

Elina Siren

**Yrityksen strateginen suunnittelu ja tulevaisuuden
näkökulmat yritysjohtamisessa**

Liiketoimintastrategia yritykselle
Lemmikkieläinliike Tarantella Oy

Opinnäytetyö

Kevät 2011

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalanyksikkö

Liiketaloudenkoulutusohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö:	Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö	
Koulutusohjelma:	Liiketalouden koulutusohjelma	
Tekijä:	Elina Siren	
Työn nimi:	Yrityksen strateginen suunnittelu ja tulevaisuuden näkökulmat yritysjohtamisessa	
Ohjaaja:	Kirsti Sorama	
Vuosi: 2011	Sivumäärä: 49	Liitteiden lukumäärä: 3

Pk-yrityksissä liiketoiminnan strateginen suunnittelu ja säännöllinen toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten tutkiminen jäävät usein liian pienelle huomiolle, vaikka vain suunnitelmallisella liiketoiminnalla pystytään takaamaan yritysten kasvu ja tulevaisuus alalla kuin alalla.

Opinnäytetyön aiheena on liiketoimintastrategian luominen franchise pohjalla toimivalle lemmikkieläinliikkeelle.

Ensin työssä esitellään itse yritys ja sen takana oleva franchise-ketju. Esittelyjen jälkeen perehdytään työn pohjana olevan yrityksen liiketoiminnan strategisen suunnittelun teoriaan ja sen kehitysvaiheisiin viimeisen vuosikymmenen aikana. Tämän jälkeen käsitellään tulevaisuuden näkökulmien huomioonottamista yritysjohtamisessa ja sovelletaan sitä lemmikkieläinalaan. Näiden pohjalta luotiin yritykselle visio ja siihen tähtäävä liiketoimintastrategia.

Suurimpana asiana työssä nousi esille mahdolliset yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset tulevaisuudessa ja niiden huomioonottaminen strategiaa suunnitellessa. Kehityksen kohteet ja omat suunnitelmat eivät aina kohtaakaan vaan huomioon on otettava monipuolisesti asioita, jotka eivät olekaan vain yrityksestä ja sen johdosta kiinni.

Lopputuloksena saatiin luotua yritykselle kasvuun tähtäävä liiketoimintastrategia ja välineet sen toteutumisen seuraamiseksi ja näin ollen siitä saatiin yritykselle keskeinen työväline päätöksentekoon.

Asiasanat: strategia, strateginen johtaminen, megatrendit, heikot signaalit, lemmikkieläinliike

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business school
Degree programme: Business management

Author/s: Elina Siren

Title of thesis: Strategic planning and futurologic point of view in the business management

Supervisor(s): Kirsti Sorama

Year: 2011 Number of pages: 49 Number of appendices: 3

Many times, strategic planning and regular analysis of changes in the operational environment receives too little attention in small and medium-sized enterprises, even though you can quarentee the growth and future in every brand.only with systematic planning of business.

The purpose of this thesis is to create a business strategy for a franchise-based pet store.

The thesis begins with the presentation of the company and the franchise-chain. After the presentations, the work focuses on the theory of strategic planning of business and its stages of development during the past decade. After this, the future perspective aspect in business management is dealt with and applied to the pet store branch. On the basis of this, a vision and a business strategy were created for the company.

The biggest issue that came up during the process was possible changes taking place in the company's operational environment in the future and paying attention to those things when planning the strategy. Areas that need development and the company's own plans do not always converge, and you also have to take into consideration matters that are not dependent on the company and its management.

As a result, a growth-orientated business strategy was built for the company, as well as the tools for monitoring its implementation.

Keywords: strategy, strategic management, megatrends, weak signals, pet store

SISÄLTÖ

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ.....	2
THESIS ABSTRACT.....	3
SISÄLTÖ.....	4
KÄYTETYT TERMIT JA LYHENTEET.....	6
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO.....	7
1 JOHDANTO.....	8
2 YRITYSESITTELY.....	9
2.1 Faunatar-ketju.....	9
2.1.1 Faunatar-konseptit.....	9
2.1.2 Faunatar ketjun tämän hetkinen tilanne.....	10
2.1.3 Faunatar ketjun tulevaisuuden näkymät.....	10
2.2 Lemmikkieläinliike Tarantella Oy.....	11
3 YRITYKSEN STRATEGINEN SUUNNITTELU.....	13
3.1 Strategisen suunnittelun merkitys.....	13
3.2 Strategisen ajattelun kehitysvaiheita.....	14
3.3 Yrityksen strategia prosessi.....	15
3.3.1 Strategisten tietojen keruu ja analysointi.....	15
3.3.2 Strategian määrittely.....	19
3.3.3 Strategisten projektien suunnittelu.....	21
3.3.4 Strategian toteuttaminen ja sen haasteet.....	22
3.3.5 Toteutumisen seuranta, arviointi ja päivittäminen.....	23
3.4 Yhteenveto.....	24
4 TULEVAISUUDEN NÄKÖKULMIA	25
4.1 Megatrendi-ajattelu.....	25
4.1.1 Kehitysvaiheita.....	25
4.1.2 Megatrendit 2010-luvulla.....	26
4.2 Megatrendit ja eläinkaupan ala	28
4.2.1 Kuluttajakäyttäytyminen.....	28
4.2.2 Teknologian kehitys.....	31

4.2.3 Väestön muutokset.....	32
4.3 Heikot signaalit.....	32
4.3.1 Tekniikan kehittyminen syrjäyttää lemmikit.....	33
4.3.2 Geenimanipulaatio ja kloonaukset tulevat lemmikkieläinlalle.....	34
4.3.3 Lemmikkieläimet kuormittavat luontoa.....	34
4.4 Yhteenveto.....	35
5 KOHTI TULEVAISUUTTA STRATEGIAN AVULLA.....	36
5.1 Strategisten tietojen keruu ja analysointi.....	36
5.1.1 PESTEL-analyysi.....	37
5.1.2 SWOT-analyysi.....	38
5.2 Strategian määrittely.....	40
5.2.1 Visio.....	40
5.2.2 Toiminta-ajatus.....	40
5.2.3 Arvot.....	41
5.3 Strategiset projektit.....	42
5.3.1 Saatavuuden parantaminen uuden toimipisteen myötä.....	42
5.3.2 Vihreiden arvojen huomioon ottaminen toiminnassamme.....	44
5.3.3 Asiakaspalvelun parantaminen / Laatukäsikirja.....	45
5.4 Strategian toteutus ja seuranta.....	46
5.5 Yhteenveto.....	47
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	48
LÄHTEET.....	50
LIITTEET.....	52

Käytetyt termit ja lyhenteet

Megatrendit	Yksittäisiä ilmiöitä tai ilmiöiden joukkoja, jotka määrittävät tavalla tai toisella tulevaisuuden suunnan tai kokonaislaadun.
Trendit	Pitkällä ajanjaksolla tapahtuvien tarkeesteltävien ilmiöiden kehityssuuntia.
Heikot signaalit	Mahdollinen ilmiö, josta voi tulevaisuudessa muodostua trendi tai jopa magetrendi.
Strategia	Yrityksen suunnitelmallisen toiminnan punainen lanka.

Kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Strategisen johtamisen kehityspolku (Kuusela & Neilimo 2010, 14).....	15
Kuvio 2. SWOT-analyysi.....	16
Kuvio 3. Porterin kilpailuanalyysi (Lindroos & Lohivesi 2010, 221).....	17
Kuvio 4. PESTEL-analyysin tekijät.....	18
Kuvio 5. Ansoffin matriisi (Kotler 1999, 80).....	21
Kuvio 6 Esimerkki strategisista kehitysportaista (Lindroos & Lohivesi 2010, 45)..	22

1 JOHDANTO

Alalla kuin alalla menestyvän yrityksen on tarpeellista tunnistaa ympärillä tapahtuvat muutokset ja reagoida niihin. Pk-yrityksiin harvoin palkataan ulkopuolisia asiantuntijoita ”olemaan kartalla” mitä tapahtuu, joten tämä jää omistajien vastuulle. Vain suunnitelmallisella toiminnalla pystytään saavuttamaan pysyvää kilpailuetua markkinoilla.

Tämän työn lähtökohtana on oman yrityksemme Lemmikkieläinliike Tarantella Oy:n kehittäminen sekä sopeutuminen tuleviin, ympärillä tapahtuviin, muutoksiin. Työssäni perehdyn liiketoiminnan kehittämiseen strategisen ajattelun pohjalta. Yritysesittelyssä kerron hieman oman yrityksemme lisäksi Faunatar-keijusta, jonka kanssa toimimme franchise yhteistyössä. Esittelyjen jälkeen tarkastelen liiketoiminnan strategisen ajattelun teoriaa sekä sen kehitysvaiheita viimeisen vuosikymmenen aikana. Tämän jälkeen nostan esiin tulevaisuuden näkökulmia yritysjohtamisessa, megatrendiajattelua sekä omaan alaamme eli lemmikkieläinten sekä niiden tarvikkeiden ja ruokien vähittäiskauppaan vaikuttavia suurimpia trendejä sekä mahdollisia heikkoja signaaleja.

Työni tavoitteena on määritellä yrityksellemme visio ja luoda realistinen ja kilpailuetua tavoitteleva liiketoimintastrategia sen toteuttamiseksi. Rajaan työni käsittelemään lähinnä yrityksen sisäistä ja ulkoista toimintaympäristöä ja niissä tapahtuvia muutoksia. Ulkopuolelle jää suurimmaksi osaksi kaikki yrityksen operatiiviseen toimintaan liittyvät tekijät, kuten budjetointi sekä rahoitukseen ja sen hankintaan liittyvät tekijät.

2 YRITYSESITTELY

Faunatar-ketju on oman yrityksemme toiminnan perusta, oma yrityksemme, Lemmikkieläinliike Tarantella Oy, toimii franchising yhteistyössä Faunatar-ketjun kanssa. Seuraavissa kappaleissa kerron tarkemmin Faunatar-ketjusta, sen historiasta, toiminnasta ja liikeideasta kuten myös oman yrityksemme vaiheista.

2.1 Faunatar-ketju

Faunatar on perustettu vuonna 1980 ja franchising toiminta aloitettiin vuonna 1993. Tällä hetkellä myymälöitä on yhteensä 30 ympäri Suomea, joista suurin osa toimii franchising periaatteella. Mukana on myös kaksi ketjun omaa liikettä: Faunatar Rovaniemi sekä Faunatar Kemi.

2.1.1 Faunatar-konseptit

Faunattarella on olemassa kaksi erilaista myymäläkonseptia, jotka ovat perinteinen Faunatar myymälä sekä niin kutsuttu Pikku-Faunatar, joiden eroista kerron hieman seuraavaksi.

Perinteisissä Faunatar-myymälöissä on tuotteita kaikille eläinryhmille. Tarvikkeita ja ruokia on kissoille, koirille, jysijöille sekä myös hieman harvinaisimmille eläinlajeille kuten freteille ja kääpiösiileille. Tarvikkeiden ja ruokien lisäksi Faunattarista löytyy pieneläimiä kuten lintuja, jysijöitä, kaneja, matelijoita, sammakkoeläimiä sekä selkärangattomia eläimiä kuten rapuja, kotiloita, hämähäkkieläimiä ja hyönteisiä. Faunatar-myymälöissä on myös monipuolinen valikoima makeanveden akvaariokaloja ja kasveja. Osa myymälöistä toimittaa tilauksesta tarvikkeita hevosille ja ratsastajille sekä myös suolaisen veden kaloja ja muita merivesi-akvaarioihin liittyviä tarvikkeita.

Pikku-faunatar myymälät eroavat tavallisesta Faunatar-myymälästä lähinnä sillä, että niiden valikoimaan eivät kuulu eläimet ja akvaariokalat vaan niissä keskitytään ainoastaan tarvikkeiden ja ruokien myyntiin. Tällä hetkellä pikku-Faunatar-konseptilla toimivia myymälöitä on kaksi kappaletta, mutta todennäköisesti niiden määrä on lisääntymässä lähivuosina. Kummatkin tälle hetkellä toimivat pikku-Faunatar myymälät ovat sellaisen yrittäjän omistuksessa, jolla on omistuksessaan myös perinteinen Faunatar-myymälä.

2.1.2 Faunatar ketjun tämän hetkinen tilanne

Viime vuosien aikana Faunatar ketju on laajentunut usean myymälän vuosivauhtia, mutta nyt tilanne on hieman rauhoittunut. Tällä hetkellä suurimpana haasteena ketjukeskuksella onkin, kuinka sopeutua toiminnoiltaan hyvin pienestä ketjusta jo keskisuuren ketjun arkeen. Myös markkinaympäristö on muuttunut paljon viimeisien vuosien aikana. Enää erikoisliikkeet eivät ole vain sitä varten, että sieltä tullaan hakemaan se mitä muualta ei saa, vaan saatavuus niin kutsutuilla erikoisliiketuotteilla on parantunut huomattavasti niin ulkomaisten kuin kotimaistenkin nettikauppojen myötä, samoin kuin markettien koko ajan laajentaessa valikoimiaan lemmikkieläintarvikkeista. Liikkeiden on sopeuduttava kilpailemaan muilla keinoin, joista tärkeimpänä on omasta mielestäni henkilökohtainen palvelu, mutta toki muitakin kilpailukeinoja tulee käyttää hyödyksi.

2.1.3 Faunatar ketjun tulevaisuuden näkymät

Tulevaisuudessa alalla on hyvät kasvunäkymät, mutta haasteena onkin kuinka Faunatar-ketju pystyy sopeutuman myös kasvavaan kilpailuun. Päälimmäisenä tulevista muutoksista nousee ulkomaisten nettikauppojen rantautuminen Suomeen, joka tekee tilaamisen suoraan ulkomailta entistäkin helpommaksi ja tämä painaa myös hintatasoa alas, mikä puolestaan johtaa katteiden pienenemiseen. Erikoisliikkeiden myyntimäärillä katteiden pieneneminen saattaa merkitä monellekin liikkeelle kannattamatonta toimintaa.

Ketjuna tähän tulisi vastata erityisesti sillä, että suuria ostomääriä pystyttäisiin käyttämään hyödyksi niin, että tuotteita saadaan hankittua mahdollisimman edullisesti. Tällä hetkellä Faunatar-liikkeet ovat tällä saralla aivan lapsen kengissä ja suurimmassa osassa liikkeitä tuotteita ostetaan sieltä sun täältä pieniä määriä kerrallaan, jolloin tuotteiden hankintahinnasta ei millään pystytä kilpailemaan. Tämä pakottaa taas liikkeet hinnoittelemaan tuotteensa hyvin korkealle ja tämä luokallista mielikuvaa koko Faunatar-ketjusta.

Yhtenä suurimpana haasteena mielestäni ketjulla onkin ”ketjumaisuuden” kehittäminen, jotta pystyttäisiin hyödyntämään niin suuria ostomääriä kuin myös muuten ketjusta löytyvää suurta volyymia ajatellen esimerkiksi markkinointia tai vaikka henkilökunnan koulutusmahdollisuuksia.

Suunnitelmissa ketjulla on ollut mahdollinen laajentuminen ulkoimaille sekä nettikauppa, mutta tällä hetkellä nämä hankkeet ovat olleet hieman taka-alalla kassajärjestelmään liittyvien ongelmien vuoksi. Itse toivoisinkin ketjun kehittävän ensin tämän hetkistä toimintaansa ennen siirtymistä esimerkiksi juuri ulkomaan markkinoille.

2.2 Lemmikkieläinliike Tarantella Oy

Minä ja sisareni Tanya Poola perustimme yrityksen Lemmikkieläinliike Tarantella Oy lokakuussa 2005, jonka jälkeen ostimme Tabbycat Ky:ltä kaluston sekä varaston ja jatkoimme tämän aloittamaa toimintaa Seinäjoen Faunatar-liikkeenä. Tabbycat oli toiminut vajaan kahden vuoden ajan ennen lopettamistaan, mutta tänä aikana yritystä ei oltu saatu pyörimään vielä kannattavasti, jonka vuoksi tähän ratkaisuun päädyttiinkin.

Lähdimme yritystoimintaan mukaan hieman niin kutsutulla mutu-tuntumalla ja kovalla innolla. Alkuun minä pyöritin liikkeen päivittäistä toimintaa yksin hieman vajaan vuoden ajan, jonka jälkeen Tanya lopetti työnsä kiinteistövalittäjänä ja siirtyi kanssani päätoimisesti yritykseemme töihin.

Panostimme toiminnassamme mahdollisimman hyvään asiakaspalveluun sekä monipuoliseen tuotevalikoimaan. Pikkuhiljaa saimme kuin saimmekin yrityksen liikevaihdon kasvuun, vaikka alkuun haasteita aiheutti hyvinkin vähäinen tieto koko lemmikkieläinalasta sekä tuotteiden hintatasosta ja yleensäkin yritysmaailmasta kaikenkaikkiaan.

Vuonna 2007 kesällä muutimme uusiin liiketiloihin Seinäjoen Citymarket-keskuksen yhteyteen, joka antoi vielä toisen potkun yrityksen kasvulle. Tämän jälkeen olimmekin tilanteessa, jossa pelkästään oma työpanoksemme ei enää riittänyt vaan tarvitsimme lisää työvoimaa ja tämä toi taas uusia haasteita kokemattomille yrittäjille työnantajana.

Tällä hetkellä yrityksen nopea kasvu on tasaantunut ja olemme taas uusien haasteiden edessä, nopea kasvu on mahdollistanut jatkuvan tuotavalikoiman ja varaston kasvun ja nyt pitäisi osata sopeutua tämän hetkiseen tilanteeseen kun yrityksen tilojen ja esimerkiksi paikan suhteen suuri kasvu ei ole enää edes mahdollista. Henkilöstön kanssa olemme päässeet erittäin hyvään tilanteeseen ja nyt onkin aika hieman miettiä tulevaisuutta tarkemmin, kuinka vastaamme tulevaisuuden tuomiin haasteisiin yrityksenä? Tästä päästäänkin koko opinnäytetyöni pohjimmaiseen ideaan, eli mitä tapahtuu ja tulee tapahtumaan lähivuosien tai vaikka vuosikymmenien aikana toimintaympäristössämme? Ja kuinka me yrityksenä pysymme mukana tässä kehityksessä?

3 YRITYKSEN STRATEGINEN SUUNNITTELU

Tämän kappaleen tarkoituksena on tarkastella liiketoiminnan strategista ajattelumallia yleisellä tasolla ja luoda opinnäytetyölleni teoreettinen viitekehys, jonka pohjalta lähdän miettimaan strategiaa omalle yrityksellemme.

3.1 Strategisen suunnittelun merkitys

Hannu Kuusela ja Kari Neilimo (2010) ovat määritelleet liiketoiminnan strategian seuraavalla tavalla; Strategia on se punainen lanka, joka ohjaa viime kädessä kaikkea yrityksen toimintaa.

Visio, toiminta-ajatus ja arvot ovat kolme tekijää, joiden pohjalta yrityksen strategiaa lähdetään kehittämään. Visio on koko yrityksen strategisen ajattelun lähtökohta, se mitä yritys haluaa saavuttaa, kuinka se näkee toimintansa tulevaisuudessa. Hyvä visio on niin innostava henkilöstölle, toimiva asiakkaille kuin myös mitattavissa uskottavasti. Jan-Erik Lindroos ja Kari Lohivesi ovat luoneet kirjassaan *Onnistu strategiassa* (2010) muistisäännön hyvälle visiolle. ”RYTMI” on lyhennelmä sanoista: realistinen, ymmärrettävä, toiminnallinen, mitattavissa sekä innostava. Toiminta-ajatus (toiminnan lähtökohta tai missio) määrittelee sen, mitä yritys tekee ja miksi se on olemassa ja arvot ovat taas niitä asioita, joita yritys pitää tärkeänä ja joiden mukaan se haluaa toimia.

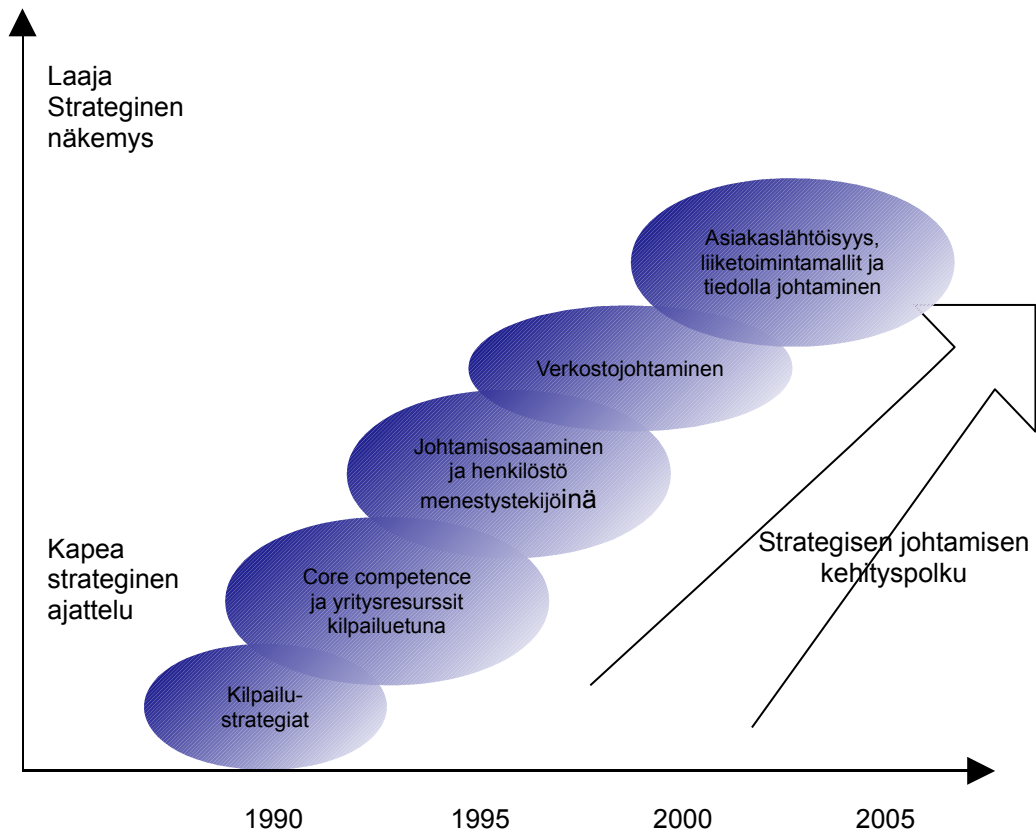
Pääsääntöisesti strategia sisältää erilaisia pohdintoja ja johtopäätöksiä sekä toimenpiteitä, jolla yritys pyrkii saavuttamaan visiossa määritellyt tavoitteet. Strategia voi myös sisältää toimintasuunnitelmia erilaisten mahdollisten toimintaympäristön muutosten varalta. Kaupan alan yrityksellä strategiaa voi määrittellä esimerkiksi jokin seuraavista linjauksista: kustannustehokkuus, asiakaslähtöisyys, tiedolla johtaminen, johtamisosaaminen, joku tietty liiketoimintamalli tai joidenkin näiden yhdistelmä (Kuusela & Neilimo 2010, 12). Mitä tahansa linjausta näistä toteutetaan, niin tarkoituksena on tukea ja vahvistaa

pysyvää kilpailuetua. Tämän tavoittelussa yrityksellä on käytössään niin materiaalisia kuin henkisiäkin voimavaroja.

Materiaalisille voimavaroilla tarkoitetaan konkreettisia asioita kuten tuotteita, liiketiloja tai toimitusjärjestelmiä kun henkisillä voimavaroilla tarkoitetaan taas esimerkiksi yrityksessä olevia tietoja tai taitoja. Strategian toteuttaminen tarkoittaa yrityksen johdon suorittamaa pitkäjänteistä vaihtoehtojen arviointia ja ratkaisujen tekemistä sekä niiden johdonmukaista toteuttamista edellämainitut voimavarat huomioon ottaen.

3.2 Strategisen ajattelun kehitysvaiheita

Viime vuosikymmeninä liikejohdon strategisessa ajattelussa ovat korostuneet erilaiset painotukset. Ensimmäisenä voisi puhua Porterin ajattelumallista 1980-luvun alussa, jolloin korostettiin kustannusjohtajuutta, erilaistamisen tarvetta sekä pyrkimystä keskittyä liiketoiminnassa valituille alueille tai rajattuun tuote tai palveluvalikoimaan. Porterilainen kilpailuetuajattelu on säilyttänyt vahvan asemansa nykypäiviin saakka. Seuraavia strategia-ajatteluun vaikuttavia henkilöitä olivat Prahalad ja Hamel, jotka kehittivät core competence -käsitteen. Tämä tarkoittaa, että yrityksen strategia perustuu ydinosaamiseen ja tämä voi merkitä esimerkiksi tiedon hyödyntämistä ja käyttöä, brändejä tai vaikka osaavaa johtoa ja henkilöstöä. Eli porterilaisen management-johtamisen rinnalle tuli niin kutsuttu leadership-näkökulma. 1990-luvun loppupuolella Kotter korosti johtamisosaamisen merkitystä ja leadership-tekijät tulivat yhä vahvemmin mukaan strategioihin yrityksen menestystekijöinä. Samoihin aikoihin myös partnership-tyyppinen yhteistoiminta eli verkostoituminen alkoi nousta avaintekijäksi yritysten strategisena johtamismallina. Viime vuosina taas ovat korostuneet erityisesti asiakaslähtöisyys ja liiketoimintamalleilla kilpailu. Kilpailuetu rakentuu yhä enemmän asiakasymmärryksen varaan sekä innovatiivisten liiketoimintamallien rakentamiseen. (Kuusela & Neilimo 2010, 13)



Kuvio 1. Strategisen johtamisen kehityspolku (Kuusela & Neilimo 2010, 14)

3.3 Yrityksen strategia prosessi

Yrityksen strategian prosessiin kuuluu tavallisesti viisi työvaihetta, mm Lindroos ja Lohivesi (2010, 29): strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe, strategian määrittelyvaihe, strategisten projektien suunnitteluvaihe, strategian toteutusvaihe sekä strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe.

3.3.1 Strategisten tietojen keruu ja analysointi

Kun yritykselle lähdetään laatimaan strategiaa, se aloitetaan keräämällä tietoa niin yrityksen sisäisistä kuin ulkoisistakin tekijöistä ja tämän jälkeen analysoidaan ja tulkitaan niitä.

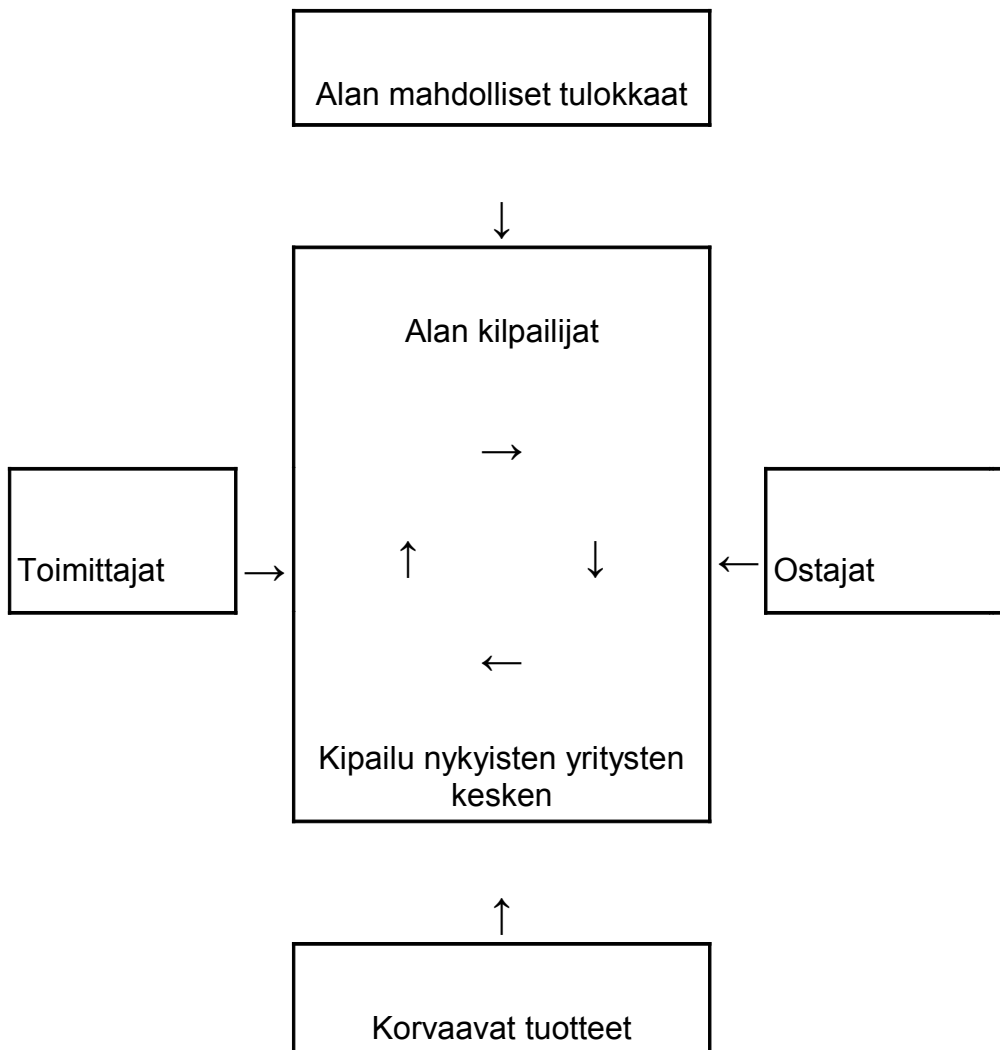
Tietojen keräämiseen ja analysointiin on kehitetty monenlaisia analyysejä, joista ehkä tunnetuimpia ovat SWOT-analyysi, Porterin kilpailuanalyysi sekä PESTEL-analyysi, jotka esitän seuraavaksi. On olemassa myös monia muita analyyseja, menetelmiä ja työkaluja, joiden avulla tarkastellaan yrityksen asiakkaita, markkinoita, kilpailua, toimialaa, sisäisiä tunnuslukuja ja kannattavuutta, tuotteita tai useampaa näitä yhdessä. Moniin erilaisiin analyyseihin, voi tutustua esimerkiksi Matti Hakasen kirjoittamassa kirjassa Pk-yrityksen strategiatyö (2004).

SWOT-analyysi on ehkä tunnetuin ja käytetyin analyysi yrityksen strategian laatimisessa. Sitä käytetään yrityksissä myös erilaisten projektien ja hankkeiden suunnittelussa. SWOT-analyysi on Albert Humphrey kehittämä nelikenttämenetelmä, jossa arvioidaan yrityksen sisäisen ympäristön kannalta sen vahvuudet (**S**trengths) ja heikkoudet (**W**eaknesses) sekä ulkoisen ympäristön kannalta mahdollisuudet (**O**pportunities) ja uhat (**T**hreats). Analyysin tekemisen jälkeen mietitään näiden kirjattujen asioiden pohjalta niiden merkitystä yrityksessä. Kuinka vahvuuksia tullaan käyttämään hyväksi tai mahdollisuudet hyödynnetään? Entä kuinka uhat vältetään ja heikkoudet huomioidaan yrityksen toiminnassa? (Lindroos & Lohivesi 2010, 219)

	+	-
<i>Sisäinen ympäristö</i>	Vahvuudet (S)	Heikkoudet (W)
<i>Ulkoinen ympäristö</i>	Mahdollisuudet (O)	Uhat (T)

Kuvio 2. SWOT-analyysi

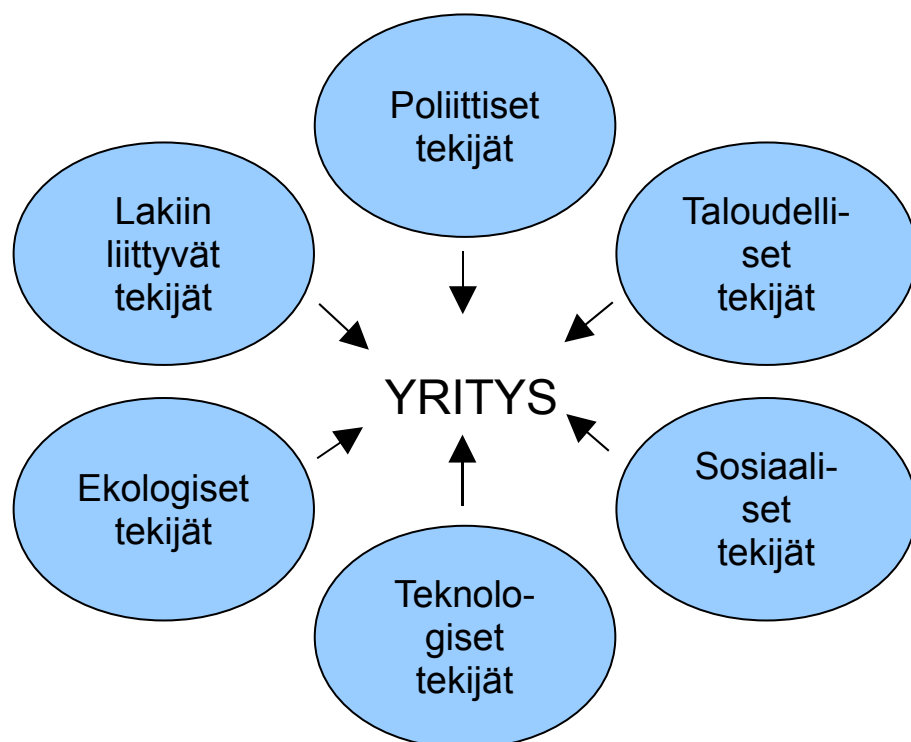
Porterin kilpailuanalyysiä käytetään joko yksittäisen liiketoiminnon tai toimialan kilpailutilanteen tarkastelemiseen. Sen avulla selvitetään millaisia esteitä alalle pyrkivä yritys voi kohdata, tavarantoimittajien vaikutusvaltaa, omien asiakkaiden vaikutusvaltaa sekä uusien ja olemassa olevien tuotteiden olemassa oloa ja niihin liittyviä muutoksia.



Kuvio 3. Porterin kilpailuanalyysi (Lindroos & Lohivesi 2010, 221)

PESTEL-analyysin avulla tarkastellaan yrityksen ympäristöä ja toimialaa. Siinä kartoitetaan toimintaympäristöä **P**oliittisten, **E**konomisten, **S**osiaalisten, **T**eknologisten, **E**kologisten ja **L**akiin liittyvien tekijöiden valossa. Poliittisissa tekijöissä tarkastellaan hallituksen roolia yrityksen toimintaympäristön kannalta; taloudellisissa tekijöissä nostetaan esiin esimerkiksi valuuttakurssit ja

suhdannevaihtelut; sosiaaliset tekijät sisältävät muutokset kulttuurissa sekä väestörakenteelliset muutokset kuten väestön ikääntyminen monissa länsimaissa; teknologiset tekijät viittaavat innovaatioihin kuten internet tai nanoteknologia; ekologisilla tekijöillä tarkoitetaan taas ympäristöön liittyviä asioita kuten saastuminen tai jätteet; ja viimeisenä lakiin liittyvät tekijät käsittää lainsäädännölliset rajoitukset tai muutokset kuten terveyteen ja turvallisuuteen tai yrityskauppoihin liittyvä lainsäädäntö. Näitä tekijöitä analysoidaan kuinka ne vaikuttavat nyt ja kuinka ne todennäköisesti vaikuttavat tulevaisuudessa yrityksen toimintaympäristöön. Tärkeintä analyysissa on löytää muutoksen avaintekijät ennemmin kuin keskittyä liian tarkasti hyvin yksityiskohtaisiin asioihin. Tyypilliset avaintekijät vaihtelevat alan mukaan, esimerkiksi vaatteiden jälleenmyyjä voi olla ensisijaisesti huolestunut sosiaalisista muutoksista, jotka ohjaavat asiakkaiden ostokäyttäytymistä kun taas tietokonevalmistajaa kiinnostaa enemmän teknologian muutokset. (Johnson, Scholes & Whittington 2008, 55-57)



Kuvio 4. PESTEL-analyysin tekijät

PESTEL-analyysiin liittyviä tekijöitä tulen vielä sivuamaan myöhemmin kappaleessa, jossa käsittelen megatrendejä sekä heikkoja signaaleita.

3.3.2 Strategian määrittely

Kun yritykselle lähdetään määrittelemään strategiaa, on tärkeää, että yrityksellä on selvillä visio mihin tähdätään. Monissa yrityksissä visio sisältää sen oman näkemyksen yrityksen kuvasta, sen kasvusta tai vaikka kilpailutilanteesta. Se on usein kiteytetty muutama lauseeseen, kuten seuraavissa esimerkeissä:

”KONEen visio on tarjota paras käyttäjäkokemus - ”KONE delivers the best people flow experience”. Tähän pyritään kehittämällä ja toimittamalla ratkaisuja, jotka mahdollistavat paikasta toiseen liikkumisen sujuvasti, turvallisesti, mukavasti ja viivytyksettä.” Kone

”Valio on alansa johtava brändi Suomessa ja lähialueilla sekä terveys- ja hyvinvointikonseptien edelläkävijä maailmanlaajuisesti vuoteen 2015 mennessä.”
Valio

”Haluamme ymmärtää asiakkaan tarpeet tarjotaksemme kilpailukykyisemmät rakentamisen ratkaisut. Kehitämme liiketoimintaamme kestävästi ja pitkäjänteisesti. Haluamme olla rakennusalan kiinnostavin sijoituskohde. Panostamme henkilöstömmme kehittämiseen ja hyvinvointiin. Haluamme olla paran työnantaja.” Lemminkäinen

Kerättyjen tietojen sekä tehtyjen analyysien perusteella määritellään yritykselle tavoitteita ja mietitään minkälaisilla toimenpiteillä nämä saavutetaan. Tähän on olemassa erilaisia työkaluja, kuten Balanced Scorecards eli tasapainotetut tuloskortit. Tässä mietitään yrityksessä muutamia mitattavia asioita neljästä eri näkökulmasta; talouden- , työntekijöiden- , innovaation ja kehittymisen- sekä asiakkaiden näkökulma, ja niille tavoitearvot. Näiden avulla seurataan yrityksen kokonaisvaltaista onnistumista strategiassaan. Yrityksen strategian laatimiseen ei kuitenkaan välttämättä tarvitse mitään erillistä järjestelmää, vaan mielestäni tärkeintä on selkeät tavoitteet ja aikataulut, jossa niihin tähdätään.

Yrityksen kasvun suuntaa voi lähteä miettimään esimerkiksi Ansoffin vuonna 1965 kehittämän tuote/markkinamatriisin pohjalta (Kotler 1999, 70), kysynnän

lisäämiseen on lyhykäisyydessään neljä erilaista näkökulmaa. Näistä näkökulmista ensimmäinen on jo olemassa olevien tuotteiden myynti nykyisille markkinoille, jonka en näkisi tuovan suurta kasvun mahdollisuutta. Toisaalta jos nykyisillä markkinoilla on vielä kasvumahdollisuutta on etuna kuitenkin tuntee ja hallita tämä tilanne ennen siirtymistä uuteen strategiaan. Toinen mahdollisuus on uusien tuotteiden lanseeraaminen nykyisille markkinoille. Tässä on etuna jo tunnetut markkinat ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen sekä esimerkiksi jakelukanavien tunteminen. Tämän mahdollisuuden kanssa pitää lähteä miettimään onko ajateltu tuote mahdollisesti uusi koko markkinoille vai vain yritykselle? Jos tuote on uusi vain yritykselle, tarvitaan strategia, jolla pystytään tunkeutumaan markkinoille ja kilpailemaan jo markkinoilla olevia kilpailijoita vastaan. Jos tuote on uusi markkinoille, tarvitaan taas aivan erilainen strategia, kuinka uusi tuote saadaan lanseerattua kuluttajille. Mahdollisuutena on myös niin kutsuttu markkinaexpansio eli nykyisten tuotteiden myyminen uusille markkinoille kuten esimerkiksi kansainvälistyminen. Tämä voi vaatia yrityksen vanhojen toimintatapojen sopeuttamista täysin uudenlaiseen toimintaympäristöön. Etuna on kuitenkin vahva osaaminen tuotteista. Viimeisenä ja ehkä myös kaikkein riskialttiimpana vaihtoehtona on kokonaan uusien tuotteiden vieminen täysin uusille markkinoille.

Alunperin Ansoff esitti vielä kuvion 5 mukaisesti edellä mainittujen vaihtoehtojen lisäksi myös niin kutsutut muokatut vaihtoehdot, jotka ovat muokattujen tuotteiden myyminen uusille markkinoille, muokattujen tuotteiden myyminen vanhoille markkinoille, uusien tuotteiden myyminen muokatuille markkinoille, vanhojen tuotteiden myyminen muokatuille markkinoille tai muokattujen tuotteiden myyminen muokatuille markkinoille (Kotler 1999, 80).

Nykyään kuvio esitetään kuitenkin useimmin jaettuna vain noihin neljään ensimmäiseen ryhmään, joita kutsutaan myös markkinapenetraatioksi, tuotekehitykseksi (markkinaexpansio), segmentin valtaamiseksi sekä diversifioinniksi.

T u o t t e e t			
	Nykyiset	Muokatut	Uudet
M a r k k i n a t	Myydään enemmän nykyisiä tuotteita nykyisen tyyppiselle asiakkaille. Markkinapenetraatio	Muokataan nykyisiä tuotteita ja myydään niitä enemmän nykyisille asiakkaille. Tuotemukautus	Suunnitellaan uusia tuotteita, jotka vetoavat nykyisiin asiakkaisiin. Tuotekehitys
	Myydään tuotteita uusille mantieteellisille alueille. Maantieteellinen laajentuminen	Tarjotaan ja myydään muokattuja tuotteita uusille maantieteellisille markkinoille.	Suunnitellaan uusia tuotteita uusien maantieteellisten alueiden mahdollisille asiakkaille.
	Myydään nykyisiä tuotteita uudentalaisille asiakkaille. Segmentin-valtaus	Tarjotaan ja myydään muokattuja tuotteita uudentalaisille asiakkaille.	Suunnitellaan uusia tuotteita ja myydään niitä uudentalaisille asiakkaille. Diversifiointi

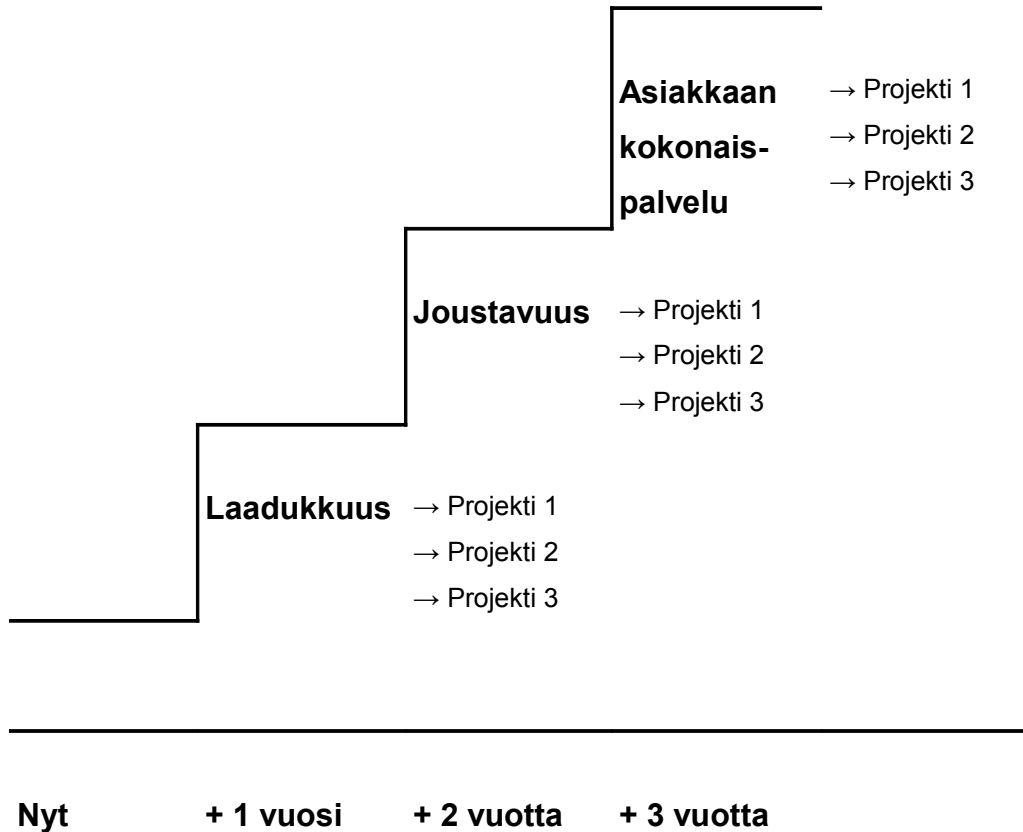
Kuvio 5. Ansoffin matriisi (Kotler 1999, 80)

Lindroosin ja Lohiveden mukaan (2010) strategian määrittelyvaiheessa on jo hyvä ottaa huomioon keinot, jolla strategian toteutumista ja siinä onnistumista pystytään jatkossa seuraamaan, luodaan yritykselle eräänlaisia toimintasitoumuksia, jotka pitää toteuttaa ja joiden mukaan suorituskykyä on mitattava. Yleensä hyvä strategia on suhteellisen yksinkertainen, mutta kuitenkin tarpeeksi haastava, se ottaa kantaa siihen, mitä pitää tehdä, jotta vision mukainen tahtotila toteutuu. Strategian määrittelyvaiheen tuloksena tulisi siis saada aikaan dokumentti, jossa on kirjattuna päätökset kiteytetyistä tavoitteista sekä keinot niiden toteuttamiseksi.

3.3.3 Strategisten projektien suunnittelu

Oleellisena osana strategiaprojektia ennen sen toteuttamisvaihetta on vielä määrittää strategiaa eteenpäin vievät keskeisimmät kehitysprojektit. Usein kehitysprojektien toteutusjärjestys konkretisoidaan niin kutsuttujen strategisten

kehitysportaiden avulla. Lindroos ja Lohivesi (2010) esittävät nämä portaat kirjassaan seuraavan kuvion mukaisesti.



Kuvio 6 Esimerkki strategisista kehitysportaista (Lindroos & Lohivesi 2010, 45).

3.3.4 Strategian toteuttaminen ja sen haasteet

”Toteutusvaihe on tärkein osa koko yrityksen strategiaprosessia, vaikkakin usein sen heikoin lenkki. Strategiatyön punainen lanka katoaa tai menee jopa poikki valitettavan usein” (Hakanen 2004, 155).

Strategian toteuttaminen on lyhykäisyydessään pysymistä suunnitelmissa. Toteutusvaihe vaatii usein huomattavasti enemmän aikaa kuin sen suunnittelu ja analysoiminen. Toteutukseen tarvittavaa aikaa on kuitenkin vaikea määrittellä, koska se on juuri sitä yrityksen käytännön johtamista ja työn tekemistä. On

tärkeää, että niin johto kuin työntekijätkin pitävät strategiset tavoitteet jatkuvasti mielessä jokapäiväisessä työskentelyssä, vain näin päästään tavoiteltuihin tuloksiin.

Matti Hakanen jaottelee kirjassaan P-K Yrityksen strategiatyö (2004), strategian toteutukseen liittyvät ongelmat kahteen osaan; itse strategiaan liittyvät ongelmat ja toteutusvaiheeseen liittyvät ongelmat. Itse strategian liittyvistä ongelmista hän mainitsee: 1. huonon strategian; strategia perustuu joko liikaa niin kutsuttuun mutu-tuntumaan tai se on tehty liian ympärilyöreäksi, 2. riittämättömän strategian konkretisoinnin; tavoitteet eivät ole tarpeeksi käytännönläheisiä, 3. painopisteiden puuttumisen tai 4. yrityskulttuurin huomioimatta jättämisen. Toteutusvaiheen ongelmia taas voivat olla esimerkiksi ajankäytön aliarviointi, toteutuksen aikana ilmenevät ennalta arvaamattomat muutokset, henkilöstön taitojen ja osaamisen puutteet, viestinnän puutteet, muutosvastarinta tai organisoinnin ongelmat.

Kaikilta näitä ongelmilta ei millään voida välttyä, mutta huolella suunniteltu strategia ja ennalta mietityt toteuttamisvaiheen haasteet kuitenkin helpottavat strategisissa tavoitteissa onnistumista.

3.3.5 Toteutumisen seuranta, arviointi ja päivittäminen

Suunnittelun ja toteuttamisen lisäksi strategiaa ja sen onnistumista pitää myös seurata. Tähän olisi jo ennen strategian toteuttamista suunniteltava hyvät työvälineet, jotta seuraaminen on mahdollista.

Puhuttaessa yrityksen strategisesta seurannasta ei yleensä tarkoiteta operatiivista seurantaa, vaikka ne menevätkin usein hieman päällekkäin. Hakasen mukaan (2004, 168) strategian toteutumisen seurannassa pääpaino on sen toteuttamiseen liittyvien toimenpiteiden ja tulosten seurannassa, mikä kohdistuu kaikkiin strategian osa-alueisiin. Yrityksen tulee tehdä jatkuvaa arviointia niin kilpailijoiden ja asiakkaiden piirissä tapahtuvista muutoksista, mutta myös ympäristön kehitystrendeistä ja niiden muutoksista.

Yksittäiset tapahtumat tai suuret toimintaympäristön muutokset voivat vaikuttaa yrityksen strategiaan ja joskus tämä tarkoittaa, että sitä joudutaan muokkaamaan tai jopa tekemään kokonaan uudelleen. Siitä syystä strategian onkin oltava tarpeeksi joustava muutoksille. Lindroos ja Lohivesi määrittelevät menestyvän organisaation ytimekkäästi kirjassaan Onnistu strategiassa (2010); ”Menestyvän organisaation tunnusmerkki ei usein ole sen kyky tehdä parempia ennusteita kuin muut, vaan sen kyky reagoida erilaisiin muutoksiin muita nopeammin ja osuvammin.”

3.4 Yhteenveto

Yhteenvetona yrityksten strategiaprosessista voisi mainita sen olevan pitkä ja kivinen tie, mutta huolella suunniteltuna ja toteutettuna se myös kantaa hedelmää ja luo yritykselle paremmat näkymät tulevaisuuteen.

4 TULEVAISUUDEN NÄKÖKULMIA

Tämän kappaleen tarkoituksena on löytää näkökulmia yritysten ulkoisessa ympäristössä tapahtuvien mahdollisten muutosten huomioonottamiseen yritysjohtamisessa sekä tutkia mihin oman yrityksemme ympärillä oleva maailma on muuttumassa ja kuinka se tulee vaikuttamaan meidän toimintaamme. Näitä asioita tulen myöhemmin hyödyntämään viimeisessä kappaleessa, jossa laadin yrityksellemme kasvustrategian.

4.1 Megatrendi-ajattelu

Mitä tarkoitetaan trendeillä? Entä megatrendeillä? Verkkoympäristö Futurixin mukaan trendeillä tarkoitetaan pitkällä ajanjaksolla tapahtuvien tarkekesteltävien ilmiöiden kehityssuuntaa ja megatrendeillä taas sellaista yksittäistä ilmiötä tai ilmiöiden tai trendien joukkoa, joka määrittää tavalla tai toisella tulevaisuuden suunnan tai kokonaisuuden.

Megatrendeihin liittyy läheisesti myös niin kutsutut heikot signaalit, jotka ovat taas aavistuksia tulevasta, joista joskus saattaa muodostua uusi trendi. Näitä signaaleita käsitellään lisää vielä vallalla olevia trendien jälkeen.

4.1.1 Kehitysvaiheita

Megatrendin käsitteen kehitti 1980-luvun alkupuolella John Naisbitt tunnetussa kirjassaan, jossa hän tarkasteli Yhdysvalloissa tapahtumassa olevia laajoja muutoksia ja kehityskulkuja (Naisbitt 1982). Tätä ennenkin megatrendejä oli jo mietitty, mutta itse trendeinä niistä ei puhuttu vaan erilaisina tulevaisuuden suuntauksina.

Tunnetuimpana vanhempana tulevaisuutta pohtivana kirjana on vuonna 1972 ilmestynyt Kasvun rajat -raportti, jota on käännetty hyvin monille kielille. Kirjan pääpaino on ympäristönsuojelussa ja suurimpina toteamuksina siitä nousee esille, että talouden kasvu ei pysy väestön kasvun perässä ja tätä kehityksen suuntaa on muutettava, jotta löydettäisiin tasapaino ihmiskunnan ja ympäristön välillä (Kasvun rajat – 30 vuotta myöhemmin, 2005). Muita megatrendiajattelun kehittymiseen vaikuttaneita kirjailijoita ovat esimerkiksi USA:lainen Alvin Toffler ja japanilainen Yoneji Masuda.

Suomeen megatrendiajattelun toi ensimmäisenä Mika Mannermaa kirjassaan Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus (2004). Kirjassa käsitellään niin talouden, teknologian kuin yhteiskunnankin keskeisiä ilmiöitä tulevaisuudessa, tämän hetkisten megatrendien kehitystä, heikkoja signaaleita, tietoyhteiskunnan kehitystä sekä bioyhteiskunnan nousua ja kuinka nämä vaikuttavat yrityksiin niin tällä hetkellä kuin tulevaisuudessakin.

4.1.2 Megatrendit 2010-luvulla

Tuoreimpana aiheesta, joka käsittelee Suomessa vallalla olevia megatrendejä, on vuonna 2009 ilmestynyt Tekesin raportti Megatrendit ja me. Tähän tutkimukseen osallistuivat Tekesin tutkijoiden lisäksi ETLAn, Kuluttajatutkimuskeskuksen ja VTT:n tutkijoita. Projektissa kerättiin ja analysoitiin aineistoa kolmesta eri aihealueesta; maailmantalous ja Suomi, kuluttajat ja markkinat sekä teknologia ja innovaatiot.

Projektin lopputuloksena kertyi kuusi kokoavaa tai kyseenalaistavaa trendiä, jotka kaikki merkitsevät kasvavaa innovaatioiden kysyntää. Nämä trendit ovat: shoppailutapojen ja tottumusten uusjako, niukkuus innovaatioajurina, vapaa-ajan kulutus on kulutusmuutosten edelläkävijä, uudenlainen kuluttajaliike muokkaa globaaleita innovaatioita, osaaminen on taloudellisen toiminnan ydin sekä teknologian epäjatkuvuudet ja uudet teknologiaparadigmat. Lyhyesti näiden trendien merkityksestä:

Shoppailutapojen ja -tottumusten uusjako. Tämän osalta on arvioitu, että kestävän kulutuksen arvojen nousu aiheuttaa paineita pienentää kustannuksia ja jakaa niitä toisin, Ratkaisuja odotetaan teknologia- ja logistiikkajärjestelmiltä, joilla saataisiin yksikkökohtaiset kuljetuskustannukset hyvin alhaisiksi.

Niukkuus innovaatioajurina. Kestävän kehityksen mukainen elämäntapa vaikuttaa kulutukseen, huoli maapallostamme motivoi niukkuuteen ja tämä vaatii uudenlaisia säästäväisyyteen pohjautuvia innovaatioita. Tämä kasvattaa myös palveluiden kuluttamista, materiaalien kuluttamisen sijaan.

Vapaa-ajan kulutus on kulutusmuutosten edelläkävijä. Kuluttajien arvot ja asenteet muuttuvat, mutta vaikuttavat hitaasti käytännössä. Usein ihmisen on vaikea vaikuttaa omien arvojen mukaisiin käytäntöihin työpaikalla ja myös arjen kiire ja asuinympäristö vaikuttaa paljolti niin, että arvoja on vaikea toteuttaa myös arkielämässä. Tämä korostaakin ihmisten muuttuneita arvoja vapaa-aikaan liittyvien ratkaisuiden valinnassa, josta ne pikkuhiljaa sitten leviävät arki- ja työelämään.

Uudenlainen kuluttajaliike muokkaa globaaleita innovaatioita. Resurssien niukkuus johtaa uusien ja uusiutuvien energiavaihtoehtojen hakemiseen ja markkinoilla muutosta ajaa hinta ja ekologisuuspainet. Uusi kuluttajaliike voisi muuttaa markkinamekanismin kautta energia- ja ympäristökehitystä kestävään suuntaan, jolloin kehitys ei nojaisi vain julkisen vallan säätelyyn. Tietoiset kuluttajat sekä päätöksentekoa tukeva infrastukturi muodostavat uudenlaisen markkinamekanismin. Kehitys lähtee energia- ja ympäristöaloilta, mutta toimintatapa leviää pikkuhiljaa myös muille aloille.

Osaaminen on taloudellisen toiminnan ydin. Elinkeinoelämän uudistuminen on nopeaa ja näissä oloissa menestymiseen vaaditaan osaamista ja sen riittävää kehittämistä. Osaaminen tulee tulevaisuudessa olemaan vielä selkeämmin kaiken taloudellisen toiminnan ydin ja kilpailu osaamisesta johtaa keskittymiseen ja valintoihin.

Teknologian epäjatkuvuudet ja uudet teknologiaparadigmat. Kulutuksessa on nähtävissä ristiriitaisia suuntia, kulutuksen uskotaan määrällisesti lisääntyvän vaikka niukkuus elämäntapana kasvaa. Tähän uskotaan löytyvän ratkaisuja bioteknologian ja nanoteknologian avulla.

4.2 Megatrendit ja eläinkaupan ala

Omasta mielestäni suurimmat eläinkaupan alaan vaikuttavat megatrendit ovat muutokset kuluttajien käyttäytymisessä; vihreiden arvojen merkitys kuluttajille muuttuu tärkeämmiksi ja samoin kuluttajat hakevat enemmän uudenlaista yhteisöllisyyttä, jolloin erilaisten sosiaalisten medioiden merkitys korostuu kuluttajakäyttäytymisessä. Näiden lisäksi tähän alaan kuten lähes kaikkiin aloihin vaikuttaa erilaisten teknologisten innovaatioiden kehittyminen sekä väestöön liittyvät muutokset.

Seuraavissa kappaleissa käsittelen hieman kuinka nämä trendit konkreettisesti vaikuttavat lemmikkieläinten sekä niiden tarvikkeiden ja ruokien kauppaan liittyvään toimialaan ja sitä kautta myös meidän yrityksemme omaan liiketoimintaan.

4.2.1 Kuluttajakäyttäytyminen

Kaksi suurinta kuluttajien käyttäytymiseen vaikuttavaa asiaa ovat niin kutsutut vihreät arvot sekä uudenlainen yhteisöllisyys, johon liittyy osaltaan myös kuluttajien kasvava yksilöllisyys. (Megatrendit ja me, 2009)

Myös Hannu Kuusela ja Kari Neilimo tuovat kirjassaan Kaupan strateginen osaaminen (2010) esille kuluttajien käyttäytymiseen liittyvinä trendeinä asiakaskäyttäytymisen pirstaloitumisen, fragmentoitumisen ja heimoutumisen sekä laajentaa yhteiskunnallisen vastuullisuuden ja vastuullisen yritystoiminnan vihreät arvot myös humaniseen vastuullisuuteen ja mainitsee esimerkkinä, että miten

varmistutaan, ettei lapsityövoimaa ole käytetty missään vaiheessa tuotteen elinkaarta?

Yhteiskunnallinen vastuu ja vihreät arvot. Mitä nämä vihreät arvot itseasiassa tarkoittavat? Itse määrittäisin ne tarkoittamaan luontoa vaalivia arvoja, jotka ohjaavat ihmisiä kunnioittamaan omaa eläinympäristöään ja elämään sen mukaan. Nämä arvot kuten myös edellä mainitut humaniset arvot vaikuttavat päivä päivältä enemmän kuluttajien ostokäyttäytymiseen ja sitä kautta niin pienten kuin suurtenkin yritysten toimintaan. Tämä suuntaus ajaa ihmisiä elämään ympäristöystävällisemmin, mutta myös kuluttamaan vähemmän, käyttämään resursseja tehokkaammin sekä myöskin ottamaan selvää koko tuotteen arvoketjusta. Yritysten on vastattava tähän tarjoamalla asiakkailleen aina vain paremmat tiedot tuotteesta sekä ottamalla huomioon tuotevalikoimassaan ympäristöystävällisemmät vaihtoehdot sekä kunnioittamalla näitä samoja arvoja myös omassa toiminnassaan.

Eläinten hyvinvointi on oleellinen osa ajattelua vihreistä arvoista, vaikka lemmikkieläinten pitäminen itsessään ei luonnonsuojelua edistäkkään. Halutaan kuitenkin kunnioittaa kaikkia luontokappaleita eli tarjota eläimelle kuin eläimelle myös hyvä elämä.

Lemmikkieläimet liittyvät vahvasti ihmisen vapaa-aikaan, joten Tekesin raportin mukaan niihin liittyvissä hankinnoissa tulee esille ihmisten arvojen muutos ensimmäisten joukossa, vaikkakin arjen kiire varmasti osaltaan vaikuttaa myös näihin hankintoihin. Lemmikkien tarvikkeissa ja ruokien valinnassa tullaan jatkossa varmasti kiinnittämään enemmän huomiota tuotteiden ympäristöystävällisyyteen. Suosioon nousevat biohajoavat tuotteet, luomutuotetut ruoat sekä tuotteiden kierrätettävät materiaalit. Ihmisten valintoihin tulevat entistä enemmän vaikuttamaan myös yrityksen toimintatavat kestävästä kehitystä ajatellen.

Omassa yrityksessämme on vielä parannettavaa monessa asiassa tällä saralla. Paljon on kuitenkin jo tehty vihreiden arvojen eteen, kuten mukana olo monissa eläinten hyvinvointiin liittyvissä kampanjoissa, kummikoiratoiminta Pro Animals Finland ry:n kanssa, joka auttaa Romaniassa kodittomia eläimiä. Pyrimme

tarjoamaan asiakkaillemme jonkin verran ympäristäystävällisempiä tarvikkeita ja luomuruokavaihtoehtoja lemmikeille, mutta varsinkin tässä meillä on vielä paljon parannettavaa. Ainakin seuraaviin asioihin tulisi vielä kiinnittää huomiota: jätteiden parempi kierrättäminen, luontoystävällisempien materiaalien käyttö päivittäisessä toiminnassamme, huomion kiinnittäminen tavaroiden hankintaan sekä missä myymämme tuotteet valmistetaan ja kuinka siellä otetaan ympäristönäkökulmat huomioon.

Asiakaskäyttäjätymisen pirstaloituminen ja uudenlainen yhteisöllisyys.

Tekesin tutkimuksen mukaan kuluttajakäyttäytyminen on muuttumassa yhteisöllisempään suuntaan; kansainvälistyminen on avannut näkökulmia ja tehnyt kuluttajia tietoisemmiksi siitä kuinka asiat voisivat olla. Internetin yleistyminen on niin sanotusti pienentänyt maapalloa ja edesauttanut globaaleiden ajatusten leviämistä. Se on myös tarjonnut hyvän ympäristön verkostoitumiselle ja näin on muodostunut erilaisia yhteisöjä, jotka taas pystyvät vaikuttamaan kuluttajien ostokäyttäytymiseen. Tuotteiden ominaisuuksien, hintatason ja käytön arvioiminen ja kokemusten jakaminen on helppoa ja netistä saatujen tietojen ja kokemusten ansiosta kuluttajat tietävät joskus jopa asiantuntijaa enemmän tuotteista ja palveluista sekä niiden vaikutuksista.

Internetin tietotulva on vaikuttanut ja tulee jatkossakin vaikuttamaan paljon asiakkaiden hintatietoisuuteen, koska vertailua on hyvin helppo tehdä netissä surffaillen, joten on luonnollista, että ostopäätös tehdään sen mukaan, missä haluttu tuote on edullisimmin myynnissä. Tämä on lisännyt erikoiskaupan hintakilpailua, mutta myös sen myötä muiden kilpailukeinojen merkitys on korostunut. Valikoiman, hyvän asiakaspalvelun ja tuotteen ”lisäominaisuuksien” kuten takuun merkitykset lisääntyvät.

Erilaiset sosiaaliset mediat kuten facebook ja twitter, monet keskustelufoorumit sekä bloggaamisen yleistyminen on johtanut siihen, että yritykset tuotteineen ja palveluineen ovat jatkuvasti alttiina julkiselle keskustelulle, niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä. Nämä erilaiset sosiaaliset mediat toki myös mahdollistavat edullisen ja suuren kohderyhmän kattavan markkinoinnin.

Kuluttajien yksilöllisyys korostuu myös ostokäyttäytymisessä, tämä ei lainkaan ole vastakohta yhteisöllistymiselle, vaan enemmänkin niin, että uskalletaan olla erilaisia ja halutaan erottua ja samankaltaisia ihmisiä etsitään erilaisista yhteisöistä. Ihmisiä ei pystykään enää luokittelemaan heidän iän, sukupuolen tai esimerkiksi koulutuksen perusteella. Ostokäyttäytyminen on hyvin pirstaloitunutta ja kuluttajien tarpeita on vaikea ennustaa. Tämä luo paljon haasteita myös eläinten ja tarvikkeiden kauppaa ajatellen, myös lemmikkien tarvikevalikoiman on oltava suuri ja kaiken tyyppisille asiakkaille on pystyttävä tarjoamaan heidän oman ideologiansa mukaisia tarvikkeita myös heidän lemmikeilleen.

Myös palveluiden käytön yleistymisen näkyy lemmikkieläinlalla, enää ei panostetakaan niin paljon esimerkiksi hyviin turkinhoitotarvikkeisiin, vaan koira viedään trimmaajalla hoidettavaksi. Turkinhoitopalveluiden lisäksi myös monet muut eläimille tarkoitetut palvelut ovat nostaneet asemaansa Suomessa, esimerkiksi hieronta, lomahoito ja lääkäripalvelut.

4.2.2 Teknologian kehitys

Teknologian kehitys vaikuttaa yritysmaailmaan tällä hetkellä varmasti vähintään yhtä paljon kuin kuluttajien käyttäytymiseen liittyvät muutoksetkin. Toki tämän kehittymiseen taas vaikuttaa ihmisten arvomaailman muuttuminen vihreämpään suuntaan, kuten aiemmin jo käsiteltiin. Teknologian kehityksellä tässä tarkoitan internetin, erilaisten tietojärjestelmien, tietoliikenteen sekä monenmoisten matkapuhelin-laitteiden vuosia jatkunutta kehitystä, joka jatkuu edelleen.

Uudenlaisten teknologisten innovaatioiden kehitys mahdollistaa entistä enemmän kestäväkehityksen huomioonottamisen tuotteiden elinkaarissa. Kuluttajille saadaan tuotettua näitä kustannustehokkaita ja ekologisempia vaihtoehtoja, jotka ovat lähempänä heidän uutta arvomaailmaansa. Teknologian avulla pyritään saamaan tuotteiden ekologista jalanjälkeä pienemmäksi jo valmistusvaiheessa, mutta erityisesti innovaatioita odotetaan logistiikkaratkaisuihin. Viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana teknologisen kehityksen myötä työn tuottavuus on kasvanut huomasti, joka on taas osaltaan johtanut vapaa-ajan lisääntymiseen ja

tämä jatkuu edelleen. Lemmikit ovat taas suuri osa ihmisten vapaa-aikaa, varsinkin yhteiskunnassa, jossa yksinasuvien määrä on lähes yksi viidesosa koko väestöstä (Tilastokeskuksen julkaisu 26.5.2010). Lemmikki otetaan seuraksi, korvaamaan toista ihmistä. Ja tämä kehitys on edelleen jatkumassa, joten tämän puolesta lemmikkeihin tullaan panostamaan yhä enemmän.

4.2.3 Väestön muutokset

Viimeisenä eläinkaupan alaan vaikuttavana megatrendinä mainitsisin väestössä tapahtuvat muutokset. Etelä-Pohjanmaan alueella väestön on ennustettu kasvavan vuoteen 2025 mennessä 197 760 asukkaaseen, kun se tällä hetkellä on noin 194 000 ja tämäkin kasvu oletettavasti johtuu eliniän pitenemisestä. Kuitenkin Seinäjoen, joka on Etelä-Pohjanmaan maakunnan keskus, asukasluvun oletetaan kasvavan tämän hetken 57 000:sta lähes 67 000:een vuoteen 2025 mennessä, ja se on yksi nopeimmin kasvavista keskuksista Suomessa. Meidän alalle tärkeintä kohderyhmää ovat ketjun tutkimuksen mukaan 25-44 vuotiaat naiset ja ennusteen mukaan tämä ryhmä kasvaa noin 12 % vuoteen 2025 mennessä. (Väestöennusteet, Etelä-Pohjanmaan ennakointiportaali)

Myös väestön ikääntyminen on huomioitava yrityksissä, ikääntyvien ihmisten määrä kasvaa verrattuna nuoriin ja työikäisiin. Vielä tällä hetkellä ainakin vanhemman väestön eläinten pito on huomattavasti vähäisempää kuin muiden ja tämä seikka on mielestäni hyvä ottaa huomioon yrityksen strategiaa suunniteltaessa.

4.3 Heikot signaalit

Megatrendeihin liittyy vahvasti myös niin kutsutut heikot signaalit. Jokainen vallalla oleva megatrendi on joskus ollut vain heikko aavistus jostain tulevasta, kukaan ei ole voinut varmuudella sanoa tuleeko näin tapahtumaan vai ei. Mannermaa määrittelee nämä signaalit artikkelissaan Heikot signaalit on in (2001) seuraavalla tavalla: "Heikko signaali on ilmiö, joka on oraalla. Sillä ei ole menneisyyttä, se ei

löydy aikasarjoista eikä vallitsevasta talousviisaudesta. Mutta siitä voi tulevaisuudessa muodostua aivan keskeinen ilmiö – teknologinen, taloudellinen tai yhteiskunnallinen.”

Lähtiessäni miettimään eläinkaupan alaan mahdollisesti tulevaisuudessa vaikuttavia signaaleja, huomasin, että niiden löytäminen onkin hyvin vaikeaa ja tämän vuoksi varmaan monissa yrityksissä asia jätetään miettimättä. Oikeastaan mistään kirjallisuudessa, jota kävin läpi ei löytynyt mahdollisia signaaleja, jotka vaikuttaisivat tähän alaan. Mutta lähtiessäni miettimään jo nykyäänkin vallitsevia trendejä löysin asioita, joita voisi ehkä pitää heikkoina signaaleina. Mihin asti esimerkiksi seuraavissa asioissa mennään ajatellen eläinten kauppaa: geenimanipulaatio tai jo trendeinä käsitellyt vihreämmät arvot sekä tekniikan kehittyminen.

4.3.1 Tekniikan kehittyminen syrjäyttää lemmikit

Tekniikka kehittyy ja älykkäiden materiaalien tuloa ei varmaan kukaan enää lähde kiistämään. Tarpeeksi pitkälle kun mennään kehityksessä, vaikutus voi näkyä eläinkaupan alalla esimerkiksi robottieläiminä, jotka muuten vastaavat täysin aitoa lemmikkiä, mutta ne voidaan laittaa pois päältä esimerkiksi matkan ajaksi eikä hoitopaikkaa tarvitse miettiä. En kuitenkaan usko, että nämä älykkäät robottieläimet tulevat täysin korvaamaan lemmieläinten pitoa, mutta todennäköisesti ainakin osaksi. Toista on esimerkiksi käyttökoirien kanssa, joiden omistajat ovat yksi asiakasryhmä eläintarvikealalla. Suomessa koiria käytetään monenlaisissa työtehtävissä, esimerkiksi opaskoirina, poliisikoirina, pelastuskoirina sekä monissa muissa tehtävissä. Teknologian voisi pitkällä aikavälillä olettaa kehittyvän niin, että kaikki nämä työkäytössä olevat koirat pystytään korvaamaan erilaisilla teknologisilla innovaatioilla. Käyttökoirien määrä Suomessa on sen verran suuri, että tämä tulisi varmasti vaikuttamaan koiratarvikkeiden myyntiin koko maassa.

4.3.2 Geenimanipulaatio ja kloonaukset tulevat lemmikkieläinlalle

Tekniikan kehityksestä pääsemme geeni- sekä kloonauksteknologiaan, joka on myös kehittynyt viimeisen kymmenen vuoden aikana todella paljon. Geenimanipulaatiota käytetään jo yleisesti viljelyssä maailmalla, Suomessa se on vielä jonkin verran harvinaisempaa. Geenitekniikan avulla tulevaisuudessa voi olla mahdollista saada pitkäikäisempiä, terveempiä, allergiavapaampia ja enemmän asiakkaan mielen mukaan ”muovattuja” lemmikkejä. Tämä voi vaikuttaa lisäävästi lemmikkien pitoon kun esimerkiksi allergisetkin pystyisivät pitämään eläimiä.

Myös kloonaukset voi mahdollisesti tulevaisuudessa vaikuttaa lemmikkieläinten myyntiin. Eläinten ostaminen mahdollisesti vähentyy vaan uudet eläimet hankitaan kloonauksteknologiaa käyttäen. Tällä hetkellä kloonauksteknologia on vielä hyvin kallista (Tuotantoeläinten kloonaukset, 2008), mutta tulevaisuudessa tämä voisi hyvinkin olla mahdollista. Tässä voi miettiä, olisiko eläinkaupoilla mahdollisuutta kasvattaa kloonieläimiä? Vaikkakin tällä hetkellä tuntuu se kuten geenitekniikan käyttö olevan vielä aika kaukana luonnollisemmasta arvomaailmasta, johon alalla tällä hetkellä suunnataan. Tarvikemyyntiin, joka onkin huomattavasti itse eläinten myyntiä tärkeämpi osa alalla, ei tämä varmasti mahdollittamaan paljoa tulisi vaikuttamaan.

4.3.3 Lemmikkieläimet kuormittavat luontoa

Yhtenä mahdollisena heikkona signaalina voisin nähdä tulevaisuudessa mahdolliset rajoitteet lemmikkieläinten pidossa. Loppujen lopuksi lemmikkien pitäminen on luontoa kuormittavaa. Esimerkiksi koirathan jättävät lihansyöjinä suhteellisen suuren ympäristöjalanjäljen.

Voisi nähdä, että lemmikeillä ei ole yhteiskunnan kannalta minkäänlaista hyötyä, joten niiden pitoa voitaisiin tulla rajoittamaan tai mahdollisesti jopa kieltämään. Tähän onkin vaikea enää löytää ratkaisua kuinka lemmikkieläin- ja tarvikkeala pystyisi tilanteeseen sopeutumaan.

4.4 Yhteenveto

Yrityksemme tulevaisuuteen vaikuuttaa siis hyvin moni tekijä, joihin itsellämme ei ole juurikaan minkäänlaista vaikutusvaltaa vaan ympärillä tapahtuviin muutoksiin on vain sopeuduttava. Itse näen vaikuttavimpana asiana kuluttajien käyttäytymiseen liittyvät muutokset ja nämä tulevatkin olemaan pohjana seuraavassa kappaleessa laadittavalle oman yrityksemme strategialle. Toki muutkin muutokset ja mahdolliset heikot signaalit tullaan ottamaan huomioon strategiaa määritellessä.

5 KOHTI TULEVAISUUTTA STRATEGIAN AVULLA

Yrityksellämme ei ole ollut käytössä selkeää liiketoimitastrategiaa. Koko yrityksemme elinkaaren aikana olemme kuitenkin tienneet, mihin asioihin haluamme toiminnassamme panostaa ja tämä on tähän mennessä luonut riittävän pohjan yrityksen kasvulle. Ikuisesti emme kuitenkaan pysty toimintaamme jatkamaan luottamalla vain omaan tuntumaamme yrityksen johdossa vaan vain oppimalla menneisyydestä ja varautumalla tulevaisuuteen voimme luottaa saavamme yrityksellemme vahvan perustan sen toiminnalle ja kasvulle.

Tämän luvun tarkoituksena onkin määritellä yrityksellemme visio ja siihen tähtäävä kasvustrategia huomioonottaen yrityksen niin ulkoiset kuin sisäiset tekijät kuten myös koko toimialaan vaikuttavat tulevaisuudessa tapahtuvat mahdolliset toimintaympäristön muutokset.

5.1 Strategisten tietojen keruu ja analysointi

Lähden rakentamaan strategiaa yrityksellemme edellisessä luvuissa käsiteltyjen toimintaympäristöömme vaikuttavien mahdollisten tulevaisuuden muutosten pohjalta ja kokoan näistä tärkeimmät PESTEL-analyysin muotoon. Tulen laatimaan yrityksellemme myös SWOT-analyysin, jonka avulla tarkastelen omia vahvuuksiamme ja heikkouksiamme sekä pohdin yrityksemme mahdollisuuksia ja mahdollisia meihin vaikuttavia uhkia.

Näiden analyysien avulla toivon löytäväni tärkeimmät yrityksemme strategian määrittelyyn vaikuttavat asiat ja näiden pohjalta saamme luotua hyvän lähtökohdan strategian rakentamiselle.

5.1.1 PESTEL-analyysi

Seuraavaa taulukkoon on koottu meidän toimintaamme eniten vaikuttavia tekijöitä niin poliittiselta, ekonomiselta, sosiaaliselta, teknologiselta, ekologiselta kuten myös lakiin liittyvältä kannalta.

Poliittiset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erilaiset säädökset liittyen elävien eläinten kauppaan ▪ Aukioloaikasäännökset ▪ Ulkomaisten tuotteiden tuontiin vaikuttavat tekijät
Ekonomiset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rahoituksen saaminen uusiin investointeihin ▪ Pula osaavasta henkilöstöstä ▪ Nousu- ja laskukausien vaikutus alaan ▪ Inflaatio → hintojen nousu
Sosiaaliset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asiakaskäyttäytymisen muutokset ▪ Seinäjoki yksi nopeimmin kasvavia kaupunkeja
Teknologiset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teknologiset innovaatiot <ul style="list-style-type: none"> → liittyen lemmikkieläintarvikkeisiin → liittyen kassa- ja taloushallintajärjestelmiin → liittyen itse eläimiin ▪ Verkkokaupan yleistyminen
Ekologiset tekijät	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vihreiden arvojen nousu esiin kuluttajakäyttäytymisessä ▪ Ympäristölainsäädäntö
Lakiin liittyvät tekijät	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muutokset työvoimalainsäädännössä ▪ Kuluttajansuojalaki ▪ Tuoteturvallisuuteen liittyvät asiat

Näistä tekijöistä mielestäni tärkeimpinä esiin nousevat asiakaskäyttäytymiseen liittyvät muutokset ja samoin kuin erilaiset teknologiset innovaatiot, joita käsittelinkin jo lemmikkieläinalaa koskevien megatrendien ja heikkojen signaalien yhteydessä.

5.1.2 SWOT-analyysi

	+	-
Ulko inen ymp ärist ö	<p><u>Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Takanamme kasvava, tunnettu, 30 liikkeen ketju • Keskeinen liikepaikka mahdollistaa myös monien satunnaisten ostajien, jotka muuten eivät käy erikoisliikkeissä, käymisen myymälässämme. Myymälään myös löytää helposti ja on hyvät parkkialueet • Kaksi yrittäjää, jotka kumpikin pystyvät pyörittämään yritystoimintaa yksin toisen mahdollisesti sairastuessa tms. • Kummallakin yrittäjällä tahto kehittyä niin ammatillisesti, asiakaspalvelussa kuin myös liiketoimintaosaamisessa • Hyvin monipuolinen valikoima (ainoa eläin/tarvikeliike, joka tarjoaa tuotteita kaikille pieneläimille sekä kaloille) • Hyvä imago asiakkaiden ja eri sidosryhmien keskuudessa • Seinäjoki tällä hetkellä Suomen nopeiten kasvavia alueita 	<p><u>Heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ketjun etuja ei ole tarpeeksi hyödynnetty mm. ostojen keskittämisen kautta • Ketjussa paljon itsenäistä sooloilua, vaikuttaa meihin, jotka toimimme sääntöjen mukaan • Henkilöstö suhtellisen nuorta ja kokematon → paljon kehittämistä niin ammattitaidossa kuin palvelussakin • Jatkuvan ajanpuutteen vuoksi yrityksemme toiminnan suunnittelu on aivan lapsen kengissä (mennään niin kutsutulla mutu-tuntumalla) • Kielitaidon puute • Tilan puute myymälässä (kaikista tuoteryhmistä emme pysty tarjoamaan haluamaamme valikoimaa)
Sisä inen ymp ärist ö	<p><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Palvelujen laajentaminen mm. akvaarioiden huolto, trimmaus tai hoitopalvelut • Ketjumaisuuden edelleen parantamisella valikoimien ja hankintojen suhteen voidaan saavuttaa parempaa kilpailuetua • Markkinoinnin ja myymälämarkkinoinnin systemaattinen kehittäminen avaa uusia mahdollisuuksia • Omien eläinten kasvatus mahdollista. Samoin kuin yhteistyön aloittaminen uusien kasvattajien kanssa. • Nettikauppa • Vihreät, pehmeät arvot nousussa. Eläimet ovat osa tätä. • Asiakkaiden tietoisuus eläimiin liittyvistä asioista on noussut. Meillä kuten ketjussakin tietotaito on suhteellisen korkealla ja mahdollisuus vastata tähän kysyntään on näin ollen parempi kuin valtaosassa muissa alan liikkeissä. • Uudet toimipisteet (Seinäjoki/ Vaasa/ Kauhajoki) 	<p><u>Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kallis liikepaikka • Marketit kasvattavat valikoimiaan ja nostavat myymiensä tuotteiden laatua. Osa erikoisliikkeiden merkeistä voi siirtyä marketteihin • Jonkin ulkomaisen ketjun rantautuminen Suomeen voi sotkea markkinoita • Nettikauppa. Euroopasta voi hankkia edulliseen hintaan alamme tavaraa ja vaikka ei hankkisikaan, sotkee se hintamielikuvaa. • Lainsäädäntö muuttuu. Tulee kustannuksia lisääviä säännöksiä tai jopa suoranaisia rajoituksia. (sunnuntaiukiolo lisää kustannuksia) • ”Kettu-tyttö” -asenne, mielipiteet eläinkauppoja vastaan kääntyvät negatiivisiksi • ”Huonot eläinkaupat” vievät uskottavuutta koko alalta • Allergioiden yleistyminen vähentää mahdollisesti ostajia • Ketjun kasvaminen voi olla myös uhka. Esim. ketjun imagoon sopimattomien kauppiaiden ketjuun tuleminen voisi vahingoittaa kaikkien imagoa

Tutkimalla SWOT-analyysiämme, nousee sieltä esille ainakin seuraavat näkökulmat, jotka tulen myöhemmin huomioimaan määritellesä strategisia projektejamme:

- Keskittymällä yrityksen toiminnan säännönmuisempaan suunnitteluun avataan paljon mahdollisuuksia myös tulevaisuudessa, johon tämä opinnäytetyö onkin hyvä lähtökohta.
- Ongelmaa tilanpuutteesta pystytään ratkaisemaan esimerkiksi uuden toimipisteen myötä, joka tuleekin olemaan yksi strategisista projekteistamme.
- Keskeisellä paikalle oleva liikepaikka on suhteellisen kallis, mutta mahdollistaa suuren asiakasvolyymien, jolla taas vuokratustannukset pystytään kattamaan.
- Ketjun puolelta tuleviin heikkouksiin meillä olisi mahdollista päästä vaikuttamaan esimerkiksi olemalla aktiivisemmin mukana ketjun eri kehitysryhmissä, joita on mm. eläinkaupan kehittämissäryhmä ja markkinoinnin kehitysryhmä.
- Palvelukokonaisuuksien laajentaminen ei vielä tällä hatkella ole mahdollista tarvittavan ammattitaidon puutteen vuoksi, mutta henkilöstöä kehittämällä (mm. kouluttamisen sekä uusien palkkaamisen kautta) tämäkin mahdollisuus avautuu. Palvelujen kehittämisen avulla pystyisimme kilpailemaan juuri uhkana mainittujen markettien kasvavaa eläintarvikevalikoimaa vastaan.
- Kielitaidon puute voi olla esteenä uuden toimipisteen laittamisessa Vaasaan, kukaan tämän hetkisestä henkilöstöstä kuten kumpikaan meistä kauppiaista ei puhu ruotsia ja näin ollen pysty palvelemaan äidinkielenään ruotsia puhuvia asiakkaita. Tähänkin voisi löytyä ratkaisu henkilöstön kehittämisen myötä.

5.2 Strategian määrittely

Yrityksen strategiaa lähdetään miettimään määrittelemällä ensin visio, toiminta-ajatus sekä arvot. Toiminta-ajatus ja arvot ovat pitkälle määriteltykin Faunatar-ketjun puolesta, mutta meillä itsellämme on pohdittavana visio oman yrityksemme kohdalla, missä haluamme olla ja minkä ajan kuluessa?

Tässä vaiheessa yrityksen strategia työskentelyä joudun rajaamaan työni kuitenkin lähinnä määrittelemään strategiaa lähivuosille ja pidemmän tähtäimen strategisia suunnitelmia tulen sivuamaan tämän työn loppuyhteenvedossa, mutta niiden tarkempi määrittely jää vielä tulevaisuuteen.

5.2.1 Visio

Faunatar ketjun visiona on olla alansa johtava ketju Suomessa, mutta mitä tämä sitten tarkoittaa? Onko ketju jo tuossa tilanteessa? Kuinka asia pystytään mittaamaan? Ketjun osalta strategia vision toteuttamiseksi on jäänyt suunnittelematta. Oman visiomme haluammekin olevan selkeä ja mitattavissa, toki sen on oltava linjassa ketjun ajatusten kanssa.

”Visiomme on tarjota asiakkaillemme parempaa, henkilökohtaisempaa sekä asiantuntevampaa palvelua huomioonottaen niin ekologiset kuin humanisetkin arvot toiminnassamme. Tuotteidemme saatavuutta haluamme parantamaan uusien toimipisteiden myötä. Näiden toimenpiteiden avulla pyrimme kasvattamaan liikevaihtoaamme neljänneksellä vuoteen 2013 mennessä.”

5.2.2 Toiminta-ajatus

Faunatar-liikkeiden toiminta-ajatuksena on tarjota asiakkailleen monipuolisen tuotevalikoiman lisäksi hyvä ja jatkuvasti kehittyvä asiakaspalvelu sekä ammattitaito. Kauppiat ja myyjät pyrkivät kaikin tavoin varmistamaan, että myydyt

eläimet elävät hyvän elämän huolehtivissa käsissä ja tuottavat asiakkaille juuri sen ilon, mitä hän on lemmikkiä hankkiessa odottanutkin. Ketju toimii hyvässä yhteistyössä kaikkien alan sidosryhmien kanssa, kuten eläinsuojeluyhdistykset, eläinlääkärit ja alaan liittyvät viranomaistahot.

5.2.3 Arvot

Eläinten hyvinvointi. Otamme eläinten hyvinvoinnin voimakkaasti huomioon toiminnassamme. Panostamme siihen hankkiessamme eläimiä myyntiin ja hoitaessamme niitä myymälässä. Olemme erittäin vastuuntuntoisia lemmikin myyntitilanteessa. Selvitämme aina asiakkaan kanssa lemmikin tulevat elinolosuhteet ja edesautamme parhaan mahdollisen ratkaisun syntyä. Puutteellisiin elinolosuhteisiin emme eläintä myy. Kaupan yhteydessä annamme aina asiakkaalle kattavan ohjeistuksen lemmikin laadukasta hoitoa varten. Olemme tarkkoja myös tuotevalikoimamme suhteen. Emme pidä myynnissä sellaisia tuotteita, joiden vaikutus eläinten hyvinvointiin on kyseenalaista.

Jatkuva kehittyminen. Olemme edelläkävijöitä lemmikkieläinliikealalla Suomessa. Haluamme olla sitä myös jatkossa. Panostamme jatkuvasti oman toimintamme kehittämiseen ja omaan kehittymiseemme. Olemme innovatiivisia, aktiivisia ja avoimia uusille asioille. Pidämme katseemme tulevaisuudessa ja reagoimme asiakkaidemme odotuksissa tapahtuviin muutoksiin nopeasti.

Osaava henkilöstö. Osaava henkilöstö on asiakastyytyväisyyden kannalta katsottuna menestyksemme peruspilareita. Arvostamme ammattitaitoista, palveluultista ja kehityshalukasta henkilöstöä. Eläinrakkaus on meille itsestäänselvyys. Kehitämme ja koulutamme kauppiaita ja liikkeiden henkilöstöä jatkuvasti. Myös ammattitaidossa mitattuna olemme alan johtava yritys Suomessa.

Hyvä henki ketjussa ja myymälöissä. Rakkaus eläimiin yhdistää kaikkia Faunatarlaisia. Hyvä yhteishenkemme heijastuu kaikkialle. Vaalimme yhteishenkeä olemalla kaikki avoimia ja kunnioittamalla toisiamme ja toistemme työtä. Suhtaudumme myösteisesti yhteisiin sopimuksiin, sääntöihin ja määräyksiin

sekä ymmärrämme, miksi niitä tarvitaan. Välitämme ympäristöömme joka päivä hyvää ja iloista Faunatar-henkeä.

Kannattavuus ja kasvu. Huolehtimalla siitä, että kasvamme markkinoiden kasvua nopeammin, pystymme jatkossakin kehittämään toimintaamme. Näin pystymme turvaamaan asemamme maan johtavana lemmikkieläinliikeketjuna ja välittämään lemmikkien tuomaa iloa yhä uusille ja uusille asiakkaillemme.

5.3 Strategiset projektit

Strategiaan lähdemme toteuttamaan seuraavissa kappaleissa esiteltyjen projektien kautta. Projektit on valittu tähtäämään visioomme huomioonottaen yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Nämä projektit ovat saatavuuden parantaminen uuden toimipisteen myötä, vihreiden arvojen huomioon ottaminen toiminnassamme sekä asiakaspalvelun parantaminen.

5.3.1 Saatavuuden parantaminen uuden toimipisteen myötä

Projektin lähtökohtana on Seinäjoen seudun kasvaminen ja potentiaalisen asiakaskunnan lisääntyminen. Seinäjoelle rakennetaan Hyllykallion alueelle uutta kauppakeskusta, johon suurimmaksi liikkeeksi tulee K-Citymarket ja kyseisestä kauppakeskuksesta oli varattu tilaa myös lemmikkieläinalan yritykselle. Näimme tämän mahdollisuutena laajentaa toimintaamme ketjun pienemmän konseptin avulla ja samalla ennalta ehkäisemme mahdollisen uuden kilpailijan aloittamista kyseisissä toimitiloissa.

Projektia varten laaditut investointi-, kassavirta- ja rahoituslaskelma sekä budjetti ovat tämän työn liitteenä.

Aikataulu. Aikataulun määrittelee pitkälle kauppakeskuksen valmistuminen ja siihen määrätty avajaispäivä, joka on toukokuussa 2011. Uutta toimipistettä varten henkilöstöä tarvitsee kasvattaa yhdellä työntekijällä (1) sekä vakinaistamalla yksi

tällä hetkellä osa-aikaisena työskentelevä henkilö. Henkilöstöön tulossa myös muita muutoksia kun oppisopimustyöntekijämme sopimus loppuu syyskuussa 2011, joten hänen tilalleen on palkattava uusi henkilö (2) ja tämä sama henkilö myös hoitaa kesälomasijaisuudet.

2010 Joulukuu	<ul style="list-style-type: none"> • Uuden työntekijän (1) haku • Pohjapiirroksen suunnittelu
2011 Tammikuu	<ul style="list-style-type: none"> • Uudentyöntekijän (1) valinta • Myymäläkauston sekä ATK-laitteiden ja järjestelmien tilaaminen
Helmikuu	<ul style="list-style-type: none"> • Tuotevalikoiman alkukampanjoiden suunnittelu ja tilaukset • Tilaukset hintamerkinnöistä / Kariplast (hyllypuhujat, hyllynreunalistat tms.) • Puhelin / liittymät / sähköposti yms. • Uuden työntekijän (2) haku
Maaliskuu	<ul style="list-style-type: none"> • Uusi työntekijä (1) aloittaa → koulutus • Uuden työntekijän (2) valinta • Hyllyjen sekä muun kaluston malaaminen • Alkumarkkinoinnin suunnittelu
Huhtikuu	<ul style="list-style-type: none"> • Liikkeen rakentaminen • Tavaroiden vastaanotto
Toukokuu	<ul style="list-style-type: none"> • Liikkeen avaaminen • Alkumarkkinointi ja kampanjoiden toteutus
Kesäkuu	<ul style="list-style-type: none"> • Uusi työntekijä (2) aloittaa → koulutus

Seuranta. Projektin seuranta on lähinnä aikataulun seuranta ja projektin voi nähdä strategian liiketoimintastrategian kannalta onnistuneen, kun saamme projektin toteutettua aikataulussa. Seuranta tulemme toteuttamaan toimipisteen

perustamisen jälkeen myös kuukausittaisilla katselmuksilla myyntien kehitykseen ja budjettiin.

5.3.2 Vihreiden arvojen huomioon ottaminen toiminnassamme

Tämän projektin lähtökohtana on vihreiden arvojen parempi huomioon ottaminen toiminnassamme ja tätä kautta luoda yrityksestämme positiivisempaa ja vastuullisempaa mielikuvaa asiakkaillemme. Projektissa kuitenkin pidämme mielessä myös taloudelliset tavoitteet, uusien ympäristystävällisempien vaihtoehtojen myötä toivomme tuoteryhmien myyntien lisääntyvän myös kokonaisuutena.

Konkreettisiksi tavoitteiksi valitsimme seuraavat lupaukset:

- *Tuotevalikoimastamme löytyy vaihtoehdot myös ympäristöstään tietoisille asiakkaille*
- *Tunnettuamme tuotteidemme alkuperän*
- *Toimintamme on kestävä kehityksen periaatteiden mukaista*

Toimenpiteet ja aikataulu. Projektin ajankohta on syksy 2011 – kevät 2013

2011 Syyskuu	<ul style="list-style-type: none"> • Puutteiden kartoittaminen / käydään läpi tuotevalikoimamme ja pohdimme onko myymälässämme tarjolle arvojemme vastaisia tuotteita • Parempien kierrätysmahdollisuuksien kartoittaminen
Lokakuu	<ul style="list-style-type: none"> • Myymälään uudet kierrätysjärjestelmät • Uusien mahdollisten tuotteiden kartoittamista

2012 Tammikuu	<ul style="list-style-type: none"> • Alennusmyynnit. Mahdolliset pois jäävät tuotteet myydään pois Tammikuun alennusmyyntien yhteydessä • Uudet tuotteet nostetaan esiin myymälässä, kiinnitetään huomiota myymälämarkkinoinnissa vastuullisempiin ja ympäristöystävällisempiin vaihtoehtoihin
Helmi - > Elokuu	<ul style="list-style-type: none"> • Jatketaan uusien vaihtoehtojen esille tuomista ja lisäämme tuoteinfoihin pikkuhiljaa tietoa tuotteiden alkuperästä, valmistustavasta yms. • Kesä-heinäkuun yhteydessä taas mahdollisuus käyttää alennusmyyntejä pois jäävien tuotteiden myymiseen
Syyskuu	<ul style="list-style-type: none"> • Suunnittelu Lokakuun kampanjaa varten: tuotteiden ja mahdollisten yhteistyötahojen kartoitus
Lokakuu	<ul style="list-style-type: none"> • Kampanja. Tähän liitetään ”vihreämpien” vaihtoehtojen myynti ja mahdollisesti jokin avustuskohde, johon osa tuotoista menee.
2013 Tammikuu ->	<ul style="list-style-type: none"> • Jatkamme edellainittujen asioiden kehittämistä
Toukokuu	<ul style="list-style-type: none"> • Loppu palaveri/seuranta ja uudet toimenpiteet asian suhteen

5.3.3 Asiakaspalvelun parantaminen / Laatukäsikirja

Tämän projektin tavoitteena on asiakaspalvelumme laadun parantaminen ja tätä lähdemme toteuttamaan laatukäsikirjan laatimisen myötä. Kirjaan tullaan laatimaan vaatimamme standardi palvelustamme ja osaamisestamme samoin kuin ohjeita erilaisista palveluun vaikuttavista prosesseista myymälässämme. Tässä otetaan huomioon niin itse asiakaskohtaamiseen liittyvät asiat kuten myös

esimerkiksi myymälän järjestelyyn liittyvät asiat, jotka myös vaikuttavat suuresti asiakkaan kokonaismielikuvaan palvelusta.

Aikataulu tavoitteeksi asetetaan kirjan valmistuminen ennen uuden toimipisteen avautumista, jolloin kirjaa voidaan käyttää uusien työntekijöiden koulutuksessa.

2011 Tammikuu	<ul style="list-style-type: none"> • Laatuksikirjaan tulevien asioiden kartoittaminen • Tehtävien jako / kuka kirjoittaa minkäkin kohdan (projektiin osallistuvat niin kauppiaat kuin työntekijätkin)
Helmikuu	<ul style="list-style-type: none"> • Kirjoittaminen
Maaliskuu	<ul style="list-style-type: none"> • Käyttöönotto

Projektin myötä toivon, että löydämme myös osaamisemme heikot kohdat, joiden parantaminen liittyy oleellisesti palvelutasomme parantamiseen. Laatuksikirja tulee olemaan jatkuvasti elävä projekti, jota tullaan jatkossakin muokkaamaan aina niiltä osin, kun huomataan tiedon joko vanhentuneen tai muuten vain ohjeiden olevan huonosti toteutettavissa. Ajatuksena on kuitenkin saada siitä hyvä työväline jokapäiväiseen toimintaamme. Ja näin ollen projektin seuranta tulee olemaan jatkuvaa kirjan käyttöönotosta tulevaisuuteen.

5.4 Strategian toteutus ja seuranta

Strategiaa lähdetään toteuttamaan edellisessä kappaleessa mainittujen projektien aikataulujen myötä ja jatkossa strategia-asiat tulevat olemaan osana kuukausittaisia palaverijamme operatiivisten asioiden ohella. Näissä palaverissa tulemme myös seuraamaan strategisten projektien etenemistä ja tarkistelemaan sekä mahdollisesti muokaamaan strategiaamme tarpeen mukaan. Vuonna 2012 lopulla tulemme tarkistamaan kuinka olemme saavuttaneet visiossamme

määritellyn kasvun 25 % vuoteen 2013 mennessä ja suunnittelemaan uuden strategian seuraaville vuosille.

5.5 Yhteenveto

Yhteenvetona strategiastamme voisin vielä mainita, että edellä mainittujen toimenpiteiden lisäksi otamme huomioon yleisesti kaikessa toiminnassamme sekä päätöksenteossa niin yrityksen vision kuin arvotkin. Suunnitelmallisella toiminnalla uskon yrityksemme pärjäävän sen muuttuvassa toimintaympäristössä ja pystyvän kasvattamaan toimintaansa tulevaisuudessa.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Yrityksissä menestyksellisen toiminnan kehittäminen vaatii selkeän ajatuksen sen toimintaympäristöstä kuten myös sen omista voimavaroista. Huomion kiinnittäminen tämän päivän ongelmista enemmän pitkän aikavälin strategiaan suunnitelmiin saadaan luotua yrityksen toiminnalla vahvempi perusta sekä edellytykset selvittää muuttuvassa kilpailuympäristössä. Strategisessa ajattelussa tarkoituksena onkin juuri tämän pitkän tähtäimen toiminnan suunnittelu.

Työni tavoitteena oli tutustua yrityksen strategiseen johtamiseen tulevaisuuden näkökulmat huomioonottaen sekä määrittellä omalle yrityksellemme visio ja luoda kasvuun tähtäävä liiketoimintastrategia sen toteuttamiseksi. Määritelty strategia keskittyi lähinnä aikavälille 1-3 vuotta ja hautumaan jäi vielä tästä pidemmän tähtäimen strategiset tavoitteet ja projektit niiden toteuttamiseksi. Kuitenkin luvussa 4, jossa käsiteltiin tulevaisuuden muutoksia alallamme, saatiin luotua hyvät lähtökohdat myös pidempikantoista strategista suunnittelua ajatellen. Näihin suunnitelmiin voisi mahdollisesti kuulua tarkempaa pohtimista kuinka vastaamme muihin vallalla olevien trendien aiheuttamiin muutoksiin yritystoiminnassamme. Näitä voisi olla esimerkiksi juuri väestön ikääntymisen tuovat muutokset, teknologian muutokset ja myöskin pidemmällä aikavälillä kuluttajien käyttäytymisen aiheuttamat muutokset ja niiden vaikutus liiketoimintaamme. Itse pidän hyvin mahdollisena erilaisten palvelukokonaisuuksien laajentamisen toiminnassamme sekä myös laajentumisen yhä uusien toimipisteden myötä. Pohdittavaksi jäi myös varautuminen erilaisiin mahdollisiin muutoksiin, kuten heikkojen signaaleiden yhteydessä esitetyt rajoitukset eläinten pitämisestä sekä erilaisten teknologisten innovaatioiden vaikutus alaamme.

Lopputuloksena sain kuitenkin luotua hyvät lähtökohdat strategiatyön aloittamiseen ja onnistuneen strategian lähivuosiksi. Työn rajaaminen tuotti useaan otteeseen vaikeuksia. En halunnut luoda liian laajaa ja raskasta kokonaisuutta, jotta laatimani strategia olisi helppo ottaa käyttöön yrityksessämme

ja tämän vuoksi jätinkin vielä tässä vaiheessa pidemmän aikavälin suunnittelun myöhempään ajankohtaan.

Kokonaisuudessaan tämän opinnäytetyön tekeminen oli huomattavasti laajempi ja aikaa enemmän aikaa vievä prosessi kuin osasin odottaa, varsinkin kun työn laatimiseen käytetty aika oli pois yöunista sekä yrityksen normaaleihin rutiineihin kuluneesta ajasta. Opinnäytetyön muotoon laadittu strateginen pohdinta ja itse strategian laadinta veivät todennäköisesti hyvin paljon enemmän aikaa kuin vain yrityksen omaan käyttöön laadittu strategia. Koen työn tekemisen olleen kuitenkin hyvin opettava kokemus ja sain myös kirjallisuutta lukiessani yritykseni toimintaan paljon sellaisiakin näkökulmia, jotka eivät suoranaisesti tässä työssä tule esille.

LÄHTEET

- Asuntokuntien määrä 2009. [Verkkosivu]. Tilastokeskus. [Viitattu 9.11.2010]. Saatavana:
http://www.stat.fi/til/asas/2009/asas_2009_2010-05-26_tie_001_fi.html
- Biotekniiikan neuvottelukunta. 2008. Tuotantoeläinten kloonaminen. Helsinki
- Hakanen, M. 2004. P-K Yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multiprint Oy
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi. Porvoo: WSOY
- Kuusela H. & Neilimo K. 2010. Kaupan strateginen osaaminen. Helsinki: Edita Prima
- Lindroos, J.-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy
- Mannermaa, M. 2001. Heikot signaalit on in. Talouselämä 6/2001.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Megatrendit. [verkkosivu]. Verkkoympäristö Futurix. [Viitattu 20.7.2010]. Saatavana:
http://www.futunet.org/fi/materiaalit/tutkimus/03_la-hestymistapoina/07_megatrendit/08_megatrendit?C:D=347658&-selres=347658
- Megatrendit ja me. 2009. Tekesin katsaus 255/2009.
- Naisbitt, J. 1982. Megatrends. New York: Warner Books
- Randers, J., Meadows Dennis & Meadows Donella. 2005. Kasvun rajat – 30 vuotta myöhemmin. Helsinki: Gaudeamus
- Reinikainen, T. 2010. Ympäristöjärjestelmillä kestävä tuottavuutta. Ympäristökeskuksen YKETU-hankkeen loppuraportti. Helsinki.

Seinäjoen kaupunki – väestö. [Verkkosivu]. Tilastokeskus. [viitattu 28.9.2010]. Saatavana:
http://www.stat.fi/tup/seutunet/seinajoki_vaesto.html

Väestöennusteet. [Verkkosivu]. Etelä-Pohjanmaan ennakointiportaali. [Viitattu 9.11.2010]. Saatavana:
http://www.etela-pohjanmaa.fi/ennakointi/?page_id=219&lang=fi

LIITTEET

Liite 1. Rahoitustarve

INVESTOINNIT

VARASTO	40 000,00 €
Takuuvuokra (Pankkitakaus? Ei vaatisi lainaan, vain vaan vakuuksia...)	9 900,00 €
Muut kiinteistöön liittyvät kulut? Onko jotain? (valaistus...)	2 000,00 €

Teippaukset + kyltit	1 000,00 €
----------------------	------------

KALUSTO

-hyllyt	8 750,00 €
-pakastin/jääkaappi	1 000,00 €
-kassatiski	1 000,00 €
-kassat/tietotekniikka (myös tulostin/faxi/kopiokone yms.)	2 500,00 €

-puhelin/netti	200,00 €
----------------	----------

Muut pienkulut	
-siivous (aineet ja tarvikkeet)	200,00 €

-toimistotarvikkeet (leimasimet, hinnoittelijat, kynät, nitojat, mapit yms.)	200,00 €
---	----------

Alkumarkkinointi (ketju yleensä tulee puolella mukaan...)	1 000,00 €
--	------------

KUUKAUSITTAISET KIINTEÄT KULUT (2kk)

Vuokrat	6 000,00 €
---------	------------

Palkkakustannukset (sis. Lisäpalkkaus tarve rakennusajalle sjoki + lisääntyvät palkkakustannukset nykyiseen 2 kk ajalta)	4 000,00 €
---	------------

Sähkö/vesi	200,00 €
Vakuutukset	200,00 €
Lainanlyhennykset	1 000,00 €
Korot	400,00 €

YHTEENSÄ	79 550,00 €
-----------------	--------------------

Ilman takuu vuokraa (pankkitakaus)	69 650,00 €
------------------------------------	-------------

Liite 2. Budjetti

Budjetti 2011	POHJA /KK	JOUPPI /KK	YHT.	YHT. 12KK	%
LIIVEVAIHTO veroton	18000,00	43000,00	61000,00	732000,00	100,00%
Ostot 48 %	-8640,00	-20640,00	-29280,00	-351360,00	-48,00%
MYYNTIKATE 52,00%	9360,00	22360,00	31720,00	380640,00	52,00%
Palkat	-3300,00	-8500,00	-11800,00	-141600,00	-19,34%
Henkilösivukulut	-1485,00	-3825,00	-5310,00	-63720,00	-8,70%
Henkilöstökulut yhteensä	-4785,00	-12325,00	-17110,00	-205320,00	-28,05%
Vuokrat	-2700,00	-2900,00	-5600,00	-67200,00	-9,18%
Fr-maksut 5 %	-900,00	-2150,00	-3050,00	-36600,00	-5,00%
Mainoskulut	0,00	-500,00	-500,00	-6000,00	-0,82%
Mainonta ja Fr yhteensä	-900,00	-2650,00	-3550,00	-42600,00	-5,82%
Vapaaehtoiset henkilöstökulut	-100,00	-200,00	-300,00	-3600,00	-0,49%
Matkakulut ja edustuskulut	0,00	-250,00	-250,00	-3000,00	-0,41%
Huoneistokulut	-150,00	-350,00	-500,00	-6000,00	-0,82%
Muut liiketoiminnan kulut	-500,00	-1000,00	-1500,00	-18000,00	-2,46%
muut yhteensä	-750,00	-1800,00	-2550,00	-30600,00	-4,18%
KIINTEÄT KULUT	-9135,00	-19675,00	-28810,00	-345720,00	-47,23%
KÄYTTÖKATE	225,00	2685,00	2910,00	34920,00	4,77%
Poistot	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00%
LIIVEVOITTO	225,00	2685,00	2910,00	34920,00	4,77%
Rahoitustuotot ja kulut:					
Korkokulut 6 % Finnvera		-100,00	-100,00	-1200,00	-0,16%
Korkokulut 6 % pankki		-100,00	-100,00	-1200,00	-0,16%
VOITTO ENNEN VEROJA	225,00	2485,00	2710,00	32520,00	4,44%
Tuloverot	-65,25	-720,65	-785,90	-9430,80	-1,29%
TILIKAUDEN VOITTO	159,75	1764,35	1924,10	23089,20	3,15%
Finnvera lyhennykset		-500,00	-500,00	-6000,00	-0,82%
Lainan lyhennykset		-500,00	-500,00	-6000,00	-0,82%
	159,75	764,35	924,10	11089,20	1,51%

Liite 3. Kassavirtalaskelma

KASSAVIRTALASKELMA / Tilikausi 1.3.2011 - 28.2.2012	
LIIKEVAIHTO	714000
-/+ Myyntisaamisten lisäys/vähennys	-1000
Myynnin kassaanmaksu	713000
- Ostot tilikauden aikana	-375000
+/- Ostovelkojen lisäys/vähennys	5000
-/+ Vaihto-omaisuus ennakoiden lisäys/vähennys	0
- Liiketoiminnan muut kulut	-342700
+/- Siirtovelkojen lisäys/vähennys	6000
-/+ Siirtosaamisten lisäys/vähennys	-1000
+/- Muiden lyhyt aikaisten korottomien velkojen lis./väh.	1000
Toimintajäämä	6300
- Rahoituskulut	-2400
- Verot	-3100
Rahoitusjäämä	800
-/+ Investoinnit	-20000
Investointijäämä	-19200
+/- Pitkäaikaisen vieraan pääoman lisäys/vähennys	58000
+/- Lyhytaikaisen korollisen vieraan pääoman lis./väh.	0
-/+ Muiden lyhytaikaisten saamisten lisäys/vähennys	0
-/+ Likvidien varojen lisäys/vähennys	-38800
	0