

VALIKOIMAN KEHITYSTARPEET

Case: Z-Style Finland Oy

Johanna Mykkänen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2012

Vaatetusalan koulutusohjelma
Kulttuuriala





| | | |
|---|--------------------------------|---|
| Tekijä(t) MYKKÄNEN, Johanna | Julkaisun laji Opinnäytetyö | Päivämäärä 12.11.2012 |
| | Sivumäärä 64 | Julkaisun kieli Suomi |
| | | Verkojulkaisulupa myönnetty (X) |
| Työn nimi VALIKOIMAN KEHITYSTARPEET Case: Z-Style Finland Oy | | |
| Koulutusohjelma Vaatesalan koulutusohjelma | | |
| Työn ohjaaja(t) HÄNNINEN-PIHLAJAMÄKI, Päivi | | |
| Toimeksiantaja(t) Z-Style Finland Oy | | |
| Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa toimeksiantajan valikoiman kehitystarpeita sekä tärkeimpiä kilpailijoita. Toimeksiantajana toimi Z-Style Finland Oy, kaupanimeltään Zizzi, joka on erikoistunut vaatettamaan muodokkaita naisia koosta 42 aina kokoon 56 asti. Toimeksiantajan uuden, vuonna 2011 avatun, myymälän valikoimaa haluttiin muokata asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaisesti, ja myös tärkeimpiä kilpailijoita haluttiin kartoittaa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä kyselytutkimuksena. Kysely oli käynnissä aikavälillä 16.1.2012. - 25.1.2012. Asiakkaiden oli mahdollista vastata siihen joko sähköisesti toimeksiantajan Facebook-sivujen kautta tai paperiversiona myymälässä.</p> <p>Vastauksia saatiin tyydyttävä määrä, 127 kappaletta. Tutkimuksesta selvisi, että valikoimaan oltiin osittain hyvin tyytyväisiä, mutta myös joitakin muutoksia kaivattiin. Istuvampia malleja toivottiin yläosiin väljien tunikoiden ja paitojen rinnalle. Alaosiin kaivattiin lisää valinnanvaraa, mutta muuten valikoiman laajuuteen oltiin melko tyytyväisiä. Uutena tuoteryhmänä valikoimaan kaivattiin etenkin alusvaatteita. Nuoremmat asiakkaat pitivät hintatasoa kalliimpana kuin iäkkäämmät, mutta iäkkäämmät asiakkaat toivoivat puolestaan laatuun parannusta. Toimeksiantajan tärkeimmiksi kilpailijoiksi paljastuivat KappAhl, Lindex ja Seppälä. Eniten Zizzin valikoimassa arvostettiin hyviä malleja sekä trendikkyyttä, joiden lisäksi asiakaspalvelu sekä myyjien asiantuntevuus saivat osakseen paljon kiitosta.</p> <p>Toimeksiantaja oli tyytyväinen tutkimukseen ja aikoo hyödyntää tuloksia käytännössä. Jatkotutkimusaihe voisi olla kilpailija-analyysi kyselystä esiin nousseille kilpailijoille. Valikoimaan liittyvä asiakaskysely kannattaa myös toistaa säännöllisesti, koska asiakkaiden tarpeilla ja toiveilla on tapana muuttua.</p> | | |
| Avainsanat (asiasanat) | | |
| Tuotevalikoimat, asiakaslähtöisyys, segmentointi, vähittäiskauppa. | | |
| Muut tiedot | | |



| | | |
|---|--|---|
| Author(s) MYKKÄNEN, Johanna | Type of publication Bachelor's Thesis | Date 12112012 |
| | Pages 64 | Language Finnish |
| | | Permission for web publication (X) |
| Title DEVELOPMENT NEEDS OF A CLOTHING RANGE Case: Z-Style Finland Oy | | |
| Degree Programme Degree Programme in Fashion and Clothing | | |
| Tutor(s) HÄNNINEN-PIHLAJAMÄKI, Päivi | | |
| Assigned by Z-Style Finland Oy | | |
| Abstract <p>The aim of the thesis was to chart Zizzi's product range development needs to make it better meet with the customers' needs and wishes. Another aim was to find out who Zizzi's most important competitors were. The thesis was assigned by Z-Style Finland Oy, better known by the trade name: Zizzi. Zizzi is specialized in offering trendy clothes for women in sizes 42 - 56. Zizzi opened a new store in Jyväskylä in 2011 and therefore there was a need to better know the new customer base.</p> <p>The study was conducted by using a quantitative research method. A survey was carried out for the customers during 16.1.2012. - 25.1.2012. The customers had an opportunity to respond the study either via Facebook or fill in the questionnaire at the store.</p> <p>127 responses were received. The study clarified that the customers were partly very satisfied with the product range but some changes were also welcome. More tight designs were wished to the tops instead of loose tunics and shirts. Customers wished more choices to the bottom parts but otherwise the extent of the range was satisfying. Underwear items were wished to be included in the product range as a new garment category. Younger customers found the price level higher than older customers, but, on the other hand, -older customers wished improvements to the quality. The most important competitors turned out to be KappAhl, Lindex and Seppälä. The customers appreciated most good designs and trendiness in the product range. Also the level of customer service and professionalism of the employees were appreciated.</p> <p>The commissioner was satisfied with the findings and some actual changes are planned to be made to the product range according to the study. The commissioner would receive important information about competitors by conducting an analysis about the competitors, which stood out of the study. It is also important to conduct the study at regular intervals because customer needs and wishes tend to change.</p> | | |
| Keywords Product range, customer oriented approach, segmentation, retail. | | |
| Miscellaneous | | |

SISÄLTÖ

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 3 |
| 2 | YRITYKSEN MARKKINOINTIYMPÄRISTÖ | 6 |
| 2.1 | Yrityksen mikroympäristö | 7 |
| 2.2 | Asiakaslähtöisyys yritystoiminnan lähtökohtana | 11 |
| 2.3 | Segmentointi | 14 |
| 3 | VALIKOIMAN KEHITTÄMINEN..... | 16 |
| 3.1 | Valikoiman rakentaminen | 16 |
| 3.2 | Valikoiman rakentaminen muodin vähittäiskaupassa..... | 20 |
| 3.3 | Asiakaskeskeisyys valikoiman rakentamisessa..... | 28 |
| 4 | ASIAKASTUTKIMUKSEN TOTEUTUS..... | 30 |
| 4.1 | Menetelmän valinta | 30 |
| 4.2 | Kyselylomakkeen laatiminen | 32 |
| 4.3 | Aineiston kerääminen | 36 |
| 5 | TULOKSET | 39 |
| 5.1 | Vastaajien taustatiedot | 39 |
| 5.2 | Valikoima | 43 |
| 6 | YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 52 |
| 7 | POHDINTA..... | 56 |
| | LÄHTEET..... | 58 |
| | LIITTEET..... | 60 |
| | Liite 1. Kyselylomake | 60 |

TAULUKOT

| | | |
|-------------|--|----|
| TAULUKKO 1. | Vastaajien ikäjakauma..... | 39 |
| TAULUKKO 2. | Vastaajien asuinalue..... | 40 |
| TAULUKKO 3. | Vastaajien elämäntilanne | 40 |
| TAULUKKO 4. | Kuinka usein asioit myymälässämme..... | 41 |
| TAULUKKO 5. | Kuinka usein asioit myymälässämme/Asuinalue | 42 |
| TAULUKKO 6. | Mikä Zizin valikoimassa on mielestäsi parasta..... | 43 |
| TAULUKKO 7. | Mitkä asiat ovat sinulle tärkeimpiä vaatteessa | 43 |

| | |
|--|----|
| TAULUKKO 8. Istuva malli/ikä..... | 44 |
| TAULUKKO 9. Mitä tuotteita löydät valikoimastamme | 45 |
| TAULUKKO 10. Mistä tuoteryhmistä toivoisit enemmän vaihtoehtoja | 45 |
| TAULUKKO 11. Mitä uusia tuoteryhmiä toivoisit valikoimaan..... | 46 |
| TAULUKKO 12. Miten kuvailisit tuotteidemme materiaalien laatua | 48 |
| TAULUKKO 13. Materiaalien laatu/ikä | 48 |
| TAULUKKO 14. Mitä mieltä olet tuotteidemme esillepanosta myymälässä..... | 49 |
| TAULUKKO 15. Mitä mieltä olet hintatasostamme | 49 |
| TAULUKKO 16. Hintataso/ikä..... | 50 |

1 JOHDANTO

Trendikkäät vaatteet suunnitellaan usein hoikille tytöille ja naisille. Nuorekkaiden trendivaatteiden mitoitus ja mallit suosivat enemmän teini-ikäisen androgyynia vartaloa kuin sallivat naisellisen runsaat muodot. Muodokkaammat neidot saavatkin tyytyä lähinnä markettien mauttomiin mallistoihin, eikä muotiliikkeisiin edes ehkä huvita mennä: Ajatellaan, ettei liikkeestä löydy kuitenkaan mitään sopivaa, ja turhautuminen ja tuskastuminen iskee viimeistään sovituskopissa. Näin on ainakin ennen ollut.

On harhaluulo, ettei nainen enää koosta 42 ylöspäin haluaisi pukeutua trendikkäästi, tyylikkäästi ja nuorekkaasti. Monet vaatetusalan yritykset ovatkin heränneet tähän tosiasiaan, ja siihen, että isokokoisille sekä trendikkäille vaatteille todella on kysyntää: Muodokkaita naisia on paljon.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja palvelee menestyen juuri näiden naisten tarpeita. Yhä useammat normaalikokoisiakin vaatteita tarjoavat ketjut ovat tosin nähneet potentiaalin tässä kohderyhmässä ja kasvattaneet nopeasti plus-koon mallistojaan. Kilpailu tämän kohderyhmän huomiosta ja ostovoimasta on kovenemassa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena onkin kartoittaa, kuinka toimeksiantaja voisi palvella kohderyhmäänsä entistä paremmin, tarjoamalla valikoiman, joka kohtaa asiakkaiden tarpeet ja toiveet. Tarkoituksena on myös kartoittaa toimeksiantajan tärkeimpiä kilpailijoita, jotka eivät ehkä rajoitukaan ainoastaan marketteihin ja halpahalkeihin. Valikoiman kehitystarpeita ja toimeksiantajan tärkeimpiä kilpailijoita kartoitetaan asiakkailta kyselytutkimuksen avulla.

Z-Style Finland Oy

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Jyväskylässä toimiva Franchising-yritys Z-Style Finland Oy, joka tunnetaan paremmin kauppanimellä Zizzi. Zizzi on tanskalainen liikeketju, joka on erikoistunut tarjoamaan trendikkäitä vaatteita muodokkaille naisille, koossa 42 - 56 (Our Company 2012). Yhä laajenevalla ketjulla on tällä hetkellä jo yli 100 liikettä Tanskassa, Norjassa, Ruotsissa, Suomessa, Saksassa ja Virossa, ja yli puo-

let näistä liikkeistä on Franchising-myyvälöitä. (Franchise 2012.) Toimeksiantajayritykseen viitataan tästä lähtien sen kauppanimellä Zizzi.

Toimeksiantaja avasi ensimmäisen Zizzi-myyvälän Keljon kauppakeskukseen vuoden 2010 keväällä, ja vastaanotto on ollut hyvä: Kanta-asiakasrekisteriin on kirjattu jo noin 1 200 asiakasta, eli kysyntää näyttäisi olevan. Yrittäjät päättivätkin laajentaa yritystoimintaansa ja avasivat toisen liikkeen Palokkaan keväällä 2011. Nyt tämän uuden myyvälän asiakaskuntaa haluttaisiin oppia tuntemaan paremmin. (Korhonen 2012.)

Tutkimuksen tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuinka toimeksiantajayrityksen valikoimaa voitaisiin kehittää vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Tarkoituksena on myös kartoittaa toimeksiantajayrityksen tärkeimpiä kilpailijoita. Tutkimuksen välillinen hyöty on näin myös vahvistaa toimeksiantajayrityksen kilpailukykyä sekä asemaa vallitsevilla markkinoilla.

Tärkeimmät tutkimuskysymykset ovat:

- Miten Zizzin valikoimaa voitaisiin kehittää vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita ja toiveita?
- Ketkä ovat Zizzin tärkeimmät kilpailijat?

Näkökulma tässä opinnäytetyössä on asiakaslähtöinen valikoiman kehittäminen. Kyselytutkimuksen avulla pyritään saamaan vastauksia muun muassa siihen, millaisia malleja, linjoja, materiaaleja tai tuoteryhmiä asiakkaat kaipaavat valikoimaan, mihin asiakkaat ovat valikoimassa tyytymättömiä ja mikä valikoimassa on hyvää tällä hetkellä. Kyselyn avulla selvitetään myös, missä asiakkaat asioivat Zizzin lisäksi.

Keskeisimmät käsitteet

Opinnäytetyössä esiintyviä keskeisiä käsitteitä ovat **vähittäiskauppa**, **markkinointi** ja **tuotevalikoima**. Muut käsitteet määritellään opinnäytetyössä siinä yhteydessä, kun ne tulevat esille.

Vähittäiskauppa tarkoittaa markkinointikanavan viimeistä porrasta, jonka kautta tuottajan tuotteet myydään kuluttajalle. Vähittäiskaupan tehtävänä on muodostaa valikoima, josta asiakas löytää tarpeitaan vastaavat tuotteet sopivalla hinnalla ja silloin, kun niitä tarvitsee. Vähittäiskaupan tehtävä on myös tiedottaa kuluttajalle tarjolla olevista vaihtoehdoista. (Bergström & Leppänen 2009, 315.)

Vähittäiskauppa jaetaan tavallisesti vielä kahteen osaan, päivittäis- ja erikoistavara-kauppaan. Päivittäistavara-kauppa on nimensä mukaisesti usein tapahtuvaa, ja siihen kuuluvat jokapäiväisessä elämässä tarvittavat tuotteet, esimerkiksi elintarvikkeet ja hygieniatuotteet. Erikoistavara-kauppa käsittää puolestaan joukon hyvinkin erilaisia kaupan muotoja, joille on yhteistä harvempi ostorytmi ja keskittyminen rajatummalle tuotealueelle kuin elintarvikekaupassa. Tyypillisiä esimerkkejä erikoistavara-kaupassa myytävistä tuotteista ovat vaatteet, kengät, elektroniikka, kodinsisustus, huonekalut, korut, autot sekä optikkotuotteet. (Finne & Kokkonen 2005, 19.)

Markkinointi mielletään usein lähinnä myynniksi ja mainonnaksi. Markkinointi on kuitenkin paljon muutakin ja myynti ja mainonta vain pieni osa sitä. Markkinoinnin tarkoitus on tyydyttää asiakkaan tarpeet. Tavoitteena on ymmärtää asiakkaan tarpeita ja tarjota sitten tuote, hinnoittelu, saatavuus sekä viestintä sen mukaisesti. Markkinoinnin voisi määritellä prosessiksi, jonka avulla yritykset pyrkivät luomaan arvoa asiakkailleen ja rakentamaan vahvoja asiakassuhteita, jolloin yritys saa myös vastavuoroisesti asiakkailtaan arvoa osakseen. Yksinkertaisesti sanottuna: Markkinointi on kannattavien asiakassuhteiden hallintaa. (Kotler & Armstrong 2010, 28 -29.)

Tuotevalikoima on lajitelma tuotteita, jotka yritys tarjoaa myyntiin jonakin tiettyinä ajankohtana (Easey 2009, 163). Muodin vähittäiskaupassa valikoima tarkoittaa yleensä lajitelmaa erilaisia vaatteita ja asusteita (Jackson & Shaw 2001, 72). Vaatekaupassa valikoima rakentuu erilaisista tyyleistä, väreistä, kokolajitelmista, hintatasosta ja tuoteryhmistä (Granger & Sterling 2012, 224).

Aiemmat tutkimukset

Aiempiä asiakastutkimuksia ei ole Jyväskylän Zizzi-myyvälöihin vielä tehty lähinnä yrityksen nuoren iän vuoksi. Kansainvälinen kysely lähetettiin tosin Zizzin kanta-asiakkaille juuri hieman ennen tähän opinnäytetyöhön liittyvää kyselyä. Kansainväli-

nen kysely oli laaja ja kysymysten aihepiirit koskivat asiakkaiden ostotottumuksia, tyytyväisyyttä ja lojaaliutta Zizzia kohtaan, kilpailijoita, Zizzi Magazinea, median käyttöä sekä Club Zizzia. Taustatiedoissa kysyttiin ikää, vuosituloja ja asuinpaikan postinumeroa.

Kansainvälisen kyselyn ja tähän opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn aihepiirit eivät onneksi olleet kovinkaan päällekkäiset. Kansainvälisessä kyselyssä kartoitettiin tosin myös Zizzin tärkeimpiä kilpailijoita. Asiakkailta kysyttiin, minkä vaateketjujen myymälöistä ja verkkokaupoista he ostavat vaatteita itselleen. Asiakkaita pyydettiin myös valitsemaan vaihtoehtoista, mikä on heidän mielestään Zizzin pääasiallinen kilpailija. Valikoimaa kyselyssä käsiteltiin suppeasti ja pintapuolisesti. Asiakkailta kysyttiin, kuinka tyytyväisiä he ovat designiin, istuvuuteen, laatuun sekä hintaan. Asiakkailta kysyttiin myös, kuinka tyytyväisiä he ovat valikoimaan yleisesti. (Kundeanalyse 2011.)

Yleisesti ottaen asiakastyytyväisyydestä on tehty runsaasti tutkimuksia, myös Jyväskylän ammattikorkeakoulussa opinnäytetöinä ja projekteina, etenkin vaatetusalan ja liiketalouden koulutusohjelmissa. Heli Heikkisen opinnäytetyö, Miehet tavaratalon asiakkaina – Anttila Oy:n valikoiman kehittäminen, on yksi esimerkki tuoreesta valikoiman kehittämiseen liittyvästä vaatetusalan opinnäytetyöstä. Heikkisen tutkimuksessa näkökulmana on lähinnä miesten valikoiman uudistaminen sekä selkeyttäminen ja yhtenä tutkimusmenetelmänä on käytetty kilpailija-analyysiä. (Heikkinen 2011, 1-3.)

Valikoiman hallinnasta on tehty useita tutkimuksia, muutenkin kuin opinnäytetöinä. Useimmat tutkimukset on tehty kuitenkin päivittäistavarakaupan näkökulmasta, eikä tutkimustuloksia voi siksi sellaisinaan hyödyntää vaatetusalaan. Tutkimukset eivät esimerkiksi ota huomioon vaatteiden erityispiirteitä tuotteena. (Mantrala, Levy, Kahn, Fox, Gaidarev, Dankworth & Shah 2009.)

2 YRITYKSEN MARKKINOINTIYMPÄRISTÖ

Yrityksen on tunnettava markkinointiympäristönsä, jotta kannattava liiketoiminta olisi mahdollista. Ympäröivä maailma muuttuu ja kehittyy jatkuvasti, ja yrityksen onkin oltava selvillä siitä, mitä ympärillä tapahtuu. On oltava perillä nykyhetkestä, mut-

ta myös tulevaisuuden muutoksia on osattava jo ennakoida. (Bergström & Leppänen 2009, 48.)

Yrityksen markkinointiympäristöön kuuluu makroympäristö, joka käsittää poliittisen ja yhteiskunnallisen ympäristön, taloudellisen, teknologisen, ekologisen, demografisen, sosiokulttuurisen sekä kansainvälisen ympäristön. Makroympäristö on yrityksen maailmanlaajuinen ympäristö, eikä yrityksellä ole mahdollisuutta vaikuttaa sen kehitykseen. Mikroympäristö on puolestaan yrityksen lähiympäristö, ja siihen kuuluviin tekijöihin yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa. Näitä tekijöitä ovat kysyntä ja markkinat, kilpailu sekä verkostot ja kumppanit. (Bergström & Leppänen 2009, 48 -49; Kotler & Armstrong 2010, 90.)

Seuraavaksi käsitellään tarkemmin näitä yrityksen mikroympäristössä vaikuttavia tekijöitä. Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajan valikoiman kehittämistarpeita kartoitetaan mikroympäristössä vaikuttavien tekijöiden, kysynnän ja markkinoiden näkökulmasta, kysymällä asiakkaiden mielipiteitä valikoimasta. Myöskään kilpailua, yritys ympäristön yhtä tärkeintä tekijää, ei ole kuitenkaan unohdettu: Tärkeimpiä kilpailijoita kartoitetaan kyselylomakkeen avulla suoraan asiakkailta. Yrityksen mikroympäristöön tutustumisen jälkeen käsitellään, mitä asiakaskeskeisyys on yritystoiminnassa ja kuinka sitä toteutetaan segmentoinnin keinoin. Siten asiakaslähtöinen näkökulma valikoiman kehittämistarpeiden kartoittamiseksi saa perustelut.

2.1 Yrityksen mikroympäristö

Markkinat ja kysyntä

Markkinat rakentuvat asiakkaista, jotka ostavat tai jotka voidaan saada ostamaan. Potentiaalisiksi ostajiksi kutsutaan tuotteen todennäköisiä ostajia. (Lahtinen & Isoviita 2007, 19; Bergström & Leppänen 2009, 64.) Asiakaskeskeisen markkinoinnin ytimenä ovat asiakkaan tarpeet, jolloin yrityksen on oltava perillä potentiaalisesta asiakaskunnasta ja sen toiminnasta. (Bergström & Leppänen 2009, 65.)

Kysyntä tarkoittaa puolestaan sitä tuotteiden määrää, jonka yrityksen toiminta-alueen asiakkaat haluavat tiettyinä aikoina ostaa. (Lahtinen & Isoviita 2007, 18; Bergström & Leppänen 2009, 65.) Käsitteinä markkinat ja kysyntä tarkoittavat siis taval-

laan samaa asiaa kahdesta eri näkökulmasta. Niitä käytetään kuitenkin käytännössä toistensa synonyymeina. (Bergström & Leppänen 2009, 65).

Useat eri tekijät vaikuttavat kysyntään. Sekä ostajista että muista yrityksistä johtuvat tekijät, yhteiskunnalliset tekijät sekä maailmanlaajuisesti vaikuttavat tekijät vaikuttavat kysyntään. Edellä mainitut ovat yrityksen ympäristötekijöitä. Kysyntä ei ole koskaan irrallinen tekijä, vaan se on aina yhteydessä muihin yrityksen ympäristötekijöihin. (Bergström & Leppänen 2009, 65 – 66.) Yrityksen on siis oleellista seurata yrityksen ympäristötekijöitä laajasti, jotta kysynnän vaihteluita voitaisiin ennakoida mahdollisimman hyvin. Ainoastaan markkinoiden ja kilpailun tarkkailu sekä tutkiminen ei riitä.

Yritys voi myös itse aktiivisesti vaikuttaa kysyntään. Kysyntään voidaan vaikuttaa tuotteilla ja niiden laadulla, hinnoilla sekä mainonnalla ja muilla markkinointitoimpiteillä. Yrityksen imago ja kilpailutilanne vaikuttavat myös kuluttajien ostohalukkuuteen. (Bergström & Leppänen 2009, 66.)

Kilpailu

Kilpailu on epäilemättä yksi oleellisimmista yritys ympäristön tekijöistä. Hyvin harvoin yritys toimii markkinoilla yksin, ja kilpailu tarkoittaakin, että asiakkaalla on vaihtoehtoja tarpeidensa tyydyttämiseen. Yrityksen kannattaa nähdä kilpailevina tuotteina kaikki samaa tarvetta tyydyttävät tuotteet, ei ainoastaan samanlaiset tuotteet. Esimerkiksi VR kilpailee tavaroiden kuljettamisessa postin, linja-auto-, lento-, rekka- ja kuriirikuljetusten kanssa. (Lahtinen & Isoviita 2007, 24.)

Vaatekaupasta on hankalampi löytää samankaltaista esimerkkiä. Vaatteiden hankinnan tarvetta on hankala tyydyttää millään muulla kuin hankkimalla vaatteita. Voidaan tietenkin ajatella, että tarve on itsensä hemmottelu, vapaa-ajan kuluttaminen tai shoppailu ylipäätään, ei niinkään uusien vaatteiden hankinta. Tällöin kilpailijoiksi voitaisiin lukea vaateliikkeiden lisäksi esimerkiksi sisustus-, koru- sekä kosmetiikkaliikkeit, kampaamot, kosmetologit ja mitkä tahansa harrastusten tarjoajat. Listaa voitaisiin siis jatkaa loputtomiin. Tämä on tuskin mielekästä, ja siksi Zizzin tuotteiden kanssa kilpailevat yksinkertaisesti isokokoisten naisten vaatteet.

Kilpailu voidaankin ajatella laajasti eri toimialojen välisenä kilpailuna. Kuluttajilla on käytettävissään rajallinen määrä aikaa ja rahaa, joten periaatteessa kaikki yritykset kilpailevat keskenään ostajien ajasta ja euroista. Yleensä yritykset kuitenkin seuraavat lähinnä oman toimialan yritysten välistä kilpailua ja selvittävät oman alansa kilpailurakennetta. (Bergström & Leppänen 2009, 84; Bergström & Leppänen 2010, 40.)

Niche eli markkinarako tarkoittaa asiakasryhmää, jonka tarpeet yritys haluaa tyydyttää. Optimaalisessa tilanteessa asiakasryhmä on sellainen, että sen tarpeita eivät muut pysty tyydyttämään. Myös hyvin kapean asiakasryhmän valitseminen voi olla kannattavaa, jolloin muut eivät todennäköisesti siitä kiinnostu ja kilpailu on vähäistä. Otolaisen markkinaraon havaitseminen voikin tuoda yritykselle huomattavan kilpailuedun. (Bergström & Leppänen 2009, 81.)

Kilpailun tyyppejä eli markkinarakenteita tarkasteltaessa selvitetään kilpailevien yritysten määrä, koko ja sijainti alalla. Myös kilpailijoiden tuotteiden heterogeisuus, joka tarkoittaa, että tuotteet ovat erilaisia tai erilaistettu, tai homogeenisuus, joka puolestaan tarkoittaa, että tuotteet ovat samanlaisia, selvitetään. Yritysten kilpailuetuja ja kilpailukeinojen käyttöä tarkastellaan. Kilpailun tyyppejä tarkasteltaessa selvitetään myös, mikä on tilanne kilpailun vapauden ja uusien yritysten markkinoille pääsyn suhteen, esimerkiksi tarvitaanko yrityksen perustamiseen erilaisia lupia. (Bergström & Leppänen 2009, 84; Bergström & Leppänen 2010, 41.)

Yrityksillä on erilaisia kilpailurooleja, joilla ne pyrkivät selviytymään markkinoilla. Yritys voi lukeutua markkinajohtajaksi, haastajaksi, jäljittelijäksi tai erikoistujaksi. (Bergström & Leppänen 2009, 85; Lahtinen & Isoviita 2007, 25.) Markkinajohtajalla on suurin markkinaosuus, hyvä imago ja tunnetut tuotemerkit. Haastajaksi kutsutaan puolestaan yritystä, jonka markkinointi on voimakasta ja jopa hyökkäävää. Jäljittelijä ei yleensä menesty kovin hyvin, koska jäljittelijältä puuttuu omaleimaisuus ja siksi myös kiinnostavuus. Muita alhaisemmat hinnat voivat kuitenkin saada jäljittelijänkin menestymään. Erikoistuja keskittyy puolestaan juuri omaleimaisuuteen ja kapeaan markkinarakoon. Erikoistujalla on hyvät menestymisen edellytykset, kun se valitsee pienen segmentin, jonka tarpeet se tuntee ja keskittää resurssinsa sen palveleminen. Erikoistuja voi myös kasvaa vaaralliseksi haastajaksi jos se menestyksen myötä

alkaa laajentaa toimintaansa alkuperäisen asiakasryhmänsä ulkopuolelle. (Bergström & Leppänen 2009, 85.)

Kilpailijoita ja kilpailua tutkiessa yrityksen kannattaa ryhmitellä kilpailijansa avainkilpailijoihin ja marginaalikipailijoihin. Nämä ovat yrityksen tämän hetkisiä kilpailijoita, jotka toimivat samalla alalla. Marginaalikipailijoita ei kannata jättää liian vähälle huomiolle, koska ne voivat olla tulevaisuuden haastajia ja avainkilpailijoita. Samaa tarvetta tyydyttävät, mutta eri alalla tai erilaisilla tuotteilla kilpailevia kannattaa myös seurata. Kilpailua kannattaa tarkastella laajasti. (Bergström & Leppänen 2009, 86.)

Yrityksen menestys riippuu paljolti siitä, miten yritys onnistuu erottautumaan kilpailijoista. Yrityksellä onkin oltava kilpailuetua muihin nähden, jotta kuluttaja valitsisi juuri sen kaikista tarjolla olevista vaihtoehdoista. Kilpailuetu on taloudellinen, kun yritys kilpailee hinnalla. Se edellyttää alhaisia kustannuksia, edullisia ostoja ja ylipäättään tehokkaampaa toimintaa kuin kilpailija. Toiminnallinen kilpailuetu tarkoittaa puolestaan, että yrityksen tuotteet ovat ylivoimaisia muihin nähden. Yrityksen kilpailuetu on imagollinen, kun kuluttaja valitsee yrityksen tuotteet niistä muodostuvien vahvojen ja positiivisten mielikuvien vuoksi. Tuotteen merkki ja maine ovat tällöin ratkaisevassa asemassa. (Bergström & Leppänen 2009, 87; Yrityksen kilpailukeinot 2012.)

Opinnäytetyön toimeksiantajan Zizzin kilpailuetu tuskin on taloudellinen, ainakaan jos verrataan yritystä H&M:ään, joka on hyvin tunnettu juuri alhaisista hinnoistaan. Ehkä Zizzi kilpailee pääasiassa toiminnallisuudella eli ylivoimaisilla tuotteillaan. Aina yritystä ei kuitenkaan voi kategorisoida selkeästi vain yhden kilpailuedun piiriin, vaan nämä kolme kilpailuetua voivat toteutua hieman eri painotuksin ja eri mittasuhteissa.

Yrityksen onkin tärkeää tunnistaa oma kilpailuetunsa. Aitoja kilpailuetuja ovat kuitenkin vain ne, joita asiakkaat pitävät etuina. Kuluttajat vertailevat eri vaihtoehtoja tehdessään ostopäätöksiä, joten kilpailijoiden tunteminen on yritykselle elintärkeää. Olennaista on myös tunnistaa oma todellinen osaaminen ja keskittyä siihen. (Bergström & Leppänen 2009, 87 -88.)

Verkostot ja kumppanit

Yrityksen tärkeimpinä kumppaneina voidaan pitää asiakkaita ja kilpailijoita. Yrityksen ei kuitenkaan pitäisi unohtaa muita kumppaneitaan. Toimittajat ja alihankkijat, markkinointikanavan jäsenet, omistajat, rahoittajat ja muut yhteistyökumppanit ovat myös osa yrityksen mikroympäristöä. Myös ne on otettava huomioon, kun suunnitellaan markkinointia. Viime aikoina verkostojen toimintaa on alettu korostaa yritysten toiminnassa. (Bergström & Leppänen 2009, 93 -94.)

Kotlerin ja Armstrongin mukaan monet yritykset ovatkin alkaneet pitää verkostonsa jäseniä enemmänkin liikekumppaneina, koska on huomattu, kuinka merkittävä osuus niillä on yrityksen toimintaan ja menestykseen. Esimerkiksi tavarantoimitukseen liittyvät ongelmat ja viivästykset voivat vaikuttaa negatiivisesti myyntiin ja ajan myötä myös asiakkaan tyytyväisyyteen. (Kotler & Armstrong 2010, 91.)

Myös Granger ja Sterling mainitsevat toimitus- ja jakelukanavien tärkeyden. Toimitus ja jakelu voivat vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka yritys alkaa saada jalansijaa alalla. Muotibisneksessä rajoitettu toimitus voi itseasiassa luoda kysyntää. Vaikea saatavuus voi tehdä tuotteesta tai merkistä kiinnostavan, mikä puolestaan luo kysyntää. (Granger & Sterling 2012, 56.)

2.2 Asiakslähtöisyys yritystoiminnan lähtökohtana

Yritysten toimintatavat ja markkinointiajattelu ovat kehittyneet kilpailun ja asiakkaiden muuttumisen myötä yhä asiakslähtöisempään suuntaan. Markkinointiajattelu onkin eri yrityksissä ja markkinoilla eri vaiheissa, mikä näkyy erilaisina tapoina toimia sekä erilaisina käsityksinä markkinoinnista. Markkinointiajattelun kehittymisessä voidaan tunnistaa viisi eri vaihetta: tuotanto-, myynti-, kysyntä- ja asiakassuuntaisuus sekä suhdeajattelu. (Bergström & Leppänen 2009, 11 -12.)

Tuotantosuuntaisuuden vallitessa 1900-luvun alusta 1950-luvulle saakka kaikki meni kaupaksi: Kysyntä oli tarjontaa suurempaa, eikä markkinointiin siksi tarvinnut uhrata resursseja. Tarjonnan lisääntyessä ja kilpailun kovetessa tuotantosuuntaisuus vaihtui myyntisuuntaisuudeksi. Myyntiä pyrittiin lisäämään mainonnalla ja lähinnä tyhjillä lupauksilla. Asiakkaan toiveita ei kuitenkaan kuunneltu, vaan pyrittiin vain aggressiivi-

sesti mainostamaan ja myymään. 70-luvulla yleistyi kysyntäsuuntainen ajattelutapa, jolloin alettiin jo orastavasti pohtia, mitä asiakas haluaa ja erilaistaa tuotteita sen mukaisesti. Sitä seurannut asiakaskeskeisyys oli jo edellistä kehittyneempää segmentointia, ja tämän ajattelutavan mukaisesti asiakas nostettiin jalustalle. (Markkinointi ja sen toimintaympäristö 2012; Bergström & Leppänen 2009, 13.)

Uudelle vuosituhannele tultaessa markkinointiajattelu on kehittynyt suhdeajatteluksi (Markkinointi ja sen toimintaympäristö 2012). Keskeistä tässä ajattelutavassa on, että yrityksen tulee hoitaa suhteitaan kaikkiin sidosryhmiinsä. Näistä sidosryhmistä tärkein on toki asiakas. Nykyaikaisessa markkinoinnissa on tärkeää löytää oma asiakaskunta, joka tunnetaan tarkasti kuin omat taskut. Tuotekehittely on asiakaslähtöistä, samoin hinnoittelu sekä viestintä. Suhdeajattelussa keskitytään pitkäikäisiin asiakassuhteisiin ja kerran ostanut asiakas pyritään saamaan ostamaan yhä uudestaan. Yritykselle tulee halvemmaksi pitää jo ostaneet asiakkaat omanaan ja tyytyväisinä kuin hankkia aina uusia asiakkaita menetettyjen tilalle. (Bergström & Leppänen 2009, 15.)

Ylikosken (2000, 34) mukaan asiakaskeskeisyys on organisaation toimintaa ohjaava ajattelutapa ja tämän ajattelutavan mukaisten markkinointitoimenpiteiden toteuttamista. Toiminnan lähtökohtana on asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Markkinoinnin tehtävänä organisaatiossa on saada aikaan vaihdantaprosessi, jossa sekä asiakas että organisaatio hyötyvät. (Ylikoski 2000, 34.)

Asiakaskeskeisen markkinoinnin periaatteet tunnetaan jo, mutta harva yritys onnistuu toteuttamaan niitä käytännössä. Asiakaskeskeisyydestä on kuitenkin tutkitusti hyötyä liiketoiminnassa, joten siihen kannattaisi yrityksissä panostaa. Asiakaskeskeisyyden myötä asiakkaat ovat tyytyväisempiä ja yritys menestyy. Asiakaskeskeisesti toimivien yritysten henkilökunta on myös tyytyväisempää ja työssä jaksaa paremmin. (Ylikoski 2000, 33.)

Asiakaskeskeisen markkinoinnin ytimenä ovat siis asiakkaan tarpeet, joten yrityksen on oltava perillä potentiaalisesta asiakaskunnasta ja sen toiminnasta. Yrityksen toiminnan kehittäminen asiakaslähtöiseksi vaatiikin jatkuvaa ympäristön seuraamista. On tutkittava kysyntää, kilpailua sekä yhteiskunnassa ja maailmassa tapahtuvia muu-

toksia, jotta pystytään varautumaan uhkiin ja toisaalta huomaamaan mahdollisuudet ja reagoimaan niihin. (Bergström & Leppänen 2009, 65, 49.)

Asiakaslähtöisyydessä on perinteisesti kiinnitetty huomiota lähinnä demografisiin tekijöihin, kuten ikään, sekä taloudellisiin että sosiaalisiin tekijöihin. Nämä rakenteelliset seikat ovat toki oleellisia, mutta asiakkaiden arvoperusteiset valinnat ovat tulossa entistä tärkeimmiksi. Tulevaisuuden trendinä näyttäisi olevan, että asiakkaat arvostavat yhä enemmän terveyttä edistäviä ja hyvinvointia lisääviä tuotteita. Ympäristövastuullisuudesta on myös tulossa yksi tärkeimmistä kilpailutekijöistä. (Kuusela & Neilimo 2010, 44.)

Yritys voi olla asiakaskeskeisyyden sijaan joko tuotantokeskeinen tai myyntikeskeinen. Tällöin lähtökohta on organisaation, ei asiakkaan, tarpeissa. Asiakaskeskeisyys ei kuitenkaan tarkoita sitä, että yrityksen pitäisi, tai edes voisi, unohtaa omat tarpeensa, vaan yritys on olemassa toteuttaakseen toiminta-ajatustaan. Keskeinen tavoite yrityksillä on melkein poikkeuksetta taloudellinen tulos eli voitto. Siihen päästään, kun selvitetään kohderyhmän tarpeet ja tyydytetään ne paremmin kuin kilpailija. Menestyvä organisaatio pystyykin määrittelemään asiakkaidensa käsitykset, tarpeet ja toiveet ja tyydyttämään ne kilpailukykyisesti. (Ylikoski 2000, 34 -35.)

Asiakkuusjohtamisessa tärkeä resurssi on asiakastieto. Sen avulla ymmärretään paremmin eri asiakasryhmiä ja voidaan kehittää toimintaa ja tuotteita näille sopiviksi. Korkman ja Arantola kirjoittavat kuitenkin, että asiakaslähtöisyys on turhan monimutkaista ja sitä painotetaan ehkä liikaakin. Kun asiakkaista kerätään lisää tietoa, tunnistetaan yleensä aina uusia ryhmiä. Liika tieto voi pahimmassa tapauksessa luoda turhaa monimutkaisuutta, josta on vaikeaa enää erottaa liiketoiminnan ydintä. Näkemys omasta asiakaskunnasta on vaarassa pirstaloitua. Oma liiketoimintaa erilaistetaan, kannattavuusnäkökulma hämärtyy ja ajaudutaan tarpeettomaan erilaistamiseen. Heterogeeninen asiakaskunta johtaa monimutkaiseen tapaan toimia asiakkaiden kanssa. Tarvitaan monenlaisia, erilaistettuja valikoimia ja palvelukokonaisuuksia. Myös markkinointitoimenpiteet täytyy erilaistaa. Korkman ja Arantola pohtivat, että nykyään kilpailussa pärjätäkseen yrityksen on pakko erilaistaa toimintaansa eri asiakkaille sekä suhteessa kilpailijoihin. Korkman ja Arantola puhuvatkin jopa tuote-

lähtöisyyden puolesta nykyistä asiakaskeskeisyyttä vastaan. Erilaistamiseen ja yksilöllisyyteen ei heidän mielestään aina ole tarvetta. (Korkman & Arantola 2009, 25 -28.)

Korkman ja Arantola ovat sitä mieltä, että yrityksen on turhaa ja melkein mahdotonta ottaa selvää, mitä asiakkaat ajattelevat ja haluavat. Asiakas harvoin ajattelee ennen kuin toimii tai edes tietää, mitä haluaa. Asiakkaan toiminta on harvoin myöskään johdonmukaista. (Korkman & Arantola 2009, 233 -234.) Korkman ja Arantola ovatkin sitä mieltä, että asiakasymmärrystä voidaan luoda asiakkaalta kysymisen sijasta pikemminkin tutkimalla ja taltioimalla asiakkaan arkea ja todellista käyttäytymistä (Korkman & Arantola 2009, 90).

2.3 Segmentointi

Asiakaskeskeisyyteen kuuluu olennaisesti asiakkaiden erilaisten tarpeiden tunnistaminen ja palveluiden sekä tuotteiden suunnitteleminen sen mukaisesti. Tällöin on kyse segmentoimisesta, joka onkin yksi asiakaskeskeisyyden ilmentymä. (Ylikoski 2000, 33, 46.)

Segmentoinnin perusidea on jakaa asiakaskunta pienempiin, tarpeiltaan yhtenäisiin ryhmiin ja suunnitella ja tarjota tuotteet, palvelut ja markkinointi näille segmenteille erilaistettuina. Samaan segmenttiin kuuluvien asiakkaiden täytyy olla riittävässä määrin samanlaisia, ja toisaalta eri segmenttien on myös erottava toisistaan riittävästi. (Ylikoski 2000, 46 -47.) Bergströmin ja Leppäsen (2009, 150) mukaan samaan segmenttiin kuuluvilla ostajilla on oltava vähintään yksi ostamiseen liittyvä yhteinen piirre. Segmentoinnin vastakohta on massamarkkinointi, jolloin asiakkaita tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena. Tällöin kaikkiin asiakkaisiin kohdistetaan samat markkinointitoimenpiteet, vaikka asiakkailta olisikin erilaisia tarpeita. (Kotler & Keller 2009, 248.)

Grangerin ja Sterlingin (2012, 53) mukaan avainkysymykset kohderyhmän rajaamisessa ovat: "Ketkä ovat minun potentiaalisia asiakkaitani?" ja "Miksi he ostaisivat tuotteitani?". Kaikkien tarpeita ei kannata yrittää tyydyttää, vaan valita ainoastaan sopivimmat asiakasryhmät. Segmentointi on siis erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa markkinoinnin kohteeksi niin, että valitun kohderyhmän arvostukset ja tarpeet tuntien pystytään tyydyttämään ne paremmin ja kannattavammin kuin kilpailija. (Bergström & Leppänen 2009, 100.)

Segmentoinnin lähtökohtana on tuotteen potentiaalisten käyttäjien ominaisuudet. Tavoitteena on saada yleiskuva siitä, kuka asiakas on, ja mikä häntä kiinnostaa. Erilaiset tutkimukset ovat tässä kohtaa olennaisia. Tutkimusten avulla selvitetään potentiaalisten asiakkaiden tarpeita, arvostuksia ja käyttäytymistä, ja lisäksi, kuinka paljon potentiaalisia asiakkaita kuhunkin segmenttiin kuuluu. Olennaista on myös selvittää, paljonko segmenttiin kuuluvat asiakkaat käyttävät rahaa yrityksen tuotteisiin. (Ylikoski 2000, 49.)

Tavallisia segmentointitekijöitä ovat demografiset tekijät, kuten sukupuoli, ikä, koulutus, tulot, perhesuhteet, perheen elämänvaihe ja asuinpaikka. Edellä mainittuja kutsutaan myös koviksi segmentointitekijöiksi. Pehmeitä segmentointitekijöitä ovat muun muassa ostajan elämäntyyli, ostomotiivit, persoonallisuuspiirteet ja asiakassuhteen vaihe. Onnistunut segmentointi vaatii sekä kovien, että pehmeiden kriteerien kartoittamista. Aiemmin kovien segmentointitekijöiden käyttö oli yleistä, mutta nykyään hyväksi havaittuja pehmeitä kriteerejä on alettu painottamaan segmentoinnissa entistä enemmän. (Lahtinen & Isoviita 2007, 34.)

Kun kohderyhmät on määritelty ja valittu, suunnitellaan tuotteet ja valikoimat kullekin segmentille sopivaksi. Myös hinta, saatavuus ja viestintä räätälöidään segmenttien mukaan. Vaikka koko toiminta suunnitellaan asiakaslähtöisesti, on kuitenkin muistettava liikeidea ja toimittava sen antamissa rajoissa. (Bergström & Leppänen 2009, 151.)

Segmentoinnissa olennaista on myös rohkeus luopua joistakin asiakasryhmistä ja valita ainoastaan yritykselle sopivimmat ryhmät. Yrityksillä on aina rajalliset resurssit, eikä ole kannattavaa hajottaa niitä liian usealle segmentille. Tällöin ei pystytä panostamaan yhteenkään segmenttiin kunnolla. (Bergström & Leppänen 2009, 151.) Myös Rope kirjoittaa asiakasryhmien tarkan rajaamisen puolesta. Rope painottaa, että segmentointi tarkoittaa omalle yritykselle otollisimman eli helpoimmin menestystä antavan kohderyhmän valitsemista toiminnan perustaksi. Syynä tähän on yksinkertaisesti se, että eri ihmiset haluavat eri asioita ja tekevät valintoja eri perustein. Ei ole olemassakaan tuotetta, joka olisi kaikille optimaalinen. Asiakasryhmän tai ryhmien valinta tarkoittaa samalla myös useista muista ryhmistä luopumista, mikä voi tuntua

vaikealta. Luopuminen on kuitenkin välttämätöntä, jotta voidaan rajallisten resurssien puitteissa tehdä onnistunutta liiketoimintaa. (Rope 2011, 38 -41.)

Segmentointi kannattaa rajallisten resurssien vuoksi, mutta on olemassa myös muita seikkoja, jotka puoltavat tarkkaa segmentointia. Segmentointi vaikuttaa myös markkinointiviestinnän vaikuttavuuteen. Vaikka yrityksen resurssit riittäisivätkin laajan näkyvyyden luomiseen, on kuitenkin vaarana, että markkinointiviestit eivät tehoa. Kaikille kohdistetut yleisviestit eivät puhuttele lopulta ketään. Pitäisikin uskaltaa kohdistaa viestit selkeästi rajatuille kohderyhmille, jotta ne tuntuisivat henkilökohtaisemmilta. Yrityksen on myös tärkeää profiloitua kuluttajan mielissä, jotta yritys erottuisi muista ja olisi houkutteleva. Rohkea segmentoiminen onkin hyvä keino vahvistaa yrityksen profiilia ja imagoa. (Bergström & Leppänen 2009, 152.)

Segmentointi on prosessi, joka vaatii suunnitelmallista toimintaa, mutta tapahtuu kuitenkin usein intuition varassa. Tämä on tietenkin halvempaa ja helpompaa kuin laajat tutkimukset. Intuition varassa tehdyssä segmentoinnissa on kuitenkin riskinsä: Se voi joko onnistua tai sitten mennä täysin pieleen. (Ylikoski 2000, 48.)

Segmentointiprosessi täytyy myös uusia, kun asiakkaat ja kilpailijat muuttuvat (Ylikoski 2000, 48; Bergström & Leppänen 2009, 164). Segmentointi ei näin tarkoitakaan ainoastaan kohderyhmien määrittelyä, vaan on prosessi, johon kuuluu markkinoiden tutkimista, ostokäyttäytymisen selvittämistä, kohderyhmien valinnan, markkinointiohjelman laatimisen ja toteuttamisen asiakasryhmien tarpeiden pohjalta. (Bergström & Leppänen 2009, 152 -153.) Kerran tehty kohderyhmittely ei ole asiakaslähdeistä toimintaa, vaan segmentointia on seurattava ja muutettava tarvittaessa. Seuranta on olennainen osa segmentointia. (Bergström & Leppänen 2009, 164.)

3 VALIKOIMAN KEHITTÄMINEN

3.1 Valikoiman rakentaminen

Valikoiman hallinnasta on kirjoitettu paljon suomeksi, mutta näkökulma näissä teoksissa on melko tiukasti päivittäistavarakaupan haasteissa. Yleiset valikoiman hallin-

taan liittyvät seikat pätevät toki myös vaatekaupassa, ja niitä käsitelläänkin seuraavaksi.

Yksi vähittäiskaupan tärkeimmistä kilpailukeinoista on tuote- ja palvelutarjonta. Muita kilpailukeinoja ovat muun muassa kauppapaikka ja sijainti, markkinointiviestintä, palvelu ja henkilökunta, erilaiset lisäarvopalvelut sekä hinnoittelu. (Finne & Kokkonen 2005, 104; Bergström & Leppänen 2009, 166.) Bergström ja Leppänen painottavat, että juuri tuote on yrityksen keskeisin kilpailukeino: Muut kilpailukeinoratkaisut rakentuvat tuotteen ympärille. (Bergström & Leppänen 2009, 194.) Tuotteista rakentuu puolestaan yrityksen valikoima.

Valikoiman hallinta tarkoittaa Finnen ja Kokkosen (2005, 105) mukaan tuoteryhmään kuuluvien tuotenimikkeiden määrittämistä, eli mitä tietyn tuoteryhmän tuotteita myydään. Tuoteryhmä voisi tarkoittaa vaatekaupassa esimerkiksi naisten puseroita. Eri tuotenimikkeet tuoteryhmän sisällä viittaisi tällöin kaikkiin erilaisiin naisten puseroihin, eri malleineen, väreineen ja kokoineen. (Bergström & Leppänen 2009, 200.)

Kaupan hankinta- ja valikoimapäätöksiä tehdään usealla eri tasolla, joista kansainvälinen hankintayhteistyö on yleistynyt nopeasti. Toisessa ääripäässä hankinta- ja valikoimapäätökset tehdään myymälätasolla. (Finne & Kokkonen 2005, 106.) Opinnäytetyön toimeksiantaja on Franchising-yritys, ja yrittäjät saavat tehdä valikoimapäätöksensä itsenäisesti. Valikoima- ja hankintapäätökset tehdään siis myymälätasolla, ja ketjun eri liikkeiden valikoimat voivat poiketa hyvin selkeästi toisistaan, kun yrittäjillä itsellään on valta vaikuttaa omiin valikoimiinsa. Ketjulla on tosin tiettyjä kampanjatuotteita sekä suosituksia, jotka yrittäjät ottavat huomioon ostoja tehdessään. (Korhonen 2012.)

Valikoimien rakentaminen on osa kysynnän hallintaa. Kysynnän hallinta on Finnen ja Kokkosen mukaan laaja kokonaisuus, ja se sisältää kaikki tuote- ja palvelutarjonnan suunnitteluun sekä asiakkaille viestimiseen liittyvät toiminnot, kuten uusien tuotteiden kehittämisen, valikoimien muodostamisen ja markkinointiviestinnän. Tuoteryhmäjohtaminen muodostaa kysynnän hallinnan ydinosan. Sillä tarkoitetaan kaupan tuoteryhmien ohjaamista sekä niiden suunnittelua ja räätälöimistä jopa myymäläkohtaisesti asiakastarpeita vastaaviksi. Suurin ero perinteisiin toimintatapoihin on kuluttajan ja hänen tarpeidensa pitäminen lähtökohtana suunnittelulle tuotanto- ja

tuotelähtöisen näkökulmien sijasta. Tuoteryhmäjohtamisen avulla pyritään luomaan optimaalinen myymälä, jossa valikoimat ovat todellisen kysynnän mukaiset. (Finne & Kokkonen 2005, 172 -173.)

Yksi keskeinen päätös valikoiman rakentamisessa on päättää valikoiman leveydestä, syvyydestä sekä palvelutasosta. Valikoiman leveys kertoo eri tuoteryhmien määrän, kun syvyys puolestaan kertoo, kuinka paljon erilaisia tuotteita tuoteryhmien sisällä on. Palvelutaso tarkoittaa sitä, kuinka paljon tiettyä tuotetta pidetään varastossa (Mantrala 2009.) Valikoiman leveys ja syvyys vaihtelevat liiketyypin mukaan: Erikoisliikkeissä valikoima on syvä, mutta laajuus on suppea, kun taas päivittäistavarakaupassa valikoima on laaja, mutta valikoiman syvyys puolestaan suppea. (Finne & Kokkonen 2005, 104.)

Valikoiman hallintaan liittyviä termejä käytetään eri lähteissä kuitenkin hieman erilaisin merkityksin. Finne ja Kokkonen käyttävät termiä lajitelmiä laajuus kuvaamaan sitä, montako tuoteryhmää tarjontaan kuuluu, sekä valikoimien syvyys kuvaamaan, montako tuotenimikettä kuhunkin tuoteryhmään kuuluu. (Finne & Kokkonen 2005, 104.) Tässä opinnäytetyössä käytetään kuitenkin termiä valikoima kuvaamaan laajemmin koko tarjontaa.

Olennaista on siis löytää sopiva tasapaino niin valikoiman leveyden, syvyyden kuin palvelutasonkin suhteen. Jos asiakas ei löydä valikoimasta itselleen kokonaista asukokonaisuutta (leveys), tai itselleen sopivaa tyyliä (syvyys), tai omaa kokoaan (palvelutaso), on valikoima epäonnistunut ja liian suppea. Toisaalta liian suuri määrä valinnanvaraa voi myös osoittautua haitalliseksi: Asiakas saattaa turhautua liian laajan valikoiman edessä, eikä palaa enää takaisin. Oikean tasapainon löytämiseen liittyy siis monia haasteita. Leveä valikoima voi olla toimiva, kun asiakas löytää kaiken tarvitsemansa yhdestä myymälästä, eikä kilpailijoiden liikkeisiin tarvitse lähteä. Valikoiman leveys voi kuitenkin rajoittaa valikoiman syvyyttä ja palvelutasoa. Syvän valikoiman haasteena on ratkaista, mitä tuotteita, merkkejä, malleja ja tyyliä valikoimaan otetaan mukaan. (Mantrala 2009.)

Tilanhallinta on myös yksi syy valikoimanhallinnalle. Tila-resurssit määrittävät valikoiman leveyttä ja syvyyttä, ja rajalliseen myyntitilaan pitäisi pyrkiä sisällyttämään juuri sellainen valikoima, joka vastaa kuluttajien kysyntää. Myyville tuotteille pitäisi

tehdä tilaa ja poistaa ”hyllynlämmittäjät” tieltä pois. (Finne & Kokkonen 2005, 173.) Toisaalta myös vähemmän myyville tuotteilla on roolinsa. Houkutustuotteilla on tärkeä tehtävä erityisesti vaatekaupassa. Jokin houkutteleva tuote mainoksessa tai vaikka näyteikkunassa voi houkuttaa asiakkaan myymälään. Usein asiakas valitsee jostakin muuta, ehkä neutraalimpaa tai itselleen sopivampaa, houkutustuotteen sijaan, mutta olennaista on se, että houkutustuote on saanut aikaan myyntiä. Kyseistä tuotetta ei lopulta välttämättä myydä paljon, mutta se saa asiakkaan astumaan myymälään.

Yrityksen on päätettävä, mitä tuoteryhmiä valikoimaan otetaan mukaan, ja mitä tuotteita kuhunkin tuoteryhmään kuuluu. Finnen ja Kokkosen mukaan on olennaista myös kuvata eri tuoteryhmien merkitys kuluttajille. Tuoteryhmille määritellään siis tietyt roolit, jotka kertovat niiden aseman kuluttajien mielissä ja suhteessa muihin tuoteryhmiin. Roolit auttavat kauppaa suhteuttamaan tuoteryhmiä toisiinsa ja jakamaan resursseja niiden kesken. On epätodennäköistä, että kaikki tuoteryhmät olisivat samanarvoisia liikeidean tai kuluttajan kannalta. Tavoitteena onkin luoda mahdollisimman tasapainoinen ja toimiva tuoteryhmien portfolio, jossa korostuvat oikealla tavalla juuri ne tuoteryhmät, jotka auttavat kauppaa ohjaamaan toimintaansa kohdeasiakkaiden toivomaan suuntaan. (Finne & Kokkonen 2005, 203 -206.)

Tuoteryhmien roolit tulisi määritellä myymälän tai ketjun tavoitetilan mukaan. Tavoitetila ei välttämättä vastaa todellisuutta, mutta siihen pyritään. Kilpailija-näkökulma kannattaa myös sisällyttää tuoteryhmien roolitukseen. Oman valikoiman ja tuoteryhmien roolitukseen vertailu kilpailijoihin voi paljastaa niin omat puutteet kuin myös keinot erottautua kilpailijoista. Tuoteryhmien roolituksessa voidaan käyttää myös valmiita tuoteryhmärooleja. Tuoteryhmät voidaan jakaa esimerkiksi kosintatuotteisiin, arkipäivätuotteisiin, kausituotteisiin sekä mukavuustuotteisiin. (Finne & Kokkonen 2005, 203 -206.) Elintarvikekaupan näkökulma on esillä tässäkin kohtaa, mutta tuoteryhmien roolitusta voidaan toki soveltaa myös vaatekauppaan.

Olennaisia valikoimaratkaisuihin liittyviä kysymyksiä ovat Finnen ja Kokkosen mukaan: Mitä tuoteryhmiä kohdeasiakasryhmät tarvitsevat? Millä tuotetarjonnalla voitaisiin houkuttaa liikkeeseen asiakkaita, jotka eivät muuten tulisi sinne? Lisääntyisivätkö kaupan kokonaisynti ja tuotto, mikäli tiettyjen tuoteryhmien resurssipaino-

tuksia muutettaisiin? Tulisiko mukaan ottaa uusia ja kasvavia tuoteryhmiä ja vastavasti lopettaa tai supistaa nykyisiä? (Finne & Kokkonen 2005, 196.) Liikeidean on kuitenkin aina oltava pohjana valikoimapäätöksille. Liikeideassa määritellään asiakasryhmät, joita halutaan palvella, jonka jälkeen määritellään tuotteet ja valikoima, joilla asiakkaiden tarpeisiin pyritään vastaamaan. (Bergström & Leppänen 2009, 194.)

Finne ja Kokkonen mainitsevat erikseen, että vaatekaupassa valikoimien muodostamisessa korostuu yritysten ja jopa yksittäisten henkilöiden osaaminen ja kokemus (Finne & Kokkonen 2005, 214).

3.2 Valikoiman rakentaminen muodin vähittäiskaupassa

Jatkuva muutos, uudet tuotteet, ideat ja kuluttajien vaatimukset ajavat vaatebisnestä koko ajan eteenpäin, pitävät sen liikkeessä. Voidaan jopa väittää, että ilman jatkuvaa uusien ideoiden esittelyä koko muodin konseptia ei olisi olemassa. Myös kuluttajien sitoutuminen tähän loputtomaan uusien tuotteiden ja palveluiden etsimiseen tarpeidensä tyydyttämiseksi on olennaista muodin olemassa olon kannalta. Trendien syntyminen ja kuoleminen, jatkuva muutos, on alalle elintärkeää. (Easey 2009, 146.)

Muodin vähittäiskaupassa valikoiman suunnittelu sisältääkin suurempia haasteita kuin vaikkapa elintarvikekaupassa. Muoti on jatkuvasti uusiutuvaa, ja se tekee valikoiman hallinnasta vaativaa. Elintarvikekaupassa valikoimat ovat pysyvämpiä ja monet tuotteet säilyvätkin valikoimassa vuodesta toiseen muuttumattomina. Muodin vähittäiskaupassa valikoimat vaihtuvat puolestaan tiheään tahtiin sesonkeja seuraten, jonka lisäksi haastetta tuovat vaikeasti ennustettavat muotivillitykset ja muuttuvat sääolosuhteet. (Jackson & Shaw 2001, 90.)

Useissa vaatetusalan valikoiman hallintaa käsittelevissä teoksissa näkökulma on suurissa ketjuliikkeissä ja niiden toimintatavoissa. Pienyrityksillä voi siis olla hyvinkin erilaisia tapoja toimia suuriin kansainvälisiin ketjuihin nähden. Seuraavat toimintatavat antavat kuitenkin vähintään suuntaa valikoiman hallintaan vaatekaupassa.

Valikoiman suunnittelun vaiheet

Muodin vähittäiskaupassa voidaan erottaa kaksi pääsesonkia, joiden mukaan valikoimat rakennetaan: kevät/kesä ja syksy/talvi. Nämä sesongit sisältävät Goworekin mukaan edelleen useita eri vaiheita, jolloin valikoimaa murretaan ja kategorisoidaan uudella tavalla, ottaen huomioon kulloinkin vallitsevat trendit sekä sääolosuhteet. Goworekin mukaan yksi sesonki sisältää noin kuusi eri vaihetta. Näin valikoimaa uudistettaisiin aina kerran kuukaudessa. (Goworek 2007, 44.)

Easey kirjoittaa puolestaan, että kun perinteisesti valikoimat on suunniteltu kahdelle sesongille, kevät/kesä sekä syksy/talvi, niin nykyään ollaan menossa kohti yhä monivaiheisempaa valikoimansuunnittelua. Yhä useampi yritys sisällyttää sesonkeihinsa myös mid-season valikoimat. Tämä voi tarkoittaa joko täysin uutta tuotelajitelmaa, tai ainoastaan täydennystä jo olemassa olevaan valikoimaan. (Easey 2009, 163.)

Valikoiman suunnittelu alkaa Jacksonin ja Shawn mukaan kuusi tai jopa 12 kuukautta ennen kunkin sesongin alkua. Tällöin valikoiman suunnittelu ajatellaan laajana prosessina, joka sisältää useita eri vaiheita. (Jackson & Shaw 2001, 93.) Valikoiman suunnittelu voidaan myös mieltää osaksi laajempaa ostamis-sykliä, joka Goworekin mukaan muodostuu seuraavista vaiheista:

- katsaus edellisen sesongin myynteihin
- budjetti-suunnitelma
- valikoiman suunnittelu
- tuotteiden hankinta
- valikoiman päättäminen
- tuotanto
- toimitus myymälöihin (Goworek 2007, 29.)

Uuden malliston saapumista jälleenmyyjälle edeltää joka tapauksessa useita eri vaiheita. Valikoiman suunnittelu on siis aloitettava hyvissä ajoin, jotta mallisto saadaan ajallaan myyntiin. Haasteet taitavatkin liittyä siihen, kuinka hyvin osataan ennustaa puolen vuoden tai jopa vuoden päähän. Trendit kun syntyvät ja kuolevat kuin tähdenlennot, ja asiakkaiden tarpeet ja toiveet elävät niiden mukana.

Voidaan oikeastaan sanoa, että valikoimasuunnitelma muodostuu kahdesta eri lähteestä: aiempien myyntien tarkastelusta ja tulevien trendien havainnoinnista. Toisin sanoen, valikoimaa suunniteltaessa täytyy katsoa sekä menneeseen että tulevaan. (Goworek 2007, 43.)

Edellisen sesongin valikoiman ja myyntihistorian analysoiminen on valikoiman suunnittelun ensimmäisiä vaiheita (Easey 2009, 161; Goworek 2007, 44). Edellisten sesonkien myyntiraportit sisältävät paljon arvokasta tietoa seuraavan sesongin valikoimasuunnittelua ajatellen. Edellisen kauden best-sellerit täytyy pyrkiä korvaamaan uudella yhtä tuottoisalla tuotteella. Tässä kohtaa haasteena on kuitenkin se, että on osattava ennustaa, kuinka paljon, ja miten kyseistä tuotetta on muutettava, jotta sen voittokulku jatkuisi edelleen. Goworekin mukaan hinta ja materiaali ovat yleensä pysyvämpiä ominaisuuksia, kun taas malli ja väri muuttuvat muodissa nopeammin. (Goworek 2007, 44 -45.) Materiaaleja ja värejä varioimalla voidaan esimerkiksi menestynyt hamemalli tarjota asiakkaalle yhä uudestaan. Jokin tällainen hittituote voisi kestää menestyvänä useammankin sesongin ajan. (Jackson & Shaw 2001, 76.)

Tässäkin kohtaa kannattaa jälleen ottaa huomioon kohderyhmä. Klassisemmin pukeutuvat asiakkaat ovat yleensä tyytyväisiä hienovaraisiin muutoksiin, kun taas muotitietoisemmat pukeutijat kaipaavat usein radikaalejakin muutoksia, niin että ehkä vain hintaluokka pysyy ennallaan. Valikoimaan kannattaa kuitenkin aina sisällyttää sopiva määrä täysin uusia trendituotteita. On selvää, että osalla näistä trendituotteista tulee olemaan hyvin lyhyt elinkaari, mutta joistakin tulee lopulta niitä seuraavia best-sellereitä, joita lähdetään taas varioimaan tuleville sesongeille. (Goworek 2007, 44 -45.)

Yhtä tärkeää kuin best-sellereiden tunnistaminen on analysoida huonosti myyneitä tuotteita. Pelkkä tuotteiden nimeäminen ei riitä, vaan on tärkeää selvittää, miksi jokin tuote ei ole myynyt. Näin vältetään toistamasta samoja virheitä uudestaan. Tuotteissa analysoinnin kohteina ovat tyyli, materiaalit, värit sekä hinnat. (Easey 2009, 161, Goworek 2007, 44 -45.) Myös jakelijan toimintaa analysoidaan ja arvioidaan. Jakelijan toiminnassa arvioidaan muun muassa hintoja ja kannattavuutta sekä laatua ja luotettavuutta. (Easey 2009, 161.)

Myyntihistoria on siis ostojen pohjalla, mutta siihen ei kannata nojata aivan sokeasti; Jokin edellisellä sesongilla loistavasti myynyt tuote ei välttämättä saakaan samanlais-ta suosiota osakseen enää seuraavalla sesongilla, koska on jo poistumassa muodista. On kyse myös imagosta: Myydäkö edelleen jo useamman sesongin takaista hitti-tuotetta, vai ottaako valikoimaan jotakin uutta ja trendikkäämpää? Jackson ja Shaw muotoilevatkin osuvasti, että juuri muutos on muodin jännityksen ja vetovoimaisuuden takana. (Jackson & Shaw 2001, 74, 90.)

Kun tietoa on kerätty menneestä, myyntihistoriasta, niin on aika siirtyä nykyhetkeen ja katsoa jo tulevaisuuteen. Ostajat vierailevat usein muissa liikkeissä ja arvioivat ver-tailevan ostamisen keinoin kilpailijoiden valikoimia ja niissä esiintyviä trendejä. (Go-worek 2007, 43.) Kilpailijoiden valikoimien säännöllinen analysoiminen on olennai-nen osa tiedon keräämistä ja valikoiman suunnittelua (Easey 2009, 168).

Ostajat hankkivat tuotteita myös inspiraatiomatkoilta. Nämä matkat kohdistuvat yleensä muotipääkaupunkeihin, kuten Pariisiin, Milanoon tai Lontooseen. (Goworek 2007, 45 -46.) Myös Easey (2009, 162) mainitsee ostosmatkat Eurooppaan ja Amerik-kaan osana valikoimansuunnittelua.

Väri- ja materiaalitrendeihin tutustutaan erilaisilla alan messuilla. Trendien ennusta-misessa olennaisia lähteitä ovat myös erilaiset ammattilaisten käyttöön tarkoitetut trenditietokannat ja internet ylipäätään. (Goworek 2007, 21.) Yksi haaste trendien-nustamisessa on varmasti lähteiden moninaisuus ja tiedon valtava määrä.

Nuorisomuotiin keskittyneet merkit jättävät valikoimapäätöksensä usein aivan viime minuuteille, jotta tuoreimmatkin trendit pääsevät mukaan mallistoihin. Klassisemmat merkit suunnittelevat mallistonsa puolestaan hyvissä ajoin. (Jackson & Shaw 2001, 90.) Nuorisomuoti-merkeillä valikoiman suunnittelu on siis vielä hektisempää ja no-pea-tempoisempaa kuin klassisemmilla merkeillä. Mallit on saatava tuotantoon ja tehtaalta kauppoihin suorastaan pettämättömällä aikataululla.

Klassisempienkin merkkien kannattaa kuitenkin varautua mahdollisiin muutoksiin. Jacksonin ja Shawn mukaan valikoimasuunnitelmilla on tapana muuttua melkein poikkeuksetta. Kun sesonki on jo meneillään, on muutoksia tietenkin haastavaa teh-dä. Nuorekkaat merkit omaavat tosin paremmat valmiudet äkillisiin muutoksiin, kun

taas konservatiivisemmat merkit ovat jäykempiä nopean reagoinnin edessä. Myöskään heidän asiakaskuntansa ei sopeudu nopeisiin muutoksiin samalla tavalla kuin nuorempi sukupolvi, joten viimeisimpien trendien sisällyttäminen valikoimaan ei ole edes tavoiteltavaa. Nykyään yli 40 -vuotiaat ovat tosin yhä muotitietoisempia ja ottavat myös enemmän riskejä pukeutumisessa, jonka myötä myös konservatiivisemmat merkit on haastettu uudistamaan toimintatapojaan. (Jackson & Shaw 2001, 96.)

Myyntisuunnitelmien muutoksiin vaikuttaa niin yrityksen ulkoiset kuin sisäisetkin tekijät. Nämä tekijät voidaan jakaa edelleen suunnittelemattomiin ja suunniteltuihin tekijöihin. Esimerkiksi sää, yhteiskunnalliset asiat ja tapahtumat, vuodenaika, kellon-aika, viikonpäivä, kilpailijoiden toimet sekä mainonta vaikuttavat myynteihin. Näitä muutoksia täytyy tarkkailla, sillä ne vaativat nopeaa toimintaa ja reagointia. (Jackson & Shaw 2001, 96.)

Jos ja kun valikoimaan päätetään ottaa uusia tuotteita, on tärkeää, että uusi tuote eroaa selkeästi nykyisistä tuotteista. Muuten valikoimasta voi tulla sekava. On myös erityisen tärkeää, että kyseiset tuotteet ovat laadukkaita sekä hyvin suunniteltuja, ja että myös niiden markkinointiin panostetaan. Muuten asiakas on herkkä valitsemaan kyseistä tuotetta tarjoavan tunnetumman kilpailijan. Suurista valikoiman muutoksista on myös aina informoitava asiakasta, jottei asiakas hämmenny. (Jackson & Shaw 2001, 70 -73, 78.)

Mitä kaikkea valikoiman suunnittelu sisältää?

Valikoiman suunnittelu on yksinkertaisesti sanottuna vaihe, jossa ostaja määrittelee valikoiman yksityiskohdat, eli tuotteiden tyylin, materiaalit, yksityiskohdat, tavaran-toimittajat ja hinnat. Valikoiman suunnittelu tapahtuu ajallisesti ennen tuotantoa ja toimitusta. Alustava valikoimasuunnitelma on puolestaan lista sopivista tuotteista, joita ostaja aikoo hankkia tulevalle sesongille, ja jotka sopivat myös budjettiin. (Goworek 2007, 21, 43.)

Ostajan valikoimapäätöksillä on suuri merkitys siihen onnistuuko yritys välittämään itsestään haluttua mielikuvaa ja näyttäytykö valikoima kohderyhmän silmissä houkuttelevana. Tämä vaikuttaa puolestaan merkittävästi yrityksen kokonaisuonmenestykseen. Valikoimasuunnitelman haastavuus piilee siinä, että koska kaikkia mahdollisia

tuotevaihtoehtoja ei voida tarjota asiakkaille, on tehtävä valintoja. Täytyy valita, mitä valikoimaan otetaan mukaan, ja mitä jätetään sen ulkopuolelle. (Clodfelter 2008, 250.)

Clodfelter jäsentää valikoiman suunnittelun selkeästi eri vaiheisiin. Seuraaviin valikoiman suunnittelun vaiheisiin voidaan edetä, kun on ensin määritelty ostoille budjetti, analysoitu aikaisempia myyntejä, tutkittu trendejä ja myynteihin vaikuttavia ulkoisia tekijöitä. (Clodfelter 2008, 265.)

Ensimmäisessä vaiheessa valitaan yleiset tuoteluokat, joita aiotaan myydä. Esimerkiksi miesten, naisten ja lasten vaatteet ovat kaikki omia tuoteluokituksiaan. Nämä ryhmät jaetaan edelleen ala-tuoteryhmiin. Naisten vaatteet voidaan esimerkiksi jakaa neuleisiin, toppeihin, housuihin, mekkoihin, juhlamekkoihin ja niin edelleen. Tässä kohtaa määritellään siis valikoiman leveys, eli montako eri tuoteryhmää valikoimaan otetaan mukaan. (Clodfelter 2008, 265.)

Jacksonin ja Shawn mukaan yksi valikoiman suunnittelun haasteista onkin päättää juuri **valikoiman leveydestä ja syvyydestä**. Valikoimaa suunniteltaessa on löydettävä oikea tasapaino valikoiman leveyden ja toisaalta sen suhteen, kuinka paljon eri vaihtoehtoja asiakkaalle tarjotaan kustakin tuoteryhmästä. (Jackson & Shaw 2001, 72.) Yksi valikoiman suunnittelun peruspilareista on myös päättää ylä- ja alaosien suhteesta toisiinsa (Goworek 2007, 43 -44.). Yläosia on valikoimissa yleensä enemmän suhteessa alaosiin, ja syy tähän löytyy todennäköisesti hinnasta. Yläosat ovat halvempia kuin alaosat, ja siksi niitä myös ostetaan enemmän.

Toisessa vaiheessa määritellään **brändit ja hintataso** kullekin tuoteryhmälle. Kohde-ryhmän tunteminen on tärkeää myös tässä kohtaa. Täytyy tietää mitä brändejä asiakkaat arvostavat kunkin tuoteryhmän kohdalla ja mikä hinta on kaikkein houkuttelevin. (Clodfelter 2008, 265 -266.) Easey painottaa, että hintatason määrittelyssä kannattaa ottaa huomioon myös kilpailijat ja pohtia omaa hintatasoa kilpailijoihin nähden. Myyntihintojen määrittelyssä kannattaa tarkastaa myös, että hinnoittelu on tasapainossa. Tämä tarkoittaa sitä, että hinnoissa pitäisi vallita suhteellinen tasapaino tuoteryhmien ja mallien kesken. (Easey 2009, 168 -169.)

Kolmannessa vaiheessa määritellään Coldfelterin mukaan kaikki ne ominaisuudet tuotteille, jotka asiakas ottaa huomioon ostopäätöksessään. Tässä vaiheessa päätetään siis **mitä tyylejä, värejä, materiaaleja ja kokoja** asiakkaalle tarjotaan. Valikoima suunnitellaan vastaamaan asiakkaiden enemmistön tarpeita. Kaikkia ei voida miellyttää. (Coldfelter 2008, 266.)

Myös Goworek mainitsee, että ostajan on valikoimaa suunniteltaessa määriteltävä tuotteille tarkat mallit ja jokaiselle mallille myös eri materiaali -ja väri vaihtoehdot. Goworekin mukaan kustakin mallista on määriteltävä erikseen myös kokolajitelmat, koska joskus eri malleissa saattaa olla tarvetta käyttää erilaisia kokolajitelmia. Tässäkin kohtaa päätökset tehdään kohderyhmän näkökulmasta. (Goworek 2007, 43 -44.)

Easeyn (2009, 168) mukaan valikoimaa suunniteltaessa kannattaa pohtia liittyikö jonkin edellisen sesongin tuotteen tai tuotteiden menestys selvästi johonkin tiettyyn materiaaliin tai väriin. Eli myös materiaali – ja väri vaihtoehdot määriteltäessä kannattaa katsahtaa edellisen sesongin myynteihin ja analysoida best-sellereitä.

Mallien määrittelyssä kannattaa jälleen muistaa kohderyhmä, eli tuotteiden designin ja tyylin pitäisi sopia kohderyhmälle. Kannattaa myös tarkistaa, että valikoimassa on sopivassa suhteessa riskipitoisia trendituotteita ja turvallisia perustuotteita. Miten sitten päätetään mitä trendisuuntauksia valikoimaan otetaan mukaan? Trendit valitaan myös kohderyhmän mukaan, mutta riskejäkin kannattaa ottaa, jotta mielenkiinto säilyy. Erityisen tärkeää on muistaa, että sekä tuoteryhmät että eri mallit niiden sisällä sopisivat myös yrityksen imagoon. (Easey 2009, 168.)

Neljännessä vaiheessa päätetään **valikoiman painotuksesta**. Kaikki tuoteryhmät, tyylit, koot ja värit eivät myy yhtä hyvin, ja tämä on otettava huomioon, kun päätetään kunkin tuotteen tilausmäärät. Eri kokojen menekki on helppo laskea edellisistä myyntiraporteista, mutta se, miten eri tyylit ja värit tulevat menestymään on haastavampaa ennustaa. Kohderyhmä on jälleen tunnettava hyvin. Viimeinen vaihe valikoiman suunnittelussa on laskea tarkka määrä hankittaville tuotteille. (Coldfelter 2008, 266.)

Valikoimaa suunniteltaessa myös **trendi- ja klassikotuotteiden välistä tasapainoa** on pohdittava tarkkaan (Goworek 2007, 43 -44, Jackson & Shaw 2001, 76). Muoti-

tuotteet voidaan siis luokitella niiden muodikkuuden perusteella klassisiin perustuotteisiin, trendituotteisiin sekä muotivillityksiin. Klassinen tuote ei koskaan poistu muodista ja muutokset klassikkotuotteiden malleissa ovat minimaalisia. Naisten jakkupuku polvipituisella tai hieman polven yläpuolelle ulottuvalla hameella tai vaikkapa farkkujen perinteinen viisi-taskuinen malli ovat esimerkkejä klassikkotuotteista. Klassikkotuotteiden sanotaan olevan ajattomia, mutta myös ne muuttuvat hitaasti ajan mukana. Trendituotteet ovat huomattavasti lyhyempi-ikäisiä kuin klassiset tuotteet ja ne kestävät usein ainoastaan yhden sesongin ajan muodikkaina. Muotivillitykset ovat tätäkin lyhytikäisempiä. Ne nousevat suosioon nopeasti, mutta myös kuolevat nopeasti. Niiden viehäytys perustuukin lähinnä uusien ideoiden etsintään, eikä niiden edes oleteta nousevan enemmistön suosioon. (Easey 2009, 149 -150.)

Tuotteita valitessa kannattaa ottaa huomioon myös **tuotteiden yhteensopivuus**.

Kannattaa suosia tuotteita, joita voidaan yhdistellä joustavasti useisiin eri tuoteryhmiin, sillä tämä luo lisää potentiaalista myyntiä. Mitä enemmän asiakkaalla on vaihtoehtoja yhdistellä valikoiman tuotteita keskenään, sitä paremmat mahdollisuudet on kokonaisvaltaiseen myyntiin. On esimerkiksi suotavaa, että housuihin on mahdollista yhdistää useita eri yläosia valikoiman sisällä. Myös yhteensopivat asusteet kannattaa sisällyttää valikoimaan. Kannattaa siis ottaa huomioon vähintäänkin tuotteiden materiaalit ja värit. (Jackson & Shaw 2001, 76; Granger & Sterling 2012, 229.)

Johonkin tiettyyn tyyliin yhteensopivia tuotteita kannattaa myös tuoda valikoimaan lisää vähän väliä, tasaisena virtana, kunkin sesongin aikana. Tämä rohkaisee asiakasta palaamaan liikkeeseen aina uudestaan, katsomaan onko jotakin uutta taas saapunut, mikä sopisi myös aiempiin hankintoihin. (Granger & Sterling 2012, 229.)

Tämän lisäksi myös tuotteiden designin pitää olla yhteensopivaa valikoiman muiden tuotteiden kanssa. Esimerkiksi, jos takin käänteet ovat kapeat, kannattaa myös kauluspaidassa olla pienet kaulukset. Solmion pitäisi myös olla tarpeeksi kapea sopiakseen paidan ja takin kanssa ja myös housujen design-yksityiskohtien on oltava yhteensopivia yläosien kanssa. (Easey 2009, 169.)

Huomiota tulisi kiinnittää myös valikoiman tasapainoisuuteen. Suositaanko valikoimassa jotakin tiettyä tyyliä tai trendiä? Tekevätkö kilpailijat ehkä samoin? Jos näin on, niin markkinat ruuhkautuvat. (Easey 2009, 169.) Tällöin kuluttaja voi helposti tur-

hautua ja kokea, että kaikki liikkeet tarjoavat samanlaisia tuotteita, eikä valinnanvara juuri ole. Eri liikkeiden on myös hankala erottua toisistaan jos valikoimat ovat toistensa peilikuvia.

Valikoiman suunnittelussa olennaista on myös se, että valikoima on sekä taloudellisesti että suunnittelullisesti kaupallinen. Valikoimaan on otettava tuotteita, jotka myyvät ja, jotka saavat aikaan tulosta. (Goworek 2007, 43; Granger & Sterling 2012, 234.) Liiketoiminnan tavoitteena on kuitenkin aina taloudellinen voitto. Valikoimaan ei siis voida sisällyttää kaikkea sitä, mitä asiakkaat haluavat, tai mitä asiakkaiden uskotaan haluavan. Myöskään omille mieltymyksilleen ei saa antaa liikaa valtaa ostoja suunniteltaessa. Niin rahalliset kuin tilaresurssitkin rajoittavat valikoiman suunnittelua ja se tarkoittaa, että jostakin on aina luovuttava. Valikoiman suunnittelu on liiketoimintaa.

3.3 Asiakaskeskeisyys valikoiman rakentamisessa

Asiakaslähtöisyys on avainasemassa myös valikoimien hallinnassa. Finnen ja Kokkonen mukaan (2005, 175, 196) valikoiman kehittäminen tulee aloittaa kuluttajasta, keskittyen tärkeimpien asiakasryhmien tarpeisiin. Jackson ja Shaw (2001, 61 -70) puolestaan kirjoittavat, että asiakaslähtöisesti rakennettu valikoima auttaa yritystä asemoitumaan vahvemmin vallitsevilla markkinoilla.

Asiakaslähtöisyys edellyttää sitä, että kohdeasiakasryhmät tunnetaan perusteellisesti. Asiakaslähtöisyys näkyikin valikoimassa niin, että tuotteet ovat selkeästi kohdenettuja tietyille asiakasryhmälle tai -ryhmille. Bergströmin ja Leppäsenkin mukaan (2009, 14 -15) asiakaslähtöisen yrityksen tavoitteena on olla paras jollakin tietyllä osa-alueella, eikä yrittää tyydyttää kaikkien tarpeita. Asiakaslähtöinen yritys ei siis tarjoa ”kaikille jotakin” tai kompromissi-tuotteita, joita kukaan ei oikeasti halua. Asiakaslähtöinen yritys muistaa kohderyhmänsä ja valitsee ja kehittää tuotteitaan sen mukaisesti.

Finne ja Kokkonen esittelevät teoksessaan asiakaslähtöisen kysynnän hallinnan prosessimallin, jossa kantavana ideana on se, että asiakastarpeet ohjaavat valikoimasuunnittelua prosessin kaikissa vaiheissa. Valikoiman rakentaminen alkaa ketjun kohdeasiakasryhmien tunnistamisesta ja kuvaamisesta. Olennaista tässä mallissa on

pohtia mitä arvoa kauppa luo eri asiakassegmenteille, mitä tuoteryhmiä ja palveluita kauppa tarvitsee valitsemiensa asiakasryhmien tarpeiden täyttämiseksi ja miten kaupan kilpailuetu muodostuu. Asiakatarpeista tulisi olla aina ajan tasalla ja se vaatiikin jatkuvaa asiakaskäyttäytymisen mittaamista ja seuraamista. (Finne & Kokkonen 2005, 177 -180.)

Määriteltäessä valikoimaa on siis jälleen palattava kohdeasiakasryhmän tarpeisiin. Keskeinen kysymys liittyy valikoiman leveyteen ja syvyyteen: Mitä tuoteryhmiä asiakkaat odottavat löytävänsä ja mitä tuotteita tuoteryhmien pitäisi sisältää? Lajitelmien lisäksi joudutaan pohtimaan myös tuotteiden luonnetta: Minkä laatuista tuotteita asiakkaat vaativat ja miten laatukriteereistä huolehditaan? Eri asiakasryhmien odotukset laadusta voivat poiketa huomattavasti toisistaan. (Finne & Kokkonen 2005, 193.)

Jacksonin ja Shawn mukaan vaatekaupassa esimerkiksi valikoiman riskipitoisuus, tai toisin sanoen trendikkyys suhteessa klassisuuteen, riippuu kohderyhmästä (Jackson & Shaw 2001, 90). Samat tuotteet eivät todennäköisesti myy yhtä hyvin esimerkiksi Oulussa kuin Helsingissä, ja 17-vuotiaat innostuvat osittain eri tuotteista kuin 37-vuotiaat. Myös kohderyhmän arvot, harrastukset, elämäntyyli ja elämäntilanne vaikuttavat siihen, millaisia tuotteita valikoimaan kannattaa sisällyttää.

Finnen ja Kokkonen mukaan valikoiman rakentamisessa ja kehittämisessä kannattaa kuitenkin pohtia sitä, kenen mielipiteet on oikeastaan otettava huomioon ja kenen mielipiteet kannattaa jättää huomioimatta. Asiakaskunnasta voidaan erottaa tärkeimmät asiakkaat, satunnaiset asiakkaat sekä potentiaaliset asiakkaat. Onko satunnainen asiakas ”oikea” asiakas, johon kannattaa panostaa? Kaikkien keskeisten kuluttajaryhmien mielipiteet on kuitenkin otettava huomioon. (Finne & Kokkonen 2005, 182 -214.)

Asiakaslähtöisyyttä ei siis ole se, jos kaikkien asiakkaiden kehitysehdotuksiin yritetään vastata. Olennaista on muistaa oikea kohderyhmä ja säilyttää liikeidea. Pitkän aikavälin tavoitteita ei myöskään pidä unohtaa. Asiakkaan tarpeet ja toiveet on toki otettava huomioon, mutta aina organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden asettamissa rajoissa. (Ylikoski 2000, 39.)

4 ASIAKASTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Menetelmän valinta

Tutkimusta suunniteltaessa on olennaista päättää, millä menetelmällä tutkimus kannattaa tehdä. **Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite** ratkaisevat ensisijaisesti käytettävän tutkimusmenetelmän. Tutkimusongelma on se kysymys, johon tutkimuksella halutaan saada vastaus. Harvoin on kuitenkaan olemassa ainoastaan yhtä oikeaa menetelmää jonkin tutkimusongelman ratkaisemiseksi, vaan sopivia menetelmiä on todennäköisesti useita. Valinta eri menetelmien välillä voi olla vaikeaa, ja silloin kannattaakin punnita tutkimuksen tavoitteita käytettävissä oleviin resursseihin nähden. (Heikkilä 2008, 14.)

Tutkimusote voi olla joko kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen (Heikkilä 2008, 16). Laadullista tutkimusotetta käytetään lähinnä, kun pyritään ymmärtämään jotakin ilmiötä syvällisesti. Määrällinen tutkimusote sopii puolestaan silloin, kun tutkittavien yksiköiden määrä on suuri ja pyritään tuottamaan yleistettävää ja objektiivista tietoa. (Kananen 2008, 11.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus perustuu mittaamiseen. Sen tavoitteena on tuottaa perusteltua, luotettavaa ja yleistettävää tietoa. Yleistäminen onkin yksi kvantitatiivisen tutkimuksen olennaisimmista pyrkimyksistä. Määrällisen tutkimuksen perusajatuksena on tehdä kysely pienelle joukolle, joka edustaa kaikkia kyselyn kohteena olevia, eli perusjoukkoa. Tutkimustulokset voidaan yleistää näin koskemaan koko perusjoukkoa. (Kananen 2008, 10.) Myös tulosten taulukoiminen ja niiden käsittely tilastollisilla ohjelmilla kuuluu olennaisena osana määrälliseen tutkimukseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara. 2005, 130 -131.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedot voidaan joko kerätä itse tai hankkia erilaisista muiden keräämistä valmiista aineistoista, kuten erilaisista tilastoista, rekistereistä tai tietokannoista. Valmiiden aineistojen tiedot eivät kuitenkaan välttämättä ole riittäviä määrällisen tutkimuksen aineistoksi, ja usein valmiita tietoja käytetäänkin lähinnä itse kerätyn tiedon rinnalla. Varsin yleistä on siis oman aineiston kerääminen. (Heikkilä 2008, 18.)

Tässä opinnäytetyössä aineisto kerättiin kyselyn avulla, koska sen ajateltiin olevan paras keino saada vastaus tutkimuskysymyksiin ja tutkia suuren joukon mielipiteitä. Toinen vaihtoehto olisi voinut olla esimerkiksi asiakkaiden haastattelu, mutta silloin otos olisi muodostunut suppeammaksi. Haastattelujen suorittaminen ja analysointi vie huomattavasti enemmän työtunteja verrattuna kvantitatiiviseen kyselytutkimukseen. Haastattelut olisivat tuottaneet syvällisempää tietoa, mutta tuloksia ei olisi otoksen pienen koon vuoksi voitu yleistää luotettavasti koskemaan koko perusjoukkoa.

Suunnitelmallista kyselytutkimusta kutsutaan myös survey-tutkimukseksi. Survey-tutkimus on tehokas ja taloudellinen tapa kerätä tietoja, ja säästää tutkijalta paljon aikaa ja vaivaa. Se voidaan siis suorittaa myös pienten resurssien varassa. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, minkä vuoksi se soveltuu varsinkin suurten joukkojen tutkimiseen. Survey-tutkimuksessa tiedonkeruuvälineenä käytetään lomaketta. Lomakkeen laadinta on survey-tutkimuksessa se vaativin ja ratkaisevin vaihe tutkimuksen onnistumisen kannalta. Hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii tutkijalta monenlaista tietoa ja taitoa. (Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005, 184., Heikkilä 2008, 19.)

Kyselyn muodot voidaan jaotella aineiston keruutavan perusteella kahteen eri kategoriaan: posti- ja verkkokyselyyn sekä kontrolloituun kyselyyn. Posti- ja verkkokyselyssä lomake lähetetään tutkittaville joko perinteisesti kirjeenä tai elektronisesti esimerkiksi sähköpostilla. Tutkittavat lähettävät täytetyn lomakkeen takaisin tutkijalle. Tämä tapa on edullinen ja nopea, mutta vastausten kato voi muodostua suureksi. Kontrolloidussa kyselyssä tutkija jakaa lomakkeet henkilökohtaisesti menemällä sinne, mistä hän voi tavoittaa kyselytutkimuksensa kohderyhmän. Tutkija kertoo tutkittaville henkilökohtaisesti tutkimuksesta. Vastaajat täyttävät lomakkeen omalla ajallaan ja palauttavat sen joko postitse tai johonkin sovittuun paikkaan. (Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005, 185 -186.) Kontrolloitu kysely vaatii tutkijalta enemmän aikaa ja vaivaa kuin posti- ja verkkokysely, mutta vastausten kato pysyy todennäköisesti pienempänä.

Postikyselyn rinnalle tullut verkkokysely on yleistynyt nopeasti. **Verkkokyselyssä** vastaukset tallentuvat suoraan tietokantaan, mikä mahdollistaa vastausten käsittelyn

välittömästi aineiston keruun päätyttyä. Internetkysely on nopea ja edullinen tapa kerätä tietoa. Internetkyselyssä täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että kaikille perusjoukon jäsenille on saatava tieto kyselystä ja linkki, josta pääsee vastaamaan. Sähköposti on yleisin tapa välittää tieto kohdejoukolle. Kyselyjen toteuttamiseksi on olemassa erilaisia internetpohjaisia tutkimus- ja tiedonkeruuohjelmia. (Heikkilä 2008, 69-70.)

Tässä opinnäytetyössä kysely toteutettiin sekä sähköisesti että paperisena versiona liikkeessä. Sähköinen kyselylomake tehtiin käyttämällä Kotisivukonetta. Kotisivukone on sivusto, jonka avulla voidaan luoda yritykselle tai yksityiselle henkilölle kotisivut, ja jonka lisäominaisuuksiin kuuluvat myös erilaiset lomakkeet ja kyselyt (Kotisivukone 2012). Sähköisestä kyselystä informoitiin toimeksiantajan facebook-sivuilla, ja viestiin liitettiin linkki, josta asiakas pääsi suoraan vastaamaan kyselyyn. Kyselyn paperista versiota liikkeessä voisi pitää kontrolloituna kyselynä. Kysely vietiin sinne, mistä kohdejoukon tavoittaa kontrolloidun kyselyn tunnusmerkkien mukaisesti. Tutkija itse ei tosin ollut paikalla, mutta saatekirje kertoi olennaisimmat asiat kyselystä. Myös myyjät mainostivat ja kertoivat kyselystä asiakkaille.

4.2 Kyselylomakkeen laatiminen

Kyselylomakkeen laatimisen vaiheet

Lomakkeen suunnittelu vaatii kirjallisuuteen perehtymistä, tutkimusongelman pohdimista, käsitteiden määrittelemistä ja tutkimusasetelman valintaa. Tutkimuksen tavoitteen on oltava täysin selvillä ennen lomakkeen laatimista. On tärkeää pohtia millaisia vastauksia haetaan ja kuinka tarkkoja vastausten halutaan olevan. On varmistuttava siitä, että kyselylomakkeen kysymyksellä saadaan vastaus tutkittavaan asiaan. Kyselylomakkeen laatimisen vaiheita voidaan listata Heikkilän (2008) mukaan seuraavalla tavalla:

- tutkittavien asioiden nimeäminen
- lomakkeen rakenteen suunnittelu
- kysymysten muotoilu
- lomakkeen testaus
- lomakkeen rakenteen ja kysymysten korjaaminen

- lopullinen lomake (Heikkilä 2008, 47- 48.)

Kyselylomakkeen laatiminen alkoi tässä opinnäytetyössä valikoiman hallintaan liittyvään teoretietoon tutustumisesta. Kirjallisuudesta nousi esiin erilaisia vaatekaupan valikoiman rakentamiseen liittyviä teemoja, joita voitaisiin selvittää tutkimuslomakkeen avulla. Kiinnostavimmat ja oleellisimmat aihealueet valittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa. Näin tutkittavat asiat saatiin nimettyä.

Lomakkeen rakenteen suunnittelussa kiinnitettiin huomiota sen sujuvuuteen ja siihen, että kysymykset etenevät loogisessa järjestyksessä. Helpot kysymykset sijoitettiin lomakkeen alkuun. Myös Kanasen (2008, 30) mukaan avauskysymysten pitäisi olla helppoja ja sellaisia, että ne saavat vastaajan kiinnostuksen heräämään. Kanasen (2008, 31) mukaan lomakkeen kysymykset järjestellään aihepiireittäin ja tähän pyrittiin myös kyseisen lomakkeen rakenteessa.

Kysymystyyppit

Kysymykset voivat olla joko avoimia tai suljettuja eli strukturoituja. Avoimia kysymyksiä käytetään yleensä lähinnä laadullisessa tutkimuksessa, mutta niiden käyttäminen on mahdollista myös määrällisessä kyselytutkimuksessa. Kysymyksiä kuitenkin rajataan tällöin ainakin jossain määrin. Avoimia kysymyksiä voidaan käyttää, kun vastausvaihtoehtoja ei tunneta tarkkaan. Kyseistä kysymystyyppiä pyritään kuitenkin usein välttämään, koska vastausten analysointi on työlästä, ja avoimet kysymykset jäävät myös usein vastaamatta. (Heikkilä 2008, 49.) Kyselylomakkeessa päädyttiin käyttämään sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä pyrittiin välttämään, mutta joitakin kysymyksiä oli melkein mahdoton muotoilla strukturoituun muotoon.

Suljetut eli strukturoidut kysymykset ovat tyyppillisiä kvantitatiivisessa kyselylomakkeessa. Kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, joista valitaan yksi tai useita sopivia vastauksia. Suljettuja kysymyksiä käytetään silloin, kun vastausvaihtoehdot tiedetään tarkasti ja niitä on rajattu määrä. Kun lomakkeeseen valitaan suljettuja kysymyksiä, niin on otettava huomioon, että vastausvaihtoehtoja ei saa olla liikaa, mutta kaikille vastaajille on kuitenkin löydettävä sopiva vaihtoehto. Vastausvaihtoehtojen täytyy myös olla toistensa poissulkevia. Suljettuihin kysymyksiin vastaaminen

on nopeampaa verrattuna avoimiin, ja myös niiden tilastollinen käsittely on vaivatonta. Tämä helpottaa tutkijan työtä ja saa siksi myös tutkijan suosimaan kyseistä kysymystyyppiä. Suljettujen kysymysten haitat piilevät kuitenkin siinä, kuinka hyvin luokittelut ovat onnistuneet. (Heikkilä 2008, 50 -52.)

Opinnäytetyön edetessä on avointen ja suljettujen kysymysten eroavaisuudet tulleet selvästi esiin. Yksinkertaistaen voisi sanoa, että avointen kysymysten laatiminen on helppoa, mutta vastausten käsittely työlästä ja monimutkaista. Suljettujen kysymysten laatiminen vaatii puolestaan paljon taustatyötä ja vaivaa, kun taas vastausten käsittely on helppoa ja yksinkertaista.

Hyvän kysymyksen tunnistaa Heikkilän (2008, 57) mukaan siitä, että se kysyy vain yhtä asiaa kerrallaan. Kysymyksen on tietenkin oltava myös tarpeellinen tutkimuksen tavoitteiden kannalta, ja turhat kysymykset on siis karsittava pois. Kysymys kannattaa muotoilla kohteliaaksi ja selkeäksi, kohderyhmän vaatiman tyylin mukaisesti. Kysymys ei saa olla liian pitkä tai monimutkainen, eivätkä ne saa sisältää sivistyssanoja, slangia tai erikoissanastoa. Ammattislangia kannattaa välttää ja muotoilla kysymykset koko kansan ymmärryksen tavoittavalle kielelle. Hyvin muotoiltu kysymys myös mahdollistaa tulosten saamisen halutulla tavalla. On siis tärkeää miettiä millaisia ja minkä muotoisia vastauksia kysymykset tuottavat. (Heikkilä 2008, 57.)

Kanasen mukaan hyvän kysymyksen tunnusmerkkejä ovat puolestaan, että vastaaja ymmärtää kysymyksen oikein, vastaajalla on kysymyksen edellyttämä tieto, ja että vastaaja ylipäättään haluaa antaa kysymykseen liittyvän tiedon. Kananen painottaa, että näiden kolmen edellä mainitun kohdan pitäisi toteutua jokaisen lomakkeen kysymyksen kohdalla. Kananen painottaa myös ymmärrettävän ja selkeän kielen käyttöä kysymyksissä. (Kananen 2008, 25.)

Lomakkeen ulkoasu

Myös lomakkeen ulkoasua kannattaa miettiä, jos haluaa saavuttaa hyvän vastausprosentin. Hyvin suunniteltu ja siisti lomake houkuttelee vastaamaan, kun taas sekava ja huolimattoman näköinen lomake jää helpommin täyttämättä. Lomakkeen huolellinen asettelu vaikuttaa myös tallennusvaiheeseen: Järkevä asettelu sekä numeroidut kysymykset ja vastausvaihtoehdot nopeuttavat lomakkeiden tallennusvaihetta. (Ka-

nanen 2008, 36 -37.) Kotisivukoneella tehdyn sähköisen lomakkeen ulkonäköä ei voinut juurikaan muokata. Paperinen versio tehtiin sen sijaan wordilla, jotta lomake saatiin mahtumaan kahdelle A4:lle sivulle ja myös ulkonäöstä saatiin näin siisti ja asiallinen. (ks. Liite 1. Kyselylomake)

Hyvä tutkimuslomake on myös Heikkilän mukaan selkeä, siisti ja houkuttelevan näköinen. Liian pitkä lomake ei houkuttele vastaamaan, joten myös kysymysten määrään ja lomakkeen asetteluun kannattaa kiinnittää huomiota. Lomakkeen alkuun sijoitetaan helpot kysymykset, kun taas avoimet kysymykset kannattaa jättää lomakkeen loppuun. Se, kysytäänkö henkilötietoja lomakkeen alussa vai lopussa, riippuu niin tutkimuksen arkaluonteisuudesta ja henkilökohtaisuuden tasosta, kuin myös kysyttävien taustatietojenkin luonteesta. (Heikkilä 2008, 48 -49.) Joskus henkilötietojen antaminen heti lomakkeen alussa voi tuntua hankalalle ja saada vastaajan pe räätymään. Joskus taustatiedot on puolestaan luontevaa sijoittaa lomakkeen alkuun, jolloin niihin myös varmemmin saadaan vastaus. Joskus voi nimittäin käydä niin, ettei viimeisiin kysymyksiin enää jaksetakaan vastata. (Kananen 2008, 33.)

Saatekirje

Tutkimuslomakkeeseen liittyy kaksi osaa: itse kyselylomake ja saatekirje tai saatesanat. Saatekirje motivoi vastaamiseen ja kertoo tutkimuksen tavoitteista ja toteutuksesta. Saatekirjeen tulee olla kohtelias eikä se saa olla liian pitkä. Saatekirjeessä ilmoitetaan Heikkilän (2008) mukaan tutkimuksen toteuttaja, tutkimuksen tavoite, tutkimuksen käyttötapa, miten vastaajat on valittu, mihin mennessä on vastattava, lomakkeen palautusohje, kommentti tietojen ehdottomasta luottamuksellisuudesta, kiitos vastaamisesta ja tutkijan allekirjoitus. (Heikkilä 2008, 61 -62.)

Tutkimuksesta kerrottiin asiakkaille Facebook-viestissä, joka toimi tavallaan saatekirjeenä. Facebook-viesti haluttiin kuitenkin pitää lyhyenä, kiinnostavana ja mainosmaisena, joten kaikkea informaatiota ei haluttu siihen sisällyttää. Lomakkeen alkuun päädyttiin näin laittamaan vielä saatesanat, joista kyselyn tärkeimmät tiedot tulivat ilmi. Liikkeessä saatekirje laitettiin esille standiin kassapöydälle, vastaus-laatikon ja kyselylomakkeiden läheisyyteen.

Lomakkeen testaaminen

Lomake kannattaa testata ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista. Testaamisen myötä voidaan usein huomata vielä tarpeita muutoksiin, joita tutkija ei ole itse havainnut. Lomakkeen testaamiseen riittää pieni joukko, 5-10 henkilöä, jotka pyrkivät selvittämään kysymysten ja ohjeiden selkeyden sekä ymmärrettävyyden, vastaamisen raskauden ja siihen kuluvan ajan. Testihenkilöt voivat myös ehdottaa, jos heidän mielestään jotakin olennaista on jäänyt kysymättä. Testauksen jälkeen lomakkeeseen tehdään tarvittavat muutokset, annetaan se vielä jonkun toisen henkilön luettavaksi, ja lopullinen lomake on valmis. (Heikkilä 2008, 61.) Tässä opinnäytetyössä kyselylomaketta testattiin viidellä henkilöllä, ja testaamisen myötä lomakkeeseen tehtiin joitakin muutoksia.

4.3 Aineiston kerääminen

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruuprosessi noudattaa tiettyjä säännönmukaisia vaiheita. Kanasen mukaan ensimmäinen otannan vaihe on määrittellä populaatio eli tutkittavan ilmiön kohderyhmä. Kokonaistutkimuksessa kaikki perusjoukon jäsenet tutkitaan, mutta otantatutkimukseen päädytään, kun perusjoukko on hyvin suuri. Otantatutkimuksessa perusjoukkoa edustaa otos, joka on kuin pienoiskuva perusjoukosta. Tutkimustulokset voidaan näin yleistää koskemaan koko perusjoukkoa. (Kananen 2011, 65.)

Kohderyhmän määrittelyn jälkeen määritellään otoskehikko. Otoskehikko on esimerkiksi jokin rekisteri tai luettelo, jossa populaation jäsenet luetellaan. Ongelmaksi saattaa usein muodostua tällaisen rekisterin tai luettelon puute. (Kananen 2011, 66.)

Seuraava vaihe tiedonkeruuprosessissa on otoskoon määrittelemine. Otokokoon vaikuttavat sekä budjetti että perusjoukko. Perusjoukon heterogeenisuus vaikuttaa myös otoskookin. Mitä enemmän on hajontaa eri muuttujien kesken, sitä suurempi otos vaaditaan. Otokoko riippuu myös siitä, kuinka yksityiskohtaisia tietoja halutaan. (Kananen 2011, 66 -68; Heikkilä 2008, 41 -42.)

Seuraavaksi valitaan sopiva otantamenetelmä. Otantamenetelmät voidaan jakaa ei-todennäköisyysotoksiin ja todennäköisyysotoksiin. Ei-todennäköisyyteen perustu-

vaan otantaan päädytään, jos perusjoukosta ei ole olemassa luetteloa tai rekisteriä, eli otoskehikkoa. Todennäköisyysotantaa pidetään kuitenkin luotettavampana otantamenetelmänä kuin ei-todennäköisyyteen perustuvaa otantaa. Yksi esimerkki todennäköisyysotannasta on yksinkertainen satunnaisotanta. Havaintoyksiköt on järjestetty luetteloksi, ja tutkimukseen pääsevät voidaan yksinkertaisimmillaan arpoa vaikka arpalipukkeilla. Tällöin kaikilla arvontaan osallistuneilla on yhtä suuri todennäköisyys valikoitua otokseen. (Kananen 2011, 68 -71.)

Alkuperäisen suunnitelman mukaan tässä opinnäytetyössä olisi suoritettu kokonaisuutena tutkimus kanta-asiakkaiden osalta. Perusjoukko olisi ollut näin Zizzi Palokan myymälän kanta-asiakkaat, ja heille olisi lähetetty sähköpostilla kutsu ja linkki kyselyyn. Myös satunnaisten asiakkaiden mielipiteet haluttiin selvittää, joten päätettiin, että liikkeessä asiakkailta olisi mahdollisuus vastata myös paperiseen versioon. Ongelmaksi muodostui kuitenkin otoskehikon eli kanta-asiakasrekisterin puute. Tieto kyselystä päädyttiinkin laittamaan yrityksen facebook-sivuille, jonka lisäksi asiakkailta oli mahdollista vastata myös paperiseen kyselyyn liikkeessä. Perusjoukoksi muodostui näin kaikki Zizzi Palokan asiakkaat, jotka asioivat joko liikkeessä tai Zizzi Jyväskylän Facebook-sivuilla 16.1.2012 - 25.1.2012 välisenä aikana. Otos muodostui kyselyyn vastanneista asiakkaista.

Kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin kaksi lahjakorttia, koska tämän oletettiin lisäävän kyselyyn vastanneiden määrää. Tällä pyrittiin siis lisäämään tutkimuksen luotettavuutta, otoskoon kasvaessa ja näin edustaessa paremmin perusjoukkoa. Kyselyissä onkin usein tapana käyttää houkuttimena jonkinlaista palkkiota.

Tutkimuksen luotettavuus

Yksi tutkimuksen perimmäisimmistä tarkoituksista on tuottaa mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Erityisesti kvantitatiivisessa opinnäytetyössä luotettavuuden arviointi on olennaista. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään käsitteitä reliabiliteetti sekä valideetti, jotka tarkoittavat molemmat luotettavuutta. (Kananen 2011, 118.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen tulosten toistettavuutta. Tutkimus on reliabeli jos se tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Kananen 2011, 119.) Tutkimuksen sisäis-

tä reliabiliteettiä voidaan mitata kysymällä samaa asiaa kahdella eri tavalla. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa puolestaan, että mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa. (Heikkilä 2004, 187.)

Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan ja mitataan oikeita asioita, oikeilla mittareilla ja menetelmillä. Kyselytutkimuksessa olennaista ovat siis onnistuneesti muotoillut kysymykset. Kaikkien vastaajien pitäisi ymmärtää kysymykset keskenään samalla tavalla ja niin kuin tutkimuksen laatija on ne tarkoittanut. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa kiinnitetään huomiota otoksen kokoon ja edustavuuteen sekä kysymysten tarkoituksenmukaisuuteen koko tutkimuksen kannalta. (Heikkilä 2004, 186- 188.)

Kyselylomakkeen testaamisella pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Testauksella varmistettiin, että kysymykset ovat ymmärrettäviä ja mahdollisimman yksiselitteisiä. Myös inhimillisiä virheitä pystyttiin vielä korjaamaan testaamisen myötä ennen varsinaisen kyselyn suorittamista.

Otoskokoa, ja näin myös tutkimuksen luotettavuutta, pyrittiin lisäämään erilaisin keinoin. Lahjakorttien arvonnalla ajateltiin rohkaisevan asiakkaita vastaamaan kyselyyn. Liikkeessä jaettiin asiakkaille mukaan myös lappuja, joissa oli linkki kyselyyn, jos he eivät ehtineet vastata kyselyyn myymälässä.

Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa voidaan myös kysyä, vastaako otos todellista asiakaskuntaa vai onko otokseen valikoitunut tietynlaisia asiakkaita. Kyselyyn oli kuitenkin mahdollista vastata sekä sähköisesti että liikkeessä paperiversiona. Näin ei ainakaan syrjitty iäkkäämpää asiakaskuntaa, joka on ehkä haluttomampi vastaamaan sähköisiin kyselyihin kuin nuoremmat asiakkaat.

Tulosten analysoinnissa käytettiin apuna Sphinx-ohjelmistoa. Ohjelmisto on tarkoitettu sekä kyselyiden laatimiseen että tulosten analysointiin. Ohjelmalla muodostettiin tuloksista taulukot, ristiintaulukointeja sekä Khii-neliötestit. Khii-neliötestiä voidaan käyttää ristiintaulukointujen aineistojen merkitsevyydestinä. Testillä voidaan arvioida, ovatko ryhmien väliset erot sattumasta johtuvia vai todellisia ja minkä suuruisia (Kananen 2011, 80). Khii-testien tulokset on ilmoitettu ristiintaulukointien yhteydessä.

5 TULOKSET

Vastauksia saatiin yhteensä 127 kappaletta, joista 69 saatiin sähköisesti ja 58 paperiversiona myymälässä täytettynä. Vastausten määrään voidaan olla melko tyytyväisiä, ja myös tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina. Tulokset esitetään seuraavaksi sekä taulukoina että sanallisesti. Joistakin tuloksista on tehty myös ristiintaulukointeja lähinnä toimeksiantajan toiveiden mukaisesti.

5.1 Vastaajien taustatiedot

Taulukosta 1 voidaan tarkastella vastaajien ikäjakaumaa. Kolmasosa (32 %) vastaajista kuului 46–55-vuotiaisiin. Toiseksi suurimman ryhmän muodostivat 25–35-vuotiaat (23 %) ja lähes yhtä suuri ryhmä muodostui 36–45-vuotiaista (21 %). 56–65 -vuotiaita oli 10 % vastaajista. Alle 25-vuotiaita oli vastaajista ainoastaan 6 % ja yli 65-vuotiaita 1 %. Suurin osa (76 %) asiakkaista asettui siis 25:n ja 55 ikävuoden väliin. Ikäkauman hajonta on melko suuri. Vastausvaihtoehdot saattavat kuitenkin vääristää tulosta. Asiakkaat jotka vastasivat 25 – 35, voivat olla todellisuudessa lähempänä 35:tä kuin 25 ikävuotta. Samoin 46 - 55-vaihtoehdon valinneet voivat olla lähempänä 46:ta kuin 55 ikävuotta. Tällöin ikäjakauman hajonta supistuu hieman.

TAULUKKO 1. Vastaajien ikäjakauma

| | N | % |
|--------------|-----|-----|
| alle 25 v. | 8 | 6 |
| 25-35 v. | 29 | 23 |
| 36-45 v. | 27 | 21 |
| 46-55 v. | 40 | 32 |
| 56-65 v. | 12 | 10 |
| yli 65 v. | 1 | 1 |
| ei vastausta | 10 | 8 |
| YHT. | 127 | 100 |

Toimeksiantajalle oli tärkeää selvittää, mistä heidän asiakkaansa tulevat, ja valmiiksi vastausvaihtoehdoiksi annettiin myymälän lähialueita. Valtaosa vastaajista (67 %) tuli kuitenkin jostain muualta kuin Jyväskylän Palokan lähialueilta. Vastausvaihtoehto *jokin muu* ei kerro tarkemmin, mikä vastaajan asuinalue on. Tämän tarkempi asuin-

alueen erittely ei kuitenkaan ollut toimeksiantajalle tärkeää. Palokassa asui 13 % vastaajista ja Jyväskylän keskustassa 10 %. Muut alueet saivat alle 10 % vastauksista.

Taulukko 2 esittelee vastausjakaumaa tarkemmin.

TAULUKKO 2. Vastaajien asuinalue

| | N | % |
|---------------------|-----|-----|
| Jyväskylän keskusta | 12 | 10 |
| Laajavuori | 5 | 4 |
| Mannila | 1 | 1 |
| Palokka | 16 | 13 |
| Puuppola | 1 | 1 |
| Tikkakoski | 7 | 6 |
| Jokin muu | 85 | 67 |
| YHT. | 127 | 100 |

Taustatiedoissa haluttiin kartoittaa myös asiakkaiden elämäntilannetta (ks. taulukko 3). Suurin osa (63 %) vastaajista oli työelämässä. Kotiäitejä oli noin kymmenys (11 %) vastaajista ja opiskelijoita sekä eläkeläisiä oli molempia yhtä paljon, 7 %, vastaajista. Lisäksi noin kymmenys (11 %) vastaajista valitsi vastausvaihtoehdon *jokin muu*.

TAULUKKO 3. Vastaajien elämäntilanne

| | N | % |
|--------------|-----|-----|
| töissä | 80 | 63 |
| koti-äiti | 14 | 11 |
| opiskelija | 9 | 7 |
| eläkkeellä | 9 | 7 |
| jokin muu | 14 | 11 |
| ei vastausta | 1 | 1 |
| YHT. | 127 | 100 |

Myös asiakkaiden asiointitiheyttä haluttiin kartoittaa (ks. taulukko 4). Lähes puolet (44 %) vastaajista arvioi asioivansa myymälässä 1 - 3 kertaa kuukaudessa. Vastaajista 24 % asioi myymälässä joka toinen kuukausi ja lähes sama määrä (23 %) vastasi asioivansa tätä harvemmin. Ainoastaan 4 % vastaajista asioi liikkeessä vähintään kerran viikossa, ja neljälle liikkeessä kyselyyn vastanneelle asiakkaalle (3 %) tämä oli ensimmäinen asiointikerta.

TAULUKKO 4. Kuinka usein asioit myymälässämme

| | N | % |
|-----------------------------------|-----|-----|
| vähintään kerran viikossa | 5 | 4 |
| 1-3 kertaa kuukaudessa | 56 | 44 |
| joka toinen kuukausi | 31 | 24 |
| harvemmin | 29 | 23 |
| tämä on ensimmäinen asiointikerta | 4 | 3 |
| ei vastausta | 1 | 1 |
| virheellinen | 1 | 1 |
| YHT. | 127 | 100 |

5.2 Valikoima

Lähes puolelle (40 %) vastaajista hyvät mallit olivat parasta Zizzin valikoimassa. Hyvät mallit näyttävät siis olevan selkeästi Zizzin valikoiman valttikortti. Seuraavaksi yleisin vastaus oli trendikkyys (14 %), ja muiden vastausvaihtoehtojen välillä kannatus jakaantui melko tasaisesti. Vähiten valittiin vaihtoehtoa hyvä hinta-laatu-suhde (7 %). Vastausjakautumaa voi tarkastella yksityiskohtaisemmin taulukosta 6.

TAULUKKO 6. Mikä Zizzin valikoimassa on mielestäsi parasta

| | N | % |
|------------------------------|-----|-----|
| hyvä hinta-laatu-suhde | 9 | 7 |
| hyvät mallit | 51 | 40 |
| käytännölliset perustuotteet | 10 | 8 |
| monipuolisuus | 11 | 9 |
| trendikkyys | 18 | 14 |
| tuotteiden nopea vaihtuvuus | 10 | 8 |
| virheellinen vastaus | 18 | 14 |
| YHT. | 127 | 100 |

Kysyttäessä asiakkailta, mitkä asiat ovat heille tärkeimpiä vaatteessa, nousi jälleen esille istuva malli (ks. taulukko 7). Jopa 75 % vastaajista valitsi sen yhdeksi kolmesta vastauksestaan. Hyvänä kakkosena tuli käytännöllisyys/mukavuus, jonka valitsi 67 % vastaajista. Edullinen hinta ja laatu saivat molemmat 39 %, ja vähiten vaatteessa arvostettiin trendikkyyttä, jonka valitsi 32 % vastaajista.

TAULUKKO 7. Mitkä asiat ovat sinulle tärkeimpiä vaatteessa

| | N | % |
|--------------------------|----|----|
| trendikkyys | 40 | 32 |
| käytännöllisyys/mukavuus | 85 | 67 |
| istuva malli | 95 | 75 |
| edullinen hinta | 50 | 39 |
| laatu | 50 | 39 |

lällä ja istuvan mallin arvostuksella näyttäisi olevan yhteys toisiinsa. Kun nämä kaksi tekijää ristiintaulukoitiin (ks. taulukko 8), voitiin havaita, että erityisesti nuoret pitivät istuvia malleja tärkeänä tekijänä vaatteessa. Alle 25 vuotiaista kaikki (100 %) pitivät istuvaa mallia tärkeänä, ja 25 - 35-vuotiaistakin 83 % piti sitä tärkeänä. Taulukosta voidaan havaita, että istuvan mallin arvostus laskee iän noustessa. 56 - 65-vuotiaista ainoastaan puolet (50 %) piti istuvuutta tärkeänä tekijänä vaatteessa ja yli 65-vuotiaista ei yksikään. Ryhmien väliset tilastolliset erot ovat merkittäviä, mutta tuloksiin kannattaa suhtautua varauksella, koska ryhmien havaintomäärät eivät täytä kaikilta osin tilastollisen testin kriteerejä (n = 5) (Tilastollisesti erot ryhmien välillä ovat merkitsevät, ($p < 0,01$ merkitsevä (**), $\chi^2 = 15,06$, $df = 6$, $1-p = >98,02$ %).

TAULUKKO 8. Istuva malli/ikä (Riippuvuus on merkittävä. $\chi^2 = 15,06$, $df = 6$, $1-p = 98,02$ %.)

| | 25-35 v. | 36-45 v. | 46-55 v. | 56-65 v. | alle 25 v. | yli 65 v. | kaikki |
|--------------|----------|----------|----------|----------|------------|-----------|--------|
| N= | 24 | 20 | 27 | 6 | 8 | 0 | 95 |
| | % | % | % | % | % | % | % |
| istuva malli | 83 | 74 | 68 | 50 | 100 | 0 | 75 |

Tunikat ja paidat olivat suosituimpia tuotteita, joita vastaajat hankkivat Zizziltä. Jopa 84 % vastaajista valitsi kyseisen tuoteryhmän kysyttäessä, mitä tuotteita he löytävät valikoimasta (ks. taulukko 9). Yli puolet vastaajista löysi valikoimasta myös housuja ja farkkuja (58 %), mekkoja ja hameita (55 %) sekä trikoopaitoja ja t-paitoja (51 %). Vähihen kannatusta saivat asusteet, joita ainoastaan viidennes (21 %) vastaajista hankkii Zizziltä.

TAULUKKO 9. Mitä tuotteita löydät valikoimastamme

| | N | % |
|-----------------------|-----|----|
| housut/farkut | 74 | 58 |
| tunikat/paidat | 106 | 84 |
| mekot, hameet | 70 | 55 |
| trikopaidat, t-paidat | 65 | 51 |
| neuleet, boilerit | 43 | 34 |
| legginsit | 34 | 27 |
| ulkoiluvaatteet | 42 | 33 |
| asusteet | 27 | 21 |

Kyselyn avulla haluttiin kartoittaa, mistä tuoteryhmistä asiakas toivoo enemmän vaihtoehtoja (ks. taulukko 10). Vastaajat vaikuttivat olevan melko tyytyväisiä Zizzin nykyiseen valikoimaan. Lähes puolet (43 %) vastaajista piti nykyistä tarjontaa hyvänä. Reilu kolmasosa (35 %) vastaajista kaipasi kuitenkin lisää vaihtoehtoja housu- ja farkkumalleihin. Vajaa kolmannes (27 %) vastaajista toivoi lisää malleja myös mekkoihin ja hameisiin, joten alaosat ylipäättään tuntuvat kaipaavan enemmän vaihtoehtoja. Neuleiden ja boileroiden osalta valikoima vaikuttaa melko kattavalta, kun ainoastaan joka kymmenes (9 %) vastaaja toivoi kyseiseen tuoteryhmään enemmän vaihtoehtoja.

TAULUKKO 10. Mistä tuoteryhmistä toivoisit enemmän vaihtoehtoja

| | N | % |
|---------------------------|----|----|
| housut/farkut | 44 | 35 |
| tunikat/paidat | 30 | 24 |
| mekot, hameet | 34 | 27 |
| trikopaidat, t-paidat | 18 | 14 |
| neuleet, boilerit | 12 | 9 |
| ulkoiluvaatteet | 29 | 23 |
| juhluvaatteet | 28 | 22 |
| nykyinen tarjonta on hyvä | 55 | 43 |

Kyselyn avulla kartoitettiin myös, mitä uusia tuoteryhmiä valikoimaan halutaan (ks. taulukko 11). Puolet (50 %) vastaajista toivoi alusvaatteita valikoimaan uutena tuoteryhmänä. Kolmasosa (30 %) vastaajista toivoi valikoimaan myös uima-asuja ja bikineitä. Lähes yhtä moni (28 %) kaipasi urheiluvaatteita valikoimaan. Sukkia ja sukka-housuja valikoimaan kaipasi viidennes (20 %) vastaajista ja sama määrä piti valikoida hyvänä nykyisellään. Asiakkaat saivat vastata myös omin sanoin mitä uusia tuoteryhmiä he toivoisivat valikoimaan jos annetuista tuoteryhmistä ei löytynyt sopivaa vaihtoehtoa. Kuusi vastaajaa (5 % kaikista vastaajista) toivoi valikoimaan kenkiä, jonka lisäksi kolme vastaajaa (2 % kaikista vastaajista) toivoi valikoimaan nimenomaan leveävirtaisia saappaita. Takkeja valikoimaan kaipasi kaksi vastaajaa (2 % kaikista vastaajista). Loput vastauksista olivat yksittäisiä tuoteryhmäehdotuksia.

TAULUKKO 11. Mitä uusia tuoteryhmiä toivoisit valikoimaan

| | N | % |
|---------------------------|----|----|
| urheiluvaatteet | 35 | 28 |
| alusvaatteet | 63 | 50 |
| uima-asut, bikinit | 38 | 30 |
| sukat ja sukkahousut | 25 | 20 |
| nykyinen tarjonta on hyvä | 25 | 20 |
| jotain muuta, mitä | 16 | 13 |

Alaosat

Asiakkaat saivat vastata omin sanoin millaisia malleja he haluaisivat lisää alaosiin. Tähän kysymykseen vastasi 49 asiakasta, mikä on 39 % kaikista vastaajista. Vastaukset hajosivat useisiin yksittäisiin toiveisiin, ja niistä onkin hankala hahmottaa selkeää yhtenäistä linjaa. Istuvia housumalleja toivoi valikoimaan kuitenkin yhteensä neljä vastaajaa. Kolme vastaajaa toivoi valikoimaan legginsejä ja pillifarkkuja, mutta toisaalta sama määrä vastaajia kaipasi leveälahkeisia farkkuja. Kaksi vastaajaa mainitsi myös ylipäättään leveät lahkeet housuissa, ei ainoastaan farkuissa. Kolme vastaajista kaipasi valikoimaan enemmän rentoja, arkisia housuja. Kolme vastaajista toivoi housun lahkeisiin enemmän pituutta, kun taas yhden vastaajan mielestä pituutta oli liikaa. Yksi toivoi diplomaattisesti short, medium, long – mitoitusta housuihin. Kaksi

vastaajaa kaipasi valikoimaan lisää suoria housuja. Hameita valikoimiin toivoi lisää yhteensä kuusi vastaajaa, joista kaksi toivoi pitkiä, kaksi lyhyitä ja kaksi ylipäättään hameita. Alaosien materiaaleihin liittyen neljä vastaajaa mainitsi peittävät materiaalit ja paksukankaiset housut. Kaksi vastaajaa toivoi joustavia materiaaleja.

Yläosat

Asiakkaiden toiveita yläosien suhteen kartoitettiin myös avoimella kysymyksellä ja vastauksia saatiin taas 49 kappaletta (39 % kaikista vastaajista). Vastauksista nousi selkeästi esiin tarve istuvimmille yläosille. Jopa 14 vastaajaa kaipasi valikoimaan istuvampia malleja säkkimäisten ja muodottomien sijaan. Yläosiin haluttiin trendikkäitä leikkauksia ja tyköistuvuutta. Haluttiin vaihtoehtoja väljille, pussimaisille yläosille ja tiukoille alaosille.

Tunikat mainittiin myös usein. Seitsemän vastaajaa halusi lisää tunikoita valikoimiin. Tunika-malleja haluttiin niin arkeen, juhlaan kuin töihinkin. Tunikoihin toivottiin nuorekkuutta, trendikkäitä leikkauksia, ja niin joustavia kuin ryhdikkäitäkin materiaaleja.

Nykyisten värien rinnalle ja murrettujen sävyjen sijaan toivottiin perusvärejä ja voimakkaampia värejä. Perus- t-paitoja, toppeja, sekä kolme-neljäs-osa hihaisia paitoja toivottiin lisää valikoimiin. Myös jakut saivat kaksi ääntä. Neljä vastaajaa kehui Zizzin yläosa-valikoimaa.

Vaatteiden istuvuus, väljyydet ja linjat

Asiakkaat saivat vastata omin sanoin oliko vaatteiden istuvuudessa, väljyyksissä tai linjoissa jotakin parannettavaa. Avoimeen kysymykseen saatiin 48 vastausta (38 % kaikista vastanneista). 15 vastaajaa kertoivat olevansa tyytyväisiä vaatteiden istuvuuteen, väljyyksiin ja linjoihin. Kymmenen vastaajaa kaipasi kuitenkin lisää istuvuutta yläosiin. Turhaa väljyyttä haluttiin pois lähinnä vyötärön seudulta sekä helmasta. Paidat ja tunikat ovat osalle liian leveitä ja liehuvia.

Lomakkeella haluttiin selvittää myös, kuinka inspiroivana asiakkaat pitävät myymälän esillepanoja (ks. taulukko 14). Yli puolet (58 %) vastaajista kertoi saavansa joskus ideoita pukeutumiseensa myymälän esillepanoista. Reilu kolmasosa (35 %) vastaajista kertoi saavansa ideoita usein. Ainoastaan 4 % vastaajista ei saanut esillepanoista ideoita pukeutumiseensa.

TAULUKKO 14. Mitä mieltä olet tuotteidemme esillepanosta myymälässä

| | N | % |
|--|-----|-----|
| myymälän esillepano ei anna minulle ideoita | 5 | 4 |
| saan joskus ideoita pukeutumiseeni myymälän esillepanoista | 74 | 58 |
| saan usein ideoita pukeutumiseeni myymälän esillepanoista | 44 | 35 |
| ei vastausta | 3 | 2 |
| virheellinen vastaus | 1 | 1 |
| YHT. | 127 | 100 |

Asiakkaiden mielipidettä hintatasosta haluttiin myös selvittää (ks. taulukko 15). Puolet (50 %) vastaajista piti hintatasoa sopivana ja hieman pienempi määrä vastaajia (42 %) kalliina. 4 % vastaajista ei osannut sanoa, mitä mieltä oli Zizzin hintatasosta.

TAULUKKO 15. Mitä mieltä olet hintatasostamme

| | N | % |
|----------------------|-----|-----|
| en osaa sanoa | 5 | 4 |
| kallis | 53 | 42 |
| sopiva | 64 | 50 |
| ei vastausta | 1 | 1 |
| virheellinen vastaus | 4 | 3 |
| YHT. | 127 | 100 |

Taulukosta 16 voidaan huomata, että ikä vaikuttaa siihen, millaiseksi vastaaja on mieltänyt hintatason. Puolet alle 25-vuotiaista (50 %) ja 25 -35 -vuotiaista (52 %) piti hintatasoa kalliina, kun taas 56–65 -vuotiaista ainoastaan neljäsosa (25 %) ajatteli samoin. Selitys tähän löytynee lähinnä asiakkaiden tulotasosta, eikä niinkään iästä. Nuoremmilla on yleensä vähemmän rahaa käytettävissään kuin iäkkäämmillä ja jo pitkään työelämässä olleilla asiakkailla, jonka vuoksi nuoremmat kokevat hintatason herkemmin kalliiksi.

TAULUKKO 16. Hintataso / ikä (Riippuvuus ei ole merkittävä. Chi2 = 25,80, df = 24, 1-p = 63,66%.)

| | ei vastausta 25-35 v. 36-45 v. 46-55 v. 56-65 v. alle 25 v. yli 65 v. kaikki | | | | | | | |
|---------------|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| N= | 10 | 29 | 27 | 40 | 12 | 8 | 1 | 127 |
| | % | % | % | % | % | % | % | % |
| ei vastausta | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0 | 1 |
| en osaa sanoa | 10 | 4 | 4 | 3 | 0 | 13 | 0 | 4 |
| kallis | 70 | 52 | 37 | 35 | 25 | 50 | 0 | 42 |
| sopiva | 20 | 41 | 59 | 55 | 67 | 38 | 100 | 50 |
| virheellinen | 0 | 4 | 0 | 8 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| YHT. | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

Zizzin kilpailijat

Kysymys nro 12 koski Zizzin kilpailijoita. Asiakkailta kysyttiin, mistä muualta he hankivat vaatteita Zizzin lisäksi. Vahvimmaksi kilpailijaksi nousi vastausten perusteella KappAhl. Reilu kolmannes (32 %) vastaajista kertoi ostavansa vaatteita Zizzin lisäksi KappAhlista. Merkittäviksi kilpailijoiksi nousivat lisäksi Lindex, jossa vaatehankintoja kertoi tekevänsä vajaa kolmannes (28 %) kyselyyn vastannutta sekä Seppälä, joka mainittiin 17 % vastauksista. Joka kymmenes (12 %) vastaajista kertoi tekevänsä vaatehankintojaan H&M:llä ja sama määrä (11 %) kertoi tilaavansa vaatteita Ellokselta. Marketeista City-Market sai 6 % kannatuksen, kun taas Prisma ainoastaan 3 %. Tavaratalojen kohdalla S-Ryhmä veti puolestaan pidemmän korren kuin K-Ryhmä: Sokos sai 6 %, kun Anttila ainoastaan 2 %. Ylipäättään tavarataloista vaatehankintoja kertoi tekevänsä 3 % vastaajista. Lähes neljännes (24 %) vastaajista jätti vastaamatta kysymykseen.

Avoim palaute

Lomakkeen lopussa asiakkaalla oli vielä mahdollisuus antaa avointa palautetta Zizzille. Palautetta antoi 61 vastaajaa, mikä on vajaa puolet (48 %) kaikista kyselyyn osallistuneista. Yli puolet (35 kpl) avoimista palautteista koski Zizzin asiakaspalvelua ja myyjien osaamista. Asiakaspalvelua luonnehdittiin mahtavaksi ja myyjiä erittäin ammattitaitoisiksi sekä aina iloisiksi. Apua oli vastaajien mukaan aina saatavilla, mutta juuri sopivasti, niin ettei sitä ole koettu tyrkyttämiseksi. Liikkeen ilmapiiriä keuhuttiin myös mukavaksi ja sellaiseksi, että liikkeeseen on isommankin ihmisen helppo tulla. Alla on pari otetta avoimista vastauksista:

”Myyvälänne palvelu on ensiluokkaista! Teille on aina ihanaa tulla ja apua on aina tarjolla. Monesti löytää vaatteita, joita ei olisi koskaan uskonut pitävänsä ja näistä tulee lempivaatteita. Eli erittäin ammattitaitoista ja mahtavia asiakaspalvelijoita!”

”Myyvälässä on mukava asioida vaikka ei ole mitään etsimässäkään. Myyjät auttavat ja kyselevät juuri sopivasti niin että ei tule itselle vaivaantunut olo. Sovituksen jälkeen kysytään kuinka vaate istui ja suositellaan jotain muuta jos kyseinen vaate ei ollut sopiva. On mukava asioida liikkeessänne.”

”Kaupungin paras palvelu.”

Vaatteiden laadussa nähtiin kuitenkin parantamisen varaa. Kahdeksan asiakkaan vastauksista kävi ilmi, että laatu on vaihtelevaa: Osa tuotteista on asiakkaiden mukaan kestäviä ja laadukkaita, mutta osa menee pilalle ensimmäisessä pesussa tai parin käyttökerran jälkeen. Vastaajien mukaan trikoopaidat rypistyvät, nyppyyntyvät ja kutistuvat ja farkkujen kangaslaatu on joskus kehnoa. Laatuun haluttiin parannusta tai sitten hintoja alemmas, jolloin odotukset laadusta eivät olisi niin korkealla. Hintatason toivottiin muutenkin alenevan. Esimerkiksi opiskelijat kokivat tuotteet hieman liian kalliiksi. Kuuden asiakkaan kommentit koskivat nimenomaan kalliita hintoja.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Asiakaskunta

Zizzin tyypillinen asiakas on iältään 25 - 55-vuotias. Yrittäjät kuvaavat kuitenkin pääkohderyhmänsä olevan iältään 35-vuotiaista ylöspäin. Tämä ero selittyy sillä, että asiakkaat, jotka ovat vastanneet olevansa 25 - 35-vuotiaita, ovat todennäköisesti lähempänä 35- kuin 25 ikävuotta. Jos 46 - 55 vastanneet ovat myös lähempänä 46- kuin 55 ikävuotta, voidaan tyypillisen asiakkaan ikäjakaumaa supistaa hieman. Tyypillisen asiakkaan voitaisiin arvioida olevan noin 35 – 50-vuotias.

Suurin osa vastaajista on työssä käyviä. Opiskelijoita voitaisiin houkutella lisää asiakkaiksi ottamalla valikoimaan edullisempia tuotteita, mutta myös liikkeen sijainnilla on varmasti merkitystä opiskelijoille. Liike sijaitsee muutaman kilometrin päässä keskustasta, Palokan keskuksessa, suurten markettien yhteydessä, jonne lähinnä autolliset asiakkaat pääsevät mielekkäästi ja helposti asioimaan. Keskustassa sijaitsevaan liikkeeseen poikkeaisi varmasti myös enemmän opiskelijoita ja autottomiakin asiakkaita. Myös ekologisuus ja eettisyys voisivat olla seikkoja, jotka saisivat myös nuoret ja opiskelijat innostumaan Zizzistä. Jos siis mahdollista, niin valikoimaan voisi sisällyttää myös ekologisesti ja eettisesti valmistettuja vaatteita. Edullisemmat hinnat vetoaisivat varmasti myös kotiäiteihin, joiden osuus kaikista vastanneista oli nyt melko vähäinen.

Lähes puolet vastaajista arvioi asioivansa liikkeessä 1-3 kertaa kuukaudessa. Palokassa asuvat asiakkaat asioivat liikkeessä kuitenkin useammin kuin muualla asuvat, mikä tuskin on yllätys, kun otetaan huomioon liikkeen sijainti. Ehkäpä mainonnalla voitaisiinkin houkutella lisää asiakkaita myös Jyväskylän keskustasta ja muilta lähialueilta.

Asiakkaiden asiointitiheys vaikuttaa esillepanojen vaihteluun myymälässä. Toimeksiantaja aikoo uudistaa myymälän esillepanoja niin, että asiakkaille olisi aina jotakin uutta nähtävää. Toimeksiantaja pohti tulosten perusteella, että kerran viikossa olisi optimaalinen tiheys esillepanojen vaihteluille.

Valikoima

Kyselyyn vastanneet kokivat, että hyvät mallit ovat parasta Zizzin valikoimassa ja istuvaa mallia myös pidettiin tärkeimpänä tekijänä vaatteessa. Avoimista vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että malleihin oltiin myös tyytymättömiä: Valikoimaan haluttiin lisää istuvampia malleja. Tuloksista voidaan päätellä, että isokokoisten naisten on hankala löytää hyvin istuvia vaatteita. Normaalikokoisia vaatteita tarjoavilla ketjuilla on valikoimissaan istuvia malleja, mutta koot loppuvat siihen, mistä Zizzin kohde-ryhmä alkaa. Muodokkaille naisille tarjotaankin lähinnä väljiä ja säkkimäisiä vaatteita. Osa kyselyyn vastanneista kuitenkin kokee, että ”telttamaiset” vaatteet luovat vain entistä suuremman vaikutelman, ja osa vastanneista ei yksinkertaisesti halua piiloutua vaatteidensa alle vaan tuoda muotonsa esille.

Ei pidä kuitenkaan unohtaa, että toiseksi eniten asiakkaat arvostivat vaatteessa käytännöllisyyttä ja mukavuutta, mikä on lievästi ristiriidassa istuvien mallien arvostuksen kanssa. Vaate voi harvoin olla yhtä aikaa sekä istuva että käytännöllinen ja mukava. Nämä ominaisuudet ainakin mielletään melkein pä toistensa vastakohtiksi. Ristiintaulukoinnista kävikin ilmi, että nuoremmat asiakkaat arvostivat selkeästi enemmän istuvaa mallia kuin vanhemmat. Valikoimaan olisikin optimaalista sisällyttää sekä istuvia, nuorekkaampia ja edullisempia malleja, että käytännöllisiä ja mukavia perusvaatteita, joissa voisi panostaa myös enemmän laatuun.

Eniten asiakkaat löysivät valikoimasta tunikoita ja paitoja. Lisää malleja kaivattiinkin lähinnä alaosiin: housuihin ja farkkuihin sekä mekkoihin ja hameisiin. Asiakkaat olivat kuitenkin myös melko tyytyväisiä valikoimaan nykyisellään, joten radikaaleihin muutoksiin tuskin on tarvetta. Toimeksiantajan mukaan Zizzillä on tällä hetkellä jo kattava farkkuvalikoima, mutta muihin housuihin pyritään lisäämään monipuolisuutta tutkimustulosten mukaisesti.

Alusvaatteet haluttiin valikoimaan uutena tuoteryhmänä. Alusvaatteiden sisällyttämistä valikoimaan kannattaisikin harkita. Alusvaatevalikoima voisi muodostua perusalusvaatteista, mutta myös muotoilevista ja tukevista alusvaatteista esimerkiksi juh-lakäyttöön. Myös reilumman mitoituksen sukkahousuja voisi sisällyttää valikoimaan. Monet mekot ja hameet vaativat alleen tukevia ja muotoilevia alusasuja ja asiakas olisi varmasti tyytyväinen, jos hän saisi kaiken tarvittavan hankittua samasta paikas-

ta. Myös vaatteiden sovitus oikean mallisten ja kokoisten alusvaatteiden kanssa saisi myös sovitettavan vaatteiden näyttämään paremmalta. Onnistunut asukokonaisuus lähtee alusvaatteista saakka ja niillä todella on vaikutusta lopputulokseen. Ottamalla alusvaatteet ja sukkahousut osaksi Zizzin valikoimaa, siitä tulisi entistä kokonaisvaltaisempi, ja se tekisi shoppailun asiakkaalle helpommaksi.

Alusvaatteita on kysytty Zizziltä paljon jo aikaisemmin, ja nyt myös tutkimustulokset puoltavat alusvaatteiden sisällyttämistä valikoimaan. Zizzi onkin kehitellyt ensimmäisen muotoilevan alushousun, joka on juuri saapunut valikoimaan. Toimeksiantajalla ei kuitenkaan riitä resurssit tarjota laajempaa alusvaatemallistoa, mutta suunnitelmissa on tehdä yhteistyötä alusvaatefirman kanssa, joka voisi olla mukana esimerkiksi Zizzin kanta-asiakasilloissa.

Myös uima-asuja ja bikineitä sekä urheiluvaatteita kaivattiin valikoimaan. Olisikin varmasti houkuttelevaa tarjota asiakkaille kaikkea sitä, mitä he toivovat, mutta valikoiman laajentamisessa täytyy ottaa huomioon kohderyhmän, yrityksen imagon ja monen muun tekijän lisäksi myös rajallinen myyntitila. Liiketilaan tulisi sisällyttää ainoastaan tarkkaan harkitut tuoteryhmät ja tuoda ne mahdollisimman hyvin esille. Lisäksi, onko urheiluvaatteiden ottaminen valikoimaan kannattavaa myymälän mukavaksi ja liikkailot hyväksyväksi kehitetyn tunnelman kannalta? Muistuttaisivatko urheiluvaatteet asiakasta omista runsaista muodoista ja lenkille lähtemisestä, jolloin mukava shoppailuhetki olisikin pilalla, vaikka liikkeeseen oltaisiin tultu juuri itsensä hemmottelun vuoksi? Toisaalta oikean kokoiset ja hyvännäköiset urheiluvaatteet olisivat monelle asiakkaalle varmasti todella mieluisia lisä valikoimaan.

Vaikka suurin osa vastaajista pitikin tuotteiden materiaalien laatua hyvänä, niin avoimista vastauksista kävi ilmi, että laatuun toivottiin myös parannusta. Laatu koettiin vaihtelevaksi, eikä aina hintansa väärtiksi. Laadultaan samantasoiset tuotteet saivat asiakkaiden luottamuksen tuotteisiin säilymään ja vahvistumaan. Iän ja laadun määrittelyn ristiintaulukointi paljastaa myös, että nuoret kokevat laadun paremmaksi kuin iäkkäämmät asiakkaat. Iäkkäämmille asiakkaille odotukset laadun suhteen ovat korkeammalla kuin nuorilla.

Hintataso koettiin yleisesti sopivaksi, mutta huomattava määrä vastaajista arvioi sen myös kalliiksi. Ristiintaulukointi paljastaa, että nuoremmat asiakkaat pitävät hintata-

soa kalliimpana kuin iäkkäämmät. Voidaan myös pohtia kuinka luotettavana tämän kysymyksen tulosta voidaan pitää. Valitsiko osa vastaajista vaihtoehdon kallis, vaikka pitäisikin hintatasoa todellisuudessa sopivana? Tällaisella taktikoinnilla saatetaan pyrkiä hintatason alentumiseen.

Jos Zizzi haluaa nuorentaa asiakaskuntaansa, niin valikoimaan kannattaisi ottaa enemmän istuvia malleja väljien ja pussimaisten mallien sijaan ja hintatasoa kannattaisi myös hieman laskea. Valikoimaan kannattaisi siis sisällyttää myös edullisempia tuotteita. Toimeksiantajakin pohti tulosten perusteella, että asiakaskunta on ehkä nuorempaa Palokassa kuin Keljon myymälässä, ja se voitaisiin ottaa huomioon lisäämällä valikoimaan istuvampia malleja, ja myös hintaluokkaa voitaisiin muokata nuorille sopivammaksi. Hintatason alentamisen myötä myös kotiäitejä voitaisiin houkuttaa asiakkaiksi. Toimeksiantaja oli yllätynyt kotiäitien pienestä osuudesta kaikista vastanneista, ja arvelikin hintatason olevan liian korkea kotiäideille.

lökkäämmän asiakaskunnan säilyttämiseksi kannattaa kuitenkin panostaa laatuun sekä pitää valikoimassa käytännöllisiä ja mukavia perusvaatteita. Kysyttäessä asiakailta mikä Zizzin valikoimassa on parasta, sai hinta-laatu-suhde ainoastaan 7 % äänistä. Tämä sai myös toimeksiantajan pohtimaan, pitäisikö ostoissa kiinnittää vieläkin enemmän huomiota laadukkaisiin materiaaleihin.

Tuloksista selviää, että Zizzin tärkeimmät kilpailijat ovat KappAhl, Lindex ja Seppälä. Kilpailija-analyysillä toimeksiantaja voisi saada arvokasta tietoa näiden kilpailevien ketjujen valikoimista ja kilpailuvalteista. Edullisempi hintataso saattaa olla yksi tekijä, joka houkuttelee Zizzin asiakkaita kilpaileviin liikkeisiin. Kyseisiltä ketjuilta löytyy valikoimistaan myös alusvaatteet, joita toivottiin Zizzinkin valikoimaan. Liikkeet sijaitsevat myös usein markettien läheisyydessä aivan kuten Zizzikin. Zizzin tyyppiselle asiakkaalle taitaa olla siis ominaista tehdä vaateostokset ruokaostosten yhteydessä. Ruoka- ja vaateostosten integrointi voisi viitata myös kiireisyyteen tai toisaalta siihen, ettei vaateostoksille ole intoa tai kiinnostusta lähteä erikseen. Yksi olennainen kriteeri vaatekaupan valinnalle saattaa siis olla sen sijainti markettien yhteydessä.

Avoin palaute kertoo, että asiakaspalvelu Zizzissä on ensiluokkaista. Sitä arvostetaan suuresti ja siihen Zizzin kannattaa panostaa varmasti myös jatkossa. Se on yksi syy miksi asiakas valitsee Zizzin muiden liikkeiden sijaan. Vaatteiden hankinta voi herät-

tää monenlaisia tunteita, erityisesti jos oma vartalo koetaan haasteelliseksi. Tällöin vaateliikkeen tunnelma, myyjien luontevuus, ammattitaitoisuus ja arvostava asenne ovat avainasemassa. Tässä Zizzi on onnistunut loistavasti ja tämä on varmasti yksi Zizzin tärkeimmistä kilpailuvalteista valikoimansa lisäksi.

7 POHDINTA

Aloitin opinnäytetyön kokoamalla teoriapohjaa yrityksen markkinointiympäristöstä, segmentoinnista, asiakaskeskeisyydestä ja valikoimansuunnittelusta. Teoriapohjaan oli tarjolla melko hyvin kirjallisuutta, ja käyttämäni lähteitä voidaan pitää luotettavina ja relevantteina. Valikoiman hallinnasta löytyi joitakin suomenkielisiä lähteitä, mutta niissä näkökulma oli melko vahvasti elintarvikekaupassa. Osa suomenkielisistä valikoiman hallintaa käsittelevistä teoksista oli myös jo hieman vanhentuneita. Joitakin seikkoja valikoiman hallinnassa pystyi kuitenkin soveltamaan tähän päivään ja myös vaatekauppaan, mutta kritiikkiä oli käytettävä. Suomenkielisten lähteiden rinnalla käytinkin englanninkielisiä lähteitä. Englanniksi valikoiman suunnittelusta oli tarjolla uudempia ja myös nimenomaan vaatekaupan näkökulmasta tehtyjä teoksia, joita käytin paljon. Yrityksen markkinointiympäristöstä, segmentoinnista ja asiakaskeskeisyydestä löytyi puolestaan runsaasti kirjallisuutta, niin suomeksi kuin englanniksikin. Haasteena oli löytää uusimmat ja tähän opinnäytetyöhön sopivimmat lähteet.

Teoriapohjan valmistuttua oli aika suorittaa itse tutkimus. Tutkimuksen tekoon liittyi joitakin haasteita ja takaiskuja. Alun perin kysely oli tarkoitus suunnata Zizzin Palokan myymälän kanta-asiakkaille. Kysely olisi lähetetty suoraan kanta-asiakkaiden sähköpostiin. Ongelmaksi muotoutui kuitenkin se, että kansainvälinen asiakaskysely oli lähetetty kanta-asiakkaille vain hieman ennen kuin tähän opinnäytetyöhön liittyvä kysely oli tarkoitus suorittaa. Ketjun mielipide olikin, että toinen kanta-asiakkaiden sähköpostiin lähetettävä kysely tulisi liian pian eikä kanta-asiakkaiden sähköpostia haluttu ruuhkauttaa toistuvasti kyselyllä. Päätimme kuitenkin toimeksiantajan kanssa toteuttaa kyselyn jollakin muulla tavalla, ja lisäsimme linkin kyselyyn Palokan Zizzin Facebook-sivuille ja lisäksi paperisen version kyselystä myymälään.

Mielestäni nämä väylät toimivat hyvin. Facebookin kautta vastauksia saatiin vain hieman enemmän kuin myymälässä paperiversioina, joten yhdessä nämä kaksi väylää toivat tyydyttävän määrän vastauksia: 127 kappaletta. Kyseinen määrä oli riittävä tulosten analysointiin, ja tutkimustuloksia voidaan harkiten yleistää koko Palokan Zizzin asiakaskuntaan.

Toimeksiantaja oli tyytyväinen tuloksiin ja piti tutkimusta hyödyllisenä. Tuloksista nousi toimeksiantajan mukaan esiin useita seikkoja, joista on heille hyötyä ja, jotka tukevat heidän omia mielikuviaan asioista. Mielestäni se, että toimeksiantaja aikoo hyödyntää tuloksia käytännössä, kertoo jo osansa tutkimuksen onnistumisesta ja hyödyllisyydestä.

Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin valikoiman kehitystarpeiden lisäksi toimeksiantajan tärkeimpiä kilpailijoita. Kuitenkin se millaisia kilpailijat ovat, jäi tutkimatta. Jatko-tutkimusaihe voisikin olla kilpailija-analyysi kyselystä esiin nousseille yrityksille, jolloin toimeksiantaja voisi pohtia omaa valikoimaansa, asemaansa ja kilpailuetujaan kilpai-leviin yrityksiin nähden.

Valikoimaan liittyvä asiakastutkimus kannattaisi myös toistaa säännöllisesti, jotta asiakkaiden muuttuvista toiveista ja tarpeista pysyttäisiin ajan tasalla. Onnistuneen ja osuvan valikoiman tärkeyttä voidaankaan tuskin liikaa painottaa. Valikoimassa yrityk-sen imago konkretisoituu ja valikoiman pitäisikin ilmentää tätä yrityksen identiteettiä mahdollisimman saumattomasti. Kuitenkin valikoimaa pitäisi rakentaa myös asiak-kaiden ehdoilla. Onnistunut valikoima muodostuukin tavallaan lukuisista kompromis-seista. Nämä kompromissit liittyvät niin asiakkaiden toiveisiin kuin yrityksen ima-goonkin, laatuun sekä hintatasoon, rajalliseen neliömäärään ja uusien tuoteryhmien valitsemiseen, budjettiin, eri kohderyhmien huomioimiseen, trendikkyyteen ja klassi-suuteen, riskeihin ja turvallisuuteen ja lukemattomiin muihin seikkoihin. Onnistunut valikoima vaatii siis myös kykyä tehdä jatkuvasti päätöksiä ja muotikaupassa näitä päätöksiä tehdään joskus kuin vaiston varassa. Tämä lähinnä kokemuksen tuoma vaisto ja osaaminen ovatkin tärkeässä roolissa valikoiman rakentamisessa vaatekau-passa.

LÄHTEET

- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 8. p., uud. p. Helsinki: Edita.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2010. Markkinoinnin maailma. Helsinki: Edita.
- Clodfelter, R. 2008. Retail Buying from Basics to Fashion. 3th edition. New York: Fairchild Books.
- Easey, M. 2009. Fashion Marketing. Ames, Iowa: Wiley-Blackwell.
- Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOYpro.
- Franchise. 2012. Zizzin kotisivut. Viitattu 10.01.2012. <http://www.zizzi.dk/Franchise>.
- Goworek, H. 2007. Fashion Buying. 2th edition, Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Granger, M. & Sterling, T. 2012. Fashion Entrepreneurship, Retail Business Planning. 2th edition. New York: Fairchild Publication.
- Harala, S. 2009. Liian suuri valikoima sekoittaa kuluttajan. Tekniikka & talous –lehden verkkosivut. Viitattu 17.04.2012. <http://www.tekniikkatalous.fi/innovaatiot/liian+suuri+valikoima+sekoittaa+kuluttajan/a252518>
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. p., uud. p. Helsinki: Edita.
- Heikkinen, H. 2011. Miehet tavaratalon asiakkaina, Anttila Oy:n valikoiman kehittäminen. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja kirjoita. 11. p., uud. p. Helsinki: Tammi.
- Jackson, T. & Shaw, D. 2001. Mastering: Fashion Buying and Merchandising Management. Basingstoke: Palgrave.
- Kananen, J. 2008. Kvantti: Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.
- Korhonen, A. 2012. Franchising-yrittäjä. Z-Style Finland Oy, Jyväskylä. Sähköpostiviesti 29.03 2012.

Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Juva: WS Bookwell Oy.

Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki J., Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Kotisivukone. 2012. Kotisivukoneen verkkosivut. Viitattu 7.9.2012.
<http://www.kotisivukone.fi/esittely/ominaisuudet>

Kotler, P. & Armstrong, G. 2010. 13th edition. Principles of Marketing. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Kotler, P. & Keller K. L. 2009. 13th edition. Marketing Management. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.

Kundeanalyse 2011. Zizzin valtakunnallinen asiakastutkimus.

Kuusela, H, & Neilimo K. 2010. Kaupan strategiosaaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lahtinen , J. & Isoviita A. 2007. Markkinoinnin perusteet. 2. p., uud. p. Tampere: A5 Plate Media Oy.

Mantrala, M., Levy, M., Kahn, B., Fox, E., Gaidarev, P., Dankworth, B. & Shah, D. 2009. Why is assortment planning so difficult for retailers? A framework and research agenda. Journal of Retailing 85/1 71-83. Viitattu 3.1.2011.
<Http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, Elsevier ScienceDirect.

Markkinointi ja sen toimintaympäristö. 2012. Joensuun yliopisto - Taloustieteet. Viitattu: 27.04.2012.
<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul1.htm>

Our company. 2012. Zizzin kotisivut. Viitattu 10.01.2012. <http://www.zizzi.dk/Our-company>.

Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Yrityksen kilpailukeinot. 2012. Joensuun yliopisto - Taloustieteet. Viitattu: 27.04.2012.
<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul4.htm>

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Zizzi

ASIAKASKYSELY

Taustatiedot**Rastita sopivin vaihtoehto.**Ikä: alle 25 25-35 36-45 46-55 56-65 yli 65Asuinalue: Tikkakoski Puuppola Palokka Heinälampi Mannila Laajavuori
 Jyväskylän keskusta Jokin muu**Elämäntilanne:** töissä opiskelija koti-äiti eläkkeellä jokin muu**Kuinka usein asioit myymälässämme?** vähintään kerran viikossa 1-3 kertaa kuukaudessa joka toinen kuukausi
 harvemmin tämä on ensimmäinen asiointikerta**Zizzin valikoima****1. Mikä Zizzin valikoimassa on mielestäsi parasta? Valitse sopivin vaihtoehto.** hyvä hinta-laatu-suhde monipuolisuus käytännölliset perustuotteet
 hyvät mallit trendikkyyttä tuotteiden nopea vaihtuvuus**2. Mitkä asiat ovat sinulle tärkeimpiä vaatteessa? Valitse kolme tärkeintä.** trendikkyyttä käytännöllisyys/mukavuus istuva malli
 edullinen hinta laatu**3. Mitä tuotteita löydät valikoimastamme? Voit valita usean vaihtoehdon.** housut/farkut tunikat/paidat mekot, hameet
 trikoopaidat, t-paidat neuleet, bolerot leggingsit
 ulkoiluvaatteet asusteet**4. Mistä tuoteryhmistä toivoisit enemmän vaihtoehtoja? Voit valita usean vaihtoehdon.** housut/farkut tunikat/paidat mekot, hameet
 trikoopaidat, t-paidat neuleet, bolerot ulkoiluvaatteet
 juhla-vaatteet nykyinen tarjonta on hyvä**Käännä!**

5. Mitä uusia tuoteryhmiä toivoisit valikoimaan? Voit valita usean vaihtoehdon.

- urheiluvaatteet alusvaatteet uima-asut, bikinit
 sukat ja sukkahousut nykyinen tarjonta on hyvä jotain muuta, mitä: _____

6. Millaisia malleja toivoisit lisää alaosiin?

7. Millaisia malleja toivoisit lisää yläosiin?

8. Onko vaatteidemme istuvuudessa, väljyyksissä tai linjoissa jotakin parannettavaa?

9. Miten kuvailisit tuotteidemme materiaalien laatua? Valitse sopivin vaihtoehto.

- erittäin hyvä hyvä tyydyttävä heikko

10. Mitä mieltä olet tuotteidemme esillepanosta myymälässä? Valitse sopivin vaihtoehto.

- saan usein ideoita pukeutumiseeni myymälän esillepanoista
 saan joskus ideoita pukeutumiseeni myymälän esillepanoista
 myymälän esillepano ei anna minulle ideoita

11. Mitä mieltä olet hintatasostamme? Valitse sopivin vaihtoehto.

- kallis sopiva edullinen en osaa sanoa

12. Mistä muualta hankit vaatteita kuin Zizziltä?

13. Avoin palaute. Tässä voit vielä antaa vapaasti risuja, ruusuja, kommentteja ja kehitysehdotuksia! Ajatuksesi ja kokemuksesi ovat meille tärkeitä!

Kiitos Vastaamisesta!