

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka / Logistiikkapalvelujen kehittäminen ja markkinointi

Miki Rantala

KYLÄKAUPPAKETJUN LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN PERUSTA

Case: Gimmefive Oy

Opinnäytetyö 2013

TIIVISTELMÄ

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminnan logistiikka

RANTALA, MIKI	Kyläkauppaketjun liiketoimintasuunnitelman perusta
	Case: Gimmefive Oy
Opinnäytetyö	66 sivua + 7 liitesivua
Työn ohjaaja	lehtori Eeva-Liisa Kauhanen
Toimeksiantaja	Gimmefive Oy
Tammikuu 2013	
Avainsanat	kyläkauppa, ketjuuntuminen, differointi, toimintaympäristö

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli laatia Gimmefive Oy:lle kyläkauppaketjun liiketoimintasuunnitelman perusta. Gimmefive Oy hallinnoi kahta kyläkauppaa Kymenlaakson alueella. Tarkoitus oli tutkia ja tehdä kehitysehdotuksia asioista, joissa vaatimukset kasvavat liiketoiminnan laajentuessa ketjutasolle. Tavoitteena oli saada Gimmefive Oy:lle suunnitelma siitä, miten sen kannattaa lähteä toteuttamaan ja kehittämään liiketoimintaa kyläkauppaketjun toimintaympäristössä, koska kyläkauppojen lukumäärä Suomessa laskee jatkuvasti.

Tämä oli toiminnallinen opinnäytetyö, jossa tietoa on kerätty laajalti päivittäistavarakaupan alan kirjallisuudesta ja tilastoista sekä omista kokemuksista ja havainnoista kyläkauppojen toiminnasta vuosien 2011–2012 aikana. Myös toisen kyläkauppiaan haastattelua on käytetty hyväksi tässä opinnäytetyössä. Liiketoiminnan osa-alueiden analysoinnissa oli käytetty apuna erilaisia havainnointityökaluja, kuten SWOT-analyysejä.

Työn tuloksista voidaan todeta, että päivittäistavarakaupan alalla pärjätäkseen kyläkauppaketjun on oltava erilainen kuin kilpailevat, perinteiset päivittäistavaraketjut. Kyläkauppaketjussa huomion ja resurssien kiinnittäminen henkilöstöön on avainasia. Lisäksi toiminnan kannattavuus riippuu siitä, kuinka tehokkaaksi yrityksen sisäinen toiminta saadaan organisoitua. Ketjuuntuminen auttaa yksittäisten toimipisteiden tehokkuusvaatimusten täyttämässä.

Tämän opinnäytetyön tekeminen hyödytti Gimmefive Oy:tä, koska liiketoimintasuunnitelman perustaa aiotaan käyttää toiminnan kehittämiseen työssä esitettyjen ehdotusten pohjalta. Tämä opinnäytetyö oli kirjaimellisesti näyte opinnoista, koska tässä työssä sai tilaisuuden käyttää ja soveltaa laaja-alaisesti kolmen vuoden aikana opittuja asioita.

ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Business Logistics

RANTALA, MIKI

Fundamentals of the Village Shop Chain

Case: Gimmefive Oy

Bachelor's Thesis

66 pages + 7 pages of appendices

Supervisor

Eeva-Liisa Kauhanen, Senior lecturer, MBA

Commissioned by

Gimmefive Oy

January 2013

Keywords

village shop, chaining, differentiation, environment

The purpose of this thesis was to create Fundamentals of the Village Shop Chain. Target company was Gimmefive Oy. Gimmefive Oy governs two village shops in the area of Kymenlaakso. The objective of this study was to examine and to make development proposals to the matters in which the demands will tighten when the business expands to the chain level. The goal was to create the plan for Gimmefive Oy in order to determine, how it should execute and develop business in the operational environment of the Village Shop Chain, because the number of village shops in Finland is decreasing continuously.

In this study, the data were gathered widely from the literature about the daily consumer goods business and from the statistics and from the own experiences and observations of the operation of village shops in the years 2011–2012. Furthermore, the second village shopkeeper's interview was also used to obtain data. To analyze the sectors of the business, different observation tools were used as help, for example SWOT-analysis.

To conclude, in order to succeed in the daily consumer goods business, the Village Shop Chain must stand out from the competing, traditional daily consumer goods chains. In the Village Shop Chain, it is of utmost importance to pay attention and to allocate resources to the staff. Furthermore, the profitability of the operations depends on how efficiently the internal operations of the company are organized. Chaining helps in meeting the effectiveness demands of individual stores. This study benefited Gimmefive Oy because the results will be used in the development of operations.

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	GIMMEFIVE OY	9
3	KYLÄKAUPAN LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ	9
	3.1 Nykyinen toiminta	11
	3.1.1 Toiminta-ajatus	13
	3.1.2 Tuotteet ja palvelut	13
	3.1.3 Asiakkaat ja markkinat	14
	3.1.4 Kilpailu	15
	3.2 Toimialan ja markkinoiden kehitys	18
	3.3 Ympäristötekijöiden vaikutus	23
4	KYLÄKAUPPAKETJUN PÄÄTAVOITTEET	25
	4.1 Strategia, missio, visio ja arvot	26
	4.2 Taloudelliset tavoitteet	27
	4.3 Markkina-asema	27
	4.4 Organisaatio ja henkilöstö	28
	4.5 Ketjuuntuminen	29
	4.6 Markkinointi	31
5	MARKKINOINTISUUNNITELMA	32
	5.1 Markkina-analyysi	34
	5.2 Kilpailija-analyysi	39
	5.3 Markkinoinnin kilpailukeinot	42
	5.3.1 Tuote	43
	5.3.2 Hinta	44
	5.3.3 Saatavuus	46
	5.3.4 Markkinointiviestintä	48
6	HENKILÖSTÖSUUNNITTELU	49

6.1 Osaamis- ja henkilöstötarve	50
6.2 Osaamisen jatkuvuuden takaaminen	52
6.3 Osaamisen saatavuus	54
7 TALOUSSUUNNITELMAT	55
7.1 Investointi- ja rahoituslaskelma	55
7.2 Tulosbudjetti	56
7.3 Myynnin kriittinen piste	56
8 KETJUTOIMINNAN RISKIANALYYSI	57
8.1 Riskien tunnistaminen	58
8.2 Riskien todennäköisyyden arviointi	59
8.3 Riskien suuruuden arviointi	60
9 JOHTOPÄÄTÖKSET	60
LÄHTEET	63
LIITTEET	
Liite 1. Tiimin osaamisrakenne -arviointipohja	
Liite 2. Rahoitus- ja investointilaskelma	
Liite 3. Kassabudjetti	
Liite 4. Markkinointibudjetti	
Liite 5. Henkilöstöbudjetti	
Liite 6. Tulosbudjetti	
Liite 7. Riskianalyysi	

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on kotkalainen Gimmefive Oy. Olen toinen Gimmefive Oy:n perustajista ja omistajista, joten voidaan sanoa, että olen oman opinnäytetyöni toimeksiantaja. Gimmefive Oy:n liiketoimintaan kuuluvat ympärivuotisesti toimiva Ruukin kyläkauppa sekä kesäisin toimiva Purolan kyläkauppa. Opinnäytetyöni käsittelee kyläkauppaketjun liiketoimintasuunnitelmaa, koska Gimmefive Oy:n tavoitteena on laajentaa kyläkauppatoimintaa useisiin toimipisteisiin. Kyläkauppa käsitteenä tarkoittaa Havumäen & Jaran-kan (2006, 23) mukaan ”päivittäistavaraliikettä, joka sijaitsee haja-asutusalueella tai pienessä taajamassa. Sen myyntipinta-ala on alla 400 neliometriä ja vuosimyynti enintään kaksi miljoonaa euroa.”

Opinnäytetyöaiheeni, kyläkauppaketjun liiketoimintasuunnitelman perusta, palvelee toimeksiantajan tarpeita. Toiminnan laajentamiseen tarvitaan tarkkoja suunnitelmia ja monia asioita on otettava huomioon. Huonosti ja kiireellä suunniteltu laajentuminen johtaa liiketoiminnan heikkenemiseen eikä hyödytä yritystä millään lailla. Tällöin on tarpeellista, että liiketoimintasuunnitelman perustan laatimiseen käytetään aikaa.

Tämä opinnäytetyöaihe hyödyttää luonnollisesti myös itseäni, koska olen yrityksen perustajana ja omistajana mukana toiminnassa. Tämä antaa lisämotiivaatiota opinnäytetyön tekemiseen ja innostaa minua tekemään liiketoimintasuunnitelman mahdollisimman hyvin Gimmefive Oy:n tarpeita palvelevaksi. Hyvin laadittua liiketoimintasuunnitelman perustaa tullaan todennäköisesti käyttämään Gimmefive Oy:n laajentaessa kyläkauppatoimintaa.

Kyläkauppaketjun liiketoimintasuunnitelman perusta on hyvin ajankohtainen aihe. Media uutisoi tällä hetkellä, että kyläkauppojen määrä laskee vuosi vuodelta (Kauppalehti 24.8.2012). Tätä kehitystä ohjaa kaupungistuminen, mutta mielestäni uuden ajattelun kyläkauppaketjulle on kysyntää, kuten toimintamme on osoittanut. Asiat täytyy tehdä eri tavoin kuin kilpailijat ja olla innovatiivinen, vaikka kilpailijoilla olisi etulyöntiasema ja he tekisivät monia asioita paremmin kuin Gimmefive Oy. Myös sen takia kyläkauppaketjun liiketoimintasuunnitelman perusta on yrityksellemme tarpeellinen ja antaa minulle mahdollisuuden kehittää toimintaamme paremmaksi. Olen kerännyt empiriaa ja kokemusta ky-

läkauppatoiminnasta sekä yrittämisestä kahden tilikauden ajalta, joten pystyn ottamaan käytännönläheisen lähestymistavan tähän opinnäytetyöhön.

Päivittäistavarakaupan alalla kilpailu on toimijoiden lukumäärällä mitattuna vähäistä, mutta keskittynyttä. S-ryhmä on markkinajohtaja 45,2 %:n osuudellaan, Keskolla on hallussaan 35,3 %:n osuus, Suomen Lähikauppa Oy hallitsee 7,8 % markkinoista ja muille toimijoille, joihin myös Gimmefive Oy kuuluu, jäi 11,7 %. Lisäksi suomalaiset tekevät Nielsenin myymälärekisterin mukaan eniten ostoksia isoissa marketeissa, joten kyläkauppaketjun toimintaympäristössä toimiminen on haastavaa. (Taloussanomat 29.3.2012.)

Opinnäytetyöni keskeinen idea on laatia Gimmefive Oy:lle liiketoimintasuunnitelman perusta liiketoiminnan laajentamista varten, koska laajennettaessa toiminnan vaatimukset kasvavat. Aion tutkia toimintaympäristöä, henkilöstöpolitiikkaa, kannattavuutta, riskienhallintaa ja markkinointia Gimmefive Oy:n tarpeita mukaillen. Opinnäytetyöni avulla aion vastata toiminnan kasvaneisiin vaatimuksiin. Opinnäytetyöni konkreettisenä tavoitteena on saada liiketoimintasuunnitelman perustan avulla Gimmefive Oy:lle suunnitelma siitä, mitä kyläkauppaketjun toimintaympäristössä on otettava huomioon ja millä keinoilla tehostetaan myyntiä, parannetaan kannattavuutta, hallitaan riskejä paremmin sekä edistetään sisäistä ja ulkoista laadukkuutta. Liiketoimintasuunnitelman perusta on rakennettu Ruukin kyläkaupan toiminnan näkökulmasta sekä tietoja on käytetty yksittäisen myymälän toimintojen suunnittelussa. Ainoastaan taloussuunnitelmien lukuja on muutettu salaussyistä.

Aikaisempia tutkimuksia aiheesta ovat tehneet Antti Kokki ja Tapani Kivi Jyväskylän ammattikorkeakoulusta vuonna 2011. He selvittivät opinnäytetyössään *Kyläkaupat – katoava kansanperinne* Keski-Suomen kyläkauppojen nykytilaa ja ideoita liiketoiminnan kehittämiseksi kauppiaiden näkökulmasta. Lisäksi satoja henkilöitä on tehnyt opinnäytetyökseen liiketoimintasuunnitelman. Oma aiheeni sivuaa Kokin ja Kiven tutkimusta siltä osin, että pyrin omassa työssäni tuomaan paljon kehitysehdotuksia niin ikään kauppiaan näkökulmasta.

Opinnäytetyössäni keskityn siihen, miten kyläkauppaketjun toiminnasta saadaan tehokasta ja sitä kautta kannattavaa. Millä keinoilla saadaan asiakkaita,

miten saadaan heidät pidettyä asiakkaina ja miksi he käyvät Gimmefive Oy:n kyläkaupoissa sekä mitä riskejä ketjun ja yksittäisen myymälän toimintaan liittyy? Tärkeää on selvittää, mitkä asiat Gimmefive Oy:n kyläkaupoissa tuottavat asiakkaille enemmän lisäarvoa kuin kilpailijoiden ja miten lisäarvo pystytään tuottamaan.

Liiketoimintasuunnitelman perustan rakenne on muotoutunut käyttäen apuna Kubrin, Marchesin ja Ilarin (1998) liiketoimintasuunnitelmamallia, Toivasen (2007) tutkimusta aiheesta hyvä liiketoimintasuunnitelma, Yritys-Suomen sähköistä työkalua liiketoimintasuunnitelman laatimiseen sekä lähdeettä liiketoimintasuunnitelma, johon on koottu liiketoimintasuunnitelman malli monen eri asiantuntijan näkökulmasta. Näiden lähteiden pohjalta on rakennettu Gimmefive Oy:n kyläkauppaketjulle sopiva liiketoimintasuunnitelman perusta.

Tässä opinnäytetyössä on normaalin opinnäytetyöohjeen mallista poiketen sekoitettu teoriaa ja empiriaa. Näin tehtiin siksi, että saan rakennettua selkeämmän ja hyödyllisemmän liiketoimintasuunnitelman perustan toimeksiantajalleni, koska teorian jälkeen sitä on heti sovellettu kyläkauppaketjun toimintaan. Tästä syystä tämä ei myöskään ole varsinainen liiketoimintasuunnitelma, koska teoria ei kuulu liiketoimintasuunnitelmaan. Teoria kuitenkin hyödyttää Gimmefive Oy:tä, koska sen avulla tuodaan esille monia asioita, joita toiminnassa olisi syytä huomioida, mutta niihin ei ole aikaisemmin keskitytty oikealla tavalla.

Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö, jossa tutkimusmenetelmänä olen käyttänyt omia kokemuksiani ja havaintojani kyläkauppojen toiminnasta vuosien 2011–2012 aikana. Tuona ajanjaksona olen tehnyt ja kokeillut monia toimenpiteitä ja nähnyt miten ne vaikuttavat kyläkaupan toimintaan. Lisäksi olen haastatellut toista kyläkauppiasta ja ottanut hänen näkemyksensä huomioon tätä opinnäytetyötä varten. Tutkimusongelmana on, miten kyläkauppaketjun liiketoiminnasta saadaan kannattavaa, koska tämän hetken trendinä on kaupungistuminen. Monien kyläkauppojen lopettamispäätöksenä on ollut juuri alueen ostovoiman raju putoaminen (Kauppalehti 24.8.2012).

2 GIMMEFIVE OY

Gimmefive Oy on perustettu helmikuussa vuonna 2011 kolmen korkeakouluopiskelijan toimesta. Tällöin Gimmefive oli vielä avoin yhtiö, mutta toiminnan laajentuessa keväällä 2012, se muutettiin osakeyhtiöksi. Gimmefive aloitti toimintansa keskittyen kesäkauden toimineen Purolan kyläkaupan hallintaan kesällä 2011. Purolan kyläkauppa sijaitsee Pyhtään Purolassa, ja aluksi se oli suunniteltu vain yhden kesän kesätyöprojektiksi ja mahdollisuudeksi kokeilla yrittäjyyttä, mutta menestyksekkään kesän jälkeen ajatus Purolan kyläkaupan avaamisesta kesällä 2012 ja toiminnan laajentamisesta heräsi ajatus. Kesäkuussa 2012 avattiin Ruukin kyläkauppa Ruotsinpyhtään Ruukissa, joka toimii ympärivuotisesti. Tällä hetkellä Gimmefive Oy etsii uusia mahdollisuuksia laajentamiseen.

Gimmefive Oy:n omistavat nykyisin Miki Rantala ja Antti Metsola. Kolmas alkuperäinen perustaja vetäytyi toiminnasta vuoden 2012 tammikuussa. Gimmefive Oy:n liikevaihto vuonna 2011 oli 193 000 euroa, jolloin toiminnassa oli ainoastaan kesäkauden toiminut Purolan kyläkauppa. Vuonna 2011 Gimmefive Oy ei työllistänyt kuin itse yrittäjät, mutta vuonna 2012 se työllisti 3 henkilöä kahden yrittäjän lisäksi.

Gimmefive Oy:n liikeideana on päivittäistavaroiden myyminen haja-asutusalueen vaikutuspiirin kuluttajille sekä satunnaisille matkailijoille, vanhan ajan kyläkauppahenkisellä ja laadukasta mielikuvaa herättävällä imagolla. Tämän mielikuvan luomisessa auttavat merkittävä luomu- ja lähiruokatarjooma sekä odotukset ylittävä asiakaspalvelu. Nämä elementit erottavat Gimmefive Oy:n kyläkaupat kilpailijoista. Tällöin asiakas kokee päivittäistavaraostamisen miellyttävänä sekä enemmän elämyksenä kuin kilpailijoiden myymälöissä.

3 KYLÄKAUPAN LIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ

Liiketoimintaympäristöllä tarkoitetaan ympäristöä, jossa yritys toimii ja harjoittaa liiketoimintaa. Jokaisen alan ja yrityksen liiketoimintaympäristö muuttuu. Kaikkiin muutoksiin ei voi, eikä kannata reagoida, mutta olennaisinta on keskittyä oman liiketoiminnan kannalta kriittisimpiin muutoksiin. (Liiketoiminta-

suunnitelma) Tästä syystä oman liiketoiminnan kannalta oleelliset asiat on syytä tunnistaa. Päivittäistavarakaupassa uudet teknologiat ja asiakkaiden ostokäyttäytyminen muuttuvat yhä nopeammilla sykleillä. Oman liiketoimintaympäristön muutoksia voi kartoittaa käyttämällä apuna toimintaympäristön analyysiä, jossa tarkastellaan asiaa neljästä eri näkökulmasta, taloudellisesta, poliittisesta, sosiaalisesta ja teknologisesta. (Havumäki & Jaranka 2006, 24.)

Heinimäki (2006, 22, 138.) väittää, että kyläkaupan liiketoiminnan kannalta kriittisimpiä toimintaympäristötekijöitä ovat väestöpohja ja heidän ominaisuuksensa, muun muassa varallisuus ja ikä, koska nämä tekivät vaikuttavat paljon alueen ostovoimaan. Lisäksi vaikutuksia aiheuttavat Heinimäen (2006, 22) mielestä teknologinen kehitys, ostokäyttäytyminen sekä lainsäädäntö, josta esimerkkinä voidaan mainita kyläkauppojen rajoittamattomat aukioloajat vuodesta 1990 lähtien.

Kaupungit imevät ostovoimaa lähimmistä pienkunnista ja maaseudulta, mutta päivittäistavaroiden osalta tämä osuus on pienempi verrattuna erikoistavaroihin (Heinimäki 2006, 155). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että päivittäistavarakaupoilla on paremmat mahdollisuudet harjoittaa voitollista liiketoimintaa haja-asutusalueilla kuin erikoistavaraan keskittyneillä myymälöillä. Kaupunkialue vetää yleensä noin 70–60 % haja-asutusalueen ostovoimasta, jos alueella on yksi päivittäistavaramyymälä. Osuus laskee portaittain, jos liikkeitä on enemmän (Heinimäki 2006, 155).

Kyläkaupan liiketoimintaympäristön muutoksiin kuuluu olennaisesti tunnistaa lisäarvotekijöiden muodostuminen ja niiden muutokset asiakkaille omassa toiminnassa, jotta omaa toimintaa on mahdollisuus kehittää vaatimusten mukaan. Tasalan (2012) mukaan neljä eniten lisäarvoa tuottavaa tekijää asiakkaille päivittäistavarakaupassa ovat läheisyys, hinta, saatavuus ja tarjonta. Lisäksi Heinimäki (2006, 157) painottaa, että kuluttajat valitsevat ostopaikkaan lähikaupan asioiden helppouden ja nopeuden sekä miellyttävän ilma-
piirin ansioista.

3.1 Nykyinen toiminta

Gimmefive Oy:n nykyistä toimintaa tarkastellaan Ruukin kyläkaupan kannalta, koska tällä hetkellä Gimmefive Oy:llä ei muita kyläkauppoja ole. Purolan kyläkaupan kesäsesongin toiminnan tarkastelu ei anna tarpeeksi todenmukaista kuvaa ympärivuotisen kyläkauppaketjun rakentamiselle. Perustamisvaiheessa Ruukin ja Purolan kyläkaupalle tarjottiin mahdollisuutta liittyä Tarmo-kauppaketjun jäseneksi. Siihen ei kuitenkaan haluttu liittyä, koska koettiin, että siitä olisi ollut enemmän haittaa kuin hyötyä. Tarmo-kauppaketjun imago ei ollut tarpeeksi luottamusta herättävä, joten Gimmefive Oy ei halunnut sitoutua toimimaan sellaisen brändin alla. Seuraavaksi aion esitellä Gimmefive Oy:n ja Ruukin kyläkaupan nykyistä liiketoimintaympäristöä, toimintaa ja sen kehitystä kahden tilikauden aikana.

SISÄISET NYKYISET ULKOISET TULEVAISUUDEN	<i>vahvuudet (S)</i>	<i>heikkoudet (W)</i>
	<ul style="list-style-type: none"> - paikallisuus - asiakaslähtöisyys - erilaisuus - läheisyys → lähin kauppa 10 km päässä - motivoituneet ja idearikkaat kauppiat 	<ul style="list-style-type: none"> - hintataso - tarjooma verrattuna marketteihin - kanta-asiakasjärjestelmän puuttuminen
	<i>mahdollisuudet (O)</i>	<i>menestystekijät (S+O)</i>
<ul style="list-style-type: none"> - luomu- ja lähiruoan kasvava suosio - palvelun vaatimustason ja arvostuksen kohoaminen 	<ul style="list-style-type: none"> - paikallisuuden korostaminen, lähiruoka - asiakaspalveluun panostaminen tuottaa kriittisesti enemmän kilpailuetua 	<ul style="list-style-type: none"> - kanta-asiakasjärjestelmän rakentaminen - järkevä ja optimoitu tarjooma - ketjutoiminnalla hintatasoa edullisemmaksi
<i>uhat (T)</i>	<i>uhat voitoksi (S+T)</i>	<i>kriisitilanteet (W+T)</i>
<ul style="list-style-type: none"> - kaupungistuminen - hiljaiset talvikaudet - maaseudun väestörakenne muuttuu liian iäkkääksi 	<ul style="list-style-type: none"> - talvikausille tapahtumia, jotka houkuttelevat kuluttajia - asiakkaiden houkuttelevuus kaupungista - ikäihmisille kokonaisvaltainen ostospaikka 	<ul style="list-style-type: none"> - ostaminen keskittyy yhä enemmän kaupunkeihin ja isoihin marketteihin - ikäihmisten ostovoima taantuu entisestään

Kuva 1. SWOT-analyysi Gimmefive Oy:n nykytoiminnasta. (Eslogc; Metsola 3.11.2012)

Nykyisen toiminnan analysoinnissa on käytetty apuna kuvassa 1 esitettyä 8-kenttistä SWOT-analyysiä. SWOT-analyysi auttaa hahmottamaan oman toiminnan kannalta kriittisimmät tekijät. Sen avulla nähdään suurimmat vahvuudet ja mahdollisuudet, joista ei kannata eikä saa luopua sekä heikkoudet, jotka on pyrittävä minimoimaan.

3.1.1 Toiminta-ajatus

Toiminta-ajatus on tiivis kuvaus siitä, millaista liiketoimintaa yritys harjoittaa tai on alkamassa harjoittaa, mikäli yritystä ei ole vielä perustettu. Yrityksen perus-idea saadaan nopeasti selville jo yhden lauseen avulla. Sutisen & Viklundin (2005, 55) mukaan toiminta-ajatus ei ole yhtä laaja kuvaus liiketoiminnasta kuin liikeidea, jonka avulla taas tuodaan ilmi, miten yritys tekee voittoa omalla toiminnallaan.

Gimmefive Oy:n ja Ruukin kyläkaupan toiminta-ajatus voidaan kiteyttää lauseeseen: Syrjäseudulla kylän asukkaita ja turisteja palveleva päivittäistavara-kauppa, joka on erikoistunut loistavaan ja iloiseen palveluun sekä paikallisiin tuotteisiin.

3.1.2 Tuotteet ja palvelut

Gimmefive Oy:n harjoittaa liiketoimintaa myymällä tuotteita, joita ihmiset tarvitsevat päivittäiseen elämiseen, joten erilaisia tuotteita on runsaasti. Lyhyesti ne voidaan kuitenkin kiteyttää tuoteryhmään päivittäistavarat. Ruukin kyläkaupalla osa tarjoomasta on vaihtuvia elintarvikkeita. Se tarkoittaa sitä, että jokin tuote pysyy valikoimissa tietyn ajan, jonka jälkeen se poistuu ja tilalle tulee uusi tuote. Tällä tavoin tuotteesta voidaan käyttää uutuustuotteen statusta, jolloin sen menekki ja kate ovat normaalia parempia, koska asiakkaiden uteliaisuus houkuttelee heitä ostamaan tuotteen. (Bergström, Leppänen 2007, 104) Vaihtuvan tarjooman avulla voidaan palvella paremmin ja laaja-alaisemmin useampia asiakkaita, koska mieltymyksiä on monia. Näin estetään asiakkaiden kyllästyminen tuotetarjoomaan.

Lähi- ja luomuruoka on kuulunut Gimmefive Oy:n kyläkauppojen tuotetarjoomaan alusta lähtien. Sen pohjalta koko kyläkauppatoimintaa on lähdetty suunnittelemaan, koska luomu- ja lähiruoan kysyntä on kasvanut muutaman vuoden aikana moninkertaisesti. Vuonna 2011 se oli jo 8 % päivittäistavara-kaupan koko elintarvikemyynnistä (Sitra). Bergström & Leppänen (2007, 105) ovat sitä mieltä, että luomu- ja lähiruoan ostaminen perustuu ihmisten arvoihin ja asenteisiin. Tämän hetken trendeinä ovat nimenomaan kestävä kehitys,

luonnonmukaisuus ja terveellisuuden korostaminen (Havumäki & Jaranka 2006, 26).

Gimmefive Oy on tuotteistanut ostosten keräilyyn. Ruukin kyläkaupalla sitä kutsuttiin kassit käteen –palveluksi. Siinä asiakas pystyi ilmoittamaan haluamansa tuotteet kaupalle, jolloin normaalitarjooman ulkopuolelle kuulumaattomat tuotteet pystyttiin mahdollisesti vielä hankkimaan. Tämän jälkeen ostokset kerättiin hyllystä ja koottiin kauppakassiin, jolloin asiakkaan ei tarvinnut kuin tulla kaupalle, maksaa ostokset. Kaupassakäynti koetaan monesti välttämättömäksi pahaksi, joten näin asiakkaalle jäi enemmän arvokasta vapaa-aikaa.

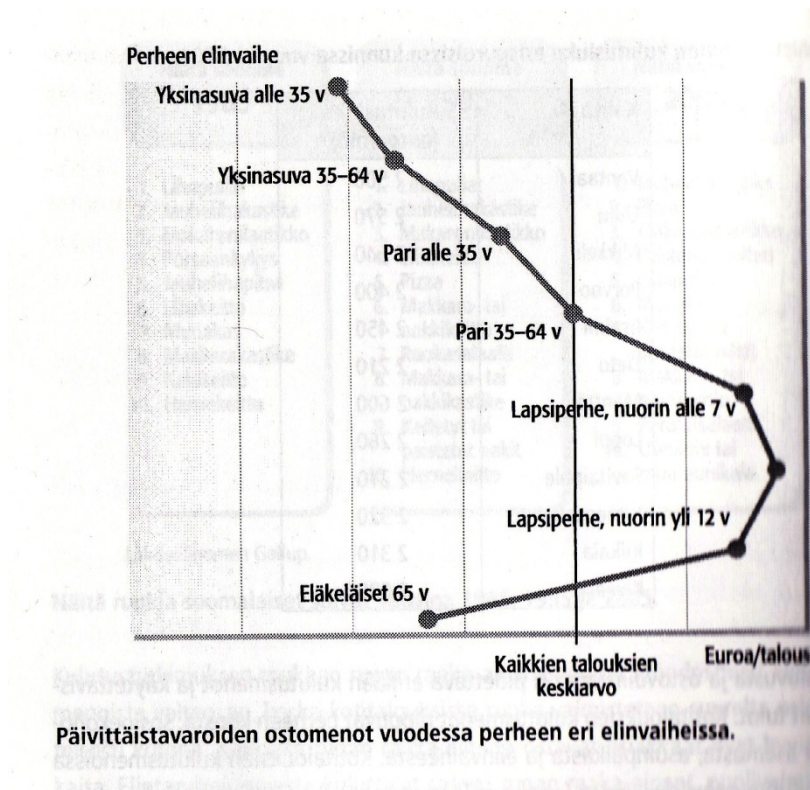
Kotiinkuljetuspalvelu kuului aluksi Gimmefive Oy:n palveluihin Purolan kyläkaupassa, mutta vähäisen kysynnän vuoksi se jätettiin pois. Kotiinkuljetuksen organisointi oli haastavaa sekä kuljetuksesta aiheutuneet kulut korkeat, varsinkin työntekijöiden palkkaamisen jälkeen. Ruukin kyläkaupalla on toiminnassa niin sanottu hiljainen kotiinkuljetuspalvelu. Palvelua ei markkinoida missään, koska kotiinkuljetukseen ei pystytä kuin satunnaisesti. Resurssien puitteissa Ruukin kyläkauppa kuitenkin kuljettaa asiakkailleen aina kuin mahdollista.

3.1.3 Asiakkaat ja markkinat

Ruukin kyläkaupan markkina-alueena on pääasiassa Ruotsinpyhtään Ruukin kyläalue. Valtaosa kaupan asiakkaista tulee tältä alueelta. Lisäksi asiakkaita tulee paljon Loviisan ja Pyhtään alueelta. Ruotsinpyhtään alueella asuu noin 700 ihmistä. Havumäen & Jarankan (2006, 41) mukaan miniväestöpohjavoimaisuus uudelle ja kannattavalle päivittäistavarakaupalle olisi kuitenkin 3000 henkeä. Tätä en itse ole täysin samaa mieltä, koska Gimmefive Oy on toiminnallaan pystynyt osoittamaan, että kannattavaa liiketoimintaa pystyy harjoittamaan myös vähemmällä väestöpohjalla.

Ruukin kyläkaupan sekä myös useiden muiden kyläkauppojen asiakkaista yli puolet on yli 50-vuotiaita (Heinimäki 2006, 238). Tämä johtuu Havumäen & Jarankan (2006, 24) mielestä osaltaan siitä, että vanhempien ikäluokkien määrä kasvaa varsinkin maaseudulla. Alueen vanhempi väestö ei terveydellisistä syistä kykene tai heillä ei ole mahdollisuutta kulkea pitempiä välimatkoja toisiin

kauppoihin, joten he suosivat oman kylän kauppaa. Markkina-alueen väestön ominaisuuksia on analysoitava, koska sen avulla pystytään suunnittelemaan ja toteuttamaan kohderyhmämarkkinointia. Ruukin kyläkaupalla vanhempien ikäluokkien vahva asema otettiin huomioon jo myymäläsuunnitteluvaiheessa, käytävistä tehtiin normaalia tilavampia, jotta vanhemmatkin ihmiset pystyvät kulkemaan kaupassa sujuvasti.



Kuva 2. Päivittäistavaroiden ostomenot (Heinimäki 2006, 154)

Itse asiassa kuvasta 2 voidaan päätellä, eläkeläiset ovat vähittäiskaupan parhaimmat asiakkaat lapsiperheiden ja avio- tai avoparien jälkeen. Heinimäen (2006, 148–153) mukaan, yhden hengen ruokakuntia Suomessa on eniten (39,2 % kaikista ruokakunnista) ja tämä trendi tulee vain vahvistumaan tulevaisuudessa.

3.1.4 Kilpailu

Päivittäistavarakaupan alalla kilpailua on toimijoiden määrällä mitattuna melko vähän, mutta se on sitäkin keskittyneempää. Suomessa on vain muutama toimija, joista mainittakoon Ruukin kyläkaupan ja kyläkauppaketjun pahimmat

kilpailijat eli markkinajohtaja S-ryhmä, toinen isoista eli Kesko sekä Siwat ja Valintatalot omistava Suomen Lähikauppa Oy. Kahden ensin mainitun markkinaosuus on yli 80 % Suomen päivittäistavarakaupasta. (Taloussanomat 29.3.2012) Lisäksi alalla toimivat saksalainen Lidl-kauppaketju sekä yksityisten kauppiaiden muodostama M-kaupparyhmittymä.

Heinimäki (2006, 155) toteaa kyläkauppojen ominaispiirteisiin kuuluvan, että ne ovat haja-asutusalueella, jolloin markkina-alueella ei ole toista pientä kauppaa vaan jokin isompi kauppa hieman kauempana. Ruukin kyläkauppa joutuu siis tavanomaisesti kilpailemaan isompien markettien kanssa. Tämä asettaa sille haasteen vastata kilpailuun, koska pinta-alaltaan pieni kyläkauppa ei pysty kilpailemaan tarjoomalla eikä hinnalla. Tällöin on vahvasti panostettava läheisyyteen sekä saatavuuteen sekä oltava innovatiivinen ja keksittävä jotain, jonka pystyy tekemään kilpailijoita paremmin sekä erottumaan joukosta. Ruukin kyläkauppaan verrattavia pieniä kauppiaita ovat kaikki kilpailevien ketjujen liikkeet eli Siwat, Salet, Alepat, Tarmo-lähikauppiat ja K-Extrat (Heinimäki 2006, 237), jotka kilpailevat niillä elementeillä, joilla ne pystyvät tuottamaan enemmän lisäarvoa asiakkaalle kuin isot marketit (Havumäki, Järnäs 2006, 40).

Ruukin kyläkaupan pahimmat kilpailijat ovat S-ryhmän omistama ABC Majaka Pyhtäällä. Se sijaitsee noin 10 kilometrin päässä Ruukin kyläkaupalta. Lisäksi Loviisassa toimiva K-Supermarket on myös yksi pääkilpailijoista. Kilpailijoiksi voidaan mainita myös Ruukin alueen ravintolat, lounaspalvelu Fellmanni sekä ravintola Ruukinmylly. Asiakas voi arvostaa helppoutta eli hänen ei tarvitse nähdä vaivaa ja tehdä itse ruokaa sekä hakea ruokatarvikkeita Ruukin kyläkaupalta. Tällöin ravintolapalveluita tarjoava yritys muodostuu kilpailijaksi.

Ruukin kyläkaupan sekä muidenkin kyläkauppojen ongelmana on alueen vähäinen asukas pohja. Vähäisen asukasmäärän takia toimitilat eivät voi olla isot, joten tarjoomaa ei voida rakentaa yhtä palvelevasti kuin isommat kaupat. Lisäksi ongelmaksi muodostuu saatavuuden pitäminen korkealla, koska esimerkiksi nopeasti pilaantuvia tuotteita ei voi pitää valikoimissa aina, jollei niiden laadukkuus kärsisi. Saatavuuden parantaminen vaatisi isommat asiakasvoilymit.

Ruukin kyläkaupan lisäarvontuotto on perustunut joustavuuteen. Asiakkaiden toiveet otetaan huomioon eli tarjooman puutetta pystytään korvaamaan siten, että asiakkaan haluamaa tuotetta tilataan, mikäli sitä ei kaupan normaalivalikoimista löydy. Tilaustuotteiden etu on, että niitä voidaan tilata juuri oikea määrä, joten hävikkiä ei synny. Ruukin kyläkauppa tuottaa lisäarvoa myös loistavalla palvelulla. Ostokset voidaan kerätä asiakkaalle valmiiksi ja mahdollisesti toimittaa perille. Lisäksi Havumäki & Jaranka (2006, 40) ovat selvittäneet, että kyläkaupalla on aina ollut kyläläisiä yhdistävä tehtävä. Kauppa on kyläläisten kohtaamispaikka, missä vaihdetaan kuulumisia ja tullaan nauttimaan vanhan ajan tunnelmasta.

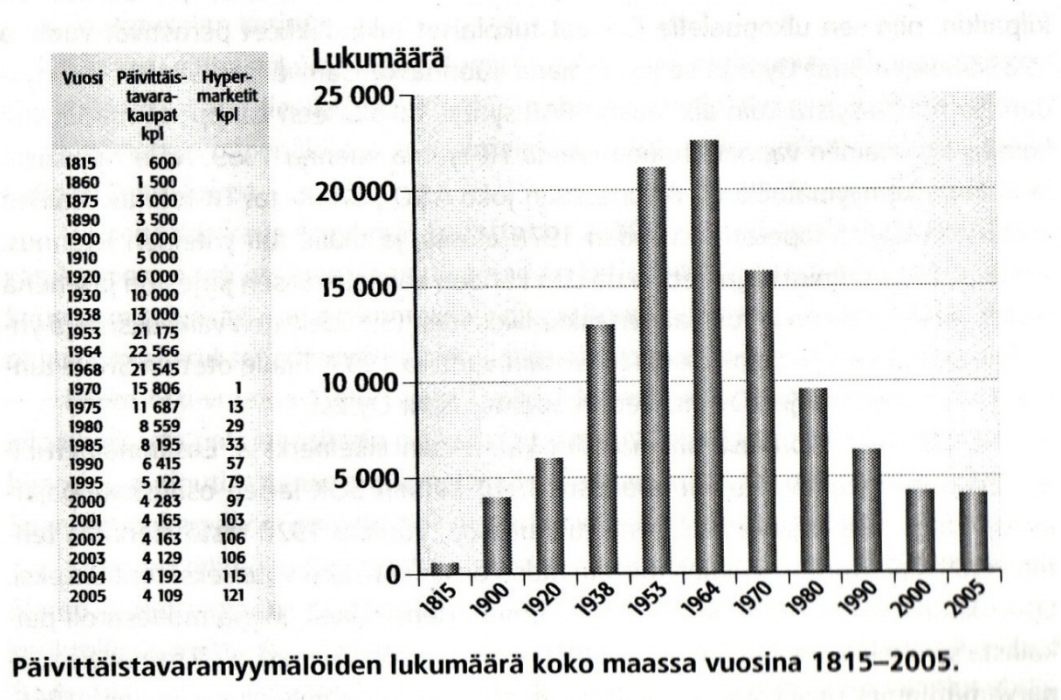
MÄÄRÄLLISET MITTARIT	LAADULLISET MITTARIT
1. Myymälöiden lukumäärä (kpl)	1. Hintataso
2. Myyntipinta-ala/asukas (my-m ² /as)	2. Myymälätyypit ja toimintatapa
3. Myyntitehokkuus (eur/my-m ²)	3. Tarjooman syvyys
4. Kolmen-neljän myymälän myynti ja markkinaosuus (%)	4. Palvelutaso
	5. Mainonta (määrä ja laatu)
	6. Muut mittarit

Kuva 3. Kilpailun kireyden mittaaminen alueellisesti (Heinimäki 2006, 29)

Heinimäki (2006, 29) on osoittanut, että kilpailun kireyttä alueellisesti voidaan mitata kuvassa 3 esitetyn mittariston avulla. Kilpailun mittaamiseen tarvitaan sekä määrällisiä että laadullisia mittareita sekä niiden yhtenäistä tarkastelua. Tämän mittariston avulla voidaan verrata eri alueiden kilpailutilannetta keskenään sekä käyttää sitä apuna uusien liikepaikkojen suunnittelussa. Mittariston avulla voidaan mitata kilpailua myös ketjutasolla, jolloin alueena on koko Suomi (Heinimäki 2006, 29–30).

3.2 Toimialan ja markkinoiden kehitys

Päivittäistavarakaupan ala on kehittynyt Suomessa radikaalimmin kuin mikään muu toimiala. Muutokset ovat tuoneet mukanaan paitsi mahdollisuuksia, myös haasteita liiketoiminnalle. Heinimäen (2006, 18–19) mukaan, päivittäistavara-kauppojen lukumäärä kääntyi jyrkkään laskuun 1960-luvun puolella välissä, kuten kuva 4 osoittaa. Tähän vaikuttivat monet syyt, tärkeimpinä kaupan huono ja epäkäytännöllinen sijainti sekä liiketilat, kilpailutilanteen kiristyminen ketjuuntumisen myötä, alueen muuttosuunnan kääntyminen negatiiviseksi ja ostokäyttäytymisen muuttuminen. Nämä syyt johtivat kannattavuuden rajuun heikentymiseen ja toiminnan lopettamiseen. Kauppojen lukumäärä on laskeutunut aina vuoteen 2001 asti, jolloin lasku tyrehtyi. (Heinimäki 2006, 18–19)



Kuva 4. Päivittäistavaramyymälöiden lukumäärän kehitys Suomessa (Heinimäki 2006, 18)

Myymäläkokojen kasvu on ollut yksi nopeimmin kasvavista trendeistä. Isompi myymälä pystyy tarjoamaan kuluttajille laajemmän tarjooman, kilpailukykyisemmät hinnat sekä vastaamaan paremmin kuluttajan kriteereihin ostopaikan vaatimuksista. Isomman myymälän työskentely saadaan organisoitua kustannustehokkaammaksi kuin pienen lähikaupan. (Havumäki, Jaranka 2006, 28)

Vuonna 2004 pienten lähikauppojen osuus päivittäistavaroiden myynnistä oli alle 25 % kun se vuonna 1990 oli vielä 41 %. Samassa ajassa suurien markettien osuus on noussut 30 %:sta 61 %:iin. (Havumäki, Jaranka 2006, 23) Tämä muutos huomataan myös kuvasta 5. Lisäksi kuluttajien ostokäyttäytyminen on muuttunut siihen suuntaan, että päivittäistavaraostoksilla käydään harvemmin, mutta kerralla ostetaan enemmän (Havumäki, Jaranka 2006, 26). Tämä kehitys tukee isojen markettien menestymistä ja sitä, että pienistä kaupoista tehdään täydennysostoksia ja pääostokset säästetään isompaan markettiin. Hypermarketit alkoivat tulla Suomeen 1970-luvulla ja niiden määrä on ollut jatkuvasti kasvussa, koska kuluttajien ostokäyttäytyminen on muuttunut isoja kaupunkeja suosivaksi. Tästä huolimatta, 75 % perustetuista myymälöistä ovat olleet lähikauppoja (Heinimäki 2006, 18–20).

Talous

PÄIVITTÄISTAVAROIDEN MYYNTI MYYMÄLÄTYYPEITTÄIN

Milj. euroa	1996	2005	2010	2011
Hypermarketit ¹⁾	1 533	2 772	3 802 ²⁾	4 131 ²⁾
Tavaratalot	655	611	558	563
Supermarketit, isot	1 847	3 789	4 913	5 140
Supermarketit, pienet	2 118	1 648	1 776	1 843
Valintamyymälät, isot	1 401	1 916	2 306	2 408
Valintamyymälät, pienet	766	490	473	479
Pienmyymälät	131	216	317	321
Erikoismyymälät ja hallit	148	158	185	176
Yhteensä	8 599	11 601	14 331	15 062
Myymäläautot ja -veneet	52	18	10	9
Lopettaneet	114	289	185	145
Yhteensä	8 765	11 908	14 526	15 216

Lähde: A.C. Nielsen Finland Oy, Myymälärekisteri

¹⁾ Luokitus muuttunut ketjuperusteiseksi 2005 alkaen, sisältäen ketjut K-Citymarket, Prisma ja Euromarket

²⁾ Sisältää Minimanin

Kuva 5. Markkinaosuudet myymälätyypeittäin (Ruokatieto)

Toinen merkittävä kehityssuunta on ollut päivittäistavara-kauppojen ketjuuntuminen. Ketjuuntuminen tarkoittaa yritysten ja niiden yksiköiden verkostotoimin-

taa, jotka toimivat samalla tavalla (Heinimäki 2006, 109). Ketjutoiminta näkyy yhteisellä markkinoinnilla ja myymälän yleisilmeellä, hankinnoilla, logistiikalla sekä toiminnanohjausjärjestelmillä. Ketjuuntumisella haetaan kustannustehokkuutta, joka antaa kilpailuetua. Ketjumaisessa toiminnassa on laadittu yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat, joita ketjun jäsenten tulee noudattaa. Yhden jäsenen soloilu voi johtaa muidenkin ketjun jäsenten aseman heikkeneeseen markkinoilla (Heinimäki 2006, 110). Heinimäen (2006, 110) mukaan on olemassa liikeidealähtöistä ketjuuntumista sekä seurannaisketjuuntumista. ”Liikeidealähtöinen ketjuuntuminen perustuu kohderyhmien määrittelyyn ja asemointiin markkinoilla”. Yksinkertaistettuna tämä voidaan määritellä siten, että ketju suunnittelee myymälän tarjoaman, oheispalvelut ja määrää hinnat sekä luo ketjun liikkeille yhteisen imagon, kuten Keskon K-kauppiasketju. Seurannaisketjuuntumisen tavoitteena ovat toimitoja keskittämällä saatavat kustannussäästöt hankinnoissa, logistiikassa ja markkinoinnissa. Tämä ketjuuntumismuoto toimii yleensä, mikäli ketjun liikkeillä on sama omistaja. Ketjutoiminnan huonona puolena on paikallisen markkinatilanteen puutteellinen huomioiminen (Heinimäki 2006, 110).

Ketjua voidaan laajentaa avaamalla uusia liikkeitä ketjun johdon toimesta tai hakemalla tehtävään itsenäistä yrittäjää, jolloin ollaan jo lähellä franchising-toimintamallia. Valmis konsepti madaltaa kynnystä alkaa yrittäjäksi. Monien yritysten tai kauppiaiden ainoa selviytymiskeino on liittyä jonkin päivittäistavaraketjun jäseneksi.

Suuri kehitys päivittäistavarakaupan alalla on ollut myös aukioloaikojen pidentyminen. Pidemmille aukioloajoille on luonut tarpeen ihmisten työajat, jotka painottuvat yhä enemmän iltaan ja viikonloppuun. Havumäen & Jarankan (2006, 28) mielestä kaupalta vaaditaan pidempiä aukioloaikoja, jotta ostoksilla käyminen on mahdollista. Pidemmät aukioloajat pakottavat kauppaa tehostamaan toimintaansa. Kuluttajat tekevät ostoksia jo lähes kellon ympäri, joten työvoiman ja -ajan optimointi on tärkeässä osassa tehokkuutta parannettaessa. Tämän takia kaupan alan työntekijöistä jo yli 50 % on osa-aikaisia (Havumäki, Jaranka 2006, 28). Suurin mullistus aukioloajoissa tapahtui vuonna 2001, kun liikeaikalakia muutettiin niin, että alle 400 neliömetrin kaupat saivat

olla avoinna sunnuntaisin. Kyläkauppojen aukioloajat ovat olleet kuitenkin rajoittamattomat jo vuodesta 1990 (Heinimäki 2006, 116).

Teknologia on kehittynyt monen muun alan tapaan myös päivittäistavarakaupan alalla. Teknologian avulla parannetaan kaupan päivittäisen toiminnan tehokkuutta sekä vähennetään syntyviä kustannuksia ja mikä tärkeintä, pystytään palvelemaan asiakkaita yhä paremmin (Havumäki, Jaranka 2006, 29). Esimerkkinä tästä voidaan mainita pikakassojen tulo kauppoihin vuonna 1998 (Heinimäki 2006, 134).

Tietojärjestelmät ovat kehittyneet viime vuosina vauhdilla. Niiden voidaan sanoa olevan kaupan tärkein työkalu. Kehittyneiden järjestelmien avulla pystytään seuraamaan muun muassa myyntiä vuorokaudenajoittain, katelaskelmaa ja varaston arvoa. Lisäksi järjestelmistä voi tulostaa valmiita hintalappuja sekä muuta myymäläinformaatiota tuotteista. Ketjuilla on käytössään automaattitilaukset, joista tilaustiedot lähtevät asetetun hälytysrajan perusteella tavarantoimittajalle. Lähes kaikki muukin toiminta on pyritty automatisoimaan, koska se kasvattaa tehokkuutta ja tuo kustannussäästöjä. Tietojärjestelmien tietoja hyödyntämällä voidaan tehdä päätelmiä omasta toiminnasta ja tehostaa sitä sekä parantaa markkinointia. Kassajärjestelmät ovat olleet käytössä jo pidemmän aikaa, mutta nykypäivää ovat integroitavat laaja-alaisemman tiedon keräämiseen ja tulkitsemiseen eli business intelligence –ohjelmat. (Havumäki, Jaranka 2006, 26–28.)

Tällä hetkellä ajankohtaisin teknologia on RFID-menetelmän tulo markkinoille. Sen on syrjäyttämässä nykyisen EAN-viivakoodijärjestelmän, mikä on käytössä koko vähittäiskaupan alalla (Heinimäki 2006, 135). RFID-teknologia tehostaa merkittävästi kaupan toimintoja verrattuna EAN-järjestelmään, koska sen avulla saadaan siirrettyä enemmän tietoa vähemmällä vaivalla ja nopeammin. Sitä ei kuitenkaan ole otettu vielä kunnolla käyttöön, johtuen sen standardoinnin ongelmista ja hinnasta (Havumäki, Jaranka 2006, 30).

Asiakkuuksien hallintaan on alettu kiinnittämään entistä enemmän huomiota. Havumäki & Jaranka (2006, 33) toteavat, että kiristyvän kilpailun myötä asiakkaita on haluttu sitouttaa omaan yritykseen. Kanta-asiakasjärjestelmiä käyttää nykyään todella moni yritys. Lähes jokaisella päivittäistavaraketjulla, Lidl-

ketjua lukuun ottamatta, on oma kanta-asiakasohjelmansa ja ne ovat tehneet siitä myös brändin, kuten Keskon K-Plussa, S-ryhmän S-Etukortti ja Suomen Lähikauppa Oy:n Ykkösbonus. Kuluttaja hyötyy kanta-asiakkuudesta siten, että hän on oikeutettu sellaisiin etuihin ja tarjouksiin, mitä hän ei muuten saisi. Kauppa hyötyy kanta-asiakkaastaan siten, että saa kasvatettua asiakkaan ostuskokemusta, mutta pystyy myös hyödyntämään asiakkaan ostohistoriaa markkinoinnissa ja myymälän valikoimissa (Heinimäki 2006, 128–129).

ECR on yksi päivittäistavarakaupan kehityssuunnista. ECR on lyhenne sanoista Efficient Consumer Response ja tarkoittaa suomeksi kysyntälähtöistä hankintayhteistyötä (Havumäki, Jaranka 2006, 147). Siinä tarkoituksena on standardisoida toimitusketjun toimijoiden toimintatapoja niin, että asiakkaan tarpeisiin pystytään vastaamaan mahdollisimman hyvin ja mahdollisimman pienin kustannuksin. ECR-yhteistyön avulla toimitusketjun osapuolet kehittävät toimintatapoja paremmiksi sekä poistavat kaupan ja teollisuuden välisiä pullonkauloja. Heinimäki (2006, 127) arvioi, että ECR:n tarkka noudattaminen toisi jopa 28 miljardin euron säästöt Euroopan vähittäiskauppa-alan toimijoille.

Verkkokauppa on tullut jäädäkseen vähittäistavarakaupan alalla, vaikka päivittäistavaroiden osuus siitä on edelleen pieni. Verkosta ostamiseen käytetään yhä enemmän rahaa. Internet ja sen käytön yleistymisen on tuonut verkkokaupat mukaan kehitykseen. Internetin käyttö on jokapäiväistä, emmekä enää edes erikseen tiedosta käyttävämme Internetiä. Verkkokaupan suosio perustuu ostamisen helppouteen ja ajan säästöön. Verkkokauppiiaan kannalta verkkokaupan toiminnan laadukkuus ja kustannukset pystytään pitämään paremmin kurissa kuin kivijalkamyymälässä. Ongelmat päivittäistavarakaupan verkkomyynnissä liittyvät logistiikkaan. Nopeasti pilaantuvia sekä tietyn säilytyslämpötilan vaativia elintarvikkeita on hankala postittaa. Lisäksi asiakkaan tulisi olla aina kotona vastaanottamassa lähetystä. (Havumäki, Jaranka 2006, 30.)

Elintarvikkeiden verkkokauppa on ollut suuressa kasvussa Euroopassa ja Yhdysvalloissa, mutta Suomessa samanlaista kasvua ei ole tapahtunut. Suomessa verkkokaupan osuus päivittäistavaramyynnistä oli 3 % vuonna 2010. Arvioidaan, että Yhdysvalloissa elintarvikkeiden verkkomyynti nousee vuosittain noin 40–50 %. Päivittäistavarakaupan ala on muuttumassa siihen suun-

taan, että kuluttajat haluavat välttää ruuhkaisessa kaupassa käyntiä ja käyttää aiemmin siihen kulunut aika omaan viihtyvyyteen (Heinimäki 2006, 84–86). Verkkokauppa tuo ratkaisun juuri tähän ongelmaan.

Päivittäistavarakaupan kehitys on ollut sen mukainen, että se ei tue pienempien kauppojen menestymistä tällä hetkellä. Lisäksi lähikauppojen myyntivaltiksi noussut henkilökohtainen ja odotukset ylittävä palvelu menettää asemaansa, koska tulevaisuudessa lähikaupat eivät kustannusten nousun johdosta siihen pysty. Tästä syystä Heinimäki (2006, 237) toteaaakin, että kyläkauppoja ja kaupunkien korttelimyymälöitä uhkaa yhä useammin lakkautus kannattamattoman toiminnan vuoksi.

3.3 Ympäristötekijöiden vaikutus

Jokaisen toimialan liiketoimintaympäristö muuttuu ja luo uusia uhkia ja mahdollisuuksia toiminnalle. Yrityksen on oltava hereillä ja tunnistettava oman toimintaympäristönsä muutokset. Kun toimintaympäristön muuttuvat tekijät on tunnistettu, niitä on alettava analysoida. Tässä hyvänä hahmottamiskeinona voidaan käyttää kuvassa 6 esitettyä PEST-analyysiä. Mahdollisuuksia on osattava hyödyntää ja uhkia ennakoita sekä välttää. Tämä luo pohjan menestykselle ja jatkuvuudelle liiketoiminnassa. Toimintaympäristön muutokset ovat sellaisia, mihin yritys itse ei voi vaikuttaa vaan ne johtuvat ulkoisista tekijöistä. (Oxford 2007) Seuraavan PEST-analyysin avulla erotellaan kyläkaupan ympäristötekijät ja selvitetään niiden vaikutusta toimintaan, sekä tärkeimpänä, mietitään toimenpiteitä kyseisten tekijöiden varalle. PEST-lyhenne tulee sanoista political, economic, social ja technological.

YMPÄRISTÖTEKIJÄT	VAIKUTUS	TOIMENPITEET
<p><u>Poliittiset tekijät</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ liikeikalainsäädäntö ▪ elintarvikkeiden arvonnalisäverokanta ▪ elintarvikelain tiukentuminen ▪ maaseudun avustukset pienentyvät 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kauppojen aukioloajat vapaampia ▪ alv-kannan lasku/nousu vaikuttaa ostovoimaan ▪ elintarvikkeiden myynnin ja säilytyksen kriteerit pakottavat investointeihin ▪ elintarvikkeiden hinnat nousevat ▪ maaseudun yritysten investointihalukkuus laskee ▪ kotimainen elintarviketuotanto supistuu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ aukioloajan suunnittelu on tehokkaasti ja kannattavasti, myös työvoiman ▪ alv-kannan laskeminen/nostaminen tapahtuva välittömästi kassajärjestelmän kautta, jottei siitä koidu liiketoiminnalle liian suurta haittaa ▪ ulkomaisten elintarvikkeiden kartoitus ▪ kustannuksia ja investointeja vähennettävä
<p><u>Taloudelliset tekijät</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ kuluttajat käyttävät suhteessa vähemmän rahaa elintarvikkeisiin ▪ taloudellinen taantuma ▪ vuosittainen inflaatio ▪ kilpailijat joutuvat talousvaikeuksiin 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ostovoima laskee ▪ osto- ja myyntihinnat nousevat ▪ markkinaosuus nousee 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ investointeja vähennettävä ▪ hintoja tarkkailtava aika ajoin ja reagoitava muutoksiin ▪ kustannuksia pienennettävä, toiminnan tehostaminen ▪ markkinointiin panostaminen, kilpailijan asiakkaat saatava itselle
<p><u>Sosiaaliset tekijät</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ työtä tehdään enemmän iltaisin ja viikonloppuisin ▪ kaupungistuminen ▪ väestön ikääntyminen ▪ kestävä kehitys 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ luomu- ja lähiruoan kysyntä kasvaa ▪ ostaminen ajoittuu yhä myöhempään vuorokaudenaikaan ▪ maaseudut autioituvat, ostokäyttäytyminen suosii kaupakeskittymiä ▪ väestön kulkumahdollisuudet huononevat ▪ ostovoima laskee 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lisää työvoimaa rekrytoitava kaupalle, jotta aukiolojen pidentämien on mahdollista ▪ kartoitettava alueen lähituottajat ja heidän tuotteitaan valikoimiin ▪ tarkasteltava markkina-alueen kokoa, onko se riittävä? ▪ kuljetuspalvelujen organisointi ja niiden mahdollinen tarjoaminen
<p><u>Teknologiset tekijät</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ business intelligence -ohjelmat ▪ RFID-teknologia ▪ kehittyneempiä menetelmiä elintarvikkeiden tutkimiseen ▪ digitalisoituminen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tarkempaa tietoa ostokäyttäytymisestä ▪ kustannustehokkuus kasvaa ▪ elintarvikelainsäädäntöön muutoksia ▪ virheet vähenevät → kustannustehokkuus kasvaa ▪ tietoteknisen osaamisen tarve kasvaa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tietoa hyödynnettävä myynnissä, markkinoinnissa sekä myymäläsuunnittelussa ▪ tietoteknisen osaamisen hankkiminen, mm. koulutus, ostaminen ▪ poistaa mahd. vaaralliseksi todetut elintarvikkeet tarjoomasta ja viestiä niistä myös asiakkaille ▪ päätös uuteen teknologiaan investoimisesta ▪ oman teknologian vertaaminen kilpailijoihin

Kuva 6. PEST-analyysi (Oxford 2007; Bergström, Leppänen 2007, 83–89)

PEST-analyysin yhteenvedona voidaan todeta, että päivittäistavarakaupan toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen vaatii jatkuvaa toiminnan tehostamista. Teknologian kehittyminen tarjoaa osittain ratkaisuja tehokkuuden parantamiseen, jolloin on seurattava alan teknologista kehitystä ja tehtävä tehokkuutta lisääviä investointeja. Toimintaympäristön muutoksiin vastaaminen edellyttää myös markkina-alueen kuluttajien ja heidän ostokäyttäytymisensä jatkuvaa seurantaa, jolloin huomataan myymälän elinkelpoisuuden muutos alueella.

4 KYLÄKAUPPAKETJUN PÄÄTAVOITTEET

Ketjutoiminta tarkoittaa yhden yrityksen toimipisteitä, jotka noudattavat yhteistä strategiaa ja toimintamallia sekä pyrkivät kehittämään toimintaansa. Tämä näkyy asiakkaille samanlaisina ostospaikkoina visuaalisesti, yhtenäisinä hinteinä sekä yhtenäisenä tarjoomana. Päivittäistavarakaupat ovat ketjuuntuneet Suomessa jo monen vuoden ajan, enää ei voida puhua edes trendistä. Ketjuuntuminen alkoi S-ryhmän toimesta vuonna 1990, jolloin tulivat ensimmäiset S-marketit ja Prisma. (Havumäki, Jaranka 2006, 54–57.) Syy ketjuuntumiseen oli selvä. Ketjutoiminnalla tähdätään kauppojen kannattavuuden ja liiketoimintamahdollisuuksien parantamiseen mittakaavaetujen avulla niin markkinoinnissa, logistiikassa, hankinnoissa kuin koulutuksessakin (Havumäki, Jaranka 2006, 56–57). Kyläkauppaketjun luomisen tarkoitus on juuri saada nämä kyseiset edut yrityksen käyttöön sekä parantaa toimintaa ja kannattavuutta. (Metsola)

Kyläkauppaketjun tavoitteet ja strategia on määritelty yhdessä nykyisen kyläkauppiaan ja asiantuntijan, Antti Metsolan kanssa. Hänen haastatteluaan on käytetty lähteenä tavoiteasetannassa sekä ketjukonseptin ja strategian määrittelemisessä. Yleisesti tavoitteena on luoda selkeät suuntaviivat rakentuvan kyläkauppaketjun päämääristä, liiketoiminnan tuloksesta ketjun imagon luomiseen.

Ensisijaisena tavoitteena on rakentaa kyläkauppaketjun kaupoille toimiva sisäinen ja ulkoinen toimintamalli. Tämä auttaa toiminnallisen tehokkuuden parantamisessa tuoden kustannussäästöjä sekä markkinoinnillisen yhteensopivuuden ja imagon saavuttamisessa. Omaa hankintajärjestelmää kyläkauppa-

ketju ei lähde rakentamaan vaan pitäytyy ulkoistetussa toiminnassa kuten Ruukin ja Purolan kyläkaupat tekivät.

4.1 Strategia, missio, visio ja arvot

Strategialla tarkoitetaan yrityksen toimintaperiaatteita, niiden määrittelyä sekä miten sitä toteutetaan. Strategiaa toteuttamalla pyritään saavuttamaan yrityksen määrittelemä visio. Strategian luominen auttaa yrityksen henkilöstöä pääsemään tavoitteeseen eli visioon (Viitala, Jylhä 2010, 69). Kyläkauppaketjun strategia voidaan määritellä seuraavasti: lähialueen kuluttajien palveleminen vanhanajan kyläkauppahenkeä noudattaen, mutta osittain uusien trendien innoittamana.

Kun puhutaan missiosta, esiin nousee yleensä myös yrityksen toiminta-ajatus. Missio antaa vastauksen siihen, miksi yritys on ylipäätään olemassa (Viitala, Jylhä 2010, 69–70). Kyläkauppaketjun missio on rakentaa runsas luomu- ja lähiruokatarjoama sekä palvella asiakkaita odotuksia ylittävästi. (Metsola)

Yrityksen visio on päämäärä, mihin strategiaa noudattamalla tähdätään. Se on tulevaisuuden näkökulma siitä, missä yrityksen ajatellaan olevan tietyn ajan kuluessa (Viitala, Jylhä 2010, 70). Kyläkauppaketjun visio on olla markkina-alueen markkinajohtajan päähaastaja vuonna 2020 (Metsola). Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että kaupan lähialueen kuluttajat keskittävät suuren osan ostoksiaan kyläkauppaketjun kauppoihin, eivätkä kaupunkien isompiin marketteihin.

Yrityksen arvot määrittävät sen, mitä asioita yritys pitää tärkeimpänä liiketoiminnan kannalta ja mitä se arvostaa. Omaan toiminnan osa-alueita kehitetään nimenomaan arvojen pohjalta (Viitala, Jylhä 2010, 69). Kyläkauppaketjun arvoihin lukeutuvat loistava asiakaspalvelu, kestävä kehitys sekä kustannustehokkuus (Metsola). Näille osa-alueille etsitään kyläkauppaketjussa jatkuvasti kehitystarpeita, koska nämä osa-alueet luovat pohjan ketjun menestykselle.

4.2 Taloudelliset tavoitteet

Yritystoiminnan päätavoite on tuottaa voittoa. Mikäli liiketoiminta ei ole kannattavaa, se loppuu ennemmin tai myöhemmin (Eskola, Mäntysaari 2006, 8). Päivittäistavarakaupan tyypillisimpiä taloudellisia tavoitteita ovat myyntitavoitteet, johon sisältyy myytyjen tavaroiden määrät rahallisesti ja kappaleittain, eri tuoteryhmien osuudet myynnistä, keskiostos sekä eri asiakassegmenttien myynti. Lisäksi taloudellisiin tavoitteisiin kuuluvat puitetavoitteet, jotka mittaavat kannattavuutta ja tehokkuutta (Havumäki, Jaranka 2006, 115–116).

Kyläkauppaketjun toiminnan kannalta on seuraavien neljän tavoitteen täytyttävä. Kuten äsken mainittiin, kannattavuuden saavuttaminen on aivan ensisijainen tavoite, kuten kaikessa yritystoiminnassa. Kyläkauppaketjun tuottavuuden pitää olla hyvällä pohjalla eli mahdollisimman vähin panostuksin, mahdollisimman suuri tuotto. Maksukyky on myös välttämätön tavoite. Varoja täytyy löytyä, jotta kulujen maksaminen ajallaan onnistuu. Tulojen ja menojen suurus sekä niiden ajoitus täytyy suunnitella hyvin, jotta maksuvaikeuksia ei koituisi. Lisäksi omavaraisuus on yksi menestyvän kyläkauppaketjun tunnusmerkki. Toiminnan tulisi olla mahdollisimman vähän vieraan pääoman varassa, koska siitä koituu aina enemmän kustannuksia. Investoinnit ja menot pystytään maksamaan takaisin riskittömämmin oman pääoman avulla. Tavoitteena on saada ketjun rahoitusrakenne pitkällä aikavälillä sellaiseksi, että omaa pääomaa on yli puolet (Viitala, Jylhä 2010, 294–296).

Taloudellisista tavoitteista seurannan alla useimmiten ovat liikevaihto ja tulos. Tavoitteena on kasvattaa kyläkauppaketjun liikevaihtoa ja tulosta vuosi vuodelta. Kauppojen lisääntyessä liikevaihdon kasvu on aivan normaali asia, mutta tulos kärsii aina, kun uusi toimipiste avataan. Tarkemmat talouslaskelmat esitellään luvussa 7.

4.3 Markkina-asema

Oman markkina-aseman tunnistaminen on jokaisen yrityksen lähtökohta. Yritys voi olla markkinoilla haastaja, markkinajohtaja, seurailija tai niin sanottu market niche –toimija, joka palvelee todella kapeaa asiakassegmenttiä (Yrityksen kilpailukeinot). Kyläkauppaketjun rooli on olla seurailija, joka toimii

pääasiassa samalla tavalla kuin markkinajohtaja, mutta tuo markkinoille kuitenkin oman leimansa. Kyläkauppaketjun omaleimaisuus on odotukset ylittävä asiakaspalvelu sekä luomu- ja lähiruokatarjonta. Seurailijan rooli siitä syystä, että haastajan roolissa kyläkauppa lähtisi taistelemaan markkinajohtajan vahvuuksia vastaan. Markkinajohtaja on tässä tapauksessa S-ryhmä, ja sen vahvuuksien haastaminen on ainakin alussa mahdotonta, koska kuluttajien ostokäyttäytyminen on sitä suosivaa, sillä on kymmenien vuosien kokemus ja osaaminen sekä tutkimustuloksia päivittäistavarakaupan alalta.

Lopulta markkina-aseman valloittaminen on kiinni siitä, kuka tuottaa asiakkaalle eniten lisäarvoa. Toisin sanoen korkeimman asiakastyytyväisyyden omaava kauppa voittaa eniten asiakkaita itselleen (Viitala, Jylhä 2010, 101). Kun markkina-aseman tavoitteita asetetaan, on otettava huomioon alueen kilpailutilanne, muiden palvelujen läheisyys, väestön rakenne ja määrä sekä niistä johdettu ostovoima (Havumäki, Jaranka 2006, 74–75). Kyläkauppaketju tavoittelee 20 % osuutta toimipisteen markkina-alueen päivittäistavaramyynnistä. Asiakassegmenteittäin tavoite on korkein terveellisiä ja luonnonmukaisia elintarvikkeita arvostavien eli arvopohjan perusteella segmentoitujen asiakkaiden osuus, jossa tavoitellaan 80 % osuutta.

4.4 Organisaatio ja henkilöstö

Organisaatorakenne kertoo sen, miten tehtävät ja vastualueet ovat yrityksen sisällä järjestetty. Yrityksen omistajat määrittävät organisaatorakenteen sekä eri osajien osaamisvaatimukset ja lukumäärän kullekin tehtävälle (Viitala, Jylhä 2010, 195). Kyläkauppaketjun organisaation hierarkia halutaan pitää matalana, jotta ylin johto ja myyjät pystyvät jakamaan informaatiota ja palautetta keskenään. Operatiivisen toiminnan käytännön tieto asiakkailta välittyy näin ylimmälle johdolle, joka voi nopeammin reagoida muutoksiin. Lisäksi turhien hierarkiatason karsiminen parantaa työviihtyvyyttä ja tuo täten työlle tuottavuutta ja parempia tuloksia (Viitala, Jylhä 2010, 195–196). Kyläkauppaketjuun halutaan luoda niin sanottu oppiva organisaatio, jolloin jokainen ketjun kauppa toimisi omana tiiminään. Tällä tavoin luodaan tiimien sisälle enemmän mahdollisuuksia päätöksentekoon sekä tiimien jäsenten omat ideat ja innovaatiot saadaan paremmin yrityksen käyttöön, jolloin voidaan menestyä pa-

remmin kilpailussa sekä toimintaympäristön muutoksissa (Jalava, Keskinen, Kontkanen, Palonen 1999, 23–24). Oppiva tiimiorganisaatio kasvattaa myös työmoraalia, luo hyvää työpaikkahenkeä sekä tekee työympäristöstä viihtyisemmän (Viitala, Jylhä 2010, 213).

Henkilöstö on yrityksen kriittisin menestystekijä, koska nimenomaan se toteuttaa yrityksen ydinosaamista, jonka takia yritys on olemassa. Henkilöstölle asetetaan nykyään paljon korkeammat tavoitteet ja vaatimukset kuin ennen. Henkilöstön tulisi omien perustehtäviensä lisäksi seurata alan kehitystä ja muuttaa omia toimintatapojaan sen vaatimalla tavalla (Viitala, Jylhä 2010, 220). Viitalan & Jylhän (2010, 223) mukaan henkilöstövoimavarat muodostuvat kolmesta tekijästä. Ne ovat henkilöstön määrä, laatu sekä työyhteisö. Näiden kolmen tekijän optimointi on ensisijainen henkilöstötavoite. Kyläkauppaketjuun toimintaa ja imagoa pyritään rakentamaan osuvalla rekrytoinnilla, koska menestykseen vaaditaan oikeanlainen henkilöstö. Palvelukseen halutaan rekrytoida nuorekkaita, motivoituneita ja asiakaslähtöisiä ammattilaisia, koska odotukset ylittävä asiakaspalvelu on kyläkauppaketjun suurin lisäarvontuottaja asiakkaalle (Metsola). Halu kehittyä ammattilaisena on myös yksi tärkeä ominaisuus, jota kyläkauppaketjun henkilöstöön kuuluvalta odotetaan. Näiden vaatimusten jälkeen voidaan sanoa, että kyläkauppaketju tarvitsee erityisosaaajia (Bergström, Leppänen 2007, 150–151).

4.5 Ketjuuntuminen

Havumäen & Jarankan (2006, 54) mukaan ketjuuntumisella tarkoitetaan liikkeitä, jotka toimivat yhteisen liikeidean ja konseptin mukaisesti sekä harjoittavat yhteistä tavararyhmähallintaa, markkinointia ja hinnoittelua. Ketjuuntuminen on konseptin jatkuvaa kehittämistä ja sen monistamista eri toimipisteisiin, jolloin resurssien yhdistelyllä saavutetaan kustannussäästöjä ja tehokkuutta (Heinimäki 2006, 174). Ketjutoimintaa suunniteltaessa, on syytä tarkastella ketjuuntumisen etuja, haittoja ja tavoitteita. Monet vähittäistavarakaupat ovat ketjuuntuneet säilyäkseen kilpailussa, eivät välttämättä omasta tahdostaan (Havumäki, Jaranka 2006, 54). Ketjuuntumisessa on kuitenkin etuja enemmän kuin haittapuolia, joista kyläkauppaketjulle keskeisimmät esitellään seura-

vaksi. (Bergström, Leppänen 2007, 264.; Laakso 2005, 72.; Havumäki, Jaran-
ka 2006, 56.)

+ keskitetty hankinta, myös palveluissa → ostohinnat, maksuehdot, toimituk-
set suotuisemmiksi

+ kyläkauppaketjun differoituminen ja imago → tunnettavuus kuluttajien sil-
missä

+ yhteinen markkinointi ja markkinointimateriaali → kustannus- ja aikasäästöt

+ useat myymälät toiminnassa → kartuttaa kokemusta ja tehostaa johtamista

+ yhteinen konsepti ja toimintatavat → kuluttaja tietää mitä saa, jolloin her-
kemmin suosii kyläkauppaa ostopaikkana

+ ketju on työnantajana houkuttelevampi kuin yksityinen myymälä → erityis-
osaajien rekrytointi helpompaa

- asiakkaat kyllästyvät ketjun konseptiin

- lähituotteiden saatavuus voi vaihdella suuresti alueittain, jolloin tarjoomaa
ei välttämättä pystytä rakentamaan halutulla tavalla

- yhden henkilön virhe voi vaikuttaa koko ketjuun toimintaan

Ketjuuntumisen tavoitteena on kasvattaa ketjun myymälöiden määrää järke-
västi, jolloin kyläkauppaketjun jokaisessa myymälässä on yhtenäinen konsepti
sekä henkilöstö, joka sen on sisäistänyt. Tällöin ketjun differoitu konsepti välit-
tyy mahdollisimman hyvin myös asiakkaille ja tavoiteltu kilpailuetu saavute-
taan. Ketju tavoittelee mahdollisimman suurta tunnettavuutta sekä korkeaa
asiakastytyväisyyttä, jolloin kuluttajat valitsevat herkemmin ketjun myymälän
ostopaikakseen useilla alueilla. Mitä enemmän on ketjun myymälöitä, sitä kus-
tannustehokkaampaa koko ketjun toiminnasta saadaan sekä pystytään kehit-
tämään sitä entistä tehokkaammaksi (Heinimäki 2006, 110). Yleisesti tavoit-

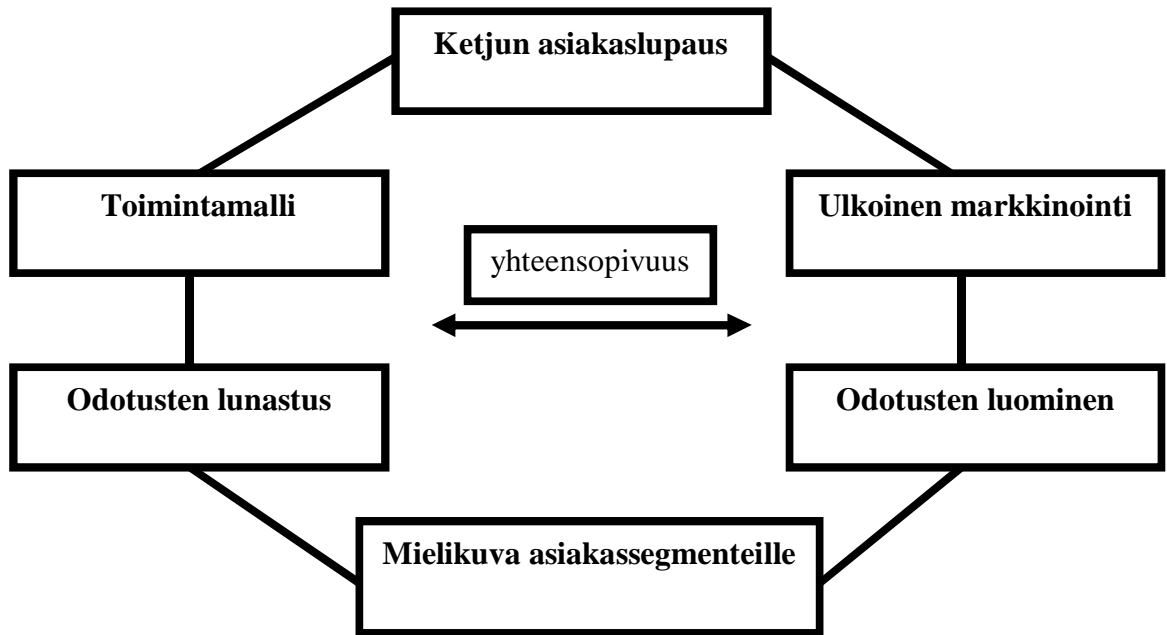
teeksi voidaan laskea kaikki edellä mainitut toiminnan ketjuuntumisesta saata-
vien etujen maksimaalinen saavuttaminen.

Poikkeuksena edellä mainituista tavoitteista, kyläkauppaketjun myytävien ta-
varoiden ostotoiminta on pääosin ulkoistettu yhdelle kolmesta Suomen han-
kinta- ja logistiikkayhtiöstä, Tuko Logistics Oy:lle, jonka kautta ketju tulee os-
tamaan suurimman osan päivittäistavaroista. Poikkeuksena ovat maitotalous-
ja panimotuotteet, jotka tulevat suoraan valmistajalta. Näin toimitaan, koska
ketjulle ei ole resursseja kehittää omaa ostotoimintaa yhtä korkealle tasolle
kuin se Tuko Logistics Oy:llä on. Useiden päivittäistavarakauppojen hankintaa
ja logistiikkaa operoivan Tuko Logistics Oy:n avulla saadaan enemmän neu-
votteluvoimaa, volyyymiä ja täten suotuisimmat ostohinnat ja toimitukset kuin
yksittäinen myymälä suoraan valmistajalta tilattaessa. Kyläkauppaketju saa
silti ketjutoiminnan keskitetyn hankinnan edut, vaikka hankinta onkin ulkoistet-
tu, koska Tuko Logistics Oy maksaa ketjulle markkinointi- volyymitukea sen
mukaan, kuinka isot tilausvolyymit ketjulla on. Tämän lisäksi ostohintoja voi-
daan neuvotella edullisemmiksi volyymin kasvaessa. Yhteistyökokemukset
Ruukin kyläkaupalla Tuko Logistics Oy:n kanssa ovat olleet positiivisia, joten
tästäkin syystä ketju päätyy ulkoistamaan hankinnan kyseiselle taholle.

4.6 Markkinointi

Ketjun markkinoinnilla pyritään synnyttämään yhdenmukaista mielikuvaa yri-
tyksen jokaisesta toimipisteestä. Jokaisella kaupalla on samanlainen imago,
joka ilmenee samoin tunnuksin, kuvin ja värimaailmoin. Laakson (2005, 56)
mukaan jopa 90 % ostopäätöksistä tehdään mielikuvan perusteella. Tällöin vi-
suaalisuus, tuntemukset ja käsitykset nousevat ratkaiseviksi ostopäätöksen
muodostajiksi. Yrityskuva on tärkein elementti ketjun menestyksessä. Houkut-
televan ja ennen kaikkea oikeanlaisen yrityskuvan herättäminen sitouttaa asi-
akkaan voimakkaimmin ostamaan kyseisestä yrityksestä (Laakso 2005, 56).
Ketjun toiminnalle oikeanlainen yritysimage antaa vielä enemmän liiketoimin-
tahyötyä, koska kauppoja on enemmän, jolloin myös markkina-alue laajenee.
Alueen asiakkaat tuntevat imagon, jolloin heidän luottamuksensa kauppa-
kohtaan kasvaa. Tällöin ostoksia tehdään herkemmin ja enemmän. Markki-

noinnilla kyläkauppaketjun myymälät tavoittelevat alueen kuluttajista 60 %:n huomiota.



Kuva 7. Mielikuvan kehittämisen kehikko (Laakso 2005, 57)

Kyläkauppaketjun konseptilla ja sen markkinoinnilla luodaan asiakassegmenteille tietyt odotukset. Jokaisen toimipisteen kohdalla näiden odotusten täyttäminen tai jopa ylittäminen on varmistettava. Muuten seuraa asiakkaiden tyytymättömyys sekä todennäköisesti niiden katoaminen. Tämä yhtälö voidaan esittää kuvan 7 mukaisesti.

5 MARKKINOINTISUUNNITELMA

Markkinointi on ja tulee aina olemaan yrityksen myynnin kannalta ratkaiseva tekijä. Varsinkin uusi, liiketoimintaa aloittava yritys, kuten kyläkauppaketju, joutuu tekemään todella paljon markkinointityötä, jotta yritys saa edes näkyvyyttä markkinoilla. Markkinointi on eri toiminnoista rakentuva kokonaisuus, joka tähtää asiakaslähtöisyyteen (Bergström, Leppänen 2007, 9–13). Markkinoinnin tarkoitus on saada ihminen yrityksen asiakkaaksi ja markkinointia toteutettaessa tärkeää on ymmärtää ihmisen ostokäyttäytymistä ja tarpeita (Raatikainen 2008, 8). Tärkeimpiä kuluttajan ostokäyttäytymiseen vaikuttavia markkinoinnillisia tekijöitä ovat tuotteen ominaisuudet (brändi, pakkaus, laatu),

hinnoittelu, esillepano, palvelu, ostoympäristö, asiakkuuksien hoito, muiden kuluttajien positiivinen palaute sekä mainonta (Raatikainen 2008, 14). Markkinoinnin suunnittelu aloitetaan pohtimalla seuraavia kysymyksiä: Kenelle lisäarvoa tuotetaan ja millaista se on? Markkina-analyysin, segmentoinnin ja asiakasryhmäkohdentamisen avulla näihin pyritään löytämään vastaukset (Viitala, Jylhä 2010, 105).

Yrityksestä muodostuu markkinoilla kuluttajille tietty kuva, tätä kutsutaan imagoiksi. Imago on jokaisen yrityksen tärkeä kilpailutekijä ja markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan yrityksen imagoon. Imagon muodostumiseen markkinoilla vaikuttavat asiakkaiden omat kokemukset sekä medioissa esille tuodut asiat (Bergström, Leppänen 2007, 12). Kuten aiemmin on mainittu, kyläkauppaketju hakee kilpailuetua odotukset ylittävällä palvelulla sekä luomu- ja lähiruokatarjoomalla. Toisin sanoen, kilpailuetuna on nimenomaan imago. Hinnalla ja kustannusjohtajuudella kyläkauppaketju ei pysty kilpailemaan, joten kilpailuetua lähdetään rakentamaan differoinnilla (Yrityksen kilpailukeinot).

Kyläkauppaketjukonsepti tarjoaa markkinoilla erilaisen imagon nykyaikaisiin päivittäistavarakauppoihin verrattuna. Kyläkauppojen sisustus, värimaailma, myymälän yleisilme sekä mainonta rakentuvat kyläkauppahenkeen. Kyläkauppaketju pyrkii pääsemään ajassa 1960-luvulle ja imago luodaan sen mukaisesti. Vanhan ajan henkeä mukaillen, kyläkaupan henkilökunta on erittäin asiakaslähtöistä ja sisäisenä mottona toimii seuraava lause: ”asiakkaan tyytyväisyyden eteen on tehtävä kaikkensa”. Luomu- ja lähiruokatarjooma tuo liike-toimintaan ripauksen trendikkyyttä. Luomu- ja lähiruoka kytkeytyy hyvin myös vanhan ajan kyläkauppahenkeen ennen elintarvikkeiden lisäaineita, jolloin maatilalliset toivat puhtaat ja käsittelemättömät elintarvikkeet suoraan kaupalle. Vain tällä tavoin kyläkauppaketju pystyy differoitumaan muista ketjujen vähittäiskaupoista.

Asiakkaiden segmentointi on yksi markkinoinnin peruskäsitteistä ja se tarkoittaa asiakkaiden jaottelua mahdollisimman samankaltaisiin kohderyhmiin (Bergström, Leppänen 2007, 130). Segmentoinnilla pyritään saamaan markkinointihyötyä ja –tehokkuutta. Päivittäistavarakaupassa asiakassegmentti muodostuu samankaltaisista odotuksista myymälän tai ketjun tarjontaa koh-

taan ja segmenttien alkujaottelu tapahtuu ydinasiakkaisiin ja toissijaisiin asiakkaisiin (Havumäki, Jaranka 2006, 80–83). Tässä voidaan soveltaa myös Pareton 80/20 –sääntöä (Mindtools), jonka mukaan 20 % asiakkaista tuo 80 % yrityksen tuotosta sekä 80 % asiakkaista tuo 20 % tuotoista. Ketjun markkinointityössä käytetäänkin iso osa resursseista asiakassuhteen säilyttämiseen, koska pitkät asiakassuhteet luovat toiminnalle jatkuvuutta. Huonosti hoidettu, menetetty asiakas maksaa kyläkauppaketjulle moninkertaisesti enemmän kuin uuden asiakkaan hankkiminen (Viitala, Jylhä 2010, 98). Tästä syystä asiakastyytyväisyyden varmistaminen on jatkuvasti ketjun mittaamisen kohteena, josta esimerkkinä Ruukin kyläkaupan asiakastyytyväisyyskysely, joka on suoritettu lokakuussa 2012.

5.1 Markkina-analyysi

Markkina-analyysin tarkoitus on kartoittaa ja analysoida asiakasmarkkinoiden tietoa ja hyödyntää niitä omassa liiketoiminnassaan. Kyläkauppaketjun markkina-analyysiin kuuluu asiakkaiden segmentointi, oman yrityksen asemointi markkinoilla sekä kilpailutilanne (Viitala, Jylhä 2010, 90).

Kyläkauppaketjun tarjontaan kuuluvat päivittäistavarat, jotka nimensä mukaisesti ovat päivittäisesti kulutettavia ja välttämättömiä hyödykkeitä. Tästä syystä markkinat koostuvat kaikista kaupan vaikutusalueen kuluttajista. Näistä kuluttajista valitaan ne, joiden tarpeet havaitaan samankaltaisiksi. Tällöin muodostuu asiakassegmentti. Segmenteille voidaan suunnitella heidän tarpeisiinsa sopivia tuotteita tai palveluita, jolloin voidaan puhua yrityksen differoimisesta. Tällöin segmenteille pystytään kohdentamaan markkinointia, jolloin markkinoinnin vaikutus tehostuu (Viitala, Jylhä 2010, 107). Segmentointiperusteet voidaan jakaa neljään osaan, jotka ovat väestötekijät, maantieteelliset tekijät, tilannetekijät sekä yksilön persoonallisuustekijät (Raatikainen 2008, 22–23).

Kyläkauppaketju segmentoi asiakkaansa väestö- tilanne- ja persoonallisuustekijöiden mukaan. Kyläkaupan toimintaympäristöä analysoitaessa, maaseudun ikärakenne on nostettava esiin. Maaseudun väestöstä yli puolet on yli 50-vuotiaita, joiden kulutustottumukset ovat vakaat. Vanhemmalla väestöllä on enemmän varoja käytettävissään, mutta he ovat tottuneet kuluttamaan aina

samalla tavalla, eivätkä ole yhtä kokeilunhaluisia kuin nuoremmat kuluttajat. Tämä on otettava huomioon kyläkauppojen tarjoaman suunnittelussa. Tuttujen ja turvallisten tuotteiden on löydettävä kaupan hyllyltä, kun taas luomu- ja lähiruoan kysyntä heidän kohdallaan on vähäisempää. Toisaalta vanhempi väestö arvostaa ja tarvitsee palvelua, mikä luo tarpeen muun muassa kotiinkuljetukselle. Markkinoinnin kohdentamisessa täytyy ajatella tämän segmentin tarpeita ja tottumuksia. Tälle segmentille ei ole kannattavaa lähteä markkinoimaan internetissä tai sosiaalisessa mediassa, koska niiden aktiivinen käyttäjäryhmä ovat nimenomaan nuoremmat kuluttajat. Kannattavampaa on lähteä markkinoimaan vaikka paikallislehtimainoksen avulla. Vanhempi väestö seuraa aktiivisemmin oman alueensa sanomalehtiä kuin Internetin sähköistä maailmaa.

Seuraava segmentti liittyy tilannetekijöihin. Vapaa-aikana varoja käytetään enemmän, koska vapaa-ajasta halutaan nauttia ja silloin rahankäyttöön on myös aikaa. Vapaa-ajan nautintoon kuuluu kokonaisvaltainen palvelu, jota kyläkaupaketti tarjoaa. Tämä tarkoittaa sitä, että viikonloppuisin kyläkaupoilta ostetaan enemmän elämyshyödykkeitä, joilla haetaan nautintoa. Tätä teoriaa tukee myös Ruukin ja Purolan kyläkaupan myyntihistoria. Tällöin luomu- ja lähiruokatuotteiden sekä muiden erikoistuotteiden ja alkoholijuomien kulutus kasvaa. Tästä voidaan muodostaa työssäkäyvien kuluttajien segmentti. Tällöin markkinointia kannattaa kohdentaa viikonloppuihin sekä niihin ajankohtiin, kun he eivät ole töissä eli iltoihin.

Kolmas segmentointiperuste nojautuu vahvasti kuluttajien arvoihin. Kestävä kehitys ja terveellisuuden arvostaminen ovat kasvavia trendejä. Yhä useampi ajattelee luontoa ja sitä, mitä syö. Isoissa kaupungeissa (yli 100 000 asukasta) tämä trendi on suhteellisesti voimakkaampi kuin maaseudulla (Sitra). Tällöin voidaan miettiä, onko kyläkaupan sijainti tarpeeksi lähellä isojen kaupunkien asiakkaita, jotta heille kannattaa lähteä markkinoimaan. Asiakas, joka ostaa säännöllisesti luomu- ja lähiruokatuotteita kyläkaupalta, voidaan luokitella terveellisuuden arvostajaksi. Lähiruoan kuluttamisessa arvoksi nousee monesti myös halu tukea paikallista tuottajaa tai yrittäjää. Luomu- ja lähiruoan kulutuksesta saadaan tietoa markkinatutkimuksen avulla tai kyläkaupan myyntihistorian perusteella. Siitä voidaan selvittää, kuinka monessa asiakastapahtumassa on ollut luomu- tai lähiruokatuote ja niiden ajankohta sekä säännöllisyys.

Näiden tietojen pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä alueen kuluttajien arvoista. Segmentointia voidaan selkeyttää seuraavan segmentointiesimerkin avulla (Raatikainen 2008, 23). Esimerkkituotteeksi on valittu yksi kyläkauppaketjun tarjoamaan tulevista tuotteista.

Segmentointiperusteet:

Tuote: Luomuvehnäjauho

A = väestötekijät

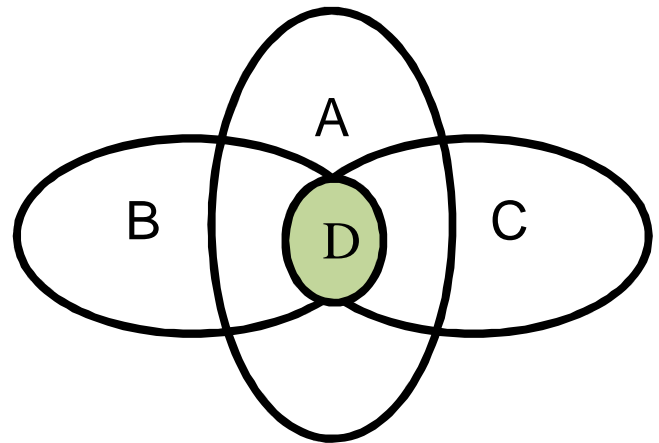
- yli 30-vuotias perheellinen nainen
- tulotaso on hyvä

B = tilannetekijät

- leipoo säännöllisesti

C = persoonallisuustekijät

- arvostaa paikallisuutta ja puhtaita elintarvikkeita
- trenditietoinen



Kuva 8. Segmentointiesimerkki (Raatikainen 2008, 23)

Segmentoinnin jälkeen valitaan segmentointistrategia. Tämä tarkoittaa sitä, että valitaan joko keskitetty strategia, jolloin yritys keskittää resurssina markkina-alueen yhteen segmenttiin. Toinen vaihtoehto on käyttää selektiivistä strategiaa, jolloin potentiaalisia segmenttejä on useita. Kolmas vaihtoehto on massasegmentointi, jolloin varsinaisia segmenttejä ei ole, vaan samaa tuotetta tarjotaan markkina-alueen jokaiselle kuluttajalle. (Bergström, Leppänen 2007, 137.)

Kyläkauppaketju käyttää selektiivistä strategiaa, koska yhteen segmenttiin keskittyminen on haja-asutusalueella liian riskialtista. Massasegmentoinnin

avulla ei pystytä tarpeeksi differoitumaan eikä täten saavuteta haluttua kilpailuetua. Ketju noudattaa selektiivistä strategiaa, jolloin segmenteistä valitaan yrityksen kohderyhmät. Tulee pohtia segmenttien kannattavuutta eli mihin segmentteihin markkinointiresursseja kannattaa käyttää. Ketkä koetaan ydinasiakkaiksi ja ketkä toissijaisiksi? (Raatikainen 2008, 23). Kyläkauppaketjun tulisi keskittyä lukumäärällisesti alueen suurimpaan segmenttiin eli ”konservatiivisiin”, yli 50-vuotiaisiin kuluttajiin, koska heiltä saatavat tulot ovat toiminnan perusta. He tekevät suurehkoja ostoksia ja heille tärkeää on kyläkaupan monipuolinen palvelu jo osittain huonojen liikkumismahdollisuuksienkin takia. Toiseksi kannattaa keskittyä niin sanottuihin ”viikonloppukuluttajiin”, jotka haavevat nautintoa. Heitä on lukumäärällisesti ainakin yhtä paljon kuin kantaasiakkaaksi muodostuneita vanhempia kuluttajia, mutta he eivät osta kerralla yhtä paljon. He ostavat kuitenkin hyvällä katteella varustettuja paikallisia erikoistuotteita.

Markkina-analyysiin kuuluu myös kilpailijoiden arviointi. Sitä lähdetään aluksi toteuttamaan asemoimalla oma yritys kilpailijoihin nähden. Asemoinnin avulla arvioidaan kilpailijoiden sekä oman yrityksen heikkouksia ja vahvuuksia asiakkaiden ostopaikan valintakriteerien mukaan, jotka on esitetty kuvassa 9 (Viitala, Jylhä 2010, 110).

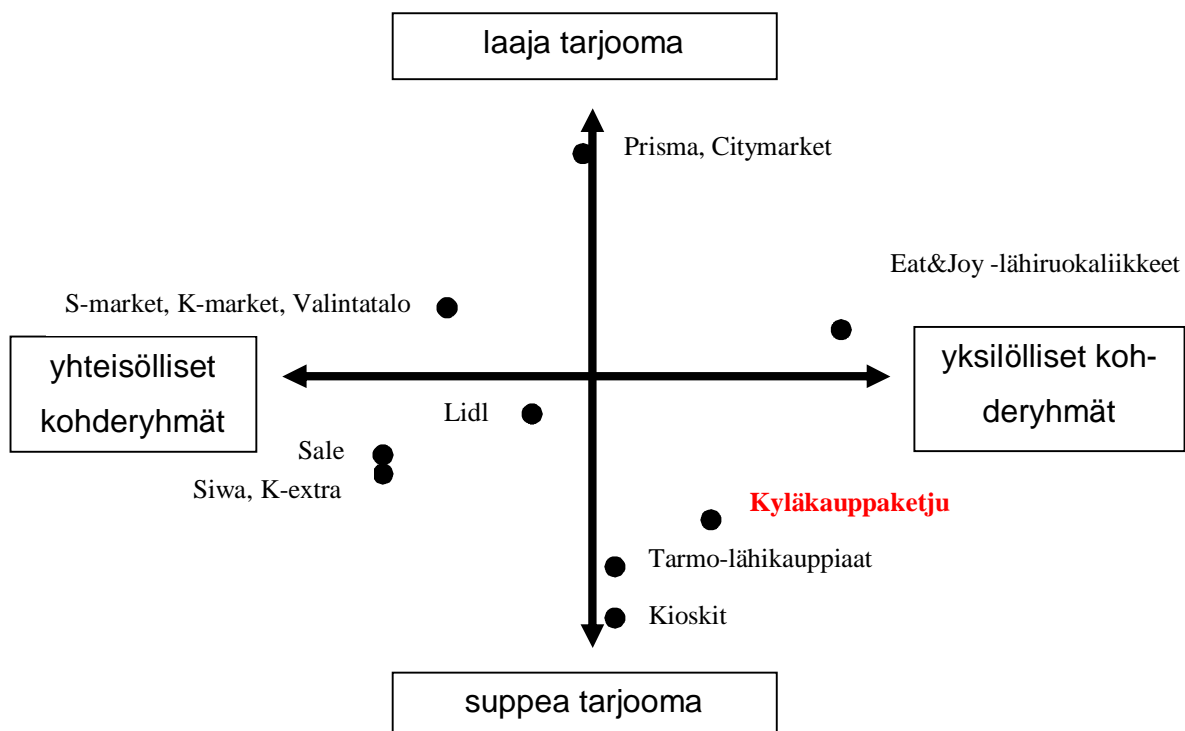
Valintaperusteet, % talouksista valitsi	
Läheisyys	54
Valikoima	37
Kanta-asiakasedut	35
Hinta-laatusuhde	34
Asioimisen helppous tai nopeus	30
Hintataso	26
Tuotteiden tuoreus	18
Aukioloajat	14
Palvelualtis henkilökunta	14
Pysäköintitilat	11
Palvelutiskit	8

Taulukko 9. Tärkeimmät pääasiallisesti käytetyn päivittäistavaramyymälän valintaperusteet vuonna 2004 (ACNielsen Talouspaneeli 2005)

Kuva 9. Päivittäistavarakaupan valintaperusteet (Havumäki, Jaranka 2006, 84)

Kyläkauppaketjun vahvuudet valintakriteereissä ovat läheisyys, palvelualltius sekä asioimisen helppous, joten segmentoinnin voi tehdä näitä vahvuuksia hyväksi käyttäen (Havumäki, Jaranka 2006, 84). Kuluttajat, jotka valitsevat ostopaikan suurimmilta osin näiden kriteerien perusteella, ovat kyläkauppaketjun potentiaalisia asiakkaita. Kilpailijoiden voittaminen edellyttää, että kyläkauppaketjun kauppojen on ostopaikan valintakriteerien perusteella oltava ylivoimainen kilpailijoihinsa nähden (Havumäki, Jaranka 2006, 84).

Kyläkauppaketjun asemoinnissa tulee ottaa jokaisen eri alueella toimivan liikkeen kilpailijat huomioon. Täten asemointi täytyy tehdä jokaisen liikkeen osalta erikseen. Seuraava asemointikenttä (Havumäki, Jaranka 2006, 87.) kuitenkin hahmottaa kyläkauppaketjun aseman koko Suomen markkinoilla, jossa kilpailijoina ovat huomioitu olennaisimmat päivittäistavarakaupan toimijat.



Kuva 10. Asemointikenttä (Havumäki, Jaranka 2006, 87)

Asemointikentästä huomataan, että kyläkauppaketjun kohderyhmät ovat yksilöllisempiä kuin pahimpien kilpailijoiden, jolloin tarjooma ei ole yhtä laaja. Tällöin kyläkauppaketju asemoituu markkinoille selkeästi omalle paikalleen, jollaista markkinoilla ei vielä ole.

5.2 Kilpailija-analyysi

Lähes jokainen yritys joutuu markkinoilla kilpailutilanteeseen. Kilpailussa pärjääminen edellyttää tietysti oman toiminnan kehittämistä, mutta myös kilpailijoiden tuntemista. Tähän voidaankin soveltaa vanhaa sananlaskua, pidä yhteistyökumppanit lähellä, mutta kilpailijat vielä lähempänä. Kilpailija-analyysissä pyritään selvittämään markkinoiden pahimpien kilpailijoiden markkinaosuudet, toimintatavat sekä heikkoudet ja vahvuudet. Kun nämä asiat on selvitetty, yritys pystyy määrittämään omat kilpailuetunsa. Lisäksi tulee arvioida mahdollisten uusien toimijoiden uhka ja korvaavien tuotteiden vaikutus omaan toimintaan. (Kubr, Marchesi, Ilar 1998, 81.)

Kyläkauppaketjun pahimmat kilpailijat ja niiden markkinaosuudet ovat jo mainittu tämän opinnäytetyön alkuvaiheessa, mutta kerrataan ne vielä. Päivittäistavarakaupan markkinajohtaja on S-ryhmä 45,2 % osuudella, Kesko seuraavana 35,3 % osuudella, Suomen Lähikauppa Oy hallitsee 7,8 % markkinoista ja muille toimijoille, joista isompina voidaan mainita Lidl ja M-ryhmän kauppiasketju, jää 11,7 % (Taloussanomien 29.3.2012). Pääkilpailijat ovat ketjujen isommat marketit, koska todellinen kilpailu käydään heidän kanssaan. Todella harvoin haja-asutusalueella on kahta pientä lähikauppaa kilpailemassa.

Kun lähdetään pohtimaan kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia, ne voidaan kuvata SWOT-analyysin avulla.

S-Ryhmä:

<p><u>Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Edulliset hinnat jokaisessa myymälässä, hankintatoiminta - Laaja myymäläverkosto, huom. ABC-marketit, läheisyys - Laaja tarjooma - Bonusjärjestelmä 	<p><u>Heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Paikallisten tuotteiden ja vaatimusten huomioinen vähäistä, lisäksi isoissa marketeissa ne hukkuvat massaan - Isoissa marketeissa ostamiseen menee enemmän aikaa - Palvelu on olematonta
<p><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lähiruokatarjooman kasvattaminen - Ruoan nettikauppa 	<p><u>Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ostokäyttäytymisen muuttuminen lähikauppoja suosivaksi - Kilpailulainsäädännön tiukentuminen heikentää markkinajohtajien asemaa

Kesko:

<p><u>Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hankintatoiminta - Laaja myymäläverkosto, läheisyys - Laaja tarjooma - Bonusjärjestelmä - Kauppiasvetoisten markettien avulla lähempänä asiakkaiden toiveita → henkilökunta motivoituneempaa 	<p><u>Heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kauppiasvetoiset marketit myös haitta, koska kaikki eivät toimi samalla periaatteella - Isoissa marketeissa ostamiseen menee enemmän aikaa - Tarjoustuotteiden merkitys on vähentynyt
<p><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lähiruokatarjooman kasvattaminen - Ruoan nettikauppa - Enemmän tuotteita ulkomailta 	<p><u>Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ostokäyttäytymisen muuttuminen lähikauppoja suosivaksi - Kilpailulainsäädännön tiukentuminen heikentää markkinajohtajien asemaa

Suomen Lähikauppa Oy:

<p><u>Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Laaja myymäläverkosto, johtava lähikauppaketju - Helppo ja nopea asioida - Aina lähellä - Lähikaupaksi hyvät lajitelmät 	<p><u>Heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Myymälä suunniteltu ahtaiksi, ei palvele vanhempia kuluttajia - Huonot pysäköintimahdollisuudet - Lähiruokatarjooma olematon - Palvelu olematonta
<p><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lisäarvopalvelut, kotiinkuljetus 	<p><u>Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lähikaupan kustannusrakenteen kasvu, toiminnan tehokkuuden heikentyminen

Kuva 11. SWOT-analyysit kilpailijoista

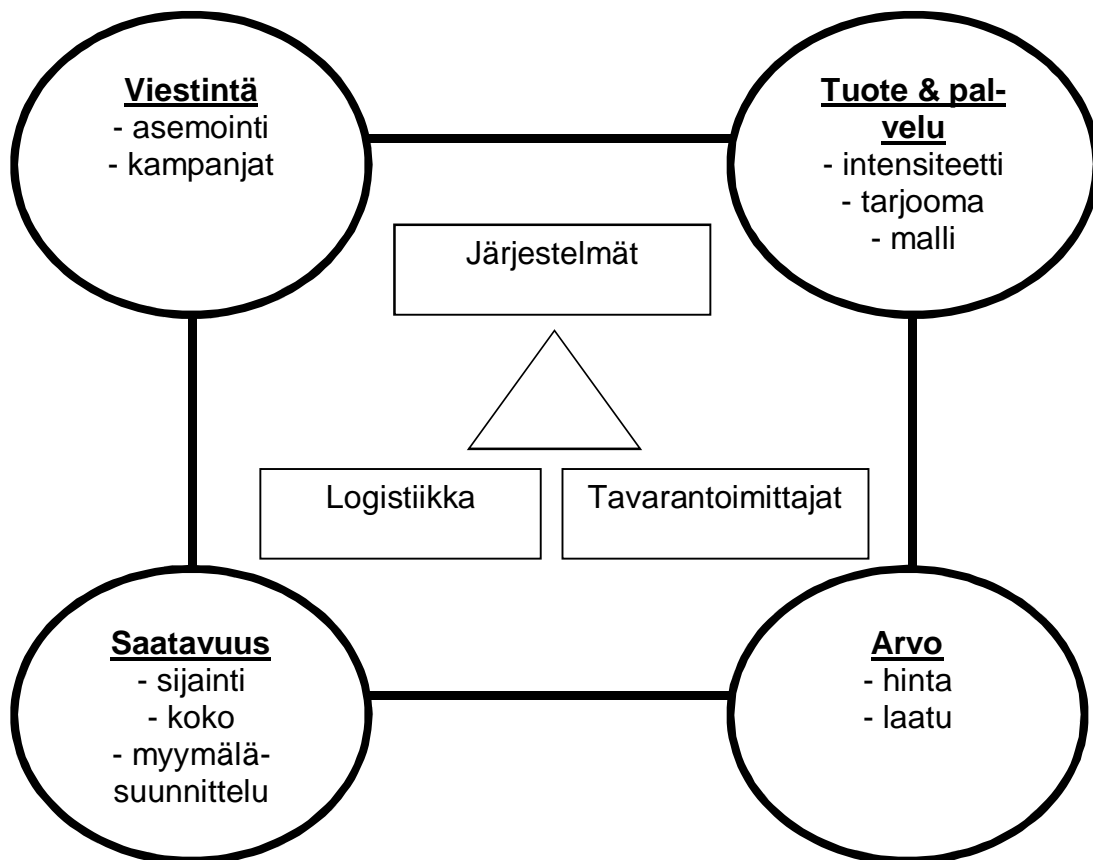
Yhteenvetona pahimpien kilpailijoiden SWOT-analyseistä voidaan todeta, että kaikki toimijat ovat melko samankaltaisia, joten kuluttajan on vaikea huomata liikkeissä eroja. Kaikki tarjoavat peruspäivittäistavaroita edullisen hinnan, läheisyyden ja tarjooman avulla. Tämä luo tarpeen kyläkauppaketjun kaltaiselle differentaatiolle. Erikoistutaan, mutta ei kuitenkaan liikaa, koska haja-asutusalueella se on liian riskialtista. Markkinoilla ei ole toimijaa, jonka kilpailuetuna ovat asiakaspalvelu sekä kasvavan trendin mukaisesti puhtaat ja paikalliset elintarvikkeet. Jokaisen toimipisteen markkina-alueen toimijat on tietysti analysoitava erikseen, kun uutta toimipistettä suunnitellaan tietylle alueelle. Tämä siitä syystä, koska on mahdollista, että jonkin alueen pahin kilpailija on esimerkiksi Lidl-ketjun kauppa.

Uusien toimijoiden uhka on tällä hetkellä epätodennäköinen. Päivittäistavara-kauppa on todella keskittynyttä, joten sen takia ala ei houkuttele uusia toimijoita. Kilpailijoiden päihittäminen olisi nimittäin erittäin haastavaa, koska kahden suurimman ketjun markkinaosuus on niin vallitseva. Pienten alueellisten toimijoiden tulo markkinoille on toki mahdollista. Tästä esimerkkinä käyvät M-kauppiasketjun kauppiaat.

Kilpailijoita kartoittaessa korvaavien tuotteiden asemaan voidaan mieltää ravintolat. Sen sijaan, että kuluttaja valmistaisi itse ruoan ja hakisi kyläkauppa-ketjun kaupasta tarvikkeet, hän voi säästää aikaa sekä vaivaa ja ostaa valmiin ravintola-annoksen. Ravintoloiden asema kilpailijoina voi tulevaisuudessa kasvaa, koska kuluttajat hakevat enemmän ja enemmän aikasäästöjä sekä nautintoja. Ravintolaruoan vaikutusta elintarvikkeiden kysyntään pystytään arvioimaan alueen ravintoloiden tyyppien ja määrän mukaan.

5.3 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinointityön perustana ovat markkinoinnin kilpailukeinot, joihin markkinoijan näkökulmasta kuuluvat 4P- mallin mukaisesti tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. Jokainen yritys soveltaa näitä tekijöitä omaan liiketoimintaansa parhaaksi katsomallaan tavalla (Viitala, Jylhä 2010, 105). Seuraavaksi on esitelty Ringin ja Tigertin (Havumäki, Jaranka 2006, 81) kilpailuetumalli vähittäiskaupassa.



Kuva 12. Kilpailuedun saavuttaminen vähittäiskaupassa (Havumäki, Jaranka 2006, 81)

Mallin neljä palloa osoittavat ne tekijät, joilla differoinnin avulla voidaan säästää kilpailuetua. Keskellä olevan kolmion tekijät osoittavat taas kustannusjohtajuuden tekijät, mutta koska kyläkauppaketjun strategiaan ei kuulu hakea kilpailuetua kustannusjohtajuudella, se voidaan unohtaa. Kuvion pallot ovat ulkoisia tekijöitä ja kolmion kärjet yrityksen sisäisiä (Havumäki, Jaranka 2006, 81).

5.3.1 Tuote

Tuotteen tarkoitus on tyydyttää asiakkaan tarve. Tuote on markkinoinnin neljästä kilpailukeinosta tärkein, koska kaikki muut kilpailukeinot ovat tukena tuotteelle. Tuote on se, mitä asiakas yrityksestä hakee. Tuotteen lisäarvo asiakkaalle määräytyy markkinointitoimenpiteiden avulla. Lisäarvotekijöitä päivittäistavarakaupassa ovat brändi, laatu, pakkaus sekä tarjooma, joita pystytään tuottamaan nimenomaan kolmella muulla kilpailukeinolla. Kyläkauppaketjun tuotteina ovat kulutushyödykkeet, joita kuluttajat tekevät rutiinistoina. Kulutushyödykkeiden ominaispiirteisiin kuuluu, että niiden ostoväli on tiuha, hinta yleensä alhainen sekä ne pystytään korvaamaan helposti muilla tuotteilla (Bergström, Leppänen 2007, 165–167).

Yksi tuotteen kilpailuetua tuottava asia on sen intensiteetti. Se tarkoittaa käytännössä myyntitehokkuutta eli mahdollisimman suuri myynti, mahdollisimman pienellä varastolla (Havumäki, Jaranka 2006, 81). Korkea intensiteetti takaa kyläkauppaketjun tuotteiden hyvän laadun ja tuoreuden, koska varastoa ei synny liikaa. Lisäksi varastoinnista syntyy aina kustannuksia, jotka heijastuvat kannattavuuteen.

Valikoimalla ja lajitelmalla on suuri asema lisäarvon tuotossa, kuten markkina-analyysistäkin kävi ilmi. Kaikki kilpailevien ketjujen lähikaupat panostavat suureen lajitelmaan, jossa tuoteryhmiä on paljon, mutta tuotteita tuoteryhmien sisällä vähän. Myös kyläkauppaketjun tavoitteena on muodostaa valikoimasta ja lajitelmasta muodostuva järkevä, asiakkaiden tarpeita palveleva tarjooma. Lajitelma on oltava tarpeeksi laaja, mutta huonon intensiteetin tuotteita halutaan välttää. Yhtä laajaa lajitelmaa ei haluta, eikä pystytä pitämään kuin kilpailijoiden, joten silloin panostetaan valikoimaan. Tähän luomu- ja lähiruokatuotteet tarjoavat tilaisuuden. Valikoiman ja lajitelman suunnittelussa on otettava huo-

mioon alueen kilpailijoiden tarjooma. Mikäli heiltä löytyy heikkouksia tai vahvuuksia joistain tavararyhmistä, se kannattaa ottaa huomioon myös omassa tarjoomassa. Pitää tehdä kilpailijoiden heikkoudesta oman tarjooman vahvuus tai pitää oma tarjooma siltä osin pienenä, mikäli kilpailija on niskan päällä.

Kulutushyödykkeiden valinta päivittäistavarakaupassa tapahtuu tietysti hinnan, mutta myös tuotteen pakkauksen ja brändin takia. Coca-Cola on tästä hyvä esimerkki, sen markkinaosuus virvoitusjuomista on 60 %. Ilman vahvaa brändiä se tuskin olisi sitä asemaa saavuttanut. Kyläkauppaketjun tarjooma rakennetaan vahvojen brändien ympärille. Hinnalla kilpailu ei onnistu, joten halvat, keskusliikkeiden omat tuotemerkit pyritään pitämään vähäisenä. Pääsegmentin eli yli 50-vuotiaiden ”konservatiivisten” kuluttajien ostokäyttäytyminen suosii tuttuja, tunnettuja ja luottamusta herättäviä tuotemerkkejä. Luomu- ja lähiruokatuotteille ei ole muodostunut vahvoja brändejä, mutta oikean kohderyhmän keskuudessa pelkästään tuotteen luomu- tai lähiruokastatus antaa kuluttajalle tietynlaisen positiivisen mielikuvan. Tämä kohderyhmä kyläkauppaketjulle on ”viikonloppukuluttajat” sekä ”terveellisyyden arvostajat”. Kyläkauppaketju tarjoaa näille kohderyhmille lisäksi paikallisiksi ”brändättyjä” tuotteita, joita on menestyksekkäästi kokeiltu Ruukin ja Purolan kyläkaupoissa. Näiden paikallisiksi brändättyjen tuotteiden vahvuus on ollut pakkaus, jolloin normaalista tarjoamasta poikkeavalle tuotteelle on suunniteltu uusi pakkaus ja nimi.

5.3.2 Hinta

Hinnoittelu voidaan toteuttaa kahdella tavalla. Ensimmäinen tapa on kustannushinnoittelu, jolloin kuluttajahinta muodostuu tuotteen kustannuksista ja siihen lisätään haluttu kate. Toinen tapa on hinnoitella markkinalähtöisesti, jolloin hinta määräytyy kysynnän ja kilpailutilanteen mukaisesti (Bergström, Lepänen 2007, 213). Päivittäistavarakaupassa hinnoittelu tapahtuu nykyään usein markkinalähtöisesti. Tuotteet, joita kuluttajat ostavat todella usein myydään olemattomalla katteella, esimerkiksi kahvi tai maito. Tuotteille, joita ei osteta niin useasti, voidaan laittaa katetta enemmänkin, koska kuluttajat eivät ole niin tarkkoja tuotteiden hinnoista, joita he eivät kuluta päivittäin. Tällä tavalla pyritään antamaan kaupasta edullisen hintatason mielikuva. Tietysti on olemassa tuoteryhmiä, joiden kustannukset ovat korkeammat kuin muiden, esi-

merkiksi tuoreet leipomotuotteet, joita voi myydä vain niiden valmistuspäivänä. Tällöin tuotteen kustannukset ovat normaalia korkeammat ja hinnan on oltava korkeampi (Havumäki, Jaranka 2006, 97).

Kyläkauppaketjun hinnoitteluperiaate tulee noudattamaan täysin markkinahinnoittelua. Useasti kulutettavien tuotteiden hinnan ja katteen täytyy olla matalalla, koska kaikki kilpailijat hinnoittelevat kyseiset tuotteet tällä tavalla. Vaikka kyläkauppaketju ei hinnalla pysty kilpailemaan, hintojen on kuitenkin oltava kuluttajien mielestä kohtuulliset. Kohtuullisten hintojen mielikuvaan pyritään vaikuttamaan myös psykologisella hinnoittelulla, joka tarkoittaa käytännössä hinnan pyöristämistä sentin alle tasaluvun, kuten 8,99 € (Raatikainen 2008, 155). Kuluttajat kokevat tällaisen hinnan reilusti edullisemmaksi kuin jos hinta olisi tasan 9 €.

Muiden, hitaammin kiertävien tuotteiden hinta on korkeampi. Ketju panostaa vahvoihin brändeihin, joilla on pääsääntöisesti korkeampi hinta ja kate kuin vastaavan tavararyhmän muilla tuotteilla. Tämä luo myös mielikuvan tuotteen sekä kyläkauppaketjun laadusta. Korkeamman hintaluokan tuotetta pidetään laadukkaampana kuin halvempaa ja tämän takia kuluttajat hyväksyvät korkeamman hinnan herkemmin tällaisissa tuotteissa (Bergström, Leppänen 2007, 218). Lisäksi korkean hinnan tuotteita voidaan myydä paremmin tarjouksissa, joilla houkutellaan asiakkaita ostoksille. Kyläkauppaketju ei halua ryhtyä liialliseen tarjouskilpailuun, vaan pitäytyy kahden tuotteen viikkotarjouksessa. Tällä tavoin ketju välttää joutumasta kuluttajien silmissä ”tarjousliikkeeksi”, jolloin myös laatumielikuva kärsisi. Laatuhinnoittelua käytetään kaikissa luomu- ja lähiruokatuotteissa sekä muissa hitaasti kiertävissä tuotteissa, joita kyläkaupan nautiskelijat eli ”viikonloppukuluttajat” ostavat eniten. Näin saadaan pidettyä ketjun imago tältä osin laadukkaana sekä saadaan isommat kateet, joilla korvataan jokapäiväisten tuotteiden pienempää katetta.

Kyläkauppaketju käyttää ensisijaisena alennusmuotona uskollisuusalennuksia (Bergström, Leppänen 2007, 230). Tämä tarkoittaa sitä, että asiakas kerää kyläkaupan kanta-asiakaskorttiin ostoksista leimoja. Kun leimoja on kerätty 5 kappaletta, asiakas saa kuudennella ostokerralla 10 %:n alennuksen ostosten loppusummasta. Minimiosostusraja leiman saannille on 30 euroa. Tämä

houkuttelee asiakkaita tekemään isompia ostoksia kyläkaupalla sekä keskitämään ostoksiaan sinne. Kilpailevilla ketjuilla kanta-asiakasalennus saadaan kerran kuussa bonusten muodossa, jos ostoksia on kertynyt tarpeeksi, mutta kyläkauppaketjulla asiakas saa alennuksen välittömästi, kun 5 leimaa on koossa.

5.3.3 Saatavuus

Saatavuus kilpailukeinona tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta sitä, kuinka vaivattomasti hän saa tuotteen itselleen sekä tietoa tuotteesta ja yrityksestä (Viitala, Jylhä 2010, 124). Tällä hetkellä kuluttajat arvostavat päivittäistavarakaupassa saatavuutta eniten, koska nyky-yhteiskuntaa leimaa kiireellisyys ja vapaa-aikaa arvostetaan todella paljon. Tämä käy ilmi ostopaikan valintakriteereissä. Ostamisen nopeus ja helppous sekä ostopaikan läheisyys olivat ensisijaisia tekijöitä. Asiakkaan kannalta vaivattomin tapa saada tuote olisi verkkokauppa (Viitala, Jylhä 2010, 124). Päivittäistavaroiden verkkokauppaan liittyy asiakkaankin kannalta ongelmia. Verkkokaupassa asiakas ei välttämättä saa tarpeeksi laatutietoa haluamastaan tuotteesta. Kuluttaja ei voi valita esimerkiksi hedelmiä ja vihanneksia itse, joissa laatu voi heitellä paljonkin.

Päivittäistavarakaupassa tuotteen vaivattomaan saatavuuteen liittyvät markkinoitaviestintä myymälästä ja sen tuotteista, myymälän sijainti sekä asioiminen myymälässä, johon liittyy esillepano, myymälän koko ja myymälän rakenteen suunnittelu (Havumäki, Jaranka 2006, 81). Myymälän sijainti vaikuttaa myymälän kokoon. Havumäen & Jarankan (2006, 81) mukaan myymälä pystyy houkuttelemaan asiakkaita korkeintaan itsensä ja kilpailevan myymälän puolivälistä, mutta mikäli lähekkäin on kaksi myymälää, pärjääminen edellyttää toiminnan jatkuvaa tehostamista.

Kyläkauppaketjun myymälät pyrkivät sijainnillaan olemaan alueen ainoa kauppa, joka kilpailee kaupunkialueiden markettien kanssa. Kahden lähikaupan mahdollisuudet haja-asutusalueella eivät ole kovin korkeat johtuen vähäisestä väestöstä. Kyläkauppaketjun myymälät pyritään sijoittamaan alueen päätien varteen tai lähelle sitä, jolloin kylän ulkopuolisetkin asiakkaat, joihin suurin osa ”viikonloppukuluttajista” kuuluu, löytävät sen helposti. Tienvarsi-mainonta onnistuu tästä syystä myös paremmin.

Myymälän koko ja sen rakenteen suunnittelu kytkeytyvät kyläkauppaketjussa vahvasti yhteen. Kun tarjooma on päätetty, myymälän koostakin voidaan tehdä päätös. Ketjun kaupat perustetaan entisten kyläkauppojen kiinteistöihin, koska uusiin kiinteistöihin haja-asutusalueilla ei haluta investoida. Remontointi, ehostus ja laajennustyöt ovat kuitenkin mahdollisia. Myymälä suunnitellaan siten, että menevimmille tuoteryhmille varataan eniten hyllytilaa. Myynnillisesti isoin tavararyhmä ovat teolliset elintarvikkeet, juomat ja pakasteet (Havumäki, Jaranka 2006, 98). Asiakaskierto suunnitellaan siten, että useasti kulutettavat tuotteet ovat myymälän perällä, jolloin asiakas kulkee myymälässä muiden pidemmän matkan muiden tuotteiden ohi ja on alttiimpi heräteostoksille. Tällä tavoin yritetään saada lisämyyntiä. Vahvan brändin ja parhaimman katteen omaaville tuotteille asetetaan tuoteryhmän näkyvin ja houkuttelevin paikka, jolloin asiakkaan on helppo valita ostoksiinsa juuri näitä tuotteita. Nämä tuotteet sijaitsevat hyllyjen keskitasoilla (Havumäki, Jaranka 2006, 160). Myymälän käyttävät tehdään tilaviksi, jolloin vanhempien kuluttajien on helpompi ja mukavampi tehdä ostoksia. Tällöin pääsegmentin tarpeet ja viihtyvyys otetaan parhaiten huomioon. Tuotteiden saatavuus hyllystä pitää taata tilausmäärien optimoinnilla. Tuotteet eivät saa loppua kesken, koska silloin asiakas todennäköisesti menetetään kilpailijalle. Tilausmäärien optimointi on yksi haastavimmista asioista päivittäistavarakaupassa. Liian isot tilausmäärät syövät kannattavuutta ja liian pienet aiheuttavat asiakaskadon. Molemmat vaihtoehdot voivat aiheuttaa liiketoiminnan lopettamisen. Tilausten optimointi on myymäläkohtaista, koska jokaisen alueen kuluttajilla on omat ostotottumuksensa. Optimitasoa näkee vasta noin kuukauden kuluttua myymälän avaamisesta. Kysynnän sesonkivaihtelut on lisäksi otettava huomioon. Suurimpia vaihteluita aiheuttavat kesä- ja joulusesonki.

Ketjun ja yksittäisen myymälän saatavuuden markkinointiviestintä tapahtuu niin kyläkauppaketjun myymälöissä kuin markkinointikanavia hyväksi käyttäen. Myymälän paikasta, aukioloajoista, viikon tarjouksista ja toiminnasta pyritään viestimään paikallisissa lehdissä. Lisäksi ketjulla on verkkosivut, joista löytyy jokaisen ketjun toiminnan tietojen lisäksi myymälän yhteystiedot, viikon tarjoukset ja paikalliset erikoisuudet. Lähiruokatuotteista ja muista erikoistuotteista tarjotaan paljon tuotetietoa myymälässä, joka lisää asiakkaiden kiinnos-

tusta niitä kohtaan ja ohjaa ostopäätöstä myönteiseen suuntaan. Samaa pyritään tekemään lehti-ilmoituksissakin mainoksen koon sallimissa puitteissa.

5.3.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnän tehtävänä on viestiä asiakassegmenteille mielikuvia yrityksen tuotteista, hinnasta ja saatavuudesta (Havumäki, Jaranka 2006, 82). yrityksen asemointipäätös vaikuttaa siihen, millaista markkinointiviestintää yritys lähtee toteuttamaan (Viitala, Jylhä 2010, 120). Täytyy tuntea oman kohderyhmän ominaispiirteet, jotta sille voidaan markkinoida oikealla tavalla ja oikeassa kanavassa. Markkinointiviestinnän muodot ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, menekinedistäminen sekä PR-toiminta. Kaikki nämä tähtäävät AIDA-prosessiin tavoitteisiin jokaisen kirjaimen eli vaiheen kohdalla. AIDA tulee sanoista Attention, Interest, Desire ja Action eli suomeksi huomio, kiinnostus, ostohalu ja toiminta. (Bergström, Leppänen 2007, 273–275.)

Alussa markkinointiviestinnän tärkein tehtävä on saada kyläkauppaketjun uusi myymälä tunnetuksi alueella. Kyläkauppaketjun keskeisin markkinointikanava on ilmoittelu paikallislehdissä (Metsola), koska pääkohderyhmä ovat yli 50-vuotiaat kuluttajat, jotka seuraavat enemmän paikallislehtiä kuin esimerkiksi kustannustehokkaampaa markkinointikanavaa eli Internetiä. Myös tienvarsimainontaa käytetään herättämään ohikulkijoiden kiinnostus ja ohjaamaan alueen ulkopuolelta tulevia myymälään. Ilmoittelun ohella tärkeää on saada ”viikonloppukuluttajat” innostumaan. Heille toimiva kanava on juuri Internet ja eritoten Facebook, joka todellakin on kustannustehokas kanava markkinoida. Ketjun myymälöiden Facebook-profiilin avulla pystytään viestimään tuotteista, kampanjoista sekä muusta tärkeästä informaatiosta kaikille kuluttajille, jotka ovat ilmaisseet kiinnostuksen kyläkauppaketjun myymälöitä kohtaan.

Kaikilla päivittäistavaraketjuilla on jokin asiakaslupaus, esimerkiksi S-ryhmä markkinoi ketjuaan lauseella ”pysyvästi edullinen”. Tällä tavoin ketju erottautuu kilpailijoistaan ja haluaa viestiä omasta toiminnastaan ja imagostaan kuluttajille (Havumäki, Jaranka 2006, 58). Viestitty asiakaslupaus täytyy pitää tai asiakkailta katoaa ketjuun luottamus. Myös kyläkauppaketjulla on asiakaslupaus, jolla halutaan viestittää kohderyhmille erilaisuutta ja asemoitua toimialal-

la. Asiakaslupaus rakentuu lauseen ”laatua ja paikallisuutta aidon kyläkauppahengen kera” ympärille.

Myymälän visuaaliseen ilmeeseen halutaan panostaa kyläkauppaketjussa, koska sen avulla imagosta voidaan rakentaa halutunlainen. Elämyksien luominen myymäläympäristön avulla on erittäin tärkeää (Kokki, Kivi 2011, 22). Tämän takia vanhan ajan kyläkauppahenkeä pyritään tuoma esiin sisustuksella. (Metsola) Lisäksi asiakkaiden ostopäätöksiä voidaan ohjailta visuaalisuuden avulla. Esimerkiksi paikallisiksi ”brändätyille” tuotteille voidaan suunnitella myymälädisplay, jolloin asiakasta herkemmin ostaa kyseisen tuotteen. Jokaisen ketjun kaupan on oltava myymäläilmeeltään, tarjoomaltaan ja palvelultaan samantasoisia, jotta imago ei kärsisi (Havumäki, Jaranka 2006, 60).

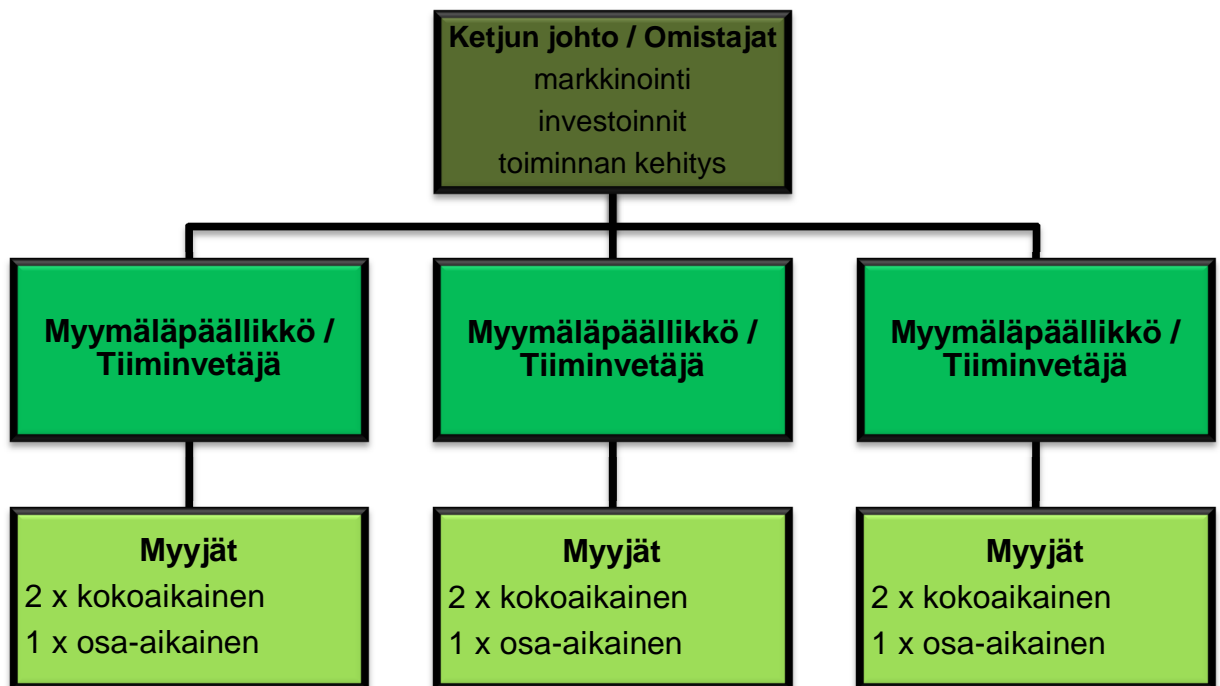
Menekinedistäminen ketjun kaupoissa tarkoittaa käytännössä asiakaslehtiä, joista löytyy reseptejä sekä maistiaisuuuusia tuotteista. Maistiaiset ovat ketjun myymälöissä harvinaisia, ja niitä käytetään ainoastaan niiden erikoistuotteiden kohdalla, joiden kierron arvioidaan nousevan korkealle. Asiakaslehdet ovat sijoitettu myymälän sisäänkäynnin viereen, ja niiden tarkoitus on innostaa asiakkaita ruoanlaittoon, antaa heille siihen uusia ideoita ja edistää myymälän elintarvikkeiden myyntiä. Tietysti reseptien raaka-aineet löytyvät kyläkauppaketjun myymälästä.

6 HENKILÖSTÖSUUNNITTELU

Henkilöstön voidaan sanoa olevan myös yksi yrityksen kilpailutekijöistä, koska yrityksen menestys perustuu siihen, miten henkilöstö toteuttaa yrityksen strategiaa (Bergström, Leppänen 2007, 150–151). Henkilöstösuunnittelun tarkoitus on kartoittaa ja suunnitella yrityksen tämän hetkinen osaaminen, yrityksessä tarvittava osaaminen sekä tulevaisuuden osaamistarpeet, joten suunnitelmat tehdään niiden luomia tarpeita mukailten. Apuna henkilöstösuunnittelussa käytetään yrityksen ja toimintaympäristön nykyistä tilannetta sekä arvioidaan toimialan kehityssuuntaa. (Viitala, Jylhä 2010, 220, 231.)

Kyläkauppaketjun myymälät tulevat toimimaan omistusperusteisesti eli toimintaa johtaminen ja päätöksenteko ovat keskittyneet ketjuyrityksen johtoon (Havumäki, Jaranka 2006, 61). Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että myymälät

eivät toimi yksityisen yrittäjän alaisuudessa. Kuitenkin vain suuremmat ja toiminnan kannalta kriittisemmät päätökset tehdään ketjun johdossa, jolloin paikallisen myymälän tiimille jää päätösvaltaa ja mahdollisuus tuoda ja toteuttaa omia ideoita. Tällainen toiminta luo lisää vaatimuksia henkilöstön osaamiselle ja ominaisuuksille, mutta edistää myös oppivan organisaation kehitystä ja antaa mahdollisuuden parantaa kilpailukykyä (Bergström, Leppänen 2007, 151).



Kuva 13. Organisaatiokaavio

Kuvassa 13 on esitelty kyläkauppaketjun matalahierarkkinen organisaatiokaavio, jossa myymäläpäälliköt raportoivat tilanteesta suoraan ketjun johdolle. Ketjun johdon tehtävänä on suunnitella laaja-alaisemmin myymälöiden markkinointia, investointeja sekä kartoittaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

6.1 Osaamis- ja henkilöstötarve

Kyläkauppaketjun osaamiskartoitus lähtee oman toiminnan ja liikeidean analysoinnista. Mikä on ketjun myymälöiden ydiosaamista ja mikä asia omassa toiminnassa tuottaa asiakkaalle lisäarvon? Millaista osaamista vaaditaan toiminnan harjoittamiseen? Kun nämä asiat on selvitetty, niistä voidaan päätellä osaamistarve. Tämän jälkeen kartoitetaan nykyisen henkilöstön tiedot. Niiden

pohjalta voidaan tehdä johtopäätös henkilöstön nykyosaamisesta ja osaamisesta, jota ketjuun on hankittava (Viitala, Jylhä 2010, 231). Nykyisen sekä tulevaisuuden osaamisen arvioinnissa käytetään apuna Jalavan, Keskinen, Kontkasen ja Palosen (1999, 61) tiimin osaamisrakenne –mallia (liite 1). Siinä voidaan arvioida yksilön osaamista verrattuna tiimiin keskiarvoon ja haluttuun tasoon. Arviointi suoritetaan asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoittaa erittäin vähäistä osaamista ja 5 huippuluokkaa. Kyseisen mallin avulla voidaan havaita myymäläkohtaiset osaamistarpeet.

Kuten on todettu, kyläkauppaketju pyrkii saavuttamaan kilpailuetua asiakaspalvelun ja differoinnin avulla. Asiakaspalveluun panostaminen vaatii motivoituneen henkilöstön, jolloin se sitoutuu paremmin noudattamaan ketjun strategiaa ja visiota sekä tuomaan omia ideoitaan esiin. Ketju tarjoaa korkean motivaation lähteiksi kokopäivätyötä, kannustusta, avointa, viihtyisää ja informatiivista työilmapiiriä, itsensä kehittämisen mahdollisuutta sekä henkilöstöetuja (Havumäki, Jaranka 2006, 100–105).

Kyläkauppaketjun myymälässä työskentely vaatii päivittäistavarakaupan perustehtävien hallitsemista. Perustehtäviin kuuluu esillepano, myyntimateriaalin kiinnitys, tavarantoimitus ja sen tarkastaminen, tavaroiden tilaukset, tarjousten laatiminen, asiakaspalvelu sekä kassatyöskentely. Tästä syystä rekrytoitavien tulisi hallita päivittäistavarakaupan perusasiat, jolloin kyläkauppaketjun idea ja erityistoimintatavat on helpompi perehdyttää. Kyläkauppaketjussa työskentely vaatii, että henkilöstö sisäistää ja noudattaa odotukset ylittävän asiakaspalvelun ohjetta. Odotukset ylittävä asiakaspalvelu ilmenee käytännössä seuraavasti: Asiakas huomioidaan jo heti hänen astuessaan liikkeeseen, häntä palvellaan, jos hän palvelua tarvitsee tai vaatii, ostokset pakataan kauppakassiin ja kannetaan ulos, jos asiakas sitä haluaa, normaalin tarjooman ulkopuolisia tavaroita tilataan asiakkaan pyynnöstä, ostokset voidaan kerätä asiakkaalle valmiiksi sekä mahdollisuuksien puitteissa kuljettaa kotiin.

Myyjän tehtävät rajoittuvat edellä mainittuihin tehtäviin, mutta lisäksi myymäläpäälliköltä eli tiiminvetäjältä vaaditaan enemmän henkisiä ominaisuuksia. Myymäläpäällikön täytyy hallita sujuvat vuorovaikutustaidot niin asiakkaisiin kuin myyjiin. Lisäksi häneltä odotetaan toiminnan laajakatseisuutta, jolloin hän

pystyy paremmin reagoimaan muutoksiin paikallisesti (Koistinen, Lammi, Raijas 2009, 140). Normaaleihin työtehtäviin kuuluu suunnittelua, raportointia sekä vastuuta siitä, että työilmapiiri on viihtyisä (Havumäki, Jaranka 2006, 103). Luomu-, lähiruoka- ja muiden erikoistuotteiden ominaisuuksiin työntekijät saavat perehdytyksen, kun he tulevat kyläkauppaketjun palvelukseen. Myymälähenkilöstön tulee olla positiivisia, ennakkoluulottomia, yhteistyökykyisiä ja ennen kaikkea asiakaspalveluhenkisiä ihmisiä, jotka kuuntelevat myös asiakkaiden toiveita (Bergström, Leppänen 2007, 151). Tällä tavoin tavoiteltu kilpailuetu voidaan saavuttaa. Lisäksi kyläkauppahengen luomiseksi myymälähenkilöstön on mielellään oltava myös nuorehkoja, koska imagona on mukailta vanhan ajan henkeä, ripauksella trendikkyyttä. Trendikkyyttä pyritään nostamaan esiin nuorekkaalla henkilöstöllä. Kyläkauppaketjun myymälöiden pienen koon vuoksi, jokaisen on kyettävä hoitamaan normaalin myymälätyöskentelyn jokaista osa-aluetta ja myös ottamaan niistä vastuuta. Erillisiä tuoteryhmäosastoja kyläkauppaketjun myymälöissä ei ole.

Henkilöstön tarve myymäläkohtaisesti ilmenee jo organisaatiokaaviosta. Yhden myymälän henkilöstötarve on siis neljä henkilöä. Kolme heistä on kokoaikaisesti työssä ja yksi osa-aikainen, jota käytetään pääasiassa viikonloppuina. Havumäen & Jarankan (2006, 102) mukaan henkilöstön määrä tulisi suunnitella pienessä myymälässä sen liikevaihdon perusteella. Tämä on totta, mutta itse en kuitenkaan näe asiaa noin yksioikoisena, koska jo työehtosopimukset asettavat tiettyjä vaatimuksia sekä tietysti ketjun asiakaslupaus. Myymälöiden suunniteltu aukioloaika on maanantaista perjantaihin 9-21 sekä lauantaina 9-18. Työt on jaettu aamu- ja iltavuoroihin, jolloin kumpikin vuoro työllistää yhden myyjän. Lisäksi myymäläpäällikkö työskentelee päivävuorossa, joka ulottuu molempien vuorojen puolelle. Tällöin päivittäiset palautteet ja keskustelut esimiehen kanssa ovat mahdollisia. Jokaiselta myymälähenkilöstöön kuuluvalta odotetaan myös valmiutta tehdä töitä viikonloppuisin, jolloin se työllistää yhden kokoaikaisen myyjän tai myymäläpäällikön sekä yhden osa-aikaisen.

6.2 Osaamisen jatkuvuuden takaaminen

Koistisen, Lammin & Raijaksen (2009, 140) mukaan osaamisen jatkuvuus ja kilpailuetu turvataan ainoastaan henkilöstön kouluttamisella ja valmentamisella.

la. Jatkuva koulutus ja valmennus takaa paremmat mahdollisuudet selviytyä kilpailussa ja toimintaympäristön muutoksissa, koska henkilöstön on tietoinen alan muutoksista ja osaa tällöin paremmin varautua niihin sekä kehittää uusia toiminnallisia vaihtoehtoja. Kyläkauppaketju tulee panostamaan henkilöstön osaamisen kehittämiseen tällä tavoin, koska alan kilpailijoilla on runsaasti enemmän resursseja koulutukseen ja tutkimustyöhön. Henkilöstön pitäminen ajan tasalla on ehdoton edellytys kilpailussa pärjäämiselle. Koulutukset pidetään yrityksen ulkopuolisen asiantuntijan toimesta, jolloin saadaan muutakin tietoa kuin oman yrityksen havaintoja ja tuloksia.

Osaamisen kehittämiseen liittyy vahvasti itsearviointi, koska kehitystyö lähtee motivaatiosta kehittyä ja omien osaamispuutteiden tunnistamisesta. Henkilöstö voi tutkia omaa osaamistaan aika ajoin ja ryhtyä omiin toimenpiteisiin osaamisen kasvattamiseksi. Sen helpottamiseksi järjestetään kahdesti vuodessa kehityskeskustelu jonka ketjun johto järjestää jokaiselle myymälän henkilöstöön kuuluvalle. Siinä henkilöstö arvioi omaa osaamistaan kuvassa 14 esitetyn Jalavan, Keskinen, Kontkasen & Palosen (1999, 106) ajatuskehikon avulla.

	<u>Tiedät</u>	<u>Et tiedä</u>
<u>Osaat</u>	Tiedät osaavasi	Osaat, mutta et tunnista osaavasi
<u>Et osaa</u>	Tiedät, että et osaa	Et tiedä, että et osaa

Kuva 14. Ajatuskehikko (Jalava, Keskinen, Kontkanen, Palonen 1999, 106)

Osaamisen jatkuvuuteen liittyy myös henkilöstön sitouttaminen yritykseen. Kun osaaminen on halutulla tasolla, se pyritään säilyttämään yrityksessä. Sitouttaminen voidaan sanoa olevan Bergströmin & Leppäsen (2007, 152) sisäisen markkinoinnin osatekijä, johon kuuluvat kannusteet ja yhteishengen luominen. Käytännössä sitouttaminen toteutetaan kyläkauppaketjussa asiakas-tyytyväisyyskannusteiden, viihtyisän ja innostavan työympäristön, jossa henki-

löstöllä on vastuuta ja mahdollisuuksia esittää omia ideoita sekä juuri tämän tiimihengen luomisen avulla (Bergström, Leppänen 2007, 153–156).

Ketjun myymälöiden syntyvaiheessa, avainasemassa osaamisen jatkuvuudessa on ketjun johto. Ketjun johdon on opastettava juuri rekrytoituja myyjiä ja myymäläpäällikköä ketjun tavoitteista ja strategiasta sekä välittämään niitä täsmällisen ja hiljaisen tiedon avulla (Havumäki, Jaranka 2006, 104). Mikäli ketjun johto epäonnistuu tässä, koko toiminta voi lähteä liikkeelle aivan väärin ja johtaa epätoivottuihin tuloksiin.

6.3 Osaamisen saatavuus

Osaamisen saatavuudessa tulee olemaan haasteita tulevaisuudessa, koska nykyisen työvoiman määrästä noin 20 % jää eläkkeelle vuoteen 2015 mennessä (Varjo 12/2007). Lisäksi on arvioitu, että kaupan ala kasvaa tulevaisuudessa ja luo tarpeen useammille työpaikoille (Angerma-Niittylä, Kirjavainen). Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijöistä käydään tulevaisuudessa kovempi kilpailu ja se asettaa haasteen kyläkauppaketjun markkinoinnille työnantajana. Tästä syystä kyläkauppaketju pyrkii olemaan sisäisellä ja ulkoisella toiminnallaan haluttu työnantaja, jolloin erityisosaajien rekrytoiminen on helpompaa (Bergström, Leppänen 2007, 152). Parasta markkinointia on tietysti jo olemassa olevan henkilöstön positiivinen palaute.

Koulutus on olennainen tekijä osaamisen saatavuudelle. Alalle koulutettavien määrä vaikuttaa suoraan saatavuuteen. Vähittäiskaupan alalle tarvittavasta henkilöstöstä suurin osa 66 %, on ammatillisen perustutkinnon suorittaneita ja nimenomaan liiketalouden merkonomeja, jotka toimivat pääsääntöisesti myyjän tehtävissä (Angerma-Niittylä, Kirjavainen). Kaupallinen koulutus tarjoaa vaaditun perustason kyläkauppaketjun myymälässä työskentelyyn. Myymäläpäälliköiltä odotetaan usean vuoden työkokemuksen lisäksi myös ammattikorkeakoulutason tutkintoa, mutta tutkinto ei ole pakollinen.

Kyläkauppaketju haluaa tarjota mahdollisuuksia työharjoitteluun myymälöissä. Tällä tavoin saadaan paras näkökulma henkilön osaamisesta ennen mahdollista rekrytointia sekä mahdollisuus rekrytoida kyvykkäimmät ja ennen kaikkea ketjun strategiaan sopivimmat yksilöt. Lisäksi harjoittelija voidaan perehdyttää

kaupan perustoimintaan sekä kyläkauppaketjun strategiaan jo harjoitteluajana ja täten säästää resursseja (Havumäki, Jaranka 2006, 103). Työharjoittelulla turvataan osaamisen saatavuus tulevaisuudessa, mutta kyläkauppaketju pyrkii turvaamaan saatavuuden myös markkinoimalla kyläkauppaketjua työnantajana oppilaitoksissa. Markkinointia toteutetaan esittelemällä ketjun toimintaa oppilaitoksissa messujen ja luentojen avulla sekä järjestämällä opintomatkoja ketjun myymälöihin.

Henkilöstön rekrytointi pyritään suorittamaan ketjun toimesta, käyttämättä ulkopuolisia henkilöstövuokrausyrityksiä. Tällä tavoin varmistetaan se, että rekrytointiprosessi on oikeanlainen sekä valittava henkilö sopiva tehtävään. Rekrytointi-ilmoituksissa käytetään useaa kanavaa. Sähköisistä työnhakuportaleista käytetään työvoimatoimiston sekä Monster.fi:n palveluita, ketjun Internet- ja Facebook-sivuilta löytyy tietoa avoimista työpaikoista ja lisäksi puskaradion kautta leviävät ilmoitukset ovat kokemusten perusteella poikineet paljon yhteydenottoja.

7 TALOUSSUUNNITELMAT

Taloussuunnitelmat ovat tärkein työkalu yrityksen toiminnalle ja sen johtamiselle. Niiden avulla tiedetään, kuinka paljon perustettavan yrityksen on myytävä pysyäkseen toimintakykyisenä (Sutinen, Viklund 2005, 69). Suunnitelmissa tarkastellaan erityisesti luvussa 4 esille tuotuja taloudellisia tavoitteita ja sitä, pystytäänkö niitä realistisesti saavuttamaan. Laskelmien pohjana on käytetty Ruukin kyläkaupan toteutunutta budjettia, jota on kuitenkin liikesalaisuussyistä muokattu. Lisäksi pohjana toimivat tässä liiketoimintasuunnitelman perustassa aiemmin esitetyt toimenpiteet kustannuksista ja tuloista. Jokaisen uuden myymälän kohdalla laskelmia on hieman sovellettava sijainnin ja jo olemassa olevien myymälä- ja kylmälaitekalusteiden mukaan, mutta seuraavaksi esitetyt taloussuunnitelmat sopivat päätöksenteon pohjaksi.

7.1 Investointi- ja rahoituslaskelma

Investoinnit ovat laadultaan menoja, jotka kuluttavat alussa yrityksen varoja todella paljon, mutta niistä saatava hyöty seuraa vasta pidemmän ajan kuluessa. Investointilaskelmien avulla pyritään selvittämään niiden kustannukset

sekä tutkimaan mahdollisia investointivaihtoehtoja. Investoinnit vaikuttavat erityisesti yrityksen maksukykyyn, koska ne aiheuttavat isoja menoeriä ja rahoitetaan yleensä lainarahalla. Tästä syystä ne on otettava huomioon rahoituslaskelmassa (Viitala, Jylhä 2010, 310).

Rahoituslaskelman tarkoitus on varmistaa yrityksen maksukyky eli likviditeetti. Siinä ennustetaan yrityksen rahan lähteen määrä sekä rahan käytön määrä tiettyinä aikana. Mitä pidempi on tulojen ja menojen väli, sitä enemmän tarvitaan rahoitusta (Sutinen, Viklund 2005, 96). Isoja vaihteluita aiheutuu muun muassa toiminnan aloituksen ja laajennuksen yhteydessä, jolloin tavallisesti tehdään investointeja (Viitala, Jylhä 2010, 316). Rahoituksen lähteitä ovat pääomarahoitus eli sijoitukset, lainat ja avustukset sekä tulorahoitus, johon sisältyy myynnistä kertyvät varat (Viitala 2006, 101–102). Investointi- ja rahoituslaskelma on esitetty liitteessä 2. Koska kulut eivät jakaannu tasaisesti jokaiselle kuukaudelle tilikauden aikana, rahoituslaskelmasta täytyy tehdä tarkemman tarkastelujakson laskelma. Tätä kutsutaan kassabudjetiksi (Eskola, Mäntysaari 2006, 91), joka on esitetty liitteessä 3. Kuten näistä laskelmista huomataan, ketjun likviditeetti on vankalla pohjalla kuten myös vakavaraisuus ensimmäisen tilikauden lopussa.

7.2 Tulosbudjetti

Tulosbudjetti on toiminnan kokonaisbudjetti. Eskolan & Mäntysaaren (2006, 88) mukaan se on kuin yrityksen toimintasuunnitelma, mutta esitetty euromääräisenä lukujen muodossa. Tulosbudjettiin on tehty yhteenveto markkinointi- ja henkilöstöbudjetista, jotka ovat esitetty liitteissä 4 ja 5. Ketjun tulosbudjetti on esitetty liitteessä 6, yhden myymälän kuukausi- ja vuositason tavoitteena. Tulosbudjetissa ei ole huomioitu omistajien tuotto-odotuksia, jotka varsinkin yhden myymälän osalta kyseisen laskelman mukaisesti, ovat vaatimattomat. Laskelmat on ennustettu mahdollisimman todenmukaisesti, joten suurempia tuottoja on odotettavissa vain, kun myymälöitä perustetaan useampia.

7.3 Myynnin kriittinen piste

Myynnin kriittinen piste tarkoittaa tilannetta, jolloin tuotot ovat tasan yhtä suuret kuin kustannukset eli niin sanottu nollatulotulos (Mäkinen, Stenbacka, Söder-

ström 2000, 44). Kriittinen piste auttaa hahmottamaan sen, kuinka paljon myynnin on vähintään oltava ennen kuin toiminta on tappiollista. Kriittinen piste auttaa markkinoinnin ja budjetin suunnittelussa, kun tiedetään mikä on vähimmäismyymälävaatimus ja ennen kaikkea, kuinka paljon asiakkaita se vaatii. Kyläkauppaketjun uuden myymälän sijoituksen suunnittelussa kriittisen pisteen laskemisesta on paljon hyötyä. Sen avulla voidaan tehdä johtopäätös siitä, onko alueelta edes mahdollista saada tarpeeksi asiakkaita käymään ketjun myymälässä, jotta toiminta olisi kannattavaa.

Kriittinen pisteen euromääräinen myynti lasketaan seuraavasti (Mäkinen, Stenbacka, Söderström 2000, 45).

100 x kiinteät kustannukset €

Kate %

Tästä johdettuna voidaan laskea se, kuinka paljon asiakkaita kriittisen pisteen myynnin saavuttamiseksi tarvitaan. Tämän laskemiseksi tarvitsee tietää tai arvioida asiakkaan keskiostoksen arvo. Kriittinen piste asiakkaiden lukumäärällä mitattuna lasketaan seuraavalla tavalla.

Kriittinen piste €

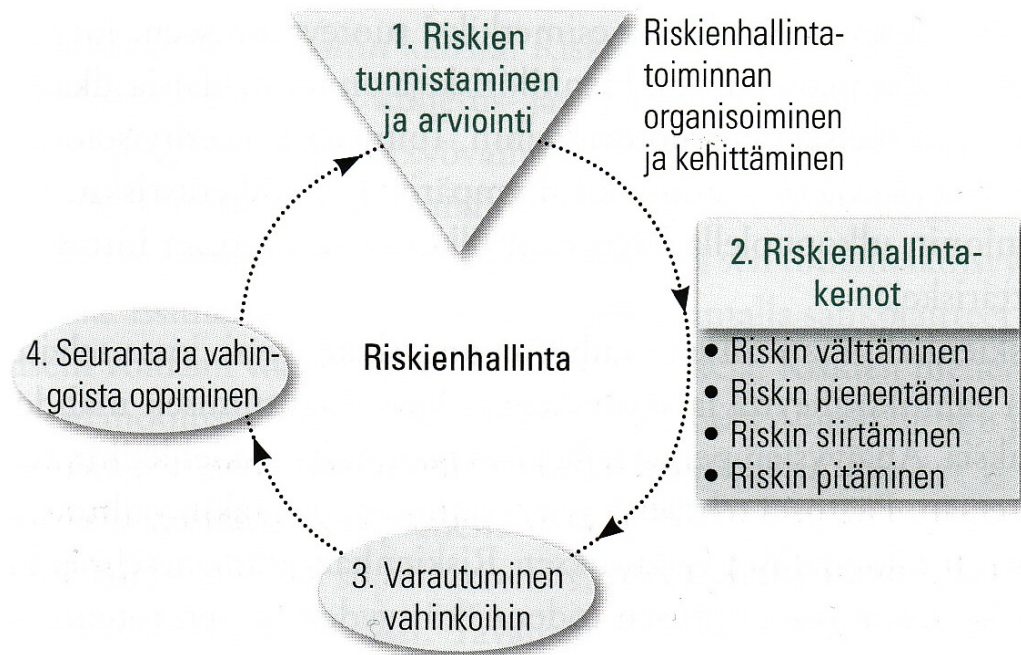
Keskiostos €

Kyläkauppaketjun myymälän kriittinen piste on laskettu tulosbudjetissa, liitteessä 6.

8 KETJUTOIMINNAN RISKIANALYYSI

Ennen kuin yritystoimintaa lähdetään harjoittamaan, on syytä tiedostaa sen riskit. Tällöin toiminnan riskeistä ja niiden vaikutuksesta saadaan kokonaiskuva tekemällä riskianalyysi. Siihen sisältyvät riskien tunnistaminen sekä niiden todennäköisyyden ja laajuuden arviointi (Sutinen, Viklund 2005, 146). Riskianalyysi luo pohjan jatkuvalla riskienhallinnalle yrityksessä, jolla turvataan toiminnan jatkuvuutta ja turvallisuutta niin omistajien, henkilöstön kuin asiak-

kaidenkin kannalta. Jatkuva riskienhallinnan kokonaisuus on esitetty kuviona kuvassa 15. Jokaista riskiä ei pystytä täysin poistamaan, jolloin mahdollisuutena on niiden pienentäminen, siirtäminen tai jopa säilyttäminen. Päätös vaihtoehdosta tehdään riskianalyysin pohjalta taloudellisten vaikutusten mukaan. Joskus voi olla taloudellisesti kannattavampaa säilyttää ja hyväksyä riski kuin ryhtyä sen ehkäisytoimenpiteisiin (Viitala, Jylhä 2010, 342–344).



Kuva 15. Riskienhallinnan kokonaisuus (Viitala, Jylhä 2010, 343)

Kyläkauppaketjun riskianalyysin yhteenveto on liitteessä 7. Sen avulla riskianalyysin tekeminen onnistuu myös tulevaisuudessa ja aiempia analyysyjä voidaan verrata muutoksien kannalta nykytuloksiin. Seuraavaksi tarkastellaan kyläkauppaketjun todennäköisimpiä ja kriittisimpiä riskejä.

8.1 Riskien tunnistaminen

Koko analyysi aloitetaan siitä, että tunnistetaan omaa toimintaa uhkaavat riskit. Ilman tunnistamista niihin ei voida varautua. Riskien tyypit voidaan luokitella yrityksen ulkoisiksi ja sisäisiksi riskeiksi (Viitala, Jylhä 2010, 343). Valtaosa kyläkauppaketjun riskeistä on sisäisiä, toiminnasta aiheutuvia riskejä ja ainoastaan vain tietoturvariskit voidaan luokitella ulkopuolisiksi riskeiksi (Viitala, Jylhä 2010, 343).

Päivittäistavarakaupan tyypillisimpiin riskeihin voidaan Havumäen & Jarankan (2006, 110) mukaan lukea murrot, tulipalot ja vesivahingot. Nämä luetaan harvoin tapahtuviin riskeihin, mutta on olemassa myös päivittäisiä riskejä. Niihin luokittelisin päivittäin tapahtuvan hävikin, johon sisältyvät nopeasti pilaantuvien tuotteiden lyhyet myyntiajat sekä myymälävarkaudet ja tuotteiden käsittely myymälässä. Myös tapaturmat, laitevahingot, elintarvikkeiden hygienia ja tietoturvariskit (Havumäki, Jaranka 2006, 110–111) on otettava huomioon myymälässä, vaikka niistä ei päivittäisiä riskejä muodostukaan. Lisäksi ketjutoiminnassa on omat riskinsä. Ketjun henkilöstön virheet tai huono motivaatio, jotka johtuvat huonosta johtamisesta ja perehdyttämisestä, voivat aiheuttaa vakavia vahinkoja kaikille ketjun myymälöille ja heikentää kriittisesti kannattavuutta. Riskien tunnistamista ja uusien riskien syntymistä pyritään havaitsemaan yhdessä työntekijöiden kanssa, koska heillä on oma, käytännönläheinen näkemyksensä toiminnan riskeistä.

8.2 Riskien todennäköisyyden arviointi

Kun oman liiketoiminnan riskit on tunnistettu, tulee arvioida niiden todennäköisyyttä. Riskit ovat sitä todennäköisempiä, mitä useammin niitä esiintyy (Sutinen, Viklund 2005, 146). Todennäköisyyteen vaikuttavat toimialan erityspiirteet sekä oman toiminnan laatu. Liitteestä 7 voidaan nähdä, että todennäköisin riski ketjun toiminnalle on päivittäin tapahtuva hävikki. Tämä riski on hyväksyttävä päivittäistavara-alalla, eikä sitä voida poistaa. Kyläkauppaketju pienentää hävikki-riskiä tilauksia optimoimalla, koska tilausjärjestelmään ketju ei pysty investoimaan. Ilman järjestelmää optimointi ei kuitenkaan ole yhtä tarkkaa ja tehokasta. Myymälävarkauksista johtuvaa hävikkiä pienennetään investoimalla valvontakameroihin.

Muita yhtä todennäköisimpiä riskejä ei havaittu, mutta mahdollisia riskejä löytyykin paljon enemmän. Kyseisen kategorian riskien varautumiseen ja välttämiseen tulee käyttää erityistä huomiota, koska toteutuessaan ne voivat aiheuttaa toiminnalle huomattavaa vahinkoa. Lähes jokaisen kyseisen riskin aiheuttaman vahingon turvaamiseksi pystytään kuitenkin hankkimaan vakuutuksia, joita ketju aikoo ottaa. Todennäköisempien vahinkojen vakuutusmaksut ovat kuitenkin kalliimpia, joten vakuuttaminen on aina tapauskohtaista. Esimerkiksi

laitteiden vakuutukset, mikäli laitteet ovat vanhoja. Tällöin vakuutusmaksut ja omavastuun osuus voivat olla suuria, eikä vakuutuksen ottaminen laitteille kannata. Vakuutusten avulla toiminnan jatkuvuus turvataan. Ainoa asia mihin ei vakuutuksia voida ottaa, ovat henkilöstöön liittyvät riskit. Henkilöstön tapaturmien, sairauksien, osaamisen ja motivaation takaamiseksi johdon täytyy osata johtaa, ohjata ja perehdyttää henkilöstöä. Todennäköisyydeltään pieniin riskeihin keskittyminen ja resurssien uhraaminen pitää tehdä aina niiden vaikutusten suuruuden arvioinnin pohjalta.

8.3 Riskien suuruuden arviointi

Viimeinen vaihe riskianalyysissä, tunnistamisen ja todennäköisyyden jälkeen, on riskien suuruuden arviointi. Todennäköisyydeltään pienet riskit ovat lähes aina vaikutukseltaan isoimpia. Vaikutukseltaan suurimmat riskit ketjun toiminnalle ovat sellaisia, joiden toteutuessa koko toiminta voi loppua siihen. Tästä esimerkkinä käy tulipalo, jonka pahimmillaan voi tuhota koko toimitilan. Suuruudeltaan ketjun isoimpien riskien ehkäisyyn paras keino on henkilöstön selkeä perehdytys ja ohjeistus. Tällä tavoin voidaan pienentää riskejä merkittävästi ja pienin kustannuksin. Riskien toteutumisen varalle on otettava vakuutuksia, koska riskin sattuessa taloudelliset vahingot ovat todella merkittäviä, eikä niitä pystytä, eikä kannata itse korvata.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli laatia Gimmefive Oy:n kyläkauppaketjulle selkeä ja ketjun toimintaa palveleva liiketoimintasuunnitelman perusta. Onnistuin tässä erittäin hyvin, koska yrityksen omistajana olin luomassa yrityksen tavoitteita ja tiesin, miten liiketoimintasuunnitelmassa käytettyä teoriaa tulee ja kannattaa ketjulle soveltaa. Liiketoimintasuunnitelman perustan rakenteeseen kiinnitin paljon huomiota, jotta sain rakennettua siitä kyläkauppaketjulle sopivan. Sisällytin siihen ne asiat, joita Gimmefive Oy oikeasti tarvitsee kyläkaupan toimintaympäristössä toimimiseen ja ketjun rakentamiseen. Lähteitä löysin ja käytin monipuolisesti lehtijulkaisuista päivittäistavarakaupalle suunnattuun ammattikirjallisuuteen, jolloin sain ammennettua tietoa erilaisista näkökulmista. Yrityksen omistajana sain Gimmefive Oy:n kerätystä datasta sekä

hiljaisesta tiedosta kaiken irti, joten liikesalaisuudet eivät muodostuneet minulle ongelmaksi, kuten monelle muulle opinnäytetyön tekijälle.

Tutkimusongelma ratkaistiin tässä opinnäytetyössä. Kannattavan kyläkauppa-ketjun luomiseen tarvitaan differoitu strategia, jolla saavutetaan selkeää kilpailuetua. Lisäksi ketjun myymälöitä tulee olla useita, jotta toiminnasta saadaan riittävästi voittoa. Opinnäytetyön konkreettiset tavoitteet täyttyivät odotusten mukaisesti. Gimmefive Oy sai oman liiketoiminnan tärkeimmille osa-alueille selkeät toimintaohjeet sekä toiminnan parannus- ja tehostuskeinoja vaatimusten kasvaessa ketjutasolle siirryttäessä. Gimmefive Oy aikoo hyödyntää liiketoimintasuunnitelman perustaa toiminnassaan ja ryhtyä toteuttamaan siinä esitettyjä parannuksia.

Tästä opinnäytetyöstä on erittäin paljon hyötyä toimeksiantajayritykselle sekä sitä kautta myös itselleni. Opin paljon hyödyllisiä asioita, mitä en ennen opinnäytetyötä tiennyt kyläkaupan toimintaympäristöstä ja siitä, miten toimintaa kannattaa ja pitää lähteä kehittämään ketju- ja yksilötasolla. Tätä liiketoimintasuunnitelmaa voi kirjaimellisesti sanoa opinnäytetyöksi, koska tässä työssä yhdistyivät kaikki ne asiat, joita kolmen vuoden koulutuksen aikana käsittelin ja opin. Kokonaisuudessaan olen opinnäytetyöprosessiin erittäin tyytyväinen. Prosessi alkoi lokakuussa 2012 ja eteni johdonmukaisesti sekä suunnitellussa aikataulussa alusta loppuun ilman suurempia ongelmia. Nykytilan ja tavoitteiden kartoituksen jälkeen oli luontevaa siirtyä laatimaan toimintasuunnitelmia markkinointiin, henkilöstöpolitiikkaan ja riskienhallintaan sekä laatia niiden pohjalta taloussuunnitelmat.

Työ tarjosi loistavan tilaisuuden tarkastella oman yrityksen toimintaa kriittisesti pidemmällä aikavälillä. Tällä tavoin saadaan kokonaisvaltaisempi kuva niistä asioista, joita yrityksessä tulee todella kehittää. Työn avulla pystyin havaitsemaan Gimmefive Oy:n toiminnassa ne asiat, joihin sen tarvitsee panostaa ja joita parantaa ketjutoimintaan siirryttäessä.

Ainoa haittapuoli tässä opinnäytetyössä oli se, että en voinut sisällyttää tähän liiketoimintasuunnitelman perustaan kaikkea haluamaani, kuten tulevaisuuden skenaariota, opinnäytetyön laajuuden rajoitusten takia. Toimialan ja markkinoiden kehitys kuitenkin osaltaan korvasi sitä, mutta jatkotutkimusta tästä ai-

heesta voisi tehdä juuri syventymällä enemmän tulevaisuuden tarkasteluun. Myös myymälälogistiikka ja hankintojen kehittäminen ovat tarpeellisia jatkotutkimusaiheita Gimmefive Oy:lle.

LÄHTEET

Angerma-Niittylä, Mervi & Kirjavainen, Tuulikki. Kaupan liitto. Kaupan ala nyt ja tulevaisuudessa – kaupan alan koulutus. Saatavissa: <http://www.elykeskus.fi/fi/ELYkeskukset/KaakkoisSuomenELY/Ajankohtaista/tapahtumat/seminaarit/Document/Toimialojen%20kehitysn%C3%A4kymi%C3%A4%20sek%C3%A4%20koulutus%20ja%20ty%C3%B6voimatarpeen%20ennakointi%20%E2%80%93%20kaupan%20ala%204.10.2011/Tuulikki%20Kirjavainen%20Kouvola%2004102011.pdf> [Viitattu 27.11.2012].

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Eskola, Anne & Mäntysaari, Anne 2006. Menestys – kannattavuuden hallinnan perusteet. Keuruu: Otava.

Eslogc. Logistiikkakeskuksen kehittäjän työpöytä 8-kenttä SWOT. Saatavissa http://www.eslogc.fi/images/stories/8-kentta_swot.pdf [Viitattu 6.11.2012].

Havumäki, Heidi & Jaranka, Eila 2006. Kauppa – toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Keuruu: Otava.

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

Jalava, Urpo & Keskinen, Soili & Kontkanen, Leila & Palonen, Tuire 1999. Osaaminen yrityksessä. Painosalama Oy.

Kauppalehti 24.8.2012. Kyläkauppoja kuolee kymmeniä vuodessa. Saatavissa: http://www.kauppalehti.fi/omayritys/lehti+kylakauppoja+kuolee+kymmenia+vuodessa/201208246831?rdf=1&request_ahaa_info=true [Viitattu 19.10.2012].

Koistinen, Katri & Lammi, Minna & Raijas, Anu 2009. Kaupasta kaikille. Saatavissa: http://www.kuluttajatutkimuskeskus.fi/files/5368/kaupasta_kaikille.pdf [Viitattu 26.11.2012].

Kokki, Antti & Kivi, Tapani. Kyläkaupat – katoava kansanperinne. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö 2011. Saatavissa: <https://publications.theseus.fi/handle/10024/31930> [Viitattu 1.11.2012].

Kubr, Thomas & Marchesi, Heinz & Ilar, Daniel 1998. Starting up – achieving success with professional business planning. Switzerland: McKinsey & Company. Saatavissa: <http://www.entrepreneur.dk/Dokumenter/startUpHandbook.pdf> [Viitattu 6.11.2012].

Laakso, Henri 2005. Franchising – malli yrittäjyyteen ja ketjunrakentamiseen.. Helsinki: Edita Prima Oy.

Liiketoimintasuunnitelma. Saatavissa: http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=1&fail=yritystoiminnan_kehittamisessa_tarvitaan_liiketoimintasuunnitelmaa.htm [Viitattu 19.10.2012].

Metsola, Antti. Gimmefive Oy. Kotka: Puhelinhaastattelu 3.11.2012.

Mindtools. Pareto analysis. Saatavissa: http://www.mindtools.com/pages/article/newTED_01.htm [Viitattu 20.11.2012].

Mäkinen, Irma & Stenbacka, Juha & Söderström, Terttu 2000. Katteella tuloista. Porvoo: Werner Söderström.

PESTEL analysis of the macro-environment. Oxford University press 2007. Saatavissa: http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm [Viitattu 6.11.2012].

Raatikainen, Leena 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Riskianalyysi. Saatavissa:

<http://tapahtumat.yourmove.fi/files/yourmove/Moverointi%20materiaalit/Riskianalyysi.pdf> [Viitattu 4.12.2012].

Ruokatieto. Päivittäistavaroiden myynti myymälätyypeittäin. Saatavissa:

<http://www.ruokatieto.fi/WebRoot/1037172/sisaltosivu.aspx?id=1173537> [Viitattu 3.11.2012].

Sitra. Trendistä valtavirtaan. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/luomu-ja-lahiruoka> [Viitattu 1.11.2012].

Sutinen, Mika & Viklund, Esa 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta, mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Savonia-ammattikorkeakoulu: Kirjakas Ky.

Taloussanomien 29.3.2012. S-ryhmä ja Kesko kasvattivat yhä markkinaosuuttaan. Saatavissa: <http://www.taloussanomien.fi/paivittaistavarat/2012/03/29/s-ryhma-ja-kesko-kasvattivat-yha-markkinaosuuttaan/201226300/12> [Viitattu 19.10.2012].

Tasala, Niina. Meneekö kuluttaja halpaan? Hinnan ja hintamielikuvan vaikutus ostopäätökseen päivittäistavarakaupassa. Turun kauppakorkeakoulu. Pro gradu -tutkimus 2012. Saatavissa: <http://www.doria.fi/handle/10024/78671> [Viitattu 31.10.2012].

Toivanen, Minna. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö 2007. Saatavissa:

<https://publications.theseus.fi/handle/10024/12384> [Viitattu 1.11.2012].

Varjo, Pirkko. Osaamisen turvaaminen ja jatkuvuus yritysten suurimmat haasteet. Varsinais-Suomen Yrittäjä – verkkolehti 12/2007. Saatavissa:

<http://www.ylehti.fi/arkisto/artikkeli/1861/Osaamisen+turvaaminen+ja+jatkuvuus+yrittajien+suurimmat+haasteet> [Viitattu 26.11.2012].

Viitala, Juhani 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Jyväskylä: Tietosana Oy.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2010. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Yrityksen kilpailukeinot. Saatavissa:

<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul4.htm>
[Viitattu 16.11.2012].

Yritys-Suomi. Sähköinen työkalu liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Saatavissa: <https://lts.yrityssuomi.fi/rest/index> [Viitattu 23.10.2012].

Liite 1. Tiimin osaamisrakenne -arviointipohja

Osaamistaso	Tiimin tavoite (1-5)	Myymläpäällikkö	Myyjä 1	Myyjä 2	Myyjä 3	Yht.
Yleistaidot <ul style="list-style-type: none"> - Asiakaspalvelu - Kielitaito - Atk - Kaupalliset taidot 						
Ammattitaidot <ul style="list-style-type: none"> - Nopeus - Tarkkuus - Arviointi - Itsensä johtaminen 						
Yrityksen ulkopuolinen työ <ul style="list-style-type: none"> - Oppiminen - Yhteistyökyvyt - Kokonaisuuksien hahmottaminen 						
Yrityksen sisäinen työ <ul style="list-style-type: none"> - Sosiaaliset taidot - Tiimityö - Informointi 						

Liite 7. Riskianalyysi

RISKIANALYYSI						
Riski	Todennäköisyys*	Seuramus	Seurauksen vaikutus toimintaan**	Syyt	Syiden ennaltaehkäisy	Seurauksiin varautuminen
Tulipalo	E	toiminnan keskeytyminen käyttö-, vaihto-omaisuuden ja toimittajien tuhoutuminen	E	tavaroiden, materiaalien tai alueiden vääriä säilytys, luvonnoimat	henkilöstön perehdyttäminen, palontorjuntavälineet ajan tasalla	vakuutukset toiminnalle sekä omaisuudelle
Murto	M	vaihto-omaisuuden katoaminen rahavarojen katoaminen	V	houkutteleva murtokehde, alhainen murtosuojaus	hälytysjärjestelmä kassakaappi, ikkunalukit	murtovakuutus, rahavarojen hajauttaminen
Vesivahinko	E	toiminnan keskeytyminen toimittajien tuhoutuminen vaihto-omaisuuden tuhoutuminen	E	kiinteistön huollon puute, tavaroiden säilytys lattatasolla	huoltoväli useammin, tavaroiden säilytys tasolla	vahinkovakuutus
Tapaturmat, Sairaudet	M	henkilöstön sairautsaisaotot motivaation lasku, varahenkilöstön tarve	V	työskentelevät ja -tilat vääränlaiset	henkilöstön perehdyttäminen, tilojen sisäisyys ja jäteisyys	reservihenkilöstön koulutus, kontakti työvoimanvuokrausyritykseen
Laitevahingot	M	hävikki, toimintakyvyttömyys	V	vanhanaikaiset laitteet, huollon puute, ukkosmyrsky	laitteiston päivittäminen, säännöllinen huolto	varalaitteet huolto- ja korjaussopimukset, vahinkovakuutus
Hävikki	T	kannattavuuden heikentyminen	P	myymäläaikaudet, tuotteiden vääränlaisen käsittely, liian isot tilausmäärät	valvontakamerat, perehdyttäminen, sisä- ja ulkoilman työympäristö tilausjärjestelmät	kustannustehokkuuden parantaminen
Elintarvike-epidemia	M	ruokamyykyys asiakkaalle	E	huono elintarvikemyykyjen	omavalvonnalla parantaminen, henkilöstön perehdyttäminen	vastuuvakuutus, korvausvaatimusten selvittäminen
Tietoturva	E	rahavarojen ja informaation katoaminen, toimintakyvyttömyys	V	tietoturvan alhainen taso	tietoturvaohjelmat, varovaisuus toisiansa täydentävien tietojen säilytys eri paikoissa	vakuutus, varmuuskopiointi
Sopimaton henkilöstö	M	asiakasmäärän lasku, kannattavuuden heikentyminen, kehitun imagon tuhoutuminen	E	vääränlainen rekryointiprosessi, puutteellinen perehdytys, epäpätevä johto	johton koulutus, tavoitteiden laatiminen ja niiden selkeyttäminen	kipailueuden jatkuvat kehitys, kustannustehokkuuden tavoittelu, markkinointi
*E = Epätodennäköinen, M = Mahdollinen, T = Todennäköinen						
**E = Erittäin vakava, V = Vaikuttava, P = Pienekö vaikutus						

(Riskianalyysi)