

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Kehityssuunnitelma

Case: Aavasaksan Sähkö Ky

Mikko Juusola & Timo Tjäderhane

Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö
Yrittäjyyden suuntautumisvaihtoehto
Liiketalouden tradenomi

TORNIO 2011

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1. JOHDANTO	6
1.1 Toimeksiantajan esittely.....	7
1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus.....	9
1.3 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu	10
2. YRITYKSEN KEHITTÄMINEN.....	13
2.1 Liiketoiminta.....	13
2.2 Markkinointi.....	14
2.3 Asiakassuhdemarkkinointi	14
2.4 Digitaalinen markkinointi	16
2.5 Myynninedistäminen.....	17
2.6 Uudistuminen ja muuntautumiskyky	18
2.7 Customer Relationship Management – Asiakkuudenhallinta	19
2.8 Balanced Scorecard – Kehityksen ja liiketoiminnan seurantamittaristo.....	21
3. TUTKIMUKSEN VAIHEET	23
3.1 Tutkimuskohde.....	23
3.2 Tutkimusaikataulu ja tutkimusvälineet	23
3.3 Haastattelut.....	24
3.3.1 Tarja Tjäderhane	24
3.3.2 Elisa Hiltunen.....	25
3.3.3 Asiakkaat.....	26
3.4 Haastattelujen analysointi	28
3.4.1 Strategia	28
3.4.2 Imago	28
3.4.3 Tuotteet ja brändit	29
3.4.4 Myynti ja markkinointi	30
3.4.5 Kanta-asiakkuus ja kanta-asiakasjärjestelmä	32
3.4.6 Työilmapiiri ja asiantuntevuus.....	33

3.4.7 Ostokäyttäytyminen	34
3.4.8 Asiakastyytyväisyys.....	35
3.4.9 Tulevaisuus	36
4. KEHITYSSUUNNITELMA.....	37
4.1 Liiketoiminnan kehittäminen	37
4.2 Markkinoinnin kehittäminen.....	38
4.3 Asiakassuhdemarkkinoinnin ja myyntityön kehittäminen	39
4.4 Myyntikanavien luominen ja tehostaminen	41
4.5 Asiakashallintajärjestelmän parantaminen.....	43
4.6 Yrityksen kehittämisen ja toiminnan seuranta mittareiden avulla.	44
4.7 Uudistaminen ja tarvittavan tietotaidon hankinta	48
5. POHDINTA	50
5.1 Tutkimuksen selostus ja johdatus	50
5.2 Kehitysnäkökulmat	51
5.3 Kehitystoimenpiteiden tuottama lisäarvo.....	52
5.4 Tutkimuksen puutteet ja jatkotutkimusaiheet	54
LÄHTEET.....	55

LIITTEET

TIIVISTELMÄ

Juusola, Mikko & Tjäderhane Timo, 2011. Kehityssuunnitelma, Case: Aavasaksan Sähkö Ky. Opinnäytetyö. Kemi- Tornion Ammattikorkeakoulu. Kaupan ja kulttuurin toimiala. Sivuja 57. Liitteitä 1.

Opinnäytetyömme toimeksiantajana toimi Aavasaksan Sähkö Ky. Opinnäytetyömme tavoitteena oli laatia kehityssuunnitelma toimeksiantajallemme Aavasaksan Sähkö Ky:lle. Kehityssuunnitelma rakentui haastattelujen pohjalta, joista saimme myös vastaukset tutkimusongelmiimme. Haastattelujen pohjalta teimme toimeksiantajallemme kehityssuunnitelman. Tutkimusongelmamme olivat, miten yritys voi luoda suuremman liikevoiton ja yrityksen arvon investoimatta suuria summia. Lisäksi selvitimme, mitä yritys voi tehdä parantaakseen imagoaan, asiakaslähtöisyyttään, mitä kehittyminen vaatii ja miten yritys voisi seurata toimintaansa paremmin.

Opinnäytetyömme tutkimus on toteutettu käyttäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Haastattelumallinamme oli puolistukturoitu teemahaastattelu, koska tavoitteena oli käyttää hyväksi haastateltavien kokemuksia ja ajatuksia kehityssuunnitelman tekemisessä.

Tutkimuksessa on tarkasteltu kohdeyrityksen omistajan ja työntekijän haastatteluiden lisäksi neljää yrityksen kanta-asiakkaan haastattelua. Tutkimustulosten pohjalta on rakennettu kohdeyritykselle kehityssuunnitelma, jota yritys voi käyttää hyväkseen tulevaisuuden kehittymistoiminnassaan.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että yrityksen kehittymismahdollisuudet ovat rajalliset. Kuitenkin mahdollisia hyviä kehitysideoita ovat verkkokaupan avaus, markkinoinnin tehostaminen, kanta-asiakkuusjärjestelmän parantaminen ja myynnin ja varaston aktiivisempi seuranta.

Asiasanat: kehityssuunnitelma, verkkokauppa, myynninedistäminen, markkinointi, asiakassuhde, kanta-asiakas, Balanced Scorecard

ABSTRACT

Juusola, Mikko & Tjäderhane, Timo 2011. Development program - Case Aavasaksan Sähkö Ky. Bachelor's Thesis. Kemi- Tornio University of Applied Sciences. Business and Culture. Pages 57. Appendices 1.

The assignor for our bachelor's thesis is Aavasaksan Sähkö Ky. The aim of our bachelor's thesis is to draw up a development plan for our assignor. The development plan was made by using interviews through which we received answers to our research questions. We produced this development plan by using the answers from the interviews. Our main research question was how our assignor could increase their business profit and company value without extensive investments. We also researched what our assignor could do to improve its image and customer oriented approach, what kind of efforts it would take to develop, and how it could improve its results from its operation.

The research in our thesis was made by using a qualitative research method. Our interview was a semi-structured theme interview because our aim was to use experiences and thoughts of our interviewees in our research to build the development plan.

This research part of this thesis relies on the interviews with the company owner, an employee, and four regular customers. On the basis of the results from the research we made the development plan that the assignor can use in the future development operations.

In conclusion it can be stated that there are limits to how much the company can develop. Good development possibilities are opening up a web store, strengthening marketing, improving regular customer system and actively monitoring the warehousing systems.

Keywords: development plan, sales promotion, web store, marketing, customership, regular customer, Balanced Scorecard

1. JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö selvittää, miten toimeksiantajayritys voi kehittää omaa liiketoimintaansa entistä tuloksellisempaan ja asiakaslähtöisempään malliin. Tutkimme ja analysoimme yritystä, yrityksen liiketoimintaa ja sen toimialaa liiketoimintaympäristönä. Tästä opinnäytetyöstä selviää yrityksen ja toimialan tulevaisuuden skenaarioita. Opinnäytetyömme on suunnitelma toimeksiantajamme Aavasaksan Sähkö Ky:n jatkuvan kehityksen ja kasvun tavoittelun tukemiseksi.

Liiketoiminta saa alkunsa yrityksen liikeideasta. Liiketoiminta koostuu yksittäisistä liiketoimista ja sen menestys koostuu lopulta perustehtävien suorittamisen laadusta, nopeudesta ja tehokkuudesta. Näitä kaikkia toimintoja ohjaavat liikeideassa valmiiksi määritellyt arvot. Liiketoiminta edellyttää kykyä osata suorittaa perustoimintoja luotettavasti ja toistuvasti. Kannattavan ja kestävä kokonaisuuden rakentaminen edellyttää toisiaan täydentävien toimintojen yhtäaikaista osaamista. (Jylhä & Viitala 2008, 50-51; Räsänen 1997, 20, 29.)

Liiketoiminnan sisäinen kehittäminen on markkinoiden muuttuvien olosuhteiden ja liiketoimintajärjestelmien sisäisten monimutkaisuuksien vuoksi vaikeasti hallittavissa. Liiketoiminta kehittyy yleensä, kun yrityksessä ratkaistaan sisäisiä toiminnallisia resurssiongelmia, eikä vain sen perusteella, että yritys haluaa tulla joksikin. Kaikkien yrityksen sisäisten toimintaryhmien tulee työskennellä kehityksen eteen ja lisäksi pitää laatia tarkat toimintasuunnitelmat kehityksen saavuttamiseksi. Paremman imagon ja innovatiivisen ajattelun myötä kehitykseen pääseminen helpottuu. (Räsänen 1997, 169 - 170.)

Liiketoiminnassa tavoitteena on tehdä voittoa palvelemalla asiakkaita. Liiketoiminnassa yhdistyvät kaksi eri periaatetta eli kannattava ja hyödyllinen toiminta ja näiden yhdistymisiä eri muodoissa. (Räsänen 1997, 10.) Aavasaksan Sähkö Ky:n tapauksessa pyrkimys on prosessia kehittämällä saada panokselle enemmän tuottoa.

Bergströmin ja Leppäsen (2005, 20) mukaan markkinointi on asiakaslähtöinen ajattelu- ja toimintamalli, joka luo yritykselle kilpailuetua. Markkinoinnin avulla tuodaan hyödykkeet markkinoille kuluttajien ostohalua sytyttäen ja rakennetaan jokaista

osapuolta tyydyttäviä ja kannattavia suhteita. Koska markkinointi on erittäin suuri liiketoiminnan osa-alue, on sitä kautta mahdollisuus saada myös suuri kehitysaskel case-yritykselle.

Markkinoinnin päätehtävänä voidaan ajatella olevan kysyntään vaikuttaminen ja sen tyydyttäminen. Kyseessä voi olla myös kysynnän luominen tai sen herättäminen. Markkinointia suunniteltaessa pyritään analysoimaan kuluttajien ostokäyttäytymistä, ostopäätösten tekoa, tuloja, perheen kokoa ja muita vastaavia seikkoja, jotta näiden ominaisuuksien pohjalta voitaisiin yleistää jokin tietty asiakasryhmä eli segmentti jonkin tietyn tavaran tai palvelun markkinoinnin kohderyhmäksi. (Anttila & Iltanen 1998, 20.) Aavasaksan Sähkö Ky:n mainostaminen on lähinnä ostokäyttäytymiseen liittyvää mainostamista. Mainostaminen harvemmin keskittyy mielikuvien luomiseen.

Pelkkä kannattavuus ei riitä, vaan yritysten täytyy myös kasvaa, mutta kasvun on oltava kannattavaa. Itse asiassa, jos ei kasva, ei kauaa ole kannattavakaan. Samoissa asiakkaissa, tuotteissa ja markkinoissa pitäytyminen on katastrofiresepti. (Kotler 2005, 51, 152.) Aavasaksan Sähkö Ky:n kasvun paikat ovat asiakasmäärän kasvattamisessa, mutta keinot lisätä asiakasmäärää pelkästään Ylitorniolla kuluttavista asiakkaista ovat vähäiset. Yritys on ainoa taloustavaroihin erikoistunut myymälä Ylitornion kunnassa, joka on muuttotappiokunta. Yrityksellä on mahdollisuus lisätä asiakasmää laajentamalla uusille markkina-alueille.

1.1 Toimeksiantajan esittely

Aavasaksan Sähkö Ky on Ylitorniolla sijaitseva monitoimialayritys. Ylitornion kunnassa asuu noin 4770 asukasta (Ylitornion kunta 2010). Yritys harjoittaa vähittäiskauppatoimintaansa kunnan keskusta-alueella. Aavasaksan Sähkö Ky on perustettu 1984 ja yritystoiminnan alussa virallinen toimialaluokka oli sähköjohtojen ja sähköisten koneiden asennus. Yritys on sen jälkeen laajentanut toimintaansa pääosin vähittäismyyntipainotteiseksi. Yrityksen nimen perusteella ei voi tehdä johtopäätöksiä yrityksen toiminnasta, koska sähköurakointi- ja asennus on vain noin 1/3 yrityksen liikevaihdosta. Aavasaksan Sähkö Ky nimenä ei kuvaa yrityksen vähittäiskauppatoiminnasta ollenkaan. Aavasaksan Sähkö Ky on kuitenkin

monitoimialayritys, jonka toimialoihin kuuluvat sähköisten kodinkoneiden-, taloustavaroiden-, muiden kotitaloustavaroiden- ja vaatteiden vähittäiskauppa. Lisäksi toimialoja ovat sähköasennus, sähkötavaroiden- ja valaisimien vähittäiskauppa, jotka kuitenkin on rajattu pois tästä tutkimuksesta. (Tjäderhane 2010.)

Aavasaksan Sähkö Ky on nimestään huolimatta Ylitorniolla erittäin tunnettu suomalaisen laatutavaran vähittäismyyjä. Yrityksen tuotevalikoimasta löytyy pääosin suomalaisia design-tuotteita mm. Iitalan, Hackmannin, Marimekon, Arabian, ja Aarikan korkealaatuisia sisustus-, talous- ja kulutustavaroita sekä vaatteita. Lisäksi valikoimasta löytyy kotimaista ja ulkomaista korkealaatuista kodin elektroniikkaa ja kodinkoneita mm. Bosch, Helkama, LG, Philips, Braun ja OBH Nordica. Aavasaksan Sähkö Ky:n vähittäistavaroiden myyntipuolen liikevaihto on ollut viime vuosina keskimäärin 320 000 € ja koko yrityksen liikevaihto hieman alle 500 000 €. (Tjäderhane 2010.)

Aavasaksan Sähkö Ky on elinkaarensa aikana kehittänyt toimintaansa talouden suhdanteiden mukaan. Aavasaksan Sähkö Ky:llä on käytössään sellaisia myyinnedistämiskeinoja ja asiakassuhteiden hallinnan tapoja, joita harvoilla pienyrityksillä on, mm. oma kanta-asiakasrekisteri ja tuote-esittelyillat. Aavasaksan Sähkö Ky:n toiminnan ollessa suhteellisen modernia, kehitysideoita on vaikeampi alkaa innovoida. (Tjäderhane 2011.)

Aavasaksan Sähkö Ky on kommandiittiyhtiö, jossa on kaksi yhtiömiestä ja kaksi äänetöntä yhtiömiestä. Yhtiömiehinä ovat tasaosuuksin Ilkka Tjäderhane ja Tarja Tjäderhane. Äänettöminä yhtiömiehinä ovat Timo Tjäderhane ja Tuomas Tjäderhane. Tarja Tjäderhane vastaa kaupan vähittäistavaramyynnistä ja Ilkka Tjäderhane sähköurakoinnista. (Tjäderhane 2011.) Tjäderhanet ovat ostaneet yrityksen vuonna 1983 yhdessä toisen yrittäjäpariskunnan kanssa ja osuudet jaettiin puoliksi. Yrityksessä tehtiin omistajapohjaan muutoksia vuonna 1999, kun Ilkka ja Tarja Tjäderhane ostivat kokonaisuudessaan Aavasaksan Sähkö Ky:n. (Tjäderhane 2011/2.)

Aavasaksan Sähkö Ky:n organisaatio on erittäin yksinkertainen. Yrityksen omistajat ovat Tarja ja Ilkka Tjäderhane ja äänettöminä yhtiömiehinä toimivat Timo ja Tuomas Tjäderhane, jotka eivät ole yrityksen päivittäisessä toiminnassa mukana. Yrityksellä on lisäksi yksi kokoaikainen työntekijä Elisa Hiltunen. Tämän lisäksi yrityksellä on

vähittäismyynnin puolella kaksi osa-aikaista työntekijää, jotka työskentelevät Aavasaksan Sähkö Ky:ssä viikonloppuisin ja kesällä. Ilkka Tjäderhanella on apulainen aina urakkatilanteen niin vaatiessa.(Tjäderhane 2011)

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyömme tavoitteena on luoda lähdekirjallisuutta käyttäen Aavasaksan Sähkö Ky:lle kehityssuunnitelma, jonka avulla yritys voi kehittää ja parantaa toimintaansa. Kaikkien kehityssuunnitelmien täytyy olla toteutettavissa pienellä budjetilla, eikä opinnäytetyö tule sisältämään suuria investointeja tarvitsevia kehitysinnovaatioita. Työmme keskittyy pitkälti Aavasaksan Sähkö Ky:n markkinoinnin, asiakassuhteiden hallinnan ja myyinnedistämisen kehittämiseen ja lisäksi kehityksen ja talouden seurantajärjestelmän kehittämiseen.

Tavoitteemme tässä tutkimuksessa on selvittää, kuinka pieni yritys voi kasvattaa markkina-alueitaan ja markkinaosuuttaan ketjuuntuvassa vähittäiskauppojen maailmassa. Yrityksen, jolla on tällä hetkellä selkeä asiakaskunta, tulee itse luoda uusia myyntikanavia, jotta kasvua voisi tapahtua, kuitenkin sen omien resurssien puitteissa. Haluamme tuoda yritykselle uutta näkökulmaa ja tuoda julki ideoita, jotka ovat ehkä olleet yrityksen asiakkaiden tai työntekijän mielessä, mutta niitä ei ole tuotu omistajien tietoisuuteen. Lisäksi pienyrityssektorilla kaupan sähköistyminen ja teknologian lisääntyminen ovat luoneet mahdollisuuksia kehittää toimintaa.

Tavoitteemme on selvittää, miten Aavasaksan Sähkö Ky pystyy pienen paikkakunnan yrityksenä muuntautumaan ja kasvamaan, vaikka kunnan asukaskunta vanhenee, koska nuoret muuttavat kasvukeskuksiin. Mahdollisesti potentiaalisimpia asiakkaita ovat tulevaisuudessa paikkakunnalta pois muuttavat asiakkaat, koska he kuitenkin tuntevat jo yrityksen ja ovat tottuneita asioimaan siellä. Näille poismuuttaville asiakkaille tulisi tulevaisuudessa löytää myyntikanava, jolla heidät tavoitettaisiin myös muilta paikkakunnilta. Aavasaksan Sähkö Ky:llä on, myös monen pienen paikkakunnan yrityksen kysymys ratkaistavana: Mistä löytää jatkaja?

Rajaamme työstämme pois kokonaan Aavasaksan Sähkö Ky:n sähköurakoinnin ja sähkötarvikkeiden vähittäismyynnin, koska se on erillinen osa yritystoimintaa, eikä tarvitse jatkuvaa kehitystä.

Tutkimusongelman pääkysymys on:

- Miten yritys voi luoda suuremman liikevoiton ja yrityksen arvon investoimatta suuria summia?

Tutkimusongelman muita kysymyksiä:

- Millaisia innovaatioita kehittyminen vaatii?
- Miten yritys voi luoda paremman imagon?
- Miten yritys voi toimia paremmin asiakaslähtöisesti ja samalla tuottavammin?
- Miten yritys voi kehittyä muita paremmaksi?
- Miten kehittymistä voidaan seurata?
- Mistä uusi yrittäjä voisi löytyä yritykselle?

Näihin kysymyksiin case-yritys haluaa vastauksia. Kehityssuunnitelmaa ja sen loppupäätelmiä sekä johtopäätöksiä Aavasaksan Sähkö Ky tulee käyttämään tulevaisuudessa toimintansa tulokselliseen kehittämiseen. Tulemme innovoimaan yritykselle realistisia kehitysinnovaatioita, joilla erottua pienyrittäjien ja vähittäismyyjien suuresta joukosta edukseen. Kehityssuunnitelman innovaatioiden toteuttamisessa on aina riskinsä, mutta yritys haluaa kehittyä ja muuttua. Kuitenkin opinnäytetyömme täytäntöönpanon vaikutukset selviävät vasta vuosien päästä tehtävällä tutkimuksella. Uskomme kuitenkin saavuttavamme kehityssuunnitelmamme innovaatioilla konkreettista hyötyä Aavasaksan Sähkö Ky:lle.

1.3 Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu

Opinnäytetyömme on perusluonteeltaan kehityssuunnitelma, josta selviää toimeksiantajan tarpeiden mukaan kehitysinnovaatioita, joita voi tarvittaessa käyttää hyväkseen liiketoiminnan kehittämisessä. Käytämme työssämme tutkimusmenetelmänä

kvalitatiivista eli laadullista tapaustutkimusta, jossa kohteena on Aavasaksan Sähkö Ky. Aavasaksan Sähkö Ky:n omistajista haastattelemme vain Tarja Tjäderhanea, jonka vastuualueena on vähittäismyynti. Lisäksi haastattelemme muutamaa kanta-asiakasta ja yrityksen työntekijää mahdollisten liiketoiminnallisten tarpeiden ja kehitystarpeiden paremmaksi kartoittamiseksi.

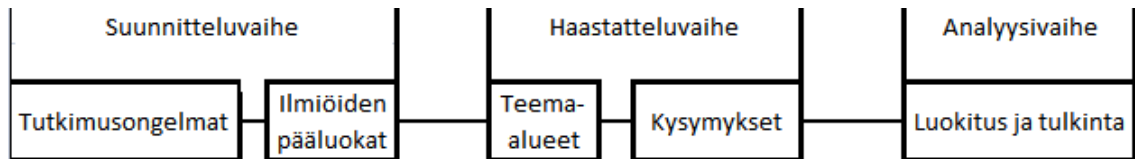
Laadullisessa tutkimuksessa perehdytään useasti pieneen määrään tapauksia ja ne pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Tutkimuksen aineiston tieteellisyyden kriteerinä ei siis ole aineiston määrä vaan sen laatu. (Eskola & Suoranta 2005, 18.)

Tutkimuksemme on kvalitatiivinen tutkimus, jossa käytetään tiedon hankintaan teemahaastattelua. Teemahaastatteluilla saamme enemmän tietoa Aavasaksan Sähkö Ky:stä ja tutkimme eri alueita, joissa yrityksellä olisi kehitettävää. Lisäksi käytämme hyväksi omia havaintoja. Aavasaksan Sähkö Ky:stä haastattelemme osaomistajaa ja vähittäismyyntipuolen johtajaa Tarja Tjärderhanea. Lisäksi haastattelemme yrityksen pitkäaikaista työntekijää Elisa Hiltusta. Yrityksen asiakkaista haastatteluun osallistui neljä kanta-asiakasta. Yrityksen päivittäisiä prosesseja ja toimintaa käymme myös tutkimassa Ylitorniolla. Haastattelujen perusteella teemme Aavasaksan Sähkö Ky:lle kehityssuunnitelman.

Haastattelumallimme on puolistrukturoitu teemahaastattelu, joka pohjautuu Mertonin, Fiskin ja Kendallin vuonna 1956 julkaisemaan *The Focused Interview* (myöhemmin kohdennettu haastattelu), josta löytyy myös uudempi painos vuodelta 1990. Teemahaastattelu eroaa kohdennetusta haastattelusta siten, ettei se edellytä yhteistä kokemusta aikaisemmin. Teemahaastattelu pohjautuu siihen, että siinä voidaan käyttää kaikkia haastateltavan kokemuksia hyväkseen ja näiden kokemusten kautta tehdä tutkimusta. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Teemahaastattelu etenee yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelussa käytettävien teemojen pohjalta. Tämä poistaa haastatteluista tutkimuksen tekijän näkökulmaa ja tuo paremmin esille haastateltavien äänen kuuluviin haastattelun edetessä. Teeman sisällä voi kysyä myös tarkentavia kysymyksiä, jotta saadaan selville paremmin tutkittavan tulkinnat asioista. Teemahaastattelussa ihmisten asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät

vuorovaikutuksesta.(Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Kehityssuunnitelmaan teemahaastattelu tuo asiakkaiden mielipiteet helpommin tulkittavaksi, kun ne eivät vain ole vastausvaihtoehtoihin sidottuja, vaan he voivat tarkentaa näkökantaansa. Suoritamme teemahaastattelun yksilöhaastatteluna, jotta haasteltava ei tyytyisi toisen antamiin vastauksiin, vaan kertoisi rohkeasti omin sanoin ja omin mielipitein asiansa. Kuva 1. havainnollistaa teemahaastattelun vaiheet ja termistön.



Kuva 1. Teema-alueet tutkimuskokonaisuudessa

Haastattelurunkoa luodessa ei tule keskittyä yksittäisiin kysymyksiin vaan teemoihin. Kuten kuvasta 1. näkee, teema-alueet on johdettu tutkimusongelmista ja teoriaan pohjautuvista ilmiöiden pääluokista eli viitekehyksestä. Teemat ovat kuitenkin paljon yksityiskohtaisempia kuin laaja-alaiset pääluokat. Teema-alueiden pohjalta haastatteliija voi jatkaa keskustelua niin syväälle, kuin tutkimus tekee tarpeelliseksi ja haastateltavan edellytykset ja kiinnostus sallivat. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66–67.)

2. YRITYKSEN KEHITTÄMINEN

2.1 Liiketoiminta

Liiketoiminnassa tavoitteena on tehdä voittoa palvelemalla asiakkaita. Liiketoiminnassa yhdistyvät kaksi eri periaatetta eli kannattava- ja hyödyllinen toiminta ja näiden yhdistymisiä eri muodoissa. (Räsänen 1997, 10.)

Liiketoiminta saa alkunsa yrityksen liikeideasta. Liiketoiminta koostuu yksittäisistä liiketoimista ja sen menestys koostuu lopulta perustehtävien suorittamisen laadusta, nopeudesta ja tehokkuudesta. Näitä kaikkia toimintoja ohjaavat liikeideassa valmiiksi määritellyt arvot. Liiketoiminta edellyttää kykyä osata suorittaa perustoimintoja luotettavasti ja toistuvasti. Kannattavan ja kestävän kokonaisuuden rakentaminen edellyttää toisiaan täydentävien toimintojen yhtäaikaista osaamista. (Jylhä & Viitala 2008. 50-51; Räsänen 1997, 20, 29.)

Liiketoiminta perustuu aina asiakkaan tarpeisiin ja niiden tyydyttämiseen. Yrityksen kaiken toiminnan eli sen tuotteiden, henkilöstön, tavan toimia markkinoilla sekä tavoitellun ulkoisen kuvan tulisi tukea tätä. (Jylhä & Viitala 2008, 51.)

Liiketoiminnan kehittäminen sisäisesti on markkinoiden muuttuvien olosuhteiden ja liiketoimintajärjestelmien monimutkaisuuden vuoksi vaikeasti hallittavissa. Resurssiongelmia ratkaistaessa liiketoiminta usein myös kehittyy myös. Yrityksen kehittäminen perustuu harvoin kuitenkin kokonaisvaltaiseen näkemykseen, vaan yrityksen omat ryhmät ja osastot haluavat kehittää kokonaisuutta omien näkökulmien ja intressiensä pohjalta. Usein yritykset myös kulkevat muiden perässä eli jäljittelevät varsinkin menestyneiden yritysten strategioita. (Räsänen 1997, 169-170.)

2.2 Markkinointi

Markkinoinnin kokonaisuus on toimintaa, jonka avulla varmistetaan, että yritys saa riittävästi myyntiä aikaan. Operatiivisen johtamisen vastuualue on siis vastuu siitä, että myyntiä syntyy, eli vastuu markkinoinnista ja tuotekehityksestä siten, että asiakaskunnan kysyntään voidaan tuotteella tai palvelukokonaisuudella vastata. (Hoffrén 2011, 79.)

Markkinoinnin päätehtävänä voidaan ajatella olevan kysyntään vaikuttaminen ja sen tyydyttäminen. Kyseessä voi olla myös kysynnän luominen tai sen herättäminen. Markkinointia suunniteltaessa pyritään analysoimaan kuluttajien ostokäyttäytymistä, ostopäätösten tekoa, tuloja, perheen kokoa ja muita vastaavia seikkoja, jotta näiden ominaisuuksien pohjalta voitaisiin yleistää jokin tietty asiakasryhmä eli segmentti jonkin tietyn tavaran tai palvelun markkinoinnin kohderyhmäksi. (Anttila & Iltanen 1998, 20.)

Takala (2007, 26-27) tiivistää markkinoinnin onnistuneisuuden seuraavasti. Markkinoinnin menestys on lopulta kiinni sen kyvystä tuottaa taloudellista lisäarvoa eli tulosta. Kaikessa liiketoiminnassa on tarkoitus tehdä taloudellista tulosta ja markkinoinnin tuloksia ajateltaessa se on ainoa järkevä mittari. Kun markkinointi otetaan yrityksessä vakavasti ja sen vastuulle laitetaan tuloksen teko, alkaa markkinointi muuttua taloudellisesti mitattavaksi toiminnoksi ja näin markkinointi muuttuu myös yrityksen kannalta merkitykselliseksi toiminnoksi.

2.3 Asiakassuhdemarkkinointi

Asiakassuhdemarkkinointi merkitsee markkinoinnissa erilaista viesti- ja asiasisällöllistä lähestymistä eri asiakassuhteen vaiheessa oleviin kohdeasiakkaisiin. Usein asiakassuhde määritellään niin, että asiakas on ostanut yrityksen tuotteita tai käyttänyt yrityksen palveluja vähintään kerran. Asiakassuhdemarkkinointi tulee kuitenkin nähdä laajana tilanteena, jossa toimitaan kaikkien niiden kanssa, jotka kuuluvat yrityksen valitsemiin asiakassegmentteihin. (Rope 2000, 587.)

Asiakashankintavaiheessa, palvelutilanteessa ja asiakassuhteiden kehittämisvaiheessa markkinoinnille asetetaan erilaisia tavoitteita. Asiakassuhdemarkkinointi on pysyvien ja kannattavien asiakassuhteiden luomista ja kehittämistä. Eri tilanteissa markkinointia kohdistetaan erilaisille asiakasryhmille, joille kullekin markkinoidaan omalla tavallaan. Asiakkaita voivat olla kuluttajat, yritykset ja muut yhteisöt. (Isoviita & Lahtinen 2004, 8.)

Asiakassuhdemarkkinoinnin tavoitteina asiakassuhteen neljässä eri vaiheessa Isoviidan ja Lahtisen (2004, 8) mukaan ovat seuraavat. Ensimmäisessä eli asiakassuhteen luomis- eli hankintavaiheessa pyritään parantamaan yrityksen ja sen tuotteiden tunnettavuutta ja rakentamaan myyvää ja haluttua imagoa. Palvelu- ja myyntivaiheessa asiakkaat pitäisi saada ostamaan tuotteita ja palveluita yritykseltä sekä asiakastyytyväisyyttä täytyy pitää yllä. Kolmannessa eli asiakassuhteen kehittämisvaiheessa keskitytään asiakasuskollisuuden ylläpitämiseen ja pysyvien ja kannattavien asiakassuhteiden luomiseen. Kaikkien edellä mainittujen vaiheiden täydellinen toimivuus perustuu työntekijöiden hyvään motivaatioon ja sitoutuneisuuteen työllistävää yritystä kohtaan.

Asiakassuhdemarkkinoinnin lähtökohtana on, että yrityksen markkinointipäätösten tekijöiden ja toteuttajien, laadun tuottajien ja asiakaspalvelutehtävissä toimivan henkilöstön tulee toimia tiiviisti yhteistyössä ja yhteisten tavoitteiden mukaisesti. Asiakassuhdemarkkinoinnin tärkeimmät päämäärät ovat asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja kannattavat asiakassuhteet. Näiden päämäärien tavoitteena on saada asiakkaista uskollisia ja tyytyväisiä kanta-asiakkaita, jotka tuottavat yritykselle kannattavuutta. (Nevaranta 2009, 13.)

On monia syitä, jotka tekevät kestävästä asiakassuhteesta kannattavia yritykselle. Uskolliset asiakkaat ostavat säännöllisesti, ja usein myös enemmän. Lisäksi kanta-asiakas voi maksaa joskus korkeampia hintoja kuin asiakassuhteen alussa olevat uudet asiakkaat, tämä ei kuitenkaan tarkoita, että tulisi tarkoituksenmukaisesti nostaa kanta-asiakashintoja. Kestävät asiakassuhteet tekevät kilpailijoiden markkinoille tulon tai markkinaosuuden kasvattamisen vaikeammaksi. Toisaalta tyytyväiset asiakkaat voivat jälleen hankkia uusia asiakkaita suosittelemalla yritystä muille. (Nevaranta 2009, 13.)

2.4 Digitaalinen markkinointi

Kaikki vakavasti otettavat yritykset ovat nykyään internetissä jotenkin esillä. Yrityksillä on yleensä omat kotisivut ja mahdollisesti mainoksia mm. sosiaalisen median internetsivuilla. Joillakin yrityksillä on omat verkkokauppansa, joiden kautta kuluttajien on helppo ostaa yrityksen tuotteita, vaikka yritys toimisi eri paikkakunnalla tai eri maassa. Kotisivuista ja verkkokaupoista on tullut yhdenlainen yrityksen käyntikortti, jonka perusteella yrityksen tuotteita ostetaan ja yrityksen toimintaan luotetaan. Internet tarjoaa myös haasteita yrityksille, koska yritysten tulee saada itsensä mahdollisimman hyvin esille internetissä, jotta yritys erottuisi kilpailijoistaan. (Rope & Vesanen 2003, 15.)

Yrityksen verkkomarkkinoinnin kannalta on tärkeää johtaa markkinointiprosesseja siten, että sillä tavoitetaan myös uusia asiakkaita, jotka ovat tottuneet ostamaan tavaransa perinteisellä tavalla suoraan kaupasta. Vähittäiskaupassa kuluttajille tarjotaan koko ajan uusia tapoja henkilökohtaistaa omia ostotottumuksiaan ja muokata ostotapahtumista omanlaisiaan. Markkinointia ymmärtääkseen tulee ymmärtää yksittäisen ostopäätöksen tekijää eli kuluttajaa. Globaalissa maailmassa kuluttajat saavat omalla tietokoneellakin valtavat määrät tietoa eri tuotteista, ja heille tulisi myös tarjota vaihtoehto, että he voisivat ostaa tuotteita kotiin suoraan internetistä. (Lindberg-Repo 2005, 33–34.)

Pienillä ja keskisuurilla yrityksillä haasteena on muuttaa liiketoiminnan sähköistyminen sellaiseksi strategiseksi voimavaraksi, jota yritys voi itse ohjata, suunnitella ja toteuttaa. Pienten yritysten tulisi luoda sellainen voimavara sähköistymisestä, että sitä ei ohjaisi päämiehen asemassa toimivat isommat yritykset, vaan sähköistäminen tapahtuisi pienten yritysten omasta halusta ja tarpeesta. (Seppä & Rissanen & Mäkipää & Ruohonen & Hannula & Mäkinen 2005, 78.)

Yksittäisen pienen yrityksen kannattaa miettiä tarkkaan, ostaako www-palvelimen joltain palvelun tarjoajalta vai luoko itse oman palvelimen, sillä häiriötön käyttökin tulee yleensä kalliimmaksi, kuin palvelintilan ja siihen tarvittavan käyttöpalvelun ostaminen. Yrityksen itse aikoessa luoda palvelun tulee myös miettiä, mihin sen henkilöstön nykyinen osaaminen riittää. Yrityksen ostaessa palvelintilan ja palvelut, voi yritys keskittyä täysipainoisesti omaan ydinliiketoimintaan. (Koskinen 2004, 200–201.)

2.5 Myynninedistäminen

Myynninedistämisen eli SP:n (Sales Promotion) tehtävänä on kannustaa ostajia ostamaan ja myyjiä myymään tuotteita ja palveluja. Myynninedistäminen kohdistetaan siis sekä lopullisiin ostajiin että jakelutien jäseniin. Sen tavoitteina on myös saada uusia kokeilijoita, sekä vahvistaa nykyisten asiakkaiden uskollisuutta ja saada heidät ostamaan enemmän. Myynnin edistäminen vahvistaa muuta markkinointiviestintää ja se voi olla kampanjaluontoista tai pitkäaikaista, kuten sponsorointisopimukset. (Bergström & Leppänen 2005, 390.)

Isoviidan ja Lahtisen (2004, 147) mukaan loppukäyttäjiiin kohdistettavan SP:n eli myynninedistämisen tavoitteina on saada kuluttajat tutustumaan yrityksen tuotteisiin ja palveluihin entistä helpommin. Ostopäätöksiin tulee myynninedistämisen kautta nopeutua ja lisä- ja heräteostosten aikaansaamisen yleistyä. Uusien asiakkaiden saaminen on lisäksi tärkeää. Kuluttajien tulee siis suositella käyttämiään tuotteita tai palveluita tuttavilleen jolloin tätä kautta saadaan yritykselle lisää asiakkaita. Asiakkaat täytyy saada keskittämään asiointi juuri omaan yritykseen, jotta heidät saisi mahdollisimman hyvin sidottua yritykselle tärkeiksi asiakkaita ja yrityksen asiakasosuutta saadaan näin nostettua. Myynninedistämisen tarkoituksena on lisäksi nostaa yrityksen imagoa ja brändiä.

Kuluttajat saadaan tutustumaan yritykseen tai tuotteeseen käyttämällä monia eri keinoja. Tuote-esittelyt, tutustumistilaisuudet, tuotteiden kokeilumahdollisuudet, maistiaiset, näyttelyt ja messut kuuluvat mm. myynninedistämisen keinoihin. Asiakkaita innoitetaan ostamaan tekemällä heille erikoistarjouksia, antamalla alennuksia ja ostoetuja. Lisäksi erilaisten kilpailujen pitäminen ja liikepaikkamainonta on myynninedistämistä. (Isoviita & Lahtinen 2004, 147.)

Myynninedistäminen vähittäiskaupassa kohdistuu yrityksen työntekijöihin tai tuotteen loppukäyttäjiiin. Henkilökuntaan kohdistuvalla toiminnalla tarkoitetaan koulutusta ja motivointia. Kuluttajiin kohdistuva myynninedistäminen tarkoittaa puolestaan yrityksen ja sen tarjoamien tuotteiden tunnetuksi tekemistä. Kuluttajiin kohdistuvaa myynninedistämistä ovat erilaisten kilpailujen ja teemapäivien järjestäminen, julkisivumainokset ja hinnanalennukset. Myynninedistämistä on myös sponsorointi, jonka avulla luodaan yrityskuvaa paremmaksi kuluttajien keskuudessa. Suhdetoiminnan

avulla yritys pyrkii luomaan ja ylläpitämään positiivisia asenteita sitä kohtaan. Suhdetoiminnan voi jakaa ulkoiseen ja sisäiseen suhdetoimintaan. Ulkoisiin kohderyhmiin kuuluvat muun muassa asiakkaat, osakkaat ja viranomaiset. Yrityksen sisäisellä suhdetoiminnalla vaikutetaan henkilöstöön ja omistajiin. Sisäisen suhdetoiminnan päämääränä on työviihtyvyyden ja toiminnan tehokkuuden lisääminen ja ylläpitäminen. (Koskela 2008, 54.)

Yritys pyrkii sisäisen suhdetoiminnan kautta luomaan viihtyisän ja motivoivan työympäristön työntekijöilleen ja omistajilleen. Käytännössä tällä tarkoitetaan koulutusta, palkkauksen kehittämistä ja työympäristön viihtyisyyttä. Kuluttajiin kohdistuvaa myyntityöstä kehitetään sen sijaan erilaisilla teemapäivillä, kilpailuilla, julkisivumainoksilla sekä hinnanalennuksilla. Suhdetoiminnalla vaikutetaan erityisesti yritysasiakkaisiin tarjoamalla heille erilaisia erityisehtoja, erityishintoja tai esimerkiksi messumatkoja. (Koskela 2008, 66.)

2.6 Uudistuminen ja muuntautumiskyky

Aavasaksan Sähkö Ky on omalla tämän hetkiselällä markkina-alueellaan suurin toimija. Ongelman ydin on kunnan muuttotappiot, koska kuluttajat vähenevät Aavasaksan Sähkö Ky:n markkina-alueelta vuosittain. Yritys vaatii uudistusta strategiaan, jotta markkina-alueita voidaan kasvattaa. Yrityksen alalla on paljon muita toimijoita, joten tuotteita on vaikea differoida erilaiseksi. Pitää pystyä palvelemaan asiakasta hyvin ja asiakkaita tyydyttävällä tavalla, mutta silti erottuen muista edukseen. (Tjäderhane 2011.) Yrityksen on tehtävä kehitystyötä jatkuvasti menestyäkseen tulevaisuudessa omassa liiketoimintaympäristössään (Kettunen 2008,10).

Yrityksen toiminnan perimmäinen tarkoitus on kasvaa ja tuottaa taloudellista hyötyä omistajilleen ja asakkailleen. Tavoitteet tulee olla kohdistettu yrityksen sen hetkisen tilanteen mukaan ja niistä pitää tehdä suunnitelmat. Ulkoiset uhat on otettava huomioon yrityksen tulevaisuuden kehityssuunnitelmia laatiessa. (Kettunen 2008, 10-11.)

Aavasaksan Sähkö Ky:llä on edessään sukupolvenvaihdos tulevaisuudessa. Tämän vuoksi uusi yrittäjä tai osakas tulisi ottaa hyvissä ajoin mukaan liiketoiminnan

harjoittamiseen. Pertti J. Siikarla toteaa kirjassaan *Onnistunut yrityskauppa ja sukupolven vaihdos* (2001, 34), että yrityksen jatkajan tulee aikaisessa vaiheessa saada vastuuta ja vapauksia ennen yrityksen vastuun siirtämistä hänelle, ettei hän joudu täysin kokemattomana keskelle uutta tilannetta.

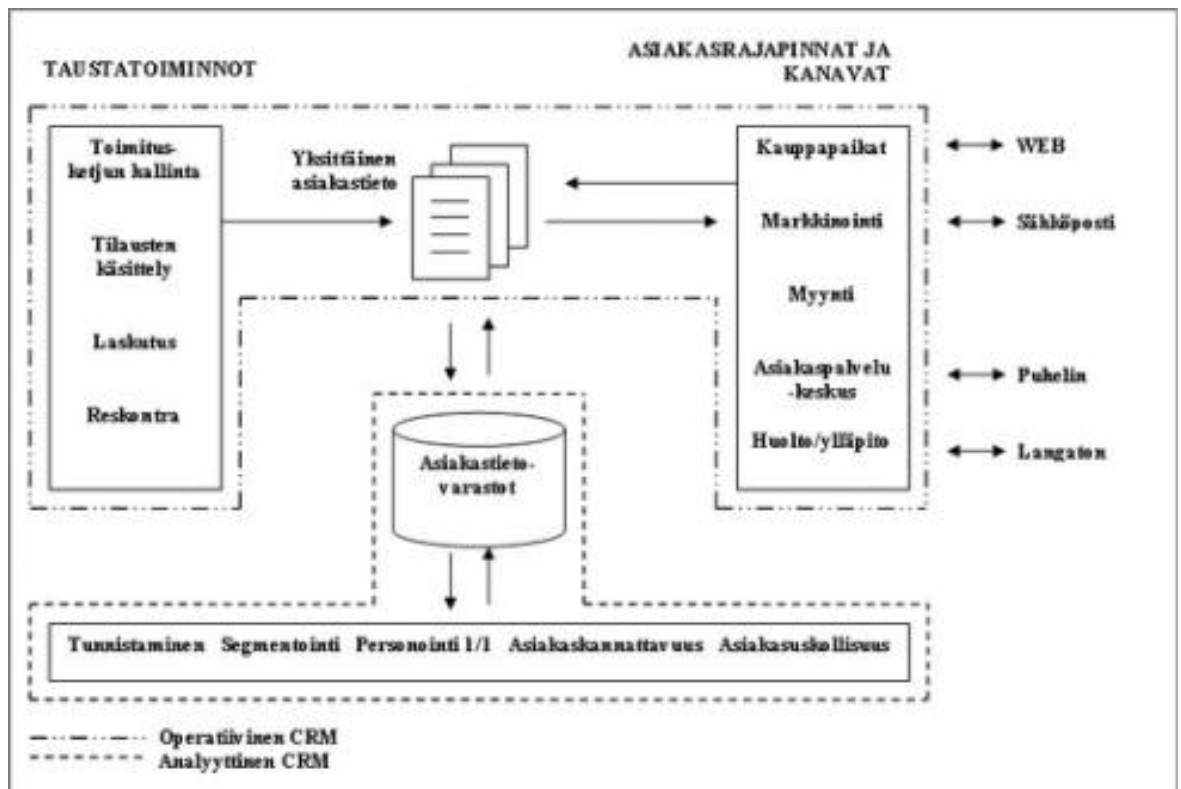
2.7 Customer Relationship Management – Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinnan (Customer Relationship, CRM) juuret ovat pienissä kyläkaupoissa, joissa myyjä tunsi kaikki asiakkaat ja heidän tapansa, aina laskujen maksusta tuotemieltymyksiin. Ostovolyymien suurentuessa ja tietotaidon karttuessa oli aika siirtyä asiakasryhmäajatteluun eli segmentointiin. Enää ei voitu ajatella yksittäistä asiakasta vaan piti ajatella asiakasryhmää, jolla oli samantyylinen ostokäyttäytyminen ja kiinnostus samanlaisiin tuotteisiin. Asiakkaiden tarpeet eivät segmentin sisällä ole kuitenkaan aivan samanlaiset ja tästä syystä asiakkaat joutuvat tekemään kompromisseja ja tyytymään tuotteeseen, joka ei aivan vastaa heidän toiveitaan. (Bose 2002, 89.)

Johtaminen muuttuvassa liiketoimintaympäristössä vaatii entistä enemmän tietoa myös yrityksen ulkopuolelta. Yrityksen tulee onnistua yhdistämään ulkopuolelta tuleva tieto jo olemassa olevaan sisäiseen tietoon, jotta yritys pystyy yhdistämään ympäristön tapahtumat ja mahdollisuudet omaan liiketoimintaansa ja sen ohjaamiseen. Tämä edellyttää johdolta kykyä tajuta, mikä on ulkoisten ja sisäisten tekijöiden keskinäinen suhde. Suhteen ymmärtämiseen tarvitaan mitattavuutta ja tarkkoja lukuja. Isona asiana on saada tieto sellaiseen muotoon, jossa se helpottaa johtamista. Customer Relationship Management (myöhemmin CRM) antaa johdolle käyttöön asiakkaista kertovia lukuja ja analyysejä myynnin ja markkinoinnin avuksi. (Hellman & Värilä 2009, 20–21.)

CRM sisältää kaksi erilaista näkökulmaa. Ensimmäinen on teknispainotteinen tietojärjestelmäpuoli ja toinen on asiakkuuspainotteinen liiketoiminta-ajattelua painottava puoli. CRM on joukkotoimenpiteitä, joilla yritys pyrkii muokkaamaan asiakkuuden kaikki käytännön sovellusalueet asiakaslähtöisiksi. Sovellusalueet ovat myynti, markkinointi, asiakaspalvelu ja näiden kehitystoimenpiteet. (YritysSuomi 2011.)

Yrityksen toimiva asiakkuudenhallinta on erittäin tärkeä osa yrityksen kokonaisstrategiainkin kannalta. Asiakkuudenhallinta on myös osa tietohallintostrategiaa, koska sitä voidaan johtaa asiakkuudenhallinta eli CRM-järjestelmän avulla. CRM-järjestelmän tarkoituksena on tukea yrityksen strategista asiakasprosessia keräämällä asiakastietoja ja toimimalla päätöksenteon tukena yritykselle. (YritysSuomi 2011.) Kuvassa 2 havainnollistetaan CRM sovellusratkaisun toimintoja ja avuja mitä se tuottaa yritykselleen.



Kuva 2. CRM - sovellusratkaisun rakenne (YritysSuomi 2011)

Asiakashallinnan on tarkoitus prosessoida tarvittava tieto kaikille, jotka sitä organisaatiossa tarvitsevat. Markkinoille esimerkiksi on tärkeä tietää mitä tuotteita asiakkaalla on jo käytössä. Asiakkaan käyttäytymisen historiatiedolla voidaan tunnistaa asiakkaan intressit tuotekokonaisuuksiin tai miten asiakkaan ostokäyttäytyminen on muuttunut asiakkaan elinkaarenaikana. Asiakkuudenhallinta käsittää koko asiakkuuden elinkaaren ja järjestelmän tulee myös kertoa mistä asiakkaista tulisi päästä eroon. (YritysSuomi 2011.)

2.8 Balanced Scorecard – Kehityksen ja liiketoiminnan seurantamittaristo

Balanced Scorecard- mittaristo on luotu tuottamaan tietoa johdon päätöksentekoon ja hälytysjärjestelmäksi seurattaessa yrityksen operatiivista suuntaa. Ajan kuluessa Balanced Scorecard (myöhemmin BSC)- menetelmästä on kehittynyt myös johtamisjärjestelmä, jonka avulla strategia pyritään viemään jokapäiväisen toiminnan tasolle. BSC- käsitteen moninaisista tulkinnoista johtuen tulee yrityksessä tarkkaan miettiä mihin tarkoitukseen BSC:ia halutaan hyödyntää ja minkälaisia mittareita tulee määrittää yritykselle. (Malmi & Peltola & Toivanen 2006, 16-22.)

BSC- mittaristoja tulee myös muokata omaan käyttötarkoitukseen sopiviksi, jotta ne antavat omalle yritykselle tarvittavaa tietoa. BSC- mittaristo turvautuu tavallisemmin neljään perusnäkökulmaan, jotka ovat taloudellinen tai omistajanäkökulma, oppimisenäkökulma, tehokkuusnäkökulma ja asiakasnäkökulma. Näitä perusnäkökulmia ei tule sellaisinaan hyväksyä oman yrityksen BSC:n pohjaksi, vaan näitä näkökulmia voi jättää huomioimatta tai luoda lisäksi uusia näkökulmia, esimerkiksi ympäristönäkökulma. (Malmi ym. 2006, 23–24.) Tässä opinnäytetyössä luodaan tehokas mittaristo pienelle yritykselle, jolla on selvä muutostarve. Mittaristoon joudutaan miettimään tarkasti eri näkökulmien hyödyllisyyttä ja yhdistelemään tarvittaessa eri näkökulmia. Uutena mahdollisuutena tutkitaan BSC:n mahdollisuutta mitata kehityssuunnitelman eteenpäin menoa.

BSC- mittariston tulisi olla tasapainossa, jotta ei mitattaisi pelkästään rahamääräisiä arvoja, vaan myös mittareita, joihin ei varsinaisesti liity raha, esimerkiksi asiakastytyväisyys. Mittaristoon tulisi löytyä myös ennakoivia mittareita, jotka hälyttävät toimimaan ennen kuin mahdolliset riskit toteutuvat, esimerkiksi toimitusvarmuuden heikentyminen todennäköisesti myöhemmin näkyy asiakastytyväisyyden heikentymisenä. Mittaristoon tulisi huomioida tasapainoisesti pitkän- ja lyhyenaikavälin mittareita. Johtamisjärjestelmässä käy helposti niin, että lyhyen aikavälin tulosmittareita katsotaan liiakaa, unohtaen yrityksen pitkän aikavälin visiota tukevat mittarit. Mittariston tulee myös huomioida ulkoiset tekijät, eli asiakkaat ja omistaja, eikä pelkästään mitata sisäisiä toimintoja tai kasvua ja oppimisprosesseja. Viimeiseksi tärkeimpänä tulee myös huomioida, että mittari mittaa oikeaa asiaa. Mittarin tuottaessa tietoa, jonka koetaan olevan epäkuranttia, johtaa se helposti siihen, että mittaria ei enää seurata. (Malmi & Peltola & Toivanen 2006, 32–33). Aavasaksan

Sähkö Ky:lle mittareiden tulee kertoa kehityksen tasosta lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Omistajaosuus jää vähemmälle, koska omistaja on töissä yrityksessä operatiivisella puolella, joten hänellä on selvä käsitys siitä miten yrityksellä menee. Asiakasnäkökulma ja uudenlainen kehityksen seuraus näkökulma tulee painottumaan kehityssuunnitelmaa tehtäessä.

Suorituskyvyn mittauksessa nykyaikana painotetaan enemmän mittauksen vaikutusta ihmiseen, joka johtaa siihen että tulosten rinnalla mitataan myös toimintatapaa. Tällöin puhutaan useasti tasapainoisesta mittaamisesta, jossa taloudellisten tulosten rinnalle nostetaan asiakaslähtöisiä mittareita, esimerkiksi asiakastyytyväisyys. (Lönnqvist & Mettänen 2003, 48–49.)

Mittausjärjestelmän avulla voidaan pyrkiä erilaisiin tavoitteisiin. Kehittämisvaiheessa tulee tehdä selväksi mittausjärjestelmän tavoitteet. Tavoitteena voi olla niin vision ja strategian kommunikointi päivittäiseen tekemiseen, tai tavoite voi olla toiminnan ja asiakassuhteiden mittaaminen. Mittausjärjestelmäprojektin alkuvaiheessa tuleekin olla tiedossa, tuleeko mittariston olla nopeasti käytössä, vai onko sisäänajoon paljon aikaa. Lisäksi tulee miettiä onko mittaaminen oma prosessinsa vai tuleeko mittaaminen integroitua osaksi jokaista liiketoimintaprosessia. (Kankkunen & Matikainen & Lehtinen 2005,117–119.)

3. TUTKIMUKSEN VAIHEET

3.1 Tutkimuskohde

Tutkimuskohteenamme on Aavasaksan Sähkö Ky, joka harjoittaa vähittäiskauppaa Ylitorniolla ja sähköurakointia Länsi-Lapin alueella. Opinnäytetyössämme alue on rajattu koskemaan vain vähittäiskauppaa toimeksiantajan taholta.

Yritys on tutkimuskohteena ajankohtainen, koska yrityksellä on ratkaistavana monta erilaista kysymystä tulevaisuudesta, jollaisiin vastaavan kokoluokan yritykset pienissä kunnissa joutuvat miettimään vastauksia. Yritys toimii Ylitorniolla, joka on muuttotappiokunta ja lisäksi asukkaiden keski-ikältä vanheneva kunta (Tilastokeskus 2011). Yrityksellä on ratkaistavana, että kuka tulee jatkamaan yritystä noin kymmenen vuoden kuluttua ja kuinka saada lisää asiakkaita yritykselle, joka on riippuvainen oman kuntansa ja pienten lähikuntien kuluttajien kulutuksesta.

3.2 Tutkimusaikataulu ja tutkimusvälineet

Haastattelumallimme hyväksyttiin 7.9.2011. Haastattelut pidettiin omistajan kanssa 23.9.2011 Ylitorniolla, Aavasaksan Sähkö Ky:n toimitiloissa. Samana päivänä suoritettiin myös työntekijän haastattelu. Haastattelut oli jaoteltu teemojen mukaan. Teemoista keskusteltiin erillisinä kokonaisuuksina ja teimme tarkentavia kysymyksiä aina tarvittaessa.

Haastattelimme neljää asiakasta omistajan ja työntekijän lisäksi. Haastattelut teimme kaikkien asiakkaiden omissa kodeissa. Saimme omistajalta tiedot muutamista yrityksen kanta-asiakkaista ja otimme heihin yhteyttä. Neljä asiakasta lupautui haastatteluhihimme soittojemme jälkeen. Ensimmäisenä asiakkaana haastattelimme Ronjaa perjantaina 23.9.2011 Övertorneålla. Seuraavana haastateltavana oli Kimmo Ylitorniolla sunnuntaina 25.9.2011. Samana päivänä saimme haastateltua vielä Erikaa Torniossa. Viimeiseksi haastateltavaksi jäi Arja, jota haastattelimme keskiviikkona 28.9.2011 Ylitorniolla.

Jokaiselta haastatteluun osallistuneelta olemme kysyneet ja saaneet luvan käyttää heidän sanomisiaan tässä opinnäytetyössä. Lisäksi olemme kysyneet luvan käyttää heidän etunimiään, asuinkuntaansa ja ikäänsä. Haastateltavat hyväksyivät heidän tietojensa ja sanomisiensa käyttämisen tässä työssä ilman sitoumuksia.

Haastattelut tallennettiin Zoom Handy Recorder H4 sanelulaitteella, joka antoi mahdollisuuden sujuvampaan keskusteluun. Lisäksi tekijöistä toinen teki muistiinpanot paperille, jossa teemat olivat erikseen eritelty.

3.3 Haastattelut

Henkilöt valitaan yleensä haastatteluun siksi, että he edustavat tutkimukseen liittyvää ryhmää. Tutkimuksen tarkoituksena on määrittää henkilöt, jotka ryhmästä valitaan haastatteluun. Haastateltavien määrä riippuu tutkimuksen laadusta ja tyylistä. Kvalitatiiviseen haastatteluun tarvittava haastateltujen määrän tulee olla tarpeeksi iso, jotta tutkimuksesta tulee tarpeeksi kattava, mutta haastateltavien määrän täytyy olla samalla tarpeeksi pieni, jotta haastatteluista voi tehdä syvällisiä tulkintoja. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 58, 83.) Haastateltavien valinta Aavasaksan Sähkö Ky:n tutkimuksessa on helppoa. Haastattelimme omistajaa, työntekijää sekä neljää kanta-asiakasta. Näiltä haastateltavilta saadaan tarvittavaa tietoa yrityksen tilasta ja tietoa miten he haluaisivat kehittää yritystä.

3.3.1 Tarja Tjäderhane

Omistajan haastattelun teemoiksi valitsimme vähittäismyynnin, yrityksen kehittämistavoitteet, yrityksen asiakastietojärjestelmä, asiakkaiden käyttäytyminen, Internet ja tavoitteet. Vähittäismyynnin osio sisältää kysymyksiä tuotevalikoimasta, menekistä, varastoinnista, liiketiloista ja lisäksi tietoa halukkuudesta luoda uusia myyntikanavia. Yrityksen kehittämistavoitteiden osio perehtyy investointien laajuuteen, tulevaisuuden suunnitelmiin, käytettävissä oleviin resursseihin ja yrittäjän omiin tulevaisuuden suunnitelmiin. Asiakastietojärjestelmä on jo olemassa Aavasaksan Sähkö

Ky:llä, mutta haluamme kehittää sen asiakkuudenhallintajärjestelmäksi, joka myös mahdollistaa uusien asiakaskanavien asiakkaiden tarpeiden paremman seuraamisen. Asiakkaiden käyttäytymisestä Tarja Tjäderhanella on vuosikymmenien kokemus ja tämän kokemuksen haluamme saada tutkimuksessa hyödyksi, jotta yrityksen asiakashallintajärjestelmä tulevaisuudessa antaisi kunnan työkalut asiakkaiden kohtaamiselle. Omistajan suhtautumisen selvittäminen verkkokauppaan antaa apuja uusien markkinointi- ja myyntikanavien kehittämiseen. Lisäksi voidaan arvioida tarve uuden osaamisen rekrytoimiselle, ja tarpeen mukaisen kouluttamiseen yrityksen sisälle. Tulevaisuudessa osa asiakkaista, omistajan myönteisellä suhtautumisella voisi olla yhteydessä yritykseen kauempaakin sosiaalisen median kautta. Omistajan tavoitteet on tärkeä tiedostaa, sillä kehityssuunnitelman tulee mukailla hänen tavoitteitaan, jotta kehityssuunnitelma saa sijaa myös yrityksen arjessa. Omistajan haastatteluosiossa halutaan painottaa myös tulevaisuuden suunnittelua ja kuinka yritys aikoo jatkaa noin kymmenen vuoden kuluttua, kun yrittäjien eläkeikä lähenee.

Tarja Tjäderhane valittiin haastatteluun yrityksen toisena omistajana ja vähittäiskaupan vastaavana. Tarja ja Ilkka Tjäderhane ovat olleet Aavasaksan Sähkö Ky:ssä mukana vuodesta 1983 alkaen ja Tarja Tjäderhane on vastannut yrityksen myymälästä koko toiminnan ajan. Aikaisemmin Tarja Tjäderhane on työskennellyt kolme vuotta pankissa. Koulutukseltaan Tarja Tjäderhane on merkantti. Hän on syventänyt koulutustaan yhden vuoden taloushallinnon opinnoilla. Lisäksi yrittäjyytensä alussa Tarja Tjäderhane on käynyt yrittäjätutkinnon. Yrittäjyyden erikoisammattitutkinnon hän on suorittanut noin 8 vuotta sitten. (Tjäderhane 2011.)

3.3.2 Elisa Hiltunen

Elisa Hiltusen haastatteluteemat liittyvät pääosin myymälään, myyntitapahtumiin, kehitysehdotuksiin, palkitsemiseen ja palautejärjestelmään. Myymäläosio sisältää kysymyksiä myymäläarjesta, myymälän toimitiloista, tuotteista ja niiden esillepanosta. Myyntitapahtumat liittyvät markkinointiin, asiakastietojärjestelmään, kanta-asiakkaisiin ja asiakastyytyväisyyteen. Markkinointikysymykset antavat tietoa liittyen markkinoinnin tehokkuuteen. Elisa Hiltunen on ollut jo pitkään työntekijänä Aavasaksan Sähkö Ky:ssä, joten hänellä luulisi olevan kehitysehdotuksia niin myyntiin,

kuin koko liiketoimintaprosessin kehitykseen. Palautejärjestelmän ja palkitsemisen toimivuutta ja tarvetta koskevilla kysymyksillä yritämme saada tietoa työntekijän omasta tyytyväisyydestä yritykseen ja sen toimintatapoihin.

Elisa Hiltunen on valittu haastateltavaksi hänen pitkän työkokemuksensa pohjalta. Hiltunen on työskennellyt yrityksessä jo 16 vuotta yhtäjaksoisesti. Hiltunen on myös aiemmin kokemusta vähittäiskaupan alalta. Hiltunen on työskennellyt aikaisemmin Lakkapään leipomossa 17 vuotta ja ylitorniolaisessa elintarvikeliikkeessä kaksi vuotta. Hiltunen on koulutustaustana keskikoulu. (Hiltunen Elisa 2011.)

3.3.3 Asiakkaat

Asiakkaiden haastatteluissa selvitetään halukkuutta uusiin kaupantekotapoihin. Heidän kokemuksiaan nykyisen kanta-asiakasjärjestelmän hyvistä ja huonoista puolista käytetään hyväksi tutkimuksen ja kehityssuunnitelman laatimisessa. Liskäsi selvitetään millaisia on heidän kokemuksensa verkkokaupoista ostamisessa. Ostokäyttäytymiseen liittyviä asioita käydään läpi, jotta voidaan parantaa itse myymälää ja asiakashallintajärjestelmää.

Valitsimme haastatteluihin neljä Aavasaksan Sähkö Ky:n kanta-asiakasjärjestelmään kuuluvaa asiakasta omistajan kanssa. Asiakkaat ovat eri-ikäisiä ylitorniolaisia ja asuvat Ylitorniolla tai ympäryskunnissa. Kaikilla haastatelluilla asiakkailla on pitkä historia Aavasaksan Sähkö Ky:n asiakkaina. Saimme haastateltaviksemme kolme naispuolista kanta-asiakasta ja yhden miespuolisen kanta-asiakkaan. Teimme haastattelut asiakkaiden kodeissa ja jokainen haastattelu kesti noin 1,5 tuntia kokonaisuudessaan.

Ensimmäisenä haastattelimme 30-vuotiaan Ronjaa. Ronja on syntynyt ja asunut Ylitorniolla lähes koko elämänsä, mutta muuttanut kaksi vuotta sitten Övertorneälle Ruotsiin noin 12 kilometrin päähän Ylitorniolta. Ronja käy kuitenkin Ylitorniolla päivittäin, koska työskentelee Ylitorniolla lastentarhanopettajana. Ronjan valitsimme, koska hänen asiakkuutensa on kestänyt lähes koko hänen elämänsä ja hän on ollut kanta-asiakkaana järjestelmän alusta alkaen. (Ronja 2011.)

Toisena haastattelumme osallistui 27-vuotias Kimmo. Kimmo on haastatteluidemme ainoa miespuolinen asiakas. Kimmo on asunut Ylitorniolla koko elämänsä muutamaa opiskeluvuotta lukuun ottamatta. Kimmo on vuosi sitten valmistunut nuohoojaksi ja hän työskentelee Ylitornion virallisen nuohoojan kanssa. Valitsimme Kimmon haastattelumme, koska hän on yksi harvoja miespuolisia kanta-asiakkaita. Kimmo on kuulunut kanta-asiakasjärjestelmään muutaman vuoden. (Kimmo 2011.)

21-vuotiaan Erikaa haastattelimme kolmantena. Erika on kotoisin Ylitorniolta, mutta tällä hetkellä ainoa haastatelluista, joka ei vakituisesti asu Ylitorniolla. Erika asuu Torniossa ja opiskelee sairaanhoitajaksi Kemi-Tornion Ammattikorkeakoulussa. Hänen vanhempansa asuvat kuitenkin Ylitorniolla, jossa Erikakin käy muutamia kertoja kuukaudessa. Erika on haastatteluidemme nuorin, mutta silti pitkäaikainen Aavasaksan Sähkö Ky:n asiakas. Hän on kuulunut kanta-asiakasjärjestelmään kolme vuotta. Halusimme Erikan haastateltavaksi, koska hän on nuori ja tuttu asiakas Aavasaksan Sähkö Ky:ssä, vaikka asuukin eri paikkakunnalla. (Erika 2011.)

Viimeisenä haastattelimme 49-vuotiaan Arjaa. Arja on ollut Aavasaksan Sähkö Ky:n ääneton yhtiömies ennen, kuin Tarja ja Ilkka Tjäderhane ostivat yrityksen kokonaan itselleen. Arja on pysynyt Aavasaksan Sähkö Ky:n asiakkaana omistuksensa jälkeenkin ja on ollut kanta-asiakasjärjestelmässä sen alusta alkaen. Arja työskentelee myyntineuvojana pankissa ja on asunut Ylitorniolla lähes koko elämänsä. Arjan valitsimme haastateltavaksemme, koska hänellä on erittäin pitkä historia Aavasaksan Sähkö Ky:n omistajana ja asiakkaana. Halusimme Arjan oman näkemyksen yrityksen nykytilasta ja hänen kehitysideoistaan. Hän on lisäksi vanhin haastateltu kanta-asiakkaamme. (Arja 2011.)

3.4 Haastattelujen analysointi

3.4.1 Strategia

Tarja Tjäderhanen (2011) mukaan Aavasaksan Sähkö Ky:n strategia on ollut jo pitempään lähinnä selviytyminen. Yrityksessä on pyritty tekemään myyntiä luottaen tiettyihin suomalaisiin brändeihin. Strategiana on ollut pitää palvelutaso erittäin korkealla, jotta asiakkaat pitäisivät yritystä luotettavana ja hyvänä yhteistyökumppanina. Syy palvelutason korkeuteen on myös asiakassuhteiden pituuden maksimointi. Tällä hetkellä suurin osa, eli noin 90 %, ovat pitkäaikaisia ja noin 10 % asiakkaista kerran kävijöitä. Mielestämme strategian lyhytnäköisyys näkyy myös Elisa Hiltusen haastattelussa (2011), jossa hän kertoo, ettei hän tiedä yrityksen strategiaa, eikä se tue häntä jokapäiväisessä myyntityössä hänen omasta mielestään.

3.4.2 Imago

Aavasaksan Sähkö Ky:n tavoitteleva imago on tarjota huippulaadukkaita kotimaisia tuotteita ja erinomaista ja yksilöllistä palvelua markkina-alueensa asiakkaille. Lisäksi tavoitteena on löytää kaikille asiakkaille ainutlaatuisia tuotteita niin arkeen kuin juhlaan. (Tjäderhane 2011.)

Haastattelimme kanta-asiakkaita ja kyselimme millaisena he pitävät Aavasaksan Sähkö Ky:n toimintaa. Kaikki asiakkaat kehuivat, että Aavasaksan Sähkö Ky:stä saa asiantuntevaa, yksilöllistä ja hyvää palvelua aina ja myös kysymättä. Kaksi haastatelluista korosti Aavasaksan Sähkö Ky:n myyjien tuotetietoisuutta ja sitä, että myymälästä saa aina hyviä ideoita esimerkiksi lahjojen ostoon, vaikka ei itse osaisi päättää, mitä lahjaksi ostaisi. Kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että palvelu on yksilöllistä ja aina mukavaa. Koskaan kukaan heistä ei ole saanut huonoa palvelua Aavasaksan Sähkö Ky:ssä eikä ole nähnyt myyntihenkilökuntaa allapäin. (Arja 2011, Erika 2011, Kimmo 2011, Ronja 2011.)

Kaikki haastatellut asiakkaat olivat erittäin tyytyväisiä Aavasaksan Sähkö Ky:n valikoimaan ja siihen, että sieltä saa korkealaatuisia kotimaisia tuotteita. He arvostavat erittäin paljon laatua ja kotimaisuutta ja mielellään tukevat paikallista liiketoimintaa. Vain yksi haastatelluista sanoi käyvänsä saman alan liikkeissä muilla paikkakunnilla, mutta totesi samalla ostavansa kuitenkin erittäin vähän mistään muualta Aavasaksan Sähkö Ky:ssäkin myytäviä tuotteita. Kaikki muut haastatellut asiakkaat ovat vannoutuneita Aavasaksan Sähkö Ky:n asiakkaita ja sanoivat, että ostavat kaikki mahdolliset tarvitsemansa lahjatavarat, taloustarvikkeet ja muut ostokset Aavasaksan Sähkö Ky:stä. Haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että Aavasaksan Sähkö Ky:n valikoima on erittäin hyvä saman alan liikkeisiin verrattuna ja heistä kaksi vertasi tarjontaa jopa suurten ketjujen tavaratalojen saman alan tuotevalikoimiin. Kaksi neljästä haastatellusta on joutunut tekemään reklamaation Aavasaksan Sähkö Ky:n myymistä tuotteista. Molemmat ovat olleet erittäin tyytyväisiä yrityksen tapaan hyvittää tuotteet reklamaatiossa. Toinen on saanut aina samanlaisen uuden tuotteen tilalle esimerkiksi joitakin vaatteita ja paistinpannun. Toisessa tapauksessa itkuhälytin korvattiin heti paremmalla tuotteella ilmaiseksi, koska varastossa ei ollut samanlaista tuotetta. (Arja 2011, Erika 2011, Kimmo 2011, Ronja 2011.)

3.4.3 Tuotteet ja brändit

Tuotestrategia on ollut pitää laatutuotteita ja laajoja tuotekokonaisuuksia, kuten Marimekon tuotteita on vaatteista maljakoihin ja astiastokokonaisuuksiin (Tjäderhane 2011.) Muita brändejä ovat Iittala, Hackman, Aarikka ja Arabia. Brändit ovat tärkeässä roolissa asiakkaiden palaamista ajatellen, sillä he ovat huomanneet, että Aavasaksan Sähköstä ostettu tavara on laadukasta, ja siellä ovat myös näiden brändien uusimmat tuotteet saatavilla yhtä nopeasti kuin suurissa kaupungeissa (Hiltunen 2011.) Elisa Hiltunen (2011) toteaa myös, että tuotteet, jotka ovat suurimpien brändien tuotteita, on helpompi myydä, kuin tuotteita jotka ovat tuntemattomampia tuotemerkkejä. Ihmiset luottavat helpommin kotimaisiin tuotemerkkeihin.

Kaikki haastatellut kiittelivät Aavasaksan Sähkö Ky:n tuotteiden laatua. Kaikki olivat sitä mieltä, että kuluttavat mielummin hieman kalliimpiin kotimaisiin laatutavaroihin, kuin halvempiin, mutta huonolaatuisempiin tuontitarvikkeisiin. Kaikki haastatellut ovat

erittäin tyytyväisiä yrityksen tuotevalikoimiin. Heidän mielestään yrityksen valikoimasta löytyy kaikkia sellaisia tuotteita, joita tämän alan yritykseltä voisi odottaa. Kolme haastatelluista ei ole joutunut koskaan turvautumaan saman alan myymälöiden tarjontaan tuotteiden suppeuden vuoksi. Yksi kuitenkin mainitsi, että joskus on joutunut ostamaan jonkun tuotteen muualta, koska sitä ei Aavasaksan Sähkö Ky:stä ole löytynyt. Yksi kertoi olevansa useasti positiivisesti yllättynyt siitä, että myymälästä löytyy sellaisia tuotteita, joita ei olisi voinut kuvitella siellä olevan. Lisäksi kaksi haastatelluista kiittää Aavasaksan Sähkö Ky:tä siitä, että sellaiset tuotteet, joita ei valikoimasta jostain syystä löydy saa tilattua ilman lisäkustannuksia nopeasti ja helposti vain kysymällä. Yhden haastellun mielestä lastenvaatteita saisi olla enemmän esimerkiksi Riihipeikon valmistamia. (Arja 2011, Erika 2011, Kimmo 2011, Ronja 2011.)

3.4.4 Myynti ja markkinointi

Myyntitapahtumat tapahtuvat lähinnä myymälässä Elisa Hiltusen (2011) toimesta. Keskimäärin myyntitapahtumia on 25 kappaletta per päivä. Myyntitapahtumat tapahtumat alkavat asiakkaan astuessa kauppaan, ja hänet heti huomioidaan tervehtimällä, ja jos ei muita ole niin aloitetaan palvelu heti. Hiltusen mukaan myös uusia lomittajia perehdyttäessä joutuu nykyaikana kiinnittämään huomiota, että uusi myyjä tervehtii, kiittää ja hyvästelee asiakkaan kunnolla. Tarja Tjäderhanen (2011) tuki tarinaa päivittäisistä myyntitapahtumista liikkeessä, mutta lisäsi, että tulee myös muutamia välitysmyyntejä ja postituksia. Postituksia tehdään lähinnä pitkäaikaisille ja luotettaville kanta-asiakkaille. Myyntitapahtumissa luotetaan omiin hintoihin, eikä alennuksia anneta kuin erittäin paljon kerralla ostaville. (Tjäderhane 2011.)

Aavasaksan Sähkö Ky tekee markkinointia suurimmaksi osaksi lehtimainonnalla. Yrityksellä on mainospaikka paikallisessa Meän Tornionlaakso lehdessä, jossa on noin kaksi kertaa kuukaudessa 300*300 palstamillin mainos. Lisäksi Aavasaksan Sähkö Ky lähettää kaikille kanta-asiakkaille sähköpostitse kanta-asiakaskirjeen kuukausittain, jonka tarjoukset on suunnattu vain ja ainoastaan kanta-asiakkaille. Kanta-asiakaskirjeellä tavoitellaan kanta-asiakkaita yksityisemmin ja lehtimainonnalla yleisesti kaikkia asiakkaita ja uusia asiakkaita. Aavasaksan Sähkö Ky:llä on lisäksi

joulusesonkina lähetettävä kodinkone- ja lahjatavaramainoslehtinen, jonka levikki on Ylitornio, Pello ja Övertorneå, jotka ovat Aavasaksan Sähkö Ky:n päämarkkina-alueet. Lisäksi Aavasaksan Sähkö Ky on hyvin esillä sponsoroidessaan paljon paikallisia urheiluseuroja, mutta Tarja Tjäderhanen (2011) mukaan sponsorointi on kuitenkin enemmän yhteiskuntavastuullisempaa toimintaa kuin markkinointia. Aavasaksan Sähkö Ky markkinoi lisäksi suoraan mm. loma-asuntojen rakentajille täysiä sisustus- ja taloustarvikepaketteja, mutta tämä markkinointityyli on vielä kuitenkin satunnaista. (Tjäderhane 2011/2.)

Haastatellut kanta-asiakkaat olivat yhtenäistä mieltä siitä, että lehtimainonnalla ei ole suoranaista vaikutusta heidän ostokäyttäytymiseensä. He kuluttavat tarjoustuotteisiin, mikäli jotakin tarpeellista on tarjouksessa, mutta eivät tule Aavasaksan Sähkö Ky:n pelkästään lehtimainoksen perusteella. Kaksi haastatelluista ei seuraa ollenkaan Aavasaksan Sähkö Ky:n mainontaa ja toiselle puoliskolle mainonta ei suoranaisesti kohdistu heidän mielestään. Kaksi haastatelluista saa Aavasaksan Sähkö Ky:n kanta-asikaskirjeen kuukausittain, mutta eivät yleensä sen vuoksi tule ostamaan tarjoustuotteita. Kenellekkään haastatelluista ei yleensä ole suoranaista hyötyä tarjouksista, koska heistä kukaan ei ole ”tarjousten perässä juoksija”. Kahdelle haastatellulle ei ole kukaan suositellut suoranaisesti Aavasaksan Sähkö Ky:n palveluja ja tuotteita. Toinen näistä sanoi kuitenkin, että todennäköisesti entinen omistajuus on vaikuttanut tähän. Kolme neljästä haastatellusta on suositellut Aavasaksan Sähkö Ky:n tuotteita ja palveluja muille kuluttajille mm. ystäville, lähipiirilleen ja työtovereille. Kaksi haastateltua oli lisäksi sitä mieltä, että he suosittelivat yritystä muille paljon useammin, kun kuulevat muiden suosittelleen heille. (Arja 2011, Erika 2011, Kimmo 2011, Ronja 2011). Aavasaksan Sähkö Ky ei anna suositteluista mitään etua kanta-asikkailleen, kertoo Tjäderhane (2011). Kuitenkin haastatelluista vain yksi oli sitä mieltä, että suositteluista voisi saada jotakin etua yritykseltä, vaikka hän tulikin siihen tulokseen samalla, että suosittelua voisivat jotkut asiakkaat käyttää väärin hyväkseen (Arja 2011, Erika 2011, Kimmo 2011, Ronja 2011).

Aavasaksan Sähkö Ky:n myymälästä kyseltäessä kolme haastatelluista asiakkaista sanoi tuotteiden löytyvän helposti myymälästä, vaikka yksi heistä oli samalla sitä mieltä, että myymälä on hieman sekava. Kaksi kehuu myymälän tuotteiden esillelaittoa kauniiksi ja kaikki neljä haastateltua kehuivat myymälän ja sen ilmapiirin olevan viihtyisiä. Yhden haastatellun mielestä tavaramäärä pieneen myymälään on kuitenkin liian suuri, jonka

vuoksi siisteys kärsii. Kuitenkin kysyttäessä kehitysideoita haastatelluilta asiakkailta kolme neljästä sanoi, että suuremman myymälän myötä siitä voisi saada vieläkin viihtyisämmän ja toimivamman kokonaisuuden. Kahden mielestä järjestystä voisi yrittää saada toimivammaksi ja siitimmäksi. Yhden haastatellun mielestä yrityksellä ei ole myymälässä eikä toiminnassaan mitään kehitettävää ja hän on Aavasaksan Sähkö Ky:n tyytyväinen tuollaisenaan. (Arja 2011, Erika 2011, Kimmo 2011, Ronja 2011.)

3.4.5 Kanta-asiakkuus ja kanta-asiakasjärjestelmä

Tarja Tjäderhane on luonut asiakkailleen oman kanta-asiakasalennuksen, joka perustuu ostokertoihin ja ostomääriin. Jokaisesta 23 euron ylittävästä ostoksesta saa yhden leiman, kun leimoja on kortissa kymmenen saa kanta-asiakas itselleen 20 euron arvoisen lahjakortin. Leimat ovat kaksi vuotta voimassa, joten ostoksia on tultava vähintään 230 euron edestä kahden vuoden aikana. Leimoja saa talous- ja lahjatavaroista (Tjäderhane 2011). Asiakkaiden mielestä alennusjärjestelmä on toimiva kokonaisuus (Arja 2011, Erika 2011, Kimmo 2011, Ronja 2011).

Asiakashallintajärjestelmä koostuu lähinnä kanta-asiakkaiden yhteystiedoista. Tähän järjestelmään Tarja Tjäderhane (2011) kaipasi kehitystä. Tarja Tjäderhanen mielestä olisi tärkeää, että asiakkaiden ostotottumuksia ja ostomääriä voitaisiin seurata. Tottumuksien näkeminen helpottaisi markkinoinnin kohdistettavuutta. Omistajan kokemusten mukaan tämän hetkinen mainonta menee liian laajalle kuluttajakunnalle, eikä markkinointiviestintää voida kohdistaa suoraan juuri mainostetuista tuotteista kiinnostuneille. Tarja Tjäderhanen mielestä yrityksellä ei ole tällä hetkellä tietotaitoa alkaa kehittää tietotekniikka puolta. Elisa Hiltunen (2011) kertoi, että myyntityössä helpottaa, jos pystyisi hieman katsomaan, mistä asiakas olisi kiinnostunut. Tällöin voisi kertoa asiakkaalle uusista tuotteista, vaikka asiakas ei olisi juuri niitä tullut ostamaan. Asiakashallintajärjestelmään ei kuitenkaan tarvitse liittää varastosaldoja, koska tällä hetkellä tuotteet täydennetään tarvittaessa viikoittain.

Kolme neljästä haastatellusta asiakkaasta on kuulunut Aavasaksan Sähkö Ky:n kanta-asiakkaisiin kanta-asiakasjärjestelmän alusta alkaen eli 2006 vuodesta lähtien. Yksi on ollut kanta-asiakkaana kolme vuotta. Puolella haastatelluista on sähköpostiosoite

Aavasaksan Sähkö Ky:n kanta-asiakasjärjestelmästä ja tarjoukskirjeiden postituslistalla. Haastatelluista kanta-asiakkaista kaksi oli sitä mieltä, että kanta-asiakkuudesta on heille paljon hyötyä, koska heidän kanta-asiakaskorttinsa täyttyvät nopeasti ja he sillä saa rahallista etua. Yhdelle asiakkaalle kanta-asiakkuudesta ei ole ollut vielä koskaan hyötyä ja yksi oli sitä mieltä, että asiakkuudesta on toisinaan hyötyä. Kysyttäessä kanta-asiakasjärjestelmän kehittämistä kanta-asiakkailta puolet heistä oli sitä mieltä, että järjestelmä on tällä hetkellä erittäin hyvä, eikä vaadi kehittämistä eikä mitään muutosta. Yhden haastatellun mielestä kanta-asiakkaille voisi olla enemmän kohdistettuja tarjouksia. Yksi kanta-asiakas kaipasi myös sitä, että kanta-asiakaskorttiin voisi saada leimoja, myös kodinkoneista ja alennustuotteista, kun minimiostossumma täytyisi. (Arja 2011, Erika 2011, Kimmo 2011, Ronja 2011.)

Aavasaksan Sähkö Ky:n henkilökunta kertoi, että asiakaskunta on erittäin pysyvää. Asiakkaista yli 80 % on sellaisia, jotka asioivat yrityksessä paljon. Asiakaskunnasta 80 – 90 % on päämarkkina-alueen sisältä. Markkina-alueeseen kuuluu Ylitornio, Pello ja Övertorneå. Yrityksessä asiakkaina ovat myös paikkakunnalla käyvät entiset ylitorniolaiset. Omistajan mielestä noin 90 % asiakkaista, jotka asioivat ja ostavat tavaraa yrityksestä, saadaan palaamaan edellyttäen, että asiakkaat ovat vielä markkina-alueella. Yrityksen sijainti on Ylitorniolla parhaalla paikalla kauppakesittymän keskellä. Osa asiakkaista saadaan käymään tutustumassa yritykseen heidän käydessä paikallisessa elintarvikeliikkeessä, joka sijaitsee vastapäätä Aavasaksan Sähkö Ky:tä. Omistaja ja työntekijä kuitenkin haastattelussa toteavat, että nimi Aavasaksan Sähkö ei luo potentiaalisille asiakkaille täysin oikeaa kuvaa yrityksen tuote tarjonnasta. (Tjäderhane 2011; Hiltunen 2011.)

3.4.6 Työilmapiiri ja asiantuntevuus

Työntekijöistä Aavasaksan Sähkö Ky pitää hyvää huolta, kertoo Tjäderhane (2011). Työntekijöiden mielipiteitä arvostetaan ja he saavat toteuttaa itseään työssään. Elisa Hiltunen (2011) kertoo myös olevansa tyytyväinen työnantajaansa. Tarja Tjäderhane (2011) antaa työntekijöilleen rahanarvoisia etuja heidän ostaessa tuotteita liikkeestä. Lisäksi hän pyrkii aina ostamaan työvälineet, joita työntekijät tarvitsevat tai haluavat. Omistajan mukaan työntekijöiltä kaivattaisiin lisää tietoa, mitä työntekijät tarvitsisivat

työhönsä. Tällä hetkellä niin omistajan ja työntekijän mukaan (Tjäderhane 2011; Hiltunen 2011) ei ole tarvetta suurille koulutuksille, vaan toimittajien tekemät vierailut riittävät tuotetiedon päivitykseen. Tarja Tjäderhane (2011) kertoo myös miettineensä lisätyöntekijöiden ottamista, mutta toteaa, että työntekijän pitäisi pystyä maksamaan itse itsensä. Toinen vaihtoehto lisätyöntekijälle olisi se, että työntekijä olisi valmis ostamaan yrityksen ja häntä voisi alkaa perehdyttämään yrityksen johtamiseen.

Asiakkaista kaksi korosti myyjien erittäin hyvää tuotetietoutta ja loputkin olivat tyytyväisiä asiakaspalvelun ammattimaisuuteen. Asiakkaiden mielestä myös Aavasaksan Sähkö Ky:n työntekijät ovat asiakaspalvelun ammattilaisia ja heidän kanssaan on erittäin miellyttävä asioida ja tämä on myös yksi yrityksen imagoon vaikuttava tekijä. (Arja 2011, Erika 2011, Kimmo 2011, Ronja 2011.)

3.4.7 Ostokäyttäytyminen

Haastatteluissa kysimme Aavasaksan Sähkö Ky:n kanta-asiakkailta, myös heidän yleisestä ostokäyttäytymisestään. Kukaan neljästä haastatellusta yrityksen kanta-asiakkaasta ei tee ostopäätöksiään tarjousten perusteella muissakaan kaupoissa. Kolme haastattelutua sanoivat ostavansa tarjoustuotteita, mikäli heidän tarvitsemansa tuotteet ovat tarjouksessa, mutta vain yksi tutkii päivän tarjouksia mm. tarjouslehdistä. Nämä kolme yrityksen kanta-asiakasta katsovat tarjouksia kuitenkin pääasiassa ruokakaupoissa. Yksi haastateltu kertoi, että tarjoukset eivät liity hänen ostokäyttäytymiseensä mitenkään. (Arja 2011, Erika 2011, Kimmo 2011, Ronja 2011.)

Ylellisyystuotteiden ostamista sanoi haastatelluista harrastavansa vain yksi, joka kertoi, että ostaa ylellisyystuotteita aivan liikaa, vaikka välitöntä tarvetta tuotteille ei olisikaan. Kolme muuta sanoivat ostavansa ylellisyystuotteita erittäin harvoin. Heräteostoksia tekee kaksi haastatelluista, joista toinen sanoi tekevänsä heräteostoksia todella useasti. Haastatelluista kaksi sanoi kuluttavansa heräteostoksiin erittäin vähän tai ei lähes koskaan. Kukaan haastatelluistamme kanta-asiakkaista ei ole niin sanottu shoppailija, vaan kaikki pyrkivät sijoittamaan kaikki mahdolliset ostoksensa mahdollisimman vähiin myymälöihin. Vain kaksi haastatellutua sanoi käyvänsä saman alan myymälöissä, mutta hekin kertoivat tekevän sitä harvoin. Haastatelluilla on keskimäärin viisi kanta-asiakas

tai bonuskorttia, joka tukee sitä linjaa, että ostoksia pyritään keskittämään tietyihin myymälöihin. Kellään haastatelluista ei ollut muuta pienen myymälän, kuin Aavasaksan Sähkö Ky:n kanta-asiakaskorttia. Haastatellut sanoivat, että haluavat ostaa mahdollisimman paljon kotipaikkakunnalla sijaitsevista myymälöistä ja tukea näin Ylitornion kunnassa toimivia yrityksiä. Haastatelluista kaksi ei käytä ostosmenetelmänä verkko-ostamista ollenkaan, mutta kaksi sanoi ostavansa verkosta, joista toinen ostaa verkosta vaatteita ja toinen elektroniikkaa ja harrastevälineitä. Kaikki neljä haastateltua sanoivat käyttävänsä rahaa ostoksiin tarpeen mukaan. Kuitenkin yhtenevää oli myös se, että kun on ylimääräistä rahaa, tulee kulutettuaakin enemmän. (Arja 2011, Erika 2011, Kimmo 2011, Ronja 2011.)

Kaksi neljästä haastatellusta sanoo käyvänsä Aavasaksan Sähkö Ky:ssä noin kerran kuukaudessa. Toiset kaksi käyvät Aavasaksan Sähkö Ky:ssä keskimäärin kaksi kertaa kuukauden aikana. Kukaan asiakkaista ei ole tehnyt ostoksia yrityksessä muuten kuin käymällä suoraan myymälässä, vaikka yksi sanoo käyvänsä joskus myymälän aukioloaikojen ulkopuolella yhdessä yrittäjän kanssa tekemässä ostoksensa, koska ei muuten myymälän aukioloaikojen sisällä ehdi käymään. Kaksi haastatelluista ostaa lähes kaikkia tuotetyyppejä eli vaatteita, astioita, lahjatavaroita ja sisustustuotteita. Aavasaksan Sähkö Ky:stä. Toinen heistä ostaa vaatteita lapselleen ja toinen itselleen. Kaikki haastatellut ostavat yritykseltä lahjatavaroita ja astioita, mutta vain yksi haastateltu sanoi ostavansa usein kankaita. Kaksi haastateltua neljästä sanoi ostavansa Aavasaksan Sähkö Ky:stä tuotteita suunnilleen saman verran itselleen ja lahjoiksi, yksi haastateltu kuluttaa yrityksen tuotteisiin pääasiassa itselle ja yksi ostaa pääasiassa yrityksen tuotteita lahjoiksi. (Arja 2011, Erika 2011, Kimmo 2011, Ronja 2011.)

3.4.8 Asiakastyytyväisyys

Kysyttäessä haastatelluilta lyhyttä kuvausta Aavasaksan Sähkö Ky:stä saimme samansuuntaisia vastauksia kaikilta. Yksi haastatelluista luonnehti Aavasaksan Sähkö Ky:tä siten, että myymälään on aina mukava mennä. Siellä on iloiset myyjät, lämmin vastaanotto ja hyvä palvelu. Lisäksi hän kehui myymälän viihtyisyyttä ja esillepanoa kauniiksi. Toinen haastateltu kehui myyjien ammattitaidon ja hyvän palvelun lisäksi hyvää ja laajaa tuotevalikoimaa. Kolmas haastateltu oli sitä mieltä, että Aavasaksan

Sähkö Ky:n palvelu on monipuolista ja tuotevalikoima laadukas. Hänkin kehui ystävällistä ja hyvää palvelua. Neljännen haastatellun mielestä Aavasaksan Sähkö Ky on mieleinen paikka tehdä ostoksia ja siellä on ”rento fiilis”. Haastatelluista yksi ei koe olevansa yritykselle merkittävä asiakas. Kaksi tuntee olevansa tasavertainen muidenkin asiakkaiden kanssa ja yksi kokee olevansa aika tärkeä. (Arja 2011, Erika 2011, Kimmo 2011, Ronja 2011.)

3.4.9 Tulevaisuus

Aavasaksan Sähkö Ky:llä on iso haaste löytää jatkaja yritykselle. Tämän hetkisistä työntekijöistä kenelläkään ei ole suoranaista halua jatkaa yritystä 5-10 vuoden päästä, kun Tarja Tjäderhane aikoo luopua yrityksestään. Omistajan perheen kolmesta lapsesta kukaan ei ole ilmoittanut myöskään halukkuudesta jatkaa Aavasaksan Sähkö Ky:sä yrittäjänä. Omistajan mukaan jatkavan yrittäjän löytämiseksi ei ole vielä tehty mitään konkreettista, mutta yrityksessä on alettu miettiä, että kehityssuunnitelman valmistuttua olisi hyvä olla uuden potentiaalisen yrittäjän jo mukana, kun kehitysideoita lähdetään viemään eteenpäin. Uudella yrittäjällä olisi hyvä olla osaamista tietotekniikasta ja internet-osaamista, jota nykypäivänä tarvitsee yrittämisessä työvälineenä. (Tjäderhane 2011.)

4. KEHITYSSUUNNITELMA

4.1 Liiketoiminnan kehittäminen

Jylhän ja Viitalan (2008, 51) mukaan liiketoiminnan perusajatus perustuu aina asiakkaan tarpeisiin ja niiden tyydyttämiseen. Asiakkaille pyritään jatkuvasti tuomaan uusia tuotteita tarjolle heidän tarpeidensa mukaan. Tuotevalikoimaa kehittäessä vanhentuneita tuotteita voidaan tarvittaessa poistaa valikoimista, jos ne eivät vastaa asiakkaiden tarpeita. Aavasaksan Sähkö Ky:ssä pyritään tarjoamaan laaja tuotevalikoima kuluttajille vaatuksesta kodinkoneisiin ja sisustustarvikkeisiin. Kuitenkin valikoimista löytyy paljon, myös vanhoja ja huonon kiertokulun omaavia tuotteita. (Tjäderhane 2010/2.)

Tuotevalikoimaa tehostettaessa on tärkeää tietää tuotteiden kiertotoimintaa mittaavat tunnusluvut. Tällaisia tunnuslukuja ovat esimerkiksi varaston kiertonopeus- ja riittävyys. Näiden tuotteiden vuoksi yrityksen tulisi kartoittaa oman varastonsa kiertokulkua paremmin, jotta asiakkaiden tarpeita vastaamattomat ja varaston vaihtomaisuuteen varoja sitovat tuotteet saataisiin helpommin poistettua tuotevalikoimasta. Tällä saataisiin pienennettyä varastossa turhaan kiinni olevia varoja käytettäväksi toisiin liiketoimiin tai parempiin tuotteisiin. Varaston kiertoa voidaan seurata esim. Excel- taulukoilla tietyin aikavälein. Taulukoista tulee selvittää varastossa kiinni olevien varojen määrä tietyn tuotteen kohdalla ja sen kiertokulku kuluttajalle. Excel seurannan harjoittamisen täytyy alkaa mahdollisimman nopeasti, jotta huonoimmat tuotteet saadaan pois myymälän valikoimista.

Liiketoimintaa emme alkaneet kehittämään muilta osin, koska akuuttia tarvetta suurille muutoksille Aavasaksan Sähkö Ky:n liiketoiminnassa ei ole. Aavasaksan Sähkö Ky:n myynnin, varastohallinnan ja asiakasseurannan järjestelmät ovat tällä hetkellä riittäviä, mutta tulevaisuudessa niiden uudistaminen on tarpeellista. Yrityksen tulee kuitenkin ensin keskittyä uusien innovaatioiden toteuttamiseen ja myöhemmin uudistaa ohjelmistonsa. Kokonaisvaltaisia hyviä ohjelmistoja pienen yrityksen liiketoiminnan seuraamiseen tarjoaa esimerkiksi kajaanilainen NetBaron Solutions.

4.2 Markkinoinnin kehittäminen

Markkinoinnin päätehtävänä Anttilan ja Iltasen (1998, 20) mukaan on kysyntään vaikuttaminen ja niiden tyydyttäminen sekä sen luominen ja herättäminen. Aavasaksan Sähkö Ky:ssä kuluttajien ostokäyttäytymiseen pyritään vaikuttamaan neljällä eri markkinointikanavalla. Yrityksellä on myymälän edessä ohikulkijoiden nähtävällä viikoittaisia tai päivittäisiä tarjouksia eli katukyltein pyritään herättämään kuluttajien tarpeita äkillisesti. Yrityksellä on oma mainospaikkansa myös Meän Tornionlaaksolehdessä etusivulla, jonka kautta markkinoidaan lähes viikoittain. Etusivun hyvässä mainospaikassa vaikutetaan kuluttajiin tarjouksin ja uutuuksin. Lisäksi yritys on mukana paikallisessa urheilussa urheilusponsoroinnin kautta. Näkyvyyttä yritys saa mm. mainoksilla paikallisen jääkiekkjoukkueen varustuksessa. Kuitenkin sponsorointi amatööriurheilussa on mielestämme enemmän yhteiskuntavastuullista toimintaa kuin tuloksekkaan markkinoinnin hakuista toimintaa. Joulusesonki on yrityksen tuloksen kannalta tärkeintä aikaa, joten yrityksellä on silloin koko Ylitornion alueen kattava mainoslehtinen. (Tjäderhane 2010/2.)

Markkinoinnin onnistuminen Takalan (2007, 26-27) mukaan tiivistyy siihen, että voiko se tuottaa taloudellista lisäarvoa eli tulosta yritykselle. Varsinkin mainoslehtisestä voisi kehittää tietyin väliajoin jaettavan markkinointimenetelmän, jotta asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus olisi säännöllisempää ja tätä kautta pysyvämpää. Mielestämme neljä kertaa vuodessa noin kolmen kuukauden välein jaettava mainoslehtinen olisi hyvä tapa lähestyä kuluttajia säännöllisesti. Haastatteluissa huomasimme, että Meän Tornionlaaksolehdessä mainos ei tavoita ainakaan Aavasaksan Sähkö Ky:n kanta-asiakkaita, joten harvempikin lehtimainonta Meän Tornionlaaksolehdessä varmasti riittäisi, jolloin markkinointibudjetista jäisi enemmän rahaa esimerkiksi mainoslehtisillä markkinointiin. Mainoslehtisellä olisi suurempi vaikutus muihin kuluttajiin ja myös kanta-asiakkaisiin.

Haastatteluissa huomasimme, että kaikkien kanta-asiakkaiden sähköpostiosoitteet eivät ole vielä kanta-asiakkuusjärjestelmässä. Nämä sähköpostiosoitteet tulee kerätä aktiivisesti järjestelmään, jolloin vähäkustannuksellisella sähköpostimarkkinoinnilla saa kattavamman näkyvyyden yrityksen tärkeimmille asiakkaille. Lisäksi puhelinnumeroiden kerääminen ja tekstiviestimarkkinointi kanta-asiakkaille suunnatuin

täsmätarjouksin olisi hyvä tapa tavoittaa tärkeimpiä asiakkaita ja luoda heille parempi kuva yrityksestä ja heidän tärkeydestään yritykselle.

Sponsorointibudjettia tulisi pienentää ja näitä varoja suunnata enemmän liiketoimintaa kehittävään markkinointiin. Omistajankin (Tjäderhane 2011) mielipide on, että urheilusponsoroinnista ei seuraa taloudellista hyötyä yritykselle, joten urheilusponsorointibudjettia pitäisi suunnata enemmän tehokkaaseen markkinointiin. Sponsorointia ei kuitenkaan tule lopettaa kokonaan, koska silloin se voi vaikuttaa urheiluseurojen taustahenkilöiden kulutukseen negatiivisesti.

Aavasaksan Sähkö Ky:n tulisi mielestämme laajentaa markkinointiaan Business to Business- markkinointiin. Yrityksille suunnattu mainoslehtinen tai mainoskirje tulisi lisäämään volyymimyyntiä. Mainoslehtisellä tai -kirjeellä tulisi lähestyä lappilaisia yrityksiä varsinkin joulun ja juhannuksen aikaan, koska näiden juhlien aikaan yritykset yleensä antavat työntekijöilleen tai yhteistyökumppaneilleen lahjoja. Mainoslehtisessä tai -kirjeessä tulee olla tarjouksin ja paljousalennuksin selkeät tiedot yrityslahjoista. Sähköpostimarkkinointi olisi tässä tapauksessa parempi tapa markkinointiin minimaalisten kulujen ja kiireisten yrittäjien vuoksi. Hyvin suunnitellulla sähköpostimarkkinoinnilla muiden yrittäjien mielenkiinnon saisi herätettyä ja hyvillä tarjouksilla volyymimyyntiin saisi kasvamaan. Yrittäjät arvostavat myös varmasti sitä, että Aavasaksan Sähkö Ky:stä saisi lahjatarvikkeet valmiiksi paketoituna ja näin he säästävät omaa aikaansa ja myös rahaa. Pienellä vaivalla ja rahalla voi saada markkinoinnin onnistuessa huomattavasti lisää myyntivolyyymia aikaiseksi.

4.3 Asiakassuhdemarkkinoinnin ja myyntityön kehittämisen kehittäminen

Asiakassuhdemarkkinoinnin tärkeimmät päämäärät Nevarannan (2009, 13) mukaan ovat asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus sekä kannattavat asiakassuhteet. Asiakassuhdemarkkinointi merkitsee yrityksen markkinoinnissa Ropen (2000, 587) mukaan erilaista viestisisällöllistä ja asiasisällöllistä lähestymistä eri asiakassuhteen vaiheissa oleviin kohdeasiakkaisiin.

Aavasaksan Sähkö Ky:llä on oma kanta-asiakasrekisteri, joka on kehitetty noin viisi vuotta sitten. Asiakasrekisteri on yrityksessä kuitenkin pelkistetty menetelmä saada kuluttajia sidottua yrityksen kanta-asiakkaiksi. Kanta-asiakkaista ei kuitenkaan pidetä ostokäyttäytymistä seuraavaa tilastoa. Kanta-asiakkaille markkinoidaan erikseen mm. sähköpostilla asiakasilloista ja kanta-asiakastarjouksista. Kaikki asiakkaat voivat liittyä yrityksen kanta-asiakkaiksi halutessaan ja tätä ehdotetaan yrityksen toimesta useasti. Kanta-asiakkaat saavat kanta-asiakaskortin, joka oikeuttaa tiettyyn alennukseen tietyn hintaisen ostoksen yhteydessä.

Mielestämme yrityksen tulisi kehittää varsinkin kanta-asiakkaille suunnattu kampanja, jossa asiakkaat saisivat esimerkiksi portaittain nousevan alennusprosentin tai kanta-asiakaslahjan ostaessa tietyllä määrällä tietyn ajanjakson aikana. Tällainen portaittain nouseva kampanja lisäisi myyntiä varsinkin niinä ajankohtina, jolloin ei ole sesonki. Kampanja lisäksi herättäisi asiakkaiden kiinnostusta, jolloin heidät saisi ostamaan enemmän ja useammin alennusten ja lahjojen toivossa. Lisäksi kyseistä kampanjaa tulisi markkinoida myös uusille asiakkaille, jotta heidät saisi sitoutettua yrityksen kanta-asiakkaiksi ja tämän kautta heistä saisi mahdollisimman suuren hyödyn yritykselle.

Myynninedistämisen tulee nopeuttaa kuluttajien ostopäätöksiä ja lisätä heräteostoksien ja lisäostoksien määrää (Isoviita & Lahtinen 2004, 147). Edellä mainittu asiakassuhdemarkkinoinnin kehitysidea liittyy myös myynninedistämiseen, koska edellä mainitulla kampanjalla asiakkaat saadaan ostamaan heräteostoksia ja lisäostoksia suurempien alennusten tai lahjojen toivossa.

Uusien asiakkaiden saaminen ja sitouttaminen yrityksen palveluiden käyttäjäksi on yksi myynninedistämisen pääpiirteistä (Isoviita & Lahtinen 2004, 147). ”Puskaradio” on toivottava menetelmä uusien asiakkaiden hankkimisessa, mutta tällöin kanta-asiakkaiden ja muiden yrityksen palveluiden käyttäjien täytyy olla tyytyväisiä yrityksen palveluihin. Edellä mainittu kanta-asiakaskampanja on omiaan lisäämään yrityksen imagoa, brändiä ja suosittelijoiden määrää tulevien asiakkaiden keskuudessa.

4.4 Myyntikanavien luominen ja tehostaminen

Aavasaksan Sähkö Ky:n tarvitsee luoda uusia myyntikanavia. Asiakaskunta on mielestämme erittäin hyvin sitoutettu. Tarja Tjäderhanen mielestä kuitenkin olisi tärkeää, että lisämyyntiä saataisiin tulevaisuudessa lisää. Tämä aiheuttaa sen, että on nopeampaa lisätä markkina-aluetta, kuin jo valmiiksi hyvin katetulta markkina-alueelta saada lisää asiakkaita. Verkkokaupan perustaminen olisi halpa ja hyvä keino laajentaa markkina-aluetta. Postimyynti voisi olla ihmisille tutumpi vaihtoehto, mutta Tarja Tjäderhane (2011) totesi, että Aavasaksan Sähkö Ky:llä ei ole resursseja eikä halua ryhtyä postimyyntin harjoittamiseen. Yksi vaihtoehto olisi uuden liikkeen perustaminen jonnekin muualle, mutta se ei tutkimuksen pääongelmaa ratkaisisi, eikä se olisi kulujensa vuoksi toimeksiantajan kehitystoiveiden mukainen.

Verkkokauppa on meidän mielestämme lähimpänä ratkaisumallia, jonka voisi toteuttaa myös omistajan rajoitusten mukaisesti (Tjäderhane 2011). Verkkokauppa vaatii internet-palvelimen ja sisällön tuottamiseen vaadittavan ohjelman, ellei hallitse itse ohjelmointia (Koskinen 2004, 200–201). Aavasaksan Sähkö Ky:n tapauksessa jouduttaisiin ohjelmistot ja kokonaispalvelu ostamaan, koska haastatteluissa (Tjäderhane 2011; Hiltunen 2011) ilmeni, että yrityksessä tietotekniikkataidot eivät ole riittävällä tasolla, jotta itse pystyttäisiin luomaan tällainen järjestelmä. Verkkokaupan toteuttaminen voitaisiin kuitenkin liittää mahdollisen uuden yrittäjän harteille, mikäli uusi yrittäjä löytyisi ja tällöin työvoimaa olisi ainakin hetkellisesti enemmän.

Verkkokaupan lisäksi voidaan laajentaa markkina-alueita käymällä erilaisilla markkinoilla ja messuilla. Näin voitaisiin myös luoda kontakteja uusiin mahdollisiin verkkokauppa asiakkaisiin, jotka voisivat turvallisesti tutustua yritykseen ja myyjään. Silloin osattaisiin myös yhdistää henkilö verkkokauppaan, ettei se vain olisi ”joku kauppa” internetissä. Markkina-kulttuuri on vielä hyvin voimissaan mm. Pohjois-Ruotsissa. Tällaisia mahdollisia markkinointi- ja myyntipaikkoja ovat mm. Pajalan markkinat ja Nolia-messut.

Messukäynnit tulee suunnitella etukäteen, jolloin kustannukset ovat tiedossa jo ennen messuille lähtemistä. Myyntitavoitteet voidaan luoda messukustannusten mukaan. Messuille osallistumisesta ei suuria kustannuksia tule suunnitteluvaiheessa. Messujen ja markkinoiden kannattavuus saadaan erittäin helposti tietoon muutaman osallistumisen

jälkeen, jonka jälkeen toimintaa voidaan kehittää kannattavammaksi ja enemmän myyntiä tuottavaksi omien kokemusten perusteella.

Yritykselle tulisi keksiä uusi markkinointinimi, joka kuvastaisi paremmin yrityksen toimenkuvaa. Nimi voisi olla esimerkiksi Aavasaksan Sähkö, joka muistuttaa nykyistä nimeä, mutta luo mielikuvan asiakkaalle desing-tuotteita myyvistä yrityksistä. Koko verkkokauppa tulee perustaa uuden markkinointinimen alle, jotta mielikuvia sähkötarvikkeisiin erikoistuneesta yrityksestä ei enää synny niin helposti. Uuden nimen myötä muutkin kuin paikkakuntalaiset asiakkaat pystyvät ymmärtämään minkä alan yritys on kyseessä. Yrityksellä on jo tällä hetkellä myyntiä myös Ruotsiin, joten tietotaito ulkomaalaisten kanssa toimimiseen on jo hallussa. Vielä pitää kuitenkin löytää keinot saada myynti kasvamaan Ruotsiin enemmän. Verkkokauppa on helppo tapa viedä yrityksen tarjontaa Ruotsiin. Tuotteet ovat valmiiksi Ruotsissa tunnettuja, joten tuotteiden tunnetusitekemiseen ei tarvitse erityistä markkinointia tai hinta-alennuksia, kertoo Tarja Tjäderhane (2011).

Verkkokaupan perustamisessa tarvitaan sopimus Itellan ja/ tai kuljetusyrityksen kanssa ja verkkokauppaa tukevat verkkosivut. Asiakkaat maksavat postimaksut, jolloin kustannuksia ei synny kuin virheellisistä lähetyksistä ja pakkauskuluista. Verkkokaupan perustamisen kustannukset riippuvat paljon ohjelmiston tasosta. Aavasaksan Sähkö Ky:llä on alle kaksi tuhatta tuotetta valikoimassa, jonka vuoksi ohjelmiston ei tarvitse olla erityisen laaja. Verkkokaupan kustannuksissa ei kannata yrityksen säästää, sillä suurin osa säästöissä tehdään ulkoasussa ja ohjelmiston monipuolisuutta koskevissa ratkaisuisissa, jotka ovat erittäin tärkeitä ominaisuuksia uuden verkkokaupan tehokkaan toiminnan kannalta. Verkkokaupan ohjelmiston toimittajien hinnoittelu on moninaista. On olemassa provisiopohjaista, kuukausimaksullista tai lisenssin voi ostaa suoraan yritykselle. Näistä Aavasaksan Sähkö Ky:lle paras tapa perustaa verkkokauppa on ostaa lisenssi, koska tuotemäärät eivät lisääny merkittävästi, jolloin lisäkustannukset voidaan määritellä aina hankekohtaisesti. Lisenssin hinnat lähtevät muutamasta satasesta aina tuhansiin euroihin. (Web-opas, 2011.)

Verkkokauppaan liittyy läheisesti myös markkinointi, jonka kustannukset voidaan sisällyttää verkkokaupan hintaan, koska paras markkinointikeino on internetissä hakukoneoptimointi. Hakukoneoptimoinnissa säästyy rahaa, koska pienehköillä summilla yrityksen verkkokaupan saa hakukoneissa hyvin näkyviin oikein määritellyillä

hakusanoilla. Muita kustannuksia verkkokaupan perustamisessa on domainmaksu, koska fi-päätteen hinta on viisikymmentä euroa. Suomalaisen päätteen ostaminen kertoo asiakkaalle, että yritys on suomalainen ja se luo kokemattomalle suomalaiselle verkkokaupan käyttäjälle luottamusta verkkokauppaan. Ruotsalaisille asiakkaille pitää tehdä erikseen myös ruotsinkieliset sivut. Kustannuksia lisää, jos luo eri maksutapoja verkkokauppaan. Verkkomaksupainikkeiden hinta voi olla useita satoja euroja, joten niitä hankkiessa kannattaa aluksi vain käyttää yleisimpiä pankkeja. Verkkomaksut.fi palvelulla voi saada kaikki verkkomaksut keskitetysti käyttöönsä, mutta hinta on yksilöllinen riippuen verkkokaupan koosta ja asiakasmäärästä. (Web-opas, 2011.)

4.5 Asiakashallintajärjestelmän parantaminen

Tämän hetkinen asiakashallintajärjestelmä sisältää vain asiakkaiden perustiedot, eli osoite, puhelinnumero ja mahdollinen sähköpostiosoite (Tjäderhane 2011.) Tämän hetkistä järjestelmää kuvaa enemmän sana yhteystietoluettelo. Kehityksen avuksi tulee hankkia oikeudet tietokoneohjelmaan, jossa on tietokanta asiakastiedoille ja pikavalinnat myyntikohteisiin. Aavasaksan Sähkö Ky:n asiakashallintajärjestelmän uusiminen vaatii myös kassajärjestelmän uusimisen, koska nykyinen kassajärjestelmä on vain kuittien tekoa varten (Tjäderhane 2011.)

Kassajärjestelmä on liitettävä tietokoneeseen, jolloin kassaohjelma voi olla yksi osa asiakashallintajärjestelmää. Kassajärjestelmään tulee tuotenumerot, tuotteet, asiakkaat ja oman yrityksen laskutustiedot. Kassajärjestelmät lähtevät noin tuhannesta eurosta ylöspäin. Tosin kalliimmat laitteet ovat modifioitu pidemmälle käyttöjärjestelmän käyttäjän omiin tarpeisiin. Kassajärjestelmä tuo myös mahdollisuuden seurata myyntiä myyjittäin, jos Aavasaksan Sähkö Ky:ssä on enemmän myyjiä tulevaisuudessa. Kassajärjestelmä myös helpottaa laskutusta. (Maestro.fi 2011.)

Asiakashallintajärjestelmä sisältää enemmän vaihtoehtoja markkinointiin. Asiakashallintajärjestelmä voidaan kytkeä yhteen sähköpostin kanssa, jolloin tietyille asiakassegmenteille suunnatut yhteydenotot on helpompi toteuttaa. Asiakashallintajärjestelmään voidaan luoda asiakaskortisto, jonka avulla pystytään rajaamaan asiakkaita haluttuihin segmentteihin. (Maestro.fi 2011.)

Asiakashallintajärjestelmän ja kassajärjestelmän yhteiskäyttö antaa mahdollisuuden lisätä luottokauppaa, sillä eräpäivien ja tulleiden maksujen seuranta helpottuu, kun kaikkia laskuja ei tarvitse käsin tarkistaa tiliotteesta. Verkkokauppa on lähes aina myyjälle tai asiakkaalle luotollista kauppaa. Laskutuksen seurantaan vaaditaan työkalu, joka kertoo maksujen puuttumisesta tai tuplamaksuista, jotta näitä voidaan seurata kootusti, eikä ainoastaan tutkimalla yhden asiakkaan tietoja kerrallaan. Asiakashallintajärjestelmä vähentää laskutuksen tutkimista ja huomauttaa itse viitenumerojen seurannassa tapahtuneesta poikkeamasta. (Maestro.fi 2011.)

Kassa- ja asiakasjärjestelmä on liitettävä pankkipalveluihin, jolloin viitenumeroiset maksut voidaan myöhemmin liittää myös heti taloushallintoon ja reskontraan. Tällöin vähennetään seurantatyötä läpi eri työvaiheiden, ja säästetään paljon aikaa. Pankit tarjoavat myös kassaohjelmien kanssa yhtenevän ostoreskontran, jolloin maksuliikenne voidaan suorittaa omien toimittajien kanssa vain E-laskuja käyttämällä. E-laskut, jotka voidaan lukea pankkien yhdessä tarjoamalla Finvoices-verkkolaskupalvelulla. Verkkolaskupalvelu vähentää huomattavasti paperintarvetta ja automatisoi aikaisemmin käsityötä vaativia reskontratoita, kun laskut voidaan lukea omaan ohjelmaan E-laskun numerokoodista tai paperilaskun vastaavasta viivakoodista. Lasku voidaan viedä sähköisesti kirjanpitoon ja kirjata ostovelkoihin välittömästi, edellyttäen että kirjanpitäjän ohjelma on yhteneväinen reskontraohjelman kanssa. Hankinta voidaan suorittaa siten, että kassajärjestelmä, reskontraohjelma ja asiakashallintajärjestelmä ostetaan yhdeltä palveluntarjoajalta. Hinta nousee mutta ohjelmien keskinäinen kommunikointi on huomattavasti sujuvampaa. (Finvoice.info 2011.)

4.6 Yrityksen kehittymisen ja toiminnan seuraaminen mittareiden avulla.

Balanced scorecard mittaristo (myöhemmin BSC-mittaristo) on kehitetty kuvaamaan nykyisen Aavasaksan Sähkö Ky:n kasvustrategian suuntaan. Mittaristo kuvaa haluttua kasvua ja sen onnistumista uusilla innovaatioilla, joita kehityssuunnitelmassa on kuvattu aikaisemmin. Luomassamme mittaristossa ei ole asetettu hälytysarvoja, koska omistajat päättävät ne kehitysinnovaatioita käynnistäessä. Hälytysarvot sisältävät tavoitearvon ja hälytysrajan. Hälytysrajan alittuessa pitää yrityksen miettiä innovaation syitä, miksi

innovaatio ei ole luonut haluttua tulosta. Näiden ohella mittareita tulee kehittää kokoajan, jotta ne antavat aina haluttuun mittaukseen relevanttia tietoa.

Balanced Scorecard on rakennettu Aavasaksan Sähkö Ky:lle kaksiosaisena. Ensimmäinen mittaristo kuvaa yrityksen liiketoimintaa ja toinen mittaristo kuvaa kehittymisen etenemistä ja hyötyjä. Liiketoiminnan mittaristo sisältää viisi mittaria, joilla mitataan markkinoinnin tehokkuutta, kannattavuutta, myyntitaitoa ja liikevaihtoa. Kehittymistä kuvaavat mittarit mittaavat markkina-alueiden laajentumista ja uusien markkinointikanavien asiakasmääriä ja kustannustehokkuutta. Myöhemmin uusien mittarien vaatimien laitteistojen toimivuutta verrataan suhteessa koulutuksen määrään. Mittaristot löytyvät myös koottuna liitteenä numero 1.

Liiketoiminnan mittaristo on tarkoitettu jatkuvaan käyttöön, mutta jos mittareiden käyttö tuntuu vievän liikaa resursseja, voidaan käyttää myös mittausajanjaksoja, jolloin vertailuajankohtien tulee olla vuosittain samoja. Liiketoiminnan mittariston tarkoitus on seurata perusliiketoimintaa. Näissä mittareissa parannuksen pitäisi tapahtua, kun kehitysehdotukset on otettu käyttöön. Jos liiketoiminta mittareissa ei tapahdu muutosta, vaikka kehityksen mittarit ovat positiivisia, se tarkoittaa, että uudet myyntikanavat ovat saaneet vanhat asiakkaat siirtymään uusien myyntikanavien käyttöön.

Liiketoiminnan ensimmäinen mittari on HIT-rating, jolla seurataan kuinka hyvin osataan myydä tuote asiakkaalle tai luoda tarve asiakkaille. Hit-rating lasketaan yrityksessä käyvistä asiakkaista. Heistä lasketaan suhde kuinka monelle saadaan tuotteita myytyä ja lasketaan suhde kaikkiin asiakaskäynteihin. Myöhemmissä vaiheissa tämä mittari eritellään erikseen verkkokauppaan ja myymälään. Verkkokaupasta tämä kertoo kuinka hyvä ja helppokäyttöinen verkkokauppa on asiakkaille, koska ei riitä, että verkkokauppa on vaan sen pitää olla todellinen vaihtoehto asiakkaalle, jolloin hän miettii onko helpompaa ostaa tuote kotiin toimitettuna vai itse lähteä etsimään kaupasta ostettava tuote.

Toinen liiketoiminnan mittari on kateprosentti tuotelinjoittain. Seurataan tuotelinjan kannattavuutta. Asetetaan tavoitetasot eri tuotteille ja verrataan toteutuneisiin arvoihin. Mittarilla saadaan tietoa, ovatko oikeanlaiset tuotteet tarjolla, vai joudutaanko laskemaan hintoja, jotta tuotteet menisivät kaupaksi. Tätä mittaria voidaan käyttää yksittäiselle tuotteellekin. Kolmas mittari on markkinoinnin kannattavuus, jolla

selvitetään onko mainos tai alennuskampanjoiden luominen kannattavaa. Mittari kertoo rahasumman, joka kampanjalla saavutetaan. Tuloksen ollessa negatiivinen tulee miettiä, mikä on mennyt vikaan. Jos kampanjan on tarkoitus olla asiakkaista liikkeeseen tuova tarjous, joka tuottaa tappiota joka tapauksessa, tämä mittari on väärä. Silloin tulee mitata asiakasmäärää kampanjan aikana.

Liiketoiminta mittariston neljäs mittari on asiakasmäärien mittari ja myyntimäärien mittari. Tällä mittarilla saadaan tulokset selvitettyä tietyille sesongeille tai kampanjoille. Mittaria ei kannata nykyisellä kassajärjestelmällä päivittää kokoajan, vaan on parempi mitata tiettyjä lyhyempiä ajanjaksoja tai sesonkia, joka toistuu vuosittain. Viides mittari on oikaistu liikevaihto, joka vallitsevan epävarman Euroopan talouden aikana, oikaistaan inflaatio kertoimella. Liikevaihto kertoo myynnin kehittymisestä, ja lisämyyntikanavien käyttöön oton tulisi näkyä tämän luvun nousussa.

Kehitysten mittaristolla mitataan kehitysideoiden toimivuutta ja kustannustehokkuutta. Kehitysideat eivät heti ole kustannustehokkaita erilaisista aloitus vaikeuksista johtuen, mutta niiden tulisi pitkällä aikavälillä tuottaa yritykselle ja asiakkaille lisäarvoa. Mittarit kertovat kuinka kannattavia uudet kehityskohteet ovat ja kuinka paljon asiakkaita on saatu lisää uusilta markkina-alueilta. Kehitysten mittarit otetaan käyttöön järjestelmien käyttöön oton jälkeen heti kun ensimmäiset asiakkaat alkavat käyttää uusia myyntikanavia.

Kehitysten mittariston mittarit ovat uusien myyntikanavien kannattavuus, tehokkuus ja tuotteiden kate. Tuotteiden kate- mittarissa tuotteiden katteesta vähennetään vielä toimituskustannukset, koska ne liittyvät suorana myytyihin tuotteisiin. Myytyjen tuotteiden toimituskustannukset muuttuvat tilauksittain, sillä myytäessä useampi tuote säästetään toimituskustannuksista. Useampien tuotteiden myyntitilauksissa voidaan kohdistaa toimituskustannukset tuotteille, vaikka hinnan suhteessa. Uusien myyntikanavien tehokkuudella pyritään vastaamaan tutkimuksen peruskysymykseen, miten saada lisää asiakkaita? Mittarissa lasketaan uusien myyntikanavien tilausmäärä suhteessa kaikkiin tilauksiin. Suhdeluvun kasvaessa tulee tarkkailla myös kokonaistilausmäärää, jottei hyvä luku kerro, siitä että entiset asiakkaat ovat siirtyneet käyttämään muita myyntikanavia.

Myyntikanavien kannattavuudessa kaikkien uusien myyntikanavien myyntien katteesta vähennetään uusien myyntikanavien huollosta ja päivityksestä johtuvat kustannukset ja aloituskustannuksista jokaiselle vuodelle jaoteltu kustannus. Jos uusien myyntikanavien luomiseen joudutaan ottamaan lainaa, tulee myös korot vähentää katteesta. Perustamiskustannuksia ei tule vähentää ensimmäisenä vuonna, koska se väärentää ensimmäisen vuoden tuloksen. Kirjanpidossa myös perustamiskustannukset jaotellaan useaksi vuodeksi, joten näin pyritään mahdollisimman oikeaan tulokseen jokaiselta käyttövuodelta.

Kehittämismittareiden joukkoon on liitteessä 1. laitettu myös teknologia osaamisen mittari. Teknologian määrän lisääminen aiheuttaa myös lisää kuluja huollon tarpeen lisääntyessä. Pahimmassa tapauksessa uudet ohjelmat ja verkkoratkaisut voivat olla jopa päivän poissa käytössä vikatilasta johtuen. Koulutuksen ja oman ymmärtämisen lisäämisellä voidaan ennalta ehkäistä näitä tapahtumia. Lisäksi opitaan myös kehittämään omaa järjestelmää, kun koulutuksessa opittuja asioita osataan hyödyntää käytännössä. Teknologia osaamisen mittari kertoo niin koulutuksen riittävydestä kuin myös koulutuksen tarkoituksen mukaisuudesta.

Kehittämismittareiden tulokset tuottavat myös lisätietoa yhdistettynä liiketoimintamittareihin. Esimerkiksi, jos uusien myyntikanavien tuotteiden kate on noussut ja vastaavien tuotteiden kate on laskenut myymälässä, on todennäköistä, että kyseisiä tuotteita ostetaan vain todellisessa tarpeessa tai poistomyynnistä halvalla. Kyseinen tuote on vain tiettyyn tarpeeseen kuten imurin pölypussi. Jos pölypussia ei tällä hetkellä tarvitse vaihtaa, sen ostaa kaupasta vain sen ollessa erikoistarjouksessa, mutta kun pussi on vaihdettava eikä uutta ole se vain pitää saada mahdollisimman nopeasti, vaikka kulut olisivatkin hieman suuremmat. Pölypussin tapaiset tarvikkeet ostetaan yleensä sieltä mistä saadaan ja nykyään verkkokauppa on päättään nostava tapa ostaa nopeaan tarpeeseen, kun Suomen sisällä postikulut pysyvät yleensä alle kahdenkymmenen euron.

Balanced Scorecard- mittariston käyttöönotto on kustannusten osalta erilainen, kuin muut kehitysinnovaatiot, koska sen aloittaminen on ilmaista. Mittariston kustannuksia pystyy myös itse kontrolloimaan käytön aikana, koska mittariston kustannukset ovat lähinnä mittariston käyttäjän palkkakustannuksia. Lisäksi jo aikaisemmin ehdotetuissa kassa- ja asiakashallintajärjestelmän kehittäminen helpottaa mittareiden käyttöä, kun

tulokset voidaan tehdä suoraan ohjelmien luvuista. Aluksi tarvitaan kuitenkin käsikirjanpitoa esimerkiksi asiakasmäärien seurannassa, joka vaatii huomattavaa ajankäyttöä.

4.7 Uudistaminen ja tarvittavan tietotaidon hankinta

Yrityksen uudistaminen pitäisi alkaa tehdä ajoissa, ennen kuin nykyinen omistaja haluaa siirtyä lopullisesti sivuun. Tulisi löytää jatkava yrittäjä, jolla olisi tarvittava tietotaito tai halu oppia vielä nykyisen omistajan alaisuudessa. Jatkajaa ei omasta suvusta ole löytynyt, joten katseet on käännettävä yritysmyyntiin (Tjäderhane 2011). Yrityksen ainoa täysiaikainen työntekijä siirtyy myös lähivuosina eläkkeelle, joten ostajan tulee tulla yrityksen ulkopuolelta (Hiltunen 2011.)

Mielestämmeärkevin tapa olisi myydä Aavasaksan Sähkö Ky:n asteittain uudelle yrittäjälle. Aluksi tulisi löytää nykyisten työntekijöiden lisäksi uusi työntekijä, jolla olisi halukkuutta jatkaa yrityksessä myös yrittäjänä. Tulevan yrittäjän tulisi olla ainakin osan aikaa heidän kanssaan oppimassa myymäläkulttuuria Ylitorniolla. Myöhemmin tätä osakkuuden osuutta tulisi nostaa mahdollisen työpanoksen määrän lisääntyessä, jos tuleva yrittäjä ei haluaisi ostaa yritystä kokonaan heti. Tarja Tjäderhane voisi siirtyä aluksi osa-aikaiselle eläkkeelle. Uuden työntekijän olisi hyvä olla jo mukana yrityksessä, kun uudistuksia alettaisiin tuomaan käytäntöön. Jos työntekijällä olisi valmiiksi valmiudet tietotekniikan osalta, voisi hän olla tuomassa yritykseen verkkokauppaan tarvittavaa tietoteknistä rohkeutta ja olla vastuussa verkkokaupan aloittamisesta.

Yrityksen uudistumisen yhtenä kulmakivenä on nykyinen nimi. Ylitorniolla Aavasaksan Sähkö Ky yhdistävät kaikki paikkakuntalaiset vähittäiskauppaan, mutta nimi ei ole kovin hyvä nettikaupalle tai kun tavoitellaan uusilta markkina-alueilta uusia asiakkaita. Aavasaksan Sähkö Ky:stä tulee enemmän mieleen sähköurakointi, joka onkin yrityksen toinen toimiala. Uusille asiakkaille tulisi luoda helpompi nimi, joka enemmän muistuttaa lahja- tai taloustavarakauppaa, kuten jo aikaisemmin mainitsimme, nimi voisi olla esimerkiksi Aavasaksan Sähke, joka viittaa enemmän lahjatavaraan, mutta on

kuitenkin kirjoitusasultaan hyvin lähellä alkuperäistä nimeä, jolloin myös paikkakuntalaiset ymmärtäisivät mistä yrityksestä on kyse.

Tässä tutkimuksessa esille tuotuja uudistuksia ja kehitysehdotuksia ei tule tehdä kaikkia yhtä aikaa. Uuden yrittäjän löytäminen on tärkeää uudistuksien kannalta, mutta jos uutta potentiaalista omistajaa ei heti löydy, ei pidä muita uudistuksia ja kehitysehdotuksia laittaa jäihin, koska silloin yritys voi jäädä kehityksestä jälkeen. Kehityksestä jälkeen jääminen voisi tarkoittaa sitä, että mahdollisen ostajan mielestä Aavasaksan Sähkö ei ole kannattava yritys. Kehitysehdotuksista ensimmäisenä tehtäisiin asiakashallintajärjestelmän päivittämisen. Asiakashallintajärjestelmän kehittämisen avulla saataisiin uutta tietoa asiakaskäyttäytymisestä ja näin osattaisiin rakentaa uusia markkinointi- ja myyntikanavia, jotka perustuisivat nykyisen asiakkaiden ominaisuuksien perustalle. Näin vältettäisiin turhat kohderyhmät.

Liiketoiminnan seurannan kehittämistä voi siirtää myöhemmäksi, vaiheeseen jossa varastojen materiaaliarvo alkaa nousta ja selviä tunnuslukuja tulisi olla tiedossa. Tarja Tjäderhanen (2011) haastattelun mukaan ei vielä tarvita koneellista varastosaldojen seurantaa, koska varastomäärät ovat sen verran pieniä ja puutteisiin saadaan nopeasti reagoitua. Liiketoiminnan kehittäminen tulee ajankohtaiseksi siinä vaiheessa, jos myyntimäärät nousevat ja tarvitaan reilua varaston suurennusta.

Balanced Scorecard– mittaristo voidaan ottaa käyttöön jo sellaisenaan heti. Mittaristoon tulee kuitenkin käytön aikana tehdä muutoksia ja mittareita tulee vaihtaa, jotta mittaristo antaa mittariston käyttöhetkeen liittyvää relevanttia tietoa. Mittareista ei ole hyötyä, jos käyttäjä käyttää mittaria vain mittaamisen ilosta. Esittelemämme mittaristo sisältää kehitystä seuraavan mittariston ja liiketoiminnan mittariston omana osionaan. Kehitystä seuraava mittariston käyttöönotto on hyvä ajoittaa muutama vuosi ensimmäisen kehitysaskelen jälkeen, jotta mahdollisten uusien kehitysaskelmien alkuvaikeudet eivät pääse sotkemaan mittauslukuja.

5. POHDINTA

5.1 Tutkimuksen selostus ja johdatus

Toimeksiantomme tuli pienyritys Aavasaksan Sähkö Ky:ltä, joka on Ylitorniolla toimiva vähittäismyyntiliike. Yrityksen toinen omistaja Tarja Tjäderhane (2011) kertoi, että yrityksellä oli tarve kehityssuunnitelmalle, koska yritys kaipasi lisää asiakkaita ja myyntiä. Alkuvaiheessa tutkimusta kävi ilmi, että yrityksen lähtökohtaisen markkina-alueen asukaskunta oli jo ennalta erittäin suuriltaosin yrityksen asiakaskuntaa. Ongelmaksi muodostui heti aluksi uusien myyntikanavien ja markkinointikanavien suunnittelu ja pohtiminen. Tarja Tjäderhane asetti suunnittelulle rajoiksi kohtuullisen budjetin. Uudet innovaatiot eivät saaneet tulla yritykselle kovin kalliiksi

Tiesimme yrityksestä kohtuullisen paljon jo lähtövaiheessa. Olemme aikaisemmin tehneet opiskeluun liittyviä projekteja yritykselle. Meidän ei tarvinnut tutustua valikoimaan tai nykyiseen teknologiaan yrityksessä, koska valikoima ja teknologia oli tuttuja ennestään. Ongelman käsittely oli helppo aloittaa, koska ongelmien ratkaisuksi pystyi jo aluksi esittämään useita ideoita. Lisäksi yrittäjän antamat rajoitukset poistivat tutkimuksesta yrityksen sähköurakointipalvelun. Huomasimme tutkiessamme, että tunsimme yrityksen, jopa liiankin hyvin, joten on ollut aiheellista aloittaa ratkaisumallien tutkiminen alusta alkaen, koska välillä näytti siltä, että haimme ratkaisua liikaa ennakkotuntemusten perusteella.

Tutkimuksessa käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelu mallia. Teemahaastattelu sopi hyvin yrityksen tutkimiseen, sillä vastaajat olivat hyvin erilaisissa suhteissa yritykseen. Erilaiset suhteet aiheuttivat sen, että haastattelujen teemojen pohjalta tuli hyvin erilaisia keskusteluja ja tarkennuksia piti esittää erilailla, eri haastateltaville. Enemmän strukturoitua haastattelumallia käytettäessä ei olisi päästy samanlaisiin keskusteluihin ja osa vastauksista olisi varmasti tulkittu väärin. Nyt saimme teemojen sisällä asiakkaalta jopa useampaan kysymykseen vastauksen, koska saimme heidän vastauksista lisäkysymyksiä.

5.2 Kehitysnäkökulmat

Kehityssuunnitelma sisältää parannusehdotuksia laaja-alaisesti koskien koko vähittäismyynnin liiketoimintaa. Kehityssuunnitelma koskee liiketoimintaa, markkinointia, asiakassuhdemarkkinointia, uusien myyntikanavien hankkimista, asiakashallintajärjestelmää, BSC-mittaristoa ja Aavasaksan Sähkö Ky:n mahdollisen omistuksen muuttuminen. Löysimme monia edullisia vaihtoehtoja kehittää yritystä. Useasta kehitysinnovaatiosta saisi uuden tutkimuksen, koska tässä tutkimuksessa ei ole tehty käytännön tutkimusta esimerkiksi asiakashallintajärjestelmän käytäntöönottamisesta.

Liiketoimintaa tulisi selkeästi lähteä kehittämään uusille markkina-alueille, koska nykyinen markkina-alue on jo hyvin katettu. Markkina-alueiden valtauksen mielestämme paras vaihtoehto olisi verkkokaupan perustaminen, koska budjetti on rajallinen. Yrityksen kannattaisi mielestämme selvittää uuden toimipisteen perustamisesta uudelle markkina-alueelle esimerkiksi Tornioon tai Ylläs- Levi- alueelle, koska yrityksellä ei tällä hetkellä ole lainoja. Velattoman yrityksen ottaessa lainaa, lainan ehdot ovat parempia, kuin yrityksen, jolla on jo lainaa. Lisäksi yrittäjällä on jo kokemusta yrityksen perustamisen erivaiheista, joten aloittamiseen liittyviä kustannuksia voidaan karsia, kun voidaan luottaa jo valmiiksi toimivaan konseptiin.

Nykyisestä markkina-alueesta voidaan saada enemmän liikevaihtoa enää rajoitetusti ja pitkällä aika välillä muuttotappiokunnassa liikevaihto voi alkaa laskea. Kasvu on omalla alueella enää hyvin rajoitettua nykyisillä myyntikanavilla, jolloin ainoa vaihtoehto kasvattaa voittoa on parantaa kustannustehokkuutta. Mielestämme kustannustehokkuutta voidaan parantaa parantamalla yrityksen kassa- ja asiakashallintajärjestelmiä. Näihin voidaan myöhemmin myös liittää varastoseurantajärjestelmä, jolla voidaan seurata tuotteiden läpimenoaikoja. Asiakashallintajärjestelmän avulla tutkitaan asiakkaiden tarpeita paremmin, kun voidaan seurata mieltymysten kehittymistä eri ajanjaksojen välillä. Lisäksi pystytään lähestymään asiakkaita tarkoin segmentein, jolloin markkinoinnin kustannuksia pystytään pienentämään tai ohjaamaan toisiin markkinointikanaviin. Lisäksi markkinointi tehostuu, kun lähetetään markkinointiviestit vain tietyille asiasta kiinnostuneelle segmentille koko asiakaskunnan sijaan.

Aavasaksan Sähkö Ky:llä ei ole ollut minkäänlaisia käytännön liiketoimintaa mittaavia mittareita käytössään. Tiettyjen tuotelinjojen menekkiä on seurattu tiettyjen ajanjaksojen sisällä, mutta niistäkään ei ole tiedostoja arkistoitu. Ainoastaan tilinpäätöksen antamista tiedoista on tiedetty liiketoiminnan olevan voitollista tai tappiollista tilikauden aikana. Balanced Scorecard- mittaristo tuo keinoja seurata omia toimia pitemmällä aikavälillä. Lisäksi mittaristo antaa signaaleja välittömästi liiketoiminnallisten päätösten oikeellisuudesta. Edellyttäen tietenkin, että mittareita käytetään ja kehitetään paremmaksi koko ajan. Mittareiden käyttöönotto on rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle, joten mittareita pitää koekäyttää ja hienosäätää, jotta tulokset ovat käyttökelpoisia. Pitkällä aikavälillä mittariston tavoitteet ja hälytysrajat toimivat signaaleina omistajille, jotta voidaan reagoida nopeasti havaittuihin strategisien muutoksien aiheuttamiin muutoksiin jotka mittarit ilmaisevat.

Markkinoinnin ja asiakassuhdemarkkinoinnin tehtävät ovat lähellä toisiaan. Näiden osa-alueiden kehittämisen pääideana on ollut kehittää myyntiä jo olemassa olevalle asiakaskunnalle ja nykyiselle markkina-alueelle. Näitä kehitysideoita voidaan myös käyttää uusilla markkina-alueilla. Markkinoinnin kehitysideoissa pitää huomioida myös se, että kaikkea toimintaa ei pidä pelkästään lisätä, koska esimerkiksi tämän hetkinen sponsorointi ei mielestämme tuo yritykselle tarvittavaa hyötyä. Markkinoinnin ja asiakassuhdemarkkinoinnin ideoiden kannattavuutta pitää seurata, jotta tämänhetkisen järjestelmän päälle ei luoda vain kallista järjestelmää, joka ei olisi kannattava. Osassa ideoissa, kuten asiakashallintajärjestelmän kehittämisessä, tulee huomata, että järjestelmällä ei todennäköisesti tulla itsessään tekemään voittoa, vaan järjestelmän tarkoitus on luoda tietoa, jolla markkinointia ja asiakassuhdemarkkinointia saadaan kustannustehokkaammaksi ja enemmän tuottavaksi.

5.3 Kehitystoimenpiteiden tuottama lisäarvo

Aavasaksan Sähkö Ky:n toinen omistaja Tarja Tjäderhane (2011) antoi tavoitteeksi kehityssuunnitelmalle löytää uusia tapoja kasvattaa yrityksen liikevoittoa riskeeraamatta suuria pääomia. Yrityksen antama budjetti rajoitti työskentelyämme, joten päädyimme keskittyä vain kehitysinnovaatioihin, jotka voidaan toteuttaa nykyisessä toimipisteessä tai ainakin toimipisteestä perustuviin myyntikanaviin. Kehityssuunnitelma antaa

yrittäjälle erilaisia kehittämiskohteita, jotka yhdessä luovat enemmän tuottoa, parantavat kustannustehokkuutta ja helpottavat liiketoiminnan tuloksen kasvua. Näillä muutoksilla yritys alkaa kasvaa nopeammin kuin, nykyiset yrityksen käytössä olevat järjestelmät ja tavat sen voisivat tehdä. Näillä kehitysinnovaatioilla yritys voi kasvaa hallitusti ottamatta suuria riskejä. Pitkällä aikajaksolla näillä ideoilla voidaan eliminoida alueen nykyisen muuttotappion vaikutus, kun markkina-alue ei ole pelkästään Ylitornio.

Suoraan tutkimuksen pääongelmaan vastaavia kohtia kehityssuunnitelmassa ovat myyntikanavien uudistaminen ja markkinoinnin kustannustehokkuuteen liittyvät innovaatiot. Yritykselle lisäarvoa tuottavat uudet asiakkaat ja paremmin kohdistetut mainokset. Uusia asiakkaita tavoitetaan mahdollisella verkkokaupalla ja messukäynneillä. Verkkokaupan perustamiskustannukset ovat edulliset ja se lisää potentiaalisten asiakkaiden määrää erittäin paljon. Markkinoinnin kohdistaminen auttaa yritystä kahdella tapaa. Markkinointiviestintää voidaan kohdistaa paremmin, jolloin asiakasmäärät pysyvät samoina vähemmällä kustannuksella. Toinen tapa on lisätä kohdistettua markkinointia, jolloin nykyisellä markkinoinnin kustannuksella saadaan enemmän ostavia asiakkaita.

Tutkimuksen pääongelmaan epäsuorasti vastaavat taas erilaisten tietojärjestelmien parantaminen ja BSC-mittariston käyttäminen. tietojärjestelmien parantaminen helpottaa päivän askareita kuten osto- ja myyntireskontran valvontaa, nopeuttaa myyjän toimintaa kassalla ja antaa tietoa parempaa tietoa tuotteista ja eri ajanjaksoista. BSC-mittariston lisäarvo tulee tutkittaessa muutoksia strategiassa. Mittaristo kertoo strategisten muutosten aiheuttamat muutokset mittauskohteissaan. Tämän takia mittareiden tulee kertoa laaja-alaisesti yrityksestä, eikä pelkästään rahallisia arvoja. Tietotekniikan lisääminen ei vielä ole ratkaisu mihinkään ongelmaan, jos yrityksellä ei ole tietotaitoa käyttää uusia järjestelmiä. BSC-mittaristolla voidaan mitata muutosten hyötyjä nopeammin ja keskitetympin, kuin pelkällä vuosittaisella tilinpäätöksellä. Lisäksi mittaristo huomioi muitakin kuin rahallisia arvoja.

Yrityksen toinen omistaja Tarja Tjäderhane (2011) kertoi, että hän toivoisi pääsevänsä yrityksen johtamisvastuusta viiden vuoden päästä. Tilanteen mahdollistamiseksi hänen olisi löydettävä uusi yrittäjä, joka mahdollisesti olisi jo aikaisemmin töissä yrityksessä ja olisi mukana omalla toiminnallaan kehittämässä yritystä. Aavasaksan Sähkö Ky on mielestämme jäämässä kehityksen viimeisimmistä edistysaskelista, joten näistä

kehitysinnovaatioista voi löytyä apu uuden yrittäjän löytymiseen. Hän pääsisi itse vaikuttamaan kehitykseen, mutta näkisi myös sen, että yritys pyrkii jo itsessään kehittymään.

5.4 Tutkimuksen puutteet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksessa ei ole viety mittaristoja ja kehitysideoita käytäntöön. Tämä voi aiheuttaa sen, että tutkimusideat on helppo sivuttaa liian vaikeina, jos esimerkiksi tietokoneohjelmat eivät ole omistajien mielestä helppokäyttöisiä. Ennakkoluulojen vaikutukseen meidän ei ole tarvinnut käyttää aikaa ja tähän mennessä omistajien ei ole tarvinnut sijoittaa kehitysideoihin rahaa. Näiden kahden asian yhteisvaikutuksesta johtuen on myös helppo jättää kehitysideat käyttämättä. Kehitysideoiden käyttämättä jättäminen voi vaikeuttaa uuden yrittäjän löytymistä, kasvun tapahtumista ja vähentää yrityksen myymisestä saatavaa korvausta.

Lisätutkimusta vaativat varastonkierrontutkiminta, mittariston koekäyttö ja kehitysideoiden käyttöönotot. Näitä asioita tutkimalla voidaan täydentää tiedon saantia ja kustannusten tarkkuutta. Lisäksi näiden kolmen kohdan ja muiden kehitysinnovaatioiden vaikutus yrityksen toiseen puoleen eli sähköurakointiin tulisi tutkia. Sähköurakat lasketaan jo valmiiksi, joten kustannustehokkuutta on vaikea parantaa, mutta uusia kehitysideoita voisi käyttää välineinä myös sähköurakointiasiakkaiden palvelemisessa, laskutuksessa ja aikatauluttamisessa.

Tutkimuksen teossa puutteina on ollut se, että toista omistajaa ei ole haastateltu ollenkaan kehitysideoihin liittyvistä asioista. Haastatteluissa olisi pitänyt käydä läpi myös enemmän verkkokaupan perustaneiden yritysten mielipiteitä, jotta olisi voitu kertoa kehityssuunnitelmassa mahdollisista vaikeuksista uusien ideoiden käyttöönotossa. Tutkimuksessa on myös jätetty huomiotta mahdollinen edustusmyynti, jossa yrityksen tuotteet myytäisiin pienemmille paikkakunnille ilman pysyvää toimipistettä, esimerkiksi kauppa-autolla.

LÄHTEET

Painetut

- Anttila, Mai & Iltanen, Kaarina. 1998. Markkinointi. 3. painos. WSOY, Porvoo.
- Bergström, Seija & Leppänen, Arja. 2005. Yrityksen asiakassuhdemarkkinointi. 9.-10. painos. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Bose, Ranjit. 2002. Customer relationship management: key components for IT success. Industrial Management & Data Systems. MCP UP Ltd, New Mexico.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Vastapaino, Tampere.
- Hellman, Kalevi & Värilä, Satu. 2009. Arvokas asiakas. Talenum Media Oy, Hämeenlinna.
- Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena. 2001. Tutkumus-Haastattelu Teemahaastattelun Teoria ja Käytäntö. 1. painos. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hoffrén, Seppo. 1993. Pienyrityksen käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Isoviita, Antti & Lahtinen, Jukka. 1998. Markkinoinnin Suunnittelu. Ensimmäinen painos. Gummerrus kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Jylhä, Eila & Viitala, Riitta. 2008. Liiketoimintaosaaminen – menestyvän yritystoiminnan perusta. 1.-3. painos. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Kankkunen, Kari & Matikainen, Esa & Lehtinen, Lasse. 2005. Mittareilla menestykseen Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Kettunen, Jyrki. 2008. Uudistu ketterästi - Kehitä, osta ja varasta. Talenum Media Oy, Helsinki
- Koskinen, Jaakko. 2004. Verkkoliiketoiminta. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Kotler, Philip (suomentanut Renko, Riikka). 2005. Markkinoinnin avaimet – 80 konseptia menestykseen. 1. painos. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Lindberg-Repo, Kirsti. 2005. Asiakkaan ja Brändin Vuorovaikutus. WS Bookwell Oy, Juva
- Lönnqvist, Antti & Mettänen, Paula. 2003. Suorituskyvyn mittaaminen – Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation välineenä. Edita Prima Oy, Helsinki
- Malmi, Teemu & Peltola Jukka & Toivanen Jouko. 2006. Balanced Scorecard rakenna sovelta tehokkaasti. 5. uudistettu painos. Talentum Media oy, Tampere

- Merisavo, Marko & Raulas, Mika & Vesanen, Jari & Virtanen, Ville. 2006.
Digitaalinen markkinointi. Talentum, Helsinki.
- Rope, Timo & Vesanen, Jari. 2003. 100 keinoa hyödyntää internetiä. WSOY, Helsinki
- Räsänen, Keijo. 1997. Kehittyvä liiketoiminta - haaste tulevaisuuden osaajalle. 1.-3. painos. WSOY, Porvoo.
- Seppä, Marko & Rissanen, Tommi & Mäkipää, Marko & Ruohonen, Mikko & Hannula, Mika & Mäkinen, Saku. 2005. Liiketoiminnan Sähköistyminen nykytila, tulevaisuuden haasteet ja tarve kansalliselle strategialle. Tampere University of Technology and University of Tampere, Tampere.
- Siikarla, Pertti J. 2001. Onnistunut yrityskauppa ja sukupolven vaihdos. Gummeruksen Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Takala, Teemu. 2007. Markkinoinnin musta kirja. WSOY, Porvoo.

Painamattomat

- Arja. 2011. Kanta-asiakas. Haastattelu, Ylitornio, 28.09.2011.
- Erika. 2011. Kanta-asiakas. Haastattelu, Tornio, 25.09.2011.
- Finvoice.info 2011. Luettu 10.12.2011. <<http://finvoice.info/>>
- Hiltunen, Elisa. 2011. Työntekijä, Aavasaksan Sähkö Ky. Haastattelu, Ylitornio, 23.09.2011.
- Kimmo. 2011. Kanta-asiakas. Haastattelu, Ylitornio, 25.09.2011.
- Koskela, Juha-Pekka 2008. Kehittämissuunnitelma eräässä vähittäiskaupan alan pk-yrityksessä. Tampereen ammattikorkeakoulu, Sähkötekniikan koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Maestro.fi 2011. Luettu 10.12.2011. <<http://www.maestro.fi/ohjelmistot/markkinoiden-kattavin-kokonaisuus>>
- Nevaranta, Pekka 2009. KIITETTÄVÄLLÄ PALVELULLA MENESTYKSEEN – K-Extra Järvenpään asiakastytyväisyystutkimus. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö.
- Ronja. 2011. Kanta-asiakas. Haastattelu, Ylitornio, 23.09.2011.
- Tilastokeskus 2011. Luettu 13.9.2011. <<http://www.tilastokeskus.fi/tup/kunnat/kuntatiedot/976.htm>>V
- Tjäderhane, Tarja 2010. Yrittäjä, Aavasaksan Sähkö Ky. Haastattelu Ylitornio, 22.11.2010.

Tjäderhane, Tarja 2011. Yrittäjä, Aavasaksan Sähkö Ky. Haastattelu Ylitornio,
23.09.2011.

Tjäderhane, Tarja 2011/2. Yrittäjä, Aavasaksan Sähkö Ky. Puhelinhaastattelu
Tornio 30.09.2011

Ylitornion kunta 2010. Luettu 23.9.2010. <http://www.ylitornio.fi/web/index.php?id=246>

YritysSuomi 2011. Luettu 28.9.2011 <[http://www.yrityssuomi.fi/web/
guest/asiakkuuden-hallinta](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/asiakkuuden-hallinta)>

YritysSuomi 2011. Luettu 28.9.2011.

<<http://www.update.yrityssuomi.fi/ysforms/default.aspx?nodeid=16197>>

Web-opas 2011. Luettu 13.12.2011. < <http://www.webopas.net/verkkokauppa.html>>

LIITTEET

LIIKETOIMINTAMITTARISTO

Mittari	Laskentatapa	Syy- seuraus
HIT-RATING	<u>Maksava-asiakas</u> Asiakaskäynnit	Seurataan kuinka hyvin osataan myydä /luoda tarve asiakkaille. Myöhemmissä vaiheissa tämä mittari eritellään erikseen verkkokauppaan ja myymälään. Verkkokaupalle tämä kertoo kuinka hyvä ja helppokäyttöinen oma verkkokauppa on asiakkaille.
KATEPROSENTTI TUOTELINJOITTAIN	(Myyntihinta- ostohinta)x100% Myyntihinta	Seurataan tuotelinjan kannattavuutta. Asetetaan tavoitetasot erituotteille ja verrataan toteutuneisiin arvoihin. Saadaan tietoa, että onko oikeanlaiset tuotteet tarjolla, vai joudutaanko laskemana hintoja, jotta tuotteet menisivät kaupaksi.
MARKKINOINNIN KANNATTAVUUS	kohdesegmentin ostamien mainostuotteiden kate - kohderyhmälle suoritetun mainonnan kulut	Selvitetään onko mainos / alennuskampanjoiden luominen kannattavaa. Jos luku on negatiivinen, pitää miettiä onko vika mainoskanavassa, mainoksen kohderyhmän valinnassa vai mainostetussa tuotteessa. Tähän mittariin tavoitearvo pitää asettaa, joka kampanjalle erikseen
ASIAKASMÄÄRIEN /TUOTTEEN MYYNTIMÄÄRIEN MITTARI	Asiakasmäärän / tuotteen myyntimäärä - Asiakasmäärät verrokki ajanjaksona /tuotteen myyntimäärä verrokki ajan jaksona	Voidaan tutkia sesonkimarkkinoinnin onnistumista. Lisäksi voidaan tutkia eri tuotteiden sijoittelun vaikutusta tuotteen myynti- määrään. Tuotteen myynti- määrien vakaus myyntipaikasta riippumatta, kertoo sen, ettei tuotteen sijoittelulla ole korrelaatiota tuotteen myyntiin. Tällöin parhaat tuotepaikat tulee jättää näille tuotteille joiden kate ja myyntimäärät nousevat niiden ollessa esillä.
<u>OIKAISTU</u> <u>LIIEKVAIHTO</u>	(Yrityksen myynnit - <u>satunnaismyynnit -</u> <u>myyntiin välittömästi</u> <u>liittyvät</u> verot - <u>alennukset)</u> <u>inflaatiokertoimella</u>	<u>Oikaistulla</u> <u>liikevaihtokertoimella pyrimme</u> <u>lähelle juuri oikeata tulosta,</u> <u>kun suhteutamme tulokset</u> <u>vuodesta toiseen. Lisäksi</u> <u>nykyisellä talouden ajalla on</u> <u>tärkeää, että suhteutetaan</u> <u>tulokset vuodesta toiseen</u> <u>riippumatta yleisestä</u> <u>kustannusten kasvusta.</u>

KEHITYKSEN MITTARISTO

Mittari	Laskentatapa	Syy- seuraus
UUSIEN MYYNTIKANAVIEN TUOTTEIDEN KATE	Tuotteen myyntihinta- (Ostohinta+toimituskulut)	Mitataan uusien myyntikanavien tuottamaa katetta tuotteille. Mitataan jotain tiettyä tuotetta tai tuotelinjaa kerrallaan sillä nykyinen kassajärjestelmä ei tuo kaikkien tuotteiden seurantaa yhtä aikaa. Järjestelmän parantamisen jälkeen voidaan katteet laskea automaattisesti myynnin kirjauduttua kassajärjestelmään. (voidaan laskea myös tuotelinjoittain)
UUSIEN MYYNTIKANAVIEN TEHOKKUUS	Uusien myyntikanavien <u>Tilausmäärä</u> Tilauksien kokonaisasiakasmäärä	Saadaan suhteutettua kuinka uudet myyntikanavat ovat tulleet osaksi myyntiä.
UUSIEN MYYNTIKANAVIEN KANNATTAVUUS	Uusien myyntikanavien tuottama kate - (myyntikanavien käyttö kulut + osuus perustamiskuluista)	Tavoite on tietenkin saada positiivinen luku pitkällä aika välillä. Katteen ollessa negatiivinen, tulee miettiä onko verkkokaupan kustannuksia mahdollista saada nipistettyä. Lisäksi onko tarvetta kaikkia tuotteita myydä joka myyntikanavassa. (voidaan mitata niin tuotteittain kuin tuotelinjoittain)
TEKNOLOGIA OSAAMINEN	<u>Huoltopäivät laitteistossa</u> Henkilökunnan koulutuspäivät	Kuten haastatteluissa huomattiin, että oman väen atk-tausta on heikohko, pitäisi koulutuspäivien lisätä osaamista ja vähentää huoltopalvelun tarvetta. huoltopäiville voi laskea myös rahallisen arvon, jolloin tämä saadaan suhteutettua euroiksi. Jos jokin laite ei toimi voi huoltoa joutua odottamaan päiviä, ja tämän vuoksi olisi tärkeä saada viat hoidettua itse.