

Meeri Juvakka

Muotibrändin hinnoittelun tarkastelu ja tavoitehintojen asettaminen

Case: Juslin Maunula

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Vestonomi (AMK)

Vaatetusalan koulutusohjelma

Opinnäytetyö

18.4.2018

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Meeri Juvakka Muotibrändin hinnoittelun tarkastelu ja tavoitehintojen asettaminen Case: Juslin Maunula 45 sivua + 3 liitettä 18.4.2018
Tutkinto	Vestonomi (AMK)
Koulutusohjelma	Vaatetusalan koulutusohjelma
Ohjaaja(t)	Marja Amgwerd, Lehtori Lilli Maunula, Juslin Maunulan toimitusjohtaja ja suunnittelija
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutustua hinnoittelun taustalla vaikuttaviin tekijöihin muotibrändin näkökulmasta. Tavoitteena oli hankkia yhteistyöyritykselle hyödyllistä tietoa aihealueesta, sekä tarjota keinoja tuotteiden ja malliston hinnoittelun suunnitteluun sekä tavoitehintoihin pääsemiseen. Toimeksiantajayritys Juslin Maunula on monialainen kansainvälisille markkinoille sijoittuva suunnittelufirma, joka keskittyy pääasiassa naisten vaatteisiin ja asusteisiin.</p> <p>Työn teoriaosuudessa pyritään luomaan kokonaisvaltainen katsaus muotibrändin hinnoitteluun ja esitellään sen kaksi tärkeintä menetelmää: markkinalähtöisen ja kustannuslähtöisen hinnoittelun menetelmät. Lisäksi tarkastellaan tuotteen hinnan muodostumista kulurakenteen kautta sekä arvo- ja laatukäsitteitä hinnoittelun taustalla. Aineisto on kerätty kirjallisista lähteistä, internet-lähteistä, haastatteluilla ja benchmarkkauksen eli vertailuanalyysin avulla.</p> <p>Työn toiminnallinen osuus käsittää tavoitehintojen tarkastuksen benchmarkkauksen avulla, sekä yhteistyöyritykselle luovutetun tuotteen kulurakenne- ja tavoitekustannustaulukon. Etukäteen määritellyt työn tuloksena tarkastetut tavoitehinnat vastasivat markkinahintoja. Kulurakenne- ja tavoitehintataulukon avulla voidaan tarkastella, kuinka asetetut tavoitehinnat voidaan konkreettisesti saavuttaa.</p> <p>Työn tuloksia ja siihen kerättyä tietoa voidaan hyödyntää tuotteiden ja vaatemalliston hinnoitteluprosessissa, sekä tavoitehintoihin pääsemisessä. Toimeksiantajayrityksen lisäksi siitä voi hyötyä myös muut muotibrändin hinnoittelusta ja tavoitehintoihin pääsemisen keinoista kiinnostuneet.</p>	
Avainsanat	muotibrändi, hinnoittelu, tavoitehinta

Author(s) Title Number of Pages Date	Meeri Juvakka Pricing and Target Price Setting of a Fashion Brand Case: Juslin Maunula 45 pages + 3 appendices 18.4.2018
Degree	Bachelor of Fashion and Clothing
Degree Programme	Fashion and Clothing
Instructor(s)	Marja Amgwerd, Lecturer Lilli Maunula, CEO and Designer of Juslin Maunula
<p>The aim of this thesis was to explore pricing and its factors from the perspective of a fashion brand. The objective was to provide information about the subject in general and tools for product and collection pricing, as well as tools for reaching target prices. The collaborative company Juslin Maunula is a design brand operating in international markets, focusing mainly on women's clothing and accessories.</p> <p>The theoretical part of the thesis focuses on presenting an overview in fashion brand's pricing including its two main methods: market-based and cost-based pricing. It also presents the phases of the overall cost analysis of a garment and considers concepts of perceived value and quality as a part of defining price. The research material was gathered by using professional literature, online publications, interviews and benchmarking.</p> <p>The functional part of the thesis includes verifying the new target prices using benchmarking as a research method, and a spreadsheet featuring cost analysis, target price and target cost calculations, that was handed over to the collaborative company. Predefined target prices were met by the market prices. The spreadsheet can be used to calculate how the new target prices can be reached.</p> <p>The thesis' theoretical part and its outcome can benefit other fashion brands, and anyone interested in pricing and reaching commercial target prices.</p>	
Keywords	fashion brand, pricing, target price

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet	2
2.1	Toimeksiantajan esittely ja lähtökohdat työlle	4
2.2	Tutkimuskysymykset ja -menetelmät	5
3	Hinnan ja hinnoittelun taustalla vaikuttavia tekijöitä	5
3.1	Kilpailukyky, kilpailukeinot ja strategiat	6
3.1.1	Markkinointimixin 4P-malli strategioiden määrittelyn taustalla	7
3.1.2	Tuote kilpailukeinona	8
3.1.3	Saatavuus kilpailukeinona	10
3.1.4	Markkinointiviestintä kilpailukeinona	11
3.1.5	Hinta kilpailukeinona	12
3.2	Mallistosuunnittelu ja hinnoittelu	13
3.2.1	Juslin Maunula SS18	14
3.2.2	Malliston tarjooma ja hinnoittelu sisäänostajan näkökulmasta	14
3.2.3	Malliston rakenne	16
4	Markkinalähtöisen hinnoittelun menetelmät	19
4.1	Kohderyhmä	20
4.1.1	Juslin Maunulan kohderyhmä	21
4.2	Kilpailutilanne	21
4.2.1	Asemointikartta ja kilpailija-analyysi	22
4.3	Tavoitehintojen tarkastus benchmarkkauksen avulla	25
5	Kustannuslähtöisen hinnoittelun menetelmät	26
5.1	Yrityksen laskentatoimi	27
5.1.1	Johdon laskentatoimen tärkeimmät työkalut	29
5.1.2	Tavoitekustannuslaskenta ja -hinnoittelu	31
5.2	Tuotteen kulurakenne	31
5.2.1	Tuotteen kulurakenne- ja tavoitekustannustaulukko	32
5.2.2	Materiaalikustannukset	33
6	Arvon synnyttäminen ja laatukriteerit	35
6.1	Arvo- ja laatukäsitteet	35
6.2	Juslin Maunulan laatukriteerien tarkastelu	36

6.3	Laadunohjaus ja haluttuun laatuun pääsemisen keinoja	37
6.4	Arvoanalyysi tavoitehintojen saavuttamisen apuna	39
7	Loppupäätelmät ja yhteenveto	41
7.1	Opinnäytetyön tulokset	41
7.2	Jatkokehitysehdotuksia	42
	Lähteet	44
	Liitteet	
	Liite 1. Sisäänostajan haastattelukysymykset	
	Liite 2. Tavoitehintojen hintavertailutaulukko	
	Liite 3. Kulurakenne- ja tavoitekustannustaulukko	

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana opinnäytetyöntekijä tutustui hinnoittelua ohjaaviin tekijöihin ja asetettuun tavoitehintaan pääsemisen keinoihin muotibrändin näkökulmasta. Opinnäytetyön tavoitteena oli hankkia yhteistyöyritykselle hyödyllistä tietoa aihealueesta, sekä tarjota konkreettisia työkaluja joita voidaan hyödyntää tuotteiden ja malliston hinnoittelun apuna.

Työn taustalla vaikuttava ajatus on yhteistyöyrityksen kilpailukyvyn parantaminen markkinoilla, keskittyen tuotteen hintaan tärkeänä kilpailukeinona. Toinen taustalle otettu näkökulma on kustannustietoisuus kannattavan yritystoiminnan perustana. Hinnoittelua käsitellään työssä siis markkinoinnin kilpailukeinona, sekä kustannus- ja tulosperusteisesta näkökulmasta.

Kilpailukykyiset yritykset ovat onnistuneet tekemään oikeita asioita oikeaan aikaan, oikealla hinnalla ja oikeassa paikassa. Yleensä kilpailukykyisissä yrityksissä on onnistuttu rakentamaan toimiva kokonaisuus asiakkaan, yrityksen liiketoimintaosaamisen ja markkinakilpailun välillä. (Lehtonen 2007, 24.) Toimintaympäristön jatkuva muutos sekä kiristyvä kansainvälinen kilpailu on pakottanut yritykset arvioimaan uudelleen menestystekijöitään ja strategioitansa. Yrityksiltä vaaditaan kustannustehokkuutta ja oman strategisen erityisedun tuntemista, sekä taitoa rakentaa toimintaa näiden menestystekijöiden varaan. (Neilimo & Uusi-Rauva, 2007, 12.)

Työn alussa käydään läpi hinnoittelua markkinoinnin kilpailukeinona. Lisäksi käydään läpi yhteistyöyrityksen edellisen malliston prosessi, sekä sisäänostajan näkökulmaa vaatimallistoon ja sen hinnoitteluun. Hinnoittelun eri menetelmät jakautuvat työssä kahteen osioon: markkinatilannehinnoitteluun sekä kustannuksiin perustuvaan hinnoitteluun. Molempien osatekijöitä ja näkökulmia käydään tarkemmin läpi työssä omissa kappaleissaan. Lopuksi työssä tarkastellaan vielä arvo- ja laatuksiteereitä.

Opinnäytetyössä hinnoittelun ja hinnan lisäksi myös tuote nousee tarkastelun kohteeksi. Työssä tullaan tarkastelemaan hinnoiteltavaa tuotetta yksittäisenä tuotteena sen ominaisuuksien ja kulurakenteen kautta. Lisäksi muotibrändin tarjottava tuote voidaan käsittää kokonaisuutena mallistona. Muotibrändin hinnoittelu täytyykin nähdä kokonaisuutena yksittäisten tuotteiden hinnoittelun sijaan. Brändin asiakkaita, jotka hintaa tarkastelevat ovat

sisäänostajia ja lopullisia kuluttajia. Hinnoittelun jälkeen tuotteen hinta-laatusuhteiden toteutuminen asiakkaan näkökulmasta on erityisen tärkeää pidemmällä tähtäimellä.

Työn produktina yhteistyöyritykselle luovutettiin kaksi taulukkoa. Ensimmäinen taulukko tarkastaa uusia tavoitehintoja hintavertailun avulla. Taulukko vertailee tuoteryhmiä hintaryhmittäin ja sen luvut on piilotettu yrityksen pyynnöstä. Toinen taulukko on kulurakenne- ja tavoitekustannustaulukko, jota voidaan käyttää tuotteiden hinnoittelun apuna tuotteen suunnitteluvaiheessa. Opinnäytetyön tulokset koostuvat opinnäytetyöntekijän omien havaintojen, lähdemateriaalin sekä haastattelujen yhteisestä summasta.

2 Opinnäytetyön lähtökohdat ja tavoitteet

Yhteistyöyrityksen varmistuttua ensimmäinen työvaihe oli aiheen rajaaminen. Alussa esille nousi yhteistyöyrityksen tarve saada omalle mallistolleen sekä tuotteille lisää vaikiintuvaa myyntiä. Koska opinnäytetyön tekijä halusi tarjota konkreettista hyötyä yhteistyöyritykselle, pyrittiin alun rajaamisella varmistamaan, että lopullisen työn aihe, tulokset ja ehdotetut käytännön toimet edistävät myynnin saavuttamista. Opinnäytetyötä päätettiin lähteä rajaamaan markkinoinnin näkökulmasta tekemällä alkuun markkina-analyysi. Markkinoinnin perustehtäviin lukeutuu kysynnän hankkiminen yrityksen tuotteille (Lampikoski & Suvanto & Vahvaselkä 1997, 124).

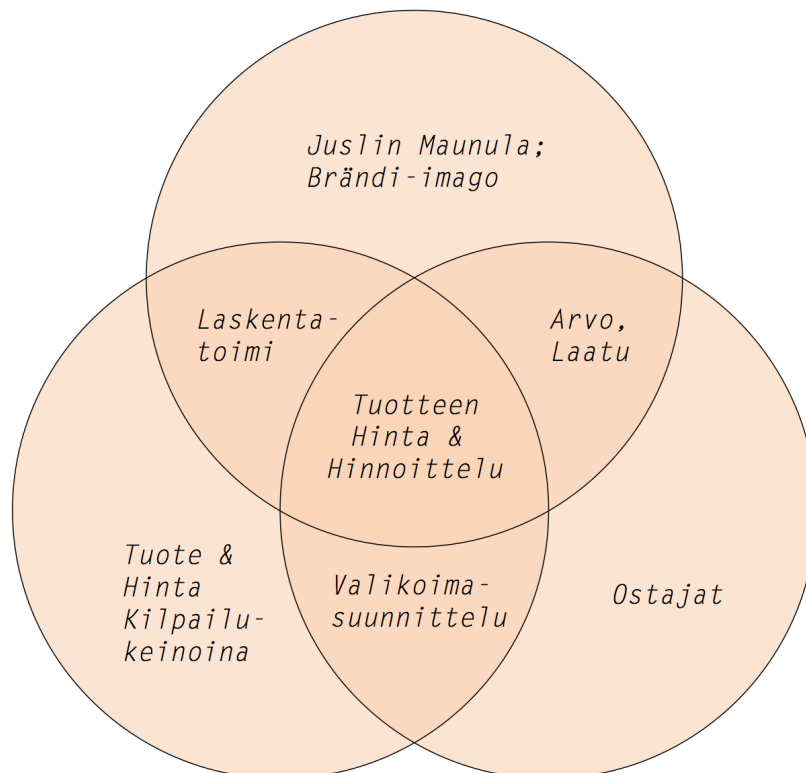
Tässäkin työssä teoriatasolla käytävä markkinointimixin 4P-malli toimi opinnäytetyöntekijän lähtökohtana, kun tärkeimpiä kehityskohteita lähdettiin kartoittamaan yrityksen tämänhetkisten vahvuuksien ja heikkouksien kautta. Vahvuudet ja heikkoudet kartoitettiin markkinointimixin 4P-mallin avulla, sillä se käy läpi yrityksen merkittävimmät kilpailukeinot. Työn kirjoittaja on ollut aiemmin mukana freelancerina avustamassa yhteistyöyrityksen edellisen malliston myynti- ja tuotantomateriaalien valmistelussa, ja käytti työsuhteen aikana tehtyä havainnointia opinnäytetyön taustalla. Suunnittelijoiden teemahaastattelun ja opinnäytetyöntekijän markkina-analyysin pohjalta aihe rajautui hinnoittelun tarkasteluun.

Yhteistyöyritys oli määritellyt uuden tavoitehintatason työn alussa, ja se tarkastettiin osana työtä. Opinnäytetyöntekijä halusi tarjota uusien tavoitehintojen saavuttamiseen keinoja, sekä apuvälineen hintojen tarkasteluun. Koska työn aikana yhteistyöyrityksellä

ei ollut uusia tuotteita tai mallistoa hinnoiteltavana, opinnäytetyöntekijä keräsi tietoa hinnoitteluun ja hintatasoon vaikuttavista tekijöistä teoriatasolla.

Työn yksi lähtökohdista oli yleinen kilpailukyvyn parantaminen. Lähtöhinnat, joista Tarvoitehinnat asetettiin, perustuivat edellisen sesongin mallistoon. Tästä syystä työhön päätettiin ottaa tuotteen hinnoittelun lisäksi malliston hinnoittelun näkökulma. Sisäänostajille mallistoa myydään kokonaisuutena, josta ostetaan usein asukokonaisuuksia. Yhtenäinen hinnoittelustrategia tukee myös usein positiivista brändimielikuvaa niin sisäänostajien kuin loppukuluttajienkin parissa.

Alla (Kuvio 1.) on opinnäytetyöntekijän työtä ohjannut viitekehys, jossa pääosassa on tuotteen hinta ja hinnoittelu. Hintaa ja hinnoittelua ohjaaviksi tekijöiksi otettiin yrityksen laskentatoimi, arvo- ja laatukäsitteet ja mallistosuunnittelussa määriteltävä mallistonrakenne. Uloimmassa kehyksessä hinnoittelua ohjaavia tekijöitä olivat yhteistyöyrityksen brändi-imago, sisäänostajat sekä tuote ja hinta markkinoinnin kilpailukeinoina.



Kuvio 1. Opinnäytetyön viitekehys

Kun opinnäytetyöntekijä tutustui hinnoitteluun työn aikana paremmin, jakautui hinnoittelun käsitteleminen kahteen eri pääalueeseen: markkinalähtöisen hinnoittelun menetelmiin, joissa taustalla vaikuttaa vahvasti kilpailu- ja markkinatilanne, sekä kustannuslähtöisen hinnoittelun menetelmiin, joissa keskitytään enemmän yksittäisen tuotteen kulu- rakenteeseen ja laskentatoimeen.

2.1 Toimeksiantajan esittely ja lähtökohdat työlle

Juslin Maunula on suunnittelija Laura Juslinin sekä arkkitehti Lilli Maunulan perustama kotimainen vaatetus-, asuste- ja suunnittelualan yritys, joka yhdistelee projekteissaan molempien suunnittelijoiden osaamista ja lukeutuu näin ollen monialaiseksi merkiksi haastaen perinteisen käsityksen muotibrändistä. Tyyllillisesti Juslin Maunulalle ominaisia elementtejä ovat kokeelliset materiaalit, sekä mallistojen esittely itsesuunnittelussa tilassa. Tilasuunnittelussa leikitään usein valoilla, varjoilla sekä heijastuksilla. (Juslin Maunula 2018b.)

Vuoden 2015 perustamisen jälkeen Juslin Maunula on lanseerannut kolme omaa mallistoa tähdäten suoraan kansainvälisille markkinoille. Mallistoihin on kuulunut valmisvaatteita, neuleita sekä koruja. Vaate- ja asustesuunnittelun lisäksi yritys tekee myös tilasuunnittelua, sekä suunnittelua projektituotoisesti. Jälkimmäisestä tuorein esimerkki on kiinalaiselle Peacebird-merkille suunniteltu lokakuussa 2017 julkistettu kapselikokkelma. (Juslin Maunula 2018a.)

Työn lähtö- sekä vertailukohtana toimii yrityksen edellisen SS18-mallisto hinnat. Yrityksen toiveena oli lähteä tarkastamaan uusia tavoitehintoja ja hinnoittelustrategiaa. Koska uutta mallistoa ei vielä ole tekeillä, työ voi toimia tulevaisuudessa uuden malliston tai tuotteiden hinnoittelun suunnittelun tukena. Yritys toivoi apuvälinettä, jolla voisi hahmottaa kuinka paljon tuotteiden materiaaleille ja tuotannolle saisi tulla hintaa, mikäli lähtökohtana olisi uudet, kolmekymmentä prosenttia matalammat tavoitehinnat. (Juslin Maunula 2018a.)

Yritys oli myös avoin jakamaan kokemuksensa edellisen sesonkinsa myynnistä, jotta muut pienet vaatetusalanfirmat saisivat katsauksen malliston myymiseen kansainvälisillä markkinoilla, ja siinä onnistumiseen tarvittavista elementeistä. (Juslin Maunula 2018a.)

2.2 Tutkimuskysymykset ja -menetelmät

Aiheen rajautuessa hintaan esiin nousivat seuraavat työtä ohjaavat tutkimuskysymykset: Mitkä tekijät vaikuttavat muotibrändin hinnoittelun taustalla? Mitä keinoja tavoitehintoihin pääsemiseen on?

Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus jonka lähestymistapana on case-tutkimus. Työ siis sisältää yleishyödyllistä teoriaa aiheesta, sekä myös aiheen lähempää tarkastelua yhteistyöyrityksen näkökulmasta. Teoreettisen osion keskeisiä aiheita ovat markkina- sekä kustannuslähtöinen markkinointi, markkinoinnin kilpailukeinot ja hinta kilpailukeinona, kohderyhmä, kilpailutilanne, laskentatoimi, tuotteen kulurakenne, sekä arvo- ja laatukriteerit. Teoreettisessa osuudessa avataan tiettyyn pisteeseen myös case-yrityksen markkinatilannetta sekä edellisen malliston prosessia. Työn produktina syntyneet liitteet on selitetty työssä auki, vaikka luvut eivät vastaa oikeita lukuja. Niin yhteistyöyritys kuin opinnäytetyöntekijä halusivat työstä yleishyödyllisen aiheesta kiinnostuneille.

Tärkeäksi tutkimusmenetelmäksi nousi myös benchmarking, eli vertailuanalyysi, jonka avulla analysoitiin muun muassa kilpailijoiden markkina-asemaa, hinnoittelua, tuotevalikoimaa ja laatua. Lisäksi opinnäytetyöhön tehtiin kaksi haastattelua. Työn alussa haastateltiin yhteistyöyrityksen kahta suunnittelijaa. Haastattelussa apuna käytettiin teema-haastattelumenetelmää. Toinen haastattelu oli puhelimitse toteutettu kahdeksanosainen kysely sisäänostajalle, jonka näkökulmaa haettiin malliston tarjoamaan ja hinnoitteluun.

3 Hinnan ja hinnoittelun taustalla vaikuttavia tekijöitä

Tässä kappaleessa käydään läpi hinnoittelua ja pyritään antamaan kuva siitä, kuinka monipuolisesti erilaiset tekijät vaikuttavat hinnoittelun strategioiden taustalla. Aluksi käydään läpi hinnoittelun käsite, markkinoinnin tärkeimmät kilpailukeinot ja hinnoittelu kilpailukeinona, sekä hinnoittelun eri strategiat. Kappaleessa tullaan avaamaan myös yhteistyöyrityksen edellistä mallistoa ja sen rakennetta. Lopuksi käydään läpi sisäänostajan näkökulmaan tarjottavaan mallistoon ja sen hinnoitteluun.

Hinnan asettaminen on merkittävin yksittäinen osatekijä menestymisessä. Onnistunut hinnoittelu osana tuotteistusta näkyy positiivisena tuloksena tuloslaskelmassa. Pelkkä

hinta ei kuitenkaan vaikuta suoraan tulokseen, vaan se on muiden kolmen keskeisen kilpailukeinon, tuotteen, jakelun ja markkinointiviestinnän ohella osa kokonaisuutta. (Alhola & Lauslahti 2005, 36.) Kappaleessa 3.2.2 käydäänkin läpi muita edellä mainittuja kilpailukeinoja.

Vaatetusalan hintaluokissa puhuttaessa voidaan hinnat jaotella halpaan, alempaan keskihintaan, keskihintaan, ylempään keskihintaan sekä kalliiseen. Kalliiksi mielletyn hintaluokan jälkeen markkinoilla on lisäksi eksklusiivisia tuotteita, joista puhutaan yleensä jo haute couturena.

3.1 Kilpailukyky, kilpailukeinot ja strategiat

Yritystoiminnan päätavoite on taloudellisen menestyksen ja voiton saaminen. Yritykset kehittävät kansainvälistä kilpailukykyään käyttäen hyväksi toimintaympäristönsä tarjoamat mahdollisuudet. Koska asiakkaalla on nykyään mistä valita, eivät jäykät hintarakennot tai ylihinnoitellut tuotteet ole kovin kannattavia. Kilpailukyvyn kehittäminen on panostamista yritystoiminnan tuottavuuteen, sekä toiminta- ja laatuprosesseihin puuttamista. Kilpailukyvyn kehittämisessä oleellista on myös joustavuus, vaihtuviin ympäristöihin vaikuttaminen ja sopeutuminen. Kilpailukyky markkinoilla mahdollistaa yrityksen kasvun ja kehityksen. Lähtökohtaisesti kilpailukykyä pitää luoda muilla keinoin kuin halvoin hinnoin. Tällaisia keinoja voivat olla myyn muassa ylivoimainen osaaminen ja huipputuotteet. (Lehtonen 2007, 15.)

Liikeidea käsittää yrityksen markkinat, niille tarjottavat tuotteet sekä yrityksen tavan toimia liiketoiminnallisessa mielessä. Markkinakilpailutilanne sekä yrityksen oma vahvin osaaminen yhdistettyinä resursseihin ratkaisevat mitä kannattaa tehdä itse ja mitä ulkoistaa alihankkijoille. Liikeideoiden rakennus ja toteuttaminen on toiminnallista. (Lehtonen, 2007, 20.)

Vision ja strategian luominen on yrityksen johdon keskeinen tehtävä menestyvän liiketoiminnan mahdollistamiseksi. Yrityksen visiossa kuvataan, mitä yritys tahtoo olla tulevaisuudessa. Edellytys vahvan vision luomiselle on omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen. Vahvuuksien ja heikkouksien kartoittamisella voidaan löytää yrityksen omat menestystekijät, joilla pärjätään kilpailussa. Kaikkea ei siis kannata lähteä tarjoamaan kaikille, sillä omiin vahvuuksiin keskittymällä saavutetaan tarvittava kilpailuetu paremmin. (Welch & Welch 2005, 22-23, 25.)

Yrityksen visio toimii strategioiden perustana. (Hakanen 2004, 69.) Strategiat ovat resurssien kohdentamista sekä kilpailukeinoja koskevien valintojen tekemistä. Strategiatyön ongelmana saattaa olla usein se, ettei yrityksen todellinen toiminta kohtaa laadittuja strategioita. Tämän vuoksi yrityksen strategioista kannattaa pyrkiä tekemään mahdollisimman yksinkertaisia. (Welch & Welch 2005, 166, 169.) Visio ja strategiat muunnetaan mahdollisimman konkreettisiksi tavoitteiksi, toimintasuunnitelmiksi ja tällä tavoin itse toiminnaksi. Viestinnän ja johdon esimerkin merkitys korostuu, sillä vision ja strategioiden vieminen käytännön toimintaan on usein haastava ja ratkaiseva vaihe. Vain kirkas ja innostava visio sekä strategiat alkavat ohjaamaan yrityksen toimintaa haluttuun suuntaan. Yhteiset selkeät päämäärät motivoivat henkilökuntaa ja luovat merkityksen yhteiselle toiminnalle. (Hakanen 2004, 61-63, 115, 147.)

Vaikka yritys saattaa uskoa strategia- ja liiketoimintavalintoja tehdessään voivansa vaikuttaa siihen, että yrityksen visiot toteutuvat oikeilla valinnoilla ja kovalla työllä, suunnitelma harvoin toteutuu kerralla sellaisenaan. Muotibrändin menestystä ei voi kokonaan hallita strategisella suunnittelulla, vaan menestykseen vaikuttaa myös oikeassa paikassa oikeaan aikaan olemisen sattumat ja muut vaikeasti hallittavat tekijät. Oleellista on havainnoiminen, tarkkailu ja asioiden jatkuva miettiminen ja kehittäminen.

3.1.1 Markkinointimixin 4P-malli strategioiden määrittelyn taustalla

Yhteistyöyrityksen vahvuuksia ja heikkouksia alettiin tarkastelemaan alussa markkinointimixin 4P-mallin kautta. Tämän kappaleen alla käydään läpi markkinointimixin peruselementit ja sen 4P-mallin neljä osatekijää tärkeimpinä kilpailukeinoina. Seuraavassa kappaleessa (3.2) käydään läpi yrityksen kohderyhmää sekä kilpailutilannetta asemointikartan avulla.

Koska kysynnän synnyttäminen yrityksen tuotteille ja tämän kysynnän tyydyttäminen ovat markkinoinnin perustehtäviä tarvitaan näiden tehtävien toteuttamiseksi erilaisia käytännön toimia. Näistä käytännön toimista puhutaan markkinoinnissa kilpailukeinoina. Yritys tekee käytettävistä kilpailukeinoista suunnitelmallisen yhdistelmän, ja päättää mitä kilpailukeinoja se kulloisessakin kilpailutilanteessa käyttää. Tätä kilpailukeinojen suunnitelmallista yhdistelmää kutsutaan markkinointimixiksi. (Lampikoski ym. 1997, 124.)

Markkinointimixin konseptina on, että siihen kuuluvat kilpailukeinot pitää kaikki ottaa huomioon, jotta voidaan saavuttaa yrityksen strategiset tavoitteet. 4P-mallissa tarkastelun kohteena ovat tuote (*product*), hinta (*price*), saatavuus (*place*), sekä markkinointiviestintä (*promotion*). Markkinointimix voidaan koota yhteen käymällä ensin läpi kaikki siihen kuuluvat kilpailukeinot, mutta painottamalla sitten vapaammin yritykselle ja brändille tärkeimmiksi nousevia kilpailukeinoja. Olennaista on, että markkinointimixin läpi käymisellä varmistetaan tuotteiden ja palvelun olevan oikea ennalta määritellylle kohderyhmälle ja markkinoille. Tuotteen pitää olla hinnoiteltu oikein, tarjooman olla oikeanlainen ja tarpeeksi kattava, tuotteiden oltava oikeassa paikassa oikeaan aikaan ja kuluttajien olla tietoisia tarjotuista palveluista ja tuotteista onnistuneen kohdennetun markkinoinnin ansiosta. (Posner 2011, 54.)

Strategioiden määrittelyn apuna markkinointimix toimii alkuvaiheessa, kun kartoitetaan omia vahvuuksia ja heikkouksia. Tätä kautta pystytään valitsemaan itselle sopivimmat strategiat ja käytännön toimet. Markkinointi on nykyään myös suoranaisesti yhteydessä tuotantoon; tuotteet saatetaan kuluttaa lähes samanaikaisesti, kun ne tuotetaan. Tämän takia markkinoiden ymmärtäminen ja strategioiden suunnittelu on suoranaisesti yhteydessä tuotannon ymmärtämiseen ja suunnitteluun. (Lehtonen 2007, 45.)

Markkinointimixiä on jatkettu myös 5P-malliin sekä 7P-malliin, jossa neljän alkuperäisen kilpailukeinon rinnalle on tuotu viides osio asiakkaat ja henkilökunta (*people*), sekä kuudes ja seitsemäs osa toimintatavat (*process*) sekä toimintaympäristö (*physical evidence*) (Posner 2011, 68). Näiden tekijöiden tarkasteleminen yhteistyöyrityksen kilpailukeinoina ja työssä valittujen strategioiden tarkastamisessa on suositeltava jatko tälle opinnäytetyölle. Seuraavassa kappaleissa käydään läpi 4P-malliin kuuluvat kilpailukeinot.

3.1.2 Tuote kilpailukeinona

Yrityksen tuotepäätökset ovat menestyksen kannalta ratkaisevia varsinkin pitkällä tähtäimellä. Tuotteet ja palvelut määrittävät vuosiksi yrityksen liiketoimien etenemistä, sillä tuotepolitiikassa tehtyjä virheitä on vaikea korjata muilla kilpailukeinoilla. Jos tuote ei kelpaa markkinoille, tätä on vaikea lähteä korjaamaan esimerkiksi hinnan alennuksella tai mainonnalla. (Lampikoski ym. 1997, 125.)

Tuotepäätökset ovat tärkeässä roolissa, sillä ne toimivat perustana muille markkinointipäätöksille, kuten hinta-, jakelutie- ja viestintäpäätöksille. Asiakkaat eivät osta pelkästään aineellista tuotetta, vaan ratkaisuja tarpeisiinsa ja ongelmiinsa. Yrityksen tuoteratkaisut muodostavat sen tarjonnan, jolla yritys joko tyydyttää asiakkaidensa tarpeet tai luo tuotteille uutta kysyntää. Vain kannattavat tuotteet takaavat tarvittavan kokonaiskannattavuuden. (Lampikoski ym. 1997, 125.) Tämän takia jo tuotteiden suunnittelun rinnalle on hyvä ottaa kustannus- ja kannattavuuslaskelmat yritystoiminnan kannattavuuden varmistamiseksi.

Tuotetta kehittäessä yrityksessä on mietittävä mitä kaikkea tuote voi sisältää. Sen jälkeen osista rakennetaan järkevä kokonaisuus, joka vastaa asiakkaan tarpeita. Tuotteen rakennetta voidaan tarkastella kolmena kerroksena. Perustana on tuotteen ydin, joka muut osat täydentävät. Vaate- ja asustesuunnittelussa tuotteen ydin on tuotetyyppi, esimerkiksi takki tai laukku. Tuotteen ytimen ympärille muodostuvat sitä avustavat osat ja mielikuva. Avustavia osia ovat esimerkiksi tuotteen yksityiskohdat, materiaali, laatu, pakkaus ja hinta. Tuotteen ydin ja sitä avustavat osat ovat konkreettisia ja niiden pitäisi vastata asiakkaan odotuksia ainakin perustasolla. Uloimmalla kerroksella, eli mielikuvalla ja brändäyksellä voidaan tuoda tuotteelle lisäarvoa ja erottaudutaan muista kilpailevista tuotteista. (Bergström & Leppänen 2007, 172,173.) (Posner 2011, 59.)

Tuotekehityksen tavoitteena on luoda kokonaisuuksia jotka vastaavat mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita, ja sen tuloksena voi syntyä uusia, paranneltuja ja uudelleen asemoituja tuotteita. Ydintuotteen ympärille on onnistuttava tuomaan laajempi markkinoinnillinen näkemys. Tästä puhutaan tuotteistamisena. Tuotteistamisessa päätetään lanseeraamista edeltävät toimet, kuten nimi, pakkaus, hinnoitteluperusteet, jälleenmyyjät sekä markkinointiviestinnän strategia. Tuotteen lanseeraamisesta alkaa sen elinkaari. Tuotteistaminen jatkuu kuitenkin edelleen tarkkailemalla ostajien suhtautumista tuotteeseen, sekä mahdollisella jatkokehityksellä ja lisäpalveluiden tarjoamisella. Tuotteen elinkaari käsittää sen markkinoille tulon, kasvun, kypsyymisen ja laskun vaiheet. (Bergström & Leppänen 2007, 174, 182, 205.) Tuotteen elinkaari kannattaa huomioida hinnoittelussa esimerkiksi tuotteessa, joiden elinkaaren loppuun tiedetään tulevan tuotealennus. Tuotteen laadusta ja sen hallinnasta kerrotaan tarkemmin kappaleessa 6.

3.1.3 Saatavuus kilpailukeinona

Yrityksen saatavuusratkaisuissa voidaan puhua markkinointikanavasta ja logistisesta järjestelmästä. Nämä osatekijät kulkevat vieri vierekkäin ja vaikuttavat toisiinsa. Markkinointikanava ja logistinen järjestelmä mahdollistavat tiedon yrityksen tuotteista ja tuotteen konkreettisen kulkeutumisen lopullisille asiakkaille. (Bergström & Leppänen, 2007, 235.)

Markkinointikanavalla tarkoitetaan ketjua, jota kautta tuotetta myydään markkinoille. Markkinointikanavasta voidaan käyttää myös termiä jakelutie. Informaatio tuotteesta välittyy jakelutien kautta. Markkinointikanava ei välttämättä siirrä fyysisesti tuotetta, vaan tämä on logistisen järjestelmän tehtävä. Tämän fyysinen jakelu, eli logistiikka, sisältää kuljetuksen, varastoinnin ja tilaukset. Logistisiin päätöksiin liittyy se, kuinka koko materiaali- ja tietovirta raaka-aineista lopullisiin tuotteisiin saadaan toimitettua mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti lopullisille asiakkaille. (Bergström & Leppänen, 2007, 236.)

Asiakkaan näkökulmasta haluttu tuote on oltava saatavilla oikeaan aikaan oikeassa paikassa mahdollisimman helposti. Termistä saatetaan puhua markkinointimixin yhteydessä saatavuuden lisäksi myös jakeluna. Siihen voi liittyä logistisia ratkaisuja, eri kuljetusmuotoja, varastointia ja muita keinoja joilla tuotteet päätyvät lopulta asiakkaan luo. Logististen jakelureittien lisäksi saatavuus on hyvin tiiviisti yhteydessä markkinointiviestintään, jotta tuotteet saadaan myytyä eteenpäin. Näitä saatavuuteen kilpailukeinona liittyviä reittejä kutsutaan jakelu- ja myyntikanaviksi. (Posner 2011, 64.)

Tärkeimmät myyntikanavat vaatetus- ja asustemarkkinoilla ovat verkko, palveluorientoituneet kanavat eli vähittäiskaupat ja -myymälät; näihin lukeutuu esimerkiksi kivijalkaliikkeet ja myymälät, julkiset tapatumat, erilaiset muotitapahtumat, messut ja esimerkiksi brändien kuluttajille järjestämät kanta-asiakastapahtumat. Myyntikanavia sisäänostajien kautta markkinoille ovat muun muassa messut, agentit ja showroomit, yritysten omat showroomit jotka voivat olla myös suunnittelutoimiston yhteydessä, verkko sekä yrityksen myyntiosasto ja sen henkilöstö. (Posner 2011, 64.)

Nettikaupan mahdollisuuksien ja uhkien miettiminen on tärkeä osa muotibrändin jakelukanavien suunnittelua. Toimitusnopeus ja ostosten teon helppous on nettikaupassa tärkeässä roolissa. Jos tuotteet ovat loppu, tai toimitusaika on liian pitkä, saattaa asiakas vaihtaa sivustoa lopullisesti. Nettikaupassa on mahdollisuus myydä tuotteita suoraan

asiakkaalle ilma välikäsiä, jolloin tuotteiden kate on parempi. Haasteena on kuitenkin, ettei hinnoittelua omaan nettikauppaan voi alentaa vahingoittamatta tärkeitä jälleenmyyjäsuhteita. Tällöin myynnin volyymin kasvattaminen voi olla hankalaa. (Tahvanainen & Pajarinen 2014, 105-106)

Kappaleessa 3.2.2 tarkastellaan sisäänostajien kautta tapahtuvaa myyntiä ja sen menestystekijöitä tarkemmin.

3.1.4 Markkinointiviestintä kilpailukeinona

Markkinointiviestinnän avulla yritys pyrkii viestimään itsestään ja tuotteistaan asiakkaille ja sen muille sidosryhmille. Markkinointiviestintään liittyy kaikki tuotteita ja palveluita markkinoivat, niistä kommunikoivat ja niitä mainostavat toimet. Edellä mainittuja voivat olla esimerkiksi mainonta, myyninedistäminen, tiedotus- ja suhdetoiminta eli PR, sekä kaikki myyntityö. (Posner 2011, 66.) (Lampikoski ym. 1997, 125.)

Markkinointi on yrityksen näkyvin ja merkittävin keino erottautua muista kilpailijoista. Se toimii informaatiokeinona, jonka kautta voidaan viestiä yrityksestä ja sen tuotteista. Mainonta on massaviestintää, jonka avulla voidaan saavuttaa suuri kohdeyleisö suhteellisen pienin kustannuksin. Mainonnan lisäämisellä pyritään lähtökohtaisesti myynnin lisäämiseen. (Lampikoski ym. 1997, 231.)

Mainonnan kilpailukeinon arvo korostuu varsinkin merkkitarvikkeiden mainonnassa, jossa tuotedifferoinnilla on tärkeä rooli (Lampikoski ym. 1997, 231). Differointi on keskeinen strategia, kun halutaan varmistaa, että omat tuotteet tai palvelu ovat yksilöllisiä ja erottuvat selkeästi kilpailijoiden tarjonnasta. Differoinnilla pyritään saamaan kilpailuetua kilpailijoihin nähden kasvattamalla tuotteiden lisäarvoa. Yritys saavuttaa tämän kilpailuedun saadessaan markkinoille kuluttajan näkökulmasta arvokkaampia tuotteita kuin kilpailijansa. Markkinoinnin lisäksi myös konseptin ja tuotteiden kehittämistä selkeästi muusta tarjonnasta erottuvaksi voidaan kutsua differoinniksi. (Posner 2011, 81.)

Henkilökohtainen myyntityö perustuu myyjän ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen. Parhaimmillaan tehokas myyntityö pyrkii tarjoamaan ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. Sen ongelmana voi olla suuret kustannukset, sillä henkilökohtainen palvelu vie suhteellisen paljon aikaa esimerkiksi massamarkkinointiin verrattuna. Laadukas asiakaspalvelu

voi olla kuitenkin strateginen keino erottautua kilpailijoista. Erityisen tärkeää myyntityö ja asiakaspalvelu on erikoistavaroiden myynnissä. (Lampikoski ym. 1997, 202.)

Suhdetoiminta eli PR (*public relations*) on kilpailukeinona yrityksen johdon ja koko henkilökunnan suunniteltua toimintaa joka pyrkii luomaan sekä ylläpitämään myönteisiä asenteita yritystä kohtaan. (Lampikoski ym. 1997, 261.) PR-yrityksen palkkaaminen ja näin ollen suhdetoiminnan osittainen ulkoistaminen on kuitenkin ajankohtaista vasta kun liiketoiminta on vakiintunut, ja kuluttajille pystytään toimittamaan luvattu arvo (Crisell 2014).

3.1.5 Hinta kilpailukeinona

Muotibrändin kilpailukeinona hintaan liittyy tuotteen tuotantohinta, tukku- ja jälleenmyyntihinnat sekä mahdolliset hinnanalennukset. Markkinoinnin kannalta hintaa voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen näkökulma on tuotannon hinnan kautta, eli mitä tuote oikeasti maksaa tai mitä sisäänostaja siitä haluaa maksaa. Tuotteen hintaa voidaan tarkastella myös loppukuluttajan näkökulmasta. Tällöin tarkastellaan mikä voisi olla tuotteelle mielletty hinta ja mitä siitä ollaan valmiita maksamaan. Tällainen arvoperusteinen hinta ei välttämättä ole suoranaisesti yhteydessä tuotantohintaan tai tukkumyyntihintaan. Kuluttajan tuotteelle mieltämä arvo on hyvin tärkeä ymmärtää. (Posner 2011, 59.) Arvoa ja laatua tarkastellaan työssä myöhemmin kappaleessa 6.

Taustatutkimus on yksi tärkein työkalu hinnoittelun ymmärtämisessä sisäänostajan, kuluttajan tai kilpailuasetelman näkökulmista. Koska hinnat muuttuvat usein, hintojen seuraaminen auttaa ymmärtämään mitkä tekijät vaikuttavat kohderyhmän mielikuvaan hinnasta ja arvosta. Aktiivisesti taustatutkimusta tekemällä voidaan seurata mikä tietyn tyyppisten tuotteiden markkinahinta on, ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen, mikäli niistä ollaan valmiita maksamaan keskimääräistä markkinahintaa enemmän. (Posner 2011, 60.)

Vaikka hinnoittelun lähtökohtana toimivat yrityksen omat laskelmat tuotantohinnasta, siihen vaikuttavat myös kilpailijoiden asettamat markkinahinnat. Markkinoille lanseerattavien uusien tuotteiden pitäisi olla hinnoiltaan yhteensopivia markkinahintojen kanssa. Myös asiakaskunta ja sen maksukyky sekä hinta-laatusuhde, ja mielikuvat tästä voivat vaikuttaa hinnoitteluun. Lisäksi lopullisissa hinnoissa pitäisi miettiä liikeideaa kokonaisuutena ja ottaa huomioon erilaiset hinnoittelustrategiat. (Posner 2011, 60.)

Erilaisilla hinnoittelustrategioilla voidaan asemoida brändin tuotteet joko hintatasoa kalliimmiksi, halvemmiksi tai samalle tasolle. Kalliin hinnan asettamisessa voidaan puhua kermankuorinta- ja imagohinnoittelusta. Tämä strategia sopii tuotteille, jotka ovat uusia ja erilaisia, ja joiden valitut segmentit eivät ole hintaherkkiä. Korkealla hinnalla voidaan myös tarkoituksella luoda positiivista laatukuvaa. Alhaisen hinnan strategiassa voidaan puhua penetraatio- eli markkinoilletunkeutumishinnoittelusta. Hinnan nostaminen myöhemmin voi olla hankalaa, joten strategialla pyritäänkin saavuttamaan suuria myyntimääriä. Tämä edellyttää yritykseltä suuret tuotantokapasiteetit ja pienet yksikkökustannukset. Keski- eli vakiohinnoittelussa seurataan vakiintuneita markkinahintoja. Tällöin hinta ei ole kaikkein merkittävin kilpailutekijä, vaan erottautumaan pyritään muilla keinoilla. (Keiser & Garner 2008, 465.) (Bergström & Leppänen 2007, 218-219.)

Yhteistyöyrityksen hinnoittelustrategia on markkinahintalähtöinen vakiohinnoittelu, ja uusilla tavoitehinnoilla pyritäänkin pääsemään mahdollisimman lähelle kilpailijoiden hintoja. Näin ollen yrityksen on tärkeää keskittyä myös muiden kilpailukeinojen kehittämiseen, sillä hinta ei ole yrityksen tärkein erottautumiskeino.

3.2 Mallistosuunnittelu ja hinnoittelu

Vaatemalliston valikoima- ja lajitelmapäätöksillä pyritään saamaan erilaisista tuotteista koostuva järjevä tarjottava kokonaisuus. Lajitelmalla viitataan kaikkiin tarjottaviin tuotteisiin, ja valikoimalla tuoteryhmän sisäiseen tarjontaan (Bergström & Leppänen 2007, 169.) Mallistosuunnittelu otettiin osaksi hinnoittelua käsittelevää opinnäytetyötä, sillä myös malliston rakenteella voidaan osaltaan vaikuttaa tuotekohtaisiin kustannuksiin. Lisäksi muotibrändin hinnoittelua täytyisi käsittää kokonaisuutena, eikä tuotteita kannata lähteä hinnoittelemaan yksitellen. Tässä kappaleessa avataan yhteistyöyrityksen edellistä mallistoa sekä ostajan näkökulmaa tarjottavaan mallistoon ja sen hinnoitteluun. Lisäksi käydään läpi malliston rakenteen tehostamista ja sen tuomia hyötyjä varsinkin pienelle muotibrändille.

Mallistoissa on yleensä sisäänostajille asetetut tilausminimit. Tällöin vain yksi tai kaksi kiinnostavaa tuotetta eivät riitä tilausten ja myynnin saamiseksi, vaan mallisto pitää voida käsittää muotibrändin näkökulmasta myös yhtenä kokonaisena tarjottavana tuotteena. Muotibrändin markkinoille tarjoamaa tuotetta voidaankin tarkastella myös kokonaisen tuoteryhmän, tai vaatemalliston näkökulmista, jolloin sen lähtökohtainen asiakas on sisäänostaja.

Pienin muotibrändin näkökulmasta malliston ja tuotteiden hinnoittelu määrittyy pitkälti jo suunnittelu- ja tuotekehitysvaiheessa. Hinnoitteluun ei yksinään käytetä välttämättä paljon resursseja, joten suunnitteluvaiheen ratkaisujen syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen tuotteiden hinnan taustalla tekee työskentelystä kustannustehokasta. Tuotteen kullurakennetta avataan kappaleessa 5.2.

3.2.1 Juslin Maunula SS18

Tässä kappaleessa käydään läpi yhteistyöyrityksen edellistä SS18 -mallistoa. Malliston havainnoinnin taustamateriaalina on käytetty suunnittelijoiden teemahaastattelua, sekä opinnäytetyöntekijän omaa havainnointia työsuhteen pohjalta. Tekijä toimi myyntimateriaalin valmistelun apuna ja oli mukana showroomilla Pariisissa. Edellisen sesongin hinnat toimivat uusien tavoitehintojen lähtökohtana.

SS18 -malliston valmistelut aloitettiin pienelle tiimille tiukalla aikataululla ennen syksyn showroomia. Ennen suunnitteluprosessin aloittamista yritys hakeutui konsultin luokse saadakseen näkökulmaa tarjottavaan kokonaisuuteen. Brändin omia vahvuuksia olivat takit, neuleet ja korut, ja niiden onnistuneesta markkinoille tuomisesta oli jo aiempaa kokemusta. Konsultoinnissa kehoitettiin tuomaan rinnalle enemmän tuotteita, jotta saataisiin tarjottua ostajille asukokonaisuuksia ja siluetteja. Malliston koko kasvoi suuremmaksi kuin oli alun perin suunniteltu. (Juslin Maunula 2018a.)

Yrityksen yksi lähtökohta työlle oli hintojen pudottaminen noin kolmekymmentä prosenttia. Opinnäytetyöntekijällä on ollut pääsy yrityksen edellisen sesongin tuotteiden tuotehintakortteihin aiemman työsuhteen kautta. Edellisen malliston suunnittelun aikana oli huomattu, kuinka tehokas mallistosuunnittelu ohjaa tuotteen materiaalihintoja. Vaatetusalan kankaiden materiaalityylilauksilla on usein minimi tilausmäärät, joihin voidaan päästä helpommin tehostamalla malliston rakennetta. Tilannetta havainnollistetaan kappaleessa 3.2.3.

3.2.2 Malliston tarjoama ja hinnoittelu sisäänostajan näkökulmasta

Sisäänostajan haastattelu haluttiin sisällyttää opinnäytetyöhön, sillä sisäänostajien kautta tapahtuva jakelu on nettikaupan rinnalla toinen yhteistyöyrityksen tärkeimmistä myyntikanavista. Markkinoinnin näkökulman lisäksi myös taloudellisesta näkökulmasta

sisäänostajat tuovat myyntiä ja näin ollen ideaalissa tilanteessa voittoa muotibrändille. Työn yksi tavoitteista on kartuttaa sisäänostajien näkökulmaa malliston tarjoamasta ja sen hinnoittelusta, jotta pystyttäisiin tarjoamaan paras mahdollinen tarjooma resurssien puitteissa. Uutta muotibrändiä kannattaa lähteä kehittämään enemmän sisäänostajilta saadun tiedon ja palautteen kautta, kuin esimerkiksi lehdistöltä saadun palautteen perustella (Crisell 2014).

Tässä kappaleessa käydään läpi haastattelun tuloksia. Haastattelu on tehty puhelimitse ja siinä esitetyt kysymykset löytyvät liitteestä 1. Opinnäytetyöhön haastateltiin Asunaliikkeen sisäänostaja Sari Alamettälää. Asuna myy Helsingin liikkeessään sekä nettikaupassaan saman hintaluokan kansainvälisiä muotibrändejä.

Malliston tarjooman olisi hyvä olla sellainen, että siitä saa helposti muodostettua eri asukokonaisuuksia. Tuotteet yksittäin menettävät arvonsa, elleivät ne ole helposti yhdisteltävissä malliston muihin tuotteisiin. Mallistosta täytyisi näin ollen löytyä ainakin 10-12 tuotetta, ja tuotteista mahdollisesti tarjottavia väri vaihtoehtoja. Väri vaihtoehtoja kaikista tuotteista ei ole pakko olla tarjolla. Helppokäyttöinen väri, kuten musta, pärjää yksinäänkin. Väri llisistä tuotteista ostajan näkökulmasta olisi hyvä tarjota ainakin kaksi väri vaihtoehtoa. Tuoteryhmien volyymeissa tärkeintä on juuri edellä mainittu asukokonaisuuksien tarjoaminen. Ostajan näkökulmasta ylä- ja alaosien pitäisi olla keskenään vapaasti yhdisteltävissä. (Alamettälä 2018.)

Mallien säilyttäminen sesongista toiseen voi olla jopa toivottavaa, mikäli tuotteista saatu palaute on ollut positiivista ja sille tuntuu olevan kysyntää. Malleja voi myös varioida esimerkiksi tarjoamalla samaa mallia uusissa väreissä seuraavassa sesongissa. Onnistunut leikkaus on usein sellainen, joka kannattaa säilyttää. Vaikka malli olisi jo esitelty aiemmassa sesongissa, saattaa se jollekulle olla silti uusi, riippuen miten tuotteen jakelu on onnistunut aiemmilla sesongeilla. (Alamettälä 2018.)

Ostaja haluaa usein kuulla vain pääpiirtein tuoteryhmien keskihinnan, eikä pienessä mallistossa eri hintaryhmien tarjoaminen ole niin olennaista. Eri tuoteryhmistä eri hintaryhmien tarjoaminen tulee oleellisemmaksi tarjooman leveydeltä laajemmassa mallistossa. Tuoteryhmien tiukoissa rajoissa tai niitä määrittävissä kriteereissä pysyminen ei ole niin olennaista, jos tuote on innovatiivinen ja tarpeeksi kiinnostava. Sisäänostajan näkökulmasta tuotteen lopullinen hinta voi olla pyöristetty mahdollisimman lähelle tuotantohintaan perustuvaan hintaan. Sisäänostaja laskee usein tuotteen kulurakennetta tuotetta

tarkastellessaan. Ei ole siis kovinkaan oleellista pyöristää toisiaan vastaavia tuotteita samoihin hintoihin. (Alamettälä 2018.)

Tuotteen laatu on ylempään keskihintaan noustessa tärkeä kriteeri ostoja tehdessä. Myös vartaloa imartelevat mallit koetaan tärkeiksi. Arvokkaampien tuotteiden kuluttajat ovat usein kolmestakymmenestä ikävuodesta ylöspäin. Tärkeimmäksi suunnittelua ohjaava tekijä on ostajan näkökulmasta selkeä omasta tyylistä kiinni pitämisen. Brändi-imagon täytyy olla yhtenäinen. Kun on valittu, kenelle tuotteita aletaan tekemään, se täytyy pitää alusta loppuun ohjenuorana, eikä saa lähteä kokeilemaan sesongista toiseen. Ostajat seuraavat nuoria muotibrändejä usein kaksi tai kolme sesonkia ennen ostopäätöstä. (Alamettälä 2018.)

3.2.3 Malliston rakenne

Yhteistyöyrityksen edellisen sesongin SS18 -mallistoon materiaalipakkoja kertyi haluttua suurempi määrä kangastoimittajan virheen vuoksi. Tällöin tuotteita jouduttiin hajauttamaan eri materiaaleille, ja joistain materiaalipakoista tuotteita oli tarjolla vain 1-2 kappaletta. Kilpailijoiden tuotevalikoiman benchmarkkaus osoittaa, että ostettuja tuotteita on usein valikoimassa ainakin kaksi, ellei jopa kolme. Tästä voidaan päätellä, että materiaaleista on tarjottu valikoimassa ainakin kahta tuotetta. Opinnäytetyöntekijä on kirjannut SS18-malliston hinnat ylös yrityksen käyttöön, mikäli niihin tarvitsee myöhemmin vielä palata. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 2.) on suurpiirteinen kuva paisuneesta malliston rakenteesta.

lausmäärän tuotteita, sillä nuorilla brändeillä ei vielä ole näyttöä laadun jatkuvasta toimitamisesta. Sisäänostajille tilaus on aina taloudellisen riskin sisältävä investointi, johon sitoutuu pääomaa.

Alla oleva kuvio (Kuvio 3.) havainnollistaa tehostetun mallistorakenteen. Tuotteita löytyy edelleen aika laajasti, 30 kappaletta, ja tämä taulukko voisikin olla ideaali kuvaus suunnitteluvaiheen rakenteen kartoittamisesta, jossa tarkkaillaan pakkamääriä sekä hintaryhmiä. Alamettälän (2018) mukaan kuitenkin jo 12 tuotteesta on mahdollista ostaa asukonaisuuksia, joten päällekkäin menevät tuotteet on hyvä karsia pois.

TEHOSTETTU RAKENNE			Materiaalin tilausminimi 50 meters						
MATERIAALI			Materiaali 1	Materiaali 2	Materiaali 3A	Materiaali 3B	Materiaali 4	Materiaali 5A	Materiaali 5B
TUOTE	WSP	SRP PRICE	4 tuotetta	6 tuotetta	3 tuotetta	4 tuotetta	4 tuotetta	4 tuotetta	4 tuotetta
TAKIT			x	x x					
				x			x		
			x						
YLÄOSAT					x	x x			x
								x	x
							x		
HAMEET				x					x
							x	x	
HOUSUT				x		x		x	
					x				x
			x						
MEKOT				x	x				
			x			x	x		
								x	

Kuvio 3. Tehostettu mallistorakenne

Tuoteryhmien hintaryhmissä voidaan noudattaa hintapyramidin periaatetta, jolloin alimmassa hinnassa pyritään tarjoamaan eniten volyyymia, keskihintaisessa kohtalaisesti, ja ylimmässä, pyramidin huipulla sijaitsevista kalliimmista tuotteista suppeammin. (Posner 2011, 61.) Alamettälän (2018) mukaan pienen muotibrändin ei kuitenkaan tarvitse keskittyä ensisijaisesti tällaiseen hinnoitteluun, vaan ajankohtaisemmaksi se tulee, mikäli mallisto on jo suurempi.

Taulukkoon voidaan merkata hintaryhmät, mikäli tuotteiden sijoittumista hintaryhmittäin halutaan tarkkailla jo suunnitteluvaiheessa. Vastaavanlaista valikoimarakennetaulukkoa voidaan käyttää myös pidemmällä suunnitteluprosessissa, jolloin taulukkoon voidaan lisätä esimerkiksi tarkemmat minimi-tilausmäärät ja tuotteet voidaan merkata taulukkoon esimerkiksi koodilla ja pienellä tasokuvalla.

Pidemmälle mallistoprosessia kannattaa tarkkailla myös eri markkinoiden vaikutuksia tarjottavaan mallistoon. Myymäläkäytännöt ja valikoima saattavat vaihdella markkinoittain huomasti, sillä eri markkinoiden asiakkaiden kulutustottumukset ovat hyvin erilaisia. Myös kokovalikoima saattaa vaihdella markkinoittain. (Posner 2011, 64-65.) Tästä hyvänä esimerkkinä toimii esimerkiksi eri kokovalikoiman valmistaminen Aasian markkinoille. Kaikki brändit eivät tätä tee, mutta kokomerkinnoista on hyvä kommunikoida ja kysyä myynti- ja ostotilanteissa, jotta sekaannuksilta ja lisäkustannuksilta vältytään.

4 Markkinalähtöisen hinnoittelun menetelmät

Tuotteen konkreettisen hinnan määrittelyssä voidaan käyttää kahta eri menetelmää: kustannusperusteista- ja markkinaperusteista hinnoittelutapaa. Tässä kappaleessa käytävää markkinatilannehinnoittelun menetelmää ohjaa kysyntä ja kilpailutilanne. (Bergström & Leppänen 2007, 219.) Kustannuksiin perustuvaa hinnoittelua käydään läpi kappaleessa 5.

Kysyntään vaikuttavat ostajat, yritykset sekä yhteiskunnalliset tekijät. Näitä kutsutaan markkinoinnin näkökulmasta ympäristötekijöiksi. Kulutuskysyntä tarkoittaa kysyntää, joka syntyy, kun kuluttajat tekevät hankintoja henkilökohtaisten tarpeidensa tyydyttämiseen. Kysyntä vaihtelee pitkä- tai lyhytaikaisesti. Pitkäaikaista vaihtelua ohjaavat taloudelliset suhdannevaihtelut sekä kuluttamisen trendit. Lyhytaikaista kysynnän vaihtelua ohjaa muoti- ja kausivaihtelut. (Bergström & Leppänen 2007, 56, 64.) Muotibrändin kysyntään vaikuttaa oleellisesti myös brändi-imago sekä vallitseva kilpailutilanne.

Markkinahintainen hinnanasettaminen määräytyy markkinahinnan mukaan. Markkinahintataso toimii se tuotteiden hinnoittelulle ikään kuin ohjehintatasona. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 191.) Erilaisia markkinatutkimuskeinoja muotibrändin näkökulmasta ovat erilaiset kyselyt, kohderyhmäanalyysit, haastattelut sekä kilpailija-analyysit. Kilpailija-

analyyseja kannattaa tehdä myös menemällä konkreettisesti ostoksille, jolloin kilpailevista tuotteista saa parhaan mahdollisen kuvan. (Goworek 2007, 163-164.)

Markkinahinnoittelun menetelmiä määrittävät kohderyhmä (4.1), kilpailutilanne (4.2) sekä tuote. Tuotetta on käyty kilpailukeinona läpi kohdassa 3.2.2.

4.1 Kohderyhmä

Kohderyhmän kulutuskäyttäytymisen ja arvojen tunteminen muotibrändille on elintärkeää, sillä sen olemassaolo ja menestys riippuu siitä, kuinka hyvin se pystyy vastaamaan markkinoilla vallitseviin tarpeisiin.

Yksilön ostohalua ja ostokäyttäytymistä ohjaavat kuluttajien motiivit sekä ostokyky. Ostokykyyhin vaikuttaa käytettävissä olevat varat ja aika. Ostokäyttäytymistä ohjaa kuluttajan elämäntyyli, johon kuuluu psykologiset, sosiaaliset ja demografiset ominaisuudet. Demografiset ominaisuudet ovat helpoiten selvitettävissä. Näitä ovat esimerkiksi kohderyhmän henkilön ikä, sukupuoli, siviilisääty, asuinpaikka ja -muoto, perhe, liikkuvuus, tulot, ammatti, kieli sekä uskonto. Mikäli halutaan selvittää, miksi ostaja valitsee juuri tietyn tuotteen tai miksi heistä tulee merkkiuskollisia, täytyy tarkastella psykologisia ja sosiaalisia tekijöitä. (Bergström & Leppänen 2007, 98-105.)

Elämäntyylin psykologisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan persoonallisia tarpeita ja tapoja, jotka heijastuvat ostokäyttäytymiseen. Näitä ohjaavat muun muassa motiivit sekä arvot ja asenteet. Erilaisia tarpeilla voivat olla fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarve, sosiaaliset tarpeet sekä arvostuksen tarpeet. Ostomotiivit ovat yleensä joko tunne- tai järkipäisiä. Järkipäinen ostopäätös on hinnan, helppokäyttöisyyden tai tehokkuuden ohjaama. Tunneperäistä ostopäätöstä ohjaa esimerkiksi muodikkaus, yksilöllisyys tai ympäristön hyväksyntä. Arvoja ja asenteita ohjaa yksilön maailmakuva. (Bergström & Leppänen 2007, 98-105.)

Yrityksen täytyy määrittää itselleen sopivin markkinasegmentti, jotta se pystyy vastaamaan tämän ryhmän odotuksiin ja tarpeisiin mahdollisimman hyvin. Hinnanasettamisella kohderyhmän käyttäytyminen määrittää millainen merkitys valitulla hintatasolla on kuluttajalle (Bergström & Leppänen 2007, 137, 223). Arvopohjaisessa hinnoittelussa voidaan myös lähteä siitä, minkä arvoinen tuote on asiakkaalle, ja mitä asiakas on siitä valmis

maksamaan. Tähän liittyy vahvasti myös asiakkaan arvo- ja laatukäsitteet, joita käsitellään kappaleessa 6.

4.1.1 Juslin Maunulan kohderyhmä

Alun perin Juslin Maunula lähti tekemään suunnittelun projektimyyntiä. Kun brändin omille tuotteille alkoi olemaan kysyntää, nousi ajatus tuoda mallisto- ja vaatemyynti projektimyynnin rinnalle, sillä sen skaalautuminen suuremmaksi ajan myötä on todennäköisempää kuin pelkkä projektimyynti. Tällöin piti määrittää myös kohderyhmä tarkemmin. (Juslin Maunula 2018a.)

Brändin kohderyhmä on iältään ja tyyliältään kypsempää sekä itsevarmempaa kuin teini-ikäiset, vaikka ikää ei olekaan tarkasti rajattu. Enemmän vaikuttaa maksukyky ja/tai halu säästää ja sijoittaa design- ja muotituotteeseen. Oleellisinta kohderyhmälle on kiinnostus ja halu ilmaista itseään keskivertoa näyttävämmillä vaatteilla ja asusteilla. Kohderyhmän on kiinnostunut urbaanista elämäntyylistä, ja seuraa vahvasti kulttuuria, taidetta, arkkitehtuuria ja designia. (Juslin Maunula 2018a.)

Kohderyhmälle lähdetään tietoisesti tarjoamaan niin kutsuttuja harkitun oston tuotteita, joita ostetaan rutiinituotteita harvemmin. Tavoitteena on saada asiakkaat uskollisiksi brändin tuotteille. (Juslin Maunula 2018a.) (Bergström & Leppänen 2007, 167.)

4.2 Kilpailutilanne

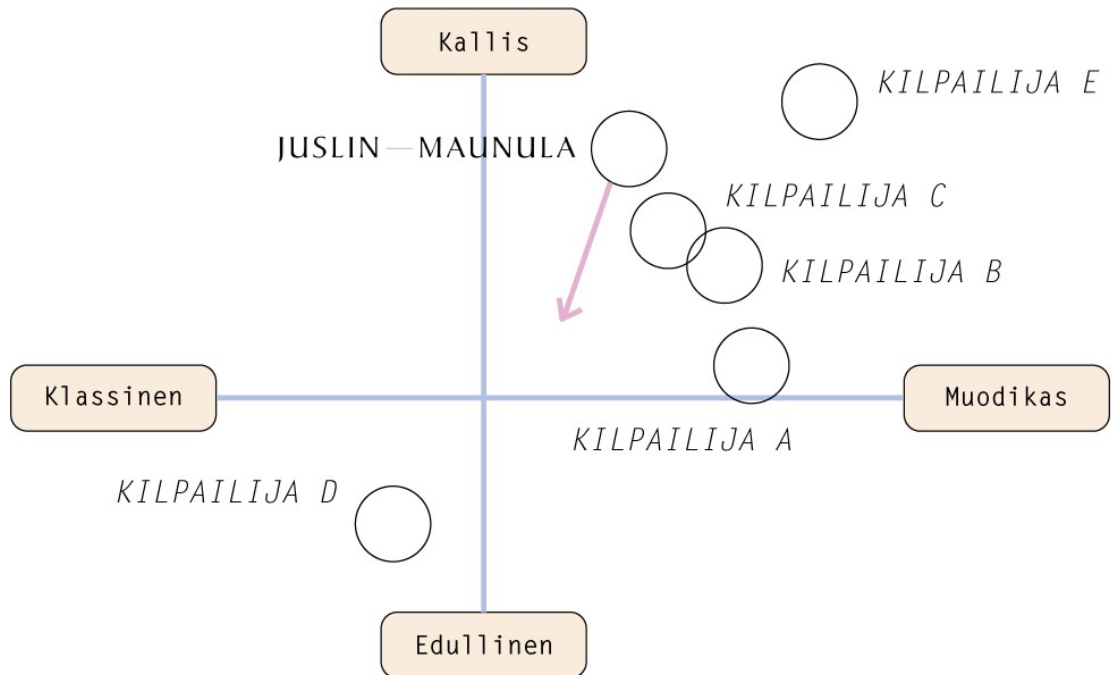
Kilpailu on yksi tärkeimmistä yritysympäristön tekijöistä, sillä harva yritys on markkinoilla koskaan yksin. Markkinoilla erottumisessa kannattaa keksittyä omiin vahvuuksiin ja kilpailuetujen kasvattamiseen. Kilpailuedut voivat olla taloudellisia, jolloin yritys kilpailee lähinnä hinnalla. Toiminnallinen kilpailu saavutetaan, mikäli yrityksen tuote on kilpaileviin tuotteisiin verrattuna ylivoimainen. Tällaisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi materiaalit, ulkonäkö, teho ja suunnittelu. Imagollinen kilpailu saavutetaan, kun ostajien mielikuva yrityksestä ja sen tuotteista on korkealla ja merkki menee etusijalle ostopäätöstä tehdessä. (Bergström & Leppänen 2007, 72-78.)

Kilpailustrategiat voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään: kustannusjohtajuuteen (*cost leadership*), erilaistamiseen eli differointiin (*differentiation*) ja keskittymiseen (*focusing*). Kustannusjohtajuus perustuu hinnan asettamisesta matalalle tasolle, differointi taas tuotteen erilaistamiseen jolloin hinta ei ole enää kuluttajalle niin tärkeä, ja keskittymisen kilpailustrategiassa yritys etsii itselleen pienen segmentin tai markkinaraon. Vastatakseen mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeita on tarkasteltava jatkuvasti asiakkaita ja ympärillä tapahtuvaa kilpailua. (Bergström & Leppänen 2007, 79.)

4.2.1 Asemointikartta ja kilpailija-analyysi

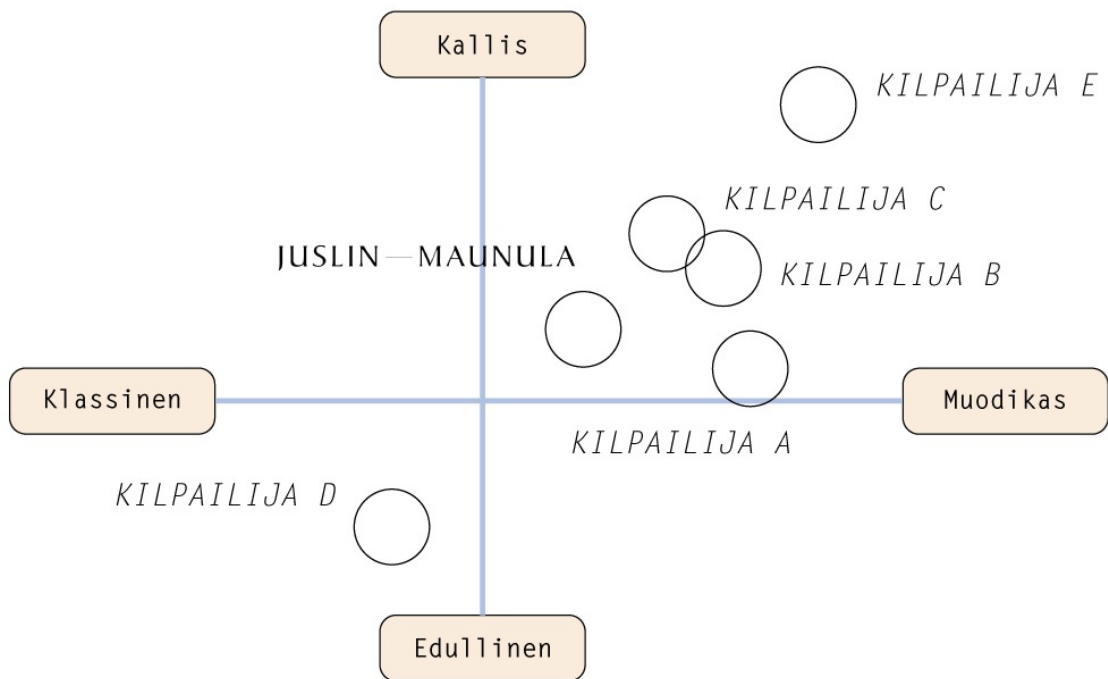
Kilpailija-analyysiin ja asemointikarttaan valikoituneet muotibrändit tavoittelevat samoja asiakkaita kuin yhteistyöyritys. Kilpailijoiden käyttämät kilpailukeinot kuitenkin vaihtelevat. Tässä analyysissä tarkastellaan uuden tavoitehinnan asettumista markkinoille, sekä muotiin ja trendeihin reagoimisen nopeutta.

Alla olevassa kuviossa (Kuvio 4.) avataan asemointikartan avulla Juslin Maunulan tämän hetken kilpailutilannetta. Kuviossa Juslin Maunulan paikan määrittäneet hinnat ovat edellisen SS18 -malliston hintoja. Kilpailijoiksi on poimittu nousevia, nuoria brändejä, joista kaksi, kilpailijat A ja C, ovat Juslin Maunulan lähimmät kilpailijat monialaisuutensa takia. Kilpailija B on haluttu tuoda mukaan, jotta nähtäisiin kilpailun realistinen tilanne. Kilpailijoita on tässä markkinaraossa todella paljon ja uusia kilpailijoita syntyy markkinoille todennäköisesti koko ajan. Kilpailija D on lisätty asemakaavioon osoittamaan, että halvempaan hintaluokkaan on reilusti matkaa, eikä hintojen painaminen alas massamarkkinoiden hintatasolle ole realistinen tavoite, sillä se vaatii valtavia tuotanto- ja tilausmääriä. Kilpailija E on saanut viimesesonkien aikana brändilleen uskollisen asiakaskannan ja vakiinnuttanut paikkansa ylemmän keskihinnan ja luksusbrändien väliltä. Kilpailijan E hintoja on myös käytetty benchmarkkauksessa havainnollistamaan, kuinka Juslin Maunulan edellisen sesongin hinnat lipuivat jo seuraavan hintaluokan puolelle. Nyt hintoja pyritään laskemaan vastaamaan ylemmän keskihintatason markkinahintoja.



Kuvio 4. Asemointikartta Juslin Maunulan tämänhetkisestä kilpailutilanteesta.

Todellisuudessa kilpailijat A, B, C ja E ovat kaikki Juslin Maunulan kanssa hyvin lähelläin asemointikartalla sekä hinnan ja muodikkuuden mittareilla. Karttaan niitä on erotettu toisistaan selkeyden vuoksi. Käytännössä brändäyksellä saavutettu differointi on ainoa, joka erottaa ne toisistaan, sillä hinnat ovat hyvin lähellä toisiaan. Kilpailijat A, B ja C kuuluvat Juslin Maunulan kanssa ylempään keskihintaan. Kilpailijat A, B sekä C, ovat myös hyvin tasavertaisesti muodikkaita. Kilpailijat B sekä C esittelevät mallistonsa muotiviikoilla näyttöksessä sekä julkaisevat lookbookin. Kilpailija A on tähän mennessä julkaissut edellisistä mallistoistaan lookbookit. Alla (Kuvio 5.) näkyy uusien hinnoittelu- ja tuotevalikoimastrategioilla tavoiteltu uusi positio. Käytännössä tavoitehinta toisi Juslin Maunulan kilpailijoiden hintatasolle, jolloin se pysyy hintakilpailussa mukana sijoittuen paremmin samaan hintaluokkaan.



Kuvio 5. Asemointikartta Juslin Maunulan uudelleenaseoinnista hinnoittelu- ja tuotevalikoimastrategioiden avulla.

Kyseisessä asemakaaviossa muodikkuuden akselilla viitataan lähinnä uusien tyylien kokeellisuuteen ja tarjoomaan. Kaikki kilpailijat reagoivat trendeihin yhtä lailla oman brändi-imagonsa puitteissa, eikä tämä ole mielestäni mikään kilpailuvaltti strategian suunnittelussa. Kokeellisimmat uudet mallistot pystyvät esittelemään kilpailija E, jonka brändin vahvistuminen on todennäköisesti tuonut vakiintunutta myyntiä ja resursseja laajempien mallistojen tuottamiseen. Ainoastaan kilpailija D, joka edustaa massatuotettua alempaa keskihintaluokkaa, edustaa hillitympää trendien varioimista ja kokeellisuutta mallistoissaan. Klassisuus asemakaavion akselilla ei viittaa niinkään ennalta-arvattavaan peruspukeutumiseen, vaan esimerkiksi klassisiksi miellettyjen tuotteiden, kuten tresssitakin varioimiseen sesongista toiseen tuotteen säilyttäessä silti tietyt peruselementtinsä. Muotiin ja designiin sijoittamisen arvomaailmaa voisi peilata kuluttajamarkkinoinnissa arkkitehtuurin kautta, jossa rakennettavat rakennukset ja tilat suunnitellaan kestämään muotokieleltään ja materiaaleiltaan aikaa. Arkkitehtuuri on jo näkyvä osa brändin DNA:ta, ja sitä voitaisiin mielestäni hyödyntää rohkeammin kommunikoinnissa. Hyvä alku on ollut mallistojen esittely useammissa presentaatioissa, joissa tilasuunnittelu on ollut vahvasti läsnä. Asemakartalla on mahdollista lipua vaakatasolla klassisesta muodikkaaseen päin,

kun myyntiä on alettu saamaan ja resurssit mahdollistavat isommat mallistot ja variaation.

Kilpailija-analyysia voidaan syventää tulevaisuudessa vertailemalla hintojen ja malliston muodikkisuuden lisäksi useita muita kilpailukeinoja. Nämä keinot on listattu jatkokehitysehdotuksiin kappaleeseen 7.2.

4.3 Tavoitehintojen tarkastus benchmarkkauksen avulla

Benchmarkkauksen rakenne on liitteenä 2. Taulukossa on vertailtu tuoteryhmiä hintaryhmittäin. Tavoitehintaa ja markkinahintoja on vertailtu, ja uudet hintaryhmät on asetettu vertailun perusteella. Taulukko on tehty yrityksen tapojen mukaisesti englanniksi, sillä yritys toimii kansainvälisillä markkinoilla. Taulukon sarakkeet vaakasuunnassa vasemmalta oikealle koostuvat tuoteryhmistä, muistiinpanoista, vanhasta hintaryhmästä, vanhasta keskihinnasta, uudesta tavoitehinnasta, ehdotetusta uudesta hintaryhmästä, markkinahintaryhmistä, markkinoiden keskihinnoista, sekä kilpailijoiden hintaryhmistä.

Vertailuun valikoituneet brändit ovat samat kilpailijat A, B, C ja E, kuin kappaleessa 4.2.1 asemointikarttaan käytetyt kilpailijat. Asemointikartan kilpailija D on jätetty hintavertailusta pois, sillä se oli otettu asemakarttaan mukaan vain todentamaan, kuinka kaukana ja tuotannollisesti tavoittamattomissa seuraava alempi hintaluokka on. Tässä kappaleessa läpikäytävä benchmarkkaus toteutettiin ensisijaisesti nettikauppojen valikoimista, sillä haluttiin todenmukainen kuva siitä, mitä tuotteita sisäänostajat ovat ostaneet jälleennyntiin. Kilpailijoiden A ja B hintavertailussa käytettiin myös brändin oman nettikaupan valikoimaa.

Ensisijaisesti tärkeimmiltä kilpailijoilta A, B ja C ei löytynyt kaikista tuoteryhmistä kaikkien hintaryhmien tuotteita. Kilpailija E kuuluu yleiseltä hintatasoltaan ylempään luokkaan kuin yhteistyöyritys, ja sen valikoimasta vertailuun valittiin tuotteita, jotka täyttivät puuttuvat tuoteryhmät ja hintaryhmät. Tämä on yritetty havainnollistaa hintavertailutaulukoon selkeästi, jotta näkyisi että yrityksen mahdollinen ylin hintahaarukka tulee menemään kalliimman hintaluokan alimpia ja keskihintoja kohti. Tämä täytyy ottaa huomioon tuotteita suunniteltaessa. Myös kilpailijalla C, joka on Juslin Maunulan yksi tärkeimmistä vertailuun valikoiduista kilpailijoista, todettiin olevan valikoimansa kalleimmassa hintaryhmässä tuotteita, jotka asettuivat kalliimman hintaluokan puolelle.

Opinnäytetyöprosessin keskivaiheella kilpailijoiden B ja C uudet SS18-mallistot tulivat myyntiin. Mielenkiintoinen huomio oli, että varsinkin kilpailijan C hintoja oli nostettu hieman edellisestä sesongista, tai ainakin sisäänostajat olivat ostaneet edullisen sijasta keskihintaista sekä kalliimpaa hintaluokkaa. Kilpailijan C brändi on perustettu 2013. Hinnoittelustrategiana on saattanut olla, että kun brändi saavuttaa tietyn tunnettavuuden, hintoja voidaan hieman nostaa, sillä brändi itsessään tuo tuotteille lisäarvoa. Juslin Maulakin voisi tehdä katetuottolaskelmat tämänhetkisillä tavoitehinnoilla, mutta myös tulevaisuuden tavoitehinnoilla, jolloin katetta voisi olla enemmän tunnettavuuden lisätessä arvoa.

Hintojen vertailun tavoitteena oli tarkastaa vastaako uusi suunniteltu tavoitehinta markkinahintoja, ja löytyykö hintaluokkien rakenteesta kenties eroavaisuuksia. Uudet ehdotetut hintaryhmät ja muut vertailun tulokset on toimitettu yhteistyöyrityksen käyttöön.

Vaikka benchmarkkaus oli ensisijaisesti hintakohtainen, tarkasteltiin siinä myös käytettyjä kankaita ja niistä valmistettujen tuotteiden määrää. Havaittiin, että samasta kankaasta oli usein ostettu ainakin 2 tai 3 tuotetta. Samasta kankaasta oli tarjottu esimerkiksi ala- ja yläosa, sekä esimerkiksi takki. Tämän havainnoinnin tuloksia käytettiin aiemmin kappaleessa 3.2.3 tehdyssä malliston rakenteen tehostamista esittävässä kaavioissa.

5 Kustannuslähtöisen hinnoittelun menetelmät

Kappaleessa 4 läpikäydyn markkinaperusteisen hinnoittelun parina on kustannuksiin perustuva hinnoittelu. Kappaleen alussa (kappaleet 5.1, 5.1.1 ja 5.1.2) käydään läpi yrityksen laskentatoimen perusteita ja sen tärkeimmät työvälit. On tärkeää hahmottaa, mitä sisäiseen- ja ulkoiseen laskentatoimeen kuuluu, ja mitä perustyökaluja yritysjohtajalla on sisäisessä laskennassa päätöksenteon apuna. Osa tiedosta voi tulla ajankohtaisemmaksi yrityksen kasvaessa. 5.2 tarkastellaan tuotteen kulurakennetta ja sen alakappaleessa 5.2.1 esitellään yritykselle luovutettu kulurakenne- ja tavoitehintataulukko, joka toimii apuna hinnoittelun tarkastelussa suunnitteluvaiheessa. Lopuksi kappaleissa 5.2.2 esitellään materiaalien hankinnan teoriaa, sillä materiaalikustannusten alentaminen ovat yrityksen tämän hetken helpoimmaksi koettu keino päästä uusiin tavoitehintoihin.

Hinnoittelu muodostuu useista erikseen tai yhdessä käytettäviä laskentamenetelmistä. Kaikkia menetelmiä yhdistävä tekijä on tavoitelähtöinen laskenta. Tällöin pyritään lähtökohtaisesti aina tiettyyn tulokseen tai osuuteen markkinoilla. Yritykset joutuvat hinnoitteluun pitkälti markkinoiden mukaan, ja käyttävät harvoin pelkästään kustannuspohjaisista laskentamenetelmää. (Alhola & Lauslahti 2005, 36.) Tuotekehityksessä kustannuspohjainen laskenta ja sen hahmottaminen on kuitenkin välttämättömyys, sillä tuotekehityksessä ja tuotannon suunnittelussa määräytyy se, kuinka hyvin tuotteen toteutus ja lopullinen hinta vastaa tuotteen alkupäleistä ideaa ja sille asetettuja odotuksia. (Keiser & Garner 2008, 455.)

Kannattavuuden kannalta on hyvä tunnistaa tuotekohtaiset hinnoittelun ala- ja ylärajat sekä niiden vaikutukset yrityksen tulokseen. Lyhyellä tähtämellä hinnan alarajana voidaan pitää muuttuvia kustannuksia. Kun hinta kattaa pelkät muuttuvat kustannukset, yritys tekee tappiota. Toisena alarajana voidaan pitää muuttuvien ja kiinteiden kustannusten summaa, jolloin yritys tekee nollatulosta. Optimaalisin tilanne on kun hinta kattaa muuttuvat ja kiinteät kustannukset, sekä tuottaa riittävästi voittoa omistajilleen. (Alhola & Lauslahti 2005, 36.)

5.1 Yrityksen laskentatoimi

Liikeideoiden rakentaminen ja toteuttaminen onnistuu ainoastaan toiminnan kautta. Talouden tunnusluvut kertovat pelkistetysti, miten näiden toimintojen toteutus on tuottanut yritykselle tulosta ja arvonlisää. Tunnuslukuja tutkimalla ja analysoimalla voidaan myös ennustaa, millaista kehitys on tulevaisuudessa. Talousanalyysi mahdollistaa yhtiöiden kehityksen vertailun toisiinsa. (Lehtonen 2007, 20.)

Yrityksen laskentatoimi käsittää yleisen, myös ulkoiseksi kutsutun laskentatoimen, sekä johdon laskentatoimen, eli sisäisen laskentatoimen. Yleinen laskentatoimi (*financial accounting*) tuottaa varsinkin yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille merkityksellistä tietoa. Sen päädokumentti on tilinpäätös, johon kuuluu tuloslaskelma tilikauden voitosta tai syntyneestä tappiosta. Tuloslaskelman parina toimii tase, joka on taloudellista tilaa arvioiva raportti joka mittaa yrityksen omaisuudet ja velat tiettyinä ajankohtana. Johdon laskentatoimeen (*management accounting*) kuuluu kaikki yritysjohton päätöksentekoa avustava operatiivinen laskenta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 13-14.) Seuraavissa kappaleissa keskitytään sisäiseen laskentatoimeen ja sen työkalujen hyödyntämiseen strategioiden ja hintojen määrittämisen apuna.

Johdon laskentatoimi voidaan jakaa kolmeen keskeisimpään kohdealueeseen:

- 1) Suunnittelua avustaviin vaihtoehtolaskelmiin, joiden tavoitteena on avustaa yrityksen johtoa vertailemaan erilaisia vaihtoehtoja keskenään, jonka jälkeen voidaan valita yritystä parhaiten palveleva vaihtoehto. Tällaisia ovat kaikki lyhyen tai pitkän ajanjakson kannattavuutta, tuottavuutta ja taloudellisuutta havainnollistavat ja niiden suunnittelua avustavat laskelmat.
- 2) Tavoitelaskelmiin, joiden päätyyppi on yrityksen budjetit. Ne voivat olla sekä yritys että tuloksyksikkö taseisia, ja ne voidaan laatia eri ajanjaksoille ja toiminnoille.
- 3) Tarkkailulaskelmiin, joissa tarkastellaan vaihtoehto- ja tavoitelaskelmien toteutumista jälkikäteen. Yritys voi näin tarkastella esimerkiksi tulosbudjetin toteutumista, tai esimerkiksi suunnitellun tuotteen kustannuslaskennan pitävyyttä tuotetta valmistessa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 36-37.)

Kustannusten tunnistaminen on yhteinen asia jokaiselle olennaiselle laskentamenetelmälle. Kustannuksia havainnoimalla voidaan selvittää liiketoiminnan kannattavuutta ja taloudellisuutta. Kustannusten ja tuottojen käsittelyssä, ja niiden osoittamisessa eri laskentakohteille on tärkeää ymmärtää niiden aiheuttamisperiaate. Jokaiselle tarkkailun kohteena olevalle asialle, kuten hankkeelle tai toiminnalle, on kohdistettava vain ne kustannukset ja tuotot, jotka se aiheuttaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 46-47.)

Yleisimmän luokittelutavan mukaan kustannukset voidaan jakaa muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Muuttuvien kustannusten oletetaan toiminta-asteen muuttuessa joko kasvavan tai vähenevän. Kiinteät kustannukset eivät vaihtelee suoraan toiminta-asteen mukaan. Muuttuvat ja kiinteät kustannukset jaetaan tuotekohtaisessa kustannuslaskennassa usein välittömiin ja välillisiin kustannuksiin. Muuttuvat kustannukset lasketaan yleensä välittömiksi kustannuksiksi, sillä ne voidaan kohdistaa tietylle tuotteelle tai tuoteryhmälle, koska kustannusten syntyminen syy-yhteys on selvä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 56-58.)

Muuttuvat kustannukset pienen muotibrändin näkökulmasta ovat pääosin tuotekohtaisia materiaali- ja alihankintakuluja, sekä esimerkiksi erilaisia provisio- tai kuriiripalvelumaksuja. Muita muuttuvia kustannuksia tuovat myös kaikki asiakastapaamiset, myyntitilaisuudet sekä myyntimateriaali. Muotibrändin kiinteisiin kustannuksiin voidaan laskea työntekijöiden palkat, työtilojen ja mahdollisten muiden liiketilojen vuokrat, sekä muut

säännöllisesti laskutettavat maksut, kuten erilaisten ohjelmien tai sivustojen tilausmaksut. Riippuen millainen strategia ja budjetti markkinoinnille on määritelty, voidaan markkinointiin käytetyt kulut liittää joko kiinteisiin tai muuttuviin kustannuksiin. Esimerkiksi säännöllisestä markkinoinnista voi muodostua vakituisia kuukausimenoja kiinteisiin kuluihin, sekä kamppanjaluontoisesta markkinoinnista muuttuvia kustannuksia.

5.1.1 Johdon laskentatoimen tärkeimmät työkalut

Johdon laskentatoimen työkalut voidaan Neilimon ja Uusi-Rauvan (2007) mukaan jakaa kuuteen eri pääryhmään.

- 1) Kustannus- ja katetuottolaskenta, joka pyrkii tuottamaan ensisijaisesti tietoa tuotteiden ja palveluiden suunnittelun avuksi, ja pyrkii määrittämään mahdollisimman tarkasti mitä tuotteen valmistus maksaa. Kustannuslaskenta (*cost accounting*) on kustannusten määrätietoisen hallinnan (*cost management*) ohella yrityksen johdon tärkeimpiä työkaluja ja luo näin ollen johdon laskentatoimen perustan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 37.) Perinteinen kustannuslaskenta keskittyy lähinnä toteutuneiden kulojen laskemiseen. Kappaleessa 5.1.2 käydään myöhemmin läpi opinnäytetyön yhteistyöyritykselle hyödynnettyä tavoitekustannuslaskennan periaatetta, jossa keskitytään tarkastelemaan tuotteen kulurakennetta tulevaisuutta ennakoivasta näkökulmasta, joka vastaa yrityksen tämän hetkisiä tarpeita parhaiten.

Kun laskentamenetelmillä pyritään tiettyyn tulokseen, laskennan taustalla on hyvä pitää katetuottolaskennan ajattelutapa. Katetuottolaskennan avulla voidaan tarkastella tuotteiden tai yritystoiminnan kannattavuutta. Katetuotto saadaan vähentämällä myyntituotoista kaikki muuttuvat kustannukset. Jäljelle jäävä tulos saadaan, kun katetuotosta vähennetään yrityksen kiinteät kustannukset. Katteella pitäisi näin ollen kattaa kaikki kiinteät kustannukset ja saada ideaalissa tilanteessa myös voittoa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 67.)

- 2) Hinnoittelulaskelmat, joihin sisältyy yrityksen tuotteen tai palvelun hintaseuranta (*price setting*) ja hinnoittelu (*pricing*). Hinnoittelulaskelmat liittyvät tiiviisti myös edellä mainittuun kustannuslaskentaan, sillä tavoitehinnan on ylitettävä tuotteen valmistamisesta aiheutuvat pääoma- ja tuotantokustannukset, kun pyritään saamaan riittävästi voittoa. Kustannuslaskennalla voidaan siis luoda perusta hinnanasetannalle,

vaikka siihen on kustannuslaskennan lisäksi huomioitava myös markkinointiin, kilpailutilanteeseen ja yrityksen strategioihin liittyviä tekijöitä. Hinnan asettamisessa tuotteen tuotantokustannukset ja markkinahinta asetetaan tarkasteluun, ja niiden välinen ero kertoo yrityksen taloudellisesta kilpailukyvyistä. Mitä alhaisempia tuotantokustannukset ovat markkinahintoihin, sitä vahvempi yrityksen kilpailukyky on ja se pystyy vastaamaan tehokkaammin markkinoiden hintakilpailuhaasteisiin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 38.)

- 3) Budjetit, joiden avulla yrityksen tai sen osien, esimerkiksi tulosityksikön, taloudellista tavoiteasetantaa voidaan ohjata. Budjetit ovat yrityksen talousarvioita joita voidaan asettaa eri ajanjaksoille. Tulosbudjetti ja rahoitusbudjetti ovat pääbudjetteja, jotka koostuvat osabudjetit yhteen. Osabudjetteja voivat olla esimerkiksi myyntibudjetti, joka voi sisältää myyntitavoitteet esimerkiksi alueittain ja tuotteittain. Muita osabudjetteja ovat muun muassa osto-, valmistus-, kustannus-, ja investointibudjetit. Budjettien käytön vaiheet sisältävät niiden suunnittelun, toteutuksen ja tarkkailun. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 39.)
- 4) Tulosityksikkölaskenta (*profit center analysis*), jolla pyritään hajauttamaan päätöksentekoa ja johtamisvastuuta, mikäli yrityksellä on enemmän tulosityksiköitä. Tulosityksikkölaskennalla pyritään lisäämään joustavuutta ja nopeutta päätöksenteossa, jolloin yrityksen ylimmällä johdolla on enemmän aikaa strategiseen johtamiseen taktisen ja operatiivisen johtamisen sijaan. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 39.)
- 5) Investointilaskelmat (*investment planning*), jotka kohdistuvat yleensä pidemmän ajanjakson investointiprojektien tarkasteluun. Yrityksen laskentatoimen tuottamia laskelmia vertailemalla voidaan arvioida esimerkiksi investointien etuja, riskejä ja kannattavuutta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 39.)
- 6) Strateginen laskentatoimi (*strategic accounting*), jonka päätoimi on tuottaa tietoa yrityksen strategisen johdon päätöksenteon avuksi. Yhdistämällä laskentatoimeen muita yritystä koskevia tietojärjestelmien ulkopuolisia tietoja, kuten tietoa kilpailijoista ja markkinoista, voidaan tuottaa lisää tietoa kilpailijoiden strategioista ja menestystekijöistä. Strateginen laskentatoimi avustaa strategioiden määrittämisessä ja seurannassa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 40.)

Pienelle muotibrändille tärkeimmät johdon laskentatoimen työkalut ovat tuotannon ja tuotteiden kustannus- ja hinnoittelulaskelmat, budjetointi, sekä johdon strateginen laskentatoimi, joka ottaa aktiivisesti huomioon kilpailijat ja markkinatilanteen. Erityisesti budjetoinnissa myynti- ja ostobudjetit olisi hyvä tehdä jokaiselle sesongille etukäteen, jolloin asetettujen tavoitteiden toteutumista on helppo seurata. Kokonaisbudjetilla voidaan määrittää minkä kokoisen malliston valmistamiseen ja myyntiin yrityksellä on resursseja. Hinnoittelun näkökulmasta tärkein työkalu on katetuottolaskennan periaate.

5.1.2 Tavoitekustannuslaskenta ja -hinnoittelu

Tuotteen klassinen kustannusperusteinen hinta voidaan laskea kustannusarvosta lisäämällä siihen yrityksen haluama tavoitevoitto. Hinnoittelua ei voi kuitenkaan tehdä näin suoraviivaisesti, mikäli halutaan ottaa markkinahinta huomioon. Koska tuotteesta on myös saatava tarvittava voitto, katetuoton vähentäminen markkinahinnasta kertoo, kuinka paljon tuotteen kustannukset saisivat olla. Kustannukset on näin ollen pyrittävä laskemaan määritetylle tasolle. On kuitenkin huolehdittava, että asiakkaan edellyttämä laatutaso ja -ominaisuudet eivät kärsi tämän seurauksena. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 137.)

Tavoitekustannuslaskennan periaatetta on käytetty kappaleessa 5.2.1 esitellyssä kulurakenne- ja tavoitehintataulukossa, jonka avulla voidaan tarkastella paljon kustannuksille saa tulla hintaa, mikäli halutaan tietyn hintainen tuote ennalta määritellyllä katetuotolla.

5.2 Tuotteen kulurakenne

Seuraavassa kappaleessa (5.2.1) tarkastellaan vaatteiden kulurakennetta määrittäviä tekijöitä kokonaisen kulurakennetaulukon avulla. Lisäksi havainnollistetaan, kuinka tavoitehintaa on käytetty tavoitekustannushinnan määrittelyn apuna. Kappaleissa 5.2.2 tarkastellaan materiaalikulujen hankinnan teoriaa.

Kustannusten arvioinnin ja laskemisen vaiheet voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen: alustaviin kustannusarvioihin, lopulliseen kustannusarvioon sekä tuotannossa määrittyviin todellisiin kustannuksiin. (Keiser & Garner 2008, 467.) Seuraavassa kappaleessa esiteltävä työn produktina syntynyt kulurakenne- ja tavoitekustannustaulukko asettuu alustavaan kustannusten ja hinnan arvioinnin vaiheeseen. Taulukkoa voidaan käyttää

hyödyksi, kun halutaan tarkastaa tavoitehinnan perusteella, onko materiaali- tai alihankintakustannuksissa varaa joustaa ylöspäin, vai pitääkö niitä kenties pyrkiä laskemaan paremman katteen saamiseksi. Taulukko soveltuu suunnitteluprosessin sekä tuotekehityksen alkuvaiheeseen.

5.2.1 Tuotteen kulurakenne- ja tavoitekustannustaulukko

Koska tuotteen lopullinen markkinahinta on muotibrändin menestyksen yksi tärkeimmistä tekijöistä, kannattaa hinnoittelu aloittaa tavoitehinnasta. Kun lähdetään siitä, mitä asiakas olisi valmis maksamaan, voidaan kulurakenne laskea auki ja tarkastella sen avulla, paljon materiaali ja tuotanto saisi maksaa. (Crisell 2014.)

Yhteistyöyrityksen käyttöön luovutettu taulukko rakennettiin Microsoft Excel Online -ohjelmaan, jolloin se on helposti yrityksen työntekijöiden ja muiden sidosryhmien saatavilla. Kuva taulukon rakenteesta kuvitteellisin hinnoin löytyy liitteestä 3. Taulukko rakennettiin englanniksi, sillä yrityksen toimintaympäristö on hyvin kansainvälinen.

Tuotteen kokonaishinta muodostuu monen tekijän summasta. Kulurakennekaaviossa olisi hyvä olla näkyvissä tuotteen tekninen tuotantohinta eli tuotteen veroton ostohinta (*production costs*), yrityksen tavoittelema kate (*sales margin*), veroton tukkumyyntihinta (*whole sale price*), kauppiaan asettama kate (*mark up*) sekä tuotteen hintaan lisättävät mahdolliset verot (*VAT*). (Goworek, 2007.)

Tuotantohinta sisältää materiaali- ja alihankintakulut. Materiaalikulut sisältävät päämateriaalin lisäksi mahdolliset lisätarvikkeet ja tuotemerkit. Tuotteen tuotantohintaan laskeaan myös alihankintakulut, kuten ompelu, leikkuu, tuotteen viimeistely, sekä mahdolliset sarjonta- ja näytekustannukset. Sarjonnasta ja näytteistä aiheutuneet kulut voidaan laskea keskimääräisesti etukäteen, mikäli osataan arvioida tuotteen lopullinen tuotantomäärä. Materiaali- ja alihankintakulujen lisäksi tuotantohintaan saatetaan lisätä erilaisia materiaalien pientoimituslisiä.

Yleensä tavoiteltu katetuotto prosentti asettuu neljästäkymmenestä kuuteenkymmeneen prosenttiin. Muotibrändi jolla ei ole suuria kiinteistö-, showroom- tai markkinointikuluja, voi pärjätä myös pienemmällä katteella. Oleellista on, että katetuotolla voidaan kattaa loput kiinteät ja välilliset kustannukset jotka eivät kohdistu suoraan tuotteelle. (Keiser & Garner 2008, 458.) Taulukko laskee valmiiksi neljän eri kateprosentin perusteella neljä

eri katetta. Käytettävää kateprosenttia on helppo vertailla eri kateprosentteihin, ja prosenttia voidaan haluttaessa muuttaa. Katteen jälkeen on mahdollista lisätä muita tuotteen hintaan lisättäviä kuluja, kuten provisiopalkkiot tai esimerkiksi logistiset lisäkulut. Ehdotettu jälleenmyyntihinta (*suggested retail price*) muodostuu jälleenmyyjän katteen ja maakohtaisen verotuksen perusteella.

Yhteistyöyritys oli toivonut kulurakennetaulukoon ominaisuutta, joka laskee tavoitehinnan perusteella kankaan ja valmistushinnan maksimihinnat. Taulukon alareunaan voidaan asettaa tuotteen lähtökohtainen tavoitehintaa, jolloin taulukko laskee auki tuotteen tukkumyyntihinnan sekä arvonlisäverottoman hinnan. Tällöin saadaan selville myös tavoitehinnan katetuotto. Kun jälleenmyyjän kate pysyy vakiona, määrää yrityksen oma kateprosentti sen, paljon kankaan metrihinnassa ja valmistuskustannuksissa on joustovaraa. Saadaan selville tuotteen tavoitekustannukset.

Kankaan materiaalin ja valmistushinnan prosentuaaliset suhteet toisiinsa saatiin vertailemalla edellisen SS18-sesongin malliston tuotekortteja, joista selviää tuotteiden kulurakenne. Olettaen että tulevien mallistojen tuotantotavat pysyvät samankaltaisina, pystyttiin määrittämään, kuinka paljon taulukko laskee kankaan metrihinnalle ja valmistushinnalle joustovaraa suhteessa toisiinsa. Tätä suhdetta voidaan myös helposti muuttaa tarvittaessa.

5.2.2 Materiaalikustannukset

Kankaiden hankinnan keinoja ovat esimerkiksi tehtaiden myyntiedustajien ja agenttien kautta. Kangas- ja materiaalivalikoimaa pääsee tarkastelemaan esimerkiksi jälleenmyyjien toimistolla, showroomeilla sekä messuilla. Kankaista on mahdollista tilata näytteitä, jotka toimivat tuotesuunnittelun tukena ennen lopullista materiaalipäätöstä. Välillä saattaa olla tarve hankkia tietynlainen kangas kesken sesongin, ja tällöin sen hankinta ei onnistu messuilta. Kankaan löytymistä nopeuttaa, mikäli tiedossa on tuttuja kangastoitajia, joilta vastaavaa kangasta voi kysyä suoraan. Kankaita voi kysyä myös alihankkijoilta suoraan, ja se saattaa olla keskellä sesonkia nopeampi tapa löytää haluttu kangas. Tämän kuitenkin vaihtelee tilanteittain ja kankaiden hankintaan kannattaa aina varata aikaa. (Goworek 2007, 62-63.)

Kankaita tuotetaan yleensä mieluummin tilauksista kuin etukäteen varastoon, sillä tämä on ekologisempaa ja kannattavampaa. Näytteet ovat pieniä määriä, noin 1-10 metriä

kangasta, ja niistä valmistetaan usein mallikappale suunnitellusta tuotteesta. Näytemäärät ovat usein samaa metrihintaa kuin kankaan normaalihinta, joka ei ole kangasvalmistajalle kannattavaa, mutta näytteet saatetaan antaa samaan hintaan toivottaessa, että tuote myisi ja kangasta tilattaisiin suurempi tuotantomäärä. Yleensä minimi tilausmäärät ovat 300-3000 metriä kangasta. (Goworek 2007, 65-6.) Suuren määrät ovat haaste pienelle brändille, jonka tilausmäärät ovat pieniä. Pitkäjänteisellä hankintatyöllä voidaan kartoittaa toimijoita, jotka eivät veloita pienemmistä määristä merkittävästi enempää kuin isoista tilausmääristä. Mikäli haluttaisiin painaa kankaan hinta todella alas, täytyisi kuitenkin tilata isompia määriä.

Materiaalit, niiden minimi tilaukset ja erityisesti kankaan metrihinta vaikuttaa suoraan tuotteen hintaan. Kappaleessa 5.2.1 läpi käytävässä kulujen muodostumisen periaatteella laskettaessa kankaan metrihinta tulee kertaantumaan tuotteen lopulliseen hintaan noin kahdeksankertaisena. Tämä tarkoittaa käytännössä, että esimerkiksi jo viisi euroa korkeampi metrihinta nostaa tuotteen lopullista hintaa noin neljäkymmenellä eurolla. Tämän takia hinnoiteltaessa tuotteita, joissa minimi tilaukset vaikuttavat metrihintaan, täytyy ottaa koko malliston rakenne huomioon, mikäli halutaan minimoida kaikki tuotteelle aiheutuvat kulut ja riskit. Koska materiaaleilla on usein metrien minimi tilausmäärät, kannattaa malliston rakenne suunnitella niin, että mahdollisimman vähän materiaalia jää yli. Kun suurin osa, tai jopa kaikki materiaalista hyödynnetään myytyihin tuotteisiin, syntyy yritykselle vähemmän hävikkiä.

Materiaalien metrihinnat vaihtelevat paljon toimittajasta ja materiaalista riippuen. Yleisesti voidaan kuitenkin olettaa suurempien tilausmäärien tulevan metrihinnaltaan halvemmaksi kuin pienien määrien tilaus ja toimittaminen. Useimmissa kalliimmissa kankaissa minimi tilausmäärä on 50 metriä. Mikäli tarkastellaan toimittajien huomattavasti halvempia kankaita, minimi tilausmäärät saattavat nousta satoihin metreihin. (Juslin Mau-nula 2018a.) Sadoista metreistä puhuttaessa, kyseessä on jo myös sadoittain tuotteita. Nämä tilausmäärät on hyvin vaikea saavuttaa ensimmäisinä sesonkeina, jolloin moni pieni brändi saattaa saada alkuun vain muutaman tilauksen. Yleensä ensimmäiset tilaukset ovat määrältään hyvin pieniä, sillä alan uusia toimijoita halutaan testata. Mikäli tasainen laatu ja yhteistyö pystytään toimittamaan asiakkaan näkökulmasta, seuraavalla sesongilla on mahdollisuus, että ostaja haluaa tehdä uuden tilauksen. Muotibrändin on välillä harkittava, onko tilauksia järkevä lähteä valmistamaan, sillä ne eivät aluksi välttämättä tuota hirveästi voittoa, mikäli materiaalin minimi tilausmäärästä jää paljon käyttämättä.

6 Arvon synnyttäminen ja laatuksiteerit

Viimeisessä kappaleessa käydään läpi tuotteen arvoa ja laatuksiteerejä. Arvo ja laatu on otettu tarkasteltavaksi opinnäytetyöhön loppuun, sillä asiakkaan arvoperusteinen käsitys hinnasta täytyy vastata tuotteen lopullista hintaa. Kappaleessa käydään läpi yhteistyöyrityksen laatuksiteerejä, ja kuinka niihin päästään. Aihe toimii tuotteiden ja toiminnan suunnittelun taustalla, kun hinnalle mietitään valmistuskustannuksia, jotka muodostavat tärkeän osan tuotteiden kulurakennetta. Oleellista on hinta-laatusuhteen toteutuminen asiakkaan näkökulmasta.

6.1 Arvo- ja laatuksiteet

Menestyvän yrityksen toiminta perustuu tehokkaaseen uuden luomisen, kommunikoinnin ja lupauksen lunastamisen keskinäiseen suhteeseen. Jos yksi näistä osatekijöistä puuttuu tai epäonnistuu, saattaa se vaikuttaa kriittisesti lopputulokseen. Ei ole järkevää luoda tai markkinoida onnistuneita tuotteita, jollei odotettua lopputulosta pystytä toimitamaan asiakkaalle. Jos tuotteet eivät jostain syystä vastaa asiakkaan odotuksia laadusta, arvoa ei ole onnistuttu toimittamaan perille asti. (Posner 2011, 44.)

Arvo ei välttämättä liity suoranaisesti hintaan, vaan saattaa käsittää laajemman kokonaisuuden seikkoja, joita asiakas pitää tärkeänä. Tähän liittyy myös tunnetasolla arvossa pidetyt asiat. Arvo saattaa sisältyä tarjottuihin tuotteisiin, kuten valikoimaan ja mallistoon, mutta se voidaan liittää myös esimerkiksi brändin tuomaan lisäarvoon. Arvoa synnyttää myös asiakaskokemus ja asiakastytyvyisyys, jota saadaan yrityksen kokonaisvaltaisen palvelun kautta. (Posner 2011, 44.)

Tuote on arvon mittari ja sen muodostaja (Bergström & Leppänen 2007, 213). Tuotteelle asetetut odotukset laadun suhteen voivat vaihdella suuresti, ja laatua voidaankin tarkastella useasta eri näkökulmasta. Laatuksiteerit voidaan jakaa kahteen eri ryhmään, sisäisiin ja ulkoisiin laatuksiteereihin. Tuotteen, tässä tapauksessa vaateen, asusteen tai malliston, sisäisiin laatuksiteereihin voidaan lukea niiden fyysisiin ominaisuuksiin ja ulkonäköön liittyvät piirteet. Niitä ovat esimerkiksi design, kankaat ja muut materiaalit, kokolajitelma ja istuvuus sekä käytetyt työtavat ja viimeistykset. Sisäisten laatuksitee-

rien haluttu taso pitää sisällyttää jo suunnitteluvaiheeseen ja sitä pitää jatkaa läpi tuotekehitysprosessin, sillä kriteerien toteutumiseen vaikuttavat esimerkiksi materiaalin ja tuotantoratkaisujen valinnat. Ulkoiset laatukriteerit eivät käsitä tuotteen ominaisuuksiin tai toimintaan liittyviä piirteitä, vaan ovat ulkoapäin lisättyjä ominaisuuksia. Ulkoisia laatukriteereitä voivat olla esimerkiksi hinta, mainonta ja esillepano, sekä yrityksen brändiarvo. (Glock & Kunz 2000, 106–107, 201–205.)

Mitä paremmin kohderyhmän odotukset laadun suhteen on tiedossa, sitä paremmin yritys pystyy tavoittamaan ja palvelemaan asiakkaitaan. Laatuarvojen käsityksessä on tärkeä rooli yrityksen strategioiden painopisteiden määrittelyssä. Yritys voi näin ollen panostaa asiakkaidensa odotusten mukaisesti tuotantoprosessissaan esimerkiksi ulkoiseen suunnitteluun ja toteutukseen ennemmin kuin toiminnalliseen tuotekehitykseen ja sen testaukseen. Yrityksen kannattaa käyttää myös laatukriteerien määrittelyssä benchmarkkauksen menetelmää. Kilpailijoilta voi katsoa vertailukohtia esimerkiksi materiaalien ja tuotannon laatukriteereihin. Organisaation sisällä ja sen sidosryhmissä pitää olla yhteinen selvyys yrityksen laatukriteereissä, jotta niitä voidaan toteuttaa läpi tuotteen kehitysprosessin. (Glock & Kunz 2000, 201–205.)

Tavoitelluilla laatukriteereillä on merkittävä vaikutus yrityksen luomaan brändimielikuvaan ja sijoittumiseen markkinoille. Yksi laadun merkittävä tekijä on yhdenmukaisuuden jatkuvuus, eli näyttö laatukriteerien ja arvon yhdenmukaisesta toimittamisesta asiakkaalle. Yhdenmukaisen linjan säilyttäminen esimerkiksi tyylin, mitoituksen ja hintatason osa-alueilla luo asiakasuskollisuutta ja tukee parhaassa tapauksessa positiivista brändimielikuvaa. Koska tuotteen sisäiset ominaisuudet vaikuttavat enemmän sen kullurakenteeseen, usein kalliimman tuotteen oletetaan olevan paremmin valmistettu, sekä parempaa materiaalia. Kallis hinta ei silti välttämättä kerro tuotteen paremmasta sisäisestä laadusta, vaan voi olla myös ulkoisten tekijöiden, kuten brändäyksen ja mainonnan tuomaa lisää. (Glock & Kunz 2000, 107–108.)

6.2 Juslin Maunulan laatukriteerien tarkastelu

Juslin Maunulan kohderyhmä on valmiita sijoittamaan designiin. Tuotteet ovat tarkoitettu siistiin arkikäyttöön sekä juhlapukeutumiseen. Benchmarkattujen brändien hinta-laatusuhteesta voidaan päätellä, että kohderyhmä arvostaa ensisijaisesti tuotteiden designia

sekä persoonallisuutta. Benchmarkattujen brändien alempien ja keskihintaisten tuotteiden kulurakenteessa mallin volyymi luo tuotteelle enemmän lisähintaa kuin materiaali. Kalliimmissa tuotteissa myös materiaaliin on panostettu.

Ostaja kiinnittää varsinkin tässä hintaluokassa oleviin tuotteiden valmistusjälkeen paljon huomiota. Tuotteiden pitää olla huollettavissa. (Alamettälä 2018.) Alamettälä lisää, että suomalaisten kuluttajien keskuudessa sisäkäyttöön tarkoitettujen tuotteiden konepestävyys on tärkeässä roolissa. Euroopassa pesulapalveluiden käyttö on kuitenkin yleisempää. Aiemmista myyntitilanteista saatu palaute, ja mahdollisesti muualta saatava tieto eri markkina-alueiden kuluttajakäyttäytymisestä on hyvä käydä vielä tuotteiden laatuksia määrittäessä. Laatuksia kannattaa myös määrittää kilpailijoiden tuotteita tarkastelemalla.

Juslin Maunula on panostanut visuaaliseen materiaaliin ja viestintään yhtenä tärkeänä laatuksena. Toiminta on ulkoistettu opinnäytetyöntekijän havainnoinnin perusteella onnistuneesti. Markkinointimateriaalin laatuksista on tärkeää pitää kiinni, jotta aiemmin toimitettu arvo onnistutaan toimittamaan tulevaisuudessakin.

Seuraavassa kappaleessa läpikäytäviä laatuun pääsemisen keinoja on hyvä käydä yrityksen sisällä vielä yksityiskohtaisemmin läpi, ja tarkastella mitkä ovat tämän hetken kustannustehokkaimmat käytännön toimet, joilla brändin arvoa voidaan kasvattaa. Toteutuneille projekteille voidaan tehdä tarkkailulaskelmia, joissa voidaan uudelleenarvioida projektien tehokkuutta ja saavutettuja hyötyjä. Jo määritellyt laatuksit täytyy kuitenkin pyrkiä pitämään ennallaan tulevien kampanjoiden uusia budjetteja laadittaessa.

6.3 Laadunohjaus ja haluttuun laatuun pääsemisen keinoja

Laadunhallinnan prosessi alkaa yrityksen laatuksien määrittelyllä. Näiden laatuksien rajoissa valitaan yrityksen toiminnan painopisteet. Esimerkiksi edullisen kulutusmuodin markkinoilla toimiva yritys voi panostaa kulujen painamiseen mahdollisimman alas tehokkaan tuotannon keinoin. Korkeatasoiseen vaatetukseen erikoistunut firma voi puolestaan painottaa tuotteiden laadukkuutta määrittelemällä tarkemmin tuotannon eri vaiheet tikiinpitua ja silitysohjeita myöten. Asetettujen laatuksien pohjalta voidaan rakentaa yritykselle laadunhallinnan ohjeisto, jonka avulla laatuksikäytännöt on helppo kommunikoida kaikille tarvittaville osapuolille. (Glock & Kunz 2000, 201–204.)

Vaatetusalan yhteistyöhön liittyy keskeisesti yritysten toimintojen ulkoistaminen. Yritykset ovat ulkoistaneet tuotantoketjustaan yleensä osan, esimerkiksi tuotekehitykseen tai valmistukseen liittyen, mistä johtuen yrityksillä on useita eri yhteistyökumppaneita ja monimuotoinen sekä usein kansainvälinen toimintoketju. Yrityksen toimintaan kuuluu myös tiivis yhteistyö tavarantoimittajien sekä huolintayhtiöiden kanssa. Vaatetusalan yritysten toiminta ja menestys perustuukin usein hyvin pitkälle myös yhteistyöhön muiden kanssa. Yhteistyösuhteen merkitys ja arvo kasvaa, mitä enemmän yhteistyökumppanista ollaan riippuvaisia. Jos esimerkiksi yrityksen koko tuotanto on ulkoistettu alihankkijalle, on tärkeää pitää kiinni yhteistyösuhteen toimivuudesta ja jatkuvuudesta. (Tekstiili- ja vaatetusalan tulevaisuus laajentuneessa Euroopan unionissa 2003, 7-8.)

Ohjeisto voi koostua erilaisista laadunhallinnallisista dokumenteista, kuten laadunhallinnan käsikirjasta tai ohjeistuksista. Kun laatuksien määrittämiseen laaditaan selkeät mittarit ja toimintatavat, laadun arviointi on helpompaa. Tällaisia mittareita voivat olla esimerkiksi sallittavat eroavaisuudet mitoituksessa, sekä viallisen tavaran hyväksyttävä enimmäismäärä tuotannossa. Myös annettujen tuotantoaikataulujen toteutumien toimii laadun mittarina. Arviointiperusteiden lisäksi voidaan laatia raportointikäytäntö, jolloin ongelmakohtien ja virheiden alkuperä on helpompi jäljittää. Myös asiakkaille voidaan kommunikoida yrityksen tavoitteista ja toimintatavoista, mikäli se luo asiakkaille lisäarvoa. (Glock & Kunz 2000, 139, 150, 201–205.)

Ulkoiset laatuksien eivätkä käsitä tuotteen ominaisuuksiin tai toimintaan liittyviä piirteitä, vaan ovat ulkoapäin lisättyjä ominaisuuksia. Ulkoisia laatuksien eivätkä voivat olla esimerkiksi hinta, mainonta ja esillepano, sekä yrityksen brändiarvo. Myös ulkoisten laatuksien eivätkä määrittelyssä kannattaa käyttää apuna benchmarkkausta. (Glock & Kunz 2000, 106–108, 201-205.)

Ulkoisista laatuksien eivätkä on hyvä viestiä jatkuvasti sisäänostajille ja kuluttajille erilaisia kanavia, kuten sosiaalisen median alustoja, uutiskirjeitä sekä sähköpostia hyödyntäen. Brändin arvoa voidaan lisätä esimerkiksi kasvattamalla sosiaalisen median seuraajalukua. Hyvin laadittuun sisältöön kannattaa panostaa, ja sen luominen voidaankin aloittaa jo hyvissä ajoin ennen brändin lanseeraamista. Myös nettisivujen on vastattava laadultaan muita ulkoisia laatuksien eivätkä. Tuotteiden viimeistelyssä laatuksien eivätkä on vas-

tattava yrityksen asetettuja laatukriteerejä yksityiskohtia myöten. Tällaisia huomionarvoisia yksityiskohtia ovat esimerkiksi brändin logolla varustettu esillepano- ja pakkausmateriaali. (Scaling Retail 2018.)

Kuten tuotannon yhteistyösuhteita, myös suhteita ostajiin on tärkeää ylläpitää. Kaikki viestiminen ja suhteiden ylläpito viestii yrityksen kyvystä toimittaa sen lupaamaa laatua. Laatukriteerejä tukee huolellinen sopimukseen ja toimituksiin vaikuttaviin tekijöihin tutustuminen, jolloin yhteistyö sujuu mahdollisimman sujuvasti, ja luvattu laatu voidaan toimittaa myös toiminnan loppu asti. (Scaling Retail 2018.)

6.4 Arvoanalyysi tavoitehintojen saavuttamisen apuna

Yhteistyöyrityksen tavoitteena oli laskea hintoja noin kolmekymmentä prosenttia. Työssä tarkastetut uudet tavoitehinnat vastasivat kilpailijoiden markkinahintoja. Vaikka uuteen tavoitehintatasoon pääsemisen keinot ovat myös tuotekohtaisia ratkaisuja, niiden taustalla voidaan käyttää arvoanalyysin ajatustapaa. Arvoanalyysia tehdessä täytyy olla käsitys tuotteen kerroksina hahmotettava rakenne, jos sitä tarkastelee markkinoinnin kilpailukeinona, (3.1.2) sekä muotibrändin kohderyhmän arvokäsitteet (6.1).

Menestyksekkään yritystoiminnan keskeisin edellytys on palvella asiakasta kannattavasti. Tuottavuutta ja tarjottavia tuotteita on kehitettävä asiakaslähtöisesti, mutta kustannustehokkaasti. Yrityksen on pyrittävä laadukkaaseen, kysyntää vastaavaan tuotantoon. Sellainen toiminta joita ei voida laskuttaa asiakkaalta tuotteen hinnassa, kannattaa kuitenkin pyrkiä minimoimaan, sillä asiakkaan näkökulmasta on kyse tuotteen kilpailukyvyistä eikä sen koettu arvo välttämättä vastaa tuotteen oikeaa tuotantohintaa. (Lehtonen 2007, 100.)

Arvoanalyysista puhuttaessa voidaan käyttää kahta eri termiä ja tarkastelutapaa. Ensimmäinen lyhenne VA (*value analysis*), viittaa jo olemassa olevan tuotteen parantamiseen, ja toinen lyhenne VE (*value engineering*), viittaa uuden tuotteen suunnitteluun. Ajatustavan taustalla on kyseenalaistaa käytetyn materiaalin tärkeys, ja keskittyä sisällyttämään tuotteeseen oikeat, vaadittavat toiminnot. Tuotteen päätoiminnoiksi voidaan kutsua sitä oleellista toimintaa, jota varten tuote on olemassa. Tätä täydentäviä välttämättömiä toimintoja voidaan kutsua päätoiminnon sivutoiminnoiksi. Tuotteiden toimintoja ja niiden

aikaansaamiseksi tarvittavia kustannuksia tarkastelemalla, hyödyttömät toiminnot voidaan eliminoida ja näin ollen tuotteen hintakilpailukykyä parantaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2007, 138.)

Arvoanalyysi voisi toimia myös muotibrändin tavoitehinalähtöisen suunnittelun alkukohdaksi. Toimintojen kirjaimellinen minimiin karsiminen ei ole kuitenkaan vaihtoehto ylemmän keskihintaluokkaan sijoittuvalle muotibrändille, joiden asiakkaat haluavat tuotteiltaan enemmän lisäarvoa tuovia ominaisuuksia kuin halpoja hintoja.

Tuotteen suunnitteluvaiheen alussa voidaan kuitenkin arvoanalyysin kautta määrittää asiakkaan tuotteelle kohdistamat vähittäisvaatimukset, ja laskea niiden suurpiirteiset kulut. Vähittäisvaatimukset saattavat myös vaihdella hintaryhmittäin, esimerkiksi ylimpään hintaryhmään sijoittuvan päällystävän yksityiskohtien ja toimivuuden voidaan olettaa olevan korkealla, kun taas alimpaan hintaryhmään kuuluvan yksinkertaisemman yläosan ei välttämättä oleteta sisältävän kovin monimutkaisia ratkaisuja. Myös kalliin materiaalin tilalle voidaan etsiä korvaavia metrihinnaltaan halvempia korvaajia, mikäli tuotteen toimittama laatu ja arvo pysyy asiakkaan näkökulmasta samana.

Arvoanalyysin kautta tehdyn vähittäisvaatimusten määrityksien jälkeen tavoitehinnan avulla voitaisiin näin laskea, paljon tuotteeseen on varaa lisätä lisäarvoa, joko materiaalin, tuotantotavan tai vaikkapa mallin ja volyymin kautta. Lähtökohtaisesti muotibrändille on tärkeintä keskittyä designiin ja erottautua kilpailijoista. Kun siirrytään hintaluokassa ylempään keskihintaan, tuotteilla pitää pystyä erottautumaan niiden innovatiivisuuden perusteella (Alamettälä, 2018). Kaikkea ei kannata siis lähteä karsimaan, mutta kolmasosa hinnan karsimisesta vaatii arviointia ja tarkastelua, mikä ja mitkä elementit luovat asiakkaalle kyseisen tuotteen arvon. Karsimalla ja säilyttämällä vain välttämättömät suunnittelulliset lisäarvoa tuovat yksityiskohdat, muotibrändi on hintatasoltaan joustavampi ja näin ollen kilpailukykyisempi.

7 Loppupäätelmät ja yhteenveto

Opinnäytetyön tekijä tutustui aiheeseen työn kautta ensimmäistä kertaa paremmin, ja yllättyi kuinka vaikeasti rajattavissa hinnoittelua ohjaavat tekijät ovat. Hinta on osa kokonaisuutta, jossa muut kilpailukeinot hinnoittelun ohella rakentavat toisiaan tukevan kokonaisuuden yrityksen menestystä tukien.

Hinnoittelun taustalla tehtävät strategiset valinnat, markkina-analyysit ja kustannuslaskenta on yllättävän aikaa vaativaa ja se saattaa helposti jäädä taka-alalle muita asioita hoitaessa. Tämä kuitenkin kannattaa, sillä kun hinnoittelustrategia ja hintaryhmät ovat löytyneet, kannattaakin ne säilyttää, sillä se tukee asiakasuskollisuutta. Markkinahintoja täytyy kuitenkin seurata koko ajan ja niiden muuttumiseen täytyy reagoida nopeasti.

Vaikka Juslin Maunulan uudeksi hinnoittelustrategian lähtökohdaksi on valikoitunut markkinalähtöinen vakiohinnoittelu, jolla pyritään kohti vakiintunutta hintatasoa, voidaan tavoitehintojen asettamisessa käyttää taustalla myös arvopohjaista hinnoittelua. Tässä lähtökohdana on miettiä, mitä ja mistä asiakkaat ovat valmiita maksamaan.

7.1 Opinnäytetyön tulokset

Muotibrändin hinnoittelun taustalla vaikuttaa niin yritystoiminnan strategiset valinnat, markkinatilanne ja analyysit, kuin laskennan ja kulurakenteen näkökulmat. Yleisin hinnoittelustrategia ottaa huomioon markkinointi- sekä kuluperusteiset hinnoittelun näkökulmat. Tuotteiden hinnat täytyisi olla kululähtöisiä mutta niiden hinnat pitää ehdottomasti suhteuttaa markkinahintoihin, mikäli halutaan olla kilpailukykyisiä.

Opinnäytetyön tuloksena tarkastettiin uusien tavoitehintojen paikkansapitävyys ja vastaavuus markkinahintoihin benchmarkkauksen avulla. Opinnäytetyön tuloksena syntyi myös yhteistyöyritykselle luovutetut liitteet, joita voidaan hyödyntää apuvälineenä valikoimasuunnittelussa ja tuotteiden hinnoittelussa.

Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin lähes kokonaan. Opinnäytetyöntekijä tutustui hinnoittelua ohjaaviin tekijöihin. Tavoitteiden täyttä saavuttamista on vaikea arvioida, sillä niiden konkreettinen hyöty selviää vasta myöhemmin, kun yhteistyöyritys alkaa hinnoit-

telemaan mahdollista uutta mallistoa tai tuotteita. Yhteistyöyritykselle luovutetulla tavoitehintataulukolla voidaan nähdä materiaali- ja alihankintakustannusten maksimirajat käytännön keinona saavuttaa uudet tavoitehinnat. Työssä ei kuitenkaan alettu tekemään enempää käytännön hankintaa tai selvitystä kankaiden valmistajista. Konkreettisemmän työstä olisi tehnyt se, että se olisi pohjautunut oikean malliston tai tuotteen hinnoittelun rinnalle. Tällöin olisi voitu hankkia mahdollinen tavarantoimittaja. Työssä kuitenkin tutustuttiin aiheisiin ja niihin voi palata mallistoa tai tuotetta suunnitellessa, ja sen tuloksena syntyneet kaaviot voidaan ottaa suunnittelun tueksi. Markkinahinnat täytyy tuolloin vielä tarkastaa.

Opinnäytetyöhön olisi voinut haastatella myös sisäänostajia esimerkiksi Pariisista sekä Kiinasta, jolloin saataisiin vielä tarkempaa dataa kuinka paljon ostotottumukset ovat markkinakohtaisia. Opinnäytetyöntekijää jäi mietityttämään tässä näkökulmassa esimerkiksi tuotteiden huollettavuus ja käytettävyys, joka on suomalaisille yleensä tärkeässä roolissa, mutta saattaa olla toisarvoista jollain toisella markkina-alueella. Kilpailija-analysin tekeminen paikan päällä liikkeissä antaa kuvaa siitä, mitkä ovat kansainvälisten markkinoiden laatukriteerit.

7.2 Jatkokehitysehdotuksia

Koska yritys on muotibrändinä nuori, tiedossa on jo useita kehityskohteita. Lopuksi on listattu opinnäytetyöntekijän ehdotuksia, jotka sivusivat opinnäytetyössä tutkittavia aihealueita, mutta joihin ei tässä työssä paneuduttu tarkemmin.

Strategia-analyseja tehdessä tuotelähtöinen näkökulma aukeaa usein helposti, mutta liika tuotelähtöisyys saattaa myös kahlita ja sokeuttaa, ja asiakkaan todelliset tarpeet jäädä näkemättä (Lehtonen 2007, 24). Kohderyhmän mieltymyksiin ja tarpeisiin tarkempi tutustuminen voisi toimia tuote- ja valikoimasuunnittelun apuna. Tämä on erityisen tärkeää, mikäli hinnoittelussa käytetään taustalla arvopohjaista hinnoittelua ja tavoitekustannuslaskennan mallia, sillä asiakkaan maksama hinta toimii sen lähtökohtana. Myös tarkempi kohderyhmän laatukriteereiden selvittäminen vahvistaa laatuun ja sitä kautta hinnanmuodostumiseen vaikuttavaa päätöksentekoa. Yhteistyöyrityksen kannattaa tutkia tarkemmin kohderyhmän ostokäyttäytymistä ja arvomaailmaa. Tällöin voidaan tehdä konkreettisia päätöksiä sen suhteen, onko esimerkiksi materiaalikustannuksista mahdollista leikata.

Hinnoittelun lisäksi voitaisiin tehdä tuotteen ja tarjooman analysointia kilpailukeinona. Sen osatekijöitä ovat lajitelma ja valikoima, tuotekehitys, laatu, brändi, pakkaus sekä tuoteimago (Bergström & Leppänen 2007, 165). Lisäksi vertailemalla kilpailijoiden tapoja benchmarkkauksen avulla tarkemmin, voidaan helposti tarkastella myös omien toimintatapojen kannattavuutta. Vertailukohteena olisi hyvä olla tuotteiden ominaisuudet, tuotekehittelytavat, mainosbudjetit ja mainonnan keinot, jakeluverkostot, myyntityö, markkinaosuudet, myynti, kehitys, kustannukset, resurssit sekä strategiat.

Kehityskohteiden toteutuksen haasteena on usein pienen muotibrändin resurssien puute, sillä usein työtehtäviin kuuluu useampia osa-alueita, ja esimerkiksi harva suunnittelija voi keskittyä pelkästään suunnitteluun. Strategioiden laatimisella voidaan keskittää resurssit omaan osaamiseen ja luoda ja ylläpitää näin omaa kilpailukykyä markkinoilla. Osa toiminnoista ja työtehtävistä voi olla järkevin ulkoistaa, niin kuin yhteistyöyrityksen tapauksessa on tehty. Strategioiden toteutumista on tärkeää myös seurata, jolloin niihin pystytään tekemään tarvittaessa muutoksia. Tarkkailun alle kannattaa ottaa ulkoistamiseen tehty investointien tuottama lisäarvo.

Bränditunnettavuuden kasvattamiselle on myös hyvä luoda konkreettisia tavoitteita, jolloin tavoitteiden toteutumista voidaan seurata. Brändi-imago on suoraan suhteessa asiakkaan kokemaan tuotteen tuomaan arvoon. Liikekumppani tai konsultti, jolla on näkemystä myyntistrategioiden kehityksestä ja liiketoiminnallinen näkökulma vaatetusalaan, voi olla kasvua tavoiteltaessa kannattavaa. (Hoang 2017.) Tästä yhteistyöyritys on puhunut myös itse.

Osto- ja myyntibudjetin teorian avulla voidaan laskea yrityksen malliston budjetit, ja niiden perusteella laskea minkä kokoiseen mallistoon seuraavassa sesongissa on resursseja.

Lähteet

Alamettälä, Sari 2018. Asuna-liikkeen sisäänostaja. Puhelinhaastattelu: 13.4.2018.

Alhola, Kari & Lauslahti, Sanna 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki: Edita Prima Oy.

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Crisell, Hattie 2014. 6 Tips for Building A Profitable Fashion Business. Fashionista-verkkosivun artikkeli. <<https://fashionista.com/2014/05/tips-starting-fashion-business>> (luettu 10.2.2018)

Glock, Ruth E. & Kunz, Grace I. 2000. Apparel Manufacturing – Sewn Product Analysis. New Jersey: Macmillan Publishing Company.

Goworek, Helen 2007. Fashion buying. Toinen painos. Blackwell Publishing

Hakanen, Matti 2004. Pk-yrityksen strategiatyö: menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Helsinki: Multikustannus.

Hoang, Limei 2017. 5 Lessons In How To Build a Fashion Business. Business of Fashion -verkkosivun artikkeli. <<https://www.businessoffashion.com/articles/intelligence/bfc-fashion-trust-grant-recipients-five-lessons-in-how-to-build-a-fashion-business>> (luettu 05.01.2018)

Juslin Maunula 2018a. Haastattelutapaaminen suunnittelijoiden Laura Juslinin ja Lilli Maunulan kanssa: 8.2.2018.

Juslin Maunula 2018b. Juslin Maunulan verkkosivujen About-osio. <<http://juslinmaunula.com/about>> (luettu 27.2.2018)

Keiser, Sandra J. & Garner, Myrna B. 2008. Beyond Design – The Synergy of Apparel Product Development. United States of America: Fairchild Publications Inc.

Lampikoski, Kari & Suvanto, Pirkko & Vahvaselkä, Irma 1997. Markkinoinnin menestystekijät. Porvoo: WSOY.

Lehtonen, R.O. 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonlisää. Talentum Media Oy.

Neilimo, Kari & Uusi-Rauva, Erkki 2007. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Posner, Harriet 2011. Marketing Fashion. Lontoo: Laurence King Publishing. Ladattu verkkojulkaisuna. <<http://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=1876102>>

Scaling Retail 2018. The Ultimate Guide To Selling Wholesale. Scaling Retail -konsulttifirman blogipostaus. <<http://blog.scalingretail.com/the-ultimate-guide-to-selling-wholesale/>> (luettu 8.2.2018)

Tahvanainen, Antti-Jussi & Pajarinen, Mika 2014. Älykankaita ja kukkamekkoja. Suomalainen tekstiiliteollisuus globalisaation ristiaallokossa. Helsinki: Taloustieto Oy

Tekstiili- ja vaatetusalan tulevaisuus laajentuneessa Euroopan unionissa 2013. Komission tiedonanto neuvostolle, Euroopan parlamentille, Euroopan talous- ja sosiaalikomitealle ja alueiden komitealle. PDF-tiedoston osoite: <<http://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2003/FI/1-2003-649-FI-F1-1.Pdf>> (luettu 16.2.2018)

Welch, Jack & Welch, Suzy 2005. Voittajaksi. Helsinki: Edita.

Sisäänostajan haastattelukysymykset

1. Minkä kokoisesta mallistosta koet löytäväsi tarpeeksi tuotteita tilauksen tekemiseen?
Kuinka monta asukokonaisuutta tilauksesta on saatava?
2. Kaipaanko tuotteista yleensä useampia väri vaihtoehtoja joista valita?
3. Toivoisitko muutamasta tuoteryhmästä (jotka ovat ikään kuin brändin erityisosaimista) laajempaa tarjoomaa, vai koetko että kaikista tuoteryhmistä olisi hyvä tarjota hyvin tasainen määrä tuotteita joista valita?
4. Kuinka koet ostajana saman mallin tarjoamisen uudessa materiaalissa uutena tuotteena useammassa mallistossa? Toimiiko tietty ennalta-arvattavuus ja tunnistettavuus etuna vai kaipaanko mieluummin suurempaa vaihtelua mallistojen välillä? Kaipaanko ostajana brändeiltä nimenomaan pysyviä vakiotuotteita?
5. Kuinka tärkeää selkeät hintaryhmät ovat ostajalle? Missä hintaryhmissä (edullinen/keskihintainen/kallis) toivoisit löytyvän eniten volyyymia?
6. Onko ostajan näkökulmasta selkeissä tuoteryhmissä pysyminen tärkeää? Esimerkkinä vaikkapa kevyt ja vuoreton, paitamainen takki; Koetko että olisi parempi tarjota selkeästi erikseen paita sekä takki joiden väliltä valita, vai onko tämä toisarvoista?
7. Onko ostajan kannalta selkeämpää, jos saman tuoteryhmän toisiinsa verrattavissa olevat tuotteet on pyöristetty yhteiseen tuoteryhmäkohtaiseen hintaryhmään (esim. 380€), vai onko tämä toissijaista ja riittää että tuotteet sijoittuvat samaan hintahaarukkaan (esim. välille 320-460€)?
8. Kuinka paljon kiinnität huomiota tuotteiden laatuun ja valmistusjälkeen? Tai vaikkapa esimerkiksi edullisempien tuotteiden pestävyyteen/huollettavuuteen?
9. Kuinka monta sesonkia tarkkailet yleensä brändiä ennen ostopäätöstä?

Tavoitehintojen hintavertailutaulukko

PRODUCT	Notes	Price range	OLD AVG PRICE	70 %	NEW SUGGESTED PRICE RANGE	COMPETIT. RANGE	COMPETIT. AVG	most important competitors			
								C	A	B	E
100X JACKETS	there is a gap here for high price (following the leather jackets and long tailored jackets as the highest range)	€-€	€	€	€-€	€-€	€	€-€	-	€-€	-
		€€-€€	€€	€€	€€-€€	€€-€€	€€	€€-€€	€€-€€	€€-€€	-
		-	-	-	€€€-€€€	€€€-€€€	€€€	€€€-€€€	-	€€€-€€€	-
		€€€€-€€€€	€€€€	€€€€	€€€€-€€€€	€€€€-€€€€	€€€€	€€€€	-	-	€€€€
200X TOPS	OBS highest price is already almost next price market (only products with high value)	€-€	€	€	€-€	€-€	€	€	-	€	-
		€€-€€	€€	€€	€€-€€	€€-€€	€€	€€	€€	€€	-
		€€€-€€€	€€€	€€€	€€€-€€€	€€€-€€€	€€€	€€€	-	-	€€€
300X SKIRTS	3 price ranges not necessary, higher price range including leather etc -> dont have to go as low as -30%	€-€	€	€-€	€-€	€-€	€	-	-	€	-
		€€€-€€€	€€€	€€€-€€€	€€€-€€€	€€€-€€€	€€€	€€€	-	€€€	€€€
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
400X TROUSERS	High price: leather, jumpsuits and valuable materials	€-€	€	€	€-€	€-€	€	€	€	€	-
		€€-€€	€€	€€	€€-€€	€€-€€	€€	€€	€€	€€	-
		€€€-€€€	€€€	€€€	€€€-€€€	€€€-€€€	€€€	€€€	-	€€€	€€€
500X DRESSES		€-€	€	€	€-€	€-€	€	€	-	€	-
		€€-€€	€€	€€	€€-€€	€€-€€	€€	€€	-	€€	-
		€€€-€€€	€€€	€€€	€€€-€€€	€€€-€€€	€€€	€€€	-	€€€	-
600X KNITS	High price; valuable materials and volyme	€-€	€	€	€-€	€-€	€	€	-	€	-
		€€€-€€€	€€€	€€€	€€€-€€€	€€€-€€€	€€€	€€€	-	€€€	€€€
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
A00X JEWELLERY	Just for benchmarking, price is ok!	€-€	€	-	€	€	€	€	€	-	-
		€€€-€€€	€€€	-	€€€-€€€	€€€-€€€	€€€	€€€	€€€	-	€€€
		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-



Kulurakenne- ja tavoitekustannustaulukko

Product number #									
Product name									
Season									
Order									
Est. Order quantity							pcs	40	
Material info:									
Material Costs	#	Usage	Price	Total	Shipping	Total Cost			
Material 1		1,6	12,00	19,20	0,00	19,20	17,51		
Material 2		0	18,00	0,00	0,00	0,00		Target Material Cost (€/m)	
Trim 1		0,6	3,00	1,80	0,00	1,80			
Trim 2		1	8,70	8,70	0,00	8,70			
Trim 3		2	0,80	1,60	0,00	1,60			
Label 1		1	0,10	0,10	0,00	0,10			
Label 2		1	0,05	0,05	0,00	0,05			
						31,45			
Additional costs (delivery etc) (%)						0,00			
Labor Costs	#	Usage	Price	Total	Shipping	Total Cost			
Labor + Cut + Finishes		1	15,00			15,00	18,78		
Pattern + Grading		40	150,00			3,75		Target Labor + Cut + Finishing Costs (€)	
Sample costs		40	19,50			0,49			
						19,24			
Material Costs						31,45			
Additional Costs %						0,00			
Labor Costs						19,24			
Production Costs						50,69	50,69		
SALES MARGIN %									
			60 %	50 %	40 %	30 %	51,94	Target Price Margin	
			76,03	50,69	33,79	21,72	54,77		
production costs with sales margin %						84,48	105,46		
Additional costs (comissions etc) %							0,00	0,00	Additional costs %
Whole Sale Price									
						(VAT 0%) 84,48	(€) WSP	105,46	(€) WSP
						(VAT 24%) 104,75			
Suggested Retail Price									
						(VAT 0%) 219,65		274,19	2,6 Mark up
Mark up (2,6)						VAT 24% 52,72			
Total SRP						272,36	(€) SRP		
TARGET PRICE							340,00	(€) SRP (including VAT 24%)	