

Kari Uusitalo

LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN
Case Viranomaiskeskus

Liiketalouden koulutusohjelma
2016

LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN, Case Viranomaiskeskus

Uusitalo, Kari
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan koulutusohjelma
Toukokuu 2016
Ohjaaja: Lehtinen, Hannele
Sivumäärä: 35
Liitteitä:

Asiasanat: liiketoiminnan kehittäminen, toiminnan strategia, swot-analyysi

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin Aalto Group Oy:n alaisuudessa toimivan Viranomaiskeskuksen toimintaa, ja toiminnan vaikutusta Aalto Group Oy:n liiketoimintaan osana. Työn tavoitteena oli kuvata Viranomaiskeskuksen nykytilaa ja selvittää liiketoiminnan kehittämisen kohteita.

Opinnäytetyön tavoitteet pyrittiin saavuttamaan laadullisen tutkimusmenetelmän avulla, jonka metodina käytettiin vapaamuotoista haastattelua.

Opinnäytetyön tuloksina löydettiin parannusehdotuksia yrityksen sisäisistä toiminnoista, mutta yhtä lailla ulkoisista, asiakkaille näkyvistä toiminnoista. Kehittämisosa-alueita selvittämällä todettiin, että yrityksellä on potentiaalia kasvattaa liiketoimintaansa tulevaisuudessa.

BUSINESS DEVELOPMENT, Case Viranomaiskeskus

Uusitalo, Kari

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in business administration

Month 2016

Supervisor: Lehtinen, Hannele

Number of pages: 35

Appendices:

Keywords: business development, business strategy, swot-analysis

In this Thesis a study of Viranomaiskeskus's business activities were conducted as well as the impacts of these activities on and as part of Aalto Group Oy. The goal of this thesis is to describe Viranomaiskeskus's current state and identify areas that need improvement.

The information in this thesis was gained by qualitative research methods in which a non-formal interview was conducted.

Needs for improvement were identified in both the internal operations and customer facing operations. These areas were identified by the qualitative research done for this thesis. By investigating these problem areas and the knowledge gained by the identification of these areas the thesis suggests if the problem areas are improved that the company has potential to grow in the future.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
2	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	6
2.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	6
2.2	Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen	6
3	CASE YRITYS	8
3.1	Aalto Group Oy	8
3.1.1	Case Viranomaiskeskus.....	9
4	CASE YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN NYKYTILA.....	10
4.1	Nykytila-analyysi.....	10
4.2	Toiminnan strategia	11
4.3	Markkinointitoimet.....	13
4.4	Toiminnan tavoitteet.....	14
4.4.1	Markkinat	14
4.4.2	Tuotevalikoima.....	14
4.4.3	Henkilökunta	18
4.4.4	Myynti	19
5	CASE YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN.....	20
5.1	SWOT –analyysi.....	20
5.1.1	Vahvuudet	21
5.1.2	Mahdollisuudet.....	22
5.1.3	Heikkoudet	22
5.1.4	Uhat	24
5.2	Monikanavainen asiakaskokemus	25
5.3	Markkinointisuunnitelman laatiminen.....	26
5.4	Tuotevalikoiman selkeyttäminen.....	27
5.5	Henkilöstön kehittäminen.....	27
5.6	Nopeasti kasvavan yritystoiminnan ongelmat.....	29
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	30
	LÄHTEET.....	34
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Liiketoiminnan kehittäminen on yritykselle tärkeä vaihe, jossa yritykselle pyritään löytämään tulevaisuuden kehittämiskohtia, yrityksen toiminnan strategiset lähtökohdat huomioiden. Liiketoiminnan kehittäminen on yritykselle myös jatkuva itsetutkimuksen aihe, jolla yritys pyrkii hahmottamaan oman liiketoimintansa prosesseja sekä niiden vaikutusta ja toimivuutta toimialakohtaisilla markkinoilla. Vain kehittämällä liiketoiminnan toimimattomia osa-alueita, voi yritys parantaa asemaansa kilpailijoihin nähden, sekä vastata paremmin markkinoiden muuttuviin haasteisiin.

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan case-yrityksenä Viranomaiskeskuksen liiketoiminnan kehittämistä. Viranomaiskeskus toimii Varuste.net -verkkokaupan taustalla Aalto Group Oy:ssä. Viranomaiskeskus suorittaa viranomaisille, kuten poliisille, pelastuslaitoksille, Rajavartiolaitokselle, Tullille ja Puolustusvoimille suunnattujen tuotteiden maahantuontia ja myyntiä. Viranomaiskeskus on perustettu 2014 ja siinä työskentelee tällä hetkellä kolme työntekijää. Toimintaa ollaan laajentamassa ja kehittämässä, koska tulevaisuuden näkymät yrityksellä ovat siihen suotuisat. Viranomaiskeskuksen päätoimipaikka on Helsingin Konalassa, jossa sijaitsee myös yrityksen showroom-tilat ja varasto.

Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa sellaisia Viranomaiskeskuksen liiketoiminnan osa-alueita, joita kehittämällä yritys kykenee kehittämään liiketoimintaansa ja vakiinnuttamaan markkina-asemaansa kilpailijoiden keskuudessa sekä saavuttamaan yrityksen toiminnan strategiaan asetetut tavoitteet.

Opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, jonka avulla pyritään selvittämään Viranomaiskeskuksen kehittämistoimenpiteitä. Opinnäytetyön aineisto on kerätty haastattelemalla Viranomaiskeskuksen perustajia. Haastattelussa on käsitelty Viranomaiskeskuksen tulevaisuuden näkymiä, kasvuodotuksia sekä sitä, millaisia kasvuennusteita yritys voisi yrityksen liiketoiminnan kehittämisen kautta odottaa.

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

2.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella liiketoiminnan kehittämistä. Tutkimuksen tavoitteena on tunnistaa sellaisia Viranomaiskeskuksen osa-alueita, joiden avulla yritys kykenee kehittämään liiketoimintaansa ja vakiinnuttamaan markkina-asemaansa kilpailijoiden keskuudessa. Tässä työssä tarkastellaan Viranomaiskeskusliikkeen toimintaa Aalto Group Oy:n yhteydessä.

Opinnäytetyössä käydään läpi case-yrityksen liiketoimintaa nykyisessä muodossaan ja tutkitaan sen asemaa markkinoilla. Kuvatun liiketoiminnan perusteella pyritään löytämään liiketoiminnan osa-alueilta vajaavaisuuksia, joita kehittämällä case-yrityksen liiketoimintaa voitaisiin parantaa ja tehostaa.

Opinnäytetyössä pyritään vastaamaan seuraaviin kysymyksiin, joiden avulla pyritään saavuttamaan opinnäytetyölle asetetut tavoitteet:

- 1) *Millainen case-yrityksen nykytila on tällä hetkellä?*
- 2) *Millainen case-yrityksen strategiavalinta on sen toiminnan suunnittelussa?*
- 3) *Millaisia tavoitteita case-yritys on asettanut toiminnan suunnittelussaan?*
- 4) *Miten case-yrityksen liiketoimintaa voidaan kehittää?*

2.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston kerääminen

Tämä opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen selvitys. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena luoda malli kuvattavalle ilmiölle, jota voidaan tutkia ja ymmärtää (Pitkäranta 2010, 20). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on olennaista ottaa huomioon arkielämän erilaiset tilanteet. Tutkimustuloksiin vaikuttavat tutkimuksen tekijän omat henkilökohtaiset kokemukset ja arvomaailma, joiden pohjalta tutkimuksen tekijä arvioi ja tulkitsee saamiaan tuloksia ja tekee johtopäätöksiä. (Hirsjärvi ym. 2008, 157.)

Tämän opinnäytetyön aineistona käytetään pääsääntöisesti case-yrityksessä tehtyä haastattelua. Haastattelu on muodoltaan strukturoimaton eli rakenteeton haastattelu, jota voidaan kutsua myös avoimeksi keskusteluksi (Hirsjärvi & Hurme 2009, 45).

Haastattelun arkikielen vastineena voidaan pitää esimerkiksi jututtamista. Haastattelun ja haastattelun tekijän välinen sosiaalinen kanssakäyminen eli keskustelu muuttuu haastatteluksi, kun keskustelulle annetaan jokin päämäärä ja teema. Haastattelun tärkein päämäärä on tiedon keruu. Ominaista on myös, että haastattelun tekijä on etukäteen tutustunut aiheen teoriaan ja käytäntöön, mutta tarvitsee asiasta lisää ensikäden tietoa haastateltavalta. Haastattelu on siis päämäärätietoista toimintaa eikä improvisoitu tapahtuma, niin kuin satunnainen keskustelu olisi. Muita ominaispiirteitä haastattelutapahtumalle on esimerkiksi fakta, että koko haastatteluprosessi on haastattelun tekijän alullepanema. Haastattelu myös pysyy käynnissä haastattelijan motivoimana ja ylläpitämänä. Haastateltavalle on välityttävä tieto, että kaikkea tietoa, joka on haastattelussa saatu, käsitellään luottamuksellisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 41–43.)

Tässä selvityksessä aineiston kerääminen perustuu case-yrityksen toiminnasta saattuihin tietoihin Jyri Aarnivalta (*Chief Operating Officer*) ja Kari Uusitalolta (*Business Development Manager*), jotka ovat yhdessä perustaneet aputoiminimen ”Viranomaiskeskus”. Jyri Aarnivan haastattelussa on selvitetty yrityksen historiaa ja sen tietä nykyiseen tilaan. Haastattelussa on myös keskusteltu Viranomaiskeskuksen tulevaisuuden näkymistä ja kasvuodotuksista. Näitä on pyritty tarkentamaan analysoimalla, millaisia asioita pitäisi ottaa huomioon yrityksen kasvun ennustamisessa mahdollisimman objektiivisesti.

Työn teoreettinen viitekehys sisältää kirjallisuutta Internet-lähteistä sekä yritystoiminnan kirjoista. Hermeneutiikkaa käyttäen pyritään kuvaamaan case-yrityksestä konkretisoitu kokonaisuus ja kuva, jota voidaan ymmärtää ja analysoida. (Pitkäranta 2010, 26.)

3 CASE YRITYS

Yritystoiminnan raamit antaa osakeyhtiölaki, joka määrittelee yritystoiminnan perustoiminnan säännöt. Koska case-yritys toimii alalla, jossa käsitellään ampuma-aseita, on yritys velvollinen toimimaan ampuma-aselain mukaan. (Ampuma-aselaki 9.1.1998/1 L 3). Kansainvälisen kaupan harjoittamista määrittelee Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) n:o 258/2012.

3.1 Aalto Group Oy

Aalto Group Oy on yksi pohjoismaiden suurimmista yksityisistä ulkoilualan liikkeistä. Yritys on perustettu vuonna 2004, ja sen omistaa viisi henkilöä, jotka ovat myös Aalto Group Oy:n johtoryhmässä. Aalto Group Oy tunnetaan paremmin Varuste.net-verkkokaupasta, joka on Aalto Group Oy:n päätoimiala. Varuste.net on Aalto Group Oy:n rekisteröity aputoiminimi. Varuste.net erottuu markkinoilla tuotetarjonnallaan, asiantuntemuksellaan ja henkilökunnan harrastuneisuudella. Varuste.net-verkkokaupan tarjoamat tuotemerkit ovat tunnettuja ja korkeasti arvostettuja harrastajien keskuudessa. Tuotemerkkien ollessa samalla myös kalliimpia kuin esimerkiksi ulkoilutarvikeketjujen tarjonta, differoituu Varuste.net markkinoilla edukseen eikä kilpaile suoranaisesti suurien ketjujen kuten XXL:n, Stadiumin ja Intersportin kanssa.

Aalto Group Oy:n alaisuudessa toimii myös metsästysosasto (Metsästyskeskus.fi). Kuten Varuste.net, keskittyy myös metsästysosasto metsästyspiireissä arvostetuimpien tuotemerkkien myyntiin erottuen näin edukseen muista Suomessa toimivista metsästysalan liikkeistä. Lisäksi Aalto Group Oy:llä on aputoiminimi Sukelluskoulu Aalto, joka on käytännössä myymälässä oleva sukellusosasto, josta johdetaan myös sukelluskoulutoimintaa. Sukelluskoulu Aalto tarjoaa asiakkailleen kaiken räpylöistä sukelluskursseihin.

Aalto Group Oy:llä on Helsingin Konalassa noin 2000 neliömetrin kokoinen liiketila, jossa toimivat Varuste.net, Metsästyskeskus.fi ja Viranomaiskeskus. Koska kaikilla osa-alueilla on oma verkkokaupansa, toimivat Aalto Group Oy:n varasto ja logistiikkatoiminnot samassa tilassa. Vuonna 2015 yrityksen liikevaihto oli noin 12 mil-

joonaa euroa saavuttaen noin kymmenen prosentin kasvun edellisvuoteen verrattuna. Vuonna 2016 on myynti jatkunut nousujohteisesti.

3.1.1 Case Viranomaiskeskus

Viranomaiskeskus on joulukuussa 2014 Aalto Group Oy:n alle perustettu aputoimiyhtiö. Viranomaiskeskus toimii osana Aalto Group Oy:tä Konalassa, Helsingissä. Viranomaiskeskusta voidaankin näin ollen kutsua Aalto Group Oy:n viranomaispuoleksi. Viranomaiskeskuksessa työskentelee kolme henkilöä, jotka hoitavat suurimman osan viranomaispuolen asiakaskontakteista ja myynnistä.

Tämä opinnäytetyö käsittelee pääsääntöisesti Viranomaiskeskusta, jonka perustaminen sai siis alkunsa kesällä 2014. Tuolloin alalla alkoi näkyä merkkejä tarpeesta uudentyyppiselle yritykselle, joka pystyisi tarjoamaan nykyaikaisia tuotteita, joita ei ennen ollut saatavilla. Ajatusta uudentyyppisen yrityksen tarpeesta vahvisti esimerkiksi poliisin tekniikkakeskuksen lakkauttaminen. Poliisin tekniikkakeskus oli toimittanut suurimman osan poliisien käyttämistä varusteista suoraan paikallisille poliisilaitoksille, ja näin ollen poliisin tekniikkakeskuksen lakkauttamisen seurauksena syntyi markkinarako. Aalto Group Oy oli jo aiemmin toiminut viranomaismarkkinoilla osallistumalla julkisiin hankintailmoituksiin ja toimittaen satunnaisia ostotilauksia eri viranomaispuolelle, joten jatkumo oman viranomaispuolen osaston perustamiseen oli loogista.

Viranomaiskeskuksen varsinainen toiminta alkoi joulukuussa 2014, jolloin Aalto Group Oy:lle palkattiin yksi työntekijä, Kari Uusitalo hoitamaan vain viranomaispuolen toimintoja. Lisäksi yksi työntekijä, Jyri Aarniva, joka oli toiminut ennen tuotepäällikkönä, siirtyi yrityksessä viranomaispuolelle jakamaan työtaakkaa ja opastamaan uutta työntekijää. Tämä kaksikko hoiti Viranomaiskeskuksen arkisia päätoimintoja kuten ostoa, myyntiä, asiakaskontakteja ja liiketoiminnan kehittämistä, varsinaista tavaralogistiikkaa lukuun ottamatta vuodesta 2014 lähtien.

Vuoden 2016 tammikuussa Viranomaiskeskukseen rekrytoitiin uusi työntekijä. Rekrytoinnissa käytettiin sisäistä rekrytointia, koska oli tärkeää, että uusi työntekijä pys-

tyy aloittamaan työt ilman ylimääräistä perehdytystä yrityksen myynnin- ja varastohallintajärjestelmään. Mikäli rekrytointi olisi suoritettu yrityksen ulkopuolelta, järjestelmään perehdyttäminen ja kouluttaminen olisi sitonut jo vähistä henkilöstöresursseista suuren osan, mikä olisi ollut haitallista kiireisinä aikoina yrityksen kasvassa. Uuden työntekijän tietämys tuotteista ja henkilökohtainen kokemus asepalveluksesta ja kansainvälisestä kriisinhallinnasta katsottiin eduksi.

Koska markkinoilla oli havaittavissa selkeää kysyntää uudentyyppisille tuotteille ja tekniikalle, joiden saatavuus oli aiemmin ollut hankalaa tai olematonta, päätti Aalto Group Oy:n alkaa maahantuoda uusia tuotemerkkejä. Maahantuonnin etuna oli myös uusi mahdollisuus osallistua kansallisiin tarjouskilpailuihin edustamallaan tuotteilla. Oman maahantuonnin mahdollistaman katekateen ansiosta myös jälleenmyyjäverkoston kehittäminen on mahdollista.

4 CASE YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN NYKYTILA

4.1 Nykytila-analyysi

Yrityksen tarkoituksena on tuottaa omistajilleen taloudellista tulosta. Menestyvälle yritykselle on tyypillistä, että yritys on omaperäinen ja näin ollen vaikeasti jäljiteltävä. Yritystoiminnan perusajatus on vastata kysyntään tarjonnalla ja saada siitä korvaus. Tarjonta voi olla joko fyysinen tuote tai palvelu, jota asiakas kaipaa. Yritystoimintaan kuuluu olennaisesti liikeidea, eli ajatus siitä, millaista palvelua asiakkaille tarjotaan. Liiketoiminnassa pyritään aina kannattavuuteen eli toimintaan, jossa omistajille jää voittoa. Koska asiakkaiden käyttäytymistä ei voida ennustaa olosuhteiden vaihtelun takia, liiketoimintaan kuuluu riskejä, eli mahdollisuuksia menettää tavoiteltu voitto. (Kinkki & Isokangas 2006, 54.)

Yritystoimintamalleja voi olla erilaisia ja eri yrittäjien tarpeisiin sopivia. Yritysmuotoja ovat mm. toiminimi, kommandiittiyhtiö, avoin yhtiö, osakeyhtiö ja osuuskunta. Yritysmuodot voidaan jakaa kahteen ryhmään, henkilöyhtiöihin ja pääomayhtiöihin. Henkilöyhtiöissä yrityksen osakkaat ovat vastuussa yrityksen toiminnasta henkilö-

kohtaisesti ja vastaavat yrityksen toiminnasta henkilökohtaisilla varoillaan. Pääomayhtiössä yritys on itsenäinen oikeussubjekti eli oikeushenkilö, eivätkä yrityksen omistajat ole vastuussa yrityksen toimista henkilökohtaisilla varoillaan. (Kinkki & Isokangas 2006, 181–189.)

Yritys investoi rahansa pääasiassa joko vaihtopääomaan, eli varastoitavaan tuotteen, jonka yritys voi realisoida myöhemmin rahaksi ja sitä kautta tuotoksi, tai reaali-pääomaan, joka on yrityksen kiinteää omaisuutta, jota käytetään yrityksen toimintojen ylläpitämiseen ja tuoton saannin kasvattamiseen. (Kinkki & Isokangas 2006, 174.)

4.2 Toiminnan strategia

Yrityksen strategia on käsite, joka vastaa kysymykseen, miksi yritys tekee mitä yritys tekee. Strategia auttaa tarkastelemaan yritystä kokonaisuutena ja helpottaa yrityksen toiminnan suunnittelua pitkällä aikajänteellä. Strategiansa avulla yritys myös erottuu markkinoilla edukseen, mikä on yritykselle kilpailuvaltti. (Vuorinen 2013, 11.) Strategia on aina tulevaisuuspainotteinen, eli siinä määritellään päämäärä, jonka yritys haluaa saavuttaa ja millaista arvoa tuottaa asiakkaalle tuotteillaan ja palveluillaan. Strategiaan ei kuulu pelkästään yrityksen ulkopuolisten tekijöiden arviointi ja yrityksen tavoite vaikuttaa niihin, vaan yrityksen on tarkasteltava myös sisäisiä toimia ja sitä, miten niiden nykytila ja tulevaisuudentavoite auttavat pääsemään yrityksen päämäärään. (Vuorinen 2013, 21.)

Yrityksen strategian kehittämisessä keskeinen vaihe on hahmottaa yrityksen elämäntehtävä. Elämäntehtävä koostuu yrityksen arvoista, visiosta ja toiminta-ajatuksista. Elämäntehtävä käsitteenä onkin lähellä visiota. Visiolla tarkoitetaan ajatusta siitä, millaisena yritys näkee itsensä tulevaisuudessa. Jotta yrityksen strategiaa pystytään käsittelemään oikein, on vision oltava todenmukainen, selkeä, ja uskottava. Strategian avulla yritys valitsee, missä asioissa yritys haluaa olla mukana kilpailemassa ja miksi. Yritys myös pyrkii hallitsemaan toimintaympäristöään strategian avulla. Toimintaympäristön hallintaa yritys voi tehdä esimerkiksi sopeutumalla muuttuviin tilanteisiin ympäristössä. Yritys voi myös itse vaikuttaa muutoksiin ja aiheuttaa muu-

toksia ympäristöönsä, tai yritys voi valita toimintaympäristönsä itse. Ulkoista toimintaympäristöä tarkastelemalla ja analysoimalla yrityksen on mahdollista hahmottaa tulevia uhkia ja mahdollisuuksia. (Vuorinen 2013, 30.)

Yrityksen toiminnan kehitystä voidaan ohjata strategisilla näkökulmilla, jotka voidaan jakaa neljään pääryhmään. *Tulevaisuusnäkökulmassa* yrityksen kehitystä ohjaavat yrityksen sisäinen tahtotila ja visio. *Asiakaslähtöisessä* näkökulmassa yrityksen kehitystä ohjaavat ulkoiset tekijät, kuten markkinat ja asiakkaan kokemusarvo. *Kyvykkyyšnäkökulmassa* yrityksen kehityksen painopiste on yrityksen sisäisten voimavarojen tarkastelussa, jossa selvitetään olemassa oleva ydinosaaminen ja potentiaali. Neljäs näkökulma on yrityksen *sisäisten prosessien ja johtamisen uudelleenjärjestely*, jonka kautta haetaan parempaa tehokkuutta ja kilpailukykyä. Yrityksen pysyvää menestystä ei voida luoda valitsemalla vain yksi aiemmin mainituista strategisen kehittämisen näkökulmista, vaan paras tulos syntyy näitä kaikkia tarkastelemalla. (Kinkki & Isokangas 2006, 271–279.)

Viranomaiskeskuksen strategiana on vastata markkinoiden kysyntään korkealaatuisista tuotteista, jotka on suunnattu pääasiassa viranomaismarkkinoille. Yksi tärkeä Viranomaiskeskuksen toiminnan haara on auttaa viranomaisia tuotekehittelyssä ja uudenlaisten tuotteiden hankinnassa ja herättää piilotarpeita viranomaisasiakkaiden keskuudessa. Tarkoituksena on avata uusia näkökulmia uusien tuotteiden muodossa.

Viranomaiskeskuksen visiona on olla tulevaisuudessa johtava välinetoimittaja niin viranomaistaholle kuin urheiluammuntaankin. Yritys on pääasiassa suuntautunut palvelemaan viranomaisasiakkaita, mutta tuotesegmentit menevät päällekkäin myös urheiluammunnan kanssa, ja näin ollen asiakkaita tulee myös harrastuspiireistä. Lisäarvoa yritys pyrkii tuomaan omakohtaisella testauksella, jonka ansiosta asiakas saa kokemuspohjaista tietoa tuotteesta. Tuotetestaus ja koekäyttö ovat myös Viranomaiskeskuksen sisäisen kyvykkyyden lisäämistä ja henkilöstön kehittämistä, mitä yritys pyrkii tekemään säännöllisesti niin paljon kuin mahdollista. Tuotteiden ehdoton toimivuus ja kestävyys ovat vaatimuksia, joita Viranomaiskeskus tarkastelee tuotevalikoimaa kehittäessään.

4.3 Markkinointitoimet

Viranomaiskeskuksen markkinointi on suurimmaksi osaksi sissimarkkinointia. Sissimarkkinointi on epätavallista ja kustannustehokasta markkinointia, joka usein tuottaa tulosta nopealla aikataululla. Sissimarkkinoinnille on tyypillistä aktiivisuus sosiaalisessa mediassa ja yhteisöpalveluissa. Sissimarkkinoinnissa markkinoinnin viestiä on myös helpompi suunnata tietyille asiakassegmentille. Tämä tekee markkinoinnista asiakaslähtoisempää, jolloin tarjotaan sitä, mitä asiakas haluaa, eikä sitä mitä sinulla on. Sissimarkkinointi eroaa perinteisestä markkinoinnista myös siinä, että se on vuoropuhelua. Esimerkiksi sosiaalisessa mediassa kohdennetun asiakassegmentin kanssa on mahdollista keskustella ja vastata kysymyksiin. (Levinson 2007, 1. luku.)

Aalto Group Oy:n viranomaispuolen markkinointiin painetussa mediassa ei ole käytetty yhtään aikaa ja resursseja. On arvioitu, että ilmoitus viranomaismarkkinoille suunnatussa pari kertaa vuodessa ilmestyvässä lehdessä maksaa niin paljon, ettei sen tuomalla näkyvyydellä saavuteta sellaista myynnin kasvua, että ilmoittaminen lehdessä olisi kannattavaa. Myös se, että tuotteet saattavat olla sesonkikohtaisia tai niiden saatavuus voi kesken kauden päättyä, tekee painetussa mediassa mainostamisen kannattavuuden kyseenalaiseksi.

Karkeasti laskettuna esimerkiksi 800 euron ilmoitus keskimäärin 25 prosentin myyntivoitolla vaatii 3 200 euron verottoman myynnin, jotta kustannus on katettu. Tämän takia ainoa aktiivinen markkinoinnin muoto on ollut sissimarkkinointi sosiaalisessa mediassa, Facebookissa, jossa Viranomaiskeskuksella on oma sivu. Sosiaalisen median interaktiivisuus on ollut myös hyödyllinen ja kätevä työkalu suoraan vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa. Sosiaalisen median kautta asiakkaat antavat myös palautetta helpommin kuin sähköpostitse tai puhelimella. Poliisin ja puolustusvoimien keskuudessa piirit ovat kuitenkin aika pienet, joten hyödyllisimmäksi markkinointikanavaksi on osoittautunut suullinen tieto Viranomaiskeskuksen tarjonnasta ja palveluista.

4.4 Toiminnan tavoitteet

Viranomaiskeskuksen tavoitteena on kasvattaa liikevaihtoa ja vakiinnuttaa markkina-asemaansa kilpailijoiden rinnalla. Yritys pyrkii tiiviiseen yhteistyöhön viranomaistahojen kanssa ja toimittamaan asiakkailleen kokonaisvaltaisia ratkaisuja saman katon alta. Viranomaiskeskus pyrkii jakamaan tietoisuutta alan teknologian uusista innovaatioista asiakkailleen ja mahdollistamaan uuden teknologian kokeilun mahdollisiin varustuksen kehitysohjelmiin. Yritys pyrkii myös tarjoamaan tuotteita jotka sopivat aktiivisten reserviläisten käyttöön kertausharjoituksissa ja ampumaharrastuksien parissa.

4.4.1 Markkinat

Suomessa *viranomaismarkkinoilla* on ollut pitkään toimijoita, joista jokaisella on oma vahvuus ja suuntautuminen, johon keskittyä. Poliisin tekniikkakeskuksen lakkauttamisen myötä vuonna 2014 kilpailutilanne avautui muille alalla toimiville yrityksille. Poliisin tekniikkakeskuksen olemassaolon aikaan paikalliset poliisilaitokset tekivät hankintansa pääasiassa poliisin tekniikkakeskukselta. Poliisin tekniikkakeskuksen lakkauttamisen myötä hankittavien tuotteiden kirjo on myös laajentunut ja uusiin tuotteisiin on suhtauduttu entistä avarakatseisemmin.

4.4.2 Tuotevalikoima

Verkkokaupalla tarkoitetaan tuotteiden ja palveluiden ostamista ja maksamista verkossa, jolloin tuotteiden fyysinen jakelu hoidetaan postin tai muiden yritysten toimesta (Koskela & Santasalo 2015, 144). Verkkokaupat ovat pääsääntöisesti jakautuneet kahteen pääryhmään, B2C (*business to consumer*)- eli loppukäyttäjälle suunnattuihin verkkokauppoihin ja B2B (*business to business*)- eli yritysten väliseen kaupankäyntiin suunnattuihin verkkokauppoihin. B2C- ja B2B-verkkokaupat eroavat toisistaan siten, että B2C-verkkokaupan asiakas on yleensä tuotteen loppukäyttäjä eli asiakas ostaa tuotteen omaan käyttöönsä. B2B-verkkokaupoissa tuote yleensä myydään yritykselle, joka käyttää tuotetta asiakkalleen tarjoamansa palvelun yhteydessä. (Fragidis, Kotzinos & Tarabanis 2010, 1.)

Viranomaiskeskus toimii viranomaisille suunnatun kivijalkamyymälän ja esittelyhuoneen ohessa myös verkossa viranomaisen.fi-osoitteessa. Verkkokaupan olemassaolo on ensiarvoisen tärkeää nykypäivänä tuotteita myyvälle yritykselle, koska verkkokauppa toimii samalla yrityksen esitteenä ja katalogina. Verkkokaupan olemassaolo kivijalkamyymälän myynnin tukena on myös tärkeää, koska sen kautta asiakkaat pystyvät tekemään ostoksia myös myös normaalien arkipäivien ja aukiolotuntien ulkopuolella. Verkkokaupassa on esillä ja ostettavissa kaikki Viranomaiskeskuksen tarjontaan kuuluvat tuotteet. Tuotteet koostuvat pääosin vaateuksesta, jalkineista ja taistelutarvikkeista, kuten liiveistä, ballistisista suojalevyistä ja liiviin asetettavista tarviketaskuista.

Kaukomyynnissä on omat haasteensa, jotka johtuvat pääasiassa tietynlaisten tuotteiden kuljettamista koskevista rajoituksista. Esimerkiksi aerosolimaaleja, retkikeittimien käyttämiä kaasuja ja ampumatarvikkeita ei enää saa toimittaa postin välityksellä, vaan nämä on toimitettava etämyynnissä asiakkaalle Matkahuollon palveluja käyttäen. Vaihtoehtoisesti asiakas voi tulla hakemaan tuotteet henkilökohtaisesti myymälästä.

Showroom-tyyliset myymälät ja esittelytilat ovat varsin uudenlainen konsepti, jolla on hyviä ja huonoja puolia. Suljetulla showroomilla on tärkeä tehtävä brändin rakentamisessa. Perinteisesti showroom-tyyliset tilat ovat keskittyneet vain yhden brändin myyntiin ja edistämiseen. Nämä brändit ovat yleensä luksustuotteita ja ne mielletään sellaisiksi, joihin aivan jokaisella ei ole varaa. Showroomin sisustus ja värit ovat myös brändin imagoa tukevia, esimerkiksi Ferrari -automerkin showroom on väritykseltään punertava, joka on merkille tunnusomaista. Showroom on myös olennainen osa yrityksen jakelustrategiaa. (Ramaswamy & Namakumari 2013,188.)

Viranomaiskeskuksen tapauksessa, kun yritys myy useita tuotemerkkejä, suljettu showroom ei varsinaisesti tue yksittäistä brändiä, vaan showroom luo brändiä itse Viranomaiskeskukselle. Luksustuotteiden myyntiin showroom-tyylisissä myymälöissä sisältyy myös asiakkaan henkilökohtainen tapaaminen. Asiakaskokemuksesta on pyrittävä luomaan asiakkaalle henkilökohtaisempi, yksilöllinen tapahtuma, jota suljettu ja pienempi myymälätila hyvin myös tukee. Showroom-tyylisen myymälän

huonoina puolina voidaan pitää sen suljettua luonnetta, joka karkottaa uteliaat asiakkaat. Jos asiakkaalla ei ole selkeätä ostotarvetta mietittynä, niin asiakas ei välttämättä tule soittelemaan showroomin ovikelloa vain uteliaisuuttaan.

Viranomaiskeskuksen noin 100 neliömetrin kokoinen kivijalkamyymälä on tyyliltään enemmänkin showroom- eli esittelyhuonetyyppinen kuin perinteinen myymälä. Tämä johtuu siitä, että showroomilla asiakkaille luodaan imago eli mielikuva, että viranomaispuolen tuotteet ovat vain viranomaisasiakkaille eikä sinne ole muilla kuin viranomaisasiakkailta pääsyä. Ovi Varuste.netin puolelta Viranomaiskeskuksen puolelle on aina suljettu ja viranomaisasiakkaat päästetään viranomaispuolelle vain ovikelloa soittaessa. Yksi syy suljettuun myymälään on myös se, että näin minimoidaan myymälävarkauksien mahdollisuus, kun esillä on varsin arvokkaitakin tuotteita. Viranomaismarkkinoilla suosittu tuotteet kehittyvät jatkuvasti ja uusia tuotteita ilmaantuu markkinoille jatkuvasti. Jopa viranomaismarkkinoilla voidaan sanoa olevan muotivirtauksia. Alalla vaikuttavat muotivirtaukset tulevat pääosin Yhdysvalloista, joka on varusteiden suurin tuottaja. Muutoksia ja uutuuksia seurataankin pääasiallisesti internetin kautta ja Viranomaiskeskuksen pieni ja reaktiokykyinen organisaatio pystyykin reagoimaan uutuuksiin nopeasti. Tarjonta ei määräydy pelkästään maailmalla vallitsevien muoti-ilmiöiden mukaan, vaan usein viranomaisasiakkailta tulee suoraan toiveita tietynlaisille tuotteille jonkin erikoisen ongelman ratkaisemiseksi.



Kuva 1. Viranomaiskeskuksen Showroom 5.2.2016 (Viranomaiskeskuksen www-sivut 2016)



Kuva 2. Viranomaiskeskuksen Showroom 5.2.2016 (Viranomaiskeskuksen www-sivut 2016)

4.4.3 Henkilökunta

Jotta yrityksen toiminta on tehokasta, on henkilökunnan toimittava tehokkaasti ja henkilökunnan resursseja on suunnattava oikein. Henkilöstöresursseja voivat olla esimerkiksi työntekijän omat taidot ja ominaisuudet, kuten taito sosiaaliseen kanssakäymiseen asiakkaan kanssa. Jotta yritys pystyy tehokkaasti hyödyntämään käytettävissä olevia resursseja, on yrityksen tehtävä henkilöstösuunnittelua. Henkilöstösuunnittelun pääkysymys on, tekevätkö oikeat ihmiset oikeita asioita oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Henkilöstösuunnittelussa tätä kokonaisuutta tarkastellaan organisaatiolähtöisesti ja tarvittaessa tehdään muutoksia. Tarvittavia muutoksia voivat olla esimerkiksi henkilöstön siirtäminen, vähentäminen tai lisääminen, jotta organisaatio

tai yritys saavuttaisi strategian määrittämät tavoitteensa. Työntekijöiden työsuhteen laatu ja kesto, kuten määräaikaisuus, ovat seikkoja, joita tarkastelemalla työntekijäresursseja voidaan kohdistaa oikea-aikaisesti oikeaan työhön. (Österberg 2014, 27–28.)

Henkilöstösuunnittelun suuntaa määrittelevät vahvasti yrityksen liiketoimintastrategia ja yrityksen tavoite. Kasvavalle yritykselle on loogista palkata lisää henkilökuntaa osastolle, jossa on kiire. Kuten yrityksen strategian suunnittelua, myös henkilöstösuunnittelua tehdään pitkän aikavälin näkemyksellä, jolloin tavoitteena on myös yrittää ennustaa tulevaisuuden näkymiä ja mahdollisia tarpeita henkilöstömäärän muutoksille ja siirroille. (Österberg 2014, 27–28.) Henkilöstön kokonaisuutta tarkasteltaessa on arvioitava, miten työntekijän yksilöominaisuudet, koulutustausta ja toimialatuntemus edesauttavat yrityksen liikeidean toteutumista nyt ja tulevaisuudessa, ja onko se tarpeeksi. (Österberg 2014, 49)

Koska Aalto Group Oy:n viranomaispuolta hoitaa vain kolme työntekijää, on henkilöstön resurssien hallinta tärkeää. Vain viranomaisasiakkaille suuntautuminen on yksi tapa pienentää asiakasliikennettä myymälään. Asiakasliikenteen pienentäminen ei välttämättä kuulosta järkevältä vaihtoehdolta, kun myyntiä pitäisi lisätä, mutta se antaa lisää aikaa sellaisten välttämättömien töiden hoitamiseen, joita ei tulisi hoidettua palvellessa asiakasta, jolla ei välttämättä ole tarvetta saati aitoa ostoaietta kyseisille tuotteille.

Viranomaiskeskus hoitaa myös viranomaispuolen maahantuontia, niin siihen liittyy myös paljon paperitöitä ja byrokratiaa. Viranomaispuolella myytävistä tuotteista suurin osa on verrattavissa sotilastekniikkaan, jonka maahantuontiin tai lähtömaasta vientiin tarvitaan lupa. Luvan saantiin liittyy aikaa vieviä lomakkeita, joiden täyttäminen saattaakin välillä viedä jopa valtaosan työpäivästä.

4.4.4 Myynti

Viranomaiskeskuksen laajentaessa Aalto Group Oy:n tuotetarjontaa viranomaismarkkinoille myös asiakaskunta laajeni. Aiemmin Varuste.netistä ostotilauksia tehneet viranomaiset ohjattiin Viranomaiskeskuksen palveltavaksi. Näin tietoisuus uu-

distuneesta ja laajentuneesta tuotevalikoimasta levisi. Viranomaiskeskuksen vasta-
vuoroisesti tekemän uudisasiakashankinnan seurauksena tietoisuus Varuste.netistä
levisi viranomaismarkkinoille tuoden Varuste.netille uusia asiakkaita täysin uudesta
kanavasta.

Koska Viranomaiskeskuksen perustaminen ja toiminnan aloittaminen vaati paljon
investointeja pääasiassa tuotevalikoiman kattavaan hankintaan, oli ensiarvoisen tär-
keää, että Varuste.netin toiminta ja myynti toivat varoja myös Viranomaiskeskuksen
käyttöön. Myös Aalto Group Oy:lle myönnettyjen elinkeinolupien avulla liiketoimin-
ta oli helposti laajennettavissa muun muassa ampuma-aseiden maahantuontiin ja
myyntiin.

5 CASE YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

5.1 SWOT-analyysi

Yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja riskejä voidaan havainnollis-
taa ns. SWOT-analyysillä. SWOT-analyysi (Kuvio 1) voidaan jakaa ulkoisiin ja si-
säisiin tekijöihin. Sisäisiä tekijöitä ovat oman yrityksen heikkoudet (*weaknesses*) ja
vahvuudet (*strengths*), ulkoisia tekijöitä ovat uhat (*threats*) ja mahdollisuudet (*op-
portunities*). (Kotler & Keller 2000, 48.)

	Edistävät tavoitteiden saavuttamista	Haittaavat tavoitteiden saavuttamista
Sisäiset tekijät	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
Ulkoiset tekijät	MAHDOLLISUUDET	UHAT

Kuvio 1. Swot-analyysi (Rikoksentorjuntaneuvosto 2013)

Kuvasta 1 voidaan selkeästi havaita, että SWOT-analyysin neljä lokeroa jakautuvat kahteen, positiiviseen ja negatiiviseen kategoriaan. Positiiviset lokerot ovat kuvassa mallinnettu vihreällä, eli vahvuudet ja mahdollisuudet. Nämä kuvaavat asioita, joilla yritys luo menestyksensä. Kuviossa 1 on merkitty oikealla puolella yritykseen kohdistuvia ulkoisia tekijöitä, jotka hankaloittavat yrityksen toimintaa ja näin ollen myös haittaavat tavoitteiden saavuttamista.

5.1.1 Vahvuudet

Yksi Viranomaiskeskuksen vahvuuksista on pienen organisaation kyky vastata muuttuviin tilanteisiin. Organisaation pienuuden vuoksi myös kustannukset ovat matalalla tasolla. Organisaation ikärakenne on myös melko nuori, mikä tuo näkemystä toimintaan ja tuotevalikoimaan myös omien käyttökokemusten ja mieltymysten perusteella. Aalto Group Oy:n muiden toimintojen, Varuste.netin ja Metsästyskeskuksen toiminta tukee Viranomaiskeskuksen toimintaa sellaisina kausina, kun viranomaispuolella valmistaudutaan isoon tarjouskilpailuun tai edessä on investointeja. Viranomaispuolen menestys tietyinä ajanjaksona toimii myös tukena Aalto Group Oy:n muille toiminnoille heikompiin suhdannekausina. Esimerkiksi vähälumisen talven ja huonon talviurheilutarvikkeiden myynnin aiheuttamaa pettymystä voi tasoittaa viranomaispuolen yllättävä kasvu ja hyvä myynti.

5.1.2 Mahdollisuudet

Vahvuuksien mukana tulee menestystä, jonka seurauksena syntyy uusia mahdollisuuksia. Suurimpana mahdollisuutena Viranomaiskeskuksella on laajentaa myyntiä omassa maahantuonnissa olevilla tuotteilla jälleenmyyntiin. Jakelija-sopimuksen mukana tuotteiden katerakenne on tilavampi, mikä mahdollistaa jälleenmyyjäverkon kehittämisen siten, että jälleenmyyjän myydessä tuotteen hänelle jää houkutteleva palkkio työstään.

Kansainvälisen myynnin yleistyminen on erinomainen mahdollisuus kasvattaa myyntiä ja laajentaa toimintaympäristöä. Koska Varuste.net:n verkkokauppajärjestelmä on jo monella kielellä ja valmiudet maailmanlaajuiseen myyntiin ovat olemassa, Viranomaiskeskuksen on helppo käyttää tätä verkkokauppajärjestelmän pohjaa omien tuotemerkkien myyntiin myös Suomen rajojen ulkopuolelle. Viranomaiskeskuksen Yhdysvalloista tuotuja tuotteita on Euroopan laajuisesti rajatusti saatavilla, ja joskus joissakin maissa ei kyseisen tuotemerkin tuotteita ole edustettuna lainkaan, jolloin kysyntä näistä maista kanavoituu internetin välityksellä Viranomaiskeskuksen verkkokauppaan.

5.1.3 Heikkoudet

Liiketilat, kuormitus varastologistiikkaan ja ostoprosessin pituus

Viranomaiskeskuksella on takanaan kaksi ensimmäistä vuotta, joiden aikana kasvua on tapahtunut paljon. Tuotevalikoiman laajuuden ja määrän kasvamisen takia myymälän tuote-esillepanoa on jouduttu priorisoimaan. Tietyistä tuotteista ei mahdu esille kuin sovituskappaleet. Valtavan tuotemäärän esillepano on myös aiheuttanut haasteita tuotteiden asetteluun siten, että ne olisivat havainnollistavasti ja asiakkaan mielenkiintoa herättävästi esillä.

Vauhdikkaan kasvun myötä myös ostojen määrä on kasvanut. Tavaraliikenteen kasvussa on ollut havaittavissa tavarantoimituksen vastaanoton käsittelykapasiteetin loppumista. Käsittelykapasiteetti ilmenee tavarantoimituksen hitaana etenemisenä toimipisteeseen saapumi-

sesta asiakkaalle lähetysvaiheeseen. Tämän kuormituksen myötä viranomaispuolen henkilöstö on osallistunut tavarantoimitukseen normaalin vastaanotto-prosessin ohi kuormituksen vähentämiseksi ja odotusajan lyhentämiseksi.

Oman maahantuonnin seurauksena tuotteiden toimitusajat ovat voineet venyä jopa puolen vuoden pituiseksi, mikä voi muodostaa kynnyksen tuotteen hankkimiselle. Jotta asiakkaan odotusaikaa voidaan jatkossa lyhentää, on kerralla tehtävä isompia ostoja. Tämä puolestaan aiheuttaa haasteita yrityksen logistiikka- ja varastopuolelle. Myöskään liiallinen varaston kasvu ei ole kannattavaa, jos on odotettavissa, että tuotteen varastonkiertoaika on lyhyt ja se sitoo yrityksen käyttöpääomaa. Tuotteiden harvinaisuus ja haluttavuuden takia useimmat asiakkaat sietävät odotusaikojia hyvin.

Kansainvälisen kaupan harjoittaminen Suomesta käsin asettaa liikkeenharjoittajalle hieman haasteita. Muun muassa Suomen arvonlisäverokanta eroaa huomattavasti Euroopan muiden maiden arvonlisäverokannasta. Esimerkiksi Saksan yleinen arvonlisäverokanta on 19 prosenttia. (EU:n komissio 2016.) Viiden prosenttiyksikön ero yleisessä arvonlisäverokannassa antaa saksalaiselle toimijalle etua, koska suomalainen yritys maksaa samasta tuotteesta valtiolle enemmän. Vuoden myyntimäärällä tämä viiden prosenttiyksikkö vastaa huomattavaa rahallista arvoa, jonka yritys muuten voisi investoida liiketoiminnan kehittämiseen tai varaston arvon kasvattamiseen.

Havaitut ongelmat

Aseiden ja asetarvikkeiden maahantuonti Yhdysvalloista vaatii tuontilupia, joiden anominen ja hyväksymisprosessi vie aikaa ja näin ollen pidentää tuotteiden toimitusaikaa. Aalto Group Oy:llä on ase-elinkeinolupa, mutta EU:n ulkopuolelta tuotaviin aseisiin yrityksen on täytynyt anoa vielä tuontilupa. Myös Yhdysvaltojen puolella vaaditaan lupia joka tilaukselle, jotta tilaus voidaan lähettää. Aseiden lähettämiseen tarvitaan maastavientilupa, jonka myöntää Yhdysvaltojen ulkoministeriö (US Department of State). Lupa anotaan DSP-83-kaavakkeella, jonka lisäksi hakemuksen liitteenä on oltava allekirjoitettu ostotilaus, joka tuotteiltaan täsmää maastavientihakemukseen. Maastavientihakemuksen käsittelyyn kuluu yleensä noin kuukausi. Tämän lupabyrokratian nopeuttamiseksi yritys ei voi tehdä mitään, joten se on huomioi-

tava ostotilauksia tehdessä yrittämällä ennustaa mahdollista lupaprosessin käsittelyn aikana tapahtuvaa myyntiä.

Laajentumisen haaste

Yrityksen liiketoiminnan kasvaessa myös varaston arvo kasvaa varastoitujen tuotenumikkeiden myötä. Tämä sitoo valtavasti pääomaa ja esillepanotilaa. Jotta kasvanut tuotevalikoima saadaan hyvin näkyville asiakkaille, myös showroomin tai myymälän pinta-alaa on kasvatettava, mikä vaatii lisäinvestointeja kuukausittaisten kiinteiden vuokratilustannusten muodossa.

Rajoitteet kansainvälisessä kaupassa

Laajentuminen kansainvälisille markkinoille verkkokaupan välityksellä ei ole aivan yksiselitteisen helppoa ja siinä on rajoitteita. Tuotteita, joiden maahantuontia varten on haettu tuontilupa ja Yhdysvaltojen puolelta maastavientilupa, ei saa myydä maan rajojen ulkopuolelle (re-export). Tämä johtuu Yhdysvaltojen ulkoministeriöstä haetun lupakaavakkeen DSP-83 ehdoista, joissa vakuutetaan, ettei tuotteita viedä tai siirretä maasta pois. Tämä rajoitus koskee lähinnä aseita ja asetarvikkeita, jotka ovat ITAR (International Trade in Arms Regulations) -säännösten mukaan rajoitettuja. ITAR-rajoitettujen tuotteiden alaisuuteen kuuluvat aseet ja asetarvikkeet, kuten suujarrut, infrapunataajuudella toimivat laser-osoittimet, piiput, aseiden rungot, luistit ja lukot. Kansainvälistä kauppaa saattavat myös rajoittaa tietyistä tuotemerkeistä tehdyt sopimukset, jotka rajaavat yrityksen toiminta-alueen Suomeen, jolloin konfliktien välttämiseksi Viranomaiskeskus ei saa toimittaa näitä toisen jakelijan alueelle.

5.1.4 Uhat

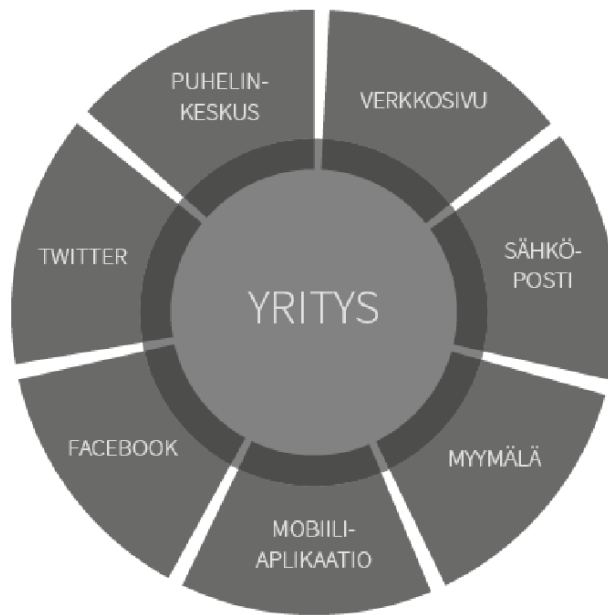
Varuste.netin sesonkiluontoisesti normaalia heikompi myynti voi vaikuttaa negatiivisesti Viranomaiskeskuksen toimintaan. Myös yrityksen sisäiset investoinnit saattavat estää tai hankaloittaa Viranomaiskeskuksen mahdollisuuksia tehdä omia investointeja, jotka olisivat välttämättömiä.

Kansainvälinen taloustilanne, etenkin Yhdysvaltojen dollarin kurssi on epäedullinen tekijä Viranomaiskeskuksen maahantuonnille, jonka osuus on jatkuvasti kasvussa.

Dollarin vahvistuminen ja euron heikkeneminen pienentävät potentiaalista myyntikattetta, jonka tuotteesta voi saada. Koska useimmat alalla vallitsevat tuotteet, joihin myös Suomen viranomaiset ovat pikkuhiljaa siirtymässä, ovat Yhdysvalloista kotoisin, näkyy niitä useammin myös julkisissa hankintakilpailuissa. Tarjouskilpailuun osallistuessa täytyykin siis usein ottaa mahdolliset valuuttakurssimuutokset huomioon myös hinnoitteluvaiheessa, mikä ei välttämättä edesauta tuotteen hinnallista kilpailukykyä. Liian optimistisesti hinnoiteltu tarjouskilpailuun osallistuminen, ja sen mahdollinen voittaminen voikin siis johtaa tappiolliseen kauppaan valuuttakurssien kääntyessä päällelleen.

5.2 Monikanavainen asiakaskokemus

Monikanavainen asiakaskokemus on varsin uusi ja yleistynyt termi, johon liiketoiminnan keskittymisessä paneudutaan. Monikanavainen asiakaskokemus tarkoittaa sitä, että yritys yhtenäistää eri asiakaskosketuspisteiden välityksellä siirtyvää informaatiota ja palvelua, joka siirtyy asiakkaalle, kun asiakas asioi yrityksen kanssa. Ennen tuotteen varsinaista ostotapahtumaa asiakas on todennäköisesti tehnyt taustatutkimusta tuotteesta, hän on kotona hakenut tuotteen yrityksen verkkosivuilta, hän on myös mahdollisesti julkisessa liikenteessä töihin matkallaan selaillut yrityksen sivuilta samaa tuotetta. Yrityksen on tiedostettava, että asiakas tutkii tuotetta käyttäen eri yrityksen tarjoamia palveluita. Jos tuotetiedoista ei tarvittavat tiedot selviä asiakkaalle, hän lähettää yritykselle sähköpostia, jolloin hän myös olettaa saavansa palvelua, joka vastaa laadultaan yrityksen muissa kosketuspisteiden kautta saatua informaatiota. Jos yritys epäonnistuu jossain asiakaskosketuspisteen toteutuksessa, esimerkiksi verkkosivujen toiminnassa, tai asiakas ei saa vastausta sähköpostiinsa, niin asiakas siirtyy todennäköisesti hakemaan vastaavaa palvelua kilpailijan sivuilta. Negatiivinen asiakaskokemus vaikuttaa myös asiakkaan todennäköisyyteen palata yrityksen sivuille ja tehdä kauppaa yrityksen kanssa tulevaisuudessa. Tavoitteena monikanavaisessa markkinoinnissa on tuottaa asiakkaalle saumaton kokemus yrityksen eri medioissa. Asiakkaalle muodostuva asiakaskokemus koostuu siitä, että kuinka vaittomasti asiakas saa kaipaamansa tiedon, kuinka personoitua ja laadukasta palvelu on ja siitä, että onko tuote tai palvelu hänen mielestään sen hinnan arvoista, jota siitä pyydetään. (Filenius 2015, 31–45.)



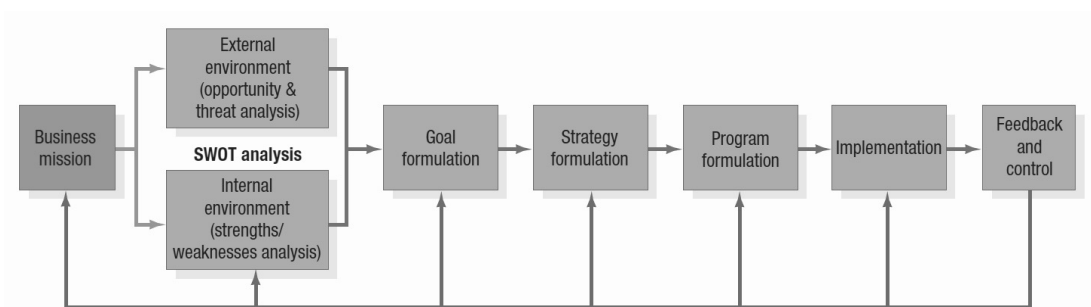
Kuvio 2. Monikanavaisen asiakaskokemuksen kontaktipisteet (Filenius 2015, 31)

Viranomaiskeskuksen pitäisikin tulevaisuudessa tiedostaa asiakaskokemuksen monikanavainen luonne ja mistä se koostuu. Kuviossa 2 on kuvattu millaisista monikanavaisista kontaktipisteistä monikanavainen asiakaskokemus voi koostua (Kuvio 2). Termin sisällön tiedostaminen auttaa suhtautumaan ja toteuttamaan erilaisia asiakaskontakteja mahdollisimman samalla tavalla. Asiakaskontakti tässä tapauksessa ei tarvitse olla henkilökohtainen myymälässä tehtävä asiakaspalvelu ja neuvonta, vaan myös markkinointi sosiaalisessa mediassa ja sähköpostiin vastaaminen ovat asiakaskontakteja, ja niiden toteutus tulisi olla mahdollisimman tasalaatuista. Hyvän asiakaskokemuksen kautta on todennäköistä, että asiakas asioi yrityksessä uudestaan, kertoo siitä ystävilleen ja mainitsee saamastaan palvelusta jopa sosiaalisessa mediasa.

5.3 Markkinointisuunnitelman laatiminen

Jotta Viranomaiskeskuksen sissimarkkinoinnista saataisiin tehokasta, sen pitää olla säännöllistä ja suunnitelmallista. Markkinoinnin toteutuksesta pitää tehdä suunnitelma, joka myötäilee sesonkia. Markkinoinnin ei tulisi siis olla rypäs irtonaisia mainoksia tuotteista, vaan mainoksissa olisi oltava yhtenäisyyttä ja lineaarisuutta. Opti-

maalisessa tapauksessa uusi mainos myös tukee edellistä mainosta. Jokaisen mainoskampanjan jälkeen saatu palaute on arvioitava ja opittua on sovellettava seuraaviin mainoskampanjoihin. Kuviossa 2 kuvataan, kuinka yrityksen markkinoinnin toimintaa voidaan tarkastella jatkuvana itse-analysointina, ottaen huomioon niin ulkoiset ja sisäiset tekijät, joiden pohjalta voidaan kehittää uusi markkinointisuunnitelma. Samaa kaavaa voidaan käyttää minkä tahansa toiminnan tarkasteluun ja kehittämiseen, mutta kehitysprosessin kaava on aina pääosin sama. (Kotler & Keller 2000, 48.)



Kuvio 3. Markkinoinnin jatkuva itse-analysointi (Kotler & Keller 2000, 48)

5.4 Tuotevalikoiman selkeyttäminen

Viranomaiskeskuksen tuotevalikoima on tällä hetkellä aika hajanainen ja epäjohdonmukainen. Tuotemerkkejä on monia ja eri tuotemerkeiltä on samanlaisia tuotteita, jotka kilpailevat keskenään. Vaikka tuotteiden välillä on pieniä eroja ja asiakaspreferenssejä on monia, tuotevalikoiman johdonmukaisuuden vuoksi tuotevariaatioita ja valikoimaa on mietittävä uudestaan. Käsineet ovat hyvä esimerkki tämän kaltaisesta ongelmasta. Tuotevalikoimassa on käsineitä viideltä valmistajalta, joilta on keskimäärin viisi eri käsineitä noin kolmessa eri värissä ja viidessä koossa. Tästä valtavasta valikoimasta on mahdollista jättää ainakin yksi tuotemerkki kokonaan pois aiheuttamatta tuotevalikoimaan aukkoa.

5.5 Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön osaamisen kehittäminen on nykypäivänä korostunut ja siitä on tullut yhä tärkeämpi työkalu yrityksen menestyksen kannalta. Henkilöstön osaamisen kehittä-

misellä on myös tärkeä asema yrityksen strategian toteuttamisessa ja asetettuihin päämääriin pääsemisessä. Osaamisen korkea taso vahvistaa yrityksen markkina-asemaa ja parantaa toimintoja kaikilla toiminnan aloilla. Henkilökunnalle suotu mahdollisuus parantaa osaamistaan urallaan yrityksessä antaa myös lisäarvoa yritykselle työnantajana. Yrityksen henkilöstön kehittämisen tulisi olla lähtökohtaisesti yrityslähtöistä. Tämä tarkoittaa, että selvitetään, mitä asioita henkilökunnan pitäisi osata paremmin, jotta kokonaisuus tukisi ja parantaisi yrityksen toimintaa. Kehityskeskusteluja käymällä on mahdollista tunnistaa henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeita. Kehityskeskustelut voivat olla laajuudeltaan koko yrityksen laajuisia, ryhmäkoisia tai henkilökohtaisia yksittäisen työntekijän kanssa käytyjä keskusteluja. Koulutuksen tarvekartoituksen jälkeen on mahdollista räätälöidä koulutustarpeisiin sopivia koulutusohjelmia. (EK:n tutkimus 2008, 9–11.)

Viranomaiskeskuksen henkilöstöä pyritään pitämään ajan tasalla tuotteiden ominaisuuksista. Henkilökunnan ammattitaitoa pyritään lisäämään mahdollisimman paljon tuotetestauksen muodossa ampumaratapäivillä, jolloin omakohtainen kokemus tuotteista lisääntyy, jolloin asiakkaallekin välittyvä tieto on kokemuspohjaista ja oikeaa. Ampumaratapäiville yritys pyrkii järjestämään myös muita alan ammattilaisia kouluttamaan oman alansa erikoisosaamista, jolloin tuotteiden soveltaminen käytännössä selkeytyy. Esimerkiksi ensiapukoulutus lisää tietoisuutta siitä, miten lääkintatarvikkeet on pakattu taisteluvälineissä ja miten niitä käytetään. Tämä on ensisijaisen tärkeää tietoa palvelussa asiakkaita, jotka ovat lähdössä ensimmäistä kertaa rauhanturvapalvelukseen ulkomaille. Henkilökunnan omakohtainen rauhanturvapalvelus onkin ensisijaisen tärkeä tietopääoman lähde. Omakohtainen palvelus antaa myös lisäarvoa ja uskottavuutta asiakaspalvelulle. Rauhanturvaveteraaniin on helppo luottaa, ja asiakas kokee, että henkilökunnan kertomaa asiaa on oikeasti kokeiltu käytännössä ja havaittu hyväksi.

Eräät tuotteiden valmistajat toimittavat maahantuojille koulutuspaketteja ja verkko-koulutusta uusista tuotteista ja ominaisuuksista. Viranomaiskeskuksen henkilöstö käy vuosittain alan tärkeimmillä messuilla Euroopassa ja Yhdysvalloissa, joissa vuosittaiset uutuuudet ja teknologia julkaistaan. Näin henkilöstö saa ensiarvoisen tärkeää omakohtaista kokemusta, jota verkkokoulutuksesta tai tuote-esitteestä lukemalla ei ole mahdollista saada. Viranomaiskeskuksen henkilöstö seuraa omatoimisesti alan

internet-palstoja ja julkaisuja aktiivisesti, mikä voidaan laskea henkilöstön omatoimiseksi työn ulkopuolella tapahtuvaksi opiskeluksi ja tietotaidon kasvattamiseksi. Sosiaalisesta mediasta kuten keskustelufoorumeilta on myös mahdollista saada hyödyllistä käyttäjäpalautetta tuotteista sellaisista epäkohdista ja ongelmista joita omalla testaamisella ei ole ilmaantunut, esimerkiksi käyttöolosuhteet voivat muuttaa tuotteen toimivuutta olennaisesti.



Kuva 3. Henkilöstökehittämisen dilemma (LinkedIn 2016)

Kuva 3 on levinnyt laajasti LinkedIn -sosiaalisessa palvelussa yritysjohtajin ja johtajuusmentorien keskuudessa, ja siitä ilmenee henkilöstön kehittämiseen investoinnin kannattavuuden dilemma, joka samalla vastaa itselleen. Taluspäällikkö (*CFO*) kysyy toimitusjohtajalta (*CEO*): ”Mitä tapahtuu jos investoimme henkilöstömme kehittämiseen, ja he lähtevät?”, johon toimitusjohtaja vastaa: ”Mitä tapahtuu jos emme investoi, ja he jäävät?”. (LinkedIn 2016.)

5.6 Nopeasti kasvavan yritystoiminnan ongelmat

Yritystoiminnassa on monenlaisia riskejä, kuten liikeriski, joka liittyy tuotto-odotuksen pienemmäksi tai kokonaan toteutumattomaksi jäämiseen. Yrityksen rahoitusriski liittyy yrityksen pääomarakenteeseen. Mikäli yrityksellä on liikaa vierasta

pääomaa, eli lainaa, yrityksen veloista muodostuvat korot ja takaisinmaksuaikataulut voivat koitua yritykselle riskiksi. (Kinkki & Isokangas 2006, 124.) Yritystoiminnan liian nopean kasvun ongelmia ovat mm. yrityksen likviditeetti, vakavaraisuus ja kannattavuus (Tornikoski, Saarakkala, Varamäki & Kohtamäki 2011).

Eräs Viranomaiskeskuksen haasteista on yritystoiminnan uutuus. Monet yrityksen toiminnot ovat vielä uusia, minkä vuoksi varsinaisia standardisoituja toimintatapoja ei ole ehditty kehittämään, vaan eteen tulevat tilanteet on hoidettu tapauskohtaisesti. Yrityksen nopea kasvu luo myös haasteita projektien hoitamiseen ja seurantaan. Koska yrityksellä ei ole käytössä projektinhallintajärjestelmiä, kaikki isommat operaatiot ovat sähköpostien ja työntekijöiden omien muistiinpanojen ja muistin varassa. Tämä johtaa tietokatkoksiin ja ”mitä tälle projektille kuuluukaan”-kysymyksiin, jotka hidastavat asioiden hoitoa.

Liiketoimintariskiin uudessa yrityksessä liittyy myös olennaisesti se, että Viranomaiskeskuksella ei ole tilastollista tietoa tuotteiden myynnistä tuoteryhmittäin ja sesongeittain, jotta ostoja ja myyntejä pystyttäisiin ennustamaan. Myyntihistorian perusteella tiettyjen tuotteiden vuotuista menekkiä ja sen kehitystä pystytään arvioimaan, mikä mahdollistaa myös tehokkaampien ostojen tekemisen. Tehokkaammalla ostolla tarkoitetaan tässä isomman määrän kertaluonteista tilaamista, jolloin lähetyksen toimituksesta koituvien kulujen yksikkökustannus jää suhteessa alemmaksi, mikä mahdollistaa paremman myyntikatteen.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia Viranomaiskeskuksen liiketoimintaa. Tutkimuksen tavoitteena oli tunnistaa sellaisia Viranomaiskeskuksen osa-alueita, joita kehittämällä yritys kykenisi kehittämään liiketoimintaansa ja vakiinnuttamaan markkina-asemaansa kilpailijoiden keskuudessa. Tässä työssä tarkasteltiin Viranomaiskeskus-liikkeen toimintaa Aalto Group Oy:n yhteydessä.

Opinnäytetyössä käytiin läpi yrityksen toimintaa nykyisessä muodossaan ja tutkittiin sen asemaa markkinoilla. Kuvatun toiminnan pohjalta pyrittiin löytämään toiminnan osa-alueilta vajaavaisuuksia, joita kehittämällä yrityksen toiminta paranisi ja tehostuisi. Viranomaisasiakkailla tarkoitettiin tässä työssä pääasiallisesti Suomen poliisia, puolustusvoimia ja rajavartiolaitosta, joista suurin osa yrityksen asiakaskunnasta koostuu.

Tällä opinnäytetyöllä pyrittiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin, joiden vastauksia voidaan käyttää Viranomaiskeskuksen liiketoiminnan kehittämisessä:

- 1) *Millainen yrityksen nykytila on tällä hetkellä?*
- 2) *Millainen yrityksen strategiavalinta on sen toiminnan suunnittelussa?*
- 3) *Millaisia tavoitteita yritys on asettanut toiminnan suunnittelussaan?*
- 4) *Miten yrityksen liiketoimintaa voidaan kehittää?*

Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä todettiin, että yritys on onnistunut pääsemään yli uusien yritysten alkukankeuksista ja onnistunut löytämään oman asemansa markkinoilla ja saavuttamaan kasvujohtaisen myynnin. Vaikka tilanne onkin positiivinen, niin parantamishdotuksia ja huomioon otettavia asioita löydettiin. Uusien yritysten suurin haaste on ollut kasvun rahoittaminen ja Viranomaiskeskuksen tapauksessa Aalto Group Oy:n taustalla olo on mahdollistanut näinkin nopean kasvun ja vakaan pohjan yritystoiminnan kasvulle.

Viranomaiskeskuksen sloganiksi voidaan sanoa ”hyvä tavara myy itse itsensä”, ja näin ollen yritys ei ollutkaan panostanut varsinaiseen maksulliseen markkinointiin lainkaan resursseja, koska se todettiin kannattamattomaksi. Hyvä, asiantunteva ja omalaatuinen asiakaskokemus koettiin myös edistävän yrityksen mainetta asiakaskunnan keskuudessa. Asiakkailta saadun palautteen mukaan yrityksen vahvimpia

piirteitä oli nopea asiakaspalvelu sähköisessä muodossa. Sähköposteihin vastaaminen oli nopeaa, joka monessa tapauksessa oli pelastanut asiakkaan projektin.

Asiakaskokemuksen yhtenäistäminen niin henkilökohtaisen asiakaspalvelun kuin yrityksen markkinoinnin kannalta todettiin olevan yksi osa-alue, johon Viranomaiskeskuksen kannattaisi kiinnittää huomiota myös brändinrakentamisenkin kannalta. Brändin luonnin kannalta tärkeäksi kehittämisalueeksi havaittiin Viranomaiskeskuksen ulosanti sosiaalisessa mediassa, joka on ollut ainoa markkinointi ja tiedotuskanava. Sosiaalisessa mediassa lähetettävien viestien ja mainosten tulisi olla brändin hengen ja väriskaalan mukaisia, joka tukisi brändin imagoa. Mainosten väriskaala ja ulkoasu tulisi mukailla mahdollisimman yhtenäisesti Viranomaiskeskuksen nettikaupan ulkoasua. Tämän todettiin luovan yhtenäisen kokonaisuuden, joka edesauttaa yrityksen tunnistettavuutta. Toinen varsinainen kehittämiskohde oli tuotevalikoiman selkeyttäminen ja yhtenäistäminen. Vaikka asiakkaalle pitää tarjota vaihtoehtoja, niin liiallisen tarjonnan koettiin aiheuttavan tarpeetonta hämmennystä. Paljon päällekkäin menevä tuotevalikoiman todettiin myös olevan kallista ja seisottavan rahaa hyllyillä, jolloin varastonkiertokin hidastuisi. Tuotevalikoimaa järjestelemällä todettiin vähentävän varaston kuormitusta sekä nopeuttavan varastonkiertoa.

Henkilöstön tietotaidon kehittämisellä todettiin olevan positiivinen vaikutus asiakaspalvelun uskottavuudessa. Viranomaiskeskuksen henkilöstön asiantuntemusta kehitettiin ampumaratapäivillä oman kokemuksen kautta, jolloin asiakaspalvelutilanteessa asiakkaalle välittyisi omakohtaisen kokemuksen pohjalta tieto tuotteen ominaisuuksista ja käytettävyydestä. Tämän todettiin olevan paljon toimivampi myyntiargumenttina kuin katalogista luetut tuotekuvaukset. Koska tuotteet eivät alun perin olleet suunniteltu käytettäväksi suomalaisissa olosuhteissa, omakohtaisen kokemuksen kertominen havaittiin toimivaksi. Omakohtainen testaaminen markkinoille tuotavista tuotteista toimi myös tapana varmistaa tuotevalikoiman riittävän hyvän laadun.

Viranomaiskeskuksen kehittämisestä ja tulevaisuudesta voitaneen siis todeta, että kun kaikkiin osa-alueisiin kohdistetaan riittävästi huomiota, niin yritys toteuttaa kasvupotentiaalinsa mahdollisimman hyvin, kuitenkin jäämättä oman kasvunsa jalkoihin. Myös henkilöstön pitäminen tietotaitoisena ja motivoituneena oli tärkeä avaintekijä yrityksen tulevaisuuden kannalta.

LÄHTEET

Ampuma-aselaki. 1998. 9.1.1998/1

Elinkeinoelämän Keskusliitto. 2008. Henkilöstön kehittäminen yrityksissä. EK:n koulutus- ja koulutustiedustelu 2008. Viitattu 17.4.2016
http://pda.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/henko_08_22042009.pdf

European Commission, 2016. VAT Rates in European union. Viitattu 20.2.2016.
http://ec.europa.eu/taxation_customs/resources/documents/taxation/vat/how_vat_works/rates/vat_rates_en.pdf

Filenius, M. 2015, Digitaalinen asiakaskokemus. Jyväskylä: Docendo Oy. Viitattu 20.2.2016. <http://www.ellibs.com.lillukka.samk.fi/fi/book/9789522911520>

Fragidis, D., Kotzinos D., & Tarabanis K. 2010. A Conceptual Framework and an Extended SOA Model for Consumer-Oriented E-Commerce, E-commerce, Kyeong Kang (Ed.) Viitattu 23.3.2016
<http://www.intechopen.com/books/e-commerce/a-conceptual-framework-and-an-extended-soa-model-for-consumer-oriented-e-commerce>

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus University Press Oy Yliopistokustannus. Viitattu 20.2.2016.
<http://www.ellibs.com.lillukka.samk.fi/fi/book/9789524958868>

Kinkki, S. & Isokangas, J. 2006. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY.

Koskela, E. & Santasalo, T. 2015. Kaupankäynti Suomessa. Helsinki: Libris Oy.

Kotler, P. & Keller, K. L. 2000. Marketing Management, 14. painos 2012. New Jersey: Pearson Education Inc.

Levinson, J. C. 2007. Guerilla Marketing, Lontoo: Hachette Digital.

Pitkäranta, A, 2010. Laadullisen tutkimuksen työkirja. SAMK. Viitattu 15.3.2016
https://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf

Rikksentorjuntaneuvosto 2013. SWOT Analyysi. Viitattu 12.2.2016
<http://www.turvallisuussuunnittelu.fi/fi/index/tyontueksi/tyokaluja/swotanalyysi.html>

Tornikoski, E., Saarikkala M., Varamäki E. & Kohtamäki M. 2011. PK-Yrityksen kasvutekijät ja kasvun hallinta: viitekehys kasvun haasteiden tunnistamiseksi. Viitattu 4.12.2015. http://lta.hse.fi/2011/1/lta_2011_01_a2.pdf

Viranomaiskeskuksen www-sivut. 2016. Viitattu: 3.5.2016. <https://viranomainen.fi/>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum Oy. Viitattu 17.4.2016 <http://www.ellibs.com.lillukka.samk.fi/fi/book/978-952-14-2061-0>

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppamari Oy. Viitattu 17.4.2016. <http://www.ellibs.com.lillukka.samk.fi/fi/book/978-952-246-296-1>