



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Henna Koskimäki

Vaatetusalan yrityksen valikoiman kehittäminen

Case: Malou C Clothing Companion Oy

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Vestonomi

Vaatetusalan tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

9.4.2019

Tekijä(t) Otsikko	Henna Koskimäki Vaatetusalan yrityksen valikoiman kehittäminen Case: Malou C Clothing Companion Oy
Sivumäärä Aika	41 sivua + 1 liite 9.4.2019
Tutkinto	Vestonomi
Tutkinto-ohjelma	Vaatetusalan tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja(t)	TaM Sylvia Kuutama Malou C Clothing Companion:n perustaja ja omistaja Mi- kaela Tokola
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, kuinka Malou C Clothing Companion valikoimaa voisi parantaa mahdollisimman kustannustehokkaaksi tulevia sesonkeja ajatellen. Tavoite on, että lähes jokainen tuote myytäisiin täydellä hinnalla eikä valikoimajaksojen sisälle tai välille jäisi alennettavia tuotteita. Tutkimuksen tulosten pohjalta oli tarkoitus tehdä Malou C:lle valikoiman kehitysehdotus.</p> <p>Koska ennakoivassa ostoprosessissa tilaukset on tehtävä noin puoli vuotta ennen tuotteiden saapumista kauppoihin ja virhemarginaali on suuri, on valikoiman suunnitteluun sekä kysynnän ja kuluttajakäyttäytymisen ennakointiin panostaminen ensiarvoista. Tutkimuksessa analysoidaan valikoimasuunnittelun prosessin vaiheita ja kohderyhmälähtöistä ostamista. Työssä sivutaan ostotoimintaa, koska se liittyy valikoimasuunnitteluun oleellisesti.</p> <p>Tutkimusmenetelmä on kvalitatiivinen ja tutkimusstrategia on tapaustutkimus. Tutkimusta varten haastateltiin Malou C:n työntekijöitä sekä omistajaa, joka vastaa myös yrityksen ostoista. Muita työssä käytettäviä tutkimusmetodeja ovat havainnointi, toimeksiantajan myyntiraporttien, tuotetietojen ja muiden dokumenttien analysointi, sekä aihetta käsittelevän kirjallisuuden tutkiminen.</p> <p>Työn tuloksena syntyi valikoiman kehitysehdotus, joka perustuu tutkimuksen pohjalta saatuihin tietoihin. Kehitysehdotus visioi, miten valikoimasta voi saada monipuolisen, kustannustehokkaan ja loppukäyttäjryhmää mahdollisimman hyvin palvelevan. Malou C pystyy hyödyntämään tutkimuksen tuloksia tulevien sesonkien valikoiman suunnittelussa. Työstä voivat hyötyä myös muut vaatetusalan yritykset, jotka ovat aloittamassa toimintaansa tai etsivät inspiraatiota yrityksensä nykyisen valikoiman kehittämiseen.</p>	
Avainsanat	Valikoimasuunnittelu, ostot, kuluttajakäyttäytyminen

Author(s) Title	Henna Koskimäki Assortment Development for a Clothing Company Case: Malou C Clothing Companion Oy
Number of Pages Date	41 pages + 1 appendice
Degree	Bachelor of Arts
Degree Programme	Fashion and Clothing
Specialisation option	-
Instructor(s)	Sylvia Kuutama, MA Mikaela Tokola, founder and owner of Malou C Clothing Companion
<p>The aspiration of this thesis is to study Malou C Clothing Companion's current assortment and how to improve it to be most cost-efficient, considering upcoming seasons. The aim is that almost every product would sell at full price, and there would be no mark-downs during or between seasons. Based on this information is meant to create a preliminary assortment proposition for Malou C.</p> <p>Investing in the designing of the assortment and anticipating consumers' demand and behavior is paramount, because in the proactive purchasing process the orders have to be placed nearly six months before the actual arrival of products. The study analyzes the phases of the assortment design process and consumer-oriented purchasing. The work focuses also on purchasing, because it is essentially related to assortment designing.</p> <p>The research method is qualitative and research strategy is a case study. Malou C's employees and owner were interviewed for the study. The owner is also in charge of purchasing. Other research methods used in this work include observation, the study of relevant literature and analyses of the client's sales reports, product information and other documents.</p> <p>As a result of this thesis is a development proposition based on the information obtained from the research. The proposition envisions how to make the assortment versatile, cost-effective and best suited to the end-user group. Malou C will be able to utilize the results of the research when designing an assortment for upcoming seasons. Also other fashion businesses, who are just starting their operations or are looking for inspiration in developing their current product assortment, can benefit from this thesis.</p>	
Keywords	Assortment designing, range planning, purchasing, consumer behavior

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Tutkimustavat ja työn tavoitteet	2
2.1 Tutkimussuunnitelma	2
2.2 Menetelmät ja tiedonhankinta	3
3 Malou C Clothing Companion Oy	4
3.2 Yrityksen loppukäyttäjryhmä	5
3.1 Yrityksen valikoimajaksot	7
3.2 Valikoiman brändit	8
3.2.1 Philosophy Blues Original	8
3.2.2 Rue De Femme	9
3.2.3 Mos Mosh	10
3.2.4 Selected Femme	11
3.2.5 Second Female	12
3.2.6 Whyred	13
3.3 Valikoimaan tulevat uudet brändit	14
3.3.1 Dante6	14
3.3.2 Coster Copenhagen	15
4 Tutkimushaastattelut	16
4.1 Työntekijöiden haastattelu	17
4.2 Työntekijöiden haastattelujen analyysi	17
4.3 Ostajan haastattelu	20
4.4 Ostajan haastattelun analyysi	20
5 Valikoimasuunnittelu	22
5.1 Budjettisuunnittelu	23
5.2 Valikoiman suunnitleminen ja valikoimajaksot	24
5.4 Kuluttajakäyttäytyminen ja loppukäyttäjälähtöinen ostaminen	27

6 Liiketila ja vuoden 2018 myynti	29
6.1 Pohjapiirros ja kapasiteetti	30
6.2 Vuoden 2018 myynnin analysointi	31
7 Tutkimuksen tulokset ja ehdotukset valikoiman kehittämiseen	34
8 Pohdinta	38
Lähteet	40
Liitteet	
Liite 1. Tutkimushaastattelujen kysymykset	

1 Johdanto

Tapasin Malou C Clothing Companion:n omistajan ja perustajan Mikaela Tokolan ollessani työharjoittelussa PBO-brändillä, jonka asiakas Malou C on. Halusin itse lähteä tekemään opinnäytetyötä valikoimasuunnittelusta ja ostoista. Malou C muutti loppukestästä 2018 uuteen suurempaan liiketilaan Kalasatamaan, ja mieleeni tuli, olisiko yrityksellä kiinnostusta lähteä teettämään tutkimusta aiheesta uuden liiketilan myötä.

Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää monen eri tekijän kautta, millainen on mahdollisimman hyvin toimiva valikoima multi brand -liikkeessä. Opinnäytetyön pohjalta teen Malou C:lle valikoiman kehitysehdotuksen, jota yritys voi hyödyntää tulevilla ostoilla. Tutkimuskysymyksenä voisi olla: kuinka saada mahdollisimman hyvin toimiva valikoima multi brand -liikkeeseen?

Aloittaessani opinnäytetyötä oli Malou C:n valikoimassa myös miesten tuotteita, mutta ne olivat jäämässä pois, eikä uusia tuotteita hankittu enää syksyn 2019 – talven 2020 valikoimajaksoille; keskityn tässä työssä siis vain naisten valikoiman analysointiin. Työssä ei myöskään tutkita asusteiden tai kenkien valikoimaa tai myyntiä. Työ sivuaa myös ostotoimintaa, koska valikoimasuunnittelu ja ostotoiminta vaatetusalalla kulkevat käsi kädessä, mutta pyrin keskittymään parhaan mahdollisen valikoiman rakentamiseen. Työssä tutkitaan vuoden 2018 valikoimaa ja myyntiä niin, että kevät/kesä -sesongilla tarkoitetaan 1.2–31.7.2018 -välistä aikaa ja syksy/talvi -sesongilla 1.8.2018–31.1.2019. Opinnäytetyön tekemisen aikana olen työskennellyt Malou C -liikkeessä osa-aikaisena työntekijänä ja olen työn ohella havainnoinut asiakkaiden pukeutumista sekä ikäjakaumaa myymälässä. Näin sain paremman käsityksen Malou C:n asiakkaasta.

Opinnäytetyön alussa, luvussa 2 kerrotaan, tarkemmin tutkimusmenetelmistä ja tämän työn tavoitteista. Seuraavassa luvussa 3 esitellään työn yhteistyöyritys, analysoidaan sen kohderyhmää ja valikoimaan kuuluvat brändit. Luvussa 4 käsitellään tutkimushaastattelut ja analysoidaan niiden tulokset. Haastattelujen avulla halutaan saada sekä työntekijän että ostajan erilaiset näkökulmat valikoiman tämänhetkiseen toimivuuteen, ja mahdollisia kehitysideoita. Seuraavassa vaiheessa, luvussa 5, kerätään taustatietoa valikoimasuunnittelusta. Osana sitä tutkitaan budjettisuunnittelua, valikoiman suunnittelua ja loppukäyttäjälähtöisen ostamisen prosessia. Kuudennessa luvussa kerättyä aineistoa käytetään hyödyksi myymälän pohjapiirroksen ja kapasiteetin analysoinnissa. Opinnäytetyön luvussa 7 kootaan tutkimuksen tulokset yhteen sekä esitellään ehdotukset valikoiman kehittämiseksi. Viimeisessä luvussa pohditaan opinnäytetyön teon kulkua, prosessissa ilmenneitä ongelmia ja sitä, kuinka tavoitteet saavutettiin.

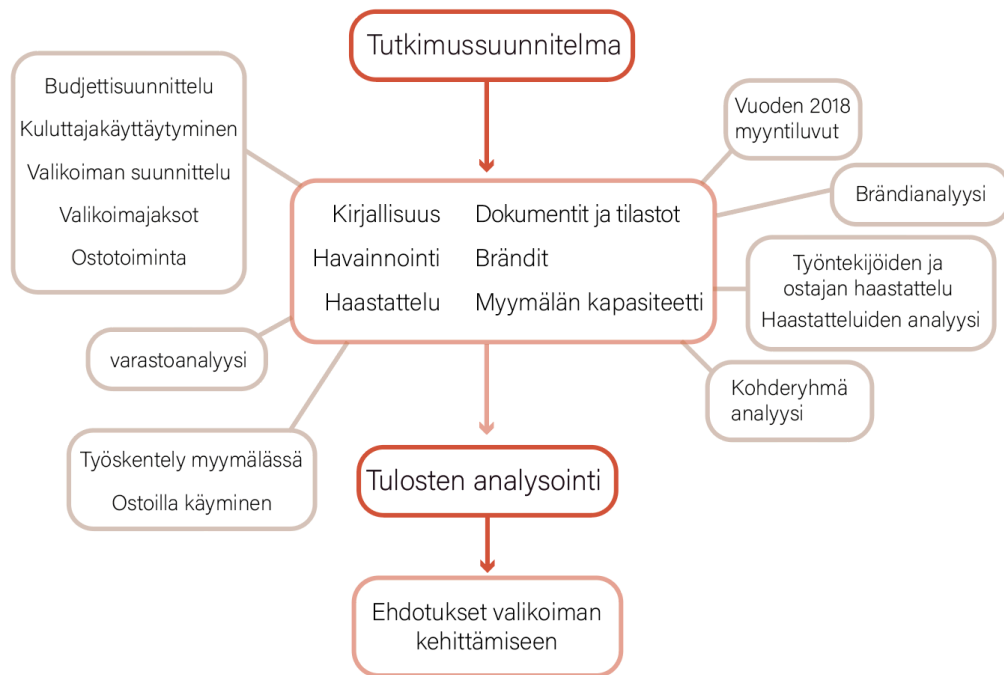
2 Tutkimustavat ja työn tavoitteet

Tässä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään valikoimasuunnittelua ja siihen liittyviä ilmiöitä. Työn lähtökohtana on tutustua valikoimasuunnitteluun prosessina sekä ilmiöihin, joihin se vaikuttaa ja jotka vaikuttavat siihen. Tutkimuksen aineiston hankinta koostuu vaatetusalan ostotoimintaa ja valikoimasuunnittelua sekä kuluttajakäyttäytymistä käsittelevästä kirjallisuudesta, aiemmista tutkimuksista, havainnoinnista, haastatteluisista, sekä yhteistyöyrityksen dokumenttien analysoinnista. Tietojen luottamuksellisuuden vuoksi työssä ei näytetä oikeita lukuja, vaan kaikki mainitut arvot ovat prosentuaalisia tai suuntaa antavia.

2.1 Tutkimussuunnitelma

Työn tutkimusongelmana on multi brand -valikoima, ja sen saaminen mahdollisimman kustannustehokkaaksi. Tavoitteena on tutkia yhteistyöyritykselle vaatetusalan valikoimasuunnittelua ja ostotoimintaa teoriassa ja laatia tutkimuksesta saaduilla tiedoilla yritykselle ehdotus toimintatavan hyödyntämisestä tulevaisuudessa. Yrityksen tiedostettuja ongelmia ovat olleet sesongista toiseen liian suuret ostot suhteessa budjettiin sekä se, että liian suuri määrä tuotteita jää alennusmyyntiin. On myös huomattu, että tuotetasolla yläosia on ostettu liian vähän suhteessa alaosiin ja alaosissa on ollut jonkin verran päällekkäisiä tuotteita. (Tokola 2019.) Tavoitteena on lähteä hakemaan ratkaisuja näihin ongelmiin. Lisäksi työssä perehdytään kuluttajakäyttäytymiseen ja loppukäyttäjälähtöiseen ostamiseen perehtymällä mm. kysynnän vaihteluun.

Tutkimussuunnitelma ja työn tavoitteet on visualisoitu alla olevassa kuviossa 1. Kuviossa on havainnollistettu työssä tutkittavia teemoja ja keinoja, joilla niitä tutkitaan. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Tutkimussuunnitelma.

Opinnäytetyön tavoitteena itselleni oli kehittää ammatillista osaamistani aiheesta, joka ei ollut itselleni ennestään kovin tuttu.

2.2 Menetelmät ja tiedonhankinta

Opinnäytetyön tutkimus on kvalitatiivinen ja sovellettu tutkimusstrategia on tapaustutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisten tilanteiden kuvaaminen, ja tutkimuksen kohdetta pyritään tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Luonteeltaan tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija luottaa enemmän tutkittaviensa kanssa käytyihin keskusteluihin ja omiin havaintoihinsa kuin mittausvälineillä hankittuun tietoon. (Hirsjärvi ym., 2015, 151–155.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteita ovat ilmiön kartoitus, luonnehtiminen ja kuvailu sekä ilmiössä piilevien ominaisuuksien kuvaaminen (Anttila, 1996. 182).

Tapaustutkimukselle tyypillistä on valita tilanne, tapaus tai tapauksia, joissa tutkitaan yhteisöä, yksilöä tai ryhmää, joita tarkastellessa kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. Yksittäistapauksia pyritään tutkimaan niiden luonnollisissa tilanteissa, yhteydessä luonnolliseen ympäristöönsä. Aineistoja kerätään käyttämällä useita eri metodeja, kuten havainnointia, haastattelua, sekä kirjallisuuden ja dokumenttien tutkimista. (Hirsjärvi ym., 2015, 125–126.) Tapaustutkimus on lineaarinen mutta interaktiivinen

prosessi. Tavoitteena on kuvata ja tutkia tapauksia pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla. (Yin 2009, 17.)

Wulff on opinnäytetyössään Sesongin aikaiset nopeat ostot (2013) hyödyntänyt Tampereen teknillisen yliopiston vuosina 2010 ja 2011 teettämää Kestävää Laatua Nopeasti -projektia. Itse en onnistunut saamaan käsiini kyseisen projektin loppuraporttia kokonaisuudessaan, joten tyydyin hyödyntämään Wulffin opinnäytetyötä. Hän kertoo, että Kelano-projektin loppuraportin mukaan ostot vaateusialalla oli jaettu strategian mukaan ennako-ostoihin ja sesonkiaikaisiin ostoihin (Wulff 2013, 3). Lähdin opinnäytetyössäni tutkimaan pääasiallisesti ennako-ostoja, koska suurin osa Malou C:n valikoimasta koostuu niistä. Työssä tutkitaan jonkin verran myös sesongin sisäisiä ostoja.

3 Malou C Clothing Companion Oy

Mikaela Tokola perusti vuonna 2015 Malou C Clothing Companion Oy -yrityksen. Yrityksen viestinnässä käytetään lyhyesti nimeä Malou C, joten tässä työssä noudatetaan samaa käytäntöä. Malou C:n nimeen kätkeytyy merkitys ”my look and feel”, ja sen toimintaperiaatteena on rakentaa jokaiselle omaan tyyliin ja tarpeisiin sopiva sekä toimiva vaatekaappi. Yrityksen valikoima keskittyy erityisesti bisnespukeutumiseen, mutta tuotteita löytyy jonkin verran myös vapaa-aikaan ja juhlaan. Valikoima rakentuu laadukkaita skandinaavisista brändeistä, kuten mm. PBO, Mos Mosh ja Rue De Femme. (Tokola 2019.)



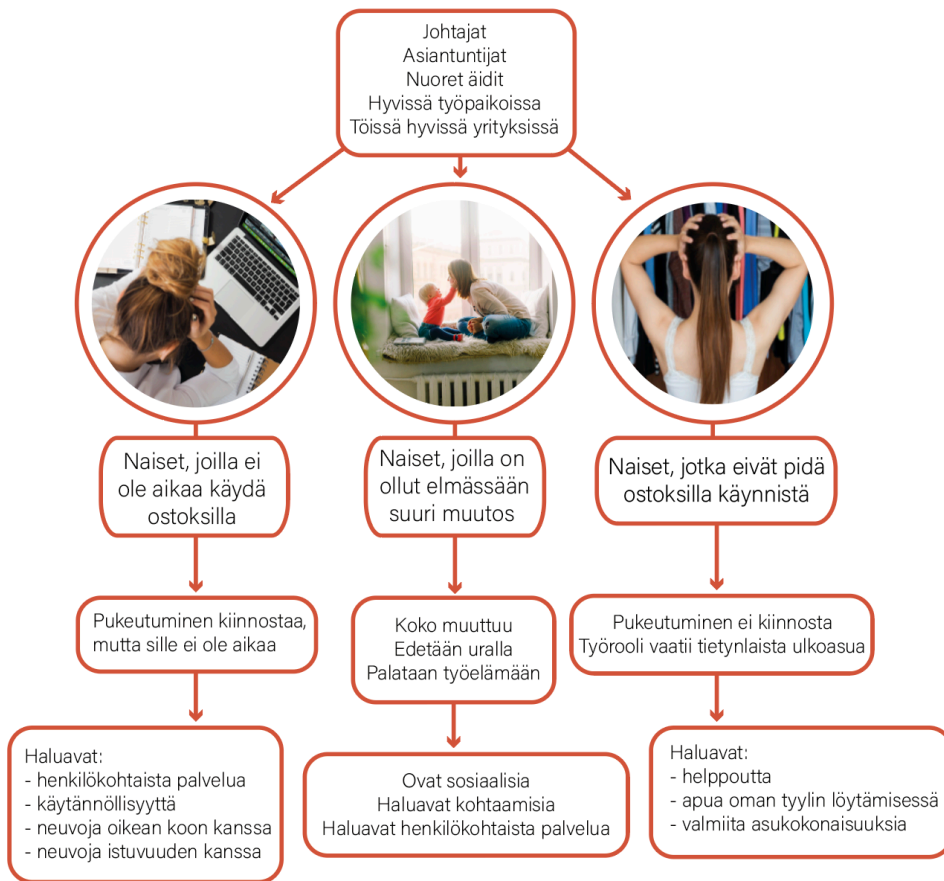
Kuva 1. Malou C:n liiketila (Malou C 2019).

Malou C ei ole pelkästään vaateliike, vaan sen palvelukonseptiin kuuluu esimerkiksi My Style -tyylipalvelu. Se on henkilökohtainen tapaaminen, johon sisältyy vartalotyypin ja tyylialalyysi sekä 3–5 asukokonaisuuden valinta. Yritys tai yksityishenkilö voi vuokrata Malou C:n tilat illaksi omaan käyttöön, jolloin paikalla on tyylikonsultti ja asiakkaan toiveiden mukainen tarjoilu. Malou C:n tyylikonsultin voi myös kutsua vierailulle omaan yritykseen, pitämään esimerkiksi trendiluennon. Kestävän kehityksen näkökulmasta Malou C:n toimintaperiaate on tarjota laadukkaita yli sesonkien kestäviä tuotteita, vähemmän on enemmän -periaatteella. (Tokola 2019.) Malou C pitää myös säännöllisesti muotinäytös-tapahtuman josta tiedotetaan liikkeen Facebook- ja Instagram-tileillä, sekä sähköpostitse tilattavassa uutiskirjeessä. Tapahtuma on yleensä alkukevästä ja -syksystä. Malou C järjestää myös ystävämyynti-tapahtumia, joista viimeisin oli ystävänpäivänä 2019 yhdessä kenkiä ja laukkuja myyvän Unnas-yrityksen kanssa. (Kuva 1.)

Liikkeessä ei pidetä virallista varastoa, mutta siinä on ns. takatila, jossa säilytetään esimerkiksi tavarantoimittajille takaisin lähteviä reklaamatioita ja pientä varastoa satunnaisia tuotteita, joita on niin runsaasti, että kaiken esille laittaminen saisi liikkeen näyttämään epäsiistiltä. Liikkeessä on myös säilytyskalusteita, joissa ylimääräisiä tuotteita ensisijaisesti pidetään. Yrityksen ostostrategiaan ei kuulu ostaa tuotteita valmiiksi varastoon. Poikkeuksena ovat noos- eli never out of stock -tuotteet, joita saatetaan ostaa täydennystilauksessa kerralla reilummin. Liikkeen ns. varastohuone on esitetty visuaalisesti kuviossa 8 luvussa 6.1.

3.2 Yrityksen loppukäyttäjryhmä

Malou C:n loppukäyttäjryhmä on 30–60-vuotiaat työssä käyvät naiset. Loppukäyttäjryhmä on jaettu kohderyhmien erilaisten elämäntilanteiden ja -asenteiden mukaan kolmeen alakategoriaan. Kohderyhmä on havainnollistettu mind map -muodossa alla olevassa kuviossa 4. (Kuvio 4.)

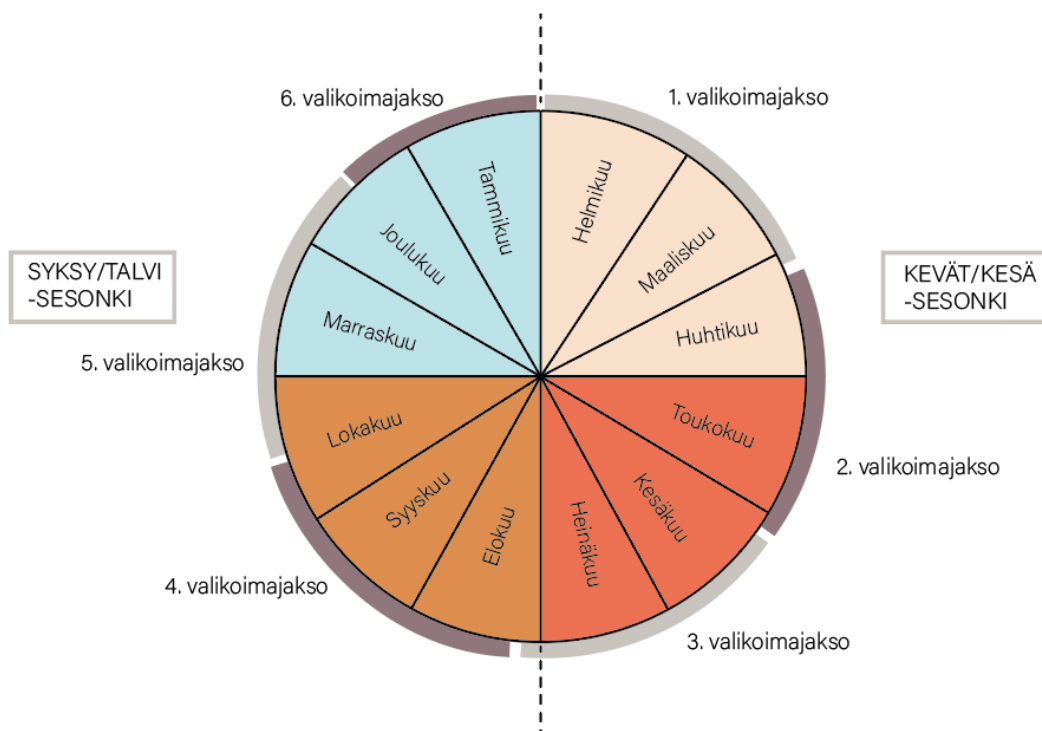


Kuvio 4. Kohderyhmän visualisointi.

Ensimmäinen kategoria ovat uranaiset, jotka ovat työelämässään kiireisiä. He voivat viettää elämänsä ruuhkavuosia, ja heillä on haastava ura. Vapaa-aika on tiukassa, eikä aikaa ostoksille löydy. He tarvitsevat käytännöllisyyttä ja henkilökohtaista palvelua selvittääkseen vaatteiden oikean koon, istuvuuden ja omaan tyyliin sopivat brändit. Toisena ovat naiset, joilla on ollut elämässään jokin suuri muutos kuten ylennys, perheenli säys tai painon muutos. Tämän kategorian naiset ovat sosiaalisia ja verkostoituneita, ja he haluavat henkilökohtaista palvelua ja kohtaamisia, kun tekevät ostoksia. Kolmantena ovat naiset, jotka eivät pidä ostosten tekemisestä, varsinkin kun on kyse vaatteista, mutta heiltä odotetaan esimerkiksi työnsä puolesta tietynlaista edustavaa pukeutumista. He haluavat helppoutta ja sitä, että joku auttaa valitsemaan heille parhaat tuotteet ja parhaan tyylin. (Kuvio 4.) Näiden kolmen eri kategorian asiakkaat jaetaan myös yrityksen tärkeimpien brändien mukaan karkeasti kolmeen tyylillisesti erilaiseen kategoriaan. Ensimmäinen on naisellinen bisnes, johon PBO-brändi vastaa hyvin. Seuraava on minimalistinen ja pohjoismaalainen Mos Mosh -nainen. Kolmas on trendejä seuraava, persoonallinen ja katu-uskottava Rue de Femme -nainen. Muita brändejä sekoitetaan näihin tyyliin sopivasti. (Tokola 2019.)

3.1 Yrityksen valikoimajaksot

Malou C:llä ei ole suunniteltu virallisia liikekohtaisia valikoimajaksoja, vaan valikoimajakset määrittyvät pitkälti brändien toimitusaikojen mukaan. Selvyyden vuoksi työssä puhutaan kuitenkin toimitusaikojen sijaan valikoimajaksoista, kun analysoidaan Malou C:n valikoimaa. Kuviossa 2 on havainnollistettu, kuinka valikoimajakset yleensä jakautuvat vuoden ajalle. Valikoimajaksoja on kuusi, kevät/kesä-sesonille kolme ja syksy/talvi-sesonille kolme. 1. ja 4. valikoimajakso ovat sesonkien päävalikoimajakset, jolloin uusia tuotteita tulee paljon ja valikoima vaihtuu lähes kokonaan. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Yrityksen valikoimajakset.

Ennako-ostot tehdään noin puoli vuotta ennen tuotteiden saapumista liikkeeseen. Kevään päävalikoimajakson eli ensimmäisen valikoimajakson osto-aika on elokuussa. Kevään loppuun ja alkukesään sijoittuvalla toisella valikoimajaksolla valikoimaan tulee juhlavia kesäisiä tuotteita. Tuotteet ostetaan loka-marraskuussa. Kolmas valikoimajakso sijoittuu kesä-heinäkuuhun ja se esittelee jo syksyisempiä tuotteita. Kolmannen valikoimajakson osto-aika on joulutammikuussa. Neljäs eli syksyn päävalikoimajakso ostetaan helmikuussa. Viides valikoimajakso ostetaan huhti-toukokuussa, ja se tuo valikoimaan tuotteita varsinkin talven juhla-kaudelle. Vuosikierron viimeinen eli kuudes valikoimajakso alkaa joulukuussa, jolloin valikoimaan tulee hieman keväisempiä tuotteita. (Kuvio 2.) Jokaiselta valikoimaan kuuluvalla brändillä ostetaan tuotteita jokaiseen vali-

koimajaksoon, jos brändillä on tarjota mallistoa. Esimerkiksi uutena valikoimaan tulevalla Coster Copenhagenilla ilmestyy neljä mallistoa vuodessa. Budjetti pyritään jakamaan niin, että n. 60 % ostettavan valikoimajakson budjetista käytetään ennakko-ostoihin, loput 40 % pyritään jättämään sesongin sisäisiin ostoihin. Brändien kesken ennakko-ostojen budjetti jaetaan niin, että siitä n. 60 % käytetään merkittävimpiin brändeihin, jotka ovat tällä hetkellä PBO ja Mos Mosh. Loppu 40 % jakautuu muiden brändien kesken. (Tokola 2019.)

3.2 Valikoiman brändit

Malou C:n valikoima rakentuu tarkasti valituista laadukkaista pohjoismaalaisista brändeistä. Tässä kappaleessa analysoidaan brändejä ja niiden rooleja yrityksen valikoimassa.

3.2.1 Philosophy Blues Original

Philosophy Blues Original, lyhyemmin PBO, on vuonna 1994 perustettu tanskalainen vaatemerkki, ja se on osa PBO Group -konsernia. PBO:n suurin vahvuus on sen erinomainen hinta-laatusuhde. PBO:n vaatteet ovat kaupallisia ja moneen tyyliin stailattavia. Brändi on feminiininen ja klassinen. PBO on trendikäs brändi, mutta hienovaraisesti. PBO:n pääpaino on bisnespukeutumisessa, mutta sen mallistoista löytyy myös tuotteita arkeen ja juhlaan. PBO:lla on laaja ja vahva never out of stock- eli noos-mallisto. Uusi mallisto ilmestyy kuusi kertaa vuodessa. Materiaaleina käytetään pääasiassa silkkiä, villaa, viskoosia ja nahkaa. Tekokuituja, kuten elastaania, polyesteria tai polyamidia käytetään sekoitteena vain, jos sille on joku perusteltu syy. PBO:n mallistoissa ei ole lainkaan farkkuja, ja muitakin denim-tuotteita on yleensä vähän. PBO:lta löytyy naisten ja miesten mallisto. (PBO Group 2019.)



Kuva 2. Kuva PBO:n syksyn 2018 mallistokirjasta (PBO Group 2019).

PBO on yksi Malou C:n valikoiman merkittävimmistä brändeistä, koska se muodostaa yleensä sesongista riippumatta n. 30 % yrityksen myynnistä. PBO:lta on Malou C:n valikoimassa myös eniten noos-tuotteita. PBO:lla on tuotteista riippuen kaksi hintatasoa, ylempi ja keskihintainen. Malou C:n valikoimassa on brändiltä sekä noos- että sesongeittain vaihtuvia tuotteita. PBO:lta ilmestyy kuusi mallistoa vuodessa, ja Malou C:n valikoimaan on yleensä ostettu tuotteita jokaisesta mallistosta. (Kuva 2.)

3.2.2 Rue De Femme

Vuonna 2014 perustettu Rue de Femme -brändi on osa PBO-konsernia. Kuten PBO:lla Rue de Femmellä on myös erinomainen hinta-laatusuhde. Rue de Femmen vahvuus on erityisesti erilaiset puserot ja paitapuserot, jotka on tehty pääasiassa puuvillasta tai viskoosista. Tekokuituja käytetään todella vähän ja se vähäkin yleensä sekoitteena. Rue de Femme on PBO:on verrattuna värikkäämpi, nuorekkaampi ja yksilöllisempi sekä enemmän altis trendivaihtelulle. Rue de Femmen tuotteet eivät ole yhtä hyvin yhdisteltävissä keskenään kuin PBO:lla, mutta sen vahvuus on enemmän irtotuotteissa, varsinkin yläosissa. Rue de Femmeltä ilmestyy kuusi mallistoa vuodessa, ja yksi brändin vahvuuksista onkin suurempien sesonkien välillä ilmestyvät suppeammat pre-mallistot. Pre-mallistojen toimitusajat ovat joului- ja heinäkuussa. (Rue de Femme 2019.)



Kuva 3. Rue de Femmen pre spring 2019 -malliston tuotteita (Rue de Femme 2019).

Rue de Femme on tällä hetkellä Malou C:n toiseksi edullisin brändi, ja se muodostaa vaihtelevasti noin 10–15 % kokonaisymyynnistä. Hintatasoltaan Rue de Femme on keskihintainen. Brändin asema yrityksessä on ns. värittää valikoimaa ja näyttää uusimmat trendit. Rue de Femme eroaa paljon muista valikoimassa olevista brändeistä, sillä brändille on tyypillistä epäskandinaavisen kirkkaat värit ja rohkeat kuosit sekä erikoiset leikkaukset. (Kuva 3.)

3.2.3 Mos Mosh

Mos Mosh on myös tanskalainen vaatebrändi, ja se on perustettu vuonna 2010. Mos Moshin vahvuus on erityisesti farkut, ja brändiltä löytyy niitä monessa pesussa ja monella kuosilla. Brändinä Mos Mosh on räväkkä ja nuorekas. Tuotteissa käytetään voimakkaita kuoseja ja trendikkäitä värejä. Mos Mosh käyttää tuotteissaan etupäässä luonnonmateriaaleja. (Mos Mosh 2019.)



Kuva 4. Kevään 2019 malliston tuotteita (Mos Mosh 2019).

Mos Mosh on Malou C:n valikoimassa vahva brändi, ja se kilpailee kuukausittain PBO:n kanssa parhaimmasta myynnistä. Yleensä Mos Mosh muodostaa noin 25–30 % yrityksen kokonaisymyynnistä sesongista riippumatta. Mos Moshin hintataso on ylempi keskihinta. Malou C:n valikoimassa on brändiltä noos-tuotteita sekä sesongeittain vaihtuvia tuotteita. (Kuva 4.)

3.2.4 Selected Femme

Selected Femme kuuluu tanskalaiseen Bestseller-konserniin. Brändin tyyli on naisellinen ja klassinen. Brändi luottaa yllättäviin yksityiskohtiin, suoriin linjoihin ja huolellisiin leikkauksiin. (Selected Femme 2019.) Selected Femme muodostaa noin 9 % liikkeen kokonaisymyynnistä. Hintatasoltaan brändi on keskihintainen. (Kuva 5.)



Kuva 5. Kuva Selected Femmen kevään 2019 lookbookista (Selected Femme 2019).

Jo ennen opinnäytetyön aloittamista Malou C:n ostaja oli päättänyt jättää Selected Femme -brändin pois liikkeen valikoimasta sen huonontuneen hinta-laatusuhteen takia sekä nostaakseen yleisesti liikkeen hintatasoa. Näin kuitenkin tarpeelliseksi esitellä brändin osana tutkimusta, koska se on ollut vuonna 2018 suhteellisen merkittävä osa yrityksen myyntiä. (Tokola 2019.)

3.2.5 Second Female

Second Female on perustettu vuonna 2000 Tanskassa. Second Femalen pääpaino on naisellisissa puseroissa, joka päivä käytettävissä mekoissa ja trendikkäissä neuleissa. Second Femalen tuotteet tehdään laadukkaista materiaaleista. Neuleet ovat pääasiassa villaa tai merinovillaa. (Second Female 2019.) Second Female:n osuus myynnistä on yleensä 10–15 % yrityksen kokonaisymyynnistä. Syksy- ja talvikuukausina brändin ostovoima on suurempi johtuen brändin vahvasta neulevalikoimasta. Hintatasoltaan Second Female on keskihintainen. (Kuva 6.)



Kuva 6. Neule-tuotteet ovat yksi Second Femalen vahvuuksista (Second Female 2019).

3.2.6 Whyred

Whyred on Ruotsissa vuonna 1999 perustettu brändi. Whyred yhdistelee paljon erilaisia tyylejä ja materiaaleja, ja tuotteissa on erikoisia ja moderneja leikkauksia. Whyredillä on selkeästi edellä mainittuja brändejä pienemmät mallistot, mutta malleja on saatavilla monessa eri värissä. Whyred on hyvin minimalistinen ja skandinaavinen. Tuotteet ovat unisex-henkisiä ja maskuliinisia. Materiaaleina on käytetty pääasiassa luonnonkuituja ja tekokuituja on käytetty sekotteena. (Whyred 2019.) Hintatasoltaan Whyred on ylempää keskihintaa. Brändin rooli Malou C:n valikoimassa on Rue de Femmen ohella näyttää uusimpia trendejä ja tarjoa klassisten tuotteiden seassa jotain muuta. Whyredin osuus liikkeen kokonaismyynnistä on n. 5-8%. (Kuva 7.)



Kuva 7. Whyred erottuu muista brändeistä androgynisyydellä (Whyred 2019).

Ostaja oli päättänyt jättää Whyred-brändin pois valikoimasta jo ennen opinnäytetyön aloittamista, sillä hän näki, ettei brändille riittänyt Malou C:llä ostovoimaa. Brändin kohderyhmä on niin suppea, ettei sen pitäminen valikoimassa ollut enää kannattavaa. Näin kuitenkin tarpeelliseksi esitellä brändin osana tutkimusta, koska se on kuitenkin ollut osa vuoden 2018 myyntiä.

3.3 Valikoimaan tulevat uudet brändit

Malou C ottaa syksyn 2019 – talven 2020 valikoimajaksoille kokeiluun kaksi uutta brändiä, joihin ostaja oli tutustunut Copenhagen International Fashion Fair eli CIFF-messuilla. Brändien menestystä Malou C:n valikoimassa on mahdotonta arvioida etukäteen, mutta brändit esitellään tässä työssä, koska niiden ottaminen mukaan valikoimaan on osa valikoiman kehittymistä.

3.3.1 Dante6

Dante6 on perustettu vuonna 2013 Hollannissa. Brändi luonnehtii tuotteitaan edullisiksi luksustuotteiksi kosmopoliittiselle naiselle. Hintatasoltaan Dante6 on ylempää keskihintaa, mutta jotkin brändin tuotteet, esimerkiksi nahkatuotteet, ovat arvokkaampia. (Dante6 2019.) Ensimmäiset tuotteet Malou C:n valikoimaan tulevat syksyn 2019 päävalikoimajaksoon, joka alkaa elokuun alusta. (Kuva 8.)



Kuva 8. Dante6 on ilmeeltään skandinaavinen mutta värikäs (Dante6 2019).

3.3.2 Coster Copenhagen

Coster Copenhagenille tunnusomaista ovat selkeät linjat, kirkkaat värit, pohjoismaisuus, sekä laadukkaat materiaalit. Brändiltä ilmestyy neljä mallistoa vuodessa. Hintatasoltaan Coster Copenhagen on ylempää keskihintaa. Coster Copenhagenilla on kattava basics-mallisto, jonka tuotteita on saatavilla sesongista riippumatta noos-periaatteella. (Coster Copenhagen 2019.) Olemukseltaan brändi muistuttaa paljon Rue de Femme -brändiä, koska Coster Copenhagen käyttää myös paljon kirkkaita värejä ja näyttäviä printtejä, sekä on altis trendivaihteluille. Ensimmäiset tuotteet Malou C:n valikoimaan tulevat heinä-elokuun toimituksessa. (Kuva 9.)



Kuva 9. Coster Copenhagen on brändinä värikäs ja trendikäs (Coster Copenhagen 2019).

4 Tutkimushaastattelut

Tutkimukseen kuului asiantuntijahaastattelujen tekeminen kahdesta eri näkökulmasta. Yksi näkökulma on Malou C:n työntekijöiden, Sarri Koskimäen ja Sanna Alasen. Toinen näkökulma on yrityksen ostajan Mikaela Tokolan. Haastattelujen tavoitteena oli kartoittaa niin ostajan kuin työntekijöidenkin mielikuvaa yrityksestä ja tämänhetkisestä valikoimasta sekä valikoiman mahdollisista kehityskohteista.

Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelu tarkoittaa haastattelu-
muotoa, jossa kaikille haastateltaville esitetään samat tai melkein samat kysymykset, samassa järjestyksessä. Teemahaastattelu sijoittuu formaaliudessaan strukturoidun ja avoimen haastattelun välille. Haastattelussa on tietty kohdennettu teema tai teemoja, joiden pohjalta keskustelu käydään. (Hirsjärvi, Hurme 2001, 47-48.) Työntekijöiden haastatteluissa käytin samaa haastattelurunkoa, mutta haastattelun aikana keskustelun ohjaamana saattoi ilmaantua tarkentavia lisäkysymyksiä. Omistajan haastattelua varten tein oman haastattelurungon.

Haastateltaville lähetettiin kysymykset etukäteen sähköpostitse, ja he saivat tutustua kysymyksiin rauhassa ja tehdä muistiinpanoja ennen haastattelua. Työntekijöiden haastattelut toteutettiin perjantaina 1.2.2019, ensimmäinen klo 17:08–17:43, ja toinen klo 18:00–18:41. Ostajan haastattelu toteutettiin perjantaina 8.2.2019 klo 15:00–15:50.

Ostajan haastattelu tehtiin Malou C:n tiloissa liikkeen aukioloaikana, joten jouduimme keskeyttämään haastattelun muutaman kerran asiakkaan tullessa liikkeeseen. Haastattelujen kysymykset löytyvät liitteestä (liite 1).

Nauhoitin haastattelut puhelimeni ääninauhurisovelluksella ja tein samalla muistiinpanoja. Purin haastattelut jälkeensä kuuntelemalla haastattelut läpi. Litteroin haastattelut, koska ajattelin mahdollisesti käyttäväni suoria lainauksia myöhemmin tässä työssä. Jätin kuitenkin kirjaamatta täysin kysytyyn kysymykseen liittymättömän jutustelun, jota tuli myös jonkin verran.

4.1 Työntekijöiden haastattelu

Työntekijöiden haastattelu koostuu keskustelua ohjaavista avoimista kysymyksistä. Haastattelun teemoja ovat: Malou C:n brändit ja brändien mielikuvat, kokolajitelmien toimivuus, tuotetyyppien ja -ryhmien ostovoima, tuote-tyyppien ja -ryhmien riittävyys sekä noos-mallien riittävyys. Lisäksi pyysin haastateltavia kertomaan vapaasti, jos heillä oli jotain ideoita valikoiman parantamiseksi.

Toimin haastattelutilanteessa kuitenkin joustavasti, vaikka minulla oli tietyssä järjestyksessä esitettävät valmiit kysymykset. Tarpeen mukaan esitin lisäkysymyksiä tai tarkennuksia. Haastattelu toteutettiin kahdestaan kunkin haastateltavan kanssa ja pyrin haastattelutilanteessa luonnolliseen keskusteluun. Tunsin molemmat haastateltavat työntekijät entuudestaan, joten haastattelutilanne oli rento.

Haastateltavat ovat eri-ikäisiä, melkein voisi sanoa, että eri sukupolvea, ja hyvin erilaisista taustoista. Ensimmäinen haastateltavista on noin 35–45-vuotias nainen, joka on tehnyt pitkän uran muutamassa todella henkilökohtaiseen palveluun erikoistuneessa vaateliikkeessä ja on sitä kautta oppinut alalle. Toinen haastateltavista on kaupallisen korkeakoulututkinnon tehnyt noin 25–30-vuotias nainen, joka on työskennellyt erilaisissa vaateliikkeissä sekä PR-toimistossa.

4.2 Työntekijöiden haastattelujen analyysi

Haastattelun ensimmäinen kysymys koski liikkeen brändejä ja niistä syntyneitä mielikuvia. Tähän haastatelluilla oli melko lailla yhtenevät mielipiteet suuresta osasta brändejä. Yhteinen mielikuva työntekijöillä oli, että liikkeen ilme ja brändit ovat skandinaavisia ja eri brändit ovat helposti yhdisteltävissä keskenään. Kohderyhmänä nähtiin 30–50-vuotiaat aikuiset naiset.

PBO:n nähtiin brändeistä selkeästi eniten suuntautuvan bisnespukeutumiseen. PBO on haastateltujen mielestä klassinen ja naisellinen merkki, jonka värit ja kuosit ovat hillittyjä. Mos Mosh nähtiin myös jonkun verran klassisena ja sen housupuvut nostettiin esille, mutta eniten brändistä tuli haastateltaville mieleen värikkäät ja rohkeat printit, varsinkin farkuissa. PBO- ja Mos Mosh -brändien sanottiin vastaavan eniten mielikuvaa Malou C:n valikoimasta. Mielikuva Rue de Femmestä oli, että se on brändeistä eniten persoonallinen, malleissa on erikoisia leikkauksia ja kankaissa on värikkäät kuosit. Rue de Femme oli heidän mielestään vähiten skandinaavinen, koska sen tyyli on enemmän boheemi ja hassutteleva. Brändin rooli Malou C:llä on tuoda valikoimaan väriä ja persoonallisuutta. Second Femalesta molemmat mainitsivat hyvät materiaalit, selkeät linjat ja hillityt värit. Brändiä kuvailtiin sanoilla puhdas, raikas, kaunis ja ajaton.

Selected Femme nähtiin merkeistä halvimpana ja heikkolaatuisimpana ja arvioitiin, että sen käyttämät materiaalit olivat hintaan nähden huonot. Poikkeuksena molemmat mainitsivat merkin nahkatuotteet. He sanoivat Selected Femmen käyttävän paljon polyesteria. Toisaalta ymmärrettiin polyesterivaatteilla olevan oma ostajakuntansa, mutta kuitenkin haluttaisiin ns. opettaa asiakkaita pois polyesterista, kun muitakin vaihtoehtoja on tarjolla. Brändi tuntui olevan negatiivisella tavalla liian nuorekas Malou C:lle, koska se on konserninsa muiden brändien tavoin ns. massamuotia ennemmin kuin ajattomia klassikoita. Whyred nähtiin olevan brändeistä yllätyksellisin ja trendikkäin. Mielikuva siitä on minimalistinen, graafinen ja androgyninen. Sen sanottiin myös eroavan paljon muista valikoiman brändeistä. Syksyn 2019 ensimmäiseen valikoimajaksoon tulevista uusista brändeistä Dante 6 ja Coster Copenhagen vastaajilla ei ollut kokemusta. Toinen vastaajista oli kuitenkin toisen työnsä vuoksi jonkin verran tutustunut Dante 6 -brändiin ja sanoi pitävänsä sen tuotteita laadukkaina ja Malou C:n brändin mukaisina. Suurinta osaa brändeistä yhdisti skandinaavisuus ja laadukkaat materiaalit.

Toinen kysymys koski tuotteiden tai tuoteryhmien ostovoimaa. Toinen vastaajista koki, että kaikki tuoteryhmät menivät kaupaksi suhteellisen hyvin eikä hän osannut eritellä varsinaista tuotetta, joka jäisi toistuvasti myymättä. Hän totesi joidenkin printtien olevan vaikeita, niin että ostoilla pitäisi ehdottomasti printtejä ostaessa miettiä kenelle tuote myydään. Toinen vastaajista taas nimesi hameet myynnin kannalta hankaliksi tuotteiksi, varsinkin klassiset jakkupuvun kynähameet. Viime vuosikymmeninä toimistopukeutuminen on myös rentoutunut vanhoillisemmilla aloilla, eikä naisilta enää ns. vaadita hameen käyttöä.

Molemmat totesivat villakangastakkien jääneen myymättä viime syksynä, mutta syksy 2018 olikin poikkeuksellisen lämmin. Myös hyvin vartalonmyötäiset tuotteet jäävät

usein myymättä. Poikkeuksena tästä on tietenkin housut, joiden usein halutaan olevan istuvat.

Kolmas kysymys käsitteli tuotteiden kokolajitelmaa. Toinen vastaajista sanoi kaipaavansa selkeästi enemmän isompia kokoja, koska on uransa aikana huomannut naisten vaatekoon selkeästi kasvaneen. Vaihtoehtoisesti Malou C:lle ostettaisiin joitain trendituotteita vain isompikokoisia asiakkaita ajatellen, ja näitä tuotteita voisi tarjota heille suoraan.

Toinen vastaajista oli sitä mieltä, että valikoimasta huomaa sen ajatustyön, että tuotetta ostaessa on mietitty kokolajitelma siltä kannalta, millaiselle vartalolle tuote parhaiten sopii. Hänen mielestään myös tuotteiden eksklusiivisuus tavallaan korostuu suppeamassa kokolajitelmassa, kun tiettyä mallia voi olla saatavilla vain yhtenä kappaleena per koko. Molemmat toivoivat kuitenkin rohkeutta kokojen ostamiseen, oli puhe sitten isompien kokojen ostosta tai kappalemäärän lisäämisestä.

Kun kysyttiin, tuleeko mieleen, oliko jotain tuotetta tai tuoteryhmää, joka valikoimasta saattaa puuttua, esiin nousi, että liike tarvitsisi ns. jotain uutta ja hieman rohkeampia tuotteita. Rohkealla tarkoitetaan tässä yhteydessä esimerkiksi kirkkaita värejä tai muuten persoonallisempia tuotteita. He myönsivät kyllä sen, että tällaiset tuotteet on todella vaikea ostaa siten, että ne menisivät varmasti kaupaksi.

Noos-tuotteista työntekijöillä oli melko eriävät mielipiteet. Molemmat olivat sitä mieltä, että olisi hyvä, jos jokaista kokoa olisi valikoimassa koko ajan vähintään yksi kappale. Toinen vastaajista oli sitä mieltä, että koska noos-tuotteita on helposti saatavilla lisää koko ajan, niissä ei kannata pitää varastoa kiinni. Toinen taas oli sitä mieltä, että koska noos-tuotteita kuitenkin myydään ympäri vuoden, voisi niitä pitää varastossa reilusti, niin etteivät koot pääsisi loppumaan. Hieman rennompia jakkuja, esimerkiksi vuorittomia tai neuletakkimaisia, kaivattiin noos-valikoimaan.

Kuudennessa kysymyksessä tiedusteltiin, onko jotain vaihtuvia tuotteita joissa he ovat huomanneet puutteita. Pitkiä neulepaitoja kaivattiin, koska nykyään käytetään paljon leggings-tyylisiä housuja eikä esimerkiksi Malou C:llä myynnissä olevissa nahkahousuissa ole takataskuja. Yläosiin kaivattiin myös enemmän vaihtoehtoja, ei välttämättä lisää malleja mutta lisää väri vaihtoehtoja.

Toinen haastateltavista ideoi, että Malou C:n konseptiin voisi sopia myös esimerkiksi vuosittain tai sesongeittain vaihtuva brändi sekä jonkin suomalaisen brändin lisääminen valikoimaan. Hän arvioi kotimaisuuden olevan tällä hetkellä uudenlainen luksus ja

että kotimaiselle brändille olisi varmasti kysyntää. Hän myös mainitsi Malou C:n kestävä vaatekaapin konseptin olevan hyvin kiinni nykyajan vastuullisuus-ajattelussa, mutta että sitä täytyisi saada vielä enemmän pinnalle. Toinen työntekijöistä toivoi valikoimaan klassisten tuotteiden lisäksi enemmän persoonallisempia tuotteita, esimerkiksi hienovaraisesti niiteillä koristeltuja tuotteita tai erikoisempia kuoseja.

4.3 Ostajan haastattelu

Malou C:n omistajan haastattelu toteutettiin samalla tavalla kuin työntekijöiden haastattelu, joka koostui avoimista keskustelua ohjaavista kysymyksistä. Haastattelun teemat ovat hieman erilaisia kuin työntekijöiden haastattelussa, mutta sivusivat samaa aihetta. Teemoja olivat yrityksen liikeidea, kohderyhmän määrittely, ostettavien brändien valintaperusteet, perusteet jonkin brändin pois jättämiselle, mielikuvat uusista brändeistä, sesongin ostettavien tuotteiden suunnittelu ja niihin vaikuttavat tapahtumat, myyjät ja oma intuitio ostoissa, hintaryhmät sekä budjetin jakautuminen.

Haastattelun lomassa ilmeni joitakin lisäyksiä tai tarkentavia kysymyksiä, joita ei oltu ennalta määritelty. Haastattelussa saatiin aikaan luonnollista keskustelua, vaikka aikataulun ollessa tiukka haastattelusta tuli rakenteeltaan enemmän kysymys-vastaus -tyyppinen kuin keskusteleva.

4.4 Ostajan haastattelun analyysi

Yritys on perustettu vuonna 2015 pukeutumisen luottokumppaniksi naisille, joilla ei elämäntilanteensa vuoksi ole aikaa tai halua etsiä tyyliään useasta paikasta. Yrityksen liikeidea ja kohderyhmä on käsitelty tarkemmin yritysesityksessä luvussa 6.

Ostaja sanoo laadun ja hyvän istuvuuden olevan merkittävimpiä tekijöitä brändien valinnassa. Mitoituksen ja laadun lisäksi brändin filosofian täytyy olla Malou C:n brändiin sopiva. Brändien täytyy myös muodostaa liikkeessä toimiva kokonaisuus. Uusiin brändeihin hän tutustuu käydessään messuilla, joista tärkein on Tanskassa kaksi kertaa vuodessa pidettävä Copenhagen International Fashion Fair. Ostaja sanoo myös brändien ottavan paljon yhteyttä häneen ja tarjoavan tuotteitaan myyntiin. Loppujen lopuksi Malou C:lle toimivat brändit löytyvät kokeilemalla, koska etukäteen on mahdoton enustaa, kuinka kuluttajat ottavat ne vastaan.

Jonkin brändin poisjätön suurimmat syyt ovat laadun heikkeneminen ja istuvuuden huonontuminen. Tuotteiden toimituksen toistuva venyminen on myös suuri syy brändin

vaihtoon. Muun muassa näiden seikkojen takia valikoimasta jää pois Bestseller-konsernin Selected Femme -brändi. Toisaalta liiallinen eksklusiivisuus voi myös johtaa brändin poisjättöön, mistä esimerkkinä ostaja mainitsee ruotsalaisbrändi Whyredin. Alun perin Whyred otettiin valikoimaan sen laadukkaiden tuotteiden sekä paremman hintatason vuoksi, mutta nyt se jätetään vuoden 2019 syksyn mallistosta pois samoista syistä. Malou C:n koko valikoiman halutaan palvelevan mahdollisimman montaa kuluttajaa ja Whyredin koetaan olevan liian pienelle segmentille sopiva merkki.

Sesonkien suunnittelusta ostaja sanoo, ettei hän pysty suunnittelemaan esimerkiksi värejä ja teemoja paljoakaan etukäteen, vaan suunnittelu tapahtuu tuotetasolla. Kun esimerkiksi kevätsezonki on päättynyt ja kesän tuotteet alkavat tulla myymälään, alkaa seuraavan kevään sesongin suunnittelu, jolloin myynti on tuoreena mielessä. Ostaja sanoo kiinnostävänsä siinä vaiheessa eniten huomiota menneen sesongin parhaiten myyneisiin tuotteisiin ja suunnittelevansa etukäteen seuraavan vastaavan sesongin budjettia sekä ostettavien tuotteiden tai mallien määriä. Ennen ostoja hän käy CIFF-messuilla, jossa saa tietoa kauden trendiväreistä ja avaintuotteista.

Merkittävimmäksi inspiraation lähteeksi ostaja nimeää juuri Kööpenhaminan CIFF-messut, mutta sanoo katukuvan ja paikallisten ihmisten seuraamisen olevan yhtä olennaista. Hän sanoo Suomen tulevan muodissa sen verran jäljessä, että se, että osaa kertoa asiakkaille kuinka muualla maailmalla pukeudutaan, on suuri myyntivaltti.

Ostoilla hän sanoo kuuntelevansa brändin edustajan mielipiteitä jonkin verran, mutta loppujen lopuksi luottavansa omaan intuitioonsa. Hän sanoo ostajan tarvitsevan hyviä hermoja ja huolellista suunnittelua ennen ostoille lähtemistä, sillä hyvä brändiedustaja myy epävarmalle ostajalle vaikka koko malliston. Hän sanoo myös pitävänsä mielessään koko ajan, mikä minkäkin brändin merkitys tai paikka on Malou C:llä ja mille loppukäyttäjryhmälle hän minkäkin tarjolla olevista tuotteista myisi. Mitä pidempään brändin kanssa on tehnyt yhteistyötä, sitä paremmin edustajakin tuntee yrityksen kohderyhmän ja osaa kertoa oman mielipiteensä siitä, millaisia tuotteita milloinkin kannattaa ostaa.

Ostaja kertoo eri brändeillä olevan omat roolinsa hintaryhmissä. Malou C:n hintataso on korkea, mutta ei kuitenkaan luksustasoa. Sen toimintafilosofiaan ei kuulu myydä yhden sesongin kestävästä kertakäyttöisestä muotia, joten sen valikoima ja hintataso on määritelty sen mukaan. Malou C haluaa kuitenkin tarjota valikoimaa monenlaiselle maksukyvyille. Valikoimasta pois jäävä Selected Femme oli valikoiman hintaryhmistä alhaisin, mutta sen jäädessä pois tulee sen tilalle edullisimmaksi Rue de Femme. Eri-laisia hintaryhmiä on myös brändien sisällä tuotekategoriottain. Esimerkiksi Second

Femalen mallistoista löytyvät mohair- tai cashmirvillapaidat tai valikoimaan uutena tulevan Coster Copenhagenin nahkaleggingit ovat materiaalien vuoksi hintavia suhteessa brändien muihin tuotteisiin.

Liike tarvitsisi lisäksi valikoiman muuhun hintatasoon nähden edullisempia laadukkaita toppeja tai t-paitoja. Niillä saataisiin helppoa lisämyyntiä, sillä kun asiakas ostaa arvokkaan housupuvun tai farkut, hänen ostoskoriinsa ei välttämättä mahdu enää hinnakas silkkipaita.

Budjetin ostaja yrittää käyttää niin, että 50 % käytettäisiin ennakko-ostoihin, ja 50 % sesongin sisäisiin ostoihin eli noos-tuotteisiin ja täydennystilauksiin, mutta sanoo tämän toteutuvan harvoin. Varsinkin merkittävien valikoimajaksojen kohdalla, kun ostettava valikoima on iso. Merkittäviä valikoimajaksoja ovat kevät ja syksy. Hän haluaisi kuitenkin pyrkiä tähän 50-50-malliin, ettei liikkeelle tulisi niin sanottuja yliostoja, eli tuotteita ostetaan reilusti enemmän kuin niitä saadaan kaupaksi. Malou C:lle ihanteellisinta olisi ostaa pieni aloitusmäärä ennakkoon, jota tarvittaessa täydennettäisiin. Valitettavasti toimintafilosofia suurimmalla osalla brändeistä on teettää tuotteet tilausten perusteella, joten brändeille jää varastoa vain harvoin. Poikkeuksena tästä ovat tietenkin noos-tuotteet, joita on saatavilla koko ajan.

Brändien kesken budjetti jakautuu niin, että parhaiten myyviä PBO:ta ja Mos Moshia ostetaan noin 60 prosentilla budjetista ja lopuille brändeille jää 40 prosenttia. Tämä 40 % vaihtelee brändien välillä sesongeittain riippuen siitä, millaisia tuotteita brändeillä on tarjota.

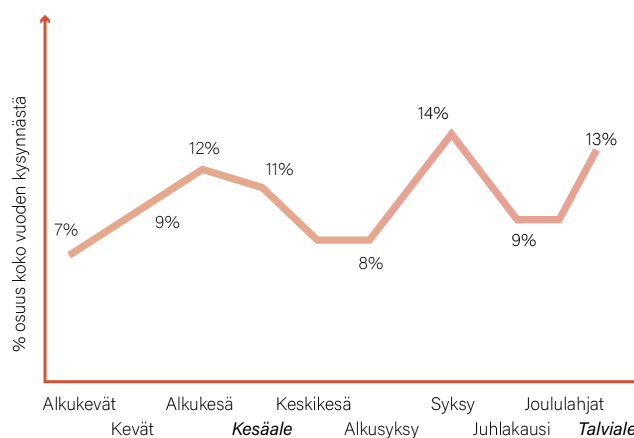
5 Valikoimasuunnittelu

Vuosi muoti- ja vaatetuslalla jakautuu yleensä kahteen pääsesonkiin: helmikuusta heinäkuuhun kestävään kevät/kesä-sesonkiin ja elokuusta tammikuuhun kestävään syksy/talvi-sesonkiin. Vaatetusalan kilpailuhenkisyyden ja alati muuttuvan luonteen vuoksi yritykset kuitenkin tarjoavat uusia tuotteita kuluttajille usein kuukausittain. Monilla brändeillä ilmestyykin kahden päämalliston lisäksi sesonkien välille sijoituvia pienempiä mallistoja, joita kutsutaan sitä seuraavan malliston mukaan pre-mallistoiksi, esimerkiksi pre-spring tai pre-fall. Tämä ei tarkoita, että valikoima vaihtuisi kokonaan, vaan että uusia tuotteita esitetään säännöllisesti parhaiten myyvien tuotteiden ja noos-tuotteiden lisäksi. (Goworek 2007, 17–19.) Tässä luvussa käsitellään valikoimasuunnittelun ja siihen liittyvien ilmiöiden teoriaa sekä sivutaan vaatetusalan ostotoiminnan prosessia tutkimalla loppukäyttäjälähtöistä ostamista.

5.1 Budjettisuunnittelu

Budjettisuunnittelu on välttämätön työkalu yrityksen taloutta rakennettaessa. Budjetti antaa yksityiskohtaiset tiedot yrityksen varallisuudesta, sekä realistiset odotukset myyntituoton kehityksestä. Budjetista tulisi nähdä mistä rahoitus uusien toimintasuunnitelmien aloittamiseen tulee, ja kuinka paljon tuottoa onnistunut strategia voi synnyttää. (Peavler 2019.) Uuden sesongin budjetin suunnitteluun käytetään edellisen vuoden tai sesongin tuloksia, jotta voidaan nimetä parhaiten ja heikoiten myyneet tuotteet. Tämän jälkeen ostajalla on karkea tieto siitä, mistä liikkeen asiakkaat pitävät ja mistä he eivät pidä. Jos kausi on ollut tuloksellinen, ostajalla on valmiina menestyksekkään valikoiman raamit uutta sesonkia varten, ja idea uudesta valikoimasta voi alkaa muodostumaan. (Goworek 2007, 19.)

Vuosibudjettia suunnitellessa täytyy ottaa huomioon myös kysynnän vaihtelu, joka tarkoittaa sitä milloin kuluttajat ovat aktiivisimmillaan hankkimassa uusia vaatteita. Kuviossa 5 on esitetty kuinka kysyntä vaihtelee vuodenaikojen mukaan. Kesän alkuun sijoittuu kuluttajien lomakauden alkaminen, sekä kevätseason alennusmyynnit. Syksyllä palataan töihin ja kouluihin ja ilma viilenee, mikä luo tarpeen uusille lämpimille vaatteille. Joulun jälkeisissä alennusmyynneissä on yleensä alennettuna talvisesongin tuotteita, joita voi käyttää vielä pitkään ennen kevättä. (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Kysynnän arvioitu prosentuaalinen vaihtelu (Jackson & Shaw 2001, 69).

Vaatetusosalalla ostoissa pyritään yleensä 50-50-malliin, jossa 50 % budjetista käytetään ennako-ostoihin ja loput 50 % sesongin sisäisiin ostoihin ja täydennystilauksiin. Tämä kuitenkin harvoin toteutuu, sillä varsinkin vuoden merkittävimmät valikoimajaksot keväällä ja syksyllä, vaativat usein suuremman osan budjetista, kun mallistot ovat laajoja.

Liian suuret ennakko-ostot voivat johtaa varaston ylijäämään, jos kaikkia tuotteita ei saada myytyä valikoimajakson aikana. Ihanteellista olisi, jos ennakko-ostojen ja sesongin sisäisten ostojen välisen suhteen saisi pidettyä 50-50-mallissa ja parhaiten myyviä tuotteita voisi tarvittaessa täydentää brändeiltä. Tämä 50-50 -malli kuitenkin harvoin onnistuu, sillä yhä useampi brändi teettää tuotteitaan tilausmäärien perusteella, joten varastoa jää vain harvoin ja pääpaino on ennakko-ostoissa. (Tokola 2019.)

5.2 Valikoiman suunnitteleminen ja valikoimajaksot

Valikoimasuunnittelun tavoite on ylläpitää tasapainoista valikoimaa tuotteista, jotka kohtaavat mahdollisimman monen loppukäyttäjän tarpeet, sekä mahdollisimman kattavaa kokolajitelmaa näistä tuotteista. Valikoimasuunnittelu pakottaa myös ostajaa tekemään suunnitelmia liikkeen vetoisuuden ja rekkutilan perusteella. (Clodfelter 2015, 279.) Hyvin suunniteltu valikoima on monipuolinen sisältäen tuotteita erilaisilta brändeiltä ja monesta hintaryhmästä. Hyvä valikoima ennakoi sopivasti tulevia trendejä ja uusia tuotteita huomioiden kuitenkin myös loppukäyttäjryhmien perustarpeet, esimerkiksi mustat ja valkoiset t-paidat.

Yleensä liikkeeseen ei osteta brändin koko mallistoa vaan tuotteet valitaan esimerkiksi myymälän tyylin tai tietyn värimaailman mukaan. Edes brändien omissa liikkeissä ei ole yleensä tarjolla koko mallistoa, vaan tarjonta on valittu kohderyhmää profiloiden. Vaateusalalla tuotteet voidaan jakaa ensin karkeasti kahteen ryhmään: joka sesonki vaihtuviin tuotteisiin ja noos-tuotteisiin, jotka ovat myynnissä sesongista toiseen ja vaihtuvat harvoin (Clodfelter 2015, 280). Perustuotteita voivat olla esimerkiksi mustat ja valkoiset t-paidat tai musta housupuku, jossa on ajattomat leikkaukset. Trendivaihtelut vaikuttavat näihin tuotteisiin, mutta huomattavasti hitaammalla syklillä. Molempia tuoteryhmiä tarvitaan, jotta loppukäyttäjän kiinnostus pysyy yllä ja että on jotain ostettavaa, vaikkei kuluva valikoimajakson tuotteissa olisi juuri sillä hetkellä omaan tyyliin sopivia tuotteita

Kaikkien hankintapäätöksien pitäisi tukea liikkeen imagoa ja houkutella yrityksen loppukäyttäjryhmää ostoksille. Jos laatu on myymälässä suuressa arvossa, hankittujen tuotteiden täytyy olla parhaista mahdollisista materiaaleista tehtyjä. Jos asiakkaat ovat enemmän hintatietoisia, voi esimerkiksi materiaalien tai suunnittelun laadusta joutua tinkimään. Esimerkiksi suuren ketjumyymälän tavoitteena voi olla myydä mahdollisimman paljon mahdollisimman halvalla mahdollisimman monelle. Tällöin esimerkiksi neulepusero on yleensä tehty mahdollisimman edullisista materiaaleista ja näin ollen ulosmyyntihinta saadaan loppukäyttäjälle alhaiseksi. Eksklusiivisempia tuotteita tarjoava pienempi myymälä taas saattaa panostaa laadukkaisiin ja luonnonkuiduista tehtyi-

hin tuotteisiin, jolloin hinta nousee ja loppukäyttäjryhmä pienenee. Toisaalta laatu ja hinta eivät aina kulje käsi kädessä: suurilla kansainvälisillä päivittäistavarakaupoilla voi olla varaa pitää tuotteilla alhaisia hintoja vaikka työ ja materiaalit olisivat laadukkaita, koska niillä on niin suuri ostovoima. (Clodfelter 2015, 283.)

Ilman säännöllistä valikoimajakson vaihtoa ja päivitystä tulee liikkeestä nopeasti vanhahtava ja epäkiinnostava. Tämä johtaa alhaisiin myynteihin ja suureen varaston ylijäämään sesongin päätteeksi. Suuresta varaston ylijäämästä voi koitua paljon ongelmia; yleensä tuotteille täytyy tehdä hinnanalennus, jotta ne saa myytyä tai likvidoitua. Jos ostaja huomaa, että jokin tuote ei liiku mutta hinnanalennusta ei tehdä tarpeeksi ajoissa, on vaarana, että edellisen valikoimajakson tuotteet jäävät ”roikkumaan” seuraavan jakson tullessa. Pirstaleinen valikoima uusien ja vanhojen valikoimajaksojen tuotteita näyttää asiakkaan silmiin visuaalisesti huonolta. Myymättä jääneet tuotteet tuottavat usein myös ongelmia uusissa ostoissa, varsinkin noos-tuotteissa, jos alkupe- räisestä budjetista ei ole jätetty osuutta täydennysostolle (Jackson & Shaw 2001, 100–102).

Jackson ja Shaw esittävät kirjassaan (2001, 100) kaavan, jolla voi laskea karkeasti, kuinka monta kertaa vuodessa valikoimajakson olisi hyvä vaihtua. Kaava on esitetty kuviossa 6. Esimerkissä on ajateltu että liikkeen vuosittainen myynti olisi 200 000 euroa, ja varaston arvo olisi 433 600 euroa. Jakamalla varaston arvon 12:sta kuukaudesta, saadaan varaston keskimääräinen arvo kuukaudessa. (Kuvio 6.)

$$\frac{€200\,000(\text{vuoden kokonaismyynti})}{€36\,133(\text{keskimääräinen valikoiman arvo kk})} = 5,5 \text{ kertaa vuodessa valikoiman vaihto}$$

Kuvio 6. Laskukaava valikoiman vaihdon määrille vuodessa (Jackson & Shaw 2001, 100).

Ostajat alalla puhuvat kuitenkin mieluummin valikoimajaksoista viikoissa. Se on laajalti käytetty toimintatapa kaikenlaisessa vaatealan myynnissä. Se on selkeämpi tapa ilmaista, kuinka kauan kyseinen valikoima kestää. (Jackson & Shaw, 2001. 101.) Kuviossa 7 on esitetty kuinka kuviossa 6 lasketun varaston vaihtotiheyden avulla voi laskea valikoimajakson pituuden viikoissa. (Kuvio 7.)

$$\text{Valikoimajakso viikoissa} = \frac{\text{Viikkoja vuodessa}}{\text{Valikoiman vaihto}} = \frac{52}{5,5} = 9,4 \text{ (pyöristetään 9:ään)} \\ = \text{valikoimajakson pituus viikoissa}$$

Kuvio 7. Valikoimajakson pituuden laskukaava (Jackson & Shaw 2001, 100).

Valikoimajaksot eivät kuitenkaan ole välttämättä joka sesongissa saman pituiset, vaan niiden pituus voi vaihdella esimerkiksi toimitusaikojen mukaan paljonkin (Jackson & Shaw 2001, 101). Usein valikoimajaksot menevät myös hieman lomittain riippuen brändien toimitusaikatauluista, mutta selkeyden vuoksi puhutaan yleensä tasaviikoista.

Jokaista sesonkiin hankittua tuotetta olisi hyvä olla myyntikauden loppuun asti kaikissa ostetuissa väreissä ja ko'oissa, varsinkin jos tuote on osa väri- tai tyylikoordinoitua valikoimaa. Valikoiman sanotaan olevan pirstaloitunut tai hajanainen, jos tuotteita ei saa pidettyä valikoimassa kaikissa ko'oissa ja väreissä. Valikoiman pitäminen täysin ehjänä koko myyntikauden on lähes mahdotonta muotikaupan alalla. (Jackson & Shaw 2001, 170.) Hajanaisuutta saa helpotettua esimerkiksi noos-tuotteilla, joiden lisätilaaminen kokojen ja/tai värien loppuessa on yleensä nopeaa, mutta koska ne pysyvät usein pitkiä aikoja sesongista toiseen muuttumattomana, ne harvoin tekevät myymälästä trendikkään ja mielenkiintoisen näköistä. Valikoiman hajanaisuus on siis jatkuva ongelma vaatetusosalalla.

Valikoiman pirstaloitumisesta koituvia ongelmia ovat mm. seuraavat:

- Pettynyt asiakas; asiakas ei löydä oikeaa kokoa tai väriä, ei halua toista väriä ja harvoin toista kokoa.
- Myyntiluvut laskevat sitä mukaa kun valikoima pirstaloituu.
- Liikkeestä tulee epäsiistin ja sekavan näköinen, asiakkaalle voi tulla vaikutelma huonosti hoidetusta tai halvasta liikkeestä, tai alennusmyynnistä.
- Pirstaloitunut valikoima vie tilaa paremmin myyville tuotteille.
- Pirstaloituneen valikoiman jäänteet tarvitsevat suuremman hinnanalennuksen, jotta asiakas ostaisi niitä. (Jackson & Shaw 2001, 170.)

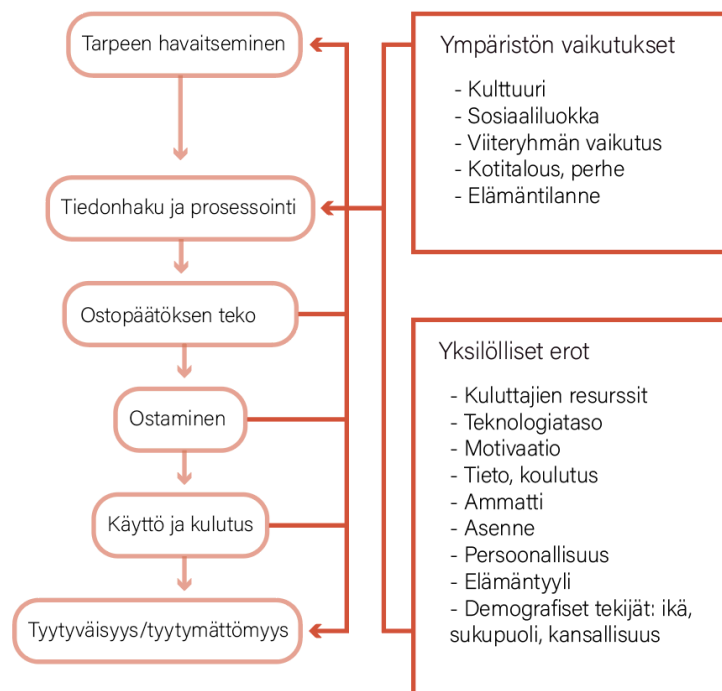
On lähes mahdotonta myydä jokaista valikoimaa loppuun täydellä hinnalla. Pirstaloitunutta valikoimaa voi yrittää esimerkiksi laittaa sesongin sisäiseen alennusmyyntiin hyvissä ajoin ennen sesongin päättymistä ja varsinaista alennusaikaa. Jäljelle jääneen valikoiman voi myös yrittää myydä eteenpäin outlet-myymälään tai niin kuin Malou C:n tapauksessa on tehty, perustaa itse oma ns. outlet-myymälä second hand -liikkeeseen. Malou C:n outlet-myymälänä toimii Relove second hand -liike. Relove on tasokkuutensa nähden edullinen, ja perinteisen itsepalvelun lisäksi se tarjoaa yritysasiakkaan

aikaa säästävää all inclusive -palvelua, jossa Relove tekee tuotteiden hinnoittelun asiakkaan puolesta (Relove, 2019).

5.4 Kuluttajakäyttäytyminen ja loppukäyttäjälähtöinen ostaminen

Yrityksen perustamisen lähtökohta on yleensä aina jonkin loppukäyttäjärhmän tarpeen täyttäminen. Siksi puhuttaessa valikoimasuunnittelusta on puhuttava myös kuluttajakäyttäytymisestä, koska yrityksen tuotteiden loppukäyttäjät ovat se ryhmä, jolle luonnollisesti tuotteet ostetaan. Yrityksen kohderyhmän määrittämisessä joudutaan loppukäyttäjärhmä rajaamaan melko tarkasti, jotta ostaminen olisi fokusoidumpaa, mutta todellisuudessa loppukäyttäjärhmään voi kuulua hyvinkin erilaisia kuluttajia.

Kuviossa 8 on eritelty kuluttajien käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Malli on vain yksi tulkinta kuluttajakäyttäytymisen tutkimiseksi. Kuviossa on havainnollistettu, kuinka kuluttajan ostopolku tarpeen havaitsemisesta etenee tuotteen hankintaan ja käyttöön. Kuviossa on eritelty myös, mitkä kaikki sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat kuluttajan ostopäätöksen tekoon. Nämä seikat on yrityksen ostajan otettava huomioon tuotevalikoimaa suunnitellessaan. (Kuvio 8.)



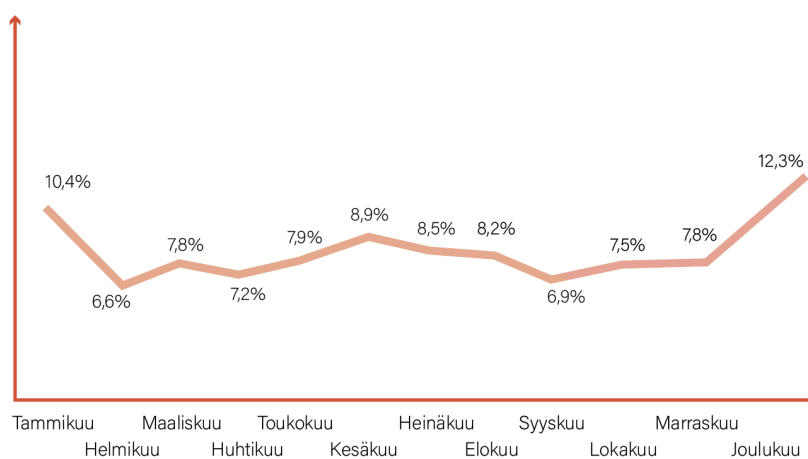
Kuvio 8. Kuluttajakäyttäytymisen malli (Lampikoski 2000, 29).

Nykyajan kuluttajan kriteerit koskien tuotteita ja palveluja on paljon korkeammalla kuin muutama vuosikymmen sitten, ja kuluttajat osaavat vaatia asiantuntevaa palvelua. Tämä johtuu koko ajan kasvavasta informaation määrästä, koulutuksen parantumisesta ja mainonnan lisääntymisestä. Loppukäyttäjällä voi esimerkiksi olla jo paljon tietoa tuotteista tai materiaaleista vaatteita ostaessaan, ja hän olettaa myyjien olevan vähintään yhtä valveutuneita ja alallaan ammattilaisia. (Jackson & Shaw 2001, 169.)

Loppukäyttäjryhmän tunteminen on olennaisin osa ostajan työtä. Muodin tai talouden ymmärtämisestä ei ole mitään hyötyä, jos tuotteet tarjotaan väärälle ryhmälle. Yrityksen tarkasta analysoinnista saatava informaatio yhdessä vahvan tuotetietouden kanssa auttavat ostajaa tekemään kokonaisvaltaisia hankintapäätöksiä. Analysoitavia asioita ovat mm. edellisvuosien myyntitulokset sekä loppukäyttäjryhmästä kerätty tilastollinen informaatio, kuten väestöryhmä, ikä ja sukupuoli. Tarpeen voi olla myös tutkia lioppukäyttäjien psykografiaa. (Connell 2013, 15.) Psykografialla tarkoitetaan henkilön persoonaa, arvoja, mielipiteitä, kiinnostuksen kohteita, elämäntyyliä ja elämänvaihetta (CB Insights, 2018).

Syksy/talvi-sesonki kattaa yleensä n. 51 % koko vuoden myynnistä, sillä talvivaatteet ovat usein kesällä myytäviä vaatteita kalliimpia. Kevät/kesä-sesonkia parempaan myyntiin vaikuttaa myös joulua edeltävään aikaan sijoittuva valikoimajakso, jolloin hankitaan suurin osa joululahjoista, sekä joulun jälkeinen alennusmyynti.

Kuviossa 9 on esitetty myynnin arvioitu jakautuminen kuukausittain. Myynnin vaihtelu on jokaisen yrityksen kohdalla yksilöllistä ja yritykset pitävät omaa kirjanpitoa sesonki-kohtaisesta myynnistä. Kuvioista voidaan tulkita suurimpien myyntipiikkien osuvan kesä-heinäkuulle sekä joulutammikuulle, mihin sijoittuvat myös vuoden kaksi merkittävintä alennusmyynti-aikaa sekä kesäloma- ja joululahjajausi. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Myynnin arvioitu kuukausittainen vaihtelu vuoden aikana (Jackson & Shaw 2001, 99).

Joillakin tuotteilla on vakiintunut myyntikausi, jolloin niitä ostetaan eniten. Joitain tuotteita taas myydään melko tasaisesti ympäri vuoden, valikoimajaksoista riippumatta. Näiden tuotteiden ostojen ennakointi on helpompaa, mutta tilauserien kokolajitelmat täytyy saada vastaamaan sen hetkistä kysyntää. Tuotetasolla myynnin vaihtelussa on myös ns. vakiintuneita eroavaisuuksia. Esimerkiksi ylä- ja alaosien myynnin ero on n. 2:1, eli yläosia ostetaan yleensä kaksinkertainen määrä suhteessa alaosiin. Tämän ajatellaan johtuvan siitä, että alaosat nähdään usein enemmän arkisena vaatteena, johon hankitaan kontrastiksi useampi näyttävä yläosa. (Jackson & Shaw 2001, 99–100.)

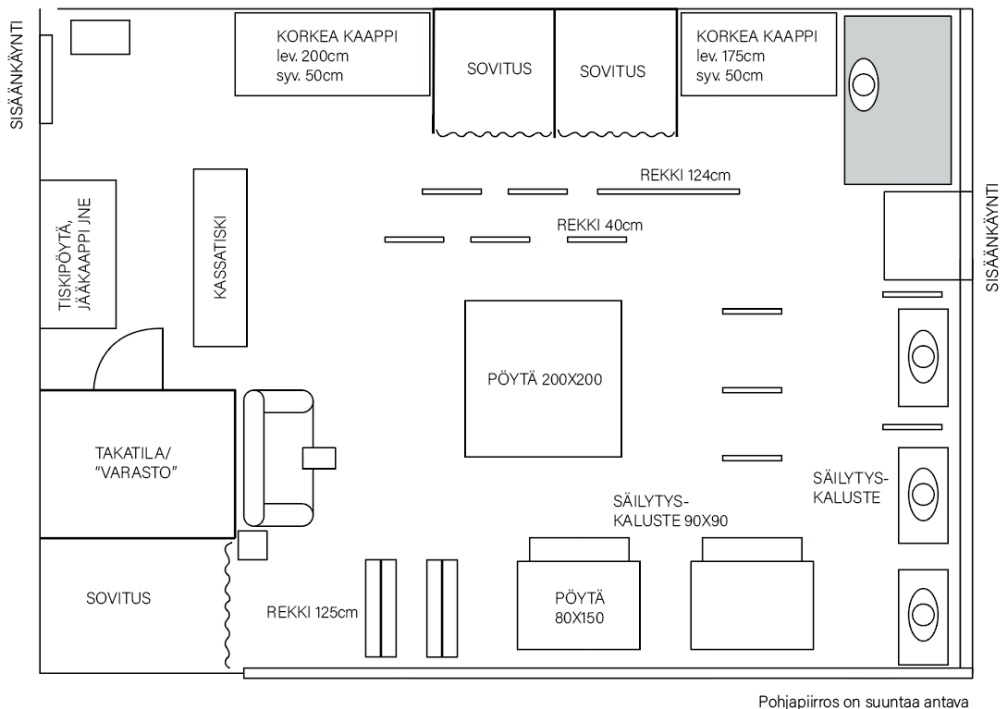
Suomessa kauppaketjujen ja liikkeiden heikkous on yleensä epämääräisessä ostostrategiassa. Liikkeet harrastavat ns. satunnasta shoppailua ja sekaostamista. Sekaostamisella tarkoitetaan sitä, että tuotteita ostetaan useasta lähteestä: tutuilta brändeiltä, messuilta, maahantuontiyrityksiltä ja agenteilta. Moni vaatetusalan ostaja puolustaa shoppailuhenkistä sekaostamista sillä, että yritykset ovat pieniä, mutta juuri pienet yritykset hyötyvät systemaattisesta ja hyvin suunnitellusta ostostrategiasta, kun euroja ja varastotilaa on käytettävissä suuryrityksiä vähemmän. (Grundström 2006, 65.)

6 Liiketila ja vuoden 2018 myynti

Tässä kappaleessa esitellään Malou C:n liiketila ja liikkeen kapasiteetti, sekä tutkitaan vuoden 2018 myyntiä. Kappaleessa 6.2 on myös tutkittu, onko liiketilan ja sijainnin vaihtaminen vaikuttanut yrityksen tulokseen.

6.1 Pohjapiirros ja kapasiteetti

Liiketila on 83,5 m²:n kokoinen. Kuviossa 10 on havainnollistettu liikkeen pohjapiirros, sekä kalusteiden sijoittuminen liikkeessä. Pohjapiirros ei ole suoraan mittakaavassa, vaan on suuntaa antava. (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Liiketilan pohjapiirros.

Liikkeessä on pieni takatila, jossa voi varastoida yksittäisiä tuotteita, sekä viisi kalustetta säilytysominaisuudella. Kaikki vaaterekit ovat liikuteltavia ja niiden paikkaa vaihdetaankin säännöllisesti mielenkiintoisen myymäläilmeen ylläpitämiseksi. Keskellä liiketila on suuri pöytä, jonka tarkoitus on esitellä ajankohtaiset trendit. Sisäänkäynnin puoleinen ikkuna on vilkkaalle Hermannin Rantatielle, ja siihen on asetettu korokkeet sekä kolme mallinukkea. Korokkeet toimivat samalla säilytyskalusteina. Toisella ikkunaseinällä on brändien suuria image-kuvia. Tällä ikkunaseinällä on myös kaksi matalaa pöytää, joiden alla on liikuteltavat säilytyslaatikot. Pääsisäänkäynnistä katsoen oikealla puolen on paikka esillepanolle ja nukelle. Nuken takana on korkea hyllykkö, jossa on pääsääntöisesti esillä Rue de Femmen tuotteita. Brändin tuotteet ovat yleensä värikkäitä ja trendikkäitä, ja ne herättävät loppukäyttäjän kiinnostuksen. Kassan vieressä sijaitsevaan korkeaan hyllykköön on sijoitettu PBO:n noos-mallit. Klassisten tuotteiden menekki on hyvä, vaikka ne olisi sijoitettu epäedullisempaan paikkaan. (Tokola 2019.) Liikkeessä on kolme sovitustilaa, joista kaksi on korkeiden hyllyköiden välissä, ja kol-

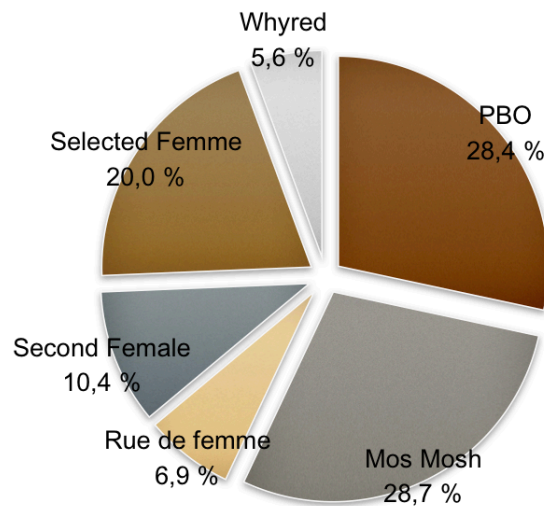
mas on sijoitettu liikkeen vasemmanpuoleiseen takakulmaan. Liikkeessä ei ole PBO:n noos-tuotteta lukuun ottamatta brändeille ns. omia paikkoja, vaan tuotteet on sijoitettu pöydille ja vaaterekkeihin värimaailman ja yhteensopivuuden mukaan.

Liikkeen kapasiteetti on n. 450–500 tuotetta kun otetaan huomioon myös säilytyskalusteiden vetoisuus. Luku ei pääse vuoden aikana paljoa vaihtumaan, koska jakkuja ja muita kevyitä takkeja on myynnissä vuoden ympäri ja paksumpia talvitakkeja ostaja hankkii maltillisia määriä. Erilaisia yläosa-malleja on n. 34 ja alaosamalleja n. 39 mukaan luettuna hameet. Kappalemäärinä yläosia on n. 180 ja alaosia n. 170. Mekkomalleja on neljä ja takkimalleja kahdeksan. Tuotteiden mallimäärät vaihtelevat paljon vuodenaikojen mukaan; esimerkiksi loppukeväästä ja kesäkuukausina valikoimassa on enemmän mekkoja ja hameita kuin talvikuukausina.

6.2 Vuoden 2018 myynnin analysointi

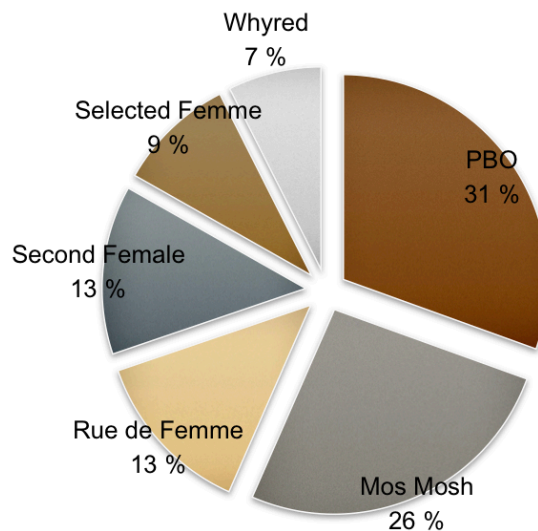
Tässä luvussa analysoidaan yrityksen vuoden 2018 myyntilukuja. Kokonaismyynnistä on tulosten selventämiseksi vähennetty asusteet, kengät ja muut luokittelemattomat tuotteet kuten korjausompelu-palvelut, koska näitä kategorioita ei ole tarkoitus tutkia. Myyntiajat jakautuvat niin, että kevät/kesä-sesongilla tarkoitetaan 1.2.–31.7.2018 välistä aikaa, ja syksy/talvi -sesongilla 1.8.2018–31.1.2019 välistä aikaa.

Kuvioissa 11 on havainnollistettu vuoden 2018 kevät/kesä-sesongin brändikohtainen myynnin jakautuminen. Kuvioista on havaittavissa brändien PBO, Mos Mosh ja Selected Femme ylivoimainen myynti, muut brändit ovat jakautuneet melko tasaisesti. Whyred on analyysin mukaan huonoiten myyvä brändi, mutta se on pidetty valikoimassa hintatasonsa ja erilaisuutensa takia. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Kunkin brändin osuus kevään 2018 myynnistä.

Kuviossa 12 on eritelty syksy/talvi 2018–2019 -sesongin brändikohtainen myynti. PBO:n ja Mos Moshin myynti pysyi miltei samana. Rue de Femmen myynti nousi huomattavasti keväästä. Second Female ja Whyred myivät myös hieman paremmin kuin keväällä. Selected Femme oli brändeistä ainoa, jonka myynti laski. (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Kunkin brändin osuus syksyn 2018 myynnistä.

Vuoden 2018 myyntitilastoja vääristää hieman se, että mukana on ollut myös miesten tuotteita. Eniten miesten tuotteita on ollut brändiltä PBO. Tämä saattaa näkyä vuoden 2019 tuloksessa niin, että Mos Mosh nousee PBO:n ohi parhaiten myyväksi brändiksi. PBO:ta myydään jatkossakin määrällisesti varmasti paljon, mutta Mos Moshin tuotteet ovat hintatasoltaan hieman arvokkaampia.

Liiketilän vaihdosta kesällä 2018 huolimatta Malou C:n myynti nousi keväästä syksyyn n. 14 %. Nähdäkseni pidemmältä ajalta, oliko liiketilän vaihtaminen vaikuttanut myyntiin, tutkin vielä vuoden 2017 myynnin. Vuodesta 2017 vuoteen 2018 yrityksen tulos oli noussut n. 17 %. Tuloksen paranemisesta huolimatta yrityksen katetuottoprosentti laski vuodesta 2017 vuoden 2018 loppuun n. 5 prosenttiyksikköä. Tästä voidaan päätellä, että vuonna 2018 on jouduttu myymään vuoteen 2017 verrattuna enemmän tuotteita alennetuin hinnoin.

Noos-tuotteilla on merkittävä rooli Malou C:n valikoimassa, sillä niiden myynti oli n. 70 % koko vuoden 2018 myynnistä. Noos-tuotteiden keskiarvoinen katetuottoprosentti on yli 50 %. Koko vuoden myydyin tuote oli Mos Mosh -brändin noos-malliston mustat kangashousut.

Tuotteita oli talven alennusmyynnissä tammikuussa 2019 vielä paljon ja Malou C:n ostaja kuvailee alennusmyynnin valikoimaa ”sillisalaatiksi”. Samanlainen ”sillisalaatti” oli Helsingin Töölössä sijaitsevassa Relove second hand -liikkeessä, jossa on myynnissä vanhempia tuotteita, jotka eivät ole menneet liikkeen omissa tiloissa kaupaksi. Parhaimmassa tapauksessa tuotteita ei jäisi alennukseen ollenkaan, mutta tällainen tilanne on hyvin harvinainen. Jotkut tuotteet viedään käsistä ja toiset eivät mene kaupaksi edes 70 %:n hinnanalennuksella. (Tokola 2019.) Malou C:llä ei tällä hetkellä alennustuotteita kirjata selkeästi mihinkään, joten brändikohtaista alennusmyyntiä on mahdoton seurata. Toisaalta tämä on pienessä yrityksessä toiminut; omistaja on itse liikkeessä töissä suurimman osan sen aukioloajasta, joten hänellä on jonkinlainen käsitys alennetulla hinnalla myydyistä tuotteista.

7 Tutkimuksen tulokset ja ehdotukset valikoiman kehittämiseen

Malou C:n valikoiman tavoitteena on olla monipuolinen ja yhtenäinen. Tämän saavuttamiseksi valikoimaan on valittu brändejä, jotka ovat keskenään samanhenkisiä, mutta niillä on riittävän erilainen kohderyhmä, jotta jokaiselle loppukäyttäjälle löytyisi tuotteita.

Kuten aiemmin kappaleessa 5 mainittiin, kuluttajat ostavat enemmän yläosia suhteessa alaosiin, joten tämä olisi syytä huomioida valikoimaa suunnitellessa. Kuten haastateluissakin kävi ilmi, ylä- ja alaosien mallien määrä suhteessa toisiinsa on ollut ongelma Malou C:n valikoimassa. Alaosien mallien määrää kannattaa joko rajoittaa tai yläosien määriä nostaa. Malou C:n tapauksessa toimivampi ratkaisu mielestäni olisi yläosien mallimäärien lisääminen. Mallien kappalemäärien lisääminen laajemmalla kokolajitelmalla voisi olla myös osa ratkaisua, mutta liian monen kappaleen ostaminen samasta mallista vie taas tuotteen eksklusiivisuuden tuntua.

Vaikka Malou C:n valikoimassa on myös juhlavia tuotteita, on valikoiman pääpaino bisnes- ja vapaa-ajan pukeutumisessa. Tällöin alaosissa tulee helposti ostettua päällekkäisiä tuotteita, kun esimerkiksi väreissä ja malleissa ei ole niin paljon erilaisia vaihtoehtoja. Vaikka brändit ovat tunnelmaltaan erilaisia, niillä on joitain yhdistäviä tekijöitä, joista suurin on skandinaavisuus. Etenkin enemmän trendivaihteluille alttiilla brändeillä, kuten Rue de Femme, Selected Femme ja uutena valikoimaan tuleva Coster Copenhagen, saattaa olla mallistoissaan hyvinkin samantapaisia tuotteita.

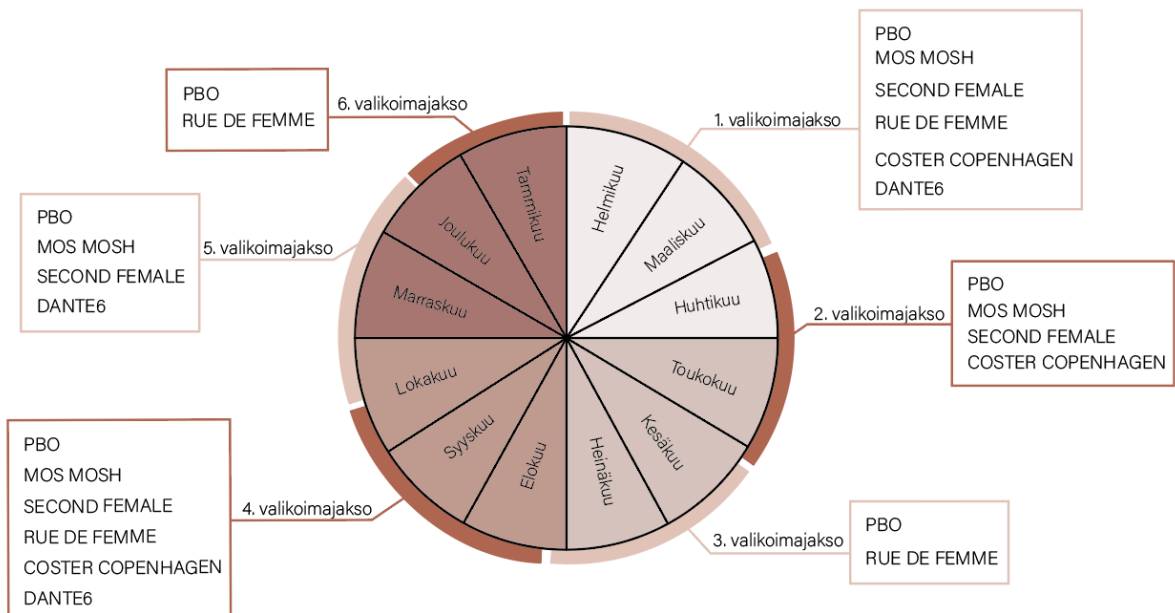
Vielä laajemman loppukäyttäjärühmän tavoittamiseksi useamman tuotteen kokolajitelman, varsinkin alaosien, laajentaminen suurempiin kokoihin 44–46 voisi olla järkevää, sillä kuten työntekijöiden haastattelussa ilmeni, on naisten vaatekoko vuosien varrella suurentunut. Varsinkin hyvin istuvat alaosat voivat olla tuoteryhmä, joita isompikokoisten naisten on vaikea löytää. Toinen haastatelluista työntekijöistä totesi myös, että isompikokoiset naiset ostavat tuotteen yleensä aina, jos vain löytävät omaan tyyliin sopivan ja sopivankokoisen.

Jos yläosien mallien määrää nostaisi tasaisesti kaksinkertaiseksi suhteessa alaosamalleihin, tulisi erilaisia yläosamalleja olla n. 80 kpl. Jos jokaista mallia ostettaisiin esimerkiksi 7 kpl, tarkoittaisi se, että yläosien kappalemäärä nousisi 560 kappaleeseen. Näin monta erilaista mallia pelkästään yläosia saisi liikkeen näyttämään nopeasti sekaiselta ja koko liikkeen kapasiteetti menisi yläosiin. Yläosien määrää kannattaisikin nostaa enemmän tuote- kuin mallimääräisesti. Ylä- ja alaosien mallimääriä suunnitellessa niitä voisi myös peilata jatkuvasti toisiinsa. Sopivaa yläosien määrää laskiessa voisi käyttää alaosien mallimäärään kerrointa, joka on suurempi kuin 1 mutta korkeintaan 1,5.

Kun miesten mallisto jää pois, niin ennakoin Mos Moshin nousevan myyntitilaston kärkeen. Miesten tuotteita oli pääasiassa brändiltä PBO, ja miesten tuotteet ovat usein arvokkaampia suhteessa naisten vastaaviin tuotteisiin. Mos Mosh on myös hintatasoltaan hieman PBO:a korkeampi.

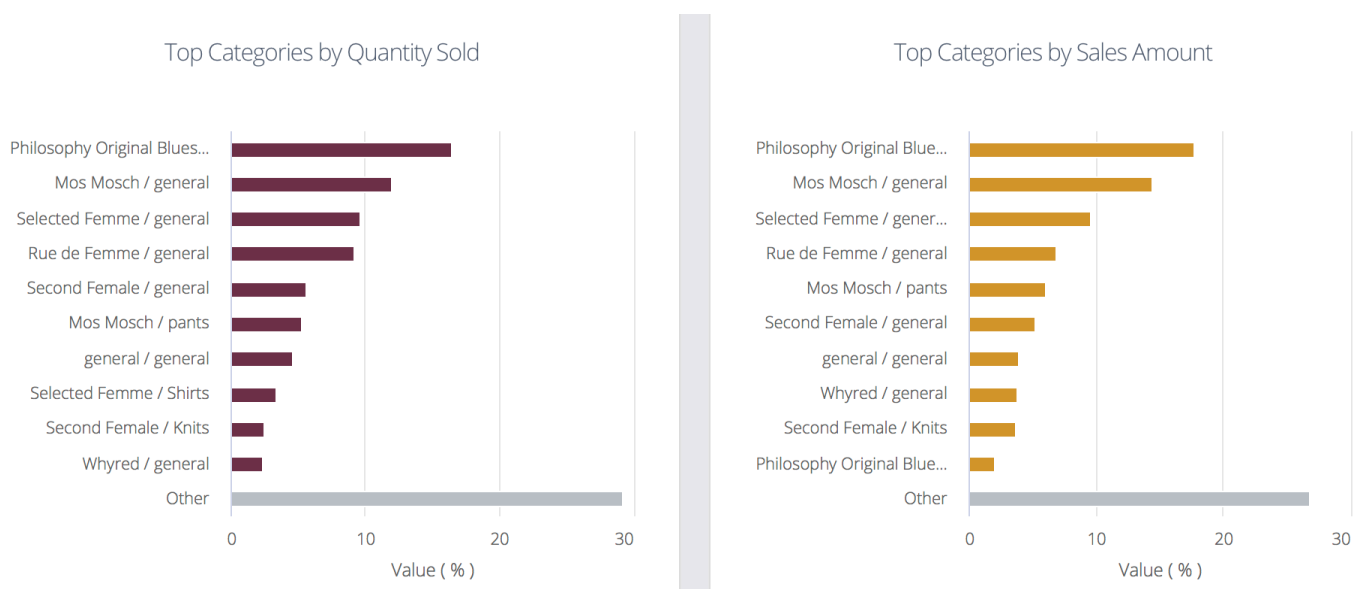
Valikoiman kehittämisessä voisi hyödyntää vielä enemmän brändien toimitusaikoja. Esimerkiksi brändeiltä PBO ja Rue de Femme ilmestyy kuusi mallistoa vuodessa; varsinkin Rue de Femmen yksi vahvuus on sen pre spring ja pre fall -mallistoissa. Jotta merkittävimmille brändeille jäisi enemmän tilaa budjetissa, voisi muilta valikoiman brändeiltä hankkia tuotteita sen perusteella, millä brändillä on sillä hetkellä kiinnostavimmat mallistot. Ennen messuja brändeiltä ilmestyy uuden malliston lookbookit, joiden perusteella yhdessä messujen kanssa brändien uusista mallistoista saa jo esimakua ja voi tehdä alustavasti päätöksiä ostettavien brändien suhteen. Samalla tuotteiden kokolajitelmia saisi kasvatettua, kun ostettavia brändejä ei olisi niin paljon.

Kuviossa 13 on pohdittu esimerkkiä, kuinka brändien ostot voisivat jakautua eri valikoimajaksoille. Vuoden päävalikoimajaksoille, 1. ja 4. valikoimajakso, kannattaa ehdottomasti ostaa kaikkia brändejä, jotta valikoimasta saa mahdollisimman monipuolisen. Ennen mallistojen julkistamista on tietenkin mahdotonta ennakoida, minkä brändin malliston tuotteita kannattaa ostaa.



Kuvio 13. Esimerkki miten brändien ostot voisivat jakautua eri valikoimajaksoille.

Kassajärjestelmään olisi hyvä kategorisoida tuotteet selkeämmin. Tämä myös auttaisi ostajaa tulevien valikoimajaksojen ostoprosessissa, kun kassajärjestelmä tilastoi selkeästi myydyimmät tuoteryhmät. Kuvio 14 on tilasto Malou C:n valikoiman myydyimmistä kategorioista. Kuviossa on eritelty parhaiten myyneet kategoriat määrän ja myynnin perusteella. Kuvio on kuvankaappaus Malou C:n kassajärjestelmästä. (Kuvio 14.)



Kuvio 14. Vuoden 2018 myydyimmät kategoriat, vasemmalla järjestetty myydyjen kappalemäärien mukaan ja oikealla euromäärän mukaan (Toimeksiantajan lähdemateriaali 2018).

Tällä hetkellä suurin osa tuotteista on kategorisoitu brändin perusteella tuoteryhmittäin, eli esimerkiksi Mos Moshin housutuotteet laitetaan järjestelmässä Mos Mosh pants -kategorian alle. Ostaja voisi hyötyä enemmän siitä, että tuotteet laitettaisiin enemmän tuote- kuin brändikohtaisiin kategorioihin niin, että kaikki valikoiman tuotteet olisivat tuotetyypeittäin. Näin olisi helpompi seurata mitkä tuoteryhmät myyvät parhaiten. (Kuvio 14.)

Noos-tuotteiden myynti on yleensä sesongista tai valikoimajaksoista riippumatta tasainen, eikä siksi näe tarpeelliseksi sen valikoiman lisäämistä. Noos-tuotteiden mallien vaihtaminen voisi myös olla vahingollista myynnille, sillä osa asiakkaista tietää, mitä tuotteita Malou C:llä on pysyvässä valikoimassa, ja he voivat pettyä, jos tuotteita vaihdetaan. Brändit päivittävät aika ajoin noos-mallien materiaaleja, värejä tai leikkauksia, tämä vaihtelu tuo todennäköisesti riittävästi uutta mielenkiintoa noos-malleja kohtaan.

Samaan tapaan kuin tuotteiden kategorisointi, olisi kassajärjestelmään hyvä saada raportti, johon alennetut tuotteet kirjattaisiin ylös. Kun alennukseen jääneet tuotteet kirjat-

taisiin ylös kassajärjestelmään tai muuhun rekisteriin, selviäisi, jääkö jotain tiettyä brändiä säännöllisesti miltei samoja määriä alennusmyyntiin. Vaikka ostaja itse on liik-
keessä töissä suurimman osan sen aukioloajasta ja hänellä itsellään on tieto myyn-
neistä, voisi hän hyötyä alennusmyynnin seurannasta. Näin hänen ei tarvitsisi muistaa
kaikkea, vaan data olisi selkeästi tallennettuna ja tulokset voi ottaa huomioon seura-
van vuoden vastaavaa sesonkia suunnitellessa.

Ennen opinnäytetyön aloittamista ostaja oli päättänyt jättää valikoimasta kaksi brändiä,
Selected Femmen ja Whyredin, ja ottaa valikoimaan kokeiluun kaksi uutta brändiä,
Dante6 ja Coster Copehangenin. Tämä oli jo alkuaskel valikoiman kehittämisessä.
Haastatteluissa työntekijät ideoivat, että koska kotimaisuus on nyt hyvin trendikästä,
voisi Malou C myös kokeilla valikoimassaan jotain suomalaista brändiä. Suomalaisia
pienempiä brändejä voisi myös kokeilla myynnissä pop-up-omaisesti esimerkiksi pää-
valikoimajaksoilla. Toisaalta todella trendikkäiden ja pienelle kohderyhmälle suunnattu-
jen tuotteiden ostamisessa on käytettävä tarkkaa harkintaa, sillä uusien trendien
omaksuminen tapahtuu Suomessa huomattavasti eteläisempää Eurooppaa hitaammin.
Erikoiset värit ja tuotteet saattavat jäädä suoraan alennusmyyntiin.

Malou C pitää ostajan ja työntekijöiden välisen palaverin uuden päävalikoimajakson
alkaessa. Vaikka ostajia on vain yksi, voisi yritys hyötyä joka sesongin jälkeen pidettä-
västä ”post mortem” -palaverista. Post mortem -termillä tarkoitetaan sesongin tai pro-
jektin jälkeistä palaveria, jossa tulokset ja ajatukset kootaan yhteen ja kirjataan ylös.
Palaverissa käytäisiin läpi, mitkä tuotteet myivät parhaiten ja kuinka sesonki kenenkin
mielestä on mennyt. Tulokset olisi hyvä kirjata. Seuraavaa sesonkia suunnitellessa ei
tarvitsisi muistaa tuloksia, vaan kaikki olisi tallennettuna. Samaan tapaan kuin alen-
nusmyyntien kirjaamisessa, vaikka ostajalla itsellään on myynnit tiedossa, voisi hän
hyötyä myös työntekijöiden mielikuvasta menneestä sesongista.

Jatkotutkimuksia Malou C:llä voisi tehdä alennusmyynteihin jääviin tuotteisiin liittyen.
Kun alennukseen jäävistä tuotteista pidettäisiin kirjaa, voisi tutkia, jääkö jotain tiettyä
brändiä tai tuotetyyppiä säännöllisesti alennusmyyntiin. Brändien toimitusaikojen ja
tuotteiden oikeanaikaisuuden tutkiminen sekä kuluttajakalenteriin paneutuminen voisi
olla myös yksi tarkemman jatkotutkimuksen aihe. Suurin osa Malou C:n valikoimassa
olevista brändeistä on tanskalaisia, ja vaikka Tanska ei maantieteellisesti ole kovin
kaukana Suomesta, on maa kuitenkin sen verran etelämpänä, että vuodenajat vaihtu-
vat aikaisemmin. Näin ollen joidenkin tuotteiden toimitusajat voivat olla aivan vääriä
Suomen markkinoille.

8 Pohdinta

Valikoimasuunnittelu ja ostot ovat todennäköisesti yksi haastavimmista vaatetusalan osa-alueista. Niin kauan kun vaatteita tuotetaan ilman suoraa tarvetta, esimerkiksi mitatilaustuotteet ja räätälöinti, ns. hävikki tulee tuskin koskaan olemaan 0 %. Se, että tuotteita ei jäisi ollenkaan alennusmyyntiin, on miltei mahdotonta, koska kuluttajan ostokäyttäytymistä ja mielitekoja seuraavan sesongin aikana on mahdotonta ennakoida varmasti. Ostajan työssä, kuten missä tahansa muussakin, voi helposti rutinoitua ja nähdä asiat vain tietystä näkökulmasta. Uusi näkökulma tuo usein esille asioita, joita ei välttämättä ole tullut huomioitua aiemmin. Aihe on monipuolinen ja parhaimman mahdollisen valikoiman suunnittelemiseen vaikuttavat myös monet vaatetusalan ulkopuoliset tekijät. Malou C:n kaltaisille eksklusiivisia brändejä myyville ja henkilökohtaista palvelua tarjoaville yrityksille on varmasti kysyntää tulevaisuudessa vielä enemmän, kun valveutuneet asiakkaat haluavat uusien vaatteiden lisäksi persoonallisia tuotteita ja ostoselämyksiä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, kuinka vaatetusalan liikkeen multi brand -valikoimasta saisi mahdollisimman kustannustehokkaan ja laatia siltä pohjalta yritykselle kehitysehdotus tulevia sesonkeja ajatellen. Kehitysehdotus visioi miten valikoimasta voi saada monipuolisen, kustannustehokkaan ja loppukäyttäjryhmää mahdollisimman hyvin palvelevan niin, että tuotteita tarvitsisi myydä alennetuilla hinnoilla mahdollisimman vähän. Nämä tavoitteet saavutettiin mielestäni hyvin. Työ on katsaus valikoimasuunnittelun lähtökohtiin ja suunnitteluun vaikuttaviin ilmiöihin. Malou C pystyy hyödyntämään tutkimuksen tuloksia tulevien sesonkien valikoiman suunnittelussa. Työstä voivat hyötyä myös muut vaatetusalan yritykset, jotka ovat aloittamassa toimintaansa, tai etsivät inspiraatiota yrityksensä nykyisen valikoiman kehittämiseen.

Vaikka aiheen rajaus ja tutkimusmenetelmät olivat alusta asti melko selkeät, muuttui työn sisältö muutamia kertoja prosessin aikana. Prosessin aikana esille nousi paljon aiheeseen liittyviä aihealueita, joista sisällytin työhön ne, joiden koin olevan tarpeellisia. Sisältö muodostui tiiviiksi kokonaisuudeksi työn edetessä. Haasteita työn alkuun toi kirjallisen lähdemateriaalin vähyys, mutta tutkiessani aihetta pidemmälle, lähdekirjallisuutta alkoi löytyä enemmän, suomen kielellä tosin hyvin vähän. Varsinkin oikean suomenkielisen vastineen löytäminen erilaisille alan käsitteille toi oman haasteensa työskentelyyn. Huomasin myös, että kuluttajakäyttäytymisestä ja vaatetusalan ostotoinnista löytyi suhteellisen hyvin tietoa, mutta valikoimasuunnittelusta ei löytynyt tuotetta kirjallisuutta juuri ollenkaan, eikä tätä vaatetusalan osaa ole tutkittu erityisen laajasti. Tehdessäni opinnäytetyötä teki yhteistyöyritys syksyn 2019 valikoimajakson osto-

ja, joten aikataulullisista syistä joitakin työn osia jouduttiin käyttämään ja hyödyntämään työn ollessa vielä kesken.

Koen oppineeni työn aikana paljon uutta ostotoiminnasta ja valikoimasuunnittelusta vaatetusosalalla. Molemmat ovat aihealueita, joista minulla ei entuudestaan ollut kovin paljon tietoa, varsinkaan käytännön tasolla. Ymmärrykseni kuluttajien käyttäytymisestä on myös kasvanut. Tunnen ymmärtäväni kokonaisvaltaisemmin, mitä kaikkia asioita valikoimaa suunnitellessa tulee ottaa huomioon. Tutkimuksen kannalta olen oppinut paljon aikatauluttamisesta, tiedonhankinnasta ja kirjoittamisen kurinalaisuudesta. Yhteistyöyrityksen kanssa työskenteleminen on kasvattanut sosiaalisia- sekä työelämätaitojani, sekä antanut minulle ammatillista itsevarmuutta. Koen pystyväni toteuttamaan laajempiakin tutkimuksia tulevaisuudessa esimerkiksi jatko-opiskelua ajatellen.

Lähteet

Anttila, Pirkko 1996. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet. Helsinki: Akatiimi Oy.

CB Insights. 7.6.2018. What Is Psychographics? Understanding The 'Dark Arts' Of Marketing That Brought Down Cambridge Analytica. <<https://www.cbinsights.com/research/what-is-psychographics/>> (viitattu 7.11.19).

Clodfelter, Richard. 2015. Retail buying, from basics to fashion. New York, USA: Fairchild Books.

Connell, Dana D. 2013. A buyer's life, a concise guide to retail planning and forecasting. New York, USA: Fairchild Books.

Coster Copenhagen. 2019. Our History. <<https://costercopenhagen.com/pages/our-history>> (viitattu 12.2.19).

Dante 6. 2019. Company. <<https://www.dante6.com/company>> (viitattu 12.2.19).

Goworek, Helen. 2007. Fashion buying. Oxford, UK: Blackwell Publishing.

Grundström, Elina. 2004. Globalisaation portinvartijat. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula. 2005. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jackson, Tim & Shaw, David. 2001. Mastering fashion buying and merchandising management. New York, USA: Palgrave.

Lampikoski, Kari & Lampikoski Timo. 2000. Kuluttajavisiot - näköaloja kuluttajakäyttämisen tulevaisuuteen. Helsinki: WSOY.

Malou C. 2019. Malou C. <<https://www.malouc.com>> (viitattu 21.3.19).

Mos Mosh. 2019. The Story. <<https://www.mosmosh.com/about/the-story.html>> (viitattu 7.1.19).

Peavler, Rosemary. 13.1.2019. Why Business Budget Planning is so Important. Planning, Control and Performance Evaluation. <<https://www.thebalancesmb.com/business-budget-planning-reasons-393029>> (viitattu 11.2.19).

Philosophy Blues original. 2019. About Us. <<https://pbo-group.com/pages/about-us>> (viitattu 7.1.19).

Relove. 2019. Relove. <<https://www.relove.fi>> (viitattu 25.1.19).

Rue de Femme. 2019. About. <<https://www.ruedefemme.com/about/>> (viitattu 7.1.19).

Second Female. 2019. Second Female. <<https://www.secondfemale.com>> (viitattu 7.1.19).

Selected Femme. 2019. Selected Femme & Homme. <<https://www.selected.com/fi/fi/selected-femme-homme/>> (viitattu 7.1.19).

Toimeksiantajan lähdemateriaali 2018.

Wulff, Anni. 2013. Sesongin aikaiset nopeat ostot. Opinnäytetyö. Metropolia ammattikorkeakoulu.

Whyred. 2019. About Whyred. <<https://www.whyred.com/about-whyred/>> (viitattu 7.1.19).

Yin, Robert K. 2009. Case Study Research: Design and Methods. California, USA: Sage Publications.

Suulliset lähteet

Tokola, Mikaela 2019. Ostaja. Malou C Clothing Companion. Keskustelut 1.1.–31.3.2019.

Tutkimushaastattelujen kysymykset

Haastattelu 1. Ostaja

1. Miten määrittelet Malou C:n kohderyhmän?
2. Millä perusteella valitset brändit?
3. Millä perusteella pidät/jätät pois brändin?
4. Kuinka aikaisin seuraavan sesongin teema/värimaailma/ostettavat tuotteet suunnitellaan?
5. Onko jokin tietty tapahtuma esim. messut jotka vaikuttavat valikoiman suunnitteluun
6. Kuinka paljon luotat ostoilla myyjän mielipiteeseen vai teetkö ostot enemmän omaan intuitioosi luottaen?
7. Millaisia hintaryhmiä ostat? Vaikuttavatko tuotteiden hintaryhmät ostoon?
8. Miten budjetin käyttö jakautuu? Ennakko-ostot vs. sesongin sisäiset.

Haastattelu 2. Työntekijät

1. Mitä mieltä olet Malou C:n brändeistä ja valikoimasta?
2. Millaisia mielikuvia brändit herättävät? Esim. hinta-laatu -suhde, eksklusiivisuus?
3. Onko jotain tiettyä tuotetyyppiä tai tuoteryhmää joka ei mielestäsi myy hyvin?
4. Onko tuotteiden kokolajitelmat mielestäsi ostettu järkevästi?
5. Onko jotain tuotetta jota kysytään, mutta valikoimasta usein puuttuu?
6. Onko pysyviä tuotteita tarpeeksi? Pitäisikö malleja olla esimerkiksi enemmän ja/tai erilaisia?
7. Oletko huomannut että vaihtuvissa malleissa ns. puuttuisi jotain tuotteita tai tuoteryhmiä?
8. Parannusehdotuksia?