

MIEHET TAVARATALON ASIAKKAINA

Anttila Oy:n valikoiman kehittäminen

Heli Heikkinen

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2011

Vaatetusalan koulutusohjelma
Kulttuuriala





Tekijä(t) HEIKKINEN, Heli	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 18.4.2011
	Sivumäärä 66	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus (x) Salainen 18.4.2016 saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi MIEHET TAVARATALON ASIAKKAINA, Anttila Oy:n valikoiman kehittäminen		
Koulutusohjelma Vaatetusalan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) HÄNNINEN-PIHLAJAMÄKI, Päivi		
Toimeksiantaja(t) Anttila Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkittiin tuotevalikoiman suunnittelua ja kehittämistä. Tilaajana toimi Anttila Oy. Työn tavoitteena oli löytää uusia näkökulmia ja ideoita miesten vaatesaston valikoiman kehittämiseen. Tutkimusongelmana oli kuinka valikoimaa olisi kehitettävä ja kuinka varmistetaan erottuminen kilpailijoista.</p> <p>Työ toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Opinnäytetyön tutkimusosa tehtiin kahdessa osassa. Ensimmäisessä osassa analysoitiin valikoiman lähtötilanne käyttäen hyödyksi muun muassa Anttilan aiemmin teettämiä tutkimuksia. Toisessa osassa tutkittiin kilpailijoiden valikoimia havainnoimalla niitä.</p> <p>Tuloksissa huomattiin, että kuluttajien käsitys Anttilasta on neutraali, mutta sillä ei ole selkeitä erottuvia kilpailutekijöitä hinnan lisäksi. Anttilalla tarvitaan lisää selkeyttä sekä valikoiman että kohderyhmien määrittelyyn ja tavoitteiden muuttamiseen konkreettiseksi valikoimaksi. Lisäksi valikoiman tasapainoa tulisi kehittää eri merkkien ja kohderyhmien välillä. Työn kantavaksi ajatukseksi nousikin valikoiman merkitys osana markkinointia ja kilpailuaseman määrittelyä.</p> <p>Valikoiman analysointimenetelmää voidaan soveltaa Anttilan muiden pukeutumisosastojen kehittämiseen. Myös muut vaate liikkeit voivat hyödyntää käytettyä metodologiaa. Työssä huomattiin kuinka päivittäistavarakaupan valikoiman hallinnan periaatteita voidaan soveltaa pääpiirteittäin myös muotutuotteiden valikoiman hallinnassa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Tuotevalikoimat, kehittäminen, kohderyhmät, kuluttajakäyttäytyminen, vähittäiskauppa, tavaratalot		
Muut tiedot Tutkimusosio on salainen 18.4.2016 saakka.		



Author(s) HEIKKINEN, Heli	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 18.4.2011
	Pages 66	Language Finnish
	Confidential (X) Until 18.4.2011	Permission for web publication (X)
Title MEN AS DEPARTMENT STORE CUSTOMERS Range planning and development for Anttila Oy		
Degree Programme Degree programme in Fashion and Clothing		
Tutor(s) HÄNNINEN-PIHLAJAMÄKI, Päivi		
Assigned by Anttila Oy		
Abstract <p>The aim of the thesis was to find new ideas on how to develop Anttila men's department product range in order to better meet the needs of the customers, and to differentiate the range from that of the competitors. The thesis was assigned by the Finnish department store chain Anttila Oy. The study concentrated on range planning and development.</p> <p>The research method was qualitative. The research of the thesis was conducted in two parts. In the first part, the men's product range was analyzed by utilizing earlier studies commissioned by Anttila. In the second part, the competitors' product ranges were observed to find out the market situation and the competitors' product policies. The results showed that customers had a neutral image about Anttila and that the company did not have any clear assets besides the price. The product range of Anttila should be redefined more clearly so that it could reach the target group, as well as the goals and visions the company has set.</p> <p>The analyzing method used in the thesis can be applied in developing other clothing store product ranges or Anttila clothing departments. Furthermore, it was perceived that the main principles of grocery store category management and range planning can be applied to the fashion retail environment. The main idea of the thesis was that range planning is part of marketing and merchandising and it affects the company's position in the market.</p>		
Keywords Product range, development, consumer behavior, target group, retail, department stores		
Miscellaneous Results of the research are confidential until 18.4.2016.		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	2
1.1 Tutkimuksen taustaa	2
1.2 Toimeksiantajana Anttila Oy	3
1.3 Tutkimuksen avainkäsitteet	4
2 SUOMALAINEN VÄHITTÄISKAUPPA	5
2.1 Erikoiskaupan kehitys	6
2.2 Myymälätyyppien markkinat	7
3 MARKKINAYMPÄRISTÖ	8
3.1 Kilpailijat	8
3.2 Yrityksen kohderyhmä ja sen määrittely	10
3.2.1 Kohderyhmän määrittelyn tavat	11
3.2.2 Segmentoinnin syyt	13
3.2.3 Tehokas segmentointi	13
4 KULUTTAJAKÄYTTÄYTYMINEN	15
4.1 Tuote ja tarve	15
4.2 Ostetaan muotia	17
4.3 Miehet ostoksilla	18
4.4 Kulutustrendit	22
5 VALIKOIMAN HALLINTA	23
5.1 Valikoiman hallinta käsitteenä	24
5.2 Valikoiman suunnittelu	25
5.3 Valikoiman rakentaminen	29
5.4 Onnistuneen valikoiman arvoitus	33
5.5 Valikoima kilpailutekijänä	35
6 TUTKIMUS	36
6.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	37
6.1.1 Lähestymistapana tapaustutkimus	37
6.1.2 Havainnointi	38
6.2 Tutkimuksen toteutus	40
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	42
7.1 Tutkimuksen argumentit	42
7.2 Tutkimuksen luotettavuus	47
LÄHTEET	50
LIITTEET	53
Liite 1. Havainnointilomake teema-aiheittain.	53

KUVIOT

KUVIO 1. Kilpailija-analyysin malli	8
KUVIO 2. Innovaatioiden diffuusiomalli	17

1 JOHDANTO

Vähittäiskauppa elää murroksessa, sillä kuluttajien halut ja tarpeet muuttuvat yhä nopeammin tehden ennakkoinnista yhä vaikeampaa. Suomalaisella vähittäiskaupalla on paljon kehitettävää pystyäkseen todella kilpailemaan monikansallisten ketjujen kanssa. Kilpailun koventuessa vähittäiskaupan markkinoilla se, joka pystyy tyydyttämään asiakkaiden tarpeet pienimmillä kustannuksilla, tulee pärjäämään. Kuinka valikoima sitten liittyy tähän?

Ikean omistaja Ingvar Kamprad on sanonut ”Valikoima on identiteettimme” (Grundström 2005, 107). Koska valikoima on myös kilpailutekijä ja markkinointitoimenpide, määrittelee se, mitä yritys on ja kenelle se toimintansa kohdistaa. Tulevaisuudessa tulee olemaan vieläkin tärkeämpää selvittää mitä yrityksen kohderyhmän tarpeet ovat ja täyttää ne mahdollisimman tehokkaasti, sillä kilpailu on aggressiivista. Tässä opinnäytetyössä haluttiin perehtyä erityisesti valikoiman suunnitteluun suomalaisen ketjun näkökulmasta.

1.1 Tutkimuksen taustaa

Opinnäytetyön tekijä työskenteli toimeksiantajan eli Anttila Oy:n keskusyksikön sisäänostossa miesten muodin ja urheilun osastoilla, jolloin kävi ilmi yrityksen uusien kehitysnäkökulmien ja ideoiden tarve miesten valikoiman osalta. Yrityksessä haluttiin tietää, vastaako valikoima todella kohderyhmän tarpeita ja kuinka sitä voidaan kehittää.

Muotikaupassa on erityisen tärkeää brändin ja liikkeen erottuvuus kilpailijoista. Tärkeää on asemoida yritys vahvasti omien vahvuksiensa mukaan asiakkaiden mielissä, mikä voidaan saavuttaa vain tehokkaalla markkinoinnilla. Tässä tapauksessa markkinointina ei pidetä vain mainontaa vaan kaikkea, mitä yritys tekee ollakseen kaupallinen ja päästäkseen tavoitteisiinsa (Rope & Vahvaselkä 1998, 279).

Erityisesti tutkimuksen tärkeyttä kuvastaa vaatteiden monipuolisuus tuotteena. Se on samalla niin välttämätön fyysinen suoja kuin tapa ilmentää itseään. Siihen

liittyvä ostokäyttäytyminen on monimutkaisempaa kuin monissa muissa tuotteissa, ja siihen liittyy myös vahva sesonkiluonteisuus. Tämä asettaa suuria haasteita vähittäismyymälän valikoiman rakentamiseen.

Tutkimuksen aihe osoittautui hyvin mielenkiintoiseksi ja vähän tutkituksi. Kuten Mattila (1991, 3) toteaa, muodin vähittäiskauppaa ei ole tutkittu juurikaan, mikäli sitä verrataan päivittäistavarakaupan tutkimukseen. Valikoiman suunnittelusta ja optimoinnista on tehty useita tutkimuksia, mutta niiden heikkoutena on se, etteivät ne ota huomioon kaikkia valikoiman ominaisuuksia, kun kyseessä ovat vaatteet. (Mantrala, Levy, Kahn, Fox, Gaidarev, Dankworth & Shah 2009.)

Myöskään miesten kulutuskäyttäytymistä ei ole laajalti tutkittu. Ogden-Barnes ja Minahan (2006) totesivat tehdessään tutkimusta keski-ikäisten miesten kulutuskäyttäytymisestä, että tutkimukset ovat keskittyneet usein naiskuluttajiin. Ehkä syynä on kulutuksen ja erityisesti ostoksilla käymisen pitäminen naisille kuuluvana asiana (Bakewell, Mitchell & Rothwell 2006; Kortelainen 2005, 174).

Tutkimuksella haluttiin selvittää

- miten Anttila voisi kehittää valikoimaansa?
- miten Anttila voi valikoimallaan erottautua kilpailijoista eli asemoitua vahvemmin kohderyhmänsä mieleen?

1.2 Toimeksiantajana Anttila Oy

Koska toimeksiantaja vaikuttaa suuresti tutkimuksen taustaan ja tavoitteisiin, on syytä avata Anttilan historiaa. Anttila Oy perustettiin Kalle Anttilan toimesta vuonna 1952 postimyyntiyrityksenä, ja liikeideana oli myydä käyttötavaraa postitse edulliseen hintaan. Ensimmäinen tavaratalo avattiin vuonna 1954 Helsingin Sörnäisiin. (Anttila 2011.)

Anttilan toimintaperiaatteet eli yleistä hintatasoa alhaisemmat hinnat, tuotteiden palautusoikeus eli laadun ja tyytyväisyyden takaaminen asiakkaalle sekä kustannustehokkuus olivat selviä alusta alkaen. Tavaratalojen määrä kaksinkertaistui

kahteenkymmeneen vuoteen 1977 mennessä. 1980-luvulla Anttilan tavaratalot alkoivat muistuttaa nykyistä muotoaan. Ideana oli yhä edullinen ostopukavuus. (Anttila 2011.)

1990-luvulla Anttila aloitti toimintansa myös Virossa ja Latviassa sekä perusti verkkokauppa NetAnttilan. Nyt korostettiin monipuolisia valikoimia, kilpailukykyisiä hintoja sekä hinta-laatusuhdetta. 2000-luvulla uudistettu konsepti muutti tavaratalot erikoistavarataloiksi, joissa tuotteet esitellään asiakkaille kokonaisuuksina. NetAnttila valittiin useasti luotettavimmaksi verkkokaupaksi. Tällä hetkellä tavarataloja on 29, Kodin Ykkösiä 9 sekä yksi Anttila Store ja yksi Top Ten musiikki- ja kosmetiikkamyymälä. (Anttila 2011.)

1.3 Tutkimuksen avainkäsitteet

Jotta tutkimuksen teoriaa on mahdollista ymmärtää, on syytä käydä muutamia keskeisiä käsitteitä läpi. Tuotevalikoimalla tarkoitetaan niitä tavaralajitelmia, joita yritys tarjoaa myyntiin minä tahansa aikana (Kotler & Armstrong 2005, 248; Easey 2002, 122). Timosen mukaan (2001, 48) tuoteryhmäksi määritellään ne tuotteet, jotka tyydyttävät samoja tarpeita. Tuoteryhmän muodostavat myös tuotteet, jotka myydään samalle kuluttajaryhmälle tai jotka toimivat samalla tavalla (Kotler & Armstrong 2005, 247). Vaatekaupassa tuoteryhmät määritellään usein toiminnallisuuden perusteella, eli esimerkiksi t-paidat ja takit voivat olla omia tuoteryhmiään.

Kun käsitellään valikoiman muodostamista, täytyy keskustella myös sen ulottuvuuksista eli leveydestä ja syvyydestä. Leveys tarkoittaa valikoimassa tarjottavien eri tuoteryhmien määrää. Tuotevalikoiman syvyys taas tarkoittaa eri mallien määrää tuoteryhmässä. (Mantrala ym. 2009; Kotler & Armstrong 2005, 247-248.) Tuoteryhmillä voi tarvittaessa olla myös alatuoteryhmiä. Lisäksi opinnäytetyössä mainitaan private label –tuotemerkit, joilla tarkoitetaan jälleenmyyjän omia merkkejä, joita ei siis ole saatavissa muualta (Granger & Sterling 2003, 384). Koska valikoima on osa markkinointia, on syytä selventää myös markkinointimixin määritelmä. Markkinointimix tarkoittaa yhdistelmää päätöksistä ja markkinointitoimenpiteistä, jotka liittyvät tuotteisiin, hintoihin, markkinointiviestintään

sekä palveluihin ja jakeluun, joita yritys käyttää täyttääkseen tietyn kohderyhmän tai -markkinoiden tarpeet (Kotler & Armstrong 2005, 50).

Lisäksi työssä käsitellään vähittäiskauppaa, joka jaotellaan usein kahteen pääosaan, päivittäis- ja erikoistavarakauppaan. Päivittäistavarakauppa on nimensä mukaan usein tapahtuvaa jokapäiväisessä elämässä tarvittavien tuotteiden kauppaa. Esimerkkinä voidaan mainita elintarvikkeet ja hygienia tuotteet. Erikoistavarakaupalla sen sijaan tarkoitetaan sellaisia kaupan muotoja, joille on yhteistä harvempi ostorytmi sekä keskittyminen rajatulle tuotealueelle, kuten esimerkiksi vaatteet ja elektroniikka. (Finne & Kokkonen 2005, 19.) Lisäksi opinnäytetyössä käytetään nimitystä muodin vähittäiskauppa, jolla viitataan tekstiilien, vaatteiden ja jalkineiden myyntiin.

2 SUOMALAINEN VÄHITTÄISKAUPPA

Vähittäiskaupan ala on suurien paineiden alla. Kotlerin mukaan jälleenmyyjät toimivat kovassa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä, joka tarjoaa niin uhkia kuin mahdollisuuksia. Ala kärsii kovasta ylikapasiteetista, joka on johtanut kovaan kilpailuun asiakkaiden rahasta. Kuluttajien väestötieteelliset piirteet, elämäntyyli ja ostokäyttäytyminen muuttuvat nopeasti, kuten jälleenmyyntitekniikkin. Menestyäkseen yritysten täytyy valita kohderyhmänsä tarkkaan ja asemoida itsensä vahvasti niillä markkinoilla. (Kotler & Armstrong 2005, 408.)

Kulutustottumusten muuttuminen ja kuluttajien muotitietoisuuden lisääntyminen aiheuttavat teollisuudelle ja kaupalle vaikeuksia pysyä trendien perässä sekä lyhentävät tuotteiden elinkaarta entisestään. Kuluttajien käyttäytymisestä on tullut yhä vaikeammin ennakoitavaa, jolloin kysynnän ennustamisen merkitys kasvaa tehokkaan toiminnan kannalta. Vähittäiskaupan on parannettava asiakastuntemustaan, jotta se voi pärjätä muita jakelukanavia vastaan. (Finne & Kokkonen 1998, 21.)

2.1 Erikoiskaupan kehitys

Tilastokeskuksen mukaan tekstiilit, vaatteet ja jalkineet olivat vuonna 2007 suurin tuoteryhmä elintarvikkeiden ja juomien jälkeen. Yleisesti ottaen vähittäiskaupan alalla on eniten pieniä alle 120 m²:n myymälöitä ja suurin osa ostoista tehdään tukkukauppioiden toimesta. (Tilastokeskus 2009.) Suomalaisen vähittäiskaupan rakenteessa tapahtuikin 1980- ja 1990-luvuilla suuria muutoksia. Marketit yleistyivät jakelukanavana, ja keskeisimmäksi kilpailutekijäksi nousi hinta. (Santasalo & Heusala 2002, 7.)

Tilastokeskuksen kulutustutkimuksen mukaan suomalaisten kulutus on monipuolistunut, kun yhä pienempi osuus menoista käytetään elintarvikkeisiin. Kestotavarat, palvelut sekä vapaa-ajan kulutus on kuitenkin ollut hyvin herkkää taloussuhdanteiden vaihteluille. Erot kulutuksessa ovat kasvaneet vuoden 1995 jälkeen, ja viime vuosina erityisesti työttömät ja yksinhuoltajat ovat jääneet jälkeen yleisestä elintason noususta. Vaatteiden ja jalkineiden kulutus on kasvanut huomattavasti 2000-luvulla, mutta niiden suhteellinen osuus kaikista menoista on kuitenkin laskenut. Suhteellisesti eniten rahaa vaatteisiin ja jalkineisiin käytti 1990-luvulla opiskelija, kun vuonna 2006 siihen eniten käyttivät ylemmät toimihenkilöt. (Tilastokeskus 2006.)

Erityisiä haasteita asettaa jälleenmyyjien samankaltaistuminen kuluttajien, tuotteiden ja hintojen suhteen. Asiakkaat kaikilta tulotasoilta tekevät ostoksensa samoissa kaupoissa, usein samoista tuotteista. Eri liikkeet pitävät valikoimissaan samanlaisia tuotteita, mikä lisää kilpailua yritysten kesken. (Kotler & Armstrong 2005, 410; Mantrala ym. 2009.) Menestyvän liikkeen on tarjottava useita perinteisiä kilpailijoita parempaa valikoimaa, palvelua ja hintaa. Tämä samankaltaistuminen näkyy erityisesti vaatetusalalla. Ennen vain varakkaiden saavuttama muoti liikkuu nyt nopeasti suunnittelijoiden lavoilta Pariisista jälleenmyyjien kaikille tasoille tunnettujen suunnittelijoiden tehdessä valikoimia tavallisille kauppaketjuille. (Kotler & Armstrong 2005, 410-411.) Muun muassa vaateketju H&M hyödyntää valikoimissaan kuuluisien suunnittelijoiden luomia mallistoja.

Kaikki tämä tarkoittaa yhä rajumpaa kilpailua ja vaikeutta erottautua kilpailijoista ja niiden tarjonnasta (Mts. 411). Muodin vähittäiskauppa kuitenkin eroaa tavallisesta vähittäiskaupasta tuotteiden myynnin ja ostamisen suhteen. Muoti-

tuotteet vaativat yksilöllisempiä käytäntöjä, joita muilla tuotteilla ei ole. Syitä tähän ovat esimerkiksi tuotteiden vahva sesonkiluonteisuus, rajoittuneet ja paikalliset resurssit sekä tuotteiden elinkaaren moninaisuus. Menestyksen tai epäonnistumisen muodin vähittäiskaupassa ratkaisee juurikin valikoiman valinta. (Granger & Sterling 2003, 199.)

2.2 Myymälätyyppien markkinat

Niin erikoiskaupan kuin päivittäistavarakaupan markkinoiden tilanteeseen vaikuttavat erilaiset jälleenmyyntiformaatit eli myymälöiden tyypit, sillä eri myymälätyypeillä on perinteisesti ollut erilaiset vahvuudet ja myyntistrategiat. Kotlerin mukaan kaupan alan yrityksiä on kaikissa kokoluokissa sekä tyypeissä. Uudenlaisia tyyppejä syntyy lisää koko ajan. Niitä voidaan luokitella useiden piirteiden, kuten palvelun, valikoiman laajuuden ja syvyyden, hinnoittelun tason sekä organisoitumisen mukaan. (Kotler & Armstrong 2005, 397.)

Erilaisia myymälätyyppejä ovat muun muassa tavaratalot, erikoisliikkeet ja hypermarketit. Tavaratalojen valikoimaan kuuluvat useat erilaiset tavararyhmät, kuten vaatteet, kosmetiikka ja sisustustavarat. Niitä johdetaan erillisinä osastoina. Erikoisliikkeissä, kuten esimerkiksi kirjakaupoissa, sen sijaan on usein vain yksi tavararyhmä, mutta sen valikoima on syvä. (Mts. 397.) Muotikaupassa, johon lukeutuvat tekstiili-, vaate- ja kenkäkauppa, myymälöiden määrä on pienentynyt tasaisesti, mutta niiden keskimääräinen koko on ollut kasvussa. (Santasalo & Heusala 2002, 14.)

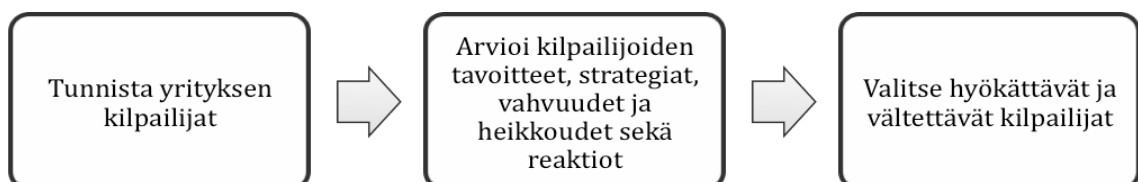
Tavaratalot, kuten myös Anttila, ovat jääneet joustavien ja keskittyneiden erikoisliikkeiden sekä tehokkaampien ja halvempien hypermarkettien väliin. Vastatakseen markettien alhaisten hintojen uhkaan tavaratalot ovat lisänneet tarjoushinnoittelua. Toisaalta ne ovat lisänneet myymälän omien brändien sekä myymälän sisällä sijaitsevien designer shoppien määrää kilpaillakseen erikoisliikkeiden kanssa. Tavaratalot käyttävät kilpailukeinoinaan usein myös postimyyntiä ja nettikauppaa. (Kotler & Armstrong 2005, 398.) On siis mietittävä, millaisilla keinoilla juuri tavaratalot, kuten Anttila tulevat pärjäämään yhä kiristyvässä kilpailussa.

3 MARKKINAYMPÄRISTÖ

Yritykset toimivat siis omalla alallaan eli markkinaympäristössään. Tähän lukeutuvat myös kilpailijat. Jotta yritys voi toimia tuottavasti, on sen löydettävä markkinoilta asema, jossa on mahdollista toimia kilpailijoita vastaan. Lotin (2001, 54) mukaan kokonaismarkkinoihin vaikuttavat niin taloudelliset muutokset, potentiaalisten asiakkaiden määrän ja rakenteen muutokset sekä heidän ostovoimansa muutokset sekä kilpailijoiden toimenpiteet. Kuten jo aiemmin todettiin, vähittäiskaupassa kilpailu on kiristynyt, joten yritysten on syytä ottaa selvää, mitä niiden kilpailijat tekevät.

3.1 Kilpailijat

Jotta yritys voi suunnitella tehokkaan markkinointi- ja toimintastrategian, tulee sen ensimmäisenä selvittää kilpailijoistaan kaikki mitä se voi. Pärjätäkseen yrityksen on jatkuvasti verrattava strategiaansa, tuotteitaan, hintojaan, jakelukanaviaan sekä markkinointitoimenpiteitään lähimpiin kilpailijoihinsa. Näin yritys saa selville, millä alueilla se on heikoilla, sekä löytää potentiaaliset alueet kilpailuetujen luomiselle. (Kotler & Armstrong 2005, 527.) Tämä kaikki voidaan tehdä kilpailija-analyysin avulla. Kuviossa 1 nähdäänkin kilpailija-analyysin etenismalli eli missä järjestyksessä analyysia tehdään.



KUVIO 1. Kotlerin ja Armstrongin (2005, 527) kilpailija-analyysin malli

Kuvion mukaan ensimmäisenä yrityksen tulee siis tunnistaa kilpailijansa. Kotlerin mukaan kapeimmillaan kilpailijoiksi määritellään ne, jotka tarjoavat samaa tuotetta tai palvelua samalle kohderyhmälle samaan hintaan. Tässä opinnäyte-työssä se tarkoittaisi esimerkiksi miesten neuletta. Todellisuudessa yritys kohtaa kuitenkin paljon laajempaa kilpailua. Kilpailijoiksi voidaan laskea myös kaikki, jotka yksinkertaisesti tarjoavat samaa tuotetta tai tuoteryhmää eli esimerkiksi kaikkia miesten neuleita. Vielä laajemmin määriteltäessä kilpailijoita ovat ne, jotka tarjoavat saman tarpeen tyydyttävää tuotetta eli vaikkapa mitä tahansa miesten yläosaa. Laajimmillaan määriteltynä kilpailijoiksi voidaan sanoa kaikkia niitä yrityksiä, jotka kilpailevat samasta osuudesta kuluttajan ostovoimasta eli lompakosta. Tämä voi tarkoittaa asiakkaan kannalta valintaa uusien kenkien tai yläosan välillä. (Mts. 527.)

Varsinaisen kilpailija-analyysin sisältöön kuuluvat markkina-aseman, imagon, toiminnallisten tekijöiden sekä todennäköisten kaupallisten suuntautumiskäytösten kartoittaminen. Eli analyysin avulla on selvitettävä, keitä yrityksen kilpailijat ovat ja mikä heidän asemansa on markkinoilla. Tuotetarjonnasta on selvitettävä kilpailijoiden tuotteiden edut ja haitat omiin tuotteisiin verrattuina. Lisäksi on tiedettävä, miten asiakkaat näkevät kilpailijan verrattuna omaan yritykseen ja kuinka tunnettu kilpailija on. On myös selvitettävä kilpailijan markkinastrategia, jotta sitä vastaan voidaan kilpailla. Olisi hyvä pohtia kilpailijoiden suuntautumisvaihtoehtoja tulevaisuudessa, jottei vahingossa päädytä kilpailemaan täysin samoista markkinoista. (Rope & Vahvaselkä 1998, 213, 215.) Lotti kertoo, että erityisen mielenkiintoisia kilpailija-analyysin kannalta ovat markkinoiden kakkosbrändit, oman tuotealueen ulkopuoliset sekä nopeasti kasvavat brändit. Yleisesti kilpailijoista kerättäviä tietoja ovat taloudelliset tunnusluvut, tiedot strategiasta, tavoitteista ja toimintatavoista, tuotteiden ja palveluiden asemasta, asiakkaista, hinta- ja laatu politiikasta, tuotekehityksestä sekä alueellisesta kattavuudesta. (Lotti 2001, 61.)

Kun puhutaan muodin vähittäiskaupasta, usein kilpailija-analyysia tehdään myös niin sanotun vertailevan ostamisen kautta. Goworekin mukaan menetelmää käytetään yleensä sesongin alussa osto- ja suunnitteluryhmien toimesta. Vertaileva ostaminen tarkoittaa vastaavien tuotetyyppien, joilla on vastaavat hinnat, tarkastelua kilpailijoiden liikkeissä. Samalla analysoidaan myös, millainen kilpailijoiden

valikoima on verrattuna yrityksen omaan ja arvioidaan mitä tärkeitä trendejä omasta valikoimasta puuttuu. Näin ongelmiin voidaan reagoida nopeasti. (Goworek 2007, 20.)

Yrityksen on hyvä muistaa aina seurata yleisesti toimialuettaan, sillä mikäli se seuraa vain lähimpiä kilpailijoitaan, voi jokin täysin uusi kilpailija viedä asiakkaat (Kotler & Armstrong 2005, 527). Tällaiset piilevät kilpailijat ovat usein vaarallimpia. Parhain keino kilpailijoita vastaan on kuitenkin määrittää yrityksen kohderyhmä ja tyydyttää sen tarpeet ylivoimaisesti.

3.2 Yrityksen kohderyhmä ja sen määrittely

Liian usein ja liian moni yritys ei määrittele kohderyhmäänsä, markkinoita, joilla se toimii tai asemaansa niillä selkeästi. Yritykset yrittävät tarjota kaikkea jokaiselle kuluttajalle eivätkä näin ollen onnistu palvelemaan mitään kohderyhmää hyvin. (Kotler & Armstrong 2005, 403.) Erityisen haastavaa onkin se, että nykyään ei olekaan yhtä suomalaista keskivertokuluttajaa, jolle markkinointi voitaisiin suunnata. Vähittäiskaupan asiakasryhmiä ei ole segmentoitu juurikaan, tai se on tehty hyvin karkealla tasolla. Nykyiset teknologiat ja markkinatutkimukset tarjoaisivat yrityksille mahdollisuuden kohdella asiakkaita yhä tarkempina ja pienempinä ryhminä. (Finne & Kokkonen 1998, 143.)

Myös Lampikoski toteaa keskivertokuluttajan tai -kotitalouden katoamisen. Kuluttajakunta hajaantuu erityisesti ostovoiman suhteen. Suomalaiset kuluttajat käyttävät vaatteisiin hyvin vähän rahaa. Kuluttajat poikkeavatkin suuresti toisistaan vaatteiden kulutuksessa, sillä vaate kertoo vahvasti käyttäjänsä kulttuuritaustasta, asuinpaikasta, rodusta, varallisuudesta, iästä, arvoista, asenteista, tarpeista, mielenkiinnon kohteista, mausta, taitavuudesta, mielialasta, harrastuksista, elämäntyylistä ja persoonallisuudesta. (Lampikoski & Lampikoski 2000, 251.)

Yrityksen tulisikin aina ensimmäisenä määritellä kohderyhmänsä sekä markkinat, joilla se toimii. Sen jälkeen yrityksen tulisi päättää, miten se näillä markkinoilla haluaa asemoitua. Tämän määrittelyn voi aloittaa pohtimalla, haluaako yrityksen kohderyhmä mahdollisesti vaihtelua, valikoiman monipuolisuutta,

helppoutta vai alhaisia hintoja. (Kotler & Armstrong 2005, 403.) Yrityksen tulee siis samanaikaisesti selvittää, millaisia kilpailijoita alalla on, sekä miettiä, mille kohderyhmälle se palveluitaan ja tuotteitaan tarjoaa. Kilpailija-analyysi on syytä tehdä tässä vaiheessa, koska sen kautta voi löytyä uusia vielä hyödyntämättömiä asiakasryhmiä tai tarpeita, joihin toiminnan voi kohdentaa.

3.2.1 Kohderyhmän määrittelyn tavat

On olemassa useita eri tapoja jaotella markkinat eri kohderyhmiksi. Löytääkseen sopivan tavan segmentoida yrityksen täytyy kokeilla eri keinoja erikseen ja yhdessä. Yleisimmin kohderyhmiä pyritään löytämään käyttämällä maantieteellistä, demograafista, psykograafista ja käyttäytymisen segmentointitapoja. (Kotler & Armstrong 2005, 195; Goworek 2007, 162.)

Maantieteellisellä segmentoinnilla tarkoitetaan markkinoiden jakamista asuin- aluetta kuvaavien tekijöiden eli asuinpaikkakunnan, asukastiheyden ja asutustyyppin sekä ilmaston mukaan. Puhuttaessa demograafisesta segmentoinnista kuluttajia jaotellaan väestötieteellisten tekijöiden mukaan. Näitä ovat muun muassa ikä, sukupuoli, perheen koko, elämänkaaren vaihe, tulotaso, ammatti, koulutus, uskonto ja kansallisuus. (Kotler & Armstrong 2005, 196-197; Rope & Vahvaselkä 1998, 44.) Nämä tekijät kuvaavat olosuhteita sekä kulutusmahdollisuuksia (Lotti 2001, 84).

Segmentointi henkilökohtaisten tekijöiden mukaan on selkeästi suosituin tapa jaotella kuluttajia, koska kuluttajien halut, tarpeet ja käyttöuseus ovat usein samanlaisia näiden muuttujien kesken. Lisäksi demograafisia tekijöitä on helpompi mitata ja arvioida kuin muita tekijöitä. Vaikka segmentoinnissa käytettäisiinkin jotain muuta tapaa, on hyvä tuntea markkinoiden väestötieteelliset piirteet, jotta segmentin koko ja se, miten se helpoiten saavutetaan, voidaan määrittää. (Kotler & Armstrong 2005, 196-197.)

Ikää pidetään erityisen tärkeänä kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttavana tekijänä, koska iän karttuessa kuluttajat kohtaavat erilaisia elämänvaiheita ja sosiaalisia muutosprosesseja. Näitä ovat niin opiskelemaan ja työelämään siirtyminen, perheen perustaminen ja eläkkeelle siirtyminen. Kussakin elinvaiheessa on omanlai-

sia tarpeita ja ehtoja erilaisiin hankintoihin. Myös koulutuksen on huomattu vaikuttavan kuluttamiseen. Kuluttajien vaatimusten ja kriittisyyden on nimittäin todettu lisääntyvän koulutustason kohoamisen myötä. (Lampikoski & Lampikoski 2000, 72, 256.)

Psykograafisella segmentoinnilla tarkoitetaan kuluttajien ryhmittelyä elämäntyylin ja persoonallisuuden piirteiden mukaan (Rope & Vahvaselkä 1998, 44). Kuluttajaryhmällä, jolla on samat väestötieteelliset tekijät, voi olla suuriakin eroja elämäntyyliin. Usein kuitenkin lähdetään liikkeelle markkinoiden segmentoinnista käyttäytymisen perusteella. Tässä tavassa käytetään hyödyksi tietoja kuluttajien tiedoista, asenteista, tuotteen käyttökerroista sekä reaktioista. (Kotler & Armstrong 2005, 199-200.) Kuitenkin yhä useammin kuluttajia tarkastellaan samanaikaisesti useasta näkökulmasta. Näin on tehty, koska on huomattu, ettei kuluttajia voida luokitella yhteen ainoaan kategoriaan. Kuluttaja saattaa tilanteesta riippuen omaksua erilaisia rooleja, jotka vaikuttavat hänen päätöksentekoonsa ja käyttäytymiseensä. Sama kuluttaja saattaa näissä rooleissa tehdä täysin erilaisia päätöksiä muuttumatta fyysisesti tai demografisesti. (Finne & Kokkonen 1998, 143.)

Lisäksi kuluttajia voidaan jaotella käyttöuseuden ja uskollisuuden mukaan eli usein, silloin tällöin ja harvoin tuotetta käyttäviin. Tuotetta usein käyttävät ovat yritykselle houkutteleva ryhmä, vaikkakin he muodostavat vain pienen osuuden markkinoista, sillä he ovat vastuussa suuresta osasta kokonaiskulutusta. Osa kuluttajista ostaa aina samaa tuotemerkkiä tai aina samasta paikasta. He ovat asiakkaina uskollisia. Osa taas tekee ostoksensa muutaman vaihtoehdon välillä, osa ostaa aina erilaisen tuotteen tai metsästä sen sieltä, missä tuote on alennuksessa. (Kotler & Armstrong 2005, 202-204; Easey 2002, 52, 102.) Näin kuluttajia voidaan jaotella uskollisuuden perusteella. Markkinat voidaan segmentoida myös ostosten teon syyn perusteella, eli onko asiakas etsimässä lukuisia tuotteita vai vain täydentämässä vaatekaappia jollain tietyllä tuotteella. (Mantrala ym. 2009.)

3.2.2 Segmentoinnin syyt

Onneksi yritykset ovat huomanneet, etteivät ne voi vedota kaikkiin kuluttajiin markkinoilla, sillä kuluttajien tarpeet ja ostotottumukset vaihtelevat suuresti. Lisäksi yritysten kyvyt palvella erilaisia segmenttejä vaihtelevat. Yritysten tulisi-kin tunnistaa mitä markkinoiden osaa ne voivat ja osaavat palvella parhaiten ja kustannustehokkaimmin. (Kotler & Armstrong 2005, 194.)

Kotlerin ja Armstrongin (2005, 194) mukaan yritysten kannattaa keskittyä rakentamaan oikeanlaisia suhteita oikeisiin asiakkaisiin. Onkin ollut nähtävissä selkeä muutos massamarkkinoinnista yksilöllisemmän markkinoinnin suuntaan (Finne & Kokkonen 1998, 143; Kotler & Armstrong 2005, 194). Segmentointi mahdollistaa keskittymisen arvoihin, joita yritys luo parhaiten, ja asiakkaisiin, jotka ovat kiinnostuneet juuri näistä arvoista (Kotler & Armstrong 2005, 194).

Kun yritys haluaa markkinoida vain jollekin tietylle kohderyhmälle, on sen ensimmäisenä segmentoitava markkinat jakamalla ne pienempiin kuluttajaryhmiin, joilla on erilaiset tarpeet, piirteet tai käyttäytymismallit. Nämä kuluttajaryhmät voivat vaatia erilaisia tuotteita tai markkinointimixejä. Usein segmenttejä valitaan yksi tai useampi, joille toiminta kohdennetaan. Segmentoitaessa on huomioidava markkinasegmenttien houkuttelevuus eli kaupallisuus. Viimeisenä tuotteelle luodaan tarkka markkinointimix ja tuote asemoidaan markkinoille. (Mts. 195.)

3.2.3 Tehokas segmentointi

Jotta segmentointiin käytetyt voimavarat saadaan todella hyödynnettyä, on kohderyhmän täytettävä tietynlaisia vaatimuksia. Sekä Kotler ja Armstrong että Finne ja Kokkonen listaavat näihin tunnistettavuuden, merkittävyyden, tavoitettavuuden, vastaanottavaisuuden, vakauden sekä toiminnallisuuden. (Finne & Kokkonen 2005, 91; Kotler & Armstrong 2005, 208-209.) Merkittävyys tarkoittaa tarpeeksi suurta kokoa, jotta kohderyhmä on kannattava palvella. Kohderyhmän tulee myös olla tavoitettavissa markkinoinnin keinoin, jotta heitä voidaan palvella. (Kotler & Armstrong 2005, 208.)

Tunnistettavuus tarkoittaa, että kuluttajat täytyy pystyä luokittelemaan, ja vastaanottavuus sitä, että eri ryhmät reagoivat eri tavalla (Finne & Kokkonen 2005, 91). Jos ryhmät reagoivat samalla tavalla eli heidän ostomieltymyksensä ja – käyttäytymisensä ovat samat, on niistä turha tehdä omia segmenttejä (Kotler & Armstrong 2005, 208). Lisäksi segmentin tulee olla riittävän vakaa, jotta toimintaa voidaan suunnitella ja organisoida sen mukaan (Finne & Kokkonen 2005, 91). Joistakin kuluttajaryhmistä, kuten vasenkätisistä, ei välttämättä löydy tietoa ja ryhmän kokoa on mahdoton mitata. Useimmiten kohderyhmän koko ja ostovoima ovat kuitenkin mitattavissa. Kohderyhmät, jotka ovat oikean kokoisia ja kasvavia, ovat tietenkin kiinnostavimmat yritysten näkökulmasta. (Kotler & Armstrong 2005, 208-209.)

Kohderyhmän houkuttelevuuteen vaikuttavat siitä kilpailevien yritysten määrä ja aggressiivisuus sekä korvaavien tuotteiden määrä. Korvaavat tuotteet, jotka palvelevat samaa tarvetta, saattavat rajoittaa hintoja ja näin ollen tehdä kohderyhmästä kannattamattoman palvella. Vaikka segmentti on kooltaan tarpeeksi suuri ja se on houkutteleva, on yrityksen muistettava, että sen ei kannata palvella kuluttajia ja kohderyhmiä, jotka eivät sovi sen pitkän ajan tavoitteisiin. Yrityksen ei myöskään kannata ottaa kohderyhmäkseen segmenttiä, johon sillä ei ole tarpeeksi taitoja tai resursseja. Tavoitteena on löytää ja valita sellaiset kohderyhmät, joille yritys voi tarjota ylivoimaista arvoa tai joiden avulla se voi saavuttaa kilpailuedun. (Mts. 209.)

Tarjoamalla tuotteita tai palveluita tietyille kohderyhmälle, yritykset toivovat korkeampia myyntejä ja vahvempaa asemaa markkinoilla, ainakin valitsemansa kohderyhmän mielessä. Kehittämällä itselleen voimakkaan aseman usean kohderyhmän mielessä yritys luo enemmän kokonaisyntiä kuin massamarkkinomalla kaikille. Toiminnan suuntaaminen tietyille kohderyhmille tuo enemmän kustannuksia, mutta niitä onkin verrattava lisääntyneeseen myyntiin. Segmentointi on tapa kohdistaa toimintaa niin tuotteiden kuin palvelujen suhteen tehokkaammin. (Mts. 210.) Segmentointi on siis strategia, joka varmistaa yrityksen tehokkuuden. Valikoimapäätökset sen sijaan ovat markkinoinnin näkökulmasta osa differointi- eli erilaistamisstrategiaa, jonka tarkoituksena on erottaa yrityksen kilpailijoista. Jotta valikoimapäätökset olisivat osuvia, on tiedettävä jotain yrityksen asiakkaista ja heidän käyttäytymisestään. Löydettyään sopivan kohde-

ryhmän yrityksen tulisi myös tutkia ja pohtia kuinka nämä asiakkaat käyttäytyvät.

4 KULUTTAJAKÄYTTÄYTYMINEN

Kuluttajakäyttäytyminen tarjoaa erilaisia konsepteja markkinoijien avuksi. Yrityksien teettämät markkinatutkimukset auttavat arvioimaan näitä konsepteja. Kuluttajakäyttäytyminen liittyy hyvin läheisesti juuri kohderyhmämarkkinointiin ja markkinointimixin määrittelyyn. (Easey 2002, 45.) Näin on koska, kuluttajia yritetään segmentoida usein käyttäytymisen perusteella, joten on oleellista ymmärtää kuinka he toimivat.

4.1 Tuote ja tarve

Kulutuskäyttäytymiseen vaikuttaa olennaisesti tuotteen tai palvelun luonne, eli se onko tuote aineellinen vai aineeton ja onko se tarkoitettu henkilökohtaiseen, kotitalouden vai yhteisön käyttöön. Vaatteet ovat luonteeltaan henkilökohtaisia ja aineellisia. Kulutustavaroiden, kuten vaatteiden, sykli lähtee ongelman tunnistamisesta, tiedon etsimisestä, ostotapahtumasta aina käyttöön ja hävittämiseen. Hävittämisen jälkeen sykli alkaa uudestaan korvaavan tuotteen etsimisellä. (Antonides & van Raaij 1998, 2, 76.) Käytännössä periaate on sama kuin tuotteen hankkimisen prosessissa. Ostoprosessi käynnistyy tarpeen havaitsemisella, informaation keräämisellä, vaihtoehtojen arvioinnilla ja tämän jälkeen syntyy päätös ostamisesta tai ostamatta jättämisestä. Sen jälkeen arvioidaan tehtyä ostosta. (Easey 2002, 50; Koskennurmi-Sivonen & Raunio 2003, 31.)

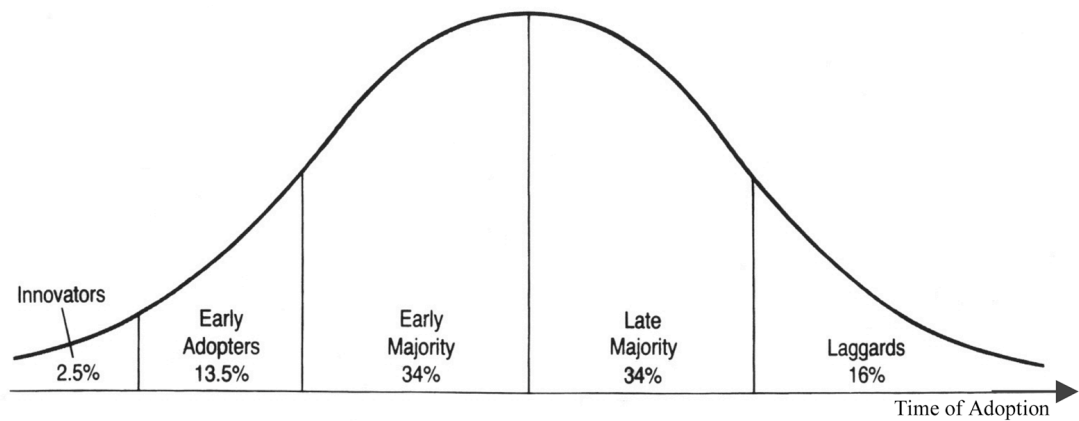
Tarve uuteen tai korvaavaan tuotteeseen syntyy, mikäli nykyinen tilanne on epätydyttävä. Se voi tapahtua useista eri syistä, kuten esimerkiksi tuotteen vanhenemisesta, uusien parempien tuoteinnovaatioiden saatavuudesta tai toiveiden ja tavoitteiden muuttumisesta. Jos tuote täyttää nykyiset kulutustarpeet eikä uusia innovaatiota tai toiveita ole, ei synny tarvetta uuden tuotteen hankkimiselle. (Antonides & van Raaij 1998, 78.) Sekä tarpeella että tuotteella on materiaallinen ja

symbolinen puoli. Hyödykkeiden konkreettiset ominaisuudet ovat käyttöominaisuuksia ja symboliset ominaisuudet ovat tuotteen viestejä. (Koskennurmi-Sivonen & Raunio 2003, 32.)

Goworekin mukaan aineettomilla symbolisilla ominaisuuksilla, kuten uskottavuudella ja imagolla, voi olla suurempi vaikutus ostopäätökseen kuin konkreettisilla ominaisuuksilla. Sama kuluttaja voi myös antaa erilaisia tärkeysjärjestyksiä ominaisuuksille riippuen tuotteen eli vaatteen tarkoituksesta. (Goworek 2007, 166.) Kuluttajat arvostavat tuotteissa laatua ja sopivaa hinnoittelua. Laatu tarkoittaa heidän mukaansa tuotteiden hyvää suorituskykyä ja käyttäjälle sopivia erityispiirteitä. (Lampikoski & Lampikoski 2000, 208.) Kuluttajat siis antavat erilaisia painoarvoja tuotteen eri ominaisuuksille. Nämä erot voivat muodostaa pohjan markkinoiden segmentoinnille. (Antonides & van Raaij 1998, 559.)

Easey toteaaakin, että kuluttajan motivaatioita eli tarpeita on vaikea ymmärtää, sillä motiiveja ei voida nähdä tai tarkkailla. Näemme ainoastaan kuluttajan käytöksen. Kuluttajat saattavat liittää samaan tuotteeseen erilaisia motivaatiotekijöitä sekä useat motiivit voivat toimia yhtä aikaa kuluttajan tehdessä päätöstä. (Easey 2002, 58.) Sekä Easey että Rope käsittelevät motiiveja Maslowin tarvehierarkian mukaan. Hierarkian mukaan ylemmät tarpeet eivät voi tulla tärkeiksi ennen kuin alemman tason tarpeet ovat tyydytetyjä. Alimmalla portaalla ovat fysiologiset tarpeet, seuraavana tulevat turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet ja näitä seuraavat arvostetuksi tulemisen tarve sekä itsensä toteuttamisen tarve. (Easey 2002, 58, Rope 2005, 82-83.)

Muodin kannalta olennaista ovat kuluttajakäyttäytymiseen vahvasti liittyvät innovaatiot, sillä uudet keksinnöt herättävät tarpeen kuluttaa. Easeyn mukaan innovaatiolla voidaan tarkoittaa mitä tahansa uutta yritykseltä, esimerkiksi uutta vaatetyyliä eli muotia. Eri yksilöt ottavat uudet muotituotteet omakseen vaihtelevalla innolla ja eri aikoihin. Prosessia, joka liittyy sosiaaliseen innovaation hyväksymiseen, kutsutaan diffuusioksi. Diffuusio kertoo, kuinka innovaatio leviää kuluttajaryhmissä ajan myötä yksilön hyväksyessä innovaation. (Easey 2002, 67.) Innovaatioiden ja uusien tuotteiden leviämistä kuluttajien keskuuteen voidaan selventää diffuusioprosessin mallilla, jossa kuluttajat luokitellaan innovaation omaksumisnopeuden perusteella. (Antonides & van Raaij 1998, 364 Easey 2002, 67.) Kuviossa 2 nähdään näistä diffuusiomalleista tunnetuin.



KUVIO 2. Rogersin diffuusiomalli (Vrechopoulos, Siomkos & Doukidis 2001.)

Kuvion 2 mukaan kuluttajat voidaan siis jakaa innovaattoreihin, aikaisiin hyväksyjiin, aikaiseen enemmistöön, myöhäiseen enemmistöön sekä hidastelijoihin. Mallia käytetään myös kulttuurisen muutoksen leviämisen havainnollistamiseen ja se pohjautuu siihen huomioon, että suurin osa käyttäjistä ei hyväksy innovaatiota yhtä aikaa. (Antonides & van Raaij 1998, 364 Easey 2002, 67.) Koska innovaatioiksi luetaan myös uudet vaatetyylit, soveltuu malli myös ennustamaan kuinka muotitrendit hyväksytään.

4.2 Ostetaan muotia

Vaatetuksessa tärkeä ostamisen vauhdittaja on vaihtelunhalu. Kuluttajat ovat aiempaa valmiimpia käyttämään rahaa aineellisiin hyödykkeisiin, mutta valinnat tapahtuvat estetiikan, laatuäkemysten ja persoonallisten mieltymysten ehdoin. (Lampikoski & Lampikoski 2000, 258.) Vaikka vaatteet ovat kuluttajalle jokapäiväiseen elämään kuuluvia välttämättömiä hyödykkeitä, ne merkitsevät hyvin erilaisten arvojen ja tarpeiden tyydyttämistä. Vaatetukseen liittyy niin fyysisiä, kulttuurisia, sosiaalisia ja esteettisiä tarpeita. Erityyppisten vaatteiden tarpeeseen, määrään ja laatuun vaikuttavat ilmastolliset olosuhteet, kulttuuri, kuluttajien sosioekonominen asema, ikä, elämäntapa, tottumukset, persoonallisuus, työ, harrastukset ja erikoistilanteet. Muoti ja mainonta luovat kuitenkin koko ajan uusia osittain keinotekoisiaakin tarpeita. (Koskennurmi-Sivonen & Raunio 2003, 32.)

Kuluttajakunnan pirstoutuessa yhä pienempiin alaryhmiin, lisääntyy kuluttajien erilaistuminen myös pukeutumisessa. Jakavia tekijöitä ovat kuluttajan edellytykset käyttää rahaa pukeutumiseen sekä siihen käytettävä huomio. Ne, joilla on rahaa käytettävissä, ja jotka sitä haluavat käyttää, tulevat pukeutumaan näyttävästi tilanteiden ja muodin mukaan. Ne, joita pukeutuminen kiinnostaa, mutta joilla ei ole rahaa käytössään, pukeutuvat kansainvälisesti, luovasti ja huomiota herättäen. Niukkailijat ja pukeutumisen suhteen välinpitämättömät eivät vaateistaan välitä, mutta heillä ei ole myöskään ylimääräistä rahaa pukeutumiseen käytettäväksi. (Lampikoski & Lampikoski 2000, 260.)

4.3 Miehet ostoksilla

Miesten ostokäyttäytymistä on tutkittu vain vähän suhteessa naisiin tai kohteena on ollut vain nuorten miesten kulutustottumusten tutkiminen (Ogden-Barnes & Minahan 2006). Perinteisesti ostoksilla kiertelyä ja vaatteiden kulutusta onkin pidetty naisten asiana (Bakewell ym. 2006; Kortelainen 2005, 174). Miehillä on ollut tarjolla vain liioiteltuja käyttäytymismalleja kuluttamiselle.

Monien tutkimusten mukaan sukupuoli on tärkeä muuttuja vaatteiden kulutuksessa. Bakewell ja muut totesivat miesten olevan itseensä suuntautuneita ja keskittyvän vaatteissa enemmän toiminnallisiin hyötyihin, kuten lämpimyyteen ja kestävyys. Naiset sen sijaan suuntautuvat enemmän itsensä ulkopuolelle hakiin hyväksyntää ulkonäöllään. Tätä eroa selittävät muun muassa tytöille suunnatut mainokset, jotka korostavat ulkonäön merkitystä. Yhä useammin markkinoijat huomaavat, että on vanhanaikaista nähdä miehet tuottajina ja naiset kuluttajina. Vaikka ulkonäkö on ollut tärkeämpää naisille, useat sosiologian tutkijat kertovat, että ympäristömme muutokset määrittävät uudelleen, mitä on olla mies. Tällöin mielikuva muodittomasta miehestä on vanhentunut. Nuorempi sukupolvi on altistunut massamedialle ja markkinointiaktiiviteeteille, jotka muuttavat perherooleja ja luovat uusia kulttuurinormeja. Tämä mahdollistaa nuorten miesten tietoisuuden muodista. (Bakewell ym. 2006.)

Vaatteiden suhteen miehet kamppailevat kulttuurin ja itsensä määrittelemän naisellisuuden kanssa. Bakewellin ja muiden (2006) mukaan Kimmel (2004)

väittää, että maskuliinisuus on luonteeltaan valkoista, heteroseksuaalista ja keskiluokkaista. Miehet, jotka eivät kuulu tähän ryhmään, ovat vapaampia tekemään asioita, jotka mielletään naisellisiksi eli esimerkiksi välittämään omasta ulkoonäöstään, kuten vaatteista ja muodista. Ogden-Barnes ja Minahan (2006) myös huomauttavat, että monia perinteisiä miesten tuotteita markkinoidaan nyt myös naisille. Tätä ei kuitenkaan ole vielä sovellettu toisinpäin ja on syytä kysyä, miksi näin on.

Kuinka miehet sitten käyvät ostoksilla eli shoppailevat vai tekevätkö he sitä lainkaan? Kortelainen nostaa kirjassaan esiin amerikkalaisen kulutustutkijan kuvailun miesasiakkaasta. Sen mukaan miehet liikkuvat myymälässä nopeasti ja ovat halukkaita katselemaan vain sitä, mitä ovat tulleet hakemaan. He eivät kysy apua myyjältä ja mikäli he eivät löydä etsimäänsä, poistuvat he liikkeestä nopeasti. Kun mies löytää etsimänsä, vie hän sen kassalle ja maksaa. Mikäli mies sovittaa tuotetta, on jo suhteellisen varmaa, että hän sen myös ostaa. Sovittaminen on vain koon varmistamista, ei ostopäätöksen pohdintaa tai punnintaa. Miehellä voi olla niin kiire poistua, ettei hän edes vilkaise hintalappua. (Kortelainen 2005, 174.) Saman käyttäytymismallin tuotteen paikantamisesta ja pikaisesti kassalle viennistä toteavat Ogden-Barnes ja Minahan, vaikka puhuvatkin vain keskiikäisten miesten toimintamallista. Nämä miehet eivät nauti kuluttamisesta, eikä ostoksilla käynti tuo heille nautintoa (Ogden-Barnes & Minahan 2006).

Miesten ostotapahtumaa pidetään siis hyvin suoraviivaisena. Aikaa tai rahaa ei tuhjata eikä ikkunaostoksia tehdä. Tavarointa ei katsella tai vertailla turhaan, sillä vain säästetty raha voi oikeuttaa siihen käytetyn ajan. Parhaiten eroa miesten ja naisten ostokäyttäytymisen voi kuvata vertailemalla siitä käytettyjä ilmauksia. Miehet siis tekevät ostoksia, täsmällisesti ja suunnitellusti. Naiset sen sijaan kokevat ostosten teon viihteenä ja tapana kuluttaa aikaa, eli shoppailla. Kortelainen pitää miesten ostosmallin kuvailua suuresti yleistettynä, mutta myyjien hiljainen tieto kertoo tällaisesta miesten enemmistöstä. Tavaratalo sekä muut vaateliikkeet ovatkin niitä harvoja paikkoja, joissa mies ei ole normi. Jo 1930-luvulla Stockmannilla miehiä pidettiin niin kiireisinä asiakkaina, että miesten valmisvaatteet sijoitettiin osastolle siihen järjestykseen, jossa ne periaatteessa voitiin pukea päälle. (Kortelainen 2005, 170, 174-175.)

Miehiä pidetään siis yleisesti naisia haluttomampina ja laiskempina hankkimaan uusia asuja. Usein he keskittävätkin vaateostokset muutamaan kertaan vuodessa ostamalla kerralla enemmän. (Lampikoski & Lampikoski 2000, 255.) Bakewellin ja muiden (2006) mukaan Craik (1994) väittääkin, että miesten muodin ympärillä on yleisesti hyväksytyjä olettamuksia. Ensimmäisen mukaan ei ole olemassa miesten muotia. Toiseksi miehet pukeutuvat enemmänkin mukavuuden ja istuvuuden kuin tyylin vuoksi. Olettamukseen kuuluu myös väite, että naiset pukevat miehen ja ostavat tälle vaatteita. Neljännen väittämän mukaan miehet, jotka pukeutuvat hyvin, ovat omalaatuisia tavalla tai toisella. Viidennen väittämän mukaan miehet eivät huomaa vaatteita eivätkä useimpia miehiä ne myöskään kiinnosta. (Bakewell ym. 2006.)

Bakewellin ja muiden mukaan ensimmäinen ja viidennes väittäjä eivät ole totta, sillä miehet ovat kyllä kiinnostuneita vaatteista ja huomaavat ne. Miesten konservatiivisuus muodin suhteen voidaan ymmärtää siksi, että he pelkäävät heitä pidettävän naisellisina. (Bakewell ym. 2006.) Ogden-Barnesin ja Minahanin tutkimuksen mukaan, jossa he tutkivat keski-ikäisten miesten kulutuskäyttäytymistä, aikuisilla miehillä on usein kaksijakoinen tai negatiivinen suhtautuminen ostoksilla käyntiin. Usein jälleenmyyjät unohtavatkin tämän asiakasryhmän, vaikka näillä miehillä on varaa ja aikaa vaatteiden kuluttamiseen. Vaikka tämä kasvava kohderyhmä ei pidä ostoksilla käymisestä, ei se riitä syyksi unohtaa heidän tarpeitaan ja tärkeyttä segmenttinä vaan heitä tulisi analysoida ja palvella paremmin. (Ogden-Barnes & Minahan 2006.)

Keski-ikäiset eli yli viisikymmentävuotiaat ovat tärkeä ostajaryhmä, koska heillä on hyvät tulot, mutta ei juurikaan menoja, kuten nuoremmilla. Väitetään, että yli 50-vuotiaat vastaavat 40 % USA:n kulutuksesta, mutta heille kohdennetaan vain 10 % mainoksista. (Ogden-Barnes & Minahan 2006.) Myös Mantrala ja muut huomauttavat ikääntyvän väestön tärkeydestä valikoimien rakentamisessa (Mantrala ym. 2009). Nuoret miehet sen sijaan ovat yhä useammin kiinnostuneita ostosten tekemisestä. Vaatetuksen ja hyvinvoinnin jälleenmyyjät ovat ottaneet erityisesti nuoret miehet kohderyhmäkseen tarjoamalla laajennettuja valikoimia erityisesti ulkonäköön liittyvissä tuotteissa. (Ogden-Barnes & Minahan 2006.)

Miesten käyttäytymismalleja ostosten teossa on kuitenkin pyritty huomioimaan. Yksi esimerkki tästä on japanilainen Isetan tavaratalo, jossa myymälän esillepa-

not ovat tehty tuotetyypeittäin eikä brändeittäin. Myyntien raportoitiin olevan muutosten jälkeen 30 % paremmat kuin aiemmin. Näyttäisi siis siltä, että miehet haluavat tehdä ostoksensa mieluummin tuotetyypeittäin merkkien sijaan. Miehet myös suosivat käytännöllisiä ja keskitettyjä ratkaisuja vähentääkseen ostosten tekemiseen käytettyä aikaa ja vaivaa. Osa jälleenmyyjistä onkin löytänyt tavan vedota kypsiin miesasiakkaisiin. Miesten olennaisimpaan olemukseen voidaan vedota kehittämällä markkinointiviestejä, jotka viestivät perimästä, isänmaallisuudesta, seikkailusta ja ulkoilusta. (Ogden-Barnes & Minahan 2006.)

Ogden-Barnes ja Minahan jatkavat, että voimakkaampi yhteys kypsään miesasiakkaaseen voitaisiin luoda juurikin vaatetuksessa ja muodissa. Tämä kohderyhmä reagoi hyvin markkinointiviesteihin yksilöllisyydestä, laadusta ja vapaudesta, joita eivät rajoita työ, perhe-elämä tai sovinnaisuus. (Ogden-Barnes & Minahan 2006.) Kun muotia halutaan markkinoida miehille, on tärkeää näyttää kuinka vaatetuksella päästään yli miesten mahdollisista peloista. Näitä ovat muun muassa se, ettei tienaa tai saavuta elämässään tarpeeksi. Tärkeää on myös välttää käyttämästä samoja houkuttelukeinoja kuin naisille. Vastamuoti on yksi mahdollisuus, jota voidaan mainostaa menestyvän miehen symbolina. (Bakewell ym. 2006.) Bakewellin ja muiden (2006) mukaan Thompson ja Haytko (1997) ovat todenneet, että vastamuoti-teemat mainoksissa toimivat, koska siihen yhdistetään positiivisia moraalisia arvoja kuten tarkoituksenmukaisuus, järkevyys ja omatoimisuus.

Bakewell ja muut (2006) nostavat esiin, että valikoimien muodostamisessa on reagoitava siihen, että miehet ovat nyt tietoisempia ja varmempia. He vaativat, että liikkeet ovat mukana miesten erilaisessa tavassa ajatella ja käyttäytyä muodikkaita tuotteita kohtaan. Tätä ei saisi unohtaa, sillä vaikka kuluttamista on perinteisesti pidetty naisten alueena, on miesten roolin vapautuminen nostanut heidän kiinnostustaan myös muuhun kuin harrastekulutukseen. Miehet ovat yhä varmempia ulkonäöstään ja haluavat korostaa persoonallisuuttaan ja ulkonäköään vaatteilla. Heille on siis annettava siihen mahdollisuus heidän omalla tavallaan.

4.4 Kulutustrendit

Kulutuskäyttäytyminen on muutoksessa koko ajan, joten on tärkeää seurata sen muutoksia. On siis syytä pohtia millaisia asioita kuluttajat tulevaisuudessa huomioivat ja arvostavat sekä miten maailman muuttuminen vaikuttaa kuluttamiseen. Yksi olennaisimmista trendeistä on kuluttajien ympäristötietoisuuden lisääntyminen. Lampikosken ja Lampikosken mukaan kiristyvän kilpailun maailmassa ympäristöystävällisyys tulee olemaan yrityksille yksi tärkeä kilpailutekijä valmistajien pakon ja taidon mahdollistaessa yhä kiinnostavampien ja vähemmän ympäristöä kuormittavien tuotteiden tuomisen markkinoille. Useiden tutkimusten mukaan kuluttajilla on kuitenkin vielä matkaa todelliseen ympäristöystävällisyyteen eli valmiuteen maksaa korkeampaa hintaa ympäristöystävällisistä tuotteista. (Lampikoski & Lampikoski 2000, 170-171, 257-258.)

Pukeutumisen markkinoilla nuorempien ikäluokkien pieneneminen siirtää kulutuksen painopistettä keski-ikäisten vaatetukseen. Tässä ikäryhmässä on kasvava kysyntä laadukkaille tuotteille sekä vapaa-ajan varusteille. Nykyaikaiset vaativat kuluttajat hakevat ostoksiltaan valinnanvaraa, mukavuutta ja nopeutta. (Mts. 209.) On kuitenkin muistettava, että vaikka vanhemmilla ikäryhmillä on enemmän rahaa käytössään, voi nuoriso silti olla valmiimpi käyttämään enemmän rahaa vaatteisiin, vaikka tulot ovat pienet.

Finne ja Kokkonen nostavat esiin myös ydinperheen mallin murtumisen (2005, 54). Kun miehen asema perheessä muuttuu, näkyy se myös kuluttamisessa. Mies ei olekaan perheen ainoa ylläpitäjä eikä työstatus hänen arvostuksensa ainoa mittari. Miehellä odotetaan yhä ”kultturellimpaa” käyttäytymistä, jolloin kiinnostuksen kohteetkin jakautuvat tasaisemmin autoilun, urheilun ja kulttuuriharrastusten välillä. Yhden hengen talouksien lisääntyessä miehet joutuvat tekemään päätöksiä yhä useammin myös omasta pukeutumisestaan. Pukeutumiseen liittyvät normit ja viiteryhmät tulevat kodin ulkopuolelta, ja vertaisryhmät vaikuttavat yhä enemmän makuun ja valintoihin. (Lampikoski & Lampikoski 2000, 255.)

On kuitenkin vaarana, että miehet vetäytyvät hyvän maun markkinoilta vaatteiden massamarkkinoille marketteihin, naisten opastuksen ja kannustuksen puuttuessa. Tässä korostuu helppous hoitaa vaateostokset ruokaostosten ohessa. Tosin poikkeuksiakin löytyy. Menestyksekkäät yksin asuvat miehet kiinnittävät yhä

enemmän huomiota vaatteisiin, sillä heillä on halua pukeutua tyylikkäästi ja persoonallisesti. (Mts. 256.) Yleisesti ottaen elämä on vaativampaa ja stressaavampaa, joka näkyy mukavuuden ja helppouden arvostamisena. Tällöin kaivataan miellyttäviä hetkiä ja vapaa-ajasta otetaan kaikki irti. (Finne & Kokkonen 2005, 54.)

Yhtenä kasvavana trendinä pysyy yksilöllisyys. Pukeutuminen nähdäänkin keinona ilmaista itseä (Lampikoski & Lampikoski 2000, 258). Mielestäni on kuitenkin mielenkiintoista verrata kuluttajien halua pukeutua yhä persoonallisemmin markkinoiden valtavaan massatarjontaan, sillä, kuten jo aiemmin todettu, yhä useampien liikkeiden valikoimat alkavat muistuttaa toisiaan. Onkin syytä kysyä miten kuluttajat todellisuudessa voivat pukeutua persoonallisesti?

Tämän lisäksi suomalaisten kuluttajien itsetunto kasvaa ja he hakevat inspiraatiota suunnittelijoiden luomista mielikuvituksellisista valikoimista tyylejä, värejä, kuoseja ja materiaaleja. Epävarmat ihmiset valitsevat asuja, jotka sopeutuvat huomaamattomasti sosiaaliin tilanteisiin ja ihmismassaan. Itsetuntoiset sen sijaan käyttävät vaateista ilmentämään persoonallisuuttaan ja herättääkseen huomiota. Vaateusteollisuuden näkökulmasta ongelmallisinta on kuitenkin kuluttajien ikääntyminen. Vanhemmissa ikäluokissa on paljon sellaisia kuluttajia, joiden pukeutumistottumuksia on vaikea muuttaa. Lisäksi vetäytyessään työelämästä he tarvitsevat yhä vähemmän vaatteita, mikä vähentää ostoja. (Mts. 253, 258.)

5 VALIKOIMAN HALLINTA

Kuluttajien valinnanvaraa lisäävät yli maarajojen laajenevat yritykset, jotka haastavat suomalaiset organisaatiot resursseillaan ja osaamisellaan. Raakaan kilpailuun reagoidaan vähentämällä kustannuksia ja kohdistamalla tuotteet ja palvelut yhä pienempien asiakasryhmien mieltymysten mukaan. (Finne & Kokkonen 1998, 13.) Kuinka tämä kehitys sitten näkyy yritysten tuotevalikoimassa ja sen hallinnassa?

5.1 Valikoiman hallinta käsitteenä

Finne ja Kokkonen mukaan valikoima- eli tuoteryhmähallinta on yleensä ollut tavarantoimittajien käsissä. Tavarantoimittajia kiinnostaa kuitenkin vain omien tuotteiden ja tuoteryhmien asema kauppaketjujen lajitelmakokonaisuuksien sisällä, ei niinkään kauppaketjujen omat kokonaisuudet. Valikoiman hallinnan tulisi olla osa jokapäiväistä toimintaa ja pitkäaikaista suunnittelua. Tuoteryhmien hallinta tulisi nähdä kaupan ydinosaamisen alueena, sillä kauppa rakentaa kohderyhmälleen kokonaisuuden tavarantoimittajien tarjoamien vaihtoehtojen perusteella ja muodostaa näin ollen kysynnän ja tarjonnan rajapinnan. Kaupan tulisi kuitenkin myös pystyä viestimään asiakkaidensa tarpeet tavarantoimittajille, jotta nämä voivat suunnitella toimintansa ja tuotteensa vastaamaan paremmin niin kaupan kuin kuluttajienkin tarpeita. (Finne & Kokkonen 2005, 176-177.)

Määritelmänä valikoiman hallinta tarkoittaa kuluttajille tarjottavaa tuotevalikoimaa tietyssä tavararyhmässä sekä kriteerejä, joilla tuotenimikkeitä lisätään ja poistetaan valikoimista. Lähtökohtana on, että tuotetarjonta vastaa kohderyhmien tarpeita, haluja ja odotuksia. Tuotetarjonta tulee siis muodostaa niin, että se lunastaa asiakkaiden odotukset ja luo näin asiakastyytyvyyttä ja uskollisuutta ja siten mahdollistaa kaupan markkinamenestyksen. (Kautto & Lindblom 2005, 98.) Käytännössä tuoteryhmähallinta on sarja nopeita päätöksiä, joita voidaan tarpeen tullen muuttaa. Sen lopullisena tavoitteena ei ole vain edistää myyntiä vaan luoda asiakkaalle arvoa. (Finne & Kokkonen 1998, 132.)

Tuoteryhmähallinnassa tarvitaan tietoa, jota tulisi koota myymälöiden vaikutusalueiden kuluttajien tarpeista. Vaikka tuoteryhmähallinnan tavoitteena on lisätä myymälöiden kannattavuutta, on se erilaistamisstrategia eikä strategia toiminnan tehostamiseen. (Mts. 132.) Tuoteryhmähallinta on siis osa suurempaa kokonaisuutta, sillä se kytkee yhteen yrityksen tavoitteet, imagon ja valikoiman. Se mitä päätetään ottaa mukaan valikoimaan, ja toisaalta pitää poissa valikoimista, asemoi yrityksen kuluttajien mieliin. Hukka toteaa, että vaikka valikoimapolitiikkaa ei usein ole kirjattu ylös, omia edustuksia ja merkkejä pidetään yleisesti kilpailuetuina. Niiden merkitys voi olla keskeinen taloudellisen tuloksen kannalta. (Hukka 2005, 85.) Koska valikoima aineellistaa yrityksen tavoitteet

kuluttajien näkyville, on valikoimaa myös suunniteltava ennen kuin sitä lähdetään toteuttamaan.

5.2 Valikoiman suunnittelu

Käytännössä valikoiman suunnittelu tarkoittaa kaupallisen vaatemalliston koostamista ennen tuotantoa ja tavarantoimitusta taloudellisten ja suunnittelullisten vaatimusten mukaan. Valikoimasuunnitelma on siis lista tuotteista, jotka ostaja aikoo hankkia sesongille budjetin rajoissa. (Goworek 2007, 43.) Valikoimasuunnitelma on siis yksi perustrategisista päätöksistä, joka jälleenmyyjän täytyy tehdä, sillä siinä yritys päättää millaista tuotevalikoimaa asiakkaille tarjotaan. Usein valikoimaan etsitään tasapainoa valikoiman leveyden, syvyyden sekä palvelutason välillä. Leveys ja syvyys hahmottavat millaisia vaihtoehtoja asiakkaalle annetaan ja kuinka paljon niitä on. Palvelutaso taas kertoo kuinka monta kappaletta tiettyä mallia pidetään varastossa. (Mantrala ym. 2009.) Tuotevalikoiman tavoitteena on erottaa yritys muista kilpailijoista samalla vastaten kuluttajien odotuksiin (Kotler & Armstrong 2005, 404).

Tuotevalikoiman suunnittelun avulla voidaan myös varmistaa, että asiakkaat löytävät etsimänsä tuotteet siten, että liiketila käytetään tehokkaasti. Tehokkaan tuotevalikoiman suunnittelu perustuukin liiketilan käytön ja tuoteryhmien tuotavuuden arvioinnille. (Finne & Kokkonen 1998, 33.) Tuotevalikoiman kolme ulottuvuutta tarjoavat tavan käsitellä yrityksen tuotepolitiikkaa eli strategiaa. Yritys voi lisätä myyntiään lisäämällä uusia tuoteryhmiä ja näin laajentaa valikoimaansa tai se voi lisätä eri mallien määrää ja näin syventää valikoimiaan. (Kotler & Armstrong 2005, 48.)

Kun kyseessä on ketjuliike, on erityisen tärkeää suunnitella ensimmäisenä ketjukonsepti. Ketjukonsepti on kauppaketjun lupaus asiakkaalle taattavasta palvelusta. Jos eri tuoteryhmiä yritetään hallita toisistaan irrallaan, on mahdotonta saavuttaa yhtenäisiä toimintatapoja ilman selkeää konseptia. Onnistunut tuotevalikoima luo myös eri tuoteryhmien yhtäaikaista menekkiä. (Finne & Kokkonen 1998, 132, 139.)

Valikoimapäätöksiä rajoittavat kuitenkin investoitavan rahan määrä sekä myymälän ja varaston fyysiset tilat. Monipuolisen eli leveän valikoiman tarjoaminen voi rajoittaa tuotekategorioiden syvyyttä ja palvelutasoa. Tekemällä päätöksiä näiden ominaisuuksien välillä pyritään tyydyttämään asiakkaiden tarpeet tarjoamalla oikeaa tavaraa oikeassa paikassa oikeaan aikaan. Jos asiakas ei löydä etsimäänsä, on jälleenmyyjä epäonnistunut, jolloin asiakas ei ehkä palaa liikkeeseen. (Mantrala ym. 2009.) Yrityksen sisäänostaja on siis vastuussa siitä, että valikoima vastaa kuluttajien toiveita.

Sisäänostaja päättää valikoimaa suunnitellessaan yksityiskohtaisesti asiakkaille tarjottavasta valikoimasta, kuten tyylistä, kankaista, tuotteiden yksityiskohdista, käytettävistä toimittajista sekä hinnoista. Hän päättää myös valikoimaan sisällytettävistä vaatemaleista ja niiden väreistä, kokolajitelmista sekä ostomääristä. Useat yritykset ryhmittelevätkin tuotteensa muoti-, perus- tai klassikkotuotteiksi. (Goworek 2007, 21, 43.) Klassikoiksi voidaan nimittää tuotteita, jotka noudattavat harmonian peruslakeja (Easey 2002, 111). Perustuotteiksi voidaan ymmärtää tuotteet, jotka ovat suunnittelultaan ja väreiltään yksinkertaisia ja tavallisia. Muotituotteet taas ovat nimensä mukaisesti viimeisimmän muodin mukaisia.

Valikoiman suunnittelussa on kuitenkin syytä ottaa huomioon se, että valikoiman leveys, syvyys ja palvelutaso vaikuttavat myös yrityksen asemointiin kuluttajien mielissä sekä yrityksen imagoon. Eli valikoiman rakenne laadun, hintatason ja brändien osalta määrittelee yrityksen asemaa markkinoilla. (Mantrala ym. 2009.) Tämä tukee ajatustani siitä kuinka tärkeitä valikoimapäätökset ovat osana markkinointia. Esimerkiksi on vaikea profiloitua edelläkävijäksi, mikäli valikoima seuraa kilpailijoiden käyttämiä ja hyväksi havaitsemia trendejä.

Vaikka valikoimapäätösten tärkeys on huomattu, ei tutkimuskirjallisuudesta ole vielä löytynyt selkeää mallia sen suunnitteluun. Usein teoreettiset mallit käsittelevät ainoastaan kuinka montaa mallia tuoteryhmässä tulisi pitää, jotta ei syntyisi menetettyä myyntiä, mikäli tuotetta ei ole varastossa. Ne eivät kuitenkaan onnistu yhdistämään kaikkia tuotevalikoiman ulottuvuuksia yhtä aikaa (Mantrala ym. 2009.) Vaikka valikoiman optimointia on kehitetty ja tutkittu paljon, on sesonkiluonteisten ja muodikkaiden tuotteiden tutkimus yhä erikoistapaus. Näiden tuotteiden myynti riippuu useista tekijöistä kuten trendeistä ja tuotteiden elämän-

kaaren lyhydestä, joita on vaikea hallita. (Mattila 1999, 3.) Pääosin tutkimukset käsittelevätkin vain päivittäistavaran valikoiman optimointia.

Jotta voidaan saavuttaa optimaalinen valikoima, on tärkeää kerätä mahdollisimman paljon tietoa menneestä, nykyhetkestä sekä tulevaisuudesta. Tämä onnistuu aikaisempien sesonkien myyntilukujen analysoinnilla, tekemällä vierailuja omiin sekä kilpailijoiden myymälöihin, seuraamalla trendiennusteita ja vierailemalla messuilla. (Goworek 2007, 43.) Onnistuneen valikoiman suunnittelussa on otettava huomioon myös kuluttajien mieltymykset, toimittajien rajoitukset sekä ulkoiset ympäristötekijät kuten taloudellinen tilanne ja kilpailijoiden strategiat. Luomalla kuluttajien toiveita vastaava valikoima saavutetaan lojaaleja ja pitkäaikaisia kanta-asiakkaita, jotka ovat yrityksen menestyksen elinehto. Jälleenmyyjän tulisi myös tunnistaa kuluttajan suosimat brändit. Asiakkaiden mukaan optimaalinen valikoima sisältää heidän suosikkinsa. Selkeää suosikkia ei välttämättä ole olemassa, vaan se muokkautuu vaihtoehtojen ja tarpeen mukaan. Vaikka jälleenmyyjä pystyisi määrittelemään optimaalisen valikoiman, voi se olla kannattamaton varastoida. (Mantrala ym. 2009.) Tuotetarjonnan on oltava kustannustehokasta. Varaston hyvä kiertonopeus mahdollistaa pienemmän myyntikatteen ja näin myös tavoitellun tuoton ja kassavirran. (Kautto & Lindblom 2005, 98.)

Tämän lisäksi suunnittelussa on huomioitava se, kuinka asiakkaat valikoimaan reagoivat. Laajat valikoimat voivat vaikuttaa asiakkaisiin negatiivisesti. Asiakkaat saattavat jopa päättää, etteivät koskaan palaa liikkeeseen mikäli turhautuvat valikoiman monimutkaisuuteen. Asiakas voi myös käsittää valikoiman monipuolisuuden aivan eri tavalla kuin sisäänostaja. Mikäli asiakas näkee tuotevalikoimassa todellisuutta enemmän vaihtoehtoja, voi hän nähdä tuotteen positiivisemmassa valossa ja olla valmis maksamaan siitä enemmän. Voi myös olla hyödyllistä pitää valikoimassa tuotteita, jotka eivät tuota hyvin, sillä lisätarjonta voi houkuttaa asiakkaat pois kilpailijoiden liikkeistä. (Mantrala ym. 2009.)

Tarjontaa voidaan joutua suunnittelemaan aivan uudella tavalla, kun havaitaan muutoksia kuluttajaryhmien tai yrityksen kohderyhmien kehityksessä. Tällaisia voivat olla esimerkiksi väestön ikärakenteen tai arvomaailman muuttuminen. Vuosi on usein sopiva aikaväli arvioida kuluttajien käyttäytymisen ja mielikuvien kehittymistä, sillä lyhyemmät ajanjaksot voivat johtaa vääriin johtopäätöksiin. Näin voi käydä esimerkiksi tehtyjen toimenpiteiden vaikutusten tullessa ilmi vas-

ta pidemmällä aikavälillä. Valikoiman suunnittelu onkin enemmän kuukausitason hienosäätöä pitkän aikavälin päätöksille. (Finne & Kokkonen 1998, 140-141.)

Kun pitkän ajan tavoitteita halutaan toteuttaa käytännössä, voidaan avuksi ottaa tavararyhmien roolitus. Timonen sekä Kautto ja Lindblom listaavat näihin rooleihin kosinta-, suosittu-, palvelu- ja sesonkiroolit. Kosintatavararyhmän rooli on olla näiden tuotteiden ensisijainen ostopaikka kohdeasiakkaalle. Ryhmä auttaa määrittelemään vähittäiskaupan profiilin kohdekuluttajan silmissä. Tämän tavararyhmän kuuluu tarjota jatkuvasti ylivoimainen ja paras vastine kohdeasiakkaan rahoille. Suosittutavararyhmän rooli sen sijaan on olla vain yksi näiden tuotteiden parhaista ostopaikoista kohdeasiakkaalle sekä auttaa rakentamaan vähittäiskaupan imagoa kohdeasiakkaalle. Tavoitteena on tarjota yhdenmukainen, kilpailukykyinen vastine kohdeasiakkaan rahoille ja toimia ensisijaisena tuoton, kassavirran ja kokonaispääoman tuojana. Sesonkitavararyhmän rooli on olla näiden tuotteiden tärkeä ostopaikka kohdeasiakkaalle. Palvelutavararyhmän rooli on auttaa vahvistamaan kaupan imagoa kohdeasiakkaalle. Tavoitteena on tarjota hyvä perusvastine kohdeasiakkaan rahoille ja toimia tärkeänä tuoton ja katteen tuojana. (Kautto & Lindblom 2005, 96; Timonen 2001 57-58.)

Lisäksi valikoiman suunnittelussa on tärkeää analysoida, mitä tapahtui aikaisempien sesonkien aikana, jotta voidaan tehdä tietoisia päätöksiä ja hyödyntää yrityksen aiempi menestys taloudellisesti. Kehittynyt teknologia onkin mahdollistanut entistä tarkemman tiedon aiempien sesonkien myynneistä eli menekistä. (Easey 2002, 126.) Menekin lisäksi valikoiman suunnitteluun kuuluu myös trendien ennustaminen. On tärkeää tietää trendit, jotka sopivat valikoimaan sekä potentiaaliselle asiakkaalle. Taito ennustaa näitä trendejä on tärkeä, koska tuotteiden suunnittelu, kehittäminen ja tuotanto kestävät useita kuukausia. Tämän vuoksi sisäänostajan täytyy ennustaa mitä asiakkaat haluavat ostaa ennen varsinaista myyntihetkeä. (Goworek 2007, 31.)

Haasteellisuutta trendien ennustamiseen tuovat useat lähteet. Sisäänostajan täytyy pystyä päättämään kaikesta saatavilla olevasta informaatiosta mitkä trendit ovat oleellisia heidän omille asiakkailleen. Sisäänostaja onkin vastuussa informaation havainnoinnista, ei varsinaisesta tuotteiden suunnittelusta. Trendienusteet kertovat mitkä vaatetyypit, siluetit, yksityiskohdat, kangaslaadut ja värit

ovat todennäköisesti suosittuja seuraavissa sesongeissa, mikä auttaa sisäänostajaa valitsemaan oikeat tuotteet valikoimaan. (Mts. 31.)

5.3 Valikoiman rakentaminen

Valikoiman suunnittelussa on siis otettava huomioon lukuisia muuttujia, mutta kuinka ne onnistutaan käytännössä yhdistämään? Ensinnäkin tuoteryhmien hallinnassa on pääperiaatteita, joita olisi syytä noudattaa. Tuoteryhmät tulisi aina muodostaa niin kuin kuluttaja sen tekisi, jos hän saisi suunnitella esille aseteltavat kokonaisuudet (Finne & Kokkonen 1998, 132). Valikoiman on siis oltava asiakaslähtöinen ja heidän toiveitaan kuunteleva. Tämä on usein selkeää. Vaikeampaa onkin määrittellä juuri se oikea valikoima, sillä asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden määrittäminen on haasteellista. Usein tässä hyödynnetään alan julkaisuja ja kollegoiden keskinäistä keskustelua. Hyvin pitkälti asiakkaiden kuuntelu on kuitenkin käytännön tasolla ”musta tuntuu” -tietoa, sillä systemaattisia tiedonkeruujärjestelmiä ei yleensä ole käytössä. (Hukka 2005, 84-85.)

Jotta voidaan rakentaa onnistunut valikoima, on tuoteryhmiä analysoitava niin historiallisen kehityksen, tämänhetkisen tilanteen kuin tulevaisuuden mahdollisuuksien osalta. Analysoidessa tulisi muistaa kuluttajien ja kaupan näkökulma sekä markkinoiden kilpailutilanne. (Timonen 2001, 71.) Usein yhdeksi valikoimapäätösten perusteeksi nimetään menekki. On helppoa mitata mitkä tuotteista käyvät kaupaksi ja mitkä eivät. Sen sijaan kuinka usein mitataan, kuinka monta kertaa ja millaisin aikaväleillä on vaikeampi määrittää. (Hukka 2005, 84-85.) Sisäänostaja arvioi jatkuvasti myyntilukuja tietääkseen kuinka valikoima todellisuudessa on onnistunut. Näin voidaan tunnistaa parhaiten ja huonoiten myyneet tuotteet, jotta tiedetään mikä toimii ja mikä ei. (Goworek 2007, 19.)

Menekkitietoon perustuva valikoiman hallinta parantaa kysynnän ja tarjonnan kohtaamista. Tämä parantaa varaston kiertoa ja vähentää hävikkiä. Ongelmana menekkitiedon käyttämisessä on sen luonne jo tapahtuneiden asioiden toteutamisena. Näin tuotetarjonta voi perustua liikaa menneeseen ja tulevaisuus sekä asiakkaiden toiveet ja halut voivat jäädä huomiotta. (Kautto & Lindblom 2005, 100.) Kilpailussa kansainvälisiä toimijoita vastaan on huomattava suuri ero

asiakas- eli menekkitiedon keräämisen tasossa. Suomalaiset keräävät tietoa kuitsummatasolla, kun ulkomaiset kilpailijat keräävät sitä rivitasolla. (Finne & Kokkonen 2005, 57.) On kuitenkin syytä muistaa ettei menekkitieto kerro asiakkaasta kaikkea. Menekkitiedosta ei esimerkiksi nähdä mitä asiakas jätti ostamatta ja miksi.

Easey kehottaakin tarkastelemaan menekkitiedoista parhaiten ja huonoiten myyneitä tuotteita ja eri tyylien myyntivaihtoehtoja. On myös pohdittava, rajoittavatko parhaiten myyneet tuotteet ainoastaan tiettyihin väreihin tai kankaisiin ja miksi näin on käynyt. (Easey 2002, 126.) Myös Easey ja Goworek muistuttavat myyntitietojen syvällisestä analysoinnista, sillä huonojen myyntien taustalla voi olla erilaisia syitä kuten ongelmia saatavuuden suhteen, toimimaton väri tai poikkeava istuvuus myyntikatalogin kuvasta. (Goworek 2007, 19; Easey 2002, 126.) Oleellista on siis toteamisen sijaan pohtia syitä eroille. Goworekin mukaan parhaiten myyneet tuotteet tulisi korvata uusilla yhtä tuottavilla malleilla. Ostajan on arvioitava missä määrin hyvin myynyttä tuotetta tulee muuttaa, jotta se toistaa suosion. Tehdäkseen tämän sisäänostajan on voitava analysoida mikä tyylistä teki menestyksekkään. Jos tuotteet eivät ole myyneet, on tähän löydettävä syy, jottei ongelma toistu tulevissa sesongeissa. (Goworek 2007, 45.)

Lisäksi menekkiä analysoidessa on hyvä miettiä, onko myynneistä pääteltävissä nousevia trendejä. On kysyttävä, voidaanko niitä soveltaa kyseiseen valikoimaan eli ovatko ne sopivia aiotulle kohderyhmälle. On myös mietittävä kuinka isoja riskejä voidaan ottaa. (Easey 2002, 126.) On tärkeää tarjota sopiva määrä uusia tyyliä joka sesongissa, sillä menestyksekkäillä tuotteilla on rajoittunut elämänskaari ja uusista innovaatioista tulee usein myyntihittejä niiden tultua laajemmin hyväksytyksi (Goworek 2007, 45). Myyntihistoriatiedot mahdollistavat myös hinnoittelun analysoinnin. Tietojen avulla voidaan pohtia olivatko eri hintaryhmät tasapainossa ja missä tyyliessä oli hyvä hinta-laatusuhde. Hintaryhmien tasapainoisuutta on myös verrattava kilpailijoihin. Näiden tietojen avulla nähdään saavutettiin tavoitellut marginaalit eli tuottokatteet. Jos näin ei käynyt, on pohdittava miten niitä voidaan parantaa. (Easey 2002, 126.)

Kun edellisen sesongin myyntiluvut on arvioitu, on ostajalla tieto millaisista tuotteista ja tyyleistä asiakas tällä hetkellä pitää. Silloin tiedetään mikä on menestynyt aiemmin, jolloin uuden valikoimasuunnitelman tekeminen on helpompaa.

(Goworek 2007, 19.) Sekä Kautto ja Lindblom että Mantrala ja muut toteavat, että muotituotteiden osalta tilanne on usein erilainen mallien vaihtuessa täysin uusiin joka sesonki. (Kautto & Lindblom 2005, 100; Mantrala ym. 2009.) Kuitenkin useimmilla vaateliikkeillä on nykyään valikoimissaan jatkuvia perusmalleja, joiden myyntejä voidaan arvioida suoraan vanhan menekin perusteella. Tällaisia perustuotteita, joita asiakkaat aina tarvitsevat ja haluavat, ovat esimerkiksi t-paidat ja farkut. Näiden tuotteiden yksityiskohdat voivat muuttua, mutta pääosin tuote pysyy samanlaisena, jolloin menekkitietoja voidaan hyvin käyttää avuksi tulevien myyntien arvioinnissa.

Menekkitiedon suurin hyöty liittyy kuitenkin enemmän tavaravirtojen, varastoarvojen ja liiketoimintaprosessien ohjaamiseen. Jotkin vaateketjut, kuten Zara, ovatkin löytäneet sopivan tavan hyödyntää menekkitietoa. Zaran käyttämä Quick response –toimintatapa perustuu menekkitietoon ja sen avulla saadaan tieto tuotteiden menekistä ketjun eri liikkeistä nopeasti. Kun yritys on onnistunut luomaan hyvän kumppanuussuhteen valmistajien kanssa, voidaan hankinnassa teetättää parhaista malleista lisää tuotteita vielä samaan sesonkiin. Tämä on asiakkaiden näkökulmasta myönteinen muutos ja tuo yritykselle kilpailuetua mallistojen uusiutuessa nopealla rytmillä. (Kautto & Lindblom 2005, 101.)

Järjestelmistä saatava menekkitieto onkin vain yksi alue valikoimien muodostamisessa. Jotta valikoima on tasapainoinen ja yhtenäinen, on Easeyn mukaan huomioitava ovatko valikoiman eri tuoteryhmät sopivassa suhteessa toisiinsa. Käytännössä tuoteryhmien suhteellinen jakauma tarkoittaa muun muassa housujen suhdetta yläosien määrään. Valikoimassa on myös oltava monipuolisuutta, jotta voidaan tyydyttää erityyppisten asiakkaiden tarpeet. Easey jatkaa, että erilaisten tuotetyylien eli esimerkiksi erimallisten takkien on sovittava kohderyhmälle tyylin, värien ja kankaan puolesta. Usein joudutaan tekemään valinta syvyyden ja laajuuden välillä, jotta valikoimasta ei tule liian laaja. On pohdittava, missä on sopiva tasapaino turvallisten perustuotteiden ja enemmän riskiä sisältävien muodikkaiden tuotteiden välillä. Nämä päätökset ovat tärkeitä muotikaupassa, sillä ne tuotteet, jotka ovat tänään riskialttiimpia, voivat olla huomisen myyntimenestyjiä tietyn tyylin tullessa laajemmin hyväksytyksi ja näin ollen turvallisemmaksi. (Easey 2002, 127.)

On päätettävä mistä tuotteista tarjotaan paljon erilaisia malleja eli valikoiman syvyyttä vai tarjotaanko asiakkaalle paljon erilaisia tuotteita eli leveää valikoimaa. Easey muistuttaa vielä, että valintoja tehdessä on myös pidettävä mielessä yrityksen laajemmat tavoitteet eli sopivatko päätökset yrityksen haluttuun imagoon, jota asiakkaille yritetään kuvastaa (Mts. 127.) Tämä tarkoittaa, että jokainen päätös vaikuttaa yrityksen kohderyhmään ja sen mielikuvaan yrityksestä. Se päättääkö yritys tarjota vaatteita tavalliselle kuluttajalle vai muotia seuraaville tyyliniekoille näkyy valikoimassa ja siihen valituissa tuotteissa.

Yrityksen imagoon ja markkina-asemaan sopivaa tasapainoa on haettava myös tyylien ja hinnan osalta. On seurattava tuotelinjan yhtenäisyyttä eli onko joissain tyyleissä liikaa painotusta ja toisissa liian vähän. Jos huomataan taipumusta suosia tiettyjä tyyliä, on selvitettävä tekevätkö kilpailijat samaa. Tällöin markkinat voivat olla pian täynnä vain yhtä tyyliä mitä kaikki asiakkaat eivät ehkä halua. Hinnan suhteen on mietittävä ovatko hintatasot kohdallaan ja tarjoaako valikoima tarpeeksi eri hintaisia vaihtoehtoja. Eri tuotemerkkien ja tuoteryhmien välillä täytyy olla tasapaino. (Mts. 127.)

Markkinoiden erilaisuus vaatii jälleenmyyjiä myös muokkaamaan valikoimia paikallisten makujen mukaan sen sijaan, että tehtäisiin kansallisia valikoimapäätöksiä. Esimerkiksi tavaratalot trendikkäämmillä suurten kaupunkien markkinoilla pitävät valikoimissaan kalliimpia ja muodikkaampia tuotteita. Valikoimien muuntelu yksittäisten liikkeiden mukaan tarjoaa hyvän kilpailukeinon, mikäli se voidaan tehdä kustannustehokkaalla tavalla. (Mantrala ym. 2009.) Yrityksen kannalta voi siis olla hyvä idea huomioida paikkakunta-kohtainen kilpailutilanne ja muokata valikoimaa sen mukaan. Myös Timonen (2001,83) toteaa, että mikäli markkinoita halutaan ymmärtää syvällisesti, on tarkasteltava alueellisia eroja tuoteryhmissä ja kilpailijoissa.

Valikoimapäätökset liittyvät oleellisesti yrityksen markkinamenestykseen eli sen saavuttamaan tuottoon. Kotler ja Armstrong opastavatkin, että jos tuottoa voidaan kasvattaa lisäämällä tuotteiden määrää, on niitä ollut tarjolla liian vähän. Mikäli tuotto kasvaa vähentämällä tuotteiden määrää, on niitä ollut valikoimassa liikaa. Yritys voi myös käyttää valikoimaansa kilpailukeinona, sillä lisäämällä valikoiman syvyyttä se voi käyttää valikoiman monipuolisuutta kilpailuvalttina. Jos tuloksena on kuluttajien hämmentyminen, on tuotevalikoimaa laajennettu liikaa.

Yrityksen tulisikin varmistaa, että uudet tuotteet eroavat selkeästi jo olemassa olevista. (Kotler & Armstrong 2005, 247.)

Ainoa mahdollisuus maksimoida kuluttajien tyytyväisyys sekä tarjota laaja valikoima, on kontrolloida tuotteiden esillepanoa. Järjestämällä valikoima asiakkaan näkökulmasta selkeästi, varmistetaan asiakkaiden tyytyväisyys heidän löytäessä tuotteet helposti. Tilasuunnitelma voidaan tehdä niin brändin, värin kuin tyylin perusteella sekä asukokonaisuuksissa tai tuotteittain. (Mantrala ym. 2009.) Tämän vuoksi olen sitä mieltä, että valikoiman rakentamisen ohella on tärkeää suunnitella myös miten tuotteet liikkeessä esitellään. Tämä tehtävä kuuluisi sisäänostajalle tai se pitäisi tehdä yhteistyössä sisäänostajan kanssa, sillä hän tietää millaisia tuotteita liikkeisiin on milloinkin tulossa.

5.4 Onnistuneen valikoiman arvoitus

Valikoiman rakentamiseen liittyy siis suuria haasteita, joista yksi suurimmista on ennustaa kuluttajien muuttuvia mieltymyksiä (Mantrala ym. 2009). Tämän lisäksi haasteita tarjoavat niin sosiaaliset kuin muotiin liittyvät trendit, taloudelliset tekijät, kilpailijoiden valikoimat, tavarantoimittajien suoriutuminen ja jopa sää (Goworek 2007, 54). Lisäksi on päätettävä hyötyykö yritys enemmän laajasta vai rajatusta valikoimasta. Mikäli rajattu valikoima on paras vaihtoehto, miten voidaan päättää mitä tuotteita pidetään valikoimassa ja mitä ei? (Mantrala ym. 2009.)

Koska liian laaja valikoima voi turhauttaa asiakasta, on sen rajausta todella syytä pohtia. Mantralan ja muiden mukaan valikoiman rakenteeseen vaikuttaa suuresti se, minkälainen jälleenmyyjä on ja mikä on sen asema markkinoilla. He toteavat kuluttajien myös vaihtavan liikettä helposti ja etsivän jatkuvasti uusia vaihtoehtoja. Asiakkaiden mieltymykset vaihtelevatkin alueittain, jolloin valikoimaa on muokattava sijainnin mukaan. Haasteita ei myöskään vähennä se, että yhä useammat liikkeet pitävät valikoimissaan samoja tuotteita kilpaillen näin samoista asiakkaista. (Mantrala ym. 2009.) Lisäksi onnistumiseen vaikuttavat kilpailijat, joita onkin hyvä analysoida säännöllisesti. (Easey 2002, 126-127.)

Tulevaisuudessa tulee yhä tärkeämmäksi muokata valikoima jokaisen liikkeen tarpeisiin sopivaksi. Mikäli valikoiman myyntejä pystyttäisiin seuraamaan tuot-

teiden ominaisuuksien mukaan, voisivat jälleenmyyjät ennustaa uusien tuotteiden myyntiä tarkemmin hyödyntämällä vanhojen tuotteiden myyntitietoja. (Mantrala ym. 2009.) Osa myynnin ennustamisen vaikeutta muotituotteissa on pitkä aikaväli tuotteiden hankinnasta siihen, että ne ovat myymälässä. Tämän lisäksi jopa tietyn värin toimivuutta yksittäisessä tuotteessa on vaikea arvioida. (Mattila 1999, 77.)

Onnistunut valikoima edellyttää tarkan suunnittelun lisäksi muutamia seikkoja. Goworek huomauttaa, etteivät mallit saa olla liian samanlaisia, sillä muuten ne pienentävät toistensa myyntiä. Valikoimassa olevien mallien välillä on siis syytä olla selkeä ero. Jos tuote on trendien mukaan sesongin olennaisimpia tuotteita, voi siitä olla tarjolla useampi eri hintainen versio, jolloin voidaan kasvattaa niiden kaikkien myyntiä. Valikoiman kaupalliseen onnistuneisuuteen vaikuttaa myös yläosien suhde alaosiin. Usein yläosia tarjotaan enemmän, koska ne ovat halvempia, jolloin asiakas ostaa niitä helpommin. Jotta valikoima olisi tasapainoinen, on siinä oltava myös oikeanlainen sekoitus perus-, klassikko- ja muotituotteita kohderyhmän kannalta. (Goworek 2007, 46, 52.)

Jotta valikoimasta saadaan mahdollisimman onnistunut, voidaan tuoteryhmiä analysoida ja sitä kautta kehittää seuraavanlaisen ajattelumallin avulla. Ensin analysoidaan tuoteryhmä kuluttajan näkökulmasta eli mikä tuoteryhmän merkitys on tavoitekohderyhmälle. Tämä vaatii kuluttajan perustietojen ja tuoteryhmän merkityksen ja ominaispiirteiden kiteyttämistä. Tuoteryhmille voidaan esimerkiksi antaa erilaisia rooleja. Seuraavaksi tuoteryhmä analysoidaan markkinoiden näkökulmasta eli kiteytetään yrityksen asema ja kilpailutilanne markkinoilla, tuoteryhmän valikoimiin ja hinnoitteluun liittyvät yksityiskohdat, arviot tuoteryhmän kehityksestä ja sen arvosta. Tämän lisäksi tuoteryhmä voidaan vielä analysoida kaupan sisäisten tunnuslukujen sekä kilpailukyvyn eli palvelu- ja hintakuvallisten tekijöiden suhteen. (Timonen 2001, 103-104.) Koska yrityksen varaston kiertonopeus vaikuttaa sen hintakilpailukykyyn, voidaan sen avulla mitata valikoiman hallinnan onnistumista. Koska tuotteiden piirteet ovat samanlaisia tavara-aloittain, voidaan niillä mitata myös erikoiskaupan ja hypermarketin välistä kilpailua. (Hukka 2005, 88.)

Kun pohditaan, millainen on onnistunut valikoima, nousee olennaiseksi se, että se noudattaa yrityksen yleisiä pitkän linjan tavoitteita. Jotta nämä tavoitteet to-

della ohjaisivat valikoimapäätöksiä, olisi ne syytä kiteyttää tahtotilaksi, kuten esimerkiksi ”tahdomme olla kuluttajalle monipuolisin ostopaikka”. Erilaiset tavoitetilat vaativat erilaisia taktisia ratkaisuja. Edellä mainitussa esimerkissä voidaan esimerkiksi painottaa tuoteryhmiä, joille on annettu kosinta- tai palvelurooli. (Timonen 2001, 119.)

Kautto ja Lindblom korostavat vielä malliston kehittämiseen tarvittavien trendi- ja väritietojen olevan oma vaativa prosessinsa, joka vaikuttaa malliston onnistumiseen. Lähtökohdat mallistojen luomiselle ja tuotekehitykselle ovat kansainvälisiä, jolloin onnistuminen perustuu omaan asiantuntemukseen ja tuotekehityksosaamiseen. (Kautto & Lindblom 2005, 100.) Jos ostaja on aseistautunut informaatiolla menekistä, asiakkaista, kilpailijoiden valikoimista sekä trendeistä, on hänellä suurempi mahdollisuus saavuttaa kaupallisesti onnistunut valikoima (Goworek 2007, 53). Trendien ennustamisen merkitys on erityisen suuri juuri vaatetusosalalla, vaikka niitä ennustetaan kaikilla aloilla. On siis eri asia suunnitella vahvasti muodin mukaan vaihtelevien tuotteiden, kuten vaatteiden valikoimia kuin vaikkapa päivittäistavaroiden valikoimaa.

5.5 Valikoima kilpailutekijänä

Mattila toteaaakin muotituotteiden valikoiman suunnittelun olevan vaikeampaa kuin päivittäistavaroiden, sillä ne hankitaan hyvissä ajoin ennen myyntisesonkia, jolloin päätöksiä tehdään suuressa epävarmuudessa. Päätösten onnistuminen riippuu siitä, onko yritys varmistanut, että tuote on suunnattu oikeille markkinoille oikeaan aikaan. (Mattila 1999, 5.)

Suomen muoti- ja erikoiskaupassa tapahtui suuri muutos laman aikana 1990-luvun alussa, jolloin huomattiin kansainvälisten kauppaketjujen kiinnostus Suomea kohtaan. Tekstiilikaupan alueella ensimmäisenä maihinnousun Suomeen tekivät Lindex, Kappahl ja Vero Moda. Toisessa aallossa tulivat Ikea ja H&M. Ominaista näille tulijoille on ollut yksiomisteisuus sekä pitkälle kehitetty kansainvälinen konsepti. Tärkeänä kilpailukeinona on ollut alhaiset hinnat. (Hukka 2005, 114-115.) Grundström (2005, 157) huomauttaa kuitenkin, ettei hinta voi

ainoa kilpailukeino ulkomaisia kilpailijoita vastaan, sillä Suomen markkinat ovat siihen liian pienet.

Hinnan käytön lisäksi tulijoilla on ollut selkeä profiili tuotevalikoimassa. Profiili on vaihdellut ketjuittain, mutta asiakkaat ovat selvästi ne hyväksyneet. Ketjuja on laajennettu nopeasti selkeällä suunnitelmalla. Tyypillistä on ollut myös maltti odottaa taloudellista tulosta. Näiden ketjujen suunnitelmia ei ole laadittu vain vuositasolla vaan niitä on tehty pitkällä aikavälillä. Kansainvälisten ketjujen nousu onkin perustunut kotimaisia ketjuja paremmin ja kehittyneemmin hoidettuun ostotoimintaan ja siitä johtuvaan valikoiman hallintaan ja logistiikkaan. Kotimaisten tekijöiden kilpailuedut voisivat sen sijaan olla paikallisuudessa, asiakastuntemuksessa tai jopa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. (Hukka 2005, 114-115.)

Suomalaisen vaatekaupan on siis parannettava valikoiman hallintaansa, mikäli se aikoo pärjätä hyvin järjestäytyneitä ulkomaalaisia kilpailijoita vastaan. Valikoimaa ei voida tehdä enää pelkästään vaiston perusteella vaan niitä on suunniteltava johdonmukaisesti ja uusimpia järjestelmiä apuna käyttäen. Erot näiden tapojen välillä voivat näyttää pieniltä, mutta yritysten tulokset kertovat muuta. Mitä paremmin valikoima onnistutaan kohdentamaan omalle kohderyhmälle, sitä vahvempi yritys on kohderyhmänsä mielessä.

6 TUTKIMUS

Tutkimuksella haluttiin kehittää Anttilan miesten muodin valikoimaa ja varmistaa yrityksen vahvuus sen omassa kohderyhmässä. Käytännössä se voi tarkoittaa esimerkiksi minkälaisia tuotteita, konsepteja tai merkkejä jatkossa tarvittaisiin, jotta varmistetaan kohderyhmän kiinnostus valikoimaan. Olennaista tutkimuksen empiirisen osan toteuttamisen kannalta oli toimeksiantajan toive uusista ideoista. Koska Anttilalla on tehty jatkuvaa tutkimustyötä ja asiakastyytyväisyyskyselyitä, ei esimerkiksi asiakastyytyväisyysmittauksen koettu antavan haluttuja vastauksia tutkimusongelmaan.

6.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Koska valikoiman kehittämisen osalta tutkimusta ei voitu toteuttaa pelkästään mittaamalla, todettiin tutkimuksen luonteeseen sopivan laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmät. Metsämuuronen mukaan kvalitatiivisesta eli laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa tarkoitetaan erilaisia tulkinnallisia tutkimuskäytäntöjä. Erityisen hyvin laadullinen tutkimus soveltuu sellaisiin tutkimuksiin, joissa halutaan tutkia syy-seuraussuhteita, joita ei kokeilla voida tutkia. (Metsämuuronen 2000, 9,14.)

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä koettiin sopivimmaksi myös siksi, koska sen avulla voidaan saada syvällisempää tietoa siitä miten ja miksi valikoimaa tulisi kehittää. Menetelmä mahdollisti myös monimutkaisten seuraussuhteiden huomioimisen kuten sen, miten yrityksen tavoitteet vaikuttavat valikoiman rakenteeseen. Hakalan mukaan kvalitatiivista tutkimusta leimaakin ajallisuus ja paikallisuus, jossa aineiston keruu ja käsittely yhdistyvät. Laadullisen tutkimuksen tekijä voisi kuvaila sisäpiirin tarkkailijaksi. Sen kelvollisuuden kriteerinä ei ole kootun tiedon määrä vaan se mitä aineistosta saadaan irti ja millaisiin johtopäätöksiin tulkinta yltää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tunnustetaan tutkijan subjektiivisuus. Yksittäiset tapaukset voivatkin vaikuttaa suuresti kokonaisuuteen. (Hakala 2010, 18-19, 22.) Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttämisen hyötynä koettiin se, että menetelmän avulla saadaan tietoa, joka kertoo kuinka Anttilan valikoimaa tulisi juuri tällä hetkellä kehittää.

6.1.1 Lähestymistapana tapaustutkimus

Opinnäytteen tiedonhankinnassa päätettiin käyttää tapaustutkimuksen lähestymistapaa. Metsämuuronen (2000, 16) määrittelee tapaustutkimuksen tiettyssä ympäristössä olevan tapahtuman tai toimivan ihmisen tutkimukseksi. Se antaa yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia. Sen tavoitteena on useimmiten ilmiöiden kuvailu. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2003, 123.)

Metsämuuronen toteaakin lähes kaiken kvalitatiivisen tutkimuksen olevan tapaustutkimusta. Se on keskeinen kvalitatiivisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategia. (2000, 18) Koska tutkimuksen kohteena oli yhden yrityksen valikoima ja sen kehittäminen, toimi tapaustutkimuksen näkökulma siihen parhaiten. Tietoa haluttiin juuri Anttilan näkökulmasta sekä valikoiman rakentamisesta tapahtumana. Tapaustutkimuksen menetelmää käytettäessä voitiin keskittyä juuri tähän tapaukseen keräämällä tietoa kaikista mahdollisista näkökulmista mitä tutkimuksella haettiin.

Tapaustutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ilmiötä syvällisesti ja koota siitä mahdollisimman monipuolista tietoa. Tämä ei siis sulje pois myöskään tilastollisen aineiston käyttöä. Yleisesti ottaen tapaustutkimus ei ole yleistettävissä, mutta tutkimuksessa voidaan löytää yhdistäviä piirteitä. Tapaustutkimus voi siis olla askel yleistämistä kohti. Tutkija etsii mikä tapauksesta tekee erityisen ja uniikin sekä mikä siinä on yhteistä. (Metsämuuronen 2000, 17-18.) Tutkimuksella ei ollut varsinaisesti tavoitetta kehittää yleistystä siitä kuinka valikoimaa tulisi rakentaa ja kehittää, vaan kuinka Anttilan sitä täytyisi tehdä. Tämä ei kuitenkaan estä huomioimasta sellaisia tekijöitä, jotka näyttäisivät toistuvan valikoiman hallinnassa.

Koska tutkimuksen lähestymistapana käytettiin tapaustutkimusta, oli mahdollista yhdistää luontevasti tutkimuksen kaksi eri osiota eli valikoiman lähtötilanteen kartoitus sekä kilpailutilanteen selvittäminen. Lähtötilanne täytyi kartoittaa, jotta tiedettiin mitä valikoimassa täytyisi kehittää. Kilpailutilannetta selvittämällä saatiin taas vastauksia siihen, kuinka ja mihin suuntaan valikoimaan kannattaisi uudistaa, jotta voidaan varmistaa erottautuminen kilpailijoista markkinoilla. Tapaustutkimus oli myös ainoa menetelmä, johon sopi myös tilastotiedon hyödyntäminen valikoiman tilannekartoituksessa.

6.1.2 Havainnointi

Koska kuluttajien käsityksiä oli jo Anttilalla tutkittu, koettiin valikoiman kehittämisen kannalta parhaiten tietoa ja ideoita antavaksi menetelmäksi kilpailijoiden valikoimien tutkiminen. Kuluttajien toiveita, tarpeita ja käsityksiä Anttilasta ja

miesten valikoimasta avattiin valikoiman tilannekartoituksessa tutkimalla muun muassa myymäläpalautteita sekä yrityskuvatutkimuksia.

Yhdistämällä aiempi aineisto ja tieto kilpailijakartoitukseen oli mahdollista saavuttaa monipuolisempi kokonaiskuva. Kilpailijoiden valikoimia tutkimalla pystyttiin myös pohtimaan millaisia segmenttejä ja kilpailukeinoja ei vielä markkinoilla ollut hyödynnetty. Tiedonkeruu päätettiin toteuttaa havainnoimalla, koska kilpailijoiden valikoimaa ei ollut mahdollista tutkia muuten. Useimmilla kilpailijoilla ei nimittäin ollut julkista tietoa valikoimista saatavilla, joten vierailu liikkeissä osoittautui ainoaksi mahdolliseksi keinoksi. Grönfors (2010, 157) toteaa-kin havainnoinnin olevan paras tapa hankkia tietoa kun tutkittavasta kohteesta tiedetään hyvin vähän.

Koska valikoiman hallinta liittyy läheisesti yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin, olisi esimerkiksi haastattelututkimuksen toteuttaminen ollut hyvin haasteellista. Yritykset tuskin olisivat halunneet paljastaa omia käytäntöjään, kun tutkimuksen toimeksiantajana toimii heidän kilpailijansa. Lisäksi aihetta ei ole vielä tutkittu paljoa, joten asiantuntijoita aiheeseen liittyen olisi ollut hyvin vaikea löytää. Kilpailijoiden havainnoiminen ja heidän liikkeissään vieraileminen on yrityksille yleinen tapa tehdä kilpailija-analyysejä. Pääasiassa aiheeseen liittyvät tutkimukset onkin toteutettu tällä tavalla, vaikka se menetelmänä onkin eettisesti kyseenalainen.

Havainnoinnilla tarkoitetaan tutkimuksen kohteen tarkkailua ja muistiinpanojen tekemistä havainnoinnin aikana (Metsämuuronen 2000, 43). Usein sitä käytetään ihmisten käyttäytymisen tutkimiseen. Yksi tekniikan ongelmista on, että kaikissa tilanteissa tietoa ei voida tallentaa heti, jolloin tutkija joutuu luottamaan muistiinsa. Havainnoinnin avulla saadaan kuitenkin välitöntä ja suoraa tietoa. Havainnointi välttää sen keinotekoisuuden, joka monia muita menetelmiä rasittaa, sillä se on todellisen elämän ja maailman tutkimista. (Hirsjärvi ym. 2003, 200, 210.) Havainnointi menetelmänä mahdollisti kilpailijoiden valikoiman tutkimisen juuri sellaisena kuin se todellisuudessa ja asiakkaiden näkökulmasta on.

Havaintojen teko on kerrostuvaa, koska aiemmin tehdyt havainnot tukevat uusia havaintoja sekä poikkeavat havainnot kiinnittävät huomion ja kaipaavat vastausta. Havainnoinnin ongelmana on myös tekijän oman persoonan ja olettamusten

vaikutus tutkimustuloksiin. Grönforsin mukaan tutkija käyttää omaa persoonaansa tehdessään tutkimusta havainnoimalla. Luotettavuuden näkökulmasta tämä aiheuttaa ongelmia. (Grönfors 2010, 154-155.) Havainnointi pyrittiin pitämään objektiivisena muodostamalla havainnoitavista aihealueista lista, jonka mukaan havainnot suoritettiin. Koska havainnointiin ei ollut olemassa jo valmiiksi kehitettyä tutkimukseen sopivaa menetelmää, sovellettiin tiedonhankinnassa teemahaastatteluissakin käytettyä aihealueiden määrittelyä. Tällä tavalla havainnoiteja ei ohjailtu liikaa. Ei myöskään ollut tarpeeksi tietoa saatavilla, jotta olisi voitu kehittää täysin strukturoitu kaavake tai toimintamalli havaintojen tekoon. Omaa persoona ja ennakko-odotuksia ei havainnointia tehdessä voida täysin poistaa, vaan ne onkin huomioitu tuloksia analysoitaessa.

Vilka toteaa, ettei tutkimusaineistossa saisi olla mitään tunnistetietoja, jotka mahdollistavat tutkittavan tunnistamisen. Kun tunnisteita poistetaan, saattaa tutkimusaineistosta hävitä aineistoon käyttöön liittyviä olennaisia asioita. (Vilka 2006, 63.) Koska kilpailijoiden havainnointi voidaan nähdä eettisesti ongelmallisena, kilpailijoihin päätettiin viitata nimettömästi kirjaimilla. Tämä tosin vaikeuttaa tutkimuksen toistettavuutta sekä vaikuttaa sen luotettavuuteen. Grönforsin (2010, 160) mukaan ei kuitenkaan ole aina välttämätöntä olla tutkittavien tietoista suostumusta, mikäli havainnot tehdään esimerkiksi julkisessa tilassa. Havainnoinnin koettiin olevan silti paras menetelmä tutkimuksen toteutukseen, koska, kuten Grönfors (2010, 157) toteaa, kytkee se muita menetelmiä paremmin tiedon sen kontekstiin, jolloin asiat voidaan suhteuttaa niiden oikeisiin yhteyksiin.

6.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin käyttämällä Goworekin (2007, 20) mainitsemaa vertailevan ostamisen keinoa eli havainnoimalla Anttilan kilpailijoiden valikoimia ja suhteuttamalla tulokset Anttilan valikoimaan. Kilpailijat määriteltiin samanlaisen myymäläformaatin, tuotetarjonnan sekä aineistossa mainittujen kuluttajien mielikuvien mukaan. Kohteiksi valittiin viisi yleisesti Anttilaan rinnastettavaa vaateuksen vähittäiskaupan yritystä, joista neuvoteltiin työn ohjaajan kanssa.

Työssä päätettiin havainnoida viittä eri kilpailijaa, jotta saataisiin mahdollisimman monipuolinen kartoitus kilpailutilanteesta. Tämä voi tosin aiheuttaa liian laajan tietopohjan, jolloin tulokset voivat jäädä pintapuolisiksi. Tutkimuksessa koettiin kuitenkin tärkeäksi saada mahdollisimman monta erilaista näkökulmaa siitä millaisia valikoimastrategioita voi olla käytössä. Näin erityyppisten kilpailijoiden käyttämiä toimintatapoja voidaan hyödyntää ideoimalla millaiset tavat toimisivat toimeksiantajalla.

Jotta kilpailijoiden liikkeissä tehdyistä havainnoista olisi mahdollista saada mahdollisimman paljon hyödyllistä tietoa, oli oleellista analysoida ensin Anttilan valikoiman tilanne tällä hetkellä. Tämä tehtiin Anttilan teettämien yrityskuvatutkimusten, pukeutumisosaston kehittämistutkimuksen, myyntitilastojen, myymälöiden valikoimapalautteen ja muiden saatavilla olleiden aineistojen perusteella. Lisäksi hyödynnettiin Aamulehden teettämää vaateliikkeiden tunnettuustutkimusta.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Valikoimaan liittyviä tutkimuksia ei ole juurikaan tehty aiemmin, joten työ tuo alalle uutta tietoa. Työ on laaja opinnäytetyöksi, mutta sillä haluttiin varmistaa tutkimuksen hyödynnettävyys toimeksiantajalle. Tutkimuksen onnistumisen ja sen tulosten arvioimiseksi on hyvä palata vielä tutkimuskysymyksiin, jotka olivat miten Anttila voisi kehittää valikoimaansa ja miten Anttila voi erottautua valikoimalla kilpailijoistaan?

7.1 Tutkimuksen argumentit

Tärkeimpänä ajatuksena tutkimuksessa nousi valikoimien merkitys yhtenä markkinointikeinona, tapana välittää haluttuja mielikuvia asiakkaille tuotteiden ja tuotevalikoiman avulla. Olennaista tähän päämäärään pääsemisen kannalta on määritellä yrityksen tavoittelema kohderyhmä ja sen tarpeet. Sekä Anttilan oman tutkimusten että tämän opinnäytetyön havaintojen perusteella tuli ilmi, että Anttilalla on vaikeuksia määritellä kenelle he tarkalleen ottaen valikoimaansa tarjoavat.

Sekä Lampikoski ja Lampikoski (2000, 251) että Finne ja Kokkonen (1998, 143) totesivat jo aiemmin ettei keskivertokuluttajaa ole enää olemassa, jolloin on erityisen tärkeää kohdentaa toimintansa tietyille kohderyhmälle. Myös Kotlerin ja Armstrongin (2005, 410) mainitsema kiristynyt vähittäiskaupan kilpailutilanne, jossa kaikki tarjoavat samoja tuotteita samaan hintaan, korostaa oman kohderyhmän määrittelyn tärkeyttä. Anttilan tapauksessa tämä tarkoittaa sitä, että eri tuotemerkeillä pyritään tyydyttämään eri kohderyhmien tarpeet. Onhan tavaratalon ideana kuitenkin tarjota tuotteita monenlaisille asiakkaille, jolloin yrityksen kohderyhmä on hyvin laaja. Anttilan tavoitteena on olla johtava ja monipuolisin tavaratalo. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkaille tuotteiden muodossa monipuolista valikoimaa, josta löytyy kaikki mitä he tarvitsevat. Tämä yhdistettynä laajaan kohderyhmään tuo valikoiman hallintaan paljon haasteita.

Selkeyden puuttuminen kohderyhmien määrittelyssä selittäisi myös Anttilan tutkimuksissa esille tulleen ilmiön, eli miksi valikoima ei onnistu herättämään asiakkaiden kiinnostusta eikä sitä koeta itselle sopivana. Tämä ongelma syntyy, kun pyritään tarjoamaan kaikkea kaikille. Anttilalla tarvitaankin jatkossa rohkeutta

tehdä eroja eri tuotemerkkien ja niillä tavoiteltavien kohderyhmien välille. Esimerkiksi Jess-tuotemerkki on aiemmin Anttilan mukaan määritelty toteuttajien eli muodin seuraajien kohderyhmälle, mutta uusin kuvaus tuotemerkin asiakkaista vastaa enemmänkin nuorekkaiden kohderyhmää. Anttilalla on hyvin määritellyt kohderyhmät, mutta se, mitkä tuotemerkit palvelevat mitäkin kohderyhmiä ei ehkä ole selvää.

Työssä tuli ilmi, kuinka tärkeää on siirtää yrityksen tavoitteet myös käytäntöön eli valikoiman suunnitteluun. Mitä tarkemmin yritys on määritellyt, kenelle se haluaa tuotteitaan tarjota, sitä helpompaa on myös valikoiman määrittely. Valikoiman suunnitteluun on myös mahdollista kehittää tarkat ohjeistukset sen eri osa-alueille, jotta voidaan varmistaa valikoiman selkeys ja tasapainoisuus. Tällöin valikoima voidaan rakentaa tietoisesti halutuista paloista. Näin myös asiakkaille syntyy selkeä kuva yrityksen tarjonnasta. Yksi tapa tehdä näin olisi tehdä valikoimasta mallisto, jolloin siihen sopimattomia tuotteita ei oteta valikoimiin. Lisäksi valikoimalla voidaan määritellä halutut väri- ja tyyllisuhteet esimerkiksi prosenttiosuuksina.

Koska Anttilan kohderyhmät on hyvin määritelty, kannattaa niitä hyödyntää. Kohderyhmät, eli järkevät, toteuttajat ja nuorekkaat, voisi ajatella myös ikäluokiksi. Perinteisesti, kuten Ogden-Barnes ja Minahan (2006) toteavat, aikuiset miehet eivät muodista tai vaatteista välitä, joten he ovat usein varovaisia valinnoissaan ja pukeutuvat perinteisesti. Nuoret miehet taas ovat kiinnostuneempia shoppailusta ja pukeutumisesta eli ovat kuluttajina kokeilunhaluisempia. Esimerkiksi Anttilan kohderyhmä toteuttajat olisivat siis jotain näiden väliltä, niitä aikuisia miehiä, jotka haluavat seurata trendejä, mutta eivät kokeile niitä ensimmäisinä. Näitä kohderyhmiä voidaan käyttää valikoiman rakentamisen apuna käyttämällä niille määriteltyjä prosenttiosuuksia, joiden mukaan suurin osa valikoimasta tulisi olla suunnattu järkeville. Eli se tarkoittaa, että suurin osa tuotteista tulisi olla niin sanotusti varmoja ja tavallisia perustuotteita tai klassikoita. Tämän hetkisen tilanteen analyysin perusteella valikoimassa ei ole tasapainoa, sillä esimerkiksi yläosia on alaosiin nähden edelleen liikaa. Valikoiman hintajakauman sijaan vaikuttaa onnistuneelta.

Mikäli Anttilalla halutaan varmistaa tuotteiden helppo yhdisteltävyys, voidaan se tehdä ostamalla valikoima asukokonaisuuksittain, eli silloin valikoimaa ajatellaan

kokonaisena mallistona. Lisäksi määrittelemällä sekä muodikkaille ja perustuotteille että neutraaleille ja kauden väreille prosentuaaliset osuudet valikoimasta varmistetaan, että niitä todella aina on haluttu määrä valikoimassa. Näiden osuuksien määrittelyyn tulisi käyttää yrityksen tavoitteita ja valittuja kohderyhmiä. Kun yritys haluaa olla tuotetarjonnaltaan monipuolisin ja kohderyhmänä ovat tavalliset miehet, on valikoimasta löydettävä perustuotteet sekä muutamia muodikkaita ja uutuusarvoa tarjoavia tuotteita, joista löytyy kauden trendivärejä ja tyylejä.

Yksi tapa toteuttaa tätä on tarjota myös perustuotteista muodikkaampi vaihtoehto kokeilunhaluisille. Sillä kuten aiemmin mainitussa Rogersin diffuusiomallissa (Antonides & van Raaij 1998, 364) huomataan, valuvat innovaatiot, eli tässä tapauksessa muodikkaat vaatteet, lopulta kaikille. Todennäköisesti toimivin tapa olisi tarjota uusimpia trendejä nuorekkaiden kohderyhmälle, jonka kautta saadaan käsitystä mitkä trendeistä ovat toimivia asiakkaiden mielestä. Näin niitä voidaan sen jälkeen muokata ja tarjota pienissä määrin myös konservatiivisemmille toteuttajien ja järkevien kohderyhmille. Sekä Goworek (2007, 45) että Easley (2002, 127) kehottavatkin tarjoamaan jokaisessa sesongissa sopivasti uusia malleja ja tyylejä, jotka sisältävät enemmän riskejä, sillä ne voivat myöhemmin olla myyntihittejä tietyn tyylin tullessa laajemmin hyväksytyksi.

Kilpailijoilla sen sijaan ei näyttänyt olevan ongelmaa saada asiakkaat kiinnostuneiksi heidän valikoimistaan. Tästä voidaan siis päätellä, että ne ovat onnistuneet kohderyhmänsä tavoittelussa. Onnistuneen segmentoinnin merkitys valikoiman hallinnan kannalta onkin oleellinen, sillä se kertoo asiakkaiden käyttäytymisestä ja tarpeista. Jos valikoimassa yritetään pitää kaikkea kaikille, ei palvella lopulta ketään. Sen sijaan tarkalle kohderyhmälle hyvin määritetty valikoima usein tyydyttää kohderyhmän tarpeen.

Mikäli valikoimaan halutaan lisätä uusi tuotemerkki, on sen kohderyhmä mietittävä tarkkaan, jottei valikoimaan synny päällekkäisyyksiä. Tätä ennen on kuitenkin huolehdittava, että entisillä tuotemerkeillä on selkeät profiilit määritettynä. Myymälät ovatkin antaneet aiemmin palautetta juuri valikoiman päällekkäisyyksistä. Samanlaisia tuotteita ei kannata pitää valikoimassa, sillä ne, kuten Goworek (2007, 46) mainitsee, pienentävät toistensa myyntiä. Myös Kotler ja Armstrong (2005, 247) kehottivat varmistamaan, että uudet valikoimaan lisättävät tuotteet

eroavat jo siellä olevista. Tuotemerkkien lisääminen myös laajentaa havaintojen perusteella valikoimaa, joten on syytä miettiä onko uusi merkki tarpeellinen.

Mikäli uudelle tuotemerkillä on tarvetta, suuntaisin sen toteuttajien kohderyhmälle, koska heille on tällä hetkellä suhteellisesti vähiten tarjontaa Jess-tuotemerkin uuden määrittelyn jälkeen. Anttilan pukeutumisosastojen kehittämistutkimuksessa tuli ilmi, että valikoima on asiakkaiden mielestä tällä hetkellä tasapaksu, tavanomainen ja arkinen, koska edullisuus ei ole riittävän profiloiva tekijä. Asiakkaat nostivat kilpailijoiden tärkeäksi vahvuudeksi sen, että he tarjoavat perustuotteita ajan henkeen sopivalla tyyllillä. Anttilalla olisi siis syytä varmistaa, että myös heidän valikoimastaan löytyy tuotteita, jotka ovat perinteisiä tyylliltään, mutta joissa on muodikkaita yksityiskohtia. Tällaiset tuotteet sopisivat erityisesti toteuttajien kohderyhmälle.

Myös ympäristöystävällisempien tuotteiden lisäystä valikoimaan tulisi harkita, sillä, kuten Lampikoski ja Lampikoski (2000, 170-171) mainitsivat, on ekologisuus koko ajan kasvava kuluttajatrendi. Ympäristöystävällisyyttä ei tarvitsisi korostaa liikaa, vaan ennemminkin tarjota se lisäominaisuutena. Esimerkkinä voisi olla luomupuuvillasta valmistettu tavallinen t-paita, joka olisi lähes samanlainen laadultaan ja hinnaltaan kuin muutkin t-paidat. Neutraaleista väreistä voisi ehkä ollakin tarjolla vain tämä ekologisempi vaihtoehto.

Valikoiman rakentamisessa on otettava huomioon myös kuluttajakäyttäytymisen. Koska tuotteiden hankintaa ohjaa tarve, on erityisen tärkeää selvittää, mitä asiakkaiden tarpeet ovat. Tämä korostuu erityisesti miesasiakkailta, sillä he tekevät vain tarpeen mukaisia ostoksia. Mikäli halutaan tehdä lisämyyntiä heräteostamisella, on tärkeää tehdä ostaminen miehille hyvin vaivattomaksi ja inspiroivaksi. Tähän vaikuttaa olennaisesti tuotteiden esillepano, jonka tulisi olla selkeää, mutta tarjota asiakkaille ideoita siitä, kuinka tuotteita voisi yhdistellä. Esimerkiksi asusteiden myyntiin voidaan vaikuttaa panostamalla niiden esillepanoon asukokonaisuuksissa. Esillepanon avulla voidaan myös saada valikoima näyttämään monipuolisemmalta, jolloin hinnan merkitys pienenee. Miehet eivät asiakkaina näytä olevan erityisen hintaherkkiä, joten hintaakin tärkeämpää on onnistua tarjoamaan miehiä kiinnostaa valikoimaa niin, että he löytävät etsimänsä helposti.

Opinnäytetyössä tuli myös ilmi hinnan ja laatumielikuvan suhde. Asiakkaat mieltävät alhaisen hinnan huonoksi laaduksi, vaikkei heillä olisi yrityksen laadusta kokemuksia. Joten on syytä miettiä, onko edullisuus tärkeämpi Anttilalle kuin hyvä laatumielikuva. Pitämällä valikoimissa myös muutamia laadukkaampia ja kalliimpia tuotteita voidaan vaikuttaa yleiseen mielikuvaan laadusta. Laatumielikuvaan vaikuttaa myös tuotteiden hyvä suunnittelu, sillä toimivat, helppohoitoiset ja käytännölliset tuotteet ovat asiakkaiden näkökulmasta laadukkaita.

Valikoimaan voisi siis lisätä muutamia kohtuuhintaisia laatutuotteita, jotka toisivat arkeen ripauksen ylellisyyttä. Näin vedottaisiin asiakkaihin, joille Anttila ei vielä ole profiloitunut ostopaikkana. Mikäli tätä keinoa ei haluta käyttää, on pohdittava, mitä ominaisuuksia asiakkaille tarjotaan hinnan lisäksi, sillä se ei ole, kuten aiemmin todettiin, riittävän profiloiva tekijä. Koska laatu ja edullinen hinta ovat usein toisensa poissulkevia, on vedottava joihinkin muihin asiakkaille tärkeisiin ominaisuuksiin. Näitä voivat olla esimerkiksi tuotteiden muodikkuus tai ostamisen helppous. Työssä huomattiin, että Anttilalla on paljon asiakkaita, jotka vierailevat liikkeessä silloin tällöin. Analysoimalla näiden asiakkaiden tarpeet oikein on suuri mahdollisuus tehdä näistä satunnaisista asiakkaista yrityksen kanta-asiakkaita.

Mikäli Anttilalla halutaan panostaa valikoiman muodikkuuteen, tuli havainnointikierroksilla esille esillepanojen tärkeys tässä suhteessa. Muodikkuuteen keskittyvät kilpailijat tarjoavat selkeästi asiakkaille inspiraatiota omaan pukeutumiseen. Tämä tarjoaa helppoutta hakeville miehille valmiita ratkaisuja ja lisää näin helposti heräteostamista. Koska asiakkaat itsetunnon kasvaessa hakevat yhä enemmän inspiraatiota pukeutumiseensa, kuten Lampikoski ja Lampikoski (2000, 170-171, 257-258) mainitsevat, on myymälän ja valikoiman visuaalisella ilmeellä suurempi merkitys kuin aiemmin. Esillepanot ovat myös yksi keino Anttilalle erottautua marketeista, vaikka pääkilpailukeinoina olisivat edelleen edullisuus ja kampanjat.

Persoonallisuutena Anttilan brändi miellettiin tavalliseksi ja suomalaiseksi. Tätä voidaan kuitenkin hyödyntää positiivisesti ottamalla huomioon tavallisen suomalaisen miehen tarpeet ja pyrkimällä tyydyttämään ne parhaiten. Paikallisuus voi siis toimia kilpailuetuna erityisesti kansainvälisiä kilpailijoita vastaan kuten Hukkakin (2005, 114-115) aiemmin mainitsi. Tämä voidaan tehdä muun muassa

huomioimalla suomalaiset vuodenajat, joihin voidaan tarjota kaikkein sopivimmat tuotteet. Mantrala ja muut (2009) mainitsivat myös liikekohtaisen valikoiman rakentamisen olevan tehokas kilpailukeino, mikäli se voidaan tehdä kustannustehokkaasti. Tämä mahdollistaa vielä suuremman paikallisuuden tunnun sekä reagoinnin esimerkiksi säähän tai kilpailutilanteeseen. Toki ketjun on säilytettävä myös yhtenäisyytensä, jolloin tiettyä osaa valikoimasta tulisi olla saatavilla kaikista sen toimipisteistä.

Suomalaisuus ja tavallisuus olisivat kuitenkin hyvin tehokkaita keinoja erottautua kilpailijoista, sillä ne ovat juuri Anttilaan vahvasti liitettyjä ominaisuuksia. Anttilan uusi tavoite voisi siis ollakin paras paikka tavallisen suomalaisen miehen vaateostoksille. Valikoima tarjoaisi siis kaikkea mitä tavallinen mies vain tarvitsee. Työssä nousikin esille vahvasti ajatus valikoimasta markkinoinnin osana. Voidakseen vahvistaa asemaansa markkinoilla valikoiman avulla, on yrityksen kuitenkin aina ensin määriteltävä millaisen mielikuvan se haluaa asiakkailleen antaa. Koska asiakkaiden mielikuvia on hidasta ja vaikeaa muuttaa, on usein järkevämpää käyttää hyödyksi jo valmiita käsityksiä yrityksestä. Tämän vuoksi näiden negatiivisina pidettyjen tavallisuuden ja suomalaisuuden kääntäminen positiivisiksi olisi Anttilalle hyvä vaihtoehto.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön heikkoutena on se, että siitä puuttuu varsinaisen kuluttajan eli miehen näkemys valikoimasta. Sitä ei opinnäytetyössä tutkittu, ja se voi vaikuttaa osaltaan tutkimuksen luotettavuuteen. Miesten näkemyksiä ei kuitenkaan olisi voitu tutkimukseen lisätä, sillä opinnäytetyöstä olisi sen myötä tullut liian laaja. Jatkotutkimusaiheena olisikin erityisen mielenkiintoista nähdä tutkimuksia juuri suomalaisten miesten kuluttajakäyttäytymisestä. Perustietoja heidän kulutuksestaan on jo saatavilla, mutta sitä kuinka miehet ja erityisesti eri-ikäiset miehet todella käyttäytyvät vaatealiikkeessä ei ole tutkittu. Myös heidän mielipiteitään muodista ja vaatetuksesta olisi hyvä tutkia, sillä ne voisivat toimia pohjana yhä tarkemmalle segmentoinnille. Lisäksi voisi tehdä käytännön tutkimuksia siitä miten valikoimaa voidaan rakentaa ja optimoida muotituotteiden kuten vaate-

tuksen osalla eli voidaanko valikoiman suunnitteluun kehittää kaava, jota voidaan noudattaa.

Opinnäytetyön aikana tuli ilmi, ettei Anttilan omasta myynninraportointijärjestelmästä ollutkaan saatavilla kaikkia tarvittavia raportteja esimerkiksi valikoiman hintarakenteesta. Ongelma ratkaistiin käyttämällä vaihtoehtoisia tietolähteitä, kuten esimerkiksi ostajien suullista tiedonantoa. Lisäksi yrityksessä oli juuri tehty muusta syystä valikoiman laajuuden kartoitus, jota voitiin hyödyntää aineistossa arvioidessa eri tuoteryhmien osuuksia ja valikoiman tasapainoa. Työn aikana huomattiin myös, että tutkimukseen olisi voinut liittää vahvemmin tietoa siitä, kuinka yritys asemoidaan markkinoilla, sillä se liittyy vahvasti kilpailijoihin ja kilpailukeinojen kartoitukseen ja näin ollen myös valikoiman suunnitteluun. Voidaan kuitenkin olettaa, että Anttilan kokoisessa ketjussa on hyvä pohjatieto aiheesta, jolloin sen puuttuminen työstä ei vaikuta olennaisesti sen onnistumiseen.

On huomattava, että käytetyt menetelmät vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen ja vertailtavuuteen. Sekä havainnointi että tapaustutkimus menetelminä ovat osittain subjektiivisia, jolloin opinnäytetyön tekijän persoonallisuus ja oletukset vaikuttavat tutkimuksen tuloksiin. Tätä ei siis ollutkaan työssä mahdollista poistaa täysin. Esimerkiksi kilpailijoiden imagosta on opinnäytetyön tekijällä ollut jo valmiiksi oma mielipide. Lisäksi tekijä on sukupuoleltaan nainen, mikä voi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin, sillä miehet toimivat asiakkaina eri tavalla ja kiinnittävät huomioita erilaisiin asioihin. Tulokset voisivat siis olla erilaiset, mikäli havainnoijana olisi ollut mies. Havaintojen kannalta on myös huomattava, että tekijä ei ollut käyttänyt menetelmää aiemmin. Tapaustutkimus aiheuttaa yleistettävyyden kannalta ongelmia, sillä sen tarkoituksena on tutkia tutkimusongelmaa juuri tämän tapauksen eli Anttilan miesten valikoiman kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ollut valikoiman hallinnan yleistettävyyden, vaan yhden yrityksen tämän hetken valikoiman kehittäminen ja siihen vaikuttavien osatekijöiden kartoittaminen.

Tutkimuksesta löytyi kuitenkin yleisiä piirteitä, jotka ovat sovellettavissa esimerkiksi Anttilan eri pukeutumisosastojen kehittämiseen. Myös muut vaateliikkeen voivat soveltaa omalta osaltaan työssä käytettyä menetelmää. Yleisiä valikoiman suunnitteluun vaikuttavia asioita tuli esille useita, joita ovat muun muas-

sa laadun ja hintamielikuvan yhteys, kohderyhmän määrittelyn tärkeys sekä valikoiman tasapainoisuus. Kohderyhmän määrittely takaa, että valikoima kiinnostaa juuri tavoiteltuja asiakkaita. Koska asiakkaat kaipaavat tulevaisuudessa yhä enemmän elämyksiä, inspiraatiota ja vaivattomuutta ostoksilla käydessään, on esillepanon tärkeys kasvanut osana muodikasta ja selkeää valikoimaa. Yllättävää tutkimuksen osalta oli havainto siitä kuinka paljon päivittäistavarakaupan valikoiman hallinnan pääpiirteitä voidaan hyödyntää myös muodikkaampien tuotteiden valikoimien suunnittelussa. Toki vaatevalikoimassa on paljon erilaisia muuttujia, joita päivittäistavaravalikoimassa ei ole, kuten Mattila (1999, 3) huomauttaa, joten lisää tutkimusta aiheesta kuitenkin tarvitaan.

LÄHTEET

- Aamulehti tracking. 2006. Aamulehden teettämä Tampereen vaateliikkeiden tunnettuustutkimus. TNS Gallup Oy.
- Antonides, G. & van Raaij, W.F. 1998. Consumer behaviour. A European perspective. Wiley.
- Anttila. 2011. Anttila Oy:n internet sivut. Viitattu 7.3.2011. [Http://www.anttila.fi](http://www.anttila.fi), Anttila Oy, Historia.
- Bakewell, C., Mitchell, V. & Rothwell, M. 2006. UK generation Y male fashion consciousness. Journal of Fashion Marketing and Management 10/2 169-180. Viitattu 13.2.2010. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald.
- Easey, M. 2002. Fashion marketing. 2.painos. Ames, Iowa: Blackwell Science.
- Finne, S. & Kokkonen, T. 1998. ECR: asiakaslähtöinen tarjontaketjun hallinta. Helsinki: WSOY.
- Finne, S. & Kokkonen, T. 2005. Asiakaslähtöinen kaupanarvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. Helsinki: WSOYpro.
- Goworek, H. 2007. Fashion buying. 2.painos. Ames, Iowa: Blackwell Publishing.
- Granger, M. & Sterling, T. 2003. Fashion entrepreneurship. Retail business planning. New York: Fairchild publications Inc.
- Grundström, E. 2005. Globalisaation portinvartijat. Helsinki: Edita Prima.
- Grönfors, M. 2010. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Toim. J. Aaltola ja R. Valli. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Hakala, J. 2010. Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Toim. J. Aaltola ja R. Valli. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2003. Tutki ja kirjoita. Vantaa: Tammi.
- Hukka, M. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu. Ketjuuntuminen Suomalaisessa erikoiskaupassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kautto, M. & Lindblom, A. 2005. Ketju. Kaupan ketjuliiketoiminta. Helsinki: Otava.
- Kortelainen, A. 2005. Päivä naisten paratiisissa. Helsinki: WSOY
- Koskennurmi-Sivonen, R. & Raunio, A-M. 2003. Vaatekirja. Helsinki: Helsingin yliopiston kotitalous- ja käsityötieteiden laitos.
- Kotler, P. & Armstrong, G. Principles of marketing. 11th edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

- Lampikoski, K. & Lampikoski, T. 2000. Kuluttajavisiot – näköaloja kuluttajakäyt-
tämisen tulevaisuuteen. Porvoo: WSOY.
- Lehtinen, N. 2011. Tuotepäällikkö. Anttila Oy. Henkilökohtainen tiedonanto.
10.3.2011
- Leiviskä, R. 2006. Pukeutumisen kohderyhmät. Pukeutumisneuvoja-koulutus.
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.
- Mantrala, M., Levy, M., Kahn, B., Fox, E., Gaidarev, P., Dankworth, B. & Shah, D.
2009. Why is assortment planning so difficult for retailers? A framework and re-
search agenda. Journal of Retailing 85/1 71-83. Viitattu 3.1.2011.
[Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Elsevier ScienceDirect.
- Mattila, H. 1999. Merchandising strategies and retail performance for seasonal
fashion products. Lappeenranta: Monistamo.
- Metsämuuronen, J. 2000. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia -sarja
4. Helsinki: Methelp.
- Myymläpalaute. 2010. Anttila Oy:n miesten muodin kevään myymäläpalaute.
- Myymläpalaute. 2009. Anttila Oy:n miesten muodin kesä-syksy myymäläpa-
laute.
- Myyntiraportti. 2011. Anttila Oy:n parhaat tuotteet myyntiraportti.
- Ogden-Barnes, S. & Minahan, S. 2006. The greydollarfella: an endangered species
or a market opportunity? Business Horizons 49/4 287-292. Viitattu 27.2.2011.
[Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald.
- Pukeutumisosastojen tutkimus. 2005. Anttila Oy:n pukeutumisosastojen kvalita-
tiivinen kehittämistutkimus. TNS Gallup Oy.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1998. Nykyaikainen markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Santasalo, T. & Heusala, H. 2002. Erikoiskauppa kaavoituksessa. Helsinki: Tuo-
mas Santasalo Ky.
- Tavaryhmien roolimäärittely. 2005. Anttila Oy:n tavaryhmien roolimäärittely.
- Tilastokeskus. 2009. Kotitalouksien kulutus 2006. Viitattu 7.3.2011.
[Http://www.stat.fi](http://www.stat.fi), Tulot ja kulutus, Kotitalouksien kulutus.
- Tilastokeskus. 2009. Vähittäiskaupan määrävuoosiselvitys. Viitattu 15.2.2011.
[Http://www.stat.fi](http://www.stat.fi), Kauppa, Vähittäiskaupan määrävuoosiselvitys.
- Timonen, A. 2001. Category management. Tuoteryhmäjohtamisen suunnittelun ja
toteuttamisen opas. Helsinki: WSOY.
- Valikoima-analyysi raportti. 2011. Anttilan valikoiman myyntiraportti.
- Valikoimasuunnitelma. 2011. Anttilan valikoiman suunnittelun laajuuskartoitus.

Vilka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vrechopoulos, A., Siomkos, G. & Doukidis, G. 2001. Internet shopping adoption by Greek consumers. European Journal of Innovation Management. 4/3 142-153.
Viitattu 22.3.2011. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, Emerald.

Yrityskuvatutkimus. 2008. Anttila Oy:n yrityskuvatutkimus. TNS Gallup Oy.

Yrityskuvatutkimus. 2007. Anttila Oy:n yrityskuvatutkimus. TNS Gallup Oy.

LIITTEET**Liite 1. Havainnointilomake teema-aiheittain.****Yritys:****Pvm:****Vierailtu toimipiste:**

Tuoteryhmät eli vaihtoehtojen määrä (leveys ja syvyys):

Valikoiman hintajakauma ja laatumielikuva:

Tuotemerkkien ja Private label –merkkien määrä ja kuvaus:

Valikoiman perinteisyys ja trendikkyys:

Tavoiteltu kohderyhmä:

Tärkeimmät myyntituotteet ja alerekit:

Uudet ideat ja nousevat trendit:

Yleinen vaikutelma ja esillepano:

Vapaat kommentit: