



LIIKETOIMINTASUUNNITELMA KENKÄKAUPALLE

Payless Shoesource franchising-ketjun
tuominen Suomen markkinoille

Maija-Liisa Nytorp

Opinnäytetyö
Toukokuu 2012
Liiketalouden
koulutusohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

NYTORP, MAIJA-LIISA:

Liiketoimintasuunnitelma kenkäkaupalle

Payless Shoesource franchising-ketjun tuominen Suomen markkinoille

Opinnäytetyö 50 sivua, ei liitteitä

Toukokuu 2012

Tämä opinnäytetyö sai innoituksensa matkoilta Euroopassa ja Yhdysvalloissa, sekä halusta perustaa oma yritys. Euroopan eri maista löytyi paljon erittäin edullisia, suomalaiseseen makuun ehkä liian sotkuisia niin kutsuttuja laatikkokenkäkauppoja, mutta aivan erityisesti kiinnostusta herätti Yhdysvaltalainen kenkäkauppaketju, Payless Shoesource. Tämän opinnäytetyön tavoitteena olikin selvittää, olisiko kannattavaa ja mahdollista tuoda tämä ketju Suomeen ja ryhtyä ketjun franchising-yrittäjäksi.

Työn alussa esiteltiin hieman tarkemmin Payless Shoesource-ketjua, sen historiaa ja erityisesti sen toiminta-ajatusta. Seuraavaksi opinnäytetyössä käsiteltiin teoriaa, esittelemällä ensin franchising-toimintamallia ja sen jälkeen liiketoimintasuunnitelman laatimista. Tähän teoriapohjaan tukeutuen luotiin lopuksi alustava liiketoimintasuunnitelma omaa yritystä varten. Liiketoimintasuunnitelma lähti liikkeelle Payless Shoesource-ketjun liikeidealla, mutta koska useista yhteydenottoyrityksistä huolimatta suhteiden luonti ketjuun ei onnistunut, rakentui liiketoimintasuunnitelma olettamukselle, että ketjulla ei ollut juuri nyt kiinnostusta laajentua Suomeen. Tämän vuoksi liiketoimintasuunnitelma luotiin perinteisen yksityisyrittäjän näkökulmasta. Liiketoimintasuunnitelmassa käytettiin työkaluina muun muassa SWOT-analyysiä ja becnhmarkattiin Payless-ketjua Suomessa vuonna 2011 ensimmäisen myymälän avanneeseen Skopunkten-ketjuun.

Lopuksi pohdittiin teorian ja laaditun liiketoimintasuunnitelman pohjalta mahdollisuuksia onnistua oman yrityksen perustamisessa. Koska liikeideana olisi myydä nimenomaan mahdollisimman edullisia kenkiä, olisi ison, kansainvälisen ketjun tuki erittäin tärkeää. Yksityisyrittäjänä olisi hyvin vaikeaa pitää kustannuksia niin alhaisina, että pystyttäisiin kilpailemaan hinnoissa esimerkiksi becnhmarkatun Skopunktenin kanssa. Lisäksi kokemattomalle yrittäjälle olisi menestyneen ketjun tuki suuri voimavara, varsinkin nykyisessä epävarmassa tilanteessa. Tämän vuoksi tässä opinnäytetyössä päädytään siihen johtopäätökseen, että on syytä yrittää edelleen ottaa yhteyttä Payless-ketjuun ja lähteä liikkeelle franchising-yrittäjänä. Mikäli tämä ei onnistu, on syytä harmita hyvin tarkkaan, kannattaako yritystä perustaa lainkaan.

Asiasanat: franchising, yksityisyrittäjä, Payless Shoesource, liiketoimintasuunnitelma

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Business

NYTORP, MAIJA-LIISA:

Business Plan for a Shoe Store

Introducing Payless Shoesource Franchising Chain into the Finnish Market

Bachelor's thesis 50 pages, no appendices

May 2012

This bachelor's thesis was inspired by travels in Europe and in the USA and by a dream of becoming an entrepreneur. In Europe there were a lot of shoe stores that offered very reasonable prices but were perhaps a little too messy for the Finnish taste. An American shoe store chain, called Payless Shoesource, was especially interesting, and the object of this thesis was to find out if it would be possible to bring this chain to Finland and to become a franchisee.

The thesis began by an introduction of the Payless Shoesource chain, its history and its mission statement. The introduction was followed by the theoretical framework of this thesis, which included firstly the franchising approach to business and secondly the composing of a business plan. Based on this theoretical framework a preliminary business plan was drafted, for a future start-up company. The business plan was based on the business idea of Payless Shoesource but because no contact was made with the company, despite many attempts to do so, the plan was based on the assumption that the chain had no desire to expand to Finland at this time. Because of this the business idea was then written from the viewpoint of a traditional private entrepreneur. SWOT-analysis and benchmarking were both used as tools in the business plan and Payless Shoesource was compared to Skopunkten, a shoe store chain that opened its first Finnish store in 2011.

Finally, based on the theoretical framework and the preliminary business plan, the thesis ends with reflection on the success possibilities of the new company. Since the business idea would be to sell very affordable shoes the support of a large, international chain would be very important. As a private entrepreneur it would be very difficult to keep costs low enough to be able to compete in prices with for example Skopunkten, the company used in the benchmarking process. In addition, for a first time entrepreneur with no experience of the business field, the support of a successful chain would be a great asset, especially taking into account the current unstable economic situation. Therefore the conclusion of this thesis is that it would be best to continue trying to make contact with the Payless chain and start the new business as a franchisee and in case this does not work, reconsider if the business idea is viable at all.

Key words: franchising, entrepreneurship, Payless Shoesource, business plan

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS.....	7
	2.1. Taustat.....	7
	2.2. Työn tavoite	7
	2.3. Keskeiset tutkimuskysymykset.....	7
	2.4. Käytetyt menetelmät	8
	2.4.1 Benchmarking	9
	2.5. Työn rajaus ja rakenne	10
	2.6. Validiteetti ja luotettavuus	11
3	PAYLESS SHOESOURCE-KETJU	12
	3.1. Payless myymälät	12
	3.2. Kansainvälisyys	12
	3.3. Collective Brands.....	13
4	TYÖN TEORIAPOHJA.....	14
	4.1. Franchising.....	14
	4.1.1 Historiaa	15
	4.1.2 Franchising-yrittäjäyys	16
	4.1.3 Franchising vs. yksityisyrittäjäyys.....	18
	4.1.4 Taloudellisen tilanteen vaikutus.....	19
	4.1.5 Kansainvälisen franchising-ketjun tuominen Suomeen.....	19
	4.2. Liiketoimintasuunnitelma	20
	4.2.1 Yrityksen organisaatio	20
	4.2.2 Strategia.....	22
	4.2.3 Tuote- ja palvelukuvaus	23
	4.2.4 Ansaintalogiikka ja asiakashyöty.....	23
	4.2.5 Markkina-analyysi.....	24
	4.2.6 Kilpailija-analyysi	26
	4.2.7 Talous- ja rahoitusanalyysi	29
	4.2.8 Rahoituksen suunnittelu	35
5	KÄYTÄNNÖN TOTEUTUSEHDOTUS	39
	5.1. Alustava liiketoimintasuunnitelma	40
	5.1.1 Yrityksen organisaatio	40
	5.1.2 Strategia.....	40
	5.1.3 Tuotekuvaus	40
	5.1.4 Markkina- ja kilpailija-analyysi	41

5.1.5 Benchmarking Payless Shoesource vs. Skopunkten	44
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	48
LÄHTEET	50

1 JOHDANTO

Matkustellessani Euroopassa ja Yhdysvalloissa nautin nähtävyyksien lisäksi myös ostoksien tekemisestä. Saksan ja Ranskan matkoillani huomasin molemmissa olevan runsaasti hyvin edullisia, suomalaisen makuun ehkä sekaisen ja hieman halvankin näköisiä vaate- ja kenkäkauppoja, joissa tein innoissani edullisia löytöjä. Näissä kaupoissa ei panostettu myymälän ulkonäköön tai edes tuotteiden esillepanoon, vaan tärkein ja ehkä myös ainoa myyntivaltti oli edullinen hinta. Konsepti muistutti melko lailla etelän rantalomakohteista löydettäviä halpoja basaarityylisiä kauppoja, joissa matkamunistojen ja rantatarvikkeiden lisäksi myydään usein myös vaatteita, joiden edullisuus tosin usein riippuu ostajan tinkaamiskyvyistä. Euroopasta löytämässäni liikkeissä hinnat olivat kuitenkin perinteisellä tavalla esillä, eikä niistä tingattu, mikä sopii paremmin myös suomalaiseen, usein tinkaamiskammoiseen luonteeseen. En kuitenkaan osannut odottaa, että tämäntyyppisiä myymälöitä löytyisi vain muutaman korttelin päässä Pariisin kalliista merkkivaatebutiikkeista.

Yhdysvalloissa hintataso on yleisesti hieman Suomea alhaisempi, joten ostoksia oli jälleen mukava tehdä. Täältä en löytänyt aivan vastaavanlaisia kauppoja kuin Saksasta ja Ranskasta, mutta huomioni kiinnitti erityisesti eräs kenkiä ja asusteita edullisesti myyvä ketju, Payless Shoesource. Ketjun myymälät olivat kuin paremmin organisoitu ja siisimpi versio eurooppalaisista halpamyymälöistä. Ketjun liikkeissä ei myöskään panostettu ennen kaikkea tuotteiden esillepanoon, mutta liikkeet olivat kuitenkin erittäin selkeitä ja henkilökunta oli palveluultista. Matkalta palattuani päätin hankkia Payless-ketjusta lisää tietoa ja selvittää, olisiko mahdollista tuoda ketju Suomeen.

2 OPINNÄYTETYÖN TAVOITE JA TARKOITUS

2.1. Taustat

Tämä opinnäytetyö sai innoituksensa yhdysvaltalaisesta franchising-ketjusta, Payless Shoesource, johon tutustuin matkustaessani Yhdysvalloissa. Ketju on menestynyt sekä kotimaassaan Yhdysvalloissa, että kansainvälisesti, muun muassa Kanadassa, Venäjällä ja Indonesiassa. Työssäni pohdin ketjun mahdollisuuksia menestyä myös Suomen markkinoilla, sekä yrittäjän näkökulmasta mahdollisuutta avata ensimmäinen Payless-myymälä Suomeen.

2.2. Työn tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkia yksityisyrittäjyyttä, keskittyen erityisesti franchising-yrittäjyyteen, sekä tuottaa alustava liiketoimintasuunnitelma opinnäytetyön teoriaosuuteen tukeutuen. Molemmissa tavoitteissa keskityn erityisesti yhdysvaltalaiseen franchising-ketjuun, Payless Shoesource. Haluan avata ketjun taustaa ja liikeideaa ja tutkia, olisiko ketjulla mahdollisuuksia menestyä Suomessa. Käytännön tavoitteena olisi opinnäytetyön teoriaan perustuen tuottaa alustava liiketoimintasuunnitelma sekä toteutusehdotus Payless-myymälän perustamiseksi Suomeen. On tietenkin myös mahdollista, että työn tulokset näyttäisivät liikkeen avaamisen kannattamattomaksi ideaksi, mutta tarkoituksena on mahdollisimman tarkkaan selvittää, olisiko Payless-myymälä toimiva ja kannattava liikeidea. Mikäli yritys osoittautuu kannattamattomaksi tai liian riskialttiiksi ideaksi, olen siitä huolimatta saanut tämän opinnäytetyön avulla kerättyä arvokasta tietopohjaa yrittäjyyttä ja erityisesti franchising-yrittäjyyttä silmälläpitäen. Tämä teoriapohja tulee olemaan tärkeä astinkivi tulevaisuudelleni yrittäjänä.

2.3. Keskeiset tutkimuskysymykset

Tämän työn keskeisin tutkimuskysymys on, onko Payless Shoesource-ketjun myymälän avaaminen Suomeen toimiva liikeidea ja miten tämä käytännössä toteutettaisiin. Toinen

tärkeä kysymys on, kannattaako Payless-ketjun toiminta-ajatukseen perustuvan oman yksityisyrittäjän perustaminen, ilman franchising-ketjulta saatavaa tukea. Kysymykset ovat hyvin lähellä toisiaan, mutta ne eroavat siinä, että ensimmäisessä tapauksessa yrittäjällä on menestyneen, kansainvälisen franchising-ketjun tuoma tuki ja yhteistyö apunaan, kun taas toisessa kohdassa yrittäjä on täysin omillaan perinteisenä yksityisyrittäjänä. Myös toteutus suunnitelma tulee olemaan erilainen, riippuen siitä, lähdetäänkö siinä liikkeelle franchising-yrittäjänä vai perinteisenä yksityisyrittäjänä.

2.4. Käytetyt menetelmät

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus, johon kerään teoriapohjaa kirjoista ja internet-sivuilta. Pyrin hankkimaan lähteiksi mahdollisimman monipuolista, ajankohtaista ja luotettavaa kirjallisuutta sekä etsimään tietoa eri lähteistä myös internetistä. Internetistä löytyy usein hyvin ajankohtaista tietoa, mutta nettilähteiden kanssa informaation luotettavuutta täytyy arvioida kirjallisuuslähteitä tarkemmin. Lisäksi aion benchmarkata tutkimaani Payless Shoesource-ketjua Suomessa jo toimivaan kilpailevaan yritykseen.

Payless-ketju on opinnäytetyössäni tarkemmin tutkittavana ja tavoitteena on myös selvittää mahdollisuutta tuoda ketju Suomeen, minkä vuoksi olen yhteydessä ketjun toimistoon Yhdysvalloissa sähköpostitse. Mikäli yhtiöstä vastataan sähköpostiini, toivon saavani sieltä paljon arvokasta, tarkempaa tietoa ketjusta sekä ketjun tarjoamista franchising-mahdollisuuksista.

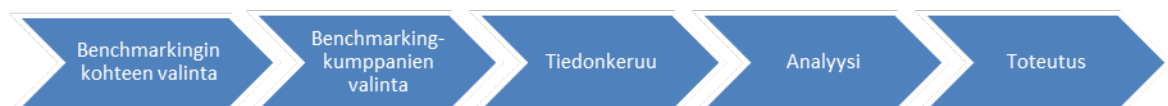
Alustavaa liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa aion käyttää työkaluna myös SWOT-analyysiä. Analyysi on selkeä nelikenttä, josta on helppo tarkastella aloitettavan yritystoiminnan vahvuuksia ja heikkouksia sekä toimintaympäristön tuottamia mahdollisuuksia ja uhkia.

2.4.1 Benchmarking

Benchmarking on työkalu, jolla yritys voi verrata omaa toimintaansa ja prosessejaan johtavien kilpailijoiden organisaatioiden toimintatapoihin ja tehokkuuteen. Benchmarkingin avulla yritys tutkii, miten muut organisaatiot ovat saavuttaneet menestystä ja tehokkuutta toiminnoissaan ja pyrkii oppimaan sekä kehittämään omaa toimintaansa tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan tehokkaammaksi ja tuottavammaksi. Benchmarkingin suurimpia etuja voidaankin sanoa olevan juuri tämä oppimisprosessi, sillä varsinkin, kun benchmarkingia käytetään systemaattisesti se saa aikaan oppimista laajasti organisaation eri alueilla, myös sellaisilla alueilla, joissa ei alun perin nähty tarvetta kehittymiselle. (Karlöf & Östblom, 1993, 7, 33.)

Benchmarkingin voi jakaa kolmeen erityyppiseen lähestymistapaan; sisäiseen, ulkoiseen ja toiminnalliseen benchmarkkaukseen. Sisäinen benchmarking tarkoittaa, että yritys vertailee toimintaa omien yksikköjensä, esimerkiksi eri myyntikonttorien tai tytäryhtiöiden välillä. Ulkoisessa benchmarkingissa vertailukohtina ovat muut oman alan yritykset, kuten menestyvät kilpailijat tai kansainväliset saman alan yritykset. Toiminnallinen benchmarking puolestaan tarkoittaa sitä, että verrataan keskenään aivan eri alojen toimintatapoja ja prosesseja, jolloin etsitään yleisemmin erinomaista osaamista ja onnistumisia, jota voidaan löytää omaan toimintaan sovellettavaksi hyvinkin erilaisesta ympäristöstä. (Karlöf & Östblom, 1993, 46–47.)

Riippumatta siitä, mitä benchmarking tyyppiä yritys käyttää, on itse prosessi kuitenkin aina viisivaiheinen. Kuvioista yksi selviävät nämä viisi vaihetta järjestyksessä.



Kuvio 1 (Karlöf & Östblom, 1993, 92)

Myöhemmin aion tässä opinnäytetyössä benchmarkata Payless Shoesource-ketjua toiseen, Suomessa jo toimivaan kenkäkauppaketjuun. Tämä tulee olemaan ulkoista benchmarkkausta, joten aion seuraavassa avata hieman enemmän tätä benchmarkkaustyyppiä.

Ulkoisen benchmarking tarkoittaa siis sitä, että verrataan oman yrityksen toimintaa menestyvään, samalla alalla toimivaan kilpailevaan yritykseen. Kilpailevan yrityksen lisäksi vertailukohteeksi voi myös valita kansainvälisillä markkinoilla toimivan, menestyneen yrityksen, joka ei ole oman yrityksen suoranainen kilpailija, koska toimii kansainvälisillä markkinoilla. Koska yritykset kuitenkin toimivat samalla alalla, on vertailu melko helppoa, sillä yritysten toiminnot ovat melko samanlaisia. Erot tulevatkin esiin lähinnä siinä, kuinka eri yritykset näitä toimintoja toteuttavat. On tärkeää luoda hyvä yhteistyösuhde benchmarkattavaan yritykseen, jolloin molemmat yritykset saavat mahdollisimman paljon tietoa toistensa toiminnasta ja erityisesti toimintatapojen eroavaisuuksista. Hyvä yhteistyösuhde takaa sen, että yritystoimintaa ja eri prosesseja pystytään vertailemaan tarkemmin ja syvällisemmin ja saadaan näin hyvinkin paljon hyödyllistä informaatiota oman toiminnan kehittämistä ajatellen. Tärkeää ulkoisessa benchmarkauksessa on kuitenkin muistaa, että vaikka vertailukohteena on usein yrityksen kilpailija, ei ole olennaista eikä tarkoituksenmukaista keskittyä pelkkiin kilpailutekijöihin. Sen sijaan vertailukohteena olevan yrityksen toiminnasta ja prosesseista on etsittävä erityisesti kohtia, joissa se on onnistunut erinomaisesti ja pyrittävä päättämään, miten tämä erinomaisuus saavutetaan myös omassa toiminnassa. (Karlöf & Östblom, 1993, 70–71.)

2.5. Työn rajaus ja rakenne

Opinnäytetyössäni lähdän liikkeelle niistä taustatekijöistä, jotka ovat innostaneet minua lähtemään yksityisyrittäjän uralle ja myös kirjoittamaan tämän työn. Suurimpana vaikuttajana päätökseeni pidän kansainvälistä franchising-ketjua, Payless Shoesource, minkä vuoksi lähdän työssäni liikkeelle esittelemällä tämän ketjun. Tämän jälkeen seuraa työn teoriapohja, jossa ensimmäisenä avataan tarkemmin franchising-yrittäjyyttä, sen historiaa ja eri muotoja. Seuraavaksi siirryn työn teoriaosassa esittelemään liiketoi-

mintasuunnitelman sisältöä, mikä luo pohjan työn lopussa luotavalle, alustavalle, oman yrityksen liiketoimintasuunnitelmalle.

Työn teoriaosuuden jälkeen luon alustavan liiketoimintasuunnitelman perustettavalle kenkäkaupalle. Liiketoimintasuunnitelmaan tulee kuulumaan perustettavan yrityksen SWOT-analyysi sekä aion lisäksi benchmarkata Payless-ketjua Suomessa jo toimivaan kilpailevaan yritykseen.

Opinnäytetyö päättyy johtopäätökset osioon, jossa pohdin teoriaosuuden ja luomani liiketoimintasuunnitelman pohjalta perustettavan yrityksen onnistumismahdollisuuksia sekä franchising-yrittäjyyden ja perinteisen yksityisyrittäjyyden eroja. Erityisen tärkeää pohdinnassani tulee olemaan se, miten yrittäjyysmuodon valitseminen vaikuttaa yrityksen onnistumismahdollisuuksiin.

Tässä työssä kirjoitettavaan alustavaan liiketoimintasuunnitelmaan en tule liittämään toteutusaikataulua, enkä tarkempia talouslaskelmia, sillä tarkoitus ei ole suoraan tämän työn avulla perustaa itse yritystä, vaan luoda pohjaa sen mahdolliselle myöhemmälle perustamiselle. Tätä työtä varten ei myöskään toteuteta markkinatutkimusta, vaan se tehdään myöhemmin, silloin kun yrityksen perustaminen tulee ajankohtaiseksi, jolloin sen tuottama tieto tulee olemaan mahdollisimman ajankohtaista.

2.6. Validiteetti ja luotettavuus

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana ovat toimineet omat henkilökohtaiset kokemukseni erilaisista kenkäkaupoista, joihin olen matkustaessani Euroopassa ja Yhdysvalloissa päässyt tutustumaan. Teoriapohjaa luodessani olen kuitenkin käyttänyt lähteenä luotettavaa ja ajankohtaista kirjallisuutta. Payless Shoesource-ketjua tutkiessani lähteenä on omien kokemusteni lisäksi toiminut yrityksen internet-sivut, joilta saatua tietoa voi pitää luotettavana. Tätä lähdettä käyttäessäni olen kuitenkin ottanut huomioon yrityksen tarpeen luoda itsestään mahdollisimman myönteistä julkisuuskuvaa sekä markkinoida itseään.

3 PAYLESS SHOESOURCE-KETJU

Payless Shoesource perustettiin jo vuonna 1956 Kansasissa, Yhdysvalloissa. Payless on ketju, jonka visiona on demokratisoida kenkä- ja asustemuoti. Tämä tarkoittaa, että ketjun tavoitteena on tutkia maailman muotitrendejä ja tuottaa ja myydä sitten niitä peilavia kenkiä ja asusteita edullisilla hinnoilla, jotta yhä useammilla ihmisillä olisi varaa ostaa juuri niin muodikkaita kenkiä ja asusteita kuin he haluavat. (<http://www.careersatpayless.com/discover/discover1.cfm>)

3.1. Payless myymälät

Payless Shoesource oli ensimmäinen amerikkalainen myymälä, jossa kengät asetettiin hyllyille niin, että asiakkaat pystyivät itse helposti tutkimaan koko valikoiman. Nykyään myymälöissä hyllyt on jaettu koon mukaan ja jokaisesta kengästä on esillä yksi mallikappalepari, jokaisessa eri koossa. Myymälät on järjestetty niin, että yleisilme on todella siisti ja organisoitu ja asiakas voi kävellä suoraan sille hyllylle, jossa on hänen kokoaan olevia kenkiä. Tällä hyllyllä on siististi esillä koko valikoima, joka on saatavilla halutussa koossa. Tämä tekee asioinnista myymälässä erittäin helppoa. Liikkeissä on tämän lisäksi tietenkin myös palveluaitis myyjä, mikäli asiakas toivoo enemmän henkilökohtaista apua ja palvelua. Viime vuosina Payless on uudistanut imagoaan muun muassa uuden logon, markkinointikampanjoiden sekä myymälöiden uuden sisustuksen avulla, mutta myymälöiden perusidea ei ole muutettu. (<http://www.careersatpayless.com/discover/discover2.cfm>)

3.2. Kansainvälisyys

Payless Shoesource on sekä Yhdysvaltojen että koko läntisen pallonpuoliskon suurin koko perheen jalkinejälleenmyyjä. Payless myymälöitä on yhteensä noin 4500 ja niitä on jokaisessa Yhdysvaltojen osavaltiossa sekä useissa Etelä- ja Keski-Amerikan maissa, Kanadassa ja Karibiassa. Vuonna 2009 avattiin vihdoinkin ensimmäinen Payless myymälä myös itäiselle pallonpuoliskolle, Lähi-itään. Payless-ketju onkin todennut franchising-

sopimukset tehokkaaksi tavaksi levittäytyä kansainvälisille markkinoille ja on avannut tai avaamassa franchising kumppanien avulla myymälöitä ainakin Venäjälle, Filippiineille, Israeliin, Malesiaan, Indonesiaan, Singaporeen ja Meksikoon. (<http://www.collectivebrands.com/business-units/payless>)

3.3. Collective Brands

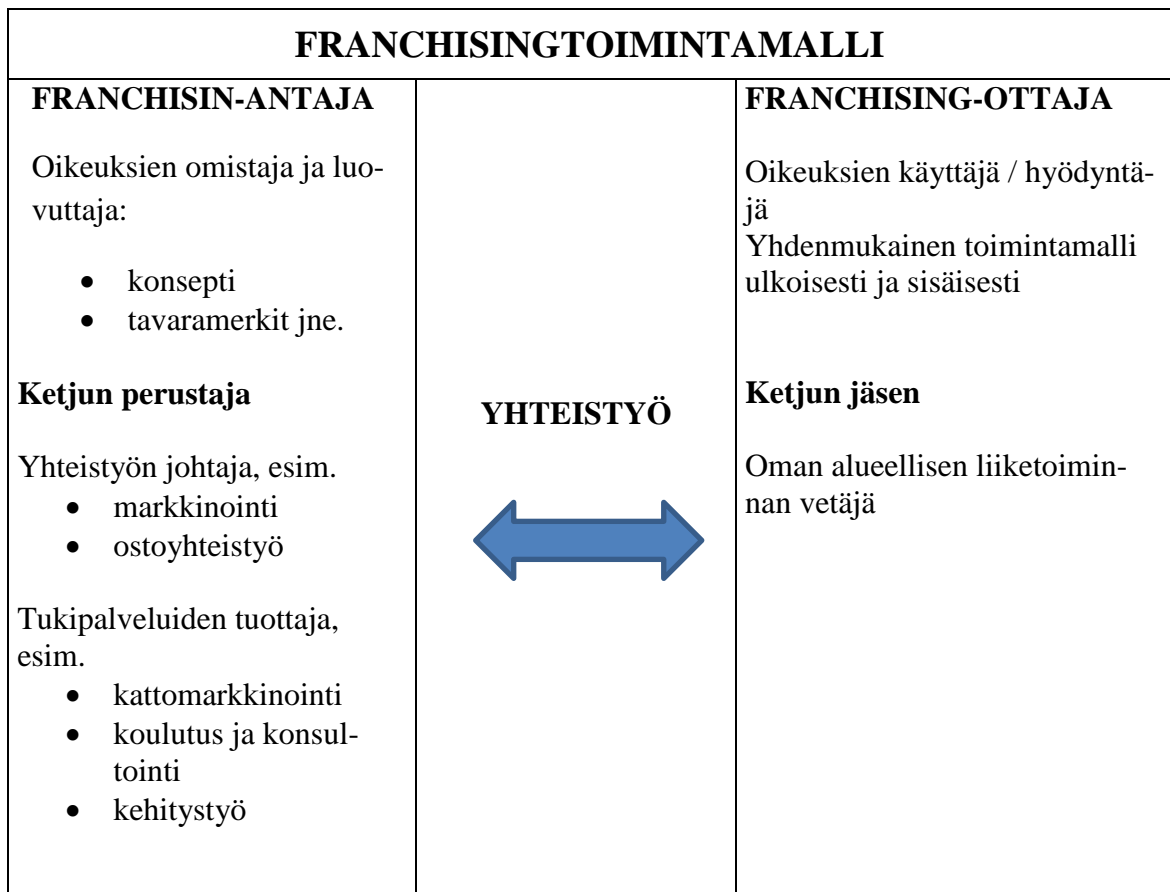
Vuonna 2007 Payless Shoesource osti Collective Brands Performance and Lifestyle Groupin ja yhtiön uudeksi nimeksi tuli lyhyemmin Collective Brands. Collective Brands myy ja markkinoi maailmanlaajuisesti kenkiä ja kenkiin liittyviä tuotteita, asusteita ja brändejä. Collective Brands on jaettu kolmeen strategiseen liiketoimintayksikköön, jotka ovat Payless Shoesource, Collective Brands Performance and Lifestyle Group ja Collective Licensing International. Yhdessä nämä kolme yksikköä muodostavat yhtiön, joka tavoittaa laajalti eri asiakasryhmät, sillä tuotteita ja brändejä löytyy eri hintaryhmistä ja myyntikanavina käytetään sekä jälleenmyyntiä, tukkumyyntiä, internetmyyntiä, franchisingia että linsenssejä. Tällä tavoin Collective Brands on tavoittanut ison markkinaosuuden kasvavilla markkinoilla ja on laajentanut toimintaansa jo yli sataan maahan, joissa sillä on joko omaa toimintaa tai joihin on myyty lisenssi. (<http://www.collectivebrands.com/about-collective/overview>)

4 TYÖN TEORIAPOHJA

4.1. Franchising

Franchising voidaan määritellä kahden itsenäisen yrittäjän, franchising-antajan ja franchising-ottajan, väliseksi yhteistyösopimukseksi. Sopimuksessa franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajalle maksua vastaan käyttöön liikeidean, liikemerkin, tavaramerkin, valmistusmenetelmän tai koko liiketoimintamallin. Franchising-antaja lisäksi valvoo, että liiketoimintamallia toteutetaan oikein, toimintaohjeiden mukaisesti. (Rissanen, 2007, 428.)

Franchising-antaja on siis kehittänyt jo menestyväksi todistetun liiketoimintamallin, jonka hän maksua vastaan luovuttaa franchising-ottajan käyttöön. Franchising-toimintaa ei varsinaisesti säätele mikään laki, joten sopimukset voivat käytännössä olla hyvinkin erilaisia. Yleisesti franchising-antaja kuitenkin johtaa toimintaa ja tuottaa franchising-ottajalle tukipalveluita, kuten markkinointia, koulutusta ja ostoyhteistyötä. Franchising-ottaja puolestaan maksaa useimmiten toiminnan aloittaessaan franchising-antajalle sovitun kertasumman liittymismaksuna ja tämän jälkeen liikevaihtoon sidottuja yhteistyömaksuja. (Rissanen, 2007, 428.) Alla oleva kuvio 2 hahmottaa franchising-toimintamallia.



Kuvio 2 (Laakso, 2005, 33)

4.1.1 Historiaa

Moderni franchising toimintamalli on saanut alkunsa 1950-luvulla, vaikka franchisingia läheisesti muistuttavaa toimintaa on tietävästi ollut jo 1700-luvulla. Tuolloin jotkin olutpanimot ja pubit Englannissa sopivat keskenään yhteistyösopimuksia, joissa publi sai panimolta lainan sitoutuessaan myymään ainoastaan kyseisen panimon tuotteita. Myöhemmin kuvaan tulivat lisenssisopimukset, joissa myyjä sai yksinmyyntioikeuden tuotteeseen tietylle maantieteelliselle alueelle, sitoutuessaan myymään vain tietyn valmistajan tuotetta. Lähimmäksi nykyisen muotoista franchising-toimintaa pääsivät yhdysvaltalaiset öljy-yhtiöt, jotka vuokrasivat omistamiaan huoltamoita itsenäisille yrittäjille, jotka hoitivat niitä öljy-yhtiöiden toimintamallin mukaisesti. (Laakso, 2005, 13–14.) Historiallisesti franchising ei siis ole mikään uusi toimintamalli, mutta siitä on käytetty erilaisia nimiä ja hieman erilaisia sopimusmuotoja. Lisäksi liikeideoita on kautta aikain lainattu

toisilta yrityksiltä, mutta ilman lupaa, sopimuksia tai maksuja ja usein liikeidea löyhästi soveltaen tai jopa niin, että toimintamalli on ymmärretty aivan väärin. (Rissanen, 2007, 428.)

Eurooppaan franchising levisi yleisemmin 1960-luvulla, mutta Suomessa se yleistyi ja alkoi kasvattaa suosiotaan voimakkaasti 1990-luvulla. Franchisingin yleistymistä vauhditti nopea talouskehitys ja tarve erilaisille, tehokkaille liiketoimintamalleille. Franchising kasvattaa Suomessa edelleen suosiotaan ja on tullut suomalaisen yrityskulttuuriin jäädäkseen, vaikkakin sen suosion määrää tulevaisuudessa on mahdotonta ennustaa. Seuraava kuvio 3 kertoo hieman franchisingin suosion kehityksestä Suomessa vuoteen 2004 asti. (Laakso, 2005, 17–20.)

Vuosi	1996	1998	2001	2004
Ketjuja	69	84	140	170
Yrityksiä	2200	2600	3500	4000
Työntekijöitä	9950	147000	30000	35000
Liikev. mrd euroa	1.2	1.5	2.0	3.0

Kuvio 3 (Rissanen, 2007, 429)

Joidenkin tietojen mukaan ensimmäinen Suomalainen franchising-ketjun luoja oli vuonna 1976 Seppälä Oy. Tällöin sai alkunsa Seppälän myymäläverkosto, joka toimii siis edelleen franchising-periaatteella. Suomessa toimivista franchising-ketjuista noin 75 prosenttia on suomalaisia ja 25 prosenttia ulkomaalaislähtöisiä. Muutama muu esimerkki suomalaisista ketjuista ovat ainakin Aarikka, Eilakaisla, Kiinteistömaailma ja Hesperburger. (Laakso, 2005, 20–22.)

4.1.2 Franchising-yrittäjyys

Franchising yrittäjä on itsenäinen yrittäjä, joka on oikeudellisesti ja taloudellisesti erillinen franchising-antajasta, mutta kuitenkin toiminnallisesti riippuvainen ketjusta. Franchising-antaja on ketjun ja konseptin omistaja ja yrittäjä saa maksua vastaan hyödyntää ketjujärjestelmän tarjoamia etuja omassa erillisessä liiketoiminnassaan.

Franchising-ottajana yrittäjä on siis juridisesti täysin erillään franchising-antajasta. Kumpikaan ei ole toisistaan millään tavalla vastuussa ja molemmat tekevät omat sopimuksensa, eivätkä ole toistensa omistuksessa edes osittain. Yrittäjä on myös taloudellisesti itsenäinen, lukuun ottamatta alussa suoritettavaa liittymismaksua sekä sovittuja ketjumaksuja, joita hän maksaa franchising-antajalle. Tämä tarkoittaa tietenkin myös sitä, että tuotetut liikevoitot tai – tappiot kuuluvat yksin franchising-yrittäjälle. Franchising-antajan saamia ketjumaksuja ei yleensä sidotakaan liikevoittoon, vaan myyntiin, josta yrittäjä maksaa tietyn prosentuaalisen osuuden ketjumaksuna. (Laakso, 2005, 45–46.)

Franchising-toimintaa toteutetaan maailmalla keskenään hyvinkin erilaisilla tavoilla. Sopimukset franchising-antajan ja –ottajan välillä voivat vaihdella paljon, mikä tekee muun muassa erilaisten franchising-järjestelmien vertailusta hankalaa. Kansainvälinen franchising-järjestö, IFA, on tämän vuoksi jakanut franchising-toiminnan kolmeen eri luokkaan. (Laakso, 2005, 34.) Näistä luokista tosin vain business format franchisingia pidetään yleisesti Euroopassa ja Suomessa varsinaisena franchising-toimintana ja tässä opinnäytetyössä pohdinkin franchising-yrittäjyyttä vain tässä muodossa. Seuraavassa esittelen kuitenkin lyhyesti kaikki kolme luokkaa.

Trade name franchising

Tässä toimintamallissa franchising-yrittäjä saa käyttää franchising-antajan tavaramerkkiä, liiketunnusta tai toiminimeä omassa liiketoiminnassaan. Franchising-antajalla ja –ottajalla ei trade name franchising-toiminnassa ole välttämättä paljonkaan muuta yhteistä, vaan liiketoiminnat saattavat erota toisistaan suurestikin. Lisäksi tässä mallissa yrityksillä ei välttämättä ole mitään muuta yhteistyötoimintaa tai ainakin se on hyvin rajoittunutta, esimerkiksi pelkästään franchising-yrittäjien nimien ja sijaintien mainintaan ketjun verkkosivuilla. Trade name franchising antaa ketjujohtajalle usein mahdollisuuden luoda markkinoille laaja palveluverkosto, jota voidaan hyödyntää markkinoinnissa. Suomessa tätä toimintamallia hyödyntävät muun muassa Best Western-hotellit sekä valtuutetut Toyota-autohuoltoliikkeet. (Laakso, 2005, 34.)

Product distribution franchising

Product distribution franchising on ketjujohtajalle tapa luoda tuotteilleen jakeluverkosto. Franchising-antaja luovuttaa franchising-ottajille oikeuden myydä tuotteitaan, jotka

ketjujohtaja useimmiten on itse kehittänyt ja valmistanut. Tässäkin franchisingin muodossa yhteistyö ketjujohtajan ja jäsenten välillä on hyvin vähäistä ja koskee useimmiten vain myytävää tuotetta, johon liittyen ketjujohtaja saattaa tarjota esimerkiksi koulutusta tai somistustarvikkeita. Franchising-ottajilla ei kuitenkaan usein ole velvollisuutta käyttää hyväkseen edes näitä niukkoja franchising-antajan tarjoamia tukikeinoja. Esimerkkinä tästä toimintamallista ovat muun muassa Coca-Cola ja useat vaatealan yritykset, kuten Mexx. (Laakso, 2005, 35.)

Business format franchising

Business format franchising on Suomessa ja Euroopassa ainoa varsinaisesti franchisingiksi käsitetty toimintamalli. Tämä franchising-muoto tarkoittaa sitä, että koko liiketoimintamalli luovutetaan franchising-ottajien käyttöön. Yhteistyö ketjujohtajan ja franchising-yrittäjien välillä on kiinteää ja franchising-ottajat tekevät yhteistyötä myös keskenään, toisin kuin muissa franchising-malleissa. Tätä toimintamallia Suomessa toteuttavat esimerkiksi Body Shop, McDonald's ja Pentik. (Laakso, 2005, 35–36.)

4.1.3 Franchising vs. yksityisyrittäjyys

Franchising-yrittäjyys eroaa perinteisestä yksityisyrittäjyydestä lähinnä franchising-antajan ja –ottajan välisen toiminnallisen riippuvuuden vuoksi. Toiminnallinen riippuvuussuhde tarkoittaa, että yrittäjän tulee noudattaa franchising-sopimuksessa määritellyjä yhteistyötoimia. Yhteistyötä tehdään yleensä ainakin markkinoinnissa ja ostoissa ja franchising-yrittäjän on tietenkin toteutettava ketjun määrittelemää liiketoimintakonseptiä tarkasti. (Laakso, 2005, 47–48.)

Franchising-yrittäjyyden ehkä suurin ero sekä etu perinteiseen yksityisyrittäjyyteen verrattuna on se, että liiketoimintamalli on jo todistettu toimivaksi. Voitaisiin sanoa, että yrittäjän ei tarvitse keksiä pyörää uudelleen. Riski epäonnistua on perinteiseen yrittäjyyteen verrattuna pienempi, sillä franchising-yrittäjän toimintaa edesauttavat jo toimivaksi todistetun liiketoimintamallin lisäksi usein myös ketjun tarjoamat koulutukset, markkinointimateriaalit, ostoyhteistyö ja mahdolliset muut tukitoimet. (Laakso, 2005, 49–51.)

Franchising-ottaja joutuu tietenkin maksamaan saamistaan eduista ja tuesta sovitun hinnan. Useimmiten hän maksaa alussa sovitun aloitusmaksun, sekä myöhemmin liikevaihtoon sidottua ketjumaksua. Tämä vie osan yrittäjän liikevoitoista ja alkuinvestoinnissa täytyy ottaa vaadittu aloitusmaksu huomioon. Suoritettavien maksujen lisäksi franchising-yrittäjällä ei ole samanlaista vapautta toteuttaa omaa visiotaan kuin perinteisellä yksityisyrittäjällä. Franchising-ottaja sitoutuu noudattamaan ketjun määrittelemää linjaa ja usein tämä tarkoittaa, että esimerkiksi kaupan alalla myymälän yleisilme ja valikoima ovat määrätynlaisia, sekä markkinoinnista päättää yksin franchising-antaja. (Laakso, 2005, 47–48.)

4.1.4 Taloudellisen tilanteen vaikutus

Alkuaan franchising on ollut yrityksille kätevä keino tehostaa tuotteidensa jakelua tai levittää toimivaa liikeideaansa laajalle maantieteelliselle alueelle. Tämä toimintamalli vastasi kiihtyvässä talouskehityksessä 1980- ja 90-lukujen taitteessa myös suomalaisten yrittäjien ja yritysten tarpeeseen levittää menestyvää toimintamalliaan useampien yrittäjien käyttöön ja laajemmin kuluttajien saataville. (Laakso, 2005, 20.) Tällä hetkellä Suomen ja koko Euroopan taloustilanne on hyvin erilainen ja useissa Euroopan maissa on koettu jopa talouskriisejä. Tässä muuttuneessa ja epävarmassa taloustilanteessa franchising-toimintamalli vastaa erityisesti aloittavien yrittäjien tarpeeseen saada toiminnalleen tukea ja taustalleen menestynyt, iso ketju.

4.1.5 Kansainvälisen franchising-ketjun tuominen Suomeen

Ulkomaisen ketjun tuominen Suomeen vaatii paljon tutkimus- ja taustatyötä. On selvittävä, onko ketjun tarjoamille tuotteille kysyntää ja miten yritys pyrkii asemoitumaan jo olemassa olevien, kilpailevien yritysten joukkoon. Ulkomailla jo menestyvästi toimivalla ketjulla ei välttämättä ole tarvetta tuoda ketjuaan Suomeen, ja siksi se vaatii varmasti nähtäväkseen luotettavaa, markkinatutkimuksista saatua tietoa siitä, millaisille markkinoille se Suomessa päätyisi sekä millaisia tuotto-odotuksia ja markkinaosuuksia yrittäjä voi Suomen markkinoilla tavoitella. Tällaisessa tilanteessa päävastuu ja tarve todistaa menestymisen mahdollisuus on yksin tulevalla franchising-yrittäjällä, sillä hän

on hyvin samantapaisessa asemassa kuin työhaastattelussa oleva työnhakija. Viime kädessä ulkomainen franchising-ketju yksin päättää, onko sen kannattavaa luoda suhteita uuteen maahan ja tehdä franchising-sopimusta uuden yrittäjän kanssa. (Laakso, 2005, 145–150.)

4.2. Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on kuvaus yrityksen tuotteista, palveluista ja siitä, miten liiketoiminnasta aiotaan tehdä kannattavaa. Suunnitelmassa sovitetaan yhteen liiketoiminnan eri osa-alueet ja sen sisältö vaihtelee hieman, riippuen muun muassa yrityksen toimialasta, koosta ja suunnitelman laatijoista. Liiketoimintasuunnitelmasta tulee kuitenkin selvittää yrityksen liiketoimintamahdollisuus, eli siinä on kerrottava miksi liiketoimintamahdollisuus on olemassa, millaiset mahdollisuudet yrittäjällä on saavuttaa asetetut tavoitteet sekä miten toiminta aiotaan järjestää, jotta nämä tavoitteet saavutetaan. Suunnitelma toimii yrittäjälle eräänlaisena ohjekirjana, joka auttaa huomioimaan kaikki liiketoiminnalle tärkeät asiat ja näin myös vähentää virhearvioiden määrää. (Koski & Virtanen, 2005, 18–19.)

Liiketoimintasuunnitelma on ensisijaisesti yrittäjää itseään varten, eräänlainen käsikirja yritystoimintaan. Sitä käyttävät kuitenkin myös muut tahot, kuten rahoittajat, arvioidessaan yrityksen ansaintakykyä ja menestymismahdollisuuksia. Yrityshautomot valitsevat usein asiakkaansa liiketoimintasuunnitelman perusteella ja nykyään myös voittoa tavoittelemattomat organisaatiot useimmiten laativat liiketoimintasuunnitelman toimintansa tueksi. (Koski & Virtanen, (2005, 19–20.)

4.2.1 Yrityksen organisaatio

Uutta yritystä perustettaessa yrityksen organisaatio koostuu johtajasta ja henkilöstöstä. Yrityksen organisaatiokuvausta pidetään liiketoimintasuunnitelman ehkä tärkeimpänä osana, sillä ilman pätevää johtoryhmää tai yrittäjää ei parhaimmallaakaan liikeidealla ole hyviä onnistumismahdollisuuksia. Useissa kansainvälisissä tutkimuksissa onkin todettu,

että myös rahoittajat pitävät johtajaa tai johtoryhmää tärkeimpänä kriteerinä sijoituspäätöksiä tehdessään. (Koski & Virtanen, 2005, 32.)

Liiketoimintasuunnitelmassa on tärkeää antaa laaja kuva yrittäjän ja johtoryhmän taustoista ja pätevydestä. Suunnitelman liitteeksi tulee laittaa ainakin kaikilta johtoryhmän jäseniltä tarkat ansioluettelot, sekä selvitys koulutuksesta. Kuvauksista tulee selvittää tarkkaan henkilöiden erikoisosaaminen, työsuhteet, koulutus ja muut mahdolliset saavutukset, sillä ne antavat kuvan yrittäjän ja johtoryhmän pätevydestä ja osaamisalueista. Toimintaan osallistuvilta henkilöiltä tulisi löytyä yhdessä monipuolista osaamista, muun muassa talouden, tuotannon, markkinoinnin ja johtamisen saroilta. Mahdolliset suositukset entisiltä työnantajilta on myös hyvä liittää liiketoimintasuunnitelmaan. (Koski & Virtanen, 2005, 32–34.)

Johtoryhmän osalta on selvitettävä henkilöiden pätevyden lisäksi myös miten yrityksen omistajuus jakautuu, eli onko yrittäjä yksin omistajana, vai onko johtoryhmässä omistaja-partnereita. Johdon ja johtoryhmän sitoutuneisuutta yritystoimintaan voidaan myös avata lisää, muun muassa ilmoittamalla heidän mahdolliset rahalliset sijoituksensa yritykseen, sekä se, kuinka paljon aikaa he aikovat antaa yritystoiminnan hoidolle. Vahvaa sitoutumista uuteen yritykseen kuvaa, mikäli johto on alussa valmis työskentelemään sen eteen täysipäiväisesti ja normaalia pienemmällä palkalla tai jopa täysin palkatta. Tässä vaiheessa on hyvä selvittää lisäksi kuinka yrityksen osakepääoma jakautuu ja kuinka tuleva voitonjako tehdään. (Koski & Virtanen, 2005, 32–33.)

Kuten aiemmin totesin, sijoittajat mainitsevat usein tärkeimmäksi valintakriteeriksi sijoituspäätöstä tehdessään yrityksen johdon. Yrityksen johto puolestaan useimmiten uskoo tärkeimmän kriteerin olevan yrityksen osaava henkilökunta. Molemmat näkökannat tuovat esiin, kuinka tärkeää inhimillinen pääoma on aloittavalle yritykselle. Tämän vuoksi myös avainhenkilöstön koulutus, työkokemus ja osaamisalueet on selvitettävä liiketoimintasuunnitelmassa. Avainhenkilöstön vastualueet ja tehtävät on myös kerrottava mahdollisimman tarkasti. Saattaa myös olla, että henkilöstöstä puuttuu jotakin tarvittavaa osaamista. Tämä on tunnistettava liiketoimintasuunnitelmassa ja selvitettävä, miten puutos paikataan, esimerkiksi mahdollisesti käyttämällä vuokratyövoimaa. Alkavalle liiketoiminnalle liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä avainhenkilöstö ei tietenkään

aina ole välttämättä selvillä. Tällöin kohta jätetään avoimeksi ja se täydennetään myöhemmin, kun henkilöstöä aletaan palkata. (Koski & Virtanen, 2005, 33–34.)

4.2.2 Strategia

Strategia kuvaa, miten yritys saavuttaa toiminnalleen asetetut tavoitteet. Yritysjohto tekee strategisia päätöksiä, jotka määrittävät millaisilla toimilla yritystä ohjataan kohti toivottuja päämääriä. Strategia ja liiketoiminnan toiminta-ajatus liittyvät läheisesti toisiinsa ja strategian määrittely voikin lähteä liikkeelle toiminta-ajatukselta. Toiminta-ajatuksessa kuvaillaan, miksi ja keitä varten yritys on olemassa. Strategiassa taas kerrotaan, miten yrityksessä toimitaan. Strategiasta tulisi selvittää ainakin, missä liiketoiminnassa yritys on mukana ja miten yritys kilpailee markkinoilla. (Koski & Virtanen, 2005, 34–35.)

Yrityksen strategiaan kuuluvat strategian sisältö ja strategiaprosessit. Strategian sisältöön kuuluvat päätökset yrityksen tuote- ja palveluvalikoimasta, asiakkaista sekä yrityksen kilpailukeinoista markkinoilla. Näitä kaikkia käsitellään muualla liiketoimintasuunnitelmassa tarkemmin, muun muassa markkina- ja kilpailija-analyysien muodossa, mutta strategisisällössä yritysjohto tekee päätökset ja valinnat, joista muodostuu yrityksen markkina-, tuote- ja palvelustrategiat sekä kilpailustrategia. (Koski & Virtanen, 2005, 35–36.)

Yritys toimii aina muuttuvassa ympäristössä, minkä vuoksi asetettuja tavoitteita ei välttämättä aina saavuteta ja strategiasisältö muuttuu. Strategiaprosessi kuvaa tätä strategiasisällön kehitystä ja muuttumista. Strategiaprosessiin kuuluu, että johdon määrittelemät strategiasisällöt viestitään tehokkaasti eteenpäin, sekä yrityksen sisällä että yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. Strategiasisällön ollessa kaikille selvä, pyritään strategiaprosessin myötä saavuttamaan siinä asetetut tavoitteet mahdollisimman hyvin. (Koski & Virtanen, 2005, 36–37.)

4.2.3 Tuote- ja palvelukuvaus

Tuote- ja palvelukuvauksesta tulee käydä ilmi ainakin seuraavat asiat: mikä tai mitkä ovat yrityksen tuotteet tai palvelut, mihin asiakkaiden tarpeeseen tuote tai palvelu on suunnattu tai minkä ongelman se ratkaisee ja vastaako tuote tai palvelu todella tähän tarpeeseen tai ongelmaan. Lisäksi siitä on selvittävä tuotteen tai palvelun asiakkaalle tuottama hyöty, sekä onko kyseessä erikoistunut vai massatuote tai palvelu. Edellä mainittuja seikkoja määriteltäessä on tarkkaan pohdittava, onko tarjotulla tuotteella tai palvelulla lisäksi riittävän paljon kysyntää ja kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita niistä maksamaan. Kysynnän määrä ja tuotteesta tai palvelusta saatava hinta yhdessä määrittelevät onko kyseessä yritykselle kannattava tuote tai palvelu. (Meretniemi & Ylönen, 2008, 26.)

4.2.4 Ansaintalogiikka ja asiakashyöty

Ansaintalogiikka ja asiakashyöty ovat tärkeä osa yrityksen tuotteiden ja palveluiden kuvausta. Ansaintalogiikka tarkoittaa kuvausta siitä, miten yritys ansaitsee rahaa. Ansaintalogiikka selventää yrityksen sidosryhmille liiketoimintakonseptin ja sen, miten tällä konseptilla tehdään rahaa. Tässä kohdassa liiketoimintasuunnitelmaa tulisi kuvata, mikä tuotteessa tai palvelussa on innovatiivista ja uutta, mitkä ovat sen ansaintamahdollisuudet sekä millaisia resursseja tarvitaan. Kuvauksesta tulee käydä ilmi tuotteen ja palvelun ansaintamuodot ja ansaintavolyymi jokaiselle eri asiakassegmentille. (Koski & Virtanen, 2005, 38–39.)

Eri asiakassegmenteillä saattaa olla erilaiset asiakashyödyt ja nämä on myös tärkeää huomioida ja esittää asiakashyötyjä kuvailtaessa. Yritysassiakkailta on usein hyvin erilaiset asiakashyödyt kuin kuluttajilla. Koska tuotteen hinnoittelun voi perustaa vain sen asiakkaalle tuottamaan lisäarvoon, on hyvin tärkeää tunnistaa tämä lisäarvo jokaiselle eri asiakassegmentille. Kun asiakkaana on toinen yritys, on tuotteen tai palvelun tarjoama hyöty usein esimerkiksi aika- tai kustannussäästö tai laatuun, yrityksen kapasiteetteihin tai investointeihin liittyvä tekijä. Kuluttaja-asiakkaiden saama hyöty puolestaan voi olla esimerkiksi jonkin hyvin tietyn tarpeen, kuten nälän tai janon, tyydyttäminen tai

myös jokin elämys tai kokemus, kuten huvipuisto tai seikkailumatka. (Koski & Virtanen, 2005, 39–40.)

4.2.5 Markkina-analyysi

Markkina-analyysissä yritys kertoo, mille markkinoille se on suuntaamassa, miten se aikoo näillä markkinoilla edetä sekä mitä asiakasryhmiä yritys näillä markkinoilla aikoo tavoitella. Markkina-analyysiin kuuluu myös tarkempi kuvaus tavoitelluista markkinoista. Markkina-analyysin laatiminen vaatii laajaa tietämystä markkinoista, ja usein tähän tiedonhankintaan tarvitaan paljon aikaa. Mikäli on käytettävissä aiemmin tehty markkinatutkimus, voi yritys käyttää tätä hyväkseen analyysia tehdessään, mutta usein tällaista ei ole saatavilla ja tällöin yrityksen on syytä toteuttaa oma markkinatutkimus, mikä tietysti vaatii myös aikaa ja rahaa. (Koski & Virtanen, 2005, 48–50.)

Markkina-analyysin yhteydessä käytetään usein työkaluna myös SWOT-analyysia. Markkina-analyysissä on kuvattu yrityksen toimintaympäristöä ja SWOT-analyysi auttaa selvittämään yrityksen strategista käyttäytymistä suhteessa tähän toimintaympäristöön. SWOT-analyysissä kuvataan yrityksen omaamat vahvuudet (strengths) ja heikoudet (weaknesses) sekä yrityksen kohtaamat mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats), yleensä nelikenttänä. (Koski & Virtanen, 2005, 49.) Kuvio neljä on esimerkki kuvitellun yrityksen SWOT-analyysistä.

<p>Vahvuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • yrittäjän koulutus • kokemus yritystoiminnasta • tuotteet ja palvelut • tuotekehitysosaaminen • sitkeys ja päättäväisyys • yrityksen sijainti • hyvä imago • taitava henkilökunta 	<p>Heikkoudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ei kokemusta yrittäjyydestä • vähäinen myyntiosaaminen • yksinyrittämisen riski • pieni omarahoitusosuus • huono toimitusvarmuus
<p>Mahdollisuudet:</p> <ul style="list-style-type: none"> • kiinnostus luomutuotteita kohtaan • väestön ikärakenne • kiinnostus terveisiin elämäntapoihin • vaurauden lisääntyminen • ekologisen ajattelun nousu 	<p>Uhat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mahdollisten ulkomaisten ketjujen tulo markkinoille • talouden taantuma • ikärakenteen muutos • ympäristölakien kiristyminen • työvoiman huono saataavuus • sodat, kriisit, katastrofit

Kuvio 4 (Meretniemi, Ylönen, s.35, (2008))

SWOT-analyysissä kuvatut vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä. Ne muodostuvat siis muun muassa yrityksen resursseista ja johdon ja avainhenkilöstön osaamisesta ja mahdollisesta osaamisen puutteesta. Mahdollisuudet ja uhat puolestaan ovat yrityksen ulkopuolisia tekijöitä, eli toimintaympäristöön liittyviä seikkoja. (Koski & Virtanen, 2005, 50.)

SWOT-analyysiin kuuluu myös nelikentässä selvitettyjen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien analysointi. Yrityksellä täytyy olla suunnitelma, jolla kohdata ja korvata huomattavat heikkoudet, sekä hyödyntää yrityksen vahvuuksia. Samoin yrityksen täytyy olla valmistautunut kohtaamaan ympäristön ja kilpailijoiden aiheuttamat uhat ja yhtälailla osata hyödyntää esiin tulevat mahdollisuudet. (Koski & Virtanen, 2005, 50.)

Markkina-analyysi on yleensä hyvä aloittaa segmentoinnilla. Segmentointi tarkoittaa, että jaetaan asiakaskunta homogeenisiin luokkiin, joille on tämän jälkeen helpompi

suunnata oikeanlaiset tuotteet tai palvelut. Mikäli yritys aikoo tavoittaa useita eri asiakassegmenttejä, on sen tarpeellista myös differoida, eli erilaistaa tuotteensa ja palvelunsa vastaamaan eri segmenttien erilaisia tarpeita. Segmentoinnin ja differoinnin avulla yrityksen on helpompi saavuttaa kilpailuetua markkinoilla, sillä näin se pystyy paremmin tyydyttämään valitsemiensa asiakassegmenttien tarpeita. (Koski & Virtanen, 2005, 51–52.)

Segmentointi aloitetaan valitsemalla halutut segmentointikriteerit. Näitä voivat olla esimerkiksi demografiset, taloudelliset, poliittiset tai kulttuuriset muuttujat. Mikäli asiakkaana ovat toiset yritykset, voi segmentointikriteereinä käyttää vaikkapa yrityksen kokoa, toimialaa tai sijaintia. Kuluttaja-asiakkaita segmentoitaessa kriteereinä voivat olla esimerkiksi taloudelliset, psykologiset tai sosiaaliset tekijät. Esimerkkinä kuluttajamarkkinoinnissa käytettävistä segmentointikriteereistä voisi mainita ainakin iän, sukupuolen, ammatin ja ostovoiman. (Koski & Virtanen, 2005, 51–52.)

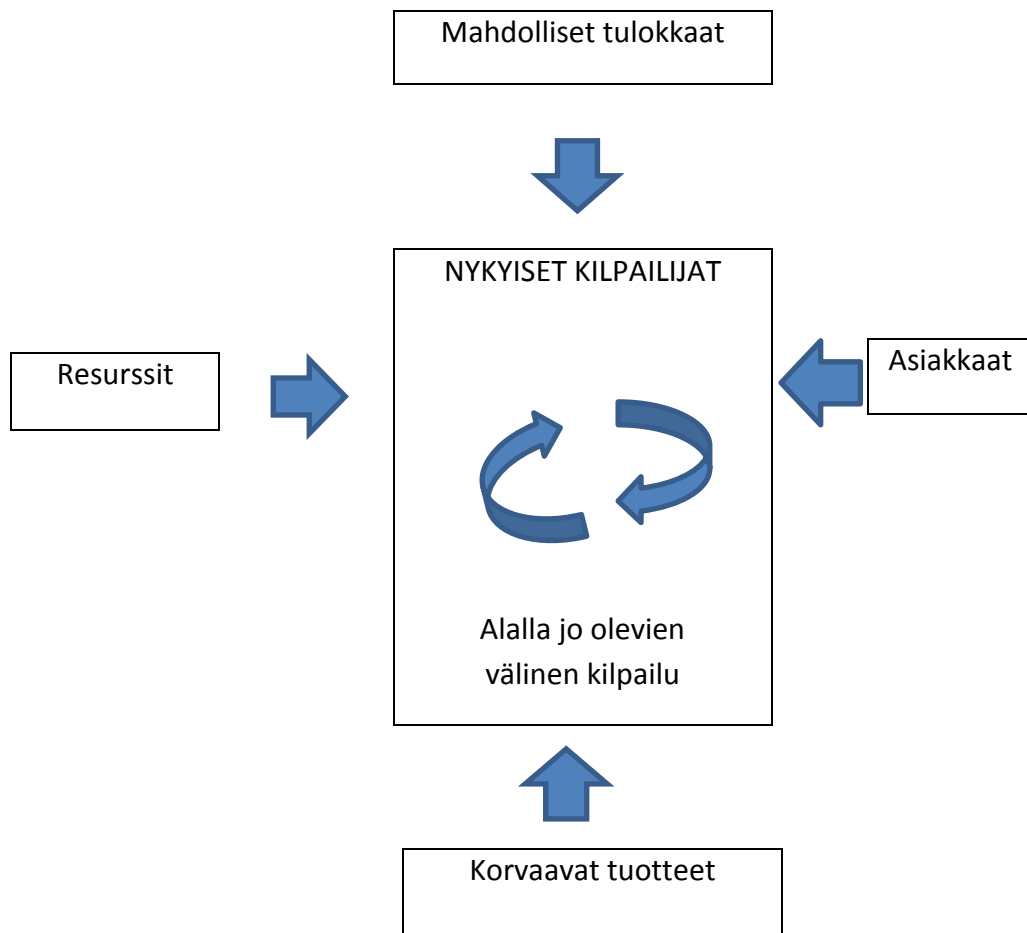
Segmentoinnin tavoitteena on tunnistaa tarpeiltaan ja ostokäyttäytymisiltään mahdollisimman samanlaiset asiakkaat ja muodostaa heistä oma segmenttinsä, joka on mahdollisimman erilainen muista mahdollisista asiakassegmenteistä. Tämä mahdollistaa yritykselle sen, että tietylle asiakasryhmälle voidaan tarjota juuri heille suunniteltuja tuotteita ja palveluja ja saavutetaan näin kilpailuetua. Segmentoinnin jälkeen yritys valitsee joko yhden tai useamman asiakasryhmän tavoitelluksi asiakasryhmäksi. Yritykselle parhaita segmenttejä valittaessa otetaan huomioon kilpailutilanne segmentin sisällä sekä segmentin tarjoamat tuotto-odotukset. Yrityksen omat resurssit vaikuttavat myös segmentin valintaan, sillä mikäli yrityksellä on vain niukasti resursseja käytettävissä, ei ole mahdollista valita kovin montaa erilaista segmenttiä. (Koski & Virtanen, 2005, 51–52.)

4.2.6 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysiä varten yrityksen täytyy kerätä tietoa kilpailijoista ja kilpailutilanteesta, ja tähän hankittuun tietoon perustuen yritys voi päättää kilpailustrategiastaan. Kilpailu-analyysistä käyvät ilmi sekä yrityksen kilpailijat että kilpailun luonne. Mikäli mahdollista, on otettava huomioon myös mahdollinen tuleva kilpailu, sillä varsinkin

uusille markkinoille pyrkii jatkuvasti paljon uusia yrittäjiä, jotka on pyrittävä huomioimaan kilpailija-analyysissä. (Koski & Virtanen, 2005, 54.)

Kilpailija-analyysia laadittaessa on Porterin kilpailuanalyysi hyödyllinen työkalu. Porterin vuonna 1985 kehittämässä kilpailuanalyysin mallissa analysoidaan viittä eri kilpailuvoimaa ja näiden avulla hahmotetaan toimialan rakennetta sekä kannattavuuspotentiaalia. Porterin nimeämät kilpailuvoimat ovat kilpailu alalla jo olevien yritysten kesken, kilpailu uusia tulokkaita vastaan, kilpailu uusia, korvaavia tuotteita vastaan, kilpailu resursseista sekä asiakkaiden neuvotteluvoima. Kuvio viisi havainnollistaa Porterin mallia. (Koski & Virtanen, 2005, 55.)



Kuvio 5 (Koski & Virtanen, 2005, 55)

Alalla jo olevien yritysten kesken kilpailukeinoksi valitaan yleensä joko differointi tai kustannusjohtajuuden tavoittelu. Differoinnilla yritys pyrkii muokkaamaan tuotteestaan tai palvelustaan kilpailijoista erottuvaa versiota, josta erilaisuutensa vuoksi voidaan pyytää kalliimpaa hintaa. Kustannusjohtajuutta yritys tavoittelee myymällä tuotteensa

edullisemmalla hinnalla ja tavoittelee hintakilpailun avulla suurempaa myyntivolyymiä. (Koski & Virtanen, 2005, 55–56.)

Alalle pyrkiviä yrityksiä vastaan kilpaillaan muun muassa tuotekehityksellä ja investoinneilla. Näiden ansiosta potentiaalisella uudella kilpailijalla on suuri kynnyks toiminnan aloittamiseen, sillä se vaatisi usein suuria investointeja ja paljon tutkimus- ja kehitystyötä. (Koski & Virtanen, 2005, 56.)

Jatkuva tuotekehitys on myös paras tapa kilpailla uusia, korvaavia tuotteita vastaan. Kilpailijat pyrkivät koko ajan löytämään vanhan tuotteen tai palvelun korvaavia uusia ratkaisumuotoja, minkä vuoksi myös olemassa olevan yrityksen, vaikka sillä olisi monopoliasema, täytyy jatkuvasti pysyä kehityksessä mukana. (Koski & Virtanen, 2005, 56.)

Yrityksen kilpailevat keskenään myös muun muassa työvoimasta, rahoituksesta, raaka-aineista ja alihankkijoista. Tämä on kilpailua resursseista. Parhaiten yritys pärjää tässä kilpailussa kun sillä on neuvotteluvoimaa, esimerkiksi mahdollisuus ostaa raaka-aineita isoissa erissä ja saada näin neuvoteltua itselleen edullisempi hinta. Vaikeimmassa asemassa tässä kilpailussa ovat yleensä pienemmät yritykset, joilla ei välttämättä ole mahdollisuutta ostaa isoissa erissä ja joille esimerkiksi maksuehdot saattavat olla isoja yrityksiä huonommat, johtuen pienen yrityksen rahallisten resurssien rajallisuudesta. (Koski & Virtanen, 2005, 56.)

Asiakkaiden neuvotteluvoima pätee sekä b-to-b markkinoilla että kuluttaja-asiakkaille myyessä. Mikäli yrityksen tuotteet ovat hyvin samanlaisia kuin kilpailijoiden tai korvaavia tuotteita myyvien yritysten tuotteet, on asiakkaalla paljon neuvotteluvoimaa, sillä hän voi aina siirtyä ostoksille kilpailevaan yritykseen. Kuluttajakaupoissa tämä neuvotteluvoima näkyy vasta pidemmällä aikavälillä tuotteen kysynnän määrässä, kun taas yritysten välisissä kaupoissa sillä on välitöntä vaikutusta. Kilpailukeinoina yritys voi käyttää samoja vaihtoehtoja kuin kilpailussa olemassa olevia kilpailijoitaan vastaan, eli erilaistamista tai kustannusjohtajuutta. (Koski & Virtanen, 2005, 56.)

4.2.7 Talous- ja rahoitusanalyysi

Uutta yritystä perustettaessa rahoitusanalyysi on luonnollisesti aina tulevaisuuteen suuntautuva. Rahoitusta hankittaessa talous- ja rahoitusanalyysi ovat tärkeässä osassa, sillä niistä tulee selvittää tarvittavan alkupääoman lisäksi myös kassavirtalaskelmat ja ennusteet, joista selviää kuinka yritystoiminnasta tulee kannattavaa. Rahoituslaskelmat ja tuottoennusteet eivät tietenkään yksinään riitä rahoituksen saamisen perusteiksi, mutta koska yritystoiminnan on tuotettava voittoa, ovat laskelmat tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa. (Koski & Virtanen, 2005, 67–68.)

Alkava yritys tarvitsee aina rahaa käynnistääkseen toimintansa. Usein aloittava yrittäjä saattaa aliarvioida alkupääoman tarpeen. Pääoman tarpeen aliarvioiminen hankaloittaa aloittavan yrityksen toimintaa ja saattaa pahimmillaan johtaa yrityksen kaatumiseen heti alkutaipaleella. Onnistumisen mahdollisuuksia voi parantaa tekemällä huolellisen karitoituksen rahan tarpeesta. Rahoituksen tulisi olla riittävä kattaakseen alkuhankinnat, yrityksen pyörittämisen mielellään koko ensimmäisen vuoden ajan sekä myös yrittäjän omat elämiskustannukset. Alkurahoituksen tarvetta lisää myös se, että yrityksen kulut alkavat heti perustamishetkestä, vähintäänkin perustamiskulut on maksettava heti. Sen sijaan ensimmäisiä tulojaan yritys joutuu usein odottamaan jopa puolikin vuotta. (Meretniemi, Ylönen, 2008, 76.)

Yrittäjä joutuu yleensä aina sijoittamaan yritykseensä myös itse, mutta usein pyritään sijoittamaan mahdollisimman vähän ja hakemaan rahoitusta sen sijaan ulkopuolelta. Ulkopuolisten rahoittajien ehtona on kuitenkin yleensä yrittäjän oma sijoitus ja lisäksi yrittäjän liian pieni oma panostus yritykseensä saattaa myös johtaa rahoitusvajeeseen, joka vaikeuttaa alkuvaiheen toimintaa. Rahoitussuunnitelmaa laadittaessa investointilaskelma on hyvä työkalu, joka auttaa hahmottamaan yrityksen todellista rahoitustarvetta ja pienentämään riskiä rahoitusvajeesta johtuviin ongelmiin. Seuraavassa esimerkki investointilaskelmasta, josta selviää paitsi tarvittavan rahoituksen määrä, myös rahanlähteet. (Meretniemi, Ylönen, 2008, 76.)

RAHAN TARVE

Investoinnit	ennen aloitusta	ensimmäisen vuoden aikana
koneet/laitteet		
asennukset		
kalusteet		
auto		
puhelin		
toimistotarvikkeet		
perustamiskustannukset		
muut		
Käyttöpääoma 1-3kk		
yrittäjän oma toimeentulo		
työntekijöiden palkat		
vuokrat ja takuuvuokrat		
laitevuokrat		
alkumainonta ja esitteet		
Vaihto- rahoitusomaisuus		
kassa		
alkuvarasto		
Rahantarve yhteensä		

RAHANLÄHTEET

Oma pääoma		
omat sijoitukset		
omat koneet		
osakepääoma		
muut		
Lainapääoma		
pankkilaina		
finnvera		
lainat tavarantoimittajilta		
osakaslaina		
muut		
Muu tulorahoitus		
Rahanlähteet yhteensä		

Kuvio 6 (Meretniemi, Ylönen, 2008, 36)

Alkavan yrityksen rahoitusta suunniteltaessa myös kassavirtalaskelma on tarpeellinen ja hyödyllinen apuväline. Kuten edellisessä kohdassa todettiin, on tarvittavan alkupääoman aliarvioiminen valitettavan yleistä ja uudelle yritykselle vaarallista. Kassavirtalaskelma-ennusteesta yrittäjä ja mahdolliset rahoittajat pystyvät näkemään yrityksen alkukuukausien menot ja tulot tarkasti toiminnan eri osa-alueisiin jaoteltuina. Investointilaskelman ollessa hieman teoreettisempi ja suurpiirteisempi, on kassavirtalaskelmassa eriteltyinä tarkasti jokaisen kuukauden menot ja mahdolliset tulot ja se osoittaa, kuinka yritys selviytyy alkuaikojen menoista, kun tuloja ei vielä välttämättä ole, mutta menoja sitäkin varmemmin. Ilman tulojakin yrityksellä on kuitenkin aina oltava riittävästi kassavaroja muun muassa tavarantoimittajien laskujen, palkkojen, vuokrien ja muiden kulu- lujen maksuun. Ilman riittäviä kassavaroja yritys ei voi hoitaa juoksevia menojaan ja laskujen jäädessä hoitamatta, muun muassa suhteet tavarantoimittajiin huononevat ja saattavat pahimmassa tapauksessa katketa kokonaan. Tällaisessa tilanteessa yrityksen

mahdollisuudet selvittää alkua pidemmälle ovat jo hyvin huonot. Vaikka alkavan yrityksen kassavirtalaskelma on tietenkin vain ennuste eikä sentilleen paikkansapitävä kaava, on se tarkasti laadittuna kuitenkin erittäin hyödyllinen ja kuvaava apuväline. Kuviossa seitsemän on kuvitellun yrityksen neljän ensimmäisen toimintakuukauden kassavirtalaskelma. (Koski & Virtanen, 2005, 75–79.)

Kuukausi	Tammi	Helmi	Maalis	Huhti	Yht.
alkusaldo	0	31703	17726	4969	
1.kontaktit	20	20	10	10	60
jälleenmyyjien tapaamiset	15	10	5	5	45
jälleenmyyntisopimukset	5	15	4	4	28
myynti (kappaleina)	0	50	100	175	325
KASSAANMAKSUT (+)					
kassaanmaksut myynnistä (ilman alv)	0	0	0	30000	30000
muut kassaanmaksut (ilman alv)	0	0	0	0	0
laskutetut alv:t	0	0	0	6600	
yhteensä	0	0	0	366000	366000
KASSASTAMAUKSET (-)					
ostot (sis. alihankinta)	5000	5000	5000	5000	20000
henkilömäärä	2	2	2	2	
henkilöstökustannukset	3867	3867	3867	3867	15468
vuokrat	350	350	350	350	1400
markkinointi	4000	2000	1000	1000	8000
muut	1000	1000	1000	1000	4000
ostojen (sis. investoinnit) alv-maksut	14080	1760	1540	1540	18920
verottajalle tilitettävä alv (negatiivista lukua ei tilitetä)	-14080	-15840	-17380	-12320	
yhteensä	28297	13977	12757	12757	67788
liiketoiminnan kassavirta	-28297	-13977	-12757	28843	
INVESTOINNIT (-)	-54000				-54000
pääoma- ja lainarahoitus					
osakepääomasijoitukset (+)	8000				8000
pääomalainat (+)					
lainat rahoituslaitoksilta (+)	106000				106000
lainojen lyhennykset (-)					
korot (-maksut/ +saamiset)					
muut					
yhteensä	114000	0	0	0	
kassan muutos	31703	-13977	-12757	23843	
loppusaldo	31703	17726	4969	28812	28812

Kuvio 7 (Koski & Virtanen, 2005, 77)

Kassavirtalaskelmaan pohjaten alkava yrittäjä laatii seuraavaksi tuloslaskelman ja tase-ennusteen. Kun kassavirtalaskelma on laadittu huolellisesti, toimii se luotettavana ja todenmukaisena pohjana tuloslaskelmalle ja tase-ennusteelle, ja tällöin myös saadut liikevaihtoluvut ovat mahdollisimman todenmukaisia, sen sijaan että ne esittäisivät vain yrittäjän toiveajattelua tai perustuisivat uuden yrityksen oletettuun markkinaosuuteen, kuten usein näkee liiketoimintasuunnitelmissa tehtävän. Kuukausittaisesta kassavirtalaskelmasta saadaan tuloslaskelmaan tarvittavat ennusteet yrityksen tuotoista ja kustannuksista. Samoin kassavirtalaskelmasta nähdään yrityksen tarvitsemat oman ja vieraan pääoman sijoitukset, joiden avulla voidaan laatia tase-ennuste. (Koski & Virtanen, 2005, 79.)

Tuloslaskelman avulla pystytään tarkastelemaan yrityksen kannattavuutta, taseen avulla puolestaan yrityksen varallisuutta. Tuloslaskelmaa laadittaessa yrityksen kulut ja tuotot kohdistetaan aina sille kaudelle, jolloin ne ovat aiheutuneet, vaikka raha ei varsinaisesti tuolla kaudella vielä liikkuisi suuntaan tai toiseen. Esimerkiksi asiakkaan tekemä osto kohdistetaan koko ostosummalla sille kaudelle, jolla osto on tapahtunut, vaikka asiakas maksaisikin tuotteen vasta kahden kuukauden kuluttua. Näin tuloslaskelma ei siis seuraa varsinaisia rahavirtoja ajantasaisesti, vaan sen avulla pystytään seuraamaan yritystoiminnan kannattavuutta. (Koski & Virtanen, 2005, 79–81.)

Taseesta taas voidaan nähdä yrityksen varallisuus ja se, millä varoilla yritystoiminta on rahoitettu. Kuviossa kahdeksan on kuvattuna kuvitteellisen aloittavan yrityksen tase perustuen sen neljään ensimmäiseen toimintakuukauteen. (Koski & Virtanen, 2005, 81.)

VASTAAVAA		VASTATTAVAA	
PYSYVÄT VASTAAVAT		OMA PÄÄOMA	
Aineelliset hyödykkeet	43200	Osakepääoma	8000
VAIHTUVAT VASTAAVAT		Tilikauden voitto (tappio)	7557
Vaihto-omaisuus <ul style="list-style-type: none"> • Aineet ja tarvikkeet 	7000	OMA PÄÄOMA YHTEENSÄ	15557
Saamiset <ul style="list-style-type: none"> • Myyntisaamiset • ALV-saaminen 	35000 12320	VIERAS PÄÄOMA Pitkäaikainen vieraspääoma Lyhytaikainen vieraspääoma (siirtovelat) <ul style="list-style-type: none"> • Verovelka • Korkovelka 	106000 2655 2120
Rahat ja pankkisaamiset	28812		
VASTAAVAA YHTEENSÄ	126332	VASTATTAVAA YHTEENSÄ	126332

Kuvio 8 (Koski & Virtanen, 2005, 82)

4.2.8 Rahoituksen suunnittelu

Alkavan yrityksen rahoitusta suunniteltaessa on ensin laadittava edellisissä kohdissa esitellyt laskelmat. Näihin perustuen saadaan mahdollisimman totuudenmukainen kuva tarvittavan alkupääoman määrästä. Tämän jälkeen aletaan suunnitella rahoituksen hankkimista ja vertailemaan keskenään erilaisia mahdollisia rahanlähteitä. On tietenkin tärkeää ottaa aina huomioon tarjotun rahan hinta, mutta tämä ei voi olla ainoa peruste valitulle rahoitukselle. Rahan hinnan lisäksi aloittelevan yrittäjän tulisi rahoitusta suunnitellaessa pohtia ainakin oman sijoituksensa määrää, pyrkiä välttämään yrityksen ylivelkaantumista, pyrkiä ottamaan huomioon mahdollinen kustannustason nousu tulevaisuudessa sekä selvittää, voisiko yritys mahdollisesti saada toiminnan aloittamiseen avustusrahoitusta. Lisäksi yrittäjän olisi hyvä perehtyä eri rahoituslaitosten, muun muassa eri pankkien, vakuutusyhtiöiden ja rahoitusyhtiöiden tarjoaman rahoituksen ehtoihin ja hintaan. Kannattaa aina valita useampi eri rahoitusmuoto ja myös rajoittaja, sillä näin pienennetään riskejä. (Holopainen, 2008, 113.)

Alkuvaiheessa moni aloitteleva yritys saattaa myös heti joutua rahapulaan, minkä vuoksi olisi hyvä pitää yrityksellä yksi päärahoittaja, joka pidetään ajan tasalla yritystoimin-

nan kehityksestä. Lisärahoituksen ollessa välttämätöntä, voi yritys hyvissä ajoin ilmoittaa tilanteestaan päärahoittajalle, joka voi tilanteen ja mahdollisuuksiensa mukaan auttaa myöntämällä lisärahoitusta. (Holopainen, 2008, 113.)

Rahoitusvaihtoehdot voidaan hieman karkeasti jakaa kolmeen eri osaan; oman pääoman ehtoinen rahoitus, vieraan pääoman ehtoinen rahoitus sekä muu rahoitus, johon kuuluu muun muassa aloittavalle yritykselle myönnettävä avustus sekä erilaiset välirahoitusinstrumentit, kuten optiolainat. (Holopainen, 2008, 114–124.)

Oman pääoman ehtoista rahoitusta ovat yrittäjän tekemän oman sijoituksen lisäksi myös mahdollisten muiden osakkaiden sijoitukset, pääomalainat sekä erilaiset avustukset. Yrittäjän oma sijoitus alkavaan yritystoimintaan on yleensä ehtona muun rahoituksen saamiselle, sillä se luonnollisesti kuvastaa osaltaan yrittäjän sitoutumista yrityksen onnistumiseen. Yrittäjän oman sijoituksen tulisi yleensä olla vähintään 20 prosenttia tarvittavasta alkupääomasta, mutta mikäli mahdollista, isompi panostus omaan yritykseen kuvastaa sijoittajille myös yrittäjän vahvaa uskoa yrityksen menestymiseen. Rahallisen sijoituksen lisäksi yrittäjän panostus yritystoimintaan voi tulla myös muun muassa koneiden, toimitilojen tai laitteiden muodossa. (Holopainen, 2008, 114.)

Omaa pääomaa yritykselle saadaan myös muilta osakkailta. Rahoituksen lisäksi yrittäjä saattaa hyötyä muiden osakkaiden mukaan ottamisesta esimerkiksi heidän mukanaan tuoman asiantuntemuksen, erikoisosaamisen tai suhteiden muodossa. On kuitenkin viisainta pitää enemmistöosuus osakkeista sekä päätösvalta vain yhdellä pääosakkaalla, sillä yritystoiminnan kehittyessä päätösten teko monimutkaistuu, osakkaiden henkilökohtainen panostus saattaa vähentyä ja heidän väliset suhteet muuttua ja monimutkaistua. Tällöin välttyään monilta hankaluuksilta, kun varsinainen päätösvalta on vain yhdellä osakkaalla. (Holopainen, 2008, 114.)

Yrittäjä voi hakea yritystoimintaa aloitellessaan myös erilaisia avustuksia, jotka voidaan laskea omaksi pääomaksi. Näitä avustuksia ei voi ottaa huomioon yrityksen kannattavuuslaskelmia tehdessä, sillä ne ovat yleensä kertaluonteisia alkuavustuksia ja yritystoiminnan on oltava tulevaisuudessa kannattavaa ilman näitä avustuksia. Yrittäjän kannattaa kuitenkin aina selvittää, onko hänellä mahdollisuus hakea jonkinlaista avustusta,

esimerkiksi TE-keskuksesta tai omalta kunnaltaan esimerkiksi takauksien tai starttirahan muodossa. (Holopainen, 2008, 114.)

Pääomasijoittamista harjoittavat Suomessa sekä pääomasijoitusyhtiöt että yksityiset henkilöt, joita kutsutaan myös bisnesenkeleiksi. Pääomasijoitus on oman pääoman ehtoista, määräaikaista sijoittamista. Pääomasijoittaja valitsee sijoitukselleen joko aloittavan tai nopeasti kehittyvän yrityksen, jolla on hyvät kasvunäkymät. Pääomasijoittaja pyrkii sijoituksellaan siis nostamaan yrityksen arvoa ja näin saamaan myös omalle sijoitukselleen tuottoa. (Holopainen, 2008, 114.)

Vieraan pääoman ehtoista rahoitusvaihtoehdoista yleisin on pankkien myöntämät pitkäaikaiset lainat tai luotolliset shekkitilit. Pankit arvioivat lainaa myöntäessään yrityksen tuottomahdollisuuksia ja riskejä, sekä vaativat yleensä myös takauksen tai muun vakuuden. Pankkien tuotto tulee näissä tapauksissa lainakoron lisäksi myös maksuista, joita yritykselle tulee kun pankki hoitaa sen rahaliikennettä, mahdollisista provisioista, toimitusmaksuista sekä yrityksen varojen viipymisestä pankin hallussa korottomana tai markkinakorkoa halvemmalla. (Holopainen, 2008, 117.)

Pankkilainan tyyppistä rahoitusta myöntävät myös vakuutusyhtiöt sijoituslainojen muodossa. Sijoituslainojen korot ovat joko vaihtuva- tai kiinteäkorkoisia ja vastaavat investointeihin luototuksessa käytettyjä korkoja. Erona pankkilainaan vakuutusyhtiöt ovat yleensä tarkempia vaatimiensa vakuuksien kanssa, sillä niitä säätelevät sosiaali- ja terveysministeriön antamat ohjeet, joiden mukaan vakuutusyhtiöiden on sijoitettava varansa paitsi tuottavasti myös turvaavasti. (Holopainen, 2008, 117.)

Yrittäjä voi hakea vieraan pääoman ehtoista rahoitusta myös Finnveralta, joka on Suomen valtion omistama ja jonka periaatteena on toimia rahoittajana yhteistyössä muiden rahoittajien kanssa sekä edistää yritystoiminnan, alueiden ja viennin kehitystä Suomessa. Yrittäjän kannattaa tutkia tarkoin Finnveran tarjoamat rahoitusmahdollisuudet, sillä se tarjoaa useita erilaisia lainoja. Finnvera myöntää muun muassa investointi- ja käyttöpääomalainaa, kehittämislainaa, naisyrittäjälainaa sekä ympäristölainaa. (Holopainen, 2008, 117–119.)

Erilaiset rahoitusyhtiöt tarjoavat yrittäjälle myös pankkilainan tyyppistä rahoitusratkaisua. Kulut yritykselle ovat muuten melko lailla samat kuin perinteisessä pankkilainassa, mutta vakuuksien kanssa rahoitusyhtiöt ovat yleensä pankkeja joustavampia ja tarjoavat erilaisia vaihtoehtoja. Mikäli yritys on hankkimassa rahoitusyhtiön avulla itselleen esimerkiksi uutta laitteistoa tai kuljetusvälinettä, joko leasing- tai osamaksurahoituksella, toimii hankittu tuote lainan vakuutena. Rahoitusyhtiö voi myöntää yritykselle myös käyttöpääomarahoitusta, jolloin lainan vakuutena toimivat yrityksen myyntisaatavat. (Holopainen, 2008, 121.)

Pienimuotoista apua yrityksen rahoitustarpeisiin voi hakea myös muista lähteistä. Alkavalle yritykselle on usein mahdollista hakea kehittämisavustusta, joka perustuu ensimmäisen palkatun työntekijän palkkamenoihin. Avustusta voi saada myös yleisemmin toiminnan aloittamista varten, sekä myös yrityksen laajentumisesta aiheutuvien kulujen kattamiseen. Yrittäjä voi hakea kehittämisavustusta oman paikkakuntansa TE-keskukselta. (Holopainen, 2008, 124.)

5 KÄYTÄNNÖN TOTEUTUSEHDOTUS

Opinnäytetyötä aloittaessani lähetin useamman sähköpostin Payless shoesource-ketjun kahteen eri sähköpostiosoitteeseen, mutta erittäin valitettavasti en saanut koskaan kummastakaan vastausta. Tämän vuoksi joudun lähtemään olettamuksesta, että ketjulla ei tällä hetkellä ole halua laajentua Suomen markkinoille, sekä tutkia oman myymälän avaamista enemmän teoreettisesti, ilman apua franchising-materiaaleista ja informaatiosta, jota olin toivonut saavani Payless-ketjun edustajilta. Käytännön toteutussuunnitelmassa lähdän nyt tämän vuoksi liikkeelle franchising-liikkeen avaamisen sijaan perinteisenä yksityisyrittäjänä, jonka tavoitteena on avata Suomeen Payless Shoesource-ketjun liikeidea hyödyntävä kenkäkauppa.

Käytännön toteuttamissuunnitelmaa laadittaessa on purettava liiketoimintasuunnitelma osiin ja luotava tarkka toteutusaikataulu, jota seurataan ja pyritään noudattamaan mahdollisimman tarkasti. Alussa on hyvä laatia tämä aikataulu paperille. Aikataulusta nähdään jokainen yrityksen aloittamiseen vaadittava askel kronologisessa järjestyksessä ja jokaisen vaadittavan toiminnon kohdalle merkitään milloin sen tulisi olla suoritettuna. Tästä aikataulusta yrittäjän on helppo seurata perustamis- ja aloitustoimien edistymistä ja välitavoitteiden täyttymistä ja huolehtia aikataulussa pysymisestä. (Koski & Virtanen, 2005, 96.)

En laadi tähän opinnäytetyöhön tarkkaa aikataulua toteutussuunnitelmalle, koska laadittava liiketoimintasuunnitelma ja toteutusehdotus ovat alustavia, eikä tarkoituksena ole tämän opinnäytetyön yhteydessä varsinaisesti vielä perustaa yritystä, vaan luoda sen mahdolliselle tulevalle perustamiselle vaadittavaa teoriapohjaa. Lisäksi alustavasta liiketoimintasuunnitelmasta jäävät pois rahoituslaskelmat, sillä ne on syytä laatia tarkkaan ja ajankohtaisilla tiedoilla, minkä vuoksi ne on parempi laatia vasta kun yritystä ollaan todella perustamassa.

5.1. Alustava liiketoimintasuunnitelma

Alkuperäinen suunnitelmani oli perustaa Suomeen ensimmäinen Payless Shoesource-ketjuun kuuluva myymälä ja ryhtyä näin franchising-yrittäjäksi. Ketju ei ole kuitenkaan osoittanut kiinnostusta laajentua Suomen markkinoille, joten franchising yrittäjyyden sijaan lähdin liikkeelle perinteisenä yksityisyrittäjänä. Huolimatta siitä, että ketjun tarjoamat edut ja avut jäävät nyt pois, pysyy kuitenkin tärkein, eli liikeidea pitkälti samana. Seuraavassa laadittu liiketoimintasuunnitelma on työstetty, mutta toimii runkona tulevalle, laajemmalle liiketoimintasuunnitelmalle.

5.1.1 Yrityksen organisaatio

Yrityksen organisaatio koostuu alkuvaiheessa vain yksityisyrittäjästä, eli minusta, sekä noin kolmesta työntekijästä. Liiketalouden tradenomina minulla on riittävästi teoriapohjaa yrittäjäksi ryhtymiseen ja lisäksi tämä opinnäytetyö on kartuttanut tätä teoriapohjaa entisestään. Yksityisyrittäjänä toimimiselle on mielestäni ehtona myös riittävä alan tuntemus, mutta jopa sitäkin tärkeämpänä pitäisin voimakasta tahtoa menestyä ja tehdä töitä unelmansa eteen ja näitä minulta yrittäjänä löytyy.

5.1.2 Strategia

Perustettavan yrityksen toiminta-ajatuksena on tuoda markkinoille jatkuvasti ajantasainen ja trendejä seuraava valikoima kenkiä hinnoilla, joilla niihin on varaa kaikilla. Tarkoituksena on mahdollistaa kaikille viimeisimpien trendien seuraaminen, ilman merkkiliikkeiden kalliita hintoja. Valikoima vaihtuu tiuhaan ja yrityksen tarjoamilla edullisimmilla hinnoilla kuluttajilla on mahdollisuus myös uudistaa omaa tyyliään usein, muuttuvan muodin mukana.

5.1.3 Tuotekuvaus

Yrityksen tarjoamina tuotteina ovat viimeisimmän muodin mukaiset kengät. Valikoima on iso ja sen vaihtuvuus on nopeaa. Yhtenä tärkeänä kilpailukeinona yritys pyrkii pitämään hinnat alhaisina. Edullisiin hintoihin pyritään muun muassa niin, että kengissä ei käytetä kalleimpia materiaaleja eikä niiden ole tarkoitus kestää vuosikausien käyttöä,

sillä trendien muuttuessa nopeasti myös myymälän valikoimat muuttuvat. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että myytäisiin tarkoituksella huonolaatuisia kenkiä, sillä yrityksen asiakaskunnalle on tärkeää kenkien hyvä ulkonäkö, eikä liian huonolaatuinen kenkä näytä kovin hyvältä. Tavoitteena ei myöskään ole myydä kertakäyttöisiä kenkiä, vaan kenkien on kestävä normaalia käyttöä. Asiakkaat voivat tällä tavoin saavutettujen edullisien hintojen vuoksi uudistaa omaa kenkävalikoimaansa useammin ja muuttuvien trendien mukana, eikä näin yhdeltä kenkäparilta odotetakaan vuosikausien kestävyyttä.

5.1.4 Markkina- ja kilpailija-analyysi

Alkuvaiheessa tavoitteena on avata yksi myymälä Tampereen keskustaan. Tavoitelluin asiakasryhmä ovat teini-ikäiset sekä nuoret aikuiset naiset. Tähän asiakasryhmään kuuluu muotia seuraavia ja omasta tyylistään tarkkoja naisia, joilla ei kuitenkaan ole välttämättä varaa tai halua käyttää kenkiin paljon rahaa. Asiakasryhmän ostovoimaan vaikuttaa se, että suurin osa heistä on vielä opiskelijoita tai vasta työelämään siirtyneitä, minkä vuoksi heillä ei ole suuria tuloja. Ikähaarukaltaan tämä asiakassegmentti on suurin piirtein 15–30 vuoden välillä.

Suurimman asiakassegmentin lisäksi myymälä pyrkii houkuttelemaan asiakkaiksi myös nuoria miehiä ja lapsiperheitä. Nuoret miehet eivät yleensä osta kenkiä yhtä usein kuin nuoret naiset, mutta myös heitä houkuttavat varmasti liikkeen edulliset hinnat, sillä samoin kuin nuorilla naisilla ei nuorilla miehilläkään usein ole vielä kovin suuria tuloja. Lisäksi miehet ovat usein naisia haluttomampia käyttämään suuria summia rahaa kenkiin, vaan he sijoittavat rahansa mieluummin heitä enemmän kiinnostaviin tuotteisiin ja harrastuksiin ja ostavat kenkensä mahdollisimman edullisesti. Lapsiperheitä myymälään houkuttaa myös alhainen hintataso. Suuri osa perheistä joutuu vähintäänkin tarkkailemaan rahan käyttöönsä, vaikka rahasta ei varsinaisesti olisikaan pulaa. Lisäksi lapset kasvavat kovaa vauhtia ja tarvitsevat siksi usein uusia kenkiä ja monet perheet varmasti ilahtuisivat, mikäli niistä ei tarvitsisi aina maksaa korkeaa hintaa.

Tavoiteltujen asiakasryhmien lisäksi myymälään saapuu varmasti satunnaisesti ostoksille myös muita asiakkaita, sillä keskeinen sijainti kaupungin keskustassa houkuttelee sisälle satunnaisia ohikulkijoita. Myymäläilme ei myöskään tule olemaan liian nuorekas

tai liian rajusti muista myymälöistä erottuva, minkä vuoksi se ei pelota pois esimerkiksi vanhempaa asiakasta.

Ennen yrityksen perustamista ja markkinointityön aloittamista on tärkeää saada tarkempaa ja ajankohtaista tietoa tavoitelluista markkinoista. Tässä vaiheessa on toteutettava riittävän laaja markkinatutkimus, joka tuottaa mahdollisimman paljon tietoa olemassa olevista markkinoista, kilpailijoista sekä potentiaalisista asiakkaista.

Seuraavaksi olen laatinut yrityksen toimintaympäristöön sekä sisäisiin tekijöihin perustuvan SWOT-analyysin.

Vahvuuksia	Heikkouksia
<ul style="list-style-type: none"> • yrittäjähenkisyys ja intohimo • uudenlainen toiminta-ajatus • uudenlainen myymäläilme • mahdollisuus toteuttaa vapaasti omaa visiota • nopeasti vaihtuva, ajantasainen valikoima 	<ul style="list-style-type: none"> • ei aiempaa kokemusta yrittäjyydestä • ei aiempaa kokemusta alalta • ei ketjun tukea
Mahdollisuuksia	Uhkia
<ul style="list-style-type: none"> • myymälän ja valikoimien innovatiivinen ja jatkuva kehittäminen • asiakaskunnan laajentaminen • laajentuminen maantieteellisesti, uudet myymälät • taloudellinen tilanne, asiakkaiden tarve edullisemmille tuotteille 	<ul style="list-style-type: none"> • taloudellinen tilanne • kilpailu vahvoja ketjuja vastaan ilman samanlaisia resursseja • kustannuksia ei saada riittävän alhaisiksi (työvoima ja tuotteiden hankinta)

Kuvio 9, SWOT-analyysi

SWOT-analyysi kuvaa niitä uhkia ja mahdollisuuksia, joita yritys kohtaa markkinoilla, sekä myös yrityksen sisältä löytyviä vahvuuksia ja heikkouksia. Heikkouksista uhkavimpana pidän puutteita alan tuntemuksessa ja mikäli mahdollista, olisi tähän löydettävä vastaus. Yrityksen kaipaamaa alan tuntemusta voisi lähteä hakemaan esimerkiksi etsimällä yrityskumppani, jolla tätä osaamista jo olisi. Toinen vaihtoehto olisi löytää sijoit-

taja, jolla olisi sekä alan tuntemusta että halua ja aikaa osallistua yrityksen toimintaan ainakin alkuvaiheessa riittävästi, että hänen osaamisestaan saataisiin kaikki hyöty irti.

Heikkoutena on listattuna myös ketjulta saatavan tuen puute. Tämän voi kuitenkin kääntää myös vahvuudeksi, sillä ilman ketjun sanelemia päätöksiä on minulla yrittäjänä täysi vapaus toteuttaa omaa visiotani ja omia ideoitani ja seurata näin täysin vapaasti omia polkujani. Ketjun tuoma tuki ei ole ilmaista ja lisäksi franchising-antaja säätelee pitkälti markkinointia sekä valikoimaa.

Uhkakuvissa ensimmäisenä on tämän hetken epävakaa taloudellinen tilanne. Useissa Euroopan maissa on koettu jopa taloudellinen kriisi, mikä erityisesti yhteisvaluutta euron vuoksi vaikuttaa myös Suomen tilanteeseen. Kuluttajien heikentynvä ostovoima ja halu säästää rahaa epävarmassa taloudellisessa tilanteessa voidaan kuitenkin nähdä myös mahdollisuutena omalle yritykselleni. Koska tavoitteena on nimenomaan tuoda markkinoille edullisia kenkiä, on tällaisessa taloustilanteessa kysyntää juuri tarjoamilleni tuotteille, eikä niinkään kalliille luksustavaroille. Uskon, että Suomen tulisi vajoa todella syvään talouskriisiin, ennen kuin se vaikuttaisi merkittävästi kuluttajien kenkätarpeisiin, varsinkin kun tarjolla olisi nyt entistä edullisempia kenkiä.

Toinen taloudellisen tilanteen tuoma uhka on myös ulkopuolisen rahoituksen niukkuus tai rahoituksen hinnan nousu. Tällä hetkellä en kuitenkaan usko tilanteen olevan sellainen, että rahoitusta ei löytyisi, ja olemalla tarkkana rahoitusneuvotteluissa pystytään välttämään sellaiset ehdot, jotka voisivat tulevaisuudessa tuoda ikäviä yllätyksiä ja vaikeuksia yritykselle.

Mahdollisuuksissa on listattuna asiakaskunnan laajentuminen. Erityisesti keskeinen sijainti kuluttajien lähellä, kaupungin keskustassa auttaa laajemman asiakaskunnan tavoittamisessa. Satunnaiset ohikulkijat, jotka eivät välttämättä kuulu tavoiteltuihin asiakassegmentteihin, saattavat kerran myymälään eksyttyään ihastua ja tulla ostoksille uudelleen. Yrityksen on myös hyvällä palvelulla, laajalla valikoimalla ja edullisilla hinnoillaan mahdollista tehdä näistä satunnaisista asiakkaista niin tyytyväisiä, että he mainostavat liikettä ystävilleen ja tuttavilleen, ja tämän tyyppinen mainostus on loistavaa ilmaista markkinointia yritykselle ja auttaa luomaan hyvää mainetta.

Maantieteellinen laajentuminen on yritykselle mahdollisuus siinä vaiheessa, kun ensimmäinen myymälä on todistanut olevansa menestyvä ja kannattava liiketoimintamalli. Tällöin yrityksen kannattaa ainakin harkita laajentamista lisäämällä myymälöitä, joko Tampereen alueella tai mahdollisesti muihin kaupunkeihin.

Liian korkeat kustannukset ovat uhka, joka vaatii vielä paljon selvitystyötä ja laskelmia ennen yrityksen perustamista. Mikäli kustannuksia ei pystytä saamaan riittävän alhaisiksi, jotta tuotteita pystytään myymään tavoitelluilla edullisilla hinnoilla, putoaa liikeidealta kokonaan pohja. Tämä uhkakuvan ohittamiseksi talous- ja rahoitusanalyysien kanssa on oltava tarkkana ja tehtävä paljon tutkimustyötä, jotta rahan tarve, kustannukset sekä tuottoennusteet olisivat mahdollisimman todenmukaisia. Lisäksi on etsittävä mahdollisia tavarantoimittajia ja vertailtava heidän hinta, laatu, valikoima ja muita tärkeitä ominaisuuksia keskenään tarkasti. Tuotteiden hankintakustannukset putoaisivat varmasti, mikäli toiminnassa olisi mukana ostoyhteistyötä tekevä franchising-antaja. Mikäli kustannuksia ei saada riittävän alhaisiksi yksityisyrittäjänä, on syytä harkita uudelleen franchising-ketjun tuen etsimistä.

5.1.5 Benchmarking Payless Shoesource vs. Skopunkten

Käyttäen apunani ulkoista benchmarkkausta, aion nyt vertailla Payless Shoesource-ketjun ja Skopunkten-ketjun toimintoja, sekä etsiä molemmista yrityksistä erityisesti alueita, joissa ne ovat onnistuneet hyvin. Payless Shoesource-ketju ei ole vastannut yhteydenottoihini, minkä vuoksi joudun turvautumaan yrityksen internet-sivuihin tiedonhankinnassa. Samoin aion hankkia tietoa Skopunktenista heidän internet-sivuiltaan. Koska en ole saanut luotua yhteistyösuhdetta Paylessin kanssa, tulee benchmarkkaus olemaan melko pinnallinen ja keskittymään lähinnä molempien yritysten markkinointimateriaaleihin ja muuhun yrityksistä vapaasti saatavissa olevaan tietoon. Uskon siitä huolimatta benchmarkkauksen olevan hyödyllinen työkalu, jonka avulla voin vertailla kahta kansainvälistä, hyvin menestynyttä kenkäkauppaketjua ja löytäväni joitakin syitä yritysten hyvään menestykseen.

Opinnäytetyön kolmannessa luvussa esitellään Payless Shoesource-ketju, minkä vuoksi en tässä enää toista esittelyä. Sen sijaan avaan aluksi Skopunktenin taustaa ja toiminta-

ajatusta. Skopunkten on osa ruotsalaista Nilson Group konsernia. Konserniin kuuluvat Skopunktenin lisäksi DinSko, Nilson Shoes, Jerns ja Radical Sports, mutta ainoa franchising-idealla toimiva konsernin osa ovat Ecco-myymälät. Nilson Group on perustettu Ruotsissa, mutta sillä on nykyään liikkeitä myös Norjassa, Tanskassa ja Suomessa.

Skopunktenin toiminta-ajatuksena on myydä kenkiä ihmisille, jotka haluavat ostaa kerralla useamman parin, edullisesti ja helposti. Toiminta-ajatus on siis hyvin lähellä Payless-ketjun liikeidea, jonka tarkoituksena on myös tarjota asiakkaille niin edullisia kenkiä, että niihin on varaa useimmilla ihmisillä ja että asiakkailla on varaa uudistaa kenkäkaappiaan usein. Skopunkten on panostanut erityisesti siihen, että asiakkaat ostaisivat kerralla useamman kuin yhden parin. Tähän pyritään muun muassa aina voimassa olevalla kampanjalla, jossa asiakas saa toisen kenkäparin puoleen hintaan ostettuaan kaksi paria ja kolmannen parin ilmaiseksi ostettuaan kolme paria. Payless on myös ottanut käyttöön hyvin samantyyppisen kampanjan, jossa asiakas saa toisen ostamansa parin puoleen hintaan. Skopunkten panostaa kuitenkin Paylessiä aggressiivisemmin usean kenkäparin myymiseen yhdellä ostokerralla, sillä myös Skopunktenin nettisivuilla, sekä suomen että ruotsinkielisillä, ja myymälässä tuodaan tätä kampanjaa voimakkaasti esiin. Tämä tietysti on odotettavaa, sillä usean parin myyminen kerralla tuodaan esiin jo Skopunktenin toiminta-ajatuksessa. Payless sen sijaan panostaa voimakkaammin yleisesti edullisiin kenkiin, muun muassa valikoimissa jatkuvasti olevilla ”aina edullisilla tuotteilla”, jotka ovat erityisen edullisia kenkiä, joiden hinta pysyy aina samana.

Skopunktenin aina voimassa olevat tarjoukset useamman parin ostajalle ovat olleet hyvin tehokkaita muissa pohjoismaissa, joissa useimmat asiakkaat ostavat kerralla kolme paria tai enemmän. Ensimmäinen Suomen Skopunkten myymälä avattiin vasta vuoden 2011 loppupuolella, eikä yrityksellä ole siis vielä paljon kokemusta Suomen markkinoista. Uskon, että edullisilla hinnoilla yritys menestyy hyvin myös Suomessa, mutta ei välttämättä myymällä samalle asiakkaalle useita pareja kerralla. Suomalaiset lähtevät harvoin ostamaan kenkiä koko perheen voimalla ja jokaiselle perheenjäsenelle kerralla, vaan useimmiten perheeseen ostetaan kenkiä vain tarpeen mukaan. Varsinkaan perheen lapsille ja miehille kenkien ostaminen ei yleensä ole hauskaa ajanvietettä, vaan kenkiä haetaan lähinnä tiettyyn tarpeeseen. Tällöin paljoustarjous ei kovin usein kosketa perheitä. Suomalaisista naisista puolestaan löytyy varmasti paljon innokkaita kenkien keräilijöitä, joille kenkien ostaminen ei vaadi varsinaista tarvetta, vaan se on huvia ja nau-

tinto. En kuitenkaan usko heidänkään kovin usein ostavan kerralla useampaa paria kenkiä, sillä kenkien ostelua pidetään hieman tuhmana nautintona ja useamman parin ostaminen kerralla olisi jo hieman röyhkeää ja rehentelevää. Suomalaiseen mentaliteettiin tällainen rehenty ei ehkä aivan heti sopeudu. Sen sijaan Paylessin yleisesti edullisemat hinnat ja erityisesti edullisuuteen panostavan markkinoinnin uskoisin toimivan hienosti Suomessa, jossa ihmiset metsästävät tarjouksia ja edullisia kauppia.

Liikeideassaan Skopunkten ilmoittaa panostavansa myös selkeisiin myymälöihin, joissa ostostenteko on helppoa. Sama idea löytyy myös Payless-ketjun konseptista. Skopunktenin myymälä Tampereella ei kuitenkaan eroa paljoakaan mistä tahansa muusta kenkäkaupasta. Myymälässä on paljon esittelypöytiä, joilla kenkiä tuodaan paremmin esille. Lisäksi myymälän seinustoilla on hyllyjä, joilla roikkuu osa valikoimasta. Myymälässä naisten, miesten ja lasten osastot ovat toisistaan hieman erillään, mutta kovin selkeästi niitä ei ole erotettu.

Paylessin myymälät sen sijaan ovat varsin erilaisia kuin mikään Suomessa tällä hetkellä toiminnassa oleva kenkäkauppa ja mielestäni selkeyttä ja helppoutta tavoitellessa ketju on onnistunut selvästi Skopunktenia paremmin. Payless-myymälöissä kenkien esillepanoon ei ole panostettu läheskään niin paljon kuin Skopunktenin myymälässä, vaan erityisesti esille tuotuja pareja on vain muutama, jotka on asetettu korkeiden hyllyjen pätyihin pienille alustoille, josta ne näkyvät heti sisään astuville asiakkaille. Tämän jälkeen asiakas suuntaa omaa kokoaan vastaavalle hyllylle, jossa on esillä jokaisesta tässä koossa myynnissä olevasta kengästä yksi pari kokeiltavaksi. Kokeiluparin takana on jono kenkälaatikoita, jonka asiakas voi ottaa mukaansa, mikäli haluaa ostaa kyseisen parin. Jokaisen kenkäparin kohdalla on hintalappu ja tästä hintalapusta asiakas myös erottaa erityistarjouksessa olevat kengät, joiden hintalappu on punainen sekä Paylessin ”aina edulliset tuotteet”, joiden hintalappu on vihreä. Loput valikoimasta on hinnoiteltu keltaisella lapulla ja näihin tuotteisiin pätee paljousalennus, jossa toinen pari on puoleen hintaan. Näin asiakas näkee myös tarjoustuotteet jo kaukaa, hintalapun värin perusteella, kun taas Skopunktenin myymälässä hinnat on ilmoitettu kuten muissakin kenkäliikkeissä, samanvärisillä hyllynreunalapuilla tai pöydillä isommilla lapuilla. Paylessin myymälässä asiakkaan ei myöskään tarvitse lainkaan kierrellä myymälässä, vaan hän suuntaa suoraan oikealle hyllylle ja voi sitä katsomalla tutkia koko valikoiman. Kenkiä on hyllyissä alhaalta ylös ja koko hyllyn pituudelta, usein yhdelle koolle useampi hylly,

eli valikoimaa riittää, mutta asiakaan ei tarvitse liikkua paikaltaan paljoakaan sitä tutkiessaan. Miesten, naisten ja lasten hyllyt ovat Paylessillä myös selkeästi erillään.

Uskon Paylessin uudenlaisen ja erittäin selkeän myymälämallin kiinnostavan ja tyydyttävän suomalaisia kuluttajia Skopunktenin perinteisempää myymälää paremmin. Ostostenteon helpoutta tavoitellessa Payless on myös mielestäni onnistunut selvästi Skopunktenia paremmin, sillä valikoiman tutkimista ja vertailua ei voi tehdä enää kovin paljon helpommaksi asiakkaalle kuin mitä se Payless-myymälöissä on.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tätä opinnäytetyötä aloittaessani lähdin liikkeelle ideasta tuoda yhdysvaltalainen franchising-kenkäkauppaketju, Payless Shoesource, Suomeen. Tutkin yrittäjyyttä tämän vuoksi lähemmin franchising-lähtökohdasta, mutta koska franchising-yrittäjyys on pohjimmiltaan kuitenkin yksityisyrittäjyyttä, pätevät pohdintani pitkälti myös perinteiseen yksityisyrittäjyyteen. Opinnäytetyötä aloittaessani lähetin Payless-ketjulle kolme sähköpostiviestiä, joissa kerroin olevani opinnäytetyötä tekevä liiketalouden opiskelija ja olevani kiinnostunut erityisesti heidän yrityksestään. Lisäksi ilmoitin olevani erittäin kiinnostunut mahdollisuudesta perustaa ketjun myymälä Suomeen ja että opinnäytetyössäni tutkin myös tämän idean mahdollisuuksia ja kannattavuutta. Pettymyksekseni en koskaan saanut Payless-ketjulta minkäänlaista vastausta viesteihini. Tämän vuoksi jouduin alustavaa liiketoimintasuunnitelmaa laatiessani lähtemään liikkeelle franchising-yrittäjyyden sijaan perinteisenä yksityisyrittäjänä.

Ilman kokemusta kenkäkaupan alalta tai yrittäjyydestä, vaatii oman kenkäkaupan perustaminen tarkkojen selvitysten lisäksi paljon uskallusta. Euroopassa on viime aikoina koettu myös paljon taloudellista epävakautta, minkä vuoksi uuden yrityksen perustamista on syytä harkita vielä tavallista tarkemmin. Näissä epävarmuuksissa ison, kansainvälisen ja menestyväksi todistetun ketjun tuki olisi suureksi hyödyksi ja uskon että se myös parantaisi menestymisen mahdollisuuksia. Tämän vuoksi varsinkin nykyisessä epävarmassa taloustilanteessa franchising-yrittäjyys olisi mielestäni turvallisempi keino ryhtyä yrittäjäksi, verrattuna perinteiseen yksityisyrittäjyyteen. Liikeidea on testattu ja toimivaksi todettu ja yrittäjä saa ketjulta myös monenlaista tukea toimintaa aloittaessaan. Vaikka franchising-yrittäjä onkin yhtäläillä yksin vastuussa yrityksestään kuin yksityisyrittäjä, on hänellä kuitenkin takanaan isompi organisaatio, joka tukee toimintaa ja jolla saattaa olla myös henkisesti yrittäjän itseluottamusta ja toimintaa vahvistava vaikutus. Alkavan yrittäjän voi myös olla vaikeaa saada yritykselleen rahoitusta talouslaman aikana, varsinkin kun alkupääoman pitäisi olla riittävä, jotta yritys taloustilanteesta huolimatta pääsee jaloilleen. Franchising-yrittäjälle rahoittajien vakuuttaminen on helpompaa kuin perinteiselle yksityisyrittäjälle, sillä hänellä on esimerkkinä jo menestynyt ketju, sekä ketjun tukitoimet apunaan omaa toimintaansa tukemassa.

Payless-myymlöiden liikeidea perustuu ennen kaikkea myytävien kenkien edullisuuteen. Tarkoituksena oli hyödyntää tätä samaa liikeideaa, joko franchising-yrittäjänä tai yksityisyrittäjänä. Suurin ongelma idean toteuttamisessa ilman ketjun tukea ovat ehdottomasti kustannukset. Payless-ketjulla on pieneen yrittäjään verrattuna valtava ostovoima ja volyyymi, mikä mahdollistaa osaltaan myös hyvin edulliset hinnat. Yksityisyrittäjänä joutuisin etsimään itse omat tukkumyyjäni ja alhaisiin hintoihin pyrittäessä ne luultavasti löytyisivät Aasiasta. Samalla kuitenkin olisi pystyttävä tarjoamaan kenkiä, jotka täyttävät tietyt laatuvaatimukset, sillä vaikka tarkoituksena ei olekaan luottaa erityisesti laatuun, on kenkien kuitenkin oltava riittävän kestäviä, sillä liian huonolaatuiset kengät eivät varmasti auttaisi yritystä luomaan uskollista asiakaskuntaa eivätkä näin toisi pitkäaikaista menestystä. Itse liikeidean uskon olevan toimiva ja kannattava myös Suomessa, mutta ilman ketjun tukea sitä on hyvin vaikea toteuttaa. Tämän vuoksi aion edelleen yrittää suhteiden luontia Payless-ketjuun ja lähteä yrittäjäksi vain, mikäli ketjulla on halukkuutta laajentua Suomeen ja tehdä kanssani franchising-sopimus.

LÄHTEET

Kirjallisuus

Holopainen, T. 2008. Yrityksen perustajan opas. Silta yrittäjyyteen. 14. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Karlöf, B. & Östblom, S. 1993 Benchmarking. Jyväskylä: Gummerus

Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Helsinki: Otava

Laakso, H. 2005. Franchising. Malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen. Helsinki: Edita Publishing Oy

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Helsinki: Otava

Rissanen, T. 2007. Kilpailu markkinoilla. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti

Internet-sivut

Luettu 28.2.2012 ja 17.4.2012
www.payless.com

Luettu 28.2.2012 ja 17.4.2012
www.collectivebrands.com

Luettu 16.4.2012
www.skopunkten.com

Luettu 16.4.2012
<http://www.nilsongroup.com>