

Hertta Pessa

Naisten takkiosaston kehitystarpeiden kar- toitustutkimus tavarataloympäristössä

case: Yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Vestonomi

Vaatetusalan koulutusohjelma

Opinnäytetyö

29.4.2015

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Hertta Pessa Naisten takkiosaston kehitystarpeiden kartoitustutkimus tavarataloympäristössä, Case Yritys X 55 sivua + 3 liitettä 29.4.2015
Tutkinto	Vestonomi
Koulutusohjelma	Vaatetusalan koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Marja Amgwerd Osastopäällikkö Eija Vilka
<p>Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on selvittää merkittävän Suomessa toimivan tavaratalotoimijan kehitystarpeita naisten takkiosastolla. Työn tavoitteena on selvittää, mitkä ovat ne osa-alueet ja määritellyt kehitystarpeet, joilla osaston toimintaa voidaan kehittää ja parantaa, jotta osasto pystyy kokonaisuudessaan palvelemaan asiakastaan paremmin.</p> <p>Yritys X on läpikäynyt valtavat rakenteelliset ja strategiset muutokset vuoden 2014 aikana, mitkä ovat vaikuttaneet suuresti yrityksen arvolupaukseen, henkilöstörakenteisiin, toimintamalleihin sekä konkreettisiin osastomuutoksiin tavarataloissa. Opinnäytetyöni taustalla ovat juuri nämä muutokset, joita olen työpaikallani yrityksessä havainnut.</p> <p>Työn ensimmäisessä teoriaosuudessa käsittelen asiakaslähtöisen yrityksen liiketoiminnan kannalta tärkeitä osa-alueita, kuten markkinoinnin segmentointia, asiakassuhdemarkkinointia sekä markkinoinnin kilpailukeinoja. Toisessa teoriaosuudessa käsittelen vaatetusosalalla toimivan tavaratalon ostotoimintaa ja valikoimasuunnittelua.</p> <p>Tutkimus on laadullinen. Aineistoa tutkimukseen kerättiin haastatteluin ja asiakaskyselyn avulla. Tutkimukseen haastateltiin naisten takkiosaston vakituksessa työsuhteessa olevia takkimyymiä sekä naisten takkiosaston sisäänostajaa. Asiakaskyselyt suoritettiin yrityksen pääkaupunkiseudun tavaratalossa, johon kyselyyn valikoituneet ihmiset olivat satunnaisesti naisten takkiosastolle tulleita asiakkaita.</p> <p>Haastatteluiden ja asiakaskyselyn pohjalta esille nousi neljä pääaluetta, joihin kehitystarpeet voidaan jaotella: valikoima, osasto työpaikkana, esillepano sekä osaston markkinointi. Tutkimuksessa selvisi, että yrityksen tulisi rajata ja määritellä osaston asiakasryhmänsä selkeämmin. Näiden pohjalta tulisi päivittää myytäviä tuotemerkkejä sekä sisällyttää enemmän isoja ja pieniä kokoja valikoimaan. Naisten takkiosaston ja ostovastaavien kommunikointia tulisi parantaa, ja myyjille tulisi järjestää koulutuksia myynnin tueksi. Osaston esillepanoon kaivattaisiin elementtejä, jotka herättäisivät asiakkaan huomion, sekä osaston esillepanosta tulisi laatia kirjallinen ohje. Osaston näkyvyys hyötyisi tiettyyn asiakasryhmään kohdistetusta asiakasmarkkinoinnista ja osastojen visuaalisesta yhtenäistämistä.</p>	
Avainsanat	Valikoimasuunnittelu, tavaratalo, asiakasmarkkinointi, tuotemerkki, ostaja, esillepano, asiakas

Author(s) Title Number of Pages Date	Hertta Pessa Improvement Survey Research for the Department of Women's Outer wear 55 pages + 3 appendices 29 April 2015
Degree	Bachelor of Arts
Degree Programme	Fashion and clothing
Specialisation option	
Instructor(s)	Marja Amgwerd, Lecturer Eija Vilkkä, Department chief
<p>This thesis aims to find out what are the main developing issues in the women's outerwear department at one of the most remarkable department stores in Finland. This study researches those main developing areas at the outerwear department, namely how to develop and improve the department into more functional and better serving for the customer.</p> <p>Company X has processed large structural and strategic changes during the year 2014 which has affected the company's value promises, personnel structures, pattern and concrete department changes at the department stores. The company's activities were observed at my daily work.</p> <p>The very first theoretical part of the thesis, concentrates on the most important department store business areas such as marketing segmentation, customer relation marketing and competitive advantage of marketing. The second theoretical part studies fashion buying and range planning.</p> <p>The thesis is a qualitative study, and the research methods included interviews and customer inquiry. For this thesis, I interviewed company's women outer wear departments salespersons and the buyer. The customer inquiry was organized at the company's one capital city department store where the participants were casual women customer who were visiting at the outerwear department.</p> <p>Interviews and customer inquires focused on four main areas, where the biggest improvements and developing issues can be found. Those areas are collection, department as a workplace, visual marketing and department marketing. The research results indicated that the company should define better department target groups. The brands should be updated and the collection should consist of an increasing number of small and big sizes. Communication between department salespersons and the buyer team should be improved and the company could arrange supporting education about materials, brands and visual marketing. Visual marketing should consist of some elements which captures the customer's interest and there should be a written guideline concerning department visual marketing. The department could capitalize targeted customer relation marketing and unifying departments visual marketing.</p>	
Keywords	Range planning, department store, customer relation marketing, trademark, buyer, visual marketing, customer

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Tutkimuksen lähtökohdat	3
2.1	Tutkimuksen tavoitteet	3
2.2	Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu	4
2.3	Keskeiset käsitteet	6
3	Asiakaslähtöisen yrityksen liiketoiminta	8
3.1	Kuluttajan ostokäyttäytyminen	9
3.2	Asiakassegmentointi	10
3.3	Asiakassuhdemarkkinointi	11
3.4	Markkinoinnin kilpailukeinot	13
3.4.1	Tuote	13
3.4.2	Tarjonta	13
3.4.3	Tuotemerkki	14
3.4.4	Yrityksen henkilöstö	15
3.4.5	Asiakaspalvelu	16
3.4.6	Visuaalinen markkinointi	17
4	Ostotoiminta tavarataloympäristön muodin osastolla	18
4.1	Brandituotteiden ostaminen	20
4.2	Yrityksen ostostrategia	20
4.3	Ostojen suunnittelu	21
4.4	Ostoprosessi	22
4.5	Valikoimasuunnittelu	24
4.6	Tavarantoimittajien valinta	28
4.7	Tuotteiden hinnoittelu	30
5	Tutkimuksen toteutus	32
5.1	Naisten takkiosaston tausta	33
5.2	Sisäänostajan haastattelu	35
5.3	Myymlähenkilökunnan haastattelut	36
5.4	Asiakaskyselyt	40

6	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	46
6.1	Valikoima	47
6.2	Osasto työpaikkana	50
6.3	Esillepano	50
6.4	Osaston markkinointi	51
7	Pohdinta	52

Liitteet

Liite 1. Sisäänostajan haastattelupohja

Liite 2. Mymälähenkilökunnan haastattelupohja

Liite 3. Asiakaskyselypohja

1 Johdanto

Opinnäytetyö taustalla on oma työskentelyni toimeksiantajayrityksen naisten takkiosastolla, jossa asiakkaiden tyytyväisyys ja tyytymättömyys tulee jokapäiväisessä työssä tutuksi. Yritys pidetään tässä opinnäytetyössä nimettömänä liiketoiminnan salaisuuden varmistamiseksi. Työssä käsitellään myös liiketoiminnan kannalta arkaluontoisia aihealueita, kuten yrityksen työympäristöä ja valikoimaa. Tutkimukseen haastatellut pidetään samasta syystä nimettöminä. Työssä yhteistyöyritystä puhutellaan nimellä Yritys X.

Yritys X on suomalainen vähittäiskauppaa harjoittava yhtiö, joka lukeutuu yhdeksi menestyvimmistä ja suurimmista tavaratalotoimijoista Suomessa. Viime vuosien aikana muuttuneet vähittäiskaupan markkinat, alan kilpailutilanne sekä kuluttajien muuttunut ostokäyttäytyminen ovat ajaneet Yritys X:n tekemään suuria strategisia muutoksia, kuten missä tahansa muussa vähittäiskaupan yrityksessä.

Vähittäiskaupan alalla on vuoden 2014 aikana tapahtunut suuria tappiollisia menetyksiä, jotka ovat valitettavasti koskeneet myös yritys X:n liiketoimintaa ja kannattavuutta. Tämä on näkynyt omassa työssäni etenkin asiakkaiden aktiivisessa kääntymisessä myyjien puoleen ja halukkuutena ilmaista kokemistaan epäkohdista. Tästä syystä opinnäytetyön aihe selkeytyi helposti, ja tällä tutkimuksella selvitetään yhteistyöyrityksen tavaratalon naisten takkiosaston konkreettisia kehitystarpeita: miten valikoimasta saadaan paremmin asiakasta palveleva ja miten osaston muita toimintoja parantamalla osastosta saadaan entistäkin toimivampi kokonaisuus?

Vähittäiskauppa on kokenut kovia taloudellisen tilanteen heikentyessä, mikä on näkynyt ihmisten ostokäyttäytymisessä etenkin vaatetusalan yrityksissä. Vaatteet ja asusteet ovat huonontuneissa taloustilanteissa ensimmäinen hyödyke, josta tingitään ja luovutaan. Näin ollen vaatetusalan yritykset ovat kokeneet asiakaskatoa, ja yritysten on muutettava toimintatapojaan ylläpitääkseen liiketoimintaansa ja säilyttääkseen asiakaskuntansa. Näin on käynyt myös Yritys X:n muodin osastoilla, ja yritys on jatkuvasti kehittänyt toimintaansa ylläpitääkseen luottamusta asiakkaisiin, ja todistaakseen olevansa asiakkaidensa arvoisia. Käsittelen laajemmin naisten takkiosaston nykytilaa ja menneisyyttä luvussa Naisten takkiosaston taustaa s. 33.

Omassa työssäni takkimyyjänä olen nähnyt muutoksia, jotka ovat koskettaneet niin valikoimaa kuin asiakaskäyttäytymistä. Olen saanut puolentoista vuoden työkokemukseni aikana hyvin käsitystä siitä, minkälaisista takeista malleiltaan ja tyyleitään Yritys X:n osaston tuotevalikoima koostuu, minkälaisia takkeja asiakkaat tarpeisiinsa tai haluihinsa etsivät sekä minkälaiset tuotteet jäävät myytäväksi alennusmyynteihin. Opin näytetyön aloittamisen aikoihin suurimpana ongelmana näin liian laajan ja epäselvästi määritellyn kohderyhmän: valikoima tarjosi takkeja ulkoilutakeista aina boutique-tyyppiin hintaviin kaupunkitakkeihin. Myyjän on tällöin tehtävä ylimääräistä työtä karottaakseen asiakkaan tarpeet ja halut, jolloin asiakas saattaa menettää mielenkiintonsa tai turhautua valikoiman laajuudesta, jolloin asiakas mahdollisesti haluaa lopettaa kanssakäymisen myyjän kanssa tyytymättömänä. Koska kyseessä on tiettyyn tuoteryhmään erikoistunut osasto jota on riepoteltu organisaatiomuutoksissa, on tärkeää tunnistaa ne kehitystarpeet, joita kehittämällä osastosta saadaan selkeä ja toimiva kokonaisuus. Näistä moninaisista syistä on naisten takkiosastolle hyväksi, että tämän tutkimuksen avulla selvitetään, mitkä ovat ne toimenpiteet, joita tarvitaan, jotta naisten takkiosasto säilyy kannattavana osana yrityksen liiketoimintaa.

Tutkimuksen tarkoituksena on tuoda ilmi konkreettisia kehitystarpeita, joihin tarttumalla Yritys X:n naisten takkiosaston valikoima ja koko osasto pystyy palvelemaan asiakastaan parhaiten. Tutkimuksessa haastattelen yrityksen naisten takkiosaston sisäänostajaa ja asiantuntevia myyjiä sekä teetän asiakaskyselyn, jonka pohjalta myös yrityksen asiakas tulee huomioiduksi ja kuulluksi. Analysoimalla näitä aineistoja pystyn vertailemaan tuloksia ja tekemään johtopäätöksiä eri asemassa olevien haastateltavien näkökulmien pohjalta. Haastatteluilla pyrin selvittämään, minkälaisena sisäänostaja näkee osaston takkivalikoiman ja millä kriteereillä hän valitsee tavarantoimittajat, miten osaston myyjät ovat huomanneet asiakkaiden tarpeiden ja odotusten muuttuneen sekä minkälaisena asiakkaat kokevat takkiosaston toimivuudeltaan. Näitä haastatteluja ja kyselyä analysoimalla koostan muistion, jossa kehityskohteet ja -tarpeet eritellään osaluottain.

2 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksen rajaaminen hahmottui hiljalleen, kun kävi selväksi, mistä tutkimukseen saataisiin eniten tietoa, niin asiakkailta kuin ammattitaitoiselta henkilökunnaltakin. Tärkeää tutkimuksen rajaamisessa oli myös ottaa huomioon tutkimuksen hyödynnettävyys. Mikä tutkimus tuottaisi eniten arvoa yrityksen toiminnalle, ja mitä voidaan hyödyntää organisaation toimialoilla. Näin ollen tutkimus rajattiin koskemaan valikoimaa, esillepanoa, osastoa työpaikkana ja markkinointia. Aineistoa tutkimukseen kerätään myymälähenkilökunnan ja yrityksen sisäänostajan haastatteluilla, sekä näitä aineistoja tukemaan teetetään tavarataloympäristössä suoritettava asiakaskysely. Tässä työssä käsitellään vain Yritys X:n toimintaa, koska työhön käytettävän aikataulun puitteissa kahden yrityksen toimintatapojen vertailu olisi ollut tähän aikatauluun mitoitettuna liian laaja. Yrityksen nykyisiä toimintoja analysoimalla saadaan reaaliaikaista tietoa sen hetkisestä tilanteesta, ja jatkotutkimuksena tälle työlle voitaisiin pitää markkinatutkimusta, vertailevaa tutkimusta tai kilpailijakartoitusta.

2.1 Tutkimuksen tavoitteet

Työn tavoitteena on kerätä tietoa erään yrityksen pääkaupunkiseudun tavaratalon naisten takkiosaston valikoiman toimivuudesta ja sen mahdollisista kehitystarpeista sekä pyrkiä selvittämään kuinka osaston toimivuutta saataisiin parannettua esillepanon ja markkinoinnin keinoin. Tutkimuksessa otetaan huomioon osaston yleinen toimivuus sekä kommunikointi ostoista vastaavien henkilöiden kanssa. Tutkimus on ajankohtainen, koska yrityksessä tapahtuneet ja tulevaisuudessa tapahtuvat muutokset vaikuttavat jokaisen yksittäisen toiminnon uudelleen arvioimiseen ja tarkempaan tarkasteluun. Muutokset ovat olleet yrityksessä välttämättömiä eikä naisten takkiosasto ole näiltä muutoksilta välttynyt. Osastoa on pienennetty pinta-alaltaan, tuotemerkkejä on poistettu osaston valikoimasta ja yrityksen toimintamallien muuttuessa myös tämän osaston toimintatavat ja käytännöt ovat muuttuneet. Strategiamuutoksien vaikutuksia pystytään arvioimaan realistisesti ja vertailukelpoisesti vasta kuohuntavaiheiden laannuttua ja uusien toimintamallien omaksuminen vie oman aikansa henkilöstön keskuudessa. Tämän tutkimuksen lähtökohdat ovat yrityksen strategisten muutosten alkamisajankohdassa, jolloin henkilöstö on ollut tietoinen muutoksista jo jonkin aikaa ja uudet toimintamallit ovat rutinoituneet henkilöstön toimintatapoihin. Tästä syystä olen myös nähnyt tälle tutkimukselle otollisen ajankohdan, koska muutokset ovat olleet näkyvissä myös asiak-

kaille. Tällöin on otettava huomioon, että suurimmat kuohunta- ja totutteluvaiheet ovat jo takana, jolloin toimintaa pystytään tarkastelemaan ja arvioimaan realistisesti sekä tekemään pitäviä päätelmiä asiakkaiden ja henkilökunnan toimintatavoista.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa tutkittavaa kohdetta tarkastellaan kokonaisvaltaisesti monesta eri näkökulmasta, tässä tapauksessa sisäänostajan, myyjien ja asiakkaiden näkökulmista. Laadullista tutkimusta aloitettaessa aiheen valintaa on alussa vaikea rajata tarkasti, ja tutkittava ongelma tai kysymys muotoutuu tutkimuksen edetessä. Toisinaan tämä pitää paikkansa, mutta tutkimuksen on aina lähdeittävä liikkeelle jostain tietyistä aihepiiristä tai ideasta. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 66-68.) Seuraavassa luvussa käsitellän tarkemmin laadullista tutkimusmenetelmää ja aineiston keruuta.

Tutkimuksen kannalta on oleellista käsitellä teoriaosuudessa muodista tunnetun tavaratalotoimijan näkökulmasta ostotoimintaa vaatetusalan sekä asiakaslähtöiseen yritykseen painottuvan yrityksen asiakasmarkkinoinnin teoriaa. Tavaratalon tarjonta on laaja, mistä syystä nostan teoriaosuudessa esiin myös tuotteiden kilpailukeinoja. Koska tutkimuksessa selvitetään naisten takkiosaston valikoiman toimivuutta, käsitellän teoriaosuudessa vaatetusalan valikoimasuunnittelua sekä ostotoimintaa ottaen huomioon ostostrategiat ja ostoprosessit. Nämä teoriaosuudet auttavat tutkijaa paremmin ymmärtämään tavaratalon toimintoja yleisesti sekä osaston kannalta tärkeistä näkökulmista.

2.2 Tutkimusmenetelmät ja aineiston keruu

Tämä työn menetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimusmenetelmä haastatteluihin ja asiakaskyselyyn pohjautuen. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana pidetään todellisen elämän kuvaamista, missä tutkittavaa kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään löytämään tai tuomaan esille tosiasioita eikä vain todentamaan jo todettua tai olemassa olevaa tietoa. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.) Laadullisessa tutkimuksessa on oleellista, että tutkija perustaa päätelmänsä omiin havaintoihinsa ja ihmisten kanssa käytyihin keskusteluihin ja haastatteluihin, toisin kuin lomakkeiden muodossa kerättyyn tietoon. Tutkija voi laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin käyttää apunaan kyselyitä tai lomakehaastatteluja, kuten tässä tapauksessa asiakaskyselyitä, tukemaan asiantuntijahaastatteluiden paikkansapitävyyttä ja tuomaan esille tutkimuksen kannalta oleellisia muita mielipiteitä. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Laadullista tutkimusta tehdessä tutkijan on pohdittava kuinka suuri kerättävän aineiston on oltava, jotta tutkimus on edustava ja perusteltu. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa kohdetta, jolloin tilastolliset yhdenmukaisuudet eivät ole relevantteja, toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa (Hirsjärvi ym. 2009, 181). Opin- näytetyössä laadullisen tutkimuksen haastateltavien määrä ei ole niin kriittinen kuin tätä laajempien tutkimusten haastateltavien määrä, jolloin yksi sadasta tutkittavasta on tie- teellisesti merkittävä. Laadullisessa tutkimuksessa on myös otettava huomioon, ettei tämänkaltaisessa tutkimuksessa pyritä tilastollisesti merkittäviin tuloksiin. Sen sijaan on olennaista, että tutkittavasta aiheesta haastateltavat tietävät mahdollisimman paljon ja monipuolisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2004, 87-88.)

Aineiston keruumenetelminä ovat haastattelut ja asiakaskyselyt. Haastattelun etuna muihin tiedonkeruumenetelmiin on etenkin se, että haastattelija pystyy etenemään haastattelussa tilanteen edellyttämällä tavalla, kuten tekemään tarkentavia kysymyksiä tai muuttamaan haastattelukysymysten järjestystä. Etuna on myös se, että haastatelta- viin on mahdollista olla yhteydessä haastattelun tekemisen jälkeen jolloin aineistoa voidaan mahdollisuuksien mukaan täydentää tai täsmentää. Haastattelut vievät kuiten- kin tiedonkeruumenetelminä tutkijan aikaa, eikä tutkija voi olla täysin varma antaako haastattelu enemmän tietoa tutkittavasta kohteesta kuin esimerkiksi kyselylomakkeet. (Hirsjärvi ym. 2009, 205-206.) Haastattelun metodissa haastateltavien oma ääni ja mie- lipiteet tulevat kattavasti esille, mikä on laadullisen tutkimuksen tyypillisimpiä piirteitä ja oleellista tämän tutkimuksen kannalta. Haastattelun muotona ovat teemahaastattelut, joissa haastattelun aihepiirit on karkeasti jaoteltu, mutta haastattelussa on tilaa myös tilanteessa esille nousseiden asioiden käsittelylle. Teemahaastattelu sijoittuu lomake- ja avoimen haastattelun väliin. Teemahaastattelussa kysymyksiä ei ole tarkasti kirjattu tai järjestetty, toisin kuin lomakehaastatteluissa tai -kyselyissä. (Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

Asiakaskyselyt toimivat tukena haastatteluille, joita laadullisessa tutkimuksessa usein käytetään. Vaikka kysely mielletään täytettäväksi kyselyyn osallistuvan toimesta, tässä tutkimuksessa kyselyyn osallistujaa ikään kuin haastateltiin. Etuna tässä menetelmäs- sä on se, että kyselyn tekijä pystyy selvittämään tai ohjaamaan kyselyyn osallistujaa saadakseen mahdollisia selvennyksiä kyselyn aiheisiin (Tuomi & Sarajärvi 2004, 74- 75).

Yhteistyöyrityksen liikeidean kannalta asiakaskyselyiden arvo on suuri, koska yrityksen liiketoiminnan on tarkoitus tuottaa arvoa asiakkaalle ja kyselyillä pyritäänkin selvittämään, miten yritys tässä onnistuu. Asiakaskyselyihin kerättyjen osallistujien määrä valikoitui sen perusteella, milloin kerättävä aineisto alkoi toistamaan samankaltaisia vastauksia, eikä uusissa kyselyissä noussut esiin uusia relevantteja tietoja tutkimuksen kannalta. Tätä aineiston kylläisyyttä ja riittävyttä sanotaan saturaatioksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 182.)

Aineisto puretaan tekstiyhteyteen sopivaksi tutkimuksen kannalta oleellisten seikkojen rajaamana, ja aineistoa analysoidaan teemoittain. Haastattelut ja asiakaskyselyiden analysointi kulkevat rinnakkain, jolloin tutkimuksen osalta oleelliset elementit hahmottuvat ja tietoja voidaan vertailla keskenään riippuen siitä, mikä on haastateltavan tai asiakkaan rooli yrityksessä. Haastattelut kirjoitetaan puhtaaksi muistiinpanojen pohjalta, koska aihe on haastattelijalle tuttu.

Tutkimuksessa pystytään myös hyödyntämään monella osa-alueella myös tutkijan omaa ammattitaitoa, työkokemusta ja tietämystä yrityksen toimintamalleista ja tavoista, jotka ovat tulleet tutuiksi työskennellessä yritykselle. Tämän kaltaiseen tutkimukseen olisi mahdollista kerätä tietoa myös analysoimalla tuotemerkkikohtaista myyntiseurannan tilastoja, joita Yritys X käyttääkin monella eri tasolla analysoidakseen liiketoimintaansa. Tämän tutkimuksen kannalta tärkeintä tietoa ovat kuitenkin haastateltavien ammattitaitoon perustuvat tiedot ja asiakaskyselyiden henkilökohtaiset mielipiteet. Yrityksen tuotemerkkikohtaisia indeksejä ei voida käyttää tässä työssä myöskään siitä syystä, että nämä tiedot ovat yrityssalaisuuksia ja kyseessä on julkinen työ.

2.3 Keskeiset käsitteet

Tutkimuksessa keskeisimmät käsitteet ovat yrityksen ostotoiminta, valikoima, asiakasmarkkinointi ja tavaratalo. Tässä luvussa avaan myös muita käsitteitä, jotka nousevat esiin tutkimuksessa.

Ostotoiminta

Yritys X:n liiketoiminta kattaa monen eri tuoteryhmän ostamisen osa-alueet, ja jokaisen tuoteryhmän ostotoimintaan vaikuttavat tuoteryhmän asettamat vaatimukset. Tämän työn kannalta käsitellään vain muodin ostotoimintaa. Ostotoiminnalla tarkoitetaan toi-

mintaa, jolla yritykseen ostetaan tuotteita yrityksen liikeidean mukaisen kohderyhmän mukaan sellaisissa määrissä, joilla yritys tekee voittoa. Ostajan vastuulla on tuotelajitelman osan - kuten takkien - valikoima, myynti ja kannattavuus. (Jackson & Shaw 2001, 13.)

Ostaja

Yrityksen ostaja on vastuussa kannattavan valikoiman suunnittelusta ja kokoamisesta määritellyn kohderyhmän mukaisesti. Ostajan on tunnettava toimialansa muuttuvat trendit ja virtaukset, omattava hyvät neuvottelutaidot, analysoitava edellisten kausien myyntejä sekä oltava tietoinen yrityksen kilpailijoiden valikoimista ja tarjonnasta. (Goworek, 2007, 1.) Tätä tutkimusta varten haastateltu ostaja vastaa Yritys X:n naisten takkiosaston ja naisten muodin boutique-osaston valikoimista ja hänellä on kattava tietotaito ostajan työnkuvasta.

Valikoima

Valikoimalla tarkoitetaan tietyn tuoteryhmän sisällä olevia tuotteita (Bergström & Leppänen 2009, 200). Esimerkiksi takkivalikoimaan voivat kuulua trenssitakki, untuvatakki, sadetakki tai villakangastakki, mitkä jaetaan vielä värien, mallien ja kokojen mukaan. Yritys X:n naisten takkiosaston valikoimaan kuuluvat monet tuotemerkit, joista ostaja on koonnut osastoa parhaiten palvelevan kokonaisuuden malleiltaan, hinnoiltaan ja tyyleiltään.

Asiakasmarkkinointi

Yritys X:n asiakasmarkkinointi perustuu pitkälti kanta-asiakasohjelmaan. Kanta-asiakasohjelma tarjoaa kanta-asiakkailleen monipuolisia etuja joilla se erottuu kilpailijoistaan, mutta sen avulla yritys pystyy myös seuraamaan asiakkaiden ostokäyttäytymistä, seuraamaan kävijämääriä ja hallinnoimaan asiakastilejä. Asiakasmarkkinointi perustuu asiakkaiden käyttäytymisen ja tarpeiden tuntemiseen ja tyydyttämiseen kilpailijoita paremmin. Asiakasmarkkinoinnilla pyritään luomaan pitkäikäisiä ja kannattavia kanta-asiakassuhteita sekä samalla luomaan uusia asiakassuhteita. (Bergström & Leppänen 2009, 10.) Onnistuneella asiakasmarkkinoinnilla pystytään kohdistamaan markkinointi oikealle asiakasryhmälle, järjestämään onnistuneita kampanjoita, helpot-

tamaan asiakkaiden asiointia yrityksen liiketiloissa ja verkkosivuilla sekä luomaan lisäarvoa asiakkaalle.

Tavaratalo

Yritys X on suurehko Suomessa menestyvä tavaratalotoimija, joka tunnetaan lähinnä laajasta ja monipuolisesta naisten, miesten ja lasten muodinosastoista. Tavaratalolla tarkoitetaan vähittäiskaupan alalla toimivaa yritystä, joka myy useita eri tuotekategorioita, kuten naisten, miesten ja lasten muotia, kodin sisustusta sekä elektroniikkaa (Goworek 2007, 99). Tavarataloissa sisäänostaminen on suurimmaksi osaksi brandituotteiden ostamista, mutta tavarataloilla on usein myös omaa tuotantoa (Grundström, 2004, 65).

Brandituotteiden ostaminen

Yritys X:n ostotoiminta on suurimmaksi osaksi brandattujen tuotteiden ostamista. Brandituotteiden ostamisella tarkoitetaan sitä, että yrityksen sisäänostajat eivät osta yrityksen omaa tuotantoa, vaan toisen yrityksen jo suunnittelempia tuotteita. Useat tällaiset yritykset ovat itsenäisiä yhtiöitä, jotka eivät kuulu toiseen vähittäiskaupan pääyritykseen vaan toimivat omalla nimellä. (Goworek 2007, 1.) Brandituotteiden ostamisessa on tärkeää löytää juuri ne oikeat toimittajat, jotka vastaavat yrityksen määrittelemiä arvoja ja joilla yrityksen imagoa pystytään vahvistamaan ja toistamaan asiakkaalle. Ostotoiminnassa on tehtävä perinpohjaista taustatyötä ennen kuin toimittajien kanssa solmitaan yhteistyösopimus. Yritykset tekevät jatkuvaa myyntiseurantaa selvittääkseen onko tuotemerkki myynnillisesti menestyvä ja seuratakseen kuinka yhteistyö toimittajan kanssa sujuu.

3 Asiakslähtöisen yrityksen liiketoiminta

Yhteistyöyrityksen liiketoiminta perustuu asiakslähtöisyyteen. Yritys X pyrkii tarjoamaan alansa parasta palvelua ja kokemuksia jo olemassa oleville kanta-asiakkaille mutta myös saamaan uusia asiakkaita vastaamalla heidän tarpeisiinsa ja ylittämällä heidän odotuksensa. Tästä syystä tässä tutkimuksessa lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet, niiden täyttäminen ja se, miten takkiosastosta saadaan vieläkin paremmin toi-

miva ja valikoimaltaan parhaiten palveleva. Seuraavassa tutkimuksen teoriaosuudessa käsittelen asiakasmarkkinoinnin kulmakiviä: ostokäyttäytymistä, asiakassegmentointia, asiakassuhdemarkkinointia sekä markkinoinnissa käytettävien kilpailukeinojen tärkeyttä.

3.1 Kuluttajan ostokäyttäytyminen

Kuluttajan ostokäyttäytymisen ymmärtäminen ja analysointi edesauttaa yritystä tuomaan markkinoille haluttavat tuotteet, joille yritys etsii oikeat markkinointikanavat ja -keinot. Hyödyntämällä tietoa kuluttajien ostokäyttäytymistä ohjaavista tekijöistä yritys pystyy tuomaan markkinoille ostohaluja herättäviä tuotteita oman määritellyn kohderyhmänsä tarpeisiin vastaten. Kuluttajan ostohaluja ohjaavia piirteitä ovat tarpeet ja motiivit, mitkä muuttuvat kuluttajan omien ominaisuuksien mukaan. Olemassa olevien yritysten tarjonnalla ja toiminnalla on myös suuria vaikutuksia kuluttajan ostohaluihin. (Bergström & Leppänen 2009, 101.) Yritys X:n liiketoiminnassa laadukkaalla asiakaspalvelulla pyritään herättämään asiakkaiden ostohaluja. Kilpailijoistaan erottuvalla asiakaspalvelulla pystytään vaikuttamaan asiakkaan oletuksiin tulevistakin ostokokemusten laadusta, ja näin asiakas saadaan motivoitumaan asioimaan liikkeessä jatkossakin. Markkinoivat yritykset pystyvät herättämään kuluttajien ostohaluja luomalla tuotteita tarpeisiin, joista kuluttaja ei itse ole ollut tietoinen. Etenkin muodin alalla yritysten liiketoiminta perustuu maailmanlaajuisiin trendeihin joita markkinoimalla yritykset luovat kuluttajille alati muuttuvia haluja. Muotialalla toimivan yrityksen haasteena onkin löytää juuri ne oikeat piilevät tarpeet, joista nousee kannattava osa liiketoimintaa.

Ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät jaetaan demografisiin, psykologisiin ja sosiaalisiin tekijöihin. Demografisilla eli väestötekijöillä tarkoitetaan muun muassa ikää, sukupuolta, siviilisäätystä, asuinpaikkaa, ammattia sekä uskontoa. Nämä osatekijät eivät selitä lopullista tuotteen valintaa, mutta ne selittävät osittain kuluttajan tarpeita ja motiiveja ostoksilleen. (Bergström & Leppänen 2009, 102-103.) Yrityksen onkin ymmärrettävä, että jokaisen asiakasryhmän ostokäyttäytyminen on toisistaan poikkeavaa. Iältään nuoren kohderyhmän ostokäyttäytymistä ohjaavat enemminkin hetkittäiset halut ja oman persoonallisuuden esille tuominen kun taas iäkkäämmän asiakasryhmän ostoja voivat ohjata lähinnä järki ja oikea tarve jolloin niin kutsutut heräteostokset vähentyvät. Yritys X:n asiakaskunta on runsasta. Yritys ei karsi asiakaskuntaansa rajaamalla tarjontaansa tietyn asiakasryhmän tarpeet tyydyttäväksi, vaan tarjonta on laaja; yritys tarjoaa tuotteita

taan ja palveluitaan niin nuorille kuin vanhoille, hintaluokkia on monia ja myymälähenkilökunta koostuu nuorista ja iäkkäämmistä myyjistä.

Psykologisia vaikuttajia ostokäyttäytymiseen ovat kuluttajan yksilölliset piirteet, kuten arvot ja asenteet, innovatiivisuus sekä tarpeet (Bergström & Leppänen 2009, 105). Näillä tekijöillä voidaan viitata muun muassa siihen miten kuluttaja suhtautuu ekologisuuteen, tavarantoimittajan työoloihin ja läpinäkyvyyteen, kohtaavatko asiakkaan ja yrityksen arvomaailma ja kuluttajan avoimuutta uudistumiselle. Persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten kuluttaja ostaa, mitkä osatekijät ovat hänelle tärkeitä ostamisessa ja minkälaisia tuotteita hän valitsee ostavansa. Sosiaalisilla tekijöillä viitataan siihen, miten kuluttaja käyttäytyy sosiaalisissa ryhmissä ja miten nämä ryhmät vaikuttavat kuluttajan ostokäyttäytymiseen ja näiden tilanteiden päätöksentekoon. Näitä ryhmiä ovat esimerkiksi kuluttajan perhe, ystävät, työkollegat, sosiaaliluokka ja idolit. (Bergström & Leppänen 2009, 116-117.) Asiakasryhmän koostuessa naisasiakkaista, monien ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tilanteessa olevien henkilöiden määrä. Päätöksentekoon vaikuttavat etenkin vahvojen persoonien läsnäolo, jolloin ostava henkilö perustaa ostopäätöksensä tilanteessa toisen henkilön mielipiteisiin. Sosiaaliset tekijät ovat etenkin muodin ostotilanteissa tietyille persoonille suuria päätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä ja ihmisen yksilölliset piirteet korostuvat ostotilanteessa.

Etenkin vaatetusalalla kuluttajan ostokäyttäytymistä ohjaa lähinnä lisätarpeiden tyydyttäminen. Koska tarjontaa on valtavasti, kuluttaja pystyy tuomaan omaa persoonallisuuttaan esille vaatetuksen kautta. Kuluttaja tekee tietoisin päätöksiä ostaa paita, mutta markkinoijan luomat tarpeet ohjaavat kuluttajaa valitsemaan yksivärisen ja klassisen sekä monivärisen ja abstraktin paidan välillä. Nämä ovat tarpeita joita kuluttaja ei siis välttämättä ole tiedostanut tarvitsevansa.

3.2 Asiakassegmentointi

Yritys X tarjoaa monenlaisia tuoteryhmiä monille asiakassegmenteille. Tavaratalot koostuvat monista eri osastoista, joten myös asiakassegmenttejä on monia. Segmentoinnilla tarkoitetaan erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa, joiden eriteltyt arvostukset ja tarpeet pyritään tyydyttämään kilpailijoita paremmin. Yrityksen on mahdollista täyttää jokaisen asiakkaansa tarpeet, mistä syystä liikeideassa yritys määrittelee juuri itselleen sopivimmat asiakasryhmät, joiden tarpeisiin se pystyy vastaamaan ja reagoimaan. (Bergström & Leppänen 2009, 150.) Yritys X:n tapauksessa asiakasseg-

mentointi tapahtuu osastokohtaisesti. Naisten takkiosaston segmentoinnissa on otettava huomioon se, että osasto määritellään kategoriaosastoksi. Tämä tarkoittaa sitä, että osaston asiakasryhmät määritellään tuotemerkkikohtaisesti, jolloin sama asiakas ei välttämättä ole kahden eri tuotemerkin asiakasryhmää eikä asiakas oletettavasti löydä etsimäänsä kuin tietyt piirteet ja arvot täyttävien tuotemerkkien valikoimista. Osasto palvelee siis moneen tarpeeseen ja haluun räätälöityjä tuotteita ja tuotemerkkejä.

Kannattavat asiakassuhteet luodaan asiakaslähtöisyydellä, minkä pohjalta myös asiakasryhmien segmentointi tapahtuu. Segmentoinnin on oltava prosessi, joka otetaan huomioon yrityksen kaikissa liiketoiminnan suunnittelun vaiheissa: hinta, tarjonta, valikoima ja saatavuusratkaisut tehdään jokaiselle asiakasryhmälle sopivaksi. Myös muun markkinoinnin on oltava suunniteltua jokaiselle asiakassegmentille sopivalla tavalla. (Bergström & Leppänen 2009, 151.) Yritys X:n kaltaisessa liiketoiminnassa on otettava huomioon etenkin monien asiakassegmenttien ostokapasiteetti, saatavuusedellytykset ja valikoiman monipuolisuus. Useiden asiakassegmenttien huomioon ottaminen on haastavaa etenkin valikoiman suunnittelussa, jolloin valikoiman on tyydytettävä monien asiakkaiden tarpeet ja halut. Yrityksen on löydettävä potentiaalisimmat asiakkaat vähemmän potentiaalisten joukosta, joihin toiminnan keskittämällä pyritään luomaan vahvat asiakassuhteet.

Huono segmentointi on useiden markkinointiongelmien taustalla. Tällöin ongelmana on usein liian iso ja heterogeeninen asiakasryhmä, jolloin markkinointi ei tavoita tarpeeksi tehokkaasti määriteltyä asiakasryhmää. Tämä tarkoittaa puutteita ja aukkoja tuotekehityksessä sekä huonosti toteutettuja markkinointitoimenpiteitä. (Bergström & Leppänen 2009, 151.) Yritys X:n kaltaisessa liiketoiminnassa on haasteellista määritellä tarkasti eri asiakassegmentit niiden laajuuden ja monipuolisuuden takia. Etenkin oikealle asiakasryhmälle markkinointi on kriittisessä asemassa monta asiakassegmenttiä hallittaessa. Onnistuneella segmentoinnilla saadaan kohdistettua yrityksen resurssit ja toimenpiteet juuri oikeaan markkinarakoon ja näin taattua yrityksen menestys (Bergström & Leppänen 2009, 151). Jotta segmentointi olisi onnistunutta, on valitun kohderyhmän oltava tarkasti identifioitu, mitattavissa ja saavutettavissa (Jackson & Shaw 2001, 64).

3.3 Asiakassuhdemarkkinointi

Asiakassuhdemarkkinointi on tärkeä osa asiakaslähtöisen yrityksen toimintaa. Asiakassuhdemarkkinoinnin edesauttamiseksi on etenkin suurien yritysten kannattavaa

luoda oma kanta-asiakasohjelma. Asiakassuhdemarkkinoinnilla pyritään suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti hoitamaan yrityksen suhteita pitkäaikaisiin ja kannattaviin asiakkaisiin, mutta myös samalla luomaan uusia kanta-asiakassuhteita. Nykyaikana monet markkinoivat yritykset ovat sisäistäneet ajatusmallin, jossa asiakas on edellytys liiketoiminnalle, ja yrityksen yhdessä asiakkuuden kanssa on lähtökohtaisesti tuotettava arvoa asiakkaille. (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo 2002, 125-126.) Kanta-asiakasohjelmalla yritys houkuttelee asiakkaita keskittämään ostokSENSA yhteen paikkaan ja kiitokSEksi asiakkaille suunnitellaan erikoisetuja kuten etukuponkeja ja erityyppisiä kampanjoita. Näin asiakas tuntee kanta-asiakkuutensa olevan kannattavaa ja asiakas tuntee olevansa arvokkaassa asemassa yrityksen liiketoiminnassa. Asiakassuhdemarkkinoinnissa käytetään usein täsmämarkkinointia, joka tarkoittaa erilaista tarjonnan kohdistamista ja tarkkaa suunnittelua eri segmenteille (Bergström & Leppänen 2009, 462). Yritys X:n liiketoiminnassa, jossa asiakassegmenttejä on monia, on kriittisen tärkeää että markkinointi pystytään räätälöimään asiakassegmenttien ehdoilla.

Tyypillistä asiakassuhdemarkkinoinnille on se, että yrityksen ja asiakkaan välille ei pääse kilpailijoita. Toisin kuin lehti- tai tv-mainonnalla, joka on kaikkien nähtävillä, yritys voi markkinoida suoraan asiakkaalleen. Pitkäaikaisissa suhteissa asiakas alkaa usein myös kiinnittämään enemmän huomiota palveluun ja laatuun kuin hintaan. (Bergström & Leppänen 2009, 462.) Yritys X:n asiakasmarkkinointi painottuu kuukausittain ilmestyvään kanta-asiakaslehteen.

Asiakkuudet ryhmitellään analyysien ja asiakastietojen avulla. Jokaiselle asiakasryhmälle asetetaan tavoitteet ja mietitään asiakassuhdemarkkinoinnin strategiat, eli miten nykyisten asiakkaiden ostamisten saadaan kasvatettua ja miten yritykselle saadaan uusia asiakkaita. Yrityksen on suunniteltava asiakassuhdemarkkinoinnin toimenpiteet jokaiselle asiakasryhmälle erikseen. Suunnitelmia seurataan säännöllisesti, jotta saadaan ajankohtaista tietoa markkinoinnin onnistumisesta. (Bergström & Leppänen 2009, 462-463.) Yritys X tunnetaan markkinoilla toimivasta ja palkitsevasta kanta-asiakasohjelmastaan, jota on vaikea muiden yritysten kopioida. Tutkimuksen tekohelellä yrityksessä on tehty muutoksia kanta-asiakasohjelmassa, ja asiakkaille kohdistettu markkinointi on näkynyt monipuolisempana ja trendikkäämpänä kuin aikaisemmin.

3.4 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinoilla luodaan kokonaisuus, jolla yritys lähestyy asiakastaan. Yrityskohtaisilla kilpailukeinolla yritys luo suunnitelmallisen yhdistelmän eli markkinointimixin. (Bergström & Leppänen 2009, 166.) Kilpailukeinot ovat ne tekijät, joilla yritys tekee itseään tunnetuksi ja jotka ovat lopullisen kokonaisuuden saavuttaessa myös asiakkaan näkyvillä vaikkei asiakas itse näe näiden kilpailukeinojen taustalla olevien prosessien taakse. Seuraavissa luvuissa käsitellän muodista tunnetun tavaratalon osalta tärkeimmät kilpailukeinot.

3.4.1 Tuote

Tuote on asiakkaalle näkyvin osa yrityksen toiminnasta ja tuotteiden perusteella asiakas pystyy muodostamaan käsityksen yrityksen arvoista, imagosta ja ideasta. Tuotteessa on kolme kerrosta: ydintuote, mielikuvatuote ja laajennettu tuote. Ydintuotteessa tiivistyy se, mitä asiakas ostaa, jossa tekninen taitavuus ja yksityiskohdat tyydyttävät asiakkaan tarpeet. Mielikuvatuote on kuluttajamarkkinoilla ratkaisevin tekijä, joka erilaistaa tuotteen ja tekee tuotteesta markkinoinnillisesti kiinnostavan. Mielikuvatekijät liittyvät markkinointilaatuun, mitä ovat esimerkiksi tuotteen nimi, muotoilu ja väri. Laajennetulla tuotteella tarkoitetaan niitä lisäpalveluita, jotka helpottavat tuotteen käyttöä, kuten ompelimopalvelut, asennus, huolto ja neuvontapalvelut. (Korkeamäki ym. 2002, 47-48.) Koko muu yrityksen liiketoiminta rakentuu tuotteen ympärille, joten tuotteen on oltava tarkkaan suunniteltu tietty asiakasryhmä mielessä: miten tuote kehitetään tyydyttämään tietyn asiakasryhmän tarpeet? (Bergström & Leppänen 2009, 194.) Jokaisen tuotantoon päätyvän tuotteen on oltava perusteltavissa ja kohdennettuna tietylle asiakasryhmälle.

3.4.2 Tarjonta

Yrityksen tarjonnan on vastattava asiakaskunnan kysyntää. Tarjonnalla tarkoitetaan joko tuotteiden yhdistelmää tai yksittäisen tuotteen ympärille muodostuvaa kokonaisuutta. Yrityksen toimintaperiaatteet ja tuotepäätökset kohdistuvat yksittäisessä tuotteessa muun muassa värin, merkin, pakkauksen ja tuotekehityksen ympärille, kun taas tuotteiden yhdistelmässä toiminta ja päätökset koskevat valikoimaa ja lajitelmaa etenkin vähittäiskaupassa. (Bergström & Leppänen 2009, 200.) Brandituotteita ostava yritys

ei pääse vaikuttamaan ostamiensa yksittäisten tuotteiden päätöksiin, mutta tuotteiden yhdistelmään vaikuttaviin päätöksiin ostava yritys vaikuttaa omilla valikoimakriteereillään ja päätöksillään.

Jotta saadaan mukautuva, monipuolinen ja myyvä kokonaisuus, on valikoima- ja lajittelmapäätöksissä määriteltävä määrällisesti, kuinka monta tuotetta halutaan asiakkaille tarjota ja valittava, mitkä tuotteet pääsevät lopulliseen tuotantoon ja myyntiin. Vaateusalalla lajitelma koostuu kaikista vaatteista, mitä kaupalla on tarjota kuluttajalle: housuista, hameista, puseroista ja takeista, ja valikoima koostuu yhden tuoteryhmän sisällä olevasta tarjonnasta: kuinka monta housua kauppa tarjoaa eri väreissä, malleissa ja kokoluokissa. (Bergström & Leppänen 2009, 200.) Valikoimasta on tärkeää poistaa tuotteiden päällekkäisyydet, jotta tuotteiden myynti helpottuu eikä valikoima ole liian toistuva. Kaupan alalla on tärkeää, että lajitelma tyydyttää asiakkaansa tarpeet kattavalla tarjonnallaan ja palvelullaan. Ratkaisut, jotka liittyvät lajitelmaan ja valikoimaan, riippuvat yrityksen tavoitteista sekä resursseista ja kilpailutilanteesta (Bergström & Leppänen 2009, 202). Yritys X:n kaltaisen tavaratalon valikoimasuunnittelussa on otettava huomioon myös muiden osastojen valikoimat, ja tarjontaan vaikuttavat päällekkäisyydet on minimoitava. Tuotteisiin liittyvät lisäpalvelut ovat usein ompelu-, pukeutumis- ja toimituspalveluja, mitkä luovat yksittäisen tuotteen ympärille kokonaisuuden joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa.

3.4.3 Tuotemerkki

Merkki on tuotteen tuotteistamisen kannalta perusedellytys, koska sen avulla tuotteesta tulee yksilö. Tuotteen erottaa kilpailijoistaan sen tuotemerkki: nimi, käsite, symboli tai kuva. Nämä ovat ne tekijät, jotka tuovat tuotteelle arvoa ja houkuttelevuutta. Tuotteen markkinointia helpottaakseen merkkiin luodaan tietynlaisia odotuksia, arvoja ja haluttavia ominaisuuksia. Näin tuotteesta tulee brandi. (Bergström & Leppänen 2009, 223-224.) Yritys X:n myymät tuotemerkit jaotellaan useimmiten eri luokkiin joita voivat olla esimerkiksi classic, modern ja premium. Tuotemerkit jaotellaan tämänkaltaisiin kategoriaihin brandiarvonsa perusteella. Naisten takkiosaston valikoimaan kuuluu kaikkiin näihin luokitteluihin lajiteltuja brandeja jotta valikoima palvelisi mahdollisimman montaa erilaista asiakassegmenttiä.

3.4.4 Yrityksen henkilöstö

Henkilöstön osaaminen ja aktiivisuus ovat yrityksen liiketoiminnan keskeinen osa-alue, jota sen on hyödynnettävä pystyäkseen luomaan vahvan, ammattitaitoisen ja asiakaslähtöisen imagon yrityksestään. Myyntityössä yrityksen palkkaama myyjä on asiakkaan ensikosketus yritykseen. Yrityksen henkilöstön on oltava tästä syystä motivoitunutta ja osaavaa, ja yritys pystyy vaikuttamaan tähän järjestämällä muun muassa koulutuksia, kehityskeskusteluita ja jatkuvaa informointia myyntiluvuista sekä tulevista kampanjoista ja tapahtumista.

Yrityksen omaan henkilöstöön kohdistuvaa markkinointia kutsutaan sisäiseksi markkinoinniksi. Yrityksen ylimmän johdon panos on keskeisessä asemassa, koska sisäisessä markkinoinnissa tarkoitus on saada liikeidea sisäistymään jokaisen henkilöstöön kuuluvan toimintaan. (Bergström & Leppänen 2009, 173.) Etenkin suuressa organisaatiossa haasteita sisäiselle markkinoinnille asettavat henkilöstön suuruus. Yrityksen on pystyttävä seuraamaan omien työntekijöidensä motivoituneisuutta ja näin varmistamaan että yrityksen liikeidea ja arvot todella toteutuvat henkilöstön toiminnassa. Keinoja sisäisessä markkinoinnissa ovat tiedotus, koulutus, kannustaminen ja yhteishengen luominen. Yrityksen liikeidea määrittelee sen, miten näitä keinoja käytetään; esimerkiksi palveluun painottuvassa yrityksessä jokaisesta koulutetaan asiakaspalvelija ja myyjä. (Bergström & Leppänen 2009, 174.)

Yritys X panostaa erityisesti omien myymälätyöntekijöidensä ammattitaitoon palvella asiakasta, koska yrityksen liiketoiminnan keskiössä on nimenomaan asiakas, joka arvostaa laadukasta asiakaspalvelua. Suuressa yrityksessä haasteet sisäisessä markkinoinnissa ovat eri toimintojen jakautuminen monelle eri osastolle: viestintäosasto huolehtii tiedottamisesta, henkilöstöosasto kouluttamisesta ja henkilöstöyhdistys virkistystapahtumista. Käytännössä kukaan yksittäinen taho ei ole siis vastuussa toimintojen toteutumisesta, vaan sisäisen markkinoinnin budjetti sisältyy eri toimintojen tai osastojen budjetteihin. (Bergström & Leppänen 2009, 174-175.)

Sisäinen tiedotus

Liikeidean ja yrityksen tavoitteiden välittäminen yrityksen henkilöstölle on sisäisen tiedotuksen tehtävä. Keinoja tiedottaa ovat erilaiset sisäiset tiedotteet, henkilöstölehdet, ilmoitustaulut ja palaverit. Intranet toimii monissa yrityksissä monipuolisimpana tiedo-

tusvälineenä, josta yrityksen jokainen työntekijä saa tarvitsemansa tiedon silloin kun siihen on tarvetta. (Bergström & Leppänen 2009, 175.) Yritys X:n sisäiseen tiedotukseen kuuluvat näkyvimpänä osana yrityksen intranet ja ilmoitustaulut, minkä lisäksi toimivat palaverit niin osasto-, myyntiryhmä ja tavaratalotasoilla. Koska organisaatio on suuri, ovat nämä keinot lähimpänä myymälätyöntekijöitä ja heidän työnkuvansa takia etenkin sähköpostien ja tiedotteiden lukeminen vaatii työntekijältä oman ajan käyttämistä näiden kanavien kautta tulleiden tiedotteiden lukemiseen.

Tiedotuksella varmistetaan, että henkilöstö on tietoinen tulevista markkinointitapahtumista, kampanjoista ja tilaisuuksista ja että he pystyvät hyödyntämään näiden aikana markkinoinnin valmistamia materiaaleja, kuten esitteitä, tietoja ja myyntiperusteluita. (Bergström & Leppänen 2009, 175.) Ilman henkilöstön kunnollista tiedottamista ja valmistamista näihin tapahtumiin on asiakkaan vaikea luottaa yrityksen edustajaan, jos hänellä ei ole tarjota kattavaa tietopohjaa asiakkaan edun mukaisesti.

Koulutus

Henkilöstön osaamista kehitetään yrityksen tarjoamalla koulutuksilla, joita se voi joko järjestää itse tai hankkia ulkopuolisen asiantuntijan järjestämän koulutuksen. Koulutukset voivat kattaa tietyn tuotteen, huollon, palvelun tai johtamisen alueet. (Bergström & Leppänen 2009, 176.) Muotia myyvän henkilöstön koulutukset koostuvat lähinnä tuotemerkki- ja tuoteryhmäkoulutuksista. Tärkeintä on, että koulutukseen osallistuvat kaikki yrityksen henkilöstöryhmät ja että koulutusta on tarjolla sekä lyhyt- että pitkäkestoisena, räätälöitynä henkilöstön tarpeiden ja osaamistason mukaisesti. (Bergström & Leppänen 2009, 176.) Yrityksen liiketoiminnan perustuessa asiakaslähtöisyyteen, on yrityksen imagon kannalta oleellista kouluttaa kaikista työntekijöistään oman alansa asiantuntijoita. Tämä vaatii yritykseltä resursseja, mutta oikeanlaisella koulutuksella yritys varmistaa arvojen välittymisen asiakastasolle asti.

3.4.5 Asiakaspalvelu

Asiakaspalvelun on tarkoitus auttaa asiakasta ostotilanteessa. Osaava asiakaspalvelu tuottaa lisäarvoa asiakkaalle ja antaa kilpailuedun markkinoilla. Asiakaspalvelu korostuu etenkin sellaisilla aloilla, joilla tuotteet ovat samankaltaisia keskenään. Asiakaspalvelun asteet tulisivatkin määritellä jo yrityksen liikeideassa. (Bergström & Leppänen 2009, 180.) Yritys X:n liiketoiminnan peruspilari on asiakaspalvelu, jolla se erottuu kilpailijois-

taan. Yrityksen uudistetun liikeidean mukaisesti yrityksen jokaisen toiminnon on tarkoitus palvella asiakasta ja helpottaa asiakkaalle myymistä. Näitä asiakaspalvelua edesauttavia toimintoja kutsutaan yrityksen tukitoiminnoiksi.

3.4.6 Visuaalinen markkinointi

Yritys X:n visuaalisesta markkinoinnista vastaa osastokohtaisesti visualistit. Suuren organisaation etuna on mahdollisuus palkata alan ammattilaisia vastaamaan myös yrityksen esillepanoista. Visuaalisen markkinoinnin tehtävänä on muun muassa esittää yrityksen tarjoamat tuotteet visuaalisesti houkuttelevasti ja näyttävästi, vahvistaa asiakkaiden ostohaluja, tehdä yrityksen tuotteet tunnetuiksi sekä visualisoida yrityksen identiteettiä. Jokaisella yrityksellä on omat visuaalisen markkinoinnin keinonsa, ja niillä pyritään luomaan yrityksestä positiivista mielikuvaa ihmisille. (Nieminen 2004, 9,12.) Tavarataloympäristössä on tärkeää, että visuaalinen markkinointi toistuu samoilla teemoilla osastosta toiseen ja että esillepanot ovat yhtenäisiä yrityksen imagon mukaisesti. Tällöin asiakkaille välittyy tasapainoinen ja harmoninen mielikuva yrityksen myymälöistä. Parhaassa tapauksessa visuaalinen markkinointi viimeistelee asiakkaan ostopäätöksen ja -kokemuksen. Visuaalinen markkinointi nähdään kilpailukeinona, koska sillä erottaudutaan kilpailijoista ja luodaan mielikuvaa yrityksestä ja sen tuotteista. (Nieminen 2004, 9,12.)

Myymäläsuunnittelu vaikuttaa asiakkaiden ostokokemukseen, ja sisätilan tulisi olla inspiroiva, viihtyisä ja yrityksen imagon mukaisesti suunniteltu. Parhaiten myymäläsuunnittelussa onnistutaan, kun tiedetään tarkka kohderyhmä ja heidän ostokäyttäytymiseensä vaikuttavat tekijät ja arvostukset. (Nieminen 2004, 138.) Tällä tarkoitetaan sitä, että osastokohtaiset kohderyhmät määrittelevät tarkemmat visuaalisen markkinoinnin keinot. Esillepanot miesten ja naisten osastolla ovat toisistaan hyvin poikkeavat, vaikka teemat voivat olla hyvin samankaltaisia. Miesten osastolla esillepanoihin voidaan yhdistää maskuliinisia elementtejä kuten tietotekniikkaa, kun taas naisten osastolla pystytään käyttämään enemmän asusteita luomaan houkuttelevia kokonaisuuksia. Myymäläsuunnitteluun kuuluvat kalusteet, tuotteiden esillepanot sekä myymälämainonta (Nieminen 2004, 138).

Myymälämainonnalla ja näyteikkunamainonnalla pystytään tehostamaan yrityksen myyntiä ja viestittämään yrityksen imagosta. Etenkin tavarataloympäristössä visuaalisen markkinoinnin on oltava yhtenäistä ja tarkoin suunniteltua. Onnistunut visuaalinen

markkinointi vahvistaa yrityksen imagoa ja sanomaa sekä ohjaa asiakkaiden ostohaluja. Visuaalinen markkinointi suunnitellaan vaihtuvien kampanjoiden mukaisesti, jotka ohjaavat kuluttajan ostokäyttäytymistä. Etenkin muodin vähittäiskauppojen on ohjattava kuluttajien ostokäyttäytymistä sesonkien välissä: visuaalisella markkinoinnilla voidaan luoda aivan uusia tarpeita ja yllättäviäkin ostohaluja houkuttelevilla esillepanoilla. (Nieminen 2004, 161.)

Tuotteiden esillepanon suunnittelu perustuu tilaan ja valaistukseen. Erilaisia tiloja ovat muun muassa näyteikkunat, myymälätilat sekä vitriinit. Esillepano suunnitellaan tilan ehdoilla: mitkä ovat tilan mitat, etäisyydet, materiaalit, kalusteet ja valaistus? (Nieminen 2004, 196-197.) Tässä työssä pääpaino on erityisesti myymälän esillepanossa, ja tutkimuksessa on otettava huomioon, etteivät Yritys X:n jokaisen tavaratalon osastot ole kooltaan samanlaisia ja yhteneväisiä. Työssä tutkimuksen kohteena olevan osaston tuotteet sijoitetaan seinille, pöydille ja hyllyjen pätyihin. Liikkeen esillepanoa suunniteltaessa osastokohtaisesti on otettava huomioon kalusteet, joiden päälle tuotteet sijoitetaan, myyntitilan muoto, valaistukset sekä ennen kaikkea myytävien tuotemerkkien omat vaatimukset esillepanosta (Nieminen 2004, 197-204). Erilaisten tuotemerkkien sijoittelu osastolle vaikuttaa asiakkaan kokemukseen helppoudesta: ovatko tuotteet väreittäin, tyyleitään vai merkeitään, sekä kuinka paljon tuotteita on esillä? Kun suunnitellaan tilaa, jossa myydään tiettyä tuoteryhmää, kuten takkeja, selkeys ja erotettavuus vaikuttavat suorasti siihen, kuinka helposti tuote löytyy muiden joukosta. Väärä sijoittelu vaikuttaa nopeasti tuotteen myyntiin, ja huonosti myytävien tuotteiden esillepanosta saatetaan löytyä syy huonolle menestykselle. Tästä syystä esillepanoja ja menekkiä on seurattava jatkuvasti: väärin sijoitettu tuote menettää helposti arvonsa ja tuottavuutensa.

4 Ostotoiminta tavarataloympäristön muodin osastolla

Tässä luvussa käsittelen ostotoiminnan perusteita vaatetusalaalla toimivan yrityksen näkökulmasta. Yritys X:n ostotoiminta on pääsääntöisesti brandituotteiden ostamista mutta yrityksellä on myynnissä myös private label-tuotemerkkejä, joita tässä työssä ei kuitenkaan sivuta. Private label-tuotteiden ostaminen poikkeaa joiltain osin brandituotteiden ostamisesta, mistä syystä seuraavissa luvuissa käsittelen valmiiksi brandattujen tuotemerkkien ostamisen kannalta olennaisimpia aihe-alueita ja valikoimasuunnittelun tärkeyttä. Luvussa avaan brandituotteiden ostamisen ominaisia piirteitä, ostostrategiaa,

ostojen suunnittelua, ostoprosessia, valikoimasuunnittelua, toimittajien valintakriteereitä ja hinnoittelua.

Tavaratalojen yleisintä ostamista on brandi- eli merkkituotteiden ostaminen, jota myös Yritys X:n ostotoiminta pääsääntöisesti on lukuun ottamatta yrityksen omia merkkejä. Sisäänostaja valitsee jo valmiiksi brandattujen merkkien tuotteista, jolloin tuotteen ominaisuuksia ei muuteta. Sisäänostajan ei siis tarvitse ostaa tuotteeseen erikseen jokaisesta komponentista tai ottaa kantaa, onko valmistaja oikeassa esimerkiksi kauluksen muotoilusta. Tämän tyyppisessä ostamisessa laaduntarkkailu sekä pitävät toimitusajat ovat valmistajan, ei sisäänostavan yrityksen vastuulla. (Grundström 2004, 65.) Ostajan vastuulla on valita brandattujen tuotemerkkien valikoimista parhaiten oman yrityksen liikeideaan ja imagoon palveleva kokonaisuus.

Vaatetusalan yrityksissä työskentelevien sisäänostajien tehtävänä on hankkia tavarantoimittajilta vaatteita, asusteita ja kenkiä yrityksen määrittelemän asiakasryhmän tarpeet tyydyttäen. He identifioivat vallitsevat ja tulevat trendit, suunnittelevat tuotteiden katetuotot, analysoivat valikoiman myyntilukuja ja käyvät läpi kilpailijoiden tarjontaa. (Goworek 2007, 1.) Usein ostajat ovat vastuussa tietystä tuotealueesta, mutta mitä isompi yritys, sitä kapeampi ostajan tuotealue on. Useimmissa isoissa vaatetusalan yrityksissä on eri osto-osastot naisten, miesten ja lasten vaatteille. (Goworek 2007, 5.)

Muotia ostavan henkilön työ on haastavaa, koska työn oppii vain tekemällä ja tulevien trendien ennustaminen on lähinnä arpapeliä, eikä ostaja voi varmasti tietää mitkä ovat seuraavan kauden myyntimenestyksiä. Etenkin vaatetusosalalla ostajaa ohjaavat tunnetietoisuuteen vetoavat tuotteiden ominaisuudet. Ostajan on luotettava omaan vaistoonsa ja puolustettava rohkeasti valintaansa. Päätös syntyy sen perusteella, mikä tuotteista vaikuttaa positiivisesti eniten ostajaan itseensä. Tämä on otettava huomioon markkinoitaessa tuotetta kuluttajalle: markkinoinnin on onnistuttava luomaan kuluttajalle tunne, että tämän tuotteen ominaisuudet ovat paremmat kuin kilpailijan. (Rauhala 2011, 66.) Muotia myyvän yrityksen haasteena on löytää tulevat trendituotteet mutta myös puutteellinen tuotteen markkinointi voi vaikeuttaa tuotteen myyntiä asiakkaille vaikka tuote olisikin oikea. Markkinoinnin on oltava oikea-aikaista, koska liian aikaisin tai myöhään markkinoidun tuotteen menestys voi kaatua juuri markkinoinnin oikea-aikaisuuteen.

4.1 Brandituotteiden ostaminen

Yrityksillä, jotka ostavat brandituotteita, on erilliset osto-osastot tämän tyyppiselle ostamiselle. Pienemmissä yrityksissä yhden henkilön vastuulla voi hyvinkin olla sisäänostamisen ohella myös muita tehtäviä, kun taas isoilla yrityksillä sisäänostajat ovat koulutautuneet ja erikoistuneet kyseiseen työhön. Brandituotteiden ostamisessa tuotekehityksen ja suunnittelun osaaminen ei ole keskiössä, vaan ostajan on oltava tietoinen lähinnä yrityksen asiakasryhmän tarpeista ja ostokäyttäytymisestä ja ostettava niiden puitteissa oikeat tuotteet oikein ajoitetulla aikavälillä. (Goworek 2007, 137-138.) Kategoriaosaston tuotteiden ostamisessa ostajan on oltava tietoinen monista eri asiakas-segmenteistä ja valikoiman tulee koostua monipuolisesti jotta osasto pystyy palvelemaan monia asiakkaita.

Brandituotteiden ostoprosessi poikkeaa joiltain osin kulultaan private label- tuotteiden ostamisesta. Brandituotteiden ostamisen prosessi alkaa budjetoinnilla ja edellisen kauden myyntianalyseistä. Ostajan on arvioitava edellisen kauden myyntien ja myyntitilan perusteella, kuinka suuri summa kannattaa käyttää tulevan kauden valikoimaan. Suurin osa tilauksista tehdään hyvissä ajoin, mutta ostajien on jätettävä budjettiin tilaa open-to-buy-tilauksille. Tämä tarkoittaa, että budjetista varataan noin 20 % mahdollisille lisätilauksille, esimerkiksi jos tietyn tuotteen myynnit sujuvat odotettua paremmin ja tavaraa halutaan tilata toimittajalta lisää suuren kysynnän takia. (Goworek 2007, 138-139.) Open-to-buy- tilausten prosessit ja mahdollisuudet ovat hyvin yrityskohtaisia. Tavaramallien ostoprosessit ovat monimutkaisempia kuin pienempien liikkeiden, ja budjetit ovat tarkkoja. Myös tavarantoimittajasta riippuu mahdollisuudet tämääntapaisille lisätilauksille ja sopimukset ovat yrityskohtaisia.

4.2 Yrityksen ostostrategia

Ostavan yrityksen on määriteltävä tarkoin omassa liikeideassaan oma ostostrategiansa. Kansainvälisen kaupan laajentuessa ja ollessa lähes edellytys muotikaupan toimialalla on yrityksellä oltava kattava ja harkittu ostostrategia. Ilman strategiaa yrityksen resurssit ostamiseen eivät ole tehokkaita ja tavoitteet ovat mahdollisesti huonosti ymmärrettyjä, jolloin yrityksen voimavarat hupenevat nopeasti. Pääasiassa ostostrategiasta vastaa yrityksen johto. (Branch 2000, 47.)

Yrityksen ostostrategiassa määritellään, miten ostetaan. Yrityksen ostostrategiassa määritellään tuotannon järjestäminen, ostojen osittainen ulkoistaminen sekä toimittajien maantieteelliset sijainnit ja kapasiteetit. On oleellista, että strategian on oltava selkeä ja nivouduttava yhteen yrityksen tavoitteiden ja kilpailustrategian kanssa. Merkittävä ostostrategiassa on päättää, ostetaanko tuote kotimaasta vai ulkomailta, hankitaanko tuote ulkopuolelta, vuokrataanko tuote vai tehdäänkö se itse. (Ritvanen & Koivisto 2006, 140.) Yritysten ostostrategiat ovat liiketoimintasalaisuuksia, mistä syystä en tässä työssä käsittele Yritys X:n ostostrategiaa.

4.3 Ostojen suunnittelu

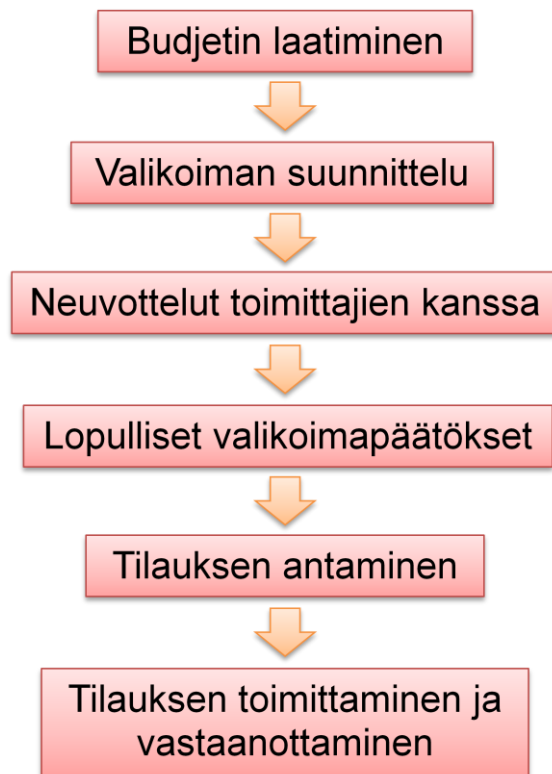
Ostojen suunnittelu alkaa samanaikaisesti kuin myynnin ja tuotannon suunnitteleminen. Kun myynnin seuranta antaa tietoa myynnin rakenteesta ja painopisteestä, saadaan selville, mihin tuotealueisiin kannattaa panostaa ja mitä alueita kehittää tai jopa poistaa kannattavuuden kannalta. (Rauhala 2011, 115.) Nykyään toteutuneita myyntejä seurataan myymälöissä jopa tuntitasoilla, jolloin yritys saa hyvin informatiivista tietoa tuotteiden menekistä. (Rauhala 2011, 107.) Yritys X:n myyntiseuranta on vilkasta ja hallittua, ja seuranta tehdään lähinnä päiväkohtaisesti ja myyntiryhmäkohtaisesti. Saadakse kokonaisvaltaisen näkemyksen yrityksen myynneistä, myyntiseuranta tehdään kokonaisvaltaisesti tuotemerkki-, osasto-, myyntiryhmä-, tavaratalo- ja maakohtaisesti.

Ostojen suunnittelemattomuus on usein syynä pieneksi jääneeseen katteeseen. Ostosuunnitelman on pohjauduttava markkinointiin eli ostobudjettiin. Yrityksen on kiinnitettävä erityisesti huomiota siihen, mitä määriä ja miltä toimittajalta tilataan. Enää suuret varastot ja tilausmäärät eivät ole paras mahdollinen tapa tehdä voittoa, vaan suunnitelmallinen ostaminen takaa sen, että ostetaan määriteltyn tarpeeseen tiettyjä tuotteita budjetin mukaisesti. (Rauhala 2011, 107-108.) Tavaravirta on organisoitava niin, että kysyntää vastaava määrä tuotetta on saatavissa yrityksessä oikeaan aikaan (Rauhala 2011, 115). Yritys X:n logistiikkatoimintoja on muutettu muiden yrityksen toiminta-alueiden ohella viimeisen vuoden aikana, minkä tarkoituksena on ollut parantaa tuotteiden saatavuutta sekä helpottaa asiakastilausten kulkua. Yritys X:n tilanhallinta on maksimoitu niin, ettei myymälässä pidetä kuin pientä takavarastoa, jossa säilytetään lähinnä asiakasvarauksia ja muutamia tuotteiden tuplakokoja. Muuten yrityksen tuotteet ovat hajautetusti eri logistiikkakeskuksissa, joista tuotteet saapuvat ostojen suunnitelmallisuuden mukaisesti, ja myyntiseurannan avulla esimerkiksi loppuun myyty koko täydentyy myymälään automaattisesti. Uuden tietojärjestelmän tultua yrityksen käyt-

töön on havaittu tiettyjä puutteita logistiikassa: ajankohtaiset tuotteet ovat niin sanotusti unohtuneet varastoon, ja pahimmassa tapauksessa tuotteet ovat tulleet tavarataloihin suoraan hinnanalennuksiin. Parannuksia on havaittavissa etenkin varaston reagointijassassa: tänään myyty tuote saapuu automaattisesti myymälään parin arkipäivän kuluessa.

4.4 Ostoprosessi

Yleisesti ottaen ostokierron pituus on vuosi. Kuviosta 1 ilmenee vaatetusalan yrityksen tyypilliset ostoprosessin vaiheet. Ostoprosessi alkaa edellisen kauden myyntien analysoimisesta ja budjetin laatimisesta. Ostajan vastuulla on jatkuvasti seurata myös tämänhetkisen myynnin myyntitietoja, jotta yritys pystyy määrittelemään tuotteita, jotka ovat myyntimenestyksiä ja tuotteita jotka myyvät hitaasti tai huonosti. Näitä analyysejä käytetään hyväksi suunnitellessa uutta valikoimaa esimerkiksi välttämällä jotain tiettyä mallia, joka on myynyt huonosti. On kuitenkin otettava huomioon mahdolliset myyntiä haittaavat seikat, kuten tuotteen huono laatu tai trendin liian aikainen esittely. (Goworek 2007, 19.) Yritys X:n naisten takkiosastolla myytävät mallit ovat klassisia, joiden myyntiseurantaa seurataan lähinnä tuotemerkkikohtaisesti eikä mallikohtaisesti. Ostajien on tästä huolimatta seurattava jatkuvasti muuttuvia trendejä. Budjetti perustuu pääasiassa edellisen kauden myynteihin ja budjettiin, mutta myös yrityksen muutokset vaikuttavat tähän, kuten osaston laajentaminen tai pienentäminen tai uusien brandien lisääminen tarjontaan. (Goworek 2007, 20.)



Kuvio 1. Ostoprosessin vaiheet. (Goworek 2007, 17.)

Valikoiman suunnittelussa ostajat määrittelevät myytävät tuotteet; määrät, mallit, värit, hinnat ja kokolajitelman (Goworek 2007, 22). Kun yrityksen ostotoiminta painottuu brandiostamiseen, ostajan tehtävänä on määrittää, minkälainen valikoima tietyiltä tavaramerkitoimittajilta tilataan, eli mitkä mallit missä väreissä ja kokolajitelmissa tyydyttävät parhaiten kuluttajien tarpeita (Goworek 2007, 22-23). Takkiosaston valikoimasuunnittelussa haasteena on tuotteiden erilaistaminen. Tutkimuksen tekohetkellä trenssi takki on ollut yksi suurimmista takkitrendeistä, ja takin elementtien tulee täyttää tietyt kriteerit lukeutuakseen tähän takkiryhmään. Koska trenssitakki on yksi oleellisimmista takkitrendeistä, on valikoimaan eduksi tarjota erilaisia vaihtoehtoja tästä mallista. On väistämätöntä, että jokin tuote nousee tässä kategoriassa ykköstuotteeksi, mutta silti tämännäntyyliä takkeja on kannattavaa sisällyttää valikoimaan useampia. Ostajan haasteena onkin löytää juuri oikeat trenssit, jotka sopivat eri vartalotyypeille, eri ikäisille ja eri asiakasryhmille.

4.5 Valikoimasuunnittelu

Valikoimalla tarkoitetaan tietyn tuoteryhmän sisällä olevaa jaottelua värin, kokojen ja mallien välillä (Bergström & Leppänen 2009, 200). Esimerkiksi naisten takkiosaston valikoimaan kuuluvat trenssit, villakangastakit, ulkoilutakit sekä untuvatakit, mitkä jaotellaan vielä mallin, värin ja koon mukaan. Kokoelmalla tarkoitetaan puolestaan eri tuoteryhmiä, kuten takkeja, housuja, laukkuja, kenkiä ja muita asusteita, mistä liikkeen kokonaisuus koostuu (Jackson & Shaw 2001, 72). Valikoimasuunnittelussa on tarkoitus koota myynnillisesti kannattava kokonaisuus tuotteita taloudellisten ja suunnitelmallisten muuttujien puitteissa (Goworek 2007, 43).

Valikoimaa suunnitellessa ostajan tärkeimpinä työkaluina ovat myyntiluvut ja ennusteet tulevista trendeistä. Näiden pohjalta ostaja lähtee valikoimaan kokonaisuutta, joka vastaa yrityksen asiakasryhmän tarpeita ottaen huomioon myös potentiaaliset uudet asiakkaat. (Goworek 2007, 43-44.) Yritys X:n naisten takkiosaston valikoimasuunnittelussa pohjana ovat kategoriaosastolle tyypilliset monet asiakasryhmät, jotka määrittävät tuotemerkkien mukaisesti.

Haastatteluissa selvisi, että Yritys X:n sisäänostaja saa tietoa trendeistä tv-sarjoista, elokuvista, kirjoista sekä matkoiltaan. Kuten Yritys X:llä, on monilla vaatetusalan ostavilla yrityksillä käytössään yrityksen omat Studioraportit joissa esiintyvät kauden trendit: mitkä ovat sen hetkisen sesongin tärkeimmät värit, muodot, mallit, materiaalit ja teemat? Näitä raportteja käyttämällä yritykset koostavat oman yrityskohtaisen lookinsa, jota sen hetkisen sesongin valikoimassa käytetään. Raportti on hyödyllinen etenkin suurissa yrityksissä joissa on monta osto-osastoa: näiden raporttien teemoja mukailemalla yrityksen osastokohtaisista valikoimista saadaan yhtenäinen kokonaisuus, jossa näkyvät yrityksen määrittelemät key looksit ja valikoiman yhteneväisyys osastojen välillä.

Sesongit

Vaatetusosalalla uudet päämallistot tulevat kauppoihin kaksi kertaa vuodessa: keväällä ja syksyllä. Näiden päämallistojen sisällä on usein pienempiä mallistoja joilla asiakkaan mielenkiintoa pidetään yllä. Koska kevätmallistot ilmestyvät usein loppupalvesta, ovat ensimmäiset kevään uudet tuotteet usein lämpimämpiä kuten keväällä villakangastakit. Näitä välimallistoja kutsutaan vaiheiksi joita on noin kuusi yhden pääsesongin sisällä.

Näillä vaiheilla varmistetaan varaston nopea kierto ja asiakkaiden mielenkiinnon säilyminen. (Goworek 2007, 44.) Tämän tyyppinen sesongin nopeatempoinen kierto on tyypillistä muotiketjuille, jotka pystyvät reagoimaan nopeasti markkinoiden muutoksiin. Suuressa yrityksessä logistiikka aiheuttaa omat haasteensa nopeille toimituksille, koska varastot ovat suuria ja organisaatio toimii hitaasti. Yritys X:n kaltaisessa yrityksessä tieto uudesta tuotetarpeesta kulkee monen työntekijän kautta, mikä hidastaa etenkin lisätilausten tekemistä.

Yritys X:n naisten takkiosastolla sesongit jakautuvat karkeasti kahteen: kevät/kesä- ja syksy/talvimallistoon. Naisten muodin osastolla sesonkien kierrot ovat puolestaan nopeampia ja vaiheita on enemmän. Osastolla jossa välisesonkeja ei ole, tai niitä on hyvin vähän, illuusiota uusista tuotteista luodaan tilausten hajauttamisella. Joulutammikuussa myymälään saapuvat pienet erät loppupalven sesongin tuotteista, joita saattaa olla vain yhdellä tai muutamalla osastolla myytävällä tuotemerkillä. Asiakkaiden mielenkiinto herätetäänkin tuomalla uusia tuotteita näkyvästi esiin vanhan malliston joukosta. Pääsesongin tuotteet tulevat myymälöihin suuret tilausmäärät kerrallaan, minkä jälkeen tilausten saapuminen myymälään on ripoteltu tarpeeksi hajanaisesti luomaan illuusiota valikoiman vaihtuvuudesta.

Myyntihistoria

Uutta valikoimaa suunniteltaessa on analysoitava kriittisesti edellisten kausien myyntejä. Näistä myynneistä ostaja saa tietoa hyvin myyneistä malleista ja trendeistä. Ostajan vastuulla on keksittävä keinot, joilla bestseller-tuotteiden kannattavaa myyntiä saadaan pitkitettyä ja missä määrin tuotetta on muutettava, jotta sen menestys ja viehätysvoima jatkuu. Jos tuotetta ei kehitetä, sen myynti saattaa hidastua siitä syystä että monet asiakkaat ovat jo ostaneet kyseisen tuotteen. Tuotekehitys saattaa kuitenkin olla niin huomattavaa, että tuote on muuttunut liikaa eikä enää vetoa asiakkaisiin. (Goworek 2007, 44.) Brandituotteita ostettaessa valikoima on tavarantoimittajien armoilla. Ostava yritys pystyy vain omasta private label-tuotannostaan päättämään itse, eikä ostava yritys pysty vaikuttamaan brandattujen tuotteiden tuotekehitykseen. Toimittajien valikoimat ovat kuitenkin usein niin laajoja, että ostava yritys pystyy ostamaan samankaltaisia tuotteita valikoimaansa mitkä ovat edellisillä kausilla myyneet onnistuneesti. Ostajan on osattava arvioida mitkä ovat olleet ne kriittiset tekijät, jotka ovat tehneet tuotteesta hyvin myyvän, eli mitä tuotteen ominaisuuksia on suotavaa säilyttää tuotekehi-

tyksessä. Tällaisia ominaisuuksia ovat muutamia mainitakseni materiaalit, hinta ja väri. (Goworek 2007, 44-45.)

Tuotteiden luokittelu valikoiman sisällä vaikuttaa siihen, mitä muutoksia uusiin tuotteisiin on syytä tehdä. Klassisiin ja ajattomiin vaatteisiin muutokseksi riittää esimerkiksi nappien ja leikkauslinjojen muuttaminen. Valikoiman on syytä koostua tasapainoisesti niin täysin uusista kuin päivitetystä tyyleistä, jotta valikoima olisi houkutteleva asiakkaan näkökulmasta. (Goworek 2007, 45.) Yritys X:n naisten takkiosastolla myytävät tuotemerkit toistavat usein samoja malleja ja kaavoja, ja suurimmat muutokset koskevat pienempiä yksityiskohtia kuten nappien suunnittelua, kauluksia, hihansuita ja väriä. Valmistavilla yrityksillä on myynnillisesti toimiviksi todetut mallit, jotka myyvät onnistuneesti kaudesta toiseen minkä takia malleja ei ole syytä juurikaan muuttaa. Mallistoon on kuitenkin markkinoinnillisesti kannattavaa suunnitella myös kauden trendikäitä tuotteita; vaikka klassiset tuotteet takaavatkin usein merkin myynnillisen menestyksen, on asiakkaalle helpompaa markkinoida jotain uutta ja ennennäkemätöntä.

Kokolajitelma

Kokotarjonnat vaihtelevat yrityksittäin. Kokolajitelma vaihtelee huomattavasti valikoiman sisällä, esimerkiksi naisten kaupunkitakkeja myydään koissa 36-48, kun taas t-paitojen kokolajitelma on XS-XL. Yritys X:n naisten takkiosaston kokolajitelma on tuotemerkki- ja mallikohtainen. Yleisimmät kokolajitelmat myytävissä merkeissä ovat 36-46 tai 34-44. Poikkeuksia ovat tuotemerkit jotka valmistavat erityisesti isoja kokoja 38-50 tai 36-48. Osaston kokolajitelma on myös tuotemerkkien sisällä mallikohtainen, eikä tietyn tuotemerkin kaikki mallit noudata samaa kokolajitelmaa ja -tapaa.

Päätettäessä kokolajitelmaa, on ostajien analysoitava mitkä koot missäkin tyyliässä ovat myyneet edellisillä kausilla, ja perustaa kokopäätöksensä myyntihistoriaan. Kokolajitelmat vaihtelevat kovasti valmistajan ja tavarantoimittajan mukaan, koska vaatetustehollisuudessa ei ole standardisoituja mittoja joiden mukaan kokolajitelmat määräytyvät. Jokaisella yrityksellä on omat mittataulukonsa jonka mukaan tuotteet mitoitetaan ja luokitellaan. Myös vaatteen muoto vaikuttaa vaatteen istuvuuteen. (Goworek 2007, 48-49.) Yritys X muuttaa omiin hintalappuihin valmistajien määrittelemät kokotaulukot vastaamaan yrityksen omia määriteltyjä kokoja. Esimerkiksi italialaiset koot on erittäin tärkeää muuttaa vastaamaan suomalaisia kokoja ja Yritys X:n määrittelemiä kokotaulukoi-
ta.

Yritys X:n naisten takkiosasto voidaan luokitella erikoituneeksi osastoksi, jossa osaston etuna ovat myytävien tuotemerkkien erikoistuminen takkivalmistukseen. Erikoistuneet valmistajat ovat hankkineet taitonsa ja ammattitaitonsa vuosien kokemuksella, mikä näkyy laadukkuutena takin istuvuudessa, materiaaleissa ja ompelussa. Tuotteen hio- tuilla yksityiskohdilla varmistetaan takin hyvä istuvuus, jolloin tuote tuntuu asiakkaan päällä juuri omalta. Näillä valmistuksessa tapahtuvilla yksityiskohdilla erikoistuneet valmistajat erottuvat muiden valmistajien joukosta, jolloin myös kokolajitelmat voivat asiakkaista tuntua erilaisilta muuhun vaatetukseen nähden. Joidenkin myytävien tuo- temerkkien kokomääritelmät ovat istuvuudeltaan jopa niin erilaisia, että asiakas päätyy ostamaan pienemmän koon mitä hän normaalisti muussa vaatetuksessa käyttäisi. Seu- raavassa kappaleessa käsittelen valikoimaan vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä.

Valikoimaan vaikuttavat yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät, jotka ostajan on otettava huomioon myyntihistorian, asiakasryhmän, kilpailijoiden ja trendien lisäksi. Sisäisiin tekijöihin luetaan yrityksen kampanjat, katalogit, käytettävissä oleva budjetti, yrityksen ostopoliittikka, toisten osastojen tehokkuus ja yrityksen rakennemuutokset. (Goworek 2007, 53-54.) Yritys X:n valikoiman sisäisiin vaikuttajiin luetaan etenkin asiakasraken- ne, kampanjat, eri tuotekategoriat ja hintaryhmät. Ulkoisiin tekijöihin kuuluvat sen hetki- set trendit, taloustilanne, kilpailijoiden valikoimat, kuluttajien ostokäyttäytyminen, tava- rantoimittajien suorituskyky sekä ilmasto (Goworek 2007, 53-54). Yritys X:n valikoima- suunnittelussa etenkin markkinatilanne on yksi suurimmista ulkoisista valikoimaan vai- kuttavista tekijöistä.

Usein valikoiman suunnittelussa ilmenevät ongelmat liittyvät pääoman niukkuuteen, oikean tuotteen markkinoimiseen oikealle asiakkaalle ja oikeiden tavarantoimittajien valintaan (Rauhala 2011, 163). Yritys X:n kaltaisessa organisaatiossa on löydettävä mahdolliset epäkohdat ongelmien kasvaessa. Huonoja ja takkuavia myyntejä analysoi- taessa on otettava huomioon monia tekijöitä kuten taloustilanne, ilmasto, muuttuneet markkinat, yrityksen sisäiset muutokset, kuluttajien ostokäyttäytyminen ja valikoiman suunnittelussa tehdyt päätökset. Oikeiden toimittajien ja näin ollen oikeiden tuotteiden valitseminen on ratkaisevassa asemassa. Vaatetuslalla myymäläyöntekijät saavat paljon suoraa informaatiota asiakkailta, mutta joskus yrityksen myymälähenkilökunta kaipaava valikoimaan ja lajitelmaan enemmän monipuolisuutta kuin mitä oikeasti asiak- kaiden tarpeet vaatisivat. Markkinoinnin on puolestaan onnistuttava mainostamaan oikeita tuotteita oikealle asiakasryhmälle. Monet ongelmat liittyvät kuitenkin myös osto- poliittikkaan: onko toimittaja oikea tähän yhteistyöhön? (Rauhala 2011, 163-164.)

4.6 Tavarantoimittajien valinta

Yrityksen toimittajavalintojen takana on monia prosesseja, joilla on pyritty selvittämään onko toimittaja oikea yhteistyöhön ostavan yrityksen kanssa. Yrittäjän on otettava toimittajavalinnassa huomioon ensisijaisesti oman liikeideansa asiakasryhmä, ja ostettava sitä, mikä erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Toimittaja-analyysillä yritys arvioi toimittajan myyntiä, hinnanalennuksia ja reklamaatioita, mitkä korreloivat suoraan toimittajan luotettavuuteen ja siihen, jatkaako yritys yhteistyötä toimittajan kanssa. (Granger & Sterling 2003, 204.)

Yritys X:n sisäänostajan tavarantoimittajavalintaan vaikuttaa suuresti se, onko toimittaja valmis toimimaan yhteistyössä ison organisaation kanssa. Ostavan yrityksen suuri organisaatorakenne asettaa paineita tavarantoimittajalle etenkin tilausten oikea-aikaiseen ja suunniteltuun toimittamiseen sekä laaduntarkkailuun. Yritys X: kaltaiset suuret toimijat solmivat pitkiä ja kestäviä toimittajasuhteita, jolloin yrityksen ja toimittajan välisen suhteen on oltava luotettava ja toimittajan on ymmärrettävä yrityksen toimintastrategioita pystyäkseen olemaan juuri se, jonka kanssa yritys haluaa tehdä yhteistyötä.

Toimittajan valinta vaikuttaa niin kustannuksiin kuin asiakastyytyväisyyteenkin. Yrityksen määriteltyä tarve ja tuote jolla sen tyydyttää, alkaa sopivan toimittajan etsintä. Yritys pystyy Internetin, yhteistyökumppaneiden ja messujen avulla kartoittamaan tähän tarpeeseen tarjolla olevia toimittajia. Yrityksen kannattaa aina vieraillla potentiaalisen toimittajan tehtailla, jolloin toimittajan laatutasosta ja organisaatiosta saadaan selkeä kuva. (Ritvanen & Koivisto 2006, 151.) Vastakkaisessa tilanteessa yrityksen on hyväksyttävä jonkin tuotemerkin myynnin lopettamisessa se, että asiakkaat voivat hyvinkin kärkeästi ilmaista pettymyksensä. Asiakkaiden on vaikea ymmärtää, että päätös on tehty perustuen yleisiin lukuihin ja vaikka yksittäinen asiakas kuuluu tuotemerkin asiakasryhmään, ei yhteistyötä ole ollut kannattavaa jatkaa laajemmassa mittakaavassa. Uusien kumppanuuksien luominen on työlästä, joten usein ostajien on helpompi tehdä yhteistyötä toimittajan kanssa, jonka toiminta on todettu mutkattomaksi ja vaivattomaksi. Ostajalta vaaditaan myös kykyä reagoida toimittajamarkkinoiden muuttumiseen ja kykyä seurata alati muuttuvaa kilpailijatilannetta (Rauhala 2011, 164).

Toimittajat asettavat minimi-tilausmäärän omalle tuotannolleen. Riippuu kovasti ostavan yrityksen koosta onko yrityksellä riittävästi resursseja toimittajan määrittelemi-

nimi-tilauksiin. Minimi-tilaus voidaan määritellä joko rahallisena arvona tai yksikkönä. (Granger & Sterling 2003, 204.) Esimerkiksi minimi-tilaus voi olla 1000e (Granger & Sterling 2003, 204) tai 24 paria tietyn mallin kenkää tietyssä värissä. Suuret yritykset pystyvät tilaamaan tavarantoimittajilta suurempia määriä jolloin myös ostohinnat ovat alhaisemmat, kun taas pienet erikoistuvat liikkeet joutuvat rajaamaan tarjontaansa jos sen perusteella mitkä tavarantoimittajat tarjoavat pienempiä eriä. Yritys X:n kilpailuetuna on se, että se on markkinoilla tunnettu ja arvostettu yhteistyökumppani. Yritys pystyy vastaamaan tavarantoimittajien asettamiin minimi-tilausmääriin, ja monet toimittajat itse aktiivisesti markkinoivat ja myyvät omaa liiketoimintaansa päästäkseen yhteistyöhön alalla arvostetun yrityksen kanssa.

Kriittistä toimittajavalinnassa ovat toimittajan toimitusajat ja varastonhallinta. Vähemmän resursseja omaavat toimittajat pystyvät toimittamaan vain pieniä tilausmääriä kerrallaan, ja toimitustavat riippuvat täysin yrityksen varastoinnista ja logistiikasta. (Granger & Sterling 2003, 206.) Yritys X:n tuotteiden toimitusajat on tärkeää jakaa osiin, esimerkiksi tuotemerkkikohtaisesti jolloin myymälän täydennettävyyden riippuu tavarantoimittajan täsmällisyydestä. Rahdit kuljetetaan yrityksen logistiikkakeskuksiin joista tilaukset toimitetaan myymälöihin ostajien määrittelemien aikataulujen mukaisesti. Ostajat asettavat tilauksille tarkat päivämäärät, jolloin tilauksen on saavuttava yrityksen liiketiloihin tai ostaja on oikeutettu tilauksen peruuttamiseen. Läpimenoajoilla määritellään, kuinka kauan tilauksen tekemisestä kestää varsinaisen tilauksen saapumiseen. Muotikaupan alalla läpimenoajat eivät voi olla kovin pitkiä, koska ostajien on jatkuvasti reagoitava muodin nopeasti muuttuviin virtauksiin, jolloin myös toimittajien on pysyttävä vastaamaan nopeasti ostajien tekemiin jatko- ja lisätilauksiin. Mitä kauemmin tilauksella kestää saapua kuluttajan ulottuville, sitä vähemmän tuotteilla on aikaa olla myynnissä tietynä myyntikautena, jolloin kuluttajat hakevat tuotteen muualta tai tilauserä menee pahimmassa tapauksessa lähes heti hinnanalennuksiin. (Granger & Sterling 2003, 206.)

Kaiken kaikkiaan yrityksen on arvioitava tavarantoimittajien luotettavuutta, hintoja, laatua, toimituksen ja valmistuksen nopeutta, mainetta sekä eettisiä arvoja. Ostajien on ymmärrettävä tavarantoimittajien toimintatapoja, jotta toimittajille asetetaan realistisia tavoitteita koskien esimerkiksi toimitusaikoja. (Goworek 2007, 71.) Yhteistyötä tulisi arvioida realistisesti ja edellytettävä toimittajan pystyvän toimimaan läpinäkyvästi, koska muotia myyvät yritykset saattavat joutua kovaankin kiistaan julkisuudessa esimerkiksi toimittajan työolojen paljastuessa lainavastaisiksi. Yhteistyöt voivat muuttua radikaalistikin tiedostamattomien tietojen noustessa yrityksen tietoon tai jopa julkisuuteen.

4.7 Tuotteiden hinnoittelu

Tuotteen lopullinen myyntihinta kuluttajalle on usein 2 tai jopa 3,5-kertainen tuotteen valmistushintaan nähden. Jokaisella yrityksellä on omat hinnoittelutapansa. (Goworek 2007, 49.) Yritys määrittelee hinnoittelullaan sen, minkälaisena se nähdään markkinoilla. Jo yrityksen liikeideassa määritellään tarjoaako se edullisia tuotteita suurissa määrissä laadun ollessa huonompi, vai haluaako se markkinoida itsensä laadukkaita mutta hintavimpia tuotteita tarjoavana yrityksenä. Kuluttajat pystyvät muodostamaan helpommin mielipiteitä valmiiksi brandattujen tuotteiden hinta-laatusuhteesta, koska ne ilmenevät samanlaisina myymälästä toiseen eikä suuria hinnan tai laadun muutoksia esiinny. (Easey 2002, 135-136.) Yritys X tunnetaan yrityksenä, joka myy tuotemerkkejä joita ei muualta Suomesta löydä, pieniä erikoistuneita boutiqueita lukuun ottamatta.

Yritys myy naisten ja miesten muotia monelle eri asiakasryhmälle, jotka vaihtelevat iältään ja elämäntilanteeltaan. Yritys tunnetaan lähinnä hienompien, boutique-tyyppisten tuotemerkkien myyjänä, mutta yrityksen tarjonta on laajentunut tarjoamaan myös edullisempia nuorten vaatteita. Yrityksen imago rakentuu vahvasti laadukkaiden, hintavampien tuotteiden tarjoajaksi, joka viimeistelee ostokokemuksen parhaalla palvelulla. Naisten takkiosaston hintakategoriat vaihtelevat tuotemerkeittäin. Osastolla myydään vaihtelevasti monen hintaisia ulkotakkeja, mutta suurin osa osastolla myytävistä tuotemerkeistä kuuluvat yrityksen imagon mukaisesti arvokkaisiin, laadukkaisiin ja ainituolatuisiin merkkeihin, joiden hinnoittelut ovat perusteltavissa tuotemerkin ja yrityksen asettamilla ja määrittelemillä arvoilla. Yrityksen korkea hinta-laatusuhde on perusteltavissa, koska jo itse toimittajat asettavat omat vaatimuksensa tuotteiden myyntihinnoille.

Hinnoittelu vaikuttaa suoraan tuotteen myyntinopeuteen, eli siihen, missä ajassa tuote myydään loppuun. Esimerkiksi edullisempia tuotteita myyvä kauppaketju pystyy vaikuttamaan jo muutaman yksikön hinnan alentamisella tai korottamisella siihen, saadaanko voitto myynnistä varastojen ylläpidon kustannuksilla. (Easey 2002, 135.) Yritys X:n naisten takkiosastolla valikoima koostuu monen hintatason tuotteista mutta tuotteen myyntinopeuteen vaikuttaa hinnan lisäksi myös tuotteen laatu ja hyvä muotoilu. Myyjillä on myös suuri vaikutus myyntinopeuteen, koska useissa asiakaskohtaamisissa asiakas tulee ostaneeksi tuotteen, joka hänelle esitellään.

Taloustilanteen heikentyessä vuosina 2013-2014, asiakkaat ovat vähentäneet kalliiden tuotteiden ostamista, ja myös Yrityksessä X on ollut havaittavissa asiakkaiden lopullis-

ten ostopäätösten tekemistä kampanjoiden ja hinnanalennusten kierron mukaan. Asiakkaat heikentyneessä taloustilanteessa mieluummin odottavat kampanjoita ja alenusmyyntejä, jolloin tuotteiden myyntinopeus hidastuu ja oikeiden, haluttavien tuotteiden sisäänostaminen korostuu. Tuotteiden myyntinopeuden hidastumiseen on vaikuttanut myös se, että Yritys X on tarjonnut erilaisia kampanjoita myynnin vauhdittamiseksi, mutta seurauksena on ollut asiakkaiden haluttomuus ostaa tuotteita normaalihintaisena, kun he ovat tottuneet saamaan tuotteita kampanjahinnoin.

Hinnoitteluun vaikuttavat yrityksen ulkoiset ja sisäiset tekijät. Ulkoihin tekijöihin luetaan yhtenä suurena vaikuttajana alan kilpailu. Kilpailijoina nähdään niin tavarantoimittajat, yritykset kuin eri tuotteetkin valikoiman sisällä. Korkeat hinnat voivat karkottaa asiakkaita etsimään vastaavaa edullisempaa tuotetta kilpailijalta ja mitä homogeenisempi tuote on kyseessä, sitä enemmän kuluttajalla on vaihtoehtoja. Siksi tuotteesta on tehtävä erityisempi kuin mitä kilpailijoiden vastaavat tuotteet, jolloin myös tuote voidaan hinnoitella arvokkaammaksi. (Easey 2002, 137-138.) Yritys X myy monia tuotteita, joita on vaikea tai mahdoton saada muualta Suomesta. Tällöin myös hinnoittelussa on joustamisen varaa, ja yritys pystyy myymään tuotteen hieman kalliimmalla, koska tälle tuotteelle ei ole Suomen markkinoilla kilpailijaa jolloin hinta vaikuttaisi siihen, mistä asiakas tuotteen ostaa. Tällöin kilpailijana nähdään yrityksen muut tavara- ja tuoteryhmät. Yrityksen on otettava huomioon lisääntynyt myynnin osittainen siirtyminen verkkoon, jolloin ostaminen ulkomailta on helppoa ja hintavertailujen tekeminen kannattavaa.

Ulkoihin hinnan vaikuttajiin kuuluvat myös hallitus ja lainsäädäntö. Niitä ovat etenkin arvonlisäverot, yritysverot sekä maahantuonnin rajoitukset. (Easey 2002, 140.) Suuri asiakasryhmä Yritys X:lle ovat olleet venäläiset turistit. Ennen ruplan heikentymistä vuonna 2014 tällä asiakasryhmällä on ollut varaa ostaa hinnaltaan yläpään luokiteltuja tuotteita ja tuotemerkkejä. Tämän asiakasryhmän vähennyttyä tälle kohderyhmälle suunnattujen tuotteiden menekit ovat pienentyneet, ja monet tuotteet ovat päätyneet hinnanalennuksiin. Valikoimissa on nähtävissä tälle kohderyhmälle suunnatut tuotteet, joiden myynti suomalaisille asiakkaille on vähäistä.

Sisäisiä vaikuttajia hinnoitteluun ovat muun muassa tuotevalikoima ja yrityksen kyvyt kontrolloida kustannuksia. Hintoihin vaikuttavat yrityksen kiinteät kustannukset kuten vuokra, palkat, logistiikka ja materiaalikulut. Hinnoittelussa on otettava huomioon valikoiman sisällä olevien tuotteiden suhteet toisiinsa nähden, esimerkiksi mikä on sadetakin asema muiden ulkotakkien joukossa. (Easey 2002, 140.) Etenkin osastolla, joka

myy monenlaiseen tarkoitukseen yhtä tiettyä tuoteryhmää, on tärkeää huomioida tuotemerkkien ja mallien välinen suhde. Usein itse tuotemerkki on perusteluna sille, miksi tietty untuvatakki on hinnakkaampi kuin vastaava toisen tuotemerkin untuvatakki.

5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön empiirinen tutkimus koostuu haastatteluista ja asiakaskyselyistä. Tutkimuksen kannalta oli tärkeää saada kattavia näkemyksiä sisäänostajalta, myyjiltä ja asiakkailta. Ennen haastatteluiden ja kyselyn purkamista käsittelen naisten takkiosaston toimintaan vaikuttaneita tekijöitä ja osaston taustaa. Haastattelut olen purkanut tähän työhön muistiinpanojen pohjalta, joita syntyi paljon ottaen huomioon haastatteluiden laajuuden. Aineiston keruumenetelmänä haastattelu on joustavampi ja jopa mielenkiintoisempi menetelmä kuin esimerkiksi lomakekysely, koska tässä tiedonkeruumenetelmässä tutkija pääsee kielelliseen vuorovaikutukseen haastateltavan kanssa. Tiedonkeruumenetelmien valinnassa tulee olla rationaalisia perusteluja. Tiedonkeruumenetelmän valintaa perustellaan yleensä sillä, että tutkijan on vaikea ennustaa etukäteen haastattelun suuntaa, haastateltavalle annetaan mahdollisuus omille laajoille näkökulmille, haastattelun tiedetään antavan monitahoisia vastauksia, halutaan selvittää vastauksia sekä haastattelussa voidaan pyytää perusteluja esitetyille mielipiteille. Haastattelua tiedonkeruumenetelmänä hankaloittaa muun muassa se, että usein haastateltavat haluavat antaa sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia ja haastattelijan riittävästä valmistautumisesta on oltava tutkimuksen onnistumisen kannalta varma. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 204-206.)

Tutkimusta suunniteltaessa pohdin, millä tavoin tutkimukseen saadaan mahdollisimman monipuolista ja eri näkökulmista kerättyä aineistoa. Yrityksen henkilöstön haastatteluilla tutkimukseen kerätään arvokasta aineistoa yrityksen sisältä. Tutkimukseen valitut haastateltavat määräytyivät sen mukaan, keneltä tutkimukseen saadaan monipuolisinta ja ajankohtaisinta tietoa tutkittavasta kohteesta. Haastateltaviksi määriteltiin myyjät ja osaston ostovastaava, koska luonnollisesti heillä on yrityksen osaston työntekijöinä suurin tietotaito osaston toiminnasta ja valikoiman myynnistä. Koska osastolla ei tutkimuksen tekohetkellä työskennellyt useampia myyjiä, ei ollut kannattavaa määritellä tutkimuksen laadullisuutta haastatteluiden määrän mukaan.

Sisäänostajalle lähetettiin haastateltavan kiireistä johtuen sähköpostikysely, jolla kartoitettiin haastateltavan omaa työnkuvaa sekä sitä, mitkä ovat hänen kriteerinsä takkiosaston valikoimalle. Myyjä haastattelin teemahaastatteluina, jotka jaettiin kolmeen osaluokkaan: takkiosasto työpaikkana, asiakas ja valikoima, esillepano ja markkinointi. Asiakaskyselyt toteutettiin yrityksen pääkaupunkiseudun tavaratalossa kahtena maaliskuun arkipäivänä, keskiviikkona ja torstaina. Kyselyyn valittiin satunnaisesti naisten takkiosastolla asioivia naisasiakkaita. Tämä ajankohta valikoitui siitä syystä että tässä vaiheessa viikkoa kauppa on suhteellisen viikasta, kuitenkin ilman viikonloppuun verrattavissa olevaa kiirettä ja asiakaspaljoutta.

Ensimmäinen kysely ajoittui kello 12-16 välille, jolloin oli oletettavaa, että kyselyyn valikoidut henkilöt olivat joko myöhäisellä lounastauolla tai esimerkiksi eläkkeellä tai muuten vapaa-aikaa viettämässä. Tähän aikaan kyselyyn valikoitui selvästi enemmän iäkäämpiä asiakkaita. Toinen kyselyn ajankohdista ajoittui kello 15-19 välille, jolloin asiakasvirta oli hieman vilkkaampaa. Oletettavaa oli että tähän kyselyyn valikoidut asiakkaat olivat lopettaneet työpäivänsä, tai olivat muuten vapaalla. Tällöin kyselyyn valikoitui enemmän keski-ikäisiä naisia ja nuorempaa asiakaskuntaa. Seuraavissa luvuissa kerron osaston taustaa ymmärtääkseni paremmin osaston nykyisiä toimintoja, sekä käsittelen empiirisen tutkimuksen tulokset tiivistelminä ja esitän näiden pohjalta tarkkoja kehitystarpeita.

5.1 Naisten takkiosaston tausta

Tässä luvussa käsittelen Yritys X:n naisten takkiosaston taustaa, mikä auttaa ymmärtämään osaston nykyisiä toimintoja. Asiakaskyselyissä monet kyselyyn vastanneista ottivat puheeksi niin kutsutun entisen osaston, minkä takia koen tutkimuksen kannalta tarpeelliseksi käydä läpi naisten takkiosaston sijaintiin, luokitteluun ja valikoimaan vaikuttavia taustoja. Aineisto on kerätty haastattelemalla osaston entistä myyntipäällikköä, jolla on monen vuoden takaista tietoa osaston toiminnasta.

Naisten takkiosasto sijaitsee tutkimuksen tekohetkellä irrallaan muusta naisten muodista. Samassa kerroksessa sijaitsevat myös naisten alusvaatteet ja jalkineet. Tätä ennen naisten takkiosasto on sijainnut samassa kerroksessa muun naisten muodin rinnalla. Tähän aikaan yritys jakoi naisten muodin niin kutsuttuihin life style-alueisiin, joiden kohderyhmät määrittyivät tietynlaiseen tyyliin ja elämäntapaan, ja yritys laajeni brandivalikoimaltaan vahvistaakseen markkina-asemaansa muodin tarjoajana. Samaan ai-

kaan myös naisten muodin brandit alkoivat suunnittelemaan ja tarjoamaan monipuolisemmin naisten takkeja ja ulkovaatetusta. Näistä syistä naisten takkiosastolle ei enää riittänyt sen hetkisestä kerroksesta riittävää myyntitilaa, ja koska naisten ulkotakkivalikoima oli laaja ja levittänyt eikä koskenut enää vain takkiosastoa, aiheuttivat nämä muutokset hämmennystä myös asiakkaissa. Yrityksen liiketoimintaa muutettiin niin, että naisten takkiosasto siirrettiin erilleen muusta naisten muodista jota seurasivat myös naisten jalkineet. Ulkotakit ovat alusvaatteiden ja jalkineiden ohella ne kategoriat, joita asiakkaat nimenomaan etsivät, jolloin irtautuminen toiseen kerrokseen oli perusteltua ja toimivaa, mikä samalla helpotti asiakkaiden ostokokemusta tavaratalossa.

Koska muodin brandit alkoivat suunnittelemaan myös naisten ulkotakkeja, naisten takkiosaston keskiöön nousivat klassiset ja ajattomat takit, joita erikoistuneet ja vanhat takkivalmistajat valmistavat. Näin myös asiakas pystyi helpommin ymmärtämään, miksei takkiosasto enää sijaitse muun muodin rinnalla. Yrityksen takkiosasto on aina ollut vahva myynnillisesti, ja ennen vuoden 2014 strategisia ja organisaatiomuutoksia osastolla on ollut hyvin potentiaaliset laajenemismahdollisuudet. Taloustilanteen heikentyessä ja vähittäiskaupan kokiessa kovia, ei Yritys X ole välttynyt suurilta muutoksilta, jolloin myös monien osastojen tulevaisuus on auki kuten myös naisten takkiosaston. Osaston tilan pienentämisen taustalla ovat olleet osaston tappiolliset liikevaihtotavoitteet; osaston valikoima on ollut liian laaja, läpimenoajat ovat olleet huonoja ja valikoimassa on ollut paljon päällekkäisyyksiä. Tuotemerkkien kannattavuutta on arvioitu euroääräisesti, joiden perusteella Yritys on päättänyt jättää valikoimastaan huonosti kannattavia tuotemerkkejä pois. Näillä tuotemerkkien vähennyksillä on pyritty maksimoimaan tilan tehokkuutta ja vähentämään tuotteiden päällekkäisyyksiä.

Tutkimuksen tekohetkellä osaston suunnitelmiin kuuluu tiettyjen tuotemerkkien yhdistäminen muuhun naisten muotiin. Tällaisilta merkeiltä yritys tarjoaa myös muuta vaatetusta, jolloin loogisinta asiakkaan näkökulmasta olisi että kaikki saman tuotemerkin tuotteet sijoitettaisiin yhdelle osastolle. Osa osaston entisestä tilasta saadaan jälleen takkiosaston omaan käyttöön, jolloin osaston pinta-ala hetkellisesti kasvaa entiseen. Silti osastolla on odotettavissa väljyyttä tuotteiden esillepanoista, koska myytäviä tuotemerkkejä on vähemmän ja tilattavat määrät näin pienempiä.

5.2 Sisäänostajan haastattelu

Ensimmäinen haastattelu toteutettiin sähköpostihaastatteluna yrityksen sisäänostajalle. Teemahaastattelun runko on liitteessä 1. Haastattelulla pyrittiin nostamaan esiin ostajan näkökulmasta naisten takkiosaston valikoiman toimivuus ja tärkeimmät päätöskriteerit valikoiman suunnittelulle. Haastateltavan vastuualueisiin kuuluvat naisten takit / ulkopukeutuminen (Coats/Outerwear) sekä naisten muodin boutique-alueen tuotteet Suomen kaikkii myymälöihin. Haastateltavan nykyinen työsuhte yrityksessä on kestänyt noin 20 vuotta. Haastattelun teemat jakautuivat karkeasti kahteen osa-alueeseen: osaston valikoimaan ja haastateltavan työnkuvaan sekä asiakkaaseen.

Haastattelun ensimmäisessä osa-alueessa käsiteltiin haastateltavan työnkuvaa ja valikoiman suunnittelua. Yrityksellä ei ole tällä hetkellä kirjallista ohjetta ostotoiminnan opastukseen tai valikoimasuunnitteluun. Jokaiselle ostoalueelle suunnitellaan kausikohtainen strategia, eli Buying Strategic Plan. Strategiassa arvioidaan jokaisen sesongin alussa sesongin myynnit ja tunnusluvut, valikoiman sisällöt, kilpailijat, markkinointi ja asiakasryhmät. Haastateltava tekee jatkuvasti yhteistyötä yrityksen muiden osastojen ostovastaavien kanssa, muun muassa sopimalla sesongeittain yhteisistä päälinjauksista, Key Lookseista ja markkinoinnista. Yhteistyöllä pyritään välttämään päällekkäisyyksiä, jolloin jokainen osasto palvelee asiakastaan monipuolisella valikoimalla ja asiakas löytää aina jotain uutta seuraavilta tuotemerkeiltä ja osastoilta.

Ostajan valikoimakriteereihin vaikuttavat muun muassa tuotteiden hinta-laatusuhde, muodikkuus, osaston asiakasrakenne, markkinointi, kampanjat, markkinatilanne, eri tuotekategoriat ja hintaryhmät. Näitä analysoimalla laaditaan myytävä kokonaisuus, jossa jokaisen asiakasryhmän tarpeisiin ja haluihin pyritään reagoimaan mahdollisimman tarkasti. Samat kriteerit vaikuttavat suoraan toimittajavalintaan. Tavarantoimittajilla on oltava valmius toimia yhteistyössä ison organisaation kanssa, eivätkä toimittajat pysty itse vaikuttamaan esimerkiksi tilattaviin määriin tai omien tuotteidensa esillepantoihin, toisin kuin aloittelevien ja uusien yritysten kanssa.

Haastattelun toisessa alueessa käsiteltiin naisten takkiosaston asiakasta. Naisten takkiosasto on kategoriaosasto, jossa eri merkeillä on eri asiakasryhmät. Osasto palvelee siis monenlaisia ja -ikäisiä asiakkaita. Itse ostajat eivät kerää tietoa asiakastyytyvyydestä, vaan nämä tiedot saadaan muualta organisaatiosta. Myymälähenkilökunnalta kerätään myyntikommentteja kuukausitasolla, joita pyritään hyödyntämään seuraava-

via ostoja ajatellen. Haastateltavan mielestä osaston asiakasryhmä on muuttunut sen mukaa kun uusia merkkejä on lisätty valikoimaan, tai vanhoja on vedetty pois myynnistä.

5.3 Myymälähenkilökunnan haastattelut

Haastateltavat tässä kategoriassa vastasivat yrityksen pääkaupunkiseudun yhden tavaratalon myymäläympäristössä tuotteiden myynnistä asiakkaille. Teemahaastattelun runko on liitteessä 2. Haastatteluun osallistui kaksi myyjää, jotka olivat tutkimuksen tekohetkellä ainoat vakituiset työntekijät naisten takkiosastolla, ja joilla on pisin työkokemus kyseisellä osastolla työskentelystä. Menetelmänä käytettiin teemahaastattelua, ja molemmat haastateltavat haastateltiin erikseen jotta haastateltavaan ei vaikuttaisi toisen henkilön läsnäolo tai mielipiteet. Haastatteluja analysoidaan ymmärtävästi ja rajatun tutkimustehtävän puitteissa. Haastateltavien henkilöllisyyksiä ei kerrota tutkimuksessa. Haastateltavat saivat tutustua haastattelukysymyksiin ja osa-alueisiin etukäteen, jotta haastattelusta saataisiin mahdollisimman monipuolinen ja kattava.

Toinen haastateltavista on ollut nykyisessä toimenkuvassaan naisten takkiosaston myyjänä noin 3,5 vuotta ja toinen vastaavasti lähes kolme vuotta. Molemmat ovat koko työsuhteensa ajan olleet samassa toimipisteessä, pääkaupunkiseudun tavaratalossa.

Teemahaastattelun ensimmäisessä osa-alueessa käsiteltiin takkiosastoa työpaikkana. Molemmat haastateltavista painottivat toimivaa yhteistyötä ja tiimityöskentelyä työntekijöiden kesken. Kommunikointi työtoverien ja esimiesten sekä ostotoimintojen kanssa tapahtuu lähinnä sähköpostitse. Taloustilanne vähittäiskaupan alalla on vaikuttanut yhteistyöyrityksen asiakkaiden vähenemiseen ja myynnin haasteellisuuteen, minkä takia osastolla on tehty muutoksia kuten tilan pienentämistä, huonosti myyvien merkkien poisvetämistä ja työntekijöiden vähentämisiä. Osaston käytettävissä olevaan tilaan vaikuttaa myös muiden osastojen sesongeittain vaihteleva tilantarve, jolloin osastot joutuvat joustamaan omaa tilaansa toisten osastojen käyttöön. Tuotemerkkimuutoksista johtuen vie oman aikansa, että osaston myyntiseuranta on verrannollien muihin tavararyhmiin, koska myyntiluvut ovat tutkimuksen tekohetkellä epätasapainossa. Tämän hetken myyntiä verrataan siis vuoden takaiseen, vaikka myytäviä tuotteita on määrällisesti vähemmän kuin vuosi sitten.

Vuonna 2014 yritys on ottanut käyttöön uuden tietojärjestelmän, jolla hallitaan muun muassa asiakastilauksia ja tuotesaldoja. Uuden myyntipäällikön ja toimitusjohtajan myötä myös toimintatavat ja strategiat ovat uudistettu yrityksessä nykyaikaisemmaksi. Näillä toimintatavoilla on selkeytetty ja helpotettu työntekijöiden toimenkuvaa.

Venäjän ruplan heikentyminen on vaikuttanut venäläisasiakkaiden vähenemiseen koko tavaratalossa, mikä on asiakasryhmänä etenkin Suomen pääkaupungin vähittäiskauppan liikkeiden suuri asiakaskunta ja tulonlähde. Tämän asiakaskunnan vähentyminen on johtanut tälle kohderyhmälle suunnattujen tuotteiden vähentämistä osastojen valikoimista, jolloin osastoilta on vapautunut tilaa muille tuotteille. Tähän markkinatilanteen muuttumiseen yritys on pystynyt reagoimaan nopeasti. Muita mainittavia muutoksia osastolla ovat mallinukkien käytön lopettaminen sekä se, että uuden organisaatiokenteen ansiosta myyjät saavat enemmän tietoa reaaliajassa kuin aikaisemmin. Haastatteluissa nousi myös esille se, että haastateltavien mielestä osaston kohderyhmän keski-ikä on aikaisemmin ollut korkeampi kuin tutkimuksen tekemisen aikaan. Haastateltavat eivät kokeneet takkivalikoiman muuttuneen. Haastateltavat kokisivat sisäisen markkinoinnin tukevan heidän työtään jos yritys esimerkiksi järjestäisi myymänsä tuoteryhmän koulutuksia.

Haastateltavat kokevat omassa työssään haastavimmiksi asioiksi muun muassa uuden käyttöjärjestelmän vaikeakäyttöisyyden, myyjien epätietoisuuden tulevista malleista ja kampanjoiden puutteellisen tiedottamisen.

Toisen teemahaastattelun osa-alue käsittelee naisten takkiosaston asiakasta ja valikoimaa. Haastateltavat arvioivat osaston kohderyhmän olevan yli 35-vuotias nainen, joka on vaativa ja valmis investoimaan kalliiseen tuotteeseen. Haastateltavat arvioivat että kohderyhmän ikä on laskenut, ja osastolla asioi nykyään huomattavasti enemmän nuorempia työssä käyviä naisia, joiden tarpeet ja vaatimukset eroavat vanhemmasta ikäluokasta. Osastolle hakeutuu nuorempia ja trenditietoisempia asiakkaita yhä enemmän ja useammin jonkin sen hetkisen muodin virtauksen perässä. Haastatteluissa nousi esiin myös venäläisturistien vähentyminen.

Haastateltavat ovat lähimpänä asiakasta ja heidän palautettaan, ja he saavat arvokasta tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, tarpeista ja mielipiteistä. Naisten takkiosastolla asiakkaat hakevat ammattitaitoista, ystävällistä ja osaavaa palvelua. Usein asiakkaalla on tarve määriteltynä kuten takin tarve hautajaisiin, häihin, työpukeutumiseen ja

muuhun asiallisempaan tilaisuuteen, mutta myös jonkin verran ulkoiluun ja vapaa-aikaan. Usein suurimpia haasteita haastateltavat ovat kokeneet etsittäessä asiakkaalle eri pituisia takkeja ja erityisen suuria tai pieniä kokoja. Ekologisuus-trendin jo hieman hiivuttua tuotteiden valmistusmaita ei haastateltavien mukaan niin paljon enää kysytä, mutta kysyttäessä heidän on vaikea kaikkien tuotteiden ja tuotemerkkien kohdalla antaa asiakkaalle vastausta. Epäselvissä tilanteissa haastateltavat kääntyvät osaston ostovastaavien puoleen.

Haastatteluissa sivuttiin asiakkaiden palautteita ja niiden painoarvoa haastateltavien työssä. Yhteistyöyrityksen asiakaskunta on hyvin tietoista ja kriittistä, ja asiakkaat antavatkin helposti palautetta niin kasvotusten kuin erilaisten sähköpostien ja myymälässä esillä olevien mielipide-keräysten muodossa. Naisten takkiosaston asiakaspalautteet ja kommentit koskevat useimmiten valikoiman puutteita tai heikkouksia. Näitä ovat muun muassa eri pituisten takkien puuttuminen, huonosti saatavat koot (etenkin erityispienet tai -isot koot), värimaailma, tiettyyn tilaisuuteen sopivien mallien puuttuminen ja osaston yhteydessä olevan hattuosaston suppeus. Haastateltavat eivät koe pystyvänsä välittämään näitä asiakaspalautteita eteenpäin varteenotettavalla tavalla muuhun organisaatioon kuten ostotiimiin.

Haastateltavat ovat työssään useasti yhteydessä osaston ostovastaaviin esimerkiksi isommissa reklamaatiotapauksissa, mahdollisissa lisätilauksissa ja kampanjoissa. Haastateltavat ovat vaihtelevasti eri henkilöiden kanssa tekemisissä. Haastateltavat eivät tunne pystyvänsä vaikuttamaan valikoimaan tai välittämään saamiaan asiakaspalautteita eteenpäin valikoimasta ostovastaaville, mikä kuitenkin tunnetaan tarpeelliseksi. Takkiosastolla myytävistä private label- tuotteista haastateltaville on luvattu antaa enemmän tietoa ja tuntemusta, ja ostajat ovat ilmaisseet halukkuutensa kuulla, miten tuotteita voidaan kehittää ja parantaa asiakaskokemusten ja -palautteiden avulla. Muissa myytävissä tuotemerkeissä tämänkaltainen vuorovaikutus ei ole mahdollista, eikä välttämättä tarpeellistakaan.

Yhteistyöyrityksellä on myös koko Suomeen toimittava verkkokauppa. Koko valikoima ei ole verkossa, koska yrityksen liiketoiminnan perusta on luoda asiakkaalle paras ostokokemus yrityksen tavarataloissa, mikä tuo asiakkaan uudestaan liikkeeseen. Myynnin osittainen siirtyminen verkkoon ei ole haastateltavien mukaan vaikuttanut takkiosastoon kovinkaan paljon, koska useimmat asiakkaista tarvitsevat ammattitaitoisen myyjän auttamaan ulkotakin oikean mallin, värin, koon ja tyylin kokoamisessa. Yleisesti

muodin alalla verkko-ostaminen on helpottanut ostamista ja ostopäätöksen tekemistä voivat ohjata niin sanotut impulssiostokset jossa ostopäätös tehdään ostosta pohtimatta ja arvioimatta. Verkko-ostaminen näkyy etenkin asiakkaiden vähenemisenä myymälöissä ja tuotteiden verkkosaatavuustietojen kyselemisenä. Haastateltavat näkevät oman työpanoksensa merkityksen kasvaneen, koska heidän on tehtävä entistä enemmän töitä saadakseen asiakkaat palaamaan uudestaan kivijalkamyymälään luomalla ostotilanteesta heille unohtumattoman kokemuksen ja jopa elämyksen.

Haastattelujen kolmannessa ja viimeisessä osa-alueessa käsiteltiin takkiosaston esillepanoa ja markkinointia. Osaston esillepanosta vastaavat kaikki myyjät yhdessä vaikka osastolla on oma visualisti. Haastateltavat kokevat tämän toimivaksi ja hyväksi toimintatavaksi.

Osaston esillepanokäytännöt ovat vaihdelleet eikä siitä ole haastateltavien tiedossa olevaa kirjallista ohjetta. Tutkimuksen tekohetkellä tuotteet ovat aseteltuina osastolle merkeittäin niin, että hinnakkaammat ja hienommat takit muodostavat osaston toisessa päädyssä oman alueensa, ja vastakkaiseen päättyyn siirryttäessä tyyli muuttuu rennommaksi vapaa-ajantakista ulkoilulliseen. Hankaluuksia yhtenäisen esillepanon toteuttamisessa tämä aiheuttaa silloin, jos tietyn merkin sisällä on toisistaan tyyllisesti ja käyttötarkoituksellisesti vastakohtaisia malleja. Tällöin takkeja on vaikea sijoittaa osastolle ilman kirjallista ja tarkkaan määriteltyä ohjetta, jolloin ulkoilulliset ja kaupunkitakit sekoittuvat. Ohjeessa tulisi ottaa huomioon etenkin tuotemerkkikohtaiset esillepano-ohjeet. Haastattelussa ilmeni, että edellisen esillepanon mukaan tuotteet olivat tyyleitäin, jolloin tuotteen brandilla ei ollut merkitystä tuotteen sijoittamisessa osastolle. Tästä esillepanosta siirryttiin pois kun huomattiin, että sijoittelu aiheutti hämmennystä asiakkaiden keskuudessa. Yleisesti on myyjien vastuulla itse määrittellä milloin takkien esillepanoja muutetaan.

Naisten takkiosasto kuuluu yrityksen kampanjoiden aikaan naisten muodintuotealueeseen. Osastolla on hyvin harvoin omia erillisiä kampanjoita, kuten takkikampanjaa. Kuukausittain vaihtuvat tarjoukset koskevat myös naisten takkeja, jolloin tarjoustuotteet näkyvät yrityksen kanta-asiakaslehdessä ja nettisivuilla. Haastatteluissa haastateltavat tunsivat, että yrityksen muiden osastojen työntekijät ovat parhain osaston markkinoija. He neuvovat asiakkaita etsimään naisten takkia nimen omaa naisten takkiosastolta, jonne asiakkaat eivät välttämättä itse suuntaisi. Haastateltavat eivät muista, että osaston takkeja olisi ollut lähiaikoina myymälän ikkunasomistuksessa, mi-

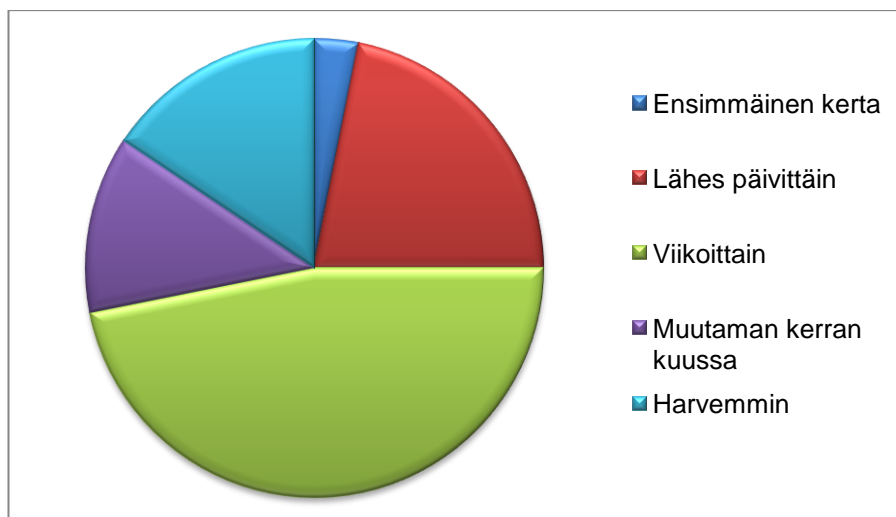
kä auttaisi houkuttelemaan asiakkaita osastolle. Haastateltavat kertoivat myös saaneensa usein sellaisen mielikuvan, etteivät asiakkaat tiedä osaston olemassaolosta, koska osasto ei enää sijaitse muun naisten muodin yhteydessä, missä asiakkaita olisi jo valmiiksi enemmän.

Johtopäätökset ja kehitysehdotukset - luvussa käsittelen tarkemmin haastatteluissa esille tulleita kehityskohteita, joihin paneutumalla osaston toimivuutta olisi mahdollista parantaa näillä kolmella osa-alueella.

5.4 Asiakaskyselyt

Tässä työssä yrityksen asiakkailta tarkoitetaan yksityishenkilöitä, jotka ostavat useimmiten itselleen yksityiseen käyttöön tai mahdollisesti lahjaksi toiselle yksityishenkilölle. Asiakaskyselyt suoritettiin yrityksen pääkaupungissa sijaitsevan tavaratalon naisten takkiosastolla kahtena erillisenä arkipäivänä kello 12-16 ja 15-19. Kyselyyn vastaajat olivat satunnaisesti osastolle tulleita asiakkaita, ja kyselyyn varattiin aikaa noin viisi minuuttia per asiakas. Kyselyyn vastasi 32 asiakasta, ja kyselyn muoto oli puolistrukturoitu kysely. Kyselyn onnistumisen kannalta oli tärkeää haastatella mahdollisimman montaa asiakasta, jotta kyselystä pystytään tekemään tiettyjä usein esiintyviä yleistyksiä mutta samalla löytämään erialaisia näkökulmia aiheeseen. Koska osaston asiakaskunta on monimuotoista ja vaihtelevaa, on kyselyn monipuolisuuden kannalta oleellista haastatella kyselyyn eri ikäluokan, kokoluokan ja elämäntilanteen käsittäviä asiakkaita. Kyselyn otantamäärän määrittelemisessä on otettava huomioon, etteivät kaikki kyselyyn vastaajista osaa tai halua vastata kysymyksiin kattavasti, eikä kaikilla ole kokemusta naisten takkiosastolla asioimisesta jolloin myös tiettyihin kyselyn kysymyksiin on vaikea vastata.

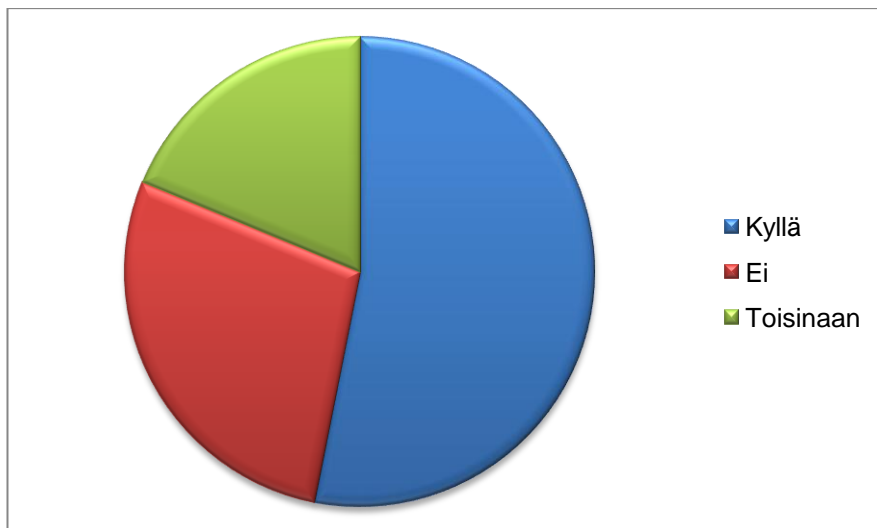
Kysely koostui kymmenestä kysymyksestä sekä kahdesta yleiskysymyksestä. Asiakkaat vastasivat kysymyksiin vapaasti, mutta haastattelijan työn helpottamiseksi kyselyyn laadittiin mahdollisia vastausvaihtoehtoja. Seuraavassa käsittelen kyselyn tulokset osa-alueittain, joiden lopussa on yhteenveto tuloksista ja päätelmistä.



Kuvio 2. Asiakkaiden asiointitiheys Yritys X:n myymälässä yleisellä tasolla.

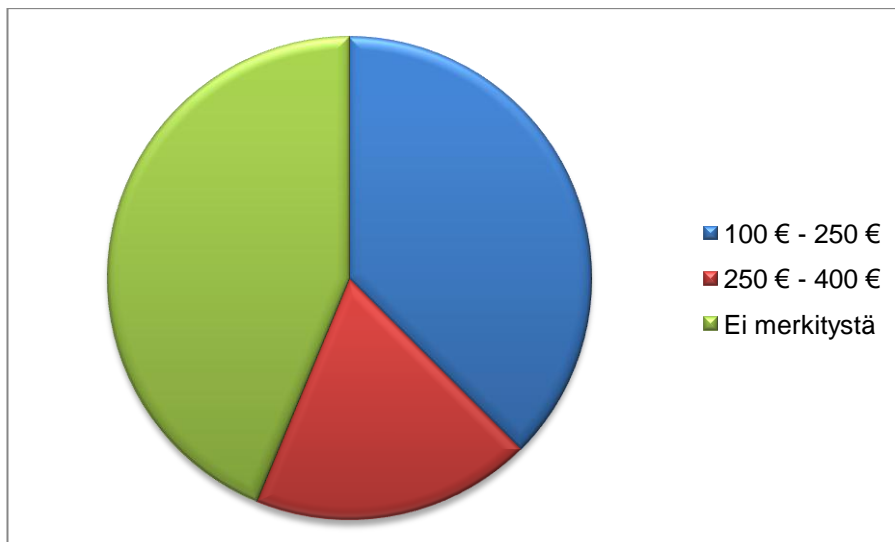
Kyselyyn osallistujista 94% olivat kanta-asiakkaita. Kuviossa 2 ilmenee, että vastan-neista yksi oli ensimmäistä kertaa yrityksen myymälässä, 22 % asioidi myymälässä lähes päivittäin, 47 % viikoittain, 13 % muutaman kerran kuussa ja tätä harvemmin 16%. Kysymyksellä oli tarkoitus selvittää, kuinka usein asiakas asioidi yleisesti Yrityksen tavara-talossa eikä vain naisten takkiosastolla.

Kyselyyn osallistuneiden iät ja koot arvioin oman ihmistuntemukseni mukaisesti, koska suora kysymys saattaisi loukata kyselyyn vastaajaa. Kyselyyn vastaajien arvioitiin ole-van noin 25-80-vuotiaita, mutta useimmiten arvioin iäksi 35-65-vuotta. Kyselyyn osallis-tujen päättelin olevan kokoa 32-48, joten kokojen ja iän perusteella otannasta saatiin monipuolinen ja kaiken tyyppiset asiakasprofiilit huomioon ottava.



Kuvio 3. Kuviossa 3 ilmenee, kokevatko kyselyyn vastanneet löytävänsä helposti omaa kokoaan osaston valikoimasta.

Kuviosta 3 selviää, että 54 % kyselyyn osallistujista mieltää löytävänsä helposti omaa kokoaan osaston valikoimasta, 28 % ei tunne löytävänsä omaa kokoaan ja 18 % kokee löytävänsä vaihtelevasti omaa kokoaan. Käydessä yksilökyselyjä läpi, pystytään kyselyn muiden kysymysten perusteella päätellä, mitkä vaikuttavat siihen onko asiakkaan helppo vai vaikea löytää omaa kokoaan valikoimasta. Näitä osa-tekijöitä ovat muun muassa asiakkaan koko, ikä ja tyyli mieltymykset.



Kuvio 4. Kyselyyn vastanneiden oma arvio hintaluokasta, jonka vastaaja on valmis maksamaan ulkotakista naisten takkiosastolla.

Kyselyssä pyydettiin vastaajaa arvioimaan hintaluokka, jonka hän on valmis maksamaan tuotteesta joka on tässä tapauksessa ulkotakki. Kuvion mukaan 44 % vastaajista eivät pistäneet tuotteen hinnalle määriteltyä rajaa. 37 % vastaajista määrittelivät olevansa valmiita maksamaan tuotteesta maksimissaan 250 euroa ja 19 % vastaajista asettivat hintarajansa näiden välille.

Kyselyyn vastaajilta kysyttiin brandin vaikutuksesta ja tuotteen tunnettuudesta ostopäätöstä tehdessä. Useimmille osastolla asioineelle tuotteen brandi ei ole suurikaan ostopäätökseen vaikuttava tekijä, vaan takki valitaan laadun, hyvän istuvuuden ja ulkonäön perusteella. Monet kertoivat kuitenkin suosivansa jo valmiiksi hyväksi todettuja tuotemerkkejä omien kokemustensa perusteella, mutta se ei ole suurin vaikuttaja ostopäätöstä tehdessä. Muutamille kyselyyn osallistuneelle tuotteen brandilla on suuri painoarvo, ja he nimenomaan suosivat brandiltaan tunnettuja ja arvokkaita takkeja.

Suurin osa haastateltavista hakee naisten takkiosastolta takkia vapaa-aikaan, kaupunkipukeutumiseen tai muuhun tilaisuuteen, jossa ihmisten oletetaan pukeutuvan arvokkaammin ja siistimmin. Silti kyselyissä ilmeni asiakkaiden ikääntymisen mukana tuomat muutokset; asiakkaat ovat työelämässä ollessaan hakeneet osastolta toimistopukeutumiseen takkeja, mutta nyt samalta osastolta haetaan takkia rennompaan ja ulkoilullisempaan elämäntapaan. Kyselyissä ilmeni, että asiakkaat hakevat takkia osastolta monipuoliseen tarkoitukseen, ei vain businesspukeutumiseen muttei myöskään pelkäs-

tään vapaa-aikaan tai ulkoiluun. Noin puolet kyselyyn osallistuneista kertoivat kokevansa haasteelliseksi löytää osastolta takkia omaan käyttötarpeeseensa. Osa kokee löytävänsä paremmin takin vapaa-aikaan kuin kaupunkipukeutumiseen tai muuhun siistimpään käyttötarkoitukseen. Tässä kohtaa mainittiin usein se, että osasto on tilan ja valikoiman puolesta pienentynyt ja oikeanlaisten mallien löytäminen koetaan haasteelliseksi. Asiakkaat nostivat esiin myös sen, että ennen takkiosastolta on löytänyt paremmin tarvitsemansa. "Ennen kaikki oli paremmin"- asenteet ohjasivat paljon mielipiteitä ja kokemuksia osastolla.

Kyselyyn osallistuneilta kysyttiin, minkä he kokevat parhaimmaksi asiaksi osastolla sekä missä he haluaisivat nähdä parannuksia tulevaisuudessa. Vastaukset olivat tässä kohtaa vaihtelevia, ja osa kyselyyn osallistuneista ei osannut vastata kumpaankaan kysymykseen. On kuitenkin otettava huomioon, että ihmiset keksivät helpommin negatiivisia kuin positiivisia asioita kysyttäessä palautetta tiettyyn asiaan. Monet nostivat esille asiantuntevan ja hyvän palvelun, mikä saa asiakkaat palaamaan jatkossakin myymälään. Osa tunsivat osastolta löytää tuotemerkkejä, joita on haastavaa saada muualta. Monet tunsivat valikoiman olevan monipuolinen, ja tilan olevan siisti.

Monet asiakkaat ottivat esille osaston kokovalikoiman. Suuria ja pieniä kokoja on vaikea löytää, ja suuria kokoja kaivattaisiin myös tyylikkäisiin kaupunkitakkeihin huomattavasti enemmän. Näitä takkeja on jo valikoimassa, mutta koot myydään loppuun nopeasti. Parannettavaa asiakkaat toivoivat myös itse mallien monipuolisuuteen. Vaikka asiakkaat kokevat että osastolla on monipuolisesti takkeja, toistuvat samat mallit ja tyylit turhan useasti merkistä toiseen. Asiakkaat toivoivat myös tarjouksia enemmän osastolle. Monet kyselyyn vastanneista kertoivat matkustelewansa paljon ja löytävänsä etsimänsä paremmin ulkomailta, jossa tuoteryhmät ovat laajempia ja monipuolisempia valikoimiltaan. Suomessa erikoistuvia takkikauppoja on vähän, jolloin myös tarjonta on suppeampaa eivätkä valikoimat ole vaihtelevia. Asiakkaat kokevat takkien sijoittelun haasteelliseksi, koska yritys myy takkeja myös toisessa kerroksessa erilaisella esillepanolla, mikä aiheuttaa hämmennystä osassa asiakkaista. Esiin nousi myös tarve keskivertaisille mutta laadukkaille takeille. Asiakkaat ovat tietoisia hyvästä hintalaatusuhteesta, ja osa asiakkaista kokee löytävänsä osastolta vain joko hinnakkaita tai liian edullisia mutta samalla huonompilaatuisia takkeja. Osa haastateltavista kaipaisi valikoimaan nuorekkaampia takkeja, kun taas toinen osa haastateltavista kaipaisi nimenomaan aikuisen naisen tyyliin ja kokoon sopivaa valikoimaa.

Kyselyssä nostettiin esiin esillepanon merkitys. Lähes kaikki asiakkaista kuvailivat osastoa siistiksi, perinteiseksi ja klassiseksi, missä sovittaminen on tehty helpoksi ja miellyttäväksi, mutta tästä huolimatta osasto kaipaisi lisää houkuttelevuutta. Osa kyselyyn osallistujista kertoi näkevänsä nopeasti silmäillen osaston tuotejaottelun, ja että yhdellä silmäyksellä näkee minkälainen osaston tarjonta sillä hetkellä on. Osastolla on hyvin tilaa sovittukseen ja monet tarjolla olevat isot peilit helottavat sovittamista. Osa kyselyyn osallistujista kaipaisi esillepanoa värien mukaan, tyyleitäin tai jopa hintaluokittain.

Kyselyn viimeisessä osa-alueessa kysyttiin asiakkaalta minkä kanavien kautta hän saa tietoa osaston kampanjoista ja uutuuksista. Kaikille kyselyyn vastanneista kanta-asiakkaista postitetaan kotiin yrityksen kanta-asiakaslehti. Muita kanavia ovat paperilehdet, yrityksen nettisivut ja yrityksen sähköpostikampanjointi viikoittain. Silti monet kertoivat saavansa ajankohtaisimman tiedon osaston uutuuksista itse vieraillemalla myymälässä.

Yhteenveto: asiakaskyselyt

Kaiken kaikkiaan sain kyselyä tehdessäni hyvän vastaanoton yrityksen asiakkailta kertoessani kyseessä olevan opinnäytetyö. Monia tuntui jopa helpottavan se, että he pystyivät kertomaan omista mielipiteistään avoimesti, ja monet innostuivatkin keskustelemaan osastosta ja yrityksestä kauemmin kuin kyselylle varatun viiden minuutin ajan.

Monet kyselyyn osallistujista vertasivat nykyistä naisten takkiosastoa ja sen valikoimaa "vanhaan takkiosastoon". Etenkin vanhemmilla kyselyyn vastaajilla oli varsin kärkeä mielipide nykyisen ja "vanhan" takkiosaston eroista. Tästä syystä olen käsitellyt naisten takkiosaston taustoja luvussa 5.1.

Kyselyn edetessä kävi yhä enemmän selväksi, että naisten takkiosaston asiakaskunta on hyvin vaihtelevaa iältään ja elämäntilanteeltaan, mikä vaikuttaa tulosten analysointiin. Nuoremmat asiakkaat kaipaavat osastolle nuorekkaampaa valikoimaa, kun taas vanhemmat asiakkaat kaipaavat nimen omaa klassisempaa ja aikuiseen makuun sopivaa valikoimaa. Tämä kertoo siitä ettei valikoimaa ole suunniteltu vastaamaan jonkun tietyn ja tarkasti määritellyn kohderyhmän tarpeita, mikä selkeyttäisi osastoa ja sen markkinointia. Tässä näkyy kategoriosaston kohderyhmien monipuolisuuden haasteet.

Kyselyssä suurinta kritiikkiä sai valikoiman kokotarjonta. Osa kyselyyn osallistujista myönsi että pieniä tai isoja kokoja kannattaa hakea kauden ollessa aluillaan, ja että etenkin tämän osaston tyylisten ulkotakkien mitoitus ja mallit ovat isommat kuin muussa vaatetuksessa, esimerkiksi valmistajan valikoimassa joka keskittyy pääsääntöisesti sisävaatetukseen eikä ole erikoistunut ulkotakkeihin. Useat myytävistä merkeistä valmistavat tietoisesti reilumpia malleja, kun taas usein italialaisten takkivalmistajien uskotaan tekevän tiukkoja ja suomalaiselle huonommin istuvia takkeja johtuen kulttuurisista ja ruumiinrakenteellisista eroista. Ulkotakkien mitoituksessa on otettava huomioon ulkovaatteen alle mahtuvat sisävaatteet, mitkä vaihtelevat tuotemerkeittäin ja takkimalleittain. Eräs kyselyyn vastaaja mainitsi kokevansa oman pienen kokonsa löytämisen vaikeaksi myös kilpailijoiden myymälöissä. Ottamalla valikoimaansa enemmän pieniä kokoja tai nimenomaan pieniä kokoja valmistavia tuotemerkkejä, yritys saisi sisällytettyä valikoimaansa arvoa tuottavan ominaisuuden josta on suuri kilpailuetu yrityksen kilpailijoihin nähden. Isoja kokoja yrityksellä on jo myynnissä, mutta monet asiakkaat kokevat näiden takkien olevan omien tarpeidensa ulkopuolella, koska he hakevat enemmän kaupunki- ja businesspukeutumiseen ulkopukeutumista, kun taas nykyinen valikoima painottuu selvästi ulkoilullisempaan ja rennompaan takkiin. Yrityksellä on jo olemassa osasto, joka myy nimenomaan isojen naisten vaatteita mukaan lukien päällystakkeja.

Esillepanoon monet asiakkaista olivat tyytyväisiä. Etenkin siisteys ja selkeys mainittiin monesti, mutta tiettyjä pieniä muutoksia tekemällä osastosta saataisiin kutsuvampi. Kyselyyn osallistujat ehdottivat oma-aloitteisesti parannusehdotuksia, kuten mallinukki- en tai muiden katseenvangitsijoiden käyttöönottamista tai värien käyttöä. Kyselyä tehdessä kävi myös ilmi, että monet kaipasivat nykyaikaisempaa somistamista ja että yritys voisi päivittää omaa esillepanoaan kansanvälisempään suuntaan. Tarkempia parannusideoita käyn läpi Johtopäätökset ja kehitysehdotukset -luvussa

6 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen edetessä esille nousi muitakin osa-alueita valikoiman ohella, jotka liittyvät osaston toimivuuden parantamiseen. Haastatteluissa ja asiakaskyselyissä esille nousi painottuneesti eri asioita. Asiakaskyselyissä painopiste oli selvästi valikoimassa, myymälähenkilökunta painotti ostojen ja osaston välistä kommunikaatiota sekä osaston

esillepanoa ja valikoimaa. Sisäänostajan haastattelun painopiste oli puolestaan ostojen suunnittelussa ja strategiassa. Muistiossa on tarkoitus tuoda ilmi nimenomaan ne epäkohdat, joita muuttamalla ja kehittämällä osaston toimivuutta saadaan lisättyä. Jaan kehitystarpeet seuraaviin osa-alueisiin:

1. Valikoima
2. Osasto työpaikkana
3. Esillepano ja
4. Osaston markkinointi

6.1 Valikoima

Naisten takkiosasto määritellään yrityksessä kategoriaosastoksi. Tämä tarkoittaa että osastolla on useita asiakasryhmiä, jotka vaihtelevat tuotemerkkien mukaan. Osasto siis palvelee useita erilaisia asiakasryhmiä, mistä johtuen valikoima on monipuolinen ja tyyleiltään vaihteleva. Tyypillisiä asiakkaita on siis monenlaisia, eikä tarkkaa ryhmää pystytä rajaamaan kovin tarkasti. **Rajaamalla ja tarkentamalla tuotemerkkikohtaisia asiakasryhmiä** osastosta saadaan markkinoinnillisesti helpompi ja selkeämpi kokonaisuus, jolloin myös osaston markkinointi on mahdollista kohdistaa rajatulle kohderyhmälle. Tällöin resurssien kohdistaminen tehostuu eikä turhia kustannuksia synny epä määräisestä markkinoinnista joka ei tavoita oikeita asiakkaita. Epäselvä tai liian laaja asiakassegmentointi voi johtaa markkinointiongelmiin, kun oikean tuotteen markkinointi ei tavoita oikeaa asiakasryhmää (ks. luku 5.2). Monipuolisuus voidaan nähdä kuitenkin osaston vahvuutena, josta monet erilaiset asiakkaat elämäntyyliltään ja iältään löytävät etsimänsä, joten on tärkeää tehdä tuotemerkkikohtaisia muutoksia vain edellisten kausien myynteihin vedoten. Tästä huolimatta etenkin myymälähenkilökunnan haastatteluissa ja asiakaskyselyistä nousi esiin epäselvyys siitä, minkälaisen asiakkaan tarpeet osaston valikoiman on tarkoitus täyttää. Asiakaskyselyissä osa vastaajista tunsivat osaston tarjoavan takkeja iäkkäämmälle asiakkaalle ja valikoimasta puuttuu nuorekkaat ja ajankohtaiset takkimallit. Toinen puoli kyselyyn vastaajista puolestaan tunsivat hankaluuksena löytää osastolta klassista, ajatonta ja "aikuisen naisen makuun ja kokoon" sopivia takkeja. Osa ei puolestaan kokenut vaikeuksia oikeanlaisen takin löytämisessä.

Haastatteluissa ja asiakaskyselyissä esille nousi **kokolajitelmassa** olevat puutteet. Osaston valikoimassa tuotemerkkejä, jotka valmistavat isoja kokoja (48-50), ovat tutkimuksen tekohetkellä viisi tuotemerkkiä. Haasteelliseksi isojen kokojen myymisessä

osastolla tekee sen, että tämän kokoisia takkeja valikoimaan sisällytetään asiakkaista harmillisen vähän ja nämä koot myydään loppuun nopeasti. Myös pienten kokojen löytämisessä asiakkaat kokevat vaikeuksia. Pieniä kokoja (XS, 32, 34) osastolla tarjoavat tutkimuksen tekohetkellä seitsemän tuotemerkkiä sekä yrityksen private label tuotemerkki. Vaikka osastolla pieniä kokoja myyviä tuotemerkkejä on enemmän kuin isoja kokoja tarjoavia tuotemerkkejä, näitä kokoja sisällytetään valikoimaan jopa vähemmän kuin isoja kokoja. Kokovalikoimissa ja -tarjonnassa haasteita asettaa tuotemerkkikohtaisesti etenkin se, ettei vaatetusteollisuudella ole tarkkoja standardisoituja mittataulukoita, joten tuotteiden istuvuudet ja väljyydet vaihtelevat valmistajakohtaisesti (ks. luku 4.4 Kokolajitelma). Haasteita pienikokoisen naisen oikeanmallisen takin löytämiseen vaikuttaa myös se, että pieniä kokoja tarvitsevat ihmiset ovat ruumiinrakenteeltaan niin pitkiä tai lyhyitä, että oikeanlaista mallia itsessään on vaikea löytää. Erikoistuvilla tai johtavassa markkina-asemassa olevilla yrityksillä onkin kannattavaa tehdä kilpailijakartoitus, jossa selviää mitä tuotemerkkejä kilpailevat yritykset tarjoavat. Valitessaan tavantarjoimittajan, jolla on vähän tai ei ollenkaan toisia asiakkaita yrityksen omalla markkina-alueella, yritys saa omaan valikoimaansa tuotteita joita muilla ei ole myynnissä, ja joille on todistetusti kysyntää oman asiakasryhmän keskuudessa. (ks. luku 4.6).

Myymlähenkilökunnan ja asiakaskyselyiden pohjalta voidaan päätellä, että asiakkaat iästä ja koosta huolimatta kaipaavat osaston valikoimaan enemmän **täyspitkiä takkeja**. Brandituotteiden ostamisessa valikoima ostetaan toimittajan tarjonnan mukaan ja sen hetkiset trendit vaikuttavat takkien pituuksiin ja istuvuuksiin. Tästä huolimatta pitkän takin tarve on suuri, ajankohdasta ja trendeistä huolimatta. Myymälähenkilökunnan haastatteluista kävi ilmi, että valikoimasta on jo muutaman sesongin ajan puuttunut tämän tarpeen täyttäviä pidempiä ulkotakkeja. Tämänkaltainen tieto ei välity ostotiimille myyntihistorian kautta, jos nämä kriteerit täyttäviä takkeja ei ole hetkeen valikoimassa ollut. Tämänkaltaista arvokasta tietoa asiakastarpeista ostajat saavat myymälähenkilökunnalta.

Kyseessä on suuri organisaatio, jossa muutokset tapahtuvat hitaasti ja reagointiajat ovat pitkiä. Tällä hetkellä yrityksen jo myynnissä olevien tuotteiden lisätilausten mahdollisuudet vaihtelevat tuotemerkeittäin. Vaatetuslalla trendit vaihtuvat nopeasti, ja resurssit open-to-buy -tilauksille kesken kauden kertoo yrityksen valmiudesta reagoida muutoksiin vaadittavalla tavalla (ks. luku 4.1). **Lisätilausmahdollisuuksia lisäämällä** yritys pystyy vastaamaan nopeasti muuttuneeseen markkinatilanteeseen, ja vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin sekä vahvistamaan asemaansa muihin yrityksiin nähden.

Lisätilausten tekoa helpottamaan tulisi prosessia yksinkertaistaa. Haastatteluissa lisätilausten prosessin kuvailtiin olevan monimutkainen, ja tieto kulkee monen työntekijän kautta. Näitä välikäsiä vähentämällä ja prosessia yksinkertaistamalla lisätilauksilla pystyttäisiin parantamaan osaston reagointikykyä muuttuviin asiakastarpeisiin.

Osastoa on pienennetty huomattavasti pinta-alaltaan ja monia tuotemerkejä on poistettu valikoimasta. Yrityksen olisi kannattavaa tehdä markkinatutkimusta siitä, **mitkä olisivat mahdollisia uusia tuotemerkejä**, jotka toisivat osastolle lisää asiakkaita ja lisääisivät jo olemassa olevien asiakkaiden mielenkiintoa. Brandiostamiseen painottuvassa yrityksessä on tärkeintä asiakasryhmän tarpeiden ja ostokäyttäytymisen tunteminen ja analysointi, ja oikea-aikainen reagoiminen tämän ryhmän tarpeisiin (ks. luku 4.1). Samalla yrityksen olisi suotavaa myyntiseurannan avulla harkita olisiko liiketoiminnan kannalta parasta ottaa pois myynnistä huonommin menestyviä tuotemerkejä, ja valita tämän tai näiden tilalle uusia ajankohtaisia ja laadukkaita, jo hyvin menestystä saavuttaneita tuotemerkejä. Uusien tuotemerkkien valintaperusteluja voisivat olla myös merkin arvot, trendikkyys, uutuus tai kotimaisuus. Valikoimaa suunniteltaessa on analysoitava edellisten kausien myyntilukuja, joiden perusteella voidaan tehdä tarvittavia muutoksia valikoiman rakenteeseen (ks. luku).4.5

Asiakaskyselyiden pohjalta voidaan päätellä, etteivät osaston asiakkaat tee ostopäätöstä pelkän tuotemerkin perusteella vaan asiakkaille tuotteen laatu merkitsee eniten, ja asiakkaat ovatkin valmiita maksamaan laadukkaasta tuotteesta enemmän. Hinnoittelulla määritellään yrityksen markkina-asema kilpailijoihin nähden. Koska osastolla myydään jo brandattuja tuotteita, ovat asiakkaiden mielikuvat yrityksen tarjoamasta hintaluokasta hyvin vakaat. Valmiiksi brandattujen tuotteiden hinta-laatusuhteesta asiakkaat voivat muodostaa yleispäteviä mielipiteitä, jolloin tuotteen hinta ei niinkään vaikuta ostopäätökseen koska asiakas ymmärtää saavansa tuotteen muualta lähes samaan hintaan samanlaatuisena. Tämänlaisessa ostotilanteessa asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat lähinnä muut yrityksestä muodostetut mielipiteet kuten palvelun laatu ja aikaisemmat kokemukset. (ks. luku 4.7.) Kyselyissä ja myymälähenkilökunnan haastatteluissa nousi esiin myös huoli siitä, että osaston valikoimasta ei enää nouse esiin usein kysytyjä laadukkaita ja ajattomia takkeja tarjoavia merkkejä.

6.2 Osasto työpaikkana

Tutkimuksessa nousi esiin valikoiman lisäksi osaston muut toimenpiteet, jotka voisivat auttaa, helpottaa ja tukea myymälähenkilökunnan työntekoa. Haastateltavat tuntuivat saavansa itsevarmuutta omaan työhönsä **erilaisilla koulutuksilla** liittyen vaatetukseen ja tuotetietouteen. Tällä sisäisen markkinoinnin keinolla yritys pystyy ylläpitämään työntekijöidensä ammattitaitoa, ja näin varmistamaan yrityksen arvojen, eli asiakaslähtöisyyden ja alan parhaan palvelun lupauksen toteutumista. (ks. luku 3.4.4). Koulutuksia voisivat olla esimerkiksi tuotemerkkikohtaiset koulutukset, materiaali- ja esillepanokoulutukset sekä jokaisen sesongin alussa järjestettävät koulutukset päätyyleistä, muodoista ja väreistä. Myös tuotemerkkikohtaiset esitteet tukisivat myymälähenkilökunnan asiantuntemusta ja ammattitaitoa.

Jokaisen sesongin valikoimasta haastateltavat kaipaisivat **mallikirjaa**. Mallikirjassa ilmenisivät myyntiin tulevat mallit, kokolajitelmat ja värit.

Haastateltavat kaipaisivat **enemmän kommunikointia** osaston ostovastaavien kanssa. Näin myymälähenkilökunta pystyisi esimerkiksi kertomaan asiakaspalautteista, jotka ovat mahdollisesti koskeneet valikoimaa tai kertoa hyvin myyneistä malleista ja tyyleistä. Nämä keskustelut yhdessä myynninseurantavälineiden kanssa auttaisivat koostamaan kokonaiskuvan osaston myynnistä. Vaikka yrityksen organisaatio toimii hitaasti sen koosta johtuen, voisi näitä tietoja käyttää hyödyksi tulevien ostojen suunnittelussa. Haastateltavat kokisivat myös hyödylliseksi jos he **voisivat kääntyä esimerkiksi rekламаatioissa, tuotekyselyissä tai lisätilauksissa yhden tietyn henkilön puoleen**. Tämä helpottaisi myös muiden ostoista vastaavien työskentelyä, jos tämän kaltaisten tilanteiden vastaavaksi nimitettäisiin yksi tietty henkilö.

6.3 Esillepano

Takkiosastolla on käytössään visualisti, mutta myös kaikki myyjät ovat vastuussa osaston esillepanosta. Visualistilla on myös muita vastuualueita, minkä takia osaston esillepanoon joutuvat panostamaan myös osaston myyjät. Työvuorojen ajoittumisen takia tarkasti sovituista esillepano-ohjeista ei ole keskusteltu erikseen, vaan jokaisen vastuulla on omien työvuorojensa puitteissa varmistaa tuotteiden oikeanlainen asettelu ja osaston siisteys. Siisteydellä tarkoitettiin tuotteiden järjestystä, napituksia ja rekkien järjestelmällisyyttä. Turhan työn ja tietokatkoksien välttämiseksi tulisi osaston **esille-**

panosta laatia kirjallinen ohje myyjille. Ohjeella tilasta saadaan yrityksen imagoa mukaileva kokonaisuus, joka on yhtenäistä ja hiottua muiden osastojen esillepanon kanssa (ks. luku 3.4.6). Tässä ohjeessa kävisi ilmi tuotemerkkien sijainnit osastolla, tuotteiden näkyvyys, värisommittelu ja vaihteluvälit. Tämän ohjeen tueksi myyjille tulisi järjestää visuaalisen markkinoinnin pikakurssi, jossa käsiteltäisiin yrityksen yleiset esillepanokäytännöt.

Esillepanon on tarkoitus vahvistaa asiakkaiden ostohaluja, ja kuten Nieminen toteaa, voi houkutteleva esillepano viimeistellä asiakkaan ostopäätöksen. Naisten takkiosaston houkuttelevuutta olisi mahdollista parantaa osastolle sijoitettujen **mallinukkien** avulla, mutta kuten haastatteluissa on ilmennyt, on osastolla käytetty tätä visuaalisen markkinoinnin keinoa jo hyväksi, mutta mistä on sittemmin luovuttu. Mallinukkien päälle on mahdollista asettaa kauden ja osaston katseenvangitsijoita: tyylikkääts vaatteet tulevat paremmin esille ihmisvartaloa esittävän hahmon päällä kuin rekissä.

Myymälän siisteys helpottaa asiakkaan ostokokemusta ja tilaan on jo luotu sovitusta helpottavia elementtejä kuten isoja peilejä, pääsovitustilat ja penkit. Nieminen toteaa kirjassaan, kuinka yrityksen imagoa tuodaan esille johdonmukaisella ja yhtenäisellä myymäläsuunnittelulla. Tutkimuksen tekohetkellä naisten kenkäosasto vie monien asiakkaiden huomion, eikä osastojen lähekkäisyys edesauta takkiosaston visuaalista houkuttelevuutta. Saadakseen nivottua nämä kaksi osastoa yhteen, olisi **takkiosastolle tuotava kenkäosaston elementtejä korostamaan tilan yhtenäisyyttä**. Näitä muutoksia voisivat olla esimerkiksi samankaltaisten kalusteiden käyttö, vaaterekkien uusiminen vastaamaan samaa tyyliä ja seinäpaneelien käyttöönotto myös naisten takkiosastolla.

6.4 Osaston markkinointi

Naisten takkiosaston markkinointi kulkee yhdessä naisten muodin kampanjoiden rinnalla. Takkiosasto on sijainniltaan irrallaan muusta naisten muodista, mikä tarkoittaa ettei asiakas välttämättä kulje sattumalta osaston ohi jolloin ostotapahtuman mahdollisuus olisi suurempi kuin nykyisessä sijainnissaan. Osaston sijainnin kannalta olisi tarpeen tehdä **kanta-asiakastietojen pohjalta uusittu osastokohtainen markkinointisuunnitelma**, jolla potentiaaliset osaston asiakkaat löydettäisiin ja kohdennettaisiin. Kuten Bergström ja Leppänen kirjoittavat termistä täsmämarkkinointi (ks. luku 3.3), voisi tätä markkinointitapaa hyödyntämällä löytää yrityksen potentiaalinen ja rajattu asiakasryh-

mä, jolle osaston markkinointi kohdistetaan. Asettamalla näille asiakasryhmille myyntitavoitteet, voidaan jatkossa myös ostoja suunnitella enemmän asiakasryhmän ostohistorian mukaisesti. Seuraamalla myyntihistoriaa saadaan tietoa osaston myyneistä tuotteista, ja minkä tyyppisiä tuotteita naisten takkiosastolta ostetaan ja toisaalta palautetaan tai reklamoidaan (ks. luku 4.5).

Suuri näkyvyyttä edesauttava tekijä olisi **naisten takkiosaston ja kenkäosaston visuaalisen ilmeen yhtenäistäminen**. Tällä hetkellä uusitun naisten kenkäosaston markkinointi vie suuren osan yrityksen resursseista, jolloin muiden osastojen markkinointi jää taka-alalle. Panostamalla visuaalisesti myös naisten takkiosaston esillepanoon ja ilmeeseen, nähtäisiin osastot yhtenäisinä ja toisiaan tukevinä elementteinä, jolloin molemmat osastot noudattaisivat yrityksen imagoa ja arvoja.

Asiakastyytyväisyyden mittaamisella saadaan ajankohtaista ja rehellistä tietoa siitä, mitkä ovat yrityksen asiakkaiden suhtautuminen osaston valikoimaan ja asiakaspalveluun. Tutkimukseen tehtyjen asiakaskyselyiden aikana monet vastaajista tunsivat helpotusta saadessaan kertoa omia mielipiteitään, mistä voidaan päätellä että asiakkaat ovat valmiita antamaan rakentavaakin palautetta. Palautteella saadaan tietoa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, tarpeista ja haluista, joita analysoimalla pystytään vastaamaan oikeanlaisella valikoimalla todellisiin tarpeisiin. Yrityksellä on jo käytössä erilaisia väyliä, joiden kautta asiakaspalautteita käsitellään. Järjestämällä asiakkaille mahdollisuus antaa palautetta johonkin tiettyyn rajattuun aihealueeseen yrityksen toiminnassa, yritys pystyy näyttämään asiakkailleen arvostavansa asiakasta ja muokkaamaan toimintaansa asiakkaiden näkökulmien perusteella. Näitä kyselyitä on yrityksessä jonkin verran järjestetty, mutta ei ole tiedossa kuinka nämä ovat koskeneet tutkittavaa osastoa. Analysoimalla ja ryhmittelemällä osaston asiakkuuksia yritys pystyy asettamaan mahdollisesti tarvittavia uusia tavoitteita ja saamaan ajankohtaista palautetta asiakkaiden tyytyväisyydestä. (ks. luku 3.3.)

7 Pohdinta

Tutkimuksella pyrittiin selvittämään haastatteluin ja asiakaskyselyin naisten takkiosaston kehitystarpeita koskien pääasiassa tuotevalikoimaa. Tutkimuksen edetessä esiin nousi muitakin kehitystarpeita, kuten esillepanot, osaston markkinointi sekä muut joka-

päiväisessä työssä koetut toiminnot, joista osaston toimivuus on riippuvainen. Aineiston pohjalta laadittu tiivis muistio käsittelee neljä aluetta, joiden osalta osaston toimivuutta tarkastellaan kriittisesti: valikoima, osasto työpaikkana, esillepano sekä osaston markkinointi. Tutkimuksen lähtökohtana olivat omat työkokemukseni yhteistyöyhteyksessä ja suuret strategiset muutokset yrityksen liiketoiminnassa, jotka ovat koskettaneet koko organisaatiota. Tutkimusta tehdessä oli ehdottomasti hyödyllistä tuntee yrityksen toimintatavat entuudestaan, ja työkokemuksen kautta kerätty tieto yrityksen toiminnasta helpotti huomattavasti tutkimuksen teoreettisen osuuden kirjoittamista sekä aineiston analysointia.

Tutkimuksessa esiin nousi vahvasti osaston laaja, moninainen asiakasryhmä, johon kuuluu monen ikäisiä ja elämäntilanteeltaan erilaisia asiakkaita. Suurimpia ongelmia ostavissa yrityksissä aiheuttaa nimenomaan epätarkasti määritelty kohderyhmä, joka tässäkin tapauksessa tuntuu olevan suurin syy asiakkaiden tyytymättömyyteen: asiakkaat eivät välttämättä itsekään näe osastoa selkeänä kokonaisuutena valikoimaltaan. Vaikka osasto määritellään kategoriaosastoksi, jolla on niin monta asiakasryhmää kuin myytäviä tuotemerkkejä, voidaan tyypillistä asiakasta kuvailla vaativaksi, iäkkäämmäksi naiseksi.

Tutkimuksen jatkotutkimukset voisivat koskea kilpailija-analyysin tekemistä ja lopullisten toimintamallien ideoimista koko organisaation toimintatavat huomioiden. Kehitystarpeiden jakaminen osa-alueisiin ja jokaiseen osa-alueeseen perehtyminen edesauttaisi selvittämään seikkaperäisesti, miten yrityksen on muutettava toimintaansa näillä alueilla parantaakseen osaston toimivuutta ja mitkä asiat huomioiden sen toimintaa on mahdollista muuttaa. Samaa tutkimusta voisi hyödyntää tavarataloympäristön muilla osastoilla, kuten naisten tai miesten muodissa. Koska kyseessä on suurehko organisaatio, on jokaisessa osa-alueessa huomioitava muiden toimintojen vaikutusalueet. Suuremmassa tutkimuksessa voisi olla mahdollista yhtenäistää yrityksen kaikkien tavaratalojen naisten takkiosastot vastaamaan yrityksen imagoa ja arvoja. Tätä opinnäyte-työtä voidaan pitää alkututkimuksena ja alkukartoituksena sille, mitkä todella ovat ne alueet, joita kehittämällä pitkällä aikavälillä naisten takkiosastosta saadaan asiakastaan parhaiten palveleva.

Mielestäni tutkimus on onnistunut laadullinen tutkimus. Tutkimuksessa on onnistuttu ymmärtämään tutkittavaa kohdetta eli osaston toimivuutta ja siihen vaikuttavia elementtejä. Tutkimuksessa on rajattu selkeästi ne osa-alueet, jotka tutkimuksessa nousivat

kehitystarpeiden kartoittamisen osalta olennaisimmiksi, ja haastatteluin sekä asiakas-kyselyin saatiin kattavaa aineistoa tutkittavasta aiheesta monesta eri näkökulmasta. Tutkimuksen kannalta olisi ollut suotavaa tehdä kilpailuvertailu toisesta yrityksestä, joka toimii samalla markkina-alueella kuin Yritys X. Valitettavasti tutkimuksen aikataulun puitteissa tästä mahdollisuudesta oli luovuttava. Tutkimukselle olisi myös ollut eduksi, jos yrityksen sisäänostajan haastattelu olisi voitu toteuttaa kasvotusten, jolloin voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä ja ohjata haastattelua tutkimuksen kannalta oleellisiin aiheisiin. Vaikeuksia aiheutti myös se, ettei yritys voi paljastaa ostotoiminnallisia strategioitaan julkiseen työhön, mistä syystä myös yritystä ei mainita nimeltä.

Lähteet

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Branch, Alan 2001. International purchasing and management. London, Thomson Learning.

Easey, Mike 2002. Fashion marketing. Oxford: Blackwell Science.

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

Granger, Michele & Sterling, Tina 2003. Fashion entrepreneurship: retail business planning. New York: Fairchild Publications.

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

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

Koivisto, Eija & Ritvanen, Virpi 2007. Logistiikka Pk-yrityksissä: hankinta kilpailutekijänä. Porvoo; Helsinki: WSOY.

Korkeamäki, Anne & Lindström, Pauli & Ryhänen, Tuula & Saukkonen, Minna & Selinheimo, Raili 2002. Asiakasmarkkinointi. Helsinki: Wsoy.

Nieminen, Tuula 2004. Visuaalinen markkinointi. Helsinki: WSOY.

Rauhala, Matti S. 2011. Osta oikein, ansaitse enemmän. Helsinki: Talentum Media.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Sisäänostajan haastattelu

Arvoisa haastatteluun osallistuja!

12.3.2015

Opiskelen Metropolia Ammattikorkeakoulussa, ja haastattelun tarkoituksena on kerätä tietoa opinnäytetyötäni varten. Tutkimuksella kerään tietoa mahdollisista kehitystarpeista koskien Stockmannin naisten takkiosaston valikoimaa. Haastatteluun kannattaa varata aikaa noin 0,5-1 tuntia, jotta on aikaa käydä jokainen kysymys läpi. Jokainen kysymys antaa arvokasta tietoa tutkimukseeni!

Nimi:

Koulutus ja ammattinimike:

Nykyisen työsuhteesi kesto:

Vastuualueesi:

Kerro toimenkuvastasi:

Valikoima

Onko yrityksellä kirjallista ohjetta ostotoiminnan opastukseen? Jos on, millainen?

A. Onko tämä ohje muuttunut jollain tavalla muutaman vuoden sisällä?

Onko yrityksellä ohjetta koskien valikoimaa? Jos on, millainen?

A. Onko tämä muuttunut jollain tavalla muutaman vuoden sisällä?

Teetkö yhteistyötä yrityksen muiden ostoista vastaavien henkilöiden kanssa? (Esimerkiksi muiden naisten muodista vastaavien kanssa) Miten?

Mitkä ovat tärkeimmät valintakriteerisi valikoiman suunnittelussa?

Mitkä kriteerit vaikuttavat toimittajavalintaan?

Voivatko toimittajat vaikuttaa valikoimaan? Miten? (esim. tilattavat määrät, mallit, esilleano, kokolajitelma...)

Miten seuraat trendejä?

Millä tavoin ylläpidät ammattitaitoasi?

Asiakas

Keräättekö tietoa asiakastyytyväisyydestä? Miten?

A. Jos kyllä, miten tämä tieto auttaa sinua työssäsi?

B. Jos ette, miten tämä tieto voisi auttaa sinua työssäsi?

Keräättekö tietoa myymälähenkilökunnalta? Miten?

A. Jos kyllä, miten tämä tieto auttaa sinua työssäsi?

B. Jos ette, miten tämä tieto voisi auttaa sinua työssäsi?

Onko myynnin osittainen siirtyminen verkkoon vaikuttanut valikoiman suunnitteluun? Miten?

Mitkä muut asiat asiakkaiden ostokäyttäytymisessä ovat mahdollisesti vaikuttaneet valikoiman valintakriteereihin?

Mikä on mielikuvasi takkiosaston tyypillisestä asiakkaasta?

Onko tyypillinen asiakasprofiili muuttunut viimeisten vuosien aikana?

Myyvälähenkilökunnan haastattelut

Koulutus ja ammattinimike:

Nykyisen työsuhteesi kesto:

Takkiosasto työpaikkana

Mikä on erityisen toimivaa osastollasi?

Mitkä asiat puolestaan vaikeuttavat työtäsi?

Minkälaisia muutoksia osastollasi on tapahtunut viimeisten kahden vuoden aikana?

Oletko tyytyväinen muutoksiin: erittäin, melko en yhtään, en osaa sanoa ..?

Miten yritys auttaa ylläpitämään ammattitaitoanne?

Oletteko vuorovaikutuksessa ostotiimin kanssa? Miten?

Takkiosaston asiakas

Mikä on mielikuvasi takkiosaston tyypillisestä asiakkaasta?

Onko tyypillinen asiakasprofiili muuttunut viimeisten vuosien aikana mielestäsi?

Minkälaisia asioita asiakkaat kysyvät tarvitessaan apuanne? Miten nämä voidaan ratkaista?

Mistä asioista asiakkaat kommentoivat ostotilanteissa?

Miten aiemmin mainitsemasi muutokset osastolla ovat vaikuttaneet asiakkaisiin ja valikoimaan?

Millä tavoin voitte omassa työnkuvassanne vaikuttaa valikoimaan?

Miten muut tuotteet tukevat takkien myymistä?

Miten myynnin osittainen siirtyminen verkkoon on vaikuttanut osastoon/asiakkaisiin/valikoimaan?

Minkälaista asiakaspalautetta saatte koskien valikoimaanne? Miten palaute välitetään sisäänostajalle?

Esillepano ja markkinointi

Mitkä ovat esillepanokäytäntönne?

Onko osastollanne visualistia? Jos ei, olisiko tälle tarvetta?

Miten asiakkaille markkinoidaan naisten takkiosastoa?

Vapaat kommentit:

Asiakaskyselyt

Oletko kanta-asiakas? Kyllä / Ei

Löydätkö helposti omaa kokoasi osaston valikoimasta? Kyllä / Ei

Mitä tuotteen brandi sinulle merkitsee? Miten se merkitsee ostopäätökseesi?

Minkä hintaluokan ulkotakkeja ostat:

- A. 100 - 250 €
- B. 250 - 400 €
- D. Enemmän
- E. Ei merkitystä

A. Mihin tarkoitukseen useimmiten haet takkia naisten takkiosastolta?

- | | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| 1. Klassiseen pukeutumiseen | 5. Trendikkääseen pukeutumiseen |
| 2. Vapaa-aikaan (rennompaa) | 6. Ulkoiluun |
| 3. Juhlapukeutumiseen | 7. Kaupunkipukeutumiseen |
| 4. Kaikenlaiseen tarkoitukseen. | |

B. Mihin tarkoitukseen löydät parhaiten etsimäsi?

Mikä naisten takkiosastolla on parasta (voit valita useamman):

- | | | |
|------------------|---------------------------|-------------------------|
| 1. Monipuolisuus | 4. Hyvä hinta-laatu-suhde | 7. Ajankohtaiset mallit |
| 2. Laatu | 5. Asiakaspalvelu | 8. Esillepano |
| 3. Kokotarjonta | 6. Merkkitarjonta | |
| Muu, mikä? | | |

Missä toivoisit näkeväsi parannuksia (voit valita useamman):

- | | | |
|------------------|---------------------------|-------------------------|
| 1. Monipuolisuus | 4. Hyvä hinta-laatu-suhde | 7. Ajankohtaiset mallit |
| 2. Laatu | 5. Asiakaspalvelu | 8. Esillepano |
| 3. Kokotarjonta | 6. Merkkitarjonta | |
| Muu, mikä? | | |

Miten kuvailisit naisten takkiosaston esillepanoa (voit valita useamman):

- | | | |
|------------------------|-----------------|----------|
| 1. Inspiroiva | 4. Houkutteleva | 6. Myyvä |
| 2. Vaihteleva | 5. Tylsä | 7. Ahdas |
| 3. Ei herätä tunteita. | | |

Miten esillepano vaikuttaa ostokokemukseesi naisten takkiosastolla?

Minkä kanavien kautta saat tietoa kampanjoista tai osaston uutuuksista?

1. Kanta-asiakaslehti
2. Stockmannin nettisivut
3. Stockmannin sosiaalinen media
4. Lehdet

Muu:

Vapaita kommentteja: