



Anni Hakala

Muodin kategoriasuunnitelma monimerkkimyymäläketjulle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous monimuoto

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2025

Tiivistelmä

Tekijä(t):	Anni Hakala
Otsikko:	Muodin kategoriasuunnitelma monimerkkimyymäläketjulle
Sivumäärä:	31 sivua + 2 liitettä
Aika:	Huhtikuu 2025
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Ohjaaja(t):	Lehtori Lilian Snellman Lehtori Eija Westerberg

Opinnäytetyön aiheena on muodin monimerkkimyymäläketjun kategoriasuunnitelma, jossa tarkastellaan kohdeorganisaation toimintaa, erilaisia kuluttajatyyppejä, ostoprosessia sekä esitellään suunnitelma valikoiman kehittämiseksi. Kohdeorganisaatio on suomalainen monimerkkimyymäläketju, joka koostuu useasta eri toimipaikasta. Organisaation tavoitteena on yhdistää asiakaslähtöisyys ja liiketoiminnallinen tehokkuus ja tuottaa samalla houkutteleva valikoima, jolla se pystyy vastaamaan sen asiakkaiden tarpeisiin.

Työssä tarkastellaan ensin kohdeorganisaation asiakaskunnan eri kuluttajatyyppejä ja heidän erityispiirteitään. Ostoprosessissa puolestaan kuvataan sisäänostojen kaikki vaiheet tavarantoimittajan valitsemisesta siihen, kun tuote päätyy loppukuluttajalle. Kohdeorganisaation sisäisten myyntiraporttien tulkin lisäksi ostoprosessia tarkastellaan vielä syvällisemmin havainnoinnin avulla. Yhdessä tämä tutkimusaineisto muodostaa perustan kategoriasuunnitelmalle. Työn toiminnallisessa osuudessa laaditaan kategoriasuunnitelma, jonka tarkoitus on optimoida myymäläketjun valikoima.

Tämä kategoriasuunnitelma tukee kohdeorganisaation tavoitteita ja auttaa muotikategorian kehittämisessä entistä tehokkaammin. Opinnäytetyö tarjoaa arvokkaita näkemyksiä, joiden pohjalta kohdeorganisaatio voi jatkaa kasvuaan ja kehitystään. Muodin parissa siellä työskentelevät asiantuntijat saavat käyttöönsä lisäksi uuden, tehokkaan työkalun päivittäisen työskentelynsä tueksi.

Avainsanat: kategoriasuunnitelma, ostotoiminta, hankintaprosessi

Tämän opinnäytetyön alkuperä on tarkastettu Turnitin Originality Check -ohjelmalla.

Abstract

Author(s): Anni Hakala
Title: Fashion Category Plan for Multi-Brand Chain
Number of Pages: 31 pages + 2 appendices
Date: April 2025
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Degree Programme in Economics and Business Administration
Instructor(s): Lilian Snellman, Senior Lecturer
Eija Westerberg, Senior Lecturer

This thesis focuses on the category planning for a multi-brand fashion retail chain, focusing on the organisations' operations, consumer types, buying process, and presenting a plan for developing the product selection. The target organisation is a Finnish multi-brand retail chain consisting of multiple branches. The organisation's objective is to combine customer service with operational efficiency, while offering an assortment that meets the needs of its diverse client base.

The study first analyses the consumer types within the organisation's customer base and their different features. It also describes the purchasing process, covering all stages from supplier selection to delivery terms. Implementing the organisation's internal sales reports and observations represents the key research methods. With these measurements, the purchasing process can be found in bigger depth, providing a strong foundation for the category plan.

The practical part of the thesis includes creating a category plan that optimises the multi-brand fashion chain's product selection. This category plan supports the organisation's targets and helps develop its fashion category further. The thesis provides valuable insights that enable the organisation to continue its growth and progress. In addition, the employees who work in the field of fashion within the organisation will have access to an efficient new tool for their daily operations and work tasks.

Keywords: Category Plan, Procurement, Buying Process

The originality of this thesis has been checked using Turnitin Originality Check service.

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoite ja rajaus	1
1.2	Toiminnallisen opinnäytetyön määritelmä ja tietoperusta	2
1.3	Mistä tämä toiminnallinen opinnäytetyö koostuu?	4
2	Muodin hankintaprosessi kohdeyrityksessä	5
2.1	Kohdeyrityksen kuvaus	5
2.2	Tutkimusongelma	6
2.3	Muodin brändiportfolio	12
2.4	Muodin portfolioanalyysi	17
2.5	Ostojen budjetointi	21
2.6	Ostojen aikataulu	23
2.7	Myyntitilan tunteminen ja tilasuunnittelu	24
2.8	Varaston kierron laskeminen	26
3	Tutkimustulosten soveltaminen muotikategorian parissa työskentelyyn käytännössä	27
	Lähteet	30
	Liitteet	
	Liite 1. Muodin kategoriasuunnitelma	
	Liite 2. Tarjouspohja	

1 Johdanto

1.1 Työn tavoite ja rajaus

Hankinnat liiketoiminnassa ovat prosessi, jossa organisaatio hankkii tarvitsemiaan hyödykkeitä ulkopuolisilta toimittajilta. Jotta prosessi saataisiin mahdollisimman tehokkaaksi ja sujuvaksi, täytyy sen olla tarkkaan suunniteltu ja räätälöity jokaisen yrityksen tarpeita vastaavaksi. Tämän opinnäytetyön aiheeksi valikoitui muodin kategoriaisuus suunnitelma kohdeyritykselle, joka on keskeinen, suuri toimija suomalaisen muotikaupan alalla. Huolimatta yrityksen keskeisestä asemasta toimialalla, ei muodin kategoriaa ole tähän asti johtanut oma muotikaupan alaan perehtynyt asiantuntijansa. Sen sijaan muodin hankintoihin ja kyseisen kategorian kehittämiseen liittyvät tehtävät ovat olleet liitettyinä osaksi muita työtehtäviä ja ammattinimikkeitä. Tästä syystä tämä kategoria ei ole pystynyt saavuttamaan täyttä potentiaaliaan tehokkaan toimitusketjun hallinnan, järjestelmällisen ostoprosessin tai optimaalisen valikoiman osalta.

Muoti on kategoriana nopeasti muuttuva ja taloudellisille suhdanteille herkkä. Lisäksi alalla pärjääminen ja kilpailukykyisenä pysyminen vaatii nopeaa reagointia. Reagointi puolestaan syntyy ennen kaikkea ostajan kyvystä ennakoita. (Logistiikan maailma, 2025). Tehokas ennakointi puolestaan vaatii perinpohjaista alan tuntemusta. Tämän ongelman tunnistaminen loi tarpeen muodin omalle kategoriasuunnitelmalle, jonka tavoitteena on auttaa yrityksen johtoa, muodin parissa siellä työskenteleviä asiantuntijoita, ja myyntihenkilöstöä ymmärtämään toimialaa sekä sen tarpeita ja haasteita paremmin.

Kohdeorganisaation jäsenten lisäksi tämän kategoriasuunnitelman tarkoitus on palvella myös kyseisen organisaation sellaisia sidosryhmiä, joilla osaltaan on suuri rooli onnistuneessa hankintaprosessissa. Tällaisia sidosryhmiä ovat ennen kaikkea kohdeyrityksen kanssa yhteistyötä tekevät tavarantoimittajat. Muodin kategorian ostotoiminnasta ja kehittämisestä vastaavalle asiantuntijalle

tästä kategoriasuunnitelmasta on tarkoitus muodostua keskeinen työkalu, joka määrittelee kaikki suuntaviivat tämän päivittäisessä työskentelyssä. Muille kohdeorganisaation ammattiryhmille ja sidosryhmille tämä kategoriasuunnitelma toimii kokonaisuutta tukevana työkaluna muiden saatavilla olevien työskentelyvälineiden ja -aineiston ohella.

Tämä opinnäytetyö on tyypiltään toiminnallinen ja tutkimusmenetelmänä käytetään laadullista, eli kvalitatiivista menetelmää, erityisesti toimintaympäristön havainnointia. Yritys, jonka toimintasuunnitelmaan tässä työssä viitataan, haluaa pysyä anonyyminä. Tämän vuoksi yrityksen nimen sijasta siihen viitataan termillä ”kohdeorganisaatio”.

1.2 Toiminnallisen opinnäytetyön määritelmä ja tietoperusta

Toiminnallisen opinnäytetyön määritelmänä voidaan pitää sitä, että sen tarkoituksena on luoda käytännönläheinen, ammatillinen ohjeistus työelämään. Sen pohjana puolestaan toimii asiantuntijuus kyseistä aiheesta. (Vilkkä & Airaksinen 2004, 9 -10).

Toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkimuskäytännöt voidaan käsittää hieman väljemmin kuin tutkimuksellisessa opinnäytetyössä (Vilkkä, Airaksinen 2004, 51.) Havainnointi on yksi tapa toteuttaa laadullista tutkimusta, ja se tunnetaan yhtenä tieteellisen aineistonkeruun perusmenetelmänä silloin, kun on olemassa suora yhteys tutkittavaan ilmiöön (Paalumäki & Vähämäki 2020, 131). Laadullinen tutkimus keskittyy tarkastelemaan ihmisistä lähtöisin olevia toimintoja ja ajatuksia. Tässä kategoriasuunnitelmassa se näkyy niin, että tiedonkeruu tapahtui suurilta osin tutustumalla kohdeorganisaation työntekijöiden opittuihin ja vakiintuneisiin toimintapoihin ja työprosesseihin. Havainnoinnin etuja on myös sen mahdollistama kokonaisvaltaisuus, sillä havainnoinnilla saatu tieto voidaan suoraan kytkeä asiayhteyteensä, joka erityisesti tämän kategoriasuunnitelman laatimisessa osoittautui erittäin tärkeäksi. Etuna on, että tutkittava kohde tunnetaan entuudestaan. Kohteen tunteminen ennalta auttaa havainnoinnissa tutkijaa ydintehtävässään, eli tuoda esille tarkastelun kohteena olevasta ilmiöstä

uusia, merkityksellisiä seikkoja ja näkökulmia (Paalumäki, Vähämäki 2020, 131-136.). Lisäksi laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on päästä käsiksi ihmisen omiin kuvauksiin ja käsityksiin koetusta todellisuudesta. Käytännössä tämä voitiin nähdä tyypillisesti tilanteissa, joissa myymälähenkilökunta kertoi oman kokemuksensa pohjalta jonkun tuotteen myyvän huonosti. Kuitenkin asiantuntijan saatavilla olevat myyntiluvut osoittivat tuotteen myyvän erittäin hyvin. Tämä esimerkki osoittaa, että havainnointi vaatii tuekseen aina myös toisenlaista aineistoa. (Vilkkä 2021, 142 - 146). Tässä tapauksessa toisenlaisella aineistolla viitataan toteutuneisiin myyntilukuihin

Laadullisella menetelmällä toteutettavaan tutkimukseen sisältyy aina myös kysymys siitä, mitä merkityksiä tutkitaan. Jotta edellä mainittu toteutuisi, tulee tutkijan selvittää, keskitytäänkö tutkimuksessa kokemuksen vai käsitteiden pohjalta syntyneisiin merkityksiin. Kokemuksen ja käsitteiden välinen suhde voidaan tutkimuksen näkökulmasta kokea joskus haasteelliseksi, sillä niiden välillä ei välttämättä vallitse yhteyttä. Kokemus on aina omakohtainen siinä missä käsitys puolestaan on enemmän yhteisön tyypillinen tapa ajatella. Laadukas kvalitatiivinen tutkimus edellyttääkin, että tutkija on tietoinen kokemuksen ja käsityksen erosta tutkimusongelmaa asetettaessa. (Vilkkä 2021, 118 - 122).

Tässä kategoriasuunnitelmassa painoarvoa annettiin ennen kaikkea kokemukselle ja sitä verrattiin kohdeyrityksen käsityksiin samoista asioista. Kategoriasuunnitelmassa haluttiin yhdessä kvantitatiivisen aineiston, eli myyntilukujen ja varaston kierron pohjalta osoittaa, että pelkät käsitykset eivät välttämättä kerro koko totuutta eikä pelkästään niiden pohjalta voida tehdä liiketiminna kannalta tärkeitä päätöksiä. Vaikka kokemus onkin aina omakohtainen, tulisi pitkää kokemusta alalta pitää vähintään yhtä luotettavana tiedonlähteenä, kuin pitkään saman toimijan alaisuudessa toimineiden organisaation jäsenten käsityksiä.

Laadullisen tutkimuksen tulee aina käsittää mitä-kysymyksen lisäksi miksi-kysymys. Tämä siksi, että miksi-kysymysten avulla pystytään varmistamaan, että tutkija tekee tutkimuksessaan valintoja useamman kuin kahden seikan välillä.

Puhuttaessa merkitysten ja laatujuen maailmasta, asiat ja ilmiöt eivät koskaan ole yksioikoisia, vaan asiat voidaan aina nähdä monella tavalla. Kvalitatiivinen tutkimus vaatii onnistuakseen vapautta ja sallivuutta, sillä ne mahdollistavat tutkijan oman intuition käytön. Intuitio on puolestaan parhaimmillaan silloin, kun tutkija pääsee lähestymään tutkittavaa kohdettansa mahdollisimman monesta eri suunnasta. Ihanteellisessa tilanteessa tutkija on päässyt osaksi tutkittavaa yhteisöä ja tuntee jo sen toimintatapoja. Tällöin myös tutkijan omat ennakkokäsitykset ja asenteet on helpompi jättää taka-alalle ja keskittyä kokonaisvaltaiseen ilmiön ymmärtämiseen. (Vilka 2021, 48). Keskeisenä osana tämän kategoriasuunnitelman työstämistä olivat säännölliset myymälävierailut, jolloin päästiin tutustumaan kohdeyrityksen toimintaympäristöön mahdollisimman totuudenmukaisesti lähietäisyydeltä.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on ominaista se, että totuuden löytämisen sijaan tavoitteena on tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää jotain, mikä on välittömän havainnoinnin ulkopuolella. Tässä opinnäytetyössä se näkyy niin, että kategoriasuunnitelmaan johdettiin tietoa toteutuneista myynneistä ja varaston kierrosta tukemaan kokemukseen ja havainnointiin perustuvaa tietoa.

Laadullisessa tutkimuksessa ei tehdä otoksia. Kvantitatiivisesta tutkimusmenetelmästä poiketen kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on tilastollisten yleistysten sijaan kyseenalaistaa vanhoja ajatusmalleja sekä selittää ilmiöitä niin, että se antaa lukijalle mahdollisuuden ajatella toisin ja nähdä jotkut asiat uudessa valossa. (Vilka 2021, 150 - 151). Tämän kategoriasuunnitelman keskeisenä tavoitteena olikin laajentaa kaikkien sitä työvälineenään käyttävien tahojen ajatusmaailmaa. Rohkaista tekemään asioita uudella tavalla sekä saamaan vastauksia kysymyksiin siitä, miksi joku asia tehdään tietyllä tavalla, ja miksi tätä tapaa on tärkeää noudattaa.

1.3 Mistä tämä toiminnallinen opinnäytetyö koostuu?

Tämän opinnäytetyön toiminnallinen osa koostuu yksityiskohtaisesta ja huolellisesti laaditusta kategoriasuunnitelmasta, joka tarjoaa selkeän ja tiiviin

yhteenvedon jaettavaksi jokaiselle myymälälle. Tämä tiivistelmä sisältää myymälän pohjapiirustuksen, johon on merkitty jokaiselle tuotemerkillä, eli brändille tarkasti määritelty sijainti myymälässä. Brändien sijoittelu myymälässä perustuu kyseisen brändin aiempiin myyntilukuihin, varaston kierron nopeuteen sekä arvioituun hyllymetritarpeeseen, mikä mahdollistaa myymälän tilankäytön tehokkuuden ja optimaalisen tuoteryhmähallinnan.

Osana tätä suunnitelmaa laadittiin muodin kategorian budjetti, joka tukee suunnitelman käytännön toteutusta ja tarjoaa taloudellisen perustan liiketoiminnallisille päätöksille. Lisäksi on laadittu tarjouspohja, jota käytetään osana ostoprosessia jokaisen tavarantoimittajan kanssa. Tämä tarjouspohja on suunniteltu varmistamaan johdonmukaisuus ja yhdenvertaisuus riippumatta siitä, onko kyseessä uusi tai jo entuudestaan tuttu tavarantoimittaja. Näiden edellä kuvattujen elementtien avulla kategoriasuunnitelma mahdollistaa tehokkaamman ja organisoidumman prosessin, joka edistää sekä kaupallista menestystä että strategista kehitystä.

2 Muodin hankintaprosessi kohdeyrityksessä

2.1 Kohdeyrityksen kuvaus

Kohdeyritys on suomalainen suuryritys, joka työllistää yli 2 000 työntekijää lukuisilla eri ammattialoilla. Yrityksen visio on olla johtava brändi palvelualueellaan ja kuluttajan ensisijainen valinta omalla päätoimialallaan. Se pyrkii aktiivisesti säilyttämään ja vahvistamaan asemaansa kannattavana yrityksenä panostamalla asiakastyytyvyyteen, ympäristöystävällisyyteen ja kustannustehokkuuteen. Kohdeorganisaation strategia sisältää muun muassa kehittyneet myynti- ja jakelujärjestelmät sekä laadukkaat palvelut, kuten erinomaisen asiakaspalvelun ja houkuttelevat ostosmahdollisuudet kaikenlaisille asiakkaille. Kohdeyritys on sitoutunut kestävään kehitykseen. Se noudattaa ympäristöstandardeja ja pyrkii jatkuvasti parantamaan toimintaansa ympäristön näkökulmasta.

Siitä huolimatta, että kohdeyritys on suuri muodin jälleenmyyjä Suomessa, on muotikauppa vain yksi pieni osa kohdeyrityksen liiketoimintaa. Suurin osa sen liikevaihdosta muodostuu muunlaisesta liiketoiminnasta muilla toimialalalla kuin muodin vähittäiskaupassa. Muotikaupan osalta yritys käsittää kuusi eri toimipaikkaa, jotka kaikki toimivat Multibrand-myymlöinä tavoitteenaan sama, yhtenäinen konsepti. Multibrand-myymlä on englanninkielinen versio suomen kielen sanasta ”monimerkkimyymlä”, ja se on yleisesti käytössä muotikaupan alalla. Konseptilla puolestaan tarkoitetaan periaatetta, joka toimii perustana tietylle tuotteelle ja palvelulle.

Kohdeorganisaatiossa muotikauppa nähdään osana palvelukokonaisuutta, jonka se haluaa asiakkailleen tarjota. Kyeisessä organisaatiossa muodin kategoriassa kuitenkin nähdään suurta potentiaalia, jolloin johdomukaisilla toimenpiteillä kyseisen kategorian sisällä voidaan edistää koko kohdeyrityksen kasvutavoitteita. Jotta tämä tapahtuisi, vaatii toiminta yhtenäisiä suuntaviivoja ja toimintatapoja, eli aiemmin manittua konseptia.

Aineistoa tähän kategoriasuunnitelmaan kerättiin yhteensä kuuden kuukauden ajan, ja sen kvantitatiivinen osuus perustuu kevät-kesäsesongin 2025 ostotietoihin.

2.2 Tutkimusongelma

Kohdeorganisaatiossa ei tähän mennessä ole ollut saatavilla yhtenäistä ohjeistusta ja suunnitelmaa siitä, miten muodin kategorian parissa tulisi työskennellä, jotta voitaisiin ketjutasolla päästä parhaisiin mahdollisiin tuloksiin. Tämä on aiheuttanut tilanteen, jossa organisaation eri toimipaikkojen työskentelytavat eriävät merkittävästi toisistaan, ja yhtenäisen ohjeistuksen puuttuessa jokainen toimipaikka, ja jopa sen sisällä yksittäiset työntekijät, ovat kehittäneet omia, toisistaan poikkevia toimintatapoja. Koska kohdeyritys on iso ketju, tulisi toimintatapojen olla kuitenkin yhtenäiset. Ilman yhtenäisiä toimintatapoja ja pelisääntöjä päädytään helposti tilanteeseen, jossa toimipaikkatasolla toteutetut toimenpiteet eivät ketjutasolla palvele parhaiten

asetettuja tavoitteita, vaikka kyseisessä toimipaikassa näin koettaisiinkin tapahtuvan.

Muoti ja sitä kautta myös muotia ostavien asiakkaiden mieltymykset ja vaatimukset muuttuvat nopeasti. Jotta kohdeyritys kykenee vastaamaan näihin jatkuviin muutostarpeisiin, on sillä oltava nykyaikainen toimintasuunnitelma päätöksenteon tueksi. Esimerkiksi tilanteissa, jossa kohdeyrityksen on arvioitava mahdollisuuksiaan ottaa uusi bändi valikoimaansa, voi se tämän kategoriasuunnitelman avulla päätellä niin saatavilla olevan tila, kuin tarvittavat määrät ja syvyydetkin. Syvyydellä muotikaupassa tarkoitetaan sitä, kuinka monta kappaletta tietystä tuotteesta on saatavilla.

Hankintojen osuus liiketoiminnan kokonaiskustannuksista on merkittävä. Muodin kategoriassa tuoteryhmästä ja sen tuotteiden kateasteesta riippuen tämä luku on keskimäärin 50-70% iikevaihdosta. Tehokkaat hankinnat auttavat organisaatioita saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla. Hankinnat ja niiden huolellinen suunnittelu ovat myös ratkaisevassa roolissa, kun luodaan pohjaa kannattavalle, kestäväälle, ympäristöystävälliselle ja kilpailukykyiselle liiketoiminnalle. On tärkeää, että yritys suunnittelee tarkasti hankintojaan, jotta sen toiminta olisi kannattavaa, sillä kustannuseränä hankinnat ovat keskeisesti vaikuttava tekijä yrityksen tulokseen. (Huuha 2017, 50 - 54).

Hankintaprosessi voi sisältää useita vaiheita, kuten tarpeiden määrittelyn, toimittajien arvioinnin, neuvottelut, sopimusten solmimisen, tilauksen tekemisen, toimitusten valvonnan ja laskujen maksamisen (Logistiikan maailma 2011, 15 – 16). Hankinnat itsessään voivat puolestaan käsittää monenlaisia asioita, kuten raaka-aineita, tuotteita, palveluita, laitteita, ohjelmistoja ja konsultointipalveluita. (Nieminen 2016, 51 - 64).

Koska tämä toimintasuunnitelma käsittelee tuotteiden hankintaa, viitataan hankinnoilla tämän vuoksi pelkästään tuotteisiin. Hankintatoimi kokoanaisuudessaan voidaan jaotella strategisiin, taktisiin ja operatiivisiin toimintoihin. Strategiset toiminnot kattavat toiminnan suunnittelun ja

kehittämisen, ostaja- ja toimittajasuhteiden rakentamisen ja ylläpidon sekä toimittajien analysoinnin ja valinnan. Taktisiin toimintoihin sisältyvät budjetointi ja sopimusneuvottelut, jotka tukevat strategisten tavoitteiden toteutumista. Operatiiviseen hankintatoimeen kuuluvat puolestaan arjen rutiinit, kuten tilausten tekeminen ja toimitusten valvonta, jotka varmistavat toiminnan sujuvuuden päivittäisessä työssä. Kohdeorganisaatiossa kategoria-asiantuntijan työnkuva sisältää kaikkia näitä toimintoja, mutta painotus on ennen kaikkea strategisissa ja taktisissa toiminnoista, ja niistä asiantuntija on ensisijaisesti vastuussa. Työ sisältää myös runsaasti operatiivisia tehtäviä, mutta niissä ostajalla on tukenaan muu hankintatiimi. (Logistiikan maailma 2011, 15 - 16).

Kohdeorganisaatio on multibrand-myymäälä, joka tarkoittaa sitä, että se myy kuluttajille monia eri tuotemerkkejä yhden tuotemerkin sijaan. Ostoprosessi on yleensä samanlainen ja sisältää samat vaiheet riippumatta tavarantoimittajasta. Kuten kaikessa liiketoiminnassa, myös kohdeyrityksessä hankintatoimesta vastaavan asiantuntijan tulee valita luotettavia, laadukkaita ja kustannustehokkaita toimittajia, jotka ymmärtävät asiakasorganisaation tarpeita. Vaikka yleensä taloudelliset seikat ovat niitä, jotka eniten ohjaavat päätöksentekoa ja käyttäytymistä joka organisaatiossa, on hankintatoimeen liittyvässä yhteistyössä alettu arvosta sosiaalisten suhteiden merkitystä. (Nieminen 2006, 16). Myös kohdeyritykselle tulee olla hyvän tuotteen lisäksi yhtä tärkeää se, millaista tukea se saa tavarantoimittajalta sekä ostoprosessin aikana että sen jälkeen, kun tuotteet ovat jo päätyneet myyntiin loppukuluttajalle. Tällaista tukea voi olla esimerkiksi täydennystilausehdotelmien tekeminen tai paikan päällä tuotemerkin asiantuntijana toimiminen luoden näin asiakkaille lisäarvoa ja tätä kautta vahvistaen sekä kyseisen brändin, että jälleenmyyjän asiakaskokemusta.

Kohdeorganisaatio toimii moniverkostoisessa liiketoimintaympäristössä, jolloin kyse ei ole pelkästään sen oman kilpailuedun maksimoimisesta ja kehittämisestä, vaan koko verkoston kilpailukyky tulisi voida nähdä yhtenä isona kokonaisuutena, jossa työskennellään yhteisten intressien ja arvojen eteen. Arvonluonnin perustana toimii aina hyvä ja toimiva verkosto, joka ajan mittaan

vaikuttaa positiivisesti kaikkiin verkoston osapuoliin. Tämä tosin vaatii pitkäjänteisyyttä. Niin kutsuttuja nopeita voittoja ei tälläkään alalla lähtökohtaisesti kannata lähteä tavoittelemaan sen enempää ostajan, kuin tavarantoimittajankaan osalta vaikka se hetkellisesti voisikin tuntua houkuttelevalta ratkaisulta. Joskus hyvissäkin yhteistyösuhteissa voi mennä aikaa ennenkuin löydetään tasapaino, jossa molempien osapuolten odotukset ja tarpeet saadaan täytettyä. Keskeistä on tavarantoimittajan ja ostajan keskinäinen luottamus, joustavuus ja halu pitkäaikaiseen yhteistyöhön. (Nieminen 2016, 81 - 100).

Osa onnistunutta hankitaprosessia on myös kilpailijoiden tunteminen ja heidän toiminsa säännöllinen seuraaminen. Tällöin pystytään tarkastamaan ja vahvistamaan omaa markkina-asemaa ja kilpailukykyä. Käytännössä ostajan työssä kilpailijoihin ja heidän toimintaansa tutustuminen voi tapahtua esimerkiksi vierailemalla säännöllisesti kilpailijan toimipaikoissa, tutustumalla heidän markkinointimateriaaliinsa sekä asiakaskuntaansa. Tämä antaa mahdollisuuden tutustua kilpailijan heikkouksiin ja vahvuuksiin ja siihen, miten nämä vaikuttavat kohdeyrityksen toimintaan. (Rauhala 2011, 75 - 76.)

Hyvät neuvottelutaidot ovat tärkeitä, jotta voidaan saavuttaa parhaat mahdolliset ehdot ja hinta ostajan ja tavarantoimittajan kanssa yhteistyön aloittamiseksi. Kun asiakas valitsee ostaa tietyn tuotteen toiselta yritykseltä, päätös perustuu huolelliseen kustannusten ja hyötyjen vertailuun. Kohdeyrityksessä hankintaneuvottelujen lähtökohtana toimii ennalta määritelty katetavoite, ja tämä on kaikkien hankintaneuvottelujen lähtökohta. Muotikaupassa katteesta käytetään usein termiä ”kerroin”, englanniksi ”markup”. Kerroin tarkoittaa käytännössä sitä, kuinka monta kertaa tuotteen hankintahinta on kerrottava, jotta sille saadaan suositeltu kuluttajahinta (ovh). Hinnan lisäksi merkittäviä ehtoja syntyneille kaupoille ovat myös erilaiset markkinointituet. Markkinointituen muotoina voidaan käsittää esimerkiksi kalusteet tai markkinointimateriaali tavarantoimittajan kustantamana.

Hyöty voidaan käsittää myös muilla tavoin kuin pelkästään hyvänä katteena. Tavaratoimittaja voi esimerkiksi tuottaa kohdeyritykselle lisäarvoa tukemalla sitä hankintaprosessin eri vaiheissa. Yksi tapa on hinnoitella kohdeyrityksen tilaamat tuotteet valmiiksi tämän asiakkaille. Näin se pystyy tarjoamaan kohdeyritykselle korkeamman katteen säästämällä sen aikaa ja resursseja viemällä siltä yhden aikaa vievän työvaiheen toimitusketjussa pois. Näin myös varmistetaan, että tuote pääsee loppukuluttajan saataville myymälään nopeammin. Tällä tavalla myyjän tarjoama lisäarvo parantaa sekä prosessien tehokkuutta että loppuasiakkaiden palvelukokemusta (Sakki 2003, 14).

Varastonhallinta ja tehokas logistiikka voivat vaikuttaa suoraan tuotteiden toimitusaikoihin ja hankintojen kokonaiskustannuksiin. (Logistiikan maailma, Varaston toiminnan mittaaminen 2020). Kohdeorganisaation haasteena ovat suuret asiakasmäärät ja sitä kautta myyntivolyymit, jotka tulee saavuttaa pienemmissä neliöissä kuin toimialalla yleensä. Myös tuotteiden varastointimahdollisuuksissa on otettava huomioon sellaisia turvamääräyksiä, joita ei monien muiden muotikaupan toimijoiden tarvitse miettiä. Tämä luo omanlaisiaan paineita myös kohdeorganisaation tavarantoimittajille. Tilahaasteesta johtuen, pyrkii kohdeyritys ulkoistamaan varastoinnin tavarantoimittajalle niin pitkälle kuin mahdollista. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tavarantoimittajalla on oltava mielenkiintoisten mallistotuotteiden lisäksi tarjolla myös laaja ja toimiva NOOS-mallisto. NOOS on lyhenne englannin kielen sanoista "never out of stock". NOOS-tuotteilla tarkoitetaan sitä, että sama tuote on tavarantoimittajalta saatavilla jatkuvasti yhden tai useamman sesongin ajan, toisin kuin malliston tuotteet, joita on yleensä saatavilla vain yhtenä, enakkoon tilattuna eränä. NOOS-malliston täydennyksiä voi myymälän henkilökunta tehdä oman tarpeensa mukaan pitkin sesonkia.

Ostosopimuksissa pyritään kohdeorganisaatiossa aina siihen, että toimitusehdot ovat aina DDP, joka on lyhenne englannin kielen sanoista "Delivered Duty Paid". Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että myyjä, eli tavarantoimittaja toimittaa tavarat ostajalle, eli jälleenmyyjälle omalla kustannuksellaan ja vastaa tavaroille mahdollisesti tapahtuvista vahingoista,

kunnes vastaanottaja on ne kuitannut. Myyjä vastaa myös mahdollisista muodollisuuksista, kuten tullimaksuista. (Logistiikan maailma, Toimitukset/toimituslausekkeet).

Ostajalla on yleensä jokaisessa yrityksessä keskeinen rooli liiketoiminnan edistämässä onnistuneiden hankintojen muodossa, niin myös kohdeorganisaatiossa. Tämä tapahtuu varmistamalla oikeanlainen, oikea-aikainen sekä häiriötön tuotteiden saatavuus oikeaan hintaan. Hintaneuvottelujen lisäksi ostajan tulee varmistaa, että itse hankinta tapahtuu mahdollisimman pienillä lisäkuluilla. Kulujen pienentäminen voi tapahtua muun muassa keskittämällä useamman merkin hankinnan samalle tavarantoimittajalle (esimerkiksi agentti tai bränditalo). Tällä tavalla voidaan parantaa neuvottelulähtökohtia alennuksille, laadunvarmistus helpottuu ja ostajan ostoihin tarvitsema aika pienenee. (Nieminen 2016 , 18-19).

Kohdeorganisaatio arvioi säännöllisesti hankintaprosessejaan ja pyrkii jatkuvasti parantamaan tehokkuutta, kustannuksia ja laatua. Asiakkaan (ja ostajan) näkökulmasta tämä edellyttää läheisen ja avoimen suhteen luomista tavarantoimittajaan, jotta molemmilla osapuolilla on yhtenäinen käsitys yhteistyön tavoitteista ja luottamus siitä, että he toimivat toinen toistensa etua parhaalla mahdollisella tavalla vaalien. Käytännössä hankintaprosessin arviointi voi sisältää esimerkiksi varastoarvojen seuraamista, laskutuksen tarkistusta ja mahdollisten reklamaatioiden tekemistä myyjän suuntaan. (Logistiikan maailma 2025).

Ostoprosessin kaikissa vaiheissa on tärkeää muistaa dokumentoinnin tärkeys. Käytännössä tämän tulisi tarkoittaa sitä, että kaikki sovittu ostoprosessin jokaisessa vaiheessa on kirjallisessa muodossa. Mahdollisissa ongelmatilanteissa ostajan on tällöin helpompi vedota dokumentoituihin osto- ja toimitusehtoihin. (Logistiikan maailma 2011, 15-16).

2.3 Muodin brändiportfolio

Muodin valikoiman suunnittelun pohjana toimii kohdeorganisaation strategia sekä erilaiset kuluttajat ja niiden tarpeet. Kohdeorganisaation strategiassa korostetaan, että se haluaa palvella kaikenlaisia asiakkaita. Tämä luo omat haasteensa brändiportfolion suunnittelulle, sillä valikoiman tulisi kattaa monenlaisia makuja ja mieltymyksiä. Everett M. Rogers esitteli teoksessaan *Diffusion of Innovations* vuonna 1962 analyysin erilaisista kuluttajatyypeistä. Myös muodin trendeissä voidaan kuluttajat jakaa useampaan ryhmään sen perusteella, miten nopeasti he uudet trendit omaksuvat.

Innovaattoreista ja vaikuttajista puhuttaessa ei usein edes tarkoiteta itse kuluttajaa, vaan alan toimijoita, kuten muotitaloja ja niiden suunnittelijoita. Myös julkisuuden henkilöt voidaan nähdä innovaattoreina. Heillä on tärkeä rooli uusien trendien luomisessa ja tätä kautta myös kuluttajien käyttäytymiseen vaikuttamisessa. Innovaattorit ja vaikuttajat kuuluvat itse kuluttajina yleensä aina aikaisiin omaksujiin. Tällä tavalla he voivat omien kanaviensa kautta olla osaltaan vaikuttamassa siihen, mikä on tulevaisuudessa muodissa.

Aikaisia omaksujia, joita kutsutaan myös trendsetteriksi, voidaan pitää tärkeinä muodin ja kuluttajakäyttäytymisen kehittymisen määrittelijöinä. Trendsetterit tunnetaan kuluttajina, jotka pyrkivät aina ensimmäisten joukossa kokeilemaan uusia tuotteita ja trendejä. Heille on tyypillistä omaksua uudet trendit nopeasti, ja samalla he toimivat suunnannäyttäjinä muille kuluttajille inspiroiden heidän valintojaan. Aikaisille omaksujille on tärkeää, että he voivat olla ensimmäisten joukossa kokeilemassa jotakin uutta, mikä vahvistaa heidän asemaansa edelläkävijöinä omassa sosiaalisessa yhteisössään. He ovat valmiita ottamaan riskejä pukeutumisessaan ja kokeilemaan uusia suuntauksia, joita valtavirta ei ole vielä omaksunut.

Vaikka aikaiset omaksujat on perinteisesti yhdistetty suuriin kaupunkiin, joissa trendit ja muoti leviävät nopeimmin, teknologian kehitys ja muotikaupan digitalisaatio ovat saaneet aikaan sen, ettei maantieteellisellä sijainnilla ole

enää niin suurta merkitystä. Sosiaalisen median ja verkkokaupan kehittymisen myötä uudet trendit ja tuotteet ovat helposti saatavilla asuinpaikasta riippumatta.

Trendsettereillä on suuri vaikutus koko kulutuskulttuuriin. He eivät ainoastaan kuluta tuotteita itse, vaan he myös muokkaavat markkinoiden tarjontaa ja kysyntää omilla valinnoillaan. Tämä tekee heistä merkittävän kohderyhmän niin muotibrändeille kuin laajemminkin kaikille yrityksille, jotka pyrkivät luomaan innovatiivisia ja haluttuja tuotteita. Heidän vaikutuksensa ulottuu myös muihin kuluttajaryhmiin, sillä valtavirran ja myöhempien omaksujien ostopäätöksiin vaikuttaa usein se, mitä he ovat nähneet aikaisten omaksujien aikaisemmin suosivan.

Aikaiset omaksujat ovat rohkeita ja innovatiivisia ja kuluttajia, jotka uskaltavat ottaa riskejä eivätkä pelkää erottua joukosta. Heidän toimintansa vaikuttaa vahvasti niin muodin kehitykseen kuin kuluttajakäyttäytymiseenkin.



Kuva 1. Esimerkki trendsetterien tämän hetken suosimasta tyylistä, jonka keskiössä ovat farkut matalalla vyötäröllä ja leveillä lahkeilla. Kuva: True Religion

Valtavirtaan kuuluvat kuluttajat muodostavat suuren osan kuluttajista, ja heidän kuluttajakäyttäytymistään leimaa trendien seuraaminen ja turvallisuuden tunne edellä. Nämä kuluttajat haluavat olla trendikkäitä ja pukeutua muodikkaasti, mutta ennen uusien tyylien kokeilemistä he odottavat usein, että joku muu esittelee nämä trendit ensin. Valtavirtaan kuuluville kuluttajille ennen kaikkea toimivuus ja käytännöllisyys on tärkeää ja he noudattavat yleensä jo vakiintuneita trendejä. Muodin seuraaminen on heille tärkeää, mutta he eivät ole valmiita käyttämään siihen yhtä paljon aikaa tai resursseja kuin aikaiset omaksijat. He tutustuvat trendeihin esimerkiksi muotilehtien tai sosiaalisen median avulla, mutta he tekevät päätöksensä kuitenkin usein sen pohjalta, mikä tuntuu käytännölliseltä, tyylikkäältä ja helposti omaksuttavalta. Mukavuus voi tarkoittaa paitsi vaateen helppokäyttöisyyttä myös sen hintaa, joka on valtavirran kuluttajille usein ratkaiseva valintakriteeri ostoksia tehdessä.

Valtavirtaan kuuluvan kuluttajan tyyli on tyypillisesti hillitty ja harkittu. He eivät kaipaa villejä kokeiluja tai riskien ottamista, vaan heidän tyyliinsä on usein melko klassinen. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että he valitsevat helposti yhdisteltäviä vaatekappaleita, jotka sopivat niin arkeen kuin juhlaan. Näillä kuluttajilla on usein tarkka mielikuva siitä, mitä he etsivät, ja tämä mielikuva perustuu usein siihen, mitä he ovat jo toistuvasti nähneet. Kohdeorganisaation näkökulmasta tämä ilmiö näkyy esimerkiksi tietyn tuotteen jatkuvana tiedusteluna. Tämä kertoo siitä, että valtavirran kuluttajat pitävät kyseistä tuotetta trendikkäänä ja haluttavana.

Vaikka valtavirran kuluttajat eivät ole muodin edelläkävijöitä, heidän käyttäytymisensä vaikuttaa merkittävästi markkinoihin, sillä he muodostavat suuren osan asiakaskunnasta. Heidän valintansa ohjaavat usein eniten yritysten päätöksiä siitä, mitä tuotteita tarjotaan. Näin ollen valtavirran kuluttajat ovat keskeinen kuluttajaryhmä muotikategorian suunnittelussa ja kehittämisessä.



Kuva 2. Suosittu käsilaukku valtavirran keskuudessa, mikä on tuttu näky suomalaisessa katukuvassa tällä hetkellä. Kuva: Marimekko

Myöhäisiksi omaksujiksi kutsutaan kuluttajaryhmää, joka lähestyy muodin trendejä kaikista varovaisimmin. Tämä ryhmä tunnetaan melko konservatiivisesta suhtautumisestaan uusiin uusiin trendeihin muodin ja pukeutumisen osalta, eivätkä he ole kiinnostuneita ottamaan riskejä. He eivät ole ensimmäisenä omaksumassa uusia trendejä, vaan ennemminkin tarkkailevat ja arvioivat niitä usein pitkään ennen kuin uskaltavat kokeilla uutta.

Uusien trendien omaksuminen vie myöhäisiltä omaksujilta yleensä huomattavasti enemmän aikaa kuin aikaisilta omaksujilta tai valtavirtaan kuuluvilta kuluttajilta, sillä he saattavat kokea uudet muotisuuntaukset itselleen vieraina tai jopa liian rohkeina. Uudet trendit voivat alkuun tuntua heistä erikoisilta tai kaukaisilta, mikä saa heidät ajattelemaan, etteivät ne ole heitä varten.

Myöhäisten omaksujien ostokäyttäytymistä leimaavat käytännöllisyys, edullisuus ja toiminnallisuus. He arvostavat tuotteita, jotka ovat edullisia ja

käytännöllisiä, ja jotka sopivat moneen eri tilanteeseen. Kohdeorganisaation näkökulmasta myöhäiset omaksujat ovat tärkeä kohderyhmä erityisesti tuotteille, jotka edustavat perinteistä muotia ja kohtuuhintaista laatua ja näin ollen myös suuria volyyymeita.



Kuva 3. Esimerkki myöhäisen omaksujan tyylistä, jossa käytännöllisyys ja mukavuus ovat suuressa osassa. Kuva: Bestseller

2.4 Muodin portfolioanalyysi

Koska kohdeyritys on sitoutunut palvelemaan kaikenlaisia asiakkaita, se luo omanlaisiaan paineita ja haasteita valikoimasuunnittelulle. Yrityksen on kyettävä

puhuttelemaan suuria volyymeja, mutta koska kyse on myös elämysten luomisesta, pitäisi sen samalla pystyä tarjoamaan jotain, mitä sen asiakkaat eivät joka päivä arjessaan kohtaa, ja mikä luo vaikutelman ylellisyydestä ja hemmottelusta. Tämäkään ei ole aivan yksiselitteistä, koska ylellisyys tarkoittaa erilaisille kuluttajille eri asioita. Jotta yritys vois selvittää oikean suhteen eri tuotteiden välillä tuotetarjonnassaan, tulee sen voida tunnistaa erilaisten tuotteiden asema ja tarkoitus valikoimassaan.

Peter Kraljik esitteli hankintojrn portfolioanalyysin 1980-luvulla. Tämän analyysin mukaan hankittavat tuotteet voidaan jaotella neljään eri ryhmään (Huuha 2017, 50 - 54).

Edulliset volyymituotteet: Koska näillä tuotteilla on suurimmat volyyimidotukset, tulisi niiden olla tyyliltään, materiaaliltaan ja väritykseltään sellaisia, joiden avulla kuluttajan on helppo tutustua brändiin. Ne voivat sisältää jonkin pienen trendikkään yksityiskohtia, mutta lähtökohtaisesti tähän ryhmään tulisi valita tuotteita, joita voi myydä sesongista toiseen. Tavarantoimittajan näkökulmasta näiden tuotteiden tulisi olla osa NOOS-valikoimaa, ja vielä mieluiten sellaisia NOOS-tuotteita, joiden on suunniteltu jatkuvan useamman sesongin yli. Koska kohdeorganisaatio on iso toimija, ja myytävät kappalemäärät isoja, ovat jotkut tavarantoimittajat kyenneet tarjoamaan sille myös mahdollisuuden omaan tuotantoon. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kohdeorganisaatio on päässyt osaksi innovaatiotyöskentelyä suunnittelemaan tuotetta, joka vastaisi parhaiten juuri kyseisen yrityksen asiakkaiden tarpeita. Lopputuloksena on erityisesti tälle yritykselle suunniteltu tuote, jota ei muualta saa. Tällainen portfoliotyöskentely on hyvä esimerkki siitä, miten kohdeorganisaatio voi luoda asiakkailleen erityisyyden tunnetta pitämällä kuitenkin hinnat edullisina. (Huuha 2017, 50 - 54).



Kuva 4. Klassinen, puuvillainen t-paita esimerkkinä edullisesta volyymituotteesta. Kuva: Bestseller

Keskihintaiset tuotteet: Nämä tuotteet voidaan määritellä tuotteiksi, jotka vahvistavat brändin imagoa. Ne sisältävät vielä ison määrän SKU:ta (stock keeping unit), mutta näiden kohdalla voi ja pitää uskaltaa ottaa jo hieman isompia riskejä kuin edellä mainittujen riskittömiksi tarkoitettujen NOOS-tuotteiden kanssa. Brändi-imagoa vahvistavan roolin lisäksi näiden tuotteiden tarkoitus on myös viesitä sesongin trendeistä erilaisten yksityiskohtien avulla, joita voivat olla mm. NOOS-tuotteita rohkeammat värit ja mallit. Keskihintaiset tuotteet ovat myös ihanteellisia mahdollisuuksia laajentaa, vahvistaa ja houkutella uutta kohderyhmää, koska ne yleensä toimivat kaupallisena suunnannäyttäjänä siinä, mikä tällä hetkellä on trendikkäintä ja halutuinta. (Huuhka 2017, 50 - 54).



Kuva 5. Klassisen mallinen, mutta väriltään ja yksityiskohdiltaan huomiota herättävä keskihintainen tuote. Kuva: Bestseller

Premium-tuotteet: Sanalla "premium" viitataan joko korkeaan laatuun tai muihin sellaisiin ominaisuuksiin tuotteessa, jotka tekevät siitä erityisen muihin vastaaviin tuotteisiin verrattuna. Tällaiset tuotteet toimivat enemmänkin yrityksen mielikuvan rakentajina, kuin varsinaisina volyymituotteina. Premium-tuotteiden merkitys liikevaihdon kasvattajana on melko pieni, mutta ne ovat tärkeitä kokonaisuuden kannalta. Vaikka asiakas todennäköisesti tarttuukin edulliseen tai keskihintaiseen volyymituotteeseen, voi olla ratkaisevassa asemassa siinä, että onnistutaan herättämään asiakkaan kiinnostus luomalla mielikuva jännittävästä ja erilaisesta valikoimasta. (Huuhka 2017, 50 - 54).



Kuva 6. Premium-tuote, joka ei todennäköisesti ole jokaisen asiakkaan valinta, mutta antaa vaikutelman ylellisyydestä valikoimassa. Kuva: Guess

2.5 Ostojen budjetointi

Ostojen budjetoinnissa luodaan raamit itse ostoille ja myynnille sekä myynnistä saatavalle katteelle. Budjetin avulla pystytään minimoimaan riskiä yli- tai aliostamisesta. Osana ostojen toimintasuunnitelmaa budjetointi on hyvin keskeinen työkalu. Se antaa tukea myös ylemmän johdon strategiatyökentelylle, koska se konkretisoi kaikkeista selkeimmin investointien ja odotetun kassavirran suuruuden euroissa. Suurissa yrityksissä, kuten kohdeyrityksessä, budjetointia yhdistävät ainakin nämä seuraavat seikat: Budjetointi perustuu kirjanpidon käsitteisiin, joista tärkeimmät ovat liikevaihto, kateprosentti ja ROI (=return on investment). Itse budjetointi on näiden numeroiden käsittelyä. (Åberg 2017, 22).

Perinteinen budjetointi käsitteenä luotiin aikana, jolloin toimintaympäristön muuttuminen oli huomattavasti hitaampaa kuin nykyään. Esimerkikiksi viimeaikaiset kansainväliset levottomuudet ovat muokanneet myös kohdeyrityksen ajattelutapaa niin, että se tiedostaa oman toimintaympäristönsä voivan muuttua hyvinkin nopeasti. (Åberg 2017, 37). Yleisen maailmantilanteen

tiedostamisen lisäksi tärkeitä huomioita muodin ostobudjettia laadittaessa ovat myös alan markkinaodotukset ja trendit. Muodin ostotoiminnassa budjetin pohjana toimivat ennen kaikkea edellisten sesonkien myynnit. Kohdeyrityksen kaltaisen muodin multibränd-jälleenmyyjän päätös siitä, mitä merkkiä aiotaan mahdollisesti kasvattaa, mitä supistaa tai jättää kokonaan pois valikoimasta, vaikuttaa myös osaltaan merkittävästi siihen, millaiseksi budjetti muodostuu. Koska myyntitilaan käytettävät neliöt ovat hyvin rajalliset, tulee ostajan pitää myös tiukasti kiinni siitä periaatteesta, että jos jotain uutta otetaan valikoimaan, täytyy jostain vanhasta myös luopua.

Onnistunut budjetointi näkyy ensisijaisesti myynnin parantumisena, sillä se mahdollistaa oikeanlaisten tuotteiden tarjoamisen asiakkaille oikeaan aikaan ja oikeissa määrissä. Huolellisesti suunniteltu valikoima ja sesonkiajattelu, eli tarkkaan ajoitettu myynti johtavat myös siihen, että alennusmyyntiin päätyvien tuotteiden määrä vähenee, mikä puolestaan vaikuttaa positiivisesti kokonaiskatteeseen. Huolellisesti toteutettu budjetointi tukee myös katteen maksimointia, koska nopeasti kiertävät tuotteet saadaan tehokkaasti myyntiin ja näin tuotteen hankintaan käytetty investointi alkaa tuottaa tulosta nopeammin. Erityisesti laajaan NOOS-valikoimaan (Never Out of Stock) panostaminen takaa suosittujen perustuotteiden jatkuvan saatavuuden, mutta samalla on tärkeää huomata, etteivät nämä voi korvata mallistojen premium-tuotteita, jotka ovat välttämättömiä malliston houkuttelevuuden ja brändimielikuvan kannalta.

Lisäksi onnistuneella budjetoinnilla voidaan vähentää varastoon sidotun pääoman määrää vaarantamatta kuitenkaan tavaroiden saatavuutta. Tavoitteena on varastoida ensisijaisesti kampanjatuotteita, joiden jatkuva saatavuus on varmistettava asiakaskokemuksen sujuvuuden vuoksi koko kampanjan ajan. Tietyissä tilanteissa voidaan myös tehdä poikkeus hankkimalla vrastoon sesonkituotteita, joihin sisältyy pieni riski siitä, että ne jäisivät myymättä. Esimerkkinä tästä ovat edulliset aurinkolasit kesäkaudella, jotka kiertävät nopeasti.

Kohdeyrityksessä budjetointiin kuuluu myös kampanjasuunnittelu, joka käsittää sekä kuusi kertaa vuodessa vaihtuvat kampanjat, että alennusmyyntien aikataulut ja euromääräisen suuruuden. Kampanjasuunnittelussa myös tavarantoimittajalla on oma roolinsa, sillä kampanjatuotteiden volyymit ovat normaaleja mallistotuotteita suuremmat, ja tämä luo uuden mahdollisuuden syventää ja kasvattaa yhteistyötä. Lähtökohtaisesti kampanjoille neuvotellaan erikseen omat alennuksensa ja toimitusehtonsa.

2.6 Ostojen aikataulu

Sisäänostojen aikataulu vaihtelee hieman brändistä ja tavarantoimittajasta riippuen. Pääsääntöisesti voidaan kuitenkin sanoa, että muodin kategorian ostoissa pätee 6 - 10 kuukauden ennakko, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi joulusesongin tuotteet ostetaan sisään saman vuoden keväänä.

Aikaisemmin mainittu useamman brändin hankintojen keskittäminen samalle tavarantoimittajille osoittaa tässä kohtaa tarpeellisuutensa. Se, että onnistuu vapauttamaan tarpeeksi resursseja tehokkaalle ja huolelliselle ostotoiminnalle, vaatii ostajalta suunnitelmallisuutta ja priorisointia. Tällöin suureksi hyödyksi on se, että useamman brändin ostot pystytään hoitamaan saman katon alla tai ainakin maantieteellisesti samalla paikkakunnalla tai kaupunginosassa.

Olemassa olevien brändien kehittämisen ja ylläpidon lisäksi ostajan tehtäviin kohdeorganisaatiossa kuuluu uusien muotibrändien seuraaminen ja niiden sopivuuden arviointi osaksi valikoimaa. Tämä arviointityö vaatii myös ostajan aikaa ja resursseja, jolloin yhteistyön keskittämisestä samoille tavarantoimittajille on jälleen hyötyä. Ostajan kannattaakin ensisijaisesti tarkastella, mitä nykyisen tavarantoimittajan valikoimassa on, ennen kuin lähtee etsimään kokonaan uutta toimittajaa. Uusien toimittajien kanssa yhteistyön aloittamiseen liittyy aina suurempi riski ostototoiminnan sujuvuudesta, kun ei valmiiksi tiedetä heidän toimintapojaan, sitoutumishaluaan tai toimittajan taustalla toimivan yrityksen taloudellista tilannetta. Myös alan messut ovat

omiaan tarjoamaan tehokkaan ja tiiviin kokonaisuuden uusiin brändehihin ja tavarantoimittajiin tutustumiselle.

2.7 Myyntitilan tunteminen ja tilasuunnittelu

Myymälän myyntitilan tunteminen ja se, miten tila on suunniteltu, vaikuttavat merkittävästi asiakaskokemukseen ja myyntituloksiin. Vaikka tilasuunnittelu kuuluu lähtökohtaisesti muille ammattiryhmille kuin ostajalle, on ostajan syytä kuitenkin tuntea myyntitila siltä osin, että se kykenee analysoimaan käytettävissä olevaa pinta-alaa. Myymälässä myyntikalusteiden järjestely ja se, miten myytävät tuotteet ovat niille aseteltu, vaikuttavat suoraan asiakkaiden ostokäyttäytymiseen.

Suunnittelussa keskeistä on myyntitilan mahdollisimman tehokas hyödyntäminen, mikä tarkoittaa optimaalista tasapainoa visuaalisen houkuttelevuuden, selkeyden ja saavutettavuuden välillä. On tärkeää, että eri tuotekategoriat ovat helposti löydettävissä ja esillepano on houkutteleva, mutta samalla tilaa tulee olla riittävästi, jotta jokainen tuote pääsee oikeuksiinsa ja asiakkailta on tilaa tehdä ostoksia ja liikkua myymälässä. Myös erilaiset turvallisuusmääräykset on otettava tässä huomioon. Kohdeyrityksessä ei turvallisuussyistä voi olla mitään sellaisia painavia kalusteita tai muita irrallisia elementtejä, jotka voisivat kaatuessaan aiheuttaa vaaraa asiakkaille tai henkilökunnalle. Käytännössä katsoen tämä tarkoittaa sitä, että kaikkien osien on oltava kiinnitettynä kattoon, seinään tai lattiaan. Hyvä suunnittelu ottaa huomioon myös sesongit, kampanjat ja kausittain vaihtuvan asiakaskunnan.

Osa kohdeyrityksen muodin myymäläkalusteista on pöytiä, osa rekkejä. Ihanteellisia pöydillä myytäviä tuotteita ovat erilaiset yläosat, kuten t-paidat ja neuleet sekä asusteet. Myös tässä tapauksessa valikoimasuunnittelu on toteutettava niin, että kyseisissä tuoteryhmissä löytyy variaatiota edullista volyymituotteista premiumiin. Inspiraatiopöytä ei täytä tarkoitustaan inspiraation tuojana, jos se täytetään pelkästään harmailla NOOS-neuleilla ja valkoisilla t-paidoilla. Pöydät ovat myös loistavia kalusteita toteuttaa niin kutsuttua cross

merchandising - metodia, jossa eri kategorioiden tuotteita sekoitetaan keskenään samaan esillepanoon, kuten kenkiä, vaatteita, koruja ja kosmetiikkaa.

Edellä on esitetty muodin hankintoihin liittyvän kategoriasuunnitelman eri vaiheet. Jotta varmistetaan oikeanlaisten tuotteiden hankinta oikeassa määrässä kuhunkin toimipisteeseen, tarvitaan laadullisen havainnoinnin lisäksi myös kvantitatiivisia menetelmiä. Näiden menetelmien avulla saadaan riittävä tietopohja tarvittavien toimenpiteiden suunnitteluun. Kvantitatiivisena aineistona hyödynnettiin toteutuneita myyntilukuja, edellisten sesonkien tilauskannan tietoja sekä sesongin lopun varastonarvoa. Näin voidaan tehdä tietoon perustuvia päätöksiä ja tehostaa hankintaprosessia.

Jotta voitiin saada selville, kuinka paljon fyysistä hyllytilaa kohdeyrityksellä on käytettävissä kokonaisuudessaan toimintasuunnitelman kohteena olevan kategorian, eli muodin tuotteille, oli mitattava jokaisen kalusteen hyllymetrit erikseen.

Tuotteen sijoituspaikka myymälässä on yksi sen tärkeimmistä ominaisuuksista. Myyntipaikalla voi joissain tapauksissa olla jopa suurempi vaikutus asiakkaan ostopäätökseen kuin itse tuotteella. Esimerkiksi maximekot vaativat pituussuunnassa paljon tilaa, ja vain pieni osa myymälän kalusteista soveltuu niiden esillepanoon. Tällöin ostajan on tiedettävä, kuinka monta tällaista mekkomallia hän voi hankkia sisään per sesonki. Tämä tietämys auttaa optimoimaan myyntitilan käytön ja varmistamaan, että tuotteet saadaan houkuttelevasti esille loppuasiakkaita varten (Minkkinen 2008, 98 – 102).

Kun hyllymetrit jokaiselle kalusteelle oli määritetty, tuli selviittää niiden vetoisuus. Se toteutettiin arvioimalla tuotteiden määrä, joka voitiin asettaa esille kuhunkin kalusteeseen. Näiden laskelmien pohjalta määritettiin kalustekohtainen maksimivetoisuus. Koska kyseisen kategorian tuotteet poikkeavat toisistaan merkittävästi materiaaleiltaan, kooltaan ja ominaisuuksiltaan, tarkkojen vetoisuuslaskelmien tekeminen ei ollut tarkoituksenmukaista eikä käytännössä

edes mahdollista. Tästä syystä vetoisuudet arvioitiin yleisellä tasolla, huomioiden kunkin kalusteen käyttökelpoisuus eri tuotevaihtoehtojen osalta.

2.8 Varaston kierron laskeminen

Varaston tehokkuutta muodin kategoriassa voidaan mitata parhaiten laskemalla varaston kiertonopeus. Varaston kiertonopeus mittaa tiheyttä, jolla varasto kiertää vuodessa. Kierto lasketaan kuitenkin keskivarastosta, joka sisältää tavallisesti myös ylijäämävarastoa edellisiltä vuosilta. Tällöin varaston kiertonopeuden laskeminen ei ota huomioon täydennystilausten tarvetta. Laskennassa käytettiin yksiköitä (SKU), koska tilan määrittämisen kannalta juuri tuotteiden määrät ovat oleellisia, eivät niiden arvot. Varaston kierron laskemisella per brändi voitiin varmistua siitä onko kyseessä olevalle brändille määritelty tila ja hyllymetrit sopivia. Varaston kierto laskettiin käyttämällä seuraavanlaista kaavaa: varaston kulutus vuodessa/varaston keskimääräinen saldo. Varaston keskimääräinen saldo taas saatiin selville lisäämällä vertailukauden ensimmäisen päivän varastosaldoon seuraavien 12 kuukauden viimeisten päivien saldo ja jaettiin tämä summa luvulla 13 (Logistiikan maailma, Varaston toiminnan mittaaminen 2024, viitattu 19.1.2025.).

Toteutuneiden hankintojen määrän vertaaminen käytettävissä olevaan tilaan toteutettiin niin, että ensin ennakkoon tilattujen tuotteiden kokonaismäärät selvitettiin tilauskannasta, minkä jälkeen ne jaoteltiin eri brändeihin, malleihin, syvyyskisiin ja toimitusaikoihin. Näin saatiin selville, onko tuotteita tilattu sopiva määrä suhteessa käytettävissä olevaan tilaan. Koska varaston kiertonopeuden laskukaava ei ota huomioon ylimääräistä varastoa, varaston riitto laskettiin erikseen käyttämällä kaavaa $365\text{pv}/\text{kierto}$. Tämän jälkeen voitiin määritellä täydennystilausten tarve. (Logistiikan maailma 2024, viitattu 19.01.2025). Kun varaston kiertonopeus, riittävyys ja hyllymetrit oli saatu selville, voitiin määrittää fyysinen tila jokaiselle tuotemerkillä erikseen myymälässä.

3 Tutkimustulosten soveltaminen muotikategorian parissa työskentelyyn käytännössä

Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin kohdeyrityksen asiakkaiden käyttäytymistä ja sen vaikutusta muodin kategorian valikoiman kehittämiseen. Tutkimuksen päämenetelmänä oli havainnointi, joka toteutettiin fyysisesti läsnä kohdeyrityksen toimintaympäristössä, eli sen kuudessa myymälässä. Havainnoimalla asiakkaita lähietäisyydeltä pystyttiin tarkastelemaan heidän käyttäytymistään ja reaktioitaan kohdeyrityksen muotitarjontaan. Voitiin todeta, että etenkin keskihintaisten ja premium-tuotteiden rohkeat värit, kuosit ja materiaalit herättivät asiakkaiden mielenkiinnon. Tämä loi yrityksestä mielikuvan ylellisen ja ainutlaatuisen valikoiman tarjoajana.

Vaikka tutkimusmenetelmä oli luonteeltaan kvalitatiivinen, hyödynnettiin myös yrityksen sisäisiä myyntiraportteja asiakkaiden ostokäyttäytymisen analysoinnissa, mikä toi tutkimukseen kvantitatiivisia piirteitä. Raporttien perusteella havaittiin, että vaikka asiakkaat olivat kiinnostuneita erityisesti premium- ja keskihintaisista tuotteista, he päätyivät usein ostamaan edullisempia, neutraalin värisiä ja monikäyttöisiä perustuotteita. Näin voitiin todeta, että suurin osa asiakkaista edustaa valtavirtaa tai myöhäisiä omaksujia, jotka suosivat tuttuja ja turvallisia valintoja, vaikka heitä kiehtoisivatkin rohkeammat vaihtoehdot.

Myyntidatan analyysi osoitti myös, että kansainvälisesti tunnetut, suomalaisten kuluttajien keskuudessa vakiintuneet brändit saavuttivat parhaat myyntiluvut. Edullisuuden lisäksi brändin tunnettuus vaikutti merkittävästi ostopäätöksiin. Asiakkaat olivat valmiita ostamaan tunnettuja, laadukkaina ja luotettavina pidettyjä tuotteita, vaikka ne eivät olleetkaan halvimpia vaihtoehtoja.

Eryityisesti miesten havaittiin olevan valmiita maksamaan enemmän hyväksi kokemistaan tuotteista. Vaikka eri kansallisuuksien välillä havaittiin eroja ostokäyttäytymisessä, niin suuri valtaosa asiakkaista oli suomalaisia, ettei muiden kansalaisuuksien, kuin suomalaisten vaikutus kokonaisuuteen ollut merkittävä. Tämän vuoksi brändien hajauttaminen eri myymälöihin ei ollut

myöskään tarpeellista, mutta eri toimipaikoille mukautettu valikoima osoittautui hyödylliseksi. Tällä tavoin voitiin optimoida valikoima vastaamaan parhaiten kunkin toimipisteen asiakaskunnan tarpeita ja käytettävissä olevaa tilaa.

Yhteenvetona voitiin todeta, että 80 % valikoimasta tulisi koostua tutuista ja turvallisista tuotteista, kun taas 20 % voisi olla hinnaltaan kalliimpia, erikoisempia tuotteita, jotka tukevat yrityksen imagoa ja houkuttelevat asiakkaita. Volyymituotteiden sijaintia myymälässä on harkittava siltä pohjalta, että nittä ei tarvitse sijoittaa keskeisimmille alueille myymälässä, sillä näiden odotetaan saavuttavan hyvät myyntiluvut joka tapauksessa. Sen sijaan premium-tuotteet tulisi asettaa esille kaikista keskeisimmille alueille, herättämään asiakkaiden huomion ja ohjaamaan heitä tutustumaan valikoimaan tarkemmin. Harmonisen kokonaisuuden luomiseksi alueita voidaan kuitenkin täydentää myös edullisemmilla tuotteilla.

Tämä kategoriasuunnitelma on otettu laajalati käyttöön koko kohdeorganisaatiossa, erityisesti muodin parissa toimivien ammattilaisten ja vastuuhenkilöiden piirissä. Muotikauppa on ala, jossa yhdistyvät luovuus, nopea reagointikyky markkinoiden muutoksiin sekä taito tulkita trendejä ja kuluttajakäyttäytymistä. Pelkkä luovuus ei kuitenkaan yksin riitä ohjaamaan kannattavaa liiketoimintaa. Luovuuden tueksi tarvitaan tutkittuun tietoon ja analyysiin perustuvia työkaluja, ja juuri tässä kategoriasuunnitelma tarjoaa merkittävää lisäarvoa. Suunnitelma toimii systemaattisena tukena muodin parissa työskenteleville ammattilaisille tekemään tietoon perustuvia päätöksiä valikoiman suunnittelusta, ostoprosessista ja myyntitilan käytöstä. Sen avulla kohdeorganisaatio voi tarkentaa tavoitteitaan ja strategioitaan, mikä mahdollistaa muotikategorian entistä tehokkaamman kehittämisen ja kasvattamisen.

Lisäksi suunnitelma tuo johdonmukaisuutta ja läpinäkyvyyttä prosesseihin, mikä parantaa yhteistyötä eri osastojen ja asiantuntijoiden välillä. Tämä ei ainoastaan lisää organisaation sisäistä tehokkuutta, vaan myös auttaa vastaamaan paremmin asiakkaiden odotuksiin ja muuttuvaan markkinatilanteeseen. Kun

sekä luovat että analyyttiset resurssit yhdistetään, organisaatio saa vahvemman kilpailuaseman ja kykenee hyödyntämään muutikaupan mahdollisuuksia entistä tehokkaammin tulevaisuudessa.

Lähteet

Huuhka, Terttu 2017. Tehokkaan hankinnan työkalut. BoD – Books on Demand, Helsinki.

Lindberg-Repo, Kirsti 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus. Miten johtaa brändin arvoprosesseja? WSOY

Logistiikan maailma. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. 2011.

Logistiikan maailma. Varaston toiminnan mittaaminen. Viitattu 19.1.2025.

<https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikan-toimijat/varastointi/varastonohjaus/varaston-toiminnan-mittaaminen/>

Logistiikan maailma. Hankinta ja myynti. Viitattu 30.3.2025.

<https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/>

<https://www.logistiikanmaailma.fi/osto-ja-myynti/hankintatoimi-ja-ostotoiminta/kategoriajohtaminen-ja-kategoriastategia/>

Maslow, Abraham 2022. A Theory of Motivation, General Press, New Delhi

Markkanen, Susanna 2008. Myymäläympäristö elämysten tuottajana, myymäläsuunnittelun työkalupakki. Talentum, Helsinki.

Nieminen, Sanna 2016. Hyvä hankinta – Parempi bisnes. Talentum Pro, Helsinki.

Paalumäki, Anni & Vähämäki, Maija 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toimittaneet Anu Pusa ja Pauli Juuti. Gaudeamus Oy.

Rauhala, Matti 2011. Osta oikein, ansaitse enemmän. Talentum Media Oy, Hämeenlinna.

Roger, Everett 2003. Diffusion of Innovation.

Sakki, Jouni 2003. Tilaus -ja toimitusketjujen hallinta, Logistinen B2B-prosessi.
Jani Sakki Oy, Espoo.

Vilka, Hanna & Airaksinen Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö.
Kustannusosakeyhtiö Tammi

Vilka, Hanna 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. PS-kustannus,
Jyväskylä.

Åkerberg, Pertti 2017. Budjetointi 2020-luvulla. Alma Talent, Helsinki.



Muodin
kategoriasuunnitelma.



Tarjouslomake -
anonymisoitu.xls

