



# STRATEGIAN PÄIVITYS ILVEKSESSÄ



Arokoski, Tapani

2010 Kerava

LAUREA-AMMATTIKORKEAKOULU  
Laurea Kerava

## Strategian päivitys Ilveksessä

Tapani Arokoski  
Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Huhtikuu, 2010

Tapani Arokoski

Strategian päivitys Ilveksessä.

Vuosi 2010

Sivumäärä 37

---

Opinnäytetyön aiheena oli liiketoimintasuunnitelman päivitys kohdeyritykselle ja suunnitelman toteuttaminen. Opinnäytetyö oli projektimuotoinen ja sen toimeksiantaja halusi pysyä salaisena. Yritys oli kodinkonealalta ja tässä työssä kutsutaan yritystä nimellä ILVES. Projektin aihe oli kohdeyritykselle tärkeä ja ajankohtainen ja sillä pyrittiin selvittämään uuden myymälän ja yllättävän markkinatilanteen tuomat haasteet.

Projektin tiedonkeruuvaihe oli työläs ja kesti koko kesän 2008. Tietoa kerättiin niin ulkoisista kuin sisäisistä lähteistä, minkä jälkeen tieto työstettiin yrityksen eduksi. Tiedonkeruu jaettiin seitsemään pääalueeseen: yrityksen nykytila, toimiala-analyysi, kilpailija-analyysi, strategian valinta, organisaatio ja toimintakaavio, tavoitteiden määrittäminen ja toimenpidesuunnitelma. Informaatiota kerättiin markkinatutkimuksista, yrityksen historiasta, alan kirjallisuudesta, alueellisilta vaikuttajilta ja yhteistyössä yrityksen kanssa tehdyistä tutkimuksista.

Tuloksista ilmeni, että Ilves tarvitsi pikaista muutosta. Sekä yrityksen sisäisiä että ulkoisia kehittämiskohteita nousi tutkimuksista esiin. Sisäisistä kehittämiskohteista katemyynnin ja varastonkierron merkitys korostui ja ulkoisista kohteista korostuivat markkinoinnin suunnittelu ja uuden sekä vanhan myymälän markkinaosuuden kasvattaminen ja vakiinnuttaminen. Näiden tulosten saavuttamiseen laaditut työkalut puntaroitiin ja otettiin käyttöön.

Asiasanat: Liiketoimintasuunnitelma, myynti, johtaminen

Tapani Arokoski

Updating the Business Plan for ILVES.

Year 2010

Pages 37

---

The topic of the thesis deals with a new business plan and the evaluation of its functionality for the target company. This study is a project and it was commissioned by ILVES, a company in the household equipment branch. The company wanted to remain anonymous because of the sensitive material released in this study. The research is important and current for the target company because of the sudden changes in the market situations and because of a new store being opened nearby.

Collecting the necessary information was the biggest challenge in this project. Data was collected both from external and from internal sources, after which it was processed to serve the company. Gathering information was divided into seven categories: the present situation of the company, analysis of the branch, analysis of the competitors, choosing the strategy, setting the goals and the plan to achieve these goals. Material was obtained from marketing research, the company's history, literature of the branch, local influential persons and from the research made in cooperation with the company.

The results of the study show that Ilves needs quick strategic improvements. The most important internal development targets were sales revenue and storage cycle. The external targets that need most development were marketing planning and increasing and stabilizing the market share both in the old and the new store. To reach these targets the planned tools were evaluated and taken into use.

Key words: Business plan, sales, leadership

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO JA LÄHTÖKOHTATILANNE .....	6
2	TAUSTA.....	7
	2.1 Tavoitteet.....	7
	2.2 Aiheen rajaus.....	7
	2.3 Mikä on liiketoimintasuunnitelma? .....	8
	2.4 Työn rakenne .....	11
3	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN PÄIVITYS .....	12
	3.1 Yrityksen nykytila.....	12
	3.1.1 Taloudellisen tilanteen tarkistus .....	13
	3.1.2 Taloudellisten tavoitteiden asettaminen .....	13
	3.1.3 Buying rate ja shopping rate .....	14
	3.1.4 Tyytyväisyysmittaukset .....	14
	3.1.5 Kauppapaikan analyysi.....	15
	3.1.6 SWOT-analyysi Kerava .....	17
	3.1.7 SWOT-analyysi Tuusula .....	18
	3.2 Toimiala-analyysi .....	18
	3.2.1 Valkoinen linja .....	19
	3.2.2 Viihde-elektronikka.....	20
	3.2.3 Puhelin ja multimedia .....	21
	3.2.4 Yleistä .....	22
	3.2.5 Ympäristötekijät .....	23
	3.3 Kilpailija-analyysi.....	24
	3.3.1 Tekniset Uusimaa, Tuusula .....	24
	3.3.2 Expert ASA, Järvenpää.....	25
	3.3.3 Tekniset, Järvenpää.....	26
	3.3.4 Vantaa/ Gigantti, Jumbo ja muut keskittymät.....	27
	3.4 Strategian valinta.....	28
	3.4.1 Kasvuhakuisuus.....	28
	3.4.2 Katehakuisuus .....	28
	3.4.3 Kustannustehokkuus.....	29
	3.4.4 Annetaan tilanteen rauhoittua .....	29
	3.5 Organisaatio- ja toimintakaavio .....	29
	3.6 Tavoitteiden määrittäminen.....	31
	3.6.1 Keravan myymälä.....	31
	3.6.2 Tuusulan myymälä.....	32
	3.7 Toimenpidesuunnitelma .....	34
4	PROJEKTIN ARVIOINTI .....	35
	4.1 Laadullinen, ajallinen ja taloudellinen onnistuminen .....	35
	4.2 Toteutuksen ongelmat ja parantamishdotukset .....	36
	4.3 Tulosten hyödynnettävyys ja yleistettävyys .....	36
	4.4 Oma oppiminen .....	37
	LÄHTEET .....	38

## 1 JOHDANTO JA LÄHTÖKOHTATILANNE

*”Yritys on kuin organismi. Se elää samoja vaiheita kuin ihminenkin. Se syntyy, varttuu, elää kypsyysvaihetta, kuihtuu ja kuolee. Poikkeuksena ihmisen elinkaareen yritys voi jatkuvan uudistumisen kautta elää hyvinkin pitkään.”* (Strang 2000, 11.) Kohdeyritys oli kodinkonealalta ja toimialanaan kaupan ala. Se oli syntynyt, varttunut, elänyt ja nyt se alkoi kuihtumaan. Yritys perustettiin vuonna 1994. Yritys pysyi salaisena tässä projektissa julkaistujen tietojen takia ja tästä syystä kutsuttiin yritystä nimellä Ilves. 12 vuotta sitä johti edelliset omistajat pyrkimättä laajentamaan toimintaansa. Keväällä 2007 yrityksessä jo sen alkuaajoista asti olleet työntekijät ostivat yrityksen sen perustajilta. Tästä alkoi muutosten aikakausi. Monet käytännön pikkuseikat alkoivat muuttua uusien omistajien myötä niin myymälän kuin toimiston puolella. Muutaman kuukauden jälkeen uudet omistajat saivat vihjeen mahdollisuudesta rakentaa uusi myymälä ja digivallankumouksen synnyttämässä noususuhdanteessa oli helppoa lähteä visioimaan toista myymälää vanhan rinnalle. Digivallankumoukseksi kutsuttiin kodinkonealan suurinta yksittäistä euromääräistä myyntipiikkiä, joka muodostui siitä kun Suomessa lopetettiin analogiset TV-lähetykset ja jokainen koti tarvitsi uudet digiviritimet tai televisiot koteihinsa. Joulukuussa 2007 avattiin uusi myymälä ja vauhti koko yrityksessä oli kovaa. Uudet muutokset, omistajat, uusia työntekijöitä, uusi myymälä, uusia asioita, irtisanomisia; välillä nopeat suuret päätökset aiheuttivat epävarmuutta ja huolta vanhojen työntekijöidenkin kesken. Yrityksen johdolla ei ollut aikaisempaa kokemusta yrityksen pyörittämisestä, mikä loi epävarmuutta. Muutosjohtamisen tärkeimpiä tarkoituksia olisi jakaa informaatiota. Muutoksia ja uudistuksia ajettiin läpi vanhalla tavalla: ”Mennään vaan ja kyllähän tässä samalla näitä asioita oppii.” Suunnitelmat jäivät keskusteluiden asteelle, mutta eteenpäin mentiin.

Keväällä 2008 muutokset alkoivat rauhoittua ja yrityksessä nousi esiin yritysjohdon kouluttaminen sekä yrityksen liiketoiminnallisen johtamisen kehittyminen. Tapani Arokoski ehdotti mahdollisuutta, että hän loisi uuden liiketoimintasuunnitelman uuteen ympäristöön yhdessä uusien omistajien kanssa. Näin lähti käyntiin projekti nimeltä Liiketoimintasuunnitelman päivitys.

Projektin sisältö oli yhdessä yrityksen johdon sekä Arokosken kanssa luotu kokonaisuus kodintekniikan alalle ominaisten piirteiden pohdinnasta sekä niiden tutkimisesta. Tiedonkeruuta, tiedon analysointia, tiedon raportointia sekä lopullisia tekniikoita ja ratkaisuja käsittelevä työskentelytapa johti siihen, että informaatiota kertyi useita satoja sivuja. Sisältölähteinä oli käytetty niin alan kirjallisuutta kuin Mercuri Internationalin luomia malleja ja työkaluja kaupalan johdolle. Mercuri Internationalin johtajakoulutus oli käynnissä suuren osan projektista.

Kehittämiprojekti oli elintärkeä yrityksen voittoa tavoittelevalla toiminnalla. Projektin sivutuotoksena syntyi helppo ja nopea tapa rakentaa ja ylläpitää yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa. PowerPoint-pohjainen raportointijärjestelmä luotiin yrityksen tulevaisuuden projekteja varten.

## 2 TAUSTA

Nousukausi, joka alkoi vuoden 2007 alussa ja jonka nosteessa uudet kauppiat siirtyivät firman johtoon, jatkui 2008 kevääseen. Keväällä suuri digi-vallankumous alkoi lähestyä loppuaan ja se näkyi liikevaihdossa välittömästi. Siihen varautumattomana piti alkaa luoda ja löytää elvytyskeinoja yrityksen yllättäneeseen tilanteeseen.

Projekti oli hyvä keino hyödyntää ja kuunnella yrityksen sisältä tulevia muutosehdotuksia sekä ulkopuolelta tulevia merkkejä markkinatilanteen muutoksista. Samalla projekti tulisi dokumentoitua, arkistoitua ja pysyisi hyvänä pohjana jatkossa tapahtuville strategisille päivityksille.

Yrityksen johto hyväksyi ehdotuksen ja toinen kauppias alkoikin tehdä tiivistä yhteistyötä Arokosken kanssa. Viikoittaiset seurantaan ja ohjaukseen liittyvät palaverit pitivät projektin oikeassa suunnassa. Mielipiteet erottuivat faktoista ja konsensus oli luonnollista löytää hyvässä tiimissä. Tiedonkeruu ja analysointi kuuluivat Arokosken toimenkuvaan ja yhteiseen toimintaan liittyi olennaisesti oikeiden toimenpiteiden valitseminen. Tilanteen akuuttiuden takia monet toimenpiteet käynnistettiin projektin taustalla samanaikaisesti.

### 2.1 Tavoitteet

Projektin tavoitteena oli luoda hyvä strateginen suunta kohdeyritykselle liiketoimintasuunnitelman päivityksen avulla. Tähän päästäisiin syvällisen markkina-analyysin ja yrityksen sisäisen toiminnan tehostamisen kautta.

Lopputuotteena olisi nopeasti toteutettava strateginen päivitys yritykselle. Samalla projektissa muotoutuisi rakenteellinen pohja tulevaisuuden strategisista päivityksistä tai muutoksista varten.

### 2.2 Aiheen rajaus

Projektin tiedonkeruu ja analysointi rajattiin loppuvaksi syyskuussa 2008, jonka jälkeen keskityttiin jäljelle jääneiden muutosten johtamiseen. Aikarajaus koko projektin läpivientiin oli

kaksi kuukautta, tästä tiedonkeruu- ja analysointivaihe veivät 70 % projektille varatusta aikaresurssista. Aiheen rajaus tehtiin keskeisten teemojen ympärille. Keskeiset teemat olivat: Yrityksen nykytilan analyysi, toimiala-analyysi, kilpailija-analyysi, strategian valinta, organisaatio- ja toimintakaavio, tavoitteiden määrittäminen sekä toimenpidesuunnitelma.

### 2.3 Mikä on liiketoimintasuunnitelma?

*”Liiketoimintasuunnitelma on jäsenelty kuvaus yrityksen markkinoista ja niiden mahdollisuuksista, toiminnasta ja toimintaperiaatteista sekä voimavaroista ja niiden kartuttamisesta. Suunnitelmalla osoitetaan että yrityksen tuotteella tai palvelulla on todellinen liiketoimintamahdollisuus.”* (Viitala & Jylhä 2006, 382.)

*”Liiketoimintasuunnitelmassa kerrotaan mihin tähdätään (päämäärät ja tavoitteet) ja millä keinoilla tavoitteisiin pyritään (strategiat). Suunnitelmassa kuvataan myös toimialan markkinatilanne ja kehitysnäkymä.”* (Viitala & Jylhä 2006, 61.)

Liiketoimintasuunnitelma muodostuu uniikiksi toimialan, yrityksen sekä ympäristön muuttuessa, joten yksinkertaista täydellistä valmista sisällysluetteloa ei ole. Liiketoimintasuunnitelmassa nähdään strategiat, joilla yrityksen määrittämiin tavoitteisiin päästään.

*”Strategia; yrityksen suuntaviivojen, tavoitteiden ja niiden saavuttamiseksi tarvittavien keinojen määrittely. Strategian avulla yritys hallitsee muuttuvaa toimintaympäristöään.”* (Viitala & Jylhä 2006, 286.)

Kauppiaiden ja Mercuri Internationalin kanssa yhdessä luotu runko liiketoimintasuunnitelmalle muotoutui pitkälti strategiseksi analyysiksi, jollaista Arto Lahti käyttää kappalejakona teoksessaan Strateginen yritysanalyysi seuraten keskeisiä teemoja: 1. Yritysuunnittelu ja yritys-analyysi, 2. Toimiala-analyysi sekä 3. liiketoiminta-analyysi. (Lahti 1987, 5-6.). Yritysanalyysi vaiheessa tutkittiin ja analysoitiin yrityksen sisäisiä tekijöitä. Toimiala-analyysi vaiheessa tutkittiin toimiala-alalla vaikuttavia tekijöitä, kuten kilpailua ja muuttujia markkinatilanteissa. Liiketoiminta-analyysissä pureuduttiin sisäisiin kehityskohteisiin, kuten kouluttautumiseen ja markkinoinnin suunnitteluun.

Edward Blackwellin ”How to Prepare a Business Plan” (2008, 5.) ohjeistaa liiketoimintasuunnitelman olevan lyhyesti: selkeä, ytimekäs, looginen, totuudenmukainen ja siinä käytetyt väitteet ja vertaukset tulee olla perusteltuja aina kun mahdollista. (Blackwell 2008, 5.) Myöhemmin kirjassa hän listaa neljä olennaisinta näkökulmaa, jotka tulee olla hyvin käsiteltyjä. Suunnitelmasta tulee löytyä olemassa olevien markkinoiden riittävyys, johdon mahdollisuudet toteuttaa toimintaa, tuote ja palvelu ovat hyviä ja että talous on riittävässä kunnossa teke-



mään pakollisia hankintoja ja ylläpitoa. Blackwellin listaamat tärkeidet käsiteltiin Ilveksen liiketoimintasuunnitelmassa.

Liiketoimintasuunnitelman päivitys asettaa yrityksen aina myös muutostilanteeseen, jonka ennustamiseen liiketoimintasuunnitelman on tehty. Muutos itsessään saattaa kuitenkin aukaista sellaisia ”ovia”, joihin ei oltu varauduttu. KTT Mauri Laukkanen pohtii strategian ongelmia uusien suuntien liikkeelle lähdössä: *”Liikkeellelähtö luo uuden tilanteen ja rusaasti uutta informaatioita, jota muulla tavalla ei ehkä voitaisi hankkia. Voidaankin puhua nk. käytäväperiaatteesta (corridor principle) , millä tarkoitetaan sitä, että uutta yritystä ja aiottua liiketoimintaa ei yleensä voida tarkasti suunnitella tai tietää ennen kuin se on aloitettu.”* (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1997, 76.). Kaupan alalla usein tehdään hyppy tuntemattomaan uuden toiminnan kanssa, sillä asiakaskunta on se, joka määrää menestyksen. Muutoksen (hallitun) kontrolloimisen ideologialla kauppiat uuden myymälän perustamiseen lähtivätkin.

Henry Mintzberg on strategiseen suunnitteluun ja liiketoimintaan erikoistunut professori. Professori Mintzberg käsittelee artikkelissa ”The Fall and Rise of Strategic Planning” sitä, kuinka yritysjohto hämäntyy yhä useammin johtamaan vain numeroiden valossa, eikä toteuttaen yrityksen visiota. (Harvard Business Review, January-February 1994).

Viitalan ja Jylhän (2006, 388) mukaan visio on yrityksen näkemys tulevaisuudestaan eli tulevaisuudenkuva. Se kertoo millainen yritys haluaa olla tulevaisuudessa. Se voidaan nähdä myös arvoihin ankkuroituna tulevaisuuden tahtotilana.

Strateginen johtaminen pienissä ja keskisuurissa yrityksissä tuli tutkijoiden kiinnostuksen kohteeksi 1960-luvulla (Kraus & Kauranen 2009.). Strategioita voidaan jakaa eri koulukuntiin ja taulukossa (taulukko 1) näkyy Mintzbergin strategioiden kategorisointi, jonka Mintzberg teki tutkittuaan noin 1500 artikkelia strategisesta johtamisesta. Taulukosta löytyy samoja teemoja, joita käytettiin Ilveksen liiketoimintasuunnitelman päivityksessä esimerkiksi SWOT-analyysi, strategiaprosessit, markkinamahdollisuudet (nichet) ja poliittiset vaikuttajat.

Table 1: Mintzberg's Schools of Strategy

Prescriptive Schools	Descriptive Schools I	Descriptive Schools II
<p>Design school Conceptual strategy development through achievement of a "fit" between internal strengths and weaknesses and external opportunities and threats.</p> <p>Main instrument: SWOT analysis.</p>	<p>Entrepreneurial School Visionary strategy formation, vision and intuition of the entrepreneur instead of precise plans. Implicit perspective (vision) which is personal and unique</p> <p>Main instruments: Start-up, niche or turnaround strategies.</p>	<p>Political School Power-based strategy formation: The development of strategies within the organization is determined by politics and power, micro power.</p> <p>Main instruments: Strategy development is based on self-interest and fragmentation or tactics and positioning.</p>
<p>Planning School Strategy as a formal process with single clear steps and techniques.</p> <p>Main instruments: Scenario planning, check lists, strategic control.</p>	<p>Cognitive School Regards strategy formation as a mental process, based on individual perceptions.</p> <p>Main instruments: Deals with the origin of strategies and the mental processes of strategy development.</p>	<p>Cultural School Strategy formation is a social process which builds on culture.</p> <p>Main instruments: Strategy development is based on mutual interests and integration; strategy has a collective perspective and it is unique and mostly implicit.</p>
<p>Positioning School: Analytical strategy formation, strategy being regarded as a generic competitive position depending on the industry situation.</p> <p>Main instruments: Boston Consulting Group matrix, McKinsey matrix, PIMS study.</p>	<p>Learning School Strategy development as an emergent learning process.</p> <p>Main instruments: Strategy formulation and development mesh with each other; frequently applied in intrapreneurship.</p>	<p>Environmental School The environment is not only seen as a factor, but moreover as the central actor which determines the strategy.</p> <p>Main instruments: Examination of the environmental conditions and the specific position, termed niche in population ecology.</p>

Sources: Mintzberg (1990a); Sandberg (1992); Mintzberg & Lampel (1999).

Taulukko 1 kuvakaappaus Krausin (2009) artikkelista. Strategioiden koulut.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) avataan PK-yritysten (pienien ja keskisuurten yritysten) strategian perustavia elementtejä. Elementeistä koostuu lopuksi liiketoimintasuunnitelma, jossa on käsitelty ja analysoitu yrityksen ja siihen vaikuttavien tekijöiden vaikutus sekä päämäärät, visiot ja missiot.

*Missio; yrityksen perustehtävä. On lähellä perinteisen toiminta-ajatuksen käsitettä. Kertoo mitä varten yritys on olemassa. (Viitala & Jylhä 2006, 383.)*

Mielenkiintoista Mintzbergin avauksessa on se, että hän ei pidä lainkaan erikoisena sitä että nuorella yrityksellä ei vielä olisi liiketoimintasuunnitelmaa.

Table 2: Constitutive Elements of SME Strategy

	Entrepreneur	Strategy Content	Strategy Process	Business Plan
<b>Characteristics</b>	The Entrepreneur or the SME manager is the main strategist and decision maker develops the vision, mission and strategies for the enterprise implements the vision, mission and strategies	Most promising market entry strategies for SMEs niche strategy: allows targeting of customer needs by focusing the limited resources on a narrow market segment differentiation strategy: offers the customer a special advantage along a valued dimension (e.g. quality or price leadership)	Strategic instruments which are suitable for SMEs SWOT analysis PEST analysis industry analysis product life-cycle analysis Business portfolio matrixes	Written or formal documentation of the SME's strategy and strategic planning means of communication with external stakeholders internal control mechanism leads to actual company founding, ongoing strategic planning and employment growth
<b>Other Issues and Challenges</b>	Personal goals, traits and strategic orientation having a significant impact on the SME's strategy. Daily business is customarily regarded as more important than long-term strategies.	Other dimension of assessing an enterprise's market entry: product/market strategy (four-field matrix with different combinations for implementing existing or new products in present or new markets).	Other strategic instruments (e.g. benchmarking, GAP analysis, BSC), which could also be used in SMEs, are often unknown in SMEs.	Business plans are rarely existent in young SMEs. The question of whether to write a business plan is the entrepreneur's decision, reflecting his thoughts and ideas.
<b>(Main) Sources</b>	McKenna (1996); Berry (1998);	Vesper (1980); Ibrahim (1993); Lee et al. (2001); Gruber (2004)	Andrews (1987); Zahra & Dess. (2001); Analoui & Karami (2003); Kraus (2007)	Kraus & Schwarz (2007); Liao & Schulte (2008)
<b>Research Gaps and Areas for Future Work</b>	Changes in strategy when the SME grows and the entrepreneur is no longer the only decision maker (e.g. entrepreneurial teams)	Possible correlations between the applied strategy and corporate success; industry-specific surveys	Possible correlations between the instruments and corporate success	Quality, quantity and content of the business plan and their possible correlations with corporate success

Taulukko 2 kuvakaappaus Krausin (2009) artikkelista. Strategian elementeistä.

Krausin artikkelissa mainitaan, että usein liiketoimintasuunnitelma laaditaan ulkoisille osakkeenomistajille hyvänä tapana seurata yrityksen keinoja taistella eteenpäin. Liiketoimintasuunnitelma kertoo sisäpiirin tietoa siitä, kuinka yrittäjä ja yrityksen hallitus ovat sitoutuneet ja asennoituneet menestykseen. Tutkimuksen mukaan uusilla yrittäjillä, jotka tekevät liiketoimintasuunnitelman, toteutuu kuusi kertaa enemmän yrityksiä, kuin niillä jotka eivät tee liiketoimintasuunnitelmaa. Artikkelissa myös tuodaan olemassa olevien yritysten liiketoimintasuunnitelmien päivittämisen ongelmia siihen vaadittavien resurssien, kuten ajan tai strategisten linjausten suunnitteluun vaadittavan ajattelutavan, puuttuessa. (Kraus & Kauranen 2009, 37-50)

## 2.4 Työn rakenne

Projekti koostui neljästä päävaiheesta. Vaiheet olivat suunnitteluvaihe, jossa päätettiin rajaukset ja päälinjaukset tiedonkeruun osalta; tiedonkeruvaihe; analyysivaihe ja toteutusvaihe. Opinnäytetyön sisältö keskittyy tiedonkeruu- ja analyysivaiheiden seurantaan ja analyysiin. Eli siihen, mitä liiketoimintasuunnitelmassa käsitellään tavallisesti. Projektin sivutuotteena toteutettiin myös yleispätevä liiketoimintasuunnitelman raportointipohja, jolla voi seurata ja

muuttaa liiketoimintasuunnitelmaa tarvittaessa. Raportointipohja oli PowerPoint-pohjainen. Monet huomion kohteeksi tiedonkeruu- ja analyysivaiheessa nousseet epäkohdat korjattiin saman tien projektin aikana. Se, miten liiketoimintasuunnitelma toteutettiin kokonaisuudessaan, ei ollut opinnäytetyössä tarkastelun kohteena.

### 3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN PÄIVITYS

Suunnitelman runko on yrityksen kauppiaiden, Mercuri Internationalin ja Arokosken yhdessä luoma konsepti, jossa yhdistyy kaupanalan, kodintekniikan ja alueellisen markkinatilanteen ymmärrys. Avainalueina tutkitaan yrityksen sisäistä kypsyyttä, omaa asemaa markkinoilla ja markkinoiden muutossuuntaa. Liiketoimintasuunnitelman päivitys tässä projektissa käsittää lähes samat vaatimukset strategisen päivityksen kanssa.

Ensimmäiset kaksi viikkoa kului projektin aloitukseen ja suunnitteluun. Keskeisten teemojen löytäminen ja muuntaminen toimialakohtaiseksi vaati neuvotteluita, joissa mielipiteitä ja näkökulmia vaihdettiin avoimesti. Projektiryhmä tapasi seitsemän kertaa, joiden välissä pohdittiin linjauksia sekä erottaa mikä on olennaista projektille ja mikä ei. Tapaamisissa oli haasteita, sillä päivittäinen johtaminen ja tilannejohtaminen vaativat välillä keskittymistä projektin ulkopuolisille tekijöille, kuten esimerkiksi tilaus-/toimituskantojen järjestelyihin.

Suunnitelman rungon muodostuttua kehitettiin toimivaa, helposti ylläpidettävää raportointijärjestelmää. Raportointijärjestelmä, joka on helppolukuinen ja sitä olisi mahdollisuus muuttaa ajan kuluessa eteenpäin ja asioiden muuttuessa, olisi täydellinen nopeiden markkinatilanteiden muutosten toimialalle. Lopputuloksena oli Powerpoint-pohjainen analyysipohja, johon pystyy päivittämään suurten linjojen lisäksi pieniä muutoksia liiketoimintastrategiaan ja suunnitelmiin. Raportointimuoto mahdollistaa liikkeenjohdon myöhemmin tekemät muutokset siihen sekä helpon ja mielenkiintoisen tavan esittää työtä eteenpäin työntekijöille ja konsulleille.

#### 3.1 Yrityksen nykytila

Nykytila-analyysi koostuu taloudellisesta tilannetarkistuksesta ja sen pohjalta ketjun kanssa luotujen tavoitteiden asettamisesta, ostokäyttämistutkimuksista, asiakas- sekä työilmapiiritutkimuksista, markkina-asema-arviosta, sijainti- ja SWOT-analyyseistä. Yrityksen nykytilaselvityksessä etsittiin ensisijaisesti yrityksen sisäisiä muuttujia, joita voitaisiin parantaa ja toissijaisesti ulkoisia parannettavia muuttujia.

### 3.1.1 Taloudellisen tilanteen tarkistus

Taloudellinen tilannetarkistus toteutettiin tutkimalla yrityksen liikevaihtoa, liikevaihdon kasvua, myyntikateprosenttia, varastonkiertoa, liikevaihto/työntekijää ja nettotulosta. Näin oli mahdollista tutkia, mitkä kohteet vaativat erityishuomiota ja mitkä kohteet menevät niin kuin pitävät.

Positiivisesti tilastoissa näkyi yli 17 %:n liikevaihdon kasvu, joka johtui 2007 suuresta digival-lankumouksesta. Se oli markkinoille ja kauppialle ennen kokematon piikki kaikessa myynnissä, kun joka kotiin vaadittiinkin taulutelevisioita ja digibokseja.

Erytyishuomiota vaati varastonkierto, joka on ketjun tavoitteena vähemmän kuin kuusi ja yrityksellä se oli yli 12. Tavoitetilä kuusi tarkoittaa, että varasto myydään läpi kerran kahdessa kuukaudessa. Eli kahden kuukauden liikevaihto on saman verran kuin varaston arvo.

Tässä huomattiin tarvitsevan tuotekokonaisuuksien arviontia ja varaston uudelleen suunnittelua. Varastonkierron tehostamisella saadaan aikaiseksi se, ettei yrityksen pääoma ole sidottu varastoon. Pääoman sitominen varastoon taas vaikuttaa negatiivisesti esimerkiksi yrityksen likviditeettiin eli maksukykyyn.

Liikevaihto per työntekijä -luku oli myös alle tavoitteen, mutta tälle löytyy rationaalinen selitys. Normaalisti toimitilavuokra on yli 100 000 euroa vuodessa, mutta yritys omistaa itse toisen myymälän tilat, joten kiinteiden kustannusten ollessa oletettua pienemmät, kuin vertailuryhmillä, voi tyytyä lukemaan.

### 3.1.2 Taloudellisten tavoitteiden asettaminen

Kun uutta myymälää perustettiin, selvitettiin kriittinen piste, jotta yritys ei tuottaisi tappiota uusien investointien jälkeen. Suuret investoinnit söisivät yrityksen hyvin nopeasti, mikäli likviditeetti olisi huono. Tavoitteeksi vuodelle 2008 asetettiin liikevaihdolle 4,4 miljoona euroa, myyntikatteen nostaminen, varastokierron laskeminen, kannattavuusluvun parantaminen ja liikevaihdon per työntekijä nostaminen. 4,4 miljoonaa euroa olisi 1,3621 % Suomessa asuvien ihmisten kodinelektroniikkaan sijoittamasta summasta. Kerava-Tuusula -akselilla asuvien ihmisten ostovoima-arvio oli n. 30 miljoonaa euroa, joten 15 %:n osuus on realistinen tavoite. Ensimmäisestä vuodesta ei laskettu saavutettavan liikevoittoa suurien investointien takia.

Varastonkierron parantamiseksi tuli varaston arvoksi saada 572 000 euroa. Tuusulan myymälän myötä keskitetty varasto sijaitsi Tuusulassa. Laskennallisista syistä oli hankala erottaa näissä

laskelmissa varastonkierron osuutta per myymälä. Vertailukelpoisia lukuja olivat myymäläkohtaiset myynnit ja myyntikatteet.

### 3.1.3 Buying rate ja shopping rate

Ensimmäisestä taulukosta voi lukea, kuinka suuret hankinnat yhä suuntautuvat alan liikkeisiin, sinne missä palvelua on. Palvelun arvo oli todella suuri kodinelektroniikan alalla. Pienet ostokset kuten kodin pienlaitteet saatettiin helposti hakea marketeista, mutta isommissa ostoksissa tukeuduttiin ammattilaisiin. Myös tuotesortimentin jakautumista suunniteltiin kyseisten tilastojen mukaan, kuten video-/digikameramyynnistä ei tarvitse kilpailla Anttilan kanssa.

#### OSTANUT (% ostaneista)

	VIIHDE ELEK- TRON.	ISO KODIN KONE	VIDEO-/ DIGI- KAMERA	TIETO- KONE	MATKA- PUHELIN	KODIN PIEN- LAITE	BUYING RATE
N=	57	23	14	18	31	49	
KERAVAN EXPERT-HALLI	12	30	0	6	0	4	142
PRISMA KERAVA	19	9	0	17	6	27	210
ANTTILA TOP TEN KERAVA	9	0	36	0	0	22	181
MARKANTALO JPÄÄ	5	4	0	17	3	0	80
MUSTA PÖRSSI JPÄÄ	12	4	0	6	0	8	82
TEKNISET JPÄÄ	0	0	0	0	0	2	6
EXPERT KONEPISTE JPÄÄ	0	9	0	0	0	0	24
TEKN. UUSIMAA HYRYLÄ	9	17	0	0	0	2	76

#### KÄYNYT KATSOMASSA (% ostaneista)

	VIIHDE ELEK- TRON.	ISO KODIN KONE	VIDEO-/ DIGI- KAMERA	TIETO- KONE	MATKA- PUHELIN	KODIN PIEN- LAITE	SHOP- PING RATE
N=	57	23	14	18	31	49	
KERAVAN EXPERT-HALLI	16	22	7	0	3	4	187
PRISMA KERAVA	16	13	0	6	3	10	172
ANTTILA TOP TEN KERAVA	18	13	7	0	3	4	162
MARKANTALO JPÄÄ	7	17	0	0	3	2	107
MUSTA PÖRSSI JPÄÄ	11	4	0	0	3	2	73
TEKNISET JPÄÄ	5	0	0	0	0	0	19
EXPERT KONEPISTE JPÄÄ	2	0	0	6	0	2	34
TEKN. UUSIMAA HYRYLÄ	5	4	0	0	3	0	46

Taulukko 1 Ostoskäyttäytymistä kuvaava taulukko (Mc Info 2007)

Alemmasta taulukosta voi huomata, kuinka myyntityö usein palkitsee. Ihmiset ovat tulleet katsomaan, mutta päätyivätkin jo ostopäätöksensä ennen kuin itse olivat sitä mieltä. Joidenkin tutkimusten ja mielipiteiden mukaan se, että kävelee ovesta sisään, jo tarkoittaa, että ihminen on tehnyt päätöksensä ja linjannut tarpeensa.

### 3.1.4 Tyytyväisyysmittaukset

Asiakastyytyväisyysmittaukset, työilmapiirimittaukset ja brändipuntari olivat päätyökaluina toteuttaessa mittauksia ympäristöstä. Brändipuntari oli alueen yrityksistä tehty tutkimus,

jossa lähialueen ihmiset kertovat mielipiteitään ja kokemuksiaan. He kertovat, kuinka hyvin tunsivat tai tiesivät joitain paikkoja, mitä mieltä olivat sen palvelusta sekä mistä päätyivät ostamaan tarpeensa.

2007 brändipuntarista selvisi, että Keravan myymälää pidettiin alueen parhaana ja sen palvelua arvostettiin todella paljon. Hintataso on korkeahko, mutta tarjoukset ovat todella vetäviä ja toimivia. Lainausta avoimista kysymysarjoista tutkimuksessa:

***Millaisia kokemuksia teillä on oman paikkakuntanne kodinkoneliikkeistä tai millaisia terveisiä haluaisitte lähettää niille?***

*Keravan Expert on todella hyvä liike, pitempi takuu kuin mitä tehdas antaa*

*Kohtelias henkilökunta ja saa hyvää palvelua*

*Kokemukset hyviä.*

*Kokemukset olleet hyviä*

Ostokäyttäytymisen ja liikevaihdon perusteella Keravan myymälä olisi kuitenkin vasta alueen kolmanneksi paras, Prisman ja Anttilan jälkeen.

### 3.1.5 Kauppapaikan analyysi

Keravan myymälän sijainti oli kohtuullinen. Se oli lähellä keskustaa ja kauppapaikka oli aivan juna-aseman vieressä keskustassa ja pihassa oli erittäin hyvät parkkitilat. Keskeinen sijainti mahdollisti kulkemisen myös jalan paikalle, mikä on varsinkin vanhoille ihmisille erittäin tärkeää. Kauppa oli sijannut samalla paikalla jo 15 vuotta ja sillä oli vahva asema keravalaisten mielikuvissa. Kauppa oli kuitenkin ns. väärällä puolella rataa, jossa oli vähemmän muita kauppoja houkuttelemassa satunnaisia kävijöitä.

Huoneiston koko oli riittävä. Tilat antoivat mahdollisuuden pitää varastoa ja asetella reilun kokoisen myymälätilan. Huoneisto oli kotoisa matalan kattonsa ansiosta ja asiakkaiden kokemukset myymälästä ovat olleet positiivisia. Huoneiston laatua määrittivät myymälän hankala pohjaratkaisu, joka oli hieman sokkeloinen. Sokkeloisuudesta huolimatta myymälän asettelulla kokonaisuudet saatiin toimimaan hyvin. Lattia oli käytössä kulunut ja vaatisi ison remontin.

Verratessa myymälää lähialueen uusiin ostoskeskuksiin, kuten Prismaan tai Citymarkettiin, jäi myymälä kauas nykypäivän vaatimuksista. Toisaalta ovatko Prismat ja Citymarketit asiakaslähtöisesti vai kauppalähtöisesti suunniteltuja kokonaisuuksia, toimiiko aina iso ja kiiltävä? Lähialueen muihin kilpailijoihin, kuten Tuusulan Teknisiin, verrattaessa Keravan myymälä oli

siisti ja selkeä. Keravalle nousi ja nousee paljon uusia hienoja liiketiloja koko ajan, minne saisi upein puittein tehtyä uuden myymälän.

Keravan myymälän muuttaminen oli mahdollisuus, jota puntaroitiin. Keravanportissa olisi ollut hyvät mahdollisuudet pitää myymälää, tosin paikalle olisi vain päässyt autolla. Keravanportille sanottiin ei. Jäspilän ostoskeskusalue pidettiin yhtenä vaihtoehtona, joka kuitenkin lopuksi kumottiin huonon logistisen alueen vuoksi. Tarjolla ollut myymälätila ja puitteet olivat erittäin hyvät tosin Jäspilän alueella.

Myymälää koskeviin toimenpiteisiin tehtiin kolme vaihtoehtoa: nykyisen tilan remontoiminen ja myymälän uudistaminen, tilan myynti ja muutto muihin tiloihin ja kolmantena vaihtoehtona oli ettei tehdä mitään.

Tuusulan myymälän sijaintiin uskottiin vahvasti. Vanhalla ja perinteisellä ostoskeskusalueella, jossa tukena oli Sotka, Isku, Asko, Masku ja Unikulma houkuteltiin paljon väkeä samalle paikalle päivittäin. Ainoa sijainnin huono puoli oli, ettei sinne päässyt muutoin kuin omalla autolla.

Huoneiston koko oli suuri ja se mahdollisti todella mahtavan myymälän rakentamisen, sekä hyvät varastointitilat. Huoneisto oli remontoitu uutta toimintaa varten muutama kuukausi ennen sinne muuttoa. Remontin jäljiltä huoneiston laatu oli hyvä.

Verrattaessa Tuusulan myymälää muihin kilpailijoihin erottuu se edukseen lähes yhtenä hienoimmista myymälöistä Suomessa. Virallisen projektin jälkeen tehdyssä markkinaselvityksessä Tuusulan myymälä voitti valtakunnan parhaana myymälänä myymälän ja palvelun yhdistävässä vertailussa.



## 3.1.6 SWOT-analyysi Kerava

*”SWOT-analyysi; sisäisten tekijöiden (vahvuuksien ja heikkouksien) sekä ulkoisten tekijöiden (mahdollisuuksien ja uhkien) analysointia yrityksen perustamisen tai esimerkiksi päivittämisen vaiheessa.”* (Viitala, 2006, 386). Kenneth Andrewsia pidetään yhtenä SWOT-analyysin kehittäjistä. Taulukosta 2 näkee Keravan myymälän SWOT-analyysin.

<p><b>Vahvuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-14 vuotta samalla paikalla ja vakiintunut asiakaskunta</li> <li>-Hyvä maine palvelun ja osaamisen osalta</li> <li>-Kunnallisen tason vaikuttaja ja vahva yritysmyynti</li> <li>-Uusi organisaatio sekä koulutettava johtoryhmä</li> <li>-Hyvät parkkitilat</li> <li>-Keskustan tuntumassa</li> <li>-”Oma liiketila”</li> </ul>	<p><b>Mahdollisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mahdollinen kasvu BKT:n kasvun myötä, mutta jättipotti ei mahdollista</li> <li>-Asema ainoana Keravan kodinkoneliikkeenä kasvaa</li> <li>-Pysyy leipäkoneena Tähtimerkit Oy:lle</li> </ul>
<p><b>Heikkoudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sekava sisältä</li> <li>-Myymälä vaatii suuren uudistuksen; tällä hetkellä Ilves vain ulkoa päin.</li> <li>-”Väärällä puolella keskustaa”</li> <li>-Ei toimintaa tukevia yrityksiä ympärillä</li> <li>-Jämähtäneet käytännöt</li> <li>-Iso investointi</li> <li>-Keskusta ei laajene samalle puolelle asuntojen, kirkkojen ja pienten liiketilojen takia</li> <li>-Kilpailijoita uusiin keskuksiin Jäspilään</li> <li>-Vaikea kasvattaa liikevaihtoa</li> </ul>	<p><b>Uhat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kilpailijoita on hyvin todennäköistä odottaa tulevan uusiin keskuksiin Jäspilään</li> <li>-Keskustaan kilpailija</li> <li>-Kiinteistön arvo romahtaa</li> <li>-Konkurssin riski Tuusulan myymälän flopatessa</li> </ul>

Taulukko 2 SWOT-analyysi Kerava

### 3.1.7 SWOT-analyysi Tuusula

Uuden myymälän heikkouksia oli erittäin vaikea ennalta nähdä. Toisaalta heikkouksiin voisi lukea lukemattomia tekijöitä, joita tuntematon toisi tullessaan. Suunnitelman puute sekä taloudellisesti vaikea aika, niin yrityksen sisällä kuin ulkona, loivat kuitenkin todella suuren painoarvon heikkouksiin. Taulukossa 3 näkee Tuusulan myymälän SWOT-analyysin.

<p><b>Vahvuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uusi myymälä</li> <li>- Moderni myymälän layout</li> <li>- Varaston kierto ja koko</li> <li>- Työntekijöinä vanhat taitajat auttamassa uusia aloittelijoita</li> <li>- Kauppialla yli 15 vuoden kokemus</li> </ul>	<p><b>Mahdollisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kasvattaa Tuusulan kunnan kasvun mukana liikevaihtoa ja syrjäyttää paikallinen kilpailija ottamalla häneltä markkinaosuutta keskittyen palveluun ja toiminnan tehokkuuteen.</li> <li>-Nostaa liikevaihtoa 150% ja liikevaihdon mukana tulosta jonkun verran.</li> <li>-Yhdistää varastoa ja tehostaa kuljetuspalvelua.</li> </ul>
<p><b>Heikkoudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Suunnitelman puute</li> <li>-Vaikea aika taloudellisesti</li> <li>-Liiankin suuri myymälä, ”tyhjä vaikutelma”</li> </ul>	<p><b>Uhat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kauppapaikka liian syrjässä</li> <li>-Vain autolla paikalle</li> <li>-Ensimmäisinä vuosina suurten perustamiskustannusten luomat lainanlyhennykset syövät katetta ja pakottavat ensiapulainoihin, ellei alussa saada liikevaihtoa kasvatettua tavoitetilaan.</li> <li>-Kilpailu kiristyy ja Vantaan suuret keskuksat syövät keskikokoiset keskittymät</li> </ul>

Taulukko 3 SWOT-analyysi Tuusula

### 3.2 Toimiala-analyysi

Kummallekin myymälälle asetettiin samat taustaoletukset toimiala-arvion pohjalta. Tarkastelun kohteina oli 1 ) ”valkoinen linja”, eli pesukoneet, jääkaapit, astianpesukoneet, 2 ) Viihde-elektronikka, 3 ) Puhelin ja multimedia sekä 4 ) Yleisesti vaikuttavat toimiala-kohteet. Jokaisen segmentin taustaoletukset kerrotaan lukujen alussa.

### 3.2.1 Valkoinen linja

Taustaoletuksina oli, että kehitys vastaa BKT:n kehitystä, kasvu 2008-2012 0-3 %, erillislaitte kauppa kasvaa, rakentajat ja remontoijat asiakasryhmänä paikallisen kasvun avain.

Keravan myymälän asema alueen kodinkonekauppiaana oli kohtuullinen. Keravan keskusta ei ole suuri kasvukeskus, mutta laajenee koko ajan. Alueella olisi tarvetta sekä kerrostalo- että omakotitaloratkaisuihin niin uusiin kuin remontoitaviin kohteisiin. Tärkeitä kontakteja olisivat remonttiyritykset ja huoltoliikkeet ja heidän kanssaan yhdessä toiminen.

Tarkasteltaessa lähiajan kehityksen vaikutuksia yritykseen voitiin todeta, etteivät Keravan myymälään lähialueen muutokset vaikuta. Ainoana riskitekijänä olisivat nousevat kauppakeskukset. Myymälässä oli hyvä valikoima perustuotteita sekä erikoislaitteita erityiskäyttöön. Yritysmyyntiin pitäisi keskittyä, jotta valkoinen linja myisi paremmin.

Tuusulan myymälän asemaa ei voitu vielä arvioida konkreettisten tulosten pohjalta, mutta vaikuttavia seikkoja olivat heikko tunnettavuus ja myymälän syrjäinen sijainti Hyrylän keskustasta. Alueen hajanainen kaava ei edesauttanut puskaradion käynnistämää uutislevikkiä uudesta myymälästä. Tuusulan myymälässä pääsi tuomaan esiin erikoistuotteita, joita ei muutoin lähiseudulla edustettu ja differoitumisen myötä jalansija vakaantui. Muuttovahvassa Tuusulassa tulisikin yritysmyyntiin puolella keskittyä entisestään remontoijiin, urakoitsijoihin ja kunnallisiin projekteihin, jotta vakaata hyvää kassavirtaa voitaisiin synnyttää. Markkinoilta kuului hyvää palautetta, että alueellinen kilpailu muiden toimijoiden kanssa oli piristänyt asiakkaita.

Lähiajan kehityksen vaikutuksia Tuusulan myymälään olivat entisestään kasvava Vantaan kauppa-alue, jossa Suomen eniten kodinkoneliikkeitä yhdellä alueella. Kova kilpailu yksityisistä asiakkaista saisi tasapainoa alueellisen yritysmyyntiin myötä.

### 3.2.2 Viihde-elektroniikka

Viihde-elektroniikkamarkkinoihin tuli vaikuttamaan keskeisesti taulukossa 4 esiintyvät tausta-oletukset.

- 2008 negatiivinen kehitys koko valtakunnassa
- 2009-2012 kasvua n 5 % vuosittain
- HDTV
- IPTV
- kaapelitelevisiossa ja laajakaistassa (IPTV) HDTV:n myötä voimistuva kilpailu asiakkuuksista
- operaattorin ote markkinasta vahvistuu
- maksu-tv kasvaa tasaisesti koko tarkastelujakson ajan 2008-2012

Taulukko 4 Viihde-elektroniikan taustaoletuksia

Keravan myymälän asema viihde-elektroniikassa oli ketjun linjausten mukainen. Turvallisin valmistautuminen oli kulkea ketjun linjauksien mukaan. Pidettiin valikoimatuotteet hyllyssä ja valikoimatuotteiden mainosrummutus myy niitä lähes itsestään. Yritys linjasi, ettei mennä edelläkävijänä vaan pysytään ajan hermoilla. HDTV vahvistui itsestään tarjonnan myötä ja IPTV tarvitsi vielä paljon taustatyötä toimiakseen ja yleistyäkseen.

Keravalla hyvät mahdollisuudet pysyä kehityksen mukana pitämällä varasto pienenä, jotta uutuusmallit voitiin tarjota heti asiakkaille. Keravalla toimi valtaverkkona kaapeli, joka mahdollistaisi IPTV:n käytön ensimmäisten joukossa, mutta sekin tapahtui lisälaitteen kautta, joten sen yleistyessä voi rauhallisesti vastata kysyntään.

Tuusulan myymälän asema viihde-elektroniikassa oli samalla linjalla, että keskityttäisiin valikoimatuotteisiin, sillä niiden tuotto on parasta ja markkinointi tehokkainta. Edetään tekniikan mukana ja ketjun ohjeiden mukana, sillä ylimääräiset investoinnit vakiintumattomiin teknologioihin voivat olla suuria riskejä.

Kehityksen vaikutukset Tuusulassa olivat erilaiset, sillä valveutuneet kuluttajat Vantaalta asti saattoivat tulla ihmettelemään uutuustuotteita ja niiden tarjouksia. FullHD sekä OLED-tekniikat tekivät vahvaa tuloaan, tosin valtakunnallisten kappalemäärien ollessa pieniä, tapahtui paljon liikehdintää yli tavallisen ostoskäyttäytymisen rajan.

### 3.2.3 Puhelin ja multimedia

Puhelin- ja multimediamarkkinoihin vaikuttavia taustatekijöitä voidaan tutkia taulukosta 5.

<ul style="list-style-type: none"> <li>-matkapuhelinmarkkina ei kasva lähivuosina</li> <li>-mobiili-tv voi tuoda kasvua alkaen 2010</li> <li>-IPTV tarkoittaa tarvetta nykyistä nopeampiin laajakaista-yhteyksiin ja tehokkaampiin pc-laitteisiin kotitalouksissa</li> <li>-&gt; Markkina kasvaa koko tarkastelujakson ajan 2008-2012</li> <li>-IPTV:n myötä verkottuva koti alkaa olla arkipäivää yhä useammalle.</li> <li>-navigaatiolaitteiden kauppa lähivuodet n. 300.000 yksikköä per vuosi</li> </ul>
--

Taulukko 5 Puhelin- ja multimediamarkkinoista.

Keravan ja Tuusulan oma asema puhelin- ja multimediatekaupassa oli kohtuullinen. Puhelin-kauppa on erittäin kannattamatonta, mutta pakollista hyvän oletetun palvelun osalta, on sitä pakko jatkaa. Valikoima pitää pitää pienenä ja varastonarvo matalana sekä keskittyä siinäkin varastonkiertoon. Kannattamatonta puhelinmyyntiä tukee liittymämyynti, jonka kautta ansaintalogiikka on parempi ja tuotto myös sen myötä. Soneran liittymien kanssa erityishuomi-oon pääsee puhelin- sekä laajakaista/mokkulamynti. Näiden tehostamiseen tulisi keskittyä.

Keravan ja Tuusulan myymälöissä lähiajan kehityksen vaikutukset vaativat huomiota. Parannettavat osa-alueet tiedostettiin ja aloitettiin välittömät toimenpiteet korjaamaan myyjien ammattitaitoa ja osaamista tällä sektorilla. Koulutuksilla ja valvonnalla käynnistetty sivuprojekti tuotti tulosta jo pyöriessään.

### 3.2.4 Yleistä

Yleisiä taustaoletuksia kodinkonekaupan alalla vaikuttaviin tulevaisuuden muuttujiin voidaan tarkastella taulukosta 6.

<ul style="list-style-type: none"> <li>-sunnuntaiaukiolo vapautunee lähivuosina ja tästä seuraa se, että kaupankäynti keskittyy</li> <li>-verkkokauppa kasvaa vähän, mutta 80% kestokulutushyödykkeiden ostosmatkoista alkaa netistä</li> <li>-väestö vanhenee</li> <li>-yhden ihmisen talouksien määrä kasvaa</li> <li>-palvelujen tarve (kotipalvelu) kasvaa</li> <li>-laiteympäristöt monimutkaistuvat ◇ tukipalvelujen tarve kasvaa</li> <li>-pidemmällä aikavälillä matkustaminen myös lähiliikenteessä kallistuu merkittävästi</li> <li>-matkustamista (erityisesti yksityisautoilua) voidaan alkaa rajoittaa</li> <li>-energian hinnan nousu ja mahdolliset energian käytön rajoitukset</li> </ul>
---

Taulukko 6 Yleiset taustaoletukset

Sunnuntaiaukiolo keskittänee talouskuntien ostoskäyttäytymistä kauppakeskuksiin ja tässä ilmiössä tarvitsisi Keravan myymälä paljon muita liikkeitä ympärilleen. Palvelua ja ammattitaitoa tarvitaan entistä enemmän, sillä usein, kun asiakas tulee myymälään hän tietää jo kaiken haluamastaan tuotteesta kahden viikon internet-selailun jälkeen. Usein asiakas jo tietää enemmän kuin itse myyjä asiasta. Häneltä puuttuu vain kaikista turhimmat ja vaikeammat faktat, joilla usein saatetaan ratkaistakin kauppa. Palvelutarpeen kasvaessa keikkamiehestä ei voi luopua. Päinvastoin tulisi analysoida palvelutarjonta ja parantaa sitä esimerkiksi moniosaajalla, joka hallitsisi luvanvaraisia sähköasennuksia sekä hallitsisi alan koneistoa muutoinkin. Tällainen infrastruktuuri tosin nostaisi palkkakuluja huomattavasti. Analysoitavaksi jää, tuleeko palkollisen pitäminen halvemmaksi kuin asennuspalveluiden ulkoistaminen.

### 3.2.5 Ympäristötekijät

Ympäristötekijöihin oli asetettu mittareiksi väestön kasvun ja väestön vanheneminen. Myös sivuutettiin sijainnillisia tekijöitä. Ympäristötekijät jaettiin väestönkasvuun, hankintatekijöihin, kilpailutekijöihin, ekologisuuteen, teknologisuuteen ja sidosryhmäkehitykseen.

Keravalla väestön kasvu oli yhden prosenttiyksikön luokkaa vuositasolla.

Kuluvan vuosikymmenen loppuun saakka kasvaisi erityisesti yli 65-uoatiaden osuus. Yli 75-vuotiaiden osuus väestöstä alkaisi kasvamaan merkittävästi vuoden 2010 paikkeilla. Vuoteen 2014 mennessä yli 75-vuotiaan vanhusväestön osuus väestöstä olisi kasvanut nykyisestä 4,0 %:sta 6,3 %:iin. Tämä merkitsisi yli 75-vuotiaiden määrän lisääntymistä vajaalla tuhannella henkilöllä. Kaupungin yleiskaavan mukainen väestöennuste oli noin 40 000 asukasta vuonna 2020. Tämä tarkoittaisi vajaan 10 000 asukkaan lisäystä 15 vuodessa eli keskimäärin runsasta 600 asukasta vuosittain.

Tuusulan väestöennuste 2008-2012 ilmoitti Tuusulan väestönkasvun olevan 2,2 % ja ennusteiden mukaan vuonna 2012 asukkaita oli kunnassa 40 484. Noin tuhannen uuden asukkaan vuosikasvu voitiin lukea positiivisena vaikuttajana alueen kodinkonemyyntiin. Tuusulassa väestö vanheni ja tämän myötä palvelun laatuun ja määrään tulisi keskittyä olennaisesti. ATK-, AV-, LVI-osaaja olisi merkittävä tekijä tällaisessa kunnassa.

Taustaoletuksena, että kaupankäynti kansainvälistyisi ja enemmän ostettaisiin suoraan tehtailta, ilman välikäsiä. Näin toimiessa keskitetyn oston merkitys kasvaisi olennaisesti.

Näillä taustaoletuksilla ketjun merkitys kasvaisi yhteisostoissa. Suuremmat määrät tarkoittavat halvempia hintoja. Tosin ketju toimi välikätenä näissäkin ostoissa. Kilpailu kovenee ja suurien ketjujen ja hankintakanavien jyllätessä hintoja alas entisestään. Tuotteiden saatavuus paranisi, mikäli suuret ostokset hoidettaisiin organisoidusti ja ennakoidusti.

Sunnuntaiaukiolot valitettavasti toisivat kansalaisia kauppakeskittyymiin, kuten Jumboon, Itäkeskukseen tai vastaaviin suuriin keskuksiin, joissa yleisenä vapaapäivänä voisi hoitaa perusruokaostokset ja tehdä heräteostoksia. Verkkokaupan käytänteet jo nyt rikkoivat rajoja, sillä ulkomailta tilatessa tuotteita itselleen, voi asiakas ajatella suoraan saavansa lähes 22% halvemmalla tuotteet sieltä, kuin Suomesta arvonlisäveron takia.

Joukkoliikenteen rooli yhteiskunnassa voi kasvaa, jolloin Keravan myymälän sijainti vahvistuisi olennaisesti. Myymälä sijaitisi aivan rautatieaseman vieressä, lähellä kävelykatua sekä linja-autoasemaa. Tuusulan myymälän ekologisuuutta voisi lisätä markkinoimalla myymälän ilmettä sekä alueen vetoisuutta, miksei jopa ”ikea-bussi” periaattella. Tuusulan myymälä edustaa ulkoilmeeltään moderneinta myymäläsuunnittelua koko Suomessa.

Kehittyvän kodinkonerintaman haittapuolena alkaisi olla jo nyt paksut käyttöohjeet ja puhuvat kahvinkeitinimet. Teknologinen osaaminen tulisi kasvamaan entisestään varsinkin lähitulevaisuudessa verkottuvan kodin myötä. Pian televisiot, puhelimet ja jopa vaatteet saattaisivat olla alituisessa yhteydessä internettiin tai muihin palvelimiin. Teknologisia vaikuttajia onneksi pystyi seuraamaan ja muuntautumaan tarpeiden ilmaantuessa niiden mukaisiksi.

On varmaa, että operaattorien ja palveluntuottajien merkitys kodintekniikan liiketoiminnassa kasvaisi. Osamaksukonseptit sekä leasing-koneet tietokoneiden ja puhelinten osalta ovat tulleet jäädäkseen. Niiden osuus oli räjähdysmäisessä kasvussa. Dataa tulisi olemaan aina vain enemmän ympärillä, niin verkossa kuin taskussa puhelimen muodossa. Integroituminen oikeisiin yhteistyötahoihin olisi olennaista, mutta päätökset tulevat ketjun johdosta.

### 3.3 Kilpailija-analyysi

Yksi mielenkiintoisimmista tiedonhankintaosuuksista oli kilpailija-analyysien teko. Tarkastuksien pääkohtina oli kilpailijan taloudellinen asema, vahvuudet ja heikkoudet, kilpailuedut, liikepaikka ja asiakkuudet. Analyysissä käsitellään kolme keskeisintä myymälää ja yhtenä kohtana Vantaan kauppakeskittymää.

#### 3.3.1 Tekniset Uusimaa, Tuusula

Tekniset Uusimaa oli Tuusulan myymälän suurin kilpailija. Tekniset tunnettiin Tuusulan ulkopuolellakin vahvan markkinoinnin takia. Asiakaskunta oli erittäin vakiintunut. Asiakkaita aina kuitenkin siirtyy myymälöistä toiseen kokemansa palvelun perusteella, ja monia asiakkaita loikkasi paremman palvelun toivossa Ilvekseen.

Taloudellinen asema:

n. 4-5 miljoonaa euroa LV

2.5 vuotta ainoa alan yritys alueella

Vahvuudet / heikkoudet:

+ 2,5 vuotta ainoa Tuusulassa

+ Yritysmyynti

- Huono tv-seinä

+ Todella laaja pikkukaappivalikoima

- Sekava myymälä ja huono palvelu

Kilpailuedut:

+ 2,5 vuoden etumatka ja asiakaskunta, vakiintunut



- + Hyvä valikoima
- + Vahva alueellinen markkinointi

#### Liikepaikka:

- + Hyvä liikepaikka: eurokangas, tarjoustalo ja OK parkkipaikka.
- + Saman ”ison tien” varressa Helsingistä päin ensimmäinen
- + Näkyy tielle hyvin

#### Asiakkuudet:

- + Yritysmyynti sekä suhteet kuntaan kunnossa.
- Teknisten verkosto heikompi vrt. Expert-ketjuun

### 3.3.2 Expert ASA, Järvenpää

Expert ASA on norjalais-omisteinen franchising-ketjun alajaos, jolla on omat ostoreitit, vahva markkinointi ja todella voimakas kasvu. Järvenpään myymälä oli asiakkaiden kesken pidetty ja positiivisena myymälässä oli se, että se oli melko kaukana molemmista Ilveksen myymälöistä.

#### Taloudellinen asema:

- + vakaa ja takana suuri pääoma

#### Vahvuudet / heikkoudet

- + Hyvä myymälä ja osaamisen taso
- + Tukee myös meidän markkinointia
- Palvelun laatu: minua kohtaan 1-10 -> 6

#### Kilpailuedut

- + markkinointi
- + kokemus ja vakiintunut asema Järvenpäässä

#### Liikepaikka

- + Hyvä liikepaikka ja riittävät parkkitilat
- Miinuksena etäisyys keskustasta

#### Asiakkuudet

- + Ei kilpailla samoista asiakkaista

### 3.3.3 Tekniset, Järvenpää

Pitkään Järvenpään ydinkeskustassa toiminut kodinkoneliike oli jo pahasti päivettynyt. Myymälä palveli suurimmaksi osaksi eläkeläisiä, koska sen sijainti mahdollisti kävellen saapumisen paikalle.

Taloudellinen asema:

- vanha yrittäjä-pariskunta
- Vakavarainen pientä tulosta tekevä erittäin pieni myymälä

Vahvuudet / heikkoudet

- Järkyttävä myymälä
- Todella pieni valikoima
- + vanhempi herrasmies hallitsi asiakaspalvelutaidon
- + eläkeläiset pääsevät paikalle ilman ajoneuvojakin, tosin eivät portaita ylös

Kilpailuedut

- + Sijainti aivan keskustassa

Liikepaikka

- + Sijainti aivan keskustassa

Asiakkuudet

Pieni asiakaskunta, mutta kyseiseltä asiakaskunnalta voi pyytää mitä vain tuotteista.

Eli hinnat ovat aivan liian korkeita.

Kate-euroja paljon, mutta varastonkierto todella huono.

### 3.3.4 Vantaa/ Gigantti, Jumbo ja muut keskittymät

Vantaan kauppakeskittymä on Suomen suurimpia. Tälle alueelle päätyy monet ostovoimat Helsinki-Espoo-Hämeenlinna -akseliltakin. Todella vahva ja moderni alue on kaikille kuluttajatyypeille sovelias. Jokainen löytää itselleen jotain laajan diversiteetin myötä.

Taloudellinen asema:

Suuri kilpailu Gigantin, Jätti Expertin ja Jätti Pörssin, Jätti Veikon sekä Stockmannin kesken alueella.

Vahvuudet / heikkoudet

- + Kaukana meistä
- + Ostosten keskittäminen yhteen keskukseen
- Tarjouksien kanssa ei oikein voi kilpailla ja asiakkaat menevät jo mielikuvien riivaamana ”halvalle alueelle”

Kilpailuedut

- Todella suuri volyyymi alueella
- Ihmiset tulevat ostamaan, eivätkä jaksakaan nähdä samaa vaivaa tullakseen uudestaan etsimään tarpeilleen vastikkeita.

Liikepaikka

- Ajoneuvoilla paikalle ja usein asiakas kokee vaivan päätteeksi itseään palkita kyseisellä hankinnalla

Asiakkuudet

- Keravan ja Tuusulan kunnat sekä lähialueen yritykset eivät hae tarvikkeitaan Vantaalta. Yksityiset asiakkaat valuvat sinne kyllä.

### 3.4 Strategian valinta

Tilikausi 05/2007 - 04/2008 oli tappiollinen. Kertaluonteisia kustannuksia uuden myymälän perustamisesta syntyi paljon ja uusi henkilökunta toi lisää kiinteitä kuluja. Kuinka toiminta saataisiin kannattavaksi jälleen? Analysoitiin neljä pääsuuntaa: kasvuhakuisuus, katehakuisuus, kustannustehokkuus sekä yhtenä suuntana annetaan markkinatilanteen rauhoittua ja haetaan omaa paikkaa maltillisesti. Tarkoituksena ei ollut valita yhtä suuntaa, vaan koulua kaikista tarpeelliset käytäntöön. Tärkeintä oli saada kassavirtaa ja katetta.

#### 3.4.1 Kasvuhakuisuus

Kasvuhakuisuudessa haettiin lisää liikevaihtoa, joka kasvattaa kate-eurojen määrää, kassavirtaa sekä ketjun vuosipalautukset ja markkinointituet ovat suhteessa liikevaihtoon. Kasvuhakuisella menetelmällä yrityksen rooli myös tavarantoimittajien silmissä paranee, sillä he haluavat pitää hyvistä asiakkaistaan huolta ja palvella heitä paremmin.

Toteutukseen tarvittiin massiivisia markkinointikampanjoita, jotka yrityksen tulisi maksaa omasta kassastaan. Likviditeetin ollessa huono oli erittäin hankala lähteä toteuttamaan velkarahalla näin massiivista markkinointia. Riskinä oli markkinoinnin epäonnistuminen kaupallisel-ta kannalta. Vaikka imagoa ja tunnettuutta vahvistetaan, tarvitaan myös euroja taloon. Laajempi tuotevalikoima toisi enemmän asiakkaita, mutta samalla heikentäisi varastonkiertoa ja pääoman seisoessa jälleen likviditeetti kärsii. Markkinoinnin tukena tulisi aina olla sisäänheittotuotteita, joilla asiakkaat houkutellaan myymälään. Näiden tuotteiden löytäminen ja riskitön hankinta olisi äärimmäisen hankala yhtälö, joka vaatii aikaa ja vaivaa todella paljon.

#### 3.4.2 Katehakuisuus

Katehakuisuudella keskityttiin parantamaan jokaisesta tuotteesta saatua katetta. Ylösmyynti, alasmyynti, lisämyynti, varastonmyynti ovat käsitteitä, jotka myyjät tunsivat, mutta herkästi unohtivat, ellei asiasta toistettu jatkuvasti. Katehakuisuudella päästään parantamaan yrityksen tehokkuutta, eli kate kertaa varaston kiertoa nopeasti. Markkinoinnissa keskityttäisiin arvokkaampien tuotteiden ja tarkemmin segmentoitujen linjauksien mukaisiin valintoihin.

Haittapuolena tälle strategialle oli, että kauppaa menetettäisiin varmasti korkeampien hintojen takia. Luksustuotteita osti 5-7 % asiakkaista. Tämä segmentti on erittäin valvutunutta hintojen kanssa, eivätkä ole valmiita maksamaan paketeistaan yhtään markkinahintaa enempää. Katehakuisuudessa varastonkierto saattaisi kärsiä ja jälleen pääoma seisoo ja likviditeetti kärsii.

### 3.4.3 Kustannustehokkuus

Kustannustehokkuudella päästäisiin vaikuttamaan viivan alle jäävään osuuteen erittäin nopeasti. Leikkaamalla kiinteitä kuluja saataisiin aikaan niin taloudellista kuin fysikaalista draamatiikkaa. Onko mahdollisuutta vaikuttaa vuokraan? Olisiko joku toinen sijainti Keravan myymälälle parempi?

Henkilökulut olivat yrityksen suurin kuluerä. Irtisanomalla väkeä tapahtuisi suurin muutos kiinteissä kuluissa. Vaikka useilla myyjillä oli provisiopohjainen palkkaus, ei se helpota siltikään, ellei asiakasvirta tuo rahaa taloon. Muita säästökohteita vaikeampi etsiä, sillä puhelineduilla ja leasing-autoilla tehty säästö ei olisi vuositasolla kuin kymmenen tuhannen euron luokkaa.

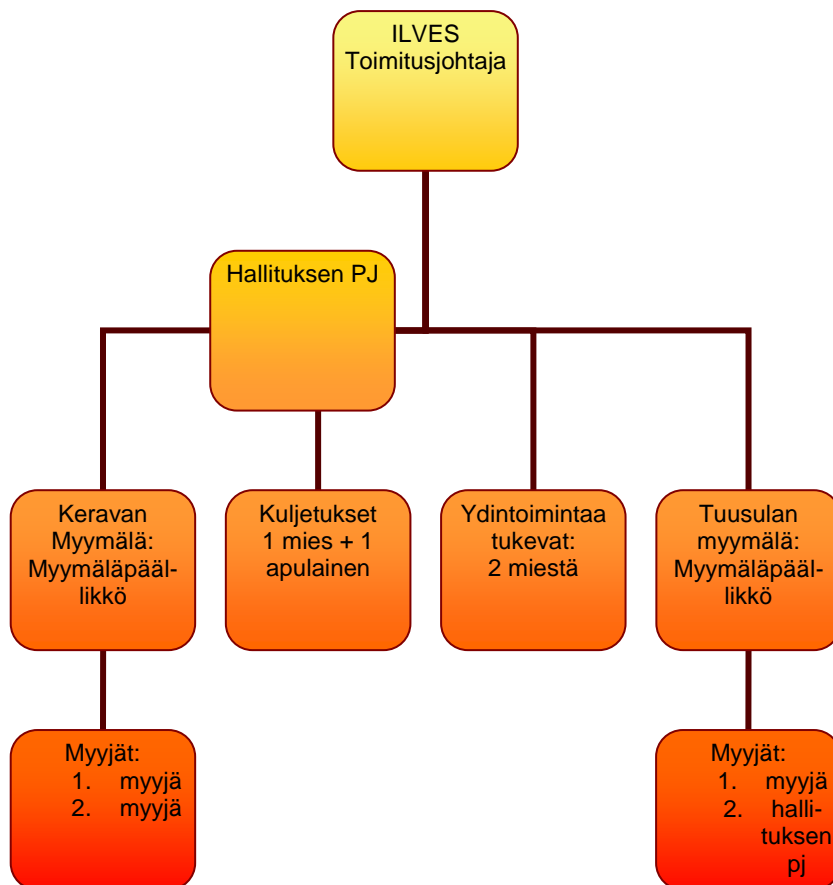
### 3.4.4 Annetaan tilanteen rauhoittua

Monet investoinnit Tuusulan myymälässä olivat niin sanottuja shokkikuluja, eivätkä ne näkyisi pitkäaikaisissa poistoissa. Nämä shokkikulut tuloutetaan kuluvalle vuodelle, joten odottamalla muutaman vuoden saa nähdä oikean taloudellisen tilanteen. Tuusulan myymälässä alkuvaiheessa tehdyt huonot rekrytoinnit eivät toistu seuraavalla tilikaudella. Henkilöstömäärä oli vakiintunut sen jälkeen. Tuusulan myymälä on vielä nuori, mutta kasvattaa koko ajan osuuttaan.

Tilanteen eläessä ja rauhoittuessa olisi paikallaan rakentaa markkinointisuunnitelma Tuusulan myynnin tehostamiseksi. Yhtenä hyvänä puolena yrityksen johto näkee sen, ettei tämä vaihtoehto tarvitse suuria toimenpiteitä.

## 3.5 Organisaatio- ja toimintakaavio

Organisaatio- sekä toimintakaavioita tutkimalla saatiin tehostettua olemassa olevaa työnjakoa ja vastuualueita. Nimetty tehtävä toteutuu aina paremmin ja varmemmin kuin määrittelemätön. *”Tyypillinen työyhteisöviestinnän tehtävä on luoda ja lujittaa sitoutumista työhön ja työyhteisöön. Sitoutuminen mahdollistuu, kun tuntee työyhteisönsä perustehtävän, tavoitteet, taloudellisen tilanteen ja on perillä tulevaisuuden suunnitelmista ja näkymistä.”* (Juholin 2009, 45.). Organisaatio- ja toimintakaavio ovat työkaluja, joilla yrityksen sisäisen viestinnänjohtamista voidaan suunnitella ja toteuttaa.



Taulukko 7 Ilveksen organisaatiokaavio

Toimitusjohtaja toimii Keravan myymälästä käsin ja hallituksen puheenjohtaja Tuusulasta käsin. Yrityksessä oli yhteensä kymmenen työntekijää, joista kolme oli osa-aikaisia. Molemmilla myymälöissä oli myymäläpäälliköt, jotka vastaavat myymälöiden ulkoasusta ja työvuoroista. Molemmilla myymälöissä oli kaksi myyjää, jotka palvelivat myymäläpäällikön kanssa asiakkaita. Myymäläpäälliköiden tehtäväkuvaan kuului myös valikoimaehdotukset, kampanjatuote-ehdotukset sekä myymälän sisäinen työnjako. Ydintoimintaa tuki kaksi työntekijää, jotka olivat osa-aikaisia ja työskentelivät sekä Keravan että Tuusulan myymälöissä.

Työnjakoa voi tehostaa entisestään jakamalla vastuuta johdon harteilta myymäläpäälliköille ja sitä kautta myyjille. Esimerkkinä Vantaan Jättimyymälät, joissa jokaisella myyjällä oli omat osastonsa, joista he vastasivat. Jättimyymälöissä oli yleistä, että kyseisen osaston osastoista sekä tuotesegmentin markkinoinnista vastasi osastovastaava. Tällaiseen järjestelyyn vaaditaan suuria volyymeja sekä liikevaihtoa, jotta katteet kattavat myyjien kulut. Alueellisen volyymin takia Ilveksellä ei ollut mahdollisuutta kyseiseen organisaatiomalliin. Yrityksessä jokaisen myyjän tuli osata kaikki tuotekategoriat ja tilausjärjestelmät.

Markkinointia saisi parannettua osallistamalla myymäläpäälliköt suunnittelemaan yhdessä markkinointia yrityksen johdon kanssa. Myymäläpäälliköillä oli usein parempi vainu markki-

noista ja asiakkaiden tarpeista. Kuulemalla heidän puolensa markkinoinnista saisi ensin delegoitua johdolta painetta alaspäin ja toiseksi parannettua markkinoinnin tuomaa näkyvyyttä.

Ilveksen ostoista vastasi toimitusjohtaja, joka ei ollut yleinen toimintatapa alalla. Toimitusjohtajan tehtäviin kuului yleisesti hallinnon sekä talouden johtaminen. Vastaamalla ostoista, markkinoinnista sekä varastokirjanpidosta oli riski, että olennaisimmat asiat jäivät hoitamatta näiden varjolla. Tätä riskiä tulisi keventää delegoimalla vastuualueita esimerkiksi jättämällä myymäläpäälliköille ostovastuun, mutta tietyn budjetin asettamissa rajoissa.

### 3.6 Tavoitteiden määrittäminen

Yleisten kasvavan yrityksen tavoitteiden lisäksi oli määrä asettaa myymäläkohtaisia tavoitteita. Taloudelliset kasvutavoitteet asetettiin molemmille myymälöille, jonka jälkeen taloudelliset tavoitteet muokattiin toiminnallisten tavoitteiden muotoon. Millä keinoilla päästäisiin tavoitteisiin ja mitkä ovat tärkeimpiä toiminnallisia tavoitteita. Toiminnalliset tavoitteet jaettiin pääkategorioihin, joihin rakennettiin alemmat välitavoitteet, jotka saavuttamalla päästään alkuperäisiin tavoitteisiin.

#### 3.6.1 Keravan myymälä

Keravan myymälän oltua vuodesta 1994 samalla paikalla, oli sillä vakioitunut asiakaskunta. Yritysassiakkaita on muodostunut niin kunnan rajojen sisä- kuin ulkopuolelta. Kunnalliset tahot kuuluivat myös yrityksen lähikontakteihin. Tärkeimmät tavoitteet olivat kasvattaa yritysmyyntiä, ratkaista myymälän sijaintia koskevat ongelmat sekä kasvattaa näkyvyyttä ja tunnettua lähialueilla.

##### 3.6.1.1 Yritysmyyntin kasvattaminen

Taloudellisen hiljentyksen myötä uudisrakentaminen vähentyisi, mutta remontit ja kunnostukset lisääntyisivät. Tämä yleisesti tarkoittaisi sitä, että pienet urakoitsijat, isännöitsijät sekä LVI-firmat tarvitsisivat uusia koneita ja tarkoituksena olisi päästä tarjoamaan heille tarvitsemaansa. Päiväkodit, koulut sekä muut kunnalliset palvelulaitokset hallinnoivat kaikki omia budjettejaan. Näiden kunnallisten toimijoiden budjetteihin sisältyivät pesukoneet, kuivauskaapit, jääkaapit, keittiön pienkoneet sekä AV-laitteet. Tätä akselia tehostamalla päästäisiin vielä parempiin yritysmyyntitulokemiin.

Kanta-asiakaspäivät järjestettiin kaksi kertaa vuodessa yksityisille asiakkaille, mutta yritysasiakkaille sitä ei tehty. Yritysasiakkaille voisi suunnitella segmentoidun suoramarkkinointistrategian, jossa päiväkodeille tarjottaisiin heille sopivia tuotteita, isännöitsijöille heidän tarpei-

taan täyttäviä tuotteita sekä esimerkiksi kouluille ja pienyrityksille heidän tarvitsemiaan laitteita.

### 3.6.1.2 Löytää myymälän tulevaisuudelle hyvä ratkaisu

Ilves oli osa kauppiasvetoista franchising-ketjua. Ketju oli Euroopan laajuinen ja Suomen ketjujohto sai linjausmääräyksiä vielä ylemmiltä tahoilta. Yksi uusista määräyksistä oli muokata kaikki ketjun alaiset myymälät täysin samanlaisen myymäläkonseptin ympärille. Värit, kalusteiden ja jopa lattian tulee olla yhdenmukainen koko ketjulla vuoteen 2011 mennessä.

Ongelmia tuotti se, että remontti tulee täysin kauppiaiden itse kustannettavaksi. Monet myymälät ympäri Suomea joutuivat vaihtamaan jopa toimitilojaan kattaakseen uudet vaateet, mutta Keravan myymälällä oli mahdollisuus selvittää pelkällä sisäisellä muutoksella.

Yksi puntaroitu seikka oli myymälän sijainnin mahdollinen siirtäminen. Ostovoiman keskittymisen myötä saattaisi olla parempi muuttaa ostoskeskukseen, mutta mihin keskukseen? Vaihtoehtoja oli kolme: Keravan portti, Citymarket tai Keravan Jäspilään. Neljäntenä vaihtoehtona oli tietenkin pysyä samalla vanhalla paikalla tekemällä vain remontin sisätiloihin.

### 3.6.1.3 Hakea näkyvyyttä ja tunnettuutta

Markkinoinnin asema oli äärimmäisen tärkeä myymälän olemassa olon pitämiseksi asiakkaiden ajatuksissa. Medioita oli lähialueilla radio, televisio ja lehdet. Lehdistä olennaisimpia olivat Keski-Uusimaa, Viikkolehti, Aamulehti ja Helsingin Sanomat. Ketjun yhteisen kattomarkkinoinnin lisäksi tuli olla lokaalinen ja hyvin suunniteltu markkinointistrategia. Markkinoinnissa voidaan suunnitelmallisesti luoda mielikuvia hinnoilla, kuvilla, ajatuksilla, suuntauksilla, arvoilla tai ihan vaikka muutamalla sanalla tai värillä kaapata lukijan huomio.

Mahdollisuuksia olisi parantaa esimerkiksi hyvän palvelun -imagoa, kestävän kehityksen ja kokemuksen luomaa energiaa tai sitten tehdä perinteistä halpalhalpa-markkinointia, jossa kaikki olennainen katoaisi. Tavoiteltiin vanhemmaa sukupolvea vai nuorempaa? Tällä kaikella oli äärimmäisen suuri vaikutus myös valikoimatuotteiden valintaan. 27-vuotiaat nykynuoret eivät välttämättä edes käy katsomassa uutuspuhelimia, vaan tilaavat ne netistä tai hakevat vertaa.com -sivuston hintaseurannan mukaan omansa.

## 3.6.2 Tuusulan myymälä

Tuusulan myymälän tavoitteet olivat erittäin mielenkiintoisessa asemassa, sillä nollasta rakentaminen antoi erittäin paljon muutosvaraa. Tärkeimpiä tavoitteita olivat myymälän va-



kiinnuttaminen Tuusulan asukkaiden mieliin, markkinointistrategiat sekä henkilöstön kouluttaminen ja huippumyymälän muovaaminen loppuun asti. Jälleen avaintekijänä on valtakunnallisen kattomarkkinoinnin lisäksi tehtävä oma alueellinen markkinointi. Millaista mielikuvaa lähdetään rakentamaan Tuusulan myymälästä? Segmentoidaanko myymälät eri kuluttajakunnille, niin tuotteiden kuin markkinoinnin kanssa?

#### 3.6.2.1 Myymälän vakiinnuttaminen

Avajaisten jälkeen oli olennaista saada tasainen kassavirta. Asiakkuuksien luominen yksityiselle puolelle oli aivan yhtä tärkeää kuin yrityspuolelle. Tavoitteena oli päästä vuoden sisällä kilpailija Teknisten tunnettuustasolle. Yksityisten asiakkaiden kautta lähes aina luodaan yritysasiakassuhteet. Tärkeää oli päästä kunnan kanssa yhteistyöhön.

Myymälän vakiinnuttaminen tapahtuu pääasiallisesti hyvän palautteen kautta ”puskaradioissa”. Alueellisen markkinoinnin myötä ihmiset toivottavasti saataisiin myymäläkäyntien lisäksi myös keskustelemaan keskenään seikoista, jotka liittyvät Tuusulan myymälään.

#### 3.6.2.2 Markkinointisuunnitelma

Markkinoinnissa lähdetään toteuttamaan päälinjana kahden myymälän toimivuutta. Tuotesortimentit pysyvät samoina ja sen myötä on helpompaa rakentaa budjetteja ja pitää varastosaldot kurissa. Linjaus ei ollut asiakaslähtöinen, vaan kustannustehokkuuden pohjalta tehty ratkaisu. Asiakkaita ei kiinnosta se, mitä joku tuntematon tekee, vaan se, mitä tämä voi tarjota hänelle. Se, tarjotaanko tunteita, palvelua vai tuotteita, ei ole olennaista, vaan se, että asiakas tuntee markkinoinnin voiman.

Kattavan markkinointistrategian ongelma on siinä, että se maksaa paljon. Tätä projektia toteutettaessa suuren markkinointisuunnitelman tekeminen ei tullut taloudellisten rajoitteiden takia edes harkittavaksi. Asiasta keskusteltiin ja päätös oli negatiivinen vahvalle markkinointisuunnitelmalle. Alalla huomatuksi tuleminen vaatii vahvaa panostusta markkinointiin ja varsinkin lehdistöön. Paikallislehdissä suunnitelmallinen mainostaminen on erittäin kallista.

Uutena asiana kuitenkin rakennettiin vuosikalenteri, jonka mukaan suunniteltiin, mitä tehtiin ja millä viikolla. Yhdistämällä kattomarkkinoinnin luoman näkyvyyden ja alueellisen markkinoinnin pääsi esiin vuoden jokaisella viikolla, mutta markkinointi koski molempia myymälöitä.

Tuusulan kunta oli listannut lähes kaikki kunnan sisällä toimivat yritykset verkkosivuilleen. Tätä tietolähdettä hyväksikäyttäen tehtiin Excel-tiedosto, jossa oli kaikkien kunnallisten tahojen, koulujen, päiväkotien, urakoitsijoiden, LVI-yritysten, rakennusfirmojen sekä isännöitsi-

jöiden yhteystiedot. Yrityskirjeen laatiminen oli erittäin mielenkiintoinen projekti, sillä sen hiominen timantiksi kesti pitkään ja vaati monet keskustelut asioista. Yrityskirjeen tarkoitus oli tavoittaa lähiseudun yrittäjiä, päiväkoteja ja muita kontakteja tarjoamalla heille tarpeellisia tuotekokonaisuuksia. Yrityskirje oli valmis lukuunottamatta kirjekuoria ja postimerkkejä. Yritysjohdolle ei nähty tätä lähestymistä tärkeänä eikä kirjeitä ikinä lähetetty.

### 3.6.2.3 Kouluttaminen ja myymälän viimeistely

Uuden myymälän työntekijöiden perehdyttäminen työhönsä oli jatkuvaa työtä, mutta vahvan pohjan rakentaminen kannattaa tehdä vain kerran. Sama pätee myös myymälään.

Uudet työntekijät kävivät ensimmäiset kaksi viikkoa ennen avajaisia lähes joka päivä eri toimittajilla ja maahantuojilla koulutuksissa. Puoli vuotta avajaisten jälkeen uudet työntekijät eivät vielä hallinneet täysin tehtäviään. Asiat vaativat kertausta, kertausta ja kertausta. Alkoi uusi kierros tuotteiden edustajilta heidän tuote-esittelyissään. Tätä jatkettiin toistaiseksi, eikä lopettamisen tarvetta ole ollut. Yrityksen johto ja myymälöiden päälliköt menivät kesällä 2008 Mercuri Internationalin rakentamaan koulutusohjelmaan, joka alkoi pyöriä sivussa muiden projektien kanssa.

Myymälän ulkoasu suunniteltiin pohjapiirroksia myöden asiakaslähtöiseksi ja helposti omaksuttavaksi. Värimaailma ja muutamia ketjun asettamia pakotteita tuli huomioida ketjun yhtenäisen linjan ylläpitämiseksi.

## 3.7 Toimenpidesuunnitelma

Luotiin kaksi rinnakkain kulkevaa toimenpidesuunnitelmaa. Tuusulan myymälän suunnitelmasa tiivistettiin, kuinka myymälä saadaan tehokkaasti tuottamaan sekä kuntalaisten tietouteen. Keravan myymälän kohdalla suunnitelmassa vakiinnutettiin myymälän asemaa ja ratkaistiin myymälän tulevaisuus. Yhteisenä molemmille myymälöille luotiin markkinointistrategia.

Tuusulan tavoitteena oli saada myymälä tehokkaasti tuottamaan ja vakiinnuttaa myymälän asema ja toiminta kuntalaisten ja yritysten arkeen. Erytishuomiossa oli yritysmyynti ja yhteistyö kunnan kanssa. Tuusulan seudun kunnallisista päättäjistä tehtiin taustatutkimus, jossa selvisi, kuka päättää mistäkin hankinnoista. Päiväkodit, koulut, vanhainkodit, kunnallistekniikka ja yksityiset yritykset kunnan sisällä kerättiin yhteen dokumenttiin odottamaan kontaktointia. Markkinointisuunnitelman tavoitteena oli päästä yhtä tunnetuksi kuin alueen kovin kilpailija, Tekniset Uusimaa.

Keravan myymälän kuviot eivät olleet aivan niin selvät vielä. Muuttaako myymälä sijaintiaan, lakkautetaanko myymälä, tehdäänkö verkkokauppa vai tehdäänkö suur-investointeja uuden ilmeen luomiseksi? Näiden teemojen ympärille muodostuikin kolme keskeisintä tavoitetta:

1. Parantaa ja tehostaa yritysmyyntiä
2. Ratkaista myymälän tulevaisuus
3. Hakea näkyvyyttä ja parantaa tunnettavuutta

Yritysmyyntin parantamiseen olisi tehty samanlainen asiakaskartoitus kuin Tuusulassa tehtiin. Samalla yrityskirjepohjalla olisi voinut toteuttaa myös Keravan myymälän suorakontaktointit.

Myymälän tulevaisuuden ratkaisuun kerättiin informaatiota lähialueen ostoskeskittymien muodostumisista sekä käytiin läpi mahdollisuudet muuttaa Citymarket tai Prisma - kauppakeskuksiin. Samalla budjetoitiin vanhan myymälän remontointi ja uuden ilmeen luominen.

Näkyvyys ja tunnettavuus ovat avaintekijöitä menestykselle kodinkonealalla. Kun asiakas tuntee liikkeen omakseen ja myyjät kavereikseen, on mahdollista jatkaa pitkään yhteistä kaupankäyntiä. Tällöin käynnistyy myös maailman paras markkinointikeino, eli puskaradio. Tunnettavuutta ja näkyvyyttä lisättiin suunnitellulla markkinoinnilla, joka kohdistetaan alueiden eniten luettuihin lehtiin.

## 4 PROJEKTIN ARVIOINTI

Projektin kriittinen arviointi paljastaa paljon epäkohtia projektin osakokonaisuuksista ja lopputuloksesta. Yritysjohdamisessa vielä kokematon liikkeenjohto ja liiketalouden opiskelija eivät luoneet optimaalisinta tiimiä tähän projektiin. Projektin suunnittelu, tiedonkeruu ja analysointi sujuivat suunnitelmien mukaan, mutta strategian läpiajo yrityksessä ei toteutunut suunnitelmien mukaan.

### 4.1 Laadullinen, ajallinen ja taloudellinen onnistuminen

Projekti lähti erittäin hyvin käyntiin ja vastualueet jakaantuivat luonnollisesti tiimin kesken. Lähinnä yritysjohdolle jäi tehtäväksi valvonta ja raporttien analysointi ja sitä kautta projektin seuranta.

Projektin onnistui laadullisten määreiden mukaan hyvin. Lopputuloksena oli selkeä ja uudelleenkäytettävä liiketoimintasuunnitelman raportointimalli, jolla voi tutkia muutoksia sekä tehdä strategisia muutoksia yrityksen ulkopuolella ja sisäpuolella. Tavoitteisiin ei kuulunut muutosten läpiajo ja strategisen päivityksen seuranta. Ajallisesti projekti onnistui kiitettäväs-

ti. Projekti aikataulutettiin jälkikäteen tutkittuna erittäin tehokkaasti ja täsmällisesti. Aikataulu mahdollisti tekemiselle selkeät rajat ja suunnitelmallisuuden. Ilman tehokasta ajankäyttösuunnitelmaa projekti ei olisi toteutunut suunnitelmien mukaan.

Projektille budjetoitiin kaksi palkallista kuukautta, joiden aikana projekti tulisi saada valmiiksi. Budjetti pysyi ja tavoitteisiin päästiin myös taloudellisesti. Pidemmän tähtäimen taloudellinen onnistuminen on eri asia ja sen analysointi on toinen asia.

Tiivistäen voi todeta projektisuunnitelman onnistuneen hyvin ellei erittäin hyvin. Yritykselle itselleen jää vastuulle toimeenpanon toteutus ja sen valvonta. Sillan voi rakentaa toisen puolesta, mutta siitä ei voi toisen puolesta kävellä yli.

#### 4.2 Toteutuksen ongelmat ja parantamisehdotukset

Lievänä hankaloittajana projektissa oli se, että kirjoittaja toimi samalla täysipäiväisenä myyjänä. Kokopäivätoiminen työskentely pelkästään tämän projektin parissa olisi ollut tehokkaampaa, mikäli siihen olisi voinut keskittyä täysin, mutta toisaalta projektissa käytännön kokemuksia asiakkaiden kanssa pystyi hyvin hyödyntämään. Toteutuksessa huomattiin, että tutkimuksia tausta-analyyseiksi ei ollut saatavilla toivotussa määrin, ei myöskään raportteja vastaavista projekteista. Tämä johtuu siitä, että usein samantapaiset projektit pysyvät liikesalaisuuksina. Monesti projektissa tuli esille, että ehdotuksille ja tuloksille ei saanut tukea tai vaihtoehtoisesti muutosehdotuksia.

Samanlaisen projektin saisi toteutettua pienellä kokemuksella yhdenkin kuukauden aikana, mikäli siinä olisi kaksi tekemässä projektia. Joku muukin sitoutettuna lopputuloksen funktionaalisuuteen mahdollistaisi keskeisten dilemموjen dialogit toimimaan paremmin. Monista ratkaisuehdotukset jäivät toteuttamatta

#### 4.3 Tulosten hyödynnettävyys ja yleistettävyys

Raportin ja lopputuloksen hyödynnettävyys yrityksen strategisten linjausten työkaluna on toimiva. Suurin puuttuva analysointikanava raportissa on taloudelliset analyysit ja muu laakkennallinen johtaminen.

Tuloksia ei voi yleistää koko toimialakenttään, sillä monet analyysit ovat paikallisia ja alueellisia sekä monet tulokset on peilattu yrityksen kohde myymälöistä. Raportoinnin työkalu ja strategisen suunnittelun työkalu sen sijaan ovat erittäin hyödyllisiä ja yleiskäytännöllisiä moniin kaupan alan toimialoihin.

#### 4.4 Oma oppiminen

Opinnäytetyön lopullinen tuotos Laurealle venyi kohtuuttomasti. Aloitin kokopäiväisen työn ja sain uuden työpaikankin puoli vuotta sen jälkeen, mitkä sotki erittäin paljon suunnitelmiani koulun suhteen. Nyt oltuani haastavissa tehtävissä puoli vuotta, voin sanoa että opinnäytetyöni on ollut erittäin paljon minulle avuksi. Olen saanut tutkia opinnäytetyössäni todellisia kilpailutilanteita, toimiala-analyysyjä, sisäistä laskentaa sekä ennen kaikkea etsiä parantavia keinoja ja ratkaisuja itse näihin ongelmiin. Tällä hetkellä työni on sitä samaa lähes päivittäin.

Alan ammattilaisten kanssa yhteistyössä toiminen, kuten Mercuri Internationalin konsulttien, avasi paljon silmiäni liiketoimintastrategioiden yksilöllisyyksistä ja siitä kuinka jokainen myyntitilanne on aina ainutlaatuinen. Itsenäinen työskentely opinnäytetyön kirjoittamisessa oli virkistävää opinnoissa muuten yleisten ryhmätöiden jälkeen. Ryhmätyöskentelyn oppiminen on tärkeää ja arvokasta myös opiskeluaikana, yhteiskunnassa ja liike-elämässä kaikki dynaaminen tapahtuu ryhmissä, joukoissa ja massoissa.

Opinnäytetyöprojektin aikana istuin kirjastossa useita kymmeniä tunteja tutkien taustatietoa ja lähdekirjallisuutta. Osaamiseni kehittyi ja syventyi tämän projektin myötä liiketoiminnan strategisessa suunnittelussa. Projektin aikana markkinoinnin roolin merkitys liiketoiminnassa nousi esiin, ei pelkästään yhtenä kohdeyrityksen seuraavista kehittämiskohteista, vaan myös omana henkilökohtaisena oppimisen kohteenani. Henkilökohtaisena kehittämistehtäväni seuraavan puolen vuoden aikana on markkinointisuunnitelman tekeminen, tällä kertaa tosin toisessa yrityksessä.

## LÄHTEET

Blackwell E. 2008. How to Prepare a Business Plan. 5. painos. Kogan Page, Iso-Britannia.

“Ilves” -yrityksen tulosraportti 2008, 2007, 2006.

Juholin E. 2009. Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. painos. Porvoo: WS Bookwell.

Karjalainen, S. 2010. Kauppalehti. 2/2010, 50.

Keravan Kunta Strategia korjaus 2006.

Kraus S. & Kauranen I. 2009. Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes? International Journal of Business Science and Applied Management. 4/2009, 37-50.

Lahti A. 1987. Strateginen yritysanalyysi. Espoo: Weilin+Göös.

MC Info ja Palvelu Plus: Brändipuntari ja Paikallistutkimus. 2007.

Mintzberg H. 1994. Harvard Business Review. The Fall and Rise of Strategic Planning.

Strang L. 2000. Yritystoiminnan uhkatekijät. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Tuusulan kunnan väestöennuste 2006-2016.

Tuusulan yritysrekisteri 2007.

Vanhala S., Laukkanen M. & Koskinen A. 1997. Liiketoiminta ja johtaminen. 2. painos. Keuruu: Otavan painolaitos.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006 Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: EDITA.