

# MARKKINATIETO YRITYKSEN STRATEGIATYÖN TUKENA

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden laitos  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syksy 2008  
Juuso Kosonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden laitos

KOSONEN, JUUSO:

Markkinatieto yrityksen strategiatyön  
tukena

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 72 sivua

Syksy 2008

## TIIVISTELMÄ

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä markkina-analyysi urheilukaupan tavaran-toimittajalle. Analyysi käsittelee markkinoiden kokoa ja kasvua sekä rajatun kilpailijaryhmän kehitystä. Tutkittuina maina ovat toimeksiantajan päämarkkina Suomi sekä tärkeimmät vientimaat Saksa, Itävalta, Sveitsi, Ruotsi ja Norja. Työhön on liitetty myös urheilukaupan tulevaisuudennäkymät osuus, joka käsittelee urheilukaupan lähitulevaisuutta. Osion tarkoituksena on tuottaa tietoa alan tulevaisuudennäkymistä toimeksiantajalle.

Teoriaosuus käsittelee yrityksen strategiaa ja yrityksen strategisia tavoitteita. Lisäksi osioon on otettu mukaan analyysit osana strategian luomista, joihin osaltaan tehty tutkimus tuottaa tietoa. Teoriaosuuteen on myös sisällytetty markkinatieto-osio. Osio käsittelee tutkimuksen pääasiallisena tiedon lähteenä olevaa markkinatietoa, sen eri tyyppisiä ja hankintaa.

Tutkimus suoritettiin kirjoituspöytätyönä elokuussa 2008. Siinä kerättiin yrityskohtaista sekundääristä markkinatietoa, josta muodostettiin markkina- aluetietoa ja laskettiin markkinaosuuksia ja kasvulukuja. Toimeksiantaja tulee hyödyntämään työtä uuden strategiansa luomisessa. Markkina-analyysia yritys tulee käyttämään sellaisenaan operatiivisessa toiminnassa ja strategiatyössä.

Urheilukauppa on selvästi kärsinyt kahdesta heikosta talvesta. Skandinaviassa kaupat ovat pystyneet tekemään maltillista kasvua, mutta Keski-Euroopassa kaupat eivät ole pystyneet kasvamaan. Toimeksiantajan kilpailijat ovat pystyneet kasvamaan niin Suomessa kuin kansainvälisestikin. Urheilukaupan tulevaisuuteen tulee eniten vaikuttamaan talouden muutokset sekä sääolosuhteet.

Avainsanat: yrityksen strategia, markkinatieto, urheilukauppa

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	YRITYKSEN STRATEGIA	3
2.1	Strategia käsitteenä	3
2.2	Strategiset tavoitteet	6
2.3	Kilpailun kolme perusstrategiaa	7
2.4	Strategiaprosessi	9
2.5	Analyysit osana strategista johtamista	14
2.6	Balanced scorecard	17
3	MARKKINATIETO	23
3.1	Markkinatiedon tarve	23
3.2	Markkinatiedon tyypit	24
3.3	Markkinatiedon hankinta ja hyödyntäminen	26
3.4	Markkinatiedon laatu ja hinta	27
3.5	Markkinatiedon hankinnan prosessi	28
4	CASE: URHEILUKAUPAN TILA JA KEHITYS	32
4.1	Tutkimuksen toteutus	32
4.2	Urheilukaupan tila Suomessa	33
4.3	Urheilukaupan vähittäismyynti Suomessa	34
4.3.1	Urheilukaupan markkinaosuudet ja myynti 2007	35
4.3.2	Urheilukaupan myynti vs. koko vähittäiskaupan myynti	36
4.3.3	Ketjujen myynnit, markkinaosuudet ja kasvu	37
4.4	Urheilukaupan tavarantoimittajat Suomessa	43
4.4.1	Suomalaisten tavarantoimittajien myynnin kehitys	45
4.4.2	Tavarantoimittajien myynti 2007	46
4.5	Urheilukauppa Euroopassa	50
4.6	Kansainvälisten tavarantoimittajien myynti ja myynnin kehitys	53
4.7	Vähittäismarkkinoiden vertailu	57
4.8	Tavarantoimittajien kehitys	57
4.9	Urheilukaupan myynti asukasta kohden	59
4.10	Urheilukaupan tuoteryhmien myynnin kehitys kansainvälisesti	60
5	URHEILUKAUPAN TULEVAISUUDENNÄKYMÄT	61

5.1	Positiiviset tulevaisuudennäkymät	61
5.2	Negatiiviset tulevaisuudennäkymät	62
6	YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET	64
	LÄHTEET	67

## 1 JOHDANTO

Urheilukauppa on ollut viime vuodet suuren muutoksen kohteena. Kaksi edellistä talvea ovat olleet koko Euroopassa erittäin epäsuotuisia alalle. Talvien lämpimyyden ja vähälumisuus ovat osaltaan vaikuttaneet kokonaisuuteen. Uusia suuria urheiluliikkeitä on avautunut tiuhaan tahtiin ja se on entisestään lisännyt kilpailua alalla.

Opinnäytetyön toimeksiantaja on kansainvälistyvä kotimainen yritys. Se toimii urheilukaupan tavarantoimittajana. Toimeksiantajalla on käynnissä murrosvaihe, jossa johto ja organisaatio ovat uudistumassa. Yrityksen strategiat tullaan myös samalla uudistamaan. Yritys tulee hyödyntämään analyysiä uuden strategian luomisessa sekä operatiivisessa toiminnassa.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää markkinoiden koko ja kehitys valituilla markkina-alueilla sekä selvittää rajatun kilpailijaryhmän kehitys viime vuosina. Lisäksi halutaan verrata urheilukaupan kehitystä yleiseen talouden kehitykseen sekä verrata eri markkinoiden kehitystä toisiinsa. Pääpaino tutkimuksessa on toimeksiantajan päämarkkina-alueella Suomessa. Lisäksi Euroopan maista mukaan valittiin toimeksiantajan tärkeimmät vientimaat Saksa, Itävalta, Sveitsi, Ruotsi ja Norja. Tutkimukseen liitetään myös opinnäytetyön tekijän arvio urheilukaupan tulevaisuudennäkymistä. Tulevaisuudennäkymät muodostuvat tutkimuksen johtopäätöksistä sekä työn tekijän omista näkemyksistä ja kokemuksesta. Toimeksiantaja haluaa näin hyödyntää tekijän kymmenen vuoden kokemuksen alan eri näköalapaikoilta.

Markkina-analyysi toteutettiin kirjoituspöytätyönä. Siihen kerättiin sekundääristä markkinatietoa toimiala- ja yrityskohtaisesti. Tiedoista muodostettiin markkina-aluekohtaista tietoa. Tiedot on kerätty kesän 2008 aikana. Tietolähteenä käytettiin urheilukaupan ammattilehtiä. Yleistieto on rajattu pois markkina-analyysistä, koska se on toimeksiantajalla jo olemassa.

Teoriaosuudessa on kaksi päälukua. Ensimmäisessä luvussa käsitellään yrityksen strategiaa ja sen sisältöä. Lisäksi osuuteen on otettu mukaan strategian luominen ja kilpailun perusstrategiat. Lopuksi käsitellään analyysejä strategiatyön pohjana sekä strategian toteuttamista ja seurantaan helpottavaa työkalua, balanced scorecardia.

Toinen luku käsittelee markkinatietoa yrityksen päätöksentekijöiden tukena. Siinä käsitellään tarkemmin yrityksen markkinatiedon tarvetta nykyaikaisessa nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Lisäksi se sisältää markkinatiedon tyypit ja yleisimmät lähteet. Lopuksi käsitellään tiedon hankintaa ja hyödyntämistä sekä tiedonhankinnan prosessia.

Tutkimusosuudessa on kaksi päälukua. Ensiksi käsitellään urheilukaupan tilaa ja kehitystä Suomessa. Se muodostuu alan vähittäiskaupan ja tavarantoimittajien myyntiluvuista, niiden kehityksestä ja vähittäispuolen markkinaosuuksista. Vienti- maista on selvitetty markkinoiden koko ja markkinaosuudet. Kansainvälisistä tavarantoimittajista on tutkittu myyntiluvut ja niiden kehitys. Seuraavassa pääluvussa käsitellään alan positiivisia ja negatiivisia tulevaisuudennäkymiä.

## 2 YRITYKSEN STRATEGIA

Tässä luvussa luodaan kuva yrityksen strategiasta ja toimeenpanemisesta. Lisäksi käsitellään yrityksen strategisia tavoitteita sekä kilpailun kolme eri perusstrategiaa. Luvussa on mukana valitut analyysit strategian luomisessa, joiden pohjalla on käytetty työn case-osuutta. Viimeisenä mukana oleva balanced scorecard on yksi tuoreimmista strategian viestimiseen, toteuttamiseen ja seurantaan liittyvistä työkaluista.

### 2.1 Strategia käsitteenä

Strategian käsite ulottuu aina vuoteen 510 eKr Ateenan kymmenennen heimodivisioonan rakentaja Kleistenessin aikoihin. Hän nimitti jokaisen struktuurin johtoon strategeoksen eli strategin. Nämä kymmenen johtajaa muodostivat Ateenan sotaneuvoston. Strategien tehtäväkenttä vakiintui armeijan johtamiseen ja tavoitteena oli sodan voittaminen. Vanhat sodankäynnin teoriat eivät monista yhtäläisyyksistään huolimatta riittä kattamaan nykyajan yrityselämän strategisen johtamisen taitoa. Tärkein yhtäläisyys muinaisilla sotaopeilla ja nykyajan yritysmaailman johtamisessa on kilpailu. Nykypäivän yrityselämässä strategia nähdään yrityksen tietoisena keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valintana muuttuvassa maailmassa. (Näsi & Aunola 2005, 10; Kamensky 2004, 19 - 20.)

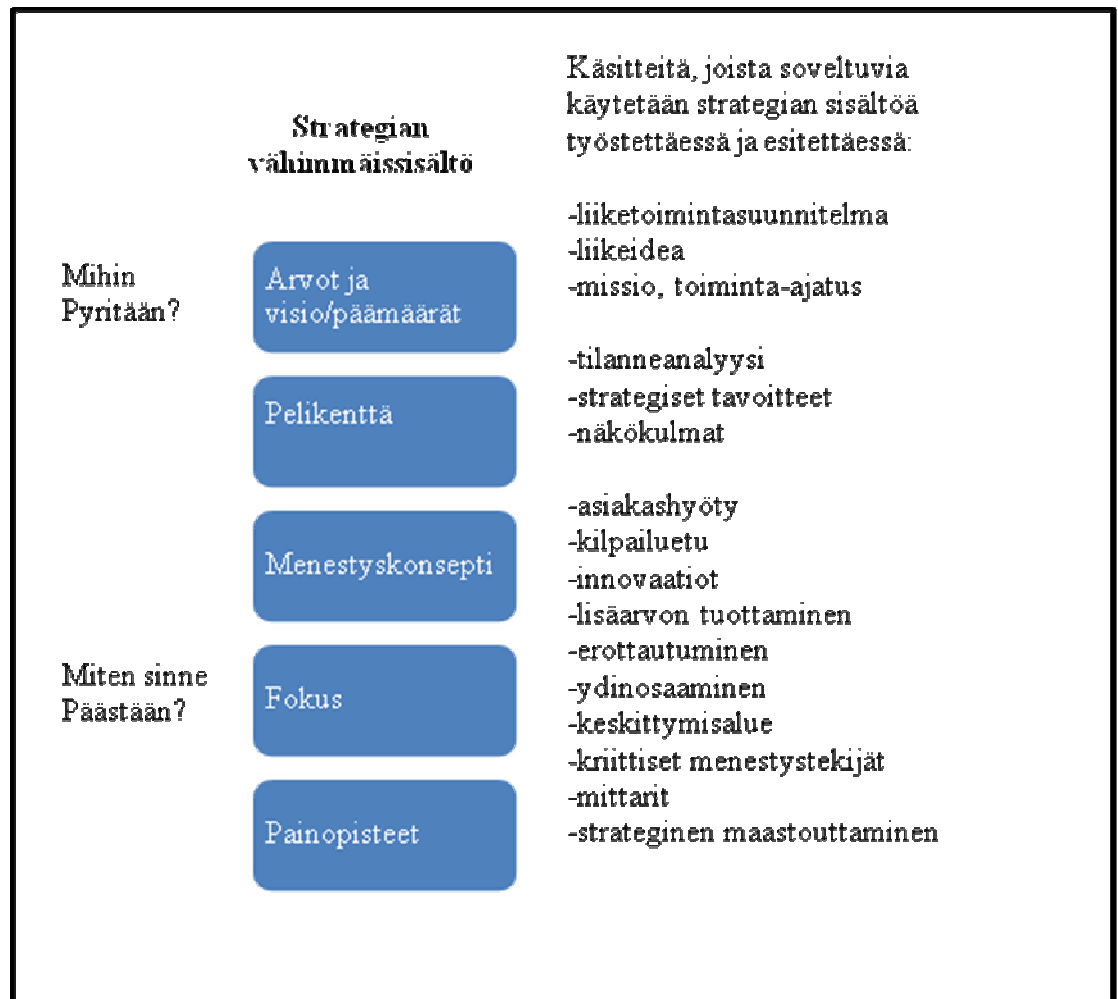
2000-luvun liike-elämän strategian sisältöä voidaan määritellä seuraavilla asioilla: Strategian lähtökohtana on yrityksen jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö. Se pitää sisällään tavoitteet ja toiminnan keskeisimmät suuntaviivat eli toimintalinjat. Se sisältää myös oikean valinnan tekemisen useiden eri vaihtoehtojen joukosta ja asioiden panemisen oikeaan tärkeysjärjestykseen. Oleellista on yhteinen tietämys tehdyistä valinnoista, jotta ne voidaan toteuttaa määrätietoisesti ja kurinalaisesti. Yksinkertaisin strategia vastaa kysymyksiin, mihin yritys on pyrkimässä ja miten yritys sinne pääsee. (Kamensky 2004, 20 - 21; Kostamo 2001, 20.)

Strateginen johtaminen mahdollistaa organisaation proaktiivisuuden ja mahdollisuuden muodostaa omaa tulevaisuuttaan. Yrityksen on tehokkaampaa rakentaa tulevaisuuttaan kuin vastata liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. (David 2005, 15.)

Strategia on niiden valintojen muodostamaa kehystä, jotka määrittävät organisaation toiminnan luonnetta ja suuntaa. Kehyksellä tarkoitetaan niitä rajoja tai osatekijöitä, jotka määrittävät liiketoiminnan piirin eli organisaation toimintakentän. Näihin kuuluu organisaation sen hetkinen toimintakenttä, arvot ja tärkeimmät uskomukset, kilpailuedut sekä omistajatahojen intressit. Valintoja tehdään organisaation kolmessa ulottuvuudessa: tuotteet ja palvelut, markkinat sekä valmiudet, joita yritys hyödyntää saattaakseen tuotteensa ja palvelunsa markkinoille. (Freeman & Tregoe 2003, 18.)

Tällä vuosikymmenellä strategian yhteydessä on puhuttu kahdesta uudesta osa-alueesta: verkostoitumisesta ja balanced scorecardista. Erilaisia verkostoja ja yhteistyösuhteita on yhä helpompi muodostaa etenkin tehokkaan sähköisen kommunikaation avulla. Niiden tarkasteluun on myös kehitetty uudenlaisia menetelmiä ja ohjelmistoja. Nykyajan toimiala-analyysissä verkostosta voidaan analysoida verkoston keskeisyyttä, kilpailevien ryhmittymien keskittymiä, etäisyyksiä toisiin toimijoihin ja verkkotiheyttä. Lisäksi tarkastelun kohteeksi on noussut myös miten näitä yrityksen sisäisiä ja ulkoisia verkkoja voitaisiin ohjata yrityksen haluamaan suuntaan. Balanced scorecardia käsitellään tarkemmin luvussa 2.6. (Laamanen, Kamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine & Lindell 2005, 30 - 31.)





KUVIO 1. Strategian sisältö (Kostamo 2001, 21)

Kuviossa 1. on esitetty strategian vähimmäissisältö. Visio on pyrkimysten ja toiminnan suuntaaminen. Pelikenttää ovat strateginen toiminta-alue, asiakkaiden, kilpailun, kilpailijoiden ja pelisääntöjen näkökulmat. Menestyskonsepti kuvaa selviytymisen ja menestymisen näkökulmia. Fokus on huomion kohdistamista ja resurssien keskittämistä. Painopisteillä kuvataan lähitulevaisuuden ensisijaiset toimenpiteet. (Kostamo 2001, 21.)

Strategiakäsite ei kuitenkaan pidä sisällään pelkästään yrityksen kaikkia pitkän aikavälin kysymyksiä. Ajallista kehystä ja strategiaa ei voi suoranaisesti liittää yhteen. Pääosin yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelmat liittyvät talouteen ja rahaan. Nämä heijastavat ja ennakoivat strategisten valintojen kautta syntyviä tuloksia, mutta se ei itsessään ole strategiaa. Myöskään kaikki suuret päätökset yrityksessä eivät välttä-

mättä ole strategisia. Edes kilpailevan yrityksen osto uusien tuotteiden tai markkinoiden hankkimiseksi ei välttämättä ole strategista toimintaa, jos organisaation kehys säilyy olennaisesti muuttumattomana. Strategiassa on kyse nimenomaan siitä, mihin organisaatio pyrkii ja minkä vuoksi. (Freeman & Tregoe 2003, 20.)

## 2.2 Strategiset tavoitteet

Tavoitteiden asettaminen on näennäisesti helppoa, mutta asetettujen tavoitteiden saavuttaminen on yksi strategiatyöskentelyn haastavimpia osa-alueita. Strategiset tavoitteet voidaan jakaa kuvion 2. esittämällä tavalla neljään ryhmään. (Kamensky 2004, 205 - 206.)



KUVIO 2. Strategiset tavoitteet (Kamensky 2004, 210)

Taloudellisten tavoitteiden tärkein asia on yrityksen pitkän tähtäimen kannattavuus. Ulkoisesti kannattavuutta kuvaa yrityksen arvo, esimerkiksi pörssiyrityksillä osakekurssi. Sisäisesti arvoa voidaan mitata esimerkiksi sijoitetun pääoman tuotolla, liikevoitolla tai oman pääoman tuotolla. Vakavaraisuus on toinen tärkeistä taloudellisista tavoitteista. Se kertoo yritystoiminnan rahoitusriskin tasosta. Vakavaraisuuden yleisin mittari on omavaraisuusaste. (David 2005, 159.)

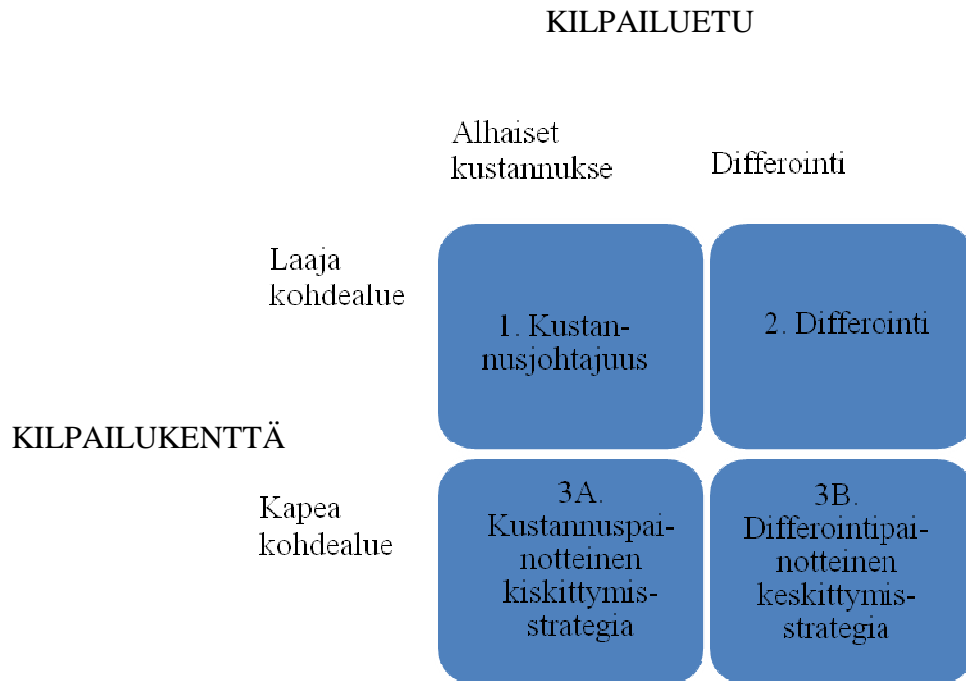
Ulkoisella tehokkuudella tarkoitetaan tavoitteita, joita yrityksen ja ympäristön välisessä suhteessa halutaan mitata. Ulkoisen ympäristön muodostavat asiakkaat, toimittajat ja sidosryhmät. Suhdetta yrityksen asiakkaisiin voidaan mitata esimerkiksi asiakastyytyvyydellä, markkina-asemalla ja asiakaskannattavuudella. Toimittajia voidaan arvioida niiden palvelutasolla ja toimittajajakaumalla. Tarkasteltaessa yrityksen suhdetta muuhun ympäristöön mittareina voidaan käyttää esimerkiksi tunnettua ja mainetta. (Kamensky 2004, 215 - 216.)

Sisäisen tehokkuuden neljä pääryhmää ovat läpimenoaika, kiertonopeus, tuottavuus ja laatu. Kaikkiin näihin löytyy runsaasti eri mittareita. Mittareina edellä mainituissa voidaan käyttää valmistuksen läpimenoaikaa, varaston ja myyntisaamisten kiertoa ja liikevaihtoa henkilöä kohden. (Kamensky 2004, 217.)

Kehittämistavoitteita yrityselämässä on rajattomasti. Strategiassa niistä tulisi nostaa esiin vain yrityksen menestymiselle vain kaikista oleellimmat. Näitä ovat esimerkiksi organisaation, henkilöstön, tuotantovälineiden, palkitsemisjärjestelmien tai johtamisen kehittäminen. (Kamensky 2004, 117.)

### 2.3 Kilpailun kolme perusstrategiaa

Kilpailu on tärkein yritysten onnistumiseen ja epäonnistumiseen vaikuttava tekijä. Kilpailustrategia merkitsee suotuisan kilpailuaseman etsimistä omalta toimialalta. Kilpailustrategian avulla pyritään saavuttamaan kannattava ja pysyvä asema toimialan kilpailutilanteessa ja sen muutoksissa. (Porter 1985, 13.) Kuviossa 3. esitetään kilpailun strategiavaihtoehdot.



KUVIO 3. Kilpailuedut (Porter 1985, 25)

Kustannusjohtajuus on strategia, jossa yritys pyrkii olemaan alansa ainoa alhaisin kustannuksin tuottava yritys. Yrityksellä on laaja toimintakenttä ja se palvelee useita alan segmenttejä. Laaja-alaisuus on yksi tärkeä tekijä kustannusedun saavuttamiseksi. Kustannusedun lähteitä on useita alasta riippuen. Näihin voivat kuulua suur-  
tuotannon edut, ylivoimainen tekniikka ja suotuisa raaka-aineiden hankinta. Edullisin kustannuksin tuottavan yrityksen asemaan pääseminen edellyttää, että se hyödyntää kaikki kustannusetujen lähteet. (Porter 1985, 26 - 27.)

Differointi on toinen kilpailun perusstrategia. Strategiaa noudattava yritys pyrkii olemaan alallaan ainutlaatuinen. Differointikeinot ovat alasta riippuvaisia, useimmin ne liittyvät itse tuotteeseen, tuotteen jakelijärjestelmään, markkinointiin tai muihin yrityksen differoitaviin tekijöihin. Ainutlaatuisuutensa ansiosta yritys voi nostaa hintojaan. Jos hintaero kilpailijoihin on suurempi kuin differoinnin kustannukset, on

yrittäjällä mahdollisuus menestyä alan keskiarvoa paremmin. Strategia edellyttää, että valitut differentointikeinot ovat selkeästi erilaisia kuin kilpailijoiden vastaavat ominaisuudet. Yrityksen on todella oltava ainutlaatuinen ja annettava ulospäin kuva ainutlaatuisuudesta. (Hill & Jones 2001, 328 - 331.)

Keskittyminen on kolmas perustrategia. Se poikkeaa selvästi kahdesta edellisestä, koska siinä valitaan kapea kilpailukenttä toimialan sisältä. Strategian toteuttaja valitsee alalta segmentin tai segmenttiryhmän ja laatii strategiansa niin, että se palvelee kohdesegmenttiä. Samalla yritys sulkee muut segmentit kokonaan ulkopuolelle. Keskittymällä valittuun kohderyhmään se pyrkii saavuttamaan kilpailuedun juuri näissä segmenteissä, vaikka sillä ei ole kilpailuetua koko markkinoilla. Strategialla on kaksi vaihtoehtoa. Kustannuspainotteista keskittymistä soveltava yritys pyrkii saavuttamaan kustannusedun kohdesegmentissä. Differentointipainotteista strategiaa toteuttava yritys pyrkii noudattamaan differentointia kohdesegmentissään. (Porter 1985, 29.)

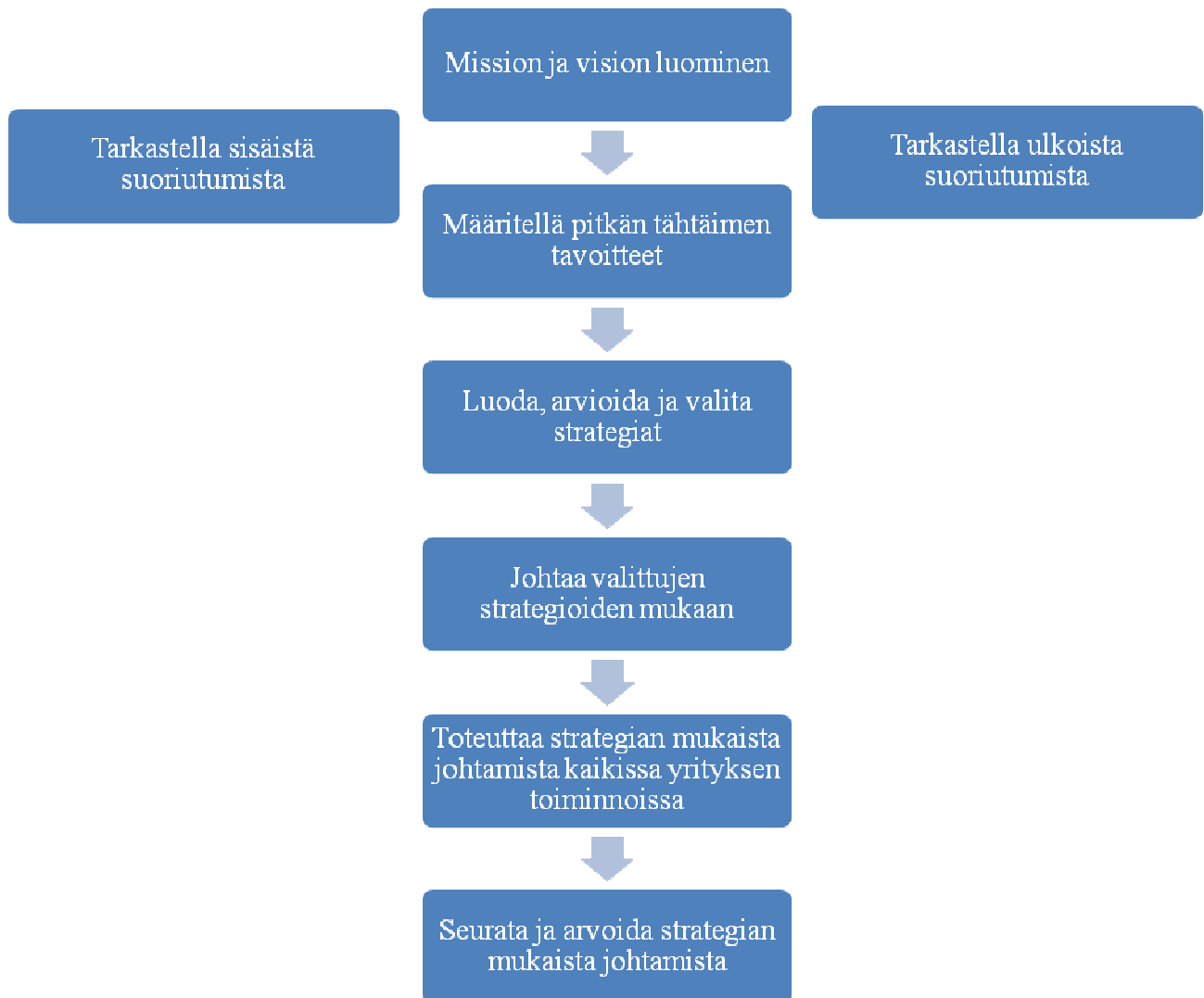
#### 2.4 Strategiaprosessi

Strategian määrittely on kuulunut yleisesti yrityksen ylimmälle johdolle, joka on toiminut päästrategistina. Se on myös määritellyt tavoitteet ja asettanut prioriteetit yritystoiminnalle. Osaamisen ajan strateginen ajattelu korostaa, että strategiseen päätöksentekoon otettaisiin mukaan myös henkilöitä ylimmän johdon ulkopuolelta. Strategian tekijät jaettaisiin eri tiimeihin, jotka edustaisivat koko organisaatiota. Lisäksi niihin valittaisiin henkilöitä omasta yrityksestä läheltä asiakkaita ja kilpailijoita. Tiimeissä tulisi olla edustettuina erityisesti seuraavan sukupolven johtajia ja toisinajattelijoita. (Hannus, Lindroos & Seppänen 1999, 27 - 28.)

Strategiaa luovan tiimin optimikoko on 8 - 12 jäsentä. Tiimin jäsenten tulisi olla yhtäläillä ylimmällä tasolla työskenteleviä johtajia, kuin myös nuorempia idearikkaita tulokkaita. Jäsenistä tulisi löytyä hyvän harkintakyvyn omaavia henkilöitä, jotka kykenevät irrottumaan systemaattisesta tosiseikkoihin perustuvasta analyysistä, ja toimimaan myös vaiston ja harkinnan mukaan. Tiimissä tulisi olla edustettuna sekä

leader-johtajia, että manager-johtajia. Yhteistyötaidot korostuvat etenkin tiimin jäsenten toimiessa omien kunnianhimoisten tavoitteidensa ja rakentavien kompromissien välillä. Tärkeimpänä ominaisuutena jäsenillä tulee kuitenkin olla kyky strategiseen ajatteluun. On olemassa psyykkisiä ominaisuuksia, joiden perusteella jotkut yksilöt soveltuvat tällaiseen älylliseen työhön paremmin kuin muut. Tärkeimpinä ominaisuuksina heillä on hyvä hahmotuskyky, kokonaisvaltainen näkemys, luovuus, ilmaisukyky, moniselitteisyyden suvaitseminen ja vastuullinen näkemys tulevasta. (Freeman & Tregoe 2003, 28 - 29.)

Strategisen suunnittelun alue voidaan jakaa kolmeen pääkokonaisuuteen, strateginen ajattelu, strategia-analyysi ja strategian peruselementit. Strategisessa ajattelussa korostuvat liikeidea, ansaintalogiikka, strategiatarinat ja strategiakartta. Strateginen analyysi pitää sisällään strategiatyön pohjaksi tehtäviä analyyseja kuten SWOT-analyysit, toimintaympäristöanalyysit, toimiala-analyysit ja PESTE-analyysi. Kolmantena kohtana strategia käsittää strategiset tavoitteet ja päämäärät, strategisen päätöksenteon ja liiketoimintasuunnitelman. (Laamanen ym. 2005, 41 - 42.) Strategiaprosessi esitetään kuviossa 4.



KUVIO 4. Strategiaprosessi (David 2005, 14, mukautettu)

Yrityksen missio on sen toiminta-ajatus. Se ilmaisee yrityksen perustarkoituksen, miksi yritys on olemassa. Hyvälle toiminta-ajatukselle voidaan asettaa kaksi vaatimusta: sen tulee olla niin kantava ajatus, että se pystyy ohjailemaan yrityksen toimintaa ja se on kaikista pysyvin elementti yrityksen strategioissa. (Kamensky 2004, 117) Visio on yrityksen haavekuva. Se määrittelee, millainen tavoite yritykselle on asetettu. Visiota tarvitaan, jotta yrityksen työntekijöillä on yhteinen näkemys yri-

tyksen suunnasta. (Lainema, Lahdenperä & Puolakka 2001, 68 - 69.)

Yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteet kertovat yrityksen odotetut tulokset. Tavoitteiden tulee olla laskettavissa tai mitattavissa, realistisia, ymmärrettäviä ja saavutettavissa olevia. Tavoitteet liittyvät esimerkiksi yrityksen kasvuun, kehitykseen, tuotavuuteen, markkinaosuuteen, tuottoon osaketta kohti tai organisaatioon. Ajanjakso, johon tavoitteet asetetaan, on yleisesti 2 - 5 vuotta. (David 2005, 158.)

Strategiavalinnoilla yritys pyrkii saavuttamaan asettamansa mission ja tavoitteet. Strategioiden luominen perustuu laajalti subjektiiviseen päätöksentekoon objektivisen tiedon pohjalta. Luomistyö on vaihtoehtoisten strategioiden luomista, niiden arviointia ja lopullisten strategioiden valintaa. (David 2005, 198.)

Strategiaa luodessa tulisi hakea vastauksia seuraaviin yhdeksään kysymykseen (Freeman & Tregoe 2003, 20 - 21):

- Mitkä ulkoisen ympäristömme eri tekijöihin ja sisäiseen ympäristöömme liittyvät olettamukset ohjaavat strategista päätöksentekoamme ja millä tavoin nämä kaikki vaikuttavat organisaatioomme?
- Mitkä perususkomukset ja arvot ohjaavat liiketoimintaamme?
- Mitä tuotteita ja tai palveluita tarjoamme ja mitä emme?
- Mitä asiakasryhmiä palvelemme, ja mitä emme palvele?
- Mitä markkina-alueita palvelemme, ja mitä emme palvele?
- Mitkä tuotteet ja markkinat sisältävät eniten kasvupotentiaalia? Mitkä niistä vaativat eniten investointeja?
- Millä kilpailueduilla onnistumme?



- Millaista avainosaamista tarvitsemme tuotteidemme myymiseksi markkinoillamme ja kilpailuetumme säilyttämiseksi?
- Millaisia taloudellisia ja muita tuloksia haluamme saada aikaan?

Valitut strategiat tulee purkaa konkreettisiksi toimenpiteiksi. Purkamisella varmistetaan, että strategia ja toteutettavat operaatiot kohtaavat sekä tulevat toteutetuksi. Toteuttamista edesauttaa strategioiden muuttaminen ensin selkeäksi tavoitteeksi, jota voidaan mitata. Tavoitteen saavuttamiseksi luodaan toimenpiteet, ne asiat ja tehtävät joiden avulla asetettu tavoite saavutetaan. (Kamensky 2004, 287.)

Strategiat tulee myös toimeenpanna yrityksen kaikilla liiketoiminnan osa-alueilla, kuten esimerkiksi markkinoinnissa, taloushallinnossa, tutkimuksessa ja kehityksessä. Yritys tarvitsee ydinliiketoimintansa ohella myös sitä tukevat toiminnot, vastaamaan strategisia pyrkimyksiä, ja osaltaan edesauttamaan yritystä tavoitteiden saavuttamisessa. (David 2005, 282 - 283.)

Strategioita tulee systemaattisesti tarkastella, arvioida, ja niiden toteutumista mitata. Yrityksen liiketoimintaympäristö muuttuu jatkuvasti, ja yrityksen on jatkuvasti pystyttävä vastaamaan muuttuviin haasteisiin. Tarpeen vaatiessa strategioita on muutettava vallitsevaan tilaan sopiviksi. Strategioiden muutospainetta voi osaltaan tulla myös yrityksen sisältä. (David 2005, 310.) Luvussa 2.6 käsiteltävä balanced scorecard on yksi tehokas ja nykyaikainen työkalu arvioida ja seurata määriteltyjen strategioiden toteutumista.

Haastavampia asioita strategiaprosessissa on viestiä siitä koko organisaatiolle, myös alimmalle tasolle. Alimman tason työntekijät ovat tärkeimmässä osassa strategian varsinaisessa toteutuksessa. Liian usein työntekijät ajattelevat, että strategia ei merkitse heille mitään ja uusi strategia ei vaikuta mitenkään heidän jokapäiväiseen työhönsä. Lisäksi strategian julkaiseminen julkisesti voi toimia kilpailijoiden suuntaan ennaltaehkäisevästi ja varoittavasti. (Freeman & Tregoe 2003, 18.)

## 2.5 Analyysit osana strategista johtamista

Analyyseille voidaan strategisessa johtamisessa asettaa kolme keskeistä tavoitetta. Ensimmäisenä tavoitteena on saada perusta liiketoiminnan johtamiselle ja kehittämiselle. Toisena tavoitteena on kehittää lähtötilanteen tuntemusta liiketoimintaympäristöstä ja omasta yrityksestä. Kolmantena tulee kehittää ihmisten analysointitaitoja ja luoda edellytyksiä organisaation yhteisen näkemyksen syntymiselle. Analyysien tulee muodostaa se perusta, jonka päälle menestyksellinen liiketoiminta voidaan rakentaa. (Kamensky 2004, 117.)

Analyysit auttavat hahmottamaan yrityksen liiketoimintaympäristössä olevat strategiset mahdollisuudet ja uhat. Analyysejä voidaan tehdä toimialasta, liiketoimintaympäristöstä ja makroympäristöstä. Ulkoisten analyysien lisäksi voidaan myös analysoida omaa toimintaa sisäisillä analyyseillä. (Hill & Jones 2001, 7 - 8.)

Ympäristötekijöiden kartoitus- ja muutosanalyysillä voidaan tehdä liiketoimintaympäristön peruskartoitus. Analyysin rakenne on esitetty taulukossa 1. Ympäristötekijäryhmässä on esitetty liiketoimintaympäristön pääkohdat. Yritykselle tärkeimmät ympäristötekijät kohdassa priorisoidaan ja yksilöidään tärkeimmät yritykseen vaikuttavat tekijät. Tulevaisuuden vaikean ennustettavuuden johdosta kehitysnäkymät on jaettu kolmeen ryhmään: optimistiseen, pessimistiseen ja todennäköiseen kehitykseen. Analyysiä voidaan hyödyntää rakentamalla eri skenaarioita tulevaisuuden näkymistä. Sitä voidaan käyttää myös prioriteettilistana niistä osa-alueista, joista on tehtävä tarkempia analyyseja. (Kamensky 2005, 131 - 133.)

TAULUKKO 1. Ympäristötekijätanalyysi (Kamensky 2004, 132)

Ympäristötekijäryhmät	Yritykselle tärkeimmät ympäristötekijät	Optimistinen kehitys	Pessimistinen kehitys	Todennäköinen kehitys
<p>1. Kysyntä/asiakastekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kokonaiskysyntä</li> <li>▪ Osamarkkinoiden kysynnän kehitys</li> <li>▪ Markkinaosuuksien kehittyminen</li> <li>▪ Asiakasrakenne ja sen tulevat muutokset</li> <li>▪ Asiakkaiden tarpeet ja niiden muutokset</li> </ul> <p>2. Hankintatekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toimittajarakenne</li> <li>▪ Toimittajien tarpeet</li> <li>▪ Uudet toimintatavat</li> </ul> <p>3. Kilpailutekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kilpailijat ja niiden kehitys</li> <li>▪ Kilpailijoiden tulevaisuus</li> <li>▪ Kilpailutekijät</li> <li>▪ Hintakehitys</li> <li>▪ Potentiaaliset kilpailijat</li> <li>▪ Toimialan rakennemuutos</li> </ul> <p>4. Poliittinen kehitys</p> <p>5. Taloudellinen kehitys</p> <p>6. Sosiaalinen kehitys</p> <p>7. Teknologinen kehitys</p> <p>8. Ekologinen kehitys</p> <p>9. Sidosryhmäkehitys</p>				

Kysyntäanalyysi on tärkeimpiä analyysejä selvitetessä yrityksen toimintaympäristöä. Kysyntäpotentiaalia selvitetessä on pystyttävä selvittämään markkinoiden koko ja kasvuvauhti. Yrityksen oma osuus markkinoilla on myös pystyttävä selvittämään. Taulukossa 2. on kuvattu kysyntäanalyysin markkinoiden kokonaiskysyntä ja sen kehitys. Yleisimmät virheet koottaessa kysyntäanalyysiä on kokonaismarkkinoiden arviointi liian pieneksi ja oma asema markkinoilla liian vahvaksi. (Kamensky 2005, 135.)

TAULUKKO 2. Kokonaiskysyntä ja sen kehitys (Kamensky 2005, 135)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
1. Tarvealueen Kokonaiskysyntä	x mrd.	x mrd.	x mrd.	x mrd.	x mrd.	x mrd.
2. Meidän tuotteitamme vastaava kysyntä	x mrd.	x mrd.	x mrd.	x mrd.	x mrd.	x mrd.
3. Oma myynti	x milj.	x milj.	x milj.	x milj.	x milj.	x milj.
4. Tärkeimmän kilpailijan myynti	x milj.	x milj.	x milj.	x milj.	x milj.	x milj.
5. Oma kannattavuus	-	+	-	-	+	+
6. Tärkeimmän kilpailijan kannattavuus	--	+	-	+	+	+

Kysyntäanalyysi voidaan toteuttaa myös segmenttikohtaisesti. Taulukossa 3 on esitetty esimerkki, miten kysyntäanalyysi voidaan jakaa segmenteittain. Yrityksen asiakas- ja tuotemäärästä riippuen analyysi voidaan tehdä tuotteittain tai asiakkain. Asiakas- tai tuotemäärien ollessa suuria ryhmittelyssä voidaan myös hyödyntää ABC-luokitusta asiakkaiden tai tuotteiden tärkeyden mukaan. (Kamensky 2005, 136 - 137.)

TAULUKKO 3. Segmenttikohtainen kysyntäanalyysi (Kamensky 2005, 137)

Segmenttijako	Kokonaiskysyntä	Kysynnän kasvu-nopeus	Oma Myynti	Markkinaosuus	Kilpailijat ja niiden myynti
Esim. Tuote/tuoteryhmä Asiakas/asiakasryhmä Maantieteellinen alue Jakelutie					
Johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset:					

## 2.6 Balanced scorecard

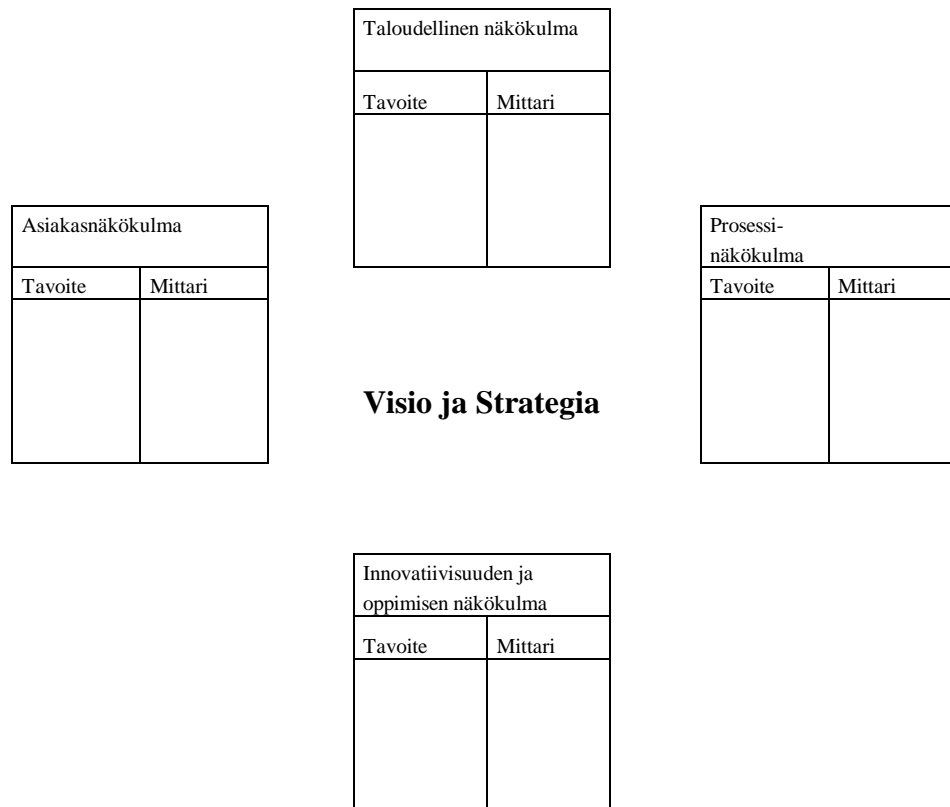
Balanced scorecard on suomennettuna tasapainotettu tuloskortti. Sitä voidaan kutsua myös yrityksen strategiseksi ohjausmenetelmäksi. Se on 90-luvulla kehitetty yksinkertainen mittausmenetelmä, jolla tarkastellaan yrityksen suorituskykyä neljällä eri osa-alueella. Ne ovat taloudellinen menestys, asiakkaat, organisaatio ja oppiminen sekä kasvu. (Laamanen ym. 2005, 53.)

Balanced scorecardin käytössä on kyse (Olve, Roy & Wetter 1998, 5 - 6):

- määrittää strategiset suuntaviivat toiminnan ohjausta varten
- välittää kaikille selkeä kuva siitä, mitä heidän on tarkoitus tehdä
- keskustella osaamiseen, asiakassuhteisiin ja muihin osa-alueisiin tehtävien investointien tulevista tuotoista

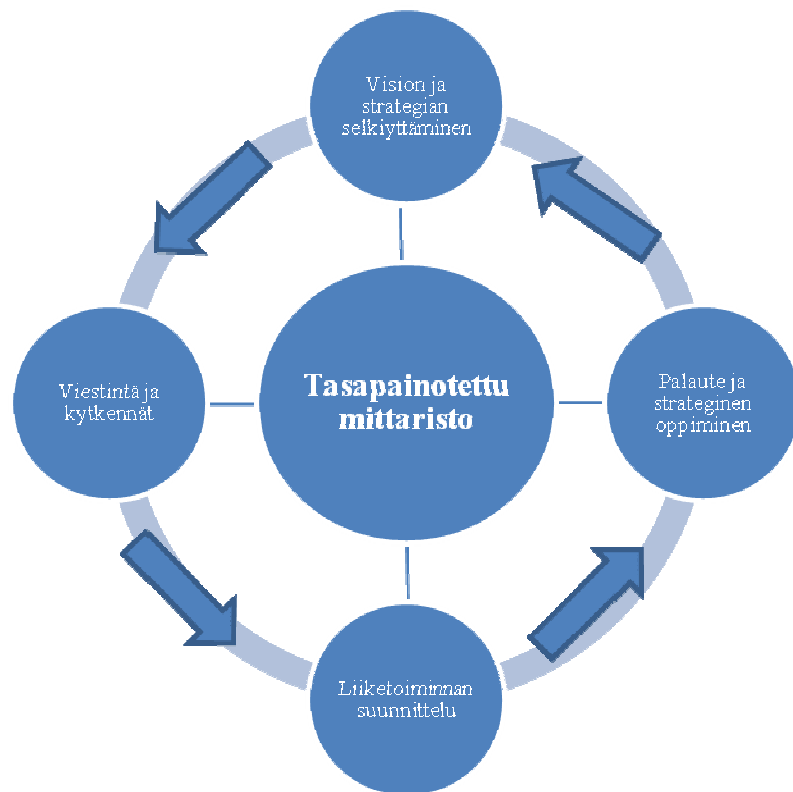
- lisätä tietoisuutta, että juuri nyt tehtävät työt eivät välttämättä vielä välittömästi johda tuottojen lisääntymiseen tai kustannusten alenimiseen
- etsiä tapoja täydentää tilinpäätöksen välittämää kuvaa selittämällä ympäristölle yrityksen osaaminen.

Tasapainotetussa mittaristossa neljän näkökulman tarkastelu ja toiminnan lyhytaikainen ohjaus pyritään yhdistämään pitkäaikaiseen visioon ja strategiaan. Yritys ottaa huomion kohteeksi muutaman ratkaisevan tunnusluvun kultakin olennaiselta tavoitealueelta. Näin toimiessaan yrityksen on pakko ohjata ja seurata päivittäistä toimintaa, joka myös osaltaan vaikuttaa tulevaan kehitykseen. Mittaristo perustuu kolmeen ajalliseen ulottuvuuteen: menneisyyteen, nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Työstä, jota tehdään nyt huomisen hyväksi, saadaan näkyviä tuloksia kenties vasta vuosien päästä. Kun yritys on sisäistänyt tämän, sen näkökenttä avartuu ja siellä nähdään järkeväksi seurata muitakin kuin pelkästään taloudellisia mittareita. (Olve ym. 1998, 15 - 16; David 2005, 320 - 321.) Balanced scorecard kokonaisuus on esitetty kuviossa 5.



KUVIO 5. Vision ja strategian toteuttamisen neljä näkökulmaa (Laamanen ym. 2005, 53, mukautettu)

Balanced scorecardin käyttöprosessi on kuvattu kuviossa 6. Scorecardin malli on arvokas työkalu, kun kartoitetaan yrityksen nykytilannetta. Ilman nykytilan selvittämistä ei ole mahdollista saavuttaa sitä dynaamisuutta, jota tulevaisuuden menestymiseen tarvitaan. Se myös helpottaa yritystä toteuttamaan luotua strategiaa ja kirimään umpeen strategiaprosessissa strategian määrittämisen ja toteuttamisen välillä olevaa kuilua. (Olve ym. 1998, 40 - 41; Hill & Jones 2001, 422 - 433.)



KUVIO 6. Balance scorecardin käyttöprosessi (Olve ym. 1998, 41)

Prosessi alkaa vision ja strategian selkeyttämisellä. Tärkein asia selkeyttämisessä on saada luotu strategia ja visio sellaiseen muotoon, että se on kaikkien yrityksessä työskentelevien ymmärrettävissä sekä sisäistettävissä. Se myös auttaa yritystä havaitsemaan mahdolliset strategisia päämääriä vastaamattomat yrityksen resurssit. (Olve ym. 1998, 42.)

Viestinnät ja kytkennät osassa strategian toteuttamisprosessi pitää sisällään henkilöstön kouluttamisesta. Sen päämääränä on saada työntekijät tietoisiksi strategiasta ja siitä kuinka he työllään voivat edesauttaa sen toteutumisessa jokapäiväisessä työssään. Osa-alueina osiossa ovat viestintä- ja koulutusohjelmat, tavoitteenasettamiset ja niiden kytkentä palkitsemisjärjestelmiin. (Olve ym. 1998, 42.)



Liiketoiminnan suunnittelu edesauttaa muovaamaan henkilöstön ja resurssit luodun strategian mukaiseksi. Vuotuiset budjetointiprosessit on sovittava yhteen strategisen suunnittelun kanssa. Haasteena tässä on, että näitä asioita yrityksessä hoitavat eri ihmiset. (Olve ym. 1998, 42 - 43.)

Palaute ja strateginen oppiminen osassa yrityksen täytyy pystyä kyseenalaistamaan strategiansa koko ajan pysyäkseen jatkuvasti kilpailukykyisenä. Useimmat yritykset toimivat nopeasti muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Se edellyttää strategian testaamista vastaamaan markkinoiden kysyntään lakkaamatta. (Olve ym. 1998, 43.)

Balanced scorecard muodostetaan taulukossa 4. esitetyllä tavalla ja siihen määritetään tärkeimpänä päämäärä, joka halutaan saavuttaa. Asiakasnäkökohdassa se voi olla esimerkiksi tyytyväinen asiakas. Korttiin lisätään konkreettiset mittarit, kuinka päämäärään pääsyä mitataan, esimerkkinä asiakastyytyväisyysindeksi tai markkinaosuus. Päämäärälle ja sen saavuttamiselle täytyy asettaa myös selkeä ja yksiselitteinen tavoiteaikataulu. Viimeisenä määritetään ne toimenpiteet, jolla luotu päämäärä saavutetaan, esimerkiksi henkilökunnan koulutus. Päämäärät voivat olla esimerkiksi tehokkuuteen, laatuun, innovatiivisuuteen tai asiakastyytyväisyyteen liittyviä. (Hill & Jones 2001, 422 - 423; David 2005, 320 - 321.)



### 3 MARKKINATIETO

Markkinatieto on erittäin tärkeässä osassa yrityksen strategiaa luotaessa, erityisesti analysoitaessa markkinoita ja kilpailijoita. Luvussa käsitellään markkinatiedon tarvetta, sen eri tyyppisiä sekä tiedon hyödyntämisestä yrityksessä. Lisäksi käydään läpi markkinatiedon hankinnan prosessi.

#### 3.1 Markkinatiedon tarve

Viimeiset vuodet on puhuttu tulevaisuuden johtamisen olevan tiedon hallitsemista. Väitettä voidaan perustella yritysten toimintaympäristön muutosvauhdin jatkuvalla nopeutumisella. Toimintaympäristön muutosten tunnistaminen mahdollisuuksiksi ja uhiksi edellyttää tietoa, ja näin ollen markkinatieto on yrityksen suunnittelun ja päätöksenteon tärkeimpiä resursseja. (Vaarnas, Virtanen & Hirvensalo 2005, 26.)

Yritykset tarvitsevat tietoa kilpailijoista, jälleenmyyjistä ja markkinoista. Nykyaikainen, nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö on entisestään lisännyt yritysten markkinatiedon tarvetta. Vaikka kilpailijat kopioivat toisiaan, tuotteitaan ja toimintatapojaan, he eivät voi kopioida toisen tieto- ja tietämysresursseja. Markkinatiedosta onkin tulossa yksi yritysten tärkeimmistä resursseista. Yritysten päätöksentekijät tarvitsevat markkinatiedon yhä nopeammin, oikea-aikaisemmin ja tarkempana pysyäkseen mukana kilpailussa. (Kotler & Armstrong 2004, 129.)

Markkinatieto ei palvele pelkästään yrityksen myyntiä ja vientiä. Oikea markkinainformaatio on tärkeää kaikille yrityksen päätöksentekijöille. Tärkeää heille on saada käsitys markkinatiedon pohjalta ulkoisesta kehityksestä. Muita tärkeitä tietoja yritykselle ovat esimerkiksi toimialasta riippuen teknologiakehitys, makutottumusten muutokset ja rahoitus- ja luottotiedot. (Vaarnas ym. 2005, 35.)

Markkinatiedon tarve riippuu myös yrityksen kehitysvaiheesta. Nopeat kansainvälistymis- tai ja kehitysstrategiat omaavat yritykset tarvitsevat yleisesti paljon enemmän tietoa verrattuna passiivisemmassa vaiheessa oleviin yrityksiin. Yrityksen aloittaessa toimintoja kokonaan uudessa maassa markkinatiedon tarve kasvaa entisestään. (Grafers & Schlich 2005, 61 - 63.)

### 3.2 Markkinatiedon tyypit

Markkinatieto voidaan jakaa neljään eri tyyppiin. Niitä ovat yleistieto liiketoimintaympäristöstä, toimialakohtainen tieto, yrityskohtainen tieto ja markkina-aluekohtainen tieto. Markkinatiedon kenttä on hyvin laaja, ja lisäksi jokaisella yrityksellä on lisäksi omat yrityskohtaiset tarpeensa markkinatiedon osalta. (Vaarnas 2001, 12.)

Yleistieto on markkinatietoa liiketoimintaympäristöstä ja käsittää tiedot yrityksen ulkoisesta liiketoimintaympäristöstä. Yritys ei itse pysty vaikuttamaan näihin tekijöihin. Muutokset ulkoisessa liiketoimintaympäristössä vaikuttavat koko toimialaan, sen arvoketjuun ja alalla toimiviin yrityksiin. (Vaarnas 2001, 12.)

Esimerkkejä markkinatiedosta liiketoimintaympäristössä (Vaarnas ym. 2005, 167 - 169):

- Fyysinen ympäristö
- Demografinen ympäristö
- Poliittinen ympäristö
- Taloudellinen ympäristö
- Sosiaalinen ympäristö
- Teknologinen ympäristö
- Lainsäädännöllinen ympäristö

Toimialakohtainen markkinatieto pitää sisällään tiedot, jotka liittyvät suoraanaisesti vain yhteen toimialaan. Joissain tapauksissa voidaan tarkastella myös vain yhtä tuoteryhmää tai tuotetta. (Vaarnas 2001, 12.)

Esimerkkejä toimialakohtaisesta markkinatiedosta (Vaarnas ym. 2005, 166):

- toimialan kysyntätiedot
- toimialan tarjontatiedot
- toimialan muutosprosessit.

Yrityskohtainen tieto käsittää vain yhteen yritykseen tai organisaatioon liittyvää tietoa. Yleensä kohteena ovat yrityksen kilpailijat, asiakkaat ja tavaran- tai palvelujentoimittajat. Tieto voi käsittää myös talouslukuja, organisaation rakennetta, tuoterakennetta, markkinatilannetta tai strategiaa. (Vaarnas 2001, 12.)

Esimerkkejä yrityskohtaisesta markkinatiedosta (Vaarnas ym. 2005, 165):

- perustiedot
- tunnusluvut ja niiden kehitys
- liiketoiminta.

Markkina-aluekohtainen tieto on rajattu maantieteellisesti. Se käsittää liiketoimintaympäristöön, toimialoihin sekä yrityksiin liittyvää tietoa, jota voidaan tarkastella globaalisti, alueellisesti tai maakohtaisesti. (Vaarnas 2001, 12.)

Markkinatieto voidaan jakaa hankintakanavan mukaan kahteen eri ryhmään eli sekundääriseen ja primääriseen tietoon. Sekundääristä tietoa on kaikki olemassa oleva aineisto. Aineisto on jo valmiiksi dokumentoitu. Esimerkkejä sekundäärisestä markkinatiedosta ovat markkinaselvitykset, tilastot, hakemistot, luettelot, lehtitiedot, tutkimukset, kirjat ja uutiset. Sekundäärisen tiedon ongelmana on löytää

kokoajan kasvavasta tietotulvasta juuri oikea ja tarvittava tieto. (Keegan & Warren 2002, 178 - 179.)

Primäärinen tieto hankitaan tutkittavasta kohteesta uutena tietona tutkimalla. Hankittava tieto määräytyy kulloisenkin tiedontarpeen mukaan. Tutkimusmenetelminä voidaan käyttää kirjekselyitä, puhelinhaastatteluja tai henkilökohtaisia haastatteluja. Primäärisen tiedonhankinnan ongelmina ovat sen hitaus ja kalleus. (Keegan & Warren 2002, 179.)

### 3.3 Markkinatiedon hankinta ja hyödyntäminen

Markkinatiedon hankintaan on käytettävissä kaksi eri toteuttamistapaa. Vaihtoehtoina ovat kirjoituspöytä tutkimus ja kenttätutkimus. Kirjoituspöytä tutkimus on sekundäärisen markkinatiedon hankintaa ja kenttätutkimus on primäärisen markkinatiedon hankintaa. Tiedon hankinta kannattaa useimmiten aloittaa kirjoituspöytä tutkimuksella ja tarpeen vaatiessa laajentaa tiedonhakua kenttätutkimuksella. Kirjoituspöytä tutkimuksella aloittaminen korostuu etenkin ulkomaille suuntautuvasta tiedon hankinnasta. (Keegan & Warren 2002, 169.)

Markkinatiedon määrä on lisääntynyt runsaasti viime vuosina. Varsinkin Internet on helpottanut markkinatiedon saatavuutta. Markkinatiedon lähteet voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään. Ensimmäinen markkinatiedon lähde on oma yritys. Yrityksen tietoverkoston, henkilökunnan ja heidän kontaktien merkitys markkinatiedon hankinnassa on erittäin suuri. Toinen lähde on kaupalliset markkinatiedon tuottajat sekä julkiset tietolähteet. Tärkeä tietolähde nykypäivänä on myös Internet, joka tarjoaa paljon informaatiota. (Birn 2004, 76 - 77; Vaarnas ym. 2005, 54.) Tärkeimmät kaupalliset ja julkiset tietolähteet on esitetty kuviossa 7.

Tärkeimmät kaupalliset tietolähteet	Tärkeimmät julkiset tietolähteet
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediatyhtiöt</li> <li>• Markkinatiedon välityspalvelut</li> <li>• Mediaseurantapalvelut</li> <li>• Markkinatutkimuslaitokset</li> <li>• Pankit ja investointipankit</li> <li>• Markkinatietopankit</li> <li>• Toimialakohtaiset markkinatietopalvelut</li> <li>• Luottotietoyhtiöt</li> <li>• Koulutuslaitokset</li> <li>• Konsultit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministeriöt</li> <li>• Kansainvälistymistä edistävät organisaatiot</li> <li>• Yliopistojen ja korkeakoulujen kirjastot</li> <li>• Tutkimuslaitokset</li> <li>• Tilastokeskukset</li> <li>• Tullilaitokset</li> <li>• Patenttiviranomaiset</li> <li>• Yritysrekisterit ja pörssit</li> <li>• Kauppakamarit</li> <li>• Toimialaliitot</li> <li>• Kaupalliset edustustot</li> <li>• Kansainväliset järjestöt</li> <li>• Rahoituslaitokset</li> <li>• Ammattilehdet</li> </ul>

KUVIO 7. Tärkeimmät kaupalliset ja julkiset tietolähteet (Doole & Lowe 2001, 108 - 109; Vaarnas ym. 2005, 54,55 & 67, mukautettu)

### 3.4 Markkinatiedon laatu ja hinta

Yrityksillä on nykyään käytössä markkinatiedon raaka-ainetta, markkinainformaatiota erittäin paljon. Pystyäkseen kehittämään toimintaansa yritysten on löydettävä tästä informaatiotulvasta yrityksen kannalta oleellinen tieto. Etenkin pienten ja keskisuurten yritysten voi olla hyvin hankalaa ja aikaa vievää löytää hyödynnettävä tieto, jolloin on syytä harkita tämän osaamisen ulkoistamista. (Lotti 2001, 27.)

Markkinatieto on aina vastikkeellista; markkinatiedon hinta ja yrityksen siihen käyttämät resurssit määräävät sen hinnan. Myös tiedon jaottelu ja jalostaminen on kallista ja vie paljon aikaa. Mitä tarkempaa ja oikea-aikaisempaa tietoa yritys haluaa, sitä arvokkaammaksi hankittu tieto tulee. Toisaalta hyödynnettävä ja oikea-aikainen markkinatieto voi säästää yrityksen resursseja ja olla mukana tuottamassa

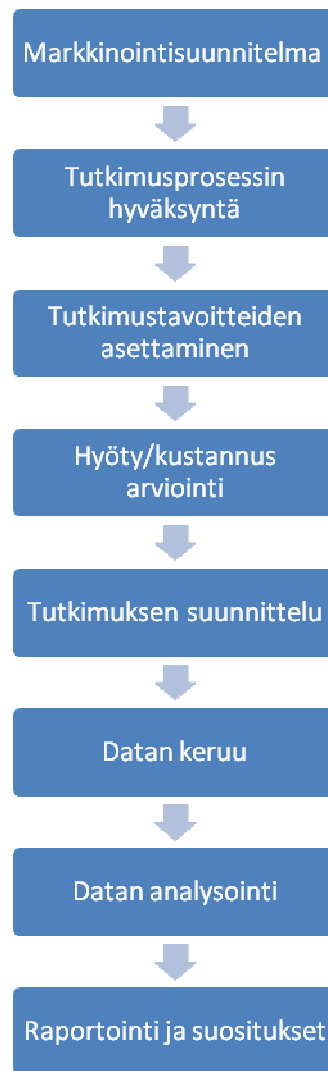
voittoja. Markkinatiedon hinnan arviointia vaikeuttaa sen hinnan vertailukelvottomuus. Hinnalle ei voida suoraan laskea sijoitetun pääoman tuottoa eikä sitä pystytä suoraan kohdistamaan myyntiin. (Lotti 2001, 28.)

### 3.5 Markkinatiedon hankinnan prosessi

Markkinatiedon hankinta ei yleensä ole vain kertaluontoinen toiminto yrityksessä. Markkinatiedon keruun tulisi olla jatkuva prosessi, joka on yksi osa yrityksen toimintoja tai ulkoistettu markkinatiedon toimittajalle. Prosessin tulisi tuottaa jatkuvaa ja ajantasaista yritykselle käyttökelpoista tietoa päätöksenteon tueksi. Se vaatii lisäksi aikataulun, budjetin ja resurssit. (Lotti 2001, 105 - 106.)

Markkinatiedon hankinnan prosessi käsittää kaikki vaiheet sen suunnittelusta aina saadulla tiedolla tehtyihin päätöksiin. Kuvio 8 kuvaa prosessin tärkeimmät vaiheet. Prosessi alkaa tutkimuksen tarkoituksen määrittelyllä. Tärkeitä vaiheita prosessissa on myös tavoitteiden määrittely ja kustannus/hyötyanalyysi: saako yritys käyttämillään resursseillaan juuri oikeaa ja hyödynnettävää tietoa. (Aaker, Kumar & Day 2001, 40 - 42.)





KUVIO 8. Markkinatiedon hankinnan prosessi (Aaker ym. 2001, 41)

Tutkimuksen raportoinnissa korostuu tietojen perusteella tehdyt johtopäätökset tuloksista, yhteenveto tuloksista kirjallisesti ja tai graafisesti ja tekninen kuvaus toteutuksesta. Tulosten esittely ja esitys tutkimuksen tuloksista päätöksentekijöille on tärkeä osa koko tutkimusprosessia. (Lotti 2001, 195 - 198.)

Markkinatiedon keruun järjestelmä (MIS) on yrityksen kokonaisvaltainen järjestelmä jatkuvalla markkinatiedon keruulle, analysoinnille sekä jakelulle. MIS eroaa selkeästi yksittäisestä tutkimuksesta tai selvityksestä sen jatkumolla. Tavoite on

molemmissa sama. Sen tärkein tavoite on saada oikea tieto oikeaan aikaan päätöksenteon tueksi sitä tarvitseville. MIS on yksi yrityksen prosessi. Siinä kerätään ja analysoidaan tietoa jatkuvasti. (Kotler & Armstrong 2004, 129 - 130.)

Markkinatiedon hyödyntämiseen on useita vaihtoehtoja. Yleisesti pidetään, että markkinatieto on huonoa, jos yritys ei pysty sitä hyödyntämään. Yrityksille hankitun markkinatiedon ei aina tarvitsekaan johtaa toimenpiteisiin. Myös päätös olla suorittamatta toimenpiteitä markkinatiedon perustella on oikeanlaista tiedon hyödyntämistä. Tällöin yritys voi säästää hankitun tiedon avulla turhia kustannuksia. Markkinatiedon tehokas hyödyntäminen vaatii markkinatiedon käyttäjän perustellut toimenpiteet. Tiedonhankinnan tulokset täytyy myös muuttaa toimenpiteiksi yrityksessä. (Vaarnas ym. 2005, 141 - 142.)

Kun tieto on saatu kerättyä, alkaa tärkein vaihe, eli tiedon hyödyntäminen yrityksessä. Tieto, joka on saatu kerättyä, ei aina välttämättä tarjoa suoraa vastausta ongelmiin, joihin sitä on lähdetty hakemaan. Saatua tietoa pitää pystyä hyödyntämään analyttisesti. (Birn 2004, 115 - 116.)

Tulosten selkeä esittäminen on tehokkain tapa jakaa tietoa. Paras keino on järjestää aiheesta esitys. Esityksen etuina pelkän kirjallisen tuotoksen jakamiseen on etenkin esitystilanteessa syntyvä vuorovaikutus. Esitystä tulisi olla pitämässä koko se tiimi, joka on myös kerännyt ja analysoinut informaation. Esityksen jälkeen tekijöillä on mahdollisuus vielä muokata kirjallista raporttiaan esityksessä mahdollisesti esille nousseiden asioiden sekä suoran palautteen pohjalta. Lopuksi tulee nostaa tekijöiden omat päätelmät selkeästi esiin. Varsinkin suurissa ja paljon yksityiskohtaista tietoa sisältävissä töissä tekijöiden päätelmien selkeä esittäminen korostuu. Jos tietoa on paljon, lukijan voi olla hyvin hidasta ja aikaa vievää muodostaa omia päätelmiään. (Birn 2004, 115 - 122.)

Markkinatiedon hyödyntämisen onnistuminen edellyttää koko prosessin onnistumista. Yrityksen tavoitteiden on oltava realistisia, ja markkinatiedon määrittely, hankinnan ja analysoinnin on onnistuttava. Markkinatiedon keruun jälkeen on syytä varata aikaa myös hankitun tiedon analysointiin ja tulosten tarkasteluun. Tiedon

hyödynnettävyyttä lisää tiedonhankkijan raportointi ja esitys kaikille tiedon käyttäjille. Esityksessä tiedon hankkija saa kysymyksillä tarkennettua omalta kannalta tarpeellista lisätietoa ja suoraa palautetta. (Vaarnas ym. 2005, 142 - 143.)

Tiedonhankinnan tulosten tarkastelu (Vaarnas ym. 2005, 143):

- Onko tieto alkuperäistä tarvetta vastaavaa ja käyttökelpoista?
- Onko tietoa riittävästi?
- Onko tieto tarpeen kannalta luotettavaa?
- Mihin johtopäätökset perustuvat?
- Kuinka tulosten perusteella tulisi toimia?
- Mikä on ennusteiden ja tulevaisuudennäkymien toteutumisen todennäköisyys?

Markkinatieto on pääasiassa tarkoitettu oman yhtiön käyttöön, mutta sitä myös voidaan myös jakaa yrityksen yhteistyötahoille, kuten toimittajille ja jakelukanavalle. Monilla aloilla markkinatiedon jakaminen on yksi osa yritysten kilpailukeinoja. (Kotler & Armstrong 2004, 130.)

## 4 CASE: URHEILUKAUPAN TILA JA KEHITYS

Luvussa käsitellään urheilukaupan vähittäismyyntiä sekä tukkukauppaa Suomessa ja valituilla Euroopan markkinoilla. Tämän lisäksi tarkastellaan valitun tavarantoinnityöryhmän myyntiä ja sen kehitystä. Lisäksi on selvitetty urheilukaupan myyntiä asukasta kohden, neljän päätuoteryhmän myyntien kehitystä ja vertailtu vähittäiskauppaa ja tukkukauppaa sekä kotimaassa että Euroopassa. Lopuksi on vertailtu Euroopan vähittäismarkkinoita kansainvälisiin vähittäismarkkinoihin.

### 4.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin kirjoituspöytätyönä. Siihen kerättiin sekundääristä markkinatietoa yrityskohtaisesti. Kerätty tieto oli pääosin yritysten myynti- ja liikevaihtolukuja. Tiedoista muodostettiin taulukot, joihin laskettiin lisäksi markkinaosuuksien ja liikevaihdon vuotuiset kehitykset, kehitys koko tutkitulla ajanjaksolla sekä keskimääräinen kehitys. Taulukoista laskettiin lisäksi vähittäiskaupan kokonaismarkkinoiden koko sekä kehitys. Yrityskohtaisesta markkinatiedosta on saatu tutkimuksessa muodostettua myös markkina-aluekohtaista tietoa.

Tiedon keruu opinnäytetyöhön tapahtui kesän 2008 aikana. Se alkoi mahdollisten tiedonlähteiden kartoituksella. Aineiston keruussa julkisista tietolähteistä hyödynnettiin urheilukaupan ammattilehtiä Sporttimyyjä ja Sporting Goods Intelligence, yritysten tilinpäätöstietoja ja Tilastokeskusta. Kaupallisista tietolähteistä hyödynnettiin Internetissä toimivaa maksullista SGI NewsWire-tietopankkia.

Vertailuissa käytetyt koko kaupan kehitysluvut on kerätty Tilastokeskuksen toimialaraporteista. Myynti asukasta kohden asukasmäärät on kerätty CIA:n verkkopalvelusta. Kauppojen lukumäärät on haettu heidän omilta internet-sivuiltaan. Työssä on käytetty Suomen Pankin valuuttakursseja päivämäärän 18.8.2008 noteerauksella. Kurssit olivat USD 1,4665, DKK 7,4587 ja SEK 9,36. Tarkka lähdeluettelo

tutkimuksessa käytetyistä lähteistä löytyy työn lopusta kohdasta tutkimuksessa käytetyt lähteet.

Tutkimusta on rajattu toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Pääosin ajallinen rajaus on tehty vuosille 2002-2007. Ajanjakso antaa selkeän kuvan historian kehityksestä ja siinä on mukana kaksi edellistä erittäin huonoa talvea. Kaikista tutkituista osaluista ei ollut saatavissa luotettavaa ja vertailukelpoista tietoa mainitulta ajanjaksolta, joten niiden osuuksien ajallinen rajaus on lyhyempi.

Kilpailijaryhmät kotimaassa ja kansainvälisesti on rajattu toimeksiantajan kilpailijoihin. Kilpailijatiedot eivät anna kokonaiskuvaa koko tukkukaupasta ja sen kehityksestä. Tutkimuksessa esitetyt analyysit, mielipiteet ja tulevaisuudennäkymät perustuvat työn tekijän kymmenen vuoden kokemukseen alan eri näköalapaikoilta. Toimeksiantaja nimenomaan halusi tutkimuksessa hyödynnettävän tekijän kokemusta ja näkemyksiä alalta.

#### 4.2 Urheilukaupan tila Suomessa

Urheilukauppa on viime aikoina pysynyt otsikoissa useistakin eri syistä. Kaksi edellistä hyvin poikkeuksellista talvea sääolosuhteiltaan ovat herättäneet mielenkiinnon urheilukaupan lumilajien ja toppavaatteiden myynnin onnistumisesta. Toinen mediassa näkynyt aihe ovat olleet urheilukaupalle viime vuosina avatut uudet huikeat neliömäärät. Se on asettanut paineita urheilukaupan myynnin positiiviselle kehitykselle. Kolmantena ja uusimpana on kuluvan vuoden yleisten talousnäkökymien heikentyminen. Historia on osoittanut, että kun kulutus vähenee, urheilukauppa on yksi ala josta kuluttajien on ollut helppo tinkiä.

Urheilukauppa elää vahvasti mukana talouden eri suhdanteissa, joten urheilukaupalla on edessä erittäin haasteelliset ajat edessä, ellei taloudessa tapahdu selkeää korjausliikettä vielä kuluvan vuoden aikana. Säillä on myös taloussuhdanteiden ohella erittäin ratkaisevan osuus urheilukaupan tulevaisuuden näkymissä.

Raaka-aineiden, etenkin öljyn hinnan nousu, näkyy varmasti yhdessä korkean inflaation kanssa urheilukaupan tuotteissa tulevina vuosina. Kuljetuskustannukset ovat olleet viimeiset vuodet kasvussa ja öljyn suuri osuus urheiluvälineiden raaka-aineena aiheuttavat varmasti hinnankorotuspaineita alalla.

#### 4.3 Urheilukaupan vähittäismyynti Suomessa

Urheilukaupan vähittäismyynnistä on selvitetty vähittäismyynnin markkinaosuudet, myynnit ja myynnin kehitys. Vertailujakso on vuodesta 2002 vuoteen 2007, jotta saadaan kokonaiskuva kahden viimeisimmän erittäin huonon talven vaikutuksista vähittäiskauppaan. Kauppojen lukumäärä on kerätty yritysten omilta Internet-sivuilta elokuussa 2008.

Vähittäismyyntiluvut on selvitetty kokonaiskysynnän ja sen muutoksen selvittämiseksi. Markkinaosuudet ja niiden muutokset on selvitetty toimialan rakenteen muutosten selvittämiseksi. Urheilukaupan myynti vs. vähittäiskaupan vertailun on tarkoitus selvittää, kuinka urheilukauppa on kehittynyt verrattuna koko vähittäiskaupan kehitykseen. Lisäksi kaikkia selvitettyjä alueita käytetään osana tulevaisuuden kuvan muodostamisessa.

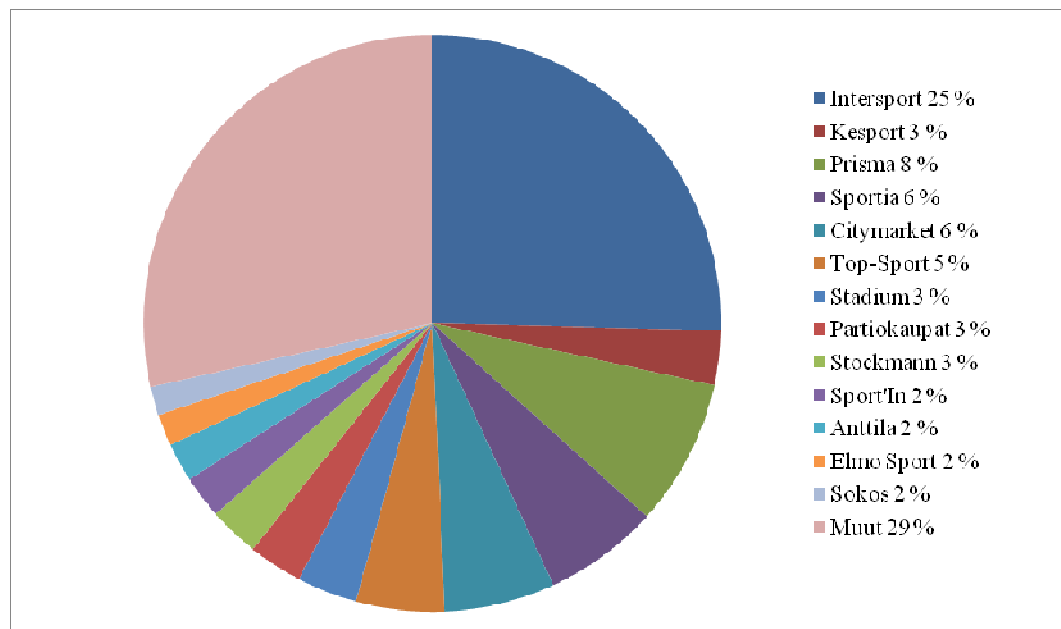
Vähittäiskaupan rakenteessa ei ole tapahtunut viimeiseen viiteen vuoteen mitään mullistavaa. Uusin tulokas markkinoille on Keskon ja Intersport International Corporationin yhteishanke Budget Sport. Budget Sport on kehitetty erityisesti hintavetoiseksi itsepalvelukaupaksi. Ensimmäinen ketjun liike avattiin vuonna 2006. Uusia tulokkaita vähittäismyyntiin ei ole toistaiseksi näköpiirissä, vaikka huhuja muutama kansainvälisen ketjun rantautumisesta on aika ajoin ollut esillä.

Vähittäiskaupan suurimpia muutoksia on hyvin maltillisesti lisääntyvä nettikauppa. Pääosa nettikaupoista on sellaisia, joilla on myös varsinainen kivijalkamyymälä. Pelkästään Internetissä toimivia kauppia on hyvin vähän eikä niillä toistaiseksi ole suurta merkitystä kokonaisuuteen. Nettikaupat palvelevat erityisen hyvin syrjäseudulla asuvia, varsinaisen kaupan keskittyessä suuriin kasvukeskuksiin. Ulkomaisista

nettikaupoista suomalaiset ostavat edelleen hyvin vähän. Pääasiassa ulkomailta tilataan erikoisempia tavaroita, kuten kilpa- ja maastopyörien osia.

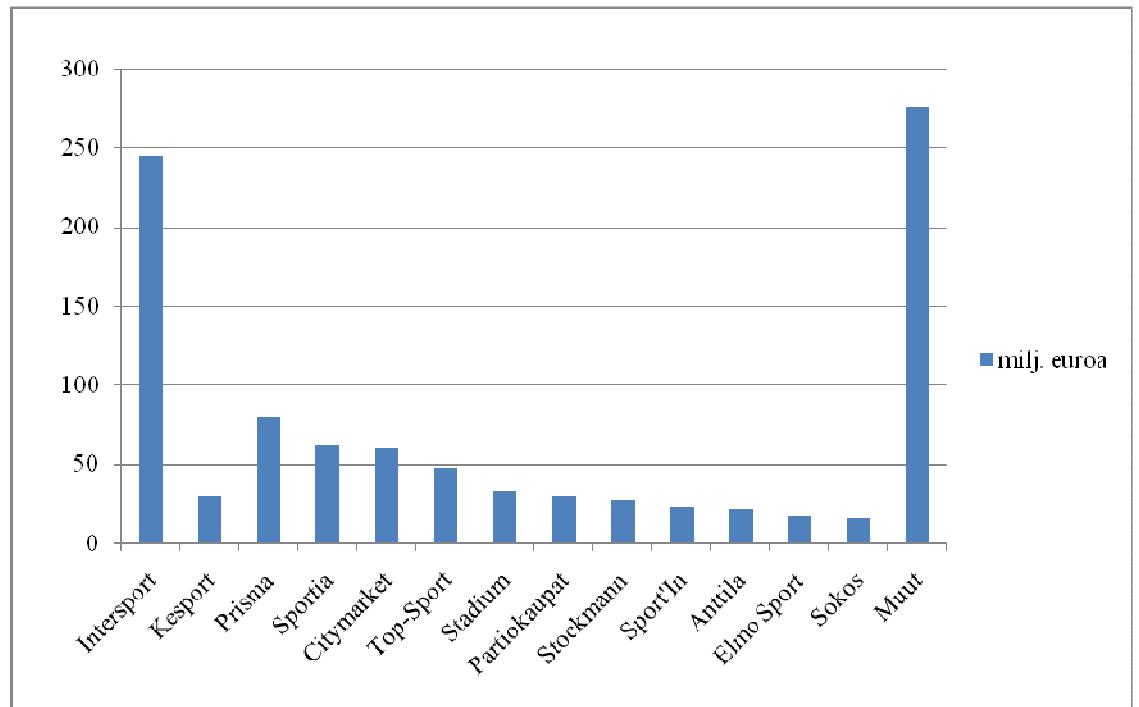
#### 4.3.1 Urheilukaupan markkinaosuudet ja myynti 2007

Ketjujen väliset markkinaosuudet ovat pysyneet harvinaisen tasaisina. Intersport on selkeä markkinajohtaja Suomessa 25 %:n osuudella. Prisma on markkinaosuudella mitattuna toisena 8 %:n osuudellaan. Ero markkinajohtajan ja kakkosen välillä on yllättävän suuri. Viimeisenä viitenä vuotena markkinaosuudet ovat myös pysyneet lähes vastaavanlaisina.



KUVIO 9. Urheilukaupan vähittäismyyntin markkinaosuudet 2007

Urheilukaupan vuosittainen myynti Suomessa on jo hyvin lähellä sataa miljoonaa euroa. Vuoden 2007 myynti oli 2007 964 miljoonaa euroa. Myynti on kehittynyt viimeisenä viitenä vuotena vuosittain hyvin epätasaisesti. Keskimäärin kehitys on viimeisenä viitenä vuotena ollut vuosittain 3,1 %. Keskipäiväkaaviossa myyntiluvut ovat hyvinkin tasaiset.



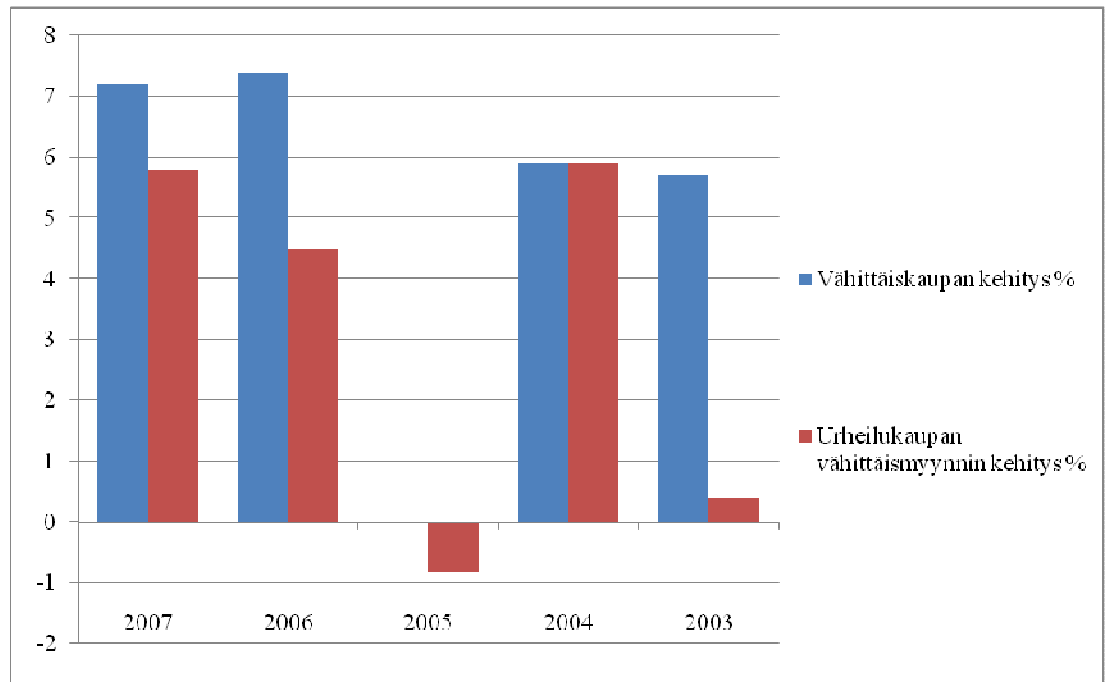
KUVIO 10. Urheilukaupan myynti 2007

#### 4.3.2 Urheilukaupan myynti vs. koko vähittäiskaupan myynti

Kun vertaa urheilukaupan myynnin kehitystä viimeisenä viitenä vuotena koko vähittäiskaupan myynnin kehitykseen on urheilukauppa ollut altavastaaaja. Vuosi 2004 on ainoa poikkeus, jolloin kehitys urheilukaupalla ja koko vähittäiskaupalla oli samassa tasossa 5,9 %. Kehitykset on esitetty kuviossa 10.

Viimeisinä kahtena vuonna urheilukaupan kehitys on ollut samassa tasossa päivittäistavarakaupan ja tekstiili- ja jalkinekaupan kanssa. Etenkin kodintekniikka, huonekalu- ja sisustuskauppa ja rautakauppa on kasvanut selvästi nopeammin kuin urheilukauppa.





KUVIO 11. Vähittäiskaupan ja urheilukaupan kehityksen vertailu

#### 4.3.3 Ketjujen myynnit, markkinaosuudet ja kasvu

Intersport on Intersport Finlandin suurin vähittäiskauppaketju ja samalla Suomen markkinajohtaja urheilukaupassa. Intersport-kaupat sijaitsevat kaupunkien keskuksissa ja kauppakeskuksissa. Kauppoja vuonna 2007 oli Suomessa 56 kappaletta. Intersport ketjussa on myös Intersport Megastore -kauppoja, jotka ovat laajempia kuin Intersport -kaupat. Intersport Megastore -kauppoja on 11 kappaletta. Kauppoista kaksi on Intersport Finlandin omistamia ja loput ovat kauppiasvetoisia.

TAULUKKO 5. Intersportin myynti, markkinaosuus ja kasvu

Myynti 2007	244,8 milj. euroa
Markkinaosuus	25 %
Keskimääräinen kasvuprosentti 2002-2007	5,2 %
Keskimääräinen markkinaosuus 2002-2007	23 %

Kuluvana vuonna lukuisissa Intersporteissa on tapahtunut kauppiaiden tai kauppa-  
paikkojen vaihtoja. Vaihdot tulevat pienellä viiveellä näkymään maltillisesti  
myös myyntitilastoissa. Tulevaisuus näyttää Intersportin osalta varsin vakaalta.  
Markkinaosuus tulee todennäköisesti pysymään kuluvan vuoden kaltaisena. Muu-  
tampia uusia Intersporteja avautuu tulevina vuosina. Suurimmat haasteet ovat Spor-  
tian kasvuhaluus ja Prisman vankka kehitys urheilukaupassa. Kasvua ennustet-  
taessa ei voi unohtaa Plussa ja S-etukorttien välistä taistoa. Intersport antaa kaikis-  
ta ostoksista Plussa pisteitä Plussa-kortilla.

Kesport on Intersport Finlandin toiseksi suurin urheilukaupan vähittäiskauppaketju.  
Kesportit sijaitsevat pääosin pienissä kaupungeissa. Ketjuun kuuluu yhteensä 39  
kauppaa. Kaupat ovat kauppiasvetoisia.

#### TAULUKKO 6. Kesportin myynti, markkinaosuus ja kasvu

Myynti 2007	29,3 milj. euroa
Markkinaosuus	3 %
Keskimääräinen kasvuprosentti 2002-2007	7 %
Keskimääräinen markkinaosuus 2002-2007	3 %

Kesportin myynnit tulevat todennäköisesti pysymään samalla tasolla tai jopa hiukan  
laskemaan. Kaupan keskittyessä suuriin kauppa- ja kasvukeskuksiin ja varsinkin  
nettikaupan odotettava lisääntyminen tulevaisuudessa vähentää Kesportin kasvua.

Budget Sportit ovat Intersport Finlandin omistuksessa. Budget Sportista ei ole  
saatavissa talouslukuja, vaan ne sisältyvät sen omistajan Intersport Finlandin lu-  
kuihin. Ensimmäinen ketjun kauppa avattiin Vantaan Tammistoon 2006. Budget  
Sport on perustettu selvästi hintavetoiseksi ketjuksi. Se on Intersport International  
Corporationin pilottihanke, joka on aloitettu Suomessa ja tulevaisuudessa Budget  
Sporteja tullaan avaamaan myös Suomen rajojen ulkopuolella. Tällä hetkellä Bud-  
get Sporteja on avattu neljä kappaletta ja viides aukeaa Ouluun keväällä 2009.  
Vuoteen mennessä 2011 avataan vielä 1 - 3 uutta myymälää Suomessa.

Prisma on tavarataloketju, jolla on Suomessa 51 tavarataloa. Prisma on viime vuodet panostanut urheiluosastoihinsa, mikä myös selvästi näkyy alan keskiarvoa nopeampana kasvuna. Prisman etu on se, että heillä on jo asiakkaat valmiina päivittäistavarakaupassa. Myös S-etukortin vaikutus on ollut positiivinen Prisman urheilukaupan kehityksessä.

TAULUKKO 7. Prisma (urheiluosaston) myynti, markkinaosuus ja kasvu

Myynti 2007	73,9 milj. euroa
Markkinaosuus	10 %
Keskimääräinen kasvuprosentti 2002-2007	8,5 %
Keskimääräinen markkinaosuus 2002-2007	7 %

Tulevaisuus näyttää erittäin valoisalta. S-ryhmällä ei ole varsinaista omaa urheilukauppaa vaan toistaiseksi näyttää siltä, että kasvu ja kehitys suunnataan Prismojen urheiluosastoihin. Tosin ei myöskään ole täysin poissuljettu ajatus, että myös S-ryhmä avaisi oman urheilukauppaketjun. S-ryhmä haluaa varmasti olla kilpailemassa yhä tiiviimmin urheilukaupan markkinaosuuksista. Keskoltahan löytyy Suomesta jo kolme eri ketjua Intersport, Kesport ja Budget Sport.

Sportia on SNG Finland Oy:n vähittäismyyntiketju. Sportia on urheilukaupan ketjuista markkinoiden toiseksi suurin. Sen kansainvälinen yhteistyökumppani on Sport 2000 International GmbH. Sportialla on Suomessa noin 50 myymälää.

TAULUKKO 8. Sportian myynti, markkinaosuus ja kasvu

Myynti 2007	62 milj. euroa
Markkinaosuus	6 %
Keskimääräinen kasvuprosentti 2002-2007	-5,2 %
Keskimääräinen markkinaosuus 2002-2007	8 %

Sportia on menettänyt viime vuodet myyntiään ja markkinaosuuttaan. Sportialla on tavoitteena vuosina 2008 - 2009 avata 8 - 10 uutta Sportia myymälää. Uusien myymälöiden avaus todennäköisesti näkyy pienellä viiveellä tulevien vuosien myynnissä ja markkinaosuudessa positiivisena kehityksenä.

Citymarket on toinen tavarataloketju, joka on myös vahvasti mukana Suomen urheilukaupassa. Citymarket on Keskon neljäs jakelukanava urheilukaupalle. Citymarket on todennäköisesti Keskolla jäänyt kehityksessä ja panostuksissa kolmen muun varsinaisen urheilukaupan jalkoihin, mikä näkyy negatiivisena kehityksenä viime vuosina.

TAULUKKO 9. Citymarket (urheiluosaston) myynti, markkinaosuus ja kasvu

Myynti 2007	59,8 milj. euroa
Markkinaosuus	6 %
Keskimääräinen kasvuprosentti 2002-2007	-4,1 %
Keskimääräinen markkinaosuus 2002-2007	8 %

Kehitysnäkymät eivät näytä kovin lupaavilta seuraaville vuosille, uusia Citymarket-teja on aukeamassa muutamia ja Keskon ja S-ryhmän kilpailu on kääntymässä S-ryhmän eduksi. Laskeva trendi Citymarketin negatiivisesta kehityksestä myynnin ja markkinaosuuden suhteen tulee todennäköisesti jatkumaan samansuuntaisena.

Top-Sport ketju on Suomen kolmanneksi suurin urheilukaupan vähittäismyyntiketjuista. Top-Sportilla on Suomessa 25 myymälää. Ne painottuvat suurien kaupunkien keskustoihin ja kauppakeskuksiin.

TAULUKKO 10. Top-Sportin myynti, markkinaosuus ja kasvu

Myynti 2007	47,6 milj. euroa
Markkinaosuus	5 %
Keskimääräinen kasvuprosentti 2002 - 2007	4 %
Keskimääräinen markkinaosuus 2002 - 2007	5 %

Kuluvan vuoden syksyllä Top-Sport avaa muutaman uuden myymälän, mikä todennäköisesti näkyy vähäisenä kehityksenä. Top Sportin johto on uusiutumassa, mikä tulee varmasti näkymään pieninä toimintatapojen muutoksina. Muuten kehitys tulee todennäköisesti olemaan alan keskiarvoa tai jopa vähän keskiarvoa pienempää.

Stadium Oy on osa ruotsalaista Stadium-konsernia. Stadium vähittäismyyntiketjun ensimmäinen kauppa Suomessa avasi ovensa Helsingissä Foorumin kauppakeskuksessa vuonna 2001. Nyt Stadiumilla on Suomessa 8 kauppaa.

TAULUKKO 11. Stadiumin myynti, markkinaosuus ja kasvu

Myynti 2007	32,6 milj. euroa
Markkinaosuus	3 %
Keskimääräinen kasvuprosentti 2002 - 2007	17,5 %
Keskimääräinen markkinaosuus 2002 - 2007	2 %

Stadiumin huikeita kasvuja selittävät osaltaan viime vuosina avatut uudet myymälät, jotka siivittävät Stadiumin vuonna 2007 jopa 32 % kasvuun. Tulevaisuudessa

Stadiumin kasvu on sidottu uusien kauppojen avaamiseen. Potentiaalisia uusien myymälöiden paikkoja ovat todennäköisesti avattavat suuret ostoskeskukset.

Partiokaupat on eri yritysten yhteinen markkinointiketju johon kuuluu kuusi eri yhtiötä. Partiokauppoja on yhteensä 17. Partioaitta on suurin Partiokauppa ketjulla seitsemällä myymälällä. Toiseksi suurimpia ovat Partiovaruste, Hämeen Partiokauppa ja Partioretki, kaikilla yrityksillä on kolme myymälää.

TAULUKKO 12. Partiokauppojen myynti, markkinaosuus ja kasvu

Myynti 2007	29,2 milj. euroa
Markkinaosuus	3 %
Keskimääräinen kasvuprosentti 2002 - 2007	10,8 %
Keskimääräinen markkinaosuus 2002 - 2007	3 %

Partiokauppojen korkeita kasvulukuja selittävät pitkälti viime vuosina avatut uudet kaupat. Uusia kauppia on auennut viimeisinä vuosina kuusi kappaletta. Tulevina vuosina ei varmaankaan nähdä enää samanlaista uusien kauppojen tuloa. Kasvua Partiokaupat hakenevat kehittämällä nettikauppojaan. Myynnin kehitys tulee varmasti olemaan maltillista ja markkinaosuus pysynee nykyisellä tasolla.

Stockmann on tavarataloketju, johon kuuluu Suomessa 7 tavarataloa. Se on myös laajentunut venäjälle.

TAULUKKO 13. Stockmann (urheiluosaston) myynti, markkinaosuus ja kasvu

Myynti 2007	27,2 milj. euroa
Markkinaosuus	3 %
Keskimääräinen kasvuprosentti 2002-2007	3,4 %
Keskimääräinen markkinaosuus 2002-2007	3 %

Stockmannin tulevaisuus Suomessa tulee varmasti olemaan menneen kehityksen mukaista hyvin pientä kasvua. Konserni on panostanut viime vuodet vahvasti kasvuun Venäjällä ja Suomessa muilla konsernin osa-alueilla. Urheilukaupalle ei ole näkyvissä suurta kasvua esimerkiksi uusien tavaratalojen avaamisten kautta.

Muut urheilukaupat koostuvat yksityisistä kaupoista. Suurimpina ovat edustettuina Seinäjoen Urheilukeskus, City-Sport, Urheilu Koskimies, Pyöränurmi ja Lassin Retkiäitta. Ketjuista ovat mukana Euromarket ja halpatavaratalot. Mukana on myös kyläkauppa Keskinen. Loput myynnistä sisältää erikoistuneet toimijat, kuten pyöräkaupat, hiihtokaupat, golf-kaupat, retkeily- ja kalastuskaupat.

#### TAULUKKO 14. Muiden urheilukauppojen myynti, markkinaosuus ja kasvu

Myynti 2007	275 milj. euroa
Markkinaosuus	29 %
Keskimääräinen kasvuprosentti 2002-2007	4,2 %
Keskimääräinen markkinaosuus 2002-2007	29 %

Muut urheilukaupat tulevat varmasti jatkamaan jo toteutuneiden kehityslukemien suuntaisilla lukemilla myös tulevaisuudessa. Ryhmän sisällä on tapahtunut paljon muutoksia. Esimerkiksi kalastuskaupat ovat menettäneet myyntiään halpatavarataloille. Uskon, että tulevaisuudessakin pienille erikoiskaupoille tulee olemaan vastaavanlaista kysyntää.

#### 4.4 Urheilukaupan tavarantoimittajat Suomessa

Urheilukaupan tavarantoimittajien vertailuun on valittu mukaan suuria ja tunnettuja tavarantoimittajia, joiden myynti vuonna 2007 ylitti seitsemän miljoonaa. Valintaperusteena on käytetty myös sitä, että valitut yritykset ovat työn toimeksiantajan kilpailijoita. Luvut ovat tavarantoimittajien itse ilmoittamia myyntejä Suomessa. Luvuista on karsittu esimerkiksi mahdollinen vienti, jolloin luvut eivät aina vastaa

esimerkiksi tilinpäätöstietoja. Selvitys ei näin ollen anna kokonaiskuvaa koko urheilukaupan tavarantoimittajien kehityksestä, vaan toimeksiantajan kilpailijoista. Esimerkiksi mukana olevan ryhmän myynnin kasvu oli yhtä nopeaa kuin kaikilla alan yli viiden miljoonan liikevaihdon tehneillä yrityksillä.

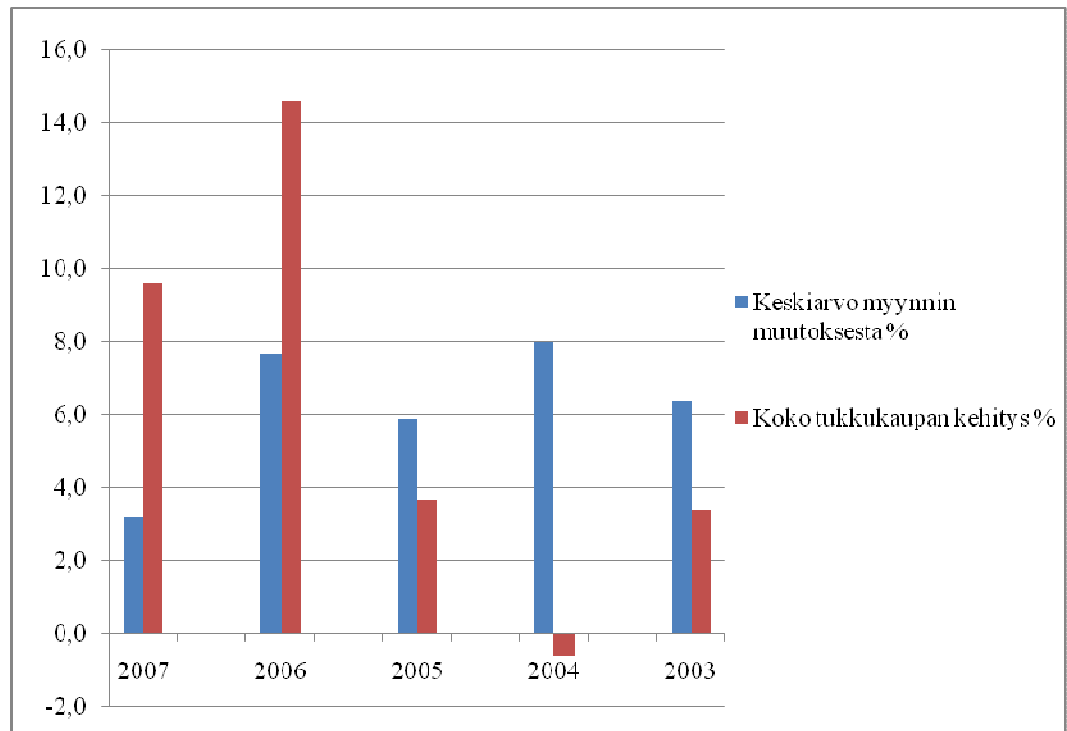
Lisäksi erilaiset kaupan esteet, kuten nousseet tullimaksut ja vientirajoitukset ovat nostaneet hinnankorotuspaineita. Ei myöskään olisi mahdollista, että esimerkiksi Kiina kieltäisi tai rajoittaisi asusteiden, telttojen ja makuupussien vientiä, koska suuret luonnonkatastrofit ovat tuhonneet maassa infrastruktuuria. Maassa tehdyillä hyödykkeillä voitaisiin asuttaa ja vaatettaa katastrofeissa kärsineitä.

Trendinä tavarantoimittajasektorilla on selvästi ollut vihreiden arvojen tuleminen myös urheilukauppaan. Kuluvana vuonna ekologiset materiaalit ovat tehneet vahvasti tuloaan. Vihreät arvot ovat varmasti yksi tärkeä osa-alue, josta yritykset tulevat hakemaan kasvua tulevina vuosia. Eko-kehitys tulee myös varmasti lisäämään yritysten kuluja ja heikentämään hetkellisesti kannattavuutta. Vahvimmin ekomateriaaleista ovat olleet esillä kierrätetyt keinokuidut, joita saadaan esimerkiksi teollisuuden jätteistä ja muovisista juomapulloista. Myös uudet luonnonkuidut kuten bambu ja kookos ovat vahvasti tulossa, kuten myös ekologisesti viljelty puuvilla.



#### 4.4.1 Suomalaisen tavarantoimittajien myynnin kehitys

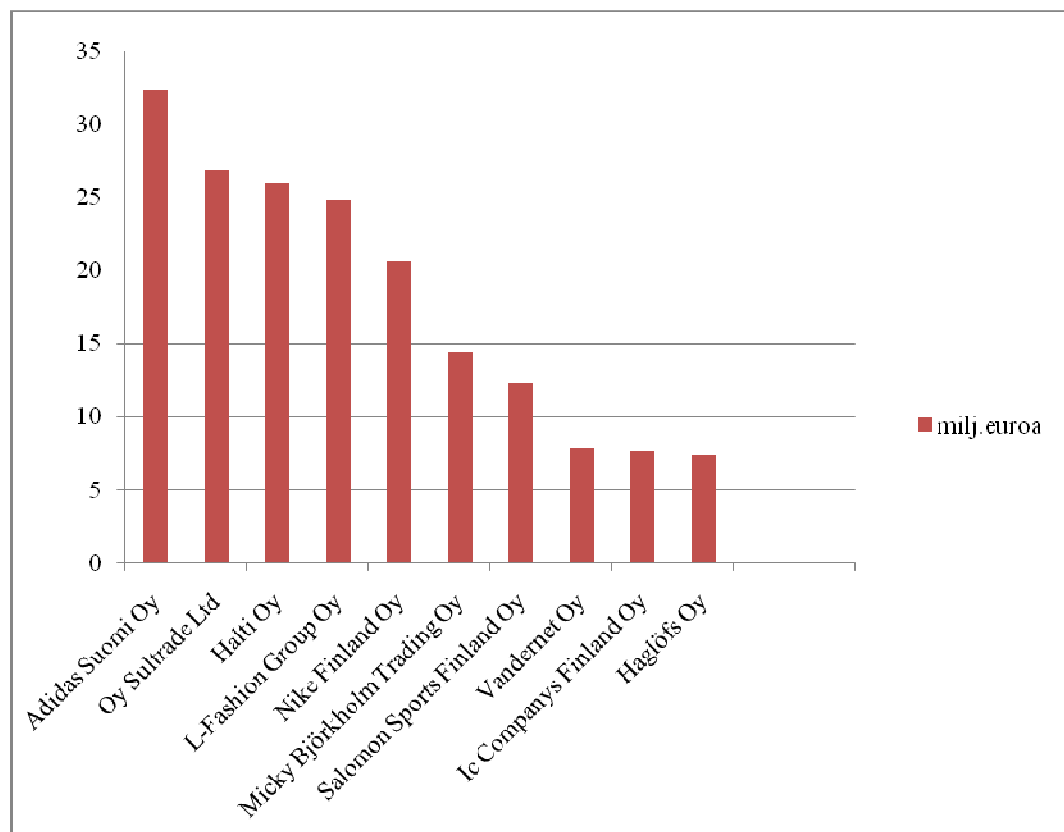
Myynnin kehitys on ollut kaksijakoista. Vuodet 2003 - 2005 myynti kasvoi koko tukkukaupan kehitystä nopeammin, mutta vuosien 2006 ja 2007 myynti oli selvästi koko tukkukaupan kehitystä hitaampaa. Esimerkiksi vuonna 2007 koneiden ja laitteiden tukkukauppa kasvoi 10,9 % ja moottoriajoneuvojen 9,1 %. Tutkimuksessa olevat tavarantoimittajat joutuivat tyytymään vain 3,2 %:n kasvuun. Urheilukaupan tavarantoimittajien keskimääräinen myynnin kasvu vuosina 2003 - 2007 oli 6,8 %.



KUVIO 12. Tukkukaupan kehitys verrattuna kilpailijoiden kehitykseen

#### 4.4.2 Tavarantoimittajien myynti 2007

Tavarantoimittajista suurimpana on Adidas Finland, joka vuonna 2007 ylsi 32,4 miljoonan euron myyntiin Suomessa. Muut suuret ovat Sultrade, Halti, L-Fashion Group ja Nike Finland.



KUVIO 13. Tavarantoimittajien myynti 2007

Adidas on urheilukaupan yksi tunnetuimpia yrityksiä, jonka Suomen yhtiö Adidas Finland Oy huolehtii mega-merkin Suomen toiminnoista. Vuodet 2003 ja 2004 olivat Adidakselle suuren negatiivisen kehityksen vuosia, joka heijastuu negatiivisena kehityksenä koko vertailujakson aikana. Kaksi viimeistä vuotta Adidas on kasvanut selvästi keskimääräistä enemmän.

## TAULUKKO 15. Adidaksen myynti ja kasvu

Myynti Suomessa 2007	32,4 milj. euroa
Keskimääräinen kasvu 2003 - 2007	-2,1 %

Oy Sultrade Ltd on suomalainen maahantuontiyritys, jonka edustuksiin lukeutuvat esimerkiksi Craft, The North Face, Umbro, Speedo, Clique, Hestra ja Catmandoo. Yritys on kasvanut tasaisesti keskiarvon mukaan.

## TAULUKKO 16. Sultraden myynti ja kasvu

Myynti Suomessa 2007	26,9 milj. euroa
Keskimääräinen kasvu 2003 - 2007	6,1 %

Halti Oy on yksi Suomen tunnetuimmista urheilukaupan brändeistä ja suurin kotimainen valmistaja kotimaan markkinoilla. Haltin kehitys on ollut selvästi keskiarvoa nopeampaa. Haltin tuoteperheeseen kuuluu lisäksi Raiski.

## TAULUKKO 17. Haltin myynti ja kasvu

Myynti Suomessa 2007	26 milj. euroa
Keskimääräinen kasvu 2003 - 2007	14,5 %

L-Fashion Group Oy on Pohjoismaiden johtaviin vaatetusalan yrityksiin lukeutuva yritys. Luvuissa ovat yrityksen tuotemerkeistä mukana Luhta, Torstai, Icepeak, Rukka ja Jap. L-Fashionin kasvu oli vertailuryhmän nopeinta. Se oli 14,8 eli vain 0,5 prosenttiyksikköä nopeampaa kuin vertailun toiseksi nopeimman kasvajan Haltin.

## TAULUKKO 18. L-Fashion Groupin myynti ja kasvu

Myynti Suomessa 2007	24,8 milj. euroa
Keskimääräinen kasvu 2003 - 2007	14,8 %

Nike Finland Oy kansainvälisen suuryrityksen Suomen yhtiö. Vaikka kaksi viimeistä vuotta ovatkin olleet erittäin kovaa kasvua, alkuvuosien negatiivinen kehitys jättää keskimääräisen kehityksen hieman miinukselle.

## TAULUKKO 19. Niken myynti ja kasvu

Myynti Suomessa 2007	20,7 milj. euroa
Keskimääräinen kasvu 2003 - 2007	-0,8 %

Micky Björkholm Trading Oy:n edustukseen kuuluu tärkeimpinä Columbia, Odlo, Garmont ja Mountain Hardware. Yritys tuo urheilutuotemerkkien lisäksi muotimerkkien, kuten Boomerangin ja Paul Sharkin tuotteita maahan. Myynnin kehitys on ailahtellut vertailujaksolla selkeästi jääden keskiarvoa pienemmäksi.

## TAULUKKO 20. Micky Björkholmin myynti ja kasvu

Myynti Suomessa 2007	14,7 milj. euroa
Keskimääräinen kasvu 2003 - 2007	4,2 %

Salomon Sports Finland on erityisesti jalkineistaan ja lumilajien tuotteista tunnettu yritys on myös tuntuvasti panostanut tekstiilin myyntiin Suomessa. Tekstiilien myynti on osittain paikannut lumilajeissa tulleita notkahduksia, mutta kokonaiske-

hitys jää silti negatiiviseksi. Salomonin kehitykseen vertailuryhmästä on varmasti eniten vaikuttaneet huonot talvet.

TAULUKKO 21. Salomonin myynti ja kasvu

Myynti Suomessa 2007	12,3 milj. euroa
Keskimääräinen kasvu 2003 - 2007	-3 %

Vandernet on tunnettu etenkin Maglitestä, Milletistä ja Lafumasta. Yritys on tehnyt selkeästi keskiarvoa suurempaa kasvua.

TAULUKKO 22. Vandernetin myynti ja kasvu

Myynti Suomessa 2007	7,8 milj. euroa
Keskimääräinen kasvu 2003 - 2007	12,3 %

Ic Companys Finland Oy vaatekonsernin Suomen-yhtiön myynnissä on mukana Peak Performance. Kasvu on ollut tasaista ja jää hivenen keskiarvon yläpuolelle.

TAULUKKO 23. Ic Companysin myynti ja kasvu

Myynti Suomessa 2007	7,7 milj. euroa
Keskimääräinen kasvu 2003 - 2007	8,9 %

Haglöfs Oy on ruotsalaisen outdoor-yrityksen Suomen yhtiö. Emoyhtiö on tehnyt vertailuaikana samansuuruista kasvua kuin Suomen yhtiö. Kasvu ylittää selvästi keskiarvon.

## TAULUKKO 24. Halöfsin myynti ja kasvu

Myynti Suomessa 2007	7,4 milj. euroa
Keskimääräinen kasvu 2003 - 2007	12,7 %

## 4.5 Urheilukauppa Euroopassa

Euroopan urheilukaupan tarkastelussa on mukana toimeksiantajan viisi tärkeintä vientimaata Ruotsi, Norja, Saksa, Itävalta ja Sveitsi. Maista oli saatavilla markkinatiedot vuosilta 2003 - 2006. Vuoden 2007 tietoja ei vielä opinnäytetyön tekoaikana ollut saatavilla.

Euroopan markkinat ovat rakenteeltaan hyvin Suomen markkinoiden kaltaiset. Markkinoita hallitsevat suuret ketjut, joskin kaikilla markkinoilla on myös paljon ketjujen ulkopuolella olevia ja pieniä erikoisliikkeitä. Alueen vähittäiskauppa on kohdannut viime vuosina samat ongelmat kuin kotimaan markkinat. Kaksi viimeistä talvea ovat olleet myös Keski-Euroopassa jopa vielä huonompia kuin Suomessa. Myös naapurimaamme Ruotsin ja Norjan talvet varsinkin etelä osissa maita ovat olleet erittäin huonoja. Vuonna 2006 Euroopan urheilukaupan vähittäiskauppa oli 43 659 milj. euroa. Kokonaismarkkinat kasvoivat 9 %.

Saksan urheilukauppa on Euroopan kolmanneksi suurin heti Englannin ja Ranskan jälkeen. Markkinoiden kokonaiskehitys on ollut negatiivista. Markkinoita hallitsee kaksi Suomessakin tunnettua ketjua Intersport ja Sportian yhteistyökumppani Sport 2000. Markkinajohtajat tekivät molemmat markkinoiden keskiarvoa paremman myynnin kasvun. Markkinoista yli puolta hallitsee kaksi markkinajohtajaa, joiden markkinaosuus yhteensä 53 %.

TAULUKKO 25. Saksan vähittäiskauppa

Ketju	Myynti 2006	Keskimääräinen kasvu 2003 - 2006	Markkinaosuus 2006
Intersport	2320 milj. euroa	4,3 %	33 %
Sport 2000	1430 milj. euroa	3,3 %	20 %
Karstadt Quelle	505 milj. euroa	-31 %	7 %
Kokonaismarkkinat	7109 milj. euroa	-3,5 %	

Itävallan markkinoiden kokonaiskehitys vuosina 2003 - 2006 on jäänyt hieman negatiiviseksi. Sport Eybl & Sport Experts on kasvanut markkinoilla nopeasti ja pystynyt lisäämään markkinaosuuttaan kahdessa vuodessa 11 prosenttiyksikköä.

TAULUKKO 26. Itävallan vähittäiskauppa

Ketju	Myynti 2006	Keskimääräinen kasvu 2003 - 2006	Markkinaosuus 2006
Intersport	605 milj. euroa	1,9 %	33 %
Sport Eybl & Sport Experts	456 milj. euroa	30,5 %	25 %
Sport 2000	315 milj. euroa	0,8 %	17 %
Hervis	228 milj. euroa	4,3 %	12 %
Kokonaismarkkinat	1850 milj. euroa	-0,2 %	

Myös Sveitsin kokonaismarkkinoiden kasvu on jäänyt miinukselle vertailujakson aikana. Markkinajohtaja Ochsner/Dosenbach tehnyt kovaa kasvua varsinkin vuonna 2005. Sport XX on ollut markkinoiden suurin putoaja ja on menettänyt markkinaosuuttaan 5 prosenttiyksikköä.

TAULUKKO 27. Sveitsin vähittäiskauppa

Ketju	Myynti 2006	Keskimääräinen kasvu 2003 - 2006	Markkinaosuus 2006
Ochsner / Dosenbach	262 milj. euroa	19,4 %	21 %
Intersport PSC	235 milj. euroa	8,1 %	19 %
Sport XX	116 milj. euroa	-21,2 %	9 %
Athleticum	113 milj. euroa	2,8 %	9 %
Kokonaismarkkinat	7109 milj. euroa	-1,4 %	

Ruotsin urheilukaupan markkinat pääsivät vain vaivoin positiivisen kehityksen puolelle. Muissa maissa voimakkaasti kasvanut Intersport ei ole pystynyt kasvamaan Ruotsissa ja on menettänyt myös markkinaosuuttaan.

TAULUKKO 28. Ruotsin vähittäiskauppa

Ketju	Myynti 2006	Keskimääräinen kasvu 2003 - 2006	Markkinaosuus 2006
Stadium	396 milj. euroa	2,5 %	17 %
Intersport	319 milj. euroa	-5,2 %	13 %
Teak Sportia	223 milj. euroa	6,5 %	9 %
Kokonaismarkkinat	2400 milj. euroa	2,8 %	



Norjan markkinat ovat kasvaneet maista selvästi eniten. Suuret ketjut G-Sport ja Intersport ovat kasvaneet markkinoiden tahdissa. Kovimmat kasvut markkinoilla ovat tapahtuneet vuonna 2005, jolloin markkinat kasvoivat 38,1 prosenttia.

TAULUKKO 29. Norjan vähittäiskauppa

Ketju	Myynti 2006	Keskimääräinen kasvu 2003 - 2006	Markkinaosuus 2006
G-Sport	322 milj. euroa	20,5 %	24 %
Sport 1	204 milj. euroa	puuttuu	15 %
Intersport	185 milj. euroa	22,3 %	14 %
MX Sport	102 milj. euroa	11,1 %	7 %
XXL	94 milj. euroa	puuttuu	7 %
Stadion	82 milj. euroa	puuttuu	6 %
Kokonaismarkkinat	1367 milj. euroa	26,2 %	

#### 4.6 Kansainvälisten tavarantoimittajien myynti ja myynnin kehitys

Kansainvälisten tavarantoimittajien vertailuun on myös valittu toimeksiantajan kilpailijoita. Suurin osa yrityksistä on jo Suomen osuudessa esiintyneiden yritysten emoyhtiöitä, jotka toimivat kansainvälisillä markkinoilla. Mukana ovat Haglöfs, Ic Companys, josta on myös erotettu Peak Performance, Fenix Outdoor, Columbia, Lafuma Group, Halti Oy ja Adidas Group. Vertailuajaksi on rajattu 2003-2007, jotta saadaan kokonaiskuva kehityksestä ja mukaan otettua kaksi huonoa edellistä talvea.

Tavarantoimittajat ovat kasvaneet selvästi Euroopan vähittäiskauppaa nopeammin. Moni vertailun yrityksistä on kasvanut pääosin kotimarkkinansa ulkopuolella. Se selittää suuria kasvulukemia yhdessä yritysostojen kanssa.

## TAULUKKO 30. Tavarantoimittajien myynti ja sen kehitys

Vertailuryhmän myynti 2007	12091 milj. euroa
Kasvuprosentti 2006 - 2007	8,2 %
Keskimääräinen kasvuprosentti 2003 - 2007	14 %

Haglöfs on viimevuodet kasvanut samassa suhteessa vertailuryhmän kanssa. Kasvun yritys on tehnyt tasaisesti niin Ruotsin kuin vientimarkkinoilla. Myös kaikki kolme tuoteryhmää ovat viime vuonna kasvaneet hyvin tasaisesti. Kaupallisesti suurin tuoteryhmä ovat vaatteet.

## TAULUKKO 31. Haglöfsin myynti ja kehitys

Myynti 2007	45,73 milj. euroa
Kasvuprosentti 2006 - 2007	3,9 %
Keskimääräinen kasvuprosentti 2003 - 2007	13,6 %

IC Companys on tanskalainen vaatejätti, jonka tuoteportfolio koostuu pääasiassa muotivaatteista. Portfoliosta löytyy kuitenkin Peak Performance, joka on yksi Skandinavian johtavia urheilukaupan merkkejä. Seuraavissa tilastoissa käsitellään ainoastaan Peak Performancen lukuja irrotettuina emoyhtiö IC Companyn luvuista. Peak on tehnyt vertailuryhmän kovinta kasvua. Peak on kasvanut myös suomalaista tytäryhtiötään nopeammin. Peakin talousluvuista ei saa varmaa tietoa, mistä huikea kasvu on tullut. Epäilen, että kasvu on tapahtunut Haglöfsin tapaan tasaisena kasvuna kaikilla markkinoilla.

TAULUKKO 32. IC Companysin myynti ja kehitys

Myynti 2007	107,53 milj. euroa
Kasvuprosentti 2006 - 2007	24,1 %
Keskimääräinen kasvuprosentti 2003 - 2007	22,6 %

Fenix Outdoor konserniin kuuluu tunnettuja retkeilybrändejä kuten Fjäll Räven, Tierra Primus ja Hanwag. Fenix on kasvanut hieman alle vertailuryhmän keskiarvon. Suurin osa kasvusta selittyy Primuksen (2002) ja Hanwagin (2004) mukaantuoloilla, jolloin yrityksen muiden brändien kehitys on ollut todennäköisesti negatiivista.

TAULUKKO 33. Fenix Outdoorin myynti ja kehitys

Myynti 2007	107,53 milj. euroa
Kasvuprosentti 2006 - 2007	24,1 %
Keskimääräinen kasvuprosentti 2003 - 2007	22,6 %

Columbia on Pohjoisamerikkalainen outdoor-talo, joka on myös erittäin suuri merkki Euroopassa. Columbian kasvuluvuissa täytyy huomioida, että jo 2007 Pohjois-Amerikassa alkoi talouden taantuma. Myös dollarin ja euron kurssimuutokset ovat vaikuttaneet myyntilukuihin. Eniten kasvanut tuoteryhmä vuonna 2007 oli sportswear. Kokonaiskasvu jäi selvästi alle vertailuryhmän keskiarvon.

TAULUKKO 34. Columbian myynti ja kehitys

Myynti 2007	924,65 milj. euroa
Kasvuprosentti 2006 - 2007	5,4 %
Keskimääräinen kasvuprosentti 2003 - 2007	9,4 %

Lafuma-Group on ranskalainen outdoor-ryhmittymä, jota Vandernet maahantuo Suomeen. Lafumaan kuuluu lisäksi tärkeimpinä Millet ja LeChameau. Lafuman kasvun on tuonut vuonna Oxbow. Lafuman myynnin kehitys on ollut hivenen negatiivista ja Milletin myynti on pysynyt hyvin tasaisena. Liikevaihto jakaantuu lähes tasan viennin ja Ranskan myynnin kanssa. Molemmat Lafuman merkit ovat kehittyneet samassa tahdissa.

TAULUKKO 35. Lafuma-Groupin myynti ja kehitys

Myynti 2007	250,5 milj. euroa
Kasvuprosentti 2006 - 2007	3,1 %
Keskimääräinen kasvuprosentti 2003 - 2007	9,4 %

Adidas-Group on yksi maailman johtavia ja tunnetuimpia toimijoita alalla. Adidas-konserniin kuuluvat lisäksi Reebok ja TaylorMade. Adidaksen huimat myynnin kehitysluvut selittyvät paljolti 2006 mukaan liittyneellä Reebokilla. Ilman Reebokia Adidaksen kasvu olisi hyvin maltillista.

TAULUKKO 36. Adidas-Groupin myynti ja kehitys

Myynti 2007	10299 milj. euroa
Kasvuprosentti 2006 - 2007	2,1 %
Keskimääräinen kasvuprosentti 2003 - 2007	15,2 %

Halti on vertailuryhmän ainoa kotimainen yritys. Haltin nopea keskimääräinen kasvu on lähes Peakin tasoa. Yrityksen myyntilukemat ovat kehittyneet sekä kotimaan markkinoilla että vientimaissa. Suurin kasvu on ajoittunut vuosille 2003–2006. Haltin tuoteportfolioon kuuluu myös Raiski.

TAULUKKO 37. Haltin myynti ja kehitys

Myynti 2007	31,3 milj. euroa
Kasvuprosentti 2006 - 2007	2,6 %
Keskimääräinen kasvuprosentti 2003 - 2007	20,9 %

#### 4.7 Vähittäismarkkinoiden vertailu

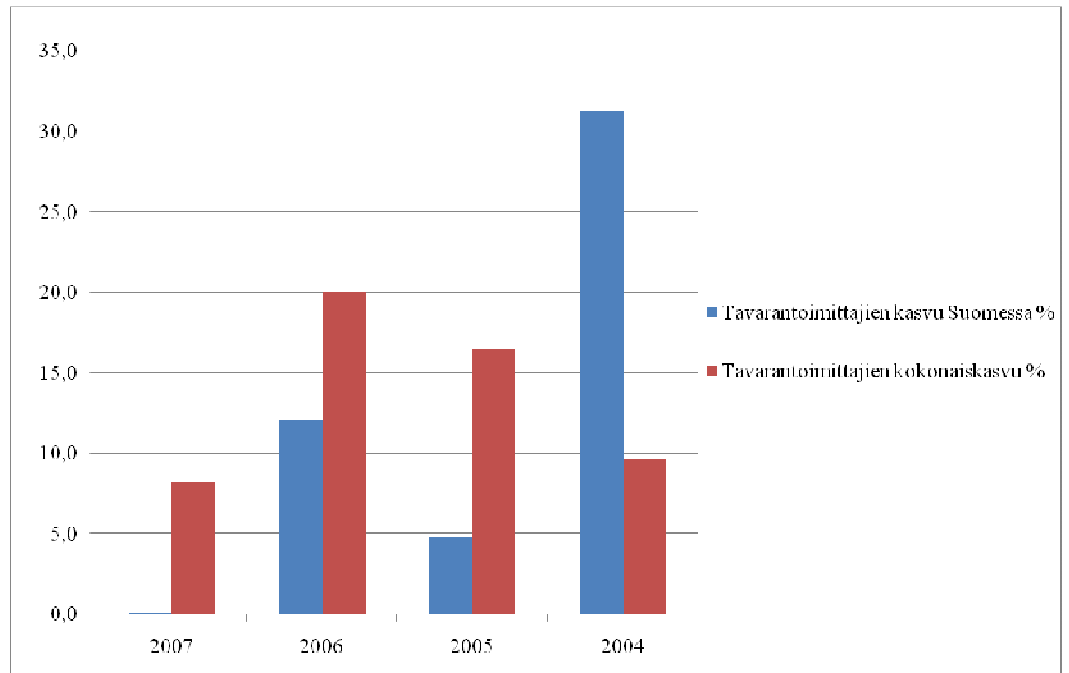
Euroopan vähittäismarkkinat verrattuna kansainvälisiin vähittäismarkkinoihin vertailussa on mukana 13 Euroopan johtavaa vähittäismarkkina-aluetta verrattuna 64:ään maailman suurimpaan urheilukaupan toimijaan. Muutokset molemmilla vertailtavilla on hyvin samanlaisia. Vuosi 2005 oli molemmilla pienen kasvun aikaa, kun taas vuonna 2006 molempien kasvu oli edellistä selkeästi nopeampaa. Suomen vähittäismarkkinoiden kasvu on ollut selvästi hitaampaan kuin vertailumarkkinoilla.

TAULUKKO 38. Vähittäismarkkinoiden vertailu

Markkina	Myynti 2006	Kasvu 2006	Kasvu 2005
Eurooppa	43659 milj. euroa	9 %	5 %
Kansainvälinen, 64 suurinta	37156 milj. euroa	11,6 %	4,1 %
Suomi	910,5 milj. euroa	4,5 %	-0,8

#### 4.8 Tavarantoimittajien kehitys

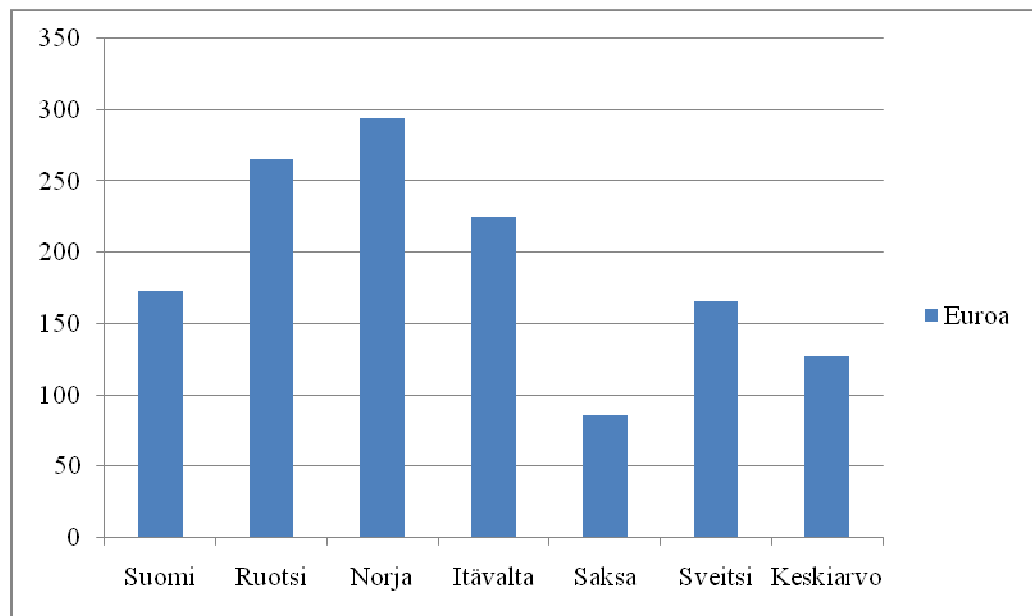
Mukana olevien tavarantoimittajien kasvu on ollut lähes yhtä nopeaa. Kasvun keskiarvot Suomessa ja kansainvälisellä vertailuryhmällä ovat lähes samat. Suomalainen vertailuryhmä on tehnyt suurimman kasvunsa 2004, kun taas kansainvälinen vertailuryhmä on kasvanut kaksi edellistä vuotta suomalaista ryhmää nopeammin.



KUVIO 14. Tavarantoimittajien kasvu

#### 4.9 Urheilukaupan myynti asukasta kohden

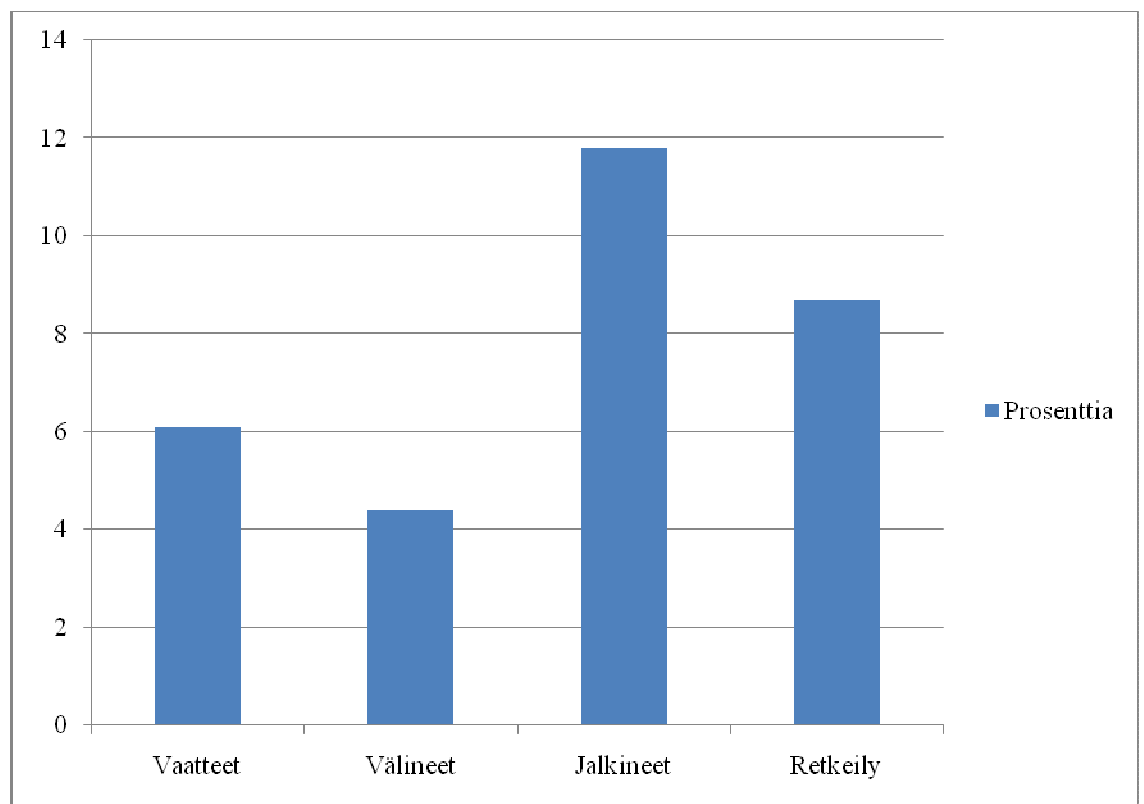
Tarkasteltaessa urheilukaupan myyntiä asukasluukuun nähden ainoa yllätys on Saksan selkeästi muita pienempi euromäärä vuodessa. Saksan alhaista lukua selittää osaltaan vähän maan alempi hintataso. Myös Suomessa on paljon eroa tilaston kärkimaihin. Suurin myynti asukasta kohden on Norjassa 294 euroa.



KUVIO 14. Urheilukaupan myynti per asukas 2006

#### 4.10 Urheilukaupan tuoteryhmien myynnin kehitys kansainvälisesti

Urheilukaupan eri tuoteryhmien myynnin kehitys kansainvälisesti pohjautuu tavaranomittajien lukuihin. Jalkineiden myynti on kasvanut tuoteryhmistä eniten. Juoksu harrastuksen lisääntyminen ja Euroopan huonot talvet ovat edesauttaneet jalkineiden myyntiä. Välinepuolella kasvu on ollut kaikista hitainta. Retkeilytarvikkeiden kehitys on koko joukosta on pienoinen yllätys.



KUVIO 15. Tuoteryhmien myynnin kehitys 2003 - 2006



## 5 URHEILUKAUPAN TULEVAISUUDENNÄKYMÄT

Luvussa käsitellään urheilukaupan tulevaisuudennäkymiä. Väittämät perustuvat luvussa neljä esitettyyn tutkimukseen ja kirjoittajan omiin näkemyksiin tutkimuksesta ja alalta hankittuun kokemukseen. Esitetyt väittämät perustuvat alan näkymiin sekä vallitsevaan taloustilanteeseen elokuussa 2008. Kasvunäkymissä ei ole huomioitu inflaatiota ja sen vaikutusta.

### 5.1 Positiiviset tulevaisuudennäkymät

Myös tulevat sääolosuhteet tulevat vaikuttamaan urheilukaupan kasvuun. Luminen ja pitkä talvi vaikuttaisi erittäin suotuisasti lumilajien tuotteiden ja talvivaatteiden kauppaan. Talven myynti vaikuttaa erittäin paljon urheilukaupan kokonaisymyyntiin talvituotteiden selkeästi korkeampien keskihintojen myötä.

Harrastusmahdollisuudet ovat Euroopassa parantuneet. Laskettelukeskuksia, jäähalleja, hiihtoputkia ja urheilukeskuksia on tullut tasaisesti ympäri Eurooppaa. Myös kaupungit ja kunnat ovat panostaneet ulkoilumahdollisuuksiinsa viime vuosina. Harrastusmahdollisuuksien paraneminen vaikuttanee positiivisesti urheilukauppaan. Vallitseva trendi itsestään huolehtimisesta tulee jatkuessaan lisäämään myös urheiluvälineiden, jalkineiden ja vaatteiden kysyntää.

Kotimaan kilpailutilanne tulee todennäköisesti muuttumaan tulevaisuudessa. S-ryhmä haluaa kasvattaa urheilukaupan tuotteiden myyntiään. Heiltä puuttuu kilpailijansa Keskon tapaan urheilukaupan erikoiskauppa, joita Keskolla on jo kolme. Nettikaupan odotetaan jatkavan tasaista kasvuaan. Myös kokonaan uuden vähittäiskaupan ketjun rantautuminen Suomeen tulevina vuosina on hyvin mahdollista. Urheilukaupan keskittyminen yhä suurempiin kauppoihin ja niiden painottuminen kasvu- ja kauppakeskuksiin asettavat kaupalle uusia haasteita. Uusimapa muutok-

sena vähittäiskaupassa on näkynyt urheilukauppojen aukeaminen myös liikeneasemille.

Markkinoilla vuosia jatkunut hintavetoisuus tulee avaamaan markkinoilla tilaa selkeämmin myös yhä enemmän palveluvetoisille toimijoille. Lisäksi jatkunut hintavetoisuus on syönyt niin jälleenmyyjien kuin tavarantoimittajienkin tuottavuutta.

Urheilukaupasta ostetaan jo paljon vapaa-ajan vaatteita, jota on aikaisemmin totuttu ostamaan vaateliikkeistä. Tämä muutos antaa mahdollisuuden myydä myös yhä enemmän vapaa-ajan vaatteita urheilukaupasta ja kilpailla enemmän perinteisen vaatekaupan kanssa.

Tavarantoimittajapuolella on selkeästi havaittavissa tukkukaupan yritysten kasvaminen. Viime aikoina tapahtuneet yrityskaupat ovat entisestään kasvattaneet tavarantoimittajien yrityskokoa. Yritykset ovat yritysostoilla eliminoineet myös kilpailijoita.

## 5.2 Negatiiviset tulevaisuudennäkymät

Parhailaan vallitseva talouden epävarmuus ja kansainvälisen talouden suunta tulee vaikuttamaan suorasti myös urheilukauppaan. Jos talouden epävarmuus jatkuu vielä pitkään, tulevat urheilukaupalle haastavat ajat, vaikka urheilukaupan kehitymiselle on muuten suotuisat olosuhteet.

Urheilukaupan vähittäismyynnin neliöiden viime vuosina jatkunut lisääntyminen on jo laskenut tuottavuutta myyntineliötä kohden. Suuntauksen jatkuessa urheilukauppa joutuu etsimään lisää keinoja kustannusrakenteensa keventämiseksi. Esimerkiksi avatut Keskon Budget Sportit eivät ole pystyneet lisäämään alueen kokonaiskysyntää, vaan ainoastaan jakanut sen useammalle toimijalle.

Öljyn hinnan jatkuva nousu asettaa myös urheilukaupan tuotteille hinnankorotuspaineita. Nouseva öljyn hinta vaikuttaa urheilukaupan hintoihin kahdella eri tavalla.

Ensimmäiseksi kohonnut hinta vaikuttaa suorasti koko arvoketjun kuljetuskustannuksiin. Toiseksi öljy on yksi urheilukaupan tuotteiden tärkeimmistä raaka-aineista. Myös valmiskustannukset Aasiassa asettavat lopputuotteille hinnankorotuspaineita. Erilaiset kaupanesteet ja protektionismi Aasiassa tulevat asettamaan entistä enemmän haasteita tulevaisuudessa. Myös Aasiassa tapahtuneet luonnonkatastrofit ovat vaikuttaneet alan kehitykseen. Valmistuskustannukset ovat nousseet ja toimitusvarmuus on heikentynyt.

Urheilukauppa tarvitsisi uuden lajin nostamaan kysyntää. Viimeisimmät trendilajit sauvakävely, rullaluistelu ja lumilautailu ovat menettäneet kysyntäänsä. Valitettavasti vastaavaa suurien massojen lajia ei tällä hetkellä ole näköpiirissä.

Urheilukaupan vanhanaikaisuus etenkin kauppojen tilausrutiineissa ja markkinoinnissa tulee vaikuttamaan koko alan kasvumahdollisuuksiin. Lisäksi varsinkin vähittäiskauppa tulee kärsimään työvoimapulasta. Ala tarvitsi selkeän positiivisen palkkakehityksen, mikä houkuttelisi ammattilaiset pysymään alalla. Tällä hetkellä kasvukeskuksissa työntekijöiden vaihtuvuus on erittäin suurta. Kasvukeskusten ulkopuolella tilanne vaihtuvuuden suhteen ei ole yhtä huolestuttava.

## 6 YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET

Strateginen johtaminen mahdollistaa yrityksen ennakoivan vaikuttamisen omaan tulevaisuuteensa. Yritykselle on edullisempaa ja tehokkaampaa muokata tulevaisuuttaan kuin vain vastata lyhyellä aikajänteellä liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin.

Strategia käsitteenä ulottuu kauas historiaan, nykypäivän yrityselämän strategiaoppi on muovautunut nykyiseen muotoonsa etenkin viime vuosikymmenillä. Strategiatyö on yksi yrityksen haastavimpia prosesseja. Nykypäivän nopeasti muuttuva liiketoimintaympäristö haastaa yritykset jatkuvaan strategiansa kyseenalaistamiseen. Analyysit ovat strategisen työskentelyn kivijalka. Suuressa osassa analyyseja tarvitaan oikeaa markkinatietoa. Balanced scorecard helpottaa strategian toteutusta ja seuranta kaikkialla organisaation tasoilla.

Oikean ja oikea-aikaisen markkinatiedon merkitys on kasvanut nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Myös kilpailijoiden ja liiketoimintaympäristön seuraaminen on yhä tärkeämpää yrityksille, jotta ne pysyvät kilpailussa mukana. Markkinatiedolla on erittäin suuri osuus yritysten päätöksenteossa, etenkin strategiatyön analyyseissä. Päätöksentekijät pyrkivät markkinatiedon avulla pienentämään päätöksentekoon liittyviä riskejä

Markkinatiedon keruu on muuttumassa yksittäisistä markkinatiedon keruun projekteista jatkuvaksi prosessiksi, josta on tulossa yksi yritysten tärkeistä liiketoiminnan prosesseista. Etenkin Internetin yleistyminen on lisännyt ja helpottanut markkinatiedon saatavuutta. Markkinatietoa tarjoaa yhä useampi kaupallinen yritys, mutta myös vastikkeettoman markkinatiedon saanti on myös parantunut.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia markkina-analyysi toimeksiantajalle. Markkina-analyysistä saatiin toimeksiantajan tarpeiden mukainen. Markkinatiedon löytäminen oli selvästi odotettua haastavampaa. Selvitettäessä markkinatiedon läh-

teitä ei löytynyt yhtään luotettavaa ilmaista markkinatiedon toimittajaa, luotettavien vastikkeellistenkin toimittajien lukumäärä on hyvin vähäinen. Urheilukaupan markkinatieto on suurpiirteisempää kuin päivittäistavarakaupassa. Tutkimuksessa saatiin selvitettyä valittujen markkinoiden koko ja kehitys. Myös kilpailijoiden liikevaihdon muutokset saatiin selvitettyä niin kotimaassa kuin kansainvälisesti. Vertailut markkina-alueittain sekä vertailut yleiseen kaupan kehitykseen saatiin suoritettua. Pienestä osasta tutkimuksen kohteita ei löytynyt työn tekoajankohtana vertailukelpoista tietoa vuodelta 2007. Nämä tiedot tullaan päivittämään toimeksiantajalle joulukuussa 2008. Toimeksiantaja tulee hyödyntämään tutkimuksesta saatuja tietoja sellaisenaan operatiivisesti ja osana teoriassa esitettyjä strategiатыön analyysejä.

Vaikka talviurheiluvälineiden ja -vaatteiden myynti on vähentynyt, kuluttajat ovat kuitenkin käyttäneet lähes saman verran rahaa urheilukaupan tuotteisiin kuin ennenkin. Etenkin jalkineiden ja retkeilyvälineiden myynti on viime vuosina lisääntynyt selkeästi. Urheiluvähittäiskauppa on menettänyt tehokkuuttaan. Viimeisenä kolmena vuotena urheilukauppa on avannut kymmeniä tuhansia uusia myyntineliötä urheilukaupalle, mutta neliöiden suuri lisääntyminen ei ole näkynyt samassa suhteessa myynnin positiivisena kehityksenä.

Markkinat ovat kokonaisuudessaan kasvaneet Euroopassa. Alppimaiden Saksan ja Itävallan kehitys on ollut vertailujaksolla negatiivista, johon varmasti on vaikuttanut huonot keliolosuhteet talvisin. Skandinavian vertailuryhmän maista Suomen markkinat ovat kehittyneet Ruotsia ja Norjaa hitaammin. Suomessa urheilukauppa ei ole pystynyt pysymään koko vähittäiskaupan kehityksessä mukana. Urheilukaupan kovimmat kilpailijat ovat olleet matkailu, rakentaminen ja remontointi sekä kodintekniikka. Urheilukaupan vähittäiskaupassa ei ole vertailujaksolla tapahtunut suuria muutoksia. Markkinoita vertailumaissa hallitsevat suuret kansainväliset ketjut kuten Intersport ja Sport 2000 ryhmittymä.

Kaikki tutkimuksessa mukana olleet tavarantoimittajat ovat kasvaneet vertailujaksolla. Osa kasvusta selittyy myös yritysjärjestelyillä, tavarantoimittajat keskittyvät yhä suurempiin liiketoimintayksiköihin. Etenkin vertailun pienimmät tavarantoimittajat Skandinaviasta ovat pystyneet kaikki keskiarvoa nopeampaan kasvuun. He

ovat kasvaneet myyntiään tasaisesti lähes kaikilla markkinoillaan. Markkinoilla ei ole havaittavissa selkeää markkinarakoa heidän kasvulleen vaan he ovat kasvaneet muiden tavarantoimittajien kustannuksella. Myös vertailuryhmän tavarantoimittajapuoli on kehittynyt Suomessa yleistä tukkukauppaa hitaammin

Urheilukaupan tulevaisuuteen vaikuttaa eniten talouden tuleva suunta. Jos epävarmuus jatkuu tai kehitys muuttuu taantumaksi, kuluttajat todennäköisesti tinkivät urheilukauppaan käyttämästään euroista. Myös sääolosuhteet tulevat vaikuttamaan selvästi etenkin talviurheiluvälineiden ja -vaatteiden kauppaan. Toisaalta talouden epävakaus tulee mahdollisesti vähentämään kuluttajien viime vuosien trendiä satsata rakentamiseen ja remontointiin sekä kodintekniikkaan ja urheilukaupalle avautuu tilaisuus olla kilpailemassa näiltä aloilta vapautuvista euroista.

Kehitysehdotukset on toimitettu yritykselle eri dokumenttina. Kaikkia kehitysehdotuksia ei voida tässä työssä julkaista. Kehitysehdotuksista työssä voidaan mainita seuraavat toimenpiteet:

Markkinatiedon keruusta, analysoinnista ja jaosta yrityksen sisällä tulee tulla yksi osa yhden yrityksen työntekijän toimenkuvaa. Jakelu koko organisaatiolle tapahtuisi neljännesvuosittain. Aluksi markkinatiedon keräämisen lähteiksi riittäisi työssä käytetyt markkinatiedon lähteet. Lähteet julkaisevat tietoa kvartaaleittain sekä vuosittain, mikä on riittävä aikataulu tämän tyyppiselle tiedolle.

Toimeksiantajan tulee investoida myös tarkempaan markkinatietoon sitä tarvittaessa eri strategiavaiheissa. Työssä käytetyissä ja työtä varten selvitetystä lähteistä ei ole saatavissa vastikkeettomasti tarkempaa maakohtaista tietoa, joka sisältäisi esimerkiksi eri tuoteryhmien yksityiskohtaisempaa myyntiä. Kaupallisia urheilukaupan markkinatietoa myyviä yrityksiä löytyy runsaasti. Heistä mainittakoon alan kattavin SGI. Se julkaisee tarkat markkinakatsaukset eri Euroopan markkinoilta. Lukuisat muut toimijat julkaisevat suppeampia maakohtaisia raportteja.

## LÄHTEET

### TEORIAOSUUDESSA KÄYTETYT LÄHTEET

Aaker, D., Kumar, V. & Day, G, 2000. Marketing Research. 7. painos. New York: John Wiley & Sons

Birn, R. 2004. The effective use of market research. 4. painos. London: Kogan Page

David, F. 2005. Strategic management. New Jersey: Pearson Education LTD.

Dooley, I. & Lowe, R. 2001. International Marketing Strategy. 3. painos. High Holborn: Thomson Learning

Fintra: Markkinatieto yrityksen kansainvälistymisessä, 2001. 2. uusittu painos. Tampere: Fintra

Freedman, M. & Tregoe, B. 2003. Strategisen johtamisen taito. Helsinki: Rastor-Yhtiöt

Grafers, H. & Schich, A. 2006. Strategic Export Management. 1. painos. Helsinki: WSOY

Hannus, J. Lindroos, J. & Seppänen, T. 1999. Strateginen uudistuminen. Helsinki: HM&V Research Oy

Hill, C. & Jones, G. 2001. Strategic Management Theory. 5. painos. U.S.A: Houghton Mifflin Company

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talemum Media Oy

Keegan & Warren, J. 2002. Global Marketing Management. 7. painos. New Jersey: Pearson Education

Kostamo, E. 2001. Huippustategiat. Helsinki: Talentum Media Oy

Kotler, A. & Armstrong, G. 2004. Principles of Marketing. Versio 2.0. New Jersey: Pearson Education

Laamanen, T. Kamensky, M. Kivilahti, T. Kosonen, P. Laine, K. & Lindell, M. 2005. Strategisen johtamisen käsitteet. Juva: WS Bookwell Oy

Lotti, L. 2001, Tehokas markkina-analyysi. Juva: WSOY.

Näsi, J. & Aunola, M. 2001. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden keskusliitto

Porter, M. 1985. Kilpailuetu. 3. painos. Jyväskylä: Weiling + Göös

Vaarnas, M., Virtanen, J. & Hirvensalo, I. 2005. Menestyjä kilpailee tiedolla. 3. Uusittu painos. Helsinki: Multikustannus

#### TUTKIMUKSESSA KÄYTETYT LÄHTEET

Adidas Group. 2006. Annual Report

Adidas Group. 2007. Annual Report

Adidas. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.adidas.com>

BudgetSport. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.budgetsport.fi>

CIA Factbook 2008. [Viitattu 15.8.2008] Saatavissa:

<http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/index.html>



Citymarket. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.citymarket.fi>

Columbia. 2007. Annual Report.

Columbia. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.columbia.fi>

Fenix Outdoor. 2006. Annual Report.

Fenix Outdoor. 2007 Annual Report.

Fenix Outdoor. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.fenixoutdoor.se>

Haglöfs. 2006 Annual Report.

Haglöfs. 2007 Annual Report.

Haglöfs. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.haglofs.se>

Halti Oy. 2005. Tilinpäätös.

Halti Oy. 2006 Tilinpäätös.

Halti Oy. 2007 Tilinpäätös.

Halti. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.halti.fi>

Hämeen Partiokauppa. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa:  
<http://www.partiokauppa.fi>

Ic Companys. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.iccompanys.com>

Ic Companys. 2005. Annual Report.

Ic Companys. 2006. Annual Report.

Ic Companys. 2007. Annual Report.

Intersport. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.intersport.fi>

Kesko Oyj. 2002. Kesko Oyj tilinpäätös.

Kesko Oyj. 2003. Kesko Oyj tilinpäätös.

Kesko Oyj. 2004. Kesko Oyj tilinpäätös.

Kesko Oyj. 2005. Kesko Oyj tilinpäätös.

Kesko Oyj. 2006. Kesko Oyj tilinpäätös.

Kesko Oyj. 2007. Kesko Oyj tilinpäätös.

Lafuma. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.lafuma.com>

Lafuma-Group. 2006. Annual Report.

Lafuma-Group. 2007. Annual Report.

L-Fashion Group. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.luhta.fi>

Nike. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.nike.com>

Micky Björkholm Trading. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.mb-trading.fi>

Partioaitta. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.partioaitta.fi>

Partiovaruste. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.partiovaruste.fi>

- Prisma. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.prisma.fi>
- Salomon. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.salomon.com>
- Satakunnan Partiokauppa. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa:  
<http://www.satakunnapartiokauppa.fi>
- SGI NewsWire [Viitattu 12.8.2008 & 13.8.2008] Saatavissa:  
<http://www.sginewsware.com>
- Sportia. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.sportia.fi>
- Sporting Goods Intelligence. 2005. European Markets. 16-27, 15-20
- Sporting Goods Intelligence. 2006. European Markets. 17-27, 10-14
- Sporttimyyjä. 2004. Tavarantoimittajat 2003. 4/2004, 16-18
- Sporttimyyjä. 2004. Urheilukaupan vähittäismyynti 2003. 4/2004, 13-16
- Sporttimyyjä. 2005. Tavarantoimittajat 2004. 4/2005, 16-19
- Sporttimyyjä. 2005. Urheilukaupan vähittäismyynti 2004. 4/2005, 12-16
- Sporttimyyjä. 2006. Tavarantoimittajat 2005. 4/2006, 15-18
- Sporttimyyjä. 2006. Urheilukaupan vähittäismyynti 2005. 4/2006, 11-14
- Sporttimyyjä. 2007. Tavarantoimittajat 2006. 4/2007, 16-19
- Sporttimyyjä. 2007. Urheilukaupan vähittäismyynti 2006. 4/2007, 12-16
- Stadium. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.stadium.fi>

Sultrade. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.sultrade.fi>

Tilastokeskus. 2008. Kaupan liikevaihtokuvaaja 2008 [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/klv/index.html>

Tilastokeskus. 2008. Kaupan tilinpäätöstilasto 2008 [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.stat.fi/til/katipa/index.html>

Top-Sport. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.topsport.fi>

Vandernet. 2008. [Viitattu 10.8.2008] Saatavissa: <http://www.vandernet.com>