnin verran. Tutkimusaineistoksi kertyi yhteensä kolmen tunnin mittainen haastattelumateriaali. Haastattelututkimus soveltui menetelmänä tutkimusongelman selvittämiseen, koska haluttiin selvittää ostohenkilöiden mielipiteitä ja heidän käyttämiään kriteereitä ostopäätöksiin vaikuttavista tekijöistä.

4.1.3 Tutkimusaineiston litterointi

Tutkimusaineiston puhtaaksikirjoitus eli litterointi tehtiin kuuntelemalla haastattelut läpi useampaan kertaan ja samalla aineisto muutettiin kirjalliseen muotoon suoraan tietokoneelle. Kuuntelun aikana haastatteluaineistosta poimittiin kaikki olennainen tieto tutkimuksen analysointia varten.

Tutkimusaineistossa ei käytetä sanatarkkaa dokumentointia, vaan haastattavien henkilöiden antamista lausunnoista koottiin tiivistelmät, joissa kuvail-

laan tulosten kannalta tärkeimmät tiedot. Tutkimustulosten runko muodostuu haastattelurungossa (liitteet 2 - 6) esitetystä järjestyksessä. Haastattelusta saatu aineisto dokumentoitiin anonyymisti. Haastateltavista henkilöistä käytetään nimityksiä henkilöt A, B ja C.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Ostohenkilön työnkuvaus

Ensimmäisenä analysoitiin henkilöiden A, B ja C kertomukset ostohenkilön työnkuvauksesta. Henkilöiden A ja B koulutustaustoina oli ylioppilastutkinto. Henkilön C koulutustaustana oli vaatetusalan muotoilijan ammattikorkeakoulututkinto ja liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto. Henkilöt A, B ja C pitivät parhaana oppina ostotoimintaan ja esimiestyöhön työn kautta saatua työkokemusta.

Ammattinimikkeenä henkilöllä A oli osastonhoitaja. Henkilöiden B ja C ammattinimikkeenä oli myymälävastaava. Haastateltavat henkilöt ovat toimineet vaatetuslalla kolmesta kahdeksaan vuotta ja ostotehtävissä keskimäärin kaksi vuotta. Ostohenkilöiden kuvailemat työtehtävät ja vastuualueet eivät eronneet yleisesti vaatetuslalla toimivan myymäläesimiehen tehtävistä. Haastavimpana työssä kaikki haastateltavat pitivät kokonaisuuden hallintaa.

Osastonhoitajana ja myymälävastaavana toimivien henkilöiden työ on tulosvastuullista ja eri tehtäviä tehdään usein päällekkäin. Tärkeänä henkilöt B ja C pitivät myös myymälän muun henkilökunnan hyvinvoinnin ylläpitoa. Hen-

kilökunnan aktiivisuudella ja työhön panostuksella on vaikutusta yrityksen tulokseen.

Trendien seurannassa henkilöt kaikki korostivat myymälän oman asiakaskunnan pukeutumisen seurantaa ja yleensä katukuvan seurantaa. He mainitsivat, että uusia trendejä ja inspiraatioita myymälän valikoimaan poimitaan myös nuorisolle suunnatuista muotilehdistä.

Yleisesti haastateltavista ostohenkilöistä voidaan sanoa, että he ovat hyvin motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä, ja näihin suurin vaikutus on heidän mainitsemillaan kolmella eri tekijällä, joita olivat *työn monipuolisuus, vastuullisuus ja työn mielekkyys*. Henkilö A painotti ostotilanteessa tuotteesta *syntyneen intuition ja ennakoinnin merkitystä*.

5.2 Yritystoiminta

Toiseksi analysoitiin henkilöiden A, B ja C antamat kuvaukset nuorisovaate-myymälän yritystoiminnasta. Millään tutkimuksen yrityksistä ei ole käytössä selkeää kirjallista ohjetta työnopastukseen ja perehdytykseen. Haastateltavat henkilöt eivät nähneet kirjallisen työnopastuksen ja perehdytyksen tarvetta myymälöissään.

Haastateltavien henkilöiden työnantaja-yritykset eivät käyttäneet kirjallisia ohjeita myymälän valikoimaa ja ostotilanteita varten. Henkilöt A, B ja C saivat suullisen perehdytyksen ostotyöhön työtä aiemmin hoitaneelta ostohenkilöltä. Ensimmäiset ostot tehtiin esimiehen valvonnassa. Henkilöt eivät nähneet ostotehtäviin perehdyttämisoheille olevan tarvetta.

Haastateltavien henkilöiden yritystoiminnan kuvauksesta voidaan sanoa, että vaatemyymälän toiminnasta vastaaminen ja ostotoiminta ovat tiimityöskentelyä, jonka keulakuvana ja vastuuhenkilönä toimii myymälän esimies. Esimies vastaa myymälän henkilökunnan motivoinnista ja myymälän johto henkilökunnan ammattitaidon ylläpitämisestä.

Henkilöiden A ja B mukaan henkilökunnan ammattitaitoa pidetään yllä esimerkiksi keskustelemalla päivittäin myymälän asioista. Henkilöiden A ja C mukaan henkilökunnan ammattitaitoa pidetään yllä myös yrityksen järjestämällä koulutustilaisuuksilla. Tärkeimpinä asioina kaikki haastateltavat pitivät yritystoiminnassa henkilöstön *tiimityöskentely-* ja *keskustelutaitoja*.

5.3 Tavarantoimittajien toiminta

Kolmanneksi analysoitiin henkilöiden A, B ja C kertomukset tavarantoimittajien toiminnasta. Tärkeimpänä ominaisuutena haastatellut pitivät luotettavaa yhteistyötä yritysten kesken. Henkilö A mainitsi tärkeänä ominaisuutena valmistajan hinta - laatusuhteen huomioon ottamista jo mallistoja suunniteltaessa. Hinta - laatusuhde vaikuttaa merkittävästi tuotteen kaupallisuuteen ja yrityksen kannalta tuotteen kaupallisuus on ehdoton edellytys ostotilanteessa.

Henkilö B mainitsi tärkeinä ominaisuuksina tavarantoimittajien toiminnassa hyvät neuvottelutaidot, aktiivisen yhteydenpidon ja erityisesti sen, että edustaja ajattelee myös asiakkaansa etua.

Haastateltavat pitivät tietoutta tuotemerkkien valmistajien toiminnasta riittävänä. Valmistajien toiminnasta kertovat perusasiat ovat tiedossa. Henkilöt A ja B arvostavat valmistajan eettisestä toiminnasta tiedottamista. Henkilön C

ostopäätöksiin ei vaikuta tuotteen valmistusmaa, mutta eettinen toiminta on kuitenkin tärkeää.

Nykyajan nuoriso on hyvin tietoinen siitä, että kotimainen tuote maksaa enemmän kuin tuontivaatteet. Henkilöiden A, B ja C mukaan tällä hetkellä tuotteen kotimaisuus ei vaikuta ostopäätökseen koska kotimaisuudesta ei olla valmiita maksamaan tuotteista pyydettyä hintaa.

Tutkimus osoitti kuinka laajat ostohenkilön tehtävä- ja asiantuntija-alueet käytännössä ovat. Ostohenkilö vastaa myymälän valikoimasta, tiedottaa, kouluttaa myymälän henkilöstöä, suunnittelee valikoimaa ja seuraa tuotteiden menekkiä sekä kuuntelee asiakkaita. Työ on tulostavasti ja erittäin tärkeää yrityksen menestymisen ja kehityksen kannalta.

5.4 Ostopäätös- ja valintakriteerit

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää ja tuoda esille niitä kriteerejä, jotka ratkaisevasti vaikuttavat ostajien päätöksentekoon ja joita tarvitaan hyvän ja onnistuneen tuotevalikoiman valintaan. Tutkimusongelmana oli selvittää nuorisovaatemyymän valikoiman suunnittelussa ja ostohenkilön ostopäätöksiä ympäröiviä tekijöitä.

Tutkimuksessa etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Mihin sisäänostajien ostopäätökset perustuvat?
- 2) Mitä kriteereitä nuorisovaatemyymän valikoiman suunnittelussa käytetään?

Haastateltavat henkilöt perustelivat ostotilanteessa käyttämiänsä kriteereitä ja määrittelivät tekijän tärkeyden ja sen vaikuttavuuden tuotteen ostopäätökseen

arvosanan 1 - 5 perusteella. (Arvosanojen merkitykset: 1 = ei vaikutusta, 2 = vähän merkitsevä, 3 = tärkeä tekijä, 4 = vaikuttaa merkitsevästi, 5 = erittäin paljon merkitsevä). Haastattelija kuvaili tekijää ja ostopäätöksen vaikutusta haastateltavalle. Haastateltava arvioi tekijän tärkeyden ja ostopäätökseen vaikutuksen perusteella päätöstä. (Ks. liite 6 kohta esimerkki.) Haastateltava kertoi miten hän huomioi tekijän ja kuinka paljon se vaikuttaa ostopäätökseen. Perustelun jälkeen hän antoi tekijälle arvosanan sen tärkeydestä. Arvosanoilla 1 - 2 ei ollut merkittävää vaikutusta haastateltavan henkilön ostopäätöksentekoon. Arvosanoilla 3 - 5 oli huomattava vaikutus henkilön ostopäätökseen.

Henkilöiden A, B ja C antamien vastausten perusteella analysoitiin ostopäätökseen merkittävimmin vaikuttavat tekijät. Aineiston analyysivaiheessa tutkimuksen tuloksiin ja malliesimerkkiin koottiin ne ostopäätöskriteerit, jotka olivat saaneet arvosanaksi 3 - 5. Arvosana 3 toimi alimpana kriteerinä tutkimuksen tuloksiin pääsystä. Arvosanat 1 - 2 karsittiin tuloksista, koska niiden merkitys oli vähäinen, ja ne saattaisivat antaa ostotyöstä kiinnostuneille henkilöille väärän kuvan nuorisovaatemyymälän valikoiman suunnittelussa huomioitavista ja ostopäätöksiin vaikuttavista tekijöistä.

Tutkimus osoitti, että merkittävimmiten ostopäätöskriteereiksi ostohenkilöille muodostuivat seitsemän eri päätekijää, joita ovat *toimitusehdot, hinta, kaupallisuus, tuotteen elinkaaren vaihe, ulkoinen markkinointi, kate ja malli*. (Ks. kuvio 6.)



KUVIO 6. Merkittävimmät ostopäätöskriteerit (Kuvio tehtiin tuloksista saadun analyysin perusteella.)

Kuvio esittää nuorisovaatemymälän valikoiman suunnittelussa ja ostotilanteessa huomioitavia kriteereitä. Haastateltavien ostohenkilöiden ostopäätöksiin merkittävimmin vaikuttavat tekijät määritellään tarkemmin heidän antamiensa perustelujen pohjalta seuraavissa alaluvuissa.

5.4.1 Tuotteen toimitusehdot

Ostohenkilöiden mukaan ostotilanteessa otetaan aina huomioon tuotteen *toimitusehdot*. Toimitusehtoihin kuuluvat *tuotteen maksuehdot*, *toimitustapa* ja *toimitusajankohta*. Ostohenkilöt luettelivat toimitusehdoille sopivia käsitteitä kuten esimerkiksi luotettavuus, täsmällisyys, virheettömyys, nopeus, joustavuus

ja varmuus. Maahantuojan toiminnan korkeaa laatua kuvastaa esimerkiksi luotettava ja täsmällinen tavarantoimitus.

Tuotteen *maksuehtona* voi esimerkiksi olla postiennakko tai laskutus tavaransaavuttua myymälään. Postiennakko on näistä vaihtoehdoista kauppiaan kannalta vähemmän toivottu maksuehto. Postiennakon oltaessa maksuehtona, tuotteen tulee olla todella kysyttyä ja tuotteen kiertonopeus maksimaalinen. Toivotumpi maksuehto on, että laskun voi maksaa jälkikäteen. Laskun saavuttua tuotteen mukana, voi maksuaikaa olla esimerkiksi 30 päivää ja lisäksi tuotteesta voi saada alennusta kahdesta viiteen prosenttiin, jos maksaa laskun 14 päivän sisällä. Myös rahdin maksaja tulee huomioida tilauksen yhteydessä.

Toimitustapoja on useampia, kuten esimerkiksi erilaisten kuljetusyritysten käyttäminen, joista tunnetuin on posti. Toivotuin toimitustapa on, että tavarat toimitetaan myymälään saakka. Jotkut valmistajat käyttävät toimitustapaa, jossa tavara noudetaan lähimmästä matkahuollosta. Tämän yhteydessä on maksuehtona yleensä postiennakko. Myös tuotteiden toimitustiheyteen tulee kiinnittää huomiota. Toivottua on, että tuotteita toimitetaan myymälään viikoittain, etteivät kuukauden toimitukset saavu myymälään kertatoimituksella.

Tuotteen *toimitusajankohta* on yksi ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Tuotteen toimitusajankohta vaikuttaa eritavalla eri paikkakunnilla työskentelevien ostohenkilön ostopäätökseen. Myymälöiden valikoimat vaihtelevat myymälän paikkakunnan sijainnista riippuen. Etelä-Suomessa ostetaan rohkeammin esimerkiksi syksyn valikoimaan hameita ja lyhyen mallisia takkeja. Pohjois-Suomessa tuotteen toimitusaika vaikuttaa merkittävimmin tuotteen ostopäätökseen. Tuotteen toimitusajankohdan pitävyys on yksi sesongin myyntiin

vaikuttava tekijä. Toimitusten luotettavuus kuvastaa valmistajan toiminnan korkeasta laadusta.

5.4.2 Tuotteen hinta

Tuotteen hinta on yksi tärkeimmistä ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. *Hinnan halpuus* tai *kalleus* ei ratkaisevasti vaikuta ostohenkilön ostopäätökseen, mutta asiakkaiden ostopäätökseen sillä on vaikutusta. Tänä päivänä hinta ratkaisee monen nuoren vaatevalinnan. Jokainen yritys määrittelee myymälänsä hintahaitarin eli minkä hintaisia tuotteita ylipäänsä valikoimaan otetaan mukaan.

Tuotteen hinta määrää yleensä tuotteen *laadukkuuden*. Hinnan ollessa korkea ostohenkilön tulee arvioida tuotteen laadukkuutta ja sitä, että onko asiakkaat valmiita maksamaan tuotteesta pyydetyn hinnan. Korkeahintaisen tuotteen laadun pitää myös näkyä. Tuotteen sopiva *hinta - laatusuhde* on yksi tärkeimmistä ostopäätökseen vaikuttavista kriteereistä.

5.4.3 Tuotteen kate

Tuotteen *kate* on yksi tärkeimmistä ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Tuttu maahantuojatarjoaja yleensä tasaista katekerrointa omaavia tuotteita. Toisinaan maahantuojalla on tarjota erittäin hyvällä katekertoimella olevia tuotteita eli *tehokatetuotteita*. Näitä tuotteita myydään myymälässä sekä normaaliin ulosmyyntihintaan että alennettuun hintaan.

Tehokatetuotteita otetaan yleensä mukaan jokaiseen sesonkiin tehostamaan myyntejä ja katetta. Sesonkien varsinaiset alennuskampanjat sisältävät suurimmaksi osaksi näitä tehokatetuotteita. Näin alennusmyynneistäkin saadaan normaalia parempaa katetta tai vähintään normaalia. Alennuskampanjat si-

sältävät osittain myös normaalilla katteella myytäviä tuotteita, jolloin tuotteista ei saada riittävän hyvää katetta.

Yrityksen *kannattavuuden* kannalta alennusmyyntien ei tule perustua pelkästään näihin normaaliin katekerrointen omaaviin tuotteisiin. Katteella on suora vaikutus yrityksen tulokseen, joten yrityksen menestyksen kannalta katteen huomioiminen on erittäin tärkeää.

5.4.4 Tuotteen kaupallisuus

Ostohenkilöiden mielestä yksi tärkeimmistä ostopäätökseen vaikuttavista tekijästä on tuotteen kaupallisuus. Ostopäätökset tehdään lyhyessä ajassa, joten ostohenkilön myymälän asiakaskunnan tuntemus ja intuitio tuotteen menekistä auttavat ostohenkilöä tuotteen kaupallisuuden arvioinnissa. Edellisen vuoden myyneistä nähdään tuoteryhmän kokonaismyynti, joka antaa suunnan tulevalle sesongille.

Tuotteen kaupallisuuden arviointiin vaikuttaa ratkaisevasti oikea ajoitus. Nuoriso seuraa trendejä tiiviisti, joten ostajien hyvä trendivainu ja intuitio menekistä vaikuttavat tuotteen kaupallisuuden arviointiin. Ostohenkilön on osattava valikoida myymälään tuotteita jotka ovat 80 - 100 % kaupallisia.

5.4.5 Tuotteen elinkaari

Tuotteen elinkaaren vaihe ja sen seuranta on yksi tärkeimmistä ostopäätökseen vaikuttavista tekijästä. Tuotteen, tuoteryhmän, värien elinkaarin seuraamisessa hyödynnetään myymälän asiakkaita, mediaa, intuitiota ja konkreettisesti myymälän kuukausiraporttien antamia myyntilukuja.

Ostohenkilön on tiedettävä missä vaiheessa tuote on sen elinkaarella, jotta ostotilanteessa osataan tilata tuotetta tai tuoteryhmää oikea määrä. Ostohenkilön on osattava lopettaa riittävän ajoissa esimerkiksi laskuvaiheessa olevan tuotteen tai tuoteryhmän ostamisen tai täydentämisen.

5.4.6 Tuotteen malli

Tuotteen *malli* on yksi ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä. Ostohenkilöiden arvioidessa tuotteen mallia, huomioidaan tuotteen *trendikkyys*. Nuoriso-vaatemyymälöiden asiakkaat ovat hyvinkin trenditietoisia, joten tuotteen trendikkyys vaikuttaa heidän ostopäätökseen hinnan jälkeen ratkaisevasti. Ostohenkilöiden tuleen olla askeleen edellä asiakkaitaan muodin vaihtuvuudessa, joten ostohenkilöiden trenditietous näkyy tulevan valikoiman valintatilanteessa.

Myymälän asiakaskunnan tuntemus vaikuttaa ostohenkilön ostopäätökseen trendituotteiden valinnassa. Ostohenkilön on osattava valikoida trendituotteista ne kaupallisimmat tuotteet. Äärimmäisen trendikäs tuote ei välttämättä ole riittävän kaupallinen, joten ostohenkilöt arvioivat ovatko heidän asiakkaat valmiita ostamaan tuotetta. Nuoriso ostaa mielellään tuotteita jotka *erottuvat*, esimerkiksi huomion kiinnittävät *yksityiskohdat* kuten printit, kiinnostavat nuorisoa.

Tuotteen mallia arvioitaessa huomioidaan tuotteen ulkonäköä kohderyhmän näkökulmasta siinä mielessä, että tuote on *brändinsä näköinen*. Tuote, joka poikkeaa brändin imagosta tai siihen totutusta tyylistä, vaikeuttaa tuotteen myymistä sen kohderyhmälle, ja näin se vaikuttaa tuotteen kaupallisuuteen. Brändin näköisten tuotteiden kiertonopeus on yleensä nopeaa ja tuotteet myynnillisesti helppoja.

Tuotteen mallia arvioidessa kiinnitetään huomiota tuotteen *materiaaliin*. Materiaalin on oltava hintaansa nähden kestävä, eli tuotteen hinta - laatu suhteen on oltava oikea. Materiaalin *ulkonäkö, tunto, kestävyys ja pesuominaisuudet* ovat tärkeitä tekijöitä ja vaikuttavat ostohenkilön ostopäätökseen. Materiaalin oltaessa esimerkiksi helposti nyppyyntyvää, on ostohenkilön huomioitava asiakkaiden mahdolliset valitukset tuotteen heikosta laadusta. Asiakkaita on tuolloin informoitava jo ostotilanteessa tuotteen materiaalista ja pesuominaisuuksista, jotta välttyttäisiin mahdollisilta palautuksilta ja myymälän huonolta imagolta. Huonolaatuisia materiaaleja omaavia tuotteita on joko syytä välttää kokonaan, tai niistä on asianmukaisesti informoitava asiakkaille.

Tuotteen *mallia* arvioitaessa kiinnitetään huomiota tuotteen *ulkonäköön, leikkauksiin ja istuvuuteen*. Tuotteen pitää olla malliltaan istuva ja *mitoitukseltaan* oikea. Mallia arvioitaessa huomioidaan tuotteen *värilajitelma ja kokolajitelma*. Värilajitelmaan vaikuttaa sesonki ja trendi. Värilajitelmaa miettiessä on huomioitava niin *tuotteen* kuin *värin elinkaaren vaihe*. Värit vaihtuvat sesonkien mukana ja tietty väri on trendikästä hetken ajan. Eräät valmistajat tarjoavat valmiita värilajitelmia ja joillakin tuotemerkeillä värilajitelmasta päättää ostaja.

Kokolajitelmaan vaikuttaa myymälän asiakaskunta. Eri valmistajien käytännöt vaihtelevat tuotteiden kokolajitelmissa. Eräillä valmistajilla on tarjolla valmiit lajitelmat ja joillakin valmistajilla kokolajitelmasta päättää ostaja. *Ostettava kappalemäärä* eli boxin koko määräytyy väri- ja kokolajitelamasta riippuen. Tuotteen kappalemäärän oltaessa ennalta määrätty, on sillä silloin vaikutusta ostohenkilön ostopäätökseen.

Ostohenkilön on ajateltava tuote kokonaisuutena, eli tuotteen hinta, toimitusaika, materiaali, väri- ja kokolajitelma sekä ostettava kappalemäärä. Kappalemäärä vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi kalliin tuotteen ostopäätökseen. Ostohenkilön on arvioitava kalliin tuotteen kaupallisuutta ja menekkiä. Toi-

vottua on, että kalliimman tuotteen ostettava kappalemäärä on huomattavasti pienempi kuin valmistajan yleisesti käyttämä boxin koko. Pienempi boxin koko vähentää ostopäätökseen liittyvää riskiä esimerkiksi tuotteen mahdollisesta aikaa vievästä myyntiajasta.

5.4.7 Ulkoinen markkinointi

Tuotteen ostopäätökseen vaikuttaa maahantuojan toteuttama ulkoinen markkinointi, esimerkiksi erityyppiset *kampanjat* liittyen ostettavaan tuotteeseen. Maahantuoja markkinoi tuotetta tai useampaa tuotetta järjestämällä maanlaajuisen kampanjan, esimerkiksi elokuussa ennen koulujen alkamista maahantuoja mainostavat koululaisille suunnatulla farkkukampanjalla. Kampanjatuotteet herättävät nuorison keskuudessa kiinnostusta ja ovat yleensä erittäin kaupallisia ja hinnaltaan edullisia.

Kampanjatuotetta ostaessa ostettavaan kappalemäärään vaikuttaa esimerkiksi myymälän asiakaskunnan tuntemus, ostokäyttäytyminen ja ostohenkilön intuitio tuotteen menekistä. Kampanjatuotteiden mainontaa voi esiintyä esimerkiksi nuorisolle suunnatuissa lehdissä, julkisten kulkuneuvojen kuten bussipysäkeillä ja lisäksi myymälään lähetettävissä kampanjajulisteissa.

Ulkoisella markkinoinnilla tarkoitetaan myös *lehdistön* kiinnostuksen kohteena olleita tuotteita. Useimmat lehdet ja maahantuojaat tekevät yhteistyötä, joten eri sesonkien aikana ilmestyvät numerot sisältävät tuotteita, jotka ovat joko saapumassa myymälöihin tai ovat jo myynnissä. Tuotemerkkien edustajat yleensä mainitsevat nämä kuvatut tuotteet, joten se vaikuttaa osittain ostohenkilön ostopäätökseen.

Tuotteen maahantuojalla voi olla myös oma *kuvasto*, katalogi, jota jaetaan ilmaiseksi asiakkaille tuotemerkkiä myyvissä myymälöissä. Asiakkaille jaetta-

van kuvaston tehtävä on herättää enemmän kiinnostusta kyseisestä tuotteesta. Lehdistön kiinnostuksen kohteena ja maahantuojan omassa mainoslehtisessä olevien tuotteiden ostopäätösprosessi on useimmiten vaativampi kuin esimerkiksi kampanjatuotteen. Mainonnan erot ovat suuret, lehdistön sekä kuvaston tuotteet voivat olla vähemmän kaupallisia, joten ostohenkilön on arvioitava ostotilanteessa tuotteen kaupallisuutta.

5.5 Johtopäätökset

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää ja määritellä ne kriteerit, mitkä vaikuttavat ratkaisevasti nuorisovaatemymälöiden sisäänostajien päätöksentekoon ja joita tarvitaan hyvän ja menestyksellään tuotevalikoiman valintaan. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda esimerkillinen tietoperusta nuorisovaatemymälän valikoimasuunnittelussa ja ostotilanteessa tarvittavasta tiedosta. Tavoitteena oli saada dokumentoitua haastattelun pohjalta ostohenkilön valikoiman suunnittelussa ilmenevä asiantuntemus ja osaaminen sekä ostotilanteessa tuotteiden valintaan vaikuttavat ostopäätöskriteerit.

Tutkimusaineiston kautta saaduista ostopäätöksiin vaikuttavista kriteereistä voidaan päätellä, että ostotilanteessa ostopäätökseen vaikuttaa erittäin monet eri tekijät, joita ostohenkilö käyttää apunaan arvioidessaan tuotteen sopivuutta myymälän valikoimaan.

Ostotilanne kestää arviolta tunnista kahteen tuntia, joten sisäänostajat tekevät ostopäätökset suhteellisen lyhyessä ajassa. Tekijän arvioima aika yhtä tuotetta kohtaan on noin kaksi minuuttia, eli siinä ajassa arvioidaan tuotteen sopivuus myymälän valikoimaan ja sen perusteella tehdään ostopäätös. Ostohenkilöille ominainen luonteenkuvaus on nopea päätöksentekijä. Ostopäätökseen mer-

kittävimmin vaikuttavat tekijät vaihtelevat kuitenkin aina yrityskohtaisesti, esimerkiksi myymäläkonseptin, ostohenkilön ja ostotilanteen mukaan.

Haastateltavien henkilöiden antamia tietoja, liittyen ostohenkilön työnkuvaan, yritystoimintaan ja tavarantoimittajan toimintaan verrattiin työn tietopohjassa esitettyyn tietoon. Haastattelurungossa ei käsitelty näitä alueita niin laajasti kuin tietopohjassa on esillä, koska haastattelu haluttiin rajata pääosin käsittelemään valikoiman suunnittelua ja ostopäätöksiä koskeviin tekijöihin. Haastattelun kysymyksistä a – k ja 1 - 11 saatiin esille samoja tietoja kuin tutkimuksen tietopohjassa käsiteltiin. Tutkimuksen tietopohjaa ja tutkimusaineiston tuloksia voidaan pitää yhdenmukaisina.

Tutkimuksen tavoitteet eli valikoiman suunnittelua ja ostopäätöksiin merkittävimmin vaikuttavat kriteerit saatiin määriteltä. Vaatemyymälän valikoima- ja ostopäätöskriteereistä ei ole saatavilla lähdekirjallisuutta, joten haastattelun pohjalta dokumentoitu tieto toimii esimerkkitapauksena ja suunnannäyttäjänä nuorisovaatemyymälän valikoimasuunnittelussa käytettävistä kriteereistä.

Tutkimus ja siitä saadut tulokset ovat merkittäviä vaatetusalan ostotoiminnalle, koska sisäänostajien ostopäätöksiin vaikuttavia kriteerejä ei aiemmin ole tutkittu. Tutkimuksessa esitettyjä tietoja voidaan hyödyntää sellaisenaan vaatetusosalalla toimivan vähittäiskaupan toiminnan kehittämisessä, valikoiman suunnittelussa, ostohenkilöstön perehdyttämisessä ja vaatetusalan ostotoiminnasta kertovan oppaan kokoamisessa ja vaatetusalan opiskelijoiden opinnoissa. Tutkimus on merkittävä myös tekijälleen. Tutkimuksen toteuttaminen lisäsi tekijän ostotoiminnan asiantuntijuutta ja ammattitaitoa, ja näin ollen siitä on hyötyä hänelle lähitulevaisuudessa ostotehtäviin pyrkiessä.

6 Pohdinta

Oma arviointi tutkimusprosessista

Tutkimuksessa etsittiin uutta ja käytännönläheistä tietoa koskien nuorisovaatemyymälän tuotevalikoiman suunnittelua ja ostopäätöksiin vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen tehtävänä oli uuden teorian luominen eli ostopäätöksiin merkittävimmin vaikuttavien tekijöiden määrittäminen ja muuntaminen esimerkkitapaukseksi.

Tutkimus oli tekijälleen ensimmäinen. Lähteisiin perehtyminen ja niistä tietopohjan kokoaminen vei tutkimuksen kokoamisessa suurimman osan ajasta. Sopivien lähdekirjojen etsiminen, tiedon rajaaminen ja tietojen perusteellinen arvioiminen tutkimuksen tietopohjaan sopivaksi oli tekijän mielestä haastavin työvaihe. Lähdekirjallisuus kattoi vain osan työhön tarvittavasta tietopohjasta. Tietopohjassa hyödynnettiin tekijän vähittäiskaupan asiantuntijuutta ja osto-toiminnan kokemuksia, joiden avulla tutkimuksen tietopohjasta saatiin kattava ja tutkimusta tukeva. Tutkimuksen tietopohjan kokoaminen ja soveltaminen vaatetusosalalla toimivan vähittäiskaupan ostotoiminnan perustaksi lisäsi tekijän tietoisuutta ja asiantuntijuutta vaatetusalan ostotoiminnan alalta kokonaisvaltaisesti.

Tutkimuksen tietopohjan valmistuttua tutkimusaineiston kokoamiseen siirtyminen tuntui loogiselta. Aineiston kokoamisessa käytettiin haastattelutekniikkaa. Haastattelut sujuivat ensikertalaisena haastattelija kohtuullisen hyvin. Vaatetusosaston uuden sanelukoneen toiminnot olivat monipuolisia. Haastattelut saatiin nauhoitettua kukin omaan kansioonsa ja haastattelujen päätyttyä voitiinkin siirtää ne tietokoneelle, mikä helpotti suuresti aineiston purkua. Litteroidun aineiston runkona käytettiin samaa järjestystä haastatte-

lurungossa. Tulosten poiminta litteroidusta aineistosta oli tekijälle mielekäästä, koska hän havainnoi samoja kriteerejä kuin itse on työssään käyttänyt. Tutkimuksen tulokset eivät yllättäneet tutkimuksen tekijää.

Merkittävästi ostopäätökseen vaikuttavia tekijöitä löytyi runsaasti. Arvosanan 3 - 5 saaneet eli voimakkaimmin vaikuttavat tekijät määriteltiin ostotilanteissa aina huomioitaviksi, joten arvosanan 1 - 2 saaneita tekijöitä ei tutkimuksen tuloksissa huomioitu. Tutkimusongelma saatiin selvitettyä eli valikoiman suunnitteluun ja ostopäätöksiin merkittävimmin vaikuttavat tekijät voitiin määritellä tutkimuksen tuloksiksi. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää suuntaa antavana esimerkkitapauksena nuorisovaatteiden sisäänostajien yleisimmin käyttämille ostopäätös- ja valintakriteereille.

Haastateltavien ostohenkilöiden mielestä kirjallisen ostotyön ohjeistukseen ei yrityksillä ole tarvetta. He katsoivat suullisen perehdytyksen olevan tällä hetkellä riittävä. Haastattelijalla on kokemusta kirjallisen ohjeistuksen käytöstä liittyen työn perehdytykseen ja kokemukset ovat osoittautuneet positiivisiksi uusien työntekijöiden keskuudessa. Varsinkin tapauksessa, jossa uuden ostohenkilön tausta, eli koulutus ja työkokemus, ei sisällä sekä kaupallista että vaatetusalan kokemusta, on kirjallisesta ohjeistuksesta hyötyä. Tärkein perehdytys tapahtuu kuitenkin myymälässä henkilökohtaisen opastuksen kautta, mutta kirjallinen ohje toimii alussa hyvänä lisänä uuden työn sisäistämiseen.

Kokemuksena tutkimus oli positiivinen, kehittävä ja samalla haastava. Opin näytetyön laajuuteen nähden tutkimukseen käytetty työmäärä oli tekijän mielestä kohtuullinen.

Tutkimuksen luotettavuus

Lähestulkoon kaikki tutkimuksen tietopohjassa käytetty kirjallisuus on peräisin 2000-luvulta, joten lähdetieto on suhteellisen uutta. Kirjojen kirjoittajat

ovat tunnettuja ja heidän teoksissa olevat henkilöt ovat alansa asiantuntijoita, joten heidän antamia tietoja voidaan pitää luotettavina. Kustantajat ovat tunnettuja, joten julkaisuja voidaan pitää myös luotettavina. Tekijän esittämät kuviot ja esimerkit ovat kokemuksen kautta opittuja käytänteitä ja havaintoja useammalta vuodelta sekä nykypäivältä. Esitettyjä tietoja voidaan pitää luotettavina ja niitä voidaan hyödyntää sellaisenaan.

Tutkimusaineiston kokoamisessa käytetty haastateltavien määrä vaikuttaa tutkimustuloksen luotettavuuden arvioimiseen. Aineiston kokoamisessa käytettiin kolmen eri henkilön haastattelua, joten otanta on suhteellisen pieni. Kolme haastattelua riitti tämän tutkimusongelman ratkaisemiseen. Haastattelun aikana havainnointiin toistoja, joten laajempaan aineiston kokoamiseen ei tässä työssä ollut tarvetta. Tekijällä on kuitenkin kokemusta erilaisista osto-tilanteista ja on vakuuttunut, että tulokset eivät todennäköisesti olisi muuttuneet vaikka tutkimuksen otantamäärä olisikin ollut suurempi.

Työmenetelmän arviointi

Haastattelu katsottiin sopimaan parhaaksi tekniikaksi selvittämään tutkimusongelmaa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja tuoda esille kriteerit, mitkä vaikuttavat ratkaisevasti ostohenkilöiden päätöksentekoon ja joita käytetään nuorisovaatemyymälän tuotevalikoiman valinnassa.

Tavoitteena oli saada dokumentoitua haastattelun pohjalta ostohenkilön valikoiman suunnittelussa ilmenevä asiantuntemus ja osaaminen sekä määritellä ostotilanteessa tuotteiden valintaan vaikuttavat ostopäätöskriteerit. Haastattelutekniikan avulla haastatteliija pystyi kontrolloimaan aineiston laatua ja sen kokoamista, ja näin ollen kysymyksiin voitiin palata jos haastattelun aikana ilmeni uutta kysyttävää. Tutkimusongelman selvittämiseen olisi voinut käyttää myös havainnointitekniikkaa, tai ostohenkilöille olisi voinut lähettää ky-

selyt postitse tai sähköisesti. Haastattelujen käyttö tämän tutkimusongelman selvittämiseen tuntui tutkijasta kuitenkin parhaimmalta ratkaisulta.

Tutkimuksen laajuus opintopisteisiin nähden riitti suppeahkoon tutkimukseen ja aineiston kokoamiseen. Laajempaa tutkimusta varten haastattelun kohderyhmä tulisi valita pääkaupunkiseudulta, koska useimpien nuorisovaateketjujen sisäänostajat työskentelevät yritysten päätoimipisteissä, ja Suomessa ne sijaitsevat lähinnä Helsingin alueella. Jatkotutkimuksen aiheena ehdotan tämän tutkimuksen ostopäätöksiin vaikuttavien tekijöiden vertaamista laajempaan kohderyhmään kohdistuneen tutkimuksen tuloksiin.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyössä tutkittiin vaatetusalaalla toimivien vähittäiskauppojen tuotevalikoiman suunnittelussa ja ostopäätöksessä käytettäviä ostopäätöskriteereitä. Tutkimuskohteina olivat nuorisovaatteita jälleenmyyvien yritysten valikoiman suunnittelu, ja ostohenkilöiden ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ja tuoda esille ne kriteerit, mitkä vaikuttavat ratkaisevasti ostajien päätöksentekoon, ja joita tarvitaan hyvän ja onnistuneen tuotevalikoiman valintaan. Työn tavoitteena oli myös kehittää ja syventää tekijän asiantuntijuutta ja ammattitaitoa vaatetusalaalla toimivan vähittäiskaupan ostotoiminnassa.

Tutkimuksessa käytettiin laadullista tutkimusotetta. Tutkimusmenetelmäksi valittiin case-tutkimus ja tutkimustavaksi strukturoidut haastattelut. Tutkimusaineisto koottiin haastattelemalla kolmea nuorisovaatteiden sisäänostajaa.

Tutkimusongelmana oli selvittää mihin ammatikseen nuorisovaatteita ostavien henkilöiden ostopäätökset perustuvat. Sisäänostajilla on paljon hiljaista tietoa ja tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten tuo hiljainen tieto ilmenee ostotilanteissa.

Tutkimuksen tietopohja koostui vaatetusalalla toimivien vähittäiskauppojen ostotoiminnan eri osa-alueista, ostohenkilöiden toimintaympäristöstä, työkuvauksesta ja eri työvaiheista. Tietopohjassa esiteltiin pääpiirteittäin sisäänostajien ammatissa vaadittavia ominaisuuksia, koulutusta ja esimerkkejä ostotilanteista. Tutkimuksen tietopohja perustuu sekä kirjallisuuteen että tekijän omiin kokemuksiin.

Tutkimuksessa hyödynnettiin tekijän omakohtaista kokemusta nuorisovaatteiden myynti- ja ostotyöstä. Työkokemusta tekijällä on kertynyt vuosien 1997 - 2006 aikana toimiessaan nuorisovaatemyyvälässä myyjänä ja myymälävas- taavana. Vaatetusalan vähittäiskaupan ostotoiminta on kehittynyt kymmenen vuoden aikana yrityksen kannalta tehokkaampaan, kannattavampaan ja vähemmän riskittömämpään suuntaan.

Tutkimuksen tavoitteena oli saada dokumentoitua ostohenkilön valikoiman suunnittelussa tarvittava tietämys ja osaaminen sekä määritellä tuotteiden ostotilanteessa vaikuttavat ostopäätöskriteerit. Tutkimuksen tuloksista luotiin malli, jota voidaan pitää suuntaa antavana nuorisovaatemyyvälän valikoiman suunnittelua ja ostopäätöskriteereitä ajatellen.

Tutkimuksen tuloksiksi eli merkittävimmitseksi ostopäätöskriteereiksi muodostuivat seitsemän eri päätekijää, joita ovat toimitusehdot, hinta, kaupallisuus, tuotteen elinkaaren vaihe, ulkoinen markkinointi, kate ja malli. Tutkimusongelma selvitettiin eli valikoiman suunnitteluun ja ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät saatiin määritettyä, joten tutkimusta voidaan pitää onnistuneena.

Tutkimuksen tietopohja ja tutkimusaineisto osoittivat kuinka laajalle vaateusalalla toimivan ostohenkilön tietotaito ulottuu. Tutkimuksen tietopohjaa, käsitteitä, kuvioita, esimerkkejä ja tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää nuorisovaatemymälän valikoiman suunnittelussa, kehittämisessä, ostohenkilön työhön perehdyttämisessä ja vaateusalan ostotoimintaan liittyvissä opinnoissa.

Mymälän tuotevalikoima on yksi vaateusalalla toimivan yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista. Mymälän valikoimasuunnittelusta ja ostopäätöskriteereistä saadaan toivottavasti lähitulevaisuudessa enemmän kirjallista informaatiota ja vostoniopiopiskelijoille suunnattua opetusta, koska Suomessa vaateusalan työmahdollisuudet ovat rajoittuneet lähinnä suunnitteluun, myyntiin ja ostotoimintaan. Teknologia kehittyy, mutta ostoista päättää aina myymälän valikoimasta vastaava ostohenkilö.

Opinnäytetyöprosessin läpikäyminen ja tutkimusaiheeseen syventyminen lisäsivät tekijän asiantuntijuutta vaateusalan ostotoiminnasta, ja varmensi tuntemusta siitä, että kansainväliseen ostotoimintaan ja valikoimasuunnitteluun liittyvät työt ovat tulevaisuudessa tavoitteena. Lopuksi haluan kiittää kaikkia niitä henkilöitä, jotka omalla kiinnostuksellaan ja panostuksellaan osallistuivat tämän opinnäytetyön toteuttamiseen.

LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS - kustannus.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2003. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. 4. painos. Helsinki: WSOY.

Anttila, M. & Fogelholm, J. 1999. Hintakilpailuetuna teollisuusyrityksissä. Helsinki: WSOY.

Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Diamond, E. 2006. Fashion Retailing: A multi channel approach. Second edition. New Jersey: Pearson.

Dickerson, K. 2003. Inside The Fashion Business. Seventh edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Finatex. 2006. Tekstiili- ja Vaatetusteollisuus ry. Viitattu 31.10.2006. [Http://www.finatex.fi/](http://www.finatex.fi/), messut ja näyttelyt.

Finnexpo. 2006. Suomen messut. Viitattu 31.10.2006. [Http://www.finnexpo.fi/](http://www.finnexpo.fi/), messut, muoti ja kauneus.

Flyktman, A. 2002. Sisäänostajan työnkuva. Vertailututkimus vestonomikoulutuksen sisällön vastaavuudesta sisäänostajan ammattivaatimuksiin. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, kulttuuri, vaatetusalan koulutusohjelma.

Grundström, E. 2002. Alkuperämaa tuntematon. Helsinki: Tammi.

Grundström, E. 2004. Globalisaation portinvartijat. Helsinki: Edita.

Haapanen, M., Vepsäläinen, A P.J. & Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Helsinki: WSOY.

Hammarsten, H. 2006. Ajoissa töihin, opiskelija. Talouselämä nro 31, 80.

Heikkilä, M. 2006. Minäkäsitys, itsetunto ja elämänhallinnan tunne sisäisen yrittäjyyden determinantteina. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.

Heinonen, J. & Vento-Vierikko, I. 2002. Sisäinen yrittäjäyys – Uskalla, muutu, menesty. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä.

Huusko, M. 2006. Kansainvälinen sijoittaminen. Arvopaperi nro 9, 23.

Hämäläinen, M. & Hakkarainen, A - K. 2005. Muodin maaottelu Suomi - Ruotsi Muoto, helmikuu – maaliskuu 2005, 52 - 55.

Jackson, T. & Shaw, D. 2001. Fashion buying and merchandising management. Basingstroke: Palgrave.

Järvinen, P. & Järvinen, A. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opin-
pajan Kirja.

Jääskeläinen, K. 2006. Tuotteista, myy ja markkinoi – miten löytää keinoja liiketoiminnan edistämiseen? Luento 6.11.2006. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kamensky, M. 2006. Strateginen johtaminen. 7. tarkistettu painos. Helsinki: Talentum.

Kansikas, J. 2003. Tuotepäälliköiden tehtävärakenteen heijastuminen sisäiseen yrittäjyyteen ja intuitiiviseen päätöksentekotyyliin kuuluviin tekijöihin. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu.

Kansikas, J. 2005. Kannusta sisäiseen yrittäjyyteen. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu.

Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit – Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.

Keturi, K. 2002. Tuontiopas. 7. painos. Helsinki: Fintra.

Korkala, A. 2006. Sisäänostajat päättävät muodin. Hämeen Sanomat 12.3.2006, 17.

Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T. & Vepsäläinen, A P.J. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Helsinki: Weilin + Göös.

Laamanen, K. 2002. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. 3. painos. Helsinki: Laatu keskus.

Litja, K. 2004. Osto- ja logistiikkajohtaminen. Helsinki: Kauppalehti.

Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Helsinki: WSOY.

Markkinointi. 2005. Kuopion Yliopisto. Viitattu 16.10.2006.
[Http://www.uku.fi](http://www.uku.fi), markkinointi.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp.

Mokka, R. 2005. Katutehdas. Trendi, nro 6, toukokuu 2005, 46 - 51.

Nieminen, T. 2004. Visuaalinen markkinointi. Helsinki: WSOY.

Nuutinen, A. 2004. Edelläkävijät hiljainen, implisiittinen ja eksplisiittinen tieto muodin ennustamisesta. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu.

Otala, L. 2002. Oppimisen etu – kilpailukykyä muutoksessa. Helsinki: WSOY.

Ratia, R-M. 2006. Tuotteista, myy ja markkinoi – miten löytää keinoja liiketoiminnan edistämiseen? Luento 6.11.2006. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Rope, T. 1998. Business to business - markkinointi. Helsinki: WSOY.

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

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.

Santasalo, T. & Koskela, K. 2003. Vähittäiskauppa Suomessa. Helsinki: Tuomas Santasalo Ky.

Silvan, S. 2006. Valppaus on valttia – Heikot signaalit löytyvät läheltä. Helsinki: Talentum.

Stadia. 2006. Vaatetusalan ostotoiminta ja valikoimasuunnittelu 30 op. Helsingin ammattikorkeakoulu. www.stadia.fi, aikuiskoulutus, erikoistumisopinnot, vaatetusalan erikoistumisopinnot.

Stähle, P., Kyläheiko, K., Sandström, J. & Virkkunen, V. 2002. Epävarmuus hallintaan – Yrityksen uudistumiskyky ja vaihtoehdot. Helsinki: WSOY.

Sällylä, J. 2002. Hong Kongissa toimivan ostoagentin toimenkuva vaatetusalan kansainvälisessä hankinnassa. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, kulttuuri, vaatetusalan koulutusohjelma.

Teirisalo, L. 2006. He valitsevat, mitä me ostamme. Avotakka, nro 11, lokakuu 2006, 87.

Tullihallitus. 2006. Vaatteiden tuonti v. 2004.
www.tulli.fi, ulkomaankauppatilastot, tilastografiikkaa, kuvioita 2004.

Tuontioapas. 1999. 6. painos. Helsinki: Fintra.

Uusi-Rauva, E., Haverila, M., Kouri, I. & Miettinen, A. 2003. Teollisuustalous. Neljäs painos. Ylöjärvi: Infacs johtamistekniikka.

Vaarnas, M. & Virtanen, J. 2001. Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä. Helsinki: Fintra.

Vreeland, D. 2005. Fashion design. Sue Jenkyn Jones. Second edition. London: Laurence King.

White, N. & Griffiths, I. 2004. The Fashion Business: Theory, practice, image. Oxford: Berg.

LIITTEET

Liite 1. Ostohenkilön vuoden toimintasuunnitelma

tammikuu	helmikuu	maaliskuu	huhtikuu	toukokuu	kesäkuu
alkukevät sesonkia	alkukevät sesonkia	kevät sesonkia	alkukesän tuotteet saapuvat	alkukesän sesonkia	kesä sesonki
talviale	talviale loppuu	myynnin edistämis- kampanjat	kevätale	kevätale loppuu	kesäale
muotimessut Helsinki Bread&Butter Barcelona	kesä ja alkusyksy tuotteiden ostot	hiihtolomat	pääsiäinen	syksy ja alkutalvi tuotteiden ostot	juhannus
	ystävänpäivä laskiainen		juhlateemat	vappu valmistujaiset	kesä kampanjat
	kenkä- ja laukkumessut				

heinäkuu	elokuu	syyskuu	lokakuu	marraskuu	joulukuu
kesä sesonki	alkusyksyn tuotteet saapuvat	syksy sesonkia	talvi tuotteet saapuvat	talvi sesonki	joulu kampanjat
kesäale	kesäale loppuu talvi- tuotteiden ostot	koulu kampanjat	kevään ja alkukesän tuotteiden ostot	myynnin edistämis- kampanjat	talviale starttaa välipäivinä
alkusyksyn tuotteet saapuvat	koulu kampanjat		pikkujoulu kampanjat	joulu avajaiset	uusivuosi
	messut	syyslomat			alkukevään tuotteet saapuvat

Liite 2. Saatekirje ostohenkilöille

Arvoisa ostohenkilö!

Teen opinnäytetyönä tutkimuksen Suomen nuorisovaatteita työkseen ostavien henkilöiden ostokäyttäytymisestä. Tarkoitukseni on selvittää tuotteiden valintatilanteessa ilmenevät ostopäätöskriteerit. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tulee toimia nuorisovaatteiden parissa ja vastuulla olla vähintään kaksi eri tuotemerkkiä.

Toivon juuri Teidän osallistuvan tähän tutkimukseen.

Halutessanne voitte osallistua tutkimukseen anonymiminä. Tutkimus toteutetaan haastatteluilla. Haastatteluun kuluu aikaa noin 1 tunti.

Haastattelun tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa vaatetusalan opiskelijoiden ostotoiminnan perehdytyksessä.

Kunnioittaen

Liite 3. Ostohenkilöön kohdistuvat kysymykset

Päivämäärä

- a) Nimi:
- b) Ikä:
- c) Koulutus:
- d) Ammattinimike:
- e) Nykyisen työsuhteen kesto:
- f) Kerro lyhyesti nykyisestä toimenkuvastasi:
- g) Minkä koet haastavimmaksi työssäsi?
- h) Kerro lyhyesti aiemmista alaan liittyvistä työtehtävistäsi:
- i) Seuraatko trendejä ja miten?
- j) Mitä ammattilehtiä seuraat?

Liite 4. Yritystä koskevat kysymykset

1. Onko yrityksellä kirjallista ohjetta ostotyön opastukseen ja perehdytykseen? (esimerkiksi myymäläpäällikön vastualueet)
 - 1.1. Millainen?
 - 1.2. Jos on, miten päivitätte sitä?
 - 1.3. Jos ei, olisiko sellaiselle tarvetta?

2. Onko yritykselle laadittu kirjallista laatujärjestelmää eli ohjetta myymälän valikoimaa ja ostotilanteita varten?
 - 2.1. Millainen?
 - 2.2. Jos on, miten päivitätte sitä?
 - 2.3. Jos ei, olisiko sellaiselle tarvetta?

3. Onko ostotehtäviin määrätty vastuuhenkilöä?
 - 3.1. Millaiset tuotevalikoimaa koskevat ohjeet on vastuuhenkilölle annettu?

4. Mihin kuukausiin ostot pääosin sijoittuvat?
 - 4.1. Talvisesongin ostot
 - 4.2. Kevätesongin ostot
 - 4.3. Kesäsesongin ostot
 - 4.4. Syksysesongin ostot

5. Selvitättekö asiakastyytyväisyyttä säännöllisesti?
 - 5.1. Miten?
 - 5.2. Vastuuhenkilö? (nimike riittää)

6. Voiko myymälän muu henkilökunta vaikuttaa yrityksen ostotoimintaan tai myymälän valikoimaan?
 - 6.1. Miten?

7. Miten pidät yllä ammattitaitoasi?
 - 7.1. Miten motivoit itseäsi?

8. Miten yrityksessä pidetään yllä myymälähenkilöstön ammattitaitoa?
 - 8.1. Miten yrityksessä motivoidaan myymälähenkilöstöä?

Liite 5. Tavarantoimittajien toimintaa koskevat kysymykset

9. Mitä arvostat eniten valmistajalta?

- 9.1. Tasaista laatua?
- 9.2. Halpaa hintaa?
- 9.3. Eettistä toimintaa?
- 9.4. Muuta, mitä?

10. Kuinka hyvin tunnet tavarantoimittajasi?

- 10.1. Kertovatko edustajat mielestäsi riittävästi heidän toiminnastaan?
- 10.2. Tiedätkö toimivatko valmistajat eettisesti?

11. Vaikuttaako tieto valmistajan epäeettisestä toiminnasta ostopäätökseesi?

- 11.1. Miten?

Liite 6. Ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät

Esimerkki

X) Tuotteen valmistusmaa 1

Tuotteen valmistusmaalla ei ole vaikutusta tuotteen ostopäätökseen. Kysyn erittäin harvoin valmistusmaata. Tuotteen ollessa poikkeuksellisen huonolaatuinen, silloin saatan kysyä valmistusmaata

Arvosanan merkitys: 1 = ei vaikutusta, 2 = vähän merkitsevä, 3 = tärkeä tekijä
4 = vaikuttaa merkitsevästi, 5 = erittäin paljon merkitsevä

Tekijä	Arvosana 1-5	Merkitys ostopäätökseen
12. Tuotteen hinta		
13. Tuote on halpa		
14. Tuote on kallis		
15. Tuote on laadukas		
16. Tuotteen hinta – laatusuhde		
17. Tuotteen toimitusehdot		
18. Tuotteen toimitustapa		
19. Tuotteen toimitusajankohta		
20. Tuotteen maksuehdot		
21. Tuotteen kate		
22. Tuotteen kaupallisuus		
23. Tuote on brändinsä näköinen		
24. Tuotteen värilajitelma		
25. Tuotteen kokolajitelma		
26. Ostettava kappalemäärä (boxin koko)		
27. Tuotteen istuvuus		
28. Tuotteen leikkaus		
29. Tuotteen mitoitus		
30. Tuotteen materiaali		
31. Malli		
32. Trendikkyys		
33. Yksityiskohdat		
34. Kampanjatuote		
35. Katalogituote		
36. Tuote on kotimainen		
37. Tuote on erottuva		
38. Tuotteen elinkaaren vaihe		
39. Tavarantoimittaja tai edustaja		
40. Haastateltavan henkilön lisäykset		