

## Kannattaako itsepalvelukirpputorin perustaminen Espanjaan?

Teemu Vuorinen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

2012



<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Teemu Vuorinen</p>	<p><b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2009</p>
<p><b>Raportin nimi</b> Kannattaako itsepalvelukirpputorin perustaminen Espanjaan?</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 46 + 64</p>
<p><b>Opettajat tai ohjaajat</b> Jukka Tikka, Ilkka Malinen</p>	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kannattaako Suomessa suosituksi muodostuneen itsepalvelukirpputorimallin perustaminen Espanjaan. Tarkoituksena on selvittää yrittäjyyteen liittyviä haasteita ja mahdollisia ongelmia Espanjassa Murcian kaupungissa. Lisäksi tavoitteena on laatia mahdollisimman realistinen ja käyttökelpoinen liiketoimintasuunnitelma ja perehtyä tarkemmin Murcian kaupunkiin toimintaympäristönä.</p> <p>Opinnäytetyö rakentuu kolmesta osasta: teoreettisesta viitekehuksesta, empiirisestä osasta ja Duamanon liiketoimintasuunnitelmasta. Teoreettisella viitekehyksellä pyritään luomaan suuntaviivoja empiiriselle osalle ja liiketoimintasuunnitelmalle. Näin käsitellään liiketoiminnan osa-alueita erittäin laajasti. Käsittelyn kohteita ovat toiminnan lähtökohtien selvittäminen, toimialan ja toimintaympäristön analysointi, liikeidean kuvaus, asiakas- ja kilpailija-analyysi, markkinointi, yritysmuodon valinta ja taloudellinen suunnittelu.</p> <p>Markkinatutkimuksen pohjana on internetin avulla toteutettu kyselytutkimus. Kyselylomakkeeseen lähetettiin lokakuussa 2012 sadalle Murcialaiselle, joista 29 vastasi kaikkiin kysymyksiin. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, jonka jälkeen tutkimusaineisto jäsennettiin.</p> <p>Duamanon liiketoimintasuunnitelman pääosat ovat yritystoiminnan lähtökohdat, analyysit, strategiset päätökset ja operatiivisten toimintojen suunnittelu. Kilpailija-analysissä tutustutaan kilpailijakenttään Murciaassa. Analyysi toteutettiin yrityksiin tehtyjen vierailujen avulla. Taloudellisessa suunnittelussa on käytetty arvioita vastaavien yritysten kulurakenteista ja paikallisen yrityskeskuksen INFO.n apua.</p> <p>Näiden kolmen osan avulla Espanjasta toimintaympäristönä saatiin erittäin kokonaisvaltainen kuva ja mahdollisiin negatiivisiin yllätyksiin voidaan varautua. Tutkimuksessa saatiin myös selville, että itsepalvelukirpputorin perustaminen Espanjaan Murcian kaupunkiin olisi kannattavaa. Tämä tutkimus ja liiketoimintasuunnitelma tulevatkin toimimaan pohjana Duamanon perustamiselle.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Yrittäjyys, kannattavuus, kulttuuri, liiketoimintasuunnitelma, kirpputori</p>	

Bachelor of business administration

<p><b>Authors</b> Teemu Vuorinen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2009</p>
<p><b>The title of thesis</b> Can a selfservice fleamarket be successful in Spain?</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 43+62</p>
<p><b>Supervisor(s)</b> Jukka Tikka, Ilkka Malinen</p>	
<p>The objective of the thesis is to find out if it is profitable to set up in Spain the kind of selfservice fleamarket that is popular in Finland. The goal is to find out the challenges and possible problems for being an entrepreneur in Spain in the city of Murcia. Another objective is to create realistic and useful business plan and to explore Murcia as a business environment.</p> <p>The thesis has three parts: theoretic frame of reference, empirical part and the business plan of Duamano. The theoretic frame of reference sets up the guidelines for the empirical part and the business plan. This way all the parts of the business are considered. Subjects that are reviewed are: opening up the motivation of building the company, analysing the industry and the environment, description of the business idea, customer and competitor analysis, marketing, choosing the right company form and financial planning.</p> <p>Market research is based on a survey that was delivered through Internet. The link to the survey was sent in October 2012 to hundred Murcian people. 29 persons replied to all the questions. After two weeks replying period the research material was structured and analyzed.</p> <p>Main chapters of the Duamanos business plan are the premises for the business, analyses, strategic decisions and planning the operational functions. The competitor analysis was carried out by visiting the premises of the local competitors. The financial plans are executed with help of local business center INFO and by analyzing competitors financial statements.</p> <p>Carrying out these three parts properly helped to create a clear picture about the business environment in Spain and to prepare plans for negative surprises. The research also shows that it is profitable to set up the selfservice fleamarket in Spain in Murcia. This research and business plan will be the base of setting up Duamano.</p>	
<p><b>Key words</b> Entrepreneurship, profitability, culture, business plan, fleamarket</p>	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen lähtökohta ja merkitys .....	1
1.2	Tutkimusongelma, rajaaminen, tavoite ja rakenne .....	2
1.3	Tutkimusmenetelmä, luotettavuus ja pätevyys.....	4
1.4	Markkinatutkimuksen toteutus .....	4
2	Lähtökohtatilanne.....	6
3	Toimiala ja toimintaympäristö.....	8
3.1	Toimiala-analyysi .....	8
3.2	Toimintaympäristö .....	12
4	Strateginen päätöksenteko.....	17
4.1	Toiminta-ajatus .....	17
4.2	Liikeidea .....	17
4.3	Liikeidean perusta.....	18
4.4	Missio, visio ja mantra .....	20
4.5	Strategiat.....	20
5	Asiakasanalyysi.....	21
5.1	Markkinasuuntautuminen.....	21
5.2	Segmentointikriteerit.....	22
6	Positointi ja kilpailija-analyysi .....	24
7	Markkinointi.....	27
7.1	Tuote ja palvelu.....	27
7.2	Markkinointiviestintä .....	28
7.3	Saatavuus.....	28
7.4	Hinta .....	30
8	Yritysmuoto.....	33
9	Taloudellinen suunnittelu.....	37
10	Pohdinta.....	41
	Lähteet.....	44
	Litteet .....	47

# 1 Johdanto

## 1.1 Tutkimuksen lähtökohta ja merkitys

### Lähtökohta

Yrittämisen aloittaminen Espanjassa nähdään usein mielenkiintoisena vaihtoehtona miellyttävämmän ilmaston ja edullisemman hintatason ansiosta. Yhtä useampi suomalainen yrittäjä onkin siirtynyt Espanjan aurinkorannoille koittamaan siipiään paikallisessa kilpailukentässä. Siirtyminen yrittäjäksi Espanjaan nähdään usein haastavana, koska maata pidetään erittäin byrokraattisena ja kielitaidon on oltava hyvin hallussa. Espanjassa asuvia ulkomaalaisia ohjataan suosiollla heti aluksi paikallisten gestorioden avustettavaksi, jotta useilta yrityksen perustamiseen liittyviltä ongelmilta voitaisiin välttyä. Omat haasteensa tuovat myös kulttuurierot ja erityisesti kyseisen toimintamallin kohdalla edellytykset kyseisen yrityksen toiminnalle.

Itsepalvelukirpputorit ovat kasvattaneet suosiotaan Suomessa jo useamman vuoden ajan. Suomalaiset ovat entistä tietoisempia kierrätyksestä ja ekologisista elämäntavoista. Lisäksi kirpputorit on havaittu hyväksi keinoksi päästä eroon tarpeettomista tavaroista tienaamalla samalla hieman rahaa. Espanjalaiset puolestaan pyrkivät olemaan entistä enemmän Eurooppalaisia, joten tästä johtuen kierrätystrendeistä kiinnostuminen on pienessä nosteessa. Paikat joihin kuluttajat voivat myydä omia tavaroitaan ovat yleistymään päin ja uusia yrityksiä tälle alalle syntyykin aktiivisesti. Espanjan kulutustrendinä on aikaisemmin ollut ostaa aina uutta vanhan tilalle, mutta kehnon taloudellisen tilanteen takia ihmiset joutuvat pohtimaan uusia vaihtoehtoja vaatteiden ja tavaroiden hankintaan.

Kirpputorin perustamiseen vaadittava välineistö on yksinkertaista, eikä yrittäjiltä vaadita korkean tason opistotutkintoja sen pyörittämiseen. Näitä ennakkoluuloja välttääkseen, onkin alaan syytä tutustua perusteellisesti, jotta toimintaa aloitettaessa riskeihin osattaisiin varautua. Tietyn liiketoimintamallin siirtäminen maasta toiseen ei myöskään tapahdu ongelmitta, joten paikallisen väestön tarpeisiin on syytä osata varautua etukäteen.

Perusteellisen liiketoimintasuunnitelman teko onkin tämän tutkimuksen lähtökohtana, ja sen avulla pyritään selvittämään onko kyseisellä liiketoimintamallilla edellytyksiä Espanjassa. Liiketoimintasuunnitelman teossa on pyritty erityisesti realistisuuteen ja paikallisen liiketoimintaympäristön perusteelliseen analysointiin, jotta saadaan selville kannattaako kyseinen itsepalvelukirpputori Espanjassa Murcian kaupungissa.

## **Merkitys**

Tutkijalle tämän tutkimuksen tulokset ovat merkittäviä, sillä tutkija on toinen kirpputorin yrittäjästä. Lisäksi tutkijan tiedot yrittäjyydestä ja Espanjasta toimintaympäristönä ovat vähäiset. Tutkimuksen tulokset tulevat olemaan pääasiainen perustelu sille, kannattaako kyseistä kirpputoria perustaa Espanjaan. Liiketoimintasuunnitelman avulla pyritään pienentämään riskejä ja pyritään ehkäisemään yrittäjien mahdollisia taloudellisia menetyksiä. Liiketoimintasuunnitelma toimii myös tehokkaana runkona yrityksen kehittämiseksi ja pohjana espanjankieliselle liiketoimintasuunnitelmalle, jolla pyritään vakuuttamaan paikalliset sidosryhmät ja mahdollisesti myöhäisemmässä vaiheessa rahoittajat.

## **1.2 Tutkimusongelma, rajaaminen, tavoite ja rakenne**

### **Tutkimusongelma**

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on: kannattaako itsepalvelukirpputorin perustaminen Espanjaan? Tutkimusongelmaan sisältyy yrityksen toimintaympäristön analysointia, kannattavuuden selvitystä ja yrityksen perustamiseen liittyvien asioiden perusteellista pohdintaa. Liiketoimintasuunnitelman avulla pyritään selvittämään kuinka itsepalvelukirpputori saadaan toimimaan Espanjassa. Markkinatutkimus ja perusteellisesti laadittu liiketoimintasuunnitelma auttavat tutkimusongelman ratkaisussa.

### **Rajaaminen**

Itsepalvelukirpputoria ei perusteta vielä tämän tutkimuksen teon aikana, mutta kaikkien aikana hankittu tieto tulee nopeuttamaan yrityksen perustamisprosessia huomattavasti, mikäli yrityksen perustamiseen päädytään. Tutkimuksessa on tarkoitus selvittää

lisäksi mikä Espanjan yritysmuodoista käy kyseiselle yritykselle parhaiten. Tutkimuksen avulla selvitetään mahdollisimman laajasti tutkimusongelmaan liittyviä kysymyksiä liittyen kirpputorin perustamiseen. Kohderyhmää analysoitaessa keskitytään vain Murciasa asuviin ihmisiin. Samoin kilpailijakentän analysoinnissa on keskitytty vain kilpailijoihin Murciassa. Kilpailija-analyysistä on jätetty pois hyväntekeväisyys tavaroiden jättopaikkana. Lisäksi kirpputorilla myytävät tuotteet on rajattu kaikkiin laillisesti ilman erityislupaa myytäviin tuotteisiin, pois lukien myös elintarvikkeet, joten niiden lainsäädäntö ei ole tutkimuksessa mukana.

### **Tavoitteet**

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää yrittäjyyteen Espanjassa liittyviä haasteita ja mahdollisia ongelmia, joita siinä voidaan kohdata. Tämän lisäksi tavoitteena on tehdä mahdollisimman realistinen ja käytännöllinen liiketoimintasuunnitelma, josta on apua mikäli yritys päädytään perustamaan. Lisäksi liiketoimintasuunnitelman avulla saada mahdollisimman laaja kuva yrittäjyydestä ja kaikesta mikä on yrityksen toiminnan edellytyksenä Murciassa Espanjassa.

### **Rakenne**

Tutkimus rakentuu neljästä osasta. Nämä osat ovat teoriaosuus, liiketoimintasuunnitelman teko, kenttä- ja markkinatutkimus. Teoriaosuus ohjaa kenttätutkimuksia, joiden avulla perustellaan yrityksen operatiiviseen toimintaan liittyvät asiat liiketoimintasuunnitelmassa. Samalla teoriaosuus toimii siis pohjana ja perusteluna liiketoimintasuunnitelman teolle, jonka avulla pystytään tekemään lopullinen päätös siitä kannattaako kyseistä itsepalvelukirpputoria perustaa. Markkinatutkimuksen avulla puolestaan selvitetään kulluttajien osto-, ja kierrätystapoihin liittyviä seikkoja, sekä suhtautumista käytettyjen tavaroiden myyntiin ja ostamiseen. Markkinatutkimuksen avulla selvitetty tiedot toimivat johdatuksena toimintaympäristön analysointiin ja liiketoimintasuunnitelman luomiseen.

### **1.3 Tutkimusmenetelmä, luotettavuus ja pätevyys**

Tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää yrityksen perustamiseen ja Espanjaan toimintaympäristönä liittyviä asioita mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tarkoituksena ei ole siis yleistää mitään prosessia tai ilmiötä aineiston perusteella kvantitatiivisen tutkimuksen mukaisesti. Menetelmänä ei käytetä laboratoriokokeita, muuttujien manipulointia ja kontrollointia, jotta löydettäisiin normeja. Näin ollen tutkimuksessa prosessit käsitellään luonnonmukaisesti, jotta löydettäisiin säännönmukaisuuksia ja monimuotoisuuksia. Kenttätutkimuksessa aineistonkeruumenetelmän tulokset on esitelty liitteessä 1 kohdassa kilpailijat. Kenttätutkimukset on toteutettu vierailemalla kilpailijoiden liikkeissä ja vierailujen aikana aineisto on kerätty taulukon mukaisten kriteerien avulla taulukoon.

### **1.4 Markkinatutkimuksen toteutus**

Markkinatutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, joka löytyy liitteestä 2. Lomake on suomennettu espanjankielisestä versiosta, koska näin tutkimuksen tuloksia voidaan analysoida helpommin. Perusjoukkona tässä tutkimuksessa olivat espanjalaiset ihmiset. Jotta tutkimus vastaisi tutkimuksen tarpeisiin käytettiin hyväksi ryväsotantaa, sillä tavoitteena ei ollut selvittää kaikkien espanjalaisten aatteita vaan pelkästään analysoida murcialaisten mielipiteitä. Tämä tapahtui ottamalla näyte katukyselyn avulla. Katukyselyssä siis selvitettiin oliko vastaaja kotoisin Murciaista. Tämä oli ainoa kriteeri, jota tutkija käytti hyväkseen. Mikäli henkilö oli murcialainen, kysyttiin vastaajalta tämän sähköpostiosoite ja halukkuus tutkimukseen osallistumisesta.

Katukyselyllä kerättiin 100 murcialaista käsittävä näyte, joista kaikille lähetettiin sähköpostiviesti, joka sisälsi linkin 17 kysymystä käsittävään kyselyyn. Kyselylomake on liitteessä 2. Vastausajaksi annettiin kaksi viikkoa. Kyselyn perusteella ei siis voida tehdä yleistyksiä murcialaisten ostotavoista ja suhtautumisesta käytettyjen tavaroiden ostamiseen ja myyntiin, sillä kyselyyn osallistuneet eivät välttämättä edusta tarpeeksi hyvin perusjoukkoa. Kyselyyn vastanneet henkilöt eivät myöskään välttämättä olleet häiriötömässä tilassa kyselyä tehdessään ja useat häiriötekijät ovat voineet tuoda muutoksia



valintoihin. Vastaajat olivat iältään 20-50 vuotta, joten mitään tiettyä ikäryhmää ei tutkimuksessa suosittu. Vastaajien taustat olivat myös hyvin erilaisia sillä joukossa on opiskelijoita, opettajia, sairaanhoitaja, työttömiä, tiedottaja, päälliköitä, virkamies, yrittäjä ja asianajaja. Kulttuurien monimuotoisuuden takia yleistykseen ei teoriaosuuden ja liiketoimintasuunnitelman laadinnan kannalta voida lähteä. Tämä johtuu siitä, että kenttätutkimusten tulokset eivät aina tue teoriaosuutta vaikka välillä yhteneväisyyksiä puolestaan löytyy.

## 2 Lähtökohtatilanne

### **Yrittäjäksi ulkomaille**

Yrittäjäksi ulkomaille lähtemisessä piilee oma viehättävyytensä. Riippuen kohdemaasta, liiketoiminta vieraassa maassa nähdään usein eksoottisena ja jännittävänä. Tämän viehättävyyden katoamisen ja jännityksen katoamisen jälkeen yrittäjyys vaatii kuitenkin samat edellytykset ja motivaatiotekijät kuin Suomessakin. Yrittäjän oma motivaatio ja syyt yrityksen perustamiselle täytyvät olla vakaalla pohjalla, jotta koko elämän siirtämistä vieraaseen maahan voitaisiin oikeasti harkita.

### **Vaativuudet**

Yrittäjäksi ryhtyminen vaatii rohkeutta, ahkeruutta, määrätietoisuutta ja vastuuntunnonlisuutta. Suunnattaessa yrittäjäksi ulkomaille rohkeutta vaaditaankin erittäin paljon, mutta vieraassa maassa toimittaessa yrittäjyys voidaan nähdä myös suurempina mahdollisuutena kuin koti-Suomessa, sillä yrittäminen voi olla ainoa keino työllistyä maahanmuuttajalle. Epävarmuuden sieto on yrittäjälle erittäin tärkeä ominaisuus, sillä asiakaskunnasta, myynneistä tai omasta tulotasosta ei ole takeita. (Yritys-Suomi 2012.) Tällä hetkellä Espanjassa tämä ominaisuus joutuu erityisesti käytäntöön taloudellisen tilanteen johdosta. Tarkemmin näitä toimintaympäristöön ja erityisesti talouteen liittyviä epävarmuuksia on esitelty liitteessä 1, kohdassa muuttuva toimintaympäristö Espanjassa.

Yrittäjän työ vie paljon aikaa ja se nähdään usein elämäntapana. Katse on osattava suunnata kauas, mikäli yrittäjänä haluaa säilyä kauan. Kirpputorin perustamisen keskeisimpinä edellytyksinä nähdään liikeidea, tahtotila ja mahdollisuudet päästä hyödyntämään sosiaalisia kontakteja ja omia taitoja hyödyllisellä ja kehittäväällä tavalla. (Yritys-Suomi 2012.) Lisäksi yrittäjyys tarjoaa mahdollisuuden päästä toteuttamaan opiskeluissa ja elämässä yleisesti opittuja taitoja käytännössä, ilman työtehtäväkohtaisia rajoituksia. Kirpputorin perustamiseen ei siis olla ajautettu pakon sanelemana, vaan se nähdään erinomaisena tilaisuutena ja mahdollisuutena ylittää kulttuurien välisiä rajoja.

## **Yhteiskunnan turva**

Euroopan unionin maihin muuttavat työntekijät ja yrittäjät ovat pääsääntöisesti työskentelymaansa sosiaaliturvan piirissä riippumatta työskentelyn kestosta tai asuinpaikasta. Sosiaaliturvan piiriin pääsee yrittäjyyden aloitusajankohdasta lukien, mikäli työaika ja palkkaa koskevat vähimmäisvaatimukset pystytään täyttämään. Yrittäminen Espanjassa oikeuttaa samaan sosiaaliturvaan ja etuuksiin kuin sen omat kansalaiset saavat. (Kela 2012.) Verrattuna suomalaiseen sosiaaliturvaan ja etuuksiin Espanjan tarjoamat vastineet eivät ole samantasoiset, mutta perusturva pystytään ylläpitämään.

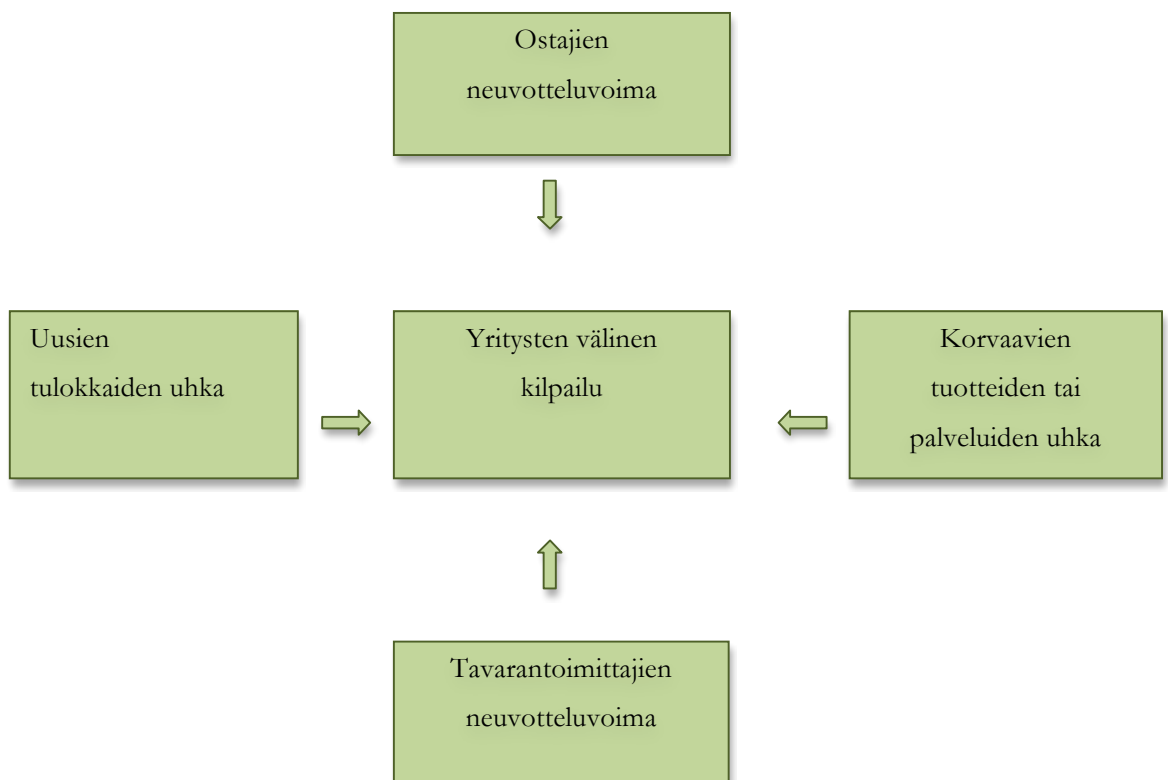
Riippuen yritysmuodosta yrittäjillä Espanjassa on velvollisuus maksaa sosiaaliturvamaksuja. Normaali sosiaaliturvan minimimaksu Espanjassa on 230 euroa kuukaudessa. Tämä maksu täytyy siis vähintään yhden yrityksessä täyspäiväisesti työskentelevän yrittäjän maksaa koko ajan. Mikäli yrityksessä on useampi yrittäjä, tai mikäli yritykseen palkataan henkilökuntaa, täytyy jokaisesta yrityksessä työskentelevästä henkilöstä maksaa 230 euroa kuukaudessa. Nuoria yrittäjiä helpottamaan on sosiaaliturvamaksun suuruuteen kuitenkin lisätty poikkeus, jonka ansiosta summa pienenee alle 26-vuotiailla 180 euroon. Tämä sosiaaliturvamaksu on siis ainoa pakollinen yrittäjien ja työntekijöiden maksu Espanjassa ja sillä taataan yrittäjälle riittävät terveydenhuoltopalvelut.

### 3 Toimiala ja toimintaympäristö

#### 3.1 Toimiala-analyysi

##### Viiden kilpailuvoiman malli

Uudelle yritykselle toimialan tarkempi analysointi ja tutustumien on erittäin tärkeää. Näin voidaan välttyä turhilta olettamuksilta ja keskittää omat resurssit tehokkaasti oman toiminnan tukemiseen ja kehittämiseen. Toimialan analysoinnissa tehokas työkalu on Porterin viiden kilpailuvoiman malli. Kilpailuvoimat on esitelty kuviossa 1. Tarkempi kuvaus eri neuvottelu voimista on alla. Tarkemmin Duamanon toimintaympäristöä on analysoitu liiketoimintasuunnitelman muuttuva toimintaympäristö Espanjassa kohdassa. Lisäksi mallia on käytetty apuna kilpailijakentän analysoinnissa.



Kuvio 1. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Porter 1980, 4.).

### **Ostajien neuvotteluvoima**

Ostajien neuvotteluvoimaa analysoitaessa on oleellista ottaa huomioon, kuinka tärkeä tuote tai palvelu on asiakkaalle. Asiakkaiden helppoutteen vaihtaa tuotteesta tai palvelusta toiseen vaikuttaa myös vaihtamisen helppous. Lisäksi merkityksellistä on kilpailun määrä toimialalla. (Porter 1980, 24-26.) Tätä kilpailua on analysoitu tarkemmin liitteen 1 kilpailijat –osiossa.

Murciassa toimialalla ei ole vielä itsepalvelukirpputoria tai ylipäättänsä paikkaa mihin ihmiset voisivat helposti viedä tuotteitaan myyntiin järkevillä tuotto-odotuksilla. Paikkoja käytetyistä tavaroista eroon pääsemiseen toki on, mutta liitteen 1 kilpailija-analyysin mukaisesti kilpailijat ovat rajanneet vastaanotettavat tuotteet tarkoin kriteerein. Itsepalvelukirpputorin avaaminen Murciassa lisää siis ostajien neuvotteluvoimaa huomattavasti, sillä aikaisemmin kuluttajien mahdollisuutena on päästä eroon vain tiettyistä tuotteista ja niistäkin vain ulkopuolisen tahon päättämällä hinnalla. Myös mahdollisuus käytettyjen tuotteiden ostamiseen on myös ollut huonompi, sillä kilpailijat ovat rajallisella tuotevalikoimalla pakottaneet tietyt tuotteet pysymään ihmisten varastoissa tai päätymään kaatopaikalle.

### **Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka**

Puhuttaessa korvaavista tuotteista, tarkoitetaan tuotteita, jotka voivat suorittaa saman tehtävän tai voivat vastata samaan tarpeeseen kuin toimialan omat tuotteet. Korvaavat tuotteet voivat olla kaukana itse toimialasta, sillä siihen vaikuttaa kuluttajien resurssien jakaantuminen. (Porter 1980, 23-24.) Kirpputorin korvaavia tuotteita on analysoitu tarkemmin liitteessä 1, kohdassa potentiaaliset kilpailijat. Kirpputorituotteiden korvaavien tuotteiden kenttä on erittäin laaja, sillä suurin osa käytetyistä tuotteista voidaan korvata myös uusilla tavaroilla.

### **Tavarantoimittajien neuvotteluvoima**

Tavarantoimittajien neuvotteluvoima on suuri mikäli yritys on erittäin riippuvainen niiden tuotteista tai palveluista. Tavarantoimittajat vaikuttavat siis asiakkaansa palvelun laatuun ja täten koko alan kustannusrakenteeseen. Mikäli toimittavat nostavat hintansa

erittäin korkealle, kutistaa se toimitusketjun seuraavan osapuolen voitot minimiin. (Porter 1980, 26-27.)

Itsepalvelukirpputoritoiminnassa pöydän vuokraajat, eli tavaraa myyntiin tuovat ihmiset voidaan nähdä tavarantoimittajina. Toki tavarantoimittajia on muitakin, koska jokapäiväisen toiminnan pyörittämiseen tarvitaan myös muita tarvikkeita. Pöytien vuokraajat ovat kuitenkin kirpputorin toiminnan kannalta tärkeimpiä toimittajia, sillä ilman myyntiin tulevaa tavaraa, ei myymälään tule ostajia. Myyjien ja ostajien välillä vallitsee siis erittäin kiinteä suhde, sillä markkinapaikan täytyy olla niin houkutteleva, että sinne syntyy säännöllinen asiakasvirta. Tämä puolestaan houkuttelee useampia myyjiä vuokraamaan pöytiä.

### **Yritysten välinen kilpailu**

Alalla toimivien yritysten välisen kilpailun analysointi on tärkeä lähtökohta uuden yrityksen asemoinnissa toimialalle. Kilpailijoiden neuvotteluvoima on erittäin kiinteässä suhteessa ostajien neuvotteluvoiman kanssa, sillä mikäli alan kilpailijoiden määrä lisääntyy, kasvaa ostajien neuvotteluvoima vaihtoehtojen lisääntyä. Kilpailijoiden käyttäytymiseen vaikuttaa toimialan yleinen tilanne ja luonne. Kilpailu alalla voi olla keskittynyt muutaman suuren toimijan varaan, kilpailu voi olla erittäin tasapäistä tai erittäin hajaantunutta. Kilpailun rakenteeseen vaikuttavat myös alan kustannusten syntyyn vaikuttavat tekijät ja uskomukset alan tulevasta kehityksestä. (Porter 1980, 17-20.)

Murciassa käytettyjen tuotteiden myymiseen ja ostamiseen erikoistuneet palvelut ovat keskittyneet pääasiassa Cash Convertersin varaan ja heillä liiketoiminta on suuressa kasvussa. Suosio onkin synnyttänyt alalle myös kilpailua ja uusia toimijoita on ilmaantunut ja syntyy jatkuvasti lisää. Tarkemmin näitä kilpailijoita on analysoitu liiketoimintasuunnitelman kilpailija-analyysissä. Suurin kustannusten syntyvä vaikuttava tekijä ovat kiinteät kustannukset, joten itsepalvelukirpputoria perustettaessa kilpailuetua pystytään luomaan paljon esimerkiksi karsimalla vuokratulot mahdollisimman minimiin.

Koko Espanjan tasolla käytettyjä tuotteita myyvien yritysten yhteisenä erityspiirteenä on franchising. Toiminta on erittäin ketjuuntunutta ja pienillä yrityksillä on vain marginaalisia markkinaosuuksia. (Infofranquias 2012.) Verrattuna Suomen kirpputoritoimintaan, liiketoimintamallit Espanjassa toimivilla käytettyjen tavaroiden parissa olevilla yrityksillä ovat erilaisia. Espanjassa käytetyn tavaran parissa toimivat yritykset toimivat pääosin panttilainaamo periaatteella. Kyseinen toimintamalli vaatii suurehkoa kassaa, sillä myytävän tuotteen hinnasta ja myyntiajasta ei ole takeita. Tämän takia franchising nähdään tehokkaana vaihtoehtona.

### **Uusien tulokkaiden uhka**

Uudet tulokkaat ovat aina uhka jo alalla toimiville yrityksille. Todennäköistä onkin, että jo vakiintuneet yritykset reagoivat potentiaalsiin uusiin tulokkaisiin. Uusien tulokkaiden uhkaa pienentävät pääomavaatimukset, siirtymiskulut, jakelukanaviin pääsyn vaikeudet, korkeat teknologiavaatimukset, pääsy raaka-aineisiin, patentit, liiketilojen sijainti, viranomaissuhteet ja kokemus. Lisäksi alalla olevilla yrityksillä on aina mahdollisuus kosto-  
hyökkäykseen ja tämä voi tulla uudelle kilpailijalle kalliiksi. Uusien kilpailijoiden uhkaa pienentää myös tuotannon volyyymieduista johtuvat kustannusten halpeneminen alalla jo toimiville kilpailijoille. (Porter 1980, 7-11.)

Espanjassa käytettyjen tuotteiden myyntiin ja ostoon erikoistuneiden yritysten kynnys tulla alalle on pienentynyt, sillä alalla jo toimivat yritykset ovat todistaneet, että kysyntää palvelulle todella on. Haasteena uusille tulijoille on vanhojen liiketoimintamallien syrjäyttäminen ja uusien toimintatapojen opettaminen kuluttajille. Käytettyjen tuotteiden myynnissä tuotteiden kappalehinnat eivät myöskään nouse kovin korkeaksi ja myyntitilaa tarvitaan varsin paljon, jotta liiketilaan saataisiin tarpeeksi tuotteita. Tämä ajaa kirpputorit ja niiden kilpailijat useimmiten halvemmän vuokran kiinteistöihin. Tosin kirpputori voi toimia myös pienemmässä liiketilassa, mutta silloin pöytien vuokrauksesta jää puuttumaan volyyymi ja toiminta voi olla vaikeaa saada kannattavaksi.

Alalle pääsyä helpottaa, se että pääomavaatimukset eivät ole suuria ja toiminta ei vaadi hienoa teknologiaa. Alan keskittyminen muutaman suuren franchising- mallilla toimi-

van yrityksen varaan on myös pienentänyt alalle tulevien uusien yrittäjien riskiä. Yrittäjillä on mahdollista ostaa jo toimivaksi todettu toimintamalli. Näin ollen yrittäjä ei joudu ottamaan riskiä mallin toimimattomuudesta.

### **3.2 Toimintaympäristö**

Toimintaympäristöä analysoitaessa pyritään saaman mahdollisimman laaja kuva eri osaluista sen sisällä. Liitteen 1 kohdassa muuttuva toimintaympäristö Espanjassa yrityksen toimintaympäristö on jaoteltu poliittiseen-, taloudelliseen-, sosiaaliseen-, teknologiseen- ja kierrätysympäristöön. Tämän tutkimuksen toimintaympäristön analysoinnissa keskitytään puolestaan kuluttajien asenteisiin käytetyn tavaran ostoa kohtaan ja toimialan yritysten kehityksen analysointiin. Kuluttajien asenteiden avaamiseksi käytetään hyväksi markkinatutkimuksen tuloksia. Tämän avulla toimintaympäristön analysointi etenee koko Espanjan tasolta kohti murcialaisten mielipiteitä.

#### **Kasvava markkina**

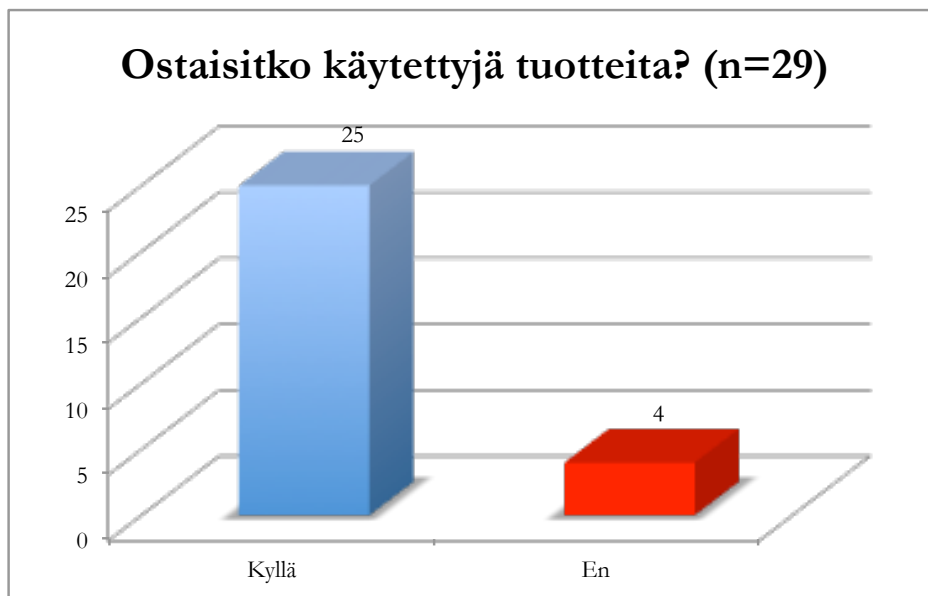
Kuluttajien ostovoiman heiketessä ihmiset joutuvat etsimään vaihtoehtoisia paikkoja tarpeellisten ja tarpeettomien tavaroiden ostoon. Espanjassa jopa 13,5 miljoonaa ihmistä ostaa käytettyjä tuotteita. Markkina on siis erittäin suuri ja tämän hetkinen taloudellinen tilanne luo uusia palveluita tuottavia yrityksiä tälle alalle jatkuvasti. (Arn digital 2012.) Ajatusten muutosprosessi kohti uusiokäyttöä on siis tapahtumassa. Ihmisten huono taloudellinen tilanne toki toimii nopeuttavana tekijänä tähän. Toisaalta taas tuotteiden käyttöikä pitenee, mikäli varaa uuden hankkimiseen ei ole. Tällöin uutena ostettu tuote käytetään niin loppuun, että siitä ei ole enää iloa kenellekään käytön jälkeen.

Positiivisesta suhtautumisesta kierrätykseen kertovat myös markkinatutkimuksen tulokset. Kyselyn kysymyksillä 2, 3 ja 4 pyrittiin selvittämään suhtautumista kierrätykseen ja käytettyjen tuotteiden ostoon. Liitteessä 3 on esitelty vastaajien suhtautuminen kierrätykseen. Sen mukaan 93% vastaajista kannattaa kierrätystä. Liitteen 2 kysymyksellä kolme selvitettiin kuinka tämä kierrätys näkyy vastaajien elämässä. Vastauksena tähän kysymykseen saatiin lasin, muovin ja paperin erottelua muista roskista ja erillisen bio-



roskiksen käyttö. Kierrätykseen liittyvät ajatustavat eivät siis ole vastaajille aivan vieraita. Lisäksi Murciaassa yhä useammalta kadulta löytyy kierrätyspisteitä, jonne lajitellut jätteet voidaan sijoitella erillisiin astioihin.

Vastaajista 25 henkilöä olisi valmiita ostamaan käytettyjä tuotteita. Ero vastaajin, jotka eivät ostaisi käytettyjä tuotteita on kuvion 2 mukaisesti huomattava. Ennakkoluulot siitä, että espanjalaiset pitävät tavaroita yleisesti kertakäyttötuotteita, eivät ainakaan kyseisten vastaajien kohdalla pidä täysin paikkaansa, vaan halukkuus käytettyjen tuotteiden ostoon on suurempi kuin kielteisyyttä niiden ostamista kohtaan. Liitteen 4 mukaisesti kyselyyn vastanneista 72% ei kuitenkaan ole koskaan käyttänyt mitään yritystä päästäkseen eroon käytetyistä tuotteista. Myönteisyys uusiokäyttöä kohtaan näyttäisi siis olevan vastaajien kohdalla vielä ajatuksen tasolla.



Kuvio 2. Ostaisitko käytettyjä tuotteita?

Liitteessä 5 on esitelty vastaukset siihen mitä vastaajat tekevät käytetyille vaatteille ja tavaroille kun eivät enää tarvitse niitä. 29:stä vastaajasta vain yksi on yrittänyt muuttaa tarpeettomat tavaransa rahaksi. Suosituimpana vaihtoehtona nähdään vaatteiden ja tavaroiden antaminen hyväntekeväisyyteen, sukulaisille tai ystäville. Tässä näkyy siis hyvin

selkeästi espanjalaisten yhteisöllisyys. Mikäli tarpeeton tavara voi auttaa sukulaisia tai ystäviä, ei sen avulla pyritä saavuttamaan rahallista hyötyä. Vastaajista vain yksi valitsee tarpeettomille tavaroilleen sijoituspaikaksi kaatopaikan, joten tavaroiden poisheittokaan ei ole vastaajien keskuudessa suosittua.

### Laajentunut asiakasprofiili

Käytetyn tavarahan myyntiliikkeeseen astuvan kuluttajan profiili on laajentunut. Enää ei kyseessä ole nuori henkilö, joka tarvitsee rahaa viikonloppua varten. Nykyään myyntiin tuodaan laadukkaita tuotteita ja niitä myyntiin tuovien henkilöiden profiili on muuttunut iäkkäämmäksi. (El Mundo 2012.) Motivaatiotekijät tavaroiden myynnille vaihtelevat vastaajien keskuudessa. Vaikka useat vastaajat pitävät itseään kierrätysystävällisenä, ei se kuitenkaan olisi suurin motivaatiotekijä tarpeettomien tuotteiden myynnille. Suurimpana motivaatiotekijänä vastaajista 19 näkee kuvion 3 mukaisesti rahan tarpeen. Tarpeeton tavara halutaan siis muuttaa rahaksi.



Kuvio 3. Minkä takia voisitte myydä käytettyjä tavaroitanne?

## Myytävät tuotteet

Useimmiten uusia tuotteita ostettaessa tärkeä myyntivaltti on takuu. Tämän takuun puuttuminen useista käytetyistä tuotteista nähdäänkin haasteena käytetyn tavaran myynnille (Renuevo 2012). Ostovoiman heikentymisen takia ja myös tuotteiden helpon tarkastettavuuden vuoksi, käytetyt vaatteet ovat kriisiaikaan erittäin suosittua kauppatavaraa (Diario de Navarra 2012). Talouden huippuvuosien ajatukset siitä, että espanjalaiset eivät pukisi ylleen käytettyjä vaatteita ovat siis lama-aikaan päinvastaisia. Tuotekategorioista mielenkiintoisina Espanjassa nähdään elektroniikka, kirjat, huonekalut, soitimet, autot, pyörät, työkalut, lelut, lastenvaatteet, merkkivaatteet ja urheiluvälineet (Hogarutil 2012). Yhteisenä piirteinä näille kaikille on se, että käyttöikä ei ole pitkä ja tuotteen kunto ei muutu järjestyttävän huonoksi tämän käytön jälkeen. Sama tavara voi siis helposti tuottaa saman hyödyn vielä toiselle kuluttajalle.

Markkinatutkimuksen avulla selvitettiin myös vastaajille mielenkiintoisia tuotekategorioita käytetyissä tuotteissa. Liitteen 2 kysymykset 6, 7 ja 10 käsittelevät myytäviä ja ostettavia tuotteita. Näiden kysymysten avulla pystyttiin muodostamaan käsitystä siitä mistä tuotteista vastaajat olivat kiinnostuneita tai mistä eivät olisi kiinnostuneita missään tapauksessa. Vastaajat olivat innokkaita ostamaan kirjoja, huonekaluja, pelejä, elektroniikkaa, vaatteita, urheiluvälineitä ja näiden lisäksi vielä musiikkia. Mielenkiintoisten tuotekategorioiden lisäksi selvitettiin mitä tuotteita vastaajat eivät missään tapauksessa ostaisi käytettynä. Vastaukseksi saatiin: meikit, kengät, vauvanvaatteet, hajusteet, urheiluvaatteet, elektroniikka, vaatteet ja hygienia tuotteet. Osa vastaajista siis olisi valmis ostamaan vaatteita ja elektroniikkaa ja osa puolestaan ei. Kategorioista yllättävänä voidaan mainita vauvanvaatteet, sillä varsinkin Suomessa käytetyt vauvanvaatteet ovat suosittuja ja niiden myyntiin erikoistuneita kirpputoreja on useita. Espanjassa puolestaan vauvanvaatteet ostetaan uutena tai saadaan perheeltä.

Kyselyllä selvitettiin myös mitä tuotteita vastaajat olisivat halukkaita myymään. Vastaukseksi saatiin yleisesti kaikki tarpeettomat tavarat, kirjat, kengät, urheiluvälineet, vaatteet, huonekalut, sisustusesineet, korut, pelit ja musiikki. Vastaajat ovat siis halukkaita myymään useita tuotteita mitä eivät itse ostaisi käytettynä. Esimerkiksi vaatteisiin voi-

daan suhtautua kriittisesti kun katsotaan kilpailijoiden tuotevalikoimaa, joka on esitelty tarkemmin liitteessä 1 kilpailijat osiossa. Useat kilpailijat pyrkivät välttelemään juurikin vaatteita.

### **Muutokset verotuksessa**

Käytettyjen tuotteiden myyntiin täytyy luoda tiettyä mystiikkaa ja kehitellä siitä muoti-ilmiö. Tämän muoti-ilmiön etuja voidaan perustella vaikkapa sillä, että käytettyjen tuotteiden hinnassa ei ole veroa. Espanjassa kun tuotteiden hinnat on tapana ilmoittaa ilman veroa, ja vero lisätään hintaan vasta maksettaessa. Verojen vastenmielisyyttä lisää entisestään se, että Espanjan valtion vähien varojen takia on verotusta jouduttu kiristämään viime aikoina useamman kerran. Suurin muutos verotuksessa on tapahtunut veroluokassa, joka oli ennen 4% ja on nykyisin 21%. Myös 8% veroluokan nosto 21% on huomattava. (Lavanguardia 2012.) Aikaisempaan hintatasoon tottuneille espanjalaisille uuden hinnan paljastuminen maksettaessa voi olla masentava yllätys.

## 4 Strateginen päätöksenteko

### 4.1 Toiminta-ajatus

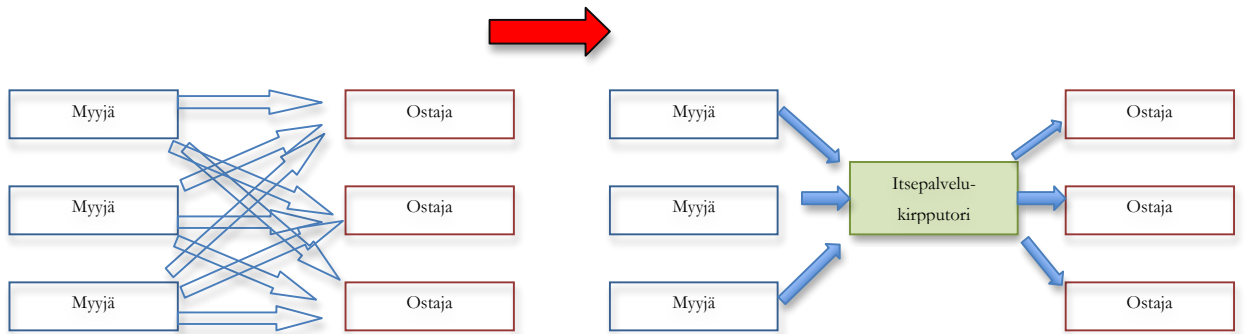
Toiminta-ajatuksen tarkoituksena on kertoa miksi yritys aiotaan perustaa. Siitä selviää yrityksen toiminnan perusfilosofia. Kirpputorin toiminta-ajatuksen tarkoituksena on antaa mahdollisimman selkeä ja lyhyt kuvaus siitä yrityksemme tarjoaa ja se kuuluu näin: Asiakkaille helppo ja luotettava markkinapaikka ostaa tuotteita ja päästä eroon ylimääräisistä tavaroista ja vaatteista, olematta itse paikalla. Toiminta-ajatus auttaa myös henkilökuntaa ja yrityksen sidosryhmiä sisäistämään yrityksen olemassaolon tarkoituksen.

### 4.2 Liikeidea

Liikeidea on toiminta-ajatusta konkreettisempi, käytännönläheisempi ja laajempi kokonaisuus siitä miten yritys aikoo toimintansa järjestää (Sutinen & Viklund 2005, 56). Liikeidean ydinkysymyksiä ovat: Mitä palveluita yritys tarjoaa? Ketkä ovat näiden palveluiden potentiaalisia ostajia? Kuinka nämä asiakkaat tavoitetaan? Näiden kysymysten avulla kuvataan tarkemmin kuinka yrityksen toiminta on järjestää kannattavasti. Kirpputorin kohdalla liikeidea on itsepalvelukirpputori, jonne asiakas voi tuoda käytetyt vaatteensa ja tavaransa myyntiin.

Kirpputorin liiketoimintamallia havainnollistaa kuvio 4. Suomessa ymmärrys kirpputoreista ja jopa itsepalvelukirpputoreista on korkealla tasolla mutta Espanjassa näin ei ole. Kuvion avulla pystytään havainnollistamaan selkeästi miksi yritys on olemassa. Kuviossa siniset nuolet kuvastavat tavaravaihdantaa kuluttajien välillä. Ilman koordinoitua palvelua tavaroiden vaihto tapahtuu suoraan kuluttajalta kuluttajalle. Tämä tarkoittaa myös sitä että myyjien on itse saatava tuotteensa ostajien tietoisuuteen. Lisäksi maksusuoritukseen liittyvät riskit ovat tuomassa lisähaasteita kaupantekoon. Itsepalvelukirpputori tuo puolestaan ratkaisuja näihin haasteisiin. Se toimii helppona myynti- ja ostopaikkana ja siellä osaava henkilökunta pitää huolen siisteydestä ja maksusuoritusten päättämisestä myyjälle. Riskit pienentyvät siis huomattavasti. Näin palvelun tuomat edut

ja hyödyt on selkeä kuvata ja markkinoida kuluttajille. Espanjassa itsepalvelukirpputorin liikeidean avaamiseen täytyy käyttää enemmän aikaa. Jotta voitaisiin olla mahdollisimman varmoja siitä, että liikeidea avautuu ihmisille on helpoin tapa kuvata sitä kuviolla. Kuvio avaa myös toimintaan liittyviä erityspiirteitä ja selkeyttää kokonaiskuvaa yrittäjälle itselleen.



Kuvio 4. Kirpputorin liiketoimintamalli

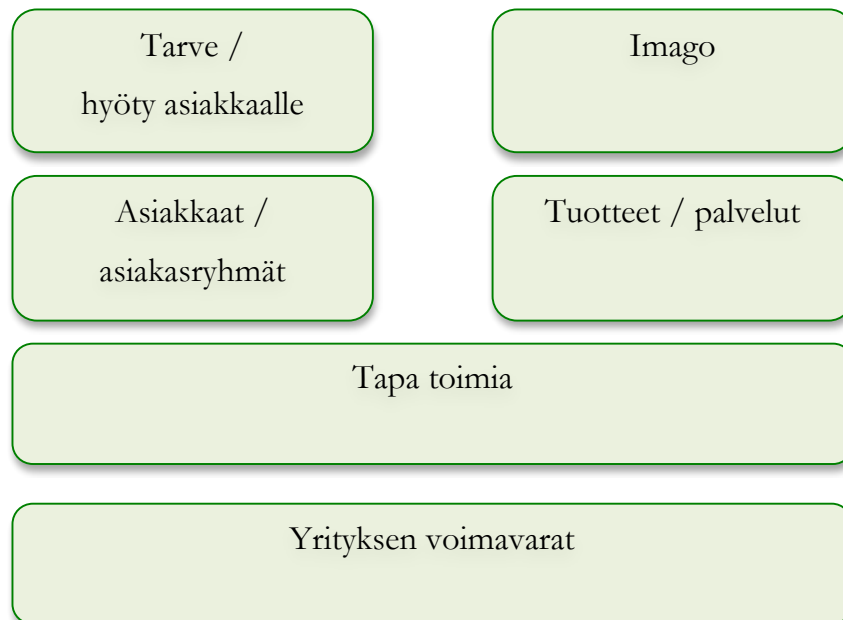
Selkeä havainnollistus uudesta toimintamallista on oleellinen osa sen avaamista uudessa toimintaympäristössä Espanjassa. Mikäli yrityksen toiminta-ajatusta ja liikeideaa ei saada helposti avattua rahoittajille, sidosryhmille ja asiakkaille avattua selkeästi, ei toiminnalla ole tulevaisuutta. Rahoittajia on vaikea saada vakuutettua mikäli suunnitelma ei ole selkeä. Sidosryhmien tiedonjonon tyydyttämiseksi ja parempien neuvotteluchojien takia selkeä kuvaus yrityksen toiminnasta tulee tarpeeseen. Mitä nopeammin kuluttajat saadaan tietoiseksi yrityksen toimintamallista, sitä vähemmän markkinointiin ja oheismateriaaleihin kuluu rahaa. Kannattavuuden saavuttaminen on näin ollen nopeampaa.

### 4.3 Liikeidean perusta

Kirpputorin koko liikeidean perusta on jaoteltu tarkemmin liitteessä 1, kohdassa Duamanon liikeidean perusta. Liikeidea rakentuu kahden erilaisen asiakasryhmän palvelun varaan. Nämä asiakasryhmät muodostavat yrityksen markkinat. Yritys vastaa siis kahden erilaisen asiakasryhmän tarpeisiin. Näihin tarpeisiin vastaaminen muodostaa yrityksen toimintatavan, joka löytyy yrityksen liiketoimintamallin keskiöstä. Näillä edellytyksin yritys muodostaa ydinpalvelunsa, joka on itsepalvelukirpputori. Jotta asiakkaat saa-

vat haluamamme mielikuvan yrityksestä panostetaan oikeanlaisen imagon luontiin erittäin paljon, sillä Espanjassa pienilläkin yrityksen imagoon vaikuttavilla tekijöillä on suuri vaikutus yrityksen suosioon. Kirpputorin imagon pääasiallisena teemana on luotettavuus ja turvallisuus. Lähtökohtaisesti kirpputori pyrkii poistamaan kuluttajien välisen kaupan välisiä esteitä, joten tämän takia turvallisuuden panostaminen on erittäin tärkeässä osassa. Paikallisten kuluttajien mentaliteetti Espanjassa myös pakottaa ottamaan turvallisuuden yhdeksi Duamanon strategisen suunnittelun peruspilareista. Espanjassa on paljon köyhiä ihmisiä, joiden ainoana vaihtoehtona saada tarvittavia tuotteita on varastaa, joten imagollisista syistä turvallisuuspanostukset ovat tärkeitä. Kuvion 4 mukaisesti itsepalvelukirpputori selkeyttää kuluttajien välistä tavaroiden vaihdantaa. Kirpputori tarjoaa mahdollisuuden kaupantekoon luotettavasti ilman myyjien läsnäoloa.

Liiketoimintasuunnitelman liike-idean tarkemman kuvauksen pohjana toimii liikeidean dynaaminen malli, joka on esitelty kuviossa 5. Mallin käyttö yksinkertaistaa liikeidea pohdinnan erittäin selkeästi ja sen avulla on tarkoitus miettiä jokaista kenttää, jotta voitaisiin suoriutua niissä paremmin kuin kilpailijat tekevät.



Kuvio 5. Liikeidean dynaaminen malli (Holopainen & Levonen 2008, 32).

#### 4.4 Missio, visio ja mantra

Strategisessa päätöksenteossa yrittäjien on kyettävä suuntaamaan ajatukset tulevaisuuteen ja analysoimaan toimialaan liittyviä muutoksia. Tämän tulevaisuuden pohdinnan ja yrityksen päämäärien ja tavoitteiden selkeyttämiseksi päädytään usein kuvaamaan yrityksen missiota ja visiota. Missiolla tarkoitetaan yrityksen perustarkoitusta ja ydintoimintaa. Samoin sillä avataan yrityksen roolia ja yleisesti tehtäviä koko yhteiskunnan tasolla. Visio puolestaan kertoo yrityksen suunnan ja avaa yrityksen tulevaisuutta myös koko henkilökunnalle. (Ebben 2005.)

Jotta yrityksen strategisten suuntaviivojen määrittely ei jäisi vain käsitteillä leikittelyksi, ja jotta koko organisaatio saadaan todella ymmärtämään mitä päivittäisiä toimenpiteitä visioon päätyminen tarkoittaa, tulisi yrityksellä olla mantra. Mantra on lyhyt kuvaus siitä miksi yritys on todella olemassa. Verrattuna missioon ja visioon se pyrkii olemaan ihmisläheisempi ja ymmärrettävä. Yrityksen mantra ohjaa työntekijöiden päätöksiä ja toimintaa jatkuvasti, koska se on helppo ymmärtää ja pitää mielessä. (Kawasaki 2004, 6-8.)

#### 4.5 Strategiat

Strategian avulla yritys selkeyttää itselleen ja sidosryhmilleen kuinka se aikoo kilpailla, mitkä sen tavoitteet ovat ja mitä toimenpiteitä sen täytyy suorittaa, jotta nämä tavoitteet voitaisiin saavuttaa. (Porter 1980 24.) Yritykset käyttävät strategisessa suunnittelussa siis myös missiota ja visiota ja usein nämä menevätkin päällekkäin ja suuria eroja niiden välillä voi olla hankala löytää. Uuden yrityksen kohdalla strategisten suuntaviivojen luominen auttaa paljon ja luomalla strategiat tietyille toiminnoille, voidaan niiden kehittämiseen valita selkeä suunta. Duamanon kohdalla strategiaan liittyvät tekijät on esitelty liiketoimintasuunnitelman strateginen suunnittelu osiossa. Duamanon kohdalla keskitytään erityisesti asiakas-, hinnoittelu- ja palvelun kehittämisstrategioihin. Nämä strategiat ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa ja niiden yhteisenä tavoitteena on tuoda yritykselle kilpailuetua. Tätä kilpailuetua yritys voi luoda kolmella tavalla: olemalla hintajohtaja, erikoistumalla tai keskittymällä näistä vain toiseen (Porter 1980, 35).



## 5 Asiakasanalyysi

Asiakkaiden analysointi on erittäin tärkeässä tässä tutkimuksessa. Asiakaskunnan määrittely, oikean asiakaskunnan selvittäminen ja tämän asiakaskunnan koon ja tarpeiden tarkempi määrittely, auttavat tekemään päätöksen siitä onko itsepalvelukirpputorimallia järkevää siirtää Suomesta Espanjaan. Tämä puolestaan pyritään varmistamaan oikealla suhtautumisella toimintamallien siirtämiseen maasta toiseen. Asiakkaiden jaottelua eri luokkiin tiettyjen ominaisuuksia perusteella kutsutaan segmentoinniksi. Tämä on erittäin tärkeä toimintavaihe yrityksen toiminnan suunnittelussa, koska sillä pystytään kohdistamaan yrityksen rajalliset markkinointiresurssit tehokkaasti oikeille kohderyhmille.

### 5.1 Markkinasuuntautuminen

Markkinasuuntautumisella tarkoitetaan organisaation laajuista markkinatuntumaa, joka pohjautuu nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeisiin. Nämä tiedot ja tuntuma pyritään levittämään koko organisaation laajuuteen, jotta asiakkaan tarpeisiin voitaisiin vastata mahdollisimman tehokkaasti. Markkinasuuntautuminen nähdään erittäin suurena tekijänä yrityksen toiminnan kannattavuudelle. Useimmiten yritykset, jotka kuuntelevat asiakkaidensa tarpeita, pärjäävät kilpailussa paremmin. (Peter, Olson, & Grunert 1999, 4.) Toisin sanoen yhden strategian toimivuus yksittäisellä markkinalla ei tarkoita, että saman strategian voisi siirtää maasta toiseen ilman muokkauksia paikalliseen kulttuuriin.

Uusi liiketoimintamalli tuo omat haasteensa asiakaskunnan määrittelyyn yritystä perustettaessa. Itsepalvelukirpputori on uusi liiketoimintamalli Murciassa, joten tarkka asiakaskunnan analysointi ei ole mahdollista. Tarjolla ei ole tarkkoja historiatietoja muilta yrityksiltä ja ihmisten toimintatavoissa on eroavaisuuksia. Näin ollen markkinatutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään onko Murciassa ylipäättänsä ihmisiä, jotka ovat kiinnostuneita ostamaan ja myymään käytettyjä tavaroita. Suomalaisten kirpputorien asiakassegmentointia voidaan käyttää apuna, mutta erot elintavoissa ja kulttuurissa ovat niin suuria, että hieman osviittaa asiakkaista saa analysoimalla marginaali- ja tarvekilpailijoita, sekä tutustumalla toimialan trendeihin.

Markkinasuuntautumisella kirpputori pyrkii sopeutumaan Espanjan oloihin. Kuluttajien mentaliteetti, ostotavat, ostovoima ja suhtautuminen käytettyihin tavaroihin ovat täysin erilaisia, joten kuuntelemalla markkinoiden tarpeita tarkasti ennen toiminnan aloitusta voidaan välttyä monilta virheiltiltä ja turhilta kuluilta. Usein tarkkaa tietoa kaikista uuden toimintamallin heikkouksista ei voida saada ennen toiminnan aloitusta. Selkeät suunta- viivat ja tiedot siitä, onko toiminnalle ylipäättänsä edellytyksiä, pystyttiin kuitenkin selvit- tämään käyttämällä hyväksi markkinatutkimusta ja tutkimalla toimialaan liittyviä erityis- piirteitä.

## 5.2 Segmentointikriteerit

Jotta yritys voisi olla markkinasuuntautunut, täytyy sen tietää asiakkaansa (Peter ym. 1999, 4). Tietääkseen asiakkaidensa profiilin ja tarpeet tarkemmin voidaan asiakkaiden segmentoinnissa voidaan käyttää hyväksi geo-, demo- ja psykograafisia kriteereitä. Sa- moin voidaan käyttää käyttäytymiseen liittyviä kriteereitä, mutta aloittavan yrityksen kohdalla tämä tuo omat haasteensa, sillä omaa seurattavaa asiakaskuntaa ei ole vielä olemassa.

Geograafisilla tekijöillä tarkoitetaan maantieteellisiin tekijöihin liittyviä segmentointikri- teerejä. Kriteerit voivat vaihdella niinkin laajasta kriteeristä kuin eri maat, kunnat ja kaupungit jopa kortteleihin. Demograafiset segmentointikriteerit voivat perustua ikään, sukupuoleen, perheen kokoon, tulotasoon, ammattiin, uskontoon, kansallisuuteen tai koulutukseen. Psykograafisia luokittelukriteereitä voivat puolestaan olla sosiaaliseen luokkaan, elämäntyyliin tai käyttäytymiseen liittyvät tekijät. Ihmiset samasta demograa- fisesta luokasta voivat omata hyvinkin erilaisia psykograafisia piirteitä. Neljäntenä seg- mentointiluokkana voidaan käyttää käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä. Näitä ovat mm. käytön yleisyyteen liittyvät tekijät, lojaalisuus yritystä kohtaan ja yksilön tuotteesta tai palvelusta saamat edut. (Kotler & Armstrong 2012, 215-218.) Käyttäytymiseen liittyviä tekijöitä on helpompi havainnoida, jos yritys on jo toimiva ja voidaan analysoida yrityk- sen asiakkaita. Muuten joudutaan havainnoimaan jonkin toisen jo toimivan yrityksen asiakkaita ja toimintatapoja.

Rajallisten resurssien ja puutteellisten historiatietojen vuoksi kirpputorin asiakaskuntaa on päädytty segmentoimaan demograafisten, maantieteellisten, persoonallisuus ja elämäntapakriteerien perusteella. Tarkempi kuvaus näistä segmenteistä löytyy liitteestä 1, kohdasta asiakkaat. Segmentoinnin toteutuksessa on käytetty hyväksi osittain suomalaisten kirpputorien asiakaskuntien tarjoamia tietoja, sekä paikallisten marginaali- ja tarvekilpailijoiden tarkkailua. Tarkempaa asiakkaiden käyttäytymiseen liittyvää analyysia ei kuitenkaan tämän tutkimuksen aikana tehty.

## 6 Positiointi ja kilpailija-analyysi

### Positiointi

Kirpputori kilpailee monista samoista tuotteista ja asiakkaista Murciassa jo toimivien yritysten kanssa. Käytettyjen tavaroiden myynti ei siis ole uutta, mutta kirpputorin liiketoimintamalli sen toteuttamiseen on uusi. Jotta tästä uudesta liiketoimintamallista saataisiin suurin hyöty irti, ei pidä pelätä liiallista erikoistumista (Kawasaki 2004, 23-24). Positioinnin merkitystä voidaan havainnollistaa alla olevan kuvion 6 avulla. Kuvion pystyakseli havainnollistaa yrityksen kykyjä tarjota uniikkia palvelua tai tuotetta. Vaaka-akselilla on puolestaan asiakkaan saama arvontuotto kyseisestä palvelusta tai tuotteesta.

Kyky tarjota uniikkia palvelua tai tuotetta	Tyhmät yritykset	Tavoitenurkka
	Lypsylehmät	Hintakilpailu
Asiakkaan saama arvontuotto palvelusta tai tuotteesta ->		

Kuvio 6. Yrityksen positiointi (Kawasaki 2004, 23).

Markkinoilla olevat voidaan jakaa neljään luokkaan kuvion 6 mukaisesti. Luokat ovat:

- Tyhmät yritykset
- Lypsylehmät
- Hintakilpailu
- Tavoitenurkka

Ylävasemmalla ovat siis tyhmät yritykset, jotka tuottavat uniikkeja palveluja tai tuotteita, joista kukaan ei ole kiinnostunut. Alavasemmalla puolestaan ovat yritykset, joilla ei ole kykyä tuottaa arvoa tuottaa asiakkaille. Erona edelliseen luokkaan on vielä se, että monet yritykset ovat tekemässä samaa. Oikealla alhaalla puolestaan on luokka, jossa

yritykset tarjoavat uniikkeja palveluja tai tuotteita. Siinä ei sinänsä ole mitään ongelmaan ja yritys voi menestyä. On kuitenkin pidettävä mielessä, että tässä kentässä toiminta on jatkuvaa hintataistelua. Monet yritykset ovat tarjoamassa samaa, joten ainoa keino erottautua on edullisempi hinta. Oikealla yläkulmassa on puolestaan se tavoite, mihin kannattaa pyrkiä. Tässä nurkassa yritys nauttii asiakkaiden arvostusta ja tuotteet ovat haluttuja, sillä yritys tarjoaa jotain uniikkia mitä asiakkaat todella arvostavat ja haluavat. (Kawasaki 2004, 23-24.) Kirpputoritoiminta ei perustu uniikin palvelun tuottamiseen vaikka tuotteet uniikkeja ovatkin. Tästä johtuen luotaessa yrityksen strategisia suuntaviivoja, täytyy ottaa huomioon mahdolliset tulevaisuuden kilpailijat, jotka tulevat tarjoamaan hyvin samanlaisia palveluita. Tällöin vaarana on vajota hintakilpailuun, mikäli asiakkaille ei pystytä tarjoamaan uniikkia palvelua.

### **Kilpailija-analyysi**

Kilpailija-analyysin laatiminen uudelle liiketoimintamallille on erittäin tärkeää. Se auttaa selvittämään onko suoraa kilpailua olemassa. Sen avulla analysoidaan myös potentiaalisia ja epäsuoraa kilpailua. Kilpailija-analyysin teko Murciassa havainnollistaa millaisiin toimintatapoihin ja kulttuureihin ihmiset ovat käyttetyn tavaran ostamisessa ja myymisessä tottuneet. Tämän ansiosta voidaan myös jaotella kilpailijoita kuvion 6 mukaisiin luokkiin ja luoda omaan palveluun uniikkeja vivahteita. Vanhat toimintatavat ovat saattaneet juurtua ihmisten mieliin syväälle, joten tutustumalla kilpailijoihin tarkemmin, saadaan selville arvokasta tietoa käytettyyn tavaraan liittyvästä liiketoiminnasta.

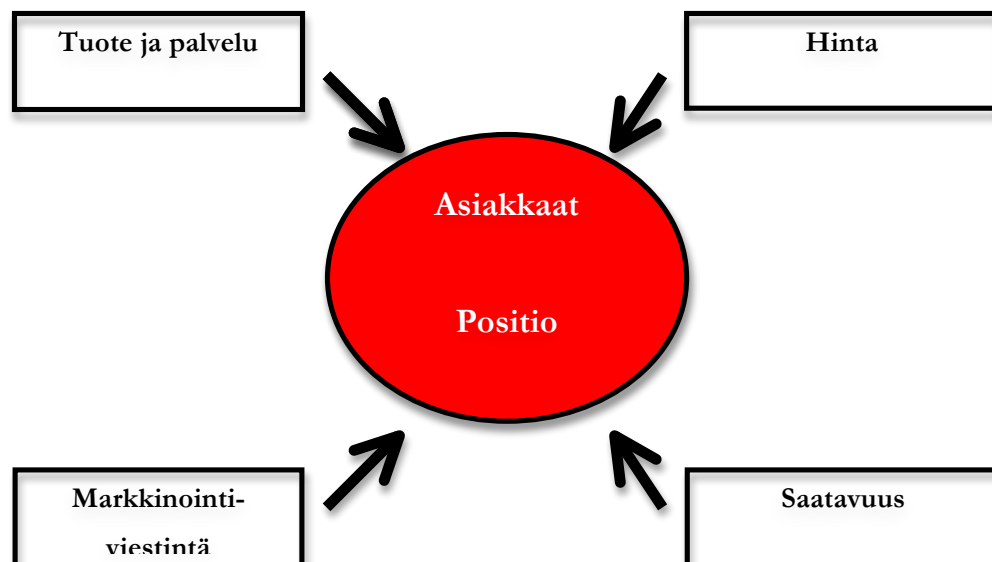
Kilpailija-analyysiä tehtäessä hyväksi käytettiin Bergen & Peterafin kilpailijoiden jaottelemaa suoriin, epäsuoriin ja potentiaalsiin kilpailijoihin. Suorilla kilpailijoilla markkinat ja resurssit ovat erittäin samanlaisia. Epäsuorilla kilpailijoilla markkinat ovat puolestaan erittäin yhteneväiset, mutta resursseista löytyy eroavaisuuksia. Potentiaalisilla kilpailijoilla resurssit ovat hyvin samankaltaiset, mutta yritysten markkinat eivät ole kovinkaan yhteneväiset. Suurimman uhan muodostavat potentiaaliset kilpailijat, sillä samankaltaisilla resursseilla voi olla helppo keksiä oivalluksia palvella asiakasta paremmin kuin kilpailija. (Bergen & Petergraf, 2002, 157-169.)

Duamanon kilpailija-analyysi toteutettiin kahdessa vaiheessa. Ensimmäisen vaiheen tarkoituksena oli tutustua kilpailijoiden liiketiloihin, asiakkaiden ja tuotteiden havainnointi, sekä liiketoimintamalliin perehtyminen. Tämän lisäksi vierailujen jälkeen tutustuttiin yritysten nettisivuihin ja lisäpalveluihin. Jotta kilpailijoiden asiakkaisiin pystyttiin samaistumaan paremmin, kokeiltiin myös kilpailijoiden palveluja käytännössä. Havainnointien jälkeen kilpailijoita analysointiin kohderyhmän, tarjottavien palveluiden, myytävien tuotteiden, nettimyynnin, hinnan, imagon ja saatavuuden perusteella. Tulokset tästä kenttätutkimuksesta ovat liiketoimintasuunnitelman liitteenä kilpailija-analyysissä, jossa kilpailijat on jaoteltu resurssien ja markkinoiden yhteneväisyyden mukaan.

Kilpailijoiden analysoinnin perusteella pystyttiin tutustumaan perusteellisemmin paikallisen väestön mentaliteettiin käytetyn tavaran myyntiä ja ostamista kohtaan. Lisäksi perehtyminen kilpailijoiden liiketoimintamalleihin tarjoaa mahdollisuuksia täyttää kilpailijoiden markkinoille jättämiä aukkoja. Näitä aukkoja pystytään käyttämään suoraan markkinoinnin kilpailukeinoissa ja palvelun etujen perustelussa asiakkaalle.

## 7 Markkinointi

Markkinoinnin kilpailukeinot auttavat yritystä lähestymään asiakkaitaan ja sidosryhmiään. Kotler & Armstrong (2012) kuvaavat markkinoinnin kilpailukeinoja 4:n P mallilla. Näiden kilpailukeinojen avulla yritys pyrkii luomaan itselleen tehokkaan markkinointipaletin, joka koostuu kuvion 7 mukaisesti tuotteesta (Product), hinnasta (Price), markkinointiviestinnästä (Promotion), ja saatavuudesta (Place). Tätä mallia on kritisoitu ja kehitelty aikojen saatossa, mutta se kiteyttää markkinoinnin kilpailukeinot selkeästi. Markkinoinnin kilpailukeinojen avulla pyritään rakentamaan hyvin yhteen liitetty markkinointiohjelma, jonka avulla asiakkaalle pyritään tuottamaan arvoa valitulla positiolla. (Kotler & Armstrong 2012, 75-76.)



Kuvio 7. Markkinoinnin kilpailukeinot (Kotler & Armstrong 2012, 76).

### 7.1 Tuote ja palvelu

Yrityksen tuote ja palvelu jakaantuvat ydintuotteeseen ja palveluun, avustaviin osiin, lisätuihin ja mielikuvatuotteeseen (Kotler & Armstrong 2012, 250-251). Kirpputorin palvelu myyjille on myyntipöydän vuokraus eripituisiin jaksoihin. Ostajille ydintuotteita puolestaan ovat käytetyt tuotteet, joita myyjät kirpputorilla myyvät. Myyjille ydinhyöty

on ylimääräisistä tavaroista eroon pääseminen. Ostajien tarpeita pystytään puolestaan tyydyttämään erittäin monipuolisesti, sillä kirpputorin monipuolisella valikoimalla pystytään vastaamaan erittäin moneen eri tarpeeseen.

Palvelun avustavia osia ovat: tarpeiden mukaiseksi muokattava myyntihylly, laadukas palvelu ja käytettyjen tuotteiden myyntiin erikoistunut markkinapaikka. Myös ostajille tuotteiden on oltava laadukkaita. Tällä tarkoitetaan lähinnä, että tuotteet ovat ehjiä ja toimivia, sillä kyseessä on kuitenkin käytetty tuote, eli aivan mahdollisia odotuksia ostajille ei pyritä luomaan. Kirpputorin tarjoamat lisäpalvelut puolestaan auttavat palvelun ja mielikuvan luonnissa myyjille. Lisäpalveluita ovat tuotteiden vartiointi, hälyttimet, hintalaput ja hinnoitteluapu, sekä valmis henkareilla varustettu myyntipöytä.

## **7.2 Markkinointiviestintä**

Markkinointiviestinnän toimintakenttä on erittäin laaja. Jotta sitä voitaisiin käyttää tehokkaasti, on yrityksen syytä tehdä perusteelliset sisäiset ja ulkoiset analyysit ja näiden avulla saada selville mitä markkinointiviestinnällä halutaan saavuttaa. Markkinointiviestintä vaikuttaa myös muiden markkinointipaletin osien hallintaan. Sen avulla voidaan tiedottaa yrityksestä, sen palveluista ja tuotteista, hinnoista sekä saatavuudesta. (Kotler & Armstrong 2012, 76.)

Yrityksen ulkoinen viestintä voidaan jakaa mainostamiseen, henkilökohtaiseen myyntityöhön, promootioihin ja suhdetoimintaan. Näiden osa-alueiden yhtenäinen koordinaatio auttaa luomaan selkeän kuvan yrityksen tarjoamista eduista asiakkaalle. Duumanon markkinointia suunniteltaessa tämä jaottelu on otettu huomioon myös asiakaspalvelusuunnitelmaa luotaessa. Tarkempi kuvaus yrityksen markkinointiviestinnästä löytyy liiketoimintasuunnitelman operationaalisesta suunnittelusta.

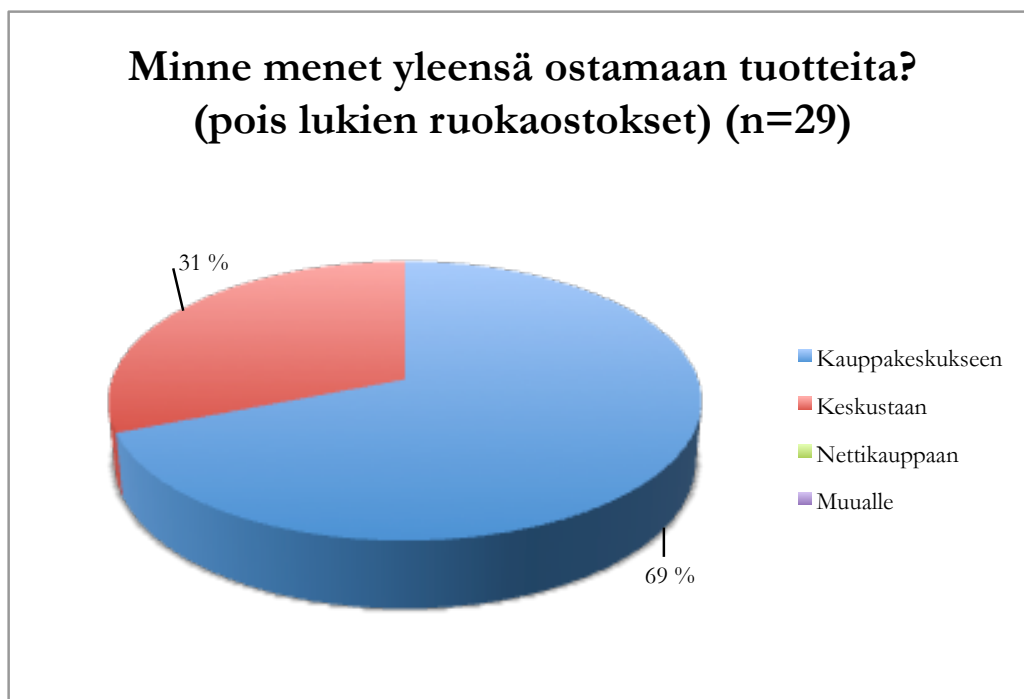
## **7.3 Saatavuus**

Päätöksillä yrityksen saatavuutta koskien on tarkoitus tehdä yritys sijaintinsa puolesta mahdollisimman helposti saavutettavaksi. Koska kyseessä on palveluyritys, ovat yrityk-



sen sisäiseen ja ulkoiseen saavutettavuuteen liittyvät päätökset erittäin tärkeitä. Ulkoisen saavutettavuuden perustekijöitä ovat sijainti, liikenneyhteydet, myymälän julkisivu, opasteet, paikoitus ja aukio-oloajat. Sisäiseen saatavuuteen kuuluu puolestaan tarkemmin liiketilan sisällä olevat asiat. Asioinnin tulee olla asiakkaalle helppoa ja asiakkaan tulee viihtyä liiketilassa. Erityistä huomiota tulee kiinnittää palvelutiskiinkin, asiakaskiertoon, kalusteisiin ja henkilökunnan saatavuuteen. (Bergström & Leppänen 2008, 234.) Nämä tekijät ovat erittäin oleellisia kirpputorin toimivuuden kannalta, joten kirpputorin saatavuuteen liittyvät tekijät on esitelty liitteestä 1 kohdassa saatavuus.

Markkinatutkimuksen tulosten perusteella saatavuuteen liittyvien asioiden pohdinnassa tulee ottaa huomioon kuluttajien ostotavat Murciassa. Kyselyn ensimmäisellä kysymyksellä pyrittiin ottamaan selvää siitä, minne vastaajat menevät tekemään muita kuin ruokaostoksia. Vastaukset on esitelty kuviossa 8.



Kuvio 8. Minne menet yleensä ostamaan tuotteita?

Vaihtoehtoisiksi vastaajille annettiin kauppakeskus, keskusta, nettikauppa ja muu kuluttajan valitsema vaihtoehto. 69% vastaajista tekee ostoksensa yleensä kauppakeskuksessa

ja 31% keskustassa. Muut vastausvaihtoehdot jäivät tyhjiksi. Vastausten tulos näkyy selkeästi keskustassa, sillä yhä useampi liiketila keskustassa on tyhjillään. Liikepaikan valinnassa tämä on tärkeää ottaa huomioon, sillä tämän tutkimustuloksen ja Murcian keskustan ilmapiirin perusteella sijainti kaupungin keskustassa ei tulisi olemaan ehdoton edellytys Duamanon menestykselle.

## 7.4 Hinta

### **Paikallinen hintataso**

Kirpputoreja on paljon Suomessa ja uuden kirpputorin pöytävuokran hinnoittelu on helpommin toteutettavissa, koska asiakkaat tietävät mitä he maksamallaan hinnalla saavat. Suomessa itsepalvelukirpputorien viikkovuokrahinnat vaihtelevat 10-60 euron välillä, lisäksi osa kirpputoreista perii myynnistään provisioita. Espanjassa hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä on enemmän, sillä palvelu on asiakaskunnalle täysin uusi. Asetettavaan hintaan vaikuttavat myös paikalliset kustannukset, lainsäädäntö ja paikallinen palkka- ja hintataso. Espanjassa useat tuotteet ovat lähes samanhintaisia kuin Suomessa, joten oletus on helposti se, että kirpputoripöydän vuokrahinta voidaan siirtää suoraan samansuuruisena Espanjaan. Paikallinen palkkataso on kuitenkin huomattavasti matalampi kuin Suomessa ja esimerkiksi asumisen kustannukset ovat matalammat, joten palvelun tarjoamat edut täytyy perustella asiakkaille hyvin. Tarkempi kirpputorin hinnoittelustrategia löytyy liiketoimintasuunnitelman markkinointisuunnitelmasta.

Kirpputorin hinnoittelu vaikuttaa suuresti siis kyseinen markkinatilanne. Suoraa kilpailua ei ole, mutta korkean alkuhinnan politiikkaan ei voida aluksi paikallisen hintatason vuoksi lähteä. Jotta hintataso saataisiin arvioitua paremmin, käytetään hinnan määrittämisessä avuksi kustannuksia. Ensimmäisen toimintavuoden kustannusarvioiden pohjalta, voidaan arvioida tarvittavia asiakasmääriä ja hintaa, jotta kustannukset saataisiin katettua (Kotler & Armstrong 2012, 319-323). Suoran kilpailun puuttumisen vuoksi hinnoittelussa, ei kuitenkaan ole tarvetta lähteä kilpailuun perustuvaan hinnoitteluun.

## Paikallisten mielipiteet

Markkinatutkimuksen avulla pyrittiin hankkimaan tietoa paikallisten suhtautumisesta palveluun, jossa nämä maksaisivat käytettyjen tavaroidensa myynnistä. Liitteen 2 kyselylomakkeen kysymysten 11 ja 13 avulla selvitettiin paljonko henkilöt kuvittelivat tienäävansa myymällä kotinsa tarpeettoman irtaimiston ja kuinka paljon he olisivat valmiita maksamaan, mikäli joku hoitaisi irtaimiston myynnin heidän puolestaan.



Kuvio 9. Paljonko kuvittelisitte tienäävanne myymällä kotinne ylimääräiset tavarat?

Kuvion 9 mukaisesti valtaosa vastaajista uskoo, että kodin tarpeeton irtaimisto on yli 50 euroa. 11 vastaaja on sitä mieltä, että irtaimistosta saisi yli 200 euroa. Tämä luo suunta- viivoja sille, mitä veloitusta kirpputori voi asiakkailtaan pyytää ja mitä tuotto-odotuksia voidaan pitää, mikäli hinnoittelu perustuu tiettyyn prosenttiin myytyjen tuotteiden hinnasta.

Kysymykseen siitä, paljonko vastaajat olisivat valmiita maksamaan palvelusta, jossa ulkopuolinen taho hoitaa tarpeettomien tavaroiden myynnin, saatiin 20 vastausta 29:stä. Näiden 20 vastauksen keskiarvo on 20,75 euroa kuukaudessa. Osa vastaajista ei ollut

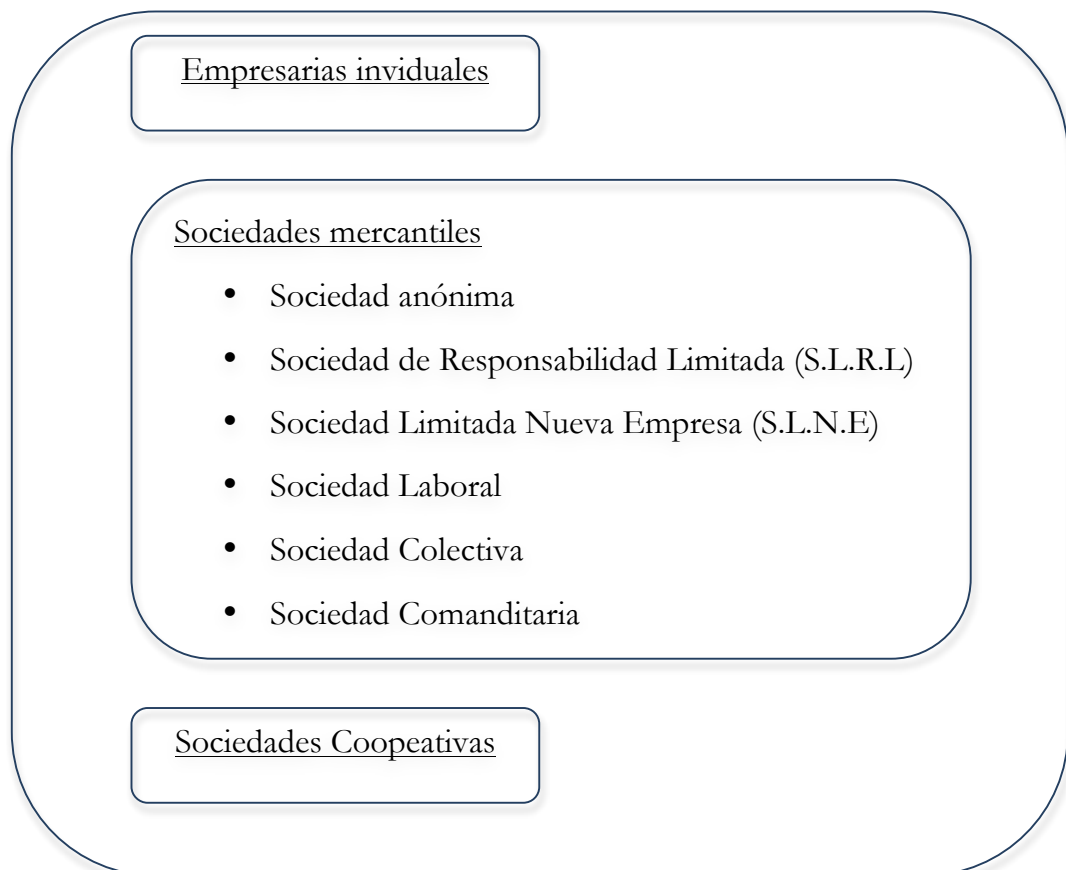
valmis maksamaan mitään, yksi vastaajista puolestaan ehdotti 100 euroa. Loput vastaajista olivat prosenttilukuja myynneistä ja vastauksia, joissa vastaajilla ei ollut tietoa asiasta. Lähtökohtaisesti vastaajat olisivat siis valmiita maksamaan palvelusta, jossa ulkopuolinen taho hoitaisi tavaroiden myynnin. Tätä oletttamaa tukee myös kyselyn kysymyksen 12 vastaukset, jossa kysyttiin maksaisivatko vastaajat palvelusta, jossa ulkopuolinen taho hoitaa asiakkaan käytettyjen tuotteiden myynnin. Kysymyksen tulokset on esitelty taulukossa 1. Sen mukaan vastaajista yhteensä 25 henkilöä olisi valmiita maksamaan palvelusta, jossa ulkopuolinen taho hoitaa kuluttajan käytettyjen tuotteiden myynnin. Neljä vastaa oli puolestaan sitä mieltä, että ei maksaisi tämänkaltaisesta palvelusta.

<b>Maksaisitko palvelusta, jossa ulkopuolinen taho hoitaa käytettyjen tuotteidenne myynnin?</b>	
Kyllä	10
En	4
Riippuu hinnasta	15

Taulukko 1. Maksaisitko palvelusta, jossa ulkopuolinen taho hoitaa käytettyjen tuotteidenne myynnin?

## 8 Yritysmuoto

Yritysmuodot Espanjassa jaottuvat pitkälti samalla tavalla kuin Suomessakin. Ne jaetaan kolmeen eri päätyyppiin, jotka ovat: *Empresarias individuales*, *Sociedades mercantiles* ja *Sociedades Cooperativas*. Jaottelu on tehty omistajien lukumäärän, pääomatarpeen ja tulojen verotuksen perusteella. (Amusal 2012, 95.) *Sociedades mercantiles* jakaantuu lisäksi alaluokkiin, jotka muistuttavat myös Suomen yritysmuotoja. Espanjan yritysmuotokenttä oli jo entuudestaan tuttu toiselle perustajajäsenelle, mutta oikean yritysmuodon valitsemiseksi myös yrityksen suomalaisen perustajan tuli olla kartalla siitä minkälaista yritystä ollaan perustamassa. Kriteereinä yritysmuodon valinnassa käytettiin yrittäjien lukumäärää, pääoman tarvetta ja vastuun jakaantumista. Yritysmuotojen jaottelua Espanjassa on kuvattu kuviossa 10.



Kuvio 10. Yritysmuodot Espanjassa.

## **Yrittäjien lukumäärä**

Empresias individuales muodot ovat pitkälti samanlaisia Suomen yksityisen elinkeinonharjoittajan kanssa. Perustajia saa olla maksimissaan yksi ja yrityksen pääasiallinen pääoma on yrittäjän oma työpanos. Tämä yritysmuoto on Espanjan yleisin ja helpoin, sillä se pitää sisällään vähiten byrokratiaa. (Amusal 2012, 95.) Perustettavalla kirpputorilla on kaksi perustajaa, joten kyseistä yritysmuotoa ei voida valita.

Sociedades Cooperativas muistuttaa pitkälti Suomen osuuskuntaa. Perustajajäseniä vaaditaan vähintään kolme ja omistajien tuloihin vaikuttaa osakemäärän sijasta oma työpanos. Tämä tarkoittaa sitä, että kolmesta omistajasta vähintään kahden on työskenneltävä yrityksessä. (Amusal 2012, 100.) Tällä hetkellä valtio kannustaa yrittäjiä valitsemaan kyseisen yritysmuodon, koska näin saadaan työllistettyä mahdollisimman monta ihmistä.

Sociedades mercantiles jakaantuu siis useampaa yritysmuotoon, joista löytyy eroavaisuuksia. Jotta kahden omistajan yritys saataisiin perustettua, on Sociedad Laboral jätettävät pois laskuista. Kyseinen yritysmuoto vaatii kolme perustajaa ja pääasiallinen pääoma on yrittäjien työpanos. (Amusal 2012, 99.)

## **Pääoman tarve**

Itsepalvelukirpputorin pitäminen ei vaadi suuria investointeja koneisiin. Yrityksen rahan tarve on kuvattu tarkemmin liiketoimintasuunnitelman rahoituslaskelmassa liitteessä 1. Sociedad anóniman aloituspääoma on 60 102 euroa. Kyseessä on siis yritysmuoto suurempien pääomien ja investointien liiketoimintaan. (Amusal 2012, 99.) Kyseinen yritysmuoto muistuttaa Suomen julkista osakeyhtiötä. Kirpputorin pyörittämiseen kyseinen yritysmuoto on ylimitoitettu, eikä pörssiin listautumista nähdä oleellisena yrityksen menestymisen kannalta.

Aloituspääoman puolesta muut Sociedades mercantiles yritysmuodot sopivat kirpputorille mainiosti. Sociedad de Responsabilidad Limitada ja Sociedad Limitada Nueva Empresa, josta tästä eteenpäin puhutaan S.L.N.E.nä ovat Suomen osakeyhtiön kaltaisia

yrittysmuotoja. Nämä ovat myös ainoat tässä luokassa olevat yrittysmuodot, joissa vaaditaan tietty aloituspääoma, joka on noin 3000 euroa molemmissa. (Amusal 2012, 99.)

### **Vastuunjako**

Kuten jo edellä mainittiin, S.L.R.L:n ja S.L.N.E:n perustamiseen tarvitaan tietty aloituspääoma. Yrittäjät ovat vastuussa yrityksen veloista tämän pääoman verran, eli oma omaisuus ja yrityksen omaisuus pysyvät siis erillisinä. Kyseiset yrittysmuodot ovat lähellä Suomen osakeyhtiötä. Lisäksi vastuu pystytään jakamaan tasapuolisesti, ja yhtä suurilla aloituspääomilla yrittäjät riskeeraavat molemmat yhtä paljon. S.L.N.E on kehitetty projektiluontoisia yrityksiä varten, eikä näin ollen käytännössä sovi pitemmän tähtäimen yrittäjyyteen. Kyseisen yrittysmuodon kehittäminen johti myös siihen, että nykyisin myös tavallisen pienen osakeyhtiön perustaminen on nopeampaa ja mahdollista tehdä internetissä.

Sociedad Colectiva muistuttaa vastuunjaolta Suomen avointa yhtiötä. Siinä yrittäjät ovat tasavertaisia ja vastuussa yrityksen veloista koko omaisuudellaan. Kyseisessä yrittysmuodossa toteutuu tasapuolinen vastuunjako, mutta yrittäjät ovat vastuussa veloista henkilökohtaisella omaisuudellaan. Sociedad Comanditaria puolestaan vastaa Suomen kommandiittiyhtiötä. Siinä on mahdollista ottaa yritykseen ns. äänetön yhtiömies, joka on vastuussa vain sijoittamallaan pääomalla. Toinen yrittäjä puolestaan on vastuussa omaisuudellaan. (Amusal 2012, 100.) Molempien yrittäjien aikomuksena on olla toiminnassa mukana yhtä paljon ja molemmat sijoittavat yritykseen yhtä paljon, joten kyseinen yrittysmuoto ei käy tässä tapauksessa.

### **Sociedad de Responsabilidad Limitadan perustaminen**

Duamanon yrittysmuodoksi valittiin edellä mainittujen kriteerien perusteella Sociedad de Responsabilidad Limitada. Ehdottomana edellytyksenä yrityksen perustamistoimienpiteiden hoitamiselle itse on toisen yrittäjän erinomainen espanjankielen taito, sillä tämä auttaa huomattavasti perustamistoimia tehtäessä. Sopivan yrittysmuodon löydyttyä yrityksen perustaminen Espanjassa on erittäin nopeaa.

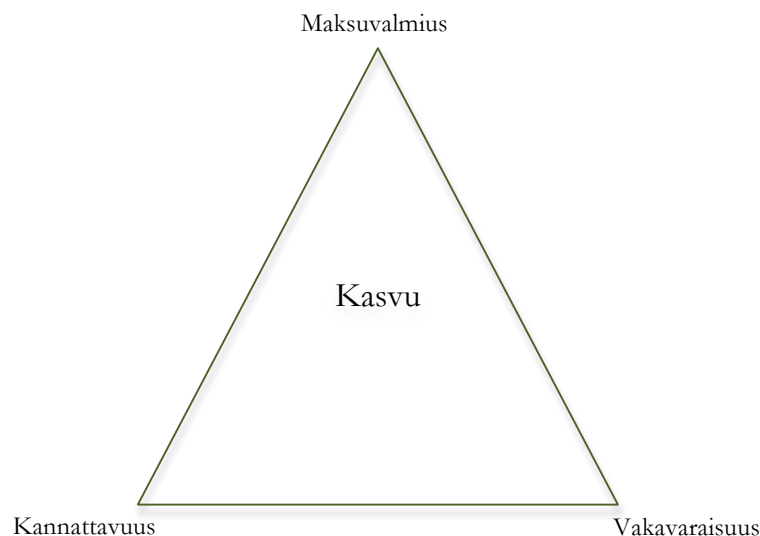
Kyseisessä yritysmuodossa yrittäjien vastuut rajoittuvat siis pääomapanokseen, joka on 3006 euroa ja se täytyy olla maksettu pankkiin rekisteröintiprosessia aloitettaessa. Tämän jälkeen yrittäjät rekisteröivät yrityksen nimen. Rekisteröintiprosessi kestää kolmesta neljään päivään, ja sen jälkeen rekisteröintitoimisto antaa hyväksynnän tai hylkää ehdotuksen. Hyväksymisen jälkeen seuraavassa vaiheessa paikallinen yrittäjien tukikeskus INFO (Instituto de Fomento region de Murcia), auttaa viemään prosessia eteenpäin. INFO auttaa yrittäjiä patentoinnissa ja muissa käytännön asioissa. Tämä onkin prosessin viimeinen vaihe, sillä INFO:n avun jälkeen yritystoiminta on mahdollista aloittaa. INFO:n hoitama prosessi vie aikaa maksimissaan noin viikon verran, joten perustamistoimiin ei tuhraannu aivan valtavasti aikaa. Kaikki tämä on siis mahdollista mikäli vähintään yksi perustajista on espanjalainen, sillä kyseiset avut ovat pääasiassa murcialaisille.

Yrityksen perustaminen ei siis näin ollen tule kaatumaan prosessin vaikeuteen tai pituuteen. Erityisesti Murciassa on hallinnollisilla päätöksillä pyritty siihen, että yrityksen perustaminen olisi helpompaa ja kaikki sen aloittamiseen tarvittavat avut löytyisivät yhdestä paikasta. Mikäli tietotaitoa löytyy itseltä, on se mahdollista myös tehdä Internetin välityksellä. Lisäksi yhtiökumppani voi olla ulkomaalainen, joten rajoituksia tämän suhteen ei ole. Pakollisena toimenpiteenä nähdään vain paikallisen sosiaaliturvatunnuksen eli espanjalaisittain NIE:n hankkiminen yrityksen ulkomaalaiselle perustajajäsenelle.



## 9 Taloudellinen suunnittelu

Duamanon taloudellisen suunnittelun perustana ovat kannattavuus, vakavaraisuus, ja maksuvalmius. Näitä kaikkia osa-alueita tarkastellaan myös tilinpäätösanalyysissä, joten kirpputorin taloudellisen suunnittelun alkuvaiheessa nämä ovat muodostamassa perustaa kaikelle suunnittelulle. (Laitinen 1992, 190.) Ylipäätensä tärkein osa-alue koko yritystoiminnan perustamiselle on kannattavuus. Sen avulla toiminta voi jatkua ja ilman sitä maksuvalmius ja vakavaraisuus eivät pysy hyvänä. Näiden kolmen tekijän lisäksi kirpputorin taloudellisessa ja suunnittelussa otetaan huomioon myös kasvu, joka mahdollistaa entistä suuremman arvontuoton asiakkaalle. Kirpputorin taloudellisen suunnittelun perusta on kuvattu yrityksen terveyskolmiolla kuviossa 11.



Kuvio 11. Yrityksen terveyskolmio (Laitinen 1992, 190).

### **Kannattavuus**

Kannattavuus toimii siis perustana yrityksen terveyskolmion muille osille. Käyttökelpoisia kannattavuuden tunnuslukuja ovat käyttökate, nettotulos ja sijoitetun pääoman tuotto prosentti. Lyhyellä aikavälillä kannattavuuden tarkistamiseksi voidaan käyttää myös katetuottolaskentaa (Alhola & Lauslahti 2000, 66). Kaavat tunnuslukujen laskeamiseen on esitelty liitteessä 6.

Duamanon arvioidut kannattavuusluvut on esitelty liiketoimintasuunnitelmassa kohdassa taloudelliset laskelmat. Nämä luvut toimivat erittäin tärkeänä työkaluna kirpputorin taloudellisessa suunnittelussa. Yrityksen alkuvaiheen käyttökateen arvioinnin keskeisin piirre ovat suuret kiinteät kulut, sillä ensimmäisen kuukauden investointien jälkeen kulurakenne pysyy kuukaudesta toiseen pääosin samanlaisena. Vaihteluja aiheuttavat lähinnä markkinointikulut ja satunnaiset tarvikeostot. Ensimmäisen kuukauden suuri investointi vaikeuttaa kannattavuuden saavuttamista, mutta jo toisesta kuukaudesta eteenpäin kulut leikkaantuvat reilusti ja kannattavuuden saavuttaminen on helpompaa. Liiketoimintasuunnitelman myyntibudjetissa on myös laskettu kuinka paljon kirpputori tarvitsee asiakkaita kuukausitasolla, jotta käyttökate olisi positiivinen. Tämän laskemiseen on käytetty hyväksi kriittisen pisteen laskentakaavaa.

### **Vakavaraisuus**

Yrityksen vakavaraisuus on tärkeää erityisesti arvioitaessa yhteistyökumppaneita ja sidosryhmiä. Duamano haluaa toimia yritysten kanssa, joiden toiminta on terveellä pohjalla. Samalla kirpputori haluaa olla myös itse luotettava kumppani. Hyvän vakavaraisuuden avulla pienet talouden heilahtelut ja iskut eivät kaada yritystä. Se myös tarjoaa mahdollisuuden hyödyntää investointimahdollisuudet kun niiden hetki on sopiva. Vakavaraisuuden tärkeimpiä tunnuslukuja ovat omavaraisuus- ja velkaantumisaste. (Alhola & Lauslahti 2000, 152-153.) Kaavat niiden laskemiseen on esitelty liitteessä 6.

Kirpputorin vakavaraisuutta seuraamalla yrityksen johto voi seurata yrityksen taloudellista tilaa. Omavaraisuusasteen huonontuessa johdon tulisi selvittää tähän johtaneet syyt. Olemalla jatkuvasti perillä yrityksen pääomien määrästä voidaan pitää huoli siitä, että yritys ei ala velkaantua hallitsemattomasti. Jatkuvan seurannan avulla pystytään myös tekemään korjausliikkeitä yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa ja tarpeen vaatiessa turvautumaan liitteen 1 rahoitussuunnitelman mukaisiin lisärahoitustoimiin.

## **Maksuvalmius**

Yrityksen maksuvalmius on hyvä mikäli se suoriutuu maksuistaan ajallaan ja mahdollisimman edullisesti. Maksuvalmiuteen vaikuttavat saadut käteisalennukset, myyntisaamisten ja ostovelkojen kiertonopeudet ja käyttämättömien shekkililimiittien määrät. Näitä lukuja pitempään seurattaessa saadaan kuva yrityksen maksuvalmiuden kehityksestä. (Alhola & Lauslahti 2000, 130.) Maksuvalmiuden tunnusluvusta quick ratio kertoo tiedot helposti ja yksinkertaisesti. Se kertoo kuitenkin yrityksen maksuvalmiuden vain hetkellisesti, joten liiallisia yleistyksiä yritysten maksuvalmiuksista pelkän quick ration avulla ei kannata tehdä (Alhola & Lauslahti 2000, 149). Sen laskentakaava on esitelty liitteessä 6.

Hyvän maksuvalmiuden takaamiseksi kirpputorin kohdalla on riittävän kassan pitäminen kiinteiden kustannusten kattamiseen. Liiketoimintasuunnitelmassa esitellyt myyntibudjetit sisältävät vain ennusteita, joten maksuista selviytymiseen ei voida tukeutua ensimmäisten kuukausien osalta tulorahoitukseen, vaan kassassa on oltava rahaa riittävästi, koska muuten yrityksen toiminta on vaarassa jäädä lyhyeksi. Maksuvalmius on kriittinen tekijä yrityksen taloudellisessa suunnittelussa, sillä häiriöt siinä voivat aiheuttaa ongelmia niin kannattavuudessa, vakavaraisuudessa kuin kasvussakin. Yrityksen kun on selviydyttävä päivittäisistä maksuista, jotta se voi jatkaa toimintaansa.

## **Kasvu**

Duamanon taloudellisen suunnittelun perustana on myös kasvu. Kasvun avulla asiakkaille pystytään tarjoamaan tulevaisuudessa enemmän. Samalla pystytään tarjoamaan suurempia hyötyjä ja arvontuottoa asiakkaille. Pitämällä kasvu osana taloudellista suunnittelua varmistetaan myös se, että toiminnasta saadut voitot sijoitetaan järkevällä toiminnan kehittämiseen. Kirpputorin kohdalla kasvumahdollisuuksina nähdään investoinnit sähköiseen pöytienvuokraus järjestelmään, viivakoodi hintalappuihin, laajennukset uusiin tuoteryhmiin ja uusien toimipisteiden perustaminen. Laajennuksilla uusiin tuoteryhmiin tarkoitetaan liiketilan tarjoamia mahdollisuuksia ottaa myyntiin myös pyöriä ja huonekaluja. Kasvun mahdollistaa siis toiminnan riittävä kannattavuus ja vakavaraisuus, sillä ilman riittäviä varoja ei ole varaa investoida kehittämiskohteisiin.

Kasvu tarkoittaa myös riskipaletin tehokasta hallintaa. Yrityksen toimintaa aloitettaessa kasvulla tarkoitetaan lähinnä tarvetta asiakasmäärien nostoon. Tässä riittää aluksi tekemistä riittävästi, mutta kassavirtojen vakiinnuttua yritys ei saa jäädä ”lepäämään” vaan uudet haasteet nähdään jatkuvasti mahdollisuutena. Kasvun pääasiallisena ytimenä toimii yrityksen mantra. Mitä enemmän kuluttajat tietävät kierrättämisestä, sitä enemmän tämä tieto alkaa ohjata päivittäisiä valintoja. Jotta yrityksen mantra saataisiin henkilökunnan lisäksi myös riittävän asiakaskunnan tietoisuuteen, täytyy kirpputorin kasvaa riittäviin mittoihin. Tämän kasvun mahdollistamiseksi täytyy yrityksen terveystriangelin osien kuitenkin olla kunnossa.

## 10 Pohdinta

Tutkija tiesi uuden liiketoimintasuunnitelman teon laajaksi prosessiksi. Vaikka suunnitelma on kokonaisuudessaan erittäin laaja, ei tämä kuitenkaan ollut tutkimuksen haastavin osuus. Erityisen haastavaksi sen teki vieras toimintaympäristö. Liiketoimintasuunnitelman tekoon tarvittavat asiat ovat helpommin saatavissa tutun kielen ja kulttuurin ansiosta Suomessa. Espanjassa puolestaan lainsäädäntöön, yrittäjän oppaisiin, kilpailijoihin, asiakkaisiin ja markkinatutkimukseen tutustuminen vaati paljon käännöstyötä. Tämä hidasti opinnäytetyöprosessin tekoa hieman, mutta yritystoimintaa aloitettaessa nämä käännöstyöt on joka tapauksessa toteutettava, joten nyt paikalliseen kulttuurin sopeutuminen alkoi aikaisemmin. Prosessin hitaudesta ja paikallisen kielen ja kulttuurin tuomista haasteista huolimatta tutkimusongelmaan pystyttiin vastaamaan erittäin perusteellisesti.

Erityisen tärkeää tämän tutkimuksen teossa oli liiketoimintasuunnitelman lähtötilanteen pohdinta ja suunnitelman paikalliseen kulttuuriin sopeuttaminen Espanjassa. Näiden lähtötekijöiden avulla yrityksen analyysit, strategiat ja käytännön toimintasuunnitelmat pystyttiin toteuttamaan tavalla, joka vastasi tehtävänantoa mahdollisimman tehokkaasti. Liiketoimintasuunnitelman analyysit ja laskelmat auttoivat tutkijaa saamaan selville, että itsepalvelukirpputorin siirtäminen Espanjaan kannattaa.

Tutkimuksen rakentaminen kolmeen eri osaan antoi erittäin hyvän pohjan totuudenmukaisille perusteluille tutkimuskysymykseen. Tutkimuksen teoriapohja toimi runkona liiketoimintasuunnitelmalle, sillä näin ollen liiketoimintasuunnitelman asiasisältö saatiin pysymään olennaisena tutkimusongelman ratkaisulle. Tutkimuksessa ei kuitenkaan voitu sokeasti luottaa yleisten teorioiden siirtämiseen maasta toiseen ilman minkäänlaista sopeuttamista. Tämän vuoksi Murciassa toteutettu markkinatutkimus ja paikallisten aineistojen ottaminen osaksi tutkimusta ja liiketoimintasuunnitelmaa, mahdollisti realistisemman otteen eri osa-alueiden käsittelyyn. Kokonaisuutena tutkimuksen teko auttoi tutkijaa ymmärtämään paikallisten ihmisten tapoja, kulttuuria ja mentaliteettia erittäin

paljon ja tämä ymmärrys näkyy erityisesti liiketoimintasuunnitelman operationaalisessa suunnittelussa.

Suomesta käsin tehtynä käytännön yritystoimintaan liittyviin asioihin Espanjassa ei olisi pystytty tutustumaan tarpeeksi ja liiketoimintasuunnitelma olisi jäänyt vajaaksi. Lisäksi oikean kulurakenteen ja liikepaikkoihin tutustuminen olisi ollut mahdotonta, joten voidaan sanoa, että tärkein edellytys liiketoimintasuunnitelman teolle oli Murcian kaupunkiin tutustuminen paikan päällä. Avain tehokkaaseen markkinatutkimukseen puolestaan oli tulevan paikallisen perustajajäsenen espanjankielen taito. Ilman sujuvaa käännoistyötä markkinatutkimusta ei olisi pystytty toteuttamaan, eikä liiketilojen omistajiin olisi voitu ottaa yhteyttä. Lisäksi paikallisen yrityskeskukseen avut olisivat jääneet saamatta ja näin ollen tutkija ei olisi voinut saada todenmukaista kuvaa yrityksen perustamisesta Espanjassa. Tämä olisi voinut vääristää tutkimustulosta ja yrityksen perustamiseen tai perustamispäätöksen hylkäykseen olisi voitu päätyä vääristä syistä.

Liiketoimintasuunnitelman laskelmat on sopeutettu paikalliseen hintatasoon. Kululaskelmissa on varauduttu toimimaan täydellä kapasiteetillä alusta lähtien. Tämän lisäksi ylimääräisiin kuluihin on varauduttu tekemällä ylimääräiset kuluvaraukset. Duamanon myyntilaskelmissa on kuitenkin on oltu melko pessimistisiä ja ensimmäisen vuoden osalta myyntejä on budjetoitu maksimissaan 75% kapasiteetillä. Uuden palvelumallin omaksuminen Murciaassa on oletettu ottavan aikaa kuluttajilta ja tämä on siis otettu huomioon laskelmissa. Ensimmäisen toimintavuoden tulos on tulosennusteen mukaan negatiivinen, mutta käytännössä yrityksen tekemä tappio on pieni kulu siitä, että tämän ensimmäisen vuoden aikana kuluttajat oppivat ymmärtämään kuinka Duamano toimii ja minkälaisia tuotteita sieltä voi löytää. Liiketoimintasuunnitelman perusteella usko siihen että Duamanon kannattavuus kehittyy parempaan suuntaan seuraavina toimintavuosina on vahva. Ensimmäisen vuoden aikana yritys on siis tarkoitus tutustuttaa Murcialaisille. Kun tästä vaiheesta on päästy yli, pystyy Duamano siirtämään toimintansa paikalle, jossa vuokratuloissa voidaan säästää ja toiminnan volyyymiä voidaan lisätä.

Tämän tutkimuksen ja liiketoimintasuunnitelman perusteella voidaan siis sanoa, että itsepalvelukirpputori on mahdollista saada toimimaan Espanjassa kannattavasti. Tähän kannattavuuteen täytyy kuitenkin suhtautua varauksella, sillä kirpputorin tulevien tulostenusteiden laatiminen on helpompaa kun tiedetään alustava kulupohja ja näin ollen voidaan arvioida minkälaisiin tuloksiin kirpputori voisi yltää ihanneoloissa. Edellytyksenä sille, että lähtee Suomesta Espanjaan yrittäjäksi voidaan kuvitella olevan enemmän kuin se, että perustettava yritys yltää hädin tuskin voitolliseen tulokseen. Tämän itsepalvelukirpputorin kohdalla tehtävä 40 000 euron sijoitus yritykseen on kuitenkin erittäin lyhytaikainen eli kirpputori pystyy maksamaan sijoituksen takaisin perustajilleen neljässä vuodessa. Tehtävä sijoitus on siis varsin pieni ja se maksaa itsensä takaisin varsin lyhyessä ajassa. Taloudellisen kannattavuuden lisäksi yritystoiminnan perustamista voidaan perustella Espanjassa vallitsevalla kysynnällä käytetyille tuotteille.

Tutkija näkee alan kilpailukentän Espanjassa profiloituneen erityisen vahvasti franchising- perusteisten ketjujen varaan. Pohdittaessa itsepalvelukirpputorin kannattavuutta suuremmassa mittakaavassa, voidaankin mahdollisuutena nähdä myös Duamanon toimiminen suurempana ketjuna. Alkuvaiheen sijoitus on verrattain pieni, joten franchising yrittäjien kiinnostus ei jäisi pääomasta kiinni. Tämä luonnollisesti vaati ensimmäisen Duamanon toiminnan aloittamisen ja pyörittämisen kannattavasti, mutta selkeästi markkinoilla olisi mahdollisuus tähän.

Tutkimuksen teko antoi yrittäjälle erittäin realistisen kuvan siitä, mitä yrityksen perustaminen Espanjaan käytännössä vaatii. Yrityksen perustaminen ilman tätä liiketoimintasuunnitelmaa toisi mukaan lukuisia haasteita, joiden ratkaiseminen jo yritystä perustettaessa tulisi kalliiksi ja veisi erittäin paljon aikaa. Tämän tutkimuksen tekoon materiaaleja ja taustatyötä on tehty jo pidemmän aikaa, joten eteneminen yritystoiminnan konkreettiseen aloittamiseen on erittäin vankalla pohjalla ja kaikkiin tarpeellisiin verkostoihin ja sidosryhmiin on jo otettu yhteyttä, joten tarpeelliset kanavat toiminnan aloittamiseen on jo luotu. Tämän tutkimuksen pohjalta yrittäjät tulevat etenemään ponnisteluisia kohti toimivaa itsepalvelukirpputoria Murciassa.

## Lähteet

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. WSOY. Helsinki.

Amusal 2012. Guía para Emprender. El principio de tu éxito empresarial. Ayuntamiento de Murcia. Murcia.

Arn digital 2012. La crisis 'resucita' el mercado de segunda mano en España. Luettavissa: <http://www.arndigital.com/economia/noticias/2324/la-crisis-resucita-el-mercado-de-segunda-mano-en-espana/>. Luettu: 29.10.2012.

Bergen, M. & Peteraf, M.A. 2002. Competitor Identification and Competitor Analysis – A Broad-Based Managerial Approach, Managerial & Decision Economics. Vol. 23. Iss. 4/5. Bergen.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2008. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Diario de Navarra 2012. La crisis incrementa las ventas de artículos de segunda mano en los Traperos de Emaús un 77%. Luettavissa: [http://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/mas\\_navarra/2012/09/17/la\\_crisis\\_incrementa\\_las\\_ventas\\_articulos\\_segunda\\_mano\\_los\\_traperos\\_emaus\\_91762\\_2061.html](http://www.diariodenavarra.es/noticias/navarra/mas_navarra/2012/09/17/la_crisis_incrementa_las_ventas_articulos_segunda_mano_los_traperos_emaus_91762_2061.html). Luettu: 29.10.2012.

Ebben, J. 2005. Developing effective vision and mission statements. Luettavissa: <http://www.inc.com/resources/startup/articles/20050201/missionstatement.html>. Luettu: 23.11.2012



El Mundo 2012. La tiendas de segunda mano hacen su agosto con la crisis

Luettavissa:

<http://www.elmundo.es/mundodinero/2009/09/24/economia/1253795775.html>.

Luettu: 29.10.2012.

Hogarutil 2012. Diez productos de segunda mano contra la crisis. Luettavissa:

<http://blogs.hogarutil.com/2012/07/diez-productos-segunda-mano-anticrisis/>. Luettu: 15.10.2012.

Holopainen, T. & Levonen, A. 2008. Yrityksen perustajan opas. Silta yrittäjyyteen. 14. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Infofranquias 2012. Compraventa de segunda mano. Luettavissa:

<http://www.infofranquias.com/fl-100/franquicias/Compraventa-de-segunda-mano.aspx>. Luettu 29.10.2012.

Kawasaki, G. 2004. The art of the start. The time tested, battle-hardened guide for anyone starting anything. Penguin Book Ltd. London.

Kela 2012. Työntekijät ja yrittäjät. Luettavissa:

<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/net/291007104612hs?opendocument>. Luettu: 18.10.2012.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2012. Principles of Marketing. Fourteenth edition. Pearson Education Limited. Essex.

Laitinen, E., K. 1992. Yrityksen talouden mittarit. 2. painos. Weilin & Göös, Jyväskylä.

Lavanguardia 2012. La subida del IVA, producto por producto. Luettavissa:

<http://www.lavanguardia.com/economia/20120831/54343992921/subida-iva.html>.

Luettu: 29.10.2012.

Peter, J., P., Olson, J., C., & Grunert, K., G. 1999. Consumer behaviour and marketing strategy. European edition. McGraw-Hill Publishing Company. Berkshire

Porter, M. E. 1980. Competitive strategy. Free press. New York.

Renuevo 2012. Segunda mano: Reutilizar mejor que reciclar.

Luettavissa: <http://www.renuevo.es/blog/item/125-segunda-mano-reutilizar-mejor-que-reciclar>. Luettu: 29.10.2012.

Sutinen, M. & Viklund, E. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. 10. uudistettu painos. Savonia-ammattikorkeakoulu. Kirjakas Ky. Kuopio.

Yritys-Suomi 2012. Sinustako yrittäjä? Luettavissa:

[http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku\\_Yrityksen\\_perustaminen&ppa=palp\\_Harkitseminen\\_ja\\_suunnittelu&aihe=1000003](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksen_perustaminen&ppa=palp_Harkitseminen_ja_suunnittelu&aihe=1000003). Luettu: 1.10.2012.

## **Liitteet**

Liite 1. Duamanon liiketoimintasuunnitelma

## Duamanon liiketoimintasuunnitelma

Teemu Vuorinen

Liiketoimintasuunnitelma



## Sisällys

1	Yritystoiminnan lähtökohdat.....	51
1.1	Toiminta-ajatus ja liikeidea.....	51
1.2	Arvot ja resurssit.....	53
1.3	Yrityksen nimi ja logo.....	54
1.4	Yritysmuoto.....	55
1.5	Resurssit.....	56
1.6	Perustajien kokemus ja osaaminen.....	59
2	Analyysit.....	60
2.1	Muuttuva toimintaympäristö Espanjassa.....	60
2.2	Kilpailijat.....	63
2.2.1	Epäsuorat kilpailijat.....	63
2.2.2	Potentiaaliset kilpailijat.....	65
2.3	Asiakkaat.....	66
3	Strateginen suunnittelu.....	69
3.1	Missio, visio ja päämäärät.....	69
3.2	Strategiat ja kilpailuetu.....	69
3.3	SWOT-analyysi.....	71
4	Operationaalinen suunnittelu.....	74
4.1	Markkinointisuunnitelma.....	74
4.1.1	Tuote ja palvelu.....	74
4.1.2	Markkinointiviestintä.....	75
4.1.3	Saatavuus.....	77
4.1.4	Hinta.....	78
4.1.5	Myyntibudjetti.....	78
4.1.6	Markkinointibudjetti.....	79
4.1.7	Palvelun prosessointi.....	80
4.1.8	Investoinnit.....	81
4.2	Organisaatiosuunnitelma.....	82
4.2.1	Henkilöstö.....	82

4.2.2	Palkkabudjetti.....	83
4.3	Riskit ja niiden hallinta.....	83
4.3.1	Liikeriskit.....	83
4.3.2	Vahinkoriskit .....	85
4.3.3	Vakuutuskulut .....	85
4.4	Muu operatiivinen suunnittelu.....	86
4.5	Taloudelliset laskelmat .....	88
4.5.1	Käyttöpääoma .....	88
4.5.2	Rahoitussuunnitelma.....	88
4.5.3	Tulosennuste ja tase-ennuste .....	89
4.5.4	1. tilikauden kassabudjetti.....	89
	Lähteet.....	91
	Liitteet .....	92

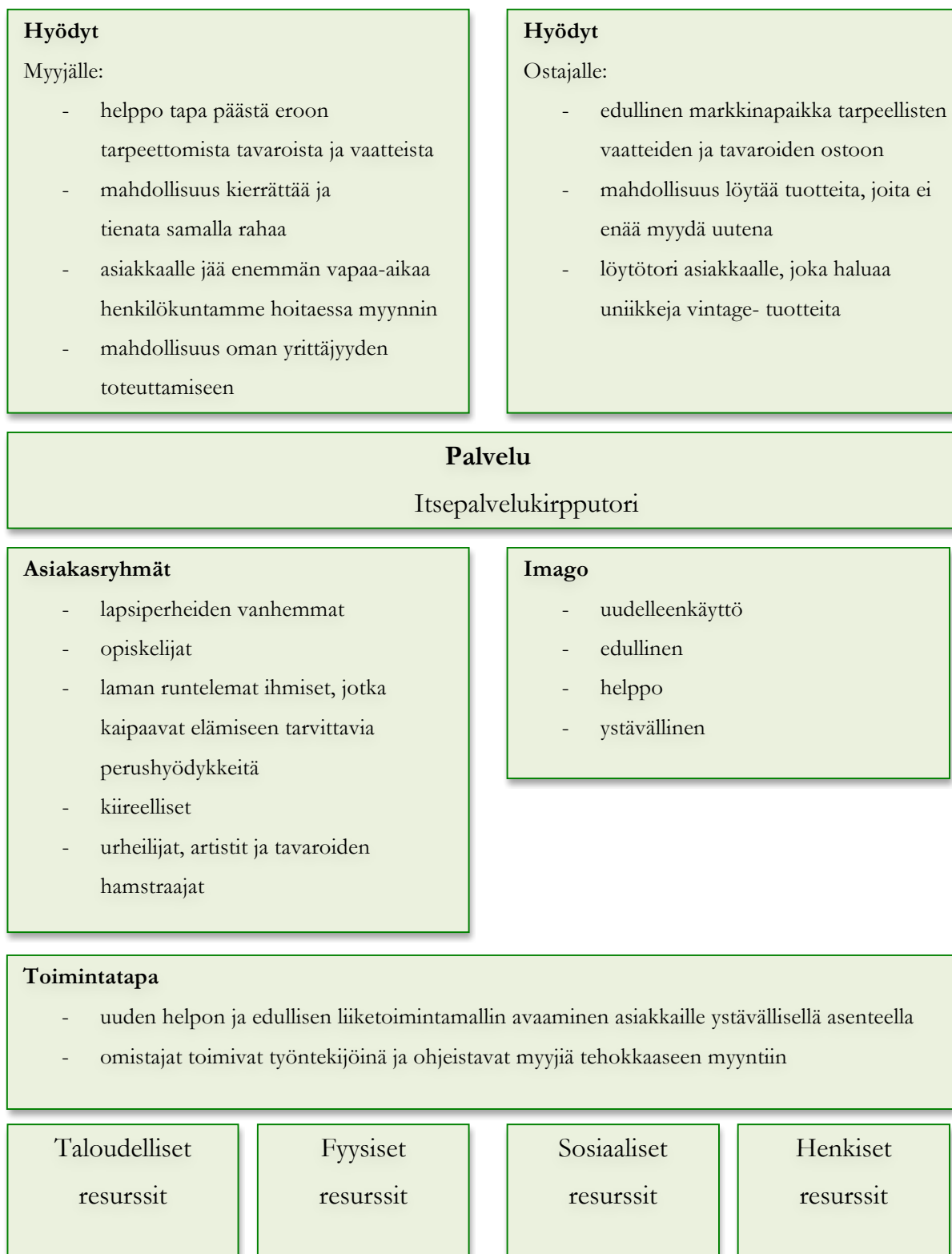
# 1 Yritystoiminnan lähtökohdat

## 1.1 Toiminta-ajatus ja liikeidea

Duamanon kohdalla toiminta-ajatus on seuraavanlainen: Asiakkaille helppo ja luotettava markkinapaikka ostaa tuotteita ja päästä eroon ylimääräisistä tavaroista ja vaatteista, olematta itse paikalla. Liikeideana on itsepalvelukirpputori, jonne asiakas voi tuoda käytetyt tavaransa ja vaatteensa myyntiin. Liikeidean rakenne on kuvattu kuviossa 1. Liiketilassa on 125 myyntipaikkaa, joita vuokrataan asiakkaille viikkoveloituksella. Periaate on se, että asiakas tuo tuotteensa kirpputorille myyntiin ja hänen ei tarvitse itse olla paikalla. Henkilökunta ottaa kirpputorilla asioivilta asiakkailta maksun tuotteista, ja myyjä voi noutaa myynnistä tulleet rahat kassalta viikoittain.

Duamano tarjoaa siis palvelua, jossa asiakas vuokraa myyntipaikan. Asiakkaan tuodessa tuotteensa myyntiin, tietää hän että liiketilassa asioi paljon ihmisiä, joilla on aikeena käytetyn tavaran osto. Myyjä ei myöskään joudu tuhlaamaan omaa aikaansa istumalla myyntipisteen äärellä, vaan liiketilassa on vartiointi ja henkilökunta ottaa maksut vastaan. Lisäksi Duamano pyrkii tyydyttämään vaihtoehtoista elämäntapaa noudattavien ihmisten kysyntää, tarjoamalla käytettyjä tuotteita uusien sijaan.

Asiakkaan tullessa myymälään, hän tietää, että tuomalla käytetyt vaatteensa ja tavaransa Duamanoon myyntiin, hän pääsee eroon tuotteistaan helposti ja nopeasti ja tienaa samalla rahaa. Lisäksi asiakas säästää paljon arvokasta aikaansa, koska hänen ei tarvitse olla vahtimassa tuotteitaan, vaan riittää kun hän tuo tavarat myyntiin ja hakee myyntituotot kerran viikossa. Asiakas saa siis keskittyä omien asioidensa hoitoon, kun kirpputorihenkilökunta hoitaa myynnin ja myyntipisteen vahtimisen hänen puolestaan.



Kuvio 1. Duamanon liikeidean rakenne.



## **1.2 Arvot ja resurssit**

Yrityksen arvot perustuvat ympäristöystävällisyyteen, paikallisuuteen, helppouteen ja ystävälliseen asiakaspalveluun. Yrityksen arvoja kuvataan tarkemmin alla.

### **Ympäristöystävällisyys**

Yrityksen perustamisvaiheesta lähtien kaikkea toimintaa ohjaa ekologisuus ja kestävä kehitys. Liiketilän materiaaleissa otetaan huomioon ympäristön vähäinen kuormittaminen ja koko liikeidean kantavana teemana on rohkaista asiakkaita tuomaan käytettyjä tavaroita myyntiin. Tämän ansiosta tavarat päätyvät kaatopaikan sijasta kiertoon vielä uudelleen.

### **Paikallisuus**

Yrityksen henkilökunnalla ja taustajoukoilla on pitkä historia kaupungissa. Duamano on aktiivisesti läsnä yhteisön keskuudessa ja tuo tavaroiden kierrätyksen kaikkien tietoisuuteen.

### **Helppous**

Asiakkaalle tarjotaan helppo ja yksinkertainen tapa päästä eroon ylimääräisistä vaatteista ja tavaroista, jossa voi samalla tienata rahaa. Duamano tekee myynnistä niin helppoa, että asiakkaan tarvitsee noutaa vain myynnistä kertyneet voitot.

### **Ystävällinen asiakaspalvelu**

Palvelemalla asiakasta hyvin, pyritään varmistamaan tehokas kommunikointi yrityksen ja sen asiakkaan välillä. Näin voidaan taata se, että asiakas tietää mitä tuotteita kannattaa tuoda myyntiin, luottaa palveluun ja suosittelee sitä tuttavilleen.

### 1.3 Yrityksen nimi ja logo



**Duamano S.L**

Murcia

Calle Abenarabi

[www.duamano.es](http://www.duamano.es)

[segundamano@duamano.es](mailto:segundamano@duamano.es)

Tel. +343667253

Haasteena itsepalvelukirpputorin suosiolle tulee olemaan sen tekeminen tunnetuksi. Selkeä logo, kirkkaat värit ja paikalliseen kulttuuriin muokattu nimi auttavat paikallisia tunnistamaan yrityksen. Yrityksen nimi Duamano tarkoittaa käytettyä tavaraa esperanton kielellä. Esperanton kieli valittiin, koska nimivalinnalla haluttiin korostaa perustettavan kirpputorin kansainvälisiä juuria. Lisäksi nimi muistuttaa hieman espanjankielen *segunda mano*- termiä, jota käytetään yleisesti käytettyjen tavaroiden myyntiä harrastavista liikkeistä. Tämä auttaa toimintatavan tunnistettavuudessa. Logon värivalinnalla tuodaan esiin yrityksen ympäristöystävällisiä arvoja. Nuolet puolestaan kuvastavat tavaroiden päätymistä kiertoon uusille käyttäjille.

## 1.4 Yritysmuoto

Yritysmuodoksi valittiin (sociedad de responsabilidad limitada (S.L.R.L). Tämä on ns. pienesakeyhtiö, jossa aloituspääomaa vaaditaan EUR 3006. Summa on kuitenkin mahdollista saada takaisin toimintaa aloitettaessa. Tämä yritysmuoto on vasta uudistunut, ja sen perustaminen on nykyään nopeaa ja vaatii vain vähän byrokratiaa. Yritysmuodon valintaan vaikuttivat seuraavat seikat: henkilömäärä, pääoman tarve, vastuunjako, joustavuus ja aloittamisen helppous sekä verotus.

Perustajajäseniä on kaksi ja vastuunjako pyritään tekemään tasapuolisesti. Näin ollen yhden henkilön yhtiöt ovat poissuljettuja. Yrittäjät sijoittavat yritykseen saman verran pääomaa ja ovat vastuussa sijoitetulla pääomalla, eivät koko omaisuudellaan. Molemmat yrittäjät ovat toiminnassa mukana kokopäiväisesti, joten vastuunjako on näin ollen reilua.

Yritys ei tarvitse valtavan suuria pääomia toimiakseen, mutta yritysmuoto jättää mahdollisuuden laajentumiseen helposti tulevaisuudessa. Mahdollisuus verotuksen järjestämiseen järkevällä tavalla onnistuu myös kyseissä yritysmuodossa toisin kuin vaikkapa yksityisessä elinkeinonharjoittajassa (empresario individual).

## 1.5 Resurssit

Yrityksen perustajien resurssit on koottu taulukkoon 1. Resurssit on jaoteltu taloudellisiin-, fyysisiin-, sosiaalisiin ja henkisiin resursseihin. Taloudellisten resurssien perustan muodostavat yrityksen perustajien sijoitukset. Yrityksen oma pääoma tulee olemaan 40 000 euroa, joka jakaantuu puoliksi perustajajäsenten kesken. Taloudellisia resursseja ovat myös perustajien tietokoneet, matkapuhelimet ja toisen perustajan käytettävissä oleva auto, jolla juoksevia asioita voidaan hoitaa.

Fyysiset resurssit ovat perustajien kesken erinomaiset. Molemmilla on mahdollisuus osallistua yrityksen perustamiseen ja pyörittämiseen täysipainoisesti. Lisäksi molempien elämäntilanne mahdollistaa täysipainoisen yrittämisen erinomaisesti. Lisäksi jo opiskeluaikana hyväksi todettu yhteistyön toimivuus on tehokas voimavara.

Sosiaaliset resurssit Espanjan puolella ovat pitkälti Victoria Baqueron varassa, koska kyseessä on tämän kotikaupunki. Ystäväpiiristä ja suvusta löytyy hyvät yhteydet päättäviin tahoihin ja erityisesti suhteet yrityksen aloittamisen mahdollistamiin verkostoihin ovat hyvät. Lisäksi liikepaikkaneuvotteluissa avustavia tahoja löytyy. Teemu Vuorisella on puolestaan tuttavaverkosto, jolla on paljon käytännön kokemusta yritystoiminnan johtamisesta, ja erityisesti myymälän pyörittämisestä, joten tukiverkko myös Suomen puolelta on vahva.

Suhteet rahoittajiin ovat heikkous, mutta omien sijoitusten ansiosta lainarahan varassa ei tarvitse olla toimintaa aloitettaessa. Lainarahoituksen saamista toki helpottavat kontaktit paikallisissa yrittäjyyden tukemisverkostoissa ja pankeissa. Lisäksi lisälainan mahdollisuus perheen sisältä on mahdollista tarpeen vaatiessa.

Yrittäjien henkiset voimavarat ovat erittäin monipuoliset. Suurimpana puutteena nähdään kuitenkin kokemattomuus. Kummallakaan perustajalla ei ole kokemusta yrittämisestä, eikä vankkaa pohjaa kyseiseltä alalta. Lisäksi esimieskokemuksen puute tuo haasteensa. Tiedot ja taidot alan kehityksestä, yritystalouden tuntemuksesta, asiakkaista ja

asiakaspalvelusta sekä markkinoinnista ovat kuitenkin erittäin vahvat. Ulkomaalaisena liiketoiminnan aloittaminen Espanjassa tuo yrittämiseen omat vaikeutensa, mutta tätä helpottaa huomattavasti se, että kyseessä on toisen yhtiökumppanin kotimaa ja kaupunki.

<b>Resurssit (asteikolla 1-5, 5=erinomainen, 1=huono)</b>			
	Teemu Vuorinen	Victoria Baquero	Keskiarvo
<b>Taloudelliset resurssit</b>			
Pääomat	5	5	5
Lisäsjoitumahdollisuudet	3	3	3
Muut oheisvälineet	3	5	4
<b>Fyysiset resurssit</b>			
Läsnäolomahdollisuus	5	5	5
Aktiivisuus	5	5	5
Yhteistyökykyisyys	5	5	5
<b>Sosiaaliset resurssit</b>			
Suhteet päättäjiin	2	4	3
Suhteet rahoittajiin	2	3	2,5
Suhteet yrittäjäverkostoihin	4	4	4
<b>Henkiset resurssit</b>			
Alan asiantuntemus	3	2	2,5
Kokemus alalta	2	2	2
Asiakkaiden tuntemus	2	4	3
Tiedot alan kehityksestä	4	4	4
Lainsäädännön ja määräysten tuntemus	3	3	3
Yritystalouden kokemus	2	2	2
Yritystalouden tuntemus	4	3	3,5
Esimiestaidot	2	2	2
Markkinointiosaaminen	2	5	3,5
Talousasioiden osaaminen	4	2	3
Rahoitusasioiden osaaminen	4	2	3
Käytännön hallinnon osaaminen	3	3	3
Tiedot ja taidot käytetyn tavaran käsittelystä	4	2	3
Asiakaspalvelutaidot	2	5	3,5
Kielitaito (espanja)	2	5	3,5

Taulukko 1. Perustajien resurssit.

## 1.6 Perustajien kokemus ja osaaminen

Victoria Baquero on koulutukseltaan viestinnän ja mainostamisen lisensiaatti Universidad Católica San Antonio de Murcia (UCAM) yliopistosta. Hän on jo valmistunut ja omaa monipuolisen työhistorian. Hänellä on kokemusta markkinatutkimuksista, brändäyksestä, promootiomateriaalin julkistuksesta, kassarekisterin ylläpidosta ja liikkeen avauksista ja sulkemisista. Lisäksi hän omaa taidot rakentaa toimiva kommunikaatiostrategia yritykselle.

Teemu Vuorinen puolestaan opiskelee Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa liiketalouden tradenomin tutkintoon. Suuntautumisena on kansainvälinen kauppa ja logistiikka. Koulutuksen puolesta taidot yrityksen perustoimintojen pyörittämiseen ovat hyvät, opinnot ovat lopputyötä vaille valmiit. Perussaamista löytyy mm. kirjanpidosta, kansainvälisestä kauppalaista ja henkilöstöhallinnosta. Syventyneempi pätevyys on toimitusketjun hallinnassa, logistiikassa ja operaatioiden koordinoinnissa. Työkokemusta löytyy paljon mm. Kiitoautot Oy:ltä logistiikkatehtävistä, Kesko Oyj:ltä tuotannon tehtävistä ja Greencarrier Liner Agency:ltä viennin dokumentoinnin tehtävistä. Lisäksi harrastustoiminta mm. käytettyjen autojen maahantuonti Suomeen on tuonut paljon kokemuksia kansainvälisestä kaupasta ja yrittäjähenkisestä asenteesta. Tämä on myös avannut kyseisen toiminnan riskejä ja vaaroja.

Perustajajäsenet omaavat hyvin erilaiset koulutukset ja täydentävät täten toisiaan eri osa-alueilla. Victoria Baquero tulee olemaan alussa enemmän työllistetty paremman kielitaitonsa ansiosta. Teemu Vuoriselle tämä tulee tuomaan haasteita, mutta kielitaidon jatkuva kehittäminen on käynnissä.

## 2 Analyysit

### 2.1 Muuttuva toimintaympäristö Espanjassa

#### **Poliittinen toimintaympäristö**

Yleisesti ottaen suomalaiset, jotka avaavat yrityksen Espanjassa kokevat maan erittäin byrokraattiseksi. Melko yksinkertaisissakin tapauksissa päädytään usein pyytämään asi-  
antuntijoiden apua. Byrokratian hoidossa suuri etu on kuitenkin paikallinen yhtiö-  
kumppanini. Näin ollen kieli ei tuota ongelmia, eikä yrityksemme asiointiin suhtauduta  
kuin ulkomaalaiseen.

Espanjan talouden uuden kasvun alkua hidastaa nykyisen yhteiskunnan hallinnointi.  
Maa on jaettu useaan alueeseen, joilla on oma hallinto. Tämä nostaa kokonaiskulut erit-  
tään korkeaksi. Jotta nämä suuret kulut saataisiin rahoitettua, on maan veroaste noussut  
varsin korkeaksi, korkeimman tuloveroprosentin ollessa jo 52 (Helsingin sanomat  
2012a). Kuitenkaan näillä verorahoilla ei pystytä tarjoamaan kansalaisille palveluja, vaan  
esimerkiksi koulutuksesta ja teiden käytöstä joudutaan maksamaan. Tämä herättää kan-  
salaisissa paljon tyytymättömyyttä, ja tilanne on melko lailla kestämätön.

Espanjalaisten suhtautuminen käytettyyn tavaraan on varsin erilainen kuin Suomessa.  
Jopa autoja pidetään kertakäyttötavarana. Ne ostetaan uutena ja niiden kunnosta ei suu-  
remmin pidetä huolta. Tavallisia kirpputoreja pidetään lähinnä mustalaisten ja turistien  
huvina, joten ympäristö uudentalaiselle itsepalvelukirpputorille on erittäin haastava.

#### **Taloudellinen toimintaympäristö**

Taloudellinen tilanne Espanjassa on tällä hetkellä erittäin huono. Maa on pyytänyt Eu-  
roopan unionilta apua rahoituskriisinsä ratkaisemiseen ja kärvistelee lamassa. Espanjan  
taloudellinen tilanne on yrityksemme kannalta kaksijakoinen. Kirpputoreilla vierailu  
yleistyy kun ihmisten taloudellinen tila huononee. (Kaleva 2012). Ihmisillä ei ole enää  
vara ostaa uutta tavaraa ja entisistä tavaroista ja vaatteista pääsee eroon myymällä. Tä-  
mä avaa siis oivat markkinat kirpputorille.



Lamassa on myös riskinsä, sillä mikäli talous ajautuu niin huonoon tilaan, että raha ei liiku ollenkaan, on aloittavan yrityksen erittäin hankala menestyä. Murciassa maan taloudelliseen tilan huonontuminen on nähtävissä erittäin selkeästi. Kaupungin keskustan ennen niin vetovoimainen ilmapiiri on vaihtumassa vuokrataan kyltein vuorattuihin tyhjiin liiketiloihin.

### **Sosiaalinen toimintaympäristö**

Ihmisten suhtautuminen rahankäyttöön on hyvin erilainen kuin Skandinaviassa, koska yleinen palkka- ja hintataso on reilusti matalampi. Sosiaalinen ympäristö tuo myös haasteensa, koska ihmisten yleinen mentaliteetti Espanjassa ei ole tehokas ajankäyttö. Liiallinen tehokkuuden korostaminen ja nopean rahan tienaaminen eivät voi olla ainoita kilpailukeinoja tässä ympäristössä vaan sosiaalinen ulottuvuus täytyy ottaa huomioon. Liiallinen kiirehtiminen työasioihin ei ole kunnioitettavaa ja perhettä täytyy aina kunnioittaa. Tämä saattaa hidastaa joissain tapauksissa yrityksen asioiden hoitoa. Lisäksi espanjan kielen osaaminen on erittäin tärkeässä asemassa, koska maa on tottunut pärjäämään omillaan ja omalla kielellään, onhan espanjan kieli maailman toiseksi puhutuin kieli (Jonsay 2012).

Myös suhteellisesti suurempi köyhien ihmisten määrä tuo riskinsä yrityksen pitämiseen, koska liikkeen ja tuotteiden vartiointiin täytyy käyttää aikaa ja varoja runsaammin kuin Suomessa. Maan talouden ajautuminen lamaan on johtanut myös siihen, että nuoret työikäiset ihmiset, joita on paljon, ovat vaille työtä. Tämä on johtanut siihen, että ne joilla mahdollisuuksia on opiskelevat lisää. Erittäin koulutettua työvoimaa on siis tarjolla runsaasti. Tämän koulutetun työvoiman kannalta epämieluisa asia vain on se, että palkallisiin töihin on vaikeaa päästä, koska ilmaisia harjoitteluihin on tarjolla paljon ihmisiä.

Erityisesti Murcian kaupungissa on havaittavissa selkeä muutos ostotavoissa. Keskustan alueen liiketilat hohkavat tyhjyyttään, mutta lähialueiden ostoskeskukset ovat täynnä yrittäjiä. Murcialaiset haluavat saapua ostospaikkaan helposti autolla, ja ostoskeskuses-

sa kaikki palvelut ovat helposti saavutettavissa. Enää ei haluta kierrellä ympäri keskustaa ja etsiä mielenkiintoisia liikkeitä.

### **Teknologinen toimintaympäristö**

Tietokone ja internetkeskeisyys tuo tavalliselle myynti- ja palvelu liiketoiminnalle omat haasteensa. Ihmisten ei tarvitse poistua kotoaan ostaakseen tuotteita. Tavarat jopa toimitetaan kotiovelle, asiakkaan näin halutessa. Yleinen teknologian taso ei ole Espanjassa aivan niin korkealla kuin esimerkiksi Suomessa, joten joitain perusoletuksia ei kannata tehdä. Internet on toki helposti saatavissa myös Espanjassa, mutta sen peitto ei ole aivan niin laaja. Lisäksi Suomessa yleinen rajaton tiedonsiirto on Espanjassa hyvin kallista. Asiakkaalle ei siis kannata lähteä tarjoamaan suinpäin ilmaista yhteyttä.

### **Kierrätys**

Espanjalaisten mentaliteetti kierrätyksen suhteen on varsin erilainen kuin suomalaiset ovat tottuneet. Muovipullot heitetään roskien mukana kaatopaikalle ja jätteiden lajittelua harrastetaan satunnaisissa talouksissa. Katujen varsiin on tosin alkanut ilmestyä kierrätyspisteitä, jonne voi lajitella paperia, lasia, muovia ja biojätteitä. Lisäksi kaduilla on käytettyjen vaatteiden keräyspisteitä. Murciassa kaupunki tarjoaa myös jopa palvelua, jossa se noutaa vanhat huonekalut kotoa, jotta niitä ei jätettäisi lojumaan kaduille.

## 2.2 Kilpailijat

Kyseessä on uudenlainen liiketoimintamalli käytettyjen vaatteiden ja tavaroiden ostoon ja myyntiin, joten suoraa kilpailua samanlaisella mallilla ei ole. Tämä ei tarkoita, etteikö kilpailu ns. second-hand- tavaroille olisi kovaa vaan päinvastoin. Kilpailijoista tehdyn kenttätutkimuksen tulos on esitelty liitteessä 1, jossa kilpailijat on jaoteltu epäsuoriin ja potentiaalsiin kilpailijoihin.

### 2.2.1 Epäsuorat kilpailijat

#### Cashconverters

Ydinkilpailijoita ovat Cashconverters, Tras troc ja Internetin käytetyn tavarann myyntisivustot. Espanjassa ovat suosittuja Cashconverterin pisteet, joissa yritys lunastaa tavarann tiettyä erittäin edullista korvausta vastaan, ja myy sen myöhemmin pois voitolla. Näin asiakas pääsee tavarastaan eroon heti, ilman turhia odotusaikoja. Lisäksi asiakkaalla on mahdollisuus perua kaupat 30 päivän kuluessa, ja saada rahansa takaisin. Näin ollen yritys toimii myös panttilainaamona ja asiakkaan tuoma tuote panttina. Lisäksi asiakkaalla on mahdollista saada lainaa tarjoamaansa tuotetta vastaan.

Cashconverterillä on pisteitä Murciaassa kaksi ja niiden saavutettavuus on erittäin hyvä hyvien liikepaikkojen ansiosta. Lisäksi liikkeet ovat helposti havaittavissa värikkään myymäläkuosin ansiosta. Liikkeiden imago on erittäin siisti ja tyylikäs, sekä tavarat on jaoteltu selkeästi teemoittain. Cashconverillä on tiukat kriteerit siitä mitä tavaraa se ottaa vastaan. Vastaan otetaan koruja, elektroniikkaa ja soittimia, joiden kunto arvioidaan ennen korvauksen maksamista asiakkaalle. Yrityksellä on myös nettisivut, jossa se mainostaa ja myy käytettyjä tuotteita.

Kriteerit vastaanotettaville tuotteille ovat erittäin tiukat. Tuotteiden on oltava kohtalaisen uusia, toimivia ja houkuttelevia. Kotoa ei siis löydy välttämättä paljon tavaraa, jota siellä voisi myydä. Lisäksi tuotteista maksettavat ostohinnat ovat erittäin matalia. Asiakkaan on myös oltava 18-vuotias ja esitettävä 3 viimeisintä henkilöllisyystodistusta tavaraa tarjottaessa. (Cashconverters 2012.)

## **Tras trock**

Tras troc on suora kilpailija Casconverterille. Se tarjoaa samanlaista palvelua asiakkaille, eli ostaa tuotteita ja koittaa myydä ne pois halvalla. Kriteerit ostettaville tuotteilla ovat hieman erilaiset, sillä vastaan otetaan myös huonekaluja. Tras troc ei tarjoa lainapalveluja Cashconverterin tapaan ja tuotteista maksettavat hyvitykset ovat varsin pieniä. Sen liiketila sijaitsee lähellä Cashconverteriä, joten se pyrkii suoraan viemään asiakkaita kilpailijansa ovelta. Yritys on vasta aloittanut ja liiketila ei ollut ulkoasultaan aivan niin siisti kuin Cashconverterillä. Yrityksellä on myös nettisivut, joilla se mainostaa ja yrittää myydä tuotteitaan.

## **Internet**

Verkosta on mahdollista löytää käytetyn tavaran myyntiin keskittyviä sivustoja. Henkilö, joka haluaa myydä tavaroita useimmiten rekisteröity sivulle, kirjoittaa tuotteestaan lyhyen kuvauksen, ottaa kuvan ja julkaisee kuvan. Näin ollen tavaroiden myyntiin laittaminen on helppoa ja yksinkertaista, vaikka kyseessä olisi isompikin tuote. Erilaisia tuotteita on helppo selata hiiren klikkauksella ja valikoima ainakin ebay-, Segunda-mano-, ja Doctor trade- sivustoilla on hyvä.

Vaikka nettisivuilla voidaan saavuttaa ihmisiä kauempaakin, täytyy tuote myös saada toimitettua asiakkaalle. Tämä tuo omat haasteensa, koska netissä liikkuu paljon myös huijareita, jotka esittävät lähettävänsä tavaran vaikka heillä ei sitä välttämättä ole ollenkaan. Lisäksi tästä aiheutuu kuluja ja muutenkin epävarmoja tuntemuksia, joten kaupanteko ei kahden yksityishenkilön välillä ole aivan niin vaivatonta.

## 2.2.2 Potentiaaliset kilpailijat

### **Tori ja markkinat**

Parina päivänä viikossa kaupungin keskustassa järjestettävä markkinapaikka tarjoaa ihmisille mahdollisuuden nauttia kaupustelijoiden edullisista tuotteista torin mukavassa ilmapiirissä. Toripäiviä ei kuitenkaan ole valtavasti ja tuotteiden laatu ei välttämättä ole häävi. Palvelun kehittäminen käytettyjen tuotteiden suuntaan on kuitenkin mahdollista, joten itsepalvelukirpputorille tämä toisi varteenotettavan kilpailijan.

### **Uudet tuotteet**

Uudet tuotteet nähdään potentiaalisina kilpailijoina erityisesti, koska Espanjassa joidenkin tuotteiden hintataso on jo uutena varsin edullinen. Valikoimaa on runsaasti ja asiakas voi itse päättää millaisiin liikkeisiin astuu sisään. Lisäksi asiakas voi olla varma, että tuotteeseen sisältyy takuu ja se on toimivassa kunnossa. Lisäksi uusia tuotteita on helppo ostaa netistä, ja myyvä yritys tarjoaa usein jopa ilmaista kotiinkuljetusta.

## 2.3 Asiakkaat

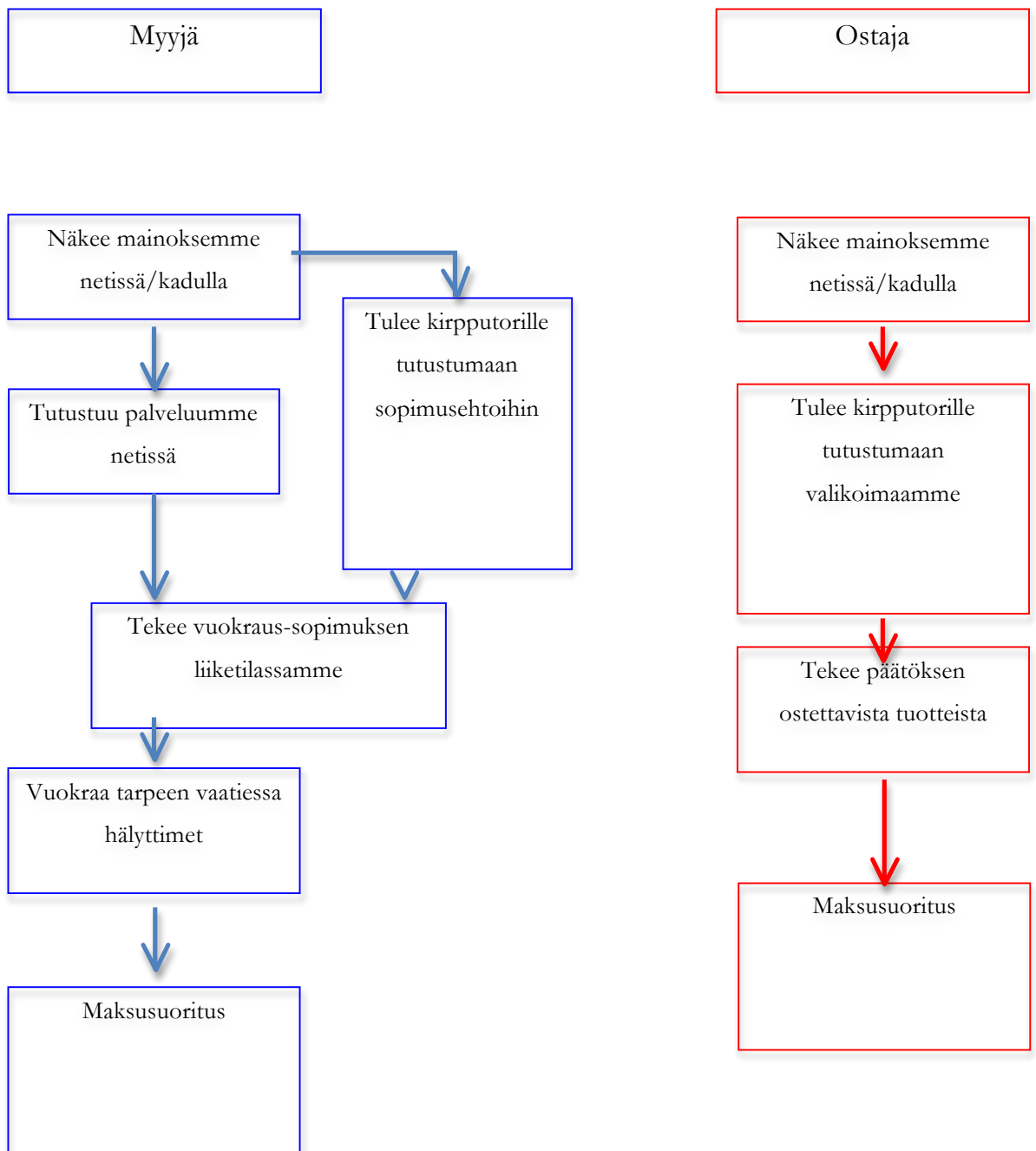
Yrityksemme kohderyhmään kuuluvat 18-75-vuotiaat asiakkaat. Erityisesti kohdistamme markkinointimme opiskelijoihin, eläkeläisiin, työttömiin, maahanmuuttajiin ja odotaville äideillä ja lasten vanhemmille.. Ostaja-asiakkaamme arvostavat edullista hintatasoamme ja helppoa saavutettavuuttamme. Asiakkaamme ovat erityisesti opiskelijoita, jotka tarvitsevat tavaroita vain lyhyeksi ajaksi, lasten vanhempia, urheilijoita, jotka tarvitsevat vähän käytettyjä urheiluvälineitä, artisteja soitinten perässä ja löytöjen metsästäjiä ja antiikin kunnostajia.

Myyjä-asiakkaamme puolestaan arvostavat helppoa myyntiprosessia ja aikaa säästävää toimintatapaamme. Mikäli kohdistaisimme pöytätilojen markkinoinnin pelkästään demografisten segmentointikriteeriemme perusteella, olisi vaarana huonon tuotevalikoiman syntyminen kirpputorillemme. Tarvitsemme myyjiä monesta eri yhteiskuntaluokasta, sillä mitä erilaisempia harrastuksia ja mielenkiinnonkohteita myyjillämme on, sitä monipuolisemman valikoiman voimme asiakkaillemme tarjota. Erityisesti kaipaamme liikkeeseemme myyjiä, jotka ovat hamstranneet tavaroita kotiinsa, eivätkä enää niitä tarvitse. Lisäksi yhtenä kriteerinä käytetään myyjiemme tiukkoja aikatauluja. Meillä he säästävät aikaa ja tienavat samalla rahaa.



Kuvio 2. Asiakkaiden segmentointikriteerit.

## Ostoprosessit



Kuvio 3. Asiakkaiden ostoprosessit

Pyrimme tyydyttämään kahden erilaisen asiakastyypin tarpeet, joten näiden asiakkaiden ostoprosessit ovat erilaiset. Tarkemmin nämä ostoprosessit on kuvattu kuviossa 3.

Myyjän ostopäätökseen vaikuttavat tekijät ovat siis erilaiset kuin ostajan. Myyjälle tarjoamamme palvelu on pöydän vuokraus tuotteiden myyntitarkoitukseen. Myyjä voi toki olla isompikin kaveriporukka tai perhe, jolloin prosessissa on osallisena useampi henkilö. Samalla asiakas saa jaettua pöydän vuokratuloja. Ostajat puolestaan tulevat liikkeeseemme jonkin tietyn tuotteen tarpeessa tai muuten vain tarkistamaan valikoimaamme. Jokainen ostaja-asiakkaamme on myös erittäin potentiaalinen asiakas pöydän vuokraajaksi.

### **Asiakastietojen keräys**

Pöytiä vuokratessa myyjä täyttää perustietonsa itsestään sopimuslomakkeelle. Lomake löytyy liitteestä 2. Näillä sopimuslomakkeilla saamme kerättyä asiakkaista arvokasta tietoa ja toiminnan edetessä saamme kohdennettua markkinointia entistä tehokkaammin oikeisiin segmentteihin. Lisäksi sopimuksen avulla asiakas saadaan tutustutettua sopimusehtoihin.



## 3 Strateginen suunnittelu

### 3.1 Missio, visio ja päämäärät

#### Missio ja visio

Kirpputorimme missiona on tarjota tehokas markkinapaikka käytettyjen vaatteiden ja tavaroiden myyntiin ja ostamiseen. Lyhyen aikavälin tavoitteenamme on tuoda markkinoille uudenlainen konsepti käytettyjen tavaroiden myymiseen ja ostamiseen Murcian alueella. Jotta kirpputori pääsisi haluamaansa visioon, noudattaa henkilökunta Duamanon mantraa, joka on: kierrätä. Sen avulla päivittäiset rutinit tähtäävät samaan yhteiseen tavoitteeseen ja toiminnan tarkoitus pysyy jatkuvasti mielessä.

#### Päämäärät

Pitkän aikavälin visiomme on saada toimintaamme enemmän volyymiä. Tämä tarkoittaa laajennusta suurempi tiloihin tai useamman liikepaikan perustamista. Aikomuksena on myös laajentaa kyseinen kirpputorimalli toimimaan myös ympäröivissä lähikaupungeissa useammalla liiketilalla. Tavoitteena on myös laajentaa palvelu pelkästä myyntipöytien vuokrauksesta huonekalujen ja polkupyörien myyntiin.

### 3.2 Strategiat ja kilpailuetu

#### Asiakasstrategia

Kirpputorimme kilpailuetu rakentuu kolmen päästrategian varaan. Markkinointitoimenpiteet kohdistetaan alusta alkaen tehokkaasti markkinointisuunnitelman mukaisesti pääkohderyhmiimme. Ystävällisellä asiakaspalvelulla pyrimme varmistamaan asiakkaan tyytyväisyyden palveluun ja keräämään asiakkaiden tiedot asiakasrekisteriin. Tätä kautta saamme aktiivisesti tietoa asiakkaistamme ja pystymme kohdistamaan markkinointitoimenpiteet entistä tehokkaammin.

Tarjoamme kanta-asiakkaille tarjouksia markkinointisuunnitelman mukaisesti ja uusasiakashankinnassa keskitymme lyhytkestoisiin kampanjoihin. Ensimmäiset asiakkaat, jotka tulevat kokeilemaan palveluamme tulevat olemaan erittäin tärkeitä tulevaisuudel-

lemme, koska kyseessä uudenlainen liiketoimintamalli ja asiakkailla ei ole vielä käsitystä, kuinka se toimii. Saatuamme asiakkaamme ymmärtämään toimintaperiaatteen, he tulevat olemaan parhaita mainoksia uusien asiakkaitten hankinnassa, joten alkuvaiheessa pyrimme ohjaamaan asiakkaita kädestä pitäen toimimaan oikein ongelmien välttämiseksi.

### **Hinnoittelustrategia**

Koska kyseessä on uusi liiketoimintamalli Murciassa, suoraa kilpailua ei siis ole, joten hinnoittelussa emme voi lähteä suoraan vertailuun ja hinnalla kilpailuun tätä kautta. Pääasialliset kilpailijamme, jotka on esitelty tarkemmin luvussa 2, tarjoavat erilaisia palveluja. Näin ollen hinnoittelulla pyritään markkinointisuunnitelman mukaisesti tarjoamaan asiakkaillemme hieman enemmän. Kilpailijamme kuten Cashconverters ja Trasroc rakentavat toimintansa sen varaan, että he eivät maksa ostamistaan tuotteistaan kovinkaan korkea hintaa. Lisäksi kriteerit saada tuote myytyä heille ovat erittäin korkeat.

Duamanoon on matalampi kynnys tuoda vaatteita ja tavaraa myyntiin, ja mahdollisuus hinnoitteluun on asiakkaalla itsellään. Luonnollisesti henkilökunta pyrkii ohjeistamaan asiakkaittamme saamaan tuotteistaan mahdollisimman hyvän hinnan kohtuullisessa ajassa, jotta välttyttäisiin turhilta ylilyönneiltä ja ajantuhlaukselta. Aktiivisesti vaihtuva tuotevalikoima liikkeessä houkuttelee enemmän asiakkaita ja luo kirpputorillemme monipuolisemman kuvan. Ystävällisellä asiakaspalvelulla ja luomalla kirpputorille kuvan tehokkaana markkinapaikkana käytettyjen vaatteiden ja tavaroiden myyntiin pyritään luomaan eroa normaaliin kirpputoriin, jossa asiakkaan täytyy olla itse paikalla myymässä. Näin pystytään perustelevaan veloitukseen pöydän vuokrasta asiakkaalle.

### **Palvelun kehittämisstrategia**

Keskustelemalla aktiivisesti asiakkaidemme kanssa ja pitämällä yhteyttä heihin markkinointisuunnitelman mukaisesti, pidetään yllä tehokasta vuoropuhelua vaatteiden ja tavaroiden kysynnästä ja tarjonnasta. Koska Duamano ei halua päätyä lumpun ja toimimattomien tavaroiden esittelypaikaksi, tarjoamme alusta alkaen erittäin selkeät ohjeet

siihen, mitä tuotteita myyjiemme kannattaa tuoda myyntiin. Lisäksi seurataan aktiivisesti asiakkaidemme tarpeita, ja kohdistetaan markkinointitoimenpiteet sinne, mistä saadaan mielenkiintoista tavaraa myyntiin.

### **Kilpailuetu**

Duamanon kilpailuedulla on siis kaksi ulottuvuutta. Kuten jo luvun kaksi ympäristökijöitä analysoidessa avattiin, Espanjan talous on kriisissä. Kirpputori-liiketoiminta Suomessa on kehittynyt hyvin juurikin lama-aikaan, joten tämä avaa mahdollisuuden aloittaa kirpputoritoiminta Espanjassa otolliseen aikaan (Kaleva 2012).

Duamano pyrkii olemaan helppo ja edullinen ratkaisu hankkia vaatteita ja tavaroita lama-aikaan. Murciassa etuna on myös se, että Duamano on ainoa toimija kyseisellä liikeidealla, joten saamme ainakin lyhyen ajan kilpailuetua. Yhdistämällä markkinatuntemuksen Suomesta ja paikallistuntemuksen Espanjasta, pyritään rakentamaan asiakkaille erittäin tehokkaan osto ja myyntikanavan tarpeettoman tavaran myyntiin ja tarpeellisen tavaran ostamiseen myös hyvinä aikoina.

### **3.3 SWOT-analyysi**

Yrityksen SWOT-analyysi on esitelty liitteessä 3. Alla taulukosta löytyviä avainsanoja avataan kuitenkin enemmän.

#### **Vahvuudet**

Yrityksen vahvuudet ovat yrityksen perustajajäsenissä, hyvässä sosiaalisessa verkostossa ja vahvoissa taustatiedoissa alasta. Kyseessä on kaksi monipuolisen koulutuksen saanutta ja kaksi erilaista uraa nähnyttä nuorta. Sosiaalinen verkosto Murciassa rakentuu vahvojen perhesuhteiden varaan. Lähes osa-alueelta on käytettävissä jonkinlaista asiantuntijuutta. Lisäksi perusteellinen taustatutkimus alasta Suomen puolella auttaa vastaamaan haasteisiin, joita ala tulee tarjoamaan.

## **Heikkoudet**

Koulutus tarjoaa toki mahdollisuuksia ja taitoja, mutta kokemukset liiketoiminnan pyörittämisestä ja johtamisesta ovat heikkous. Lisäksi toinen perustajajäsen tulee olemaan erittäin työllistetty aluksi, koska hän on ainoa kieltä osaava yrityksessä.

## **Mahdollisuudet**

Taloudellinen tilanne Espanjassa nähdään mahdollisuutena kirpputoritoiminnalle. Kyseessä ei ole suurta investointia vaativa yritys, joten riskit eivät ole suuret. Lisäksi mahdollisuutena nähdään opettaa uusi käytetyn tavaran osto- ja myyntikulttuuri espanjalaisille ihmisille. Toiminta uudella tavalla tarjoaa mahdollisuuden differoida palvelun erilaiseksi jo alusta lähtien. Ajattelutavan muutos kohti ympäristöä säästävempään suuntaan nähdään myös mahdollisuutena, koska kirpputorilla tavarat saavat uuden omistajan kaatopaikan sijasta. Ilmapiiri uuden yrityksen perustamiselle on haastava, mutta kyseisessä tilanteessa uutta toimintaa suunnittelevia yrittäjiä autetaan ja rohkaistaan kovasti luomaan uutta. Lisäksi ihmisten yhä kasvava verkossa käytetty aika tarjoaa mahdollisuudet mainostamiseen myös käytettyjä tavaroita. Teknologian hyödynnyks markkinoinnissa selviää tarkemmin markkinointisuunnitelmasta, luvusta neljä.

## **Uhat**

Tuotaessa uusi liiketoimintamalli uuteen maahan, ovat riskit suuret. Ihmisten mentaliteetti voi olla niin erilainen, että kyseinen liiketoiminta on mahdotonta saada kannattamaan. Osatekijänsä tähän tuo paikallinen alhainen hintataso ja maksullisen palvelun tarjoamia etuja ei välttämättä olla valmiita ymmärtämään. Lisäksi maassa on jo tietyllä toimintamallilla toimivia kilpailijoita, nämä mallit voivat olla jo niin tiukasti sisäistettyjä, että niiden murtaminen voi vaatia todella suurta kassaa. Oman uhkansa tuo myös taloudellisen tilanteen heikkeneminen niin huonoksi, että kellään ei ole varaa ylimääräisiin hyödykkeisiin ja palveluihin. Täten uuden liikeidean perusteleminen olisi hyvin haastavaa. Lainsäädäntö on myös kokoajan muuttuva tekijä ja verotaso on jatkuvassa nousussa, joten alussa kannattava liiketoiminta voi muuttua hyvin äkkiä kannattamattomaksi. Kirpputorin valikoiman kannalta uhkana nähdään myyjien todella huonolaatuiset tuotteet ja tätä kautta liikkeemme huono valikoima. Lisäksi uhkana ovat varkaat. Toki riskiä

pienentää se, että tuotteet eivät ole kalliita. Jokainen varkaustapaus heikentää mielikuvaa luotettavana kauppapaikkana. Vielä suuremman volyymin kilpailu tulisi olemaan myös suuri uhka, koska suuremmalla liiketilalla on mahdollista painaa pöytien vuokrahinnat alemmas.

## 4 Operationaalinen suunnittelu

### 4.1 Markkinoinisuunnitelma

#### 4.1.1 Tuote ja palvelu

Yrityksen ydinpalvelu on kirpputori. Myyjille tämä tarkoittaa pöydän vuokrausta ja ostajille edullista markkinapaikkaa tehdä ostoksia. Palvelua erilaistetaan ajallisella muuttujalla. Pöydän voi vuokrata itselleen eri pituisiksi ajoiksi, minimiajan ollessa kuitenkin yksi viikko. Ostajille puolestaan tarjotaan tarpeellisia käytettyjä tuotteita. Tuotteiden laadukkuus pyritään varmistamaan riittävällä ohjeistuksella myyjille.

Markkinoimalla kirpputoripalvelun lisäksi muita lisäetuja, pystytään perustelemaan asiakkaalle hinta paremmin. Lisäetuja ovat vartiointi, hälyttimet, ajansäästö, helppous, hinnoitteluapu ja hintalaput, sekä valmis myyntipöytä. Hintalaput tuotteille ja hälyttimet sisältyvät siis pöydän vuokraan. Lisäksi tarjotaan myyntipistettä arvokkaammille tuotteille lasivitrinissä lukkojen takana. Näin asiakkaan ei tarvitse pelätä, että hänen tuotteensa varastettaisiin. Myyntipöydistä löytyvät henkarit, johon voi ripustaa vaatteita ja pöytänumerolla varustettuihin hintalappuihin asiakkaan täytyy vain nimetä ja hinnoitella tuotteet. Hinnoitteluun annetaan vinkkejä ilmaiseksi, jotta hintataso pysyisi kirpputorille sopivana. Viikon lopuksi asiakas voi helposti noutaa myynnistä kertyneet voitot liikkeestä.

Asiakkaassa herätettävät mielikuvat tulevat olemaan Duamanon arvojen mukaisia. Pyrimme olemaan monipuolinen ja luotettava palveluntarjoaja. Tämä mielikuva tukee asiakkaan päätöstä, kun hän valitsee parasta myyntipaikkaa käytetyille tuotteilleen. Duamanon henkilökunta takaa, että aina kun asiakas astuu sisään, saa hän liikkeestä ystävällistä ja asiantuntevaa palvelua.

#### 4.1.2 Markkinointiviestintä

Markkinointibudjetissa pääteemana on esiin pääseminen vaihtoehtoisia reittejä pitkin. Tarkoituksena ei ole mainostaa suurelle yleisölle perinteisiä markkinointikanavia pitkin vaan hyväksi käytetään toisen perustajajäsenen sosiaalisia kontakteja ja uuden teknologian tarjoamia mahdollisuuksia. Yrityksen myynnin tukeen liittyvät markkinointikeinot ovat verkkomainonta, radio- ja lehtimainonta rajoitetusti yliopistojen kautta. Lehtimainontaa käytetään myös maksullisissa lehdissä ennen toiminnan aloitusta, jotta saataisiin laajempi tunnettavuus. Lisäksi promootiokampanjoiden aikana käytetään hyväksi suoramarkkinointia ja liiketilan ulkoista saatavuutta mietittäessä panostetaan kirpputorin ulkoiseen viehättävyyteen ja oikean imagon luontiin.

#### **Internet**

Rakennuspohjana yrityksen yhteydenotossa tulee olemaan Internet- sivu. Sivulle pyritään luomaan selkeä kuva siitä, mitä Duamano tarjoaa, mihin hintaan ja kuinka palvelun käyttö voidaan aloittaa ja kuinka ottaa yhteyttä henkilökuntaan. Lisäksi pyritään selkeyttämään palvelun ymmärtämistä kuvilla liiketilasta. Jotta idea kirpputoristamme leviäisi mahdollisimman selkeästi, tehdään myymälästä videon, jossa kuvataan liiketilaa, tuotteita ja palvelun hyväksi kokeneen asiakkaan tunnelmia.

Internet on apuna myös sosiaalisen median markkinoinnissa. Kirpputorille luodaan profiili eri sosiaalisiin medioihin ja kannustetaan asiakkaita keskusteluun tuotteista ja palvelusta. Lisäksi tätä kanavaa käytetään hyväksi tarjouksien julkaisuissa ja valikoiman esittelyssä. Sosiaalisen median lisäksi näkyvyyttä haetaan bloggaajien avulla. Hyväksi havaituille bloggaajille tarjotaan mahdollisuutta tulla käyttämään palvelua ilmaiseksi. Lisäksi tarjotaan mahdollisuutta valokuvien ottoon liiketilassa.

## **Yliopistot**

Uuden liiketoimintamallin esittelyssä käytetään hyväksi yliopistokontakteja. Koulusta on tiedusteltu mahdollisuutta lehtijutun tekoon kirpputorin avausviikolla. Jutun tarkoituksena on avata perustajien taustoja ja kuinka myymälä toimii ja minkälaisia tuotteita sieltä on mahdollista löytää. Selkeyttä jutulle pyritään antamaan mielenkiintoisella kuvalla myymälästä. Lehtijutun lisäksi on tiedusteltu mahdollisuutta yliopiston radiokanavan käyttöön myymälän esittelyssä. Radiojutussa perustajat kertovat lyhyesti itsestään ja uudesta liiketoiminnasta. Yliopiston hyödynnys markkinoinnissa tarjoaa mahdollisuuden nälkäisille opiskelijoille tehdä mielenkiintoinen raportti yrityksestä. Samalla saadaan näkyvyyttä ilman rahallisia kustannuksia.

## **Flaiirit ja käyntikortit**

Lehti- ja radiojutun julkaisuviikolle tulostetaan 2000 kpl lehtisiä, joita tullaan jakamaan yliopistolla, sairaaloissa ja kilpailijoidemme liiketilojen lähistöllä. Lehtisissä on Duamanon logo, osoite, sosiaalisen median kontaktitiedot, sähköposti ja lyhyt kuvaus palvelusta tavarantoimittajille ja myyjille. Kolmannen kuukauden alussa teetätetään taas 1000 kpl lehtisiä, jotka pyritään jakamaan paikoissa, joissa tiedetään kahden kuukauden aikana opitun asiakaskunnan liikkuvan. Lisäksi varaudutaan teetättämään lisäflaiereita, jotta kampanjat saadaan asiakkaiden tietoon. Flaiereiden lisäksi ostetaan yrityksen logolla ja kontaktitiedoilla varustettuja käyntikortteja, joita jaetaan kaikille sidoskumppaneille.

## **Lehtimainonta**

Viikkoa ennen kirpputorin avausta markkinoinnissa käytetään avuksi myös maksullista lehtimainontaa. Viikon mainonnalla paikallisessa lehdessä saadaan näkyvyyttä yritykselle ja saatetaan ihmisten tietoon, että uusi yritys on avaamassa. Mainos tulee olemaan värillinen, jotta se ei hukkuisi liiaksi muiden mainosten joukkoon. Mainoksessa tulee olemaan yrityksen logo, yhteystiedot, aukioloajat ja tiedot avajaispäivästä ja tarjouksista.



### 4.1.3 Saatavuus

#### Ulkoinen saatavuus

Kirpputorin myyjille sijainnin tulee olla helposti saavutettavissa myytävien tavaroiden kanssa. Läheltä tulee löytyä autopaikoitus ja liikkeeseen tulo täytyy onnistua helposti kantamusten kanssa. Hyvä sijainti ostajille ei puolestaan velvoita autopaikoitusta, vaan helppoa saavutettavuutta ostosreissun aikana. Mikäli liiketilassa asioisivat vain asiakkaat, jotka ovat kuulleet Duamanosta, jäisi satunnaisten ostelijoiden määrä liian pieneksi. Tämän takia panostetaan liiketilan sijaintiin ja ulkoiseen houkuttelevuuteen. Jotta kirpputorin saavutettavuus olisi mahdollisimman helppoa, sijainti on hyvien julkisten liikenneyhteyksien varrella. Meidät saavuttaa hyvin niin keskustasta käsin kuin kauempaakin.

Aukioloajat ovat Espanjassa hieman erilaiset, sillä liikkeet ovat yleensä auki klo 10-14 ja taas uudelleen lounastauon jälkeen klo 17-21. Liiketilojen, jotka sijaitsevat kauppakeskuksissa täytyy noudattaa kauppakeskuksen aukioloaikoja. Liikkeet avaavat useimmiten klo 10 aikaan aamulla ja sulkevat myös klo 10 illalla. Duamano pyrkii olemaan avoinna erityisesti viikonloppuisin, sillä silloin ihmisten on helpoin tuoda tavaraa myyntiin ja vieraila liikkeessä. Toiminnan alkaessa tiedustellaan asiakaskunnalta myös mielenkiintoa tuoda tuotteita myyntiin lounasaikana, jolloin aukioloaikoja muutettaisiin myyjille houkuttelevaan suuntaan, eli olisimme auki tunnin verran myös lounasaikaan.

#### Sisäinen saatavuus

Liiketilan suunnittelussa otetaan huomioon kierto myyntiin tulevien tuotteiden ja myynnistä lähtevien tuotteiden välillä. Myyjille tavaroiden myyntiin tuonti pyritään tekemään mahdollisimman helpoksi ja yhdelle seinälle tehdään mainostaulu, jossa on selkeä prosessikuvaus tuotteiden esille tuonnista. Tämän lisäksi pyritään ohjeistamaan uusia asiakkaita ystävällisellä asiakaspalvelulla. Myyntipöydät ovat esteettisesti miellyttäviä ja siistejä. Lisäksi ne on eroteltu selkeästi epäselvyyksien välttämiseksi. Ostajia pyritään palvelemaan nopeasti eri puolilta palvelutiskiä. Myyntipisteen läheisyyteen rakennetaan lisäksi kyltti, josta löytyvät selkeästi palvelukuvaus ja tästä koituvat veloitukset.

Lisäksi myyntipisteessä on tarjolla sopimuslomakkeita ja kyniä lomakkeiden täyttöön. Myymälähenkilökunta on myös erittäin palvelualtista ja on jatkuvasti valmiina vastaamaan asiakkaiden kysymyksiin.

#### **4.1.4 Hinta**

Pöytiä vuokrataan viikkovuokralla, joka on 20 euroa / viikko. Mikäli asiakas vuokraa pöydän kuukaudeksi on hänellä mahdollisuus saada pöytä hieman edullisemmin 75 euroon. Vuokra-ajan loputtua tyhjentämättömästä pöydästä veloitetaan 20 euroa.

10 % provisio myynnistä peritään, kun asiakas on myynyt tuotteitaan pöydän vuokrahinnan verran. Tällä pyritään luomaan asiakkaalle luotettava kuva yrityksestä, sillä provisiota otetaan vain, mikäli myös asiakas saavuttaa tavoitteensa eli pöydän vuokrahinnan. Arvokkaampien tavaroiden myyntihyllyssä viikkoveloitusta lasketaan puolestaan riippuen myytävän tuotteen hinnasta.

#### **4.1.5 Myyntibudjetti**

Litteen 4 myyntibudjetissa on arvioitu myyntilukuja. Kokonaisuudessaan myynnit verojen kanssa ensimmäiseltä vuodelta budjetoidaan olevan 79 750 euroa. Tämä jakaantuu vuokratuottoon ja provisioon.

Ensimmäisen toimintakuukauden pöytävuokriksi on laskettu 0 euroa, koska toimintaa aloitettaessa tila pyritään pitämään täynnä mielenkiintoisia tuotteita, jotka olemme itse valinneet. Tässä apuna käytetään tuttavuuksia, jotta tuotteita olisi riittävästi. Liiketilän maksimituotto on puolestaan 10 000 euroa kuukaudessa. Tämä tarkoittaa, että kaikki 125 pöytää ovat vuokrattuna viikon asiakkaille kokoajan 20 euron viikkovuokralla. Myyntibudjetin muut luvut on laskettu prosentiosuuksina tästä maksimimyynnistä.

Toisesta toimintakuukaudesta neljänteen kuukauteen saakka myynnit on budjetoitu 75% kapasiteetillä. Pöytävuokrien tuotoksi tämä tekee näiltä kuukausilta 7500 euroa kuukaudessa. Kesäkuukausien myynnit on budjetoitu 50% kapasiteetillä, sillä ihmiset

eivät helteiden aikaan yleensä vietä aikaansa kaupungissa ollenkaan vaan viihtyvät paremmin kesämökeillä. Kesäkuukausien jälkeen myynnit on budjetoitu taas 75% tasolle, poikkeuksen tekee kuitenkin joulukuu, jolloin myynneiksi on laskettu vain 5000 euroa. Jotta asiakas olisi tyytyväinen, olettaa hän kattavansa ainakin pöytävuokran, joten pöydän vähimmäismyynniksi viikossa arvioidaan vähintään 20 euroa. Pöytävuokrauksen kapasiteetin ollessa 75% tasolla provisioksi on siis näin ollen budjetoitu 10% pöytävuokrasta eli 750 euroa. Kesäkuukausilta ja joulukuulta proviisio jää puolestaan 500 euroon ja ensimmäiseltä toimintakuukaudelta proviisioita ei ole budjetoitu lainkaan.

Jotta arvioidut myynnit saavutettaisiin, tarvitaan asiakkaita taulukon 2 mukainen määrä asiakkaita kuukaudessa. Taulukkoon on eroteltu budjetoitu asiakasmäärä ja kuukausittaisten kustannusten kattamiseen tarvittava asiakasmäärä. Tarvittava asiakasmäärä kuluksen kattamiseen saadaan kasaan toimintakuukausina, joina myynneiksi on budjetoitu 75%. Ensimmäisen kuukauden, kesäkuukausien ja joulukuun osalta asiakasmäärä on negatiivinen ja koko vuoden kustannusten kattamiseen tarvittava määrä asiakkaita saadaan kasaan ensimmäisen toimintavuoden viimeisenä toimintakuukautena.

Toimintakuukausi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Yht. 1. vuote
Budjetoitu asiakasm.	0	413	413	413	275	275	275	413	413	413	413	275	3988
Tarvittava asiakasm.	338	283	287	283	317	395	327	312	320	348	345	344	3898
Saldo	-338	130	126	130	-42	-120	-52	100	93	64	68	-69	89

Taulukko 2. Budjetoidut- ja tarvittavat asiakasmäärät

#### 4.1.6 Markkinointibudjetti

Markkinointikulut selviävät markkinointibudjetista liitteestä 5. Markkinoinnista koituvia kuluja ovat nettisivujen perustaminen, bloggaajien ilmaisten myyntipöytien vuokrat, flaiirit ja käyntikortit, sekä lehtimainonta. Nettisivujen tekoon vaadittavaan domain-nimeen varataan 25 euroa ja sivujen sisältö pystytään tuottamaan omin taidoin. Kulut bloggauksesta tulevat olemaan vain menetetty myyntituotto pöydistä. Tämä tekee yhteensä 75 euroa. Flaiereiden hinta on noin 80 euroa / 1000 kpl ja ensimmäisen vuoden aikana niitä tarvitaan 3000 kpl, joten kuluihin varataan 300 euroa (Imprentaonline

2012). Lehtimainonnasta koituvaan viikon mainostuskuluun puolestaan varataan 150 euroa (La verdad 2012).

#### **4.1.7 Palvelun prosessointi**

Palveluprosessi on kuvattu liitteessä 6. Prosessi on jaettu neljään vaiheeseen, jotka ovat asiakkaan myymälään astuminen, asiakkaan tervehtiminen, myytävien tuotteiden liikkeeseen tuominen ja vuokra-ajan päättymisen. Asiakkaan astuessa myymälään, ensimmäiseksi henkilökunta tervehtii ja tiedustelee tämän tarpeita. Mikäli asiakas haluaa kiertää myymälässä, annetaan tämän kiertää rauhassa ja lopuksi otetaan maksu mahdollisista ostetuista tuotteista ja kysytään kiinnostusta pöydän vuokraukseen.

Mikäli asiakas on kiinnostunut pöydän vuokrauksesta, esitellään hänelle palvelu mahdollisimman selkeästi. Tämä pitää sisällään myyntipuheen ja tarpeen tarkemman selvityksen ja sopimuslomakkeen esittelyn. Myyjä esittelee myyntivitriinin kalliimmille tuotteille ja kysyy tarvetta hälyttimien vuokraukseen. Kun asiakkaan kanssa on päästy yhteisymmärrykseen, tehdään sopimus ja otetaan maksu asiakkaan haluamasta palvelusta. Tämän jälkeen esitellään kirpputorin säännöt ja myyntipaikka sekä annetaan neuvoja tehokkaaseen myyntiin, sekä hintalaput. Sopimuslomakkeella hankittu data asiakkaista säilötään myöhempää käyttöä varten.

Seuraavana on vaihe, jossa asiakas valitsee kotoaan myyntiin tuotavat tuotteet. Tuotteet hinnoitellaan pöytänumerolla varustettuihin hintalappuihin. Lisäksi asiakas täyttää hinnat tuotelistaan, josta voidaan tarkistaa hinnat tuotteita myytäessä. Tehtyään hinnoittelun asiakas tuo tuotteensa liikkeeseen ja asettelee ne myyntipöydälle. Mikäli pöydällä on arvokkaampia tuotteita ja jos asiakas vuokrasi hälyttimiä, voi asiakas kiinnittää hälyttimet tuotteisiin. Asiakkaalla on mahdollisuus tuoda lisää tuotteita koko vuokra-ajan puitteissa. Uusia tuotteita tuotaessa täytyy vain muistaa päivittää tuotteet tuotelistaan, jotta voimme tarkistaa oikean hinnan.

Vuokra-ajan päättyessä on vuorossa pöydän tyhjennys ja myyntivoittojen lunastus. Mikäli myynnit ylittävät pöytävuokran, otamme 10% provision. Lisäksi kannustetaan asiakasta vuokraamaan pöytä uudelleen ja tuomaan kavereita mukanaan. Jos taas myyntivoittoeseen ei päästy, keskustellaan asiakkaan kanssa tähän johtaneista syistä.

#### **4.1.8 Investoinnit**

Ennen toiminnan aloitusta liiketila joudutaan muokkaamaan tarpeita vastaavaksi. Kokonaiskulut alun investoinneille ovat 7971 euroa. Alun investoinnin kustannukset on jaettu liiketilan sisälle tehtäviin-, ulkoasuun vaikuttaviin,- toimisto- ja myyntipöytä- sekä siivous ja wc- kuluihin. Tarkempi kuvaus yksittäisten tuotteiden kustannuksesta selviää investointibudjetista liitteestä 7. Oleellisimmat piirteet liiketilassamme tulevat olemaan 125 vuokrapöytää, jotka ovat kooltaan 1m2. Pöytien materiaalien hankkimiseen on varattu 26 euroa / pöytä. Yhteensä pöytien materiaalien hankintaan on varattu 3250 euroa. Jotta asiakkaille vuokrattavat hälyttimet voisivat auttaa varkauksien ehkäisyssä, hankitaan myymälän sisäänkäynnille hälytinportit. Hälytinportteja on tarjolla hyvin käytettynä ja asennuksineen tähän on varattu 500 euroa.

Kohderyhmässä on lasten vanhempia, joten rauhallisen myynti-/ostohetken helpottamiseksi liiketilaan rakennetaan lapsia varten leikkinurkkaus. Tämän leikkinurkkauksen rakentamiseen on varattu 200 euroa. Asiakkaiden palvelu tulee keskittymään palvelutiskille, jonka rakennukseen on varattu 300 euroa. Palvelutiskillä tarvittavia laitteita ovat kassapääte, maksupääte ja tulostin. Kassakoneen ja maksupäätteen hankintaan on varattu yhteensä 1000 euroa. Käytettyjä tuotteita on tarjolla tässä hintaluokassa paljon, jopa edullisen uuden hankintaan on mahdollisuus.

## 4.2 Organisaatiosuunnitelma

### 4.2.1 Henkilöstö

Yrityksen henkilöstörakenne tulee olemaan erittäin yksinkertainen. Molempien perustajajäsenten työpanos on pääasiallinen käytössä oleva työvoima. Yrityksen perustamisvaiheessa perustajat tulevat kuitenkin olemaan erittäin kiireisiä, joten palkkabudjettiin on budjetoitu yksi palkattu työntekijä avustamaan asiakkaiden palvelussa ja myymälän järjestelyssä. Molemmat perustajat ovat yrityksen johtajia ja molemmilla on yksin nimenkirjoitusoikeus, jotta päätöksenteko olisi nopeampaa.

#### Vastuualueet

Toiminnan alkuvaiheessa vastuualueet on jaettu selkeästi. Victoria Baquero hoitaa yrityksen perustamiseen liittyvät paperityöt, markkinoinnin ja on vastuussa asiakaspalvelusta. Lisäksi hän toimii päättävänä tahona uusien työntekijöiden hankinnassa, työsuhteen teossa ja työnohjauksessa. Teemu Vuorisen vastuualueena on yrityksen toiminnan käytännön asioiden hoitaminen, asiakaspalvelu ja yrityksen kirjanpidon seuranta. Yrityksen osa-aikaisen apulaisen vastuut rajoittuvat siis asiakaspalveluun ja myymälän siisteyden ylläpitoon. Apulaisen rekrytoinnissa otetaan huomioon myös taidot yrityksen perustamistoimissa auttamiseen. Mikäli työntekijällä on erityisosaamista IT-alalta, markkinoista, rahoituksesta, kirjanpidosta tai mitä tahansa meille hyödyllisiä erityistaitoja, pyrimme tarjoamaan monipuolisempia työtehtäviä työntekijän sitouttamiseksi.

#### Käytännön asioiden hoitaminen

Yrityksen espanjalainen perustajajäsen tulee olemaan korvaamaton apu yritystä perustettaessa ja käytännön rutineja hoidettaessa. Byrokratiaa asioiden hoidossa tullaan kuitenkin varmasti kohtaamaan, ja tämän kohtaamiseen jopa paikalliset yrittäjät ja neuvonantajat suosittelvat ulkopuolisen tahon apuja. Kirjanpitoon liittyvät asiat ulkoistetaan jo luonnollisesti asiantuntevan gestorian hoidettavaksi. Gestoria on toimisto, jolla on asiantuntijuutta joltain tietyltä alalta tai useammalta ja se auttaa käytännön asioiden hoidossa lakipykälien mukaan. Tämä säästää huomattavasti aikaa ja vaivaa yrittäjiltä ja näin ollen yrittäjät voivat keskittyä ydintoimintaansa eli kirpputorin pyörittämiseen.

Asiantuntevan gestorian hoidettavaksi voi ulkoistaa myös palkanmaksun ja muut yrityksen talouden hallinnointiin liittyvät asiat. Näin voidaan pitää huoli siitä, että toimenpiteet noudattavat viimeisintä lainsäädäntöä ja tarpeelliset verot ja maksut tulevat maksettua. Mikäli kaikki palvelut saadaan hoidettua samassa gestoriassa, ei tämä nosta kuluja vaan jopa helpottaa gestorian työtä. Samalla saadaan neuvoja siihen kuinka yrityksen taloudenpito kannattaa käytännössä järjestää.

#### **4.2.2 Palkkabudjetti**

Omistajien lisäksi yritykseen palkataan aluksi yksi apulainen. Espanjassa minimipalkka kokoaikaiselle työntekijälle on 640 euroa (Helsingin sanomat 2012b). Palkkoihin on budjetoitu liitteen 8 henkilökulujen mukaisesti kuitenkin 1000 euroa kuukaudessa. Tämän lasketaan riittävän paikallisen hintatason ansiosta elämiseen mainiosti. Lisäksi minimipalkkaa korkeampi tulotaso nähdään mahdollisena motivaatiotekijänä henkilökunnallemme. Palkkakuluina nähdään lisäksi yrittäjien ja henkilökunnan sosiaaliturvamaksu. Nuorille yrittäjille tämä maksu on Espanjassa 180 euroa henkilöä kohden. Yhteensä palkkakulut ovat 42 480 euroa yrityksen ensimmäisenä toimintavuotena.

### **4.3 Riskit ja niiden hallinta**

#### **4.3.1 Liikeriskit**

Kirpputoritoiminta on tarkoitus polkaista käyntiin ilmaisella viikolla, jolloin pöytien vuokrasta ei oteta maksua, vaan pelkästään myydyistä tuotteista otetaan provisio. Markkinointitoimenpiteiden tarkoituksena on pitää huoli siitä, että kirpputorilla on tarpeeksi myyjiä avajaisviikolla. Riskinä kuitenkin on, että asiakkaat eivät löydä palvelua ja vaikka saisimmekin pöydät vuokrattua, voi olla että kukaan ei osta tuotteita myyjiltä. Riskinä on myös se, että koko kirpputorin toimintamalli jää hämärän peittoon asiakkaille ja kilpailijoita pidetään paljon helpompana vaihtoehtona. Markkinointikampanjoiden ehdottomaksi vaatimukseksi asetetaan siis selkeys ja yksinkertaisuus. Jokaisen, joka mainoksen näkee, on kyettävä ymmärtämään palvelumalli helposti ja nopeasti. Lisäksi asian tietoisuuteen saattamiseen varaudutaan riittävällä myymälähenkilökunnalla alussa,

koska myymälässä päästään itse vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa ja voidaan selvittää mahdolliset epäkohdat kädestä pitäen.

Kilpailijoiden vastaus uuden liiketoiminnan avaamiseen voi olla myös yllättävä. Ensimmäisellä viikolla tarjotaan ilmaisia myyntipöytiä, mutta toisesta viikosta lähtien otetaan myyjiltä vuokraa pöydistä. Kilpailijat voivat vasta tähän omilla tarjouksillaan, esimerkiksi ottamalla hyviä tuotteita myyntiin liiketiloihinsa veloituksetta. Tämä voi johtaa siihen, että Duamanon tuotevalikoima muuttuu huonoksi. Markkinointikampanjoiden tarkoituksena on siis perustella asiakkaalle, että mikäli tämä tulee tuotteidensa kanssa liikkeeseen, voi hän vaikuttaa itse hinnoitteluun ja löytää kirpputorilta parhaat markkinat tuotteilleen. Lisäksi pyritään ohjeistamaan myyjiä myytävien tuotteiden valinnassa.

Espanjan valtiontalouden leikkaukset ovat ajankohtainen aihe, sillä maa on jatkuvasti huonontuvassa taloudellisessa tilanteessa. Jo ennestään korkeaa veroastetta on nostettu, jotta kuluja saataisiin katettua, joten verojen nosto uudelleen on hyvinkin mahdollista. Tämä vaikuttaa luonnollisesti kotitalouden käytettävissä oleviin tuloihin, ja tätä kautta meidän hinnoitteluamme. Asiakkaallamme ei välttämättä ole varaa palveluumme. (Taloussanomat 2012.)

Toiminnan jatkuvuus vaatii riittävän asiakasvirran syntymistä erittäin pian toiminnan alettua. Toiminnan aloittamiseen varaudutaan lainalla ja omalla pääomalla. Mikäli riittävää kassavirtaa kulujen kattamiseen ei synny, on vaarana, että yrityksen varat loppuvat, ja se menee konkurssiin. Mikäli tähän tilanteeseen päädyttäisiin tarkoittaa se, että jokin muista liikeriskeistä on toteutunut. Tämä taas on johtunut puutteellisesta markkinoinnista. Markkinoinnin kohdentamisen parantamiseen pyritään käyttämään ensimmäisen toimintakuukauden aikana hankittavaa asiakasdataa. Tämä parantaa osumatarkkuutta seuraavissa markkinointiponnisteluissa. Omistajien lisäsijoitukset nähdään myös mahdollisuutena hankkia lisää aikaa riittävän kassavirran hankkimiseen, mikäli tämä vie odotettua enemmän aikaa.



### **4.3.2 Vahinkoriskit**

Vahinkoriskit on jaoteltu henkilöstöön, omaisuuteen ja toimintaan liittyviin riskeihin. Tähän liittyvät yrityksessä varkaudet, työolosuhteet, työturvallisuus ja sairastumiset. Sairastumisia ja työtapaturmia ei pystytä kokonaan ehkäisemään, mutta niiden tapahtumisen riskiä pyritään pienentämään selkeällä ohjeistuksella työntekijöille. Tämä pitää sisällään ennen työsuhteen alkua tapahtuvan koulutuksen, jossa esitellään työntekijälle yrityksen toimintaperiaatteet ja työturvallisuusasiat. Lisäksi kaikki työntekijät on vakuutettu mahdollisten sairastumisten ja tapaturmien varalle ja sairastapausten varalle pyritään varaamaan vapaana oleva tuuraaja. Varkauksia pyritään ehkäisemään tehokkaalla valvonnalla liiketilassa, sekä asiakkaiden asentamalla hälyttimillä.

Omaisuuksiriskeistä yrityksen omaisuuteen voi kohdistua tulipalo, murto tai ilkivaltaa. Lisäksi mahdolliset myrskyt nähdään uhkana, sillä tämä pakottaa sulkemaan liiketilan turvallisuussyistä. Espanjassa yrityksillä ei yleensä ole vakuutusta, joka kattaisi luonnonmullistuksista koituvat vahingot. Näihin riskeihin yrityksessä varaudutaan liiketilan vakuutuksella, joka kattaa vahingoista aiheutuneet kulut, pois lukien luonnonmullistukset.

Toiminnasta johtuva riski on myyjien tuotteista johtuva riski. Mikäli Duamanosta ostettu tuote vahingoittaa ostajaa tai aiheuttaa vaaratilanteita, kirpputori tulee saamaan huonoa mainetta, vaikka pidettäisiin huoli siitä, että ostajat tietävät tavaran olevan käytettyä. Asiakkaalle voidaan perustella, että hänen maksamallaan hinnalla täytyy varautua siihen, että tuote ei ole 100% kunnossa. Tämän takia perusteellinen selvitys asiakkaalle siitä, että tuotteilla ei ole takuuta eikä palautusoikeutta, on erittäin tärkeä.

### **4.3.3 Vakuutuskulut**

Yrityksen vakuutusmaksuihin sisältyy yrityksen toimitilan vakuutusmaksut. Yrityksen vakuutusmaksu on 100 euroa kuukaudessa, eli yhteensä 1200 euroa vuodessa.

## **4.4 Muu operatiivinen suunnittelu**

Muiden operatiivisten toimintojen kulut on koottu liitteeseen 9. Kulut on pyritty jaottelamaan selkeästi hallinto-, vuokra-, hankinta- ja muihin kuluihin. Tarkempi kuvaus kulurakenteesta löytyy alta.

### **4.4.1 Hallintokulut**

Yrityksen toiminnan pyörittämisen mahdollistamiseksi syntyy tiettyjä hallinnollisia kuluja. Kiinteitä hallinnollisia kuluja ovat Internet- ja puhelinlasku, sekä kirjanpito- ja puhelinpalvelun osto. Puhelin- ja nettilaskusta selvittää yhteensä 50 eurolla kuukaudessa. Kirjanpitoon puolestaan on varattu 200 euroa kuukaudessa, mikä on kyselyjen perusteella erittäin lähellä pienen yrityksen kirjanpidon hoidon kuluja. Lisäksi yritystoiminnan aloituksesta johtuviin maksuihin on varattu 500 euroa. Tämä sisältää asiointimaksut pakollisissa toimistoissa. Yritykseen hankitaan vihkoja, jotta voidaan olla varmoja, että paperia on kun sitä tarvitaan. Hallintokulut ovat liitteen 9 mukaisesti 3512 euroa ensimmäisenä toimintavuotena.

### **4.4.2 Vuokratulot**

Perusteellisen taustatutkimuksen ansiosta liiketilan vuokratasoksi on asetettu 1000 euroa. Kriteereinä on käytetty aluetta ja liiketilan kokoa ja kuntoa. Liiketilan kuntovaatimukseksi on asetettu sopivuus tuotteiden myyntiin. Liiketilan on oltava hyvin saavutettavissa ja sen ohi täytyy kulkea säännöllinen asiakasvirta. Neliöhintatavoitteeksi on asetettu 3 euroa. Vaatimuksen ollessa vähintään 300 neliötä, tuhannen euron vuokratulot pitää erittäin hyvin, sillä toiminnan edellytyksenä nähdään tarpeeksi suuri liiketila loistavan sijainnin sijaan. Vuodessa tämä aiheuttaa 12 000 euron kulut. Espanjassa ei ole käytäntönä maksaa erillisiä vuokratarkoituksia, joten vuokraan budjetoidaan vain vuokra itsessään.

#### **4.4.3 Hankintakulut**

Ostokuluja aiheutuu vuoden aikana 7480 euroa. Tämä syntyy pääasiassa tulostinpaperin hankinnasta ja tarrarkeista hintalapuille. Lisäksi kuudennelle toimintakuukaudelle on budjetoitu yhteensä 1000 euron hankintakulu henkareista ja hälyttimistä, mikäli niihin on tarvetta. Tarkempi kuvaus hankinnoista on esitelty hankintakuluissa liitteessä 9.

Vuoden aikana hankitaan 24 000 A4 kokoista Canon- tarrapaperiarkkia. Tämä mahdollistaa 720 yksittäistä hintalappua / pöytä viikossa myyjillemme. Tarralappujen hankinta tehdään kuukausittain, 2000 kpl kerrallaan. Kuluja tästä aiheutuu 5400 euroa vuodessa. Tulostinpaperia tarvitaan sopimuslomakkeitten tulostukseen. Paperia tilataan 1500 kpl kuukausittain. Ensimmäisenä vuotena tämä tekee 1080 euron kulun.

#### **4.4.4 Muut kulut**

Muut kiinteät kulut ovat sähkö, vesi, ja siivouspalvelu. Kuukausitasolla nämä kulut ovat: sähkö 50 euroa, vesi 25 euroa ja siivous 100 euroa. Muut kulut ovat liitteen 9 mukaisesti ensimmäisenä vuotena yhteensä 2700 euroa.

## **4.5 Taloudelliset laskelmat**

### **4.5.1 Käyttöpääoma**

Ensimmäisen kuukauden myyneiksi on budjetoitu 0 euroa ja näin ollen budjetoitu asiakasmäärä jää reilusti alle kulujen kattamiseen tarvittavan asiakasmäärän. Suurimmat yksittäiset kulut kolmen ensimmäisen kuukauden osalta ovat henkilökulut 10 620 euroa ja vuokra 3000 euroa. Esitettyihin kuluihin on lisätty 10 % ylitysvaraus. Koska kolmelta kuukaudelta on budjetoitu jo myyntejä vajaalla kapasiteetillä, pienentää tämä käyttöpääoman tarvetta hieman. Käyttöpääoman tarpeeksi arvioidaan liitteen 10 mukaisesti kolmen ensimmäisen kuukauden osalta 11 438 euroa.

### **4.5.2 Rahoitussuunnitelma**

Yrityksen kolmen ensimmäisen toimintakuukauden käyttöpääomavaatimus on siis 11 438 euroa. Yritys ei ole rahoituksensa puolesta riippuvainen ulkoisista tahoista, vaan toiminta pystytään aloittamaan perustajajäsenten investoinneilla. Molemmat yrittäjät sijoittavat 20 000 euroa, yhteensä siis 40 000 euroa.

Tämän lisäksi yrittäjät hakevat tukea toiminnan aloittamiseen eri tahoilta. Osassa tuista keskeisin piirre on se, että liiketoiminnan täytyy olla käynnissä ja kannattavaa, jotta tukia voitaisiin saada. Tukea voi saada tuhansia euroja yrityksessä työskentelevää henkilöä kohti, ja naisyrittäjät saavat tukea usein määrällisesti hieman enemmän. Yrittäjillä on myös tarjolla parempia lainansaantiehtoja. Yksi valtion tukimuodoista on lainantakaus, jossa yrittäjien oman sijoituksen on oltava 15% lainan kokonaissummasta. Muita vakuuksia ei siis tarvita. Lisäksi on mahdollisuus korkotukiin. Yrityksen rahoituksessa ei siis tukeuduta tukiin, vaan ne nähdään mahdollisuutena lisäinvestointeihin toiminnan alettua. Näin ollen näitä tukia ei ole otettu huomioon yrityksen budjetoinnissa.

### 4.5.3 Tulosennuste ja tase-ennuste

#### Tulosennuste

Kirpputorin tulosennuste on liitteessä 11. Yrityksen arvioidut myynnit ensimmäisenä toimintavuotena ovat 79 750 euroa, josta verojen osuus on 13 841 euroa. Liikevaihdoksi arvioidaan siis näin ollen 65 909 euroa. Kustannukset ensimmäisen vuoden osalta ovat 77 969 euroa, joten yrityksen käyttökate tulisi olemaan negatiivinen.

Alussa kalusteisiin ja investointeihin tehtävän investoinnin määrä on 7971 euroa. Tämä summa on laskettu poistettavaksi tasapoistoin viidessä vuodessa. Poistot ovat vuosittain suuruudeltaan 1600 euroa, tämä on ensimmäisenä vuonna noin 20 %. Poistojen jälkeen yrityksen tulos on vielä negatiivinen -1 euroa. Negatiivisen tuloksen takia yritys ei joudu siis maksamaan välittömiä veroja. Satunnaisia tuloja ja menoja yrityksellä ei ole, joten tämä on samalla yrityksen kokonaistulos.

#### Tase-ennuste

Yrityksen omavaraisuusaste on liitteestä 12 löytyvän tase-ennusteen mukaisesti hyvällä tasolla. Yrityksen pääoma pysyy siis vakaana, sillä yritys tekee käytännössä nollatuloksen.

### 4.5.4 1. tilikauden kassabudjetti

Toimintaa aloitettaessa yrityksen kassassa on omistajien 40 000 euron sijoitus. Ensimmäisenä toimintakuukautena tehtävä investointi on suuruudeltaan 7971 euroa ja tämä vähennetään yrityksen kassasta. Lisäksi kassasta vähennetään ensimmäisen kuukauden toiminnasta johtuvat kulut, jotka ovat 6767 euroa. Näin ollen toimintaa aloitettaessa yrityksen kassassa on jäljellä 25 262 euroa. Ensimmäisen toimintakuukauden myynneiksi on budjetoitu 0 euroa, joten lisäystä kassaan ei liitteen 13 mukaisesti siis tule.

Suurimpia muutoksia kassavaroissa aiheuttavat lähinnä materiaalien ostoista ja markkinoinnista johtuvat kustannukset, ja viidennestä kuukaudesta eteenpäin lisääntyvät veromaksut, jotka ovat välillä 587-1238 euroa. Kassavarat vähenevät ensimmäisen toimin-

takuukauden lisäksi kesäkuukausina ja joulukuussa. 75% vuokrauskapasiteetti tuo yrityksen kassaan rahaa toisen ja neljännen toimintakuukauden välillä sekä ja kahdeksannen ja yhdennentoista toimintakuukauden välillä 1282-2595 euroa. Tämä riittää kattamaan huonompien kuukausien kassavajeen.

Kassabudjetin mukaisesti suurimmat kustannusten aiheuttajat ovat henkilöstökustannukset ja vuokra. Henkilöstökustannukset ovat vuodessa yhteensä 42 480 euroa, eli noin 54 % ensimmäisen vuoden kuluista. Vuokrasta kuluja syntyy 12 000 euroa, eli noin 15 % kaikista kuluista ensimmäisenä vuonna. Seuraavaksi suurimmat kulut ovat IVA- maksut ja hankintakulut jotka molemmat ovat noin 10 %. IVA- maksun osuus on 7722 euroa ja hankintojen 7480 euroa koko vuoden ajalta.

## Lähteet

Cashconverters 2012. Comprar y vender. Luettavissa: <http://www.cash-converters.es/>.

Luettu: 25.9.2012.

Helsingin sanomat 2012a. EU-maiden verotus kiristynyt huomattavasti. Luettavissa: <http://www.hs.fi/talous/EUmaidens+verotus+kiristynyt+huomattavasti/a1305570783646>.

Luettu: 25.9.2012.

Helsingin sanomat 2012b. Minimipalkat 640 euroon. Luettavissa:

<http://www.hs.fi/talous/Espanja+j%C3%A4%C3%A4dytt%C3%A4%C3%A4+minimipalkat+640+euroon/a1305552266302>. Luettu: 28.9.2012.

Imprentaonline 2012. Flyers. Luettavissa: <http://www.imprentaonline.net/1243-flyers-din-a7---1000-unidades---1-cara---250-gr-brillo.html>. Luettu: 28.9.2012.

Jonsay 2012. Most spoken languages in the world. Luettavissa:

[http://www.jonsay.co.uk/Articles/Language/Most\\_Spoken\\_Languages\\_in\\_the\\_World.html](http://www.jonsay.co.uk/Articles/Language/Most_Spoken_Languages_in_the_World.html). Luettu: 25.9.2012.

Kaleva 2012. Kirpputorien suosio kasvaa kovina aikoina. Luettavissa:

<http://www.kaleva.fi/uutiset/oulu/kirpputorien-suosio-kasvaa-kovina-aikoina/598932/>. Luettu: 25.9.2012.

La verdad 2012. Tarifas. Luettavissa:

<http://servicios.laverdad.es/tarifas/papeldigital/#/7/zoomed>. Luettu: 28.9.2012.

Taloussanomat 2012. Espanja leikkaa menoja, painopiste sosiaalipuolella. Luettavissa:

<http://www.taloussanomat.fi/ulkomaat/2012/09/27/espanja-leikkaa-menoja-painopiste-sosiaalipuolella/201238763/12>. Luettu 23.9.2012.

# Liitteet

## Liite 1. Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysi						5= hyvä 1= huono	5= hyvä 1= huono
	Kohderyhmä	Palvelu	Tuotteet	Internet-myynti	Hinta	Imago	Saavutettavuus
Cash converter	18-65v, miehet ja naiset	- tavaroiden osto asiakkaalta - panttilainaamo - rahan lainaaminen - asiakkailta ostettujen tuotteiden myynti omaan lukuun	- korut - elektroniikka - soittimet ja harrastusvälineet - polkupyörät	Kyllä	- asiakkaalta ostetaan pilkkahintaan - tuotteita myydään melko kalliilla ostajille	5	5
Tras Troc	18-65v, miehet ja naiset	- tavaroiden osto asiakkaalta - asiakkailta ostettujen tuotteiden myynti omaan lukuun	- korut - elektroniikka - soittimet - huonekalut	Kyllä	- asiakkaalta ostetaan pilkkahintaan - tuotteita myydään melko kalliilla ostajille	3	3
Käytettyjen tavaroiden markkinapaikat netissä ( Ebay, Segundamano, Doctor trade)	18-65v, miehet ja naiset	- markkinapaikka käytettyjen tavaroiden ostoon jaa myyntiin omatoimisesti internetissä	- kaikki laillisesti myytävät tuotteet	Kyllä	- vaihtelevat paljon edullisista kalliisiin	5	5
Torimyynti	40-75v, miehet ja naiset	- edullisten uusien tuotteiden myynti	- halvat vaatteet - edullinen roju - ruoka	Ei	- edullinen hintataso	2	2
Uudet tuotteet	15-75v, miehet ja naiset	- uusien tuotteiden myynti	- kaikki laillisesti myytävät tuotteet	Kyllä	- vaihtelevat edullisista kalliisiin	5	5



## Liite 2. Sopimuslomake

### **Our information and logo**

#### **Lessee information**

Name:

Address:

Phone:

Occupation:

Salesplace number:

Salesdates: (weeks)

Rent price:

#### **Terms and Conditions**

##### **Renting the table and our prices:**

Minimum renting time is one week (6 days). Rentin prices are:

One week: 20 euros

Four weeks: 75 euros

##### **Bringing the items to sell and pricetags**

Before bringing items to sell have to inform management about it.

Hangers and alarms are given by fleamarket so no usage of own storing items unless it is for sale.

Prices of the products have to be clearly in the pricetags given by fleamarket, no own pricetags. In the pricetag have to be brief discription of the product, table number and the price. Price is the same in the products and in the list that lessee gives for us. If any changes are made in the prices, have to pricetag be changed and the list updated. We dont sell the product if there is any chance of misunderstanding.

Products can be stored only on the tables and on the crossbars. No items under the tables and the aisles have to be empty to ensure safety. Bigger items and valuable items are stored in the separate place with separate pricing that is negotiable.

##### **Responsibilities and security**

Fleamarket is not responsible of any loss, breach that is due to stealing, vandalism, fire, water or other causion.

Customer is responsible that he really owns the item and is responsible of all the payments that its products can cause.

It is not allowed to sell broken items. Fleamarket is not responsible if some items are broken.

It is not allowed to sell pirate products, medicin, dangerous products, liquids or any harmful products that can cause any danger.

##### **Taking care of the salesplace**

Fleamarket staff helps to keep the tables tidy but the lessee is responsible of the tidyness of the salesplace.

##### **Accounting and retrieving profits**

Profits are paid once a week or when the salesperiod ends.

##### **When the salesperiod ends**

The salesplace have to be empty an hour before the fleamarket closes in the date when the contract ends. If the place its not empty when the contract ends, the fleamarket staff empties it and stores for three days. After that its not anymore customers possession and we get rid off it. If the customer doesnt empty the table, we charge 20 euros.

#### **Time and place**

#### **Signatures**

Liite 3. Kirpputorin SWOT- analyysi

	+	-
Sisäinen ympäristö	<p><b>Vahvuudet (Strengths)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- perustajien koulutus ja taustat</li> <li>- sosiaalinen verkosto kaupungissa</li> <li>- tutut päättäjät</li> <li>- vahva taustatutkimus alasta Suomessa</li> <li>- uuden toimintamallin lumo</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet (Weaknesses)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kokemattomuus</li> <li>- toisen perustajan kielitaito</li> </ul>
Ulkoinen ympäristö	<p><b>Mahdollisuudet (Opportunities)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- taloudellinen tilanne (lama-ajan liiketoiminta)</li> <li>- uudenlaisen käytetyn tavaran osto- ja myyntikulttuurin ja ajattelutavan luominen</li> <li>- tiettyjen tuotteiden tuominen asiakassegmenttiemme saataville (esim. lastenvaatteita lapsiperheille)</li> <li>- ympäristöystävällisen ajattelutavan muutos</li> <li>- uuden yrityksen aloitus kaikkien muiden sulkiessa ovensa</li> <li>- teknologian (mm. Facebook) käyttäminen uudella tavalla markkinointiin</li> </ul>	<p><b>Uhat (Threats)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- myyjien huonolaatuiset tuotteet</li> <li>- varkaat</li> <li>- suuremman volyymin kilpailu</li> <li>- taloudellisen tilanteen heikkeneminen katastrofiksi</li> <li>- ymmärtävätkö espanjalaiset uudenlaisen toimintamallin etuja</li> <li>- paikallinen hintataso</li> <li>- lainsäädännön muutokset</li> <li>- kilpailijoiden vanhat toimintamallit</li> <li>- aloittavien yritysten tukien leikkaus</li> <li>- kaupankäynnin siirtyminen Internetiin</li> <li>- perustajien sairastuminen</li> </ul>

## Liite 4. Myyntibudjetti

### Myyntibudjetti / sales

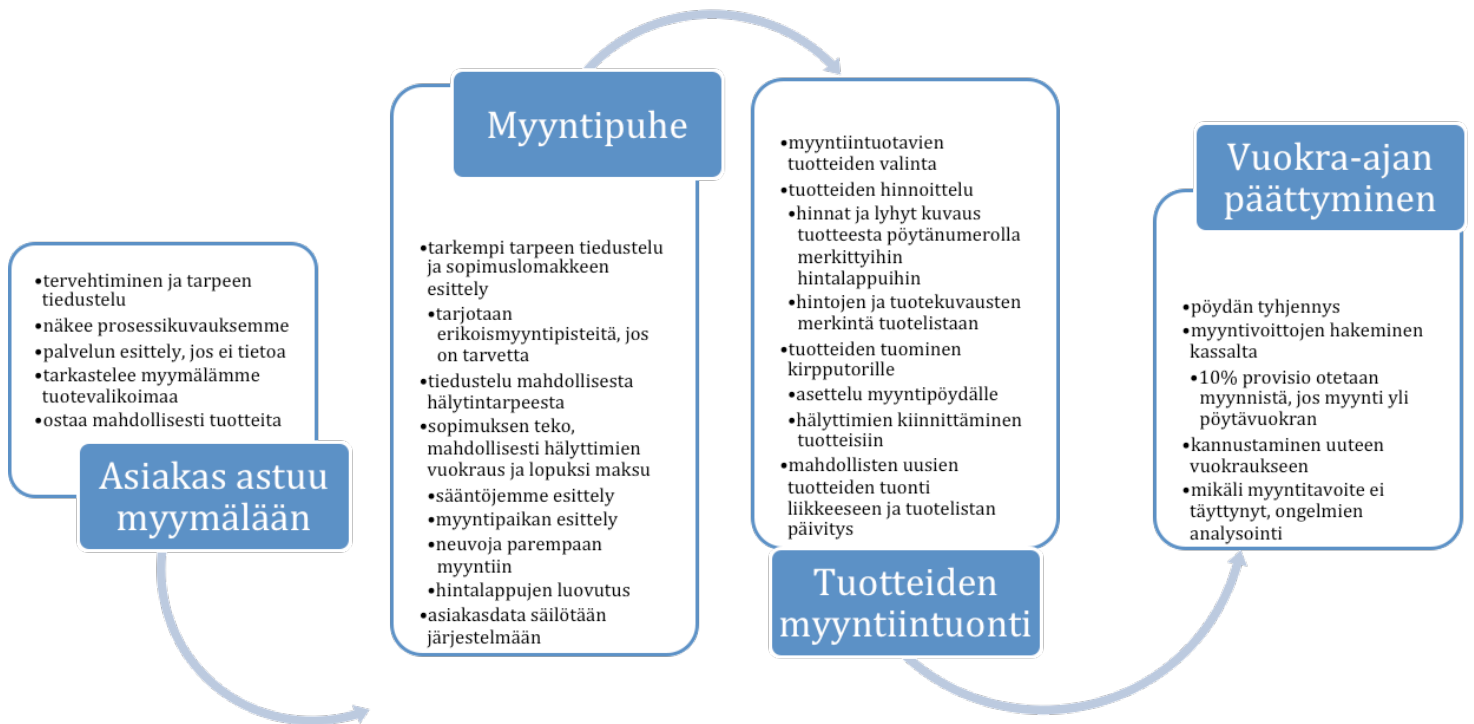
	kuukausi / month	HUOM ! Sisältää IVA-veron / NOTE: IVA included												TOTAL €		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		IVA	
Table rent	21														0	
First month 0%	21	0													0	
2-4 months 75%	21		7 500	7 500	7 500										22 500	18 750
Summer months	21					5 000	5 000	5 000							15 000	12 000
8-11 months 75%	21								7 500	7 500	7 500	7 500			30 000	24 000
Christmas effect	21												5 000		5 000	4 500
	21														0	
	21														0	
Provision 10%	21		750	750	750	500	500	500	750	750	750	750	500		7 250	5 950
	21														0	
	21														0	
	21														0	
	21														0	
	21														0	
TOTAL IVA mukana / IVA included		0	8 250	8 250	8 250	5 500	5 500	5 500	8 250	8 250	8 250	8 250	5 500		79 750	65 625
TOTAL IVA 0%		0	6 818	6 818	6 818	4 545	4 545	4 545	6 818	6 818	6 818	6 818	4 545			65 625
IVA		0	1 432	1 432	1 432	955	955	955	1 432	1 432	1 432	1 432	955		13 841	

## Liite 5. Markkinointikulut

Markkinointikulut / marketing costs

	IVA-%	kuukausi / month ---->												TOTAL €	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	IVA 0%	
HUOM ! Sisältää IVA-veron / NOTE: IVA included															
<u>Basic marketing:</u>	21													0	0
Website	21	25												25	21
Contact cards	21	50						50						100	83
Flyers in the premise 1000pc	21	100												100	83
Social media profiles	21	0												0	0
Internet banners	21	0												0	0
Blogs	21	75		75				75			75			300	248
	21													0	0
	21													0	0
<u>Learning promotions</u>	21													0	0
Extra flyers 2000pc	21	200												200	165
Newspaper advertisement (one week)	21	150												150	124
Radio advertisement	21	0												0	0
Internet video	21	0												0	0
	21													0	0
	21													0	0
OTAL IVA mukana		600	0	75	0	0	0	125	0	0	75	0	0	875	723
OTAL IVA 0%		496	0	62	0	0	0	103	0	0	62	0	0		723
VA		104	0	13	0	0	0	22	0	0	13	0	0	152	

## Liite 6. Palveluprosessi



## Liite 7. Investointibudjetti

Premise inside		Premise outside		Office and service desk		Toilet and cleaning	
Item	Cost	Item	Cost	Item	Cost	Item	Cost
125 saletables	3250	1 logo sign	500	Service desk	300	52 soap cases	40
3 glass shelves	30	Premise doors	0	Safety box	100	500 rolls toilet paper	50
2500 hangers	250	Locks and keys	0	Cashier machine	500	10 light pulbs	2
125 tableplates	62,5		500	Card machine	500	Mirror	10
1 logo sign	75			Computer	0	Lock	10
Painting	500			Phone	25	Bin	2
Floor	0			Modem	25	7 towels	5
Lights	0			Alarm machine	0	2 brush	2
Playground	200			Printer	100	2 tissues	1
Fitting room walls	100			2 scissors	5	Dustpan	1
Fitting room curtain	5			125 pens	62,5	Detergent	10
Fitting room mirror	20			3 trash bins	6		133
Extra mirror	20			3 chairs	15		
Alarm gates	500			3 data closets	15		
Alarm gates installation	0			Office table	10		
Fitting room chair	2			Colour for printing	100		
2500 alarms	500			3 alarm guns	60		
	5514,5				1824		

Investointibudjetti / investment budget

HUOM ! Sisältää IVA-veron / NOTE: IVA included

Costs together	IVA-%	TOTAL €	IVA 0%	
Premise inside	21	5 515	4 557	
	21		0	
Premise outside	21	500	413	
	21		0	
Office and service desk	21	1 824	1 507	
	21		0	
Toilet	21	133	110	
	21		0	
	21		0	
	21		0	
	21		0	
	21		0	
	21		0	
	21		0	
	21		0	
	21		0	
	21		0	
	21		0	
	21		0	
	21		0	
	21		0	
	21		0	
	21		0	
	21		0	
TOTAL		7 971	6 588	IVA 1 383

## Liite 8. Henkilökulut

Henkilökulut / personnel costs	kuukausi / month ---->												TOT	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
omistajat / owners	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
kokoaikainen / full time	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000
osa-aik. / part-time	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<u>Social security</u>														
Teemu	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2 160
Victoria	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2 160
Assistant	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2 160
TOTAL	3 540	3 540	3 540	3 540	3 540	3 540	3 540	3 540	3 540	3 540	3 540	3 540	3 540	42 480

## Liite 9. Hallinto-, vuokra-, hankinta- ja muut kulut

### hallintokulut / administration costs

	IVA-%	kuukausi / month ---->												TOTAL €	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	IVA 0%	
HUOM ! Sisältää IVA-veron / NOTE: IVA included															
<b>hallinto / administration</b>															
Accountance	21	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400	1 980
12 notebooks	21	12												12	10
Company paper costs	21	500												500	415
Phone and internet bill	21	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	495
	21													0	0
	21													0	0
TOTAL IVA mukana / IVA inculted		762	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3 512	2 905
TOTAL IVA 0% / IVA 0%		630	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207	207		2 905
IVA		132	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	610	

### /uokrakulut / rent

	IVA-%	kuukausi / month ---->												TOTAL €	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	IVA 0%	
HUOM ! Sisältää alv-veron / NOTE: VAT included															
<b>vuokra / rent</b>															
Rent	0	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000	12 000
	0													0	0
	0													0	0
TOTAL IVA mukana / IVA inculted		1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000	12 000
TOTAL IVA 0% / IVA 0%		1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000		12 000
IVA		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

### hankintakulut / purchasing

	IVA-%	kuukausi / month ---->												TOTAL €	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	IVA 0%	
HUOM ! Sisältää IVA-veron / NOTE: IVA included															
<b>hankintakulut / purchasing</b>															
Extra alarms	21						500							500	415
Extra hangers	21						500							500	415
Price tags 24 000 pc	21	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5 400	4 462
Contact papers 18 000 pc	21	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1 080	892
	21													0	0
	21													0	0
	21													0	0
	21													0	0
TOTAL IVA mukana / IVA inculted		540	540	540	540	540	1 540	540	540	540	540	540	540	7 480	6 182
TOTAL IVA 0%		446	446	446	446	446	1 273	446	446	446	446	446	446		6 182
IVA		94	94	94	94	94	267	94	94	94	94	94	94	1 298	

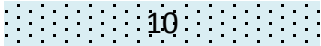

### Muut kulut

	IVA-%	kuukausi / month ---->												TOTAL €	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	IVA 0%	
<b>muut kulut / other costs</b>															
Electricity	21	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200	990
Water	21	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300	240
Cleaning service	21	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200	990
	21													0	0
	21													0	0
	21													0	0
TOTAL IVA mukana / IVA inculted		225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	225	2 700	2 220
TOTAL IVA 0% / IVA 0%		186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186	186		2 220
IVA		39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	469	



Liite 10. Käyttöpääomalaskelma

**Käyttöpääomalaskelma kolmelta ensimmäiseltä kuukaudelta**

Kulut / costs		
markkinointi/ marketing	-675	
materiaali & ostot / materials&purchase	-1 620	
henkilökulut / personnel	-10 620	
hallinto / administration	-1 262	
vakuutus / insurance	-300	
vuokra / rent	-3 000	
muut / others	-675	
	<hr/>	-18 152
Ylitysvaraus % / costs overrun %		
 10		-1 815
Tulot / income		
myynti / sales		16 500
Investoinnit / investment		<hr/>
		-7 971
TOTAL käyttöp-o:n tarve / running capital		 -11 438

Liite 11. Tulosennuste

Tulosennuste / profit and lost statement

		1.VUOSI	
		€	%
myynti (sis ALV)	sales (VAT included)	79 750	
ALV	VAT	13 841	
<b>LIKEVAIHTO</b>	<b>TURNOVER</b>	<b>65 909</b>	<b>100</b>
Markkinointi	Marketing	723	1
Mater/ostot	Mater./purchasing	6 182	9
Hlö-kust.	Personnel	42 480	64
Hallinto	Adminstration	2 902	4
Vakuutus	Insurance	992	2
Vuokra	Rent	12 000	18
Muut kust.	Other costs	2 231	3
<b>KÄYTTÖKATE</b>	<b>OPERATING MARGIN</b>	<b>-1 601</b>	<b>-2</b>
Poistot	Depreciation	-1 600	
<b>LIKETULOS</b>	<b>BUSINESS PROFIT</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>
Lainojen hoito	Loans	0	
Välittömät verot	Direct taxes	0	0
<b>NETTOTULOS</b>	<b>NET PROFIT</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>
Satunn. tulot	Incidental incomes	0	
Satunn. menot	Incidental costs	0	
<b>KOKONAISTULOS</b>	<b>TOTAL RESULT</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>

Liite 12. Tase-ennuste

Tase / balance sheet

**1. KAUSI**

**LYHYTAIK. VIERAS PÄÄOMA    SHORT-TERM LIABILITY**

Vuoden alussa	at the beginning of the year	0
Lisäys	increase	0
Vähennys	decrease	0
<b>YHTEENSÄ A</b>	<b>TOTAL A</b>	<b>0</b>

**PITKÄAIKAINEN VIERAS PÄÄC LONG-TERM LIABILITY**

Vuoden alussa	at the beginning of the year	0
Lisäys	increase	0
Vähennys	decrease	0
<b>YHTEENSÄ B</b>	<b>TOTAL B</b>	<b>0</b>

**OMA PÄÄOMA    EQUITY**

Vuoden alussa	at the beginning of the year	
Voitto	profit	-1
muu lisäys	other increase	40 000
vähennys	other decrease	0
<b>YHTEENSÄ C</b>	<b>TOTAL C</b>	<b>39 999</b>

**ED. YHTEENSÄ A+B+C    TOTAL ABOVE-MENTIONE    39 999**

**Omavaraisuusaste    Equity ratio    100  
hyvä**

## Liite 13. Kassabudjetti

Kassabudjetti / cash flow

		kuukausi / month ---->												TOTAL	TOTAL %
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
KASSA KUUN ALUSSA	CASH IN THE BEGINNING	n/a	25 262	27 857	30 377	32 972	32 123	29 730	28 689	30 696	32 552	33 834	35 191		
Vuosityynty (sis ALV)	Sales (VAT incl.)	0	8 250	8 250	8 250	5 500	5 500	5 500	8 250	8 250	8 250	8 250	5 500	79 750	
KASSASTAMAUSKUT	OUTCOMES														
ALV	VAT			0	0	-694	-1 238	-761	-587	-739	-1 238	-1 238	-1 225	-7 722	10
Markkinointi	Marketing	-600	0	-75	0	0	0	-125	0	0	-75	0	0	-875	1
Mater/ostot	Mater./purchases	-540	-540	-540	-540	-540	-1 540	-540	-540	-540	-540	-540	-540	-7 480	10
Hlö-kust.	Personnel	-3 540	-3 540	-3 540	-3 540	-3 540	-3 540	-3 540	-3 540	-3 540	-3 540	-3 540	-3 540	-42 480	54
Hallinto	Administration	-762	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-3 512	5
Vakuutus	Insurance	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-1 200	2
Vuokra	Rent	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-1 000	-12 000	15
Muut kust.	Other costs	-225	-225	-225	-225	-225	-225	-225	-225	-225	-225	-225	-225	-2 700	3
HTEENSÄ	TOTAL	-6 767	-5 655	-5 730	-5 655	-6 349	-7 893	-6 541	-6 242	-6 394	-6 968	-6 893	-6 880	-77 969	100
INVESTOINTIMENOT	INVESTMENT TOTAL	-7 971												-7 971	
PÄÄOMAMENOT	CAPITAL														
Lainan hoito	Sorting of loans	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Lainan nosto	Withdraw of loans	0	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	0	0
Omist sijoitus	Owners investment	40 000												40 000	
Omist yks.otot	Owners private use													0	
Lisälainan nosto	Extra loan withdrawal	n/a												0	
Lisälainan lyhenn	Extra loan sorting	n/a												0	
Lisälainan korko	Extra loan interest	n/a												0	
HTEENSÄ	TOTAL	40 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40 000	
Kassavarojen muutos	CHANGE OF CASH	25 262	2 595	2 520	2 595	-849	-2 393	-1 041	2 008	1 856	1 282	1 357	-1 380		
Kassa kauden lopussa	CASH AT THE END OF T	25 262	27 857	30 377	32 972	32 123	29 730	28 689	30 696	32 552	33 834	35 191	33 810		

## Liite 2. Markkinatutkimus kyselylomake

**Markkinatutkimus** (suomennettu, espanjankielinen versio osoitteessa:

<https://docs.google.com/spreadsheets/viewform?fromEmail=true&formkey=dDBEUnd4cnFmRXdDa0pPNW5FUzM5R3c6MQ>)

### Perustiedot

Ikä:

Sukupuoli:

Ammatti:

- Nainen
- Mies

1) Minne menet yleensä ostamaan tuotteita? (pois lukien ruokaostokset)

- Kauppakeskukseen
- Keskustaan
- Nettikauppaan
- Muualle

2) Kannatatko kierrätystä?

- Kyllä
- En

3) Kuinka kierrätät?

- Tavat:

4) Ostaisitko käytettyjä tuotteita?

- Kyllä
- En

5) Ostaisitko käytettyjä tuotteita, koska ne ovat edullisempia?

- Kyllä
- En
- Riippuu tuotteesta

6) Mitä tuotteita voisit ostaa käytettynä?

- Tuotteet:

7) Mitä tuotteita et ikinä ostaisi käytettynä?

- Tuotteet:

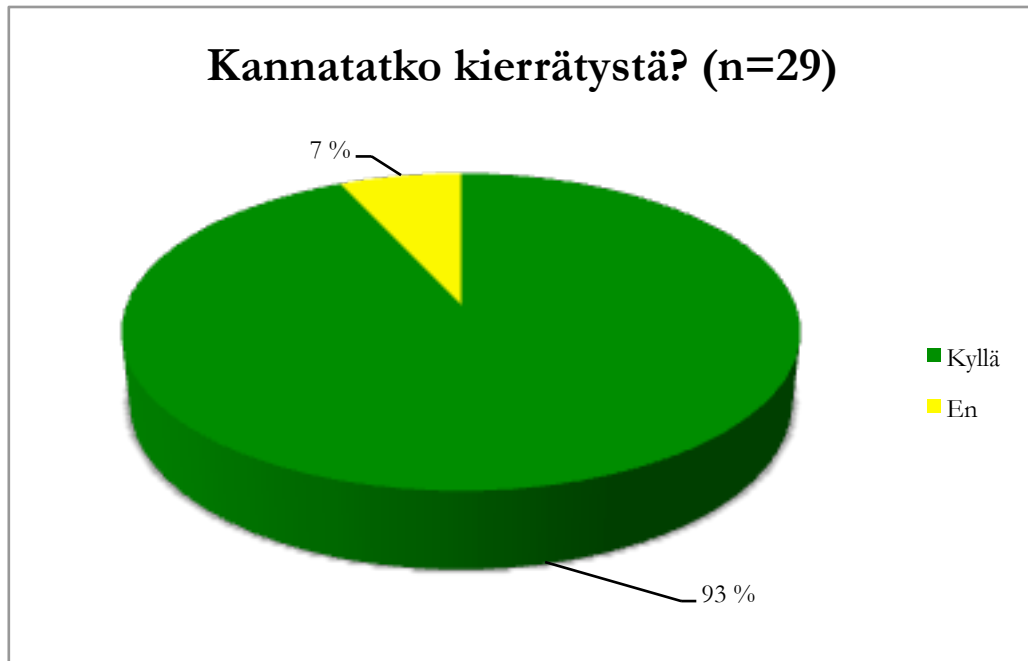
8) Mitä teet käytetyille vaatteille ja tavaroille kun ette enää tarvitse niitä?

- Heitä roskeen
- Annan hyväntekeväisyyteen
- Annan sukulaisille tai ystäville
- En mitään
- Yritän myydä

- ✓ Jotain muuta
  
- 9) Minkä takia voisitte myydä käytettyjä tavaroitanne?
  - ✓ Rahan tarpeen vuoksi
  - ✓ Tilan tarpeen vuoksi
  - ✓ Kierrätyksen vuoksi
  - ✓ Muu syy
  
- 10) Mitä käytettyjä tuotteita haluaisitte myydä? (vaatteita, kenkiä, elektroniikkaa, kirjoja, huonekaluja, työkaluja, koruja, sisustuselementtejä jne.)
  - ✓ Tuotteet:
  
- 11) Paljonko kuvittelisitte tienaavanne myymällä kotinne ylimääräiset tavarat?
  - ✓ 0-19 euroa
  - ✓ 20-49 euroa
  - ✓ 50-99 euroa
  - ✓ 100-199 euroa
  - ✓ Enemmän
  
- 12) Maksaisitteko palvelusta, jossa ulkopuolinen taho hoitaa käytettyjen tuotteidenne myynnin?
  - ✓ Kyllä
  - ✓ En
  
- 13) Kuinka suuren kuukausiveloituksen olisitte valmis maksamaan tavaroidenne myynnistä?
  - ✓ Summa:        euroa/k
  
- 14) Oletko käyttänyt mitään yritystä päästäksesi eroon käytetyistä tuotteista?
  - ✓ Kyllä
  - ✓ En
  
- 15) Minkä yrityksen palveluita olette käyttäneet?
  - ✓ Yritys 1:
  - ✓ Yritys 2:
  - ✓ Yritys 3:
  - ✓ Yritys 4:
  - ✓ Yritys 5:
  
- 16) Asteikolla 1-5 kuinka tyytyväinen olitte nimeämienne yritysten palveluun? (1=tyytymätön, 5=erittäin tyytyväinen)
  - ✓ Yritys 1:
  - ✓ Yritys 2:
  - ✓ Yritys 3:
  - ✓ Yritys 4:
  - ✓ Yritys 5:
  
- 17) Kuinka kehittäisit käyttämiesi yritysten palvelua tai mitä lisäisit palveluun?
  - ✓ Kehittämiskohteet:

Kiitoksia yhteistyöstä. Jokainen vastaus on meille erittäin tärkeä.

Liite 3. Kannatatko kierrätystä?

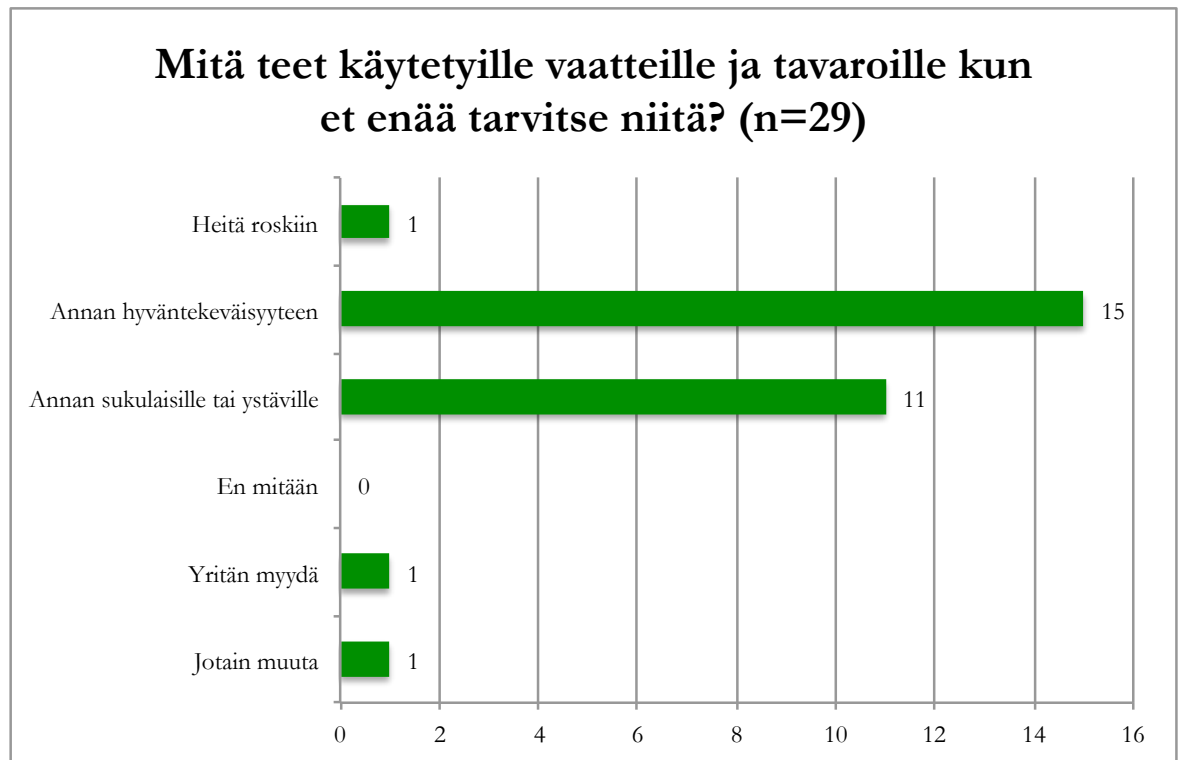


Liite 4. Oletko käyttänyt mitään yritystä päästäksesi eroon käytetyistä tuotteista? (n=29)





Liite 5. Mitä teet käytetyille vaatteille ja tavaroille kun et enää tarvitse niitä? (n=29)



## Liite 6. Tunnuslukujen laskentakaavat

Katetuottolaskenta (Alhola & Lauslahti 2000, 66)

Myyntituotot  
- Muuttuvat kustannukset  
Katetuotto  
- Kiinteät kustannukset  
Tulos

Kriittinen piste (Alhola & Lauslahti 2000, 68)

Kriittinen piste =  $100 \times \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Katetuotto}}$

Omavaraisuus- ja velkaantumisaste (%) (Alhola & Lauslahti 2000, 152-153)

Omavaraisuusaste =  $\frac{100 \times \text{Omat varat}}{\text{Taseen loppusumma}}$

Velkaantumisaste =  $100 \times \text{Velat}$

Quick ratio (Alhola & Lauslahti 2000, 149)

Quick ratio =  $\frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat}}$

Hyvä = 1, heikko = alle 0,5