

Kuokkanen Anne

NAISTEN VAATTEIDEN SISÄÄNOSTAJANA AROLA OY:SSÄ

Opinnäyte
Kajaanin Ammattikorkeakoulu
Tradenomikoulutus
Kevät 2006

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1	JOHDANTO	1
2	OSTOT OSANA LIIKETOIMINTAA	3
2.1	Ostotoiminnan asema ja tavoitteet yrityksessä	3
2.2	Ostostrategia	6
2.3	Ostojen suunnittelu ja seuranta	9
2.4	Ostojen budjetointi	10
3	OSTOTOIMINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT VAATETUSALALLA	13
3.1	Asiakkaat ja kohderyhmät	14
3.2	Valikoimien suunnittelu	20
3.3	Tavarantoimittajien valinta	21
3.4	Muodin asema pukeutumisessa	23
3.5	Sesongit ja niiden vaikutus ostotoimintaan	26
3.6	Kilpailu	27
4	ORGANISAATION OSTOPROSESSIN KUVAUS	32
5	OSTOTAPAHTUMAT AROLASSA	35
5.1	Muotimessut	39
5.2	Texmoda ostopäivät	41
5.3	Muut ostot	44
6	POHDINTA	45
	LÄHTEET	47



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Anne Kuokkanen	
Työn nimi Naisten vaatteiden sisäänostajana Arola Oy:ssä	
Vaihtoehdotiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Mervi Väisänen
	Toimeksiantaja Antti Arola Oy
Aika Kevät 2006	Sivumäärä ja liitteet 47
<p>Opinnäytetyön lähtökohtana oli tehdä kajaanilaiseen vaatealan yritykseen Arolaan ohjeistus, joka auttaa ostotoimintaa aloittavaa henkilöä perehtymään työhönsä naisten osastolla. Tähän saakka yritykseltä tällainen ohjeistus on puuttunut. Samalla työn tarkoituksena oli kehittää sisäänostajan työtä ja tuoda nykyiseen ostotoimintaan uusia näkökulmia.</p> <p>Ostotoiminta on vaatealan vähittäiskauppaa harjoittavalle yritykselle tärkein toiminto. Sen tehtävänä on tyydyttää myynnin tarpeet mahdollisimman hyvin ja liikeidean mukaisesti. Asiakas on kaiken toiminnan lähtökohta. Kaupan on tehtävä asiakkaan kannalta oikeita ratkaisuja ostotoiminnassa. Ostojen onnistumisella on myös suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen.</p> <p>Teoriaosuus käsittelee ostotoiminnan roolia osana yrityksen liiketoimintaa. Ostotoimintaan vaikuttavina tekijöinä selvitetään asiakkaiden ja kohderyhmien tärkeä asema. Muita ostotoimintaan liittyviä asioita ovat valikoimien suunnittelu ja tavarantoimittajien valinta sekä kilpailutilanteen jatkuva seuranta. Vaatetusosalalla muodolla on erityisasemansa ja opinnäytetyössä tätä mekanismia käsitellään myös. Teoriaosuus sisältää hyödyllistä tietoa ja sitä voi soveltaa yrityksen käytännön ostotoimintaan.</p> <p>Opinnäytetyön varsinainen perehdyttävä osuus on konkreettisten ostotapahtumien selvittäminen eli miten ostaja työtään tekee Arolan naisten osastolla. Muotimessujen, ostopäivien ja ostotilanteiden kuvaaminen kertoo sisäänostajan työn arjesta. Ostajan työhön ei ole varsinaista koulutusta. Kaupallinen koulutus antaa hyvän perustan käytännön alalle, mutta kokemus syntyy työtä tekemällä.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	ostotoiminta, hankintatoimi, sisäänostaja, osto
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Anne Kuokkanen	
Title Orientation Guidelines for Ladies' Wear Purchaser in Arola Oy	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Mervi Väisänen
	Commissioned by Antti Arola Oy
Date Spring 2006	Total Number of Pages and Appendices 47
<p>The aim of my thesis was to write instructions and guidelines for the clothing boutique Arola Oy in Kajaani. These instructions will help the person who is to start to purchase clothes in familiarizing with duties at the ladies' wear department. Up to date the company has not had this kind of instructions. At the same time the instructions will develop the purchasing procedures by giving new aspects to the current ones.</p> <p>Purchasing is the most important function for the women's wear retail business. Its aim is to meet the needs and requirements of customers as well as possible according to the business strategy. Everything is connected to the needs of the consumer. The business should always make the right purchasing decisions. The success with the purchases will be noticed directly in the business profitability.</p> <p>The theory of this thesis handles purchasing as a part of business. The other factors that affect purchasing are the careful planning of the product range and the selection of distributors as well as the constant follow up of the competitors' behavior. Continuously changing fashion affects the clothing business and this mechanism is also clarified in the theory part. The general theory will also help the purchasing business.</p> <p>The actual orientation part of the thesis demonstrates how the purchaser acts at the women's wear department in Arola. The description of the fashion fair and the purchasing days tells the story of the everyday life of a purchaser.</p> <p>There is no specific training for people who act as purchasers. General commercial education provides the basic information but the actual practice is the best training.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Purchasing agent, purchaser, purchase
Deposited at	<input type="checkbox"/> Kaktus Database at University of Applied Sciences Library <input type="checkbox"/> Library of University of Applied Sciences

1. JOHDANTO

Antti Arola Oy on kajaanilainen vaatteita ja tekstiilejä myyvä erikoisliike. Yritys on perustettu 1908, joten sillä on pitkät perinteet kainuulaisten ihmisten vaatettajana. Yritys on ollut koko lähes satavuotisen historiansa ajan saman perheen omistuksessa. Nykyinen toimitusjohtaja Matti Arola on suvun kolmannen polven edustaja. Arolan liiketilat sijaitsevat Kajaanin keskustassa Kauppakadulla. Yrityksessä toimii tänä päivänä miesten-, naisten- ja lasten osastot sekä Marimekko-osasto. Henkilökuntaa on 8 henkilöä.

Olen työskennellyt Arolassa jo lähes kaksikymmentä vuotta erilaisissa työtehtävissä. Nykyisin toimin osastonhoitajana ja sisäänostajana naisten osastolla. Ostotoiminnassa olen ollut mukana noin 14 vuotta. Aluksi toimin sisäänostajan assistenttina, mutta jo muutaman vuoden olen hoitanut ostotoiminnan naisten osastolle yksin. Työni ohella olen opiskellut Kajaanin Ammattikorkeakoulussa iltalinjalla tavoitteena tradenomin tutkinto.

Mietin opinnäytetyötä kovasti ja tuntui, ettei mitään mielenkiintoista aihetta löydy. Halusin sen liittyvän johonkin konkreettiseen ja kiinnostavaan aiheeseen. Pohtiessani näitä ääneen eräs opiskelijatoverini heitti ajatuksen ilmaan siitä, että tekisin opinnäytteen omasta ostajan työstäni. Ajatus tuntui aluksi vieraalta ja oma työ liian arkiselta vaihtoehdolta. Mutta pikku hiljaa totuttelin ajatukseen ja mietinkin, mikä olisi se asia, jota haluaisin työssäni kehittää. Kehittämiskohteita olisi useita, mutta esille nousi se, että työpaikaltani puuttuu konkreettinen työhön opastamisohjeistus, joka koskee sisäänostajan töitä.

Kuten opinnäytetyöstäni selviää, Suomessa ei ole varsinaista sisäänostajan koulutusta. Yritykset antavat työntekijöilleen puitteet, mutta työn tekemisen jokainen ostaja opettelee itse. Arolan historian aikana ostamisen ammattitaito ja siihen liittyvä tieto on siirtynyt ostajalta toiselle työn kautta. Sisäänostajalla on yleensä aina ollut avustava työtoveri ostotehtävissä mukana, ja tästä assistentista onkin sitten tullut looginen seuraaja ostajalle. Näin tapahtui myös omalla kohdallani. Edeltäjäni siirtyessä muihin tehtäviin, työnantajani pyysi minua jatkamaan ostotoimintaa.

Teen ostot Arolan naisten osastolle yksin. Olen usein pohtinutkin sitä, mitä tapahtuu, jos jostain syystä joutuisin olemaan pidemmän ajan töistä pois. Kukaan ei ole korvaamaton, mutta ilman työhön opastusta sijaisen tai seuraajan olisi aika vaikeaa aloittaa ostotoimintaa. Yrityksen toimintaan ei saa koskaan tulla katkoksia ja myytäviä tuotteita pitää olla koko ajan. Siksi olisikin tärkeää, että yrityksen sisältä löytyisi tietoa ja taitoa paikkaamaan ostajan työtä tekevä tarpeen vaatiessa. Nämä seikat olivat mielessä, kun mietin lopputyötäni.

Opinnäytetyöni on kehittämisprojekti Arolaan. Sen tarkoituksena on perehdyttää sisäänostaja ostotoimintaan, mutta työn tavoitteena on myös kehittää nykyisiä työmenetelmiä. Opinnäytetyön neljä ensimmäistä lukua käsittää ostotoiminnan teoreettista osaa. Luku 5 sisältää tietoa ostotapahtumista ja siitä, kuinka ostotoimintaa käytännössä tehdään Arolan naisten osastolla. Edellä mainittu kappale voisi toimia työpaikalla irrallisena osana ostotoiminnan perehdyttämistarkoituksessa.

2. OSTOT OSANA LIIKETOIMINTAA

Vaatetusala elää jatkuvassa muutoksessa globaalien kilpailun kiristyessä. Kilpailutilanteen jatkuva analysointi ja toimintojen sopeuttaminen kuuluvat tähän päivään. Ilman asiakkaiden tarpeiden ja vaatimusten jatkuvaa huomioimista, yritys ei menesty markkinoilla. Ostotoiminta on tärkeä materiaalitoiminto. Sen tehtävänä on tyydyttää myynnin tarpeet mahdollisimman hyvin ja liikeidean mukaisesti. Ostojen onnistumisella on myös suora vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Erikoisliike menestyy tulevaisuudessa selkeällä liikeidealla, oikein valitulla kohderyhmällä ja loppuun asti hiotuilla kilpailukeinoilla.

2.1 Ostotoiminnan asema ja tavoitteet yrityksessä

Aikaisemmin ostaja osti ja muodosti omilla valinnoillaan valikoiman. Kauppa huolehti myymisestä. Nyt ostaja ostaa sitä mitä kauppa suunnittelee myyvänsä asiakkaalle. Ostamisen suurin muutos on ollut koko prosessin kääntäminen 180 astetta asiakkaaseen päin. Ostamisesta on tullut suunnitelmallista ja kurinalaista työtä. Tulos syntyy ostamisesta. Huonoa ostosuoritusta ei voi hyvällä myynnillä korjata. (Talouselämä 2004, 34)

Oleellista menestyvässä liiketoiminnassa on oston ja myynnin yhteistyön toimiminen. Ostajan pitää tietää, mitä asiakkaat haluavat ostaa. Myyntihenkilöt tietävät mitä asiakkaat tänään ostavat, mutta kuka tietää, mitä asiakkaat ostavat huomenna. Ennustamisessa on hankalaa se, ettei kukaan varmasti voi tietää, mikä myy. Yhteistyötä on tehtävä myös logistiikassa. Riskiä voidaan minimoida ostamalla

pieniä eriä, toisaalta menestystuotteita on pystyttävä saamaan tarvittaessa nopeasti lisää. Jos pienistä eristä myy puolet ja puolet ei ja vastaavasti suurista eristä, ei säästöä tule kuin sijoitettuun pääomaan ja säästö voi olla vähemmän kuin kuljetuskustannusten kasvu. (Modin 2004, 9)

Ostotoiminta on osa yrityksen logistiikkaa, joka yhdistää yrityksen sen asiakkaisiin ja toisaalta tavarantoimittajiin. Logistiikka on prosessi, jonka avulla ohjataan materiaalivirtoja ja niihin liittyviä tietovirtoja sekä palveluja siten, että tuloksena saavutettaisiin optimaalinen kustannus- ja palvelutason sekä toiminnan laadun yhdistelmä. (Koskinen 1995, 17)

Yrityksen keskittyessä ydinliiketoimintoihinsa korostuu ostotoiminnan merkitys. Keskeistä ostoissa on, että tuotteet ja palvelut hankitaan oikeaan aikaan, oikeaan tarpeeseen ja taloudellisesti. Yrityksen ostotoiminta on keskeinen osa tilaus-toimitusverkoston hallintaa ja ostoilla on tärkeä asema toimittajan ja yritysasiakkaan välisessä yhteistoiminnassa. Ostojen strateginen asema on ratkaiseva yrityksen kannattavuudelle. (Haapanen 2005, 221)

Ostotoiminto ei voi olla kaukana markkinointitoiminnosta, sillä palautteen ostojen onnistumisesta ostajalle täytyy tulla välittömästi ja esteettä. Läheisyys markkinointiin on ostotoiminnalle onnistumisen keskeisiä ehtoja vähittäiskauppayrityksen toimintokokonaisuudessa. Ostotoiminnan asemaa yrityksessä määrittävä tekijä on yhteys pääomankäyttöön. Osto aiheuttaa yrityksessä suuren pääomaa sitovan erän, joten ostajalla tulee olla selkeät toimintaohjeet. Ostobudjetti on kytkettävä yrityksen kokonaisbudjettiin. Huonosti laadittu ostobudjetti saa aikaan sen, etteivät minkään muunkaan yritystoiminnon budjetit pidä. (Sakki 1982, 51)

Organisationaaliseen ostotoimintaan osallistujat voidaan ryhmitellä ostorooliensa mukaan seuraavasti:

1. **Käyttäjät** tarkastelevat hankintaa toimivuuden ja käyttömukavuuden kannalta. Ostoprosessissa käyttäjän rooli on merkittävä tarpeiden tiedostamisen ja kokemusten muodostamisen vaiheissa.

2. **Vaikuttajat** tarkastelevat hankintaa teknisen, kokonaisvaltaisen ja pitkän aikavälin toimivuuden näkökulmista. Kun osto vaatii erityisasiantuntemusta on vaikuttajan rooli vahva läpi koko ostoprosessin.
3. **Ostajat** mielletään usein business to business –markkinoilla myyjien vastakohdiksi. Suurissa organisaatioissa ostajat tarkastelevat hankintaa usein edullisuuden näkökulmasta, vaikka taustalla vaikuttavat myös muut ostopäätöskriteerit. Ostajien rooli on myyntineuvotteluissa ja tarjousten käsittelyissä varsin ratkaiseva.
4. **Päätöksentekijät** osallistuvat aktiivisesti ostoprosessiin vasta ostopäätösvaiheessa. Yleensä silloin päättäjällä on jo valmiit ehdotukset päätettävänä tai vaihtoehtoiset valittavana.
5. **Koordinaattorit** toimivat suurissa yrityksissä joidenkin hankintojen linjoittajina ja ostojen taloudellisuuden varmistajana. (Rope 2002, 19 – 20)

Teoriassa edellä mainitut ostoroolit voidaan nähdä ostotehtävän mukaisina toimintamalleina, mutta harvassa organisaatioissa nämä roolit toimivat siten, että eri henkilöt toteuttaisivat niitä vaan yleensä roolit yhdistyvät. Ostoryhmien vaikutusta on pohdittu kirjallisuudessa melko runsaasti. Ongelma onkin, että asioihin lähestytään teollisen ostamisen tai osto-organisaation näkökulmasta, jolloin laajaa ostoryhmää käytetään tuotteen tai raaka-aineen tutkimiseen.

Vähittäisliikkeen, joka ostaa vaatteita jälleenmyyntiin, tilanne on erilainen. Varsinaisessa ostoprosessissa ei useinkaan esiinny käyttäjiä, päättäjiä eikä koordinaattoreita vaan pelkästään ostajia. Käytännössä ostaja toimii organisaation ulkopuolella ja saa informaationsa markkinoilta. Kuitenkin hän on organisaatioon nähden vastuullinen ja varsin suvereeni. Ostaja toimii itsenäisesti läpi koko ostoprosessin.

Ostoyksiköiden perusvastuualueita yrityksessä ovat tuotteiden ja toimittajien etsiminen ja valinta, markkinoiden seuraaminen, ostobudjetin suunnittelu ja seuranta, tilaukset ja toimitusten valvonta. Se, millaisia ostotapoja eri tilanteissa on mahdollista ja järkevää käyttää, riippuu ostettavista tuotteista ja palveluista, käytettävissä olevista hankintakanavista sekä valittavissa olevista toimittajista. (Haapanen 2005, 227)

2.2 Ostostrategia

Muutokset liiketoimintaympäristössä, markkinoilla ja kilpailutilanteissa asettavat yrityksille yhä suurempia haasteita hallita ostotoimintaa. Toisaalta helpotuksia ja uusia mahdollisuuksia tuovat kansainväliset markkinat sekä kehittyvät informaatio- ja tietojärjestelmät. Tietojärjestelmien kehitys onkin mahdollistanut toiminnan tehostamisen ostotoiminnassa ja tehostanut tiedonvaihdon toimittajien kanssa. Aika ajoin onkin hyvä kyseenalaistaa perinteiset osto- ja yhteistyösopimukset ja arvioida ostoprosessia laajemmalla pohjalta koko yrityksen strategian ja muuttuvan liiketoimintakentän mukaisesti. Mahdollisesti eteen voi tulla tarve tehdä suuriakin muutoksia toiminnan painopisteissä. (Haapanen 2005, 222)

Tehokkuuden aikaansaaminen lyhyellä aikavälillä on operatiivinen johtamistehtävä, joka liittyy päivittäisten toimenpiteiden toteuttamiseen ja ongelmien ratkaisemiseen. Pitkän aikavälin tehokkuus sen sijaan vaatii jatkuvaa sopeutumista yrityksen ulkopuolella tapahtuviin muutoksiin. Tälle strategiselle johtamistehtävälle on tyypillistä ympäristön kehitystrendien ja epäjatkuvuuksien etsiminen ja analysoiminen. Muutokset yrityksessä ja sen ympäristössä ovat toivottavia, koska vain muutoksen avulla syntyy mahdollisuuksia. (Koskinen 1995, 224)

Yrityksen strategiset lähtökohdat koostuvat näkökulmista, jotka ovat taloudellisuus, tehokkuus sekä asiakas- että oppimisenäkökulma. Toiminnan tehokkuuden tavoitteena on saavuttaa taloudellinen tulos. Tehokkuus kytkeytyy ajan hallintaan ja yrityksen prosessissa voi olla vain lisäarvoa tuottavia toimenpiteitä. Kaikesta muusta syntyy vain turhia kustannuksia. Hyvän taloudellisen tuloksen saavuttaminen edellyttää asiakkaiden näkemyksen huomioon ottamista ja kykyä muuttua koko ajan uusien asioiden oppimisen kautta. (Koskinen 1995, 224)

Ostotoiminta on yhä enemmän suhteiden hallintaa ja yhteistyötä. Ostostrategia perustuu yritystason strategiaan ja sillä pyritään saavuttamaan yrityksen asettamat selkeät päämäärät sekä ohjaamaan tehokkaasti yrityksen rajallisten resurssien käyttöä. Ostojen kokonaisvaltainen hallinta luo paremmat edellytykset vastata ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (Haapanen 2005, 216)

Yrityksen strategisen suunnittelun ja ostotoiminnan välillä tulee olla kiinteä yhteys. Ostotoiminnan pitää heijastaa yrityksen toimintatapaa ja tavoitteita siten, että se kykenee vastaamaan omalta osaltaan yrityksen kohtaamia haasteita. Lähtökohtana ostostrategian kehittämiseksi on hahmottaa muutokset yrityksen toimintatavassa ja ympäristössä. (Koskinen 1995, 225)

Kaikkia ostaja-toimittajasuhteita ei tule käsitellä ja hallita samalla tavalla. Yleinen ostojen hallinnassa käytetty työkalu on ostosalkkuanalyysi, joka määrittelee, miten erilaisissa yhteistyösuhteissa toimitaan. Ostosalkkuanalyysi helpottaa yritystä kohdentamaan vähäiset resurssinsa oikeiden tuotteiden hankintaan ja kriittisten toimittajasuhteiden hoitamiseen. Parhaimmillaan malli toimii tehokkaana kehittämistyökaluna, joka auttaa organisaatiota siirtymään perinteisestä hankintatoiminnasta strategisempaan ostotoimintaan. (Haapanen 2005, 231)

Ostosalkkuanalyysin eli strategisen materiaalianalyysin tarkoituksena on muodostaa neljä luokkaa ostettaville tuotteille toisaalta ostavan yrityksen ostovoiman ja toisaalta ostoriskin mukaan. Ostosalkkuanalyysi antaa perustan yrityksen ostostrategian kehittämiseksi. Eri tuotteilla on kokonaan erilaiset ostotavat. Analyysin avulla voidaan määrittellä neljä ostotoiminnan perusstrategiaa, joita muunnellaan erilaisten tilannetekijöiden pohjalta tilanteeseen sopiviksi. (Koskinen 1995, 235)

Ostosalkkuanalyysimalli muodostaa nelikentän, joka käsittää neljä luokitteluryhmää:

1. **Tavalliset tuotteet** sijoittuvat ostosalkkumatriisiin ensimmäiseen kenttään. Ne voivat edustaa 20% ostovolyymistä, mutta ostettavia nimikkeitä saattaa olla yli 80% kaikista nimikkeistä. Ostomäärien pienuus on tyypillistä tavallisille tuotteille sekä se, että ne ostetaan paikallisilta tavarantoimittajilta. Vaihtoehtoisia toimittajia on useita.
2. **Pullonkaulatuotteet** ovat ominaisuuksiltaan paljon tavallisten tuotteiden kaltaisia, mutta erona on niiden vaikeampi saatavuus tai saatavuuden riski. Pullonkaulatuotteiden ostovolyymi ei ole suuri, mutta mahdollinen loppuminen voi aiheuttaa toiminnan keskeytymisen, josta syntyvät merkittävät kustannukset yritykselle.

3. **Volyymituotteet** vaikuttavat suuresti ostettavien tuotteiden aiheuttamaan kustannukseen, mutta ostoriski on pieni. Kulutuksen lisääntyessä ostomäärät kasvavat ja tällöin muuttuu myös ostavan ja myyvän yrityksen suhde. Toimittajat kilpailevat keskenään, mikä vaikuttaa ostohintoihin. Ostajalla on vaikutusvaltaa, jota on käytettävä viisaasti, koska markkinatilanteen muuttuessa volyymituotteesta voi tulla pullonkaulatuote.
4. **Strategiset tuotteet** ovat ajoittain vaikeasti saavutettavissa tai ainakin vaihtoehtoista on pulaa. Ostajan ja myyjän vaikutusvalta toisiinsa nähden tasoittuu tämän tuoteryhmään kuuluvissa tuotteissa (Koskinen 1995, 236 - 237)

Strategisissa ja volyymituotteissa ostohinnalla on tärkeä merkitys ostopäätöksen tekemisessä. Yritykselle näiden tuotteiden ostaminen kilpailukykyisillä hinnoilla on edellytys kilpailussa menestymiselle. Lyhyt toimitusaika ja pienten erien nopea toimittaminen ovat laatutekijöitä, jotka lisäävät joustavuutta. Strategia- ja volyymituotteiden ostaminen perustuu usein pidempiaikaisiin sopimuksiin. (Sakki 2001, 144)

Ostosalkkuanalyysin tavoitteena on pyrkiä optimaaliseen ostostrategiaan minimoimalla tarjontariskiä sekä hyödyntämällä mahdollisimman paljon ostovoimaa. Ostosalkkuanalyysin käyttö sopii lähinnä yrityksille, joissa ostetaan keskenään hyvin erityyppisiä tuotteita ja palveluja. Ostettavien tuotteiden strategisuutta on arvioitava myös muilla kuin volyymi- ja saatavuusperusteilla. (Haapanen 2005, 232 – 233)

2.3 Ostojen suunnittelu ja seuranta

”Ostaminen on sekä tiedettä että taidetta”, on tuttu sanonta ostajille. Tiedettä on se osa ostotoiminnasta, joka vartioi ostobudjetin pysymistä annetuissa raameissa. Taidetta taas on se, että ostaja pystyy budjettinsa avulla ostamaan malliston, joka on kilpailukykyinen ja saadaan myydyksi loppuasiakkaalle. (Sakki 1982, 56)

Sisäänostajan työ sisältää suunnittelua, ostamista ja jatkuvaa päätöksentekoa. Tieto ja ammattitaito ovat kehittyneet kokemuksen kautta. Asiakaskunnan tunteminen ja

asiakaspalaute ovat tärkeitä osatekijöitä ostotoiminnassa. Ostajan työ on monitahoista, tällä hetkellä seurataan kuluvan kauden myyntilukuja, tehdään ostoja tulevalle sesongille ja tutkaillaan jo tulevaisuuteen, mitä trendejä ja virtauksia on maailmalta tulossa.

Ostojen suunnittelulla varmistetaan, että yritys saavuttaa myyntitavoitteensa, toimitukset tulevat oikeaan aikaan, ostot ovat oikeanmääräisiä ja tuotteet oikeat, eikä osteta päällekkäisyyksiä. Kauppa takaa toimintansa jatkuvuuden, rahoitushuiput pystytään ennakoimaan ja maksuhäiriöt voidaan ehkäistä. Kauppa varmistaa asiakkaansa tyytyväisyyden ja tätä kautta ostouskollisuuden. (Sakki 1982, 60)

Vaikka ostotoiminta suunnitellaan ja toteutetaan hyvin, voi epäonnistumisia tapahtua. Asiakkaiden ostohalukkuuteen vaikuttavat monet seikat kuten esimerkiksi kansantalouden kehitys, työllisyystilanne, yleismaailmallinen tilanne ja sää. Ne ovat asioita, joita ei voi ennustaa ja joihin yksittäinen ostaja ei voi vaikuttaa lyhyellä tähtäimellä. Myös kulutustottumukset Suomessa polkevat muotialalla paikallaan, eikä odotettua muutosta eteläeurooppalaiseen suuntaan ole tapahtunut.

Ostojen suunnittelun lähtökohtana on hankkia riittävästi tietoa tulevan kauden kysyntä-, suhdanne- ja kilpailutilanteesta ja suunnitella ostobudjetti mahdollisimman tarkasti. Omassa paikallisympäristössä tapahtuvat muutokset on huomioitava ja sisällytettävä myyntibudjettiin ja sitä kautta ostobudjettiin. (Sakki 1982, 60)

Ostajan työssä painottuvat sekä kaupallinen sisältö että logistiikkaan liittyvät tehtävät. Kaupallinen puoli sisältää muun muassa seuraavanlaisia tehtäviä, kuten ostomarkkinoiden tunteminen, johon kuuluu hinnat, tavaroiden valmistajat, tavarantoimittajat ja heidän toimintansa arvioiminen, tarjousten vertaaminen ja hintakehityksen ennustaminen. Ostokustannusten alentaminen sisältää neuvottelemisen, sopimusten tekemisen ja oston tulosten mittaamisen. Yhteyksien reuna-alueiden hallinta koostuu laadun valvonnasta, uusien tuotteiden mukaan ottamisesta ohjelmaan sekä ostohintojen seuraamisesta. (Koskinen 1995, 230)

Suomalainen ostotoiminta on usein hyvin epäsystemaattista ja puutteelliseen informaatioon perustuvaa, vaikka erikoiskaupan ketjujen valikoimasuunnittelu on

kehittynyt ja mallistoja suunnitellaan yhä enemmän markkinoinnin kannalta. Voidaankin puhua sekaostamisesta. Tuotteita hankitaan useita väyliä pitkin, satunnaisesti messuilta tai merkkitarvikeagentuureilta. Lisäksi voidaan olla mukana ostoyhteistyössä jonkin ostoryhmittymän kanssa ja tutuilla tavarantoimittajilla teetätetään myös omia itse suunniteltuja mallistoja. Ja kaikki tämä tapahtuu melkein näppituntumalla. Vaikka tietojärjestelmät ovat viime vuosina yleistyneet niin, että yrityksillä on reaaliaikainen käsitys myynnistään, niin ostoja koskeva tietojärjestelmä riittää tavarantoimittajien käyntikorttina, jonka sisäänostaja on heiltä kerännyt. (Grundström 2004, 24 – 25)

2.4 Ostojen budjetointi

Budjetti on tietylle ajanjaksolle laadittu euromääräinen toimintasuunnitelma, jonka tarkoitus on budjetointiprosessin kautta parantaa yrityksen kannattavuutta ja tehokkuutta. (Sakki 1982, 61)

Ostobudjetin tehtävänä on auttaa sopeuttamaan yritykseen ostettu tavaravirta yhteen myynnin kanssa. Ostobudjetin lähtökohtana on myyntibudjetti. Ostobudjetti suunnitellaan usein vuoden pituiselle ajanjaksolle. Kaupan ala jakaantuu eri sesongeille vuodenaikojen mukaan, jolloin niille laaditaan kullekin omat ostobudjettinsa. (Sakki 1986, 37)

Ostamista ei voi tehdä, ellei myynnistä ole käsitystä. Etukäteen tehtävää myynnin suunnittelua tarvitaan erityisesti silloin, kun ostettavien tuotteiden toimitusajat ovat pitkiä. Vaikka tilaus- ja ennustejärjestelmät kertovat kuinka paljon kutakin tuotetta tulisi tilata lisää, niin vasta ostobudjetista nähdään paljonko rahaa ostoihin on mahdollista käyttää. Yksittäisiäkin tilauksia tulee arvioida siten, että muille tarpeellisille hankinnoille on budjetissa varaa. (Sakki 2001, 130)

Silloin kun halutaan pienentää varastoa on ostettavan tuotemäärän oltava pienempi kuin myyty tavaramäärä. Kokonaiskäsitys ostettavista tuotemääristä jää epäselväksi, jos ostobudjettia ei laadita. Myös varaston koko kasvaa herkästi liian suureksi, kun

joitakin tuotteita ostetaan yli todellisen tarpeen. Ostettavien tuotteiden enimmäismäärät saadaan selville seuraavalla yksinkertaisella kaavalla:

Suunnittelukauden budjetoitu myynti

- alkuvarasto
- + loppuvarasto

= kauden ostotarve enintään (ostobudjetti) (Sakki 1986, 37 – 38)

Ostobudjettia tulee seurata jatkuvasti. Erityisesti on valvottava ettei ostobudjettia ylitetä, kun toimitusajat ovat pitkät ja jälleenmyyntiin hankitut tuotteet joudutaan ostamaan ennakkoon. Jos ostobudjetti ylittyy jossain tuoteryhmässä, myyntitavoitteita on vastaavasti muutettava tai jonkin toisen tuoteryhmän ostobudjettia on pienennettävä.

Ostojen ja myynnin tasapainon säilyttäminen on sitä vaikeampaa, mitä pidemmät toimitusajat ja lyhyemmät myyntikaudet ovat. Sesonkituotteissa onkin elinehto toteuttaa jatkuvan suunnittelun periaatetta. Sesonkituotteita ei kannata säilyttää vaan tavara on tärkeää myydä loppuun kauden aikana. Myymättä jäänyt tavara sitoo varastoon pääomaa, jolla olisi tarkoitus ostaa uutta ajankohtaista tavaraa. Näin ollen jää myös uutta myyntiä saamatta. (Sakki 2001, 140)

Ostobudjetti voidaan laatia yksityiskohtaisesti seuraavan yhteenvedon mukaan:

- Budjetti laaditaan tuoteryhmittäin. Kokonaisuuden hallitseminen vaatii tuotteiden lajittelemisen selkeisiin ryhmiin. Kun tuotteita jaetaan ryhmiin, on varmistettava myynnin, varaston ja ostojen tiedot, jotka saadaan arvojen ja tapahtumamäärien osalta kuukausittain materiaalihallinnon tietojärjestelmistä.
- Myynti ja ostobudjetti laaditaan aina rahamääräisenä. Suunnittelussa voidaan käyttää kappaleita tai muita yksikköjä, jotka on muutettava myöhemmin euroiksi.
- Myynti suunnitellaan kuukausittain, jolloin pohjatietona käytetään edellisen vuoden myyntiä.
- Myyntikatteen tuleva keskiarvo arvioidaan, jos se sisältyy myyntihintaan. Jos katetta ei ole, myynti- ja ostomäärät ovat saman arvoisia yksikköhinnoiltaan.

- Ennen ostobudjetin laadintaa ostajan on määriteltävä kokonaistavoitteet varastolle ja varastonkierrolle. Budjetoinnin tarkoituksena on varmistaa kokonaistavoitteiden saavuttaminen tuoteryhmittäin.
- Myynti- ja varastotavoitteen perusteella määritellään ostotarve. Kuukauden lopun varastotavoite voidaan laskea siten, että edellisen kuukauden varastosta vähennetään arvioitu myynti ilman katetta ja lisätään saapuvaksi arvioitu ostomäärä.
- Kustannusajureiden arvojen perusteella arvioidaan saapuvien ja lähtevien tapahtumien määrät.
- Kokonaiskustannuksista tapahtumien kustannukset lasketaan tapahtumamäärien ja ajureiden arvojen perusteella. Varastokustannukset taas saadaan varaston keskiarvon ja vaihto-omaisuuden ajurin arvon pohjalta. Nettokate saadaan, kun kustannukset vähennetään myyntikatteesta.
- Jatkuvasta suunnittelusta saadaan varsinainen hyöty, kun todella toteutuneita tietoja verrataan suunnitelmaan. Jos nettotulos ei ole tavoitteen mukainen, syyt siihen on käytävä läpi ja vastaavat muutokset on tehtävä lähiajan suunnitelmiin.
- Ratkaisevaa varaston kierron kannalta on ostamisen hetki, mutta myös myyjillä on vastuunsa kierrosta. Asiakkaiden kanssa kontaktissa oleva myyjä pystyy parhaimmin ennakoimaan lähitulevaisuuden myyntiä. Siksi myyjää tarvitaan suunnitteluun yhteistyössä ostajan kanssa. Myös operatiivisen johdon intressissä on suunnittelun toteuttaminen.
- Voitaisiko asiakkaat kytkeä suunnitteluun mukaan? He tietävät menekistä vielä enemmän kuin myyjät ja suunnittelevathan he omiakin ostojaan jollain lailla. Olisiko yrityksen mahdollista yhdistää oman myynnin suunnittelu ja asiakkaan ostojen suunnittelu? (Sakki 2001, 132 – 134)

3. OSTOTOIMINTAAN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT VAATETUSALALLA

Kaikki yritystoiminta lähtee liikeideasta kenelle myydään, mitä myydään, miten myydään ja millaisella imagolla myydään. Liikeidea on yrityksen pysyvin olemus, sitä ei voi jatkuvasti muuttaa, mutta sitä voi sopeuttaa ympäristön muutoksiin mittaamalla ja päivittämällä. Asiakas on kaiken toiminnan lähtökohta, kaupan on tehtävä asiakkaan kannalta oikeita ratkaisuja ostotoiminnassa. Asiakaan ostohistorian hyödyntäminen kytkee liikeidean tiiviisti yrityksen jokapäiväiseen toimintaan.

Yritykselle on tärkeä löytää asiakaskunnasta hallittuja eroja, joihin voi kohdentaa tuotteensa. Osa asiakasryhmistä on pakko jättää huomioimatta, jotta kauppa voisi keskittyä palvelemaan valitsemaansa potentiaalista kohderyhmää. Pieniin, selkeisiin kohderyhmiin on helpompi kohdistaa tuotteet kuin suureen kuluttajaryhmään. Kun yrityksellä on selkeä kohderyhmä, asiakkaat ovat myös aktiivisempia esittämään omia toiveitaan ja etsimään itselleen sopivia tuotteita.

Tuotevalikoiman suunnittelussa lähtökohtana on asiakas, jolle tuote halutaan myydä. Loppuasiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen on kaiken perusta läpi koko organisaation ja hankintakanavan. Asiakstarpeen seuranta, ennakointi ja luominen ovat osa tuotemarkkinoinnin ja tuotekehityksen jokapäiväistä työtä. Asiakstarpeen tunnistaminen ja tyydyttäminen ovat keskeisiä tekijöitä kaikkien yritysten toiminnassa.

Malliston sopivuus yrityksen imagon kanssa on tärkeää, kun valitaan tavarantoimittajaa. Toimittajan taloudellinen vakavaraisuus ja toimitusten

täsmällisyys tiedetään, kun kyseessä on vakiintunut kauppasuhte toimittajan ja ostavan yrityksen kesken. Tuotevalikoiman ostotilanteessa tavarantoimittajan valintaan vaikuttavat esimerkiksi aikaisemmat kauppasuhteet, toimituskyky ja toimittajan sen hetkinen status.

Muodilla on vaatteiden ostotoiminnassa erittäin tärkeä merkitys. Sisäänostajat ovat avainasemassa, kun ihmisten tyyliä muokataan. He valitsevat kauppoihinsa tuottajien laajasta valikoimasta juuri ne vaatteet, joita pitävät olennaisena vaatettaessaan asiakkaansa.

3.1 Asiakkaat ja kohderyhmät

Kilpailu kiristyy, markkinoiden kasvu on vakiintunut, kuluttajien hinta-, laatu- ja palveluvaatimukset ovat kasvaneet. Kaupan on tehostettava toimintaansa. Kaikkea ei voi tarjota kaikille. Ei voi tarjota parasta laatua, palvella hyvin ja olla samalla edullisin. Keitä ovat todelliset asiakkaat ja mitkä ovat heidän tarpeensa? Potentiaalisten kohderyhmien tunteminen on tärkeää ja ostokäyttäytymisessä tapahtuviin muutoksiin yrityksen on osattava reagoida nopeasti.

Asiakas on jokainen, joka on ollut yrityksen kanssa kontaktissa, vaikka ostamista ei ole vielä tapahtunut. Asiakastytyväisyysjohtamisen asiakasmallissa käsitteeseen asiakas sisältyvät ne, jotka ovat ostaneet yritykseltä eli heidän kanssaan on syntynyt asiakassuhde. Potentiaaliset, segmenttiin kuuluvat ihmiset, jotka ovat olleet kontaktissa myyntihenkilöön, mutta eivät ole käyttäneet yrityksen palveluita, ovat yrityksen asiakkaita. Yrityksen palveluiden kanssa välillisessä kontaktissa olevat henkilöt kuuluvat myös asiakaskuntaan. (Rope 1998, 27)

Yrityksen markkinoinnin toimintaratkaisujen perustana toimii tarkka asiakaskohderyhmän valinta, sen määrittely ja tyyppiominaisuuksien kuvaus. Tätä markkinointia pohjustavaa työtä kutsutaan segmentoinniksi ja se toimii perustana yrityksen muiden markkinoinnillisten ratkaisujen toteutukselle. Segmentoinnin tavoitteena on löytää ja valita yrityksen resursseihin ja osaamiseen parhaat

liiketaloudellisen mahdollistavat kohderyhmät eli segmentit, joille tarjonta ja markkinointi kohdistetaan. (Rope 1998, 56 - 57)

Markkinoiden segmentointi tarkoittaa kokonaismarkkinoiden jakamista ja ryhmittelyä toisistaan erottuviin pienempiin, keskenään samanlaisiin osiin. Tällöin kullekin segmentille markkinoidaan eri tuotetta tai saman tuotteen eri versiota käyttäen erilaisia markkinointikeinoja, eri mainosmuotoja ja myyntiperusteluita. Kohdistamalla tarjonnan eri segmentteihin yritys saavuttaa yleensä paremman tuloksen kuin pyrkimällä koko potentiaalisen asiakasjoukon palvelemiseen. (Rope 1998, 57)

Segmentoinnin tavoitteena on löytää ja valita yrityksen resursseihin ja osaamiseen parhaat liiketaloudellisen tuloksen mahdollistavat kohderyhmät eli segmentit, joille tarjonta ja markkinointi kohdistetaan. Lähtökohdana markkinoiden segmentoinnissa on tiedostaa asiakaskunnan erilaisuus. Yrityksessä tulee ottaa perustaksi kunkin asiakassegmentin ominaispiirteet ja sen kautta tämän odotukset ja toiveet, joihin tarjonta ja markkinointitoimenpiteet pyritään sopeuttamaan. Ottaessaan tämän lähtökohdan huomioon, yritys löytää toimintaperustakseen itselleen toimivimmat asiakasryhmät, joille pystyy kohdentamaan tarjontansa. (Rope 2002, 60)

Nykyajattelussa segmentointi on perustana tuotteiden rakentamiselle. Segmentin valinta on siis yritystoiminnan ensimmäinen keskeinen päätös. Segmentti tulee aina nähdä yrityksen omana valintana. Jos yritys jättää valitsematta segmenttinsä, miten se voi olettaa siihen kuuluvien asiakkaiden valitsevan yrityksen. Useat seikat vaikeuttavat segmentin valintaa. Valinta itsessään on jo vaikeaa, koska se on samaa kuin luopuminen muista potentiaalisista asiakkaista. Segmentti on siis asiakkaaksi haluttava, joka ei välttämättä ole vielä yrityksestä ostanut vaan se, jolle tuotetarjonta on erikoisesti suunniteltu. (Rope 2002, 61)

Yrityksen menestys on suuresti kiinni oikeanlaisesta segmenttipäätöksen teosta. Valinta ei ole koskaan helppo ja päättäminen segmentistä tuottaa yrittäjälle ongelmia. Koskaan ei ole olemassa yhtä ja kaikilla kriteereillä tarkastellen parasta segmenttivalintaa vaan päinvastoin segmentin onnistuneisuuteen vaikuttavat tekijät voivat kumota toisensa. Segmentin valintaan vaikuttavia kriteereitä ovat seuraavat:

1. **Läheisyys**, joka voi olla sekä maantieteellinen että henkinen. Maantieteellisen segmentoinnin lähtökohtana on se, että mitä pienempi alueellinen etäisyys sen helpompaa on markkinointityö. Aatteellinen yhteenkuuluvuus viittaa taas henkiseen läheisyyteen.
2. **Volyyymi** kertoo segmentin suuruuden. Kyse on yrityksen kannalta sille sopivan suuruisesta segmentistä.
3. **Tuottomahdollisuus** viittaa katteeseen, joka kyseessä olevasta segmentistä saadaan.
4. **Ostopäätöskriteerien yhteensopivuus yrityksen osaamisen kanssa**. Yrityksen ei kannata valita segmenttiä, jonka odotukset ovat erilaiset kuin missä yrityksellä on suuremmat vahvuudet.
5. **Segmentin kehitysvaihe** viittaa myös segmenteissä ilmenevään elinkaarimalliin, jossa tuotteiden lisäksi myös jotkut markkinat voivat olla pieneneviä. Yrityksen tulisi valita segmenttejä, jotka ovat vahvassa kasvussa, jolloin oman osuuden ottaminen siitä on helpompaa kuin tuottavasti toimiminen supistuvilla segmenteillä.
6. **Kilpailutilanne segmentillä** viittaa kilpailijoiden määrään ja niiden henkiseen asemaan eli vahvuuteen segmentillä.
7. **Investointivaateet** määrittävät segmentin kiinnostavuutta ja sen reaalisuutta yritykselle.
8. **Riskit** kytkeytyvät aina bisneksentekomahdollisuuksiin. Kysymys on siitä kuinka suuren riskin yritys uskaltaa ottaa toiminnassaan segmentoinnin lisätessä tuottavaa liiketoimintaa ja vastaavasti myös riskiä. Periaatteessahan on niin, että mitä kapeampi segmentti sen suurempi on tuottomahdollisuus.
9. **Segmenttisynergisyys** viittaa käsitteeseen, jossa liiketoiminnan osatekijöiden tulisi olla toisiinsa nähden liiketaloudellisesti positiivisella tavalla toisiinsa kytkeytyviä.
10. **Johdon tahtotila** viittaa siihen, että segmentin tulee olla myös sopiva yrittäjälle itselleen sekä yritykselle vaikka segmenttipäätös tuleekin aina tehdä taloudellisten kriteerien perusteella. (Rope 2002, 62 – 64)

Asiakassuhdemarkkinoinnissa tarkastellaan useita asiakkuuden luokitusmahdollisuuksia. Yleensä perusajatuksena on seuraavanlainen jako:

1. **Kanta-asiakas**, joka ostaa säännöllisesti ainoastaan yrityksen tuotteita.
2. **Satunnainen asiakas**, joka ostaa yrityksen tuotteita, mutta käyttää myös kilpailijoita.
3. **Ei vielä –asiakas**, joka kuuluu segmenttiin, mutta ei ole vielä ostanut yrityksen tuotteita.
4. **Entinen asiakas**, joka on siirtynyt käyttämään kilpailevan yrityksen tuotteita. (Rope 1998, 132)

Yritysmarkkinoilla ei ole tarkoituksenmukaista solmia uutta asiakassuhdetta suurella ostomäärällä eikä siihen yleensä markkinoijalla ole mahdollisuksiakaan. Strategisesti toimivampaa on yrittää saavuttaa ostavan yrityksen luottamus helpommin ostettavan pienen koe-erän avulla. Onnistuneen myyntitoiminnan pohjalta kasvatetaan ostomääriä ja syvennetään asiakassuhdetta, jonka jälkeen on helpompaa saada kerralla kaupatuksi suurempia ostomääriä yritysasiakkaalle. (Rope 2002, 72)

Asiakkaiden menettäminen yritysmarkkinoilla on erittäin huono asia. Asiakaskunta tuntee hyvin toisensa, varsinkin jos he toimivat samalla toimialalla. Huono maine kiirii yritysmarkkinoilla vielä nopeammin kuin kuluttajamarkkinoilla. Toiseksi asiakkaita on suhteessa määrällisesti vähemmän kuin kulutushyödykemarkkinoilla ja menetetyin asiakkaan korvaaminen on aina sitä hankalampaa mitä rajallisemmat markkinat ovat. Yritysmarkkinoilla asiakassuhteet ovat henkilökohtaisempia ja tiiviimpiä kuin kuluttajamarkkinoilla, joten asiakaskunnasta on pidettävä erityistä huolta. Yhteenvetona voidaan sanoa, että kulutushyödykemarkkinointi pyrkii asiakasuskollisuuteen enemmän tuotteiden kautta, kun taas yritysmarkkinoinnissa korostuu henkilöperusteinen asiakassuhteen rakentaminen. (Rope 2002, 72)

Organisaatiomarkkinoilla ja kuluttajamarkkinoilla voidaan ostoprosessit jakaa sekä rutiini- että harkittuun ostoprosessiin. Rutiiniostaminen tehdään tottuneesti ilman tarkempaa miettimistä, mitä ostetaan. Ostetaan tarjolla olevasta valikoimasta sitä, mistä eniten pidetään. Harkittua ostoprosessia käytetään harvemmin ostettavissa

tuotteissa. Eri vaihtoehtoja punnitaan tarkkaan ennen kuin lopullinen ostopäätös tehdään.

Tuotteiden luonne vaikuttaa suuresti ostos harkitsevaisuuteen sekä eri asioiden painottumiseen ostoprosessissa. Yksi tärkeä tekijä on tuotteiden sidonnaisuuskäsite, joka tarkoittaa ihmisen sitoutuneisuutta kyseessä olevaan tuotteeseen. Oleellista on myös se, kuinka merkittäväksi ihminen tuotteen itselleen kokee. Ihmiset voidaan luokitella merkkitietoiseihin ja merkkituotteista piittaamattomiin kuluttajiin. Kun sidonnaisuusmalli ja ihmisluokitus yhdistetään, saadaan tuloksena erilaisten ostotapojen kuvausmalli eli eri sidonnaisuusasteiden perusluokitus. Seuraavassa selvitetään sidonnaisuuden vaikutusta ostamiseen ja siihen, miten kukin ryhmä markkinointiin reagoi:

1. **Sitoutuneet merkkiuskolliset** kuluttajat eivät vastaanota eivätkä etsi mainontaa muista merkeistä, niin kauan kuin he ovat todella tyytyväisiä omaan merkkiinsä. Markkinoijalle tämä ryhmä on selkeä korkean sitoutumisen tuotteissa.
2. **Sitoutuneet informaationetsijät** etsivät jatkuvasti tietoa eri merkeistä. Toiminta on heille tietoista, he etsivät parasta tuotetta ja ovat valmiit kokeilemaan uusia merkkejä. Tämä kuluttajaryhmä suhtautuu myönteisesti kaikkeen tuotemainontaan.
3. **Rutiininomaiset merkinostajat** ostavat tuttua ja turvallista eivätkä käytä muita merkkejä. Tämän ryhmän kuluttajaa eivät tuotteet kiinnosta. Markkinoijan kannattaakin rakentaa näistä matalan sidonnaisuuden tuotteista mahdollisimman tunnettu merkkituote, jonka kuluttaja voi helposti ja rutiininomaisesti hankkia.
4. **Sitoutumattomat merkinvaihtajat** käyttävät useita merkkejä ja reagoivat herkästi hintaan. He voivat ostaa minkä tahansa tuotteen, joka heidän mielestään on toimiva sen hetkessä tilanteessa. Tämän ryhmän kuluttajaan markkinoija voi vaikuttaa parhaiten hintatarjouksilla, tuotesittelyillä ja myymälämainonnalla. (Rope 2002, 23 – 24)

Kuluttajakäyttäytymisen perusteella ihmiset voidaan jakaa niin sanottuun viiteryhmämalliin. Viiteryhmämalli liittyy ihmisen samastumistarpeeseen ja taustalla on ihmisen sosiaaliset piirteet. Ihmisille tunnusomaista on tarve kuulua johonkin ryhmään. Ryhmät muodostavat sosiaalisen kentän rakenteen, jossa kuvastuvat kunkin ihmisen asenteet, mielipiteet, odotukset ja esikuvat. Mikäli ihminen näkee itsensä jonkun ryhmän kaltaisena ja käyttäytyy samoin kuin ne, ryhmää kutsutaan viiteryhmäksi. Viiteryhmät jaetaan joko jäsenryhmiin tai muihin ryhmiin, joihin henkilö haluaa kokea henkisesti kuuluvansa. (Rope 2002, 24 – 25)

Jäsenryhmät jaetaan primaari- ja sekundaariryhmiin. Primaariryhmässä jäsenet tuntevat toisensa hyvin ja heidän kesken vallitsee kiinteä henkilökohtainen suhde. Näitä ryhmiä ovat esimerkiksi perhe ja pelijoukkue. Normit primaariryhmässä ovat voimakkaat ja ryhmän luonne ja käyttäytyminen määräytyykin niiden mukaan. Normeista poikkeamista ei hyväksytä. Sekundaariryhmät muodostetaan sopimuksen perusteella. Niillä on ulkoiset normit, määrätyt johtajat ja tietty toiminta-ajatus. Ryhmän jäsenten odotetaan käyttäytyvän tietyllä tavalla. Sekundaariryhmiä ovat muodollisesti organisoidut yhteisöt, kuten liikeyritykset, ammattijärjestöt ja urheiluseurat. (Rope 2002, 24 – 25)

Kategoriat kuuluvat myös viiteryhmärakenteisiin. Kategorioihin kuulutaan perittyjen ja saavutettujen ominaisuuksien perusteella. Esimerkiksi saman alan opiskelijat tai saman ikäiset henkilöt ovat kategorioita. Merkityksellinen asema kategorioilla voi olla silloin, kun yksilö asettaa vaatimuksia itselleen tai hänellä on odotuksia omasta asemastaan. Tämä vaikuttaa yksilön ostamiseen ja kuluttajakäyttäytymiseen. Kaikilla tasoilla toimiva viiteryhmämalli on keskeinen vaikuttava tekijä ostopäätöksissä. Tätä kautta viiteryhmää hyödyntävät markkinointisovellutukset ovat olleet onnistuneita, kun ryhmään samaistuminen on tiukka. (Rope 2002, 25)

3.2 Valikoimien suunnittelu

Valikoima tarkoittaa samaan tarkoitukseen käytettävien vaihtoehtoisten tuotteiden lukumäärää. Laaja valikoima tuotteita edistää myyntitavoitteen saavuttamista, kun taas varastokierron parantaminen ja tapahtumamäärien alentaminen olisi mahdollista toteuttaa suppeammalla valikoimalla. Valintapäätös on vaikea ja päätöksenteko vaatiikin ammattitaitoa, jotta molemmat tavoitteet voitaisiin toteuttaa. (Sakki 2001, 139)

Valikoiman suunnittelu antaa herätteitä siihen mitä ostetaan ja keneltä ostetaan. Systemaattisessa valikoiman suunnittelussa käytetään seuraavia kriteereitä: taloudelliset kriteerit, toimittajan ominaisuudet, kuluttajan arviointi, henkilökohtainen usko, markkinatuki, kannattavuus ja myynti, sopivuus valikoimaan, jakelutekniset seikat sekä kilpailunäkökohdat. (Koskinen 1995, 44)

Jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä ei voi valikoiman muodostamista perustaa pelkkään tuntumaan, vaan on tunnettava oman asiakaskunnan kulutuskäyttäytyminen. Kassajärjestelmien kautta saadaan tietoa eri raporttien muodossa, mutta paras tieto tulee kuitenkin suorassa asiakaskontaktissa. Oma tietoa täydennetään ulkoisilla informaatiolähteillä kuten kilpailija-, markkina- ja muilla asiakastutkimuksilla.

Yritys saa parhaimman tuloksen silloin, kun on osannut ostaa kauppaansa asiakkaiden toiveita ja tarpeita vastaavat tuotteet. Myyntitavoitteeseen päästään, kun valikoima vastaa seuraavia vaatimuksia:

- Valikoiman tarjonta vastaa kysyntää. Yleensä kysytään tunnettuja merkkituotteita.
- Hinta-laatu –suhde on oikea.
- Valikoimaan sisältyy tuotteita, joita ei löydy kilpailijoilta. Näillä yksinmyyntituotteilla voi käydä kampanjoita.
- Ennakko-ostojen arvioinnissa on onnistuttu hyvin. Ostobudjetissa on varaa ostaa sesongin aikana tuotteita, joilla saa hyvin lisämyyntiä. (Sakki 2001, 139)

Sakin (2001, 139) mielestä edellä kuvattu jatkuvan suunnittelun menetelmä on hyvä työkalu valikoiman suunnittelussa. Sen avulla voidaan tuotteiden saapumisen ajoitus suunnitella siten, että varastonkierto – ja myyntitavoitteet toteutuvat. Toisaalta sen avulla voidaan myös todeta valikoima niin laajaksi, ettei kannattavuustavoitteita pystytä ollenkaan saavuttamaan.

Ostajat toimivat kollektiivisen maun toimeenpanijoina. He ovat kuluttajien edustajia ja heille on kehittynyt herkkä tieto ja vaisto ajankohtaisista muodin tapahtumista. Eräässä mielessä voidaankin sanoa, että muodin kollektiivisen valinnan ongelma ja prosessi on jätetty pukeutumisen maailmassa vaatetusalan ammattilaisille ja kaupalliselle instituutiolle. Ne edustavat tavallaan ostajan makumieltymyksiä. Toisinaan nämä muodin edustajatkin epäonnistuvat tehtävässään. Kauppaan valitut tuotteet eivät käykään kaupaksi tarpeeksi hyvin trenditoimistojen tarjoamasta avusta huolimatta. Onneksi todella vakavia epäonnistumisia tapahtuu suhteellisen harvoin. (Gronow 2001, 11)

3.3 Tavarantoimittajien valinta

Oston ensisijaisen tärkeä tehtävä on oman asiakkaan tyytyväisyys saamaansa palveluun. Ostajan rooliin kuuluu kommunikointi tavarantoimittajaverkon kanssa. Asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset pitää pystyä välittämään ymmärrettävästi toimittajalle. Näin voidaan valita ne toimittajat, jotka kykenevät jatkuvasti tuottamaan lisäarvoa yritykselle ja sen asiakkaille. (Koskinen 1995, 133)

Ostajalle merkittäviä asioita tavarantoimittajaa valitessaan ovat toimittajan taloudellinen vakavaraisuus, toimitusten täsmällisyys sekä yleinen sopivuus yhteistyökumppanina. Toimittajan valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat kokemukset aikaisemmista kauppasuhteista, toimittajan senhetkinen status eli toisin sanoen tuotantokapasiteetti, tilauskanta, toimituskyky ja palautukset. Vertailun perusteellisuuteen vaikuttaa ostotilanne. Jos kyseessä on rutiiniosto, tutkiminen jää yleensä pinnalliseksi.

Ostotoiminnan peruslähtökohtana on löytää tarvittaville tuotteille luotettavat ja tehokkaat toimittajat. Monet yritykset käyttävät samojen tuotteiden hankintaan useita eri toimittajia. Tällä pyritään turvaamaan riittävä saatavuus ja parempi hankintojen hallittavuus. Markkinatietous pysyy parempana, kun eri toimittajien kehitys ja kilpailutilanne tunnetaan. Suuri toimittajakanta sitoo kuitenkin liikaa resursseja ja toimittajien valvonta ja seuranta on hankalaa. Yritykset ovat vähentäneet toimittajien lukumäärää ja tiivistäneet yhteistyötä valittujen toimittajien kanssa. Tuloksena on parempi toiminnan ohjattavuus ja hallittavuus sekä vähemmän laskutusta ja sopimuksia. Pieni toimittajakanta sitoo vähemmän resursseja. (Haapanen 2005, 228 - 229)

Ostomarkkinatutkimuksella kerätään systemaattisesti tietoja toimittajista, tuotteista ja erilaisista markkinoihin vaikuttavista tekijöistä. Näiden tietojen pohjalta laaditaan arviointeja tulevia ostopäätöksiä varten. Tutkimusta tehdään säännöllisin välein tavanomaisella markkina-alueella sekä sen ulkopuolella. Kaikki mahdolliset kontaktit käytetään hyväksi, kuten esimerkiksi liiketuttavat, edustajat ja tiedotusvälineet. Tavarantoimittajien potentiaalista toimituskykyä, tuotteiden soveltuvuutta, hintatasoa ja markkinatilannetta arvioidaan tulevia ostopäätöksiä varten. (Sakki 1982, 151)

Toimittajan laadun vaatimuksissa eri aloilla toimivilla yrityksillä on merkittäviä eroja, mutta toimialan sisällä ne ovat yleensä melko samantyyppisiä. Useat asiakkaat edellyttävät toimittajiltaan laatustandardeja, joissa teknisen virheettömyyden lisäksi otetaan kantaa myös toiminnallisiin ja suunnittelua koskeviin kysymyksiin. Laatustandardin omaava yritys kohdistaa ostonsa usein ainoastaan hyväksytyihin toimittajiin. Laatujärjestelmän avulla laatu saadaan aina aikaan samalla tavalla, mikä ei kuitenkaan takaa sitä, että sertifioitu yritys tuottaisi hyvää laatua. Parempiin tuloksiin päästään tässä mielessä asiakastyytyväisyysmittauksiin perustuvilla menetelmillä. (Koskinen 1995, 90)

Toimittajien valintakriteereinä tuotteen hinta on tärkeimpiä komponentteja arvoketjun kannalta, mutta sen lisäksi tulee ottaa huomioon myös tuotteesta aiheutuvat kokonaiskustannukset. Laatu jaetaan yleensä tuotteen laatuun, toiminnan laatuun ja palvelun laatuun. Tekninen laatu pitää sisällään kaksi osatekijää, jotka

ovat suorituskykylaatu ja laadun tasaisuus. Toimittajan valinnassa esiintyy riskejä, joihin vaikuttavat toimittajan edellytykset ja resurssit. Riskillä voi ostaa, jos riskit hallitaan. (Koskinen 1995, 90 – 91)

Yhä useammin puhutaan logistiikan sijaan tarjontaketjun tai tilaus-toimintaketjun hallinnasta (Supply Chain Management, SCM). Vaikka yksittäiset yritykset hoitaisivat sisäiset prosessit kuinka tehokkaasti, ne eivät silti tunnu enää menestyvän yksinään, elleivät yhteistyökumppanit kuten raaka-aine- ja tavarantoimittajat sekä jakelijat yllä samalle tasolle. Yrityksille koko tilaus-toimitusketjun hallinnasta ja ohjauksesta on tullut kriittinen haaste. Toiminnan tehostamista ja kehittämistä on tehtävä yhteistyössä eri osapuolten kanssa, koska vain harva yritys pystyy ohjaamaan ja hallitsemaan koko ketjua yksinään. (Haapanen 2005, 230)

Ostotoiminnan ja toimittajan palvelutason seuranta on erittäin tärkeää kehittämistyön kannalta. Jatkuvalla seurantajärjestelmällä voidaan ohjata toiminnan tasoa ja kehityksen suuntaa. Ostotoiminnan ohjaus perustuu vain nopeaan, luotettavaan ja riittävään tietoon yrityksen ostoprosesseista. Kuitenkin on tutkittu, että vain vajaa puolet yrityksistä ei seuraa mitenkään toimittajiensa toimintaa. Asiakasyritys reagoi tilanteeseen vasta kun jotain hälyttävää toiminnassa tapahtuu ja silloin on monesti liian myöhäistä korjata ongelmia. (Haapanen 2005, 238)

3.4 Muodin asema pukeutumisessa

Muotia on monenlaista, se voidaan määritellä useilla eri tavoilla ja siitä on lukemattomia eriäviä mielipiteitä. Muotia voidaan käyttää sekä samaistumisen että eriytymisen välineenä. Kukaan ei pysty suojautumaan muodilta. Muoti vaikuttaa muun muassa markkinointiin, kuluttajatottumuksiin ja etenkin rahavirtoihin. Muodin syntyyn vaikuttavat yleismaailmalliset asiat kuten väestön rakenne, ikäjakauma, taloudellinen tilanne sekä yhteiskunnalliset tapahtumat. Tavalliselle ihmiselle muoti on yhtä kuin vaatteet, joita käytetään jollakin aikakaudella. Vaatesuunnittelija toimii aina ajan hengen tulkitsijana ja pyrkii tiedostaenkin kuvaamaan vallitsevaa tilannetta vaatteissaan. (Fashion Finland 2006)

Muoti on turvallinen tapa erottautua. Sen perusluonne on aina sama. Muoti on tietty sosiaalinen muoto, kahden vastakkaisen tendenssin, yhtäläisyyden ja erilaisuuden tilapäinen sovitus. Muodissa kyse on jatkuvasta sosiaalisen samastumisen ja erottautumisen vuorottelusta, jossa yksilöä ohjaa kaksi toisiinsa nähden vastakohtaista tavoitetta. Toisaalta matkimiseen johtava halu integroitua ryhmään sekä toisaalta tarve erottautua ja tulla esiin yksilönä. Muoti ei koskaan ole, se on vain pyrkimys. Se on tulossa koko ajan, mutta tuloksena sitä ei enää ole. Muoti on ohimenevää ja käsistä karkaavaa. Muodit kuolevat koko ajan, mutta muoti pysyy. (Simmel 1986, 12 - 13)

Muotimekanismia on yritetty ymmärtää eri teorioiden pohjalta, kuten esimerkiksi sosiologisesti, kulttuuriantropologisesti tai psykoanalyttisesti. Mitä muotimekanismi sitten teoreettisesti onkin, niin sen nähdään näissä teorioissa toimivan erityisesti vaatetuksen alueella ja ennen kaikkea naisten vaatetuksessa. Se on klassinen tapaus ja kaikkien teoretisointien historiallinen ja empiirinen materiaali. Muodin synonyymi onkin useimmissa teorioissa vaatetusmuoti. (Noro 1991, 98)

Päivittäin joudumme tekemään valintoja siitä, mitä tänään puenme päällemme. Ja missä tahansa liikummekaan, tapaamme eri lailla pukeutuneita ihmisiä. Vaatteen alkuperäinen tehtävä on suojata ihmistä sääolosuhteita vastaan. Sen lisäksi yhä tärkeämmäksi on tullut sen viestinnällinen nonverbaalinen puoli, joka vaikuttaa sekä yksilöllisessä että kollektiivisessä käyttäytymisessä. Periaatteessa ihmisiä viehättää toistensa samankaltaisuus, joskin heillä on kuitenkin halu tavoitella joitain ainutlaatuisia kokemuksia. Olemmehan kuitenkin yksilöinä erilaisia jo syntyessämme.

Ainutlaatuisuusteorian mukaan ihmisen liiallinen samankaltaisuus muiden kanssa koetaan uhkaksi henkilökohtaisen yksilöllisyyden tunteelle. Toisaalta erilaisuuden korostamisellakaan ei ole tarkoitus tähdätä täydelliseen erilaisuuteen tai poikkeavuuteen vaan kyse on jonkinasteisen ainutlaatuisuuden kokemiseen suhteessa muihin. Pukeutumisella voidaan tavoitella ainutlaatuisuuden tunnetta, ei ole vain yhtä ainoa muotia vaan erilaisia trendejä, joista jokainen voi valita oman tyykinsä. (Modin 2006, 46)

Vaate on viestintäväline. Tietyissä tilanteissa ympäristö odottaa ihmisiltä tietynlaista pukeutumista. Vaatetusta muuntelemalla voidaan antaa itsestä tarpeen vaatiessa tietynlainen kuva. Vaate voi antaa pukijalleen uskottavuutta, itsevarmuutta sekä samaistumisen tunnetta samassa tilanteessa oleviin ihmisiin nähden. Pukeutumisella voi välittää itsestään totuudenmukaista informaatiota tai sitten johdattaa kanssaihmiä harhaan. Pukeutumisella voi vaikuttaa myös siihen, millaisena ihmiset henkilöä pitävät tai mitä heidän tulisi hänestä ajatella. (Modin 2006, 46 – 47)

Vaatetusmuodilla on erityisasema muoti-ilmiöiden joukossa ensinnäkin siksi, että sen piirissä esiintyvät historiallisesti varhaisimmat säännölliset muotivaihtelut eli – syklit. Toiseksi vaatemuoti esiintyy muoti-ilmiönä kaikessa itsetarkoituksellisuudessaan. Vaatemuodista on tullut institutionalisoitunutta sen laaja-alaisuuden ja taloudellisesti tärkeän asemansa vuoksi. Vaatetusalan yrityksissä työskentelee miljoonia muodin ammattilaisia, kuten esimerkiksi muotisuunnittelijoita, markkinoijia, trendiennustajia ja mainostajia. Suuret organisaatiot ovat keskittyneet muodin luomiseen ja tuottamiseen sekä sen markkinoimiseen. Vaatemuotia tehdään. Useista muista aloista poiketen sitä pyritään tietoisesti suunnittelemaan ja ohjailemaan. (Gronow 2001, 10)

Muoti on käsitteenä epätarkka, koska se viittaa moniin erilaisiin materiaalsiin tuotteisiin kuten vaatteet tai autot. Muoti viittaa myös ei-materiaalsiin kulttuurisiin tuotteisiin, joita ovat muun muassa musiikki tai vapaa-ajan vietto. Jatkuvasti muuttuva muoti merkitsee myös sen määritelmien jatkuvaa muuttumista. Muotia voidaan tarkastella menneisyyden ja tulevaisuuden välisenä rajana, jossa pala kumpaakin muodostaa nykyisyyden. (Nuutinen 2004, 60)

Muoti määritellään yksinkertaisemmillaan tyyliksi, joka on kaikkein suosituin tietynä aikakautena. Se on myös kulloisellekin ajalle tyypillinen kulutuskäyttäytymisen muoto. Muotia voidaan pitää kunkin aikakautensa visuaalisena ilmaisumuotona, joka nykyhetken näkökulmasta heijastaa sekä menneen, nykyisen että tulevan muodostamaa ajan virtaa ja aikakautensa tuntemuksia ja tapahtumia. Muoti on muutos, jota voidaan tarkastella jatkuvasti muuttuvien tuotteiden virtana. Muoti on myös eri tyylien hyväksyntää kuluttajien parissa. Muodin muutoksen hyväksymisprosessia kutsutaan muodin sykliksi. Se

sisältää esittelyvaiheen, hyväksymisvaiheen sekä taantumisvaiheen. (Nuutinen 2004, 60 – 79)

Eri tyyeillä on erimittainen sykli. Pintamuoti on lyhytkestoinen, yhtäkkiä pinnalle nouseva, pieneen kuluttajaryhmään vaikuttava ja nopeasti katoava muotihullutus. Massamuoti on keskinopeaa, laajasti hyväksyttyä ja yleisen maun mukaista muotia. Vaatteista on tällöin karsittu hintaa lisääviä yksityiskohtia ja niistä puuttuu taidokas käsityön jälki. Huippumuoti on kallista, innovatiivista ja usein avantgardistista muotia. Huippumuotia myydään upeissa muotiliikkeissä ja ne ovat kuuluisien muotisuunnittelijoiden luomia valmisvaatekokoelmia. Klassikot ovat tyylejä, jotka eivät koskaan kokonaan katoa suosiosta ja pysyvät pitkään hyvän maun mukaisina. (Nuutinen 2004, 64 – 65)

3.5 Sesongit ja niiden vaikutus ostoihin

Vaatetusteollisuudessa myyntikaudet eli sesongit määritellään vuodenaikoina, jotka ovat kevät – kesä ja syksy – talvi. Kevät – kesä –sesonki alkaa helmikuun alussa ja loppuu heinäkuulla. Syksy – talvi –sesonki kestää elokuusta tammikuun loppuun. Alennusmyynnit jatkavat vielä edellisen sesongin tuotteiden myyntiä, vaikka uutuudet myymälään saapuvatkin. Myös säiden vaikutus kaupantekoon on suuri, kylmä kevät ei houkuta asiakkaita ostamaan keveitä kevätvaatteita ja vastaavasti lämmin, lumeton syksy ei tuo asiakkaita kauppaan toppatakkioستoksille.

Vuodenaikojen vaihteluiden lisäksi myös erilaiset sesonkituotteet ovat tyypillisiä vaatealalla. Näiden tuotteiden myynti rajoittuu tiettyihin aikoihin ja niiden myyntiaika on lyhyt. Tällaisia sesonkituotteiden myyntiaikoja ovat esimerkiksi erilaiset juhlat kuten äitienpäivä, joulukuun juhlat ja uusivuosi. Ostotoiminnassa nämä tapahtumat huomioidaan ja niihin ostetaan ajankohtaiset tuotteet.

Koulujen loppuminen, ammattiin valmistumiset ja hääjuhlat muun muassa ovat keväisin suurta juhlavaatteiden myyntiaikaa. Näihin tapahtumiin liittyvien sesonkituotteiden myyntiaikoihin on ajan kuluessa tullut muutoksia. Nykyisin juhlavaatteita tulee olla kaupassa ympäri vuoden, kun esimerkiksi häitä ei ole enää

pelkästään kesällä, vaan niitä järjestetään myös muina vuodenaikoina. Ylioppilasjuhlia ja muita valmistumisia on myös syksyisin. Ostajan on tässäkin asiassa oltava ajassa mukana ja huomioitava muutokset ympäristössä ostoja suunnitellessaan.

Koskaan ei voi varmasti tietää mikä tuote myydään hyvin. Sesonkien alussa onkin tärkeää seurata tuotteiden liikkumista kaupasta asiakkaille. Hyvin menestyvää tuotetta voi tilata lisää täydennysostoilla, jos se vaan on mahdollista. Varovaisuus on aiheellista täydennyksissä, koska asiakkaiden kiinnostus voikin lakata aivan yhtäkkiä ja tavarat jäävät kauppaan alennustelineisiin. Huonosti liikkuvien tuotteiden kohdalla täytyy erilaisilla kampanjoilla tai hinnan alennuksilla tehostaa myyntiä, etteivät ne jää varastoon.

Ostojen suunnittelu, toteuttaminen ja seuranta kulutustavaroita myyvässä yrityksessä vaativat ostajalta osaamista, kokemusta ja alan tuntemista. Suurten sesonkivaihteluiden vuoksi ostotoiminta on riskialtista ja siksi yhteydenpito myyntiin ja markkinointiin on äärimmäisen tärkeää. Tieto asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden muutoksista on välityttävä myyjiltä ostajalle. Ostajan tulee tietää reklamaatioista, jotka koskevat tuotteiden laatua. Kampanjoiden ja alennusmyyntien seuranta sekä varastotilanteen konkreettinen valvonta ovat myös ostajan tietopiiriin kuuluvia asioita. Monipuolinen yhteistyö yrityksen sisällä myynnin ja oston kesken on edellytys ostamisen onnistumiselle. (Sakki 1986, 91 – 92)

3.6 Kilpailu

”Maailmassa, jossa jokainen kilpailee asiakkaastasi, sinun täytyy antaa asiakkaallesi syy ostaa sinulta, eikä kilpailijalta. Ellet tätä syytä anna, sinulla pitää olla todella hyvä hinta.” (Jack Trout 2003)

Sana kilpailija mielletään usein kielteiseksi asiaksi. Kilpailija koetaan viholliseksi, jonka kohtaamista yritetään kaikin keinoin välttää. Kanssakäymistä kilpailijan kanssa vältetään, koska katsotaan, että se ei ole hyväksi yritystoiminnalle. Tämä ajatusmalli on harhaluuloa, koska juuri terve keskusteluyhteys kilpailijan kanssa

antaa kaikista parhaimman hyödyn yritykselle kuin mikään muu toiminta. Kilpailijat tuleekin nähdä kollegoina, joiden kanssa säännöllinen yhteydenpito selvittää paljon asioita ja poistaa omia harhakäsityksiä kilpailijan toiminnasta. (Rope 2000, 37)

Kilpailevia yrityksiä tulee tarkkailla, mutta niitä vastaan ei kannata kilpailla. Yritystoimintaa voidaan kuvata yksilölajiksi, jossa jokainen pyrkii tekemään parhaan mahdollisen suorituksen. Palkinnon hyvästä suorituksesta antavat asiakkaat, jotka arvostelevat toimintaa omilla mittareillaan. Jos yrityksen oma toiminta keskittyy kohdistumaan kilpailijaa vastaan, voi käydä niin, että sekä oman että kilpailijan suoritus heikentyy ja palkinnon poimii kolmas yrittäjä omalla puhtaalla toiminnallaan. (Rope 2000, 35)

Ketkä ovat keskeiset kilpailijamme? Tärkeimmät kilpailijatiedonlähteet ovat:

1. **Kollegat oman yrityksen ulkopuolella.** Nämä ovat lähinnä omaan henkilökohtaiseen kontaktiverkoston kuuluvia asiantuntijoita toisissa yrityksissä. Vuorovaikutus on pääasiallisesti suullista keskustelua erilaisissa tapahtumissa.
2. **Kollegat omassa yrityksessä.** Samalla organisaatiotasolla työskentelevät kollegat ja alaiset, joiden kanssa tietoja vaihdetaan lähinnä suullisesti mutta myös sähköpostitse ja kirjallisina raporteina.
3. **Päivälehtien ja ammattilehtien artikkelit ja uutispalvelut.** Kilpailijoita käsittelevät yksityiskohtaiset artikkelit antavat arvokasta tietoa heidän toiminnastaan.
4. **Asiakkaat.** Asiakastapaamisissa saadaan paljon suullista tietoa kilpailijoiden markkinakäyttäytymisestä ja kilpailevista tuotteista.
5. **Kilpailijoiden vuosikertomukset ja rahoitusanalyttikkojen raportit.** Ne ovat julkista tietoa ja antavat arvokasta kilpailijatietoa, jota asiantuntijat ja johtajat käyttävät hyväkseen yrityksissään. (Pirttilä 2000, 96 - 97)

Kilpailuympäristön hahmottamisessa ensimmäisenä nousee esille kysymys, mitkä yritykset ovat keskeisiä kilpailijoita. Tulevaisuuden kannalta vastaus tähän

kysymykseen on ratkaisevan tärkeä yritykselle. Strategisessa suunnittelussa kilpailijoiden määrittelyssä käytetään kahta seuraavaa perustetta:

1. **Toimialaperustainen määrittely.** Keskenään kilpailevia yritykset ovat, kun niillä on samanlainen teknologia tai tuotteet. Määrittely rajaa kilpailijat saman toimialan yrityksiin.
2. **Markkinaperustainen määrittely.** Yritykset kilpailevat keskenään, kun niiden tuotteet tyydyttävät saman asiakkaan tarpeet ja voivat siis korvata toisensa. (Pirttilä 2000, 26)

Miten erottautua kilpailijoista? Maailman merkittävimpiin bisnesstrategian vaikuttajiin kuuluva Jack Trout selittää kirjassaan erilaistumisprosessia, jota hän on kehittänyt kolmenkymmenen vuoden ajan. (2003, 89 - 92)

Erilaistumisprosessiin kuuluu neljä askelta:

1. **Ymmärrä kilpailutilanteesi – se on kontekstisi.** Sinun on päästävä selville siitä, millainen mielikuva kohteena olevalla asiakasryhmällä on sinun ja kilpailijoihisi hyvistä ja huonoista puolista. Kontekstiin sisältyy myös se, mitä markkinoilla tapahtuu. Kun ajoitus ideallesi on oikea, on sinulla erilaisuutesi ansiosta pitkä ja voittoa tuottava matka.
2. **Määrittele erilaistava ideasi.** Yrityksesi ja tuotteesi voivat erottautua muista eri tavoin. Sinun on löydettävä se ero ja käytettävä sitä sen jälkeen etuna, joka lankeaa asiakkaallesi.
3. **Tee erilaistavasta ideastasi uskottava.** Erilaisuutesi pitää pystyä perustelemaan loogisesti. Sen on oltava uskottava ja realistinen. Sinun täytyy pystyä todistamaan ero, joka tuotteessasi on kilpailijoihin nähden. Havainnollista ero, ja saat uskottavuutta.
4. **Tee maailma tietoiseksi erilaistavasta ideastasi.** Kynttilää ei ole syytä pitää vakan alla. Erilaisuutta ei voi korostaa liikaa ja sen tuleekin ilmetä kaikista viestinnästäsi.

Yritysten joutuvat omassa toiminnassaan ottamaan huomioon kilpailijat sekä näiden toiminnan. Pienetkin yritykset toimialueellaan voivat saavuttaa pitkälle menevällä erikoistumisella ja kapea-alaisella huippuosaamisella merkittävän markkinaosuuden sekä edun kilpailijoihinsa nähden. Kilpailijaseuranta onkin näille yrityksille erittäin tärkeää. Seuraamalla aktiivisesti kilpailijoiden toimintaa yritys tuntee kilpailuympäristönsä, tietää oman asemansa kilpailussa ja pystyy ennakoimaan kilpailijoiden tulevat liikkeet ja varautumaan niihin. Yritys myös tuntee omat vahvuutensa ja heikkoutensa kilpailijoihinsa nähden. Jos yritys osaa hyödyntää kilpailijaseurannan, se voi saavuttaa sen avulla vahvan kilpailuedun. (Pirttilä 2000, 170)

Kilpailijaseurannan avulla ja sen tuloksia hyödyntämällä yritys voi tehdä parempia strategisia valintoja, jotka perustuvat tietämykseen kilpailutilanteesta. Myös kilpailijoiden toiminnan etukäteen ennakoiminen on helpompaa, jos kilpailijaseurannan tuloksia osataan hyödyntää. Kilpailijaseuranta varmistaa, että yritysjohto voi perustaa tekemänsä valinnat ja päätökset oikeaan, luotettavaan ja ajantasaiseen tietoon.

Yritys voi kehittää omaa toimintaansa paremmin, kun se tuntee kilpailijaseurannan perusteella omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Näin ollen se voi kohdentaa kehittämistoimenpiteitä niihin strategisiin kohtiin, joissa se on heikompi kuin kilpailijat ja toisaalta parantaa omaa hyvää osaamista ja suorituskykyä yritykselle vahvoissa kohdissa. Kilpailijoiden onnistuneesta toiminnasta voi saada kehittämisideoita myös omaan toimintaan. Kilpailijoiden ratkaisujen onnistumisista ja epäonnistumisista kannattaa ottaa oppia, kaikkia virheitä ei tarvitse tehdä itse, kun on kyseessä samantyyppinen kilpaileva toiminta.

Yrityksen henkilöstöllä voi olla hämärtnyt kuva siitä, mitä tavoitteita yrityksellä on ja miten niihin pitäisi pyrkiä, jotta saavutettaisiin mahdollisimman hyvä lopputulos koko yrityksen kannalta. Kilpailuseurannan avulla henkilöstö voidaan herkistää kilpailuympäristössä toimimiseen ja sitouttaa yrityksen tavoitteille ja päämäärille. Se on myös onnistuneesti käytettynä motivointikeino saada henkilöstö kehittämään yrityksen kilpailukykyä. (Pirttilä 2000, 171 – 172)

Kilpailijaseurannan välttämättömyyttä ja hyötyjä yritykselle ei voi kiistää. Kuinka paljon kilpailijaseurantaan panostetaan ja mitä toiminnalla pyritään saavuttamaan ovat kuitenkin kysymyksiä, joita yrityksissä joudutaan pohtimaan. Yleispäteviä vastauksia ei voi antaa. Joidenkin yritysten ensisijainen tavoite voi olla oman markkina-aseman varmistaminen sekä varautuminen reagoimaan kilpailijan liikkeisiin eri markkina-alueilla. Toinen yritys pyrkii taas vertaamaan ja varmistamaan pelkästään oman toiminnan kilpailukykyisyyttä. Mille tahansa toimialalle kilpailijaseurantaan ei kannata panostaa. Kilpailijayritysten seuranta on kannattavaa vain silloin, kun kilpailijoita on rajallinen määrä, jolloin yhden kilpailijan toiminnalla on suuri merkitys koko toimialan kilpailussa. (Pirttilä 2000, 173)

4. ORGANISAATION OSTOPROSESSIN KUVAUS

Ostoprosessin vaiheistus etenee aina seuraavasti:

1. **Tarpeiden tiedostaminen ja määrittely.** Ostoprosessin käynnistyminen vaatii tiedostetun tarveperusteen. Ostoprosessin perustana oleva tarvemäärittely kytkeytyy organisaatiotarpeisiin eli ns. käyttötarpeisiin. Käyttötarpeilla tarkoitetaan tuotteen varsinaiseen tarkoitukseen kytkeytyvää tarveperustaa.
2. **Vaihtoehtojen ratkaisujen selvittäminen** sisältää sellaisten ratkaisumallien hakemisen, jotka tuottavat ratkaisun tarveratkaisuihin.
3. **Hankintalähteiden hakemisella** saadaan tieto sellaisista tarvittavien tuotteiden ja palveluiden tarjoajista, jotka antavat toimivan ratkaisun yrityksen tarpeisiin.
4. **Vaihtoehtojen arvioinnissa** ostaja hakee eri toimittajilta ratkaisua, joka vaikuttaa kokonaisuutena parhaalta. Organisaatioon osallistuvien henkilöiden omat mieltymykset ja näkemykset vaikuttavat ratkaisevasti siihen, kuka vaihtoehtoisista tarjokkaista mielletään parhaimmaksi yritykselle.
5. **Ostovaihe** koostuu yleensä kahdesta osasta. Ensimmäinen osa on päätös, mistä tuote hankitaan. Ostopäätöksen tekeminen ja ostosuoritus ovat eri asioita. Toinen ostovaiheen osa on ostaminen. Normaalitilanteessa ostovaiheessa ostopäätöksestä on suora ja välitön yhteys oston toteuttamiseen, mutta periaatteessa saatetaan joutua ostamaan eri paikasta kuin siitä, mikä olisi ollut paras hankintapaikka.

6. **Kokemusvaiheessa** arvioidaan, miten ostettu tuote toimii suhteessa niihin odotuksiin, joiden pohjalta osto tehtiin. Oleellista onkin varmistaa kokemusten positiivisuus, koska se vaikuttaa yrityksestä markkinoille leviävään imagoon ja yrityksen mahdollisuuteen saada aikaan lisämyyntiä samalle asiakkaalle. (Rope 2002, 16 – 19)

Ostopäätösprosessit voidaan jakaa kahteen toimintamalliin:

1. **Harkittua eli perusteellista kokonaisostoprosessia** toteutetaan, kun tehdään toiminnallisesti ja taloudellisesti merkittävä hankinta. Perusteellisempaa ostopäätösprosessin vaiheiden toteutus on myös silloin kun tuote on teknisesti tai palvelumuodoltaan kehittyneempi, ja siitä on vaikea saada yksiselitteistä tietoa, jonka perusteella on voitaisiin ostopäätös helposti tehdä. Keskeinen tavoite perusteellisen ostoprosessin toteutuksessa on varmistaa, että ostopäätös on oikea tai ainakin pyrkiä välttämään täysin virheellinen päätös tilanteessa, jota on vaikea hallita ja jossa on suuret ostoriskit.
2. **Rutiiniostoprosessia** toteutetaan organisaation kannalta merkitykseltään vähäisissä hankinnoissa, joissa ostoriskit ovat pienet. Rutiiniostotilanteet ovat joko automaattisia, moneen kertaan toteutettuja tai merkitykseltään niin pieniä, että jotkut ostoprosessin vaiheet jäävät väliin. Ei ole tarkoituksenmukaista perusteellisesti toteuttaa ostopäätösprosessin vaiheita eikä käyttää ostoihin runsaasti aikaa. Organisaation tavoitteena onkin rutiiniostotoiminnallaan saada tehdä tarvittavat hankinnat taloudellisesti ja toimivasti mahdollisimman pienillä resursseilla ja vähäisellä ajalla. (Rope 1998, 53 – 55)

Positiivisten kokemusten varmistaminen on organisaatiomarkkinoilla vieläkin tärkeämpää kuin kulutushyödykemarkkinoilla. Organisaatiomarkkinat ovat yleensä sisäisesti tiiviit, kaikki tuntevat toisensa ja markkinat ovat kuin pieni piiri. Ne ovat myös rajatummat markkinat, jolloin epäonnistumisesta johtuvia

asiakkaiden menetyksiä ei voi korvata määrättömästi uusilla asiakashankinnoilla, vaan raja tulee nopeasti vastaan. Organisaatiomarkkinat ovat luonteeltaan asiakasuskollisia, jolloin suosio on lunastettu positiivisen toiminnan seurauksena. Yritys on pystynyt luomaan toimivan, syvän ja henkilökohtaisen suhteen organisaation ostohenkilöstöön. Tällaista asiakassuhdetta on vaikea romuttaa korvaavalla tarjonnalla, mikäli myyjäyrityksen tuotetoimitukset ja palvelu toimivat moitteettomasti. (Rope 2002, 19)

5. OSTOTAPAHTUMAT AROLASSA

Opinnäytetyöni on tähän mennessä käsittänyt ostotoiminnan teoreettista puolta. Tässä kappaleessa tarkoituksena on selvittää ostotoimintaa Arolan naisten osastolla ja sitä, kuinka ostoja konkreettisesti tehdään. Opinnäytetyön tavoitteena on saada aikaan ohjeistuskansio työpaikalleni sisäänostajan työstä. Ostotoimintaa aloittavalle työntekijälle tämän osan lopputyöstä olisi tarkoitus antaa työkaluja uuteen tehtävään.

Keskeiset asiat, jotka liittyvät naisten osaston ostotoimintaan ovat muotimesut, Texmodan ostopäivät sekä ostot ketjun ulkopuolisilta tavarantoimittajilta. Myöhemmin tässä lopputyön luvussa edellä mainittuja asioita käsitellään omissa kappaleissaan yksityiskohtaisemmin ja selvitetään ostotapahtumien kulku ostajan kannalta. Seuraavissa kappaleissa on perustietoa siitä, millainen kauppa Arola oikeastaan on. Ketjuun kuulumisen, kauppapaikan sijainti ja kilpailutilanne markkinoilla ovat osaltaan asioita, joiden perusteella valitaan asiakaskohderyhmät.

Arola kuuluu Texmoda Fashion Group –ostoyhtymään ja suuri osa ostotoiminnasta tapahtuukin ketjun puitteissa. Ostopäivillä ostetaan ketjun omat mallistot, mutta Texmoda tarjoaa tilat myös yhteistyökumppaneilleen, joiden kanssa ketjun jäsenet tekevät kauppaa. Suurin osa ketjun kauppiaista on Moda –kyltin alla toimivia.

Ostoyhtymään kuuluu myös kauppoja, jotka ovat ketjun jäsenyrityksiä ja toimivat ilman näkyviä ketjun tunnuksia. Arola kuuluu näihin yrityksiin, koska Kajaanissa Pajakka toimii jo Moda –kauppana. Myymälät sijaitsevat samalla kadulla aika lähellä toisiaan. Pieneen kaupunkiin ei ole järkeä mahdollistaa kahta samanlaista kauppaa samankaltaisine tuotevalikoimineen.

Aikoinaan ketjuun liittymisen etuja ja haittoja Arolassa mietittiin tarkkaan. Tuolloin päätettiin pysyä ostoyhtymän jäsenliikkeenä, koska niin monet seikat puolustivat ketjuun kuulumisen puolesta. Etuina ovat esimerkiksi keskitetyt ostot. Texmoda tarjoaa todella laajan tuotevalikoiman asusteista takkeihin ja ne kaikki on mahdollista ostaa samasta paikasta lähes yhdellä kertaa. Tuotteilla on korkeat kertoimet, joten kauppias saa myymistään tuotteista hyvän katteen. Koska kauppiaiden yhteisostot ovat suuret, ketju pystyy antamaan hyvät kassa-alennukset. Tärkeä seikka myös on saada tavata muita tavarantoimittajia saman katon alla. Näin säästyy ostajan aikaa ja vaivaa sekä matkakuluja.

Texmodassa on asiantunteva ostoryhmä ja heidän suunnittelemansa tuotevalikoima vastaa Arolan niille asettamia vaatimuksia. Loppuvaiheessahan sisäänostaja päättää mitä tuotteita omaan myymäläänsä valitsee. Vaikka kilpaileva yritys, Pajakka, ostaa samasta ketjusta, ostoissa ei pahoja päällekkäisyyksiä ole toistaiseksi tapahtunut. Arolan ja Pajakan tuotevalikoima on erilainen, mikä osaksi johtuvat siitä, että yrityksillä on jonkin verran eri kohderyhmät ja ostajien makumieltymykset ovat erilaiset.

Moda –kaupat ovat mukana yhteismarkkinoinnissa, johon sisältyvät esitteet ja ilmoituskuvat. Markkinoitavia tuotteita on tietysti oltava myös myymälöissä, mikä osaltaan määrää ostajan hankkimaan tuotteita kauppaansa. Koska Arola ei kuulu tähän markkinoinnin piiriin, ostaja voi vapaasti valita mieleisensä tuotteet omille asiakkailleen. Toisaalta monia hyviä ja ostajalle mieleisiä tuotteita ei voi ostaa, koska ne ovat naapurikaupassa myynnissä.

Arola Oy:n liikeideaan on aina kuulunut asiantunteva henkilökohtainen asiakaspalvelu ja monipuolinen, korkealaatuinen sekä monelta osin kotimaisista tuotteista koostuva tuotevalikoima. Henkilökunnan koko on ollut suuri, jotta asiakastyytyväisyys on pystytty palvelun osalta tyydyttämään. Arola on aina tunnettu ns. paremman ja myös kalliimman tavaran kauppana, eikä siitä linjasta ole poikettu, vaikka erilaiset halpahallit ja marketit ovatkin vallanneet markkinoita Kainuussa.

Kilpailutilanne markkinoilla on kuitenkin vaikuttanut myös siten, ettei Arolakaan ole muutoksilta välttynyt. Ympäristössä ja yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset ovat pakottaneet yrityksen arvioimaan uudelleen toimintastrategiaansa. Vuosien saatossa henkilökuntaa on vähennetty taloudellisista syistä ja tuotevalikoimaa kavennettu tarkentamalla kohderyhmää. Mutta edelleenkin yritys ei halua tinkiä siitä, että imago yrityksestä korkealaatuisten tuotteiden ja asiantuntevan palvelun tarjoavana ostospaikkana säilyy ja vahvistuu.

Ostojen asema näissä muutosten pyörteissä on vain korostunut. Valikoiman kaventuminen vaatii ostajalta entistä tarkempaa rajan vetoa siitä, mitä kauppaan sisään ostetaan ja kenelle tuotteet jälleenmyydään. Kohderyhmät on pidettävä tarkasti mielessä ostoja tehtäessä. Arola on aina ollut tunnettu laajasta tuotevalikoimastaan. Usein asiakkaat kertoivatkin, että jos jotain tuotetta ei muualta saanut, niin Arolasta sen kyllä viimeistään löysi.

Nykyään ei enää näin voi olla, kaikille ei voi olla kaikkea. Markkinoilla pärjätäkseen yrityksen on tehtävä joskus sellaisiakin radikaaleja ratkaisuja, jotka eivät kaikkia ihmisiä miellytä. Yksi näistä ratkaisuista on tietoisesti suppeampi tuotevalikoima, joka kohdistetaan halutulle asiakasryhmälle. Toimintalinjoja on aika ajoin tarkistettava. Tuoteryhmä, joka ei myy tarpeeksi vaan seisoo varastossa, kannattaa jättää pois valikoimista.

Arolan naisten osaston kohderyhmänä on nuorekas, hyvin toimeentuleva nainen, joka arvostaa korkealaatuisia, muodikkaita ja yksilöllisiä vaatteita. Hänelle tärkeää on hyvä hinta-laatu –suhde tuotteissa. Asiakkaana hän arvostaa asiantuntevaa henkilökuntaa ja saamaansa hyvää palvelua. Selkeästi kohderyhmäasiakkaalle ei voi asettaa mitään ikäjakaumaa, koska nykyisin vaatteista on tullut iättömiä. Esimerkiksi farkut ovat tänä päivänä niin nuoren naisen kuin nuorekkaan mummonkin käyttövaate. Mutta sama malli farkuissa ei ehkä välttämättä käy kummallekin vaan nuori ostaa sen muodin mukaisen ja mummo vastaavasti klassisemman mallin.

Osaston sijainnilla myymälässä on vaikutuksensa kohderyhmän valinnassa sekä valikoimien suunnittelussa. Arolan naisten osasto sijaitsee liikerakennuksen toisessa kerroksessa eikä hissiä ole. Esimerkiksi huonokuntoisten vanhusten,

liikuntarajoitteisten henkilöiden sekä pienten lasten äitien vaunuineen on vaikea nousta toiseen kerrokseen rappuja käyttäen. Toiseen kerrokseen kiipeäminen vaatii asiakkaalta myös viitseliäisyyttä. Tuotteet, jotka halutaan ostaa nopeasti ja helposti kuten sukkahousut, saa helpommin katutasen myymälöistä. Tuotevalikoima onkin rakennettava tarpeeksi kiinnostavaksi, jotta se houkuttelee asiakkaita ostoksille.

Vaatteiden kokolajitelma on asia, jota ostaja joutuu miettimään jokaisessa ostotilanteessa. Yksilöllisyys kuuluu Arolan imagoon ja siksi samaa vaatetta ei kaupassa voi olla kovin monta. Myös muoti vaikuttaa vaatteiden mitoituksiin. Toisinaan muodissa ovat reilun kokoiset tuotteet, toisinaan taas vaatteet ovat linjakkaita ja kapeamman mallisia. Muodin mukana vaihtuva väljyysvara aiheuttaa sen, että valmiista tuotteesta on vaikea nähdä millaiselle mittataulukolle mallisto on mitoitettu. Kaupassa usein sanotaankin, että kokoihin ei voi tuijottaa. Klassisenkin vaateen valmistaja seuraa muodin kehitystä ja muokkaa mallistonsa istuvuutta ja ulkonäköä valitsemansa asiakasryhmän mieltymyksiä ja tarpeita vastaavaksi.

Suomessa toteutettiin joitakin vuosia sitten laaja mittataulukouudistus. Mittaustyön tarkoituksena oli selvittää, kuinka Suomen naisväestö on muuttunut kooltaan viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Mittausten perusteella selvisi, että naisten mitat eivät ole juuri muuttuneet ja toistaiseksi suomalainen vaateteollisuus pysyy entisissä kokomerkitätavoissa.

Arolan naisten osastolla vaatteiden koot ovat keskimäärin 34 ja 46 välillä. Ostetuimmat koot ovat 36, 38 ja 40. Vuosien myyntikokemusten ja kilpailutilanteen seurannan jälkeen tämä on kokolajitelma on todettu hyväksi. Välillä kookkaat asiakkaat valittavat ja kaipaavat isompia kokoja, mutta johonkin ostajan on vedettävä raja. Mallistot on rakennettava siten, että asiakkaat löytävät eri vaihtoehtoja kaupan tuotevalikoimasta ja niistä löytyvät ne myynnillisesti tärkeimmät koot. Laaja kokolajitelma johtaisi taas siihen, että malleja olisi vähän, mutta samaa tuotetta pitkä rivi rekissä.

Paikallinen kilpailutilanne Kajaanissa on melko tervettä. Marketteja ja halpamyymälöitä paikkakunnalla on useita. Ne kilpailevat keskenään hinnoilla ja samankaltaisilla tuotteilla. Arolan lähimpiä kilpailijoita ovat Pajakka ja Sokos, joilla

on suurin piirtein sama asiakaskohderyhmä. Pajakan tuotevalikoimaa käsiteltiin jo aikaisemmin tekstissä Texmoda –ketjun yhteydessä.

Sokoksien valikoima poikkeaa paikkakunnittain. Niiden tuotteet ostetaan suurelta osalta keskitetysti, eikä paikallinen ostaja pysty valikoimiin paljota vaikuttamaan. Tällä hetkellä Kajaanin Sokoksella ja Arolassa ei ole kovin paljota samoja tuotteita myynnissä. Sellainen tilanne onkin nykyisin erittäin harvinainen, että jollain yrityksellä olisi kaikki tuotteet yksinmyynnissä.

Vaatekauppojen kilpailutilanne Kajaanissa on melko hyvä kilpailevien yritysten sekä myös asiakkaiden kannalta. Kuvaavaa terveestä kilpailusta on se, että asiakas voidaan ohjata toiseen kauppaan, jos jotain tuotetta ei itsellä ole myynnissä. Hyvä asia on, että kaupungissa on monipuolista tarjontaa vaatteista. Jos näin ei olisi, ihmiset lähtisivät ostoksille suuriin lähikaupunkeihin. Kaikille liikeyrityksille ja koko kaupungille ostovoiman menetys olisi erittäin huono asia.

5.1 Muotimessut

Ammattimessut ovat klassinen ja tyypillinen pohjustusviestinnän väline. Messut ovat menekinedistämistä. Messut eivät ole kaupankäyntipaikka vaan ne toimivat parhaimmillaan informaation levittäjinä ja kontaktien solmimispaikkoina yrityksen ja sen tuotteista kiinnostuneiden potentiaalisten asiakkaiden välillä. Ammattimessuilla tuodaan markkinoille uusia tuotteita ja niihin osallistuu merkittävä osa keskeisestä asiakaskunnasta. Näin ollen taitavalla messulanseerauksella saadaan lähes kerralla uusi tuote keskeisimmän osan tietoisuuteen. Messumarkkinointi on yksi tapa aktivoita kaupankäyntiä. (Rope 1998, 152)

Ensimmäiset vaatetusalan yhtenäiset messut, jotka kattoivat kaikki tuoteryhmät, olivat nimeltään Vaatetusteollisuuden ennakkonäyttely. Ne järjestettiin elokuussa 1975 uuden Messukeskuksen valmistuttua Pasilaan. Messut oli tarkoitettu Vaatetusteollisuuden Keskusliitto VATEVA ry:n jäseninä oleville valmistajille.

Ensimmäiseen messutapahtumaan osallistui 128 näytteilleasettajaa. Muiden maiden näyttelyistä poiketen messut oli tarkoitettu ainoastaan kotimaisille vaatevalmistajille.

Vuosina 1985 - 86 tapahtuman nimenä oli Suomen Muotimessut, Finnish Fashion Fair. Messut laajenivat pohjoismaisiksi 1987 ja siinä yhteydessä uudeksi nimeksi tuli Nordic Fashion Fair. Vuonna 1992 mukana oli näytteilleasettajia jo Euroopan ulkopuolelta ja vuoden 1993 alusta nimi muutettiin vastaamaan paremmin laajentunutta näytteilleasettajapohjaa. Nimeksi tuli nykyinen Helsingin Muotimessut, Helsinki International Fashion Fair. (Suomen Messut 2005)

Suomalainen muoti- ja vaatetusala on kokenut monia voimakkaita muutoksia ja haasteita kolmekymmenvuotisen historiansa aikana. Muotimessuihin on kohdistunut viime aikoina kritiikkiä muun muassa tapahtuman pienenemisestä. Ammattilaiskävijöitä on nykyään paljon vähemmän kuin aikaisemmin. Se johtuu osaksi vaatetusalan kehityksestä, sillä nykyään teollisuudessa ja myynnissä on entistä vähemmän alan työntekijöitä. Isojen vaateketjujen potentiaalinen osuus on myös kasvanut ja yksittäisiä vaatekauppiaita on vähemmän.

Viime vuosina Muotimessut ovat saaneet tapahtumalleen kilpailijoita. Pienet yritykset eivät osallistu messuille vaan järjestävät omia myyntitapahtumia eli showroomeja ympäri Helsinkiä. Messuilla vierailevat ostajat käyvät myös näissä tilaisuuksissa. Nämä yritykset eivät välttämättä koe tarvitsevansa Muotimessuja, mutta jos messut lakkautettaisiin, kaukaisimmat ostajat tuskin tulisivat Helsinkiin pelkästään showroomeja varten. Yritysten olisi tehtävä enemmän myyntityötä ympäri Suomen ja se lisää kustannuksia enemmän kuin osallistuminen messuille. Myös ostajia helpottaa ajallisesti, kun kaikki näytteilleasettajat löytyvät saman katon alta. (Fashion Finland 2006)

Messut ovat olleet vaatealan ammattilaisten kohtaamispaikkana yli 30 vuotta. Messupäivien painopiste on siirtynyt varsinaisesta kaupanteosta asiakassuhteiden hoitoon ja uusien mallistojen esittelyyn sisäänostajille ja myyntihenkilökunnalle. Varsinaisia tilauksia kirjoitetaan nykyisin enää vähän. Messuilla tavataan kollegoita ja yhteistyökumppaneita, luodaan uusia kontakteja ja haetaan tietoa ja ideoita. Messuilla saa ensimmäisen konkreettisen kuvan tulevan kauden trendeistä ja

värimaailmasta. Trendi- ja muotinäytöksissä nähdään läpileikkaus tavarantoimittajien seuraavasta mallistosta.

Muotinäytökset ovat tärkeitä trendi-informaation välityskanavia. Yhdellä näyttämöllä muotisuunnittelija esittää näkemyksensä siitä, millä tavalla hän vaatettaa kuluttajat uuteen aikaan. Vaate on tärkeä viestinnän väline, koska se muodostaa laajan pinnan ja jo kaukaa katsottuna pukeutuminen välittää muun muassa sukupuoleen, ammattiin ja sosiaaliseen asemaan liittyviä kulttuurisia viestejä. Muotinäytökset tarjoavat moniaistisen kokemuksen ilman, että on mahdollista katsoa tai nähdä läheltä, tunnustella materiaaleja tai sovittaa vaatetta päälleen. (Nuutinen 2004, 196 – 197)

Muotinäytökset ovat pääteypysäkki tarinankerrontaketjulle. Se on alkanut trenditauluissa kuvattujen teemojen kehittelystä, värikarttojen luomisesta ja kankaiden valinnasta. Muotinäytökset edustavat esitysformaattia, jossa asukokonaisuuksia esitellään mannekiinien päälle puettuina. Yksityisten, suljettujen muotinäytösten yleisöllä on tilaisuus tavata suunnittelija, jonka tehtävänä on edistää kokoelman markkinointia. Julkisten, avointen muotinäytösten tavoitteena on esitellä uusia trendejä, uusi kokoelma ja herättää kuluttajien mielenkiinto ja edistää myyntiä. Sosiaalisina tapahtumina ne viihdyttävät ja tuovat asiakkaita myymälään. (Nuutinen 2004, 200)

5.2 Texmodan ostopäivät

Arola Oy kuuluu Texmoda Fashion Group –ketjuun. Se on vuonna 1997 perustettu yksityisten kauppiaiden omistama osuuskunta. Kauppiaat halusivat ketjun, joka pystyy keskitetyn ostoyksikön avulla teettämään tavaraa edullisesti ulkomailla. Kauppias voi kuitenkin itse päättää valikoimistaan paikallisen kysynnän mukaan. Osuuskuntaan kuuluvat naisten ja miesten erikoisliikeketju Moda sekä nuorisovaatteita myyvä Jim&Jill –ketju. Texmoda Fashion Group –ketjuun kuuluu 44 jäsenyritystä. Myymälöitä on yli 100 eri puolella Suomea. Osuuskunnan yhteinelaskettu myynti oli vuonna 2005 lähes 125 miljoonaa euroa.

Arola kuuluu ketjuun jäsenliikkeenä, eikä siis toimi Moda –kyltin alla. Ketjun omina Private Label -merkkeinä ovat naisten mallistossa Santarelli ja S.T.I. Private Label –mallisto tarkoittaa sitä, että ketju teettää malliston, joka saa yksilöllisen tuotemerkin ja jota myydään vain ketjun omissa myymälöissä. Ne suunnitellaan ja rakennetaan yhteistyössä Texmodan tuoteryhmän ja jäsenkauppiaista koostuvan kauppiaajaoston kanssa.

Santarelli ja S.T.I -mallistot kattavat naisten ja miesten arki- ja juhlapukeutumisen sekä päällysvaatteet. Mallistot rakennetaan laadukkaiksi, yhteensopiviksi ja ajankohtaisiksi, suomalaisen kuluttajan ehdoilla. Santarelli –tuotteiden päälinjoina ovat klassisuus, helppous ja reilut mitoitus. Mallisto on keskihintainen, vaativaan pukeutumiseen suunniteltu. Tuotteiden eri osat ovat yhteensopivia väreiltään ja malleiltaan. S.T.I –mallisto taas tarjoaa nuorekkaan, muodikkaan ja yksilöllisen vaihtoehdon. Tuotteet valmistetaan pääasiassa kotimaassa, Virossa, Portugalissa, Turkissa ja Kaukoidässä.

Mallistot esitellään ja myydään ostajille kuusi kertaa vuodessa järjestettävillä ketjun ostopäivillä. Seuraavasta taulukosta ilmenee, miten ostopäivät suunnilleen sijoittuvat kalenterivuoden aikana. Helmikuussa ja toukokuussa ostopäivillä ostetaan seuraavan syksyn tuotteita. Syyskuussa ja joulukuussa ostetaan seuraavan kevään tuotteita. Vaikka ostopäiviä on kuusi vuodessa, ne jaetaan kuitenkin sekä kevät- että syyskesäsongin ensimmäisiin, toisiin ja kolmansiin ostopäiviin, kuten kalenterista käy ilmi.

Ostopäiväkalenteri

	1. viikko	2. viikko	3. viikko	4. viikko
Tammikuu				
Helmikuu		1.ostopäivät		2.ostopäivät
Maaliskuu				
Huhtikuu				
Toukokuu	3.ostopäivät			
Kesäkuu				
Heinäkuu				
Elokuu				
Syyskuu		1.ostopäivät		2.ostopäivät
Lokakuu				
Marraskuu				
Joulukuu	3.ostopäivät			

Tulevan sesongin ensimmäiset ostopäivät ovat ns. tuontiotot, joilla myydään ketjun omien merkkien tuotteet. Tuotepäälliköt esittelevät mallistot yksityiskohtaisesti ja ostajilla on apuvälineenä kansiot, joissa kaikki vaatteet on esitetty piirroskuvina. Kansioista löytyvät materiaali-, hinta-, väri- ja muut tuotetiedot. Esittelyn jälkeen ostajat aloittavat ostotyönsä. Mallikappaleita sovitetaan ja hypistellään, mitoitukset, materiaali ja värit tutkitaan tarkkaan ennen kuin tehdään valinnat tuotteista, jotka liikkeisiin ostetaan.

Esittelyvaiheessa voidaan vielä vaikuttaa tuotteen lopulliseen mitoitukseen, materiaaliin tai väreihin. Usein vaatteista tehdään merkintöjä kansioon, leikataan mallitilkkuja kankaasta värin ja laadun muistamiseksi ja lopullinen ostopäätös tehdään vasta kotona tarkan miettimisen jälkeen. Mahdollisesti verrataan tilauksia muihin tavarantoimittajiin, ettei ostettaisi päällekkäisyyksiä. Tilaukset tehdään atk – listoille, jotka palautetaan Texmodalle. Uutena palveluna ketjulla on tietokoneohjelma, jolle tilaukset voidaan syöttää suoraan ja lähettää sähköisesti Texmodaan. Kaikilla ketjun jäsenillä tätä ohjelmaa ei kuitenkaan ole.

Ketjuun kuuluvat kaupat myyvät myös muita merkkejä omien mallistojen lisäksi. Toisilla ostopäivillä on mukana kotimaisia ja ulkomaisia tavarantoimittajia, jotka ovat yhteistyökumppaneita Texmoda –ketjun kanssa. Heille on varattu Texmodasta esittelytilat ja kauppiat varaavat etukäteen ajanvarauslistasta itselleen sopivan ajan malliston katselmukseen.

Ostopäivät ovat kiireisiä, tavarantoimittajia ja ostajia on paljon. Yhtä kauppiasta kohti on aikaa varattu vain puoli tuntia. Tilauksia ei silloin useinkaan ehdi tekemään, vaan ostaja merkitsee itseään kiinnostavan tuotteen tiedot ylös, liittää väri- ja kangastilkut mukaan ja ehkä valokuvaa tuotteen muistiksi. Usein tavarantoimittajalla on katalogi, jossa on kuvattu useita tuotteita mallistosta. Katalogi helpottaa ostajaa muistamaan tuotteet, kun hän tekee tilauksen myöhemmin työpaikallaan valmiiksi ja lähettää tavarantoimittajalle.

Myytävät mallistot ovat yleisiä, eli niitä ostavat muutkin kilpailevat vaateyritykset. Tämän vuoksi ketju tekee tavarantoimittajien kanssa usein sopimuksen muutamasta

tuotteesta, joista tulee ketjun omalla merkillä oleva yksinmyyntimalli. Esimerkkinä voidaan mainita Tazzia, jonka yksinmyyntiin valmistama jakku myydään ketjussa Santarelli –merkillä.

Edellisten kaksien eli ns. ennakko-ostopäivien lisäksi ovat vielä kolmannet ostopäivät. Alkupalvella joulukuun alussa ostetaan ns. Hot Summer –mallisto sekä ensimmäiset ennakkotuotteet seuraavalle syyskesäsongille. Hot Summer –mallisto sisältää tulevan kesän uusimmat ja muodikkaimmat vaatteet, joista ei vielä ennakkostoajan aikaan juuri paljoa tiedetty.

Keväällä kolmannet ostopäivät ovat toukokuun alussa. Niillä ostetaan joulun lahja- ja juhlatuotteet sekä tammikuun toimitukseen kevään uusia tuotteita. Nämä ostopäivät ovat tärkeitä lisätoimitusten kannalta, myymälään saadaan ajankohtaiset ja trendikkäät tuotteet. Ostajille ne ovat myös tärkeitä seuraavan sesongin kannalta, saadaan ensimmäiset tuulahdukset tulevasta.

5.3 Muut ostot

Arola Oy tekee yhteistyötä myös muiden tavarantoimittajien kanssa, jotka eivät ole missään tekemisissä Texmoda –ketjun kanssa. Eri vaateyritysten edustajat kiertävät mallistoineen myyntialueillaan. He pitävät myyntinäyttelynsä joko ostajan toimitiloissa tai hotellien huone- tai kokoustiloissa. Osa edustajista ei kuitenkaan tee myyntimatkoja, mikä johtuu usein malliston suuruudesta. Tuotteet ostetaan tavarantoimittajien myyntikonttoreissa. Arolassa nämä ennalta sovitut tapaamiset suunnitellaan yleensä ketjun ostopäivien tai muotimessujen yhteyteen.

6. POHDINTA

Opinnäytetyön lähtökohtana oli tehdä työpaikalleni Arolaan helppotajuinen ohjeistus, joka auttaa ostotoimintaa aloittavaa henkilöä perehtymään työhönsä naisten osastolla. Samalla työn tarkoitus oli olla kehittämisprojektina itselleni sisäänostajan työtä tehdessäni.

Vaatetusala on kiinnostava, se elää ja muuttuu koko ajan. Vaikka työuraa ”rättialalla” on takana jo lähes 20 vuotta, vaatteet eivät vaan lakkaa kiinnostamasta. Halu kehittää omaa ammattitaitoa on vahva, ja asiakkaiden vaatettaminen on edelleen innostavaa. Ja joka kerta, kun uusi sesonki lähestyy, huomaa tuntosarvien taas olevan koholla seuraamaan tulevia virtauksia maailmalta. Toiveena olisikin, että tämä innostus säilyisi tulevaisuudessa ja siitä olisi myös hyötyä työnantajayritykselle. Syitä siihen, miksi vielä aikuisiässä lähdin opiskelemaan ammattikorkeakouluun, olikin itseni kehittäminen, vanhojen tietojen päivittäminen sekä uusien asioiden oppiminen.

Opinnäytetyön aloittaminen oli vaikeaa. Omasta ammatista kirjoittaminen tuntui niin arkiselta, vaikka todella pidän työstäni ja niistä haasteista, joita sisäänostajan työ joka päivä tarjoaa. Lopputyön edetessä arvostus omaa työtä kohtaan kasvoi. Ostajana minulla on valta päättää, mitä yrityksessä myydään, mutta myös vastuu on todella suuri. Olen saanut tehdä työtäni itsenäisesti ja kiitänkin siitä työnantajiani, että he ovat luottaneet ammattitaitooni ja niihin ratkaisuihin, joita olen työssäni tehnyt.

Työn teoriaosassa selvitettiin ostotoimintaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Kirjallista materiaalia ostotoiminnasta oli aika vähän saatavilla. Lähdeoteokset ovat pääasiassa

vuosikymmenten takaa ja ne käsittelevät enemmän teollista kuin vähittäiskaupan ostamista. Vaatetusalan ostotoimintaa koskevaa kirjallisuutta oli todella vähän tarjolla. Alan ammattilehdet sisältävät enemmän tuotteisiin kuin ostotoimintaan liittyvää materiaalia, kuten esimerkiksi tulevan sesongin trendejä ja värikarttoja. Lähdeosteosten puute johtuukin varmaan ostajan työn luonteesta. Kuten työssäni käy ilmi, kaikilla ostajilla on oma tyykinsä tehdä työtään, eikä mitään tiettyä kaavaa siihen ole.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada aikaan ohjeistus ostajan työhön Arolan naisten osastolle. Luulen ja toivon, että tulevaisuudessa joko seuraajani tai virkaa tekevän sisäänostajan on helpompi aloittaa työ, kun hän on perehtynyt tähän materiaaliin. Teoriaosuudesta saa paljon hyödyllistä tietoa ja sitä voi soveltaa oman yrityksen ostotoimintaan. Ostotapahtumien konkreettinen selvittäminen antaa käytännöllistä neuvoa siitä, miten ostoja tehdään.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut rankka, mutta opettavainen kokemus. Opiskelu ja tiedon etsintä vaativan työn ohella ei aina ole ollut helppoa. Löytämäni teoriatieto on monelta osin melko tuttua, mutta paljon on tullut esille uusia asioita, joita voin hyödyntää omassa ostajan työssäni. Tänä keväänä tämä lopputyö on ollut tietysti koko ajan mielessä, kun olen ostotoimintaa työpaikalleni tehnyt. Siitä on ollut hyötyä puolin ja toisin sekä käytännössä että kirjallisessa työssä. Työn ollessa näin loppusuoralla tulee mieleen useita ajatuksia siitä, mitä muuta työssä olisi voinut käsitellä. Se on merkki siitä, että koskaan ei voi olla aivan valmis. Kehitettävää onneksi löytyy.

LÄHTEET

- Grundström, E. 2004. Globalisaation portinvartija. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Gronow, J. 2001. Visio ja Taito. Suomalaisen muodin viisi vuosikymmentä. Helsinki: Art Print Oy.
- Haapanen, M. , Vepsäläinen, A., Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Hämäläinen, H. 1989. Tee ostaminen helpoksi. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Ilmonen, K. 1993. Tavaroiden taikamaailma. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jyrä, R. 2006. Yksilöllisiä massavalintoja. Modin 2, 46 - 47.
- Koskinen, A., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, A. & Vepsäläinen, P.J. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. Porvoo: Weilin+Göös Oy.
- Lehtinen, H. 2006. Turhuuden analyysi? – Trendien kerääminen ja analysointi. www.fashionfinland.com/esittely/article/27.1.2006
- Lilius, A. 2004. Ostaja oppi uuden roolin. Talouselämä 37, 32 - 37
- Noro, A. 1991. Muoto, moderniteetti ja kolmas. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nuutinen, A. 2004. Edelläkävijät. Hiljainen, implisiittinen ja eksplisiittinen tieto muodin ennustamisessa. Saarijärvi: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Nuutinen, T. 2004. Ostaako ostaja, mitä myyjä myy. Modin 6, 8-9.
- Perasto, U. 2005. Suomen Messut. www.finnexpo.fi (luettu 13.2.2006)
- Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Rope, T. 1998. Business to business –markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Rope, T., Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.
- Rope, T. 2000. 100 keinoa tehostaa liiketoimintaa. Juva: WSOY.
- Rope, T. 2002. Yrittäjän markkinointikirja. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Sakki, J. 1982. Ostotoiminnan kehittäminen. Espoo: Weilin+Göös Oy
- Sakki, J. 1986. Käytännön materiaalin ohjaus kaupassa ja teollisuudessa. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös kirjapaino.
- Sakki, J. 2001. Tilaus-toimitusketjun hallinta. Juva: Jouni Sakki Oy.
- Simmel, G. 1986. Muodin filosofia. Helsinki: Kustannus Oy Odessa.
- Trout, J., Hafren, G. 2003. Erilaistu tai kuole. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.