

Rasmus Laahanen

# Liiketoimintasuunnitelma vähittäiskaupalle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2017

Tekijä Otsikko	Rasmus Laahanen Liiketoimintasuunnitelma vähittäiskaupalle
Sivumäärä Aika	28 sivua + 2 liitettä Toukokuu 2017
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Christina Kaarni
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa liiketoimintasuunnitelma kohdeyritykselle. Liiketoimintasuunnitelma tehtiin toimeksiantona yritykselle, jonka nimeä ei opinnäytetyön aikana mainita. Tavoitteena oli tehdä toiminnassa olevalle yritykselle kannattava liiketoimintasuunnitelma. Lisäksi tavoitteena oli selvittää yrityksen kasvamisen ja kehittämisen mahdollisuudet ja antaa yrityksen operatiiviselle johdolle ja työntekijöille työkaluja yrityksen toiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyön tekeminen nähtiin ajankohtaiseksi, sillä kohdeyritys oli muutosvaiheessa.</p> <p>Opinnäytetyö oli muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö, jossa käytettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Opinnäytetyö sisälsi johdannon, viitekehysten, toteutuksen kuvauksen, tuotoksen ja johtopäätökset. Opinnäytetyön kaksi pääosaa olivat viitekehys ja varsinainen tuotos. Viitekehyksessä yhdistyi liiketoimintasuunnitelman teoria sekä käytännön tiedot kohdeyrityksestä ja sen toimialasta. Lähteinä viitekehyksessä käytettiin liiketoimintasuunnitelmasta kertovaa kirjallisuutta sekä verkkolähteitä. Kootun viitekehysten perusteella laadittiin varsinainen tuotos eli liiketoimintasuunnitelma.</p> <p>Toimialan analyyseissä kuvailtiin vähittäiskaupan alaa sekä kultasepänteosten ja kellojen alaa. Yrityksen kasvamisen ja kehittämisen kannalta olennaisia tuloksia saatiin toimintaympäristön analyyseistä, toimiala-analyyseistä, talouslaskelmista sekä kilpailija-analyyseistä.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelmasta saatiin selville, että yrityksen toiminnan kehittäminen on mahdollista ja tärkeää. Yrityksen kasvattaminen vaatii suuria ponnisteluja ja kasvaminen ei todennäköisesti ole lähitulevaisuudessa mahdollista. Liiketoimintasuunnitelman myötä kohdeyritys sai konkreettisia esimerkkejä siihen, miten myyntiä olisi mahdollisuus kasvat- taa.</p>	
Avainsanat	liiketoimintasuunnitelma, vähittäiskauppa, kultasepänteokset ja kellot

Author Title	Rasmus Laahanen Business plan for a retail store
Number of Pages Date	28 pages + 2 appendices May 2017
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Christina Kaarni, Senior Lecturer
<p>The purpose of this Bachelor's Thesis was to produce a business plan for a target company. The business plan was assigned by the target company. The aim of the thesis was to make a profitable business plan to an already operating company. The other aim was to find out the company's possibilities for growth and development. Making the thesis was considered topical, because the company is currently going through changes.</p> <p>Qualitative research methods were used in the thesis. Theories regarding business plans together with the information of the target company formed the frame of reference. The actual business plan was then drawn up on the basis of the frame of reference.</p> <p>In the industry analysis, retail industry and industry of goldsmith works and watches were described. Relevant results for the company's growth and development were obtained from the analysis of the operating environment, industry analysis, financial calculations and competitor analysis.</p> <p>The business plan shows that it is possible and primarily important to develop the target company's business. Growing the company demands hard work and it seems that the growth is not possible in the near future. The business plan gives the target company concrete examples on how sales can be increased.</p>	
Keywords	business plan, retail, goldsmith work and watches

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Toimeksiantajayritys	2
1.3	Työn muoto ja rajaukset	3
2	Liiketoimintasuunnitelman sisältö	3
2.1	Liiketoimintasuunnitelma lyhyesti	3
2.2	Liiketoimintasuunnitelman tavoitteet	4
2.3	Johdatus liiketoimintasuunnitelman sisältöön	4
3	Yrityksen perustiedot	6
3.1	Liikeidea	6
3.2	Visio ja missio	8
3.3	Strategia	8
3.4	Tuotteet ja palvelut	9
3.5	Ympäristöanalyysi	10
3.5.1	Toimintaympäristö	10
3.5.2	Toimialakuvaus	12
3.6	Markkina- ja kilpailija-analyysit	14
3.6.1	Markkinoiden segmentointi	14
3.6.2	Kilpailu- ja kilpailija-analyysi	14
3.7	SWOT-analyysi	16
3.8	Markkinointisuunnitelma	17
3.9	Talousanalyysi	20
3.9.1	Tunnuslukuanalyysi	20
3.9.2	Kassavirtalaskelma	21
3.10	Toteuttamissuunnitelma	22
3.11	Riskianalyysi	23
4	Toteutus ja työn prosessin kuvaus	24
5	Tuotoksen esittely, arviointi ja analysointi	24
6	Johtopäätökset	25
	Lähteet	27

Liitteet

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma

Liite 2. Tilinpäätös

# 1 Johdanto

## 1.1 Taustaa

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä liiketoimintasuunnitelma olemassa olevalle vähittäiskaupalle. Opinnäytetyö tehdään toimeksiantona kohdeyritykselle, mutta kohdeyrityksen nimeä ei tässä opinnäytetyössä mainita. Opinnäytetyöni päällimmäinen tavoite on luoda muutosvaiheessa olevalle yritykselle kannattava ja toimiva liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla voidaan selvittää yrityksen kasvamisen ja kehittämisen mahdollisuudet. Liiketoimintasuunnitelman tavoitteena on myös antaa yrityksen operatiiviselle johdolle ja työntekijöille työkaluja yrityksen toiminnan kehittämiseen.

Kohdeyritykselle ei ole tehty aikaisemmin varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa, joten opinnäytetyöni on tarpeellinen. Kohdeyritys ja sen toimiala ovat minulle tuttuja, sillä olen aikaisemmin työskennellyt yrityksessä yli kaksi vuotta. Omasta näkökulmastani opinnäytetyön tekeminen olemassa olevalle yritykselle oli erinomainen mahdollisuus näyttää pystyväni monipuoliseen ajatteluun liiketoiminnan alalla. Tunnen yrityksen toiminnan hyvin, joten olen kykenevä tekemään monipuolisen ja kattavan liiketoimintasuunnitelman.

Kohdeyrityksellä on ollut liiketoimintaa ulkomailla jo vuosikymmeniä, mutta Suomessa vain noin kymmenisen vuotta. Yrityksen lyhyen historian aikana se on kokenut radikaaleja muutoksia henkilöstössä ja koko toiminnassa. Vuoden 2017 alussa yritys lopetti suurimmalla liikevaih dolla toimivan myymälänsä ja keskitti toiminnan kahteen muuhun myymälään. Opinnäytetyössäni haluan luoda suunnitelman, jonka avulla jäljelle jäävät myymälät pystyvät toimimaan kannattavasti. Haluan pohtia yrityksen toimintaa kattavasti monipuolisesti eri näkökulmista. Suuntautumisvaihtoehtoni on laskentatoimi ja rahoitus, joten haluan paneutua yrityksen taloudelliseen tilanteeseen ja sen kehittämiseen.

Kohdeyrityksen edustajat Suomessa ja ulkomailla näkivät opinnäytetyöni tekemisen tarpeelliseksi. Aiheen työlleni keksin itse, mutta yrityksen päällikkö Suomessa oli sitä mieltä, että aihe on juuri oikea kohdeyritykselleni tällä hetkellä. Yrityksen myyntipäällik-

kö totesi, että on itse kaipaillut liiketoimintasuunnitelmaa, jonka pohjalta yritys voisi suunnitella tulevaisuuttaan.

## 1.2 Toimeksiantajayritys

Kohdeyritykseni on Helsingissä toimiva kultasepänteosten ja kellojen vähittäiskauppa. Se on perustettu vuonna 2013 ja se on osa Saksassa perustettua konsernia. Omistusmuoto yrityksellä on osakeyhtiö. Kohdeyrityksellä on vuodenajan mukaan noin kymmenen työntekijää kolmessa eri myymälässä. Myymälät sijaitsevat Helsingissä. Kohdeyrityksen liikevaihto ajanjaksolla 06/2015 - 06/2016 oli 1 064 000 euroa.

Kohdeyritykseni emoyritys on yksi maailman johtavista korujen, kellojen sekä kauneudenhoitotuotteiden suunnittelijoista, myyjistä ja jakelijoista maailmassa. Kohdeyrityksen missio on luoda tuote joka innostaa ja ihastuttaa ihmisiä. Kohdeyritykseni haluaa jatkuvasti inspiroida asiakkaitaan innovatiivisilla ja trendikkäillä luomuksillaan. Lisäksi se haluaa levittää rakkauttaan tyyliä kohtaan. Viimeisimpänä tavoitteena se haluaa luoda tuotteita, joilla on paras mahdollinen laatu. Kohdeyritys työskentelee yhteistyössä 2800 eri jälleenmyyjän kanssa. Se työskentelee yhteistyössä muun muassa johtavien lentoyhtiöiden, laivojen sekä lentokenttien kanssa. Kohdeyrityksellä on maailmanlaajuisesti yhteensä 312 liikettä ja 1860 työntekijää. (Kohdeyritys 2017.)

Kohdeyritykseni historia ulottuu vuosikymmenien päähän. Yrityksen toiminta lähti liikkeelle, kun yrityksen perustaja kiinnostui hyvin paljon hopeasta, mikä johti siihen, että hän opiskeli itsensä oppisopimuksella hopeasepäksi. Hänen kiinnostuksensa hopeaa kohtaan vei hänet Aasiaan 1980-luvun alussa. Yrityksen perustaja palasi Aasiasta ja myi sieltä hankitut korut Saksassa, mikä johti ajatukseen yrityksen perustamisesta. Yritys perustettiin lopulta 1980-luvulla Saksassa. (Kohdeyritys 2017.)

Kohdeyrityksellä on opinnäytetyön aloittamisen aikaan kolme liikettä Helsingissä. Yksi liikkeistä on shop-in-shop-myymälä ostoskeskuksessa. Kaksi muuta myymälää ovat itsenäisiä myymälöitä. Toinen itsenäisistä liikkeistä sijaitsee Helsingin keskustassa, kun taas toinen sijaitsee kauppakeskus Itiksessä. Kolmessa liikkeessä on kaksi myymäläpäällikköä ja kaksi apulaismyymäläpäällikköä. Kaikki yrityksen työntekijät työskentelevät tai ovat ainakin valmiudessa työskentelemään kaikissa kolmessa liikkeessä. Liikkeiden aukioloajat vaihtelevat sijainnin mukaan. Alkuvuonna 2017 yrityksen toimintaan

tulee muutos, kun shop-in-shop-myymäälä lopetetaan. Sen seurauksena osalla työntekijöistä työtunnit vähenevät ja organisaatioon tulee muutoksia.

### 1.3 Työn muoto ja rajaukset

Opinnäytetyöni on muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö ja siinä on hyödynnetty kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä. Toiminnallisella työllä tarkoitetaan opinnäytetyötä, joka toteutetaan ammattikorkeakoulussa. Toiminnallisessa työssä opiskelija osoittaa ammatillista tietoa, taitoa ja sivistystä. Opiskelija tuottaa esimerkiksi jonkinlaisen toiminnan ja kirjoittaa raportin. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 9.)

Opinnäytetyöni koostuu kahdesta osasta, viitekehuksesta ja tuotoksesta. Viitekehyksellisessä osassa paneudutaan teoriaosan kokoamiseen ja alustamiseen. Lisäksi siinä on käytännön tietoa kohdeyritykseni toimialasta. Jälkimmäinen osa liiketoimintasuunnitelmaa on opinnäytetyön varsinainen tuotos, eli kohdeyrityksen liiketoimintasuunnitelma.

Alkuperäisen suunnitelmani mukaan olisin tehnyt liiketoimintasuunnitelman kolmelle myymälälle, mutta kesken projektin sain kuulla, että yksi liikkeistä lopetetaan. Lisäksi toimialan laajuus loi työlle pakollisia rajoituksia. Pelkästään pääkaupunkiseudulla on satoja liikkeitä, joissa myydään koruja ja kelloja. Lisäksi jouduin tekemään hieman rajoituksia talouslaskelmiin ja analyysiin.

## 2 Liiketoimintasuunnitelman sisältö

### 2.1 Liiketoimintasuunnitelma lyhyesti

Liiketoiminta on hyödykkeiden vaihdantaa, jolla on taloudellisuustavoite. Liiketoiminta vaatii tehokkuuteen hyvää johtamista. Johtaminen taas edellyttää liiketoiminnassa tarkkaa suunnittelua. Liiketoiminnassa tehdään suunnitelmia tulevan ennakointia varten ja päätöksenteon helpottamista varten. (Koski & Virtanen 2005, 8.)

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen suunnitelma, joka kuvaa yrityksen toimintaa. Sen tarkoituksena on antaa kokonaiskuvaus liiketoiminta-alueesta tai liiketoiminnasta. Liiketoimintasuunnitelmasta käy selville yrityksen liiketoiminnan tavoitteet, päämäärät



ja keinot niiden saavuttamiseksi. (Koski & Virtanen 2005, 18.) Liiketoimintasuunnitelma kattaa yleensä seuraavat viisi vuotta.

## 2.2 Liiketoimintasuunnitelman tavoitteet

Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus vaihtelee yrityksen kehitysvaiheen ja myös tekijöiden roolin mukaan. Aloittavan yrittäjän näkökulmasta suunnitelman päätarkoitus on useimmiten hankkia yrityksen käyttöön tarvittavat resurssit liiketoimintaa varten. Tämä tarkoittaa sekä rahoitusta että henkilöstöä. (Koski & Virtanen 2005, 20.) Liiketoimintasuunnitelma tukee eri tavoin yrityksen toimintoja. Liiketoimintasuunnitelmassa analysoidaan perusteellisesti liiketoiminnan avaintekijät. Se toimii tärkeimpien tekijöiden tarkistuslistana ja yhdistää toimintokohtaiset suunnitelmat kokonaisuudeksi. Liiketoimintasuunnitelma kokoaa liiketoiminnan tavoitteet ja aikataulut yhteen ja auttaa liiketoiminnan riskien hallinnassa. (Koski & Virtanen 2005, 20–21.)

Liiketoimintasuunnitelman keskeinen tavoite jo toiminnassa olevalla yrityksellä on lisätä yrityksen menestymisen mahdollisuuksia. Liiketoimintasuunnitelman avulla myös varaudutaan tulevaisuuteen. (Koski & Virtanen 2005, 20.) Tavoitteeni on luoda jo toiminnassa olevalle yritykselle kannattava ja toimiva liiketoimintasuunnitelma. Kohdeyritykseni on muutosvaiheessa, joten tavoitteeni liiketoimintasuunnitelmassa on selvittää yrityksen kasvamisen ja kehittämisen mahdollisuudet. Lisäksi tavoitteena on se, että liiketoimintasuunnitelma ohjaa tulevaisuudessa yrityksen operatiivista johtoa ja päättäjiä päätösten ja valintojen tekemisessä. Liiketoimintasuunnitelman tavoitteena on myös se, että miten yrityksen toiminta käännetään voitolliseksi.

## 2.3 Johdatus liiketoimintasuunnitelman sisältöön

Liiketoimintasuunnitelmasta tulee löytyä tietoa kaikista liiketoiminnan ominaisuuksista. Suunnitelmasta olisi olennaista löytyä tietoa esimerkiksi yrityksen perustamisesta, kannattavuuden analysoinnista ja yrityksen toimintaan sekä johtamiseen liittyvistä seikoista. Liikeideaa on hyvä tarkastella lähemmin ja tutkia, löytyykö siihen liittyviä mahdollisia muutoksia. (McKinsey & Company 2000, 48.)

Liiketoimintasuunnitelman malleja löytyy maailmasta lukuisia ja kaikissa tutkimissani malleissa rakenne oli hyvin samankaltainen. Liiketoimintasuunnitelman laatijana minul-

la oli haaste löytää mahdollisimman hyvä malli kattavan liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi. Tutkin tarkemmin kahta eri liiketoimintasuunnitelman mallia. Ensimmäinen malli oli McKinseyn ja Companyn kahdeksasta osasta koostuva liiketoimintasuunnitelman malli. Toinen malli oli suomalaiselta [www.liiketoimintasuunnitelma.com](http://www.liiketoimintasuunnitelma.com) sivustolta löytynyt seitsemään osaan jaettu malli. Kahta erilaista mallia tutkittuani päätin yhdistää ja soveltaa näitä malleja ja luoda niistä kohdeyritykseni liiketoimintasuunnitelmalle sopiva malli.

Liiketoimintasuunnitelman luominen alkaa tiivistelmästä. Tiivistelmä kertoo lukijalle olennaisen liiketoimintasuunnitelmasta. Tiivistelmälle tärkeää on, että se on selkeä ja ymmärrettävä. Liiketoimintasuunnitelman muut osat koostuvat tiivistelmässä mainituista asioista ja niissä annetaan yksityiskohtaisempaa tietoa. (McKinsey & Company 2000, 51.)

Liikeidea on olennainen osa liiketoimintasuunnitelmaa. Liikeideassa kuvataan seuraavia asioita:

- Mitä tuotetaan ja mikä on asiakkaan saama hyöty?
- Kenelle palveluja tai tuotteita tarjotaan?
- Miten tuotetaan eli millaiset ovat yrityksen toimintatavat? (Koski & Virtanen 2005, 12.)

Seuraava osa McKinseyn ja Companyn liiketoimintasuunnitelmaa on johtoryhmä, joka on ratkaisevin tekijä yritystä perustettaessa. Tätä osuutta tuleekin painottaa liiketoimintasuunnitelmassa laadittaessa. (McKinsey & Company 2000, 59.) Kohdeyritykseni ei kuitenkaan ole perustettava yritys, joten liiketoimintasuunnitelmaani sopii paremmin osa tuotteet ja palvelut. Tuotteet ja palvelut osassa kuvataan tuotteiden hintoja ja katekennettä.

Seuraava osa liiketoimintasuunnitelmaa on markkinointisuunnitelma. Markkinointisuunnitelma on liiketoimintasuunnitelman tärkeimpiä osia. Markkinointi on käsitteenä hyvin laaja ja mitä tahansa yritys tekeekin, sen pitää aina vastata kahteen kysymykseen: mitä hyötyä kyseinen toiminto tuo asiakkaalle ja tuoko se etua kilpailijoihin nähden. (McKinsey & Company 2000, 67.)

Liiketoimintamalli kuvaa yrityksen yksittäisiä toimintoja ja niiden riippuvuuksia. Se osoittaa, mitä yrityksessä tehdään, jotta tuote tai palvelu saadaan tuotettua. (McKinsey & Company 2000, 232.) Toteuttamissuunnitelman laatiminen on tärkeää yritysten rahoitustarpeiden ja riskien kartoittamisen takia. Suunnitelman johdosta yrityksessä joudutaan ajattelemaan tulevia tilanteita ja arvioimaan niiden vaikutusta koko yritystoiminnalle. (McKinsey & Company 2000, 97.)

Viimeiset osat liiketoimintasuunnitelmaa ovat rahoitus ja riskit. Rahoitussuunnitelman avulla tulee arvioida, miten paljon yrityksen käynnistäminen ja kehittäminen vaativat pääomaa. (McKinsey & Company 2000, 103.) Liiketoimintasuunnitelmassani keskityn enemmän jälkimmäisen kysymyksen arvioimiseen. Yritys on jo käynnistetty, joten arvioin sitä, kuinka paljon muutosvaiheessa olevan yrityksen kasvaminen ja kehittäminen vaativat rahoitusta.

Liiketoimintaan liittyy aina riskejä. Useiden analyysien mukaan menestyvät yrittäjät eivät ole uhkapelureita vaan kykeneväisiä riskien hallitsemiseen. Jotta yrittäjä olisi riittävän kyvykäs hallitsemaan liiketoimintaan liittyviä riskejä, hänen on tunnistettava ne, analysoitava niiden vaikutukset ja pystyttävä hahmottamaan toimintavaihtoehtoja, joilla riskien haittavaikutuksia pienennetään. (Koski & Virtanen 2005, 98.)

### **3 Yrityksen perustiedot**

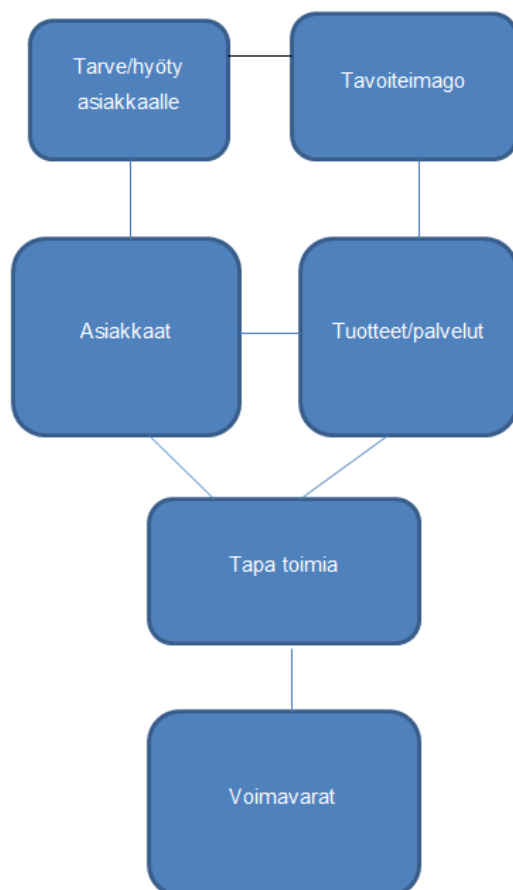
#### **3.1 Liikeidea**

Jokaisen menestyvän yrityksen lähtökohtana on mahdollisimman hyvä liikeidea. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen täytyy osoittaa selvästi, mitä hyötyä ideasta on asiakkaalle. Lisäksi on kyettävä osoittamaan millä markkinoilla se pystyy tuottamaan hyötyä ja miten sillä voi ansaita rahaa. Idea on myös kyettävä esittämään riittävän vakuuttavasti. Liikeidea vastaa kolmeen ydinkysymykseen: mitä, miten ja kenelle. (McKinsey & Company 2000, 29.)

Ydinkysymykset mitä, miten ja kenelle ovat siis keskeisessä osassa liikeideaa. Mitä-kysymyksellä pyritään kuvaamaan niitä tuotteita ja palveluita, joita yritys tuottaa. Miten-kysymys kertoo sen logiikan, jolla yrityksen tuotteet ja palvelut saadaan asiakkaiden

tietoisuuteen ja ostettavaksi. Kolmas kysymys eli kenelle-kysymys määrittelee yrityksen asiakkaat siten, että yritys erottuu joukosta. (Hesso 2015, 25.)

Dynaaminen liikeideamalli on hyvä keino yrityksen kokonaisuuden hahmottamiseksi. Siinä tarkentuu se, mitä hyötyä liikeideasta on asiakkaalle. Malli on monipuolinen, sillä siinä on mukana kolmen ydinkysymyksen, eli mitä-, miten- ja kenelle-kysymyksen lisäksi myös imagon eli mielikuvan määrittäminen. Yrittäjän on tunnettava kohderyhmänsä ja yrityksen imago onkin rakennettava segmentin mukaan. (Raatikainen 2012, 39.) Liikeidean dynaaminen malli on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1 Liikeidean dynaaminen malli (Raatikainen 2012, 39).

### 3.2 Visio ja missio

”Visio on yrittäjän viestimä kuva siitä tulevaisuudesta, jota hän tavoittelee omalle yritykselleen. Se kertoo, mikä on yrityksen päämäärä, mutta ei sitä, miten sinne päästään.” (Koski & Virtanen 2005, 26.) Visio siis kertoo sen, mihin yrityksessä pyritään jonain tiettyä ajanjaksona. Esimerkiksi jalkapallon 1. divisioonassa pelaavalla Valkeakosken Hakalla voisi olla visio, että se voittaa jalkapallon Veikkausliigan viiden vuoden kuluttua. Visio antaa suuntaa ja voimaa jokapäiväiselle työskentelylle. (Hesso 2015, 29.)

Vision saavuttaminen vaatii hyvän strategian. Hyvän strategian löytämisen ja luomisen lisäksi yrityksen vision saavuttamisessa on muitakin haasteita. Vision tulee olla tavoitteellinen, mutta kuitenkin realistinen eli vision saavuttaminen vaatii kovaa työntekoa. Haasteita tuo myös se, että kilpailijat pyrkivät vähintäänkin samaan, rahat eivät riitä vision realistiseen saavuttamiseen tai osaaminen ei yrityksessä riitä. Vision saavuttaminen tuo siis yritykseen haasteita, mutta myös tarvittavaa tavoitteellisuutta. (Hesso 2015, 28.)

Kohdeyritykseni emoyrityksen visio on olla maailma johtava kellojen, korujen ja kauneudenhoitotuotteiden myyjä ja jakelija maailmassa. Kohdeyritykseni pyrkii tukemaan kyseistä visiota parhaansa mukaan. Vision saavuttaminen vaatii kovaa työntekoa, mutta se on kuitenkin realistinen. Kohdeyritykseni pyrkii tukemaan emoyrityksen visiota Suomessa parhaansa mukaan. Visiona on olla viiden vuoden päästä Helsingin johtavia myyjiä korujen, rannekellojen ja kauneudenhoitotuotteiden alalla.

Yrityksen tulee vision lisäksi selvittää missio. Missiota voidaan kutsua toisella suomenkielisellä nimellä toiminta-ajatuksena. Missio määrittelee yrityksen tarkoituksen ja tehtävän, minkä lisäksi se määrittelee myös yrityksen luonnetta ja sen, mitä ja miten yritys aikoo saavuttaa asetetut tavoitteet. (Koski & Virtanen 2005, 26) Kohdeyritykseni emoyrityksen missio on kyetä luomaan tuotteita, jotka innostavat ja ihastuttavat ihmisiä.

### 3.3 Strategia

Vision saavuttamiseen tarvitaan liiketoiminnassa hyvä strategia eli pelisuunnitelma. Strategian tulee kertoa yrityksen tuotteiden ja palveluiden valikoiman, määritellä asiakkaat ja lisäksi kertoa, mitä kilpailuetuja sillä on markkinoilla toimiviin muihin yrityksiin nähden. Strategian tulee olla sellainen, että kaikki liiketoiminnassa mukana olevat hen-

kilöt toteuttavat sitä. Strategia vastaa ennen kaikkiaan siihen, miten yritys toimii ja kilpailee. (Koski & Virtanen 2005, 35.) Strategian avulla esimerkiksi kohdeyritykseni suunnitellee, miten se pyrkii saavuttamaan kilpailuedun muihin Helsingissä toimiviin koruliikkeisiin nähden.

Yritys voi saada kilpailuetua ulkoisen tai sisäisen ympäristön muutoksen avulla. Sisäisen ympäristön muutoksia ovat innovaatiot. Ulkoisen ympäristön muutoksia ovat asiakkaiden tarpeiden muuttuminen, hintojen muuttuminen ja teknologian muuttuminen. Yritys voi siis itse vaikuttaa ainoastaan sisäisen ympäristön muutoksiin. Innovaatioilla yritykset voivat jopa luoda uusia tapoja pelata ja samalla muuttaa koko pelin sääntöjä. (Hesso 2015, 78.) Esimerkki huippuinnovatiivisesta yrityksestä on Apple. Se on hyvällä strategiallaan pyrkinyt jatkuvasti kehittämään uusia kilpailuetuja muihin samalla alalla toimiviin yrityksiin nähden onnistuen siinä erinomaisesti.

Fokusstrategia tarkoittaa sellaista strategiaa, jossa yrityksen ulkoinen ympäristö analysoidaan erittäin tarkkaan. Ympäristö muuttuu jatkuvasti sekä sosiaalisesti että eettisesti, ja se tuo menestysmahdollisuuksia yrityksille, jotka ovat valmiina muuttamaan ympäristön mukana. Fokusoitavat yritykset pyrkivät analysoimaan myös kilpailijoiensa mahdollisimman tarkkaan, sillä niiden on ymmärrettävä ketkä ovat niiden todellisia kilpailijoita. Kilpailijoita tutkimalla yritykset pystyvät differoimaan tuotteen niin, että se tuo lisäarvoa jollekin tietylle kohderyhmälle. (Hesso 2015, 82.) Myös palvelun laadukkuus voi tuoda kilpailuetua fokusoitavalle yritykselle muihin yrityksiin nähden. (Hesso 2015, 84.)

### 3.4 Tuotteet ja palvelut

Yrityksen tulee määritellä tuote- ja palveluvalikoimansa. Yrityksen tulee miettiä, millaisia tuotteita ja palveluja se tarjoaa, mitä ovat sen tuotteiden ja palveluiden ominaisuudet, mitä asiakkaan tarpeita tuotteet ja palvelut tyydyttävät ja mitä asiakashyötyjä ne tarjoavat. Yrityksen perustamisen lähtökohta on se, että se perustetaan täyttämään jonkun asiakkaan täyttämätön tarve. Vaihtoehtoisesti uusi yritys voidaan perustaa hyödyntämään uutta innovaatiota tai esimerkiksi jonkun erityisosaamisen myötä. (Koski & Virtanen 2005, 37–38.) Menestyäkseen kansainvälisesti yrityksellä on oltava ainutlaatuinen tuote, joka inspiroi ihmisiä.

Kohdeyritykseni myy pääosin hopeakoruja sekä rannekelloja. Lisäksi kohdeyritykseni käyttää paljon erilaisia luonnonkiviä ja synteettisiä kiviä koruissaan. Koruissa käytetty

hopea on 925 Sterling-hopeaa, eli korujen massan puhdas hopeapitoisuus on 925 promillea. Loput 75 promillea ovat kupariseosta, joka tekee hopean metalliseoksesta kovempaa. Lisäksi kohdeyritykseltäni löytyy hopeakoruja, joissa on kahdeksantoista karaatin kultaus. Kohdeyrityksen rannekellot ovat kvartsikelloja, eli niiden toimintaperiaate perustuu mikropiiriin, kvartsikiteeseen ja paristoon. Kvartsikelloja voidaan toisinaan sanoa myös paristokäyttöisinä kelloina. Kvartsikellot ovat automaattisia ja mekaanisia kelloja edullisempia, huoltovapaampia ja ne pysyvät tarkemmin ajassa. (Rannekello-opas 2017.) Kohdeyritykseni tuotevalikoima on erittäin laaja, sillä valikoima käsittää tuhansia erilaisia koruja ja kelloja.

### 3.5 Ympäristöanalyysi

#### 3.5.1 Toimintaympäristö

Yrityksen toimintaympäristö voidaan jakaa kahteen osaan. Yrityksellä on sen ulkoinen ympäristö eli makroympäristö sekä laajasti käsitettynä myös sisäinen ympäristö eli mikroympäristö. Makroympäristöön kuuluvat luonnonvarat sekä demografinen, taloudellinen, tekninen, poliittinen ja kulttuurinen ympäristö. Väestöön liittyvät muuttajat yrityksen toiminta-alueella ovat demografista ympäristöä. Taloudellinen ympäristö käsittää ulkoiset talouteen liittyvät muuttajat, jotka vaikuttavat menestymismahdollisuuksiin liiketoiminnan alalla. Infrastruktuuri on keskeisessä osassa teknisestä toimintaympäristöstä puhuttaessa. Poliittisesta toimintaympäristöstä puhuttaessa pohditaan yhteiskunnan normeja, järjestelmää ja lakeja, jotka vaikuttavat liiketoimintaan. Kulttuurisessa toimintaympäristössä tarkastellaan sosiaalisia rakenteita ja kulttuurieroja yhteiskunnassa. Esimerkiksi työkuulttuuri on iso osa kulttuurista toimintaympäristöä. (Koski & Virtanen 2005, 46–47.)

Kohdeyrityksellä on kaksi myymälää Helsingissä. Toinen myymälöistä sijaitsee kauppakeskus Itiksessä ja toinen Helsingin keskustassa. Kauppakeskus Itis sijaitsee Itä-Helsingissä Vartiokylän kaupunginosan Itäkeskuksen osa-alueella Kehä 1:n ja Itäväylän risteyksessä. Vuonna 2014 Itäisen suurpiirin alueella asui 106 605 asukasta. Asukasmäärästä suomenkielisiä oli 75,5 %, ruotsinkielisiä oli 4,3 % ja vieraskielisiä oli 20,2 %. Itäisen suurpiirin keskitulot vuonna 2012 olivat 22145€/asukas vuodessa. (Helsingin kaupunki Tilastokeskus 2014) Kauppakeskus Itiksen kävijämäärä vuonna 2014 oli 19,2 miljoonaa ja se oli kävijämäärältään Suomen kolmanneksi suurin kauppakes-

kus. Itiksessä on 106 165 neliömetriä vuokrattavaa liikepinta-alaa. (Kauppakeskusyhdistys 2015.)

Vuosi 2015 oli kaikkien aikojen paras matkailuvuosi Helsingissä. Ulkomaalaisten matkailijoiden yöpymisten määrä nousi uuteen ennätykseen, joka nykyisin on lähes 3,5 miljoonaa. Kasvu Helsingissä edellisvuoteen verrattuna oli 4,9 prosenttia. Venäjältä tulleiden yöpymiset vähenivät vuonna 2015 edellisvuoteen verrattuna 38 prosenttia. Kansainväliset risteilyalukset toivat Helsinkiin 437 000 risteilyvierasta, mikä sekkin oli uusi ennätys. Ulkomailta tulleet matkailijat käyttivät 1,47 miljardia euroa pääkaupunkiseudulla vuonna 2015, ja kiinalaisten matkailutulot olivat ensimmäistä kertaa venäläisten matkailutulota suuremmat. (Helsingin matkailuraportti 2015.)

Venäläisten yöpymiset Helsingissä vähenivät edelleen vuonna 2016 8 prosenttia, vaikka yöpymiset alkoivat kasvaa syyskuussa loppuvuotta kohden. (Helsingin matkailutilastot 2016.) Venäläisten vähenevät yöpymiset johtuvat Venäjälle asetetuista pakotteista. Euroopan Unioni asetti sanktioita Venäjälle vuonna 2014 muun muassa rajoittamalla pääoman ja venäläisten henkilöiden liikkuvuutta. Suomen osuus idänkaupan menetyksistä oli syyskuuhun 2016 mennessä arviolta yli kolme miljardia euroa (Yrittäjät 2016.)

Suomen ja jopa maailman talouden tilanne on vahvasti nähtävillä myös koru- ja kellokaupan vilkkauudessa. Länsimaiden Venäjälle asettamat pakotteet ovat näkyneet venäläisten turistien määrässä Helsingissä. Venäläiset turistit olivat aikaisemmin suuri asiakasryhmä kohdeyritykselleni, mutta pakotteiden myötä niiden määrä laski huomattavasti. Venäläiset turistit käyttivät paljon rahaa kohdeyritykseni tuotteisiin, joten niiden määrän laskeminen laski myös kohdeyritykseni liikevaihtoa huomattavasti. Myös Suomen taloudellisella tilanteella on vaikutusta kohdeyritykseni liikevaihtoon. Korut ja rannekellot eivät ole ihmisille välttämättömiä tuotteita päivittäisessä tekemisessä, joten huonossa taloustilanteessa niiden ostaminen jää vähemmälle. Taloussuhdanteen noustessa ihmisille jää enemmän rahaa käyttöön, jolloin myös korujen ja kellojen hankkiminen on ajankohtaisempaa.

Tietotekniikan käyttö vähittäiskaupan alalla on lisääntynyt huomattavasti, ja kohdeyritykseni onkin hyödyntänyt alalla olevia tietoteknisiä valmiuksia. Tietoteknisien valmiuksien avulla on pyritty viemään yrityksen missiota eteenpäin, joka on siis tuotteiden luominen, jolla voidaan inspiroida ja ihastuttaa ihmisiä. Kohdeyritykselläni on nykyisin myymälöissään kaiverruskone, joka toimii ohjelmoidun tabletin avulla. Kaiverruskoneen avulla asiakas voi saada heti tuotteeseensa haluamansa kaiverruksen ostoprosessin



jälkeen. Kaiverruskoneen avulla saadaan myös strategista kilpailuetua kilpailijoihin nähden, sillä kaikilla Helsingissä toimivilla koruliikkeillä ei ole vastaavanlaista konetta.

Poliittinen ympäristö on vaikuttanut kaupan alaan merkittävästi viime vuosina. 1.1.2016 vähittäiskaupan sekä parturi- ja kampaamoliikkeen aukioloajoista annettu laki kumottiin (Laki vähittäiskaupan sekä parturi- ja kampaamoliikkeen aukioloajoista annetuista lain kumoamisesta 2015, 1-2 §), minkä myötä elinkeinoharjoittaja saa itse määrätä omat aukioloaikansa. Muutoksen myötä kohdeyritykseni pitää liikkeitä myöhempään auki viikonloppuisin. Työlait, työehtosopimus ja henkilökohtainen työsopimus muodostavat työntekijöiden palkka- ja työehdot. Palvelualojen ammattiliitto PAM neuvottelee palvelualojen työntekijöille paremmat ehdot kuin vain työlait antaisivat. (PAM Kaupan ala 2017.) PAMin neuvottelema työehtosopimus vaikuttaa voimakkaasti myös kohdeyrityksessäni.

Uskonnot, yhteiskunnan arvot ja sosiaaliset normistot kuuluvat kulttuuriseen ympäristöön samoin kuin esimerkiksi työkalu. (Koski ja Virtanen 2005, 47.) Kulttuurinen ympäristö muuttuu Suomessa jatkuvasti, ja niitä muutoksia onkin alettu viime vuosina hyödyntämään liiketoiminnassa. Kohdeyritykseni toinen myymälä sijaitsee kauppakeskus Itiksessä, missä vuonna 2016 rakennettiin markkinointikampanja ramadanin ja Id al-Fitr-juhlan ympärille. Itiksessä on huomioitu se, että Id al-Fitr-juhla vastaa muslimien joulua ja sitä pyrittiin hyödyntämään liiketoiminnassa. Samalla haluttiin antaa muslimiasiakkaille kohdennettua palvelua. (Kauppakeskus Itis 2016.)

### 3.5.2 Toimialakuvaus

Toimialan pohtiminen ja toimialan menestymisen edellytykset ovat olennainen osa liiketoimintasuunnitelmaa (Pitkämäki 2000, 22). Perinteisellä toimialalla toimivan yrityksen toimialakuvaus lähdemateriaalista löytyy helposti. Tilastokeskuksesta, toimialaliitoilta ja keskusjärjestöiltä löytyy tietoa toimialoista ja niiden historiasta. (Koski ja Virtanen 2005, 47.) Kaupan toimiala jakaantuu vähittäiskauppaan ja tukkukauppaan. (Kaupan toimialat 2017.) Kohdeyritykseni toimii siis vähittäiskaupan toimialalla.

Kaupankäynti on alun perin ollut toimintaa, jossa tavaroita vaihdettiin keskenään. Aikojen saatossa raha on kuitenkin tullut vaihdon välineeksi, ja sen myötä ostajalla on mahdollisuus hankkia esimerkiksi palveluita ja tavaroita rahalla. Vähittäiskauppa on sellaista kaupankäyntiä, jossa tavaroita myydään joko yksityisille asiakkaille tai yrityksille. Vähittäiskauppaa voidaan tehdä esimerkiksi tavarataloissa, myymälöissä ja kios-

keissa. Myös verkkokauppojen kautta tehtävät ostokset ovat vähittäiskauppaa (Ammattinetti kaupan ala 2017.)

Tilastokeskuksen vuoden 2017 kuluttajahintaindeksin mukaan suomalaiset eivät käytä suhteessa paljon rahaa koruihin, kelloihin ja rannekelloihin. Niiden osuus on 3,098/1000 kaikesta kulutuksesta eli suomalaiset käyttävät vain noin 0,3 prosenttia rahoistaan koruihin, kelloihin ja rannekelloihin. Esimerkiksi kenkiin suomalaiset käyttävät yli tuplasti enemmän rahaa, eli noin 0,68 prosenttia. (Tilastokeskus 2017.) Hakusamalla koruja löytyy yritysoppaasta yhteensä 253 yritystä Suomessa. Näistä yrityksistä 53 sijaitsee Helsingin, Espoon ja Vantaan alueella. (Yritysoapas 2017.) Lisäksi koruilla on lukemattomia yksityisiä valmistajia Suomessa. Myös monet vaatteita ja asusteita myyvät yritykset pitävät erilaisia koruja tuotteistossaan. Lisäksi koruja ja kelloja myyviä verkkokauppoja on paljon sekä kotimaassa, että ulkomailla. Kello- ja korualan liikevaihto Suomessa oli vuonna 2014 noin 250 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus 2014.)

Jalometalli- ja kelloalaan luetaan esimerkiksi kulta ja hopeatuotteiden, kuten korujen, kellojen ja pöytähopeiden valmistus ja myynti. Kultasepäalan tuotteita valmistetaan Suomessa noin 300 yrityksessä. Suurin osa alan yrityksistä on pieniä muutaman henkilön työllistäviä verstaita. Suomessa ei valmisteta kelloja. Suurin osa jalometallialan työntekijöistä työskentelee alan vähittäisliikkeissä, jotka myyvät usein kelloja, hopeatuotteita ja koruja. Alalla pyritään usein asiakaspalveluhenkisyteen ja tulokselliseen toimintaan. (Ammattinetti käsityöala 2017.)

Yleinen suunta kaupan alalla viime vuosina on ollut se, että kaupan alan yritykset ovat pystyneet kasvattamaan liikevaihtoaan tasaisesti. Kansainvälistyminen on ollut yksi isoista trendeistä kaupan alalla. Kansainväliset kauppaketjut ovat levittäytyneet Suomeen sekä myös asiakaskunta on samalla kansainvälistynyt. Kansainvälistyminen on tuonut myös kilpailun kasvua ja pienten kauppojen määrä on vähentynyt. Yritykset keskittyvät nykyisin enemmän omaan ydinosaamiseensa ja ulkoistavat tehtäviä muualle. Logistiikka suunnitellaan nykyään äärimmäisen tarkasti ja kustannustehokkaasti. Vuokratyövoiman käyttö on myös lisääntynyt vähittäiskaupan alalla huomattavasti. Jatkuvasi kasvavan kilpailun myötä työntekijöiltä vaaditaan yhä parempaa asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaitoja, kielitaitoa sekä tietojärjestelmien käyttöä. (Ammattinetti kaupan ala 2017.)

### 3.6 Markkina- ja kilpailija-analyysit

#### 3.6.1 Markkinoiden segmentointi

Asiakassegmentoinnin lähtökohta on se, että yrityksen ei ole yleensä taloudellisesti kannattavaa muokata sen tuotteita ja mainontaa jokaista asiakasta kohtaan erikseen. Taloudellisista syistä yrityksen tulisi jakaa mahdolliset asiakkaat eri kriteerien mukaisesti ryhmiin, eli segmentoida asiakkaat. Asiakassegmentoinnilla pyritään löytämään tuotteen ulottuvilla olevat markkinat ja lisäksi se auttaa laatimaan asiakasryhmille tehokkaan markkinointistrategian. Asiakassegmentoinnin kriteerejä ovat esimerkiksi kulutushyödykkeille maantieteelliset tekijät, väestöön liittyvät tekijät sekä ostokäyttäytyminen. (McKinsey & Company 2000, 72–73.) Yrityksen on helpompi saada kilpailuetua muihin yrityksiin nähden tarkalla asiakassegmentoinnilla. (Koski & Virtanen, 2005, 51.) Markkinat voidaan siis jakaa segmentteihin, ja usein tavoitteena ei ole palvella kaikkia segmenttejä, vaan keskittyä niistä kannattavimpiin. Segmentin koko, kasvumahdollisuudet, tuotteen ja segmentin välinen yhteensopivuus sekä tuotteen erilaistaminen ovat mahdollisia päätöksentekoon vaikuttavia kriteerejä, kun pohditaan sitä, mihin segmenttiin keskitytään. (McKinsey & Company 2000, 74.)

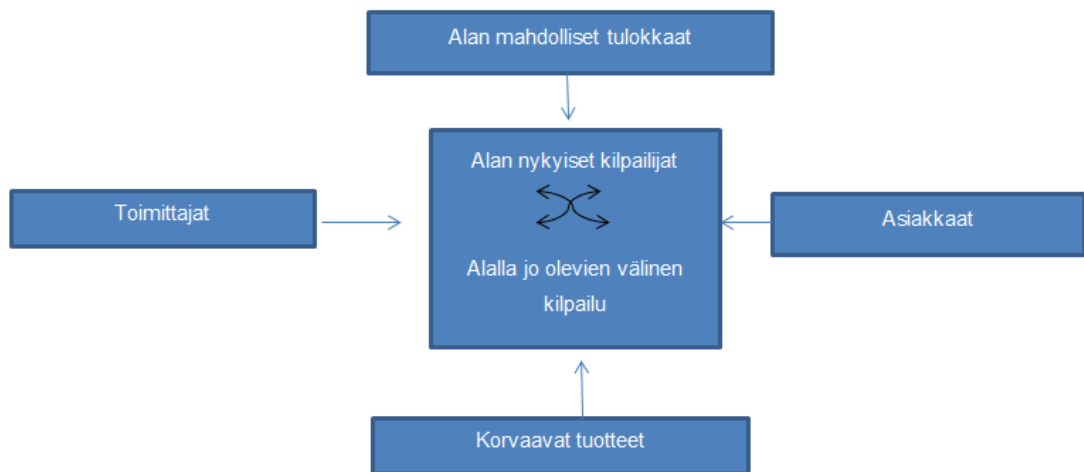
Segmenttien valinnan jälkeen tehdään yrityksessä asemointipäätökset, jolloin päätetään se, millainen kuva yrityksestä ja sen tuotteista halutaan antaa asiakkaille suhteessa yrityksen kilpailijoihin. Tuotetta voidaan kuvata esimerkiksi laadukkaana, jonka tueksi voi antaa kuvausta kestävästä materiaaleista ja valmistustekniikoista. Asemoinnin keskeinen päämäärä on erottuminen kilpailijoihin nähden houkuttelevalla tavalla. (Koski & Virtanen 2005, 59.)

#### 3.6.2 Kilpailu- ja kilpailija-analyysi

Yrityksissä halutaan tarkasti tietää, millaista toiminta on verrattuna kilpailijoihin. Sitä varten luodaan kilpailustrategia, jolla halutaan vastata kilpailuun liittyviin kysymyksiin. Suhtautuminen kilpailuun, kilpailuedun hakukeinot, parhaiden kilpailukeinojen löytäminen ja mielikuva sidosryhmille kilpailun luonteesta ovat keskeisiä kysymyksiä kilpailustrategian luontivaiheessa. Yritykset haluavat suunnitella liiketoimintansa siten, että ne voivat löytää oikeat ratkaisut kilpailun voittamiseksi. (Koski & Virtanen 2005, 53–54.)

Kilpailukentän tunteminen on erittäin tärkeää yrittäjille ja työntekijöille. Kilpailun luonne ja tavat muuttuvat jatkuvasti globalisaation ja teknologian myötä, mikä tekee kilpailussa tapahtuvien muutosten ennustamisesta hyvin vaikeaa. Yrityksen on tunnettava pelikenttensä ja ne kilpailijat, jotka taistelevat samasta huomiosta. Samalla on kyettävä sopeutumaan myös uusien kilpailijoiden tunkeutumiseen pelikentälle, ja kehittämään tapoja myös uusien kilpailijoiden lyömiseksi. (Hesso 2015, 48.)

Porterin Viiden kilpailuvoiman malli on välttämätön, kun tarkastellaan toimialan kilpailudynamiikkaa. (Hesso 2015, 48.) Porter halusi mallillaan pyrkiä selvittämään toimialan rakennetta ja kannattavuuspotentiaalia pitkällä aikavälillä. Porterin keskeiset kilpailuvoimat ovat kilpailu alalla olevien yritysten kesken, kilpailu uusia tulokkaita vastaan, kilpailu uusia tuotteita vastaan, kilpailu resursseista ja asiakkaiden neuvotteluvoima. (Koski & Virtanen 2005, 55.) Ohessa on Porterin viiden kilpailuvoiman mallin kuvaaja.



Kuvio 2. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Johnson ym. 2014, 42).

Kilpailu alalla jo olevien yritysten kesken edellyttää usein kilpailijoiden tuotteesta erilais-  
tamista eli differoinnin hyödyntämistä. Myös hintakilpailu on suosittu kilpailukeino, kun  
kilpaillaan alalla jo olevien yritysten kesken. Kun kilpaillaan mahdollisia uusia tulokkaita  
vastaan, on yrityksen varauduttava alalle tulijoihin ja kilpailtava heitä vastaan. Tuoteke-  
hitys on avainsana silloin, kun kilpaillaan uusia korvaavia tuotteita vastaan. Yrityksen  
on tällöin kyettävä kehittämään omia tuotteitaan, kun kilpailijat kehittävät omiaan. Työ-  
voimasta, alihankkijoista, rahoituksesta ja raaka-aineista kilpaillaan silloin, kun on kyse  
kilpailusta resursseista. Asiakkaiden neuvotteluvoima on viides ja viimeinen kilpailu-

voima. Jos yrityksen tuotteet ovat lähellä kilpailijoidensa tuotteita, korostuu silloin asiakkaiden neuvotteluvoima. Asiakkaiden neuvotteluvoiman korostuessa yritykset joutuvat myymään tuotteitansa pienemmällä katteella. (Koski & Virtanen 2005, 55–56.)

### 3.7 SWOT-analyysi

Yrityksen sisäistä kyvykkyyttä ja resursseja sekä ulkopuolisten tekijöiden luomia mahdollisuuksia ja uhkia analysoidaan SWOT-analyysin avulla. SWOT-analyysissä vahvuuksia ja heikkouksia kuvataan sisäisillä voimavaroilla, osaamisella ja niiden puutteilla. Uhat ja mahdollisuudet käsittelevät yrityksen ulkopuolista toiminta- ja kilpailuympäristöä. SWOT-analyysin avulla halutaan tarkastella, miten analyysistä saatuja tuloksia voidaan hyödyntää yrityksen toiminnan kehittämisessä. Tavoite on selvittää, miten vahvuuksia voidaan hyödyntää tehokkaammin, heikkouksia korjata, mahdollisuuksiin tarttua ja uhkia torjua. (Koski & Virtanen 2005, 50.) Ohessa on SWOT-analyysin kuvaaja.

Sisäinen ympäristö	Vahvuudet	Heikkoudet
Ulkoinen ympäristö	Mahdollisuudet	Uhat

Kuvio 3. SWOT-analyysi (Koski & Virtanen 2005, 50).

Kohdeyritykseni vahvuuksia ovat vahva kansainvälinen brändi sekä laadukkaat tuotteet. Lisäksi myymälöiden hyvät sijainnit ovat ehdottomia vahvuuksia. Yritys on tunnettu ympäri maailmaa ja tuotteet ovat tuttuja sekä kotimaisille, että ulkomaisille asiakkaille. Kohdeyritykseni on osa suurta kansainvälistä konsernia, jossa muutokset tapahtuvat myymälöiden sijainnista riippumatta samaan aikaan. Esimerkiksi muutokset Lontoon myymälöissä tapahtuvat samoihin aikoihin kuin muutokset Itiksen myymälässä. Sen

johdosta kohdeyritykseni pysyy jatkuvasti ajan hermolla ja kansainvälisessä muodissa mukana.

Kohdeyritykseni sisäinen vahvuus on myös heikkous, eli kansainvälinen brändi ja sen muutokset eivät aina mukaudu suomalaiseen asiakaskuntaan. Suomalaiset eivät seuraa niin tarkkaan Euroopassa vallitsevaa muotia, minkä johdosta tuotteiden vaihtuvuus on usein liian suurta suomalaisille asiakkaille. Lisäksi yrityksen haasteena tulevaisuudessa tulee olemaan se, että miten yhden lopetetun myymälän kanta-asiakkaat saadaan siirrettyä muihin yrityksen myymälöihin. Yrityksellä on ollut jo vuosia uskollisia kanta-asiakkaita, joiden asiakkuus on yritykselle hyvin tärkeää. Kanta-asiakkaiden säilyttäminen olisi ehdottoman tärkeää yrityksen kasvun ja kehityksen kannalta.

Ulkoinen ympäristö antaa kohdeyritykselleni mahdollisuuksia kasvuun ja kehitykseen. Talous on viime aikoina alkanut elpyä koko maailmassa, mikä näkyy myös Suomen markkinoilla. Ihmisillä on taas pitkästä ajasta hieman enemmän rahaa käytettävissä ja se näkyy myös koru- ja kellokaupassa. Kohdeyritykseni on kyennyt hyödyntämään ympäristössä tapahtuvia muutoksia, mikä näkyy siinä, että työntekijät ovat kansainvälisen asiakaskunnan myötä hyvin kielitaitoisia ja työntekijöitä on pyritty myös kouluttamaan enemmän kansainvälistyvän asiakaskunnan kanssa. Kohdeyritykseni on tehnyt myös hyväntekeväisyyskampanjoita maailmalla tapahtuneiden luonnonkatastrofien hyväksi.

Ulkoympäristön uhat ja taloudelliset suhdannemuutokset vaikuttavat vääjäämättä myös kohdeyritykseni liikevaihtoon. Lisäksi suomalaisten kulutustottumukset ovat tuoneet hankaluuksia yrityksen toiminnalle. Suhteellisen suuri osa yrityksen myynnistä tulee joulukuussa, mikä johtuu siitä, että suomalaiset ovat tottuneet ostamaan koruja sekä kelloja joululahjaksi. Korut ja kellot eivät ole samalla tavalla asusteita suomalaisille kuin monille muista kulttuureista ja maista tuleville, mistä johtuen niiden käyttö on yleisesti vähäisempää Suomessa.

### 3.8 Markkinointisuunnitelma

Yritysten tehtävänä on täyttää asiakkaidensa tarpeet. Markkinointi ei ole myyntiä tai mainontaa, vaan se on laajempi kokonaisuus. Markkinoinnin kautta mietitään aina yritystoiminnassa, että mitä hyötyä yrityksen tekemästä toiminnasta on asiakkaalle ja mitä etua se tuo kilpailijoihin verrattuna. (McKinsey & Company 2000, 67.) Markkinointisuunnitelman avulla yrityksessä pyritään käymään läpi myös myyntitavoitteet sekä mi-

ten markkinointi organisoidaan. (McKinsey & Company 2000, 75.) Markkinointisuunnitelma käsittää yleensä neljä osaa, joita ovat markkina- ja kilpailija-analyysi, kohde-markkinoiden määrittäminen, markkinointistrategian laadinta ja asiakassuhteiden hallinta. (McKinsey & Company 2000, 68.)

Markkinoinnilla pyritään herättämään kohderyhmien kiinnostus. (Hesso 2015, 104.) Markkinointistrategiassa määritetään ne toimenpiteet, joilla markkinointisuunnitelman tavoitteet pyritään saavuttamaan. Markkinointitoimenpiteet voidaan jakaa ryhmiin 4P-mallin mukaan. 4P-malli tulee englanninkielisistä sanoista, jotka suomeksi käännettynä ovat tuote, hinta, jakelu ja markkinointiviestintä. (McKinsey & Company 2000, 75.)

Tuote ja palvelut voidaan lukea yhdeksi markkinointitoimenpiteeksi. Tuote- ja palvelustrategialla määritetään se, millaisia tuotteita ja palveluja yritys tuottaa ja mistä se saa tulonsa. (Koski & Virtanen 2005, 60.) Tuotteita ja palveluita tutkiessa pitää myös miettiä, että millaisia ominaisuuksia tuotteella tulee olla asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi. Asiakassegmentit tulee analysoida tarkkaan ja sen jälkeen päättää, että onko tuote oikeanlainen vai pitääkö sitä muuttaa segmenttien tarpeita täyttäväksi. (McKinsey & Company 2000, 76.)

Hinta määrittää sen, mitä hinnoittelustrategialla pyritään hakemaan, ja mikä hinta tuotteelle voidaan asettaa, jotta se menee kaupaksi. Hinnoittelu on tärkeä asemointitekijä ja sille on myös hyvä luoda oma strategiansa. Tuotteen korkein hinta on se, jonka asiakas on valmis tuotteesta maksamaan. Tuotteen korkein hinta riippuu kilpailijoiden hinnoista ja siitä hyödystä, jonka asiakas tuotteen ostamisella saa. Kustannusten pohtiminen hinnoittelussa on tärkeää, sillä kustannusten ja hinnan välinen ero määrää voiton ja voiton maksimoiminen on jokaisen yrityksen tärkein tavoite. (McKinsey & Company 2000, 76-77.)

Yrityksen hinnoittelustrategia riippuu yrityksen tavoitteista. Aloittavat yritykset pyrkivät yleensä markkinoille kahdella erilaisella hinnoittelustrategialla, joita ovat penetraatiostrategia ja kermakuorintastrategia. Penetraatiostrategiassa yritys haluaa markkinoille nopeasti ja edullisella hinnalla. Kohdeyritykseni toimialalla alalle tulon esteet ovat pienet, joten penetraatiostrategiaa käytetään silloin, kun halutaan suuri markkinaosuus nopeasti. Tällöin tulee tarkkaan miettiä, että onko kyseisenlainen liiketoiminta yritykselle kannattavaa. Kermakuorintastrategiassa yritys haluaa tuotteellaan parhaan mahdollisen voiton. Korkeammalla hinnalla pyritään saamaan isompia katteita, mikä antaa

yritykselle mahdollisuudet kasvaa ja toimia itsenäisesti. (McKinsey & Company 2000, 77-78.)

Hinnoittelupäätöksen teossa tarvitaan myyntiprosessin analysointia. Myyntiä ja hintaa suunniteltaessa on tärkeää pohtia, miten myyntiprosessia ja asiakkaan ostopäätöstä voidaan helpottaa. (Koski & Virtanen 2005, 61.) Vaikka kohdeyrityksessäni tehdään myymälämyyntiä, saattaa myyntiprosessi olla paikoin todella hidas. Normaalisissa myyntiprosesseissa kohdeyritykseni myyjä esittelee korujen hinnat katalogista, etsii oikean koon varastosta, myy tuotteen ja paketoi sen kaupan jälkeen. Yrityksessä onkin yritetty päästä ratkaisuihin sujuvamman myynnin osalta esimerkiksi moduulin avulla. Moduuli koostuu valmiiksi kootuista ja hinnoitelluista koruista, jotka ovat jo valmiiksi paketoitu. Tällöin asiakkaan ei tarvitse kuin ottaa valmis koru, ja mennä sen kanssa kassalle. Moduuli on auttanut asiakkaita toimimaan itsenäisemmin ostoprosessissa, mutta myynnin hitaus on ollut yhä ongelma ruuhkaisina aikoina ja ratkaisuja ongelmaan on ollut vaikea löytää.

Jakelun avulla pyritään selvittämään yrityksen ja asiakkaiden kannalta parhaat tavat tuotteiden toimittamiseksi (McKinsey & Company 2000, 76). Kohdeyritykseni jakelukanava on oma myyntipiste. Omassa jakeluverkostossa markkinat pystytään kattamaan muutaman myyntipisteen kautta. Omat myyntipisteet antavat parhaat mahdollisuudet hallita asiakaskontakteja, mutta ne vaativat myös suhteessa paljon investointeja. (McKinsey & Company 2000, 80.) Kohdeyrityksen myyntipisteet sijaitsevat keskeisellä paikalla Helsingissä. Myymälöissä on pitkät aukioloajat ja ne tarjoavat parhaat mahdolliset puitteet asiakkaille ostaa kohdeyritykseni tuotteita. Myymälöiden sijainti on myös niin hyvä, että ne toimivat omina mainoksinaan kohdeyritykselleni.

Markkinointiviestinnän suunnittelun avulla pyritään selvittämään parhaat viestintäkeinot asiakkaiden vakuuttamiseksi tuotteiden hyödyistä. Asiakkaiden tulee tietää tuotteen olemassaolo, jotta voivat siitä kiinnostua. Asiakkaille pitää antaa tietoja tuotteesta, jotta voivat sitä alkaa käyttää. Sen jälkeen asiakkailta pitää herätä luottamus tuotetta kohtaan. Markkinointiviestinnän avulla pyritään myös herättämään asiakkaan huomio. Asiakkaan huomion voi saada esimerkiksi suoramarkkinoinnilla, näyttelyillä ja messuilla. (McKinsey & Company 2000, 81–82.) Markkinointiviestintä käsittää myös sen, miten yrityksen työntekijät johto mukaan lukien esiintyvät asiakaspalvelutilanteissa ja julkisuudessa (Koski & Virtanen 2005, 66). Viestintä on aikaisemmin ollut todella kallista,



mutta sosiaalisen median ja internetin käytön lisääntymisen myötä markkinointiviestintä on muuttunut mutkattommaksi ja edullisemmaksi.

Sähköinen markkinointi on nykyisin hyvin kustannustehokas tapa saada kohderyhmä kiinnostumaan tuotteista tai palveluista. Esimerkiksi hakukoneoptimoinnin ja hakusanamainostamisen avulla voidaan tavoittaa asiakassegmentin edustajia pienellä budjetillä. Sähköisten kanavien avulla markkinoinnin voi suunnitella todella yksityiskohtaisesti monikanavaiseksi mainoskampanjaksi. Kohderyhmän tavoittaminen on helpompaa ja sen voi suunnitella tarkasti. (Hesso, 2015, 121.)

Oikeanlaiseen asiakassuhteeseen kuuluu aina asiakkaiden hankinnan lisäksi myös asiakassuhteen ylläpitäminen. Asiakkaat halutaan pitää yrityksen tuotteiden ja palvelujen käyttäjinä ja oikeanlaisella asiakashallinnalla saadaan uskollisia asiakkaita, jotka suosittelevat yrityksen tuotteita myös muille. (McKinsey & Company 2000, 83.) Kohdeyritykseni on asiakassuhteiden ylläpitämiseksi järjestänyt esimerkiksi alennuspäiviä kanta-asiakkaille. Lisäksi asiakassuhteita on pyritty ylläpitämään esimerkiksi tuotepasseilla. Tuotepassi toimii niin, että siihen tietyn määrän tarroja kerättyäsi saat yhden tuotteen ilmaiseksi. Lisäksi hyvä ja henkilökohtainen palvelu on äärimmäisen tärkeää asiakassuhteiden ylläpitämiseksi.

### 3.9 Talousanalyysi

#### 3.9.1 Tunnuslukuanalyysi

Tyypillisimmässä tilinpäätösanalyysissä tunnusluvut luokitellaan vakavaraisuuteen, kannattavuuteen ja maksuvalmiuteen. Ne ovat yrityksen tärkeimmät taloudelliset toimintaedellytykset. Tilinpäätösanalyysin avulla pyritään selvittämään liiketoiminnan kolme perusedellytystä, minkä lisäksi sen avulla voidaan selvittää yrityksen toiminnan laajuutta ja tehokkuutta. (Balance consulting 2017.)

Kannattavuus on yrityksen tärkein toimintaedellytys. Heikko kannattavuus tarkoittaa sitä, että yritys syö omaa pääomaansa, mikä ennemmin tai myöhemmin johtaa vaikeuksiin yrityksessä ja mahdollisesti yrityksen toiminnan lopettamiseen. Kannattavuutta voidaan mitata liikevaihtoon suhteutetuilla katemittareilla ja pääomaan suhteutetuilla

tuottomittareilla. Liikevaihtoon suhteutettuja katemittareita ovat esimerkiksi myyntikateprosentti sekä liiketulosprosentti. (Balance consulting 2017.)

Vakavaraisuudella tarkoitetaan yrityksen kykyä selviytyä taloudellisista velvoitteista pitkällä aikavälillä. Menestyvä yritys tarvitsee hyvän kannattavuuden lisäksi rahoitusta. Pelkkä toiminnan voitollisuus ei riitä, jos yrityksen kannattavuus ei riitä kattamaan yrityksen rahoituksellisia velvoitteita, kuten lainojen lyhennyksiä ja korkoja. Heikko rahoitusrakenne on tyypillinen syy yrityksen vaikeuksiin. Vakavaraisuutta voidaan mitata staattisen rahoitusrakenteen ja dynaamisen rahoituksen riittävyden mittareilla. Staattisen rahoituksen mittari on esimerkiksi omavaraisuusaste-prosentti. (Balance consulting 2017.)

Maksuvalmius eli likviditeetti tarkoittaa yrityksen maksuvalmiutta. Yrityksen tulee aina kyetä selviytymään liiketoiminnan mukana tulevista juoksevista kuluista. Esimerkiksi palkat ja tavaraostot lasketaan juokseviin kuluihin. Maksamattomien palkkojen ja tavarastojen myötä yritys voi päätyä maksukyvyttömäksi ja sen myötä jopa konkurssiin asti. Maksuvalmiutta mitataan Quick ratiolla ja Current ratiolla, jotka ovat staattisia taseesta laskettuja mittareita. (Balance consulting 2017.)

### 3.9.2 Kassavirtalaskelma

Kassavirta kertoo sen, tuottaako vai kuluttaako yrityksen liiketoiminta rahaa. Kassavirran voi laskea suoralla ja epäsuoralla menetelmällä. Kassavirran suorassa laskumenetelmässä kassavirta lasketaan kassaanmaksusta ja kassastamaksusta. Epäsuorassa menetelmässä kassavirta johdetaan tuloslaskelmasta ja taseesta. (McKinsey & Company 2000, 119.) Kassavirtalaskelmien laatiminen varmistaa sen, että yrittäjällä on tieto ulkopuolisen rahoituksen määrästä ja hinnasta. Kassavirtalaskelmassa näkyy myös arvio tulevan kassan tilanteesta. (Hesso 2015, 172.)

Kassavirtaa epäsuorasti laskettaessa vähennetään ensin tuloslaskelman osoittamasta liikevoitosta tilikauden verot. Verojen jälkeiseen liikevoittoon lisätään menot, joilla ei ole vaikutusta yrityksen kassatilanteeseen. Näitä ovat esimerkiksi poistot. Huomioon otetaan myös kassatilanteeseen vaikuttavat muutokset taseessa. Tästä esimerkki on varaston arvon nousu. Ostovelkojen kasvu taas lisää kassavirtaa. (McKinsey & Company 2000, 121.)





Kuvio 5. Toteuttamissuunnitelma (McKinsey & Company 2000, 159.)

### 3.11 Riskianalyysi

Liiketoimintaan sisältyy aina riskejä. Yrityksen toiminnassa riskillä tarkoitetaan rahallisen menetyksen tai vahingon vaaraa. Yrityksessä ei tulekaan yrittää välttää riskejä hinnalla millä hyvänsä, vaan kyetä ennakoimaan ja hallitsemaan niitä. Yrittäjän on tunnettava liiketoimintaan ja toimialaan sisältyvät riskit ja kyettävä analysoimaan riskien vaikutukset yrityksen toimintaan. Riskien toteutuminen ja niiden mukana tuomat haitalliset vaikutukset on kyettävä ennakoinnin avulla pienentämään. Riskianalyyseissa on analysoitava ulkoisia riskejä ja niiden vaikutuksia, minkä lisäksi on löydettävä liiketoiminnan sisällä olevat ongelmakohdat. SWOT-analyyseissa arvioitavat heikkoudet ja uhat ovat hyvä lähtökohta riskianalyyseihin tekemiseen. (Koski & Virtanen 2005, 98.)

Liikeriski, omaisuusvahingot, rikokset, keskeytys- ja riippuvuusvahingot, henkilöstöriskit ja vahingonkorvausvaatimukset ovat luokiteltavissa yrityksen riskeiksi. (Raatikainen 2011, 102.) Riskit voidaan jakaa yrityksen sisällä oleviin riskeihin ja yrityksen ympäristössä oleviin riskeihin. (McKinsey & Company 2000, 124.) Kohdeyritykseni henkilöstömäärä on pieni, joten esimerkiksi juuri henkilöstöön liittyvät riskit koskettavat yrityksessä hyvin vahvasti. Avainhenkilöiden paikkaaminen tai pätevien työntekijöiden löytäminen on tuottanut haasteita yrityksessä.

## 4 Toteutus ja työn prosessin kuvaus

Opinnäytetyöprosessin ensimmäinen vaihe oli aiheen valitseminen. Aihe tuli osin toimeksiantajayrityksen pyynnöstä, mutta osin myös omasta aloitteestani. Toimeksiantajayritys oli silloinen työpaikkani, joten ajattelin, että liiketoimintasuunnitelmasta voisi olla hyötyä monipuolisesti, sillä siinä ei takerruta vain yhteen osa-alueeseen. Tiesin jo ennen opinnäytetyön tekemistä, että liiketoimintasuunnitelma on melko yleinen opinnäytetyön aihe. Ajattelin, että omia tietojani ja hyviä lähteitä hyödyntämällä voisin saada aikaiseksi kattavan liiketoimintasuunnitelman.

Tavoitteenani oli tehdä liiketoimintasuunnitelma siihen liittyvän kirjallisuuden pohjalta. Valitsin aiheeseen liittyvää kirjallisuutta opinnäytetyön ohjaajan neuvojen mukaan. Työn kohderyhmä on yrityksen operatiivinen johto. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on antaa heille eväitä liiketoiminnan kasvattamiseen ja kehittämiseen. Keskityin työssä korujen ja kellojen vähittäiskaupan alaan. Työssä tutkittiin myös hieman vähittäiskaupan alaa yleisesti. Kohdeyritys on osa isompaa konsernia, ja se loi minulle rajoitteita opinnäytetyön tekemiseen. Esimerkiksi yleinen markkinointisuunnitelma on sama yrityksen jokaisessa myymälässä ympäri maailmaa, joten se loi rajoitteita markkinointisuunnitelman tekemisille. Pyrin kuitenkin antamaan suuntaa sille, mihin kohdeyrityksen operatiivisen johdon kannattaisi markkinointia suunnata.

## 5 Tuotoksen esittely, arviointi ja analysointi

Opinnäytetyöni varsinainen tuotos on liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma on toimeksiantajan pyynnöstä salainen ja siinä ei mainita toimeksiantajayrityksen nimeä. Tuotos on ulkoasultaan pelkistetty ja selkeä. Tuotoksen sisällysluettelo on pääpiirteittäin McKinsey & Companyn kirjoittaman Ideasta kasvuyritykseksi teoksen ehdotuksen mukainen.

Varsinaisen tuotoksen pituudeksi tuli noin 20 sivua. Olen tyytyväinen liiketoimintasuunnitelman pituuteen ja kokonaisuuteen. Työstä tuli selkeä ja pyrin käsittelemään siinä Helsingissä sijaitsevalle korujen- ja kellojen vähittäiskaupalle kaikki olennaiset ja tärkeät asiat. Liiketoimintasuunnitelmasta kertova kirjallisuus ja toimialasta kertovat verkkolähteet olivat apuna tuotoksen tekemiselle. Hankalasti kirjoitettavia asioita on pyritty

työssä selventämään erilaisten kuvaajien avulla. Esimerkiksi taloudelliset luvut ja toteuttamissuunnitelma on selitetty kuvien avulla.

## 6 Johtopäätökset

Lähdin luomaan liiketoimintasuunnitelmaa muutaman eri kirjallisuuslähteen pohjalta. Liiketoimintasuunnitelmasta löytyvää tietoa on paljon, joten kirjallisuuslähteiden löytäminen ei ollut hankalaa. Käyttämäni kirjallisuuslähteet ovat pääosin kaikki 2000-luvun puolelta, joten tiedot ovat luotettavia ja ajan tasalla. Liiketoimintasuunnitelman osat alueet olivat hieman erilaiset eri lähteissä, joten lähteitä yhdistelemällä pyrin luomaan kohdeyritykselleni sopivan liiketoimintasuunnitelman. Liiketoimintasuunnitelma on suunnattu enemmän yrityksen operatiiviselle johdolle ja työntekijöille, joten työ on hieman erilainen, kuin esimerkiksi sijoittajille suunnattu liiketoimintasuunnitelma.

Kultasepänteosten ja kellojen vähittäiskaupan alasta oli vaikea löytää kirjallisuuslähteitä. Jopa verkkolähteiden löytäminen vaati ponnisteluja. Sain kuitenkin omasta mielestäni kaivettua esiin olennaiset ja toimivat verkkolähteet toimialasta ja toimintaympäristöstä. Oma kokemukseni yrityksestä helpotti liiketoimintasuunnitelman tekemistä. Taloudellista analyysiä sain tehtyä yrityksen tulos- ja tase-laskelmien avulla. Koen, että kohdeyritykseni paremmalla tuella olisin voinut saada vielä paremman lopputuloksen aikaan.

Tavoitteenani oli tuottaa kannattava liiketoimintasuunnitelma kohdeyritykselle. Liiketoimintasuunnitelma on enemmän kohdennettu yrityksen operatiiviselle johdolle ja työntekijöille. Liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus antaa heille työkaluja yrityksen kasvattamiseen ja kehittämiseen. Yrityksellä ei ole mennyt hyvin viime vuosina, joten liiketoimintasuunnitelma tulee varmasti tarpeeseen. Alkuperäinen suunnitelmani oli tehdä liiketoimintasuunnitelma kolmelle myymälälle, mutta yksi liikkeistä lopetettiin opinnäyte-työtä suunnitellessani. Loin liiketoimintasuunnitelman sen johdosta kahdelle myymälälle.

Kohdeyritykseni on tehnyt viimeisen kahden tilikauden aikana noin 2,1 miljoonan euron liikevaihdolla noin 500 000 euron tappiot. Jos toiminta jatkuu samanlaisena tulevaisuudessa, on todennäköistä, että kaksi muutakin myymälää ovat lopettamisuhan alla. Lii-

ketoimintasuunnitelman avulla on pyritty antamaan työkaluja operatiiviselle johdolle ja työntekijöille siitä, miten he voisivat viedä toimintaa kannattavampaan suuntaan.

Toimeksiantajayritys on tyytyväinen tekemääni liiketoimintasuunnitelmaan. Olen myös itse osin ihan tyytyväinen lopputulokseen. Sain tehtyä selkeän ja kattavan viitekehysten, minkä pohjalta oli mukava tehdä varsinainen tuotos. Liiketoimintasuunnitelma antoi yritykselle mahdollisuuksia kehittää liiketoimintaansa. Pääasia kuitenkin on, että yrityksessä tajuttaisiin palata suunnitelmallisuuden kautta perusasioiden äärelle. Koko toiminnan kannattavuuden parantamiseen tulisi keskittyä huolella, ja turhat kulut tulisi leikata pois.

Liiketoimintasuunnitelma on tehty vuoteen 2020 asti, joten sen jälkeen yrityksen tulisi alkaa päivittää liiketoimintasuunnitelmaa säännöllisin väliajoin. Yrityksen tulisi pitää silmällä liiketoimintasuunnitelmassa asetetut tavoitteet ja pyrkiä saavuttamaan ne. Liiketoimintasuunnitelman tulisi ohjata operatiivisen johdon ja työntekijöiden toimintaa tulevaisuudessa ja päätökset tulisi tehdä yrityksessä liiketoimintasuunnitelmaa silmällä pitäen.

## Lähteet

Ammattinetti. Kaupan toimiala.

[Http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/2/72\\_ammattiala](http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/2/72_ammattiala).  
Luettu 4.4.2017.

Ammattinetti. Käsityöala.

[Http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/4/93\\_ammattiala](http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/4/93_ammattiala).  
Luettu 6.4.2017.

Balance consulting. Tunnusluvut. [Http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut](http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut). Luettu 4.4.2017.

Helsingin kaupunki. Väkilukutilastot.

[Http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-helsingista/tilastot-ja-tutkimukset/vaesto/vaesto-ja-vaestonmuutokset/](http://www.hel.fi/www/Helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/tietoa-helsingista/tilastot-ja-tutkimukset/vaesto/vaesto-ja-vaestonmuutokset/). Luettu 8.4.2017.

Hesso, Johannes 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kauppakamari, Helsinki.

Itis. Id al-Fitr-juhla.

<https://itis.fi/fi/ajankohtaista/kampanja-ramadanin-ja-id-juhlan-ymparille>.  
Luettu 4.4.2017.

Kaupan toimiala. Kauppa. [http://kauppa.fi/tietoa\\_kaupasta/toimialat](http://kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimialat). Luettu 4.4.2017.

Kauppakeskusyhdistys 2015. Kauppakeskukset. [Http://www.kauppakeskusyhdistys.fi/](http://www.kauppakeskusyhdistys.fi/)  
Luettu 23.2.2017.

Kohdeyrityksen internet-sivut. Luettu 5.4.2017.

Koski, Toivo & Virtanen, Markku 2005. Tulos. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Otava, Helsinki.

Laki vähittäiskaupan sekä parturi- ja kampaamoliikkeen aukioloajoista annetuain lain kumoamisesta 1618/2015.

McKinsey & Company 2000. Ideasta kasvuyritykseksi: käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. WSOY, Helsinki.

PAM. Kaupan alan sopimukset.

[Https://www.pam.fi/tyo/kaupan-ala.html](https://www.pam.fi/tyo/kaupan-ala.html). Luettu 1.3.2017.

PAM. Vähittäiskaupan ala Suomessa.

[Https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa\\_suomessa\\_2015\\_web\\_20150629\\_smaller.pdf](https://www.pam.fi/media/vahittaiskauppa_suomessa_2015_web_20150629_smaller.pdf).  
Luettu 30.3.2017.

Pitkämäki, Ari 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Kauppakaari, Helsinki. Kauppa.

Raatikainen, Leena 2012. Liikeideasta liikkeelle. 9. uud. painos. Edita, Helsinki.

Rannekello-opas. Rannekellot. [Http://www.rannekelloja.fi/sivu/rannekello-opas](http://www.rannekelloja.fi/sivu/rannekello-opas). Luettu 22.2.2017.



Tilastokeskus. Helsinki alueittain 2014.

[Http://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/15\\_02\\_23\\_Hki\\_alueittain2014\\_verkko.pdf](http://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/julkaisut/pdf/15_02_23_Hki_alueittain2014_verkko.pdf)  
f. Luettu 23.2.2017.

Tilastokeskus. Kuluttajahintaindeksi.

[Http://www.stat.fi/til/khi/khi\\_2017-02-20\\_men\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/khi/khi_2017-02-20_men_001_fi.html). Luettu 9.4.2017.

Vilka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi, Helsinki.

Visit Helsinki. Matkailuraportti 2015.

[Http://www.visithelsinki.fi/sites/default/files/legacy\\_files/files/Tilastot/FI/helsinginmatkailuntilastoraportti2015.pdf](http://www.visithelsinki.fi/sites/default/files/legacy_files/files/Tilastot/FI/helsinginmatkailuntilastoraportti2015.pdf). Luettu 5.4.2017.

Visit Helsinki. Matkailuraportti joulukuu 2016.

[Http://www.visithelsinki.fi/sites/default/files/legacy\\_files/files/Tilastot/FI/helsinki1216.pdf](http://www.visithelsinki.fi/sites/default/files/legacy_files/files/Tilastot/FI/helsinki1216.pdf)  
Luettu 6.4.2017.

Yrittäjät. Venäjän pakotteet.

<https://www.yrittajat.fi/keski-suomen-yrittajat/kyyjarven-yrittajat/a/uutiset/541433-venaja-pakotteet-ovat-aiheuttaneet-suomen-idankaupalle-miljardien-tappiot>.  
Luettu 6.4.2017.

Yritysopas. Koruja. [Http://www.yritysopas.com/haku/koruja/](http://www.yritysopas.com/haku/koruja/). Luettu 4.4.2017.

