



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Martti Ranta

Strateginen toimintasuunnitelma vientiyritykselle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Helmikuu

Tekijä(t) Otsikko	Martti Ranta Strateginen toimintasuunnitelma vientiyritykselle
Sivumäärä Aika	55 sivua + 2 liitettä Helmikuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tehdä strateginen toimintasuunnitelma vientiyritykselle. Opinnäytetyön kohdeyritys on keskisuuri saksalainen yritys, joka pyrkii Pohjoismaiden markkinoille. Yritys valmistaa päivittäistavara-kaupalle hyllynvarausjärjestelmiä, joilla kauppa pyrkii lisämyyntiin ja kustannussäästöihin.</p> <p>Opinnäytetyössä pyrittiin luomaan strateginen suunnitelma yritykselle markkinoille rantautumiseen. Haastavaksi tilanteen yritykselle teki se, että Pohjoismaissa markkinoita hallitsee ruotsalainen yritys, jolla on vuosikausien aikana rakennettu vahva asema. Tutkimuksessa pohdin sitä mikä olisi yritykselle järkevin tapa etabloitua markkinoille. Tulisiko yrityksen pyrkiä markkinoille kaikissa tuoteryhmissä vai vallata itselleen jalansijaa varovaisemmin tuoteryhmittäin? Toinen työssä esiin noussut tutkimuskysymys oli se minkälaisen myyntiorganisaatiomallin yritys itselleen valitsee? Yrityksellä on Ranskassa ja Englannissa omat myyntikonttorit, toimisiko sama malli Pohjoismaissa vai tulisiko Pohjoismaissa valita erilainen lähestymistapa?</p> <p>Strateginen suunnittelu vaatii aina analyysityötä. Myös tässä työssä analyyseilla oli tärkeä osa. Lisäksi työssä käytiin, Porterin geneerisen kilpailustrategian kautta, läpi yrityksen mahdollisuuksia löytää kilpailuetu. Työssä peilattiin edellä mainitun geneerisen strategian kautta niin sanottuja hyökkäysstrategioita, joilla se pystyisi saavuttamaan onnistuneesti aseman uusilla markkinoilla. Strategiat sovitin lopussa yhteen valitun organisaatiomallin kanssa.</p> <p>Työssä havaittiin, että yritykselle paras tapa rantautua markkinoille oli fokusointi erilaistamisen kautta ja asemointi valikoimapohjaisesti sissistrategian avulla. Jakeluorganisaatioksi valikoitui toimiminen maakohtaisten jakelijayritysten avulla.</p> <p>Vaikka työ koskee saksalaista yritystä, uskon sen soveltuvan laajemminkin vientitoimintaa harjoittaville yrityksille, varsinkin sellaisille yrityksille jotka pyrkivät markkinoille, joita hallitsee vahvempi toimija. Toisaalta uskon työstä löytyvän hyödyllistä tietoa vientitoiminnan aloittamista suunnitteleville yrityksille laajemminkin, ainakin kun kyse on strategisen suunnittelun prosessista, kilpailullisen edun saavuttamisesta ja vientitoiminnan organisoimisesta.</p>	
Avainsanat	strateginen suunnittelu, vientitoiminta, jakeluorganisaatio

Author(s) Title	Martti Ranta Strategic plan of action for an exporting company
Number of Pages Date	55 pages + 2 appendices February 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	
Instructor(s)	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to create a strategic plan of action for an exporting company. The target company is a mid-sized German company. Company manufactures shelf management systems, for the grocery retail market. With shelf management systems, grocery stores seek to gain additional sales and cost savings.</p> <p>The thesis aimed creating a strategic plan for the company to achieve a foothold in the Nordic markets. The challenge for the company was that the markets are ruled by a Swedish company that has built a strong position for itself over the years. The thesis aims at identifying the wisest way for the target company to establish itself in the market. The goal of the thesis is to understand if the company should enter the market in all product categories or should the approach be more considerate? Another question which rises in the thesis is what kind of sales organization model the company should establish?</p> <p>In the thesis different kind of strategic analyses were used. Porter`s generic competition strategy was also been used to find the competitive advantage for the company. The generic competitive strategy was also used to reflect to find a suitable attacking strategy for the company. These strategies were finally matched with the chosen organization model.</p> <p>In the thesis it was discovered that the best way for the company to establish itself in the market was through differentiation using guerilla strategy. It was also discovered that the most suitable sales organization model for the company was co-operation with local distributors.</p> <p>Though the thesis is about a German company, it can be useful for any exporting company. Especially for companies which try to access the markets that are ruled by a stronger player. On the other hand the thesis can also be useful for companies which are planning to start exporting in a larger scale, at least when it comes to the process of strategic planning, gaining the competitive advantage or organizing the export.</p>	
Keywords	strategic planning, export, distribution organization

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset	2
1.2	Aineistohankintamenetelmistä	2
2	Yritys	3
2.1	Tuotteet	3
2.1.1	Tehokkuuden lisääminen POS-tuningin tuotteilla	6
2.1.2	Lisämyynti POS-tuningin tuotteilla	6
2.2	Yrityksen tavoitteet ja nykytilanne	7
3	Kilpailutilanne ja markkinat	8
3.1	Markkinat	8
3.2	Pohjoismaiden markkinat vertailussa Venäjän markkinoihin	9
4	Strategisen suunnittelun prosessi	11
5	Strategiset analyysit	13
5.1	Makroympäristön analyysi	13
5.1.1	Poliittiset muutosvoimat	14
5.1.2	Ekonomiset muutosvoimat	14
5.1.3	Sosiaaliset muutosvoimat	15
5.1.4	Teknologiset muutosvoimat	16
5.1.5	Ekologiset muutosvoimat	16
5.1.6	Lainsäädännölliset muutosvoimat	16
5.1.7	PESTEL-analyysi johtopäätökset	17
5.2	Viiden kilpailuvoiman malli	18
5.2.1	Alalle tulijat	19
5.2.2	Asiakkaiden neuvotteluvoima	20
5.2.3	Toimittajien neuvotteluvoima	20
5.2.4	Korvaavien tuotteiden uhka	21
5.2.5	Alalla vallitseva kilpailu	21
5.2.6	Viiden kilpailuvoiman malli johtopäätökset	22
5.3	Kilpailija-analyysi	22
5.3.1	Tuotevalikoima	23
5.3.2	Toimitusvarmuus	24
5.3.3	Strateginen asemointi johtopäätökset	25
5.4	SWOT-analyysi	25

5.4.1	POS-tuning vahvuudet	26
5.4.2	POS-tuning heikkoudet	26
5.4.3	POS Tuning mahdollisuudet	27
5.4.4	POS Tuning uhat	27
5.4.5	Johtopäätökset SWOT-analyysi	29
5.5	Analyysien yhteenveto	29
6	POS-tuningin strategiset vaihtoehdot	31
6.1	Geneerinen kilpailustrategia	31
6.1.1	POS-tuningin strategia geneerisen mallin pohjalta	33
6.1.2	Strateginen asemointi	33
6.2	Hyökkäysstrategia	35
6.3	Hyökkäysstrategioiden valinnat	35
6.4	Strategiset bisnesalueet	36
6.5	Jakelu- ja myyntiorganisaatio	38
6.5.1	Organisaatioiden erittely	38
6.5.2	Vientiyritys, osto-organisaatio ja avustavavienti	39
6.5.3	Agenttisopimus	40
6.5.4	Jakelusopimus	40
6.5.5	Oma myynti	41
6.5.6	Tytäryritys ja myyntikonttori	41
6.5.7	Myynti- ja jakeluorganisaation valinta	41
6.6	Myynti- ja jakeluorganisaatioiden yhteensovittaminen strategisiin valintoihin	42
6.6.1	Agentti- ja jakelijasopimus	43
6.6.2	Myyntikonttori	43
7	Yhteenveto	44
7.1	Etabloituminen markkinoille	45
7.2	POS-tuningin haasteet tulevaisuudessa	46
8	Johtopäätökset	47
8.1	Tutkimuskysymykset ja niihin vastaaminen	47
8.2	Tutkimusmenetelmät	48
8.3	Esiin nousseita jatkotutkimuksen aiheita	48
	Lähteet	50

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset Petri Ranta

Liite 2. Haastattelukysymykset Mikko Tuovio

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on Business to Business markkinointiin liittyvän strategisen toimintasuunnitelman laatiminen saksalaiselle yritykselle, joka pyrkii Pohjoismaiden markkinoille. Yritys toimii tätä nykyä jo pienimuotoisesti Suomen markkinoilla ja sen on tarkoitus saada jalansijaa myös Ruotsin, Norjan ja Tanskan päivittäistavaramarkkinoilta. Yritys Pos Tuning Udo Voßhenich GmbH, jatkossa POS-tuning, jolle suunnitelma tehdään, suunnittelee, valmistaa ja markkinoi hyllyvarausjärjestelmiä päivittäistavara-kaupan tarpeisiin. Yritys on viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana kasvanut alallaan autotal-
lipajasta useassa maassa toimivaksi tekijäksi Euroopassa (Ranta, 2018).

Vaikka tutkimuksessa käsitellään saksalaista yritystä, uskon tutkimuksen soveltuvan myös kotimaisille yrityksille oppaaksi vientitoiminnan aloittamisessa. Työssä käsitellään kattavasti yleisimmät strategisen suunnittelun analyysityökalut ja niitä käytetään tässä työssä toimintasuunnitelman pohjana. Työkalut ovat käyttökelpoisia kaiken kokoluokan yrityksille ja niitä oikein käyttämällä pääsee yritys alkuun strategiatyössä. Vientitoimintaa suunnittelevalle yritykselle myynti- ja jakeluorganisaation rakentaminen kohdemaahan on ensimmäisiä pohdinnan aiheita. Työssäni vertaan eri organisaatiomalleja ja niiden sopivuutta keskisuurelle yritykselle. Kaikessa liiketoiminnassa erottautuminen on oleellinen osa liiketoiminnan kannattavuutta. Vientitoimintaa harkitsevalle yritykselle erottautuminen ja asemoituminen omien vahvuuksien kautta on ehto, sillä harva yritys voi rantautua neitseellisille markkinoille, joissa ei ole kilpailua. Tässä tutkimuksessa pyritään löytämään kohdeyritykselle oikea kilpailullinen strategia erottautumiseen. Työssä käyn läpi esimerkin avulla erottautumisen keinoja ja sitä miten aggressiivisesti yrityksen kannattaa lähteä uusia markkinoita valtaamaan. Toivonkin että tutkimus antaa työkaluja mahdollisimman monelle yritykselle vientitoiminnan suunnittelussa.

Koska työ käsittelee yritystä, jonka asiakkaat ovat päivittäistavara-kaupan toimijoita, ovat päivittäistavara-kaupan rakenteet tärkeä osa työtä. Työssä käydään läpi yleisesti sekä kaupan alan toimintoja, että markkinoiden rakennetta ja peilataan niitä POS-tuningin strategisiin valintoihin. Kauppa pyrkii toimintansa tehostamiseen ja myös päivittäistavara-kaupassa on tarvetta lisätä esimerkiksi automaatiota. Kohdeyrityksellä on tuotteita, joilla pyritään vastaamaan niin nykyhetken kuin tulevaisuudenkin tarpeisiin.

Työ on osoittautunut haastavaksi kuten opinnäytetyön kuuluukin. Haasteita on aiheuttanut muun muassa se, että POS-tuningin liiketoimintaa koskevaa lähdekirjallisuutta ei

juuri ole. Lisäksi kansainvälisten markkinoiden analysointi on, tilastotietojen runsaudesta huolimatta, jokseenkin työlästä. Käytänkin työssäni usein esimerkkinä Suomen päivittäistavarakauppaa, joka rakenteiltaan vastaa monin tavoin muiden Pohjoismaiden kauppaa. Toivon, että valitsemani analyysit ja mallit johtavat toivottuun lopputulokseen ja että tekemästäni työstä on hyötyä kaikille työhöni tutustuville.

1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmaksi työssä muodostui sen selvittäminen, millä strategialla yrityksen tulisi rantautua vientimarkkinoille, joissa vastassa on isompi ja pitkään alalla ollut peluri. Tulisiko strategiana olla markkinoiden valtaaminen kaikissa tuotesegmenteissä vai kannattaako erottautua omien vahvuuksien kautta ja valloittaa aluksi sillanpääasemia markkinoilla? Tutkimuskysymyksenä edellä mainitun rinnalle nousi myös jakelutien valinta. Kannattako yrityksen käyttää paikallisia jakelijoita tai agenteja vai perustaa toiminta omaan myyntihenkilöstöön?

Tutkimusmenetelminä mainittuihin tutkimuskysymyksiin käytetään erilaisia strategisia analyysejä, joiden avulla pyritään selvittämään yritykselle paras mahdollinen tapa saavuttaa tavoitteensa. Analyysit muodostavat rungon, jonka avulla voidaan tarkemmin puurtua siihen, mikä on se erottava kilpailutekijä, jolla POS-tuning voi vahvempaan vastaan markkinoilla pärjätä. Analyysien lisäksi käytän tutkimusmenetelminä liiketalouden strategian teorioita, joiden avulla avaan analyysien kautta esiin nousseita POS-tuningin vahvuuksia.

1.2 Aineistohankintamenetelmistä

Aineistohankintamenetelminä työssä on käytetty, alan kirjallisuuden lisäksi, avoimia haastatteluita sekä sähköisiä lähteitä. Haastattelut ovat olleet asiantuntijahaastatteluita ja haastateltavat erityisesti valittuja tutkittavaa aihetta varten (Anttila 2006, 198). Asiantuntijahaastatteluilta saadaan tietoa laajoista kysymyksistä kuten esimerkiksi organisatioista ja tulevaisuuden suuntaviivoista (Anttila 2006, 199). Tässä tutkimuksessa olen haastatellut Peri Rantaa, jolla on usean vuoden työkokemus alalta ja joka toimii tätä nykyä POS-tuningin palveluksessa, aiemmin Ranta on toiminut kilpailijan palveluksessa johtotehtävissä. Yritystä ja sen kilpailijaa koskevat tiedot perustuvat pääosin Petri Rannan haastatteluihin, lisäksi olen käyttänyt yrityksen internetsivustoja. Rannan ohella haastattelin Mikko Tuoviota, jolla on vuosien kokemus virvoitusjuomateollisuudesta ja

jonka asiantuntemus avasi teollisuuden näkemystä päivittäistavarakaupan toiminoista ja rakenteista. Vaikka kysymyksessä olivat avoimet haastattelut tein haastatteluun kysymykset, jotka on liitetty tähän tutkimukseen (ks. liite 1 ja 2).

Sähköisten lähteiden runsaus perustuu sille tosiasialle, että työssä tarvittava ajantasainen tilastollinen aineisto on tätä nykyä helpoimmin saatavissa sähköisessä muodossa. Olen pyrkinyt noudattamaan sähköisten lähteiden käytössä niitä vaatimuksia, joita tilastolliselle aineistolle on yleisesti määritelty, kuten julkisuutta, luotettavuutta ja sitä että ne ovat tiedoiltaan riittävän yksityiskohtaisia (Anttila 2006, 182). Sähköisiä lähteitä on tutkimuksessa käytetty myös tutkimuskohteeseen liittyvien ajankohtaisten säännösten ja määräysten tarkistamiseen. Tutkimuksen teoreettiset pohdinnat ja päätelmät sen sijaan perustuvat lähes kokonaan alan kirjallisuuteen.

2 Yritys

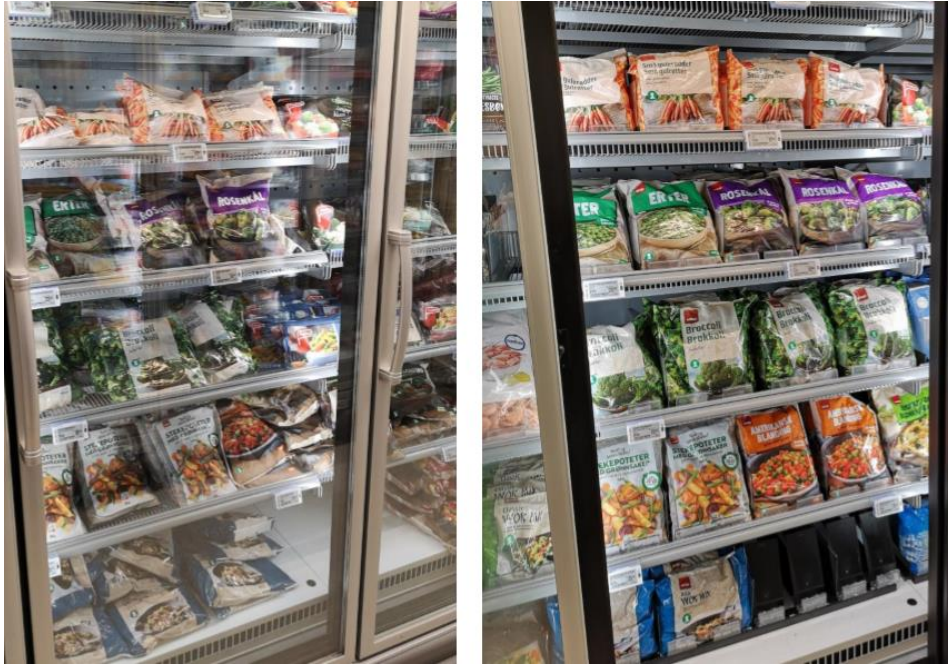
POS Tuning on saksalainen perheyritys. Yritys on perustettu 1998 ja sen kasvanut kahdessakymmenessä vuodessa autotallissa toimineesta yhden miehen yrityksestä 160 henkilöä työllistäväksi kansainväliseksi toimijaksi. Yrityksen liikevaihto vuonna 2017 oli 30 miljoonaa euroa (Ranta 2018.). Tätä nykyä yrityksellä on myyntikonttorit Isossa-Britanniassa ja Ranskassa, Suomessa yritys toimii jakelijasopimuksella (POS-tuning 2018 a).

Yrityksen kasvua on vauhdittanut aiempi yhteistyö tupakkateollisuuden kanssa (Ranta 2018). Tupakkateollisuuden vaikeudet ovat saaneet yrityksen hakemaan markkinoita laajemmin vähittäiskaupan parista. Suomessa yrityksen tuotteita on Keskon myymälöissä.

2.1 Tuotteet

Pos-tuningin suunnitteleminen tuotteiden tarkoituksena on parantaa tuotteiden näkyvyyttä hyllyillä ja näin myös lisätä impulssiostoksia myymälöissä (Ranta 2018). USA:ssa tehdystä tutkimuksesta 39 prosenttia asiakkaista tekee valinnan brändistä vasta myymälässä, asiakkaista 10 prosenttia vaihtaa brändiä myymälässä ja 29 prosenttia ostaa tuoteryhmästä, josta ei ollut tarkoitus ostaa ja melkein 20 prosenttia jättää ostamatta tuotteen, joka etukäteen oli tarkoitus ostaa (Berman & Evans, 2010, 207).

Ostopäätökset tapahtuvat siis usein vasta myymälässä ja tuotteiden esillepano on tärkeä osa ostopäätöstä. Tutkittaessa kuluttajien ostokäyttäytymistä on havaittu, että 30 prosenttia kuluttajista pitää hyllyjen selkeää järjestystä tärkeimpänä tekijänä ostosten tekemisessä (Stålberg & Maila 2012, 108). Jopa 70 prosenttia kaikista ostopäätöksistä tehdään kaupan hyllyllä (Mullin & Harper 2014, 131). POS-tuningin tuotteet vaihtelevat hyllyjakajista ja hyllyjen etupaneeleista aina puoliautomaattisiin järjestelmiin, joten niillä on tärkeä osuus myymälän yleisilmeen luojina (Kuvio 1).



Kuvio 1. Vaikutus myymälän yleisilmeiseen POS-tuningin tuotteilla (Ranta 2019).

Esimerkkikuvasta voi nähdä, että POS-tuningin tuotteiden avulla järjestelty myymälän pakastekaappi (oikealla), on selvästi siistimpi ja järjestelmällisempi kuin kaappi ilman POS-tuningin tuotteita. Kuten edellä kerrottiin, on järjestelmällisyys tärkeä ostopäätökseen vaikuttava tekijä.

Myös elintarviketeollisuus tietää hyllyjen arvon tuotteidensa menekille. Katseen korkeudella olevat hyllypaikat, ovat myynnillisesti parhaat ja se, että tavarat ovat helposti hyllystä otettavissa ja tuotetta on koko ajan saatavilla, on teollisuudelle tärkeää (Tuovio 2018).

Eritoten siinä että tuotteet ovat asiakkaalle kätevästi saatavilla, on POS-tuningin tuotteilla tärkeä rooli, koska monet hyllyyn sijoitettavista järjestelmistä toimivat työntösyöttö teknillä (englanniksi push feed). Järjestelmissä oleva tekninen mekanismi syöttää tuotetta hyllyssä eteenpäin sitä mukaan, kun asiakas ottaa tuotteen hyllystä (kuvio 2).



Kuvio 2. POS-tuning push feed-järjestelmä (Ranta 2019).

Esimerkkikuvasta (kuvio 2) käy hyvin ilmi se, kuinka mekanismi on syöttänyt tuotteen hyllyn etureunaan. Kuluttajalle tuote on hyvin saatavilla ja toisaalta kaupan henkilökunnalle tyhjän hyllyn täyttäminen on helpompaa, koska hyllyn täyttämässä ei tarvitse kurotta hyllyn perälle.

POS-tuningin tuotteet ovat vahvasti mukana myös, kun rakennetaan ketjukonsepteja. Kaupalle kiinteistöjen remontointi ja kalustaminen on ydinosamisaluetta ja toteutettavat ratkaisut muodostavat pohjan ketjukonsepteille (Finne & Kokkonen 2005, 103). POS-tuningin tuotteet ovat osa ketjukonseptien toteutusprosessia. Kauppa määrittelee pitkälti sen, miten POS-tuningin tuotteita voidaan hyödyntää.

Yritys on myös pitkällä tuotekehittelyssään tuotteelle, joka perustuu sensorteknologiaan. Tällä niin kutsutulla stock beacon teknologialla mahdollistetaan onlinedatan tuottaminen, niin myymälälle kuin tavarantoimittajalle, tuotteen menekistä (POS-tuning 2018b). Saksassa kyseinen teknologia on jo koekäytössä muutamassa REWE-ketjun myymälässä

(POS-tuning 2018c). Uudella teknologialla voidaan vähentää myymälöiden tuotepuutteita, koska se tuottaa suoraa dataa tuotteiden hyllysaldoista (POS-tuning 2018b). Tuotepuute aiheutti arvioiden mukaan jo vuonna 2003 Euroopassa päivittäistavarakaupassa neljän miljardin euron tappiot vuosittain (Finne & Kokkonen 2005, 277). Usein on niin, että kaupalla on varastossaan tuotetta, joka loppuu hyllystä, kiireen vuoksi henkilökunta ei kuitenkaan koko ajan voi olla hyllyjä täyttämässä ja se aiheuttaa myynnillisiä tappioita. Englannissa on tutkittu, että tarjoustuotteiden osalta 17 prosenttia asiakkaista ei ole tyytyväisiä siihen, kuinka tarjoustuotteita on hyllyssä saatavilla (Mullin & Harper 2014, 110). Toinen Englannissa tehty tutkimus osoitti, että jos tuotepuutteet ovat toistuvia, 50 prosenttia asiakkaista vaihtoi myymälää ja toiset 50 prosenttia siirtyi käyttämään korvaavaa tuotetta (Mullin & Harper 2014, 110). Uusi teknologia mahdollistaa tuotepuutteiden minimoimisen. Lisäksi stock beacon mahdollistaa tulevaisuudessa entistä automatisoidummat myymäläratkaisut, koska teknologia on integroitavissa maksujärjestelmiin maksusovellusten kautta (POS-tuning 2018b).

2.1.1 Tehokkuuden lisääminen POS-tuningin tuotteilla

Päivittäistavarakaupassa, varsinkin Pohjoismaissa, ovat henkilöstökulut suuressa roolissa myymälöiden kulurakenteissa. Vähittäiskaupan jalostusarvo, joka tunnuslukuna kuvaa henkilöstön reaalituottavuutta (Almatalent 2018), oli Suomessa vuonna 2014 1,2 (Kaupan liitto 2016). Luku on melko alhainen, sillä esimerkiksi kemianteollisuudessa vastaava luku oli 2 (Kaupan liitto 2016) Tunnusluvun ollessa 1 yritys ei käytännössä enää ole kannattava, vaan henkilöstökulut syövät koko tuoton (Almatalent 2018).

POS-tuningin tuotteet eivät ainoastaan lisää myyntiä, vaan myös mahdollistavat henkilökunnan tehokkaamman ajankäytön. Hyllyjen järjesteleminen ja tuotteiden esillepano ovat aikaa vievää, POS-tuningin hyllyvarausjärjestelmät mahdollistavat sen, että henkilöstö työaikaa vapautuu hyllyjen järjestämisestä muihin työtehtäviin.

2.1.2 Lisämyynti POS-tuningin tuotteilla

POS-tuningin tuotteiden houkuttavuus kaupalle perustuu useaan eri tekijään, mutta tärkeimmät tekijät ovat myynnin lisäys ja saavutettu kustannussäästö. Ohessa havainnollistava laskelma (taulukko 1), POS-tuningin tuotteiden vaikutuksista saatuun tuottoon. Esimerkkilaskelmassa on huomioitu nykyinen tilanne, jossa myymälä saa hyllyväliin

mahtumaan yhden tuotteen enemmän. Tuotteiden kiertonopeus POS-tuningin järjestelmällä paranee kymmenellä prosentilla, jolla kompensoidaan tuotteiden väheneminen. Ensimmäisenä vuotena lisääntyntä tuottoa rokottaa tehty investointi, mutta toisena vuotena lisämyynti lähes kaksinkertaistuu.

Taulukko 1. Lisämyynti POS-tuningin tuotteilla.

	Nyky malli	Tulos Pos-tuningin tuotteella
Tuotteita per hyllyväli	20	19
Yksittäisen tuotteen hinta	1,09	1,09
Hyllyvälin tuotteiden yhteishinta	21,8	20,71
Kuinka usein hyllyväli tyhjenee vuodessa	50	55
Hyllyvälin vuosimyynti	1090	1139,05
Katetuotto %	20 %	20 %
Vuosituotto	218	227,81
Lisämyynti vuodessa POS-tuningin tuotteella		9,81
Investointi hyllyväliin		4
Myyntin lisäys POS-tuningin tuotteella 1. vuosi		5,81
Lisäys 2. vuosi		9,81

Esimerkkilaskelma on viitteellinen, mutta lisääntyvä kierto perustuu esimerkiksi push-feed-järjestelmässä siihen, että hylly näyttää koko ajan täydeltä ja tuotteet ovat asiakkaalle helposti saatavilla (kuvio 2). Esimerkkilaskelma osoittaa, että toisena vuotena myynnin lisäys on noin viisi prosenttia.

2.2 Yrityksen tavoitteet ja nykytilanne

POS-tuning tavoittelee 30 prosentin markkinaosuutta Pohjoismaiden markkinoista. Yrityksen on tarkoitus saavuttaa tavoite kolmessa vuodessa. Tavoite on saavutettavissa. Tavoitetta puoltaa muun muassa kaupanalan toive kilpailusta, joka kuten edellä kerrotaan, on tällä hetkellä lähes olematonta. Toisaalta juuri vahvan vakiintuneen kilpailijan haastaminen tekee tavoitteesta vaikean. Myös Pohjoismaiden keskittyneet kaupan rakenteet, jotka poikkeavat Keski-Euroopan erittäin kilpailluista markkinoista, ovat haasteelliset.

POS-tuning aloitti markkinoiden tunnustelun helmikuussa 2018, elokuuhun mennessä markkinat oli kartoitettu ja tilanne eri maissa näyttää tällä hetkellä seuraavalta. Ruotsissa on kontaktoitu sekä Axfoodia että ICAa (Ranta 2018). Ruotsalaisista kauppaketjuista ICA

on osoittanut kiinnostusta beacon-tekniologiaa kohtaan ja on valmis kokeilemaan järjestelmää jossain muodossa (Ranta 2018). POS-tuningin muut hyllyvarausjärjestelmät eivät sen sijaan ole saman lailla olleet ICA:n mielestä kiinnostavia. POS-tuningin tuotevalikoimaa ei pidetä ICAssa tarpeeksi laajana. Lisäksi ICA on kauppiasvetoinen organisaatio, jossa laitehankintoja ei tehdä pääkonttorin kautta vaan myymäläkohtaisesti. Tuotteiden myynti tulisi tapahtua liikkeiden kautta – alhaalta ylös. Tämä luultavasti vaatisi pitkäjänteisempää myyntityötä, kun näin lyhyellä aikavälillä on mahdollisuuksia.

Norjassa toimiva kauppiasvetoinen Norgesgruppen ei toistaiseksi ole ollut erityisen innostunut POS-tuningin tuotteista (Ranta 2018). Ongelmat ovat pitkälti samoja kuin ICA:n suhteen, tarvittaisiin laajempi katalogi ja kentällä tapahtuvaa kauppiaita vakuuttavaa pitkäjänteistä myyntityötä.

Osuuskaupparintamalla eteneminen on ollut nopeampaa. POS-tuningia on pyydetty rakentamaan testialustat useille eri tuotekategorioille Coop Norgelle. Koska Pohjoismaiden osuuskaupoilla on yhteinen osto-organisaatio, avaa onnistuminen Norjassa ovet raolleen myös muissa Pohjoismaiden osuuskaupoissa. Osuuskaupan puolella on selvää kiinnostusta kilpailulle Pohjoismaissa tässä tuotekategoriassa (Ranta 2018).

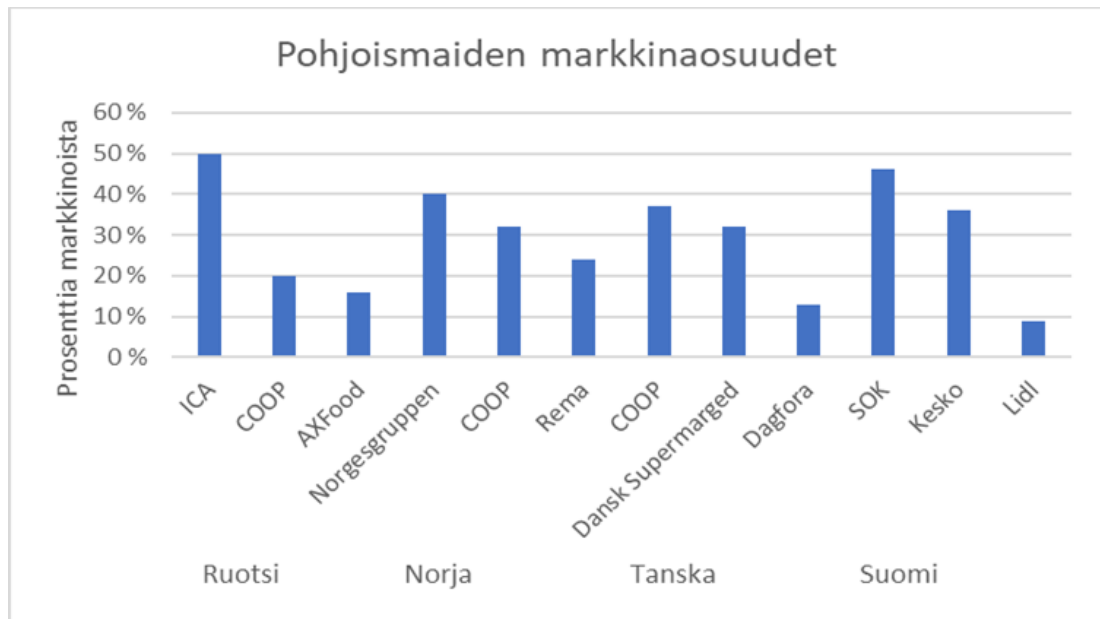
3 Kilpailutilanne ja markkinat

Pohjoismaiden markkinoita on tähän mennessä hallinnut ruotsalainen HL-Display, joka on alalla globaalitoimija. HL-Displaylla on Pohjoismaiden markkinoilla lähes monopoliasema ja se hallitsee maasta riippuen 70-90 prosenttia markkinoista (Ranta 2018). HL-Display ei luultavasti tule katsomaan hyvällä kilpailijan tunkeutumisella omalle tontilleen. Se että POS-tuningin kilpailija on ruotsalainen, tekee tilanteesta entistä haastavamman. Vaikka POS-tuningilla on omaa tuotekehitystä ja erittäin toimiva logistiikka, niin vastustajan vuosien aikana saavuttama asema on ehdottomasti lisähaaste. Lisäksi kilpailijan liikevaihto on lähes viisinkertainen POS-tuningin liikevaihtoon verrattuna (Bloomberg 2017). Pitää kuitenkin muistaa, kuten edellä mainittiin, että alalle myös toivotaan kilpailua.

3.1 Markkinat

Tätä nykyä yritys toimii jo Suomen markkinoilla. Pohjoismaat, Suomi mukaan lukien, ovat markkinoina hyvin samankaltaiset (Päivittäiskauppa ry 2015). Jokaisessa maassa on

kolme suurta toimijaa, jotka hallitsevat yli 80 prosenttia markkinoista (kuvio 3). Lisäksi yksi toimijoista on osuuskauppa, Suomessa SOK muissa Pohjoismaissa COOP. Päivittäistavarakauppa on siis melko keskittynyttä, esimerkiksi Ruotsissa ICA hallitsee lähes 50 prosenttia markkinoista. Lainsäädäntö on kaikissa maissa lähes identtinen, henkilöstön palkat ovat myös samaa suuruusluokkaa ja Tanskaa lukuun ottamatta kaikki maat ovat harvaanasuttuja. Maita yhdistää myös kielisukulaisuus.



Kuvio 3. Pohjoismaat päivittäistavarakaupan markkinaosuudet (Chamber Trade Sweden 2015; Päivittäistavarakauppa ry 2018b; Statista 2016; Undheim 2016).

POS-tuning näkee Norjan, Ruotsin, Tanskan ja Suomen potentiaalisena markkinana, jossa on mahdollisuudet kasvulle. Asukkaita alueella, on noin 25 miljoonaa. Pohjoismaalaiset kuluttajat ovat hyvin toimeentulevia ja heillä on ostovoimaa. Yhtenäisenä markkina-alueena edellä mainittujen maiden bruttokansantuote oli yli 1400 miljardia euroa vuonna 2016. Luku on suurempi kuin vaikkapa Espanjan tai Venäjän bkt. (Statistics Times 2017.) Kun lisäksi ajatellaan talouksien vakautta verrattuna moniin eteläisen Euroopan maihin, näyttävät Pohjoismaat erittäin houkuttelevina markkinoina.

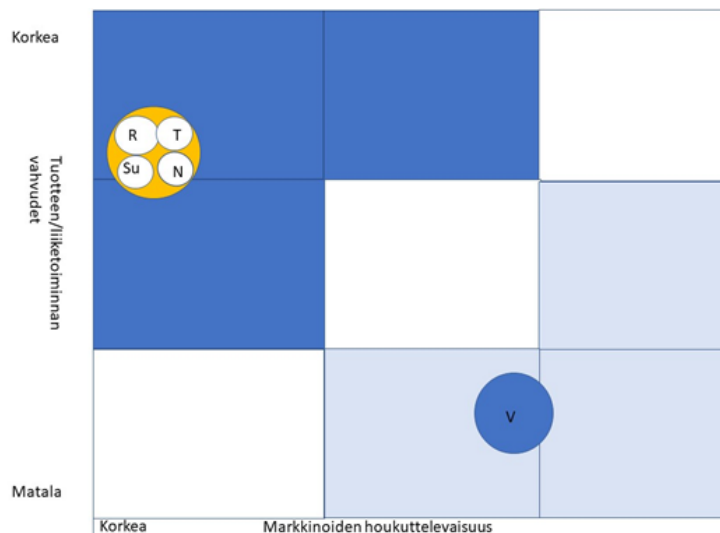
3.2 Pohjoismaiden markkinat vertailussa Venäjän markkinoihin

Kun ajatellaan POS-tuningin laajentumisstrategiaa ja sitä miksi valinta on osunut Pohjoismaihin, niin havainnointiin voidaan käyttää markkinavalintamatriisia (kuvio 4). Matriisissa verrataan tuotetta tai liiketoimintaa markkinoiden yleiseen houkuttelevaisuuteen (Zimmerman & Blythe 2013, 54).

Pystysuora liiketoiminta akseli pitää sisällään yrityksen vakavaraisuuden, yrityksen koon, tekniset vahvuudet ja vaikkapa henkilöstön. Vaakasuorassa akselissa markkinoita voidaan arvottaa esimerkiksi kilpailun, kaupan esteiden, kulttuurin ja teknisen kehityksen kautta. (Zimmerman & Blythe 2013, 54.) Lisäksi matriisissa vertailumaat, tässä tapauksessa Pohjoismaat ja Venäjä, merkitään markkinoiden kokoaan vastaavilla ympyröillä matriisiin (Zimmerman & Blythe 2013, 55).

POS-tuning on vakavarainen yritys, joka kooltaan on alallaan keskisuuri ja Pohjoismaiden markkinoita ajatellen tarpeeksi iso pärjätäkseen kilpailijalleen. Jos vertailussa huomioidaan myös POS-tuningin tekninen osaaminen alalla, sekä yrityksen tekemä jatkuva tuotekehitys saadaan muuttujia tässä tapauksessa tarpeeksi. Liiketoiminta akselissa POS-tuning pärjää kohtuullisesti, joskaan se ei ole ylivoimainen kilpailijaansa nähden (kuvio 4).

Verrokkimaaksi valikoitui tässä tapauksessa Venäjä, joka on monelle eurooppalaiselle yritykselle houkutteleva markkina kokonsa vuoksi. Päivittäistavarakauppa on kuitenkin Venäjällä hyvin hajaantunut ja vuoden 2014 tilastojen mukaan kauppaketjut hallitsevat vain 30 prosenttia markkinoista, loput markkinoista jakaantuvat kivijalkamyymälöiden, torimyynnin, huoltoasemien ja kioskien välille (USDA 2015). Kun huomioidaan vain Venäjän markkinoilla toimivat kauppaketjut, jotka kokonsa ja infrastruktuurinsa puolesta voisivat olla POS-tuningin asiakkaita, ovat Pohjoismaat markkinoina yhteenlaskettuna Venäjää isommat. Kun verrataan muita markkinoiden tekijöitä, kuten kaupan esteitä, kulttuurisia tekijöitä, kilpailua ja teknistä kehitystä, vaaka kallistuu entistä selvemmin Pohjoismaiden puolelle.



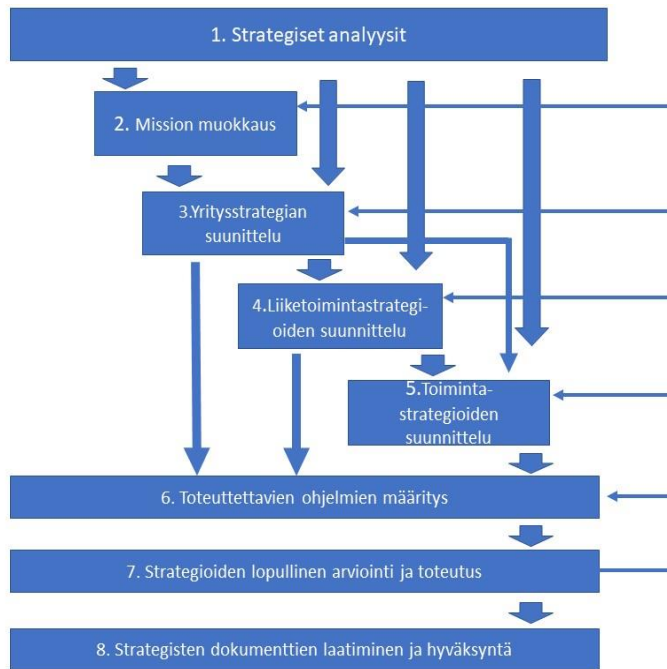
Kuvio 4. Markkinavalintamatriisi (Zimmerman & Blythe 2013, 55).

Matriisista voi lukea, että Pohjoismaat ovat markkinoina suuremmat kuin Venäjän markkinat. Myös markkinoiden muut tekijät ovat POS-tuningille Pohjoismaissa Venäjää houkuttelevammat.

4 Strategisen suunnittelun prosessi

POS-tuning on tehnyt strategisen valinnan päättäessään laajentaa toimintaansa Pohjoismaissa. Päätöksen toteuttaminen vaatii strategisen prosessin. Edellä luvussa kolme avattiin Pohjoismaiden markkinoiden rakennetta ja sitä mikä markkinoissa on houkuttelevaa POS-tuningin kannalta. Markkinavalintamatriisi (kuvio 4) on esimerkki työkalusta, jonka avulla POS-tuning on valinnut Pohjoismaat laajentumisen kohteeksi. Strategisessa suunnittelussa markkinoiden kartoittaminen on yritystason strategiaa, joka edeltää liiketoimintastrategiaa. Tässä tutkimuksessa keskitytään jatkossa liiketoimintastrategian suunnitteluun.

Suunnittelu alkaa analyyseista, jotka toimivat koko suunnitteluprosessin pohjana (kuvio 5). Suunnittelu on moniportainen prosessi, joka etenee osin päällekkäin. Prosessista on tehty lukematon määrä tutkimuksia ja kirjallisuutta. Tässä työssä prosessi käydään läpi Rudolf Grüningin ja Dirk Morschetin kirjan ”Developing International Strategies” pohjalta. Alla oleva kuvio kertoo jotain prosessin suhteellisen moniportaisesta luonteesta.



Kuvio 5. Strategisen suunnittelun prosessi (Grüning & Morschett 2012, 59).

Tässä tutkimuksessa analyysit ovat merkittävässä osassa. Analyyseissa tulisi huomioida kolme aluetta, jotka ovat ympäristö, markkinat ja yritys itsessään (Grüning & Morschett 2012, 326). Lisäksi työssä analysoidaan kilpailutilannetta ja markkinoita yleisemmin erilaisten tilastojen pohjalta.

Strategisen prosessin toinen ja kolmas vaihe (kuvio 5), jotka liittyvät yrityksen linjauksiin, esimerkiksi yrityksen visioon ja arvoihin, jotka määrittävät tulevat strategiat (Grüning & Morschett 2012, 58), jäävät tässä työssä taka-alalle, joskin kuten edellä kerrottiin markkinoiden kartoitus ovat osa liiketoimintastrategioita edeltävää vaihetta. On myös tärkeää huomioida, että yritystason strategiat ovat ikään kuin sisäänkirjoitettu liiketoimintastrategioihin (kuvio 5), jotka tässä tapauksessa liittyvät yrityksen Pohjoismaihin laajentumiseen. POS-tuning on yritystasolla jo tehnyt strategisen suunnitelman, joka koskee laajentumista, suunnitelma sisältää esimerkiksi strategisen tavoitteen tietyn markkinaosuuden saavuttamisesta kolmessa vuodessa. Markkinaosuuden saavuttaminen on tämän työn strategisten pohdintojen ydin, joka ohjaa työssä tehtyjä päätelmiä.

Tutkimuksessa kuitenkin keskitytään liiketoimintastrategioihin, kaavion kohta neljä (kuvio 5), ja nimenomaan siihen millaisella tuotestrategialla ja myyntiorganisaatiolla POS-tuningin olisi järkevintä rantautua Pohjoismaiden markkinoille.

Liiketoimintastrategian osalta työssä käydään lisäksi läpi se mikä on yritykselle järkevin tapa haastaa itseään suurempi toimija, eli kuinka hyökätä kilpailijan maaperälle.

Prosessissa päästään edellä mainittujen liiketoimintastrategioiden osalta kohtaan kuusi, eli toteutettavien ohjelmien määrittelyyn. Toteutettavat ohjelmat pitävät sisällään, strategisten ohjelmien luomisen (Grüning & Morschett 2012, 60), jollaisina tuotestrategiaa ja jakelu- ja myyntiorganisaation suunnittelua voidaan hyvällä syyllä pitää. Sen sijaan kohdat seitsemän ja kahdeksan, jotka liittyvät strategioiden toteutukseen ja dokumentointiin, jäävät tässä työssä käsittelemättä.

5 Strategiset analyysit

Kuten edellisessä luvussa kerrottiin alkaa strateginen suunnittelu analyyseilla ja analyysit tulisi tehdä ympäristössä, markkinoista ja yrityksestä. Yrityksen kyky ymmärtää ympäristöään ja resurssejaan eli, asiakkaitaan, toimittajiaan sekä kilpailijoitaan on tärkeä osa strategista prosessia (Lynch 2012, 72). Ympäristön analysoiminen tuottaa tietoa kilpailun luonteesta ja sen avulla voidaan saavuttaa kestävä kilpailullinen etu, jolla tarkoitetaan etua, jota kilpailijaan eivät pysty imitoimaan. Analysoimalla ympäristöä saadaan selville myös tietoa yrityksen mahdollisuuksista ja uhista markkinoilla. Lisäksi ympäristön analyyseilla saadaan tietoa mahdollisista yhteistyökumppaneista. (Lynch 2012, 75.)

5.1 Makroympäristön analyysi

Aloitetaan analysoimisen PESTEL-analyysillä, joka analysoi makroympäristöä. Jatkan siitä Five-Forces- ja kilpailija-analyysiin. Viimeisenä teen SWOT-analyysin, koska hyvän SWOT-analyysin pohjana tulee olla muita analyyseja, yrityksestä ja sen toimintaympäristöstä (Vuorinen 2013, 88).

Toimintaympäristönä Pohjoismaat ovat vakaita ja vauraita demokratioita. Toimintaympäristön muutosvoimien analyysiin sopiva työkalu on PESTEL-analyysi. Analyysin avulla voidaan tuottaa jäsenelty kuvaus, poliittisten, ekonomisten, sosiaalisten, teknologisten, ekologisten ja lainsäädöllisten muutosvoimien vaikutuksesta yhtiön toimintaan (Vuorinen 2013, 220). Seuraavassa tarkastellaan POS-tuningiin vaikuttavia muutosvoimia tarkemmin PESTEL- analyysin avulla.

5.1.1 Poliittiset muutosvoimat

Pohjoismaisissa yhteiskunnissa poliittiset olot ovat hyvin vakaat. Näköpiirissä ei ole suuria poliittisia mullistuksia, jotka vaikuttaisivat POS-tuningin toimintaan markkinoilla. Ainut yhteiskuntia erottava poliittinen tekijä on EU-jäsenyys.

Maista ainoastaan Norja ei kuulu Euroopan Unioniin. Norja kuitenkin kuuluu Euroopan talousalueeseen, EEA:han, ja on näin ollen sitoutunut tavaroiden, pääoman, palveluiden ja ihmisten vapaaseen kulkuun EEA:n alueella. EEA:han kuuluvat EU-maat sekä Norjan lisäksi Islanti ja Liechtenstein. (European Union External Action 2016.)

5.1.2 Ekonomiset muutosvoimat

Kuten jo aiemmin mainittiin Pohjoismaat ovat yhdessä suhteellisen iso markkina-alue. Pohjoismaalaisten ostovoima on Euroopan mittakaavalla erinomainen. Vuoden 2015 tilastoissa Norja oli omaa luokkaansa. Norjalaisten ostovoima asukasta kohden oli vuonna 2015 45000 euroa ja ruotsalaisten ja tanskalaistenkin yli 34000 euroa. EU-alueen keskiarvo samaisena vuonna oli noin 27000 euroa, myös Suomi ylittää selkeästi EU:n keskiarvon. (Pohjoismaiden ministerineuvosto 2017.)

Se että Pohjoismaissa on kahdesta kolmeen suurta vähittäiskaupanketjua (kuvio 3), on POS tuningille samanaikaisesti uhka ja mahdollisuus. Mukaan pääsy jo yhden ison toimijan yhden myymäläkonseptin toteuttamiseen on taloudellisesti kannattavaa. Toisaalta ketjujen ratkaisut ovat tuotemääriltään sellaisia, että POS-tuning ei pysty niitä ilman alihankintaa toteuttamaan.

Työllisyysaste on kaikissa Pohjoismaissa EU:n keskiarvoa korkeampi (Pohjoismaiden ministerineuvosto 2017). Edellä mainitun hyvän ostovoiman käänköpuoli yritysten kannalta on Pohjoismaiden korkea palkkataso. Keskimääräinen tuntipalkka vuonna 2016 sivukuluineen oli Norjassa noin 50 €, sillä johdettiin kevyesti Euroopan tilastoa, jossa kakkosena oli Tanska ja neljäntenä Ruotsi. Suomikin sijoittui kevyesti tilastossa kymmenen kärkeen. (Euroopan komissio 2017.) Varsinkin työvoimavaltaisilla aloilla, joihin kaupanalakin lukeutuu, palkkataso rokottaa yritysten katteita. Kuten jo edellä on kerrottu, vapauttavat POS-tuningin hyllyratkaisut henkilökuntaa aikaa vievästä hyllyjen täyttämisestä ja järjestelämisestä, tuoden näin kulusäästöjä myymälöille.

Yksi suuri ekonominen muutosvoima, joka liittyy kaupan rakenteisiin, on syytä mainita, koska se liittyy suoraan POS-tuningin liiketoimintaan. Viime aikoina kehityskulku monilla markkinoilla on ollut päivittäistavarakaupan myymäläkoon pieneminen. Hypermarkeeteista on siirrytty pienempiin yksiköihin. Pienemmissä yksiköissä tarvitaan vähemmän henkilökuntaa, joka vaikuttaa henkilöstökuluihin. Toisaalta tuotevalikoimat ovat suurentuneet, joka omalta osaltaan kompensoi POS-tuningin tuotteiden hyötyä kaupalle. (Ranta 2018.)

Vaikka Pohjoismaiset yhteiskunnat ovatkin vakaita, niin Ruotsin, Tanskan ja Norjan pitäytyminen omissa valuutoissaan saattaa tulevaisuudessa sisältää esimerkiksi devalvaation kautta riskejä. POS-tuning valmistaa tuotteensa Euro-maassa ja devalvaatiot vaikuttavat aina negatiivisesti tuontiyritysten myyntiin.

5.1.3 Sosiaaliset muutosvoimat

Pohjoismaiden koulutustaso on korkea ja esimerkiksi korkeakoulutettujen osuus väestöstä on pysynyt käytännössä koko 2000-luvun 15 prosentissa. Korkea koulutustaso mahdollistaa myös tulevaisuudessa esimerkiksi korkean työllisyyden ja ostovoiman. Yksi sosiaalinen taso, joka kertoo Pohjoismaiden kansalaisten ostovoimasta ovat matalat tuloerot. Tuloeroja mittaava ginikerroin joka kaikissa pohjoismaissa on selvästi alle 0,30, kun EU:n keskiarvo on yli 0,30 (Pohjoismaiden ministerineuvosto 2017).

Kuten kaikkialla myös Pohjoismaissa väestö keskittyy koko ajan enemmän muutamiin suuriin kasvualueisiin. Keskittyminen luo haasteita kaupanalalle. Pohjoismaat ovat Tanskaa lukuun ottamatta harvaan asuttuja ja pitkät välimatkat tuovat haasteita logistiikkaan. Pitkät välimatkat aiheuttavat myös sen, että esimerkiksi oman myyntiorganisaation rakentaminen jokaiseen maahan erikseen nostaisi investoinnin kustannuksia.

Yksi sosiaalinen tekijä, joka yhdistettynä välimatkoihin ja talousalueiden eriytymiseen, vaikuttaa kaupan liiketoimintamalleihin on väestön ikääntyminen. Miten toimittaa elintarvikkeita mökkien mummoille ja papoille haja-asutusalueella, jos myymälöille ei ole riittävää asiakaskuntaa?

5.1.4 Teknologiset muutosvoimat

Ruuan nettikaupasta on puhuttu viime vuosina paljon. Esimerkiksi Ruotsissa internetin kautta tilattavien elintarvikkeiden on kasvanut vuodesta 2009 vuoteen 2017 yli kymmenkertaiseksi ja oli viime vuonna yli 7 miljardia kruunua (Statista 2017). Luku vaikuttaa suurelta, mutta kun lukua vertaa ruotsalaisen ICA-konsernin elintarvikeliikkeiden liikevaihtoon, joka vuonna 2016 oli 74 miljardia kruunua (Icagruppen 2017), päästään oikeaan mittakaavaan. Internetmyynti tulee varmasti tulevinakin vuosina kasvamaan, mutta vielä se ei ole uhka myymäläketjuille, eikä näin myöskään POS Tuningille.

Vuonna 2018 Amazon avasi ensimmäisen automatisoidun elintarvikemyymälän USA:ssa (Tekniikanmaailma 2018). Myös maailman suurin päivittäistavaraketju Walmart ilmoitti heinäkuussa aloittavansa yhteistyön Microsoftin kanssa, yhteistyöllä tähdätään kuluttajaa helpottaviin automatisoituihin ratkaisuihin myymälöissä (Walmart 2018). Kuten jo edellä on mainittu ovat henkilöstökulut suuri kulutekijä myymälöiden kulurakenteessa. Toimintojen automatisointiin on tarvetta ja kassatoiminnoissa automatisointi on jo arkipäivää. POS-tuningilla on automatisaatioon liittyvää tuotekehittelyä, joka saattaa tulevaisuudessa olla kilpailuvaltti markkinoilla.

5.1.5 Ekologiset muutosvoimat

Kaupan alalla käytettävät pakkausmateriaalit puhuttavat entistä enemmän. Viime aikoina on keskusteltu muovista ja sen vähentämisestä. Suomessa esimerkiksi Kesko pyrkii etsimään muoville vaihtoehtoisia pakkausmateriaaleja (Kesko 2018). Laajemminkin pakkausmateriaalit kuormittavat jätehuoltoa. Pohjoismaissa jätehuolto ja jätteiden kierrätys on toimivaa ja kaatopaikkajätteen osuus erittäin alhainen (Euroopan parlamentti 2018).

Yleisenä trendinä on pakkausmateriaalien vähentäminen, joka saattaa johtaa aivan uusiin ratkaisuihin päivittäistavarakaupassa. POS-tuningin tuotteet on valmistettu pääosin muovista, joka nykyteknologialla on jatkojalostettavissa esimerkiksi öljytuotteiksi tai vaihtoehtoisesti uusiksi muovituotteiksi (Ranta 2018).

5.1.6 Lainsäädännölliset muutosvoimat

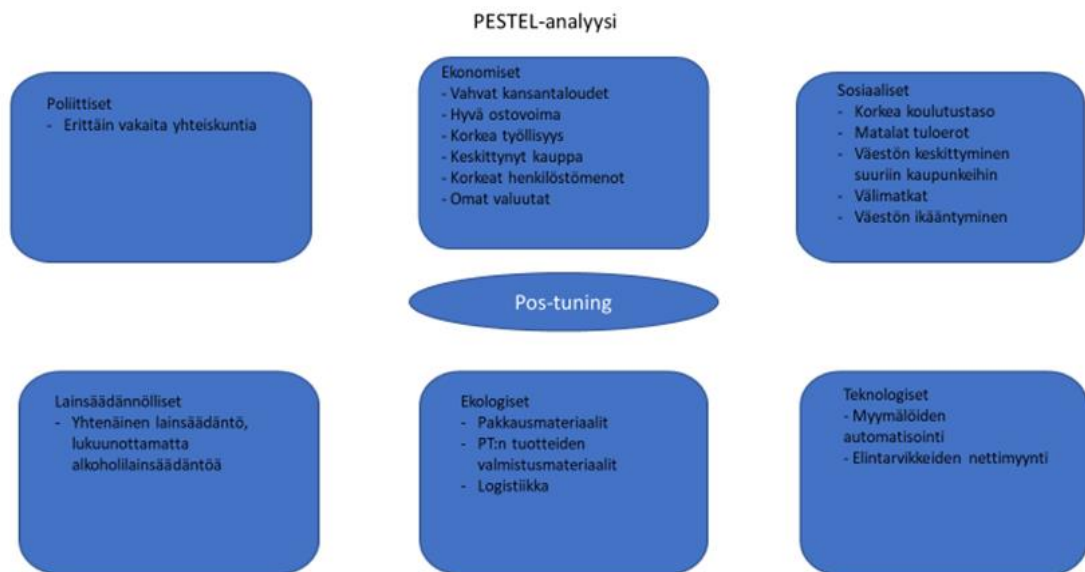
Pohjoismaissa on hyvin yhtenäinen lainsäädäntö. Päivittäistavarakauppaa koskevassa lainsäädännössä on alkoholilainsäädännössä kuitenkin radikaali ero Tanskan ja muiden

maiden lainsäädännössä. Norjassa ja Ruotsissa noudatetaan erittäin tiukkaa lainsäädäntöä, kun taas Tanskassa on liberaali alkoholipolitiikka, Tanskassa valintamyymälöissä ei ole myyntirajoitteita alkoholille (European alcohol policy alliance 2016).

Alkoholituotteet ovat iso tuoteryhmä ja edes niiden osittainen vapauttaminen, kuten Suomessa, lisää myymälöiden liikevaihtoa ja POS-tuningin tuotteiden menekkiä.

5.1.7 PESTEL-analyysi johtopäätökset

POS-tuning joutuu sopeutumaan itselleen uudenlaiseen markkinaan. Markkinoissa on sekä positiivisia, että negatiivisia eroavaisuuksia Keski- Euroopan markkinoihin. Alueen korkea tulotaso mahdollistaa kokonsa nähden suuret markkinat. Korkea tulotaso vaikuttaa myös siihen, että kaupan alalla on tarve uusiin automaatiota ja tehostamista tukeviin ratkaisuihin. POS-tuningin tekemät tuotekehitykselliset ratkaisut tukevat näitä tarpeita. Kaupan keskittyminen suurille toimijoille mahdollistaa suuret kertatilaukset, mutta toisaalta tekee markkinoille tunkeutumisesta vaikeamman. Maantieteelliset välimatkat tekevät logistisista ja markkinoinnillisista ratkaisuista haastavat ja saattavat nostaa kustannustasoa. Tulevaisuudessa kauppa saattaa myös joutua vastaamaan yhä kasvaviin ekologisiin vaatimuksiin, jotka liittyvät esimerkiksi pakkausmateriaalien käyttöön. Pakkausmateriaalien vähentäminen voi johtaa kokonaan uusiin konsepteihin kauppojen suunnittelussa. Kaikkiaan Pohjoismaiden tarjoama toimintaympäristö on kuitenkin vakaa ja kuluttajien ostovoima on hyvä. Seuraavalla sivulla PESTEL-analyysi graafisessa muodossa (kuvio 6), grafiikka kertoo kuinka moninaisesti ympäristö vaikuttaa yrityksen toimintaan.



Kuvio 6. PESTEL-analyysi (Euroopan komissio 2017; Euroopan parlamentti 2018; European alcohol policy alliance 2016; European Union External Action 2016; Icagruppen 2017; Kesko 2018 Nordic co-operation 2016; Statista 2017; Walmart 2018).

PESTEL-analyysissa tulee huomioida, että sen avulla kartoitetaan ympäristöä, joka tuottaa yrityksen käyttöön niin ennakoivaa kuin vastavaikutuksellista tietoa strategian suunnitteluun (Lynch 2012, 77). Analyysillä voidaan siis analysoida sekä tulevia, että nykyhetken muuttujia ympäristössä.

5.2 Viiden kilpailuvoiman malli

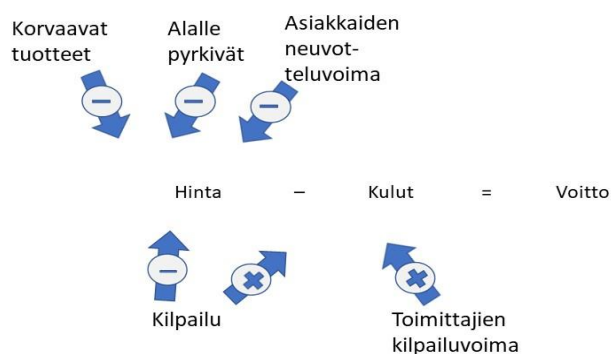
Michael Porterin kehittämän viiden kilpailuvoiman mallin tarkoituksena on asemoida yritys ympäristöön, jossa kilpailuvoimia kyetään hallitsemaan (Vuorinen 2013, 228). Niimensä mukaisesti mallilla pyritään analysoimaan kilpailua.

Tärkeintä yritysten välisessä kilpailussa on Porterin mukaan tuloksen tekeminen ja kilpailuun osallistuu markkinoilla useampi peluri (Magretta 2012,35). Tulos muodostuu hinnan ja kulujen erotuksesta. Jokainen peluri, eli kilpailuvoima, vaikuttaa joko kuluja lisäävästi tai aiheuttaa paineita hinnan muodostukseen ja näin myös saatuun voittoon (Magretta 2012,35-36).

Porter jakaa kilpailuvoimat:

1. Mahdollisiin alalle tulijoihin
2. Asiakkaiden neuvotteluvoimaan
3. Toimittajien neuvotteluvoimaan
4. Korvaavien tuotteiden uhkaan
5. Alalla vallitsevaan kilpailuun (Vuorinen 2013, 229-231.).

Alla havainnollistava kuvio kilpailuvoimien vaikutuksesta yrityksen tulokseen (kuvio 7).



Kuvio 7. Porterin viiden kilpailuvoiman vaikutus tulokseen (Magretta 2012, 54).

Kuvio kertoo kuinka kaikki kilpailuvoimat vaikuttavat yrityksen tulokseen ja kuinka oleellista yritykselle on ottaa nämä vaikutukset strategian suunnittelussaan huomioon. Seuraavassa tarkastelen POS-tuningin asemaa tarkemmin mallin pohjalta.

5.2.1 Alalle tulijat

Kuten jo edellä on kerrottu, on ala päivittäistavarakaupan kokoon nähden suhteellisen pieni kooltaan. Toisaalta voidaan olettaa, että aikaisemmin mainittu brändien halu päästä

näkyvämmiin myymälöiden hyllyille ja impulssiostojen suuri osuus ostoissa voi lisätä tulevaisuudessa alan houkuttelevuutta.

Alalla on olemassa esimerkiksi amerikkalaisia toimijoita. On mahdollista, että tulevina vuosina alalla on enemmän tunkua, mutta lähitulevaisuudessa ei alalla ole näkyvissä kilpailun kiristymistä.

5.2.2 Asiakkaiden neuvotteluvoima

Alat joissa asiakkaita on vähän ja asiakkaat ovat kokoluokaltaan selvästi toimittajia suurempia, ovat aloja joissa asiakkaiden neuvotteluvoima on suuri (Vuorinen 2013, 230). Porter on sitä mieltä, että asiakkaan hintatietoisuus on sitä suurempi, mitä erilaistumattomampi tuote on (Magretta 2012,43). Kaupan alan neuvotteluvoima suhteessa toimittajiin on erityisen suuri. POS-tuningin liikevaihto on noin 30 miljoonaa euroa, esimerkiksi ruotsalaisen ICA:n päivittäistavarapuolen liikevaihto on 200 kertainen (Icagruppen 2017). On selvää, että POS-tuningin pitää sopeuttaa oma tuotevalikoimansa kaupan vaatimusten mukaisiksi. Asiakkaiden neuvotteluvoimaa lisää myös se, että POS-tuningin tuotteet ovat hyvin samankaltaisia kuin kilpailijan vastaavat.

Aivan oma lukunsa on osuuskauppa, COOP, osuuskauppa tekee ostonsa keskitetysti (Ranta 2018). Suomessa SOK luottaa omaan automaattiseen tilausjärjestelmäänsä eikä esimerkiksi teollisuus voi samoin tavoin käyttää omia edustajiaan tuotteidensa myynnin edistämiseen, kuin esimerkiksi K-ryhmän myymälöissä (Tuovio 2018). Keskitetyt ostot koskevat kaikkia osuuskaupan toimintoja.

5.2.3 Toimittajien neuvotteluvoima

Kuten on jo tullut ilmi POS-tuningin toimitusvarmuus, nojaa omaan tuotantoon ja omasta varastosta lähteviin toimituksiin. On selvää, että mahdollisiin alihankkijoihin turvautessaan POS-tuning menettää omaa neuvotteluvoimaansa ja siirtää sitä alihankkijoille.

Tällä hetkellä suhteessa asiakkaisiin POS-tuningin käyttää itse toimittajan neuvotteluvoimaa, joka nojaa pitkälti toimitusvarmuuteen suhteessa kilpailijaan. Yhteistyö teollisuuden kanssa voisi tuoda POS-tuningille lisää neuvotteluvoimaa. Esimerkiksi Suomessa Kesko tekee yhteistyötä panimoteollisuuden kanssa tuotehyllyjen suunnittelussa, tällöin yritys

toimii niin sanottuna category captainina (Tuovio 2018). POS-tuningille tällaiseen yhteistyöhön mukaan pääsy voisi lisätä neuvotteluvoimaa huomattavasti.

5.2.4 Korvaavien tuotteiden uhka

Porterin mukaan korvaavien tuotteiden uhka on suuri sellaisilla markkinoilla, joissa korvaava tuote on houkutteleva, niin hinnan kuin hyödyn osalta (Magretta 2012,46). Kaupan alalla on vahva tarve myymälöiden toimintojen automatisointiin.

Kuten edellä on kerrottu muodostavat henkilöstökulut suuren osan kaupan kulurakenteesta. Nettikauppa kaappaa koko ajan markkinaosuuksia vähittäiskaupassa, myös päivittäistavarapuolella. Kun tuotteet kerätään asiakkaalle valmiiksi erillisissä terminaaleissa, ei hyllyn houkuttavuus ja tuotteiden esillepano enää ole kovinkaan tärkeää. Toisaalta esimerkiksi automatisoiduissa myymälöissä, joihin alalla satsataan voimakkaasti, hyllyjen pysyminen ojennuksessa on entistä tärkeämpää, koska se mahdollistaa ostosten teon sujuvuuden.

Korvaavina tuotteina voidaan ehdottomasti myös pitää brändien omia ratkaisuja, joilla tuotemerkit pyrkivät parempaan näkyvyyteen myymälöissä. Erilaiset myyntilinet ja myös valmiit hyllyratkaisut ovat tapoja, joilla yritykset pyrkivät myymälämarkkinointiin. Esimerkiksi Sinebrychoff näkee erilaiset tuotteisiin liittyvät myymälöissä tapahtuvat kampanjat tärkeinä ennen kaikkea siksi, että saamalla tuote pois tuotekategorioiden hyllyistä myymälän lattialle, saa oma tuotemerkki etulyöntiaseman kilpailijoiden tuotteisiin ja myynnin lisäys on tällöin merkittävää (Tuovio 2018). Suomessa brändien kaupassa olemista rajoittaa vahvasti markkinajohtaja S-ryhmän ketjujohtoinen politiikka, jossa korostetaan myymälöiden samankaltaisuutta ja joka ei anna teollisuudelle mahdollisuutta päästä näkyville kaupoissa (Reen 2011).

5.2.5 Alalla vallitseva kilpailu

Alalle kaivataan Pohjoismaissa kilpailua. Porterin teorian mukaan kilpailu vaikuttaa yrityksen tulokseen kaksisuuntaisesti (kuvio 7), se asettaa tuotteelle hintapaineita ja samanaikaisesti se kasvattaa yrityksen kuluja. Lisäksi koska POS-tuningin tuotteet eivät eroa paljoakaan kilpailijan tuotteista, niin seurauksena voi olla hintakilpailu (Magretta 2012, 51).

Hintakilpailua tulee välttää sillä, viiden kilpailuvoiman isän Michael E. Porterin mukaan hintakilpailu on yrityksille kaikkein vaurioittavin kilpailumuoto (Magretta 2012, 51). Siihen kilpailuun ei POS-tuningin kannata vahvempaan vastaan lähteä.

5.2.6 Viiden kilpailuvoiman malli johtopäätökset

POS-tuningin mahdollisuudet murtautua Pohjoismaiden markkinoille ovat analyysin pohjalta olemassa. Ala on ollut vuosia yhden toimijan temmellyskenttä, jossa kilpailu on vähäistä. Näköpiirissä ei myöskään ole, että alalle olisi tulossa Pohjoismaihin muita kilpailijoita. Yrityksen tuotevalikoiman suppeus verrattuna kilpailijaan on kuitenkin ongelma, joka tulisi ratkaista. Kun ottaa huomioon asiakkaiden neuvotteluvoiman, niin tuotevalikoi-
masta voi muodostua este markkinoille pääsulle. POS-tuningin strategian tulisikin perustua oman tuotekehityksen kautta tehtäviin innovaatioihin. Yksi mahdollisuus on aikaisemmin mainittu stock beacon, jota voidaan käyttää hyväksi myymälöiden automatisoinnissa. Uusi teknologia kiinnostaa kauppaa ja stock beacon voisi toimia eräänlaisena muurinmurtajana markkinoille pääsyssä.

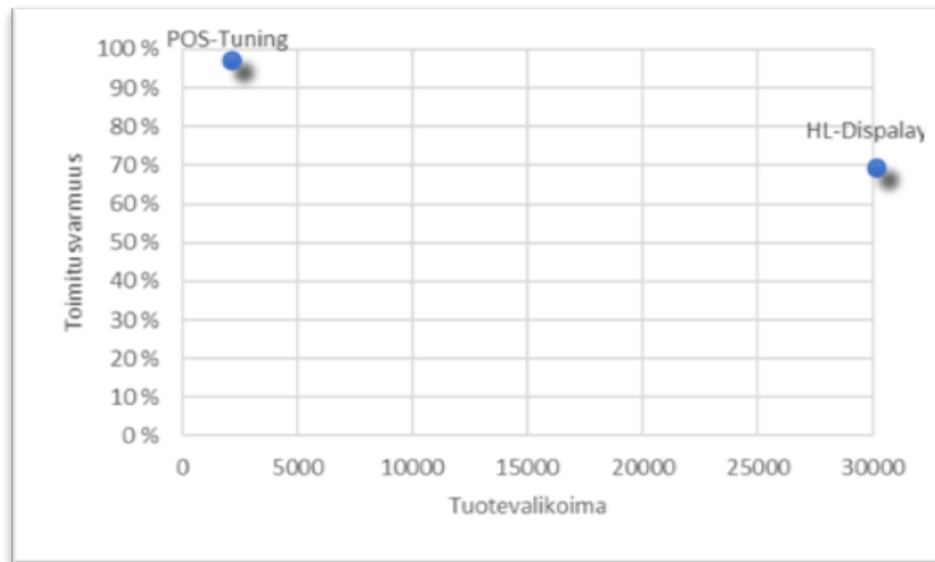
POS-tuningilla on myös osaamista brändiyhteistyössä, joka juontaa juurensa tupakkateollisuuden kanssa tehdystä yhteistyöstä. Tämän osaamisen hyödyntäminen elintarviketeollisuuden kanssa voisi toimia myös laajemmin pyrittäessä Pohjoismaiden markkinoille. Toiminta yhdessä teollisuuden kanssa toisi POS-tuningille neuvotteluvoimaa, joka helpottaisi huomattavasti markkinoille rantautumista.

5.3 Kilpailija-analyysi

Kuten jo aiemmin on kerrottu, on POS Tuningin ainut varteenotettava kilpailija ruotsalainen HL-Display. Kilpailuympäristön analysoimiseen käytän Michael Huntin 1972 lanseeraama strategisten ryhmien analyysia, jonka tarkoituksena on tuoda esille alan tärkeimmät kilpailijat (Vuorinen 2013, 237). Analyysissa valitaan vähintään kaksi toimialalle tärkeää muuttujaa (Vuorinen 2013, 240). Tässä tapauksessa muuttujiksi valittiin toimitusvarmuus ja tuotevalikoima. Molemmat ovat toimialalla erittäin tärkeitä muuttujia. Suuressa marketissa on tuhansia hyllyjärjestelmiin liittyviä tuotteita, alkaen hintakoodeista päätyen kokonaisiin kategoriaratkaisuihin (Ranta 2018). Myös toimitusvarmuus on kaupalle tärkeää. Tuotevalikoima vaihtuu noin 3-4 kertaa vuodessa (Ranta 2018), tuotteiden menekki määrittelee tuotteiden hyllytilaa ja valmistajat vaihtavat tuotteiden pakkauksia.

Näihin kaikkiin pitää reagoida nopeasti ja kauppa odottaa toimittajilta varmoja toimituksia.

Kun tarkastellaan POS-tuningin ja HL-Displayn asemaa markkinoilla edellä mainituilla muuttujilla saadaan aikaan seuraavanlainen kuvio.



Kuvio 8. Strategisten ryhmien analysointi (HL-Display 2016; POS-tuning 2016; Ranta 2018).

5.3.1 Tuotevalikoima

Tuotevalikoimassa HL-Display on selvästi POS-tuningia vahvempi (kuvio 8). HL-Display toimittaa käytännössä kaikkia kaupan haluamia myymäläsisustukseen liittyviä tuotteita (HL-Display 2016). Tämä on yritykselle ehdoton vahvuus. HL-Display on toiminut toimittajana vuosia niin sanotulla preferable supplier-sopimuksella osuuskauppojen yhteispuhjoismaiselle Coop-Nordic osto-organisaatiolle (Ranta 2018). Tämä antaa HL-Displaylle vahvan etulyöntiaseman markkinoilla POS-tuningiin nähden. Etulyöntiasema tulee tietenkin siitä, että kaupat ohjeistetaan tilaamaan tuotteet ensisijaisesti HL-Displaylta (Ranta 2018), mutta myös siitä, että HL-Displaylla on tuotetietoutta ja tietoa tuotteiden menekistä vuosien varrelta. POS-tuningin tuotevalikoiman suppeus verrattuna HL-Displayhin johtuu yrityksen taustasta. Yritys on aloittanut toimintansa tupakkateollisuuden toimittajana. Tuotevalikoimaa ovat ohjanneet tupakkateollisuuden vaatimukset. Lisäksi POS-tuning on perheyritys, jonka yksi ehdoton vahvuus on oma tuotekehitys ja pyrkimys innovatiivisiin uusiin ratkaisuihin (Ranta 2018).

Tuotevalikoimassa lähtökohtana ei ole, saman lailla kuin kilpailijalla, kaupan alati muuttuvat vaatimukset, vaan tuotteiden aito toimivuus. Vaikka POS-tuningin tuotevalikoima on koko ajan laajentunut, niin vielä ei olla lähelläkään kilpailijan lukuja. Kun kilpailijalla on tarjottavana kategoriaan viisi tuotetta niin POS-tuningilla niitä on vain yksi (Ranta 2018). Lisäksi on huomioitava, että lukuun ottamatta joitain teknisiä yksityiskohtia, ovat HL-Displayn tuotteet ideoiltaan hyvin samankaltaisia POS-tuningin tuotteisiin nähden. Esimerkkinä HL-Displayn push feed-teknologialla toimiva tuote (kuvio 9), joka ei maallikon silmin juuri eroa POS-tuningin vastaavasta (kuvio 1)



Kuvio 9. HL-Display push feed (Ranta 2019)

Tuotteiden samankaltaisuus ja se että HL-Displayn katalogi on paljon kattavampi, on POS-tuningille ongelma. Jos POS-tuning lähtee laajentamaan aggressiivisesti tuotevalikoimaansa, voi se johtaa hintakilpailuun, joka edellä viiden kilpailuvoiman analyysissä todettiin yritykselle tuhoisammaksi kilpailun muodoksi.

5.3.2 Toimitusvarmuus

Vähittäiskaupan alalla toimitusvarmuus on tärkeä tekijä, erityisen tärkeää se on silloin kun avataan uusi myymälä (Ranta, 2018). Analyysissä näkyy selvästi, että tässä muuttujassa on asemointi kääntynyt pääläelleen (kuvio 9). Kilpailijan toimitusvarmuus on heikko ja POS-tuningin taas erinomainen. Prosenttiluvut kertovat yhtiöiden erilaisista strategisista valinnoista. POS-tuningin tuotantolaitos ja varasto sijaitsevat samassa paikassa keskellä sen tärkeintä markkina-aluetta Saksassa. HL-Display taas on keskittänyt pääosan tuotantoaan ja logistiikkansa Puolaan. Yrityksellä on ollut jo vuosia vaikeuksia toimituksiensa kanssa. Toimitusajat Pohjoismaissa ovat venyneet 3-4 viikkoon. (Ranta 2018.)

Puolalainen lainsäädäntö ja suhteellisen kehittymätön sähköisen viestinnän infrastruktuuri ovat lisäksi vaikeuttaneet hyvityslaskutusta sekä paluulogistiikkaa (Ranta 2018).

Toimitusvarmuuden taso on POS-tuningille kilpailuvaltti ja tason säilyttäminen elintärkeää. Kilpailijan tekemistä virheistä tulisi ottaa oppia ja POS-tuningin kannattaa pitää logistiikkansa mahdollisimman keskitettynä.

5.3.3 Strateginen asemointi johtopäätökset

POS-tuningin ehdoton vahvuus on se, että yrityksellä on oma tuotanto ja tuotekehitys ja lisäksi se, että yrityksen varasto sijaitsee tuotantolaitoksen yhteydessä. Yrityksellä on luotettavan toimittajan maine. Kilpailija on selkeästi suurempi toimija ja markkinajohtaja, jolla on vakiintunut asema ja vahva asema tavarantoimittajana sekä rivimäärältään ylivoimainen katalogi. Kilpailijan logistiset ongelmat ovat kuitenkin nakertaneet sen mainetta (Ranta 2018) ja tehneet mahdolliseksi POS-tuningille päästä mukaan markkinoille.

Kysymys kuuluukin kannattaako POS-tuningin lähteä kilpailemaan koko kakusta HL-Displayn kanssa? Vaikka tuotevalikoiman laajentaminen olisi jossain määrin mahdollista, niin radikaali valikoiman laajentaminen johtaisi väkisinkin alihankkijoiden käyttöön, joka taas saattaisi helposti johtaa ongelmiin logistiikan kanssa. Tuotevalikoiman nopea kasvattaminen on riskialtista myös siksi, että yksi syy kilpailijan ongelmiin toimitusvarmuudessa on juuri suunnaton katalogi. Lisäksi pitää huomioida tuotteiden samankaltaisuus, joka saattaa johtaa hintakilpailuun. Timo Rounen ja Eero Joki-Korpelan jakavat ”Business to business strategiat” kirjassaan strategiat hyökkäys- ja puolustusstrategioihin (Roune & Joki-Korpela 2008, 166). Hyökkäysstrategioihin pureudutaan kattavammin tässä tekstissä tuonnempana. Rounen ja Joki-Korpelan melkoisen sotaisessa tyypittelyssä POS-tuningin strategia voisi kilpailija-analyysin pohjalta olla hajotus - pilkkomisstrategia, jossa sillanpääaseman saavuttamiseksi fokusoidaan omaan ylivoimatekijään (Roune & Joki-Korpela 2008, 167). Analyysin pohjalta POS-tuningin strategiana tulisi olla vahvuuksista kiinnipitäminen, eli toimitusvarmuuden säilyttäminen hyvänä, niin että sitä ei vaarannettaisi tuotevalikoiman hallitsemattolla laajentamisella.

5.4 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on kehitetty jo 1960-luvulla ja siinä vertaillaan yrityksen vahvuuksia (Strength), heikkouksia (Weaknesses), mahdollisuuksia (Opportunities) ja uhkia

(Threats). Periaatteessa vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat yrityksen sisäisiä ominaisuuksia, kun taas mahdollisuudet ja uhat peilaavat yrityksen ympäristöä (Lynch 201, 304).

5.4.1 POS-tuning vahvuudet

Kuten yritysesityksessä kävi ilmi POS-tuning valmistaa tuotteet omassa tehtaassa, jonka yhteydessä sijaitsee myös yrityksen varasto, josta toimitukset tapahtuvat. Kaupan toimijat ovat tuskailleet kilpailijan toimitusvaikeuksien kanssa ja toimitusvarmuus on yritykselle kilpailuvaltti. Yritys on kasvattanut liikevaihtoaan tasaisesti ja se on vakavarainen. Yritys kestää laajentumisen vaatimat investoinnit.

Tärkeä osa POS-tuningin yrityskulttuuria on innovatiivinen tuotekehitys. Kuten aiemmin kerrottiin kuluttajat tekevät ostopäätöksensä usein vasta myymälässä, POS Tuningin tuotteet auttavat tässä päätöksessä. Hyllyjen selkeys on sekin kuluttajille tärkeää ja unohtaa ei pidä myöskään konseptimyymälöiden uusimisprosesseja sekä tuotepuutteiden aiheuttamia menetyksiä kaupoille. POS-tuning tekee jatkuvaa tuotekehittelyä edellä mainittujen ongelmien ratkomiseksi.

5.4.2 POS-tuning heikkoudet

Kilpailijalla on selkeä etulyöntiasema tuoterivien määrässä. Tämä johtuu monesta seikasta, mutta ennen kaikkea siitä, että POS-tuning on menneisyydessä ollut niin vahvasti sidoksissa tupakkateollisuuteen. Yhteistyöhön tupakkateollisuuden kanssa liittyy myös se, että POS-tuning on tottunut korkeaan voittomarginaaliin (Ranta 2018). Tuoterivien määrä olisi tulevaisuudessa kasvatettava, jos POS-tuning jatkossa haluaa profiloitua vahvemmin päivittäistavarakaupan tavarantoimittajaksi. Tunkeutuminen itseään isomman toimijan kotikentälle sisältää sekin riskejä. Kilpailijalla on yksinkertaisesti enemmän resursseja käytössään. POS-tuningin tulisi siksi edetä tavoite kerrallaan ja käyttää kilpailussa edellä mainittuja vahvuuksiaan tavoitteidensa saavuttamiseksi.

POS-tuning on toiminut pääosin Keski-Euroopan markkinoilla, jotka ovat erilaiset kuin Pohjoismaiden markkinat joissa kaupan toimijoita on vähemmän, välimatkat ovat pidempiä ja myös kulttuuri on erilainen. Esimerkiksi Saksassa on viisi kauppaketjua joiden myynti ylittää vuodessa 20 miljardia euroa ja toiset viisi ketjua joiden liikevaihto on kuu-

desta kymmeneen miljardiin (TLG Immobilien 2017). Lisäksi erikokoisia päivittäistavara-kauppoja on Saksassa noin 37000 (TLG Immobilien 2017), kun pinta-alaltaan suunnilleen samankokoisessa Suomessa niitä on alle 3000 (Päivittäistavara-ry 2017). Pohjoismaiden markkinoiden erilaiset maantieteelliset sekä ilmastolliset olosuhteet vaativat jonkinlaisten varastojen pitämistä (Sakki 2009, 49), tämä tulee ottaa huomioon organisaatiota rakennettaessa. Pohjoismaisista markkinoista POS-tuningilla ei ole kokemusta kuin muutamalta vuodelta, kilpailijan kokemus markkinoista sen sijaan juontaa vuosikymmenten taa.

5.4.3 POS Tuning mahdollisuudet

Tärkein mahdollisuus POS Tuningille tietenkin on laajentumisen seurauksena syntyvä kasvu. Jos POS Tuning onnistuu tavoitteissaan se kasvattaa yrityksen liikevaihtoa ja tuloista merkittävästi. Vaikka kilpailija on lähes monopoliasemassa markkinoilla, on kilpailijan ylivahva asema toisaalta myös mahdollisuus. Tällä hetkellä markkinoilla ei ole kilpailua. Kilpailemattomille markkinoille on yksinkertaisesti helpompi tunkeutua.

Lisäksi mahdollisuutena pitää uudemman kerran nostaa esiin tuotekehitys, tällä kertaa myös POS Tuningin kehittäminen sensoriteknologiaan perustuva stock-beacon ratkaisu. Kaupan alalla on vahva tarve hyödyntää automaatiota henkilöstökustannusten pienentämiseksi ja sensoriteknologia on yksi mahdollinen tulevaisuuden ratkaisu kustannussäästöjen saavuttamiseen.

5.4.4 POS Tuning uhat

Laajentumisen uhista suurin on ehdottomasti tuoterepertuaarin hallitsematon, nopea kasvattaminen. Oman tuotantolaitoksen resurssit eivät riitä tuoterivien kasvattamiseen kilpailijan tasolle. POS-tuning joutuisi turvautumaan alihankkijoihin, tämä taas vaarantaisi toimitusketjun toimivuuden ja saattaisi johtaa kustannusten hallitsemattomaan kasvuun. Yritykset aliarvioivat usein logistiikkakustannuksien vaikutukset siirtäessään tuotantoaan muihin maihin, mitä pitempi toimitusketju on, sitä useimmin aiheutuu kustannuksia esimerkiksi lastin vaurioitumisesta tai siitä että yritys joutuu pitempien toimitusaikojen takia pitämään suurempia varmuusvarastoja (Grüning & Morschett 2012, 171). Tavoitteena tulisi aina olla, että ketju olisi sellainen, että tuotteiden saatavuus hoituisi mahdollisimman pienillä logistiikkakustannuksilla (Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet 2011, 136). Yritykset ovatkin yhä enenevässä määrin siirtyneet niin sanotusta

offshoring toiminnasta esimerkiksi Kiinasta, nearshoringiin, jossa alihankinta siirretään halvempien tuotantokustannusten takia lähialueille. Tällöin saavutetaan nopeammat toimitusajat ja varmemmat toimitukset. (Grüning & Morschett 2012,173.) Toisaalta, kuten edellä kerrottiin, juuri näin kilpailija on toiminut. Alihankinnan käyttö saattaisi siis vaarantaa myös toimitusvarmuuden, joka kuitenkin on POS Tuningin selkeä vahvuus.

Toinen ympäristöstä johtuva uhkakuva koskee organisaation rakentamista. Maantieteellisistä ja kielellisistä syistä Pohjoismaiden markkinoita ei pystytä välttämättä hoitamaan keskitetysti vaikkapa Helsingistä. Omien myyntiorganisaatioiden ylläpitäminen joka maassa erikseen saattaa nostaa yllättävästi kustannuksia ja näkyä ikävänä yllätyksenä kulurakenteessa. Bill Donaldson vertailee kirjassaan Sales Management business to business markkinoinnin kulurakenteita kuluttajamarkkinointiin ja business to business markkinoinnissa kulut painottuvat selvästi myynnin puolelle, muiden markkinointikulujen ollessa taas matalia verrattuna kuluttajamarkkinointiin (Donaldson 2007,8). Hyvät myyjät ovat kalliita. Tehdyn analyysin pohjalta saadaan aikaan seuraavanlainen kuvio (kuvio 10).



Kuvio 10. SWOT-analyysi.

Kuviossa on huomioitavaa muun muassa se, että tuotekehitys on määritelty sekä yrityksen sisäiseksi vahvuudeksi, että ympäristön kautta avautuvaksi vahvuudeksi.

5.4.5 Johtopäätökset SWOT-analyysi

SWOT-analyysin perusteella voidaan sanoa, että POS-Tuningin laajentuminen Pohjoismaiden markkinoille sisältää riskejä, mutta on toteutettavissa. Yrityksen tulee toimia harmitusti. Liian nopea laajentuminen sisältää liikaa riskejä, jotka toteutuessaan vaarantavat yhtiön maineen markkinoilla. Yrityksen kannattaa pitää mahdollisimman laajasti kiinni vahvuuksistaan. Liian nopea kasvu Pohjoismaissa saattaa aiheuttaa kulurakenteessa muutoksia, jotka vähentävät yhtiön mahdollisuuksia jatkaa esimerkiksi sille tärkeää tuotekehitystä nykyisessä laajuudessaan. Kulut voivat nousta, niin myyntiorganisaation kuin logististen kustannuksienkin kautta. Päästääkseen mukaan kauppaketjujen toimittajaksi alihankintaa tulee kuitenkin jossain määrin käyttää, koska uusien omien tuotantolinjojen avaaminen kaikille tuotteille tulee yritykselle kohtuuttoman kalliiksi. Tuotannon rönsyily liian monelle taholle tekee myös logistiikasta monimutkaisen. Tämä johtaa asiakastytyväisyyden heikentymiseen, joka on markkinoille haastajana lähtevälle yritykselle vaarallinen kehityskulku.

5.5 Analyysien yhteenveto

POS-tuning on vasta aloittanut laajentumisensa Pohjoismaiden markkinoille. Jos ajatellaan POS-tuningin laajentumista kasvuprosessina se voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, jotka ovat kokeiluvaihe, käynnistysvaihe, vakiinnuttamisvaihe. Kokeiluvaiheessa markkinat on kartoitettu ja on edetty jo vaiheeseen, jossa ollaan sovittu konkreettisesta kokeilusta, kuten POS-tuningin kohdalla Norjan Coopissa on tehty. Jos kokeilut onnistuvat voidaan edetä kohti uuden liiketoiminnan kehittämistä ja siirtyä kohti liiketoiminnan käynnistämistä (Simons & Hyötyläinen. 2009,169.) Tällöin yritys tulee tarvitsemaan uuden Pohjoismaita koskevan liiketoimintamallin. Kaikissa suunnitelmissa tulee kuitenkin muistaa liiketoimintamallin peruseräpäätökset, joihin kuuluu toiminnan kannattavuuden lisäksi se, että etsitään markkinoiden epätäydellisyyksiä, saumakohtia ja uusia tuottomahdollisuuksia (Santala 2017,132). Se millaisen strategian yritys valitsee tulisi pohjautua tehtyihin analyysihin ja siksi aloitankin strategisten valintojen punnitsemisen analyysien yhteenvedolla.

Kaikissa tehdyissä analyyseissa painoutuivat samat vahvuudet, jotka tiivistettynä olivat seuraavat:

1. Oma tuotanto ja tuotekehitys, POS-tuning on kilpailijaansa pienempänä yrityksenä ketterä ja innovatiivinen. Oma tuotanto on pitänyt toimitusvarmuuden hyvänä. Tulevaisuuteen tähtäävät ratkaisut vastaavat hyvin kaupan alan tarpeisiin, jotka koskevat automatisointia ja myynnin kasvattamista.

2. Markkinoiden tarve uudelle pelurille, kaupanala haluaa markkinoille kilpailua ja ne suhtautuvat POS-tuningiin lähtökohtaisesti positiivisesti. Markkinat ovat vetovoimaiset ja kehittyneet. Korkea elintaso mahdollistaa markkinoiden kasvun myös tulevaisuudessa.

Tiivistettynä analyysien esille tuomat ongelmat olivat:

1. Tuotevalikoima, eli kuinka vastata asiakkaiden tarpeisiin kasvattamalla tuotevalikoimaa hallitusti, niin että yrityksen maine luotettavana tavarantoimittajana ei kärsi, eivätkä logistiset kustannukset nouse pilviin.

2. Maantieteelliset ja kulttuuriset haasteet, Pohjoismaiden markkinat tarvitsevat maantieteellisten ja kulttuuristen ominaispiirteidensä takia vähintäänkin maakohtaiset puskurivarastonsa. Välimatkojen takia myös maakohtaisille myyntiorganisaatioille on tarvetta. Myös kulttuuriset, ennen kaikkea kieleen liittyvät tekijät, puoltavat maakohtaisia organisaatioita. Maakohtaisten organisaatioiden rakentaminen ottaa aikansa ja se voi osoittautua myös kalliiksi. Vaihdannan kulut voivat nousta liiketoiminnan kulujen ja myyntitapahutumien epäsuhdan vuoksi yllättävän korkeiksi (Pere 2009, 50).

On muistettava POS-tuningin määrittelemä strateginen tavoite, joka oli 30 prosentin markkinaosuuden saavuttaminen kolmessa vuodessa. Käytännössä tämä tarkoittaisi esimerkiksi Suomen tapauksessa Keskon osuutta Suomen päivittäistavaramarkkinoilla ja samalla jonkun suuren toimijan kaappaamista muissakin Pohjoismaissa. Ongelmaksi edellä mainitun tavoitteen saavuttamisessa muodostuu se, miten tavoite saavutetaan yrityksen vahvuuksien kautta ja niitä vaarantamatta?

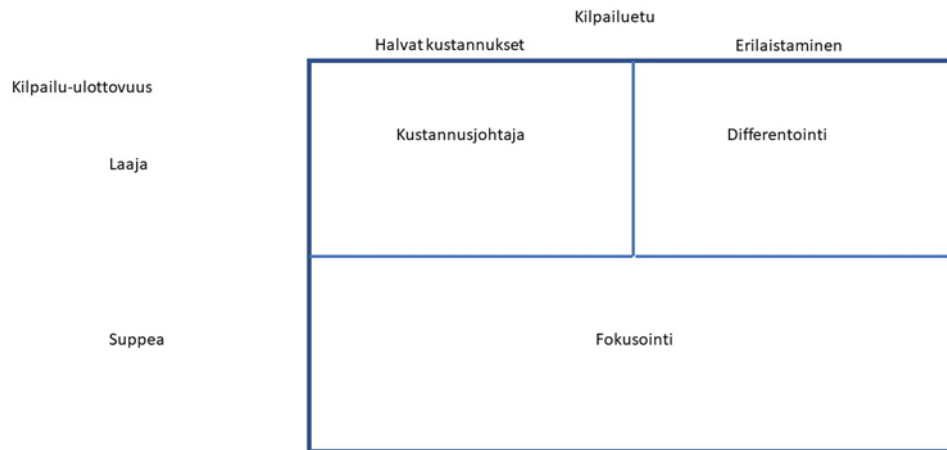
6 POS-tuningin strategiset vaihtoehdot

POS-tuning on tilanteessa, jossa se pyrkii markkinoille, joita hallitsee vahvempi kilpailija. Sen selvittäminen kuinka POS-tuning murtautuu markkinoille, on koko opinnäytetyön ydin. Käyn seuraavassa läpi POS-tuningin strategiset vaihtoehdot Porterin geneerisen kilpailustrategian avulla, siirryn sen jälkeen pohtimaan jo mainittuja hyökkäysstrategioita ja lopuksi pohdin POS-tuningin tilannetta Mika Kaminskyn Strategisten bisnesalueiden (SBA) kautta.

6.1 Geneerinen kilpailustrategia

Pos-Tuning lähtee haastajana markkinoille, joissa sillä on vastassaan isompi toimija. Taloustieteilijä Michael Porter, jonka viiden kilpailuvoiman malli esiteltiin aiemmin, on kehittänyt geneerisen, yleisluonteisen, strategisen teorian (kuvio 11). Porterin teoriassa yrityksillä on olemassa ainoastaan kolme perustavanlaatuisia strategista lähestymistapaa, jotka Porter nimisi geneeriseksi. Yrityksen vaihtoehdot strategisen edun saavuttamiseksi Porterin mukaan ovat, kustannusjohtajuus, differointi, eli erilaistaminen ja fokusointi. (Lynch 2012, 305.)

Edellä mainitut kolme vaihtoehtoa pitää ymmärtää kilpailullisen ympäristön kautta, jotka Porter jakaa kilpailualueen ja kilpailu-ulottuvuuteen (Lynch 2012, 306). Kilpailu-ulottuvuus on teoriassa jaettu laajaan- ja suppeaan- kilpailuympäristöön (kuvio 11). Laaja kilpailuympäristö voi tarkoittaa koko markkinaa tai vaihtoehtoisesti tuoteryhmää markkinan sisällä. Kilpailuympäristön lisäksi mallissa on määritelty kilpailulliset edut, jotka liittyvät joka kustannuksiin tai erilaistamiseen. Geneerisen mallin avulla yrityksen tulisi saada konkreettinen vastaus siihen, miksi asiakas valitsee yrityksen tuotteen kilpailijan tuotteen sijasta (Grüning 2012, 329.)



Kuvio 11. Porterin geneerinen kilpailustrategia (Lynch 2012,306).

Kustannusjohtajat ovat usein suuria yrityksiä, jotka pystyvät rakentamaan tehokkaimmat tuotantoyksiköt ja näin ylläpitämään suurinta markkinaosuutta (Keegan 2014, 281.). Kustannusjohtajuutta voi pitää yllä ainoastaan niin pitkään kuin olemassa esteitä, jotka estävät kilpailijoita saavuttamasta samoja matalia kustannuksia. Esimerkiksi IBM oli aikoinaan tietokonetulostimien kustannusjohtaja, mutta japanilaisten saadessa käyttöön saman teknologian, onnistuivat japanilaiset syrjäyttämään IBM:n kokonaan markkinoilta. (Keegan 2014, 282.) Kustannusjohtaja toimii laajassa kilpailuympäristössä.

Erialaistamiseen perustuva strategia laajassa kilpailuympäristössä on tehokas tapa markkinaosuuden puolustamisessa, kuluttajamarkkinoilla melkein kaikki menestysbrändit perustavat strategiansa erilaistamiseen (Keegan 2014, 282).

Kun toimitaan suppealla markkinalla, eli keskitytään tiettyyn segmenttiin markkinan sisällä, pyritään ymmärtämään paremmin asiakkaan yksilöllisiä tarpeita, joko tarjoamalla tuotteita kilpailijoita halvemmalla tai vaihtoehtoisesti räätälöimällä tuote paremmin asiakkaalle sopivaksi, jolloin saadaan tuotteesta parempi hinta (Keegan 2014 283). Tällöin kysymys on fokusoinnista, jota voidaan kutsua myös niche-markkinoinniksi, organisaatio fokusoi toimintansa tarkoin määritellysti tiettyyn markkinarakoon. Fokusoinnilla pyritään saavuttamaan joko kustannus- tai erilaistamisetu tarkoin kohdennetusti. (Lynch 2012, 308.) Fokusoinnin onnistuminen edellyttää, että yritys kykenee tietoisesti rajaamaan kysyntää ja kilpailua, lisäksi fokusoidulla yritys mahdollistaa oman osaamisensa erikoistumisen (Kamensky 2014, 253).

Fokusointi ei välttämättä sovi kaikille yrityksille, koska kaikki toimialat eivät ole fokusoitavissa, toimiala on oltava lohkottavissa sellaisiin osa-alueisiin, jotka poikkeavat toisistaan riittävästi (Kamensky 2014, 253). Viime mainittu on tärkeä huomio POS-tuningin tapauksessa. Ovatko POS-tuningin tuotteet sellaisia, että ne eroavat tarpeeksi kilpailijan vastaavista?

6.1.1 POS-tuningin strategia geneerisen mallin pohjalta

Pos-tuning toimittaa tuotteitansa päivittäistavarakaupalle, tuotteet ovat räätälöitävissä kaupan tarpeisiin. Tietyllä tavalla tuotesegmentin sisällä POS-tuning toimii laajassa kilpailuympäristössä, mutta toisaalta kyseessä on tuotesegmentin erikoisuuden takia suppea kilpailuympäristö.

Jos ajatellaan, että kilpailuympäristö on laaja, ei POS-tuning voi olla kustannusjohtaja. Yrityksen koko kilpailijaan nähden ei mahdollista kustannusedun saamista. Vaihtoehdoksi jää laajassa kilpailuympäristössä erilaistaminen, joka perustuu uusien ratkaisujen tarjoamiselle päivittäistavarakaupalle.

Kun tarkastellaan markkinoita suppean ulottuvuuden kautta, tullaan lähes samaan lopputulokseen, POS-tuning ei pysty tarjoamaan asiakkaille kustannussäästöjä kilpailijaansa nähden. Jälleen nousee esiin erilaistamisetu. Tarjoamalla uusia räätälöityjä ratkaisuja asiakkaille voidaan saada jalansija markkinoilta. Erilaistamisetu voitaisiin saavuttaa esimerkiksi yhteistyössä teollisuuden kanssa, tai vaikkapa stock-beaconin avulla.

Erittäin tärkeää on myös huomata, että Pos-tuningin vahvuudeksi tehdyissä analyysissä muodostui toimitusvarmuus ja oma tuotanto. Kilpailustrategian päättämisessä ei missään nimessä voi vaarantaa näitä vahvuuksia ja jo tämän takia tulee POS-tuningin välttää kustannusjohtajaksi pyrkimistä tai hintaedun saavuttamista.

6.1.2 Strateginen asemointi

Strateginen asemoinnilla yritys hankki itselleen kilpailullisen edun ja asemointi perustuu yrityksen valitsemiin keinoihin ja siihen koska yritys päättää näitä keinoja käyttää, asemoinnilla pyritään siihen, että yritys pystyy tuottamaan asiakkaalleen ainutkertaista lisäarvoa (Keegan 2014, 283).

Porter on tunnistanut kolme strategisen asemoinnin luokitusta, joita yritys voi asemoinnissa käyttää, joko yksin tai yhdistellen Luokitukset ovat:

1. Valikoimapohjainen asemointi
2. Tarvepohjainen asemointi
3. Tavoitepohjainen asemointi (Strategiavarasto 2014.)

Valikoimaan perustuvassa asemoinnissa yritys pyrkii karsimaan valikoimansa sellaiseksi, että se pystyy toimittamaan asiakkaalleen rajoitetun määrän tuotetta tai palvelua (Keegan 2014,283). Jos ajatellaan POS-tuningia, valikoimaan perustuva asemointi voisi tarkoittaa tiettyihin päivittäistavarakaupan tuoteryhmiin keskittymistä, kuten vaikkapa pakasteisiin ja kosmetiikkaan.

Tarpeeseen perustuva asemointi perustuu ajatukseen tarkoin määritetyn asiakassegmentin tarpeiden kokonaisvaltaisesta tyydyttämisestä (Keegan 2014,284). POS-tuningin tapauksessa tarpeisiin perustuva asemointi tarkoittaisi tuotevalikoiman radikaalia laajentamista suhteellisen lyhyellä aikavälillä. Kuten tekstissä on jo monesti käynyt ilmi, tulee tuotevalikoiman laajentaminen tapahtua harkitusti, jotta omat vahvuudet toimitusvarmuudessa eivät vaarantuisi.

Tavoitepohjaista asemointia voidaan kutsua myös pääsyyn pohjautuvaksi asemoinniksi (engl. access based). Päästääkseen esimerkiksi uusille markkinoille, kuten POS-tuning Pohjoismaihin, ja saavuttaakseen kilpailullisen edun markkinoilla yrityksen täytyy pystyä tarjoamaan ainutkertaista arvoa asiakkailleen (Keegan 2014, 284). POS-tuningille tavoitepohjaisen asemoinnin määrittely olisi tärkeää, mikä on se kilpailullinen etu, joka auttaa yritystä pääsemään markkinoille?

Yhteenvetona Porterin strategian pohjalta voidaan sanoa, että POS-tuningin tulisi asemoitua valikoimapohjaisesti ja erilaistamisen avulla. Tavoitepohjainen asemointi sekin vaatii tuekseen erilaistamisen. Konkreettisesti muotoiltuna Porterin mallin pohjalta, tulisi POS-tuningin tarjota päivittäistavarakaupalle tuotteita, joilla saavutetaan lisäarvoa tiettyissä päivittäistavarakaupan tuoteryhmissä, tai satsata voimakkaammin stockbeacon-

teknologian kehittämiseen. Toisin sanoen POS-tuningin tulisi fokusoida, kohdentaa, strategiansa, niin että se voi saavuttaa markkinoilla sillanpääaseman. Yksi varteenotettava keino markkinoille pääsyyn olisi myös yhteistyö teollisuuden kanssa.

6.2 Hyökkäysstrategia

POS-tuning joutuu haastajana onnistuakseen tekemään hyökkäysliikkeitä. Jim Blythe ja Alan Zimmerman käyvät kirjassaan läpi markkinoiden haastajien strategioita ja jakavat haastajan strategiat viiteen erilaiseen tyyppiin, joita kirjassa kutsutaan hyökkäysstrategioiksi. Hyökkäysstrategioita sivuttiin jo kilpailija-analyysissä, mutta Blythen ja Zimmermanın määritelmät strategioista ovat kattavammat, joten käytän tekstissä jatkossa heidän määritelmiään edellä mainituista strategioista. Blythe ja Zimmerman jakavat strategiat suoraan hyökkäykseen, koukkaukseen, saartoon, ohitukseen ja sissihyökkäykseen (Zimmerman & Blythe 2013, 49).

Suorassa hyökkäyksessä haastajaa hyökkää kaikilla rintamilla, voittajaksi selviytyy yleensä se, jolla on suurimmat resurssit. Koukkauksessa isketään kilpailijan heikkouksiin ja saadaan kilpailija vetäytymään niiltä markkinoilta, joissa se on heikko. Koukkaus sopii tilanteisiin, joissa haastajaa on kilpailijaansa pienempi. Saarrossa haastaja hyökkää useilta suunnilta samanaikaisesti, haastajalla tulee tässä vaihtoehdossa olla enemmän resursseja kuin kilpailijalla. Ohituksessa haastaja tähtää kokonaan uusille markkinoille, joissa kilpailija ei vielä ole mukana. Sissihyökkäyksessä haastajaa hyökkää satunnaisesti suurempaa kilpailijaansa vastaan, saaden kilpailijan sekaannuksen tilaan, kilpailija ei ehdi luomaan taktiikoita haastajaa vastaan. (Zimmerman & Blythe 2013,49.)

6.3 Hyökkäysstrategioiden valinnat

Jos edellä mainittuja strategioita peilataan POS-tuningin tapaukseen, niin suora hyökkäys luultavasti koituu POS-tuningin kohtaloksi. Resursseja ei isompaa kilpailijaa vastaan yksinkertaisesti ole riittävästi. Koska POS-tuning on selvästi kilpailijaansa pienempi myöskään saartostrategia ei tunnu järkevältä ratkaisulta. Jäljelle jäävät sissihyökkäys, jolloin vallataan markkinoita saareke kerrallaan, koukkaus tai ohitus.

Sissihyökkäys on strategiana aggressiivinen, mutta saattaisi toimia päivittäistavarakauppan tuoteryhmäjohtamiseen perustuvassa järjestelmässä. Keskittämällä myyntiponnistukset tiettyihin tuoteryhmiin, kuten vaikkapa pakasteisiin tai kosmetiikkaan, voitaisiin päästä nopeammin sisään kauppaketjuihin. Valtaamalla tilaa kilpailijalta tuoteryhmittäin,

joissa POS-tuningilla on omaa tuotantoa, voitaisiin saada aikaan nopeaa tulosta ilman monimutkaisia alihankintaketjuja.

Koukkaus- ja ohitusstrategiat saattaisivat nekin toimia POS-tuningille. Koukkauksessa hyökätään kilpailijan heikkouksiin. Tehdyssä kilpailija-analyysissä verrattiin yritysten toimitusvarmuutta, POS-tuning oli selkeästi tässä vertailussa vahvempi. Korostamalla toimitusvarmuutta POS-tuning voisi saada helposti haltuun osan markkinoista niissä tuoteryhmissä, joissa POS-tuningilla on omaa tuotantoa.

Ohitusstrategiassa luodaan ikään kuin kokonaan uudet markkinat markkinoiden sisään. POS-tuningin oma tuotekehitys nousee esiin tässä strategiassa. Useasti mainittu stock beacon on tuote, jota kilpailijalla ei ole. Tässä strategiassa voitaisiin edetä stock beacon keihäänkärkenä. Strategia kuitenkin edellyttää, että uusi tuote on täysin valmis, vaillinaisen ratkaisun tuominen markkinoille saattaa aiheuttaa mainehaittaa, joka vaarantaa POS-tuningin markkinoille pääsyn lopullisesti. Lisäksi uusien järjestelmien sisäänajo on hidasta, yhteistyö jonkun suuren teollisen toimijan kanssa saattaisi nopeuttaa stock beaconin saamista markkinoille.

6.4 Strategiset bisnesalueet

Mika Kamensky kirjoittaa kirjassaan ”Strateginen johtaminen – menestyksen timantti”, strategisten bisnesalueiden (SBA) määrittämisestä (Kamensky 2014, 102). Kamensky jakaa bisnesalueet, tarvelähtöiseen-, asiakaslähtöiseen-, markkinalähtöiseen-, tuotelähtöiseen-, teknologialähtöiseen-, osaamislähtöiseen-, resurssilähtöiseen-, verkostolähtöiseen- ja kilpailulähtöiseen muodostumiskriteeriin (Kamensky 2014, 103). SBA saattaa muodostua usean kriteerin yhdistelmästä, mutta yhden kriteerin olisi hyvä nousta strategian muodostamisessa keskeiseksi (Kamensky 2014,104).

Markkinalähtöisyydessä, kun puhutaan nimenomaan maantieteellisestä jaosta, nousee POS-tuningin kohdalla esiin villakoiran ydin, eli Pohjoismaiden markkinat ja se kuinka näille markkinoille tulisi rantautua. Markkinalähtöisyydessä korostuu myös jakelu- ja myyntiorganisaation rakentaminen. POS-tuningille on elintärkeää ymmärtää uusia markkinoita ja rakentaa strategiansa nimenomaan markkinalähtöisesti

Vähätellä ei tietenkään pidä muitakaan kriteerejä. Asiakaslähtöisyys ja tarvelähtöisyys ovat nekin markkinalähtöisiä kriteereitä (Kamensky 2014, 105). Tarvelähtöisyydessä on

kyse yrityksen kyvystä ymmärtää kilpailijoitaan paremmin asiakkaittensa ansaintalogiikka (Kamensky 2014, 104). POS-tuningin kohdalla voidaan ajatella, että yritys kyllä ymmärtää esimerkiksi tuotteidensa vaikutuksen asiakkaittensa henkilöstökuluihin. Mutta onko POS-tuningin tuotteilla sellaisia vaikutuksia asiakkaan kulurakenteisiin, joita kilpailijan tuotteilla ei ole? Kustannushyödyissä saavutettava ero POS-tuningin ja kilpailijan tuotteilla on luultavasti häviävän pieni.

Asiakaslähtöisyydessä taas tulisi huomioida asikassegmentit (Kamensky 2014, 105). Aikaisemmissa analyyseissa käytiin läpi Pohjoismaiden kaupan rakenne, joka jakautuu selvästi osuuskauppaan ja yksityisiin kauppaisiin. Osuuskauppa on keskittänyt tilauksensa, kun taas muut kauppaketjut antavat yksittäisille kauppiaille enemmän valtaa tilaustensa tekemiseen. Kauppaketjut jakaantuvat tilausjärjestelmiensä lisäksi myös muihin segmentteihin, esimerkiksi eri kokosiin myymäläkonsepteihin kauppaketjujen sisällä. Edellä käytiin läpi sitä, kuinka POS-tuningin tulisi fokusoida strategiansa tuotepohjaisesti. Fokusointi myös asiakaskohtaisesti, esimerkiksi jonkun kauppaketjun tavarantoimittajaksi, voisi olla erinomainen lähtökohta markkinoille rantautumiseen. Esimerkiksi Pohjoismaiden osuuskauppaketjun tavarantoimittajaksi pääseminen varmistaisi jalansijan markkinoilla.

Muista kriteereistä tuotelähtöisyys on sukua Porterin geneerisen mallin erilaistamiselle ja asemoinille tuotekohtaisesti. Teknologialähtöisyydessä voitaisiin nostaa esille beacon-tekniikka. Kilpailulähtöisyys korostaa jo esitettyjä hyökkäysstrategioita. Verkostolähtöisyydessä POS-tuning taas voisi hyödyntää yhteistyötä teollisuuden kanssa.

Sen sijaan resurssilähtöisyys, jossa osaamisen kautta luodaan uusia liiketoimintamalleja, ei sovellu tämän työn osalta POS-tuningin SBA-kriteeriksi. Eikä liioin osaamislähtöisyys, jossa ydinosaamisen kautta muodostetaan uusia liiketoimintamalleja. (Kamensky 2014, 107.)

Jos ajatellaan POS-tuningin tilannetta ja mikä tulisi olla se SBA-kriteeri, joka nousisi Kamenskyä lainaten menestyksen timantiksi, niin yksittäisen kriteerin valinta on vaikeaa. POS-tuningin tulisi markkinoille päästääkseen edetä markkinalähtöisesti maantieteellisesti, ottaen huomioon Pohjoismaiden markkinoiden erityispiirteet. Mutta saavuttaakseen haluamansa aseman sen tulisi tapahtua tuotelähtöisesti. Asiakaslähtöinen eteneminen tukee edellä mainittuja lähestymistapoja. Koska POS-tuning pyrkii markkinoille,

joissa valtaa pitää vahvempi kilpailija on otettava huomioon myös kilpailulähtöisyys. Ainakin strategian alkuvaiheessa etenemisen tulisi kuitenkin tapahtua markkinalähtöisyys edellä. Ilman Pohjoismaiden markkinoiden erityispiirteiden hallintaa ja ilman markkinoita tuntevaa myynti- ja jakeluorganisaatiota voi POS-tuningin laajentuminen jäädä alkutekijöihinsä.

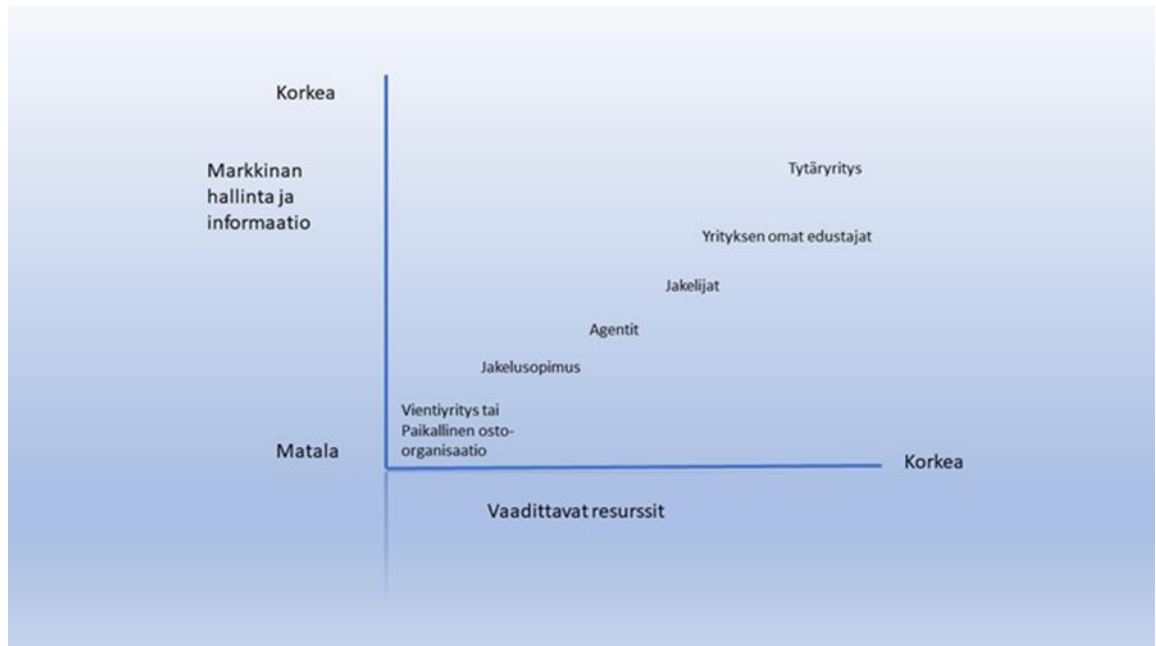
6.5 Jakelu- ja myyntiorganisaatio

Analyysit paljastivat koruttomasti sen tosiasian, että POS-tuning ei pysty kamppailemaan kilpailijansa kanssa valikoimaansa lisäämällä. Hintakilpailuun ei myöskään tule ajautua. POS-tuningin vahvuudet piilevät omassa tuotannossa ja jakelutien selkeydessä. Miten nämä vahvuudet säilytetään Pohjoismaihin laajentuessa on tärkeä kysymys yrityksen kannalta. Vientirytykselle on tarjolla monia eri vaihtoehtoja toimintansa aloittamiseen. Seuraavassa käydään läpi kyseiset vaihtoehdot.

Kuten SWOT-analyysissa kerrottiin, business to business-yrityksissä korostuu henkilökohtaisen myyntityön merkitys. Suhteiden rakentaminen henkilökohtaisella tasolla asiakkaan osto-organisaatioon on erittäin tärkeää. Myyntihenkilöstön pitää myös olla asiantuntevaa. Vientitoiminnassa korostuvat myös kontaktit ja jakeluverkoston toimivuus. Jakeluverkoston rakentamisessa on useita eri vaihtoehtoja provisiopalkkaisista agenteista, muihin paikallisiin yhteistyötahoihin tai omaan myyntiverkostoon. (Simons & Hyötyläinen 2009, 75.) POS-tuning toimii Suomessa paikallisen jakelijan kautta, mutta kuten alussa kerrottiin, on POS-tuningilla esimerkiksi Ranskassa oma myyntikonttori. Seuraavaksi perehdytään tarkemmin vaihtoehtoihin myynti- ja jakeluorganisaatioihin.

6.5.1 Organisaatioiden erittely

Organisaatioiden erittelyssä käytän Cuevasin, Donaldsonin ja Lemmensin määritelmiä jotka he ovat kirjassaan "Sales Management – strategy, process and practice" käyttäneet (kuviokuva 12). Kirjan määritelmät ovat selkeitä ja niiden avulla voidaan valita oikea organisaatiomalli kohdeyritykselle.



Kuvio 12. Myyntiorganisaatio (Cuevas & Donaldson & Lemmens 2016, 183).

Kaikilla kuvioissa nimetyillä organisaatioilla on kirjan mukaan heikkoutensa ja vahvuutensa ja niiden valintaa ohjaa yrityksen tavoite (Cuevas ym. 2016, 183). POS-tuningin tavoite on kolmanneksen osuus Pohjoismaiden markkinoista ja organisaatio tulee rakentaa tavoitetta tukien.

6.5.2 Vientiyritys, osto-organisaatio ja avustavavienti

Vientiyritys tekee sopimuksen valmistajayrityksen kanssa tuotteen viennistä ulkomaan markkinoille, valmistajayritys saa maksun omassa valuutassa ja säästyy laskujen perinnästä ulkomailla. Toisaalta valmistajalla ei ole mitään kontrollia ulkomaan myynneistä tai yrityksen imagosta ulkomailla. Yleensä vientiyrityksiä käytetään välikäsinä yksittäisissä kaupoissa. (Cuevas ym. 2016, 183). POS-tuningin tapauksessa tällainen järjestely ei ole mahdollinen. Osto-organisaatio on kyseessä silloin kuin esimerkiksi tavarataloketju tekee suoran sopimuksen vientiyrityksen kanssa ostosta (Cuevas ym. 2016, 184), tällainen toiminta koskee lähinnä kuluttajamarkkinoita.

Avustavassa viennissä valmistaja tekee sopimuksen yrityksen kanssa, jolla on jo olemassa olevat verkostot vientimaassa. Valmistaja säästää aikaa ja rahaa käyttämällä valmista verkostoa. Toisaalta valmistaja on sopimusyhteyteen alistunut, eikä pysty vaikuttamaan myyntityöhön. (Cuevas & ym. 2016, 184.)

6.5.3 Agenttisopimus

Agenttisopimukset vaihtelevat sopimuksista, joissa agenttiyhtiö ottaa vastuun kaikista vientiyhtiön myyntitoiminnoista sopimukseen, joissa agentti ainoastaan tekee tiedusteluja asiakkaista ja luo heihin kontakteja (Cuevas & ym. 2016, 185). Agenteilla on hyvät tiedot paikallisista markkinoista ja ne toimivat komissiopohjalta, eli saavat maksun ainoastaan tehtyjen kauppajen perusteella. Agenttisopimukset ovat vientiyhtiöille edullisia. Agenttisopimuksen varjopuoli on se, että sein agenteilla on sopimuksia myös muihin yrityksiin.

Saksassa tehdyn tutkimuksen mukaan neljällä viidestä agentista, tai jakelijasta, oli useampia kuin yksi asiakas (Cuevas & ym. 2016, 189). Johtuen edellä mainitusta seikasta vientiyhtiön ja agentin suhde on ensiarvoisen tärkeä. Jos vientiyhtiö ei toimi tehokkaasti agenttinsa kanssa, saattaa agentti keskittyä enemmän muiden asiakkaidensa tuotteisiin (Cuevas & ym. 2016, 189). Lisäksi on huomioitava, että Euroopan Unionissa on voimassa lainsäädäntö, jolla turvataan agentille korvaus päätetystä agenttisopimuksesta, direktiivi takaa agentille taannehtivan kolmen vuoden komission niistä kaupoista, joissa agentin voidaan katsoa olleen vaikuttavana tekijänä (EU-Distributors 2018a.) Rekrytoinnissa on siis oltava tarkka, jotta sopimus ei tule yritykselle kalliiksi. Toisin sanoen, vaikka agenttisopimukset ovat taloudellisesti edullisia, niin ollakseen toimivia, vaativat ne yrityksen johdolta joka tapauksessa resurssointia.

6.5.4 Jakelusopimus

Jakelusopimus eroaa agenttisopimuksesta siten, että jakelija ostaa vientiyhtiöltä tuotteet ja tekee tulonsa voittomarginaalilla (Cuevas ym. 2016, 185). Vientiyhtiö ei joudu jakelusopimuksessa kantamaan kovinkaan suurta vastuuta taloudellisessa mielessä ja lisäksi agenttien tavoin myös jakelijalla hyvät tiedot paikallisista markkinoista (Cuevas ym. 2016, 187). Jakelusopimuksessa ei myöskään ole samaa taannehtivan korvauksen lainsäädäntöä kuin agenttisopimuksessa (Eu-Distributors 2018b). Oman varaston pitäminen voi kuitenkin tulla jakelijalle kalliiksi ja nostaa sitä kautta tuotteen hintaa liiaksi (Cuevas ym. 2016, 187).

Jakelusopimus paikallisten toimijoiden kanssa voisi olla POS-tuningille ratkaisu niihin ongelmiin, jotka ovat tyypillisiä Pohjoismaiden päivittäistavarakaupassa, kuten esimerkiksi maantieteelliset välimatkat ja kieli.

6.5.5 Oma myynti

Omassa myynnissä joka tapahtuu oman myyntihenkilöstön kautta, nousee positiivisena esiin myyntihenkilöstön tuotetietämys (Cuevas ym. 2016, 185). POS-tuningin tapauksessa oman myyntihenkilöstön käytössä ongelmaksi nousee kieliongelma ja usein mainitut maantieteelliset välimatkat. Matka Saksasta Uumajaan vie yllättävän paljon myyntimiehen aikaa. Lisäksi on huomioitava, että oman myyntihenkilöstön lennättäminen edes-takaisin ympäri Pohjoismaita on kallis ratkaisu. Kun summataan yhteen omien myyjien käyttämisen hyödyt ja toisaalta kustannustekijät ja kulttuuriset sekä maantieteelliset seikat, on vaikeaa puoltaa omien myyjien käyttöä POS-tuningin tapauksessa.

6.5.6 Tytäryritys ja myyntikonttori

Tytäryritykset tai paikalliset myyntikonttorit saattaisivat olla POS-tuningille toimiva ratkaisu. Niiden avulla kontaktin pito asiakkaisiin on helpompaa ja palkkaamalla paikallista myyntihenkilöstöä saataisiin markkinatuntemusta, lisäksi omaa myyntikonttoria voidaan joustavasti laajentaa toiminnan kasvaessa. Ongelmaksi muodostuu pätevän henkilöstön rekrytointi, joka vie sekä aikaa että rahaa. (Cuevas & ym. 2016, 187.)

6.5.7 Myynti- ja jakeluorganisaation valinta

On selvää, että saavuttaakseen tavoitteensa POS-tuningin tulee perustaa toimintansa jonkinlaiseen paikalliseen organisaatioon. Saksasta käsin oman henkilöstön avulla tapahtuva myyntityö ei tule riittämään, ei ainakaan jos halutaan vakiinnuttaa asema markkinoilla. Kun mietitään tarkemmin POS-tuningille järkevintä vaihtoehtoa aikaisemmin mainittujen vaihtoehtojen pohjalta, niin esille nousevat, agenttisopimus, jakelijasopimus tai oma myyntikonttori.

Suomalaiset keskisuuret yritykset, joita voidaan liikevaihdoltaan verrata POS-tuningiin, käyttävät vientitoiminnassaan usein agentteja (Simons & Hyötyläinen 2009, 84). Kuten jo aiemmin kerrottiin, agenttiyhteistyö vaatii yritykseltä suhteellisen vähän resursseja, agentti on yritykselle selvästi siis edullisin vaihtoehto em. kolmesta vaihtoehdosta. Toi-

saalta koska kontrolli agentin toimintaan on vähäistä, on vientiyritys on ikään kuin agenttinsa armoilla. Myös jakeluyrityksessä suorat kustannukset ovat vähäisiä. Jakeluyritys pitää myös omia varastoja, joka on tärkeää toimitusvarmuuden kannalta. Lisäksi molempien, niin agentin kuin jakelijan paikallistuntemus markkinoista on kaupan käynnin kannalta tärkeää. Lyhyesti tiivistäen, niin agentti- kuin jakelijasopimuksessa se mikä voiteaan resurssien sitomisessa, esimerkiksi taloudellisissa panostuksissa, hävitään siinä, että yritys säilyttää täyden kontrollin omien tuotteidensa asemassa markkinoilla.

Paikallinen myyntikonttori sitoo selvästi enemmän yrityksen pääomaa kuin jakelu- tai agenttisopimus. Yrityksen kontrolli palkattuihin omiin paikallisiin työntekijöihin olisi kuitenkin selvästi parempi kuin ulkopuolisiin toimijoihin. Lisäksi omat työntekijät olisivat luultavasti sitoutuneempia yritykseen ja koulutuksen kautta myös työntekijöiden tuotetuntemusta saataisiin paremmalle tasolle. Kun mietitään esimerkiksi rekrytointia ja siihen kuuluvaa aikaa, henkilökunnan palkkoja ja koulutusta sekä toimitiloja, on selvää, että tytäryritys tai myyntikonttori sitoo yrityksen pääomia jakelu- tai agenttisopimusta enemmän. Markkinoiden hallinta ja informaatioaste markkinoista olisi kuitenkin vastaavasti parempaa. Yleisesti voidaan sanoa, että yritykset useimmiten toiminnan vakaannuttua uusilla markkinoilla, siirtävät toimintansa välikäsilta, kuten jakelijoilta ja agenteilta, omalle organisaatiolle (Doole & Lowe 358, 2008).

6.6 Myynti- ja jakeluorganisaatioiden yhteensovittaminen strategisiin valintoihin

Edellä päädyttiin Porterin teorian pohjalta asemointiin, jossa POS-tuningin tulisi markkinoille päästääkseen asemoitua, joko valikoima- tai tavoitepohjaisesti ja se tulisi tapahtua erilaistamisen avulla. Kamenskyn SBA-ajattelussa esiin nousivat edellä mainittujen lisäksi markkinalähtöisyys. Lisäksi valituiksi tulivat sissi-, koukkaus- ja ohitusstrategia. Seuraavassa edellä mainitut strategiset valinnat kohdistetaan valittuihin organisaatiomalleihin, jotka olivat agentti-, jakelija- ja myyntikonttorimalli ja yritetään etsiä POS-tuningille sopivin toimintamalli. Tarkastelen agentti- ja jakelijasopimusta yhdessä, koska molemmat sopimusmallit perustuvat yrittäjäsopimukseen. Myyntikonttori perustuu vientiyrityksen omiin suoriin investointeihin, joten käsittelen sen erikseen.

6.6.1 Agentti- ja jakelijasopimus

Agentti- ja jakelijaorganisaatio ovat organisaatiomalleja, jotka soveltuvat yritykselle sen pyrkiessä ulkomaanmarkkinoille. Kuten jo todettiin keskisuuret suomalaisyritykset käyttävät useimmiten agenttimallia vientitoimintaa aloittaessaan. Jos ajatellaan, että POS-tuning valitsee strategiakseen sissitaktiikan, jossa esimerkiksi vallattaisiin päivittäistavarakauppojen pakastetuotteet. Tällöin asemointi tapahtuisi valikoimapohjaisesti ja saavutettaisiin erilaistamisetu. Tällaisessa vaihtoehdossa voitaisiin valita yhteistyökumppaniksi yritys, joka esimerkiksi toimittaa kylmälaitteita myymälöihin tai kylmälaitteita edustava agentti. Samoin tavoin sissitaktiikka soveltuisi jakelijayritykselle, jolla olisi esimerkiksi myymälämainontaan soveltuvia tuotteita.

Koukkaustaktiikka käyttää hyväkseen vastustajan heikkouksia, POS-tuningin kilpailijan heikkous on toimitusvarmuus. Jakelijasopimuksessa jakelija ostaa itselleen oman varaston. Jakelijan kautta tapahtuvat toimitukset takaisivat luultavammin hyvän toimitusvarmuuden ja lyhyet toimitusajat, varsinkin jos jokaisessa maassa toimisi oma jakelija. Agenttisopimuksessa sen sijaan toimitusajat saattaisivat kärsiä, koska agentti ei yleensä pidä omaa varastoa.

Ohitusstrategian kantava ajatus oli kokonaan uusien markkinoiden luominen. Analyysien pohjalta POS-tuning voisi käyttää markkinoiden luomiseen stockbeaconia. Tällöin POS-tuning asemoituisi tavoitepohjaisesti erilaistamisedun turvin. Uuden tuotteen lanseeraus vaatii myynniltä tuotetietoutta ja siihen liittyvää koulutusta.

Agentteja voitaisiin käyttää kontaktien luomiseen, mutta tekninen tietous tuotteen ominaisuuksista vaatisi ainakin alkuvaiheessa yrityksen omien työntekijöiden mukana oloa kaupanteossa. Jakelijasopimuksen hyödyt jäisivät verrattain vähäisiksi ohitusstrategiassa. Lisäksi uuden teknologian sisään ajaminen on kallista ja aikaa vievää. Tilannetta ei myöskään helpota se, että kaupat Pohjoismaissa luottavat omiin pitkälle kehitettyihin tilausjärjestelmiinsä (Tuovio 2018).

6.6.2 Myyntikonttori

Kuten on jo kerrottu, oman henkilökunnan käytössä etuna on henkilökunnan tuotetietous. Jakelija taikka agentti soveltuvat paremmin strategioihin, joissa korostetaan paikall-

listen markkinoiden tuntemista. POS-tuningin tapauksessa kysymys on suhteellisen pitkäjänteisestä suunnitelmasta, jossa aikajänne on kolme vuotta. Aikajänne puolustaa jossain määrin kokonaan oman organisaation rakentamista.

Kun tarkastellaan tarkemmin organisaation valintaa peilaamalla sitä valittuihin strategiioihin, joissa painottuu erilaistaminen ja hivuttautuminen markkinoille iskemällä kilpailijan heikkouksiin niin oma organisaatio saattaa ainakin alkuvaiheessa olla liian raskas vaihtoehto. Ohitusstrategiassa jossa pyritään markkinoille uuden innovaation turvin oma organisaatio voisi toimia. Ohitusstrategiassa painottuu tuotetietous. Paikallista henkilöstöä kuitenkin tarvittaisiin myös omassa myyntikonttorissa ja se tarkoittaa koulutukseen sitoutuvia resursseja.

7 Yhteenveto

Kun mietitään POS-tuningin tilannetta uutena pelurina uusilla markkinoilla, jolla on vastassaan suurempi ja markkinoista paremmin perillä oleva vastustaja, niin tilanne näyttää ensi näkemältä kovin vaikealta. Kun pintaa naarmuttaa, niin esiin nousee kuitenkin myös vahvuuksia, joita hyväksi käyttäen markkinoille tunkeutuminen ja lopulta myös aseman varmistaminen on mahdollista.

Työn alussa tehdyissä analyyseissä painottuivat POS-tuningin tuotevalikoima suhteessa kilpailijaan ja kilpailijan vakiintunut asema markkinoilla. POS-tuningin tuotevalikoima ei ole tarpeeksi laaja haastamaan kilpailijaa, vaan vahvuudet markkinoilla ovat toisaalla, ennen kaikkea omassa tuotannossa ja toimitusvarmuudessa.

Analyyseissä tulivat myös selvästi ilmi Pohjoismaiden markkinoiden ominaispiirteet. Pohjoismaissa on markkinoiden kokoon nähden isot toimijat, joka on johtanut päivittäistavarakaupassa keskittyneisiin markkinoihin. Maantieteelliset ja kulttuuriset eroavaisuudet suhteessa Keski-Euroopan markkinoihin, esimerkiksi pitkät välimatkat Suomessa, Norjassa ja Ruotsissa. Lisäksi esiin nousi korkea tulotaso joka korreloi kaupan tarvetta tehostaa toimintaansa kustannusten hillitsemiseksi. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat siihen millaisella strategialla POS-tuningin tulisi markkinoille rantautua.

7.1 Etabloituminen markkinoille

Tuotannon pysyminen POS-tuningin omissa käsissä on vahvuus, josta yrityksen kannattaa pitää kiinni, vaikka se tarkoittaakin kilpailijaa suppeampaa tuotevalikoimaa. Suomessa monet pk-yritykset ovat siirtäneet tuotantoaan takaisin halpatuotantomaista (Talous-sanomat 2011). Usein syynä on se, että teollisuus esimerkiksi Kiinassa ei pysty täyttämään laatuvaatimuksia ja myös kuljetuskustannukset ovat nousseet yllättävän suuriksi (Tekniikka ja talous 2015). Samat ongelmat saattavat kohdata myös POS-tuningia, jos se pyrkii aggressiivisesti alihankinnalla lisäämään tuotevalikoimaansa kilpailijansa tasolle. POS-tuningin tulisi edetä markkinoilla oman tuotantonsa kautta ja pyrkiä siihen, että se saavuttaa markkinoiden luottamuksen luotettavana toimittajana. Parhaiten se onnistuu keskittymällä tiettyihin tuoteryhmiin ja pyrkiä sitä kautta erilaistamiseen sekä asemointiin valikoimapohjaisesti. Jos käytetään aiemmin mainittuja hyökkäysstrategioita, niin POS-tuningin strategiana tulisi alkuvaiheessa olla sissistrategia.

POS-tuningin etenemistä edellä mainitulla tavalla helpottaisi huomattavasti, jos yritys onnistuisi pääsemään yhteistyöhön myös teollisuuden kanssa. Teollisuuden omat merkit ovat koko ajan menettämässä osuuttaan päivittäistavarakaupassa kauppojen omille merkeille. Esimerkiksi Britanniassa kaupan omien merkkien osuus myynnistä on jo yli 50 prosenttia (Iriworldwide 2018). Pohjoismaissa tilanne ei ole aivan Britannian kaltainen ja esimerkiksi Suomessa kaupan omien merkkien markkinaosuus on hiukan yli 20 prosenttia, mutta markkinaosuus on joka tapauksessa nousussa (Päivittäistavarakauppa ry 2018c.) Teollisuuden intresseissä on varmasti omien asemien vahvistaminen ja teollisuudessa etsitään koko ajan keinoja, joilla kaupan omien merkkien voittokulku voitaisiin katkaista. POS-tuningin tuotteet voisivat kiinnostaa teollisuutta taistelussa kaupan omia merkkejä vastaan ja siksi POS-tuningin tulisivatkin jatkossa panostaa entistä voimakkaammin yhteistyöhön teollisuuden kanssa.

Pohjoismaat ovat markkina-alueena näennäisen yhtenäisiä, mutta ne eroavat kuitenkin toisistaan monin tavoin. Oman myyntihenkilöstön käyttäminen myyntityössä ei vaikuta järkevältä ratkaisulta POS-tuningin tapauksessa. Jo pelkästään maantieteelliset välimatkat maiden välillä puoltavat ratkaisua, jossa myynti- ja jakeluorganisaatio rakennetaan maakohtaisesti. Lisäksi markkinoiden tuntemus on vientiyritykselle tärkeä voimavara markkinoille pyrittäessä, joka ainakin alkuvaiheessa on tärkeämpää kuin oman henkilös-

tön tuotetietous. Lisäksi on huomioitava sekin, että POS-tuningin tulee tietenkin jo rekrytointivaiheessa kiinnittää huomiota hakijoiden työkokemukseen ja valita jakelijoikseen yrityksiä joilla on jo alalta kokemusta ja sitä kautta tuotetietoutta.

Toimitusvarmuuden varmistamiseksi ja mahdollisten agenttisopimuksesta aiheutuvien jälkikorvausten välttämiseksi POS-tuningin tulisi solmia maakohtaisia jakelusopimuksia sellaisten toimijoiden kanssa, joille on ehtinyt muodostua vahvat näytöt päivittäistavara-kaupan parissa.

7.2 POS-tuningin haasteet tulevaisuudessa

Kuten aiemmin kerrottiin, ei tässä työssä ole tarkoituksena luoda POS-tuningille strategiaa pitkällä tähtäimellä. Työn tarkoituksena oli luoda strateginen toimintasuunnitelma, jossa pohditaan yrityksen ratkaisuja, jotka liittyvät jakelu- ja myyntiverkostoon sekä tuotevalikoimaan. Onko POS-tuningilla valmiuksia halutun markkinaosuuden vakiinnuttamiseen tulevaisuudessa? Tuotevalikoiman laajentaminen kilpailijaa vastaavaksi ei tule riittämään tavoitteen saavuttamiseksi. Aiemmin mainittu asiakaslähtöisyys sen sijaan saattaisi vahvistaa POS-tuningin asemaa. Jos POS-tuning onnistuu arvioimaan kilpailijaansa paremmin asiakkaitensa tarpeet, esimerkiksi keskittymällä tietyn kokoisten myymäläkonseptien kehittämiseen, voisi POS-tuning saavuttaa tavoitteensa. Toinen mahdollisuus POS-tuningille olisi stockbeaconin kaltaisten tuotteiden kehittämisessä. Ainoastaan olemalla kilpailijaansa vikkelämpi asiakaslähtöisissä palveluissa ja askeleen edellä tuotekehittämisessä voi POS-tuning vakiinnuttaa asemansa Pohjoismaissa.

Uudet tekniset järjestelmät ovat kalliita toteuttaa ja jo niiden testaaminen vie aikaa. POS-tuning on monella tavalla kuitenkin oikealla tiellä. Yritys toimii jo useilla eri markkinoilla. Esimerkiksi Ison-Britannian markkinat poikkeavat monella tavalla Pohjoismaiden markkinoista, eivätkä ainoastaan kokonsa puolesta. Isossa-Britanniassa päivittäistavarakaupan rakennemuutokset ovat olleet Pohjoismaita nopeampia, esimerkiksi ruuan netti-kauppa on siellä jo merkittävää, vuonna 2017 online-ostamisen arvo ylitti 10 miljardia puntaa, ollen näin noin viisi prosenttia kokonaismarkkinoista (USDA 2018). Jos POS-tuning saa vaikkapa stockbeaconin läpi isoilla markkinoilla, kuten Iso-Britannian tai Saksan markkinoilla, niin järjestelmän myynti Pohjoismaihin on huomattavasti helpompaa markkinoiden rakenteellisista eroista huolimatta. Saksassahan järjestelmä on jo koekäytössä, kuten aiemmin tekstissä kerrottiin.

8 Johtopäätökset

Johdannossa määrittelin työn tutkimusongelmaksi sen, miten POS-tuningin tulisi rantautua vientimarkkinoille ja tutkimuskysymyksiksi yrityksen strategian sen suhteen millaisella tuotestrategialla ja miten aggressiivisesti rantautumisen tulisi tapahtua suhteessa kilpailijaan, toisena tutkimuskysymyksenä oli jakelutien valinta Pohjoismaissa. Lisäksi johdannossa määrittelin työn soveltuvan myös laajemmin vientitoimintaa harkitseville tai aloittaville yrityksille. Seuraavassa arvioin työni tuloksia tutkimuskysymysten sekä sen pohjalta soveltuuko tutkimukseni laajemmin muiden yritysten käyttöön. Toisin sanoen tarkastelen tutkimuksen validiteettia, eli sitä että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu (Tuomi & Saarijärvi 2018).

8.1 Tutkimuskysymykset ja niihin vastaaminen

Mielestäni tutkin työssä melko laajasti analyysien ja strategisten teorioiden ja mallien avulla POS-tuningin mahdollisuuksia laajentaa toimintaansa Pohjoismaihin. Työssä haettiin vastausta siihen, tulisiko POS-tuningin haastaa vastustajansa kaikissa tuoteryhmissä vai edetä markkinoilla tuoteryhmittäin. Kilpailijan haastaminen kaikissa tuoteryhmissä vaatisi POS-tuningilta analyysien pohjalta tuotannon hajaannuttamista ja omista vahvuuksista luopumista. Lisäksi analyysit paljastivat, että kilpailijan haastaminen kaikissa tuoteryhmissä voisi johtaa hintakilpailuun, joka ei olisi POS-tuningille toivottavaa. Tutkimuksessa päädyttiin POS-tuningin kilpailullisena strategiana siihen, että laajentuminen tulisi tapahtua tuoteryhmittäin niin sanotun sissistrategian pohjalta. Mielestäni tehty päätelmä perustui kattavaan teoreettiseen aineistoon ja onnistuin vastaamaan tutkimuskysymykseen.

Toinen tutkimuskysymys, joka koski jakelutien valintaa käytiin sekin kattavasti tutkimuksessa läpi. Jakelutien valintaa ohjasivat markkinoiden ominaisuudet, kuten maantieteelliset ja kulttuuriset seikat sekä päivittäistavarakaupan rakenne. Peilasin valintaa myös käytettyihin strategian teorioihin ja tehtyihin analyysihin. Valinnan osuminen jakelijamalliin oli mielestäni perusteltu, koska se varmisti parhaiten POS-tuningille elintärkeän toimitusvarmuuden ja jakelijoiden kautta tapahtuva myyntityö huomioi myös POS-tuningille rantautumisvaiheessa tärkeän markkinoiden tuntemisen.

8.2 Tutkimusmenetelmät

Kuten johdannossa kerroin aineistonkeruun rungon muodostivat haastattelut. Tutkimusmenetelminä käytin analyysejä sekä alan teoreettista kirjallisuutta. Niiden lisäksi perustin tutkimuksen suhteellisen laajalle tilastolliselle aineistolle.

Sekä valittuja analyyseja että teorioita voi arvostella ennalta arvattaviksi, koska käytin yleisimmin alan kirjallisuudessa esiin nousseita työkaluja. Onkin totta, että esimerkiksi SWOT-analyysi on varmasti eniten käytössä oleva strateginen työkalu. Käytin myös Porterin geneeristä kilpailustrategiaa, jota sitäkin on käytetty strategisessa suunnittelussa jo vuosikymmeniä. Puolustan kuitenkin käytettyjä tutkimusmenetelmiä sillä, että niiden esille nousu lähes kaikissa läpikäymissäni teoksissa kertoo mielestäni paljon niiden toimivuudesta. Lisäksi on huomioitava se, että johdannossa mainitsemani tutkimuksen soveltuvuus laajemmin yrityksille ja nimenomaan vientitoimintaa aloittaville tai suunnitteleville keskisuurille yrityksille, puoltaa mielestäni myös yleisempien analyysien ja teorioiden käyttöä. Uskon että tutkimus ja siinä käytetyt tutkimusmenetelmät palvelevat edellä mainitun kokoluokan yrityksiä, koska menetelmät ovat selkeitä ja helposti tulkittavissa.

8.3 Esiin nousseita jatkotutkimuksen aiheita

POS-tuningin tulevaisuuden haasteet liittyvät päivittäistavarakaupan tuleviin linjauksiin. On hyvin mahdollista, että päivittäistavarakaupassa nähdään tulevaisuudessa muutoksia, jotka johtuvat esimerkiksi automaation yleistymisestä. Myös asiakkaiden ympäristötietoisuuden kasvu ja kestävä kehityksen painottaminen lainsäädännössä saattavat muuttaa päivittäistavarakaupan käytäntöjä.

Kaupan tulevaisuutta sivuttiin tekstissä useasti. Kuten on jo kerrottu monet, isot toimijat USA:ssa ovat jo tehneet strategisia liikkeitä automatisoinnin lisäämiseksi. Ei myöskään pidä unohtaa, että Suomessakin S-ryhmä on automatisoinut tilausjärjestelmänsä. Automaatio tulee varmasti lisääntymään ja myymälöiden automaatio on luultavasti esimerkiksi nettikauppaa suurempi muuttuja päivittäistavarakaupassa. Päivittäistavarakaupan automaation liittyvä tutkimus olisi varmasti ainakin yhden opinnäytetyön arvoinen. Jo pelkästään se kuinka automaatio tulee parantamaan kauppaketjujen kannattavuutta, on mielenkiintoista, puhumattakaan automaation vaikutuksista työllisyyteen.

Päivittäistavarakauppa on ollut eturintamassa esimerkiksi muovituotteiden vähentämisessä. Osaksi päivittäistavarakauppaa on ajanut muutoksiin yleinen mielipide, mutta jätteen ja hävikin vähentäminen on kaupalle tärkeää myös taloudellisista syistä. Asiakkaat valitsevat varmasti tulevaisuudessa tuotteensa yhä enenevässä määrin ympäristöllisin perustein. Se kuinka päivittäistavarakauppa vastaa näihin haasteisiin on mielenkiintoista. Jos ajatellaan tätä opinnäytetyötä ja sitä, kuinka koko POS-tuningin liikeidea perustuu siististi pakattuihin tuotteisiin, jotka seisovat houkuttelevasti ojennuksessa kaupan hyllyillä, niin herää kysymys myös POS-tuningin tulevaisuudesta. Ympäristötietoisimmat ihmiset pyrkivät jo nyt välttämään turhaa pakkausmateriaalia ostoksissaan. Palaammeko automaation sijasta myymälöissä bulkkituotteisiin, palvelutiskeihin ja lasisiin maitopulloihin?

Yleisesti ottaen laajempi tutkimus päivittäistavarakaupan tulevaisuudesta olisi varmasti paikallaan. Vaikka kaupan piirissä monenlaista tutkimusta piisaakin, keskittyy se ymmärrettävästi enemmän kaupan kannattavuuteen. Tutkimusta siitä kuinka esimerkiksi tulevaisuuden ilmastohaasteet vaikuttavat päivittäistavarakaupan liiketoimintamalleihin ja valikoimiin ei ainakaan vielä ole juuri tehty.

Lähteet

Almatalent 2018. Jalostusarvo/henkilöstökulut. [Www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/tehokkuus/jalostusarvo-henkilostokulut](http://www.almatalent.fi/tietopalvelut/tunnuslukuopas/tehokkuus/jalostusarvo-henkilostokulut). Luettu 6.11.2018.

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisu, teos, tekeminen. Toinen painos. Akatiimi Oy, Hamina.

Berman, Barry & Evans, Joel R 2010. Retail Management. A Strategic Approach. Pearson Education Inc, New Jersey, NJ.

Bloomberg 2017. Company overview of HL-Display Ab. <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=552694>. Luettu 18.5.2018.

Chamber Trade Sweden 2015. Market report food. Focus on the Swedish market. [Http://chambertradesweden.se/wp-content/uploads/2016/06/Market-Report-FOOD-June-2016.pdf](http://chambertradesweden.se/wp-content/uploads/2016/06/Market-Report-FOOD-June-2016.pdf). Luettu 22.10.2018.

Cuevas, Javier Marcos & Donaldson, Bill & Lemmens, Regis 2016. Sales Management. Strategy Process and Practice. Palgrave Macmillan, New York, NY.

Donaldson, Bill 2007. Sales Management. Principles, process and practice. 3rd edition. Palgrave Macmillan, New York NY.

EU-Distributors 2018a. Commercial agents in the EU. [Http://www.eu-distributors.com/commercial-agents/commercial-agents-in-the-eu/](http://www.eu-distributors.com/commercial-agents/commercial-agents-in-the-eu/). Luettu 21.10.2018.

EU-Distributors 2018b. Sole distributors in the EU. [Http://www.eu-distributors.com/sole-distributors/sole-distributors-in-the-eu/](http://www.eu-distributors.com/sole-distributors/sole-distributors-in-the-eu/). Luettu 21.10.2018.

Euroopan komissio 2017. Estimated hourly labour costs 2016 . [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Estimated_hourly_labour_costs,_2016_\(EUR\)_YB17.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Estimated_hourly_labour_costs,_2016_(EUR)_YB17.png). Luettu 15.10.2018.

Euroopan Parlamentti 2018. Jätehuolto EU:ssa faktoina ja lukuina. [Http://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/society/20180328STO00751/jatehuolto-eu-ssa.europa-en-gb](http://www.europarl.europa.eu/news/fi/headlines/society/20180328STO00751/jatehuolto-eu-ssa.europa-en-gb). Luettu 22.10.2018.

European Alcohol Policy Alliance 2016. European Report On Alcohol Policy. [Www.eurocare.org/media/GENERAL/docs/reports/2016europeanreportonalcoholpolicy.pdf](http://www.eurocare.org/media/GENERAL/docs/reports/2016europeanreportonalcoholpolicy.pdf). Luettu 21.10.2018.

European Union External Action 2016. Norway and the EU. [Https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/1631/norway-and-eu_en](https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage/1631/norway-and-eu_en). Luettu 19.5.2018.

Finne, Sami & Kokkonen Tuomas 2005. Asiakaslähtöinen kaupan arvoketju. Kilpailukykyä ECR-yhteistyöllä. WSOYpro, Helsinki.

Grüning, Rudolf & Morschett Dirk 2012. Developing International Strategies. Going and Being International for Medium-sized Companies. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.

HL-Display 2015. Product Catalog 2016. Stockholm, Sweden

Icagruppen 2017. Icaguppen annual report 2016. <https://www.icagruppen.se/en/rapportportal/annual-report-2016/#!/#@this-is-ica-gruppen>. Luettu 20.5.2018.

IRI 2018. Private label in western economies June 2018. [Www.iriworldwide.com/site/IRI/media/IRI-Clients/International/IRI-PL-Report_July-2018.pdf](http://www.iriworldwide.com/site/IRI/media/IRI-Clients/International/IRI-PL-Report_July-2018.pdf). Luettu 22.10.18

Kamensky, Mika 2014. Strateginen johtaminen menestyksen timantti. 4. tarkistettu painos. Talentum, Helsinki.

Kaupan Liitto 2016. Kaupan kannattavuus tunnuslukujen valossa. [http://kauppa.fi/tilastot/Kaupan_kannattavuus14%20\(1\).pdf](http://kauppa.fi/tilastot/Kaupan_kannattavuus14%20(1).pdf). Luettu 29.10.2018.

Keegan, Warren J 2014. Global Marketing Management. 8th edition. Pearson Education Limited, Harlow England.

Kesko 2018. Vastuullinen hankinta ja kestävät valinnat. [Https://vuosiraportti2017.kesko.fi/kestava-kehitys/vastuullisuusohjelma/vastuullinen-hankinta-ja-kestavat-valikoimat/](https://vuosiraportti2017.kesko.fi/kestava-kehitys/vastuullisuusohjelma/vastuullinen-hankinta-ja-kestavat-valikoimat/). Luettu 21.10.2018.

Logistiikan ja toimitusketjun perusteet. Suomen Huolintaliikkeiden Liitto ry, LOGY ry, Saarijärvi 2011.

Luotola Janne 2015. Kiina ilmiö kääntyy – Yle: Nämä Yritykset kääntyvät Suomeen. Tekniikka ja talous 21.12.2015. [Www.tekniikkatalous.fi/talous_uutiset/kiina-ilmio-kaantyy-yle-nama-yritykset-ovat-palanneet-suomeen-6240870](http://www.tekniikkatalous.fi/talous_uutiset/kiina-ilmio-kaantyy-yle-nama-yritykset-ovat-palanneet-suomeen-6240870). Luettu 21.10.2018.

Lynch, Richard 2012. Strategic Management. Sixth edition. Pearson Education Limited, Harlow England.

Magretta, Joan 2012. Understanding Michael Porter. The Essential Guide to Competition and Strategy. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts.

Mullin, Roddy & Harper, Colin 2014. Shoppernautics. How to shorten and focus the shopper's routes to purchase. Gower Publishing Ltd Farnham England.

Pohjoismaiden ministerineuvosto 2017. Pohjola tilastoina 2017. <https://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1146915/FULLTEXT03.pdf> . Luettu 18.5.2018.

POS-tuning Udo Voßhenrich GmbH 2016. For More Success at the Point of Sale Catalog 2016/2017. Pos-tuning Udo Voßhenrich GmbH. Bad Salzuflen, Germany

POS-tuning 2018a. Distributors Europe. <https://www.postuning.de/en/wir-%C3%BCber-uns/worldwide-presence/distributoren-europa-en-gb> . Luettu 12.5.2018.

POS-tuning 2018b. We go digital. <https://www.postuning.de/en/news-en-gb/item/871-we-do-digital-news-en-gb> . Luettu 1.8.2018.

POS-tuning 2018c. Pilot stores. <https://www.postuning.de/en/wir-%C3%BCber-uns/referenzen-en-gb/pilot-stores-en-gb>. Luettu 1.8.2018

Päivittäistavarakauppa ry 2017. Päivittäistavarakaupan tilastot. <https://www.pty.fi/kaupan-toiminta/paivittaestavaramarkkinat-suomessa>.

Päivittäistavarakauppa ry 2018a. Päivittäistavarakaupan tilastot markkinaosuudet 2017. <https://www.pty.fi/julkaisut/tilastot/>. Luettu 4.1.2019.

Päivittäistavarakauppa ry 2018b. Kaupan omat merkit. <https://www.ptv.fi/kaupan-toiminta/kaupan-omat-merkit>. Luettu 22.10.2018.

Ranta, Petri. Consulting Business Developing manager. Pos Tuning Udo Voßhenrich GmbH & Co Kg. Area manager HL Display 2007-2016. Haastattelu 11.3.2018, 1.8.2018, 22.10.2018.

Reen, Antti 2011. Myymälämarkkinointi osana markkinointiviestintää. Kuluttajien arvostamat tekijät päivittäistavarakaupassa. Case: K-supermarket Torpparinmäki. Pro-gradu tutkielma. Taloustieteen laitos. Helsingin Yliopisto. <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/28610/Pro%20gradu%20tutkielma%20Antti%20Reen.pdf?sequence=1>. Luettu 25.10.2018.

Roune, Timo & Joki-Korpela Eero 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Business to Business ratkaisumyynti. Readme.fi, Helsinki.

Sakki, Jouni 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta. B2B – Vähemmällä enemmän. 7.uud.painos. Jouni Sakki Oy, Vantaa

Santalainen, Timo 2017. Strateginen ajattelu ja toiminta. 2. painos. Alma Talent, Helsinki.

Simons, Mangnus & Hyötyläinen, Raimo 2009. Keskisuuren yrityksen dynaaminen kasvumalli. Talentum, Helsinki.

Statista 2016. Market shares of selected grocery retailers in Denmark in 2017. www.statista.com/statistics/565747/market-share-of-selected-grocery-retailers-in-denmark/. Luettu 31.10.2018.

Statista 2018. Online food sales in Sweden from 2009 to 2016 with a forecast for 2017. <https://www.statista.com/statistics/444085/digital-food-sales-in-sweden/>. Luettu 19.5.2018.

Statistics Times 2017. List of European countries by GDP. <http://statisticstimes.com/economy/european-countries-bygdp.php>. Luettu 17.12.2017.

Strategiavarasto 2014. Kestävä kilpailuetu strategisella asemoinnilla. <https://strategiavarasto.weebly.com/blogi/kestv-kilpailuetu-startegisella-aseoinnilla>. Luettu 25.9.2018.

Taloussanomat 2011. Heippa Kiina – yritykset palaavat nyt Suomeen. Päivitetty 18.12.2011. <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001735902.html>. Luettu 21.10.2018.

Tekniikanmaailma 2018. Amazon avasi ensimmäisen mullistavan ruokakaupan, jossa ei ole kassoja 22.1.2018. <https://tekniikanmaailma.fi/amazon-avasi-ensimmaisen-mullistavan-ruokakaupan-jossa-ei-ole-kassoja>. Luettu 21.10.2018.

TLG ImmoBielen 2017. Food retail in Germany. Market sturcture data 2016. [Www.tlg.eu/fileadmin/user_upload/Publikationen-en/pdf/2017_06_23_Food_retail_in_Germany_-_Market_structure_data_2016_EN.pdf](http://www.tlg.eu/fileadmin/user_upload/Publikationen-en/pdf/2017_06_23_Food_retail_in_Germany_-_Market_structure_data_2016_EN.pdf). Luettu 15.10.2018.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2018 uudistettu laitos. Laadullinen tutkimus ja sisälönanalyysi. Tammi, Helsinki. Teoksen ensipainos ilmestyi 2002. Luku 6.2 Laadullisen tutkimuksen soveltuvuus luotettavuuskysymyksiin. <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789520400118>. Luettu 20.1.2019.

Tuovio, Mikko. Category marketing director. Sinebrychoff Oy, Kerava. Haastattelu 11.9.2018.

Undheim, Rune Hoyland 2016. Market share in the Norwegian grocery sector. A study of international factors that affect market share. Masters thesis. University of Agder. Fakultet for ekonomi og samfunnsvitenskap. <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2419673/Undheim%2C%20Rune%20H%C3%B8yland.pdf?sequence=1>. Luettu 28.10.2018.

USDA 2015. Russian federation retail foods. https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Retail%20Foods_Moscow%20ATO_Russian%20Federation_12-9-2015.pdf. Luettu 31.10.2018.

USDA 2018. United Kingdom retail foods. https://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Retail%20Foods_London_United%20Kingdom_12-21-2017.pdf. Luettu 15.1.2018.

Walmart 2018. Walmart establishes strategic partnership with Microsoft to further accelerate digital innovation in retail. <https://news.walmart.com/2018/07/17/walmart-establishes-strategic-partnership-with-microsoft-to-further-accelerate-digital-innovation-in-retail>. Luettu 21.10.2018.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Talentum, Helsinki.

Zimmerman, Alan & Blythe, Jim 2013. Business To Business Marketing Management. A Global Perspective. 2nd edition. Abingdon, Oxon.

Haastattelut Petri Ranta

Haastattelukysymykset 11.3.2018

1. Mikä on yrityksen liikevaihto, työntekijämäärä ja taloudellinen tilanne?
2. Mitkä ovat yrityksen tuotteet?
3. Mitkä ovat yrityksen tavoitteet Pohjoismaiden suhteen?
4. Mikä on aikataulu tavoitteiden saavuttamiseksi?
5. Mikä on markkinatilanne päivittäistavarakaupassa?
5. Miten kauppa näkee POS-tuningin aseman markkinoilla?
6. Alalla vallitseva kilpailu ja mitkä ovat kilpailijan vahvuudet ja heikkoudet?
7. Mitkä ovat POS-tuningin vahvuudet suhteessa kilpailijaan?

Haastattelukysymykset 1.8.2018

1. Ovatko POS-tuningin tuotteet herättäneet kiinnostusta markkinoilla?
2. Onko suunnitelma edennyt aikataulussa?
3. Mikä on maakohtainen tilanne?

Haastattelukysymykset 22.10.2018

1. Mikä on POS-tuningin tilanne COOP-yhteistyön suhteen?
2. Miten näet stockbeaconin mahdollisuudet Pohjoismaissa?
3. Onko suunnitelma edennyt aikataulussa?

Haastattelu Mikko Tuovio

Haastattelukysymykset 11.9.2018

1. Miten teollisuus näkee myymälän hyllyn markkinapaikkana?
2. Kuinka tärkeää hyllyssä näkyminen on teollisuudelle?
3. Onko myymälän hyllyn siisteydelle tai tuotteen hyllypaikalla vaikutusta tuotteen myyntiin?
3. Voisivatko POS-tuningin tuotteet tuoda lisämyyntiä Sinebrychoffille?
4. Voisiko Sinebrychoff tehdä yhteistyötä POS-tuningin kanssa?
5. Myymälämarkkinoinnin merkitys Sinebrychoffille?
6. Suomen ja Pohjoismaiden päivittäistavaramarkkinoiden erot ja yhtäläisyydet?