



LAUREA

AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Aloittavan vaateyrityksen strategian sekä kannattavuuden selvitys

Halaris, Spiridon

2014 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

Aloittavan vaateyrityksen strategian sekä kannattavuuden selvitys

Spiridon Halaris
Liiketalous
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2014

Halaris Spiridon

Aloittavan vaateyrityksen strategian sekä kannattavuuden selvitys

Vuosi 2014 Sivumäärä 57

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää uuden aloittavan vaateyrityksen mahdollinen strategia ja kannattavuus. Tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon kattavaa tietoa erilaisten strategisten analyysien avulla ja kartoittaa uuden yrityksen mahdollisuuksia nykymarkkinoilla. Tavoitteena oli myös selvittää, kannattaako yritys perustaa ylipäänsä ja mitkä strategiset valinnat ovat kannattavimmat. Tutkimusongelmana oli löytää oikeanlainen kokonaisratkaisu yritykselle heikon taloustilanteen vallitessa.

Tutkimus suoritettiin toiminnallisena opinnäytetyönä. Työ pitää sisällään tärkeimmät tekijät, jotka tulee ottaa huomioon vaateyritystä perustaessa. Teoriaosuudessa käsiteltiin perusteellisesti ympäristö-, asiakas-, kilpailija- ja markkina-analyysit, joiden perusteella pystyy hahmottamaan vaateyritys X:n strategisen suuntauksen. Koska yritys myös maahantuo omat tuotteensa, kävin työssäni läpi myös vaatteiden maahantuontiin liittyviä lainsäädännöllisiä asioita. Liiketoimintamallin pohdinta avasi vielä lisää vaateyritys X:n tulevasta strategisesta suuntauksesta. Kannattavuuslaskelmissa keskityin pääasiassa tuloslaskelman laatimiseen, joka kertoo yrityksen kannattavuuden.

Toiminnallisen työn tuloksena syntyi kattava tietopaketti vaateyritys X:n perustajia varten. Työn tulosten perusteella verkkokaupan perustaminen on kannattavampi vaihtoehto lähteä markkinoille kuin avata uusi kivijalkamyymälä. Verkkokauppa on kustannustehokkaampi vaihtoehto, ja nykyisen trendin mukaisesti vaatteiden ostaminen internetistä vakiintuu ja kasvaa lähitulevaisuudessa. Lisäksi verkkokauppa tavoittaa asiakkaita suuremmalta alueelta, sillä sähköinen kauppa ei ole paikkaan sidottu.

Asiasanat: vaateyritys, maahantuonti, strategia, kannattavuus

Halaris Spiridon

Research of strategy and viability for startup clothing company

Year	2014	Pages	57
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to decide on a possible strategy as well as assess the viability of initiating a new clothing company. The objective was to collect as much information as possible from different kinds of strategic analyses and consider the possibilities in the current markets for a new company. The target was also to decide if the company was established as to whether it would be profitable and which strategic choices would be the most lucrative. The problem of the research was finding a complete solution for the company during the weak economic situation.

This research was conducted as a functional thesis. This thesis includes all the main factors that should be taken account when starting a clothing company. Environmental, customer, competitor and market analysis was processed in the theoretical part of the thesis. This part raised the strategic considerations for clothing company X. The company also imports all the clothes which they sell and that is why I assessed legislative issues related to that. The assessment of business models unlocked the strategic direction of company X. In the profitability calculations my main focus was to draw up a profit and loss account which reflected the company's profitability.

The result of this functional thesis is a wide package of information for the founders of company X. On the basis of the research it is more profitable to establish a webstore to today's markets than open just a normal store. The webstore is a more cost-effective option because of the current trend. Customers will buy more and more from internet in the future. The webstore also reaches more customers from bigger area because e-commerce is not so place-based.

Keywords: clothing company, import, strategy, viability

Laki- ja lyhenneluettelo

AVL	Arvonlisäverolaki 1501/1993
EU	Euroopan Unioni
EY	Euroopan yhteisö
OYL	Osakeyhtiölaki
TulliL	Tullilaki 1466/1994

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet.....	7
1.2	Tutkimusongelma sekä aiheenrajaus.....	8
1.3	Tutkimusmenetelmät.....	9
2	Strategiset analyysit.....	10
2.1	Ympäristöanalyysi.....	10
2.2	Asiakasanalyysi.....	15
2.3	Kilpailija-analyysi.....	19
2.3.1	SWOT.....	21
2.3.2	Viiden kilpailuvoiman malli.....	27
2.4	Markkina-analyysi.....	30
3	Lainsäädäntö maahantuonnissa.....	32
4	Liiketoimintamallin ja liiketoimintastrategian pohdinta.....	33
5	Kannattavuus ja siihen liittyvät laskelmat.....	38
6	Liiketoimintastrategia.....	46
7	Yhteenveto, johtopäätökset ja arviointi.....	48
	Kuvat.....	54
	Taulukot.....	55
	Liitteet.....	56

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, kuinka kannattavaa on perustaa uusi vaatealan yritys, joka maahantuo sekä jälleenmyy Turkista tuotuja trendikkäitä miestenvaatteita. Olennaista on myös selvittää, millaisella strategialla kannattaa lähteä liikkeelle yritystä perustettaessa. Työssäni selvitän myös, mitä eri tekijöitä tulisi ottaa huomioon vaateyritystä perustettaessa. Tulen pohtimaan erilaisia analyyskejä ja niiden pohjalta lähdän rakentamaan kokonaisuutta.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Olen jo pitkään haaveillut oman yrityksen perustamisesta, sillä ajatusmaailmaltani olen yrittäjähenkkinen persoona. En mielelläni tee töitä toisen ihmisen kukkaron täyttämiseksi, jos on mahdollisuus tehdä töitä itselleni ja omalle yritykselleni. Samoin voisin itse päättää yrityksen asioista ja olla oman itseni herra. Tavattuani mahdollisen tulevan liikekumppanini sain vihdoin potentiaalisen liikeidean luotua hänen kanssaan. Tarkoituksena olisi tuoda Turkista miesten vaatteita myyntiin Suomen markkinoille ja luoda mahdollisimman kannattava liiketoiminta. Asiat Turkin päässä ovat selvillä, kuten kontaktit, jotka tulevat olemaan myös avainasemassa yrityksen liiketoimintaa ajatellen. Olemme tutustuneet Turkin tapoihin ja liikekumppanini etninen tausta auttaa meitä hyvin paljon viemällä asioita eteenpäin nopeammalla tahdilla, kuin se voisi olla. Opinnäytetyö kohdistuu pääosin Suomeen ja Suomessa tapahtuvaan liiketoimintaan.

Suomessa olemme tutustuneet vastaavaan liiketoimintaan, mistä koimme olevan paljon hyötyä omaa yritystä ajatellen. Kävimme Etelä-Suomen alueella vastaavaa liiketoimintaa harjoittavassa myymälässä, jonka omistajat pyysivät minua ja liikekumppaniani vierailulle. He kertoivat meille perustietoa yrityksestä ja kuvailivat hyvin kokonaisuutta, josta saimme monia hyviä ideoita. Heidän toimintatapansa eivät olleet kuitenkaan täysin samankaltaisia, joita me ajattelimme käyttää omassa liiketoiminnassamme. Heillä oli toiminnassa vain yksi myymälä, eikä lainkaan verkkokauppaa. Tämä seikka laittoi meidät pohtimaan verkkokaupan tuomia hyötyjä ja haittoja, sillä kyseinen vaatealiike tuotti kohtalaisen hyvin ilman sen ihmeellisempää strategiaa. Kuitenkin oma näkemyksemme kokonaisuudessaan on se, ettei vastaava toiminta ole tarpeeksi tuottoisaa. Yrityksellä olisi suurempi potentiaali menestyä ja laajentua, mikäli verkkokauppa tulisi tukemaan liiketoimintaa. En ole vielä löytänyt sopivaa strategiaa mahdolliselle liiketoiminnallemme, joten päätin tehdä aiheesta opinnäytetyön. Opinnäytetyö voi avata uusia ulottuvuuksia, joita en ole ajatellutkaan aikaisemmin. Sen kuitenkin tiedän, että tuleva yrityksemme myisi aivan uudenlaisia brändejä ja tuotteita, joita Suomessa ei ole.

Sinisen meren strategia auttaa luomaan uusia kilpailusta vapaita markkinoita yrityksille, eli sinisiä meriä. Punainen meri viittaa tässä yhteydessä markkinoihin, joilla käydään kovaa taistelua. Kovan taistelun tuloksena meri värjäytyy punaiseksi veren vuotamisen takia. Toimialojen rajat ovat tyypillisesti selkeät voimakkaasti kilpailluilla aloilla, sillä kilpailijat ovat usein tasaisesti vahvoja ja tuotteet ovat hyvin vertailukelpoisia keskenään. Kilpailu kohdistuu silloin useimmiten hintaan ja toiminnan tehokkuuteen. (Vuorinen 2013, 98.) Toisaalta tuotteemme tulevat olemaan sinisen meren puolella siitä syystä, ettei niitä ole vielä Suomessa laisinkaan, mutta vaateala yleisesti ottaen kuvataan erittäin punaiseksi. Tästä syystä kilpailu tulee kohdistumaan enemmän hintaan ja toiminnan tehokkuuteen, sillä vaikka tuotteemme ovat ainutlaatuisia Suomessa, ovat ne samankaltaisia monien Suomessa jo myynnissä olevien vaatteiden kanssa.

Opinnäytetyön päätavoitteena on selvittää, millaisella strategialla tuleva yritykseni kannattaa perustaa. Strategisesti tärkein tavoite on selvittää, kannattaako liiketoiminta perustaa myymälän, verkkokaupan vai näiden molempien varaan. Aiemmin tätä projektia miettiessä on tullut monia hyviä ajatuksia mieleen, mutta niille ei ole löytynyt tarpeeksi hyviä konkreettisia perusteita, joiden mukaan yritystä lähdettäisiin perustamaan tietyllä strategialla. Yritän selvittää mahdollisimman hyvin molempien liiketoimintamallien hyödyt ja haitat sekä näiden pohjalta lähdän rakentamaan omaa kokonaisratkaisua. Opinnäytetyön valmistumisen jälkeen minulla on hyvät edellytykset luoda liiketoimintasuunnitelma, sillä työssäni käyn läpi kaiken oleellisen tiedon, mitä liiketoimintasuunnitelmaan vaaditaan.

1.2 Tutkimusongelma sekä aiheenrajaus

Tutkimusongelmana on ensisijaisesti se, millainen strategia on kannattava vai kannattaako kyseinen liiketoiminta laisinkaan riippumatta strategiasta. Kilpailu on kovaa vaatealalla ja siksi koen yrityksen perustamisen erittäin haastavaksi, varsinkin, kun talustilannekaan ei ole täysin vakaa. Ongelmana on löytää oikeanlainen kokonaisratkaisu yritykselle nykyisen taloustilanteen vallitessa ja luoda kannattava liiketoiminta. Minkälaisia kannattavuuslaskelmia aloittavan yrityksen on syytä käydä läpi? Mikä strateginen valinta vaateyritys X:lle sopii parhaiten, eli perustetaanko verkkokauppa vai kivijalkamyymälä, vai molemmat? Mitä kilpailijoiden suhteen tulee ottaa huomioon? Muun muassa näihin kysymyksiin aion löytää vastauksia tämän työn avulla.

Aiheestani voisi tehdä vaikka kuinka laajan, mutta pyrin rajaamaan työni vain ydinasioihin. Keskityn lähinnä erilaisiin analyysiin, joiden avulla pohdin tulevan yritykseni ympäristöä, kilpailijoita, asiakkaita sekä markkinoita yleisesti. Jotta työni tuottaisi mahdollisimman hyvän lopputuloksen, täytyy tehdä tarvittavia työtä tukevia laskelmia. Laskelmat jätetään varsinaisesta työstä pois liikesalaisuuden varjelemiseksi ja tämän vuoksi niiden analysointi jää myös

vähäiseksi. Yrityksen kannalta päätin keskittyä työssäni laskelmiin, jotka ovat aloittavan yrityksen kannalta tärkeitä. En aio siis tehdä paljon laskelmia, mutta tarvittavan määrän kuitenkin opinnäytetyön tueksi. Käyn myös läpi kuitenkin joitain pienempiä kannattavuuteen liittyviä laskutapoja.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Työni tulee olemaan käytännön opas itselleni ja liikekumppanilleni yrityksen perustamista varten. Työn avulla saamme tarpeeksi tietoa siitä, onko liiketoiminta mielestämme kannattava aloittaa ja millaisilla strategisilla päätöksillä viemme sitä eteenpäin. Tämän vuoksi suoritan tutkielmani toiminnallisena opinnäytetyönä, joka toimii oppaana ja tukena meille itsellemme. Työ voi auttaa myös tulevia opinnäytetyöntekijöitä, jotka tekevät työn samasta aihepiiristä.

Yksi osa toiminnallisen opinnäytetyön toteuttamistapaa on selvityksen tekeminen. Lopullisena tuotoksena on aina jokin konkreettinen tuote, mikäli tehdään toiminnallinen opinnäytetyö. Se voi olla kirja, ohjeistus, tietopaketti, portfolio, messu- tai esittelyosasto tai tapahtuma. On olemassa yksi yhteinen piirre, joka koskee kaikkia toiminnallisia opinnäytetöitä. Olipa kyseessä sitten painotuotteen tuottaminen, tapahtuman tai näyttelyn järjestäminen, opinnäytetyössä pyritään luomaan kokonaisilme visuaalisin ja viestinnällisin keinoin, josta tunnistetaan päämäärät joita tavoitellaan. (Airaksinen & Vilka 2003, 51.)

Opinnäytetyö rakentuu siten, että ensin teen tarvittavat strategiset analyysit, joiden avulla saan lisätietoa yrityksen mahdollisuuksista markkinoilla. Analysoinnin lisäksi aion pohtia lainsäädännöllisiä asioita, jotka koskevat vaatteiden maahantuontia. Aion myös pohtia tulevaa liiketoimintamallia ja liiketoimintastrategiaa, joiden avulla pyrin selvittämään, onko verkkokauppa vai perinteinen myymälä kannattavampi vaihtoehto. Seuraavaksi käyn läpi aloittavan yrityksen kannattavuuslaskelmia, mutta vaateyritys X:n varsinaiset laskelmat ovat salaisessa liitteessä. Viimeisenä kirjoitan yhteenvedon, johtopäätökset ja arvioinnin työlle.

Opinnäytetyön tukena käytän erilaisia painettuja sekä sähköisiä lähteitä. Analyysejä varten käytän strategiaan liittyvää kirjallisuutta. Strategiakirjoja on hyvin paljon ja siksi pyrin käyttämään mahdollisimman tuoreita lähteitä. Verkkokauppaan liittyvän kirjallisuuden kannattaa myös olla ajan tasalla, sillä kehitys on nopeaa. Vaatteiden maahantuontiin liittyvät säädökset voi tarkistaa tullin ja Finlexin sivuilta, josta löytyvät tarkat tiedot. Aion myös käyttää tukena tilastokeskuksen internetsivuja, sillä erilaiset tilastot toimivat hyvinä lähteinä työlleni.

2 Strategiset analyysit

Toimintaympäristö- ja yritystekijöitä käsittelevää tutkimustoimintaa sekä tiedon hankintaa kutsutaan strategiseksi analysoinniksi. Tiedon keruun ja tutkimustoiminnan on oltava systemaattista. Vaikka kuinka kattavaa tietoa saataisiin toimintaympäristöstä tai yrityksen resursseista, ei se silti merkitse vielä mitään. Tärkeää on hyödyntää kerättyä tietoa ja tehdä siitä oikea-aikaisia strategisia analyyskejä sekä näiden perusteella johtopäätöksiä, valintoja ja operatiivisia toimenpiteitä. Koko organisaation ja yhteistyöverkoston kaikilla tasoilla sekä kauppatasolla tiedon käsittely ja sen avulla johtaminen on erittäin olennaista. Yrityksen keskeiset strategiset valinnat asetettujen päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseksi tehdään strategisten analyysien tuottaman tiedon perusteella. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 47.)

Toimialana kauppa on todella tietointensiivinen ja sanotaankin, että verrattuna perinteiseen tuote- ja logistiikkateollisuuteen kaupasta on tullut enemmän tietoteollisuutta. Strategisen tiedon hankinta ja tiedolla johtaminen ovat kaupan kilpailukyvyn ja kilpailuetujen syntymisen kannalta erittäin ratkaisevia tekijöitä. On tärkeää hankkia tietoa strategisten valintojen ja operatiivisen toiminnan johtamisen tueksi. On myös todella tärkeää seurata, mitä maailmalla, toimialalla ja lähitoimintaympäristössä tapahtuu. Hyvä tapa hankkia tietoa on luoda suhteita ja kumppanuuksia erilaisten yritysten kanssa, jotka toimivat kansainvälisellä tasolla. Nämä yritykset eivät välttämättä kerro kaikkea tutkijoille ja niiltä voi saada hyvin arvokasta informaatiota. (Kautto ym. 2008, 49.)

Ennen kuin yrittäjä voi aloittaa yritystoiminnan, hänen on arvioitava ideansa kantavuus, tavoittaako se asiakkaita riittävästi ja onko mahdollista selviytyä kovassa kilpailussa. Idean keskeytyttä voidaan testata erilaisilla analyyseillä ja taloudellisilla kannattavuuslaskelmilla. Mikäli suunnitelmia hahmottelee paperille, sillä saadaan esiin uusia näkökohtia ja se selkiyttää ideaa. Yritysidea tarkentuu toiminta-ajatukseksi ja liikeideaksi, minkä jälkeen lopulta laaditaan yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Yritysideaa päästään katsomaan eri näkökulmista liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman avulla. (Viitala & Jylhä 2007, 50-51.)

2.1 Ympäristöanalyysi

Ympäristöllä on merkittävä rooli strategiamääritelmässämme. Ympäristöön on pystyttävä sopeutumaan, sitä on pystyttävä muokkaamaan ja vaikuttamaan siihen sekä pystyttävä valitsemaan se. Nämä ovat mahdollisia, mikäli yritys ymmärtää ja tuntee ympäristönsä sekä huomioi muutokset siinä. Kilpailijoita parempi ympäristöntuntemus voi olla erittäinkin ratkaiseva kilpailutekijä. Tässä yhteydessä voidaan liiketoimintaa verrata sotaan tai urheiluun, sillä jos urheilussa tai sodassa tuntee vastustajansa paremmin kuin se meidät, niin on hyvinkin mahdollista voittaa niin sanotusti parempi vastustaja. (Kamensky 2008, 138-139.)

Kansantalouden kehitys on asia, josta kaikki yritykset ovat riippuvaisia. Suomenkin kansantalous on riippuvainen globaalista poliittisesta sekä taloudellisesta kehityksestä. Jokaisen kotimarkkinayrityksenkin kannattaa seurata kansainvälistä kehitystä ja tehdä makrotalouden analyysejä kansainvälisen kehityksen merkityksestä omalle liiketoiminnalle. Eri talousalueet ovat kuitenkin erilaisilla tasoilla toisiinsa nähden ja kasvuvauhti on toisissa hyvinkin vilkas tai sitten vastaavasti alhainen. Yritykset jotka käyvät kansainvälistä kauppaa, pitävät luonnollisesti makrotason analyysejä tärkeäimpinä. Makrotason asioiden tutkimiseen käytetään usein PESTEL-analyysiä, sillä se antaa hyvän viitekehityksen. Sen päätekijöiden alle mahtuu paljon eri aihealueita, osatekijöitä ja näkökulmia. (Kamensky 2008, 139.)

PESTEL-analyysi tarkastelee ympäristön poliittisia, ekonomisia, sosiaalisia, teknologisia, ekologisia ja lainsäädännöllisiä vaikutuksia organisaation toimintaan. Analyysin tarkoituksena on selvittää organisaation vaikuttavat keskeiset muutosvoimat työkalun kunkin kirjaimen osalla. Yksi analyysi saattaa kattaa koko toimintaympäristön, mikäli kyseessä on pienempi organisaatio. Kansainvälisillä ja monialaisilla yrityksillä usein tarvitaan useampia tarkastelutasoja. PESTEL-analyysin tarkoituksena on jäsentellä muutosvoimat ja niiden vaikutukset organisaation toimintaan eri kategorioiden avulla. On helpompi ymmärtää ja tulkita analyysejä, kun se on jaoteltu kategorioihin. Strategian laatimisessa voi esimerkiksi käyttää tätä analyysiä ja sen tuottamaa tietoa hyväksi. (Vuorinen 2013, 220.)

PESTEL-analyysien kategorioissa ei tarvitse kaikkea mahdollista listata, sillä kaikkia löydöksiä ei pystytä viemään käytäntöön. Satoja kohtia sisältävä listaus voi olla harjoituksena ihan hyvä, mutta käytännössä liian laaja. Tarkoituksena on ottaa mukaan teemat, jotka ovat olennaisia juuri kyseessä olevalle yritykselle. Esimerkiksi Kotipizza-yrittäjää ei kosketa Lähi-idän kriisi samoissa määrin kuin asevientä harjoittavaa Patriaa. Verotuksessa tapahtuvat muutokset eivät välttämättä ole kuin marginaalisia asioita monelle yritykselle, mutta kotitalousvähen-nyksen lanseeraaminen osaksi verovähennystä loi monia uusia työpaikkoja Suomeen. (Vuorinen 2013, 220-221.)



Kuva 1: PESTEL vaateyritys X:lle

Kuvan 1 poliittisissa tekijöissä suurimmaksi mahdolliseksi muutokseksi näen sen, että Turkki voi mahdollisesti lähitulevaisuudessa liittyä Euroopan Unioniin. EU:n ja Turkin väliset suhteet ovat lähentyneet koko ajan entistä enemmän ja Turkilla ja EU:lla on jo olemassa eräänlainen tulliliitto, joka koskee useimpien teollisuustuotteiden kauppaa (EU:n tulli- ja veroalue 2014). Tähän lukeutuvat myös tekstiilit ja vaatteet. Vaatteiden maahantuonti helpottuisi kuitenkin entisestään, mikäli Turkki liittyisi edes Euroopan talousalueeseen. Tässä tulee muistaa, että Euroopan talousalue on eri asia kuin EU. Maahantuontiin liittyviä asioita käyn tarkemmin läpi luvussa 3.

Merkittävimmät ekonomiset ja sosiaaliset muutokset näyttävät olevan vaateyritys X:lle miestenvaatteiden myynnin kasvu ja miesten trendikkyys. Miehet huolehtivat ulkonäöstään tulevaisuudessa vielä enemmän ja käyttävät vaatteisiin enemmän rahaa keskimäärin. Tämä trendi on havaittavissa ihan katukuvassakin, sillä kun katselee esimerkiksi kaupunkien keskustoissa ihmisiä, trendikkäitä vaatteita käyttävät myös keski-ikäiset ja jopa iäkkäät miehet. Kansainvälistyminen on tuonut uusia tavaramerkkejä ja uudenlaisia vaatetrenejä Suomeen ja ihmiset pääsääntöisesti pitävät uniikeista vaatteista. Ei siis enää haluta täysin samanlaista T-

paitaa, koska muillakin on sellainen. Vaateyritys X:n tavoitteena onkin tuoda täysin uudenlaisia brändejä ja vaatemaleja, joita Suomessa ei ole. Nykyiset vaatealan yritykset myyvät pääasiassa samoja tunnettuja tavaramerkkejä, joiden kilpailu on erittäin korkealla tasolla. Trendin puolesta loogisempaa onkin siis keskittyä myymään ainutlaatuisia vaatteita miehille. Hirvikorpi kirjoitti vuonna 2007 siitä, kuinka mieskin osaa ”shoppailla”. Siinä juuri käytiin läpi tulevaa miesten vaatetrendiä. Artikkelia varten haastateltu nuori mies käy usein vaateostoksilla ja kertoo, kuinka vastaavasti hänen ikäisensä miehet toimivat samoin. Qualitem Oy:n tutkimuspäällikkö Mirjami Lehikoinen kuvailee häntä tyypilliseksi tämän päivän miesostajaksi. Hän on tutkinut keskivertosuomalaisen ostokäyttäytymistä. Miesten ostokäyttäytyminen kuvaillaan ahdistavammaksi ja harvemmaksi kuin naisilla, mutta miesten käyttäytyminen on muuttumassa uusien ikäpolvien myötä. Artikkelin lopussa on maininta siitä, että miesten ostokäyttäytyminen on muuttumassa samankaltaiseksi kuin naisilla, eli ostetaan usein ja paljon, jotta näytetään hyvältä. (Hirvikorpi 2007.)

Älyvaatteista on alettu puhumaan entistä tiiviimmin mediassa. Älyvaatteista odotetaan jo miljardiluokan liiketoimintaa lähivuosina. Päälle puettava teknologia tulee kasvamaan huimasti ennusteiden mukaan. Esimerkkinä on Kuopion Technopoliksessa toimiva pienyritys Myontec, joka parhaillaan kaupallistaa heidän ensimmäistä valmista tuotettaan. Tuote on älyshortsit, jotka mittaavat reisilihaksen toimintaa. Tällä tavoin voidaan lihaksia mittaamalla arvioida lihaksien toimintaa, suorituskykyä ja kestävyyttä. Mahdollisesti voidaan löytää piileviä vaurioita, jotka pahimmassa tapauksessa voivat aiheuttaa pitkän ajan kuluessa vammautumisia. Älyvaatteiden markkinat on laskettu neljän ja puolen miljardin euron suuruisiksi vuonna 2016. Valmiita sovelluksia älymateriaaleja varten ei ole paljon, vaikka itse materiaaleja löytyy runsaasti ja niitä kehitetään jatkuvasti. Esimerkiksi T-paitoihin on tarkoitus laittaa sykemittari ja palomiehillä on jo olemassa elintoimintoja ja ympäristön tilaa haastelevia savusukelluspukuja. Potentiaalia tällä alalla löytyy pääsääntöisesti terveydenhuollosta, urheilusta, kuntoutuksesta sekä suoja- ja työvaatteista. Jokamiehen perusvaatteisiin älytekniikkaa tuskin tulee pitkään aikaan Mattilan uskomuksen mukaan. Älyvaatteet voivat siis olla mahdollisuus, mutta myös uhka tulevalle vaateyritykselleni. Tuskin kuitenkaan lähitulevaisuudessa vastaaviin vaatteisiin, joita aiomme myydä, tulee älytoimintoja. Tämä puoli alasta täytyy ottaa vakavasti ja harkita myös tälle polulle lähtemistä. (Kervinen 2014.)

Smilehouse Oy:n teettämän tutkimuksen mukaan kuluttajien ostokäyttäytyminen painottuu yhä enemmän internetiin ja verkkokauppojen käyttö on arkipäivää suurimmalle osalle kansasta. Verkkokaupan kasvu näytti tuolloin vielä kasvavan entisestään, vaikka taloussuhdanteen vaikutuksia onkin vaikea ennustaa. Smilehouse Oy:n mukaan verkon merkitys liiketoiminnalle on kiistaton tänä päivänä. Yrityksen olemassaolo kyseenalaistuu, mikäli sitä ei verkosta löydy. Kuluttajat odottavat saavansa verkosta lähes kaiken informaation ja yhä kattavamman valikoiman tuotteita ja palveluja. Tutkimuksen mukaan lähes kaikki, eli noin 98 prosenttia verk-

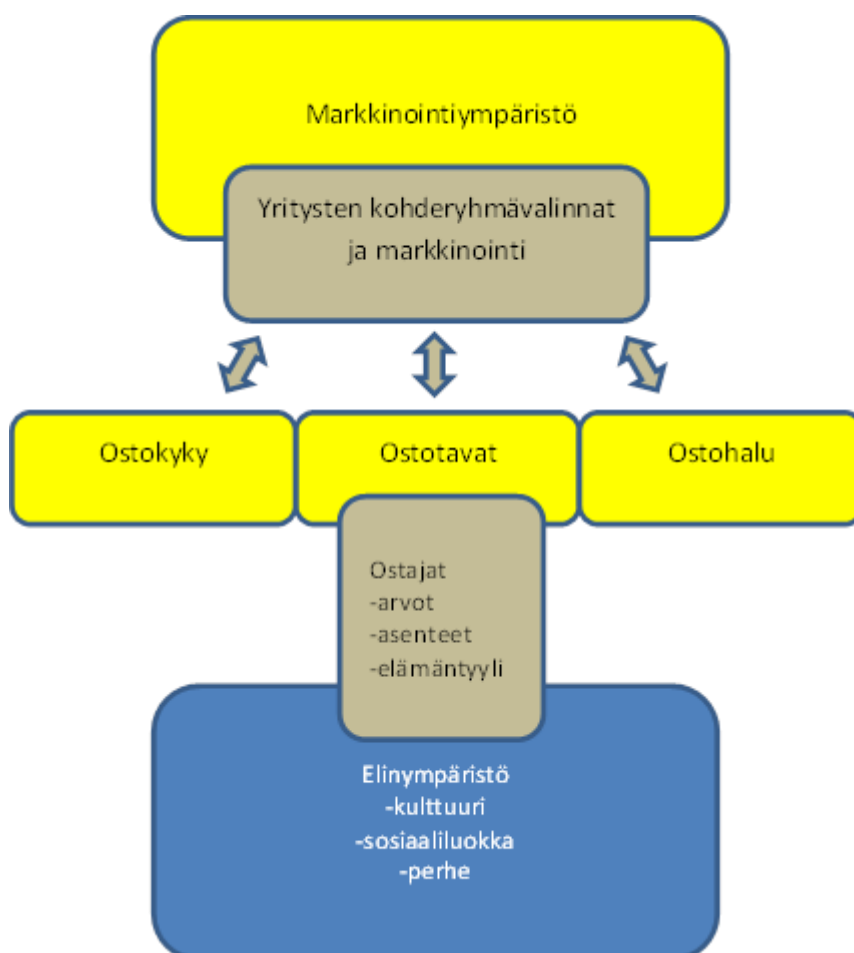
koa käyttävistä kuluttajista on joskus asioinut verkkokaupassa ja suurin osa heistä asioi säännöllisesti niissä. Nämä 80 prosenttia käy joko ostamassa, etsimässä tuotetietoja tai tekemässä hintavertailuja. Tämä teknologinen muutos tulee ottaa todella huomioon uutta vaateyritystä perustaessa. Kaikki kaupankäynti näyttää menevän joko osittain tai kokonaan internetin puolelle tulevaisuudessa. Verkkokauppojen rooli on muuttunut koko ajan ja tulee muuttumaan vieläkin tärkeämmäksi ihmisille ostopäätöksiä tehtäessä. (Kuluttajien ostopäätös syntyy tutkimuksen mukaan yhä vahvemmin netissä 2009.)

Ekologisuus kasvattaa suosiotaan koko ajan ihmisten keskuudessa. Se on nykyään monen yrityksen arvolupauksissa vahvasti esillä ja sillä pyritään myös markkinoimaan. Vaatealalla pyritään myös keskittymään mahdollisimman pieneen hiilijalanjälkeen, mutta valitettavasti kehitys on hidasta varsinkin suurten yritysten kohdalla. Heinänen uskoo vahvasti, että vaatteiden ekologisuus on kasvava trendi. Hänen yrityksensä Seele -vaatekauppa myy nimenomaan vain ekologisia vaatteita, joista suurin osa on suomalaisia vaatemerkkejä. Näiden vaatteiden hinnat ovat kalliimpia kuin halpaketjujen myymät vaatteet, mutta merkkituotteiden kanssa samassa kategoriassa. Hän nostaa erityisesti esiin suomalaisuuden, jota arvostetaan ja hinta on sen takia perusteltavissa. Nurmen mukaan ekologisesti ja eettisesti tuotetut vaatteet ovat kansainvälisesti nouseva trendi. Hänen mukaansa selvimmin muutos näkyy Britanniassa ja Saksassa. Kuitenkin ollaan kaukana siitä, että ekologist ja eettiset vaatteet olisivat massojen ulottuvilla. Nurmi pitää yllä myös Vihreät vaatteet -sivustoa, jossa on tietoa ekologisista ja eettisistä vaatteista. Siellä on listattuna tällä hetkellä 34 vihreää vaate- ja asustetuotemerkkiä. Tuotemerkkien on täytettävä tietyt kriteerit, jotta pääsevät sivustolle. Vaatimuksina on ekologisten tai kierrätysmateriaalien käyttö, tuotannon mahdollisimman pieni ympäristökuormitus ja sertifioidut raaka-ainetoimittajat. Nurmi sanoo itse käyttävänsä turkkilaista luomupuuvillaa. Tämä tieto on erittäin tärkeä vaateyritys X:lle, sillä vaatteet tuodaan nimenomaan Turkista. Nurmen mielestä isojen vaatefirmojen täytyy alkaa ajattelemaan kokonaisvaltaisemmin koko tuotantoa, vaatteiden elinkaarta ja kierrätystä. Tämä ei tietenkään isossa liiketoiminnassa ole tehokkaasti ja nopeasti hoidettu ja sen takia vaateyritys X voi tarttua nopeammin ekologisuuden muutoksiin. Auvisen mielestä eettisyys on hankala termi, sillä siihen liittyy monia ulottuvuuksia lähtien raaka-aineista ja työvoimasta. Vaikka kuluttajat pitävät tärkeänä ekologisia tuotteita, voivat lopullisessa valinnassa muut tekijät ajaa ohi. Luomu ei ehkä sittenkään ole niin tärkeää kuin käytettävyys ja mukavuus. Kuluttajilla on eri mieltymyksiä, sillä toiset pitävät tärkeänä vain uuden ostamista, kun taas osa ostaa harvemmin ja kestävämpiä tuotteita. Uutena vaatealan yrityksenä vaateyritys X voisi markkinoida tuotteita ekologisempina kuin kilpailijoiden tuottamat vaatteet Kaukoidässä. Materiaalit ovat ekologisempia esimerkiksi Turkissa kuin Bangladeshissa ja kuljetukseen käytetty energia on paljon pienempi. (Happonen 2014.)

Lainsäädännössä ei vaatealalla ole tiedossa tällä hetkellä mitään olennaisia muutoksia, joita voisin tähän listata. Siksi en käy tässä luvussa läpi vaatealaa koskevaa lainsäädäntöä. Vaateyritystä perustettaessa täytyy kuitenkin ottaa huomioon monia lainsäädännöllisiä asioita, varsinkin maahantuonnista, joten käyn lainsäädäntöä koskevat asiat läpi kohdassa 3.

2.2 Asiakasanalyysi

Kuluttajien analysointi käyttäytymisen, päätöksenteon ja ostoprosessin avulla on markkinoivalle yritykselle keino päästä lähemmäs päämääriä. Organisaatioiden ostaminen riippuu viime kädessä kuluttajien ostokäyttäytymisestä ja erilaisten ostajien halu ostaa näkyy markkinoilla kysyntänä. Kysyntään vaikuttaa monenlaiset tekijät ja yrityksiä pääasiassa kiinnostaa kysynnän muuttuminen myynniksi ja markkinaosuudeksi. Ostokäyttäytyminen vaikuttaa kuluttajien ja yritysten toimintaan markkinoilla ja se ohjaa sitä, millä perusteella valintoja tehdään. Se myös ohjaa mitä, mistä ja miten ostetaan. Ostokäyttäytyminen on segmentoinnin eli asiakasryhmittelyn perusta. Kuvaan 2 on havainnollistettu ostajien ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät. (Bergström & Leppänen 2009, 100.)



Kuva 2: Ostajien ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen 2009).

Ostajien henkilökohtaiset ominaisuudet sekä ulkopuoliset ärsykkeet ohjaavat ostokäyttäytymistä. Ulkopuolisia ärsykejä ovat esimerkiksi yritysten markkinointitoimenpiteet, vallitseva kulttuuri yhteiskunnassa ja taloudellinen tilanne. Ostokäyttäytyminen ilmenee valintoina, tapoina ja totumuksina. Käytännössä se näkyy siinä, mitä ostetaan, mistä ostetaan, milloin ja miten usein ostetaan. Myös siinä, paljonko käytetään rahaa ostoihin sekä miten ostamiseen ja kuluttamiseen suhtaudutaan. Haluttujen ja toimivien tuotteiden aikaansaamiseksi yrittäjän täytyy tuntea ostajansa, sillä täytyy ymmärtää miten he elävät, mitä he arvostavat, mitä he tarvitsevat ja miten he ostavat. Yrittäjä voi tämän pohjalta valita kohderyhmän ja rakentaa täten myös markkinointiohjelman. (Bergström & Leppänen 2009, 100-101.)

Yksilön ostohalun laukaisevat tarpeet ja sitä ohjaavat motiivit. Markkinoivien yritysten toiminta sekä ostajan erilaiset ominaisuudet muovaavat tarpeita ja motiiveja. Markkinoilla oleviin tarpeisiin on pystyttävä vastaamaan, sillä se on yrityksen olemassaolon ja menestymisen edellytys. Kuluttajat hankkivat tuotteita, joita he haluavat ja tarvitsevat, mutta ostokyky ratkaisee, missä määrin. Ostokyky tarkoittaa sitä, millainen mahdollisuus ostajalla on ostaa tuotteita tai palveluita, eli kuinka paljon on varoja käytettävissä. Suomalaiset ovat yleisesti katsottuna säästöllisiä maksajia, jotka maksavat laskut ajallaan ja rahoittavat harvoin ostoksiaan pikavipeillä. Usein puhutaan siitä, ettei ole varaa ostaa jotain tuotetta. Yleensä ostokäyttäytyminen on sellaista, että säästetään vähäpätöisemmissä asioissa ja tuhlataan johonkin toiseen asiaan, joka on omasta mielestä tärkeämpi. Tämä tuote voi olla kuitenkin toisen kuluttajan mielestä vähäpätöinen. Myyvän yrityksen kannattaa siis luoda mahdollisimman tärkeä, haluttava ja välttämätön tuote kuluttajan silmissä. Ajan säästäminen voi olla myös erittäin ratkaiseva tekijä ostoksia tehtäessä. Aikaa voidaan säästää esimerkiksi postimyynnistä tai internetistä ostamalla. Nämä seikat on hyvä ottaa huomioon vaateyritys X:ää ajatellen. Verkko kauppa voi olla siis myös kuluttajan ajankäyttöä varten järkevä ratkaisu. Uusien tuotteiden täytyy myös näyttää ja tuntua niin tärkeiltä, että kuluttajat haluavat niitä itselleen, vaikka rahaa ei olisi paljoa käytettävissä. Toki järkevä hinnoittelu on yksi yrityksen kulmakivistä. (Bergström & Leppänen 2009, 101-102.)

Segmentointi, toisin sanoen asiakaskohderyhmien valinta, on tärkeää strategisesti, mutta myös markkinoinnin kannalta. Tuotteiden ja palveluiden markkinat koostuvat kaikista mahdollisista asiakkaista, joilla on maksukykyä ja riittävä motivaatio sekä tilaisuus hankkia tietty tuote. Potentiaalisten ostajien joukosta valittua ryhmää kutsutaan segmentiksi. Samassa segmentissä olevilla asiakkailla voidaan tunnistaa olevan yhteisiä samanlaisia tarpeita. Ihmiset reagoivat markkinointiin näissä ryhmissä samalla tavalla. Massamarkkinat voivat olla myös jonkun yrityksen kohderyhmänä, jolloin voidaan tarjota samanlaista tuotetta kaikille ihmisille. Usein kuitenkin harjoitetaan kohdistettua markkinointia, jossa yritys suunnittelee tuotensa yhdelle tai useammalle segmentille. Tätä voidaan kutsua valikoivaksi tuote- tai mark-

kinaerikoistumiseksi. Tässä tapauksessa yritys differoi eli erilaistaa tuotteen, jotta se voi vastata segmentin kysyntään. On myös olemassa niin sanottu niche eli kapea markkinarako, jonka tarpeisiin ei ole vastattu vielä laisinkaan. Tärkein kriteeri on segmentin tuottoisuus, kun valitaan tavoitemarkkinoita ja kohdesegmenttejä. Muita valintaperusteita voivat olla segmentin selkeys, differoitavuus, koko ja saavutettavuus. Myös se, kuinka hyvin markkinointi pystytään kohdistamaan segmentille, saattaa olla valintaperusteena. Segmenttien tulee olla myös tarpeeksi suuria ja kannattavia yritykselle. Se on toimivaa, jos jokaiselle segmentille voidaan laatia tehokkaita markkinointiohjelmia asiakkaiden houkuttelemiseksi ja palvelemiseksi. (Viitala & Jylhä 2007, 107-108.)

Segmentointi on osittain hyvinkin haasteellista, sillä kaikissa tapauksissa on satoja erilaisia tapoja jakaa markkinat. Tyypillisesti analyysi koostuu viidestä, kymmenestä tai useammasta segmentoinnin muuttujasta. Jottei välttyttäisi hyviltä tavoilta määrittää segmenttejä, on tärkeää harkita erilaisia muuttujia laajalti. (Aaker 2008, 25.)

Aaker (2008, 27) on tehnyt listauksen erilaisista miesostajista. Hänen mukaansa miehet ostajina on pitkään sivuutettu aiheena. Hän jakaa miehet viiteen eri segmenttiin, joita voi käyttää hyväkseen myyntiä ajatellen. Tämä listaus on erittäin hyvä esimerkki myös vaateyritys X:lle, joten tätä voi käyttää hyödyksi segmentoinnissa.

"Metroseksuaali"	Varakas ja hienostunut mies, iältään 20-40-vuotta. Tykkää ostamisesta ja etsii trendikkäitä, arvostettuja ja korkealaatuisia tuotteita. Pitää itsensä trimmattuna ja omaa kalliin hiustyylin. Tähän tyyliin linkittyvät Polo Ralph Lauren, Beiersdorf ja Banana Republic.
"Retroseksuaali"	Käyttäytyy kuin perinteinen mies. Pitää jalkapallosta ja autourheilusta, kieltää feminismin, nostalginen sille miten asiat ennen olivat, suosii arkivaatetusta, ei pidä kosteusvoiteista miehille. Tähän tyyliin linkittyvät Levi's, Nike, Old Spice, Burger King ja Target.
"Moderni mies"	"Metroseksuaalin" ja "retroseksuaalin" välimuoto. Tämä ostajatyyppejä jakaa mieltymyksensä, mutta ei mene yli rajojen. Sivistynyt kuluttaja, noin 20-30 vuotias, pitää naisseurasta, muttei ostoksilla käymisestä heidän kanssaan. Tähän tyyliin linkittyvät Gap, Macy's ja rennot pika-ruokat.
"Isä"	Hyvät tulot. Käy ostoksilla perheen kanssa. Tehokas ostaja. Käyttää enemmän toiminnallisia vaatteita. Tähän tyyliin linkittyvät Nordstrom's, McDonald's ja Amazon.
"Nuori aikuinen"	Hän on järkevämpi, vastuullisempi ja käytännönläheisempi kuin aikaisempien sukupolvien teinit. Teknologian edelläkävijä internet haussa ja ostamisessa. Tähän tyyliin linkittyvät Sony, Adidas, Old Navy, Circuit City ja kaikki verkkokaupat yleisesti.

Taulukko 1: Mies ostaja (Aaker 2008).

Vaateyritys X:lle tämä listaus on varsin hyvä, sillä tästä voidaan päätellä, minkä tyyppiset ostajat ovat pääsegmenttinä. Kaikki näistä ryhmistä voivat jollain tapaa olla kytköksissä yritykseen, mutta "moderni mies" kuvaa varmaankin parhaiten sitä segmenttiä, joka sopii parhaiten vaateyritys X:n kuvaan. Toki "metroseksuaali" on myös potentiaalinen segmentti, sillä tuotteemme ovat trendikkäitä ja hyvälaatuisia. Tosin brändit joita myisimme, eivät ole Suomessa vielä tunnettuja. Itse koen yrityksen tulevien asiakkaiden olevan "metroseksuaalin" ja "modernin miehen" välillä, eli voimme yrittää markkinoida pääsääntöisesti näille segmenteille. Muut kategoriat ovat ehkä vähän kauempana tulevan yrityksen tyyliä, mutta kaikki miehet ovat potentiaalisia asiakkaita jollain tapaa. Toki pääsegmenttiin täytyy panostaa ensisijaisesti.

Fyysinen ikä on ollut perinteisesti yksi segmentoinnin lähtökohta, vaikka se on menettämässä merkitystään segmentointikriteerinä monissa tuoteryhmissä. Esimerkiksi saman rock-levyn voi ostaa 20- tai 40-vuotias kuluttaja. Tämä sama pätee myös vaatetukseen nykyään. Ikään perustuvaa segmentointia kutsutaan demografiseksi segmentoinniksi. Demografisia tekijöitä ovat

tulot, ikä ja sukupuoli. Haastavaa voi kuitenkin olla se, miten markkinointiviestinnällä pystytään tavoittamaan esimerkiksi erilaiset ikäryhmät samaan aikaan. Vaateyritys X:n tulevalle vaatemallistolle sopiva ikähaarukka voisi olla 18-30-vuotiaat pääasiassa. Toki kaikki miehet, joille vaatteet sopivat ja tuntuvat luontevilta, ovat tervetulleita. Psykografiset tekijät ovat myös tärkeitä kohdeasiakkaiden valinnassa. Näitä ovat muun muassa mielipiteet, arvot, elämäntyyli ja harrastukset. Niin sanottu elämäntyylikuluttaminen on tutkimusten mukaan kasvussa ja siksi nämä tekijät herättävät erityisesti kiinnostusta. Segmentointi ei kuitenkaan välttämättä usein toimi tämän päivän liike-elämässä asiakastyypeittäin. Yritykset ovat yrittäneet oppia asiakkaiden ostokäyttäytymistä demografisten tekijöiden avulla, mutta vaikeutena on se, etteivät asiakkaat sovita halujaan ja toiveitaan oman demografisen segmenttinsä keskiarvoasiakkaan mukaisiksi. Keskiarvoasiakkaita ei usein ole paljon. Segmentointiperusteena asiakaslähtöisyyden kannalta hyöty onkin parempi kuin asiakastyppi. Jos voidaan ymmärtää laaja-alaisesti asiakkaiden tarpeita ja niihin liittyviä tilanteita, suunnittelemaan tuotteita ja niiden osto- ja käyttökokemuksia sekä tuomaan ne asiakkaan ulottuville tavalla, joka helpottaa käyttöä, asiakkaat kokevat löytävänsä vastauksia tarpeisiin. Tunneperäinen sekä sosiaalinen ulottuvuus liittyvät myös toiminnallisen ulottuvuuden ohella useimpiin tuotteisiin. (Viitala & Jylhä 2007, 109-110.)

2.3 Kilpailija-analyysi

Markkinoilla on harvoin tilanne, jossa yritys olisi yksin. Yksi tärkeimmistä yritys ympäristön tekijöistä onkin kilpailu. Markkinoilla on usein kysyntää, mutta kilpailusta riippuen ei välttämättä ole sijaa uudelle yritykselle. Tämä riippuu siitä, kykeneekö se eriyttämään liikeideansa ja löytämään etuja muihin markkinoilla oleviin nähden. Markkinoilla täytyy löytää lähtökohta kilpailuedun rakentamiselle ja oma erikoistumisalue. Kaikkia ei voida miellyttää markkinoilla, joten sen yrittäminen on turhaa. Kun tarkastellaan erikoistumisaluetta, puhutaan usein nichestä, kuten jo segmentoinnin kappaleessa mainitsin. Se tarkoittaa siis asiakasryhmää, jonka tarpeet yritys haluaa tyydyttää. Tilanne voi olla parhaimmillaan sellainen, että muut yritykset eivät pysty näihin tarpeisiin vastaamaan. Niche voi olla myös erittäin kapea, minkä vuoksi monet yritykset eivät ole kiinnostuneita siitä. Huomattavan kilpailuedun voi saavuttaa, mikäli yritys tekee onnistuneita ratkaisuja ja havaitsee otollisen nichen. (Bergström & Leppänen 2009, 81.) Yksi vaateyritys X:n lähtökohdista on se, että sen tuleva vaatemallisto toisi uudenlaisia tuotteita nykyisille markkinoille. Vastaan tavallaan omaan nicheeni, sillä yksi liikeidean liikkeelle laittajista oli se, ettei Suomessa ole tarpeeksi trendikkäitä miesten vaatteita myynnissä. Tilaan itse henkilökohtaisesti hyvin paljon vaatteita ulkomailta ja tähän ongelmaan olen törmännyt monesti keskustellessani miesten kanssa vaatealasta Suomessa. Olen siis löytänyt tavallaan uuden nichen, johon muiden olemassa olevien vaateyritysten on vaikea lähteä mukaan, sillä ostopaikka ja kontaktit Turkissa eivät ole kaikkien ulottuvilla.

Kilpailua voidaan tarkastella laajasti eri toimialojen välisenä kilpailuna. Kaikki yritykset periaatteessa kilpailevat ostajien vapaa-ajasta ja euroista, sillä kuluttajilla on käytettävissä rajallisesti rahaa ja aikaa. Kuitenkin saman toimialan yritysten välistä kilpailua seurataan yleensä ja selvitetään alan kilpailurakennetta. Markkinarakenteita tarkasteltaessa selvitetään yritysten lukumäärä, koko ja sijainti. Samalla myös selvitetään tuotteiden heterogeenisuutta tai homogeenisuutta, yritysten kilpailuetuja ja kilpailukeinojen käyttöä sekä kilpailun vapautta ja uusien yritysten pääsyä markkinoille. Jos alalla on paljon yrityksiä, sitä kutsutaan polypoliksi. Mikäli yrityksiä on vain yksi, sitä kutsutaan monopoliksi ja jos yrityksiä on harvoja, kyseessä on oligopoli. Monopoliasemassa olevalla yrityksellä on suurin vapaus toimia markkinoilla. Mitä erilaisempia kilpailevat tuotteet ovat, sitä suurempi vapaus yrityksellä on markkinoilla. Tämä on syy siihen, miksi tuotteita erilaistetaan. Täydellisen kilpailun tilannetta, jossa olisi paljon yrityksiä jotka myyvät täysin samoja tuotteita, ei käytännössä ole. Torikauppa on ainut muoto, joka muistuttaa edes vähän sitä. (Bergström & Leppänen 2009, 84.)

Yrityksillä voi olla erilaisia kilpailurooleja, joilla pyritään selviytymään markkinoilla. Näitä rooleja on neljä: markkinajohtajastrategia, haastajastrategia, jäljittelijästrategia ja erikoistujastrategia. Markkinajohtajalla on tunnetut tuotemerkit, hyvä imago ja markkinaosuus on suurin. Markkinajohtaja on ylivoimainen siinä tilanteessa, jolloin sen myyntivolyymi ja imago eroavat kilpailijoista todella paljon. Haastaja on sellainen yritys, joka usein markkinoi hyökkäävästi ja se on todella näkyvää. Jäljittelijä ei usein pysty vastaamaan kilpailuun ja siltä puuttuu tärkeä omaleimaisuus. Se helposti häviää markkinoilla, ellei pysty esimerkiksi alhaisemmilla kustannuksilla ja hinnoilla saamaan hintatietoista ostajaa puolelleen. Erikoistuja panostaa omaleimaisuuteen ja kapeaan markkinarakoon. Jos yritys löytää oman pienen segmenttinsä, jonka tarpeet se tuntee, se voi siihen fokuoimalla saada hyvän aseman kyseisessä erikoisryhmässä. Erikoistuja on vaarallinen haastaja, mikäli se saavuttaa hyvän aseman markkinoilla ja onnistuu laajentamaan alkuperäisen asiakasryhmän ulkopuolelle toimintaansa. (Bergström & Leppänen 2009, 85.) Koen vaateyritys X:n olevan erikoistuja alallaan. Omaleimaisuus kuvaa hyvin yritystä ja kyse on melko kapeasta markkinaraosta. Tosin tarkoituksena olisi myös yrittää laajentaa miestenvaatteiden myyntiin laajemminkin, joten potentiaalia löytyy.

Kilpailijoita ja kilpailua tutkittaessa on hyvä ryhmitellä kilpailijat avainkilpailijoihin ja marginaalikalpailijoihin. Marginaalikalpailijoita ei saa jättää vähälle huomiolle, sillä ne voivat haastaa yrityksen ja olla tulevaisuudessa avainkilpailijoita. Myös yritykset, jotka tyydyttävät samoja tarpeita, mutta toimivat eri alalla tai myyvät erilaisia tuotteita, voivat olla vaarallisia kilpailussa ja heidän toimintaansa on seurattava. Potentiaaliset kilpailijat ovat tulevaisuudessa mahdollisia toimijoita, joten ne voivat muuttaa tulevaisuuden kilpailuasetelmia voimakkaasti. (Bergström & Leppänen 2009, 86.)

Kun tuotemerkkejä ja niiden asemia selvitetään, saadaan tietoa kilpailijoiden asemasta eri tuoteryhmissä. Niiden merkkien vahvuudet ja heikkoudet tulevat esille. Jos tehdään mittaus mainonnan volyyminä, saadaan tietoja kilpailijoiden panostuksista mediamainontaan. Kun mitataan mainontaa tai yksittäisiä kampanjoita, vertailukohteena on myös kilpailijoiden tai toimialan menestyminen. Usein SWOT-analyysi on mukana vuosittaisissa liiketoiminta- ja markkinointisuunnitelmissa, joissa pohditaan kilpailutilannetta. Siinä katsotaan omat vahvuudet ja heikkoudet, sekä mahdollisuudet ja uhat kilpailijoihin nähden. Kokonaan uutta liiketoimintaa aloitettaessa kilpailija-analyysi on yksi osa toimintasuunnitelmaa. Käyn läpi kilpailijoiden SWOT-analyysikaavion työssäni seuraavassa osiossa. (Lotti 2001, 60-61.)

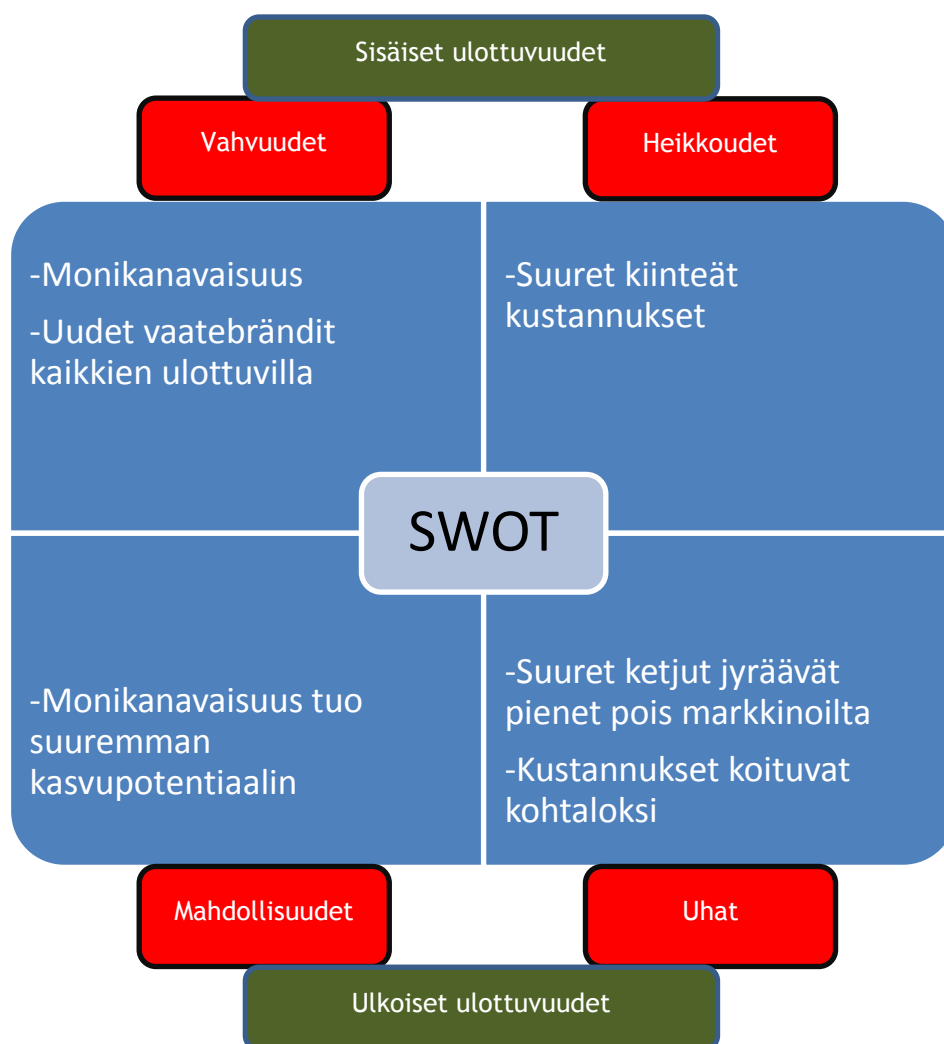
2.3.1 SWOT

SWOT-analyysi kehitettiin Yhdysvalloissa 1960-luvulla ja se on edelleen useiden tutkimusten mukaan suosituin liikkeenjohdon yksittäinen strategiatyökalu. SWOT on lyhenne sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats. Tämä analyysi tarkastelee strategista asemaa vertailemalla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. SWOT-analyysiä on sovellettu monilla eri tieteenaloilla johtamisen lisäksi ja alkuperäisestä kehittäjästä tai sen keksimisajankohdasta ei ole yksimielisyyttä. (Vuorinen 2013, 88.)

SWOT:in avulla saadaan yrityksen tilanteesta selkeä kokonaiskuva ja sitä voidaan käyttää strategisten valintojen tukena. SWOT on luonteeltaan yhteen vetävä synteesisomainen analyysi. Tuekseen se vaatii toimintaympäristöön ja resurssihin liittyviä osa-analyysijä. Mikäli organisaatiota itseään tai sen toimintaympäristöä ei tunneta, analyysiä ei voi tehdä oikein. SWOT:in osa-alueina olevat vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä asioita, kun taas mahdollisuudet ja uhat ovat liiketoimintaympäristöön liittyviä asioita. Sisäiset ulottuvuudet ovat lähtökohtaisesti tässä hetkessä olevia asioita ja ulkoiset ulottuvuudet tulevaisuuden haasteita. Työkalun tarkoituksena on tuottaa ensin analyysiä ja sen jälkeen valintoja ja toimintasuunnitelmia. Analyysissä tietyt asiat saattavat olla heikkouksia, mutta samalla myös vahvuuksia. Esimerkiksi kehitysmaiden kahvintuotanto on tällainen asia. SWOT-analyysillä voidaan tarkastella monia eri ajankohtia, sillä voidaan laatia nykyhetken SWOT, tulevaisuuden SWOT, kotimaan liiketoimintojen SWOT tai vaikkapa kasvustrategian SWOT. (Vuorinen 2013, 88-89.)

SWOT-analyysi voi muodostua ongelmaksi sen hyvien puoliensa ansiosta. Analyysi on helppo tehdä, mutta hyvän sellaisen tekeminen on erittäin vaativaa johtuen sen synteesi-luonteesta. Esimerkiksi ongelmaksi voi muodostua todellisen toimintaympäristön ja yrityksen tuntemuksen puutos tai se, ettei vertailuperustana käytetä todellista kilpailutilannetta. Lukemattomien vaihtoehtojen priorisointi voi olla myös hyvin haasteellista ja todellista kritiikkiä ei haluta tai välttämättä uskalleta esittää. Monesti voi myös syntyä liian ympäröivä tekstiä, jossa ei

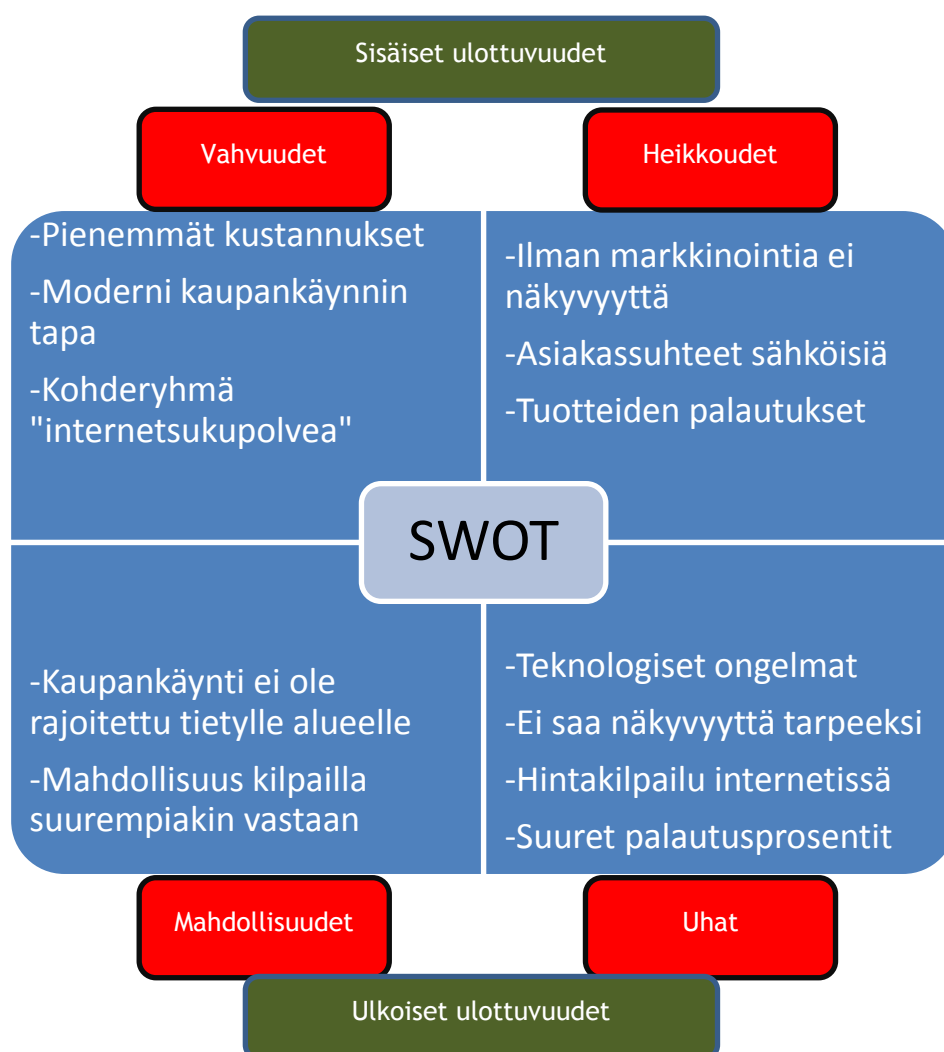
ole järkeä. Monelle yritykselle pelkistetty malli on paljon parempi vaihtoehto kuin pitkät turhat listaukset. (Kamensky 2008, 204-205.)



Kuva 3: Vaateyritys X:n SWOT-analyysi sisältäen verkkokaupan ja myymälän

Kuvassa 3 eli ensimmäisessä SWOT-analyysissä tarkastelen vaateyritys X:ää monikanavaisena yrityksenä, jossa yrityksen toimintaa harjoitettaisiin sekä myymälän että verkkokaupan muodossa samanaikaisesti. Tässä vahvuudeksi nousee esille ensin sen moniulotteisuus. Osa ihmisistä tykkää käyttää verkkokauppaa ja osa haluaa asioida fyysisessä myymälässä. Joillekin toimii näiden kahden yhdistelmä, jolloin täysi hyöty saadaan irti puolin ja toisin. Samalla saisimme kaikkien saataville uudet vaatemerkit, joita aiomme tuoda Suomen markkinoille, olipa sitten kyseessä myymälässä tai verkkokaupassa asioiva kuluttaja. Olennaisimpana heikkoutena nousee esille näiden molempien yhteenlasketut suuret kiinteät kustannukset, jotka vaikeuttavat yrityksen toimintaa varsinkin näin yritystä perustettaessa.

Mahdollisuuksia voisi listata paljonkin erilaisia, mutta jos pysytään ruohonjuuritasolla, nousee monikanavaisuus suurimmaksi mahdollisuudeksi. Mikäli verkkokauppaa sekä myymälätoimintaa voitaisiin kasvattaa samanaikaisesti, luo se suuremman kasvupotentiaalin kuin vastaavasti jompikumpi näistä kahdesta erillisenä toimijana. Suurena uhkana näen sen, että suuret ketjut jyräävät pienemmät toimijat pois markkinoilta. Pienempänä aloittavana yrityksenä on alussa taloudellisesti hankalampaa, ja suuremmat ketjut pystyvät uutta myymälää avatessaan pitämään sitä pidempäänkin jopa tappiollisena, kunnes tuottaa voittoa. Tätä samaa en pysty tietenkään tekemään vaateyritys X:n kohdalla, joten kustannukset voivat koitua kohtalokseni, mikäli perustan samanaikaisesti verkkokaupan sekä fyysisen myymälän.



Kuva 4: Vaateyritys X:n SWOT-analyysi sisältäen pelkän verkkokaupan

Kuvassa 4 eli toisessa SWOT-analyysissä käsitellään vaateyritys X:ää pelkkänä verkkokauppana. Suurimpana vahvuutena näen sen, että kiinteät kustannukset ovat paljon alhaisemmat pelkällä verkkokaupalla kuin myymälällä ja verkkokaupalla yhdessä. Verkkokauppa on myös modernimpi tapa tehdä vaateostokset kuin käydä vaate liikkeessä fyysisesti. Tähän trendiin on

monia eri syitä, mutta varmaan yhdeksi tärkeimmäksi lukisin helpon hinta- ja tuotevertailun mahdollisuuden. Vaateyritys X:n pääasiallinen asiakassegmentti koostuu sen ikäisistä ihmisistä, jotka osaavat ja ovat tottuneet käyttämään internetiä kaupankäyntiin. Tämä on hyvä asia, mutta vaateyrityksen täytyy osata myös kohdistaa markkinointi oikein, sillä ilman markkinointia internetissä ei ole näkyvyyttä. Tämä on heikkoutena verkkokaupan puolella, mutta jos osaa kohdistaa markkinoinnin internetissä oikein, se voi olla hyvinkin kustannustehokasta. Verkkokaupassa asioivien ihmisten kanssa ei pysty luomaan yhtä vahvoja asiakassuhteita kuin fyysisessä myymälässä, sillä vuorovaikutus asiakkaan ja myyjän välillä jää vain sähköiseksi. Suuret palautusprosentit ovat verkkokaupoille harmiksi, koska ne voivat aiheuttaa suuriakin tappioita kaupankäynnin suhteen. Asiakkaalla on lain mukaan 14 päivän peruuttamisoikeus valtaosalla tuotteista etämyynnissä, joka on tietenkin kuluttajalle hyvä turva, mutta väärin käytettynä yritykselle varsinainen riesa. Palautusoikeuteen sisältyvät kaikki vaatteet, elleivät ne ole räätälöityjä varta vasten asiakkaalle. (Peruuttamisoikeus etämyynnissä 2014.)

Internetmyynti avaa monia mahdollisuuksia yrityksille, sillä kaupankäynti ei ole mitenkään paikkaan sidottua. Vaateyritys X:lle tämä sopii mainiosti, sillä potentiaalisia asiakkaita löytyy koko Suomen alueelta ja jatkumahdollisuutena on jopa myynti ulkomaille. Tavallinen myymälä vetää puoleensa pääasiassa vain lähiseudun asukkaita, mutta verkkokaupassa voi asioida kuka tahansa ja missä tahansa. Tämä avaa mahdollisuuden myydä hyvinkin suurelle alueelle ja kasvattaa asiakaskuntaa jatkuvasti. Pienemmälläkin verkkokaupalla on mahdollisuus kilpailla suurempia vastaan internetissä, sillä verkkosivujen ylläpitokustannukset ovat paljon pienemmät kuin kivijalkamyymälällä. Tämä luo mahdollisuuden pienille yrityksille lähteä mukaan kilpailemaan. Uhkana näen moniakkin asioita, sillä verkkokaupan perustaminen ei ole helppoa. Jotta verkkosivut toimisivat moitteettomasti, täytyy panostaa myös laitteisiin ja ohjelmistoihin. Niitä pitää osata myös käyttää oikein ja yhtenä uhkana näenkin sen, että teknologiset ongelmat voivat vaikeuttaa liikaa yrityksen toimintaa. Näkyvyys internetissä on erittäin tärkeää ja siksi siihen täytyy yrittää panostaa parhaansa mukaisesti. Näkyvyyden saaminen voi olla erittäin haastavaa, sillä internet tulvii mainoksia, joita ei huomioda juurikaan. Pienenä aloitavana yrityksenä voi olla siis liian vaikeata saada näkyvyyttä ja yrityksen taival voi päättyä lyhyeen tämän johdosta. Kilpailun kiristyessä verkkokauppojen kesken myös hintakilpailulla on suuri merkitys menestykselle. Vaateyritys X:n tavoitteena on myydä edullisesti laadukkaita ja uniikkeja vaatteita, mutta suurilla yrityksillä on tapana hinnoitella tuotteensa hyvin alhaiselle tasolle, jonka kanssa on vaikea lähteä kilpailemaan. Tästä syystä näen uhkakuvana sen, että hintakilpailu voi kiristyä äärimmilleen ja tehdä yrityksestä kannattamattoman. Heikkouksiin kuuluva tuotteiden palautus näkyy myös uhkana tulevaisuudessa, sillä mikäli palautusprosentti on liian suuri, voi sekin aiheuttaa suuria ongelmia vaateyritys X:lle. Jopa puolet ostepuolesta tuotteista palautetaan verkkokaupoille takaisin, kertoo Zalando.com MTV:n talousuutisissa (Wikman 2014). Myös eräs hankolainen sisustusyrittäjä joutui sulkemaan verkkokauppan-

sa, koska ”zalando-sukupolven” aiheuttama suuri palautusten määrä kävi hallitsemattomaksi hoitaa (Laakso 2014).

Jotta saisin mahdollisimman paljon lisää tietoa alalla toimivista potentiaalisista kilpailijoista ja pystyisin ymmärtämään heitä, ajattelin tehdä taulukon, josta näkyy kilpailijoiden vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Oman SWOT-analyysin lisäksi on hyvä tehdä myös SWOT kilpailijoista, joten valitsin alla olevaan taulukkoon neljä kilpailijaa, joiden koen olevan avainkilpailijoita Suomessa vaateyritys X:lle. Vaatealalla on paljon kilpailua ja paljon erilaisia yrityksiä, mutta nämä yritykset toimivat pääasiassa samalla asiakassegmentillä.

Yrityksen nimi	Vahvuudet	Heikkoudet	Mahdollisuudet	Uhat
Jack & Jones	-Vahva, tunnettu brändi -Suuri ketju, yksi Euroopan suurimmista -Taustalla suuri yritys, jolla useita brändättyjä liikkeitä -Paljon myymälöitä ja myös verkkokauppa	-Suuret kiinteät kustannukset -Vain omia brändejä, jotka ovat ”kultutettuja” -Keskittynyt myymälöihin	-Jyrää muut toimijat suuruudellaan -Laajentaa valikoimaansa ja luo uusia brändejä	-Uudet toimijat, etenkin verkkokaupat -Internetmyynti syrjäyttää kivijalkamyymälät
Carlings	-Suuri ketju, toimii pohjoismaissa -Tunnettuja sekä vähemmän tunnettuja vaatemerkkejä -Myy sekä miehille, että naisille	-Huono verkkokauppa	-Kasvaa koko Euroopan markkinoille ja jättää pienet yritykset pois kilpailusta -Luoda hyvä verkkokauppa	-Internetkaupat vievät asiakkaat -Huonon verkkokaupan myötä koko yritys kärsii
Jerone	-Tunnettu ja arvostettu, myös julkisuudenhenkilöiden keskuudessa -Myy myös uniikkeja vaatteita, joita rajoitettu erä -Päivittää tarjontansa usein	-Myy pääasiassa vain tunnettuja ja samoja tavaramerkkejä kuin moni muu -Vain verkossa, varasto kaukana kaupunkiseudusta	-Kasvaa suureksi toimijaksi internetissä -Kasvaa myös Suomen ulkopuolelle - Monikanavaisuus	-Uudet alalle tulevat kilpailijat jotka toimivat samalla, kaapealla segmentillä -Kansainväliset yritykset
Disturb	-Myy sekä miehille, että naisille -Tunnettu internetissä	-Vaatemerkkit eivät ole pääasiassa uniikkeja -Keminmaa kaukana Etelä-Suomesta -Pieni liikevoitto %	-Laajan asiakassegmentin avulla johtavaksi suomessa	-Liiketulos ei ole riittävän suuri -Kansainväliset yritykset

Taulukko 2: SWOT kilpailijoista

Jack & Jones on Suomessa toimivista trendikkäisiin miestenvaatteisiin erikoistuneista yrityksistä suurin. Sen taustalla toimii suuri yritys nimeltään Bestseller, johon kuuluu monia muita-

kin vaatealan brändejä. Bestseller on alun perin lähtöisin Tanskasta, mutta laajentunut globaaliksi suuryritykseksi. Sillä on ketjun myymälöitä yli kolmetuhatta eri puolilla maailmaa. Suuruus on mielestäni sen suurin vahvuus ja Suomessakin liikkeitä on myös kiitettävän paljon. Heikkoutena näkisin tässä tilanteessa yrityksen suuret kiinteät kustannukset, jotka aiheutuvat myymälöiden suuresta määrästä. Verkkokaupoilla on pienemmät kiinteät kustannukset, minkä vuoksi on helppo lähteä kilpailemaan Jack & Jonesia vastaan. Toinen heikkous kohdistuu sen vaatemerkeihin, jotka ovat mielestäni melko kulutettuja. Tuotteet eivät ole laisinkaan uniikkeja, sillä jos ostat yritykseltä esimerkiksi t-paidan, huomaat, että joka toisella on karkeasti sanottuna samanlainen paita päällään. Monissa sen tuotteista lukee isolla Jack & Jones tai jokin sen alabrändeistä, joka ärsyttää monia. Jack & Jones on keskittynyt pääasiassa myymälätoimintaan ja verkkokauppa on melko suppea, varsinkin yrityksen kokoon suhteutettuna. Mahdollisuutena sillä on uudistaa valikoimaansa ja luoda ainutlaatuisempia vaatteita. Suuruuden ansiosta on hyvät lähtökohdat jyrätä pienemmät yritykset kilpailusta pois. Uhkana Jack & Jonesilla on verkkokaupan suosion nousu. Uudet toimijat, jotka toimivat verkossa, vievät vähitellen markkinaosuutta heiltä ja syrjäyttävät mahdollisesti. (Tietoja Jack & Jonesista 2014.)

Carlings on suuri yritys, jonka toiminta ulottuu koko pohjoismaiden alueelle. Sillä on lähes 200 myymälää ja verkkokauppa. Suuruus on myös sen vahvuus vaatealalla ja se myy vaatteita sekä miehille että naisille. Yhtenä suurena vahvuutena näen myös sen, että Carlingsin valikoimissa on tunnettuja sekä vähemmän tunnettuja brändejä monipuolisesti. Vaatemallisto on hyvin laaja, joten hyvinkin erilaiset kuluttajat voivat löytää sopivia vaatteita sieltä. Carlingsin heikkoutena on sen vähäpätöiseltä vaikuttava verkkokauppa, joka on melko yllättävää näinkin suurelta toimijalta. Huonon verkkokaupan päivittäminen voi kuitenkin olla mahdollisuus, sillä mikäli se loisi uuden hyvän verkkokaupan, sen kasvupotentiaali kasvaisi entisestään. Suuruuden ansiosta toimintaa voisi parhaimmillaan jopa laajentaa koko Euroopan alueelle. Uhkakuvana Carlingsilla näen huonon verkkokaupan aiheuttamat ongelmat lähitulevaisuudessa, sillä jos yritys jatkaa samaan malliin, vievät muut verkkokaupat pahimmillaan asiakkaat kokonaan. (The Carlings story 2014.)

Jerone on näistä neljästä kilpailijasta myynnillisesti pienin, mutta sen liiketulosprosentti on kuitenkin kohtuullisella tasolla. Jerone Group Oy:n liikevaihto oli 808 000 € ja tulos 107 000 € ja liiketulosprosentti 13,2 (Taloustiedot 2014). Tämä on selkeästi parempi, kuin esimerkiksi Disturb Scandinavia Oy:llä, jolla liikevaihto oli edellisvuonna 2 128 000 €, tulos 79 000 € ja liiketulosprosentti 3,7 (Taloustiedot - Disturb Scandinavia Oy 2014). Jerone on siis tuottava yritys, joten se on heidän vahvuutensa. Sen verkkosivut tunnetaan yleisesti nuorten miesten keskuudessa ja monet sen vaatemaleista ovat julkisuuden henkilöitä. Jerone uudistaa tarjontaansa usein ja myy myös uniikkeja vaatteita miehille. Heikkoutena Jeronella on muun muassa se, että kuitenkin vaatemerkeistä suurin osa on ostettavissa muistakin kaupoista. Sillä ei

ole yhtään myymälää, mutta varastomyynti löytyy Tampereelta, tosin kaukana pääkaupunki-seudusta. Jeronella on hyvät mahdollisuudet kasvaa trendikkäiden miesten vaatteiden myynnin ykköseksi Suomessa lähitulevaisuudessa ja mielestäni se voisi jopa laajentaa toimintaansa ulkomaille. Monikanavaisuus voisi myös lisätä Jeronen myyntiä, joten sillä olisi hyvät mahdollisuudet myös lähteä kilpailemaan kivijalkamyymälänä. Uhkana Jeronelle ovat uudet samalla segmentillä toimivat vaateyritykset, kuten esimerkiksi vaateyritys X tulevaisuudessa. Tämänkaltaiset yritykset varmasti pyrkivät aika ajoin Suomen markkinoille ja monesti vielä ulkomailta käsin. (Yritys 2014.)

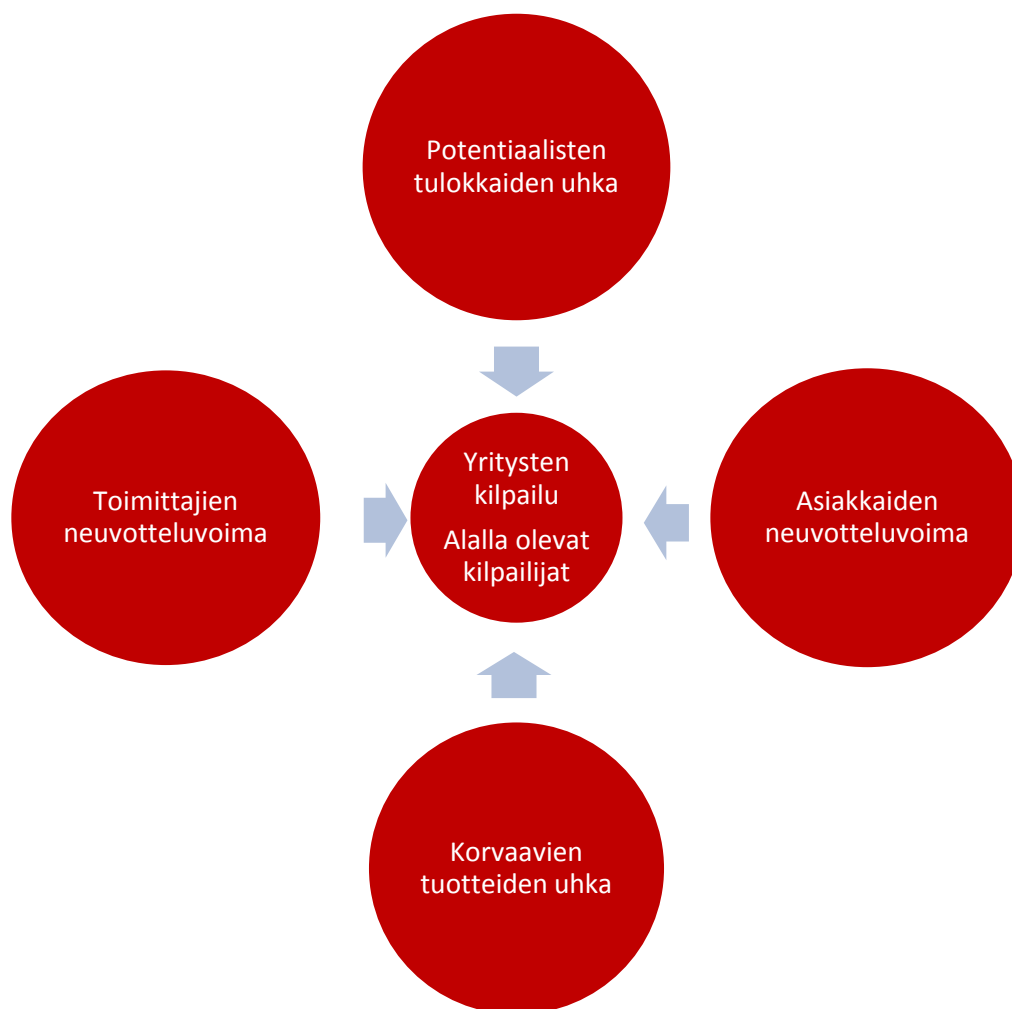
Disturb Scandinavia Oy on tunnettu suomalainen verkkokauppa, joka myy vaatteita sekä miehille että naisille. Se mainostaa itseään aktiivisesti sosiaalisessa mediassa ja muillakin tunnetuilla verkkosivustoilla. Sen suurimpana vahvuutenaan on tunnettuus ja se, että se myy molemmille sukupuolille trendikkäitä vaatteita. Disturbilläkään ei ole kovin uniikkeja vaate-merkkejä myynnissä, vaan monia samoja brändejä kuin muillakin verkkokaupoilla. Varasto sijaitsee Keminmaalla, joten se on kaukana Etelä-Suomesta ja sen asukkaista. Verkkokaupan puolesta sillä ei ole suurta merkitystä, mutta jos joku haluaa varastomyynnistä ostaa tuotteita tai muuten asioida paikan päällä, se on hyvin hankalaa, mikäli asuu Etelä-Suomessa. Etelä-Suomessa on kuitenkin eniten potentiaalisia asiakkaita trendikkäille vaatekaupoille ihan jo pelkästään suuren ihmismäärän vuoksi. Edellisessä kappaleessa jo mainitsin Disturb Scandinavia Oy:n liiketuloksesta, joka on hyvin pieni verrattuna myyntiin. Tämä on suuri heikkous, sillä kaupan täytyy olla kannattavaa, jotta voidaan jatkaa toimintaa myös tulevaisuudessa. Laajan asiakassegmentin avulla sillä on mahdollisuus suureen kasvuun Suomessa sekä myös ulkomailla, jonne he ovat jo osittain lähteneetkin. Sivusto on rakennettu myös Viron, Ruotsin ja Englannin kielelle, joten tarkoituksena on myydä ja laajentaa ilmeisesti myös ulkomaille. Uhkana voi olla liian pieni liiketulosprosentti, sillä yritys ei voi toimia jatkossa liian pienellä tuloksella. Kansainväliset yritykset pyrkivät myös ottamaan jalansijaa Suomen markkinoilla ja tämän vuoksi Disturb voi olla vaarassa pudota pois kilpailusta. Sen heikko hinta-laatu suhteensa vaatteissa ja pieni liiketulosprosentti voivat koitua kohtaloksi. (Yritys 2014.)

2.3.2 Viiden kilpailuvoiman malli

Viiden kilpailuvoiman mallin kehittäjä on yhdysvaltalainen professori Michael Porter. Hän kehitti kyseisen mallin vuonna 1979 ja häntä pidetään yhtenä tärkeimpänä strategisen johtamisen kehittäjänä. Hän on lanseerannut monia vastaavia malleja, mutta tämä on yksi tunnetuimmista, ellei jopa tunnetuin. Tähän malliin pohjautuvan strategia-ajattelun tärkein tehtävä on asemoida yritys ympäristöön, jossa kilpailuvoimat pystytään hallitsemaan. Tavoitteena on rakenteeltaan suotuisien ja siten paremman tuottopotentialin tarjoavien toimialojen tunnistaminen sekä oman aseman parantaminen alan kilpailuvoimiin vaikuttamalla. (Vuorinen 2013, 228.)

Tämän mallin avulla voi tarkastella liiketoiminnan mielekkyyttä jollain tietyllä toimialalla ja tarkoituksena on auttaa yritystä siinä. Viiden kilpailuvoiman mallissa voi analysoida omaa toimialaansa tai vaihtoehtoisesti toimialaa, jolle olisi kiinnostusta laajentua mahdollisesti. Mikäli toimialan kilpailuvoimat ovat heikot, on yrityksellä paremmat mahdollisuudet menestyä. Mallia käytetään siten, että käydään kaikki kilpailuvoimat erikseen läpi. Jokaisen voiman luonteesta sekä mahdollisista muutoksista tulevaisuudessa tulee saada aikaan arvio. (Vuorinen 2013, 229.)

Yrityksen on hyvä havaita kilpailuetunsa, ja eduiksi lasketaan vain ne, joita asiakkaat pitävät etuina. Asiakkaat vertailevat vaihtoehtojen tuottamia hyötyjä ja siksi yrityksen on tärkeää tuntea kilpailijansa ja niiden tuotteet. Yritys voi itse pitää tuoteominaisuuksia kilpailuetuina, mutta asiakkaat voivat kokea sen toisin. Tämän takia on tärkeää tunnistaa oma aito osaaminen sekä resurssit. Kustannusjohtajuus ja erilaistaminen ovat kilpailuedun perustana. Porterin kilpailumallissa, niin kuin kuvassa 5 nähdään, yrityksen kilpailuasema on riippuvainen toimialan rakenteesta ja siinä vallitsevista kilpailuvoimista. Potentiaaliset tulokkaat, korvaavat tuotteet, hankkijat ja asiakkaat ovat markkinoilla kilpailuvoimia. (Bergström & Leppänen 2009, 88.)



Kuva 5: Viiden kilpailuvoiman malli (Porter 2008, 4).

Mahdolliset alalle tulijat täytyy ottaa huomioon varsinkin vaatealalla, sillä uuden vaateyrityksen perustaminen voi onnistua ilman suurempia investointeja. Vaateyritys X:n tavoitteena on luoda uusi nuorekas brändi, jota on vaikea jäljitellä täysin. Uuden imagon luomiseen aiomme käyttää paljon aikaa ja keskittyä siihen kunnolla, jotta yrityksestä jäisi kaikille mahdollisimman positiivinen ja luotettava vaikutelma. Vahvojen asiakassuhteiden luominen kuuluu vaateyritys X:n tavoitteisiin, jotta voisimme pitää jatkossakin samat asiakkaat, jotka ovat jo kertaalleen meiltä tilanneet. Nämä keinot vaikuttavat siihen, ettei uusi kilpaileva yritys veisi asiakkaitamme. Lisäksi tarkoituksena on uudistaa mallistoa jatkuvasti, jotta mielenkiinto yritystä kohtaan ei heikkene. Samoin tuotteiden uniikkisuus on erittäin tärkeää tässä tapauksessa. Vaateyritys X:n tavoitteena on saada asiakas pitämään itseään ainutlaatuisena ja että asioiminen kaupassamme olisi elämyksellistä.

Asiakkaiden neuvotteluvoima on vaatealalla vahva ja asiakkaita täytyykin osata kuunnella ja vastata heidän tarpeisiinsa. Hintavertailu on tehty verkkokauppojen tulon myötä helpoksi, mutta kyseessä ei ole kuitenkaan homogeeninen ala, jossa tuotteet olisivat täysin yhdenver-

taisia keskenään. T-paitakin voi olla eri yrityksissä täysin erilainen tuote, josta voidaan pyytää vaikkapa vain kaksi euroa tai toisaalla jopa sata euroa. Vaateyritys X aikoo toimittaa vaatteet mahdollisimman nopeasti asiakkaalle, mikäli verkkokauppa avataan. Asiakas voi myös pitää tuotteitaan kotonaan jonkin ajan ja sovittaa tuotteita kaikessa rauhassa. Aiomme kuunnella asiakkaita ja kysyä heiltä säännöllisin väliajoin kehitysehdotuksia. Tällä voimme saada asiakkaat puolellemme kovan taistelun vallitessa. Yritämme vedota myös potentiaalisiin asiakkaisiin sopivalla edullisuuden ja ainutlaatuisuuden yhdistelmällä, jotta erottuisimme eduksemme.

Vaatteet eivät sinänsä ole korvattavissa millään muilla tuotteilla kuin toisilla vaatteilla. Esimerkiksi autoteollisuudessa bensiinikäyttöiset autot korvataan tulevaisuudessa todennäköisesti sähkökäyttöisillä autoilla, mutta vaatealalla tämänkaltaista ilmiötä ei ole havaittavissa. Vaatteiden valintaan vaikuttavat esimerkiksi merkki, materiaali ja ekologisuus, jotka täytyy kuitenkin huomioida. Älyvaatteiden tulo markkinoille voi kuitenkin osittain korvata perinteiset vaatteet. Kävin jo aiemmin läpi PESTEL-analyysin, jossa toin esille älyvaatteet. Lopullinen päätelmäni älyvaatteista on se, ettei se suoranaisesti vaikuta muotivaatteiden myyntiin, vaan ammatillisten tai urheilullisten vaatteiden myyntiin pikemminkin.

Toimittajien neuvotteluvoima on sinänsä vaatealalla alhainen, sillä vaatteiden tuottajia ja toimittajia on hyvin paljon. Vaatteita tehdään joka puolella maailmaa ja niiden valmistus ei vaadi sinänsä suuria teknologisia investointeja. Uusia toimittajia löytyy helposti, eikä yrityksen tarvitse tilata aina samalta toimittajalta tuotteita. Vaateyritys X:llä on myös tarjolla useita eri toimittajia, joista voi valita mieluiset.

Alalla vallitseva kilpailu on vaatealalla erityisen tiukkaa sillä kilpailijat ovat melko tasavahvoja ja toimialan kasvu on hidasta. Alalla on melkoisen suuret kiinteät kustannukset yleisesti ottaen, tosin riippuen strategiasta. Yritykset tarjoavat melko samanlaisia tuotteita, mikä myös vaikuttaa kilpailuun suuresti.

2.4 Markkina-analyysi

Yritys, joka toimii paikallisesti, tarvitsee tietoa kotimarkkinoistaan sekä asemastaan kilpailutilanteessa. Se voi toimia ilman täsmällisiä tietoja harjoittajiensa hiljaisen tiedon avulla hyvinkin pitkään. Kasvu tuo kuitenkin yritykselle tarpeen täsmällisempään ja systemaattisempaan tietoon. Brändi tai ketju toimii yleensä laajemmalla alueella ja sen kotimarkkinat ulottuvat parhaimmillaan jopa koko maailmaan. Sen täytyy hallita omat markkinansa, jonka vuoksi sen on hankittava täsmällistä ja päivitettyä informaatiota. Tietoa se hankkii markkinoista, asiakkaista, heidän tyytyväisyydestään ja mielikuvistaan. Uusien tuotteiden kehityksessä vaa-ditaan niin hiljaista, kuin täsmällistäkin tietoa ja siksi tiedon ajan tasalla pitäminen kuuluu

myös asiaan. Ennakointi tulevaisuutta varten on sekä traditionaalisilla, että uusilla tavoilla hyväksyttyä, sillä tieto nähdään koko organisaation resurssina, eikä vain johdon etuoikeutena. Koko yritys hyötyy yksilöiden tuottamista tiedoista. (Lotti 2001, 25-26.)

Jotta syntyisi osaamista, tarvitaan informaatiota ja dataa. Päätöksentekoon tarvitaan osaamista ja onnistuneet päätökset ovatkin pohja markkinoilla menestyvälle ja kannattavalle toiminnalle. Markkina-analyysissä tavoitteena on tieto, joka auttaa yritystä päätöksenteossa. Tämä pohjautuu mittareihin ja tunnuslukuihin, joita tuotetaan säännöllisesti ja systemaattisesti. Markkina-analyysi tarvitsee tulkittua tietoa, joka tulee sisäisten ja ulkoisten tietojen yhdistämisestä. Analyysin tiedot koskevat ensisijaisesti yrityksen markkinoita, toimintaympäristöä, asiakkaita ja muita sidosryhmiä ja tuotteita. Markkina-analyysi siis syntyy tietoja yhdistämällä. Väestö ja sen rakenne sekä siihen liittyvät muutokset luovat edellytyksen toiminnalle. Ihmisten mielipiteet, arvot ja asenteet vaikuttavat suuresti toimintaympäristöön. Mikäli ne tunnetaan hyvin, antaa se hyvät eväät asiakkaiden, oman henkilöstön ja muiden sidosryhmien ymmärtämiselle ja ennakoimiselle. Jos yritystä johdetaan tulevaisuutta ajatellen, sitä enemmän ennakoidaan markkinoiden muutosta ja käytetään ennustetietoja. Markkina-analyysissä myös oman ja kilpailijan brändien aseman jatkuva mittaaminen on tärkeää. Brändi ei elä yksin, sillä se vaatii ostajansa ja kohderyhmänsä. Kohderyhmän tunteminen luokin pohjan brändille tehtäville toimenpiteille. (Lotti 2001, 26-28.)

Kasvu ei löydy omaa napaa tuijottamalla, vaan pitää pyrkiä luomaan parempi kuva siitä, millä markkinoilla halutaan toimia. Yrityksen on muokattava markkinoiden logiikka sen omiin kyvykkyyksiin sopivaksi. Yritysten olisi hyvä muuttaa näkemystään markkinoista, sillä ne eivät ole vain ulkoa annettuja strategian lähtökohtia, vaan myös hyvin toteutuneen strategian seuraus. Uusi kasvu voi löytyä siitä, että yritys pyrkii määrittämään markkinat eri tavoin kuin kilpailijat. Täytyy panostaa markkinoihin, jotka todella kasvavat. Tuote- ja maantiedelähtöiset markkinamääritelmät toimivat usein yritykselle silmälappuina, sillä yrityksellä voi olla vaikeuksia tunnistaa uusia kasvumahdollisuuksia ja luovia strategioita näiden määritelmien vuoksi. Yleisesti yritykset käyttävät samoja mittareita ja määrittävät markkinat samoin keinoin. Kilpailusta tulee täten tasavahvojen pelaajien loputonta kilpajuoksua. (Nenonen & Storbacka 2010, 12.)

Useimmat yritykset käyttävät markkinaosuutta keskeisimpänä menestyksen mittarina, mutta tarkemmin ajateltuna viimeisten markkinaosuusprosenttien haaliminen on kallista puuhaa. Usein puhutaankin siitä, kuinka nämä viimeiset prosentit ovat niitä, jotka syövät lopullisen tuloksen. McKinseyn teettämän tutkimuksen mukaan yrityksen kuin yrityksen täytyisi välttää johtamasta kasvua keskiarvojen perusteella. Se edellyttää markkinoiden siivuttamista pienempiin segmentteihin. Heikostikin kasvavilla markkinoilla löytyy monesti kapeita alueita, joissa kasvu voi olla suurta. Nämä alueet on nimetty kasvutaskuiksi. Yrityksen tulee huolehtia

siitä, että toimitaan luontaista kasvua omaavilla markkinoilla, eikä kannata tuhlaa turhaan aikaa puolustaakseen markkinaosuutta heikosti kehittyvillä alueilla. (Nenonen & Storbacka 2010, 13.) Vaateyritys X:n tulevana perustajana uskon siihen, että markkinoilla, jolle olemme lähdössä, löytyy juuri tällainen kasvava kapea alue. Tämä on yksi yrityksen liikeidean liikkeelle laittajista, sillä uskomme tähän kapeaan segmenttiin ja sen kasvuun. Tietenkin täytyy tarkastella tilannetta markkinoilla yrityksen perustamisen jälkeen, jotta osaa varautua myös negatiivisiin muutoksiin.

3 Maahantuontia koskeva lainsäädäntö

Tavaran tuomista Suomeen EU:n ulkopuolisesta maasta kutsutaan tullitoiminnassa tuonniksi. Ennen kuin tavaran saa ottaa käyttöön tai myydä eteenpäin, täytyy sille tehdä tulliselvitys. Yleisin tapa tehdä tuonnin tullimenettely on luovuttaa se vapaaseen liikkeeseen ja kulutukseen. Tavarasta on annettava tulli-ilmoitus tässä menettelyssä. Kannettavat verot sekä maksut määräytyvät tavaran tullausarvon, alkuperän ja tullinimikkeen perusteella. Riippuen tavaran alkuperästä sillä voi olla oikeus alempaan tullien määrään tai jopa nollatulliin. Tällaisen tullietuuden soveltaminen vaatii aina asianmukaisen alkuperäilmoituksen tai alkuperätodistuksen olemassaoloa ja sen liittämistä tulli-ilmoitukseen. Mikäli tuonnin yhteydessä on mahdollista käyttää erityismenettelyjä, voi välttyä tullien ja muiden verojen maksamiselta tai olla oikeutettu alennettuun tuontitullien määrään. (Tuonti 2014.)

Tullilain (1466/1994, 3.1 - 3.3 §) mukaan Suomen tullialueella tarkoitetaan aluetta, joka muodostuu valtakunnan maa-alueesta, aluevesistä sekä ilmatilasta. Tämä muodostuu kuitenkin niin, että tullialue ulottuu kaksi meripeninkulmaa aluemerren ulkorajaa ulommaksi, jollei asiasta ole muuta kansainvälisesti sovittu. Lain mukaan EU:n tullialueella tarkoitetaan koodexin 3 artiklassa osoitettua aluetta. Kolmannella maalla viitataan tullilain yhteydessä esimerkiksi Turkkiin, joka ei kuulu EU:n tullialueeseen.

Kun on kyse EU:n tulli- ja veroalueesta, niin täytyy muistaa, että yhteisön tullialue ja veroalue ovat kaksi eri käsitettä. Yhteistä tulli- ja kauppapolitiikkaa suhteissa EU:n ulkopuolisiin maihin sovelletaan yhteisön tullialueella. Tuonnin ja viennin osalta kaikissa yhteisön maissa kannetaan pääsääntöisesti samat tullit ja jos yhteisön ulkopuolelta tulee tavaroita, kohdistetaan niihin samoja kauppapoliittisia toimenpiteitä, kuten kiintiöitä tai muita tuontirajoituksia. Yhteisöllä on myös veroalue, jossa sovelletaan harmonoidun välillisen verotuksen eli arvonlisä- ja valmisteverotuksen yhteisölainsäädäntöä. Tämä on siirretty jäsenvaltioiden kansallisten arvonlisä- ja valmisteverolakien osaksi. On myös olemassa harmonoitujen valmisteverojen lisäksi kansallisia valmisteveroja, joita yhteisölainsäädäntö ei koske. Harmonoinnilla tarkoitetaan verotuksen yhtenäistämistä yhteisön veroalueella. Tulliliitto tarkoittaa valtioiden muodostamaa liittoa, jossa jäsenvaltiot soveltaa yhteistä kauppapolitiikkaa keskenään. Tällai-

sella alueella sovelletaan yhteisiä tulleja, mutta tullimuodollisuuksista ei ole luovuttu, kun taas yhteisön tullialueella näin on tehty. (EU:n tulli- ja veroalue 2014.)

Turkki kuuluu EU:n ulkopuolisiin valtioihin ja alueisiin, mutta EY ja Turkki ovat muodostaneet yhdessä tulliliiton, joka tuli voimaan kokonaisuudessaan vuonna 1996. Tämä liitto koskee kaikkia muita tuotteita, paitsi perusmaataloustuotteita sekä tuotteita, jotka kuuluvat Euroopan hiili- ja teräsyhteisön perustamissopimuksen soveltamisalaan. (Tulli 2014.) Tämä on erittäin hyvä asia vaateyritys X:ää ajatellen, sillä vaatteista ei tarvitse maksaa erikseen tullia, vaan ainoastaan arvonlisävero. Jos ostaa yhteisön ulkopuolelta, tulliviranomaiset perivät arvonlisäveron maahantuonnin yhteydessä saman verokannan mukaan kuin kotimaan kaupassakin (Tomperi 2011, 56).

Arvonlisäveroa suoritetaan Suomessa tapahtuvasta tavaran maahantuonnista (AVL 1.2 §). AVL:n 86 a §:n pääsäännön mukaan tavaran maahantuonti tapahtuu Suomessa, jos tavara on Suomessa, kun se tulee yhteisöön. Tämän lisäksi maahantuonnin katsotaan tapahtuvan Suomessa, jos tavara on Suomessa silloin, kun on kyseessä väliaikainen varastointi, tavaran siirtäminen vapaavarastoon tai vapaa-alueelle. Myös silloin, kun on kyse tullivarastoinnista, sisäisestä jalostuksesta suspensiojärjestelmää soveltaen, väliaikaisesta maahantuonnista täysin tulleitta taikka sisäisestä tai ulkoisesta passituksesta.

4 Liiketoimintamallin ja liiketoimintastrategian pohdinta

Vähittäiskauppayritykselle on olennaista seurata ja ennakoita sekä analysoida asiakkaiden tarpeita ja niissä ilmeneviä muutoksia, sillä se on menestyksen kannalta erittäin tärkeää. Keskeisimpänä lähtökohtana vähittäiskauppayritysten toiminnassa ovat nimenomaan asiakkaat ja heidän odotuksensa ja tarpeensa. Asiakkaiden käyttäytyminen sekä tiedossa ja piilossa olevat tarpeet ja niiden syvällinen ymmärtäminen on erityisen tärkeää. Tulevaisuuden muutoksia ja trendejä täytyy pyrkiä arvioimaan, sillä pelkästään nykytilanteen arviointi ei riitä. Menestyksen ja kilpailuedun muodostumisen kannalta oleellista on asiakkaiden tyytyväisyys, myönteiset ostokokemukset sekä jatkuva asiakasarvon tuottaminen. On yhä vaativampaa tunnistaa asiakkaiden nykyiset sekä tulevat tarpeet, sillä ostovoiman kasvu, lisääntynyt liikkuvuus ja entistä monimuotoisempi median käyttö ovat muuttaneet suomalaisten kuluttajien tarpeita ja kulutustyyliä. Ne ovat moninaistuneet lyhyessä ajassa ja tulleet vaikeammin ennakoitaviksi. Viime vuodet ovat näyttäneet sen, että kuluttajamarkkinoille on tullut yhä erilaisempia sekä usein myös vastakkaisia asiakassegmenttejä. Ei pystytä helposti enää kuvaamaan, millainen perusostaja on. Samojen ihmisten tarve- ja arvostushierarkiat voivat olla eri yhteyksissä hyvinkin erilaisia. Joskus asiakas voi haluta lähteä ostamaan tuotteita kauempaakin kotoa jonkin kauppaan ja välillä taas voi tuntua mukavammalta käydä omissa lähikaupassa asioimassa. Toisinaan voi olla helppoa asioida sähköisesti verkkokaupassa ja saada tuotteet kotiin kul-

jetettuna ja käyttövalmiina, kun taas joskus voidaan nähdä paljon vaivaa tekemällä kaikki itse alusta loppuun. (Kautto ym. 2008, 13-14.)

Yhteiskunnan ja kuluttajan huoli ympäristön tilasta on kasvanut. Kuluttaja on yhä valistuneempi ja kiinnostuneempi tuotteiden alkuperästä ja taustoista ylipäänsä. Niistä halutaan tietää, mistä ne ovat peräisin ja millaisissa olosuhteissa niitä on tehty, sekä onko valmistuksessa otettu huomioon ympäristöä. Ympäristöasiat ja vastuullinen kuluttaminen ovat lähitulevaisuudessa keskeisimpiä kulutuskäyttäytymistä muokkaavia tekijöitä. Myös tunteet, mielikuvat sekä kulttuuriset ja sosiaaliset normit vaikuttavat yhä voimakkaammin. Rakenteet ovat myös muuttumassa asiakaskunnissa. Kotitalouksien koko pienenee ja ikääntyvän väestön osuus on nopeassa kasvussa. Väestö keskittyy Etelä-Suomen suuriin kasvukeskuksiin entistä voimakkaammin ja siitä johtuen maantieteellisesti pienellä alueella on noin 20 prosenttia koko väestöstä ja tätä selvästi suurempi osuus ostovoimasta erityisesti erikoistavarakaupassa. Kymmenen suurinta markkina-alueita ja niiden lähialueet pitävät sisällään 70-80 prosenttia koko Suomen ostovoimasta tavara-alasta riippuen. Autoistuminen on vaikuttanut keskittymisilmiöön suuresti. Kaikki nämä muutokset suomalaisissa kuluttajissa kertovat markkinoilla olevasta voimakkaasta polarisaatiokehityksestä. Tämä tuo uusia toimintamahdollisuuksia ja -vaatimuksia kaupalle. (Kautto ym. 2008, 14-15.) Vaateyritys X:lle nämä muutokset ovat hyvästä, sillä kuluttajille pystytään kertomaan tuotteiden alkuperästä sekä olosuhteista, joissa vaatteita tehdään. Turkkilainen puuvilla on ympäristöystävällinen vaihtoehto (Happonen 2014). Vaateyritys X voi toimittaa nämä tuotteet asiakkaalle suoraan kotiin verkkokaupasta tilattaessa. Suuren ostovoiman vuoksi aiomme keskittää markkinoinnin myös Etelä-Suomeen ja erityisesti pääkaupunkiseudulle. Tässä tapauksessa kustannustehokkainta on varmasti myydä vaatteita verkkokaupan kautta, sillä se ei ole paikkaan sidottu, toisin kuin kivijalkamyymälä. Kuljetuksissa otetaan myös huomioon ympäristöystävällisyys, sillä tavarat toimitetaan jakelautoilla, eikä jokainen ihminen yksilönä joudu esimerkiksi ajamaan autolla ostoksille, mikä lisäisi päästöjen määrää.

Kuluttajatuotteiden kaupankäynnissä ollaan siinä tilanteessa pikkuhiljaa, että kuluttajat olettavat saavansa tuotteita internetistä halvemmalla, sillä ajatellaan, että kaikki liikkeet toimivat myös verkossa tänä päivänä. Tutkimusten mukaan kuluttajat pitävät internetiä hyödyllisenä, kun vertailevat tuotteita, vaikka tämän jälkeen hankkisivatkin tuotteet perinteisellä tavalla. Tämä tilanne on sama, vaikka liike sijaitsisikin aivan naapurissa. Monesti asiakkaat haluavat myös selvittää verkon kautta, onko liikkeessä oleva tuote haluttu tai löytyykö vastaava tuote edullisimmin muualta. Tämän perusteella voisi olettaa, että on välttämätöntä olla mukana verkkokaupassa, sillä muuten kuluttajat voivat saada tietoa vain kilpailijoiden tarjonnasta. Kansainvälistyminen on mahdollista myös pienyrityksille sähköisen kaupankäynnin myötä ja se saattaa olla järkevää monesti. Kulttuureihin ja taloudellisiin asioihin liittyvät erot maldaltuvat, joten joistain toimialoista tulee globaaleja. Liiketapahtumien kustannukset ovat

sähköisessä kaupankäynnissä alemmat kuin perinteisemmässä kaupankäynnissä. Työvaiheita on monesti vähemmän, joka vaikuttaa siihen, että virheitä sattuu myös paljon vähemmän. Tuote-esittelyt sekä tieto tilauksen tilasta on asiakkaiden käytettävissä, jonka seurauksena asiakkaat ovat tyytyväisempiä. (Trepper 2001, 14.)

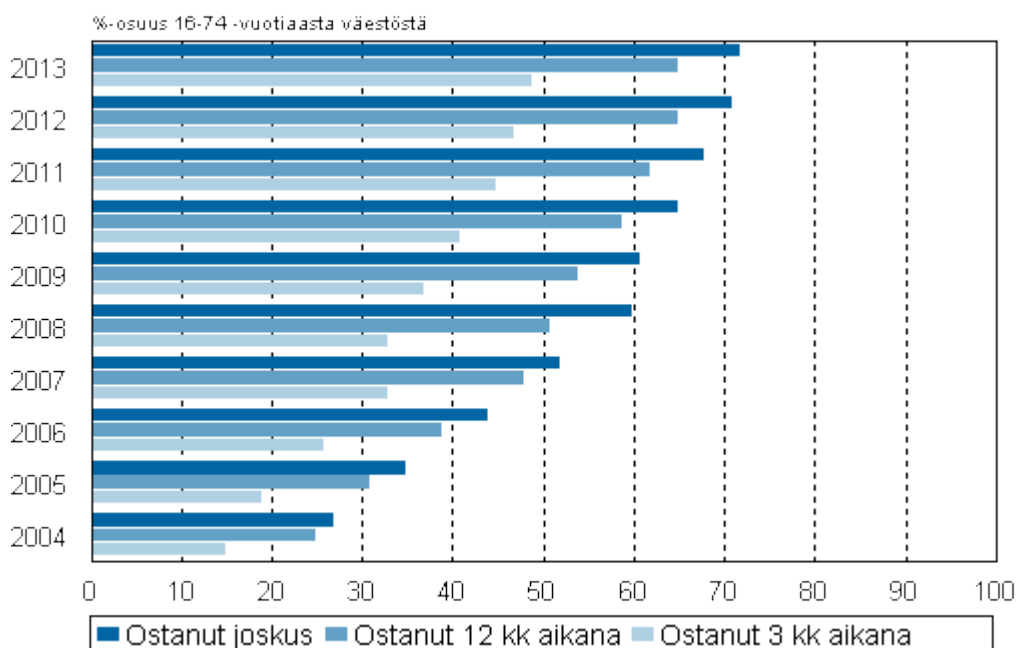
Yritykset tarjoavat asiakkaille jatkuvasti enemmän, mutta vähemmällä rahalla. Uusi tapa toteuttaa tätä kehitystä on sähköinen kaupankäynti. Se voi mahdollistaa suurenkin kasvun samalla, kun kustannuksia alennetaan. Vasteajat lyhenevät, liiketapahtumat käsitellään nopeammin ja tarkemmin ja vielä pienemmällä henkilökunnalla. Jakelukustannukset voivat myös alentua, sillä kun tilaus tehdään verkon kautta, ei välttämättä tarvita jälleenmyyjä. Turhat väliportaot voidaan poistaa ja hinnat alenevat tämän seurauksena. Markkinointikustannukset myös alenevat ja asiakaspalvelua varten voidaan perustaa jonkinlainen web-palvelu. (Trepper 2001, 15.) Sähköinen kauppa on välttämätöntä vaateyritys X:lle ja sen avulla pääsemme todennäköisemmin hyvin alkuun. Perinteinen kivijalkamyymälä vaatii suurempia investointeja, johon meillä ei ole välttämättä varaa heti alkuun. Markkinointikustannukset pyrimme pitämään alhaisina, mutta tietenkin mahdollisimman tuottavina täsmämainonnan avulla.

Sähköisessä kaupankäynnissä on paljon etuja ja näistä yksi tärkeimmistä on laaja potentiaalinen asiakaskunta ja parhaimmillaan edullinen kustannusrakenne. Asiakas säästää huomattavasti aikaa ja vaivaa asioidessaan internetin kautta. Internetkaupassa voi käydä milloin haluaa ilman minkäänlaisia aukiolorajoituksia. Sähköinen kauppa ei ole myöskään paikkaan sidottu (Heinimäki 2006, 84). Sähköisessä kaupassakin tulee kuitenkin erottautua kilpailijoistaan tavalla tai toisella ja se voi olla erittäin haastavaa. Potentiaalisen asiakaskunnan houkuttelu omaan verkkokauppaan vaatii pitkäjänteistä kehitystyötä. Asiakkaat vaativat entistä miellyttävämpää kauppaympäristöä, luotettavaa sähköistä miljöötä ja palvelua. (Koskela & Santasalo 2008, 117.) Vaateyritys X aikoo luoda käyttäjäystävällisen verkkokaupan asiakkailleen, jossa asioiminen tuntuu mahdollisimman luontevalta ja helpolta. Pyrimme toteuttamaan uusia keinoja tarkastella vaatteita ja löytää sopivia kokoja itselleen verkossa.

Kymmenen viime vuoden aikana verkkokaupan merkitys kaikelle kaupankäynnille on kasvanut voimakkaasti. Millä toimialalla tahansa ja olipa sitten kohderyhmänä kuluttajat, jälleenmyyjät tai yritysasiakkaat, ei sen merkitystä tarvitse perustella enää. Nykyään verkkokaupasta on tullut pakollinen osa menestyvän yrityksen myyntiä ja asiakaskohtaamisen kanavavalikoimaa. (Hallavo 2013, 11.)

Asiakkaiden määrä on suurin piirtein kolminkertaistunut verkkokaupoilla viimeisen kymmenen vuoden aikana. Vuonna 2004 noin miljoona 16-74-vuotiaista oli joskus ostanut internetin kautta ja lähes 600 000 viimeisen kolmen kuukauden aikana. Vuonna 2013 vastaavat luvut olivat

2,9 miljoonaa ja 1,9 miljoonaa. Kuvasta 6 näkee verkkokaupan kehityksen vuosina 2004-2013. (Verkkokaupan kasvu hidastui 2013.)



Kuva 6: Internetin kautta ostoja tai tilauksia tehneet 2004-2013 (Tilastokeskus 2013).

Internetin kautta tehdyt tilaukset ja ostot ovat siis lisääntyneet huomattavasti koko ajan. Internetin merkitys kasvaa jatkuvasti ja tähän trendiin vaateyritys X lähtee täysillä mukaan. Yllä oleva kuva osoittaa, että asiakkaat ostavat enemmän internetistä nykyään, mutta siinä ei ole eritelty eri tuoteryhmiä. Siksi päätin lisätä vielä taulukon 3, josta näkee miesten sekä naisten tekemät vaateostokset verkon kautta.

	16–44-vuotiaat		45–74-vuotiaat	
	Ostaneet 12 kk aikana	Palauttaneet 12 kk aikana	Ostaneet 12 kk aikana	Palauttaneet 12 kk aikana
	% -osuus väestöstä			
Naiset	65	36	26	12
Miehet	36	9	12	3
Kaikki	50	22	19	8

Taulukko 3: Vuoden 2013 vaatteiden osto- ja palautusprosentit (Tilastokeskus 2013).

Yllä olevasta taulukosta näkyy selkeästi se, että naiset ostavat enemmän verkosta vaatteita kuin miehet. Kuitenkin vaateyritys X:n kannalta positiivista on se, että miesten palautusprosentti on selkeästi pienempi kuin naisilla. Tämä asia on erittäin tärkeää verkkokaupan kannat-

tavuuden kannalta, sillä mitä pienempi palautusprosentti, sitä pienemmät kustannukset. 16-44-vuotiaista miehistä vain 36 prosenttia on ostanut vaatteita internetistä vuonna 2013, joten miesten vaatteiden myynti verkossa tulee todennäköisesti kasvamaan jatkossa, mikäli yleinen trendi jatkuu samanlaisena. Internetmarkkinoilla on potentiaalia uudelle trendikkäälle miesten vaatekaupalle, joten tilastot myös puhuvat vaateyritys X:n menestymisen puolesta.

Vaikka monesti ajatellaan, että verkkokauppa on teknologiaa tai myynnin prosessien tehostamista, on se todellisuudessa ymmärrystä asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksesta, sekä siihen liittyvien verkkopalveluiden ja monikanavakonseptien kehittämistä. Nykyaikaisessa kaupankäynnissä olemme tällä hetkellä niin sanotussa kolmannessa kehitysvaiheessa. Jos mennään ajassa vuosikymmeniä taaksepäin, kaupan ala oli tuotteiden myymistä ja siihen liittyvää markkinointiviestintää. Kasvun mahdollisti tehokas tuotanto ja onnistunut mainonta. Kauppa toimi jakeluketjuna ja todellinen valta oli valmistajalla. Viimeisten vuosikymmenien aikana tehokas ostotoiminta, logistiikka ja ketjuohjaus ovat dominoineet toimintaa. Globaalien konseptien välillä on käyty kilpailua kuluttajien rahoista. Valmistajat tuottivat tehokkaasti, mutta valta oli kaupalla. Tällä hetkellä elämme asiakkaiden ja tarinoiden aikakautta, jossa itse ydintuotteen ympärille luodusta tarinasta muodostuu asiakasarvo. Tarina luodaan osallistamalla ja kommunikoimalla erilaisissa kosketuspisteissä eri kanavissa osin yhdessä asiakkaiden kanssa. Asiakkailla on valta ja tämä pyritään ymmärtämään ja hyödyntämään parhain mahdollisin keinoin. Nimenomaan verkkokauppa liittyy tähän viimeiseen suureen muutokseen kaupan alalla oleellisesti. Asiakkaiden valinnanmahdollisuudet ovat kasvaneet rajusti ja tapa ostaa ja tehdä valintoja on muuttunut. Mikäli yritys miettii verkkokaupan merkitystä, ei pidä arvioida, paljonko ne myisivät mahdollisesti lisää, vaan on arvioitava sitä, miten verkkokauppa on kehitettävä mahdollisimman tehokkaasti, jotta voisi säilyttää edes nykyisen markkinaosuuden. Tämä aikakausi on jatkunut jo yli kymmenen vuotta ja trendi vahvistuu yhä voimakkaammin. (Hallavo 2013, 20-21.)

Aikaisemmin verkkokaupasta tilaaminen ja ostaminen oli uusi ilmiö ja se kasvoi riippumatta suhdanteista, mutta nykyään verkkokauppa on yleistynyt hyvin paljon, jonka vuoksi se on tilapäisesti hidastunut ja jopa pysähtynyt joillain osa-alueilla. Vaatteiden ja kenkien osalta tämä trendi ei pidä paikkaansa. Niiden jatkuva kasvu voi johtua siitä, ettei verkkokauppa hallitse täysin tätä alaa, niin kuin lento- ja konserttilippujen tai hotellihuoneiden ostoissa ja tilauksissa. Perinteiset vaatemyymälät ovat jatkuvassa kilpailutilanteessa verkkokauppojen kanssa niin, että internetistä voi saada usein tuotteita edullisemmin. Tällaisen asetelman vuoksi talouden taantumalla ei välttämättä ole kielteisiä vaikutuksia vaatteiden tai vastaavien tuoter ryhmien verkkokauppaan. (Verkkokaupan kasvu hidastui 2013.)

Vaikka monikanavaisuus on tämän päivän trendi, täytyy muistaa, että aloittavan yrityksen on vaikea lähteä taloudellisista syistä suoraan monikanavaisuuden tavoitteluun. Vaateyritys X:n

kannattaa mielestäni lähteä liikkeelle verkkokaupan muodossa ja siitä mahdollisesti edetä kohti monikanavaisuutta taloustilanteen vahvistuessa. Verkkokaupan täytyy toki olla nykyaikainen ja muuttua trendin mukaisesti jatkuvasti. Mobiilipalvelut ja muut markkinointikanavat täytyy ottaa myös huomioon ja tähän vaateyritys X panostaa parhaansa mukaan alusta lähtien. Mahdollinen fyysinen liike perustetaan tarpeen vaatiessa tulevaisuudessa.

Osakeyhtiö yhtiömuotona sopii myös pienimuotoisemmille yrityksille, vaikka se onkin tyypillinen keskisuurten ja suuryritysten keskuudessa. Suurimpana etuna osakeyhtiössä on se, etteivät osakkeenomistajat ole henkilökohtaisesti vastuussa yhtiön veloista ja sitoumuksista muuten kuin siihen sijoitetulla pääomalla. Pienimuotoisen osakeyhtiön kohdalla joudutaan kuitenkin antamaan yhtiön pankkilainojen vakuudeksi henkilötakaus tai jokin muu vakuus. Toimitusjohtaja tai hallituksen jäsen voi olla myös vastuussa vahingosta, joka aiheutetaan tahallisesti yhtiölle, osakkeenomistajille tai muulle henkilölle. Osakeyhtiössä jaetaan voitot osinkoina osakkeenomistajille, eikä varoja kyetä nostamaan yksityisottoina. Osakkeenomistaja voi kuitenkin nostaa palkkaa itselleen tehdystä työstä tai palvelusta, mikäli hän on yhtiön palveluksessa. Osakeyhtiö on erillinen oikeushenkilö, joka syntyy rekisteröinnillä. Yhtiön velvoitteista eivät vastaa henkilökohtaisesti osakkeenomistajat, mutta yhtiöjärjestyksessä voidaan määrätä erityisistä maksuista yhtiölle. Vähimmäisosakepääoma on 2500 euroa yksityisellä osakeyhtiöllä. Yhtiön päätarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, ellei yhtiöjärjestyksessä toisin määrätä. Yhtiökokouksissa osakkeenomistajilla on valta päättää asioista. Päätökset tehdään demokraattisesti äänestämällä ja enemmistön kanta voittaa, ellei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin. Osakkeenomistajat päättävät yhtiöjärjestyksestä, mutta päätöstä ei voida tehdä, mikäli se on OYL:n tai muun lain pakottavan säännöksen taikka hyvän tavan vastainen. Yhtiön johdon tulee edistää yhtiön etua huolellisesti toimien. (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkalio, Parantainen & Siikavuo 2009, 80-81.) Osakeyhtiö on oiva yhtiömuoto vaateyritys X:lle, sillä perustajia eli osakkeenomistajia tulee olemaan joko kaksi tai kolme. Tällä kokoonpanolla lähdemme tekemään töitä mahdollisimman hyvän tuloksen saavuttamiseksi. Osakkeet on helppo jakaa ja jokaisen osakkaan mielestä tämä yhtiömuoto sopii parhaiten tälle yritykselle. Osakkeenomistajat voivat tehdä työtä myös ilman varsinaista palkkaa ja aluksi yritys voi toimia ilman palkkamenoja meidän mielestämme, jotta pääsemme alkuun helpommin.

5 Kannattavuus ja siihen liittyvät laskelmat

Yrityksen kannattavuutta mitataan sen tuottaman voiton määrällä. Voiton tarve aiheutuu siitä, että rahoitusmarkkinoilla odotetaan korvausta sijoitetuille pääomille. Korvauksena sijoittajat saavat korkoa ja osinkoa. Tuotantotoiminnasta saatavien tulojen täytyy olla tavoitteeksi asetetun voiton verran menoja suuremmat. Yrityksen on suunniteltava ja toimeenpantava tuotantotoimintansa siten, että rahoitusmarkkinoiden odotukset voiton kertymisestä toteutuvat. Yksi kannattavuuden edellytyksistä on taloudellisuus eli tehokkuus. Tuotantotoiminta on

yleensä sitä kannattavampaa, mitä tehokkaampaa se on. Aina tämäkään ei pidä paikkansa, sillä tuotantotoiminta saattaa olla kannattamatonta esimerkiksi silloin, kun suoritteita ei saada kaupaksi, vaikka se olisikin tehokkaasti hoidettu. Toisaalta myös huonotehoinen tuotantotoiminta voi joissain tilanteissa tuottaa voittoa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 38-39.)

Kun yrityksen tulos esitetään euroina, mitataan kannattavuutta absoluuttisella luvulla. Tulos on tuottojen ja kustannusten erotus. Jos kustannukseksi otetaan vain muuttuvat kustannukset, saadaan tulokseksi katetuotto. Tämä lasketaan siten, että miinustetaan muuttuvat kustannukset tuotoista. Mikäli kustannuksiksi otetaan kaikki kustannukset, saadaan samalla laskentamenetelmällä tulokseksi voitto. Jos vertaillaan saman yrityksen eri ajanjaksoina saavuttamia tuloksia tai eri yritysten tuloksia toisiinsa, on tarpeen selvittää suhteellinen kannattavuus. Tässä tapauksessa euromääräistä tuloslukua verrataan johonkin toiseen, saman yrityksen toimintaa kuvaavaan suureeseen. Voittoprosentti ja pääoman tuottoprosentti ovat tavantomaisia suhteellisen kannattavuuden tunnuslukuja. Kun lasketaan voittoprosenttia, voittoa verrataan liikevaihtoon. Se lasketaan siten, että voitto jaetaan liikevaihdolla ja kerrotaan sen jälkeen sadalla. Pääoman tuottoprosenttia määritettäessä voittoa verrataan yrityksen tuotantotoimintaan sijoitetun koko pääoman määrään. Tämä lasketaan siten, että voitto jaetaan pääomalla ja kerrotaan sadalla. Pääoman tuottoprosentista käytetään myös nimitystä investoinnin tuottoprosentti. Tästä käytetään myös lyhennettä ROI, eli ”return on investment”, jota käytetään myös Suomessa. (Jyrkkiö & Riistama 2004, 39-40.) Vaateyritys X:n laskelmat koskien tätä kappaletta löytyvät salaisesta liitteestä 1. Kuvassa 7 on vielä selkeyden vuoksi kaavoina kuvattu kuinka lasketaan katetuotto, voitto, voittoprosentti ja pääoman tuottoprosentti.

$$\text{tuotot} - \text{muuttuvat kustannukset} = \text{katetuotto}$$

$$\text{tuotot} - \text{kokonaiskustannukset} = \text{voitto}$$

$$\text{voittoprosentti} = 100 \times \frac{\text{voitto}}{\text{liikevaihto}}$$

$$\text{pääoman tuottoprosentti} = 100 \times \frac{\text{voitto}}{\text{pääoma}}$$

Kuva 7: katetuotto, voitto, voittoprosentti & pääoman tuottoprosentti (Jyrkkiö & Riistama 2004, 39.)

Hyvä kannattavuus merkitsee sitä, että omistajille on jäänyt riittävä voitto ja yritys on pystynyt kattamaan kaikki kustannukset. Yrityksen arvo nousee, mikäli voitto jätetään jakamatta.

Yrityksen toiminta voidaan sen sijaan joutua lopettamaan, jos tulee tappiota ja yrityksen arvo laskee. Omistajille ei voida myöskään jakaa voittoja tässä tapauksessa. (Tomperi 2001, 8.)

Yrityksen tuloksella tarkoitetaan monia eri asioita, kuten myyntikatetta, liiketulosta, operatiivista tai toiminnan tulosta, rahoitustulosta tai nettotulosta. Yrityksen tuloksen tarkasteluun liittyvät myös maksuvalmius ja vakavaraisuus. Tuottavuutta tarkasteltaessa ollaan kiinnostuneita panosten ja tuotosten suhteesta. Johdon laskentatoimeen sisältyy käsitteitä, jotka poikkeavat liikekirjanpidon käsitteistä. Keskeinen johdon laskentatoimen käsite on kustannus, joka poikkeaa liikekirjanpidon käsitteistä. Tuotannon tekijän rahassa mitattua käyttöä tai kulutusta kutsutaan kustannukseksi. Kustannus on eri asia kuin liikekirjanpidon käsitteet meno ja kulu. Meno syntyy yritykselle tuotannon tekijän vastaanottamisesta. Kulu taas on vastaanotetun tuotannon tekijän hankintamenosta tilikaudelle jaksotettu osa. Kustannukset tulevat tuntea ja tunnistaa, jotta pystyy selvittämään yrityksen toiminnan kannattavuuden, tuottavuuden ja taloudellisuuden. (Tenhunen, M-L. 2013.)

Kassavirtalaskelma, tuloslaskelma ja tase ovat seurausta strategisista päätöksistä ja operatiivisesta toiminnasta. Maksuvalmiuden, vakavaraisuuden ja kannattavuuden analysointi on perustuspeiliin katsomista osittain, mutta nykyisessä muuttuvassa maailmassa täytyy osata ennakoita ja katsoa tulevaisuuteen. Mieluummin ennustetaan aikasarjana kuin tuijotetaan vain tiettyä poikkileikkausta. On tärkeämpää johtaa operatiivista toimintaa taloudellisen informaation avulla kuin analysoida tietyn hetken tilinpäätöstä. Tilinpäätösanalyysit voi jättää pankkiirien iloksi. Yritysjohdolla on käytössään syvällisempää tietoa taloudesta kuin pelkkä tilinpäätös. (Koski 2012, 15-16.)

Ennen vuotta 1997 vanhan kirjanpitoasetuksen mukaan tuloslaskelmassa eriteltiin muuttuvat ja kiinteät kulut. Nykyisen asetuksen mukaisesti jakoa ei enää tehdä. Monet yritykset jaottelevat muuttuvat ja kiinteät kulut sisäisessä laskentatoimessaan edelleen, koska niiden avulla voidaan tarkastella esimerkiksi hinnoittelun vaikutusta yrityksen myynti- tai käyttökäyttöseen. Liikevaihdon ja sen avulla myyntimäärän kriittistä pistettä voidaan lisäksi myös arvioida ja tehdä katelaskentaa. Kulujen jaottelu mahdollistaa myös liikeriskin arvioinnin ja hallinnan. Kirjanpitolaki ei määrää, kuinka jako tulisi tehdä muuttuvien ja kiinteiden kulujen välillä, vaan yritys voi vapaasti päättää, mikä on luonteeltaan muuttuva ja mikä kiinteä kulu. Jaottelun periaate on se, että muuttuvat kulut ovat riippuvaisia myyntimäärästä tai luovutettavien suoritteiden määrästä, kun taas kiinteät kulut syntyvät joka tapauksessa riippumatta myynneistä tai luovutettavien suoritteiden määrästä. (Koski 2012, 57-58.)

Budjetti on yritykselle vuositason talousjohtamisen keskeisin instrumentti. Sen avulla yritys voi asettaa tavoitteensa sekä toteuttaa siinä määritellyt toimenpiteet ja tarkkailee sen tavoitteiden toteutumaa. Budjetointi on monivaiheinen yrityksen ja sen talouden johtamispro-

sessi. Budjetteja voi olla erilaisia. Erilaiset budjetit muodostavat yhdessä yrityksen budjettijärjestelmän. Pääbudjetit ovat tulos- ja rahoitusbudjetti. Tulosbudjetin avulla ilmaistaan yrityksen kannattavuustavoite budjettivuodelle. Tulosbudjettiin kootaan myynti-, osto-, valmistus-, ja varasto-, kustannus- ja investointibudjetit. Rahoitusbudjetti on maksuperusteinen ja sen avulla yritys yrittää turvata likviditeettinsä mahdollisimman edullisesti. (Neilimo & Uusi-rouva 2005, 230.)

Pääbudjeteilla suunnitellaan yrityksen kokonaistalouden tilaa, joita ovat tuloslaskelma, rahoituslaskelma ja kassabudjetti tai vaihtoehtoisesti kassavirtalaskelma. Näihin tarvittavat tiedot kerätään yrityksen käytössä olevista osabudjeteista, joita ovat esimerkiksi myynti-, osto- ja tuotekehitysbudjetit. Toimiva yritys budjetoii yleensä aikaisempien tilikausien kustannus- ja tuottotietojen perusteella, mutta uusi perustettava yritys joutuu laatimaan laskelmat niin sanotusti tyhjältä pöydältä. Tuloslaskelmaa käytetään talouden seurannan puolella toteutuneen kannattavuuden selvittämiseen. Rahoituslaskelma voidaan laatia joissain tapauksissa kuvaamaan yrityksen rahoituksellista tilaa. Tilinpäätöksessä laaditaan myös tase, josta nähdään sijoitettu pääoma ja yrityksen omistama omaisuus. Jotkut yritykset tekevät myös kassavirtalaskelman, joka kertoo kannattavuudesta maksuperusteisesti. Tuloslaskelma on eräs keskeisin kannattavuutta mittaava laskelma. Siinä tehdään vähennyslaskuja, joiden tuloksena saadaan yrityksen kannattavuuteen liittyviä tunnuslukuja. Tuloslaskelma perustuu katetuottoajatteluun, joka perustuu siihen ovatko kustannukset kiinteitä vai muuttuvia. Tuloslaskelman lopullinen tulos selviää, kun kaikki kulut on vähennetty. Tämä tulos on joko voitto tai tappio, riippuen siitä, onko se plus vai miinusmerkkinen. (Kotro 2007, 35-36.)

Tuloslaskelmassa ei huomioida kaikkea yrityksen seuraavalla tilikaudella tarvitsemaa rahaa, koska se sisältää vain tilikaudelle jaksotetut kulut ja tuotot. Yrityksen tulee laatia tästä syystä myös rahoituslaskelma. Rahoituslaskelman tehtävänä on saada selville, kuinka paljon käyttöömaisuus, käyttöpääoma, lainojen lyhennykset ja voitonjako tarvitsevat rahaa. Lisäksi näiden rahoittamiseen tarvittavat rahoituslähteet suunnitellaan rahoituslaskelmassa. Oma ja vieraspääoma sekä tulorahoitus ovat rahoituslähteitä. Tuloslaskelmaan kuuluvat satunnaiset kulut ja tuotot tulee huomioida oikean tulorahoituksen selvittämiseksi. Nämä erät eivät varsinaisesti kuulu rahoituslaskelmaan, vaan niiden roolina on toimia laskelmassa tulorahoituksen oikaisuerinä. Perustettavalle yritykselle rahoituslaskelmaa tehtäessä tulee heti toiminnan alussa tarvittavat käyttöpääoma ja -omaisuus rahoittaa pääsääntöisesti omalla sekä vieraalla pääomalla. Raha on käytettävissä tällöin heti, kun yritys on perustettu. Tulorahoituksella voidaan hoitaa lainojen lyhentämiseen ja voitonjakoon tarvittava rahoitus, koska ne realisoituvat vasta tilikauden aikana tai loppupuolella. Kuvassa 8 on esimerkki rahoituslaskelman rakenteesta, jota vaateyritys X hyödyntää myös omissa laskelmissaan. (Kotro 2007, 47-48.)

<u>RAHAN TARVE</u>	
INVESTOINTEIHIN	
Perustamis- ja suojaamiskulut	
Liiketila	
Kiinteistö, tontti, osakkeet, rakennus	
Remontti	
Koneet ja laitteet (puhelin, fax, atk jne:)	
Ostohinta	
Asennus ja kuljetus	
Atk-ohjelmat	
Kalusto ja sisustus	
Konttorikalusteet	
Muut tarvikkeet	
Alkumainonta	
Odottamattomat kustannukset	
KÄYTTÖPÄÄOMAAN	
+ Alkuvaramo	
+ Myyntisaamiset	
- Ostovelat	
MAKSUVALMIUSRESERVIKSI	
Kassassa ja pankkitileillä	
	RAHAN TARVE YHT.
<u>RAHAN LÄHTEET</u>	
VIERAS PÄÄOMA	
Pitkäaikaiset lainat	
OMA PÄÄOMA	
Osakepääoma/yhtiömiespääoma/oma sijoitus rahana	
	RAHAN LÄHDE YHT.

Kuva 8: Esimerkki rahoituslaskelmasta (Hartikainen 2012).

Tulosbudjetti on budjetoinnin tärkein osa markkinointiyrityksellä. Toiminnan suunnittelu on budjetoinnin perustana ja tulosbudjetin lähtökohtana vähittäiskaupalla on usein edelliskauden toiminta ja tuloskehitys. Se, miten perusteellisesti edellisen kauden toimintaa ja tulosta on analysoitava, riippuu tilanteesta budjettia laadittaessa. Budjetti laaditaan samaan muotoon kuin tuloslaskelma, jotta voidaan vertailla helpommin budjettikauden päättyessä. Myynnin budjetointi on vähittäiskaupassa tärkein vaihe budjetin laatimisessa ja perusteellinen valmistelu täytyy tehdä sitä varten. (Jyrkkiö & Riistama 2004.)

Yrityksen tulosbudjetti määritellään liiketoimintasuunnitelmassa, joka näyttää yrityksen arvioidun tuloksen budjettikaudelta. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi ensimmäisen toimintavuoden osalta. Mikäli tuotot ylittävät kulut, on voiton tuottaminen mahdollista ja se on yritystoiminnan tavoitteena ensisijaisesti. Tuottojen, jotka saadaan tuotteiden ja palveluiden myynnistä, täytyy ylittää yritystoimintaan menevät kustannukset. Näitä kustannuksia ovat esimerkiksi valmistuskustannukset, palkat ja vuokrat. On erittäin tärkeää, että yrityksen kaikki tuotot ja kulut on muistettu ottaa huomioon budjetoinnin yhteydessä. Enemmän kulut

kannattaa arvioida yläkanttiin, sillä yllätyksiä tulee lähes aina vastaan. Liikevaihto-odotukset kannattaa sen sijaan laittaa alakanttiin, sillä myytyjen tuotteiden määrä monesti yliarvioidaan. Liiketoiminnan aloitusvaiheessa myynti voi olla odotettua hitaampaa. Laskelmat ovat erittäin tärkeässä roolissa yritystoiminnassa ja todella hienoltakin kuulostanut liikeidea voi kaatua laskelmavaiheessa, sillä laskelmat voivat osoittaa liiketoiminnan kannattamattomaksi. Budjetoinnissa olisi hyvä käyttää myös ammattilaisen apua, sillä hänellä on todennäköisesti toimiva budjettimalli aloittavalle yritykselle. (Ilmoniemi ym. 2009, 53.)

Liikesalaisuuden varjelemiseksi jätän varsinaisesta työstäni pois laatimani aidot laskelmat, joista käy ilmi vaateyritys X:n kannattavuus. Tekemäni tulosbudjetti ja muut laskelmat löytyvät liitteestä 1. Kuvasta 9 nähdään, millainen tulosbudjetti voi esimerkiksi olla. Budjetti on tietyn kauden tavoitteeksi asetettu taloudellinen toimintasuunnitelma. Tulosbudjetti kuitenkin yleensä laaditaan tuloslaskelman muotoon, jotta tulosbudjetin toteutumisen seuranta olisi helppoa. (Tomperi 2001, 117-118.)

TULOSBUDJETTI (myyntiennusteen mukaan)	12 kk
= Liikevaihtotavoite (myyntituotot)	
- Muuttuvat kulut (- alv)	
=Myyntikate	
- Kiinteät kulut (- alv)	
- yrittäjän eläkevakuutus (YEL)	
- muut vakuutukset	
- työntekijöiden palkat	
- palkkojen sivukust. (TyEL, stm)	
- pienhankinnat (kesto alle 3v)	
- vuokrat	
- sähkö/vesi	
- puhelin, mainonta, matkat yms.	
- kirjanpito	
- toimistokulut	
- matka/autokulut	
- markkinointi	
- koulutus	
- lehdet yms.	
- korjaukset	
- muut	
= Käyttökate	
- Poistot	
-Rahoituskulut (korot, lainan nostokulut)	
=Tulos ennen veroja (brutto)	
-Välittömät verot (20%)	
= Tulos (käytettävissä voitonjakoon omistajille)	

Kuva 9: Esimerkki tulosbudjetista (Hartikainen 2012).

Tuloslaskelmasta on hyvä ensimmäisenä tarkastaa, tekeekö yritys voittoa vai ei. Mikäli yritys ei ole kykeneväinen tekemään voittoa, tulee yrityksen johdon paneutua tähän asiaan toden teolla. Tässä vaiheessa olisi hyvä tarkistaa liikevaihdon kriittinen piste, jolla yritys muuttuisi voitolliseksi. Tässä yhteydessä kannattaa tarkistaa myös kustannustekijät, jotka aiheuttavat suurimmat kulut ja miten niihin voidaan vaikuttaa. Kriittinen piste kertoo sen, kuinka paljon on saatava tuottoja, jotta myyntikate riittää kattamaan kiinteät kustannukset, jolloin käyttökate on nolla. Poistot ja rahoituskustannukset kannattaa myös huomioida osana kiinteitä kustannuksia. Tällöin kriittinen piste kertoo todellisen voiton, eikä vain positiivista käyttökatetta. Jos liikevaihdon purkaa myyntimääräksi ja hinnaksi, voidaan kriittinen piste laskea myyntimäärän tai tuottoa aikaansaavien toimenpiteiden suhteen. Kuvassa 10 olevasta kaavasta voi havainnollistaa, kuinka kriittinen piste ratkaistaan. (Koski 2012, 59.)

$$\text{Kriittinen piste} = \frac{\text{Kiinteät kulut} + \text{poistot} + \text{rahoituserät}}{\text{Myyntikateprosentti}} \times 100$$

Kuva 10: Kriittinen piste (Koski 2012, 59).

Kiinteisiin kuluihin lasketaan tyypillisesti vuokrat, hallintohenkilöstön palkat ja infrastruktuurin ylläpitoon liittyvät kulut, kuten siivous, huolto ja vartiointi. Myyntikateprosentti lasketaan jakamalla myyntikate liikevaihdolla kerrottuna sadalla. (Koski 2012, 59.)

Kriittisellä myynnillä eli kriittisellä pisteellä tarkoitetaan sitä myynnin määrää, jolla saadaan kaikki kustannukset katetuksi, mutta josta ei synny voittoa eikä tappiota. Tässä tapauksessa katetuotto on yhtä suuri kuin kiinteät kustannukset, joten tulos on nolla. Kriittinen piste saadaan selvittämällä se myyntimäärä, josta saadaan katetuottoa kiinteiden kustannusten verran. (Tomperi 2001, 28.)

Kassa- eli maksuvalmiusbudjetti on lyhyen aikavälin rahoitusbudjetti. Kaikki toiminnasta aiheutuvat kassaan maksut ja kassasta maksut ennakoidaan kassabudjettia laadittaessa. Tavarastot, palkat, vuokrat, korot ja muut tulosbudjettiin sisältyvät erät otetaan huomioon. Lisäksi on otettava huomioon myös kalusto- ja laitehankinnat sekä kaikki muut hankinnat kuten sähkö, jotka aiheuttavat kassasta maksuja. Poistot eivät aiheuta kassasta maksua, joten niitä ei oteta kassabudjettiin. Lisäksi lainojen nostot ja lyhennykset sisällytetään kassabudjettiin, sillä ne aiheuttavat maksuja. (Tomperi 2001, 125.)

Maksuvalmius on aloittavallekin yritykselle tärkeä asia. Kunkin suunnittelujakson kuukauden arvioidut kassaan maksut ja kassasta maksut sisältyvät kassabudjettiin. Täytyy muistaa, että kannattavallakin yrityksellä voi olla maksuvalmiuden kanssa ongelmia. Tulosta nimittäin las-

ketaan suoriteperusteella eikä kassaperusteella. (Hartikainen 2012.) Kuvassa 11 on kuvattu kassabudjettipohja, jota vaateyritys X käyttää laskelmissaan.

	KASSABUDJETTI											
	maalis	huhti	touko	kesä	heinä	ajalle 1.3.-28.2. elo	syys	loka	marras	joulu	tammi	helmi
TOIMINNAN KASSAANMAKSUT												
1 Käteismyynti												
2 Maksut myyntisaamisista												
3 Muut												
4 Toiminnan kassaanmaksut yht.												
TOIMINNAN KASSASTAMAKSUT												
5 Arvonlisävero												
6 Käteisotot												
7 Maksut ostovelosta												
8 Palkat												
9 Ennakonpidätys ja sos.turvam.												
10 Vuokrat												
11 Korot, lainan nostokulut												
12 Välittömät verot												
13 YEL ym.												
14 Muut vakuutukset												
15 Puhelin, mainonta jne												
16 Muut												
17 Toiminnan kassastamaksut yht.												
INVESTOINTIM. KASSASTAM.												
18 Kalusto												
19 Koneet												
20 Investointim. kassastamaksut yht.												
PO-RAHOITUKSEN KASSAAN JA KASSASTAMAKSUT												
21 Lainojen lyhennykset												
22 Lisälainat												
23 Omistajien lisäsijoitukset												
24 Muut (esim. yksityisotot)												
25 Pääomarahoituksen nettovaikutus												
KASSAVARAT												
26 Kassa kauden alussa												
27 Toiminnan kassaanmaksut												
28 Toiminnan kassastamaksut												
29 Investointimenojen kassastamaksut												
30 Pääomarahoituksen nettovaikutus												
31 Kassa kauden lopussa												

Kuva 11: Esimerkki kassabudjetista (Hartikainen 2012).

Yritykselle laaditaan tase-ennuste kuvaamaan rahoitustilannetta vuoden toiminnan jälkeen. Laskelman vaihto- ja käyttöomaisuuseriin ei sisällytetä arvonlisäveroa, sillä se ei ole yrityksen kulu. Myyntisaamiset ja ostovelat sisältävät luonnollisesti tavaran myyjän velkoman arvonlisäveron. Tase-ennusteen tulee mennä tasan. (Hartikainen 2012.) Alla olevassa kuvassa 12 on esimerkki tase-ennustepojasta, jota myös vaateyritys X käyttää laskelmissa hyödyksi.

KÄYTTÖOMAISUUS		OMA PÄÄOMA	
* Koneet ja kalusto		* Omistajien pääomapanos	
* Muut		* Yksityssijoitus	
		* Yksityisotot	
		* Kauden voitto	
VAIHTO-OMAISUUS		VIERAS PÄÄOMA	
* Tavaravarasto		Pitkäaikainen	
* Puolivalmisteet		* Lainat	
RAHOITUSOMAISUUS		Lyhytaikainen	
* Myyntisaamiset		* Lainat	
* Muut saamiset		* Ostovelat	
* Kassa ja sekkitili		* Alv-velka	
		* Ennakkopidätys- ja stm-velka	
		* Muut	
	Yht		Yht

Kuva 12: Esimerkki tase-ennusteesta (Hartikainen 2012).

6 Liiketoimintastrategia

Strategia-sana polveutuu alkuperäisestä kreikankielisestä sanasta ”strategos”, joka tarkoittaa sodan johtamisen taitoa. Strategian historia painottuu pääosin sodankäyntiin ja sotateoriassa strategian tehtävänä on sodan voittaminen. Kiinalaisen sotapäällikön Sun Tzu:n mukaan taas parhaimpana taitona strategisessa johtamisessa on kyky välttää sota. Sinisen meren strategia, joka jo aiemmin mainittiin, lähtee samasta asetelmasta Sun Tzu:n kanssa. Sinisen meren strategiassa tarkoituksena on päästä niin sanotulle siniselle merelle eli välttää kilpailua, ettei jouduta olemaan verenpunaisella merellä todella kovassa kilpailussa mukana. Toimivalle yritykselle, joka on aidossa kilpailutilanteessa, strategia on välttämättömyys, olemassaolon ja hengissä pysymisen ehto. Kilpailussa on pystyttävä pärjäämään, jonka vuoksi se edellyttää kykyä erottautua kilpailijoista tavalla tai toisella. Jo kauan aikaa sitten kansantaloustieteilijät ovat todistaneet sen, että niin sanotussa täydellisessä kilpailussa ei jää ylijäämää sen jälkeen, kun tuotantotekijöille on maksettu korvaus. Yritys tarvitsee toimiakseen ylijäämää, esimerkiksi riskien kestämiseen, toiminnan kehittämiseen ja yrittäjyyden motivaatioon. Strategia on kuitenkin tärkeä myös ei-kilpailutilanteessa toimivissa organisaatioissa, sillä ensinnäkin täytyy olla huolellinen sen suhteen, onko organisaatio todella ilman kilpailua. Monet eivät tunnista tai tunnista kilpailua oikealla tavalla. Virhearvioinnissa on yleisimpänä syynä se, että asiaa tarkastellaan vertaamalla itseään vastaavanlaisiin kilpailijoihin, tuotteisiin ja palveluihin. On erittäin tärkeää, että asiaa tarkastellaan asiakkaan tarpeiden näkökulmasta ja katsotaan tulevaisuuteen. Lähes kaikki organisaatiot muuttuvat kilpailun alaisiksi siinä vaiheessa, jos ulotamme tarkastelun korvaaviin ja vaihtoehtoihin tapoihin tyydyttää tarpeita ja tuleviin vuosiin. (Kamensky 2008, 16-17.)

Strategia on käsitteenä laaja-alainen ja monitahoinen, minkä vuoksi sitä on vaikea määrittellä lyhyesti. On olemassa monia määritelmiä, mutta käyn tässä läpi kolme. Ensimmäisessä strategian määritelmässä yrityksen on oltava tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suunta- viivojen valinnoista muuttuvassa maailmassa. Toisessa määritelmässä painotetaan sitä, että yritys hallitsee ympäristöä strategian avulla. Kolmannessa strategian määritelmässä yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan. Ensimmäinen määritelmä korostaa sitä, että strategian lähtökohtana on muuttuva maailma eli yrityksen toimintaympäristö ja strategia pitää sisällään sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset suuntaviivat. Tässä määritelmässä on kyse valinnasta monien vaihtoehtojen joukosta, asioiden panemisesta tärkeysjärjestykseen ja myös tietoisesta kieltäytymisestä monista vaihtoehtoista, vaikka ne olisivatkin sinänsä hyviä. Toinen määritelmä saattaa vaikuttaa mahdottomalta ajatukselta, mutta se muuttuu merkitykselliseksi kun ympäristön hallinta pu-

retaan eritasoisiksi. Yrityksen on sopeuduttava ympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja yritys muokkaa ympäristöä sekä vaikuttaa ympäristöönsä. Yrityksen tulee myös valita oma toimintaympäristönsä. Ympäristössä on tietenkin myös monia tekijöitä, johon ei voi vaikuttaa. On kuitenkin suuria eroja siinä, kuinka yritykset ennakoivat ja reagoivat ympäristön muutoksiin. Parhaat yritykset eivät kuitenkaan vain sopeudu ympäristömuutoksiin, vaan muokkaavat toimintaympäristöään aktiivisesti. Yritykset vaikuttavat asiakkaiden tarpeisiin ja haluihin, muuttavat toimittajien toimintatapoja, aikaansaavat muutoksia kilpailijoiden toiminnassa ja vaikuttavat viranomaisten toimintatapoihin. Kolmas määritelmä syventää aikaisempia määritelmiä kahdessa suhteessa. Kolmannessa määritelmässä mukaan tulee sisäisten tekijöiden merkitys sekä tavoiteasetannan oikea tasapaino. Sisäisiä tekijöitä ei tule vähätellä, vaikka onnistuneen strategian lähtökohta usein on muuttuvan ympäristön ymmärtäminen. Monesti syy epäonnistumiseen on juuri sisäisissä tekijöissä. Jos yritysjohto ja työntekijät eivät ymmärrä toisiaan tarpeeksi hyvin muutostarpeissa, voi vahinkoa aiheutua paljonkin. Toinen sisäisten tekijöiden merkitys on osaaminen, sillä jos osaamisen tarve kasvaa nopeammin kuin kyky hankkia uutta osaamista, romuttuu kyky strategiseen menestykseen. (Kamensky 2008, 19-21.)

Pyrkimykset, jotka liittyvät strategian tavoitteisiin, voidaan jakaa kahteen vaihtoehtoon karkeasti. Yrityksellä voi olla pyrkimyksenä tehdä jotakin tehokkaammin tai paremmin. Tällöin pyritään tyydyttämään asiakkaiden tarpeet joko olemassa olevilla liiketoiminta-alueilla tai löytämällä uusia kannattavia ja organisaatiolle toteuttamiskelpoisia liiketoiminta-alueita. Yrityksellä pyrkimyksenä voi olla myös se, että yritetään tehdä jotakin uutta ja erilaista. Tässä tapauksessa ei pyritä optimoimaan toimintaa olemassa olevaan maailmaan nähden, vaan tehdään asiat eri tavalla kuin muut. Ei vastata toiminnalla markkinoiden kysyntään, kilpailijoiden hinnoitteluun tai markkinaosuuksien muutoksiin. Uuden ja erilaisen tekeminen on pitkäjänteistä kehittämistä, kokeilua ja oppimista, eikä keskitytä vain nykytilanteen analysointiin ja tulevaisuuden ennustamiseen. (Vuorinen 2013, 27-28.)

Strategian tärkeimpiä piirteitä ovat suuntautuminen tulevaisuuteen sekä kannattavuuden ja jatkuvuuden turvaaminen. Myös suhde asiakkaisiin ja kilpailijoihin on yksi tärkeimmistä piirteistä. Liiketoimintastrategiassa tarkastelun kohteena on yleensä kilpailu sekä kilpailuedun rakentaminen ja ylläpitäminen. Sitä kutsutaan kilpailukykyyn varmistamiseksi. Kilpailuetu on yrityksen ylivoimaista paremmuutta kilpailijoihin nähden. (Viitala & Jylhä 2007, 71.)

Vaateyritys X:n strategiana on luoda uudenlainen vaatekauppa Suomen markkinoille, joka eroaa kilpailijoista tuotteillaan. Liiketoimintastrategian ydin on uniikkisuus, jota pyrimme tarjoamaan koko Suomen alueelle paikasta riippumatta verkkokaupan avulla. Erilaistamme tuotteemme kilpailijoista, jonka näemme kilpailuetuna muuttuvassa maailmassa. Miesten trendikkyyden suosion kasvu sekä verkkokaupan kasvu mahdollistavat vaateyritys X:n strategian mahdollisen onnistumisen lähitulevaisuudessa. Aikomuksemme on olla trendikkäästi erilainen vaa-

teyritys, jossa on mukava asioida. Visiona on olla Suomen kaikkien verkkokaupassa asioivien miesten tietoisuudessa vahvana brändinä vuoteen 2020 mennessä.

Laadusta vaateyritys X ei tingi, sillä pidämme vaatteiden laatua yhtenä tärkeimmistä ominaisuuksista trendikkyuden ja uniikkiuden lisäksi. Kaiken tämän lisäksi tuotteidemme hinnat eivät eroa massamarkkinoista juurikaan. Samanaikainen erilaistaminen ja hintakilpailu käsi kädessä luovatkin vaateyrityksellemme ainutlaatuisen edun toimia markkinoilla. Verkkokauppa mahdollistaa nimenomaan sen, että voimme myydä uniikkeja vaatteitamme koko Suomen alueelle ja ihmisten on helppo asioida siellä ajasta tai paikasta riippumatta. Vaateyritys X on aina avoinna asiakkaitansa varten.

Kappaleessa 5 mainitun teorian perusteella vaateyritys X laati omat laskelmat. Vaateyritys X:n kannattavuuslaskelmat löytyvät liitteestä 1. Tein kokonaisuudessaan kahdet laskelmat. Ensimmäisen käyn läpi pelkkään verkkokauppaan liittyvät laskelmat ja tämän jälkeen laskelmissa on mukana myös kivijalkamyymälä. Laskelmista ilmeni, että vaateyritys X:n kannattaa enemmän aloittaa toiminta pelkän verkkokaupan muodossa. Omien havaintojeni mukaan liiketilöiden vuokrat ovat aivan liian korkeat kivijalkamyymälän perustamista varten. Kivijalkamyymälä vaatii myös paljon enemmän resursseja toimiakseen kunnolla. Verkkokauppa vaatii vähemmän työpanosta, sekä se on halvempi vaihtoehto kokonaisuudessaan. Tarkoituksena vaateyritys X:llä on lähteä markkinoille pienellä budjetilla ja toiminnan kasvaessa laajentaa mahdollisesti myös myymälän muodossa.

7 Yhteenveto, johtopäätökset ja arviointi

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä selvitys aloittavan vaateyritys X:n strategiasta ja kannattavuudesta. Opinnäytetyöprosessi oli haastava kokonaisuudessaan. Suurimpana haasteena oli löytää sopivia tuoreita lähteitä kirjoista, mutta sähköisten lähteiden tuella kokonaisuudesta tuli hyvä. Uuden yrityksen perustaminen ei ole helppoa ja siinä tulee ottaa huomioon hyvin monia eri asioita. Opinnäytetyön rajaaminen ydinasioihin oli myös haastavaa, sillä aiheesta olisi saanut vaikka kuinka laajan työn tehtyä.

Aluksi selvitin, mitä asioita tulisi ottaa huomioon yritystä perustaessa ja päätin keskittyä tiettyihin strategisiin analyyseihin joita olivat ympäristö-, asiakas-, kilpailija-, sekä markkina-analyytit. Analyyseistä tuli suurin osa työtäni ja niistä selviää monia tärkeitä asioita. Vaateyritys X:n liiketoimintaan liittyy myös oleellisesti maahantuonti, joten päätin selvittää myös maahantuontia koskevaa lainsäädäntöä. Keskityin lähinnä tulli- ja arvonlisäveroasioihin. Strategisten analyyseiden pohjalta oli hyvä pohtia myös enemmän liiketoimintamallin rakentamista. Pohdinnassa otin huomioon nimenomaan vaateyritykselle suotuisia yksityiskohtia. Tilastokeskuksen internetsivut toimivat hyvänä lähteenä tässä luvussa ja päädyin jo tässä vaiheessa sii-

hen tulokseen, että vaateyritys X aloittaa ensin verkkokaupan muodossa liiketoimintansa. Loppuun oli hyvä jättää kannattavuuslaskelmat, jotka kiteyttivät työn tuloksen. Verkkokaupan laskelmien osalta tulos oli plusmerkkinen, kun taas laskelmat, jossa otin mukaan myös kivijalkamyymälän perustamisen, jäivät miinukselle. Kappaleessa kävin läpi sopivat aloittavan yrityksen laskelmat, jotka tein myös opinnäytetyön tueksi, mutta liikesalaisuuden varjelemiseksi liite pysyy salaisena.

Vaateyritys X hyötyi opinnäytetyöstä todella paljon. Lopputuloksena sain selvitettyä, että liiketoiminta kannattaa aloittaa. Uusi vaateyritys kannattaa aluksi perustaa vain internetiin, sillä se on kustannustehokkain vaihtoehto. Tämä selvisi tekemistäni kannattavuuslaskelmista. Trendi kuluttajien ostokäyttäytymisessä puhuu myös sen puolesta. Kilpailijoita alalta kyllä löytyy, mutta markkinoilla on tilaa vaateyritys X:n kaltaiselle trendikkäälle miestenvaateliikkeelle. Markkinasegmentti on suhteellisen kapea, mutta uskon sen kääntyvän kasvutaskuksi tulevaisuudessa. Monikanavaisuutta tulemme harkitsemaan varmasti jatkossa, mutta alkuun se ei kannata. Kannattavuuslaskelmista jotka laadin varsinaisen työn ohella, sain selville, että yritys on kannattava perustaa.

Opinnäytetyön tekeminen on liiketalouden koulutusohjelman huipentuma, jonka avulla opiskelija näyttää osaamisensa. Tämä opinnäytetyö onnistui mielestäni tuottamaan uutta tietoa ja materiaalia. Työ onnistui tehtävässään, sillä sen avulla minä ja tuleva liikekumppanini aiomme perustaa vaateyrityksen lähitulevaisuudessa tietyllä strategialla. Vaateyritys X luo uudenlaisen Suomen markkinoille vaatekaupan, joka eroaa kilpailijoista tuotteillaan. Liiketoimintastrategian ydin on uniikkisuus ja verkkokaupan kautta pystymme saavuttamaan kaikki suomalaiset verkkokaupoissa asioivat miehet, jotka etsivät trendikkyyttä ja uniikkeja vaatteita. Vaateala kehittyy ja muuttuu koko ajan ja siksi oli vaikeaa löytää tuoreita lähteitä kirjoista. Opinnäytetyössä käytettiin tämän vuoksi myös useita verkkolähteitä, jotta saatiin mahdollisimman realistinen lopputulos. Työssä käytettiin myös apuna erilaisia lakeja, joten kokonaisuudessaan työ pitää sisällään monipuolisesti eri lähteitä. Eri lähteet tukevat hyvin toisiaan läpi työn ja teksti muodostui sujuvaksi kokonaisuudeksi. Opinnäytetyöstä olemme saaneet liikekumppanini kanssa kattavasti tietoa ja työ mahdollistaa vaateyrityksen perustamisen nopeammalla aikataululla kuin alun perin oli tarkoituksena.

Opinnäytetyö on osoitus opintojeni hyödyllisyydestä sekä osaamisestani. Olen käsitellyt teoriaosuuksissa oppimaani tietoa hyödyksi ja olen käyttänyt teoriaan liittyviä keskeisiä käsitteitä tekstin tueksi. Olen myös työn avulla osoittanut, että hallitsen menetelmien ja periaatteiden kriittisen ymmärtämisen ja arvioimisen. Prosessissa on tuotettu uutta tietoa ja sillä on saatu muutoksia aikaan työelämässä konkreettisesti siten, että aiomme perustaa tämän työn perusteella liikekumppanini kanssa kyseisen yrityksen heti liiketoimintasuunnitelman luonnin jälkeen. Tämä opinnäytetyö toimii myös hyvänä lähteenä muille opiskelijoille, jotka aikovat pe-

rustaa uuden yrityksen. Opinnäytetyö on pyritty raportoimaan jäsentyneesti ja vakuuttavasti. Työssä on käytetty hyvin hyödyksi erilaisia lähteitä, jotka tukevat tehtyjen ratkaisujen perusteluissa. Tämä opinnäytetyö on toteutettu aloitteellisesti, sillä idea työhön lähti minulta itseltäni. Tämän avulla olen osoittanut, että osaan toimia itsenäisesti. Työelämä on arvioinut tämän opinnäytetyön tuloksen hyvin hyödylliseksi, sillä niin kuin jo aikaisemmin mainitsin, liikekumppanini ja itseni mielestä vaateyritys kannattaa perustaa.

Lähteet

Painetut lähteet

Aaker, D.A. 2008. Strategic market management. 8. painos. Yhdysvallat, Westford: Courier Westford Inc.

Airaksinen, T. & Vilkkä, H. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. painos. Helsinki: Edita.

Hallavo, J. 2013. Verkkokaupan rautaisannos. Helsinki: Talentum.

Heinimäki, H. 2006. Kaupan toimintaympäristö. Helsinki: WSOY.

Ilmoniemi, M., Järvensivu, P., Kyläkallio, K., Parantainen, J. & Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum.

Jyrkkiö, E. & Riistama, V. 2004. Laskentatoimi päätöksenteon apuna. Helsinki: WSOY.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kautto, M., Lindblom, A. & Mitronen, L. 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Talentum.

Koskela, K. & Santasalo, T. 2008. Vähittäiskauppa Suomessa. Helsinki: Tuomas Santasalo.

Koski, T. 2012. PK-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus: Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Helsinki: Edita.

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

Neilimo, K. & Uusi-rauva, E. 2005. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Nenonen, S. & Storbacka, K. 2010. Markkinamuotoilu: johdatko markkinoita vai johtavatko markkinat sinua? Helsinki: WSOYpro.

Porter, M.E. 2008. On competition. Yhdysvallat, Boston: Harvard Business School publishing.

Rope, T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut. Helsinki: WSOY.

Tomperi, S. 2001. Kannattavuus ja kustannusten hallinta. 2. painos. Helsinki: Edita.

Tomperi, S. 2011. Käytännön kirjanpito. 19. painos. Helsinki: Edita.

Trepper, C. 2001. E-kauppa strategiat: kartoita liiketoimintasi menestymismahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja - 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Sähköiset lähteet

EU:n tulli- ja veroalue. 2014. Viitattu 28.10.2014

http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/tulli_tutuksi/termit_selviksi/tulli_ja_veroalue/index.jsp

Happonen, K. 2014. Vastuullisten vaatemerkkien suosio kasvaa hiljalleen. Viitattu 14.9.2014.

<http://www.aamulehti.fi/Kotimaa/1194872197381/artikkeli/vastuullisten+vaatemerkkien+suosio+kasvaa+hiljalleen.html>

Hirvikorpi, H. 2007. Mieskin osaa shoppailla. Viitattu 10.9.2014.

<http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-elama/2007/06/03/mieskin-osaa-shoppailla/200713580/139>

Kervinen, K. 2014. Älyvaatteista odotetaan maailmalla miljardibisnestä jo lähivuosina. Viitattu 11.9.2014.

http://yle.fi/uutiset/alyvaatteista_odotetaan_maailmalla_miljardibisnesta_jo_lahivuosina/7029847

Kuluttajien ostopäätös syntyy tutkimuksen mukaan yhä vahvemmin netissä. 2009. Viitattu 12.9.2014.

<http://www.smilehouse.fi/uutiset/kuluttajien-ostopaatos-synty-tutkimuksen-mukaan-yha-vahvemmin-netissa/>

Laakso, L. 2014. Yrittäjä kypsyy Zalando-sukupolven palautusvyöryyn. Viitattu 17.10.2014

<http://www.kauppalehti.fi/omayritys/yrittaja+kypsy+zalando-sukupolven+palautusvyoryyn/201401611337>

Peruuttamisoikeus etämyynnissä. 2014. Viitattu 12.10.2014.

<http://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/Ostaminen-myyminen-ja-sopimukset/etamyyni-verkkokauppa-posti--ja-puhelinmyyni/peruutusoikeus-etamyynnissa/>

Taloustiedot. 2014. Viitattu 22.10.2014

<https://www.asiakastieto.fi/yritykset/jerone-group-oy/23819318/yleiskuva>

Taloustiedot - Disturb Scandinavia Oy. 2014. Viitattu 22.10.2014

<http://www.yritystele.fi/yrityksen-tiedot/disturb-scandinavia-oy/taloustiedot/423967>

Tenhunen, M-L. 2013. Johdon laskentatoimen peruskäsitteet, menetelmät ja tekniikat. Viitattu 26.11.2014.

<http://tilisanomat.fi/content/johdon-laskentatoimen-perusk%C3%A4sitteet-menetelm%C3%A4t-ja-tekniikat>

The Carlings story. 2014. Viitattu 22.10.2014.

<http://carlings.com/fi/Secondary-menu-elements/The-Carlings-Story/>

Tietoja Jack & Jonesista. 2014. Viitattu 21.10.2014.

http://jackjones.com/about-us/jj-about-us_fi_FI_pg.html

Tuonti. 2014. Viitattu 26.10.2014.

<http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/tuonti/index.jsp>

Verkkokaupan kasvu hidastui. 2013. Viitattu 10.11.2014.

http://www.stat.fi/til/sutivi/2013/sutivi_2013_2013-11-07_kat_003_fi.html

Wikman, M. 2014. Netistä tilataan vailla huolta - palautetaan jopa puolet. Viitattu 17.10.2014

<http://www.mtv.fi/uutiset/talous/artikkeli/netista-tilataan-vailla-huolta-palautetaan-jopa-puolet/2782086>

Yritys. 2014. Viitattu 26.10.2014
<https://www.disturb.fi/yritys>

Yritys. 2014. Viitattu 26.10.2014
<http://jerone.fi/yritys.php>

Julkaisemattomat lähteet

Hartikainen, T. Suunnittelu- ja hinnoittelulaskelmat. Luento 6.3.2012 Hyvinkäällä.

Kuvat

Kuva 1: PESTEL vaateyritys X:lle	12
Kuva 2: Ostajien ostopäätöksiin vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen 2009).	15
Kuva 3: Vaateyritys X:n SWOT-analyysi sisältäen verkkokaupan ja myymälän.....	22
Kuva 4: Vaateyritys X:n SWOT-analyysi sisältäen pelkän verkkokaupan	23
Kuva 5: Viiden kilpailuvoiman malli (Porter 2008, 4).	29
Kuva 6: Internetin kautta ostoja tai tilauksia tehneet 2004-2013 (Tilastokeskus 2013). ...	36
Kuva 7: katetuotto, voitto, voittoprosentti & pääoman tuottoprosentti (Jyrkkiö & Riistama 2004, 39.)	39
Kuva 8: Esimerkki rahoituslaskelmasta (Hartikainen 2012).	42
Kuva 9: Esimerkki tulosbudjetista (Hartikainen 2012).	43
Kuva 10: Kriittinen piste (Koski 2012, 59).	44
Kuva 11: Esimerkki kassabudjetista (Hartikainen 2012).	45
Kuva 12: Esimerkki tase-ennusteesta (Hartikainen 2012).	46

Taulukot

Taulukko 1: Mies ostaja (Aaker 2008).	18
Taulukko 2: SWOT kilpailijoista	25
Taulukko 3: Vuoden 2013 vaatteiden osto- ja palautusprosentit (Tilastokeskus 2013).	36

Liitteet

Liite 1 Salainen 57

Liite 1 Salainen