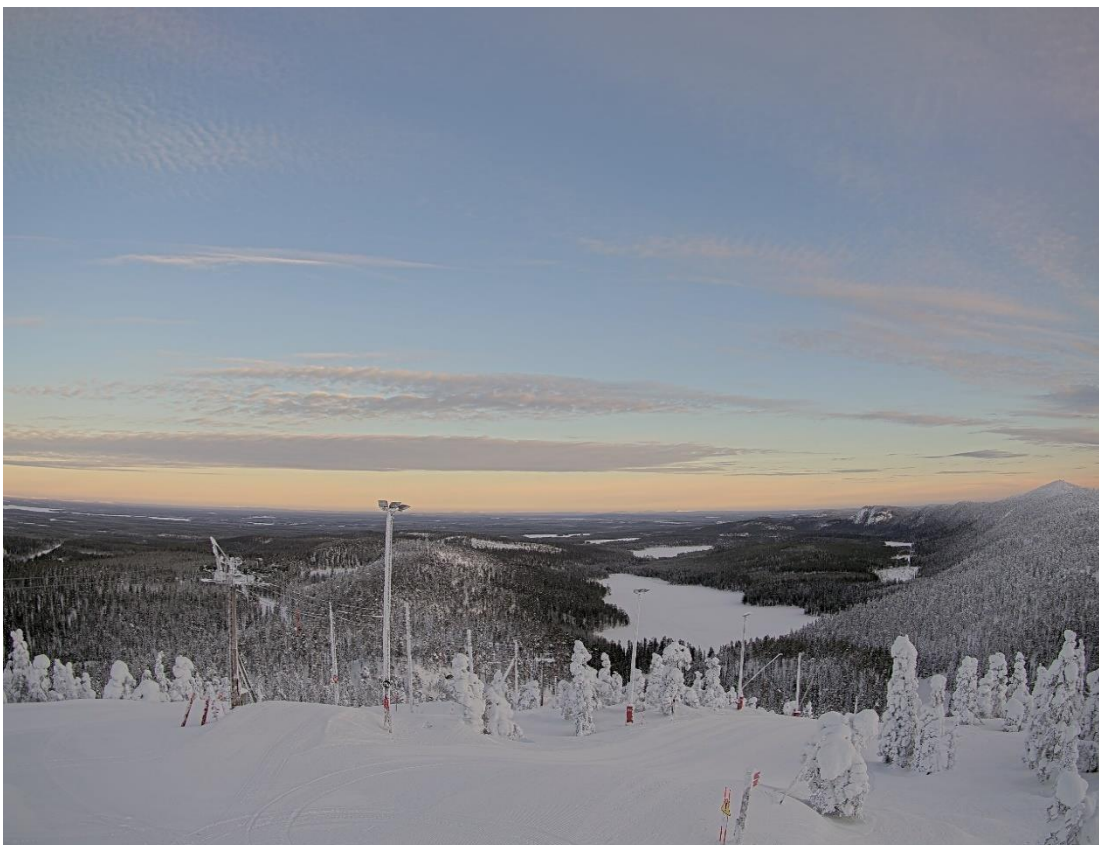


Pinja Ojanen

Liiketoimintastrategia erikoiskaupan myymälälle: Case Rukakeskus Oy



Opinnäytetyö
Tradenomi YAMK
Kevät 2022



KAMK • University
of Applied Sciences

Tiivistelmä

Tekijä(t): Pinja Ojanen

Työn nimi: Liiketoimintatratagia erikoiskaupan myymälälle: Case Rukakeskus oy

Tutkintonimike: tradenomi YAMK

Asiasanat: strategia, liiketoimintastrategia, urheilukauppa, erikoiskauppa

Globaali ja suomalainen urheilukauppa kukoistavat ulkoilun suosion ansiosta. Rukakeskus pyörittää hiihtokeskustoimintaa Rukalla ja Pyhällä, joista molemmista löytyy myös yrityksen omistamat urheilukaupat. Hiihtokeskus luo omat erityispiirteensä urheilukaupan toimintaan ja Rukakeskuksen strategia luo pohjan koko toiminnalle, myös myymälöiden osalta.

Viimeiset viisi kautta Rukakeskuksen myymälöissä on ollut kasvun aikaa. Hiihtokeskusliiketoiminta on kaiken pohja ja sen vetäessä ihmisiä tunturiin myös myymälöissä riittää asiakkaita. Myymälöiden huima kehitys ja kasvu ovat kuitenkin synnyttäneet tarpeen myymälöiden omalle strategialle, jotta kehitys ja kaupallisuus säilyisivät ja jatkuisivat tulevinakin vuosina.

Opinnäytetyön tarkoitus on kuvata myymälöille liiketoimintastrategia. Tarkoitus on helpottaa myymälöiden käytännön toimintaa löytämällä toiminnalle tavoitteet ja painopisteet. Tutkimusongelma on myymälöiden toiminnasta puuttuva punainen lanka sekä selkeät tulevaisuuden tavoitteet. Opinnäytetyön tulisi vastata kysymykseen mihin asioihin Rukakeskuksen myymälöiden tulisi tulevaisuudessa panostaa, jotta myymälätoiminta olisi kaupallista ja kehittyisi jatkossakin? Mitkä ovat ne osa-alueet, joihin tulee keskittyä?

Opinnäytetyön tavoitteena on kyetä tutkimuksen pohjalta nimeämään painospisteet, muodostamaan strategiset mittarit ja tavoitteet myymälätoiminnalle vuosille 2022–2025. Samalla tulisi kyetä nimeämään teemat eli tulevaisuuden kehityshankkeet.

Strategiaprosessin pohja on nykytilan tunnistaminen ja analysointi. Tässä opinnäytetyössä perehdytään sekä hiihtokeskusten että urheilukaupan nykytilaan. Urheilukauppa luokitellaan erikoiskaupaksi. Nykytila analyysin ohessa esitellään Rukan ja Pyhän strategiat sekä taloudellinen tilanne. Nykytilan jälkeen edetään teoriassa tulevaisuuskuvan luomisen kautta toimeenpanon suunnitteluun ja lopuksi seurantaan ja arviointiin.

Case study eli tapaustutkimus on hyvin yleinen tutkimusstrategia, kun halutaan kattava kuvaus tapauksesta ja vastataan kysymyksiin mitä, miten ja miksi. Lisäksi tapaustutkimus on hyvin monipuolinen ja helppo sovellettavissa käytäntöön. Tapaustutkimus on prosessi, jossa on tyyppillistä aineistojen keskustelu, teorian ja empirian, välillä ja se toteutuu tässäkin työssä.

Tutkimusote on laadullinen ja kehittämismenetelminä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua ja benchmarkia. Teemahaastatteluista nousi selvästi esiin strategian kannalta tärkeät painopisteet, benchmark tuki näitä ja nosti esiin myös koko Rukakeskuksen toiminnan kannalta merkittäviä kehityskohteita.

Strategia, yrityksen kilpailuetu ja keinot, joilla yritys saavuttaa kilpailuedun, on yleensä hyvin varjeltu liikesalaisuus. Tutkimuksen antina saatiin seuraavat löydökset: tulevaisuuden avainasioita urheilukaupassa ovat ostotoiminta ja sen kautta varastonhallinta, asiakaskokemus ja sen kehittäminen sekä verkkokauppa ja digitalisaatio.

Abstract

Author(s): Pinja Ojanen

Title of the Publication: Business strategy of sport store: Case Rukakeskus Oy

Degree Title: Master of business administration

Keywords: strategy, business strategy, sport store

The global sport business as Finnish sport business is growing now, thanks to the success of outdoor sport. Rukakeskus is running two ski resorts, which both have their own sport stores at the resorts. Having a sport store at ski resort gives the business specific characters. The strategy of Rukakeskus creates the base to the business.

The last five years sport stores at Ruka and Pyhä has been growing. The popularity of ski resorts creates the base for all functions and guarantees that there are enough customers on the area. The growth of the stores has brought up the need for strategy specific to stores. This strategy should include the goals and ways to maintain the growth of the stores also in future.

The meaning of the thesis is to describe the business strategy for stores. The aim is to find the goals and focus for action. The case problem is that there is no strategy or goals for stores in future, there is only the strategy for Rukakeskus. The question is what are the issues that stores should focus on, that they will keep on developing and increasing sales?

The goal of the thesis is to be able to name four points, create strategy measurements and goals for years 2022 until 2025. Thesis should also be able to name the themes that should be developed in becoming years.

The strategy process starts at identifying present state. This thesis will analyze the present state of sports business and ski resorts. Sport business is classified as special stores. The analyze of present state will present the strategy of Pyhä and Ruka and describe their economic situation. After the analyze will be followed theory of future, implementation, and planning, follow up and finally to evaluation.

Case study is a common strategy used in situation where specific and broad description is needed. Typical for case study is to answer to questions what, how and why. It is versatile and practical research method. Case study is a process, where theory and empiricism are coming together alternately. This dialog between the theory and empiricism can be seen in this study.

This thesis is qualitative research which uses structured interview and benchmarking as development methods. Interviews brought up essential accents regarding to strategy which were supported by benchmark research. Benchmark research also revealed important points concerning the development of Rukakeskus.

Strategy- the competitive advantage, is the way how the company achieves success. This is usually well-hidden commercial secret. The research gave following findings: the key points in future sport business are purchase process and storage control, customer experience and develop customer experience, digitalization, and e-commerce

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Hiihtokeskuksessa sijaitseva urheilun erikoiskauppa	3
2.1	Urheilu- ja vapaa-ajan kauppa globaalisti	3
2.2	Urheilu- ja vapaa-ajan kauppa Suomessa	7
2.3	Hiihtokeskusliiketoiminta	12
2.4	Ruka ski resort	17
2.5	Pyhätunturi Oy	23
3	Strategia - kilpailuetua	27
3.1	Strategian johtaminen	29
3.2	Visio, missio ja arvo	32
3.3	Strategia prosessi	33
3.3.1	Tilannekuvan luominen	36
3.3.2	Tulevaisuuskuvan luominen	37
3.3.3	Toimeenpanon suunnittelu	38
3.3.4	Toimeenpanon seuranta ja arviointi	39
3.4	Strateginen viestintä	40
3.5	Liiketoimintastrategia	41
3.6	Strategiatyökalut	43
3.6.1	LEAN - työkalu	45
3.6.2	SWOT - analyysi	47
3.7	Rukakeskus Oy:n myymälätoiminta	51
3.7.1	Branded goods – RukaPyhä tuotteet	55
3.7.2	Retail goods - merkkituotteet	57
3.7.3	Rukakeskus Oy:n myymälätoiminnan tulevaisuus	58
3.8	Liiketoimintastrategian onnistuminen	61
3.9	Strategian tulevaisuus	63
4	Tutkimuksen teoria	65
4.1	Tapaustutkimuksen teoria	65
4.2	Moniulotteinen tapaustutkimus	66
4.3	Laadullinen tutkimus	67
4.4	Tiedonhankinta	68
4.5	Tutkimuskysymykset	69

5	Tutkimus: teemahaastattelu ja benchmark.....	71
5.1	Puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	71
5.1.1	Urheilukaupan ammattilaisten näkökulma.....	72
5.1.2	Haastatteluiden johtopäätelmät.....	75
5.2	Benchmarking.....	78
5.2.1	Benchmarking Åre.....	84
5.2.2	Benchmark Levi.....	88
5.2.3	Benchmark johtopäätelmät.....	89
5.3	Tutkimusten yhteenveto.....	92
6	Liiketoimintastrategia Rukan ja Pyhän erikoiskaupan myymälöille.....	94
6.1	Kausien 2022–2025 painopisteet ja teemat.....	96
6.2	Strategian seuranta.....	100
6.3	Askelmerkkejä tulevaisuuteen.....	100
7	Pohdinta.....	103
	Lähteet.....	106
	Liitteet	

1 Johdanto

Osa yrityksistä menestyy toisia paremmin – on aina menestynyt ja tulee aina menestymään. Moni onnistuja tietää, että yrityksen menestyksen salaisuus piilee sen sisällä; yritys on jossain asiassa kilpailijoitaan etevämpi ja yhä useammin tämä asia on aineeton. Strategia on yrityksen punainen lanka, jonka avulla tavoitteet saavutetaan ja yritys menestyy. Strategia on moninainen ja moniulotteinen, mutta se määrittää yrityksen tulevaisuuden ja erottaa hyvät akanoista, niin yrityksen sisällä kuin ulkomaailmassa.

Urheilukauppa on muuttunut 2000-luvulla täysin, kun urheilusta on tullut muotia ja markkinat Suomessakin ovat verkkokauppojen myötä kansainvälistyneet. Pukeutumisen muututtua rennommaksi, muotimerkit kiinnostuivat vapaa-ajan pukeutumisesta ja nykyään muoti ja urheilu sekoittuvat urheilukaupan kielessä lifestyleksi. Samaan aikaan erilaiset yhteenliittymät eli collaboraatiot ovat nousseet vallalle kuten Marimekko ja Adidas.

Ulkoilun suosio ja koronapandemia pakottivat suomalaiset lomailemaan kotimaassa vuosina 2020 ja 2021. Samaan aikaan hiihtokeskusten palvelujen tarjonta on kehittynyt ja monipuolistunut, etenkin kahdella Suomen isoimmalla hiihtokeskuksella, Rukalla ja Levillä, on rakennettu varsin monipuolinen liiketoiminta tukemaan laskettelua. Esimerkiksi Rukatunturia pyörittävä Rukakeskus omistaa majoitusta, ja myymäläliiketoimintaa. Rukakeskus nosti myymälätoiminnan konserninsa strategiaan ensimmäistä kertaa vuonna 2020, myymälätoiminnan liikevaihdon tuplaannuttua sitten vuoden 2015. Rukakeskuksella on nykyisin kolme urheilukaupan myymälää, kaksi Rukalla ja yksi Pyhänturilla.

Urheilukauppa on ollut Suomessa hyvin pitkään Intersportin hallussa, mutta 2000-luvun alku on muuttanut tätäkin. Ulkoilun ja laskettelun suosion myötä, hiihtokeskuksissa sijaitsevat erikoiskaupat, etenkin urheilun erikoiskaupat, ovat kasvaneet vauhdilla. Mutta mitä tapahtuu seuraavaksi? Miten Rukakeskuksen myymälät säilyttävät kilpailukykyä tulevaisuudessa? Jokaisella yrityksellä on oma strategiansa, mutta onnistuneella strategialla viitoitetaan tie tähtiin. Tämä opinnäytetyö pyrkii luomaan konkreettisen ja käyttöön otettavan strategian Rukakeskuksen myymälöille.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Rukakeskus Oy, Rukatunturin laskettelukeskuksen liiketoimintaa pyörittävä kotimainen perheyritys. Hyvin monelle talvilajien harrastajalle Rukan punainen logo on piirtynyt mielikuviin jo useamman vuosikymmenen ajan. 2000-luvulta moni muistaa

lunitähden ja Passion for skiing lauseen, jonka vieressä komeilivat sininen Pyhätunturin ja punainen Rukan logo. Nämä logot ovat tuttuja myös matkamuistoista ja vaatteista, joita Rukakeskuksen omat myymälät teettävät ja myyvät niin Rukalla kuin Pyhälläkin.

Tuntureiden myymälätoiminta on elänyt aallokon lailla, nousukaudesta laskukauteen. Myymälät ovat tukitoiminto rinnetoiminnalle – ydinliiketoiminnalle ja siitä syystä sillä ei ole omaa strategiaa. Myymälöiden merkitys Rukakeskukselle on kasvanut huomattavasti 2010-luvulla, jonka aikana myymälöiden liikevaihto on enemmän kuin tuplaantunut. Samaan aikaan myymälöiden liikevaihdon osuus Rukakeskuksen liikevaihdosta on kasvanut jo 15 prosenttiin. Nosto osaksi konsernin strategiaa synnytti kuitenkin tarpeen strategialle tai vähintään tulevaisuuden tavoitteille. Työn tarkoitus on luoda punainen lanka Rukakeskuksen myymälätoiminnalle.

Tämä opinnäytetyön tavoitteena on muodostaa myymälöiden liiketoimintastrategia tuleville vuosille 2022–25. Strategian arvot tulevat Rukakeskuksen strategiasta, mutta teemat, painopisteet ja trendit tulisi kyetä nimeämään haastattelu- ja benchmarking tutkimuksen jälkeen. Toisin sanoen, opinnäytetyön tulisi vastata kysymykseen mihin asioihin Rukakeskuksen myymälöiden tulisi tulevaisuudessa panostaa, jotta myymälätoiminta olisi kaupallista ja kehittyisi jatkossakin? Mitkä ovat ne osa-alueet, joihin tulee keskittyä?

Työn aluksi perehdytään urheilu- ja vapaa-ajan kaupan nykytilaan niin globaalisti kuin Suomessa ja Rukakeskuksen strategiaan, jotta löydetään tulevaisuuden kehityksen seuraavat askeleet. Strategian teorian kautta löytyvien työkalujen avulla tehdään haastattelu- ja benchmarking tutkimus, joista tulisi löytyä vastaus millainen urheilukauppa tulevaisuudessa menestyy ja mitkä ovat menetyksen avaintekijät.

2 Hiihtokeskuksessa sijaitseva urheilun erikoiskauppa

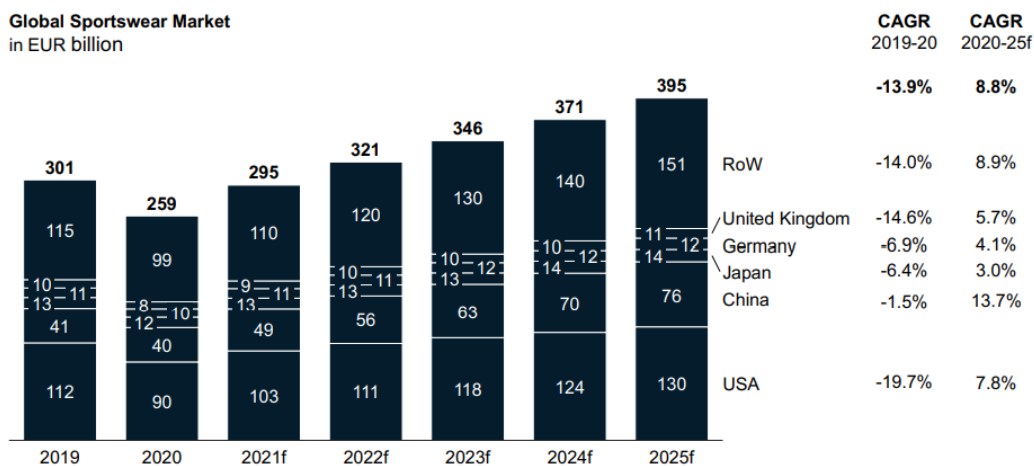
Ulkoilun suosion kasvu on vaikuttavat positiivisesti urheilukaupan suosioon. Koronapandemian aiheuttama kotimaan matkailun suosio on tuonut asiakkaat pohjoiseen Suomeen. Peltolan ja muiden mukaan huippukauppa on sellainen, joka kasvaa, kannattaa ja kiehtoo. Kauppa ei nouse huipulle itsestään, vaan kaupan tulee olla vastuullinen toimija ja asiakkaat valitsevat kaupan kohtalon – se joko pääsee huipulle tai ei. Usein hyvä ei ole tarpeeksi, vaan kaupan tulee hurmata asiakas. Kaupan keskiössä on konsepti, joka kuvaa, mitä kauppa haluaa tehdä. Asiakas määrittää lopulta riittääkö se. (Peltola, Neilimo, Mitronen ja Kuusela 2022, 60–65.)

Tuloksetekoon vaikuttaa moni asia, mutta yksi, mitä ei pidä väheksyä on ostaminen. Ostaminen voidaan tehdä monella tapaa ja keskittäminen on etenkin ketjuille avainasemassa. Ostamisen rinnalla olennaista on varastojen hallinta, koska liika ostaminen nostaa varastot ja tuhoaa tuloksen. Onnistunut ostaminen puolestaan tarkoittaa myyntikatteen kasvua ja pieniä varastoja, mitkä johtavat parempaan tulokseen. (Peltola ym. 2022, 60–65.)

2.1 Urheilu- ja vapaa-ajan kauppa globaalisti

Globaali urheilukauppa on kasvanut muutaman prosentin vuosivauhdilla aina 2019 vuoteen saakka, jolloin urheilukauppa kansainvälisesti laski koronapandemian aiheuttamien sulkutoimien takia. Erittäin nopea elpyminen alkoi kuitenkin jo vuonna 2020 ja vuosi 2021 päättyi 14 % kasvuun. Myötätuulen ennustetaan jatkuvan 8–10 % vuosittaisella kasvuvauhdilla ainakin vuoteen 2025 saakka kuten kuva yksi osoittaa. (Mckinsey 2022, 10–25.)

The global sporting goods market is expected to grow to €395 billion by 2025



Kuva 1. Globaali urheilukaupan markkina (McKinsey 2022, 20)

Vuoden 2022 merkittävimmät asiat urheilukaupalle ovat:

1. Kuluttajakäyttäytymisen muuttuminen – urheilua ja liikuntaa harrastetaan yhä useammin muualla kuin urheilukentillä, digitaalisuus ja yhteisöllisyys muuttava myös käyttäytymistä.
2. Sosiaalinen myynti – vaikuttajien ja sosiaalisen median merkitys korostuu yhä enemmän.
3. Kestävän kehityksen huomioonottaminen ja kuluttajan kasvava tietoisuus
4. Kanavien muutokset ekosysteemissä – niin markkinointi kuin fyysiset myyntikanavat ovat tarkassa syynissä ja isot brändit näyttävät tietä, monikanavaisuus korostuu
5. Jakelustrategiat – raaka-aineiden ja jakelukustannusten hintojen nousu ja rajallisuus asettavat omat haasteensa tulevaisuuteen (McKinsey 2022, 9–25.)

Yllä mainitut viisi asiaa ovat merkittäviä urheilukaupan lisäksi esimerkiksi koko Rukakeskuksen toiminnalle. Myymälätoiminnassa näkyy jo nyt kuluttajakäyttäytymisen muutoksen ja sosiaalisten kanavien nousu. Instagramin lisäksi myymälöiden sähköposteihin tulee viikoittain kysymys:

”Onko Rukastorella verkkokauppaa?”. Myytävien tuotteiden osalta vastuullisuuteen on jo panostettu. Kaikki RukaPyhä valikoiman pipot tehdään Suomessa ja osa vaatteista on jo valmistettu 100 prosenttisesti kierrätetyistä materiaaleista.

Globaalin urheilukaupan jatkaessa ennustettua kasvuaan, se saavuttaa 400 miljardin liikevaihdon vuonna 2025. Nousevia trendejä ovat yhä yleinen liikunnallisuus, sosiaalisuuden tuoma liikunta sekä kestävä kehitys. Kuluttajakäyttäytymisessä näkyvät McKinseyn raportin (2022, 11) mukaan seuraavat muutokset:

- 70–85 % ihmisistä jatkaa yhä liikuntapalvelujen ostamista ja harrastamista digitaalisista- ja online kanavista,
- yli 80 % kuluttajista etsii tietoa tuotteista verkossa,
- 2/3 nimeää vastuullisuuden ostopäätökseen vaikuttavaksi tekijäksi

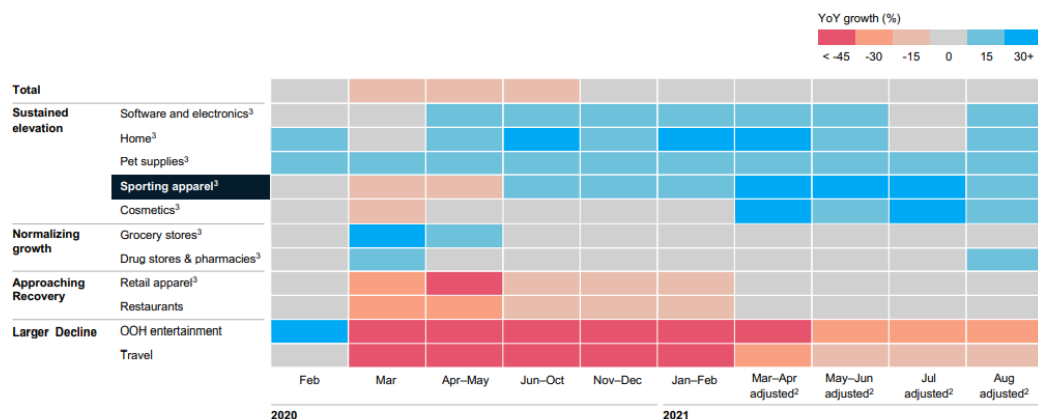
McKinseyn (2022 46–57) raportin mukaan urheilubisneksen toimijoiden kannalta kriittisiä asioita ovat:

- jakelukustannusten 8–10 kertaistuminen
- digitaalisuusloikka, monikanavaisuus
- kivijalkamyymälöiden tulee luoda itsensä uudelleen erilaisten poikkeustilanteiden jälkeen ja löytää keinot tarjota jotain sellaista, mitä verkkokaupat eivät pysty tarjoamaan

Koronapandemian myötä joustavuus urheilun, työn ja kodin yhdistämisessä on muuttunut, samoin muuttui pukeutuminen. Nykyisin voidaan etätöiden ansiosta liikkua lounastauoilla ja pitää palaveria jopa verkkapuvuissa. Urheiluvaatteen (sporting apparel) nousu on ollut tasaista ja vahvaa jo pitkään. YOY tarkoittaa vuosi vuodelta tapahtuvaa kehitystä ja tässä urheiluvaate on ylivoimainen tällä hetkellä ja tilanne voi jatkua pitkään, mikä tukee sitä, että urheilukauppa jatkaa kasvuaan. (McKinsey 2022, 24–28.)

Sporting apparel has the highest YOY growth in 2021 vs. any other category

Year-over-year (YoY) sales growth¹, %



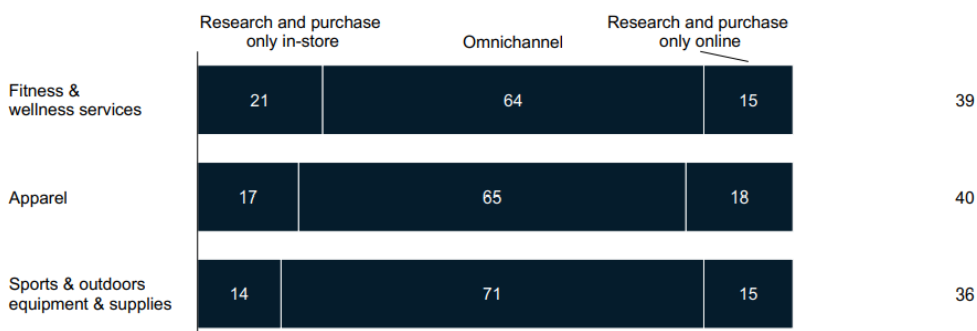
Kuva 2. Vuosi vuodelta kasvu eri alueilla (McKinsey 2022, 26)

Valoisaa urheilukaupan tulevaisuutta lisäävät myös terveyden arvostuksen nousu, 50 % kuluttajista liikkuu säännöllisesti. Toisaalta voittajina selviävät ne, jotka ymmärtävät sosiaalisen median kaupallisuuden. 36–40 % kuluttajista vaikuttuvat sosiaalisen median mainonnasta ja materiaalista. Urheilukauppa on perinteistään huolimatta alkanut hiljalleen ymmärtää, että e-commerce on kaupallista ja sitä ei voi enää olla huomioimatta. Mainontaan käytetyt rahat menevät nykyisin digitaaliseen ja sosiaaliseen mediaan. (McKinsey 2022, 20–40.)

36-40% of consumers are influenced by social media

Product searches by channel over the last three months¹
% of respondents

Influenced by social media²
% of respondents



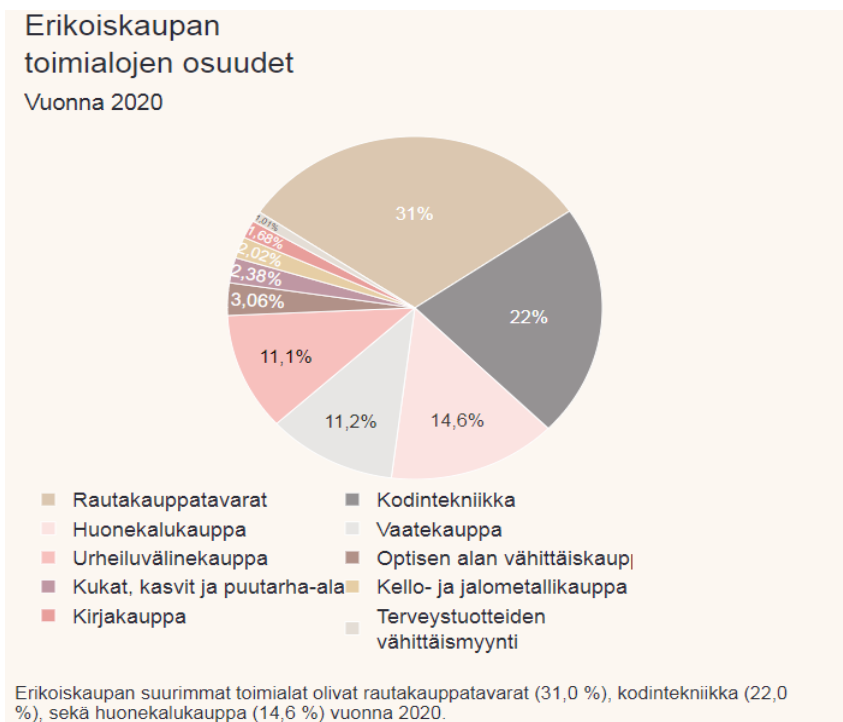
Kuva 3. Sosiaalisen median vaikuttavuus tuotehakuun (McKinsey 2022, 32)

Jakelustrategian ja markkinoinnin monikanavaisuus ja kestävä kehitys ovat avainsanoja menestykseen urheilukaupan alalla. Yhä useamman kuluttajan ostopäätökseen vaikuttavat yrityksen tai

brändin ”vihreys” eli ympäristöasioiden huomioiminen. Liike-elämän ja politiikan yhdistäminen ympäristöasioissa, helpottaisi monen brändin loikkaa kestäväen kehityksen suhteen, esimerkiksi kaikkialla ei ole jätteiden lajittelua tai mahdollista ostaa luonnonmukaista sähköä tuotantolaitokseen. Koronapandemian jälkeen on nähtävissä, että kuluttajat haluavat vieraila kivijalkamyymälöissä. Ainoa keino saada kuluttajat houkutelua kivijalkoihin on markkinointi, joka tapahtuu digitaalisissa kanavissa. (McKinsey 2022, 40–50; Kaupan liitto 2022.)

2.2 Urheilu- ja vapaa-ajan kauppa Suomessa

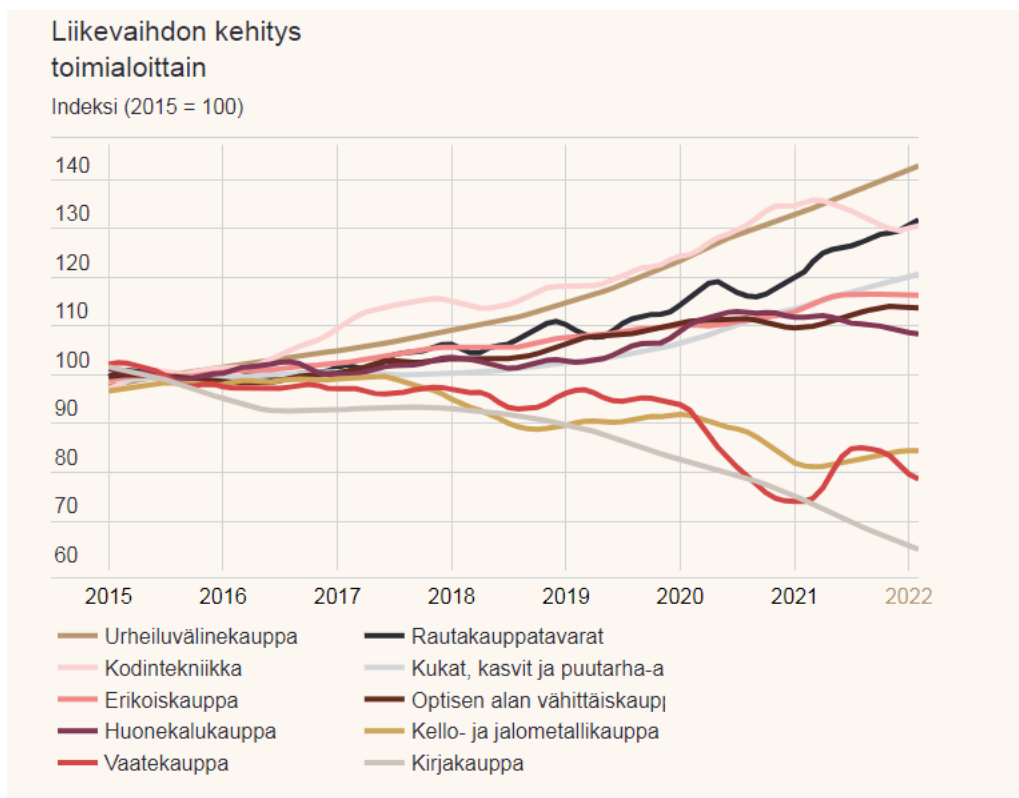
Urheilu- ja vapaa-ajan kauppa on osa erikoiskauppaa. Kauppa jakautuu kolmeen osaan, joista yksi on elintarvikekauppa, toinen erikoiskauppa ja kolmas muu vähittäiskauppa. Elintarvikekauppa on näistä alueista ylivoimainen (53,3 %), mutta myös erikoiskauppa on vahva 31,3 % osuudellaan. Erikoiskauppa määrittää urheiluväline- ja vaatekaupan erikseen, kuten kuva neljä osoittaa. Mutta on olennaista huomioida, että urheiluvälinekauppa sisältää koko suomalaisen urheilukaupan eli myös vaatepuolen. Erikoiskaupan vaatekauppa käsittää puolestaan muodin vaatekaupan kuten H&M, VeroModa, Lindex, KappAhl ja muut vastaavat. Urheiluvälinekaupan 11,1 % osuus tarkoittaa 1 112 901 € liikevaihtoa. (Etu 2022.) Suomalainen urheilukauppa työllisti vuonna 2020 3338 henkeä 948 myymälässä (Peltola ym. 2022, 19–20).



Kuva 4. Erikoiskaupan toimialojen osuudet vuonna 2020 (Etu 2022)

Tämä opinnäytetyö yhdistää urheiluväline- ja vaatekauppaa, koska Rukakeskuksen myymälät myyvät sekä vaatetta että urheiluvälinettä, mutta samoin tekee myös suomalainen urheilu-kauppa. Näin ollen voidaan puhua yleisesti urheilu- ja vapaa-ajan kaupasta, millä tarkoitetaan suomalaisia urheiluliikkeitä kuten Intersport, Partioitta, Stadium tai vastaavia yksittäisiä erikois-kauppoja kuten Ski Service, Häijään Urheilutarvike, Ski Garage tai Carilainen.

Kuva viisi näyttää toimialojen kehityksen vuodesta 2015 alkaen. Korona-pandemian merkityksen huomaa välittömästi ja huomattavaa on, että kehitys ei ole kaikille aloille suotuisa. Mutta etenkin urheiluvälinekaupalle se on nimenomaan sitä, urheiluvälinekauppa on moninkertaistunut vuodesta 2019 vuoteen 2022 ja se on selvästi toimialana suurin voittaja. Vaatekauppa on sulkenut erittäin isosti, mutta on tärkeää muistaa, että puhutaan nimenomaan puhtaasta vaatekaupasta, selkeämmin muotivaatekaupasta. (Etu 2022.)



Kuva 5. Liikevaihdon kehitys toimialoittain (Etu 2022)

Urheilu- ja vapaa-ajan kauppa tarkoittaa myymälöitä, jotka ovat erikoistuneet tarjoamaan tuotteita ihmisten vapaa-ajalle. Urheilu ja vapaa-aika nivoutuvat helposti yhteen, koska molemmat kilpailevat ajasta, joka ihmisillä on käytettävissä työnteon jälkeen. (Etu 2022) Nykyajan nimitys urheilulle ja vapaa-ajalle voisi olla lifestyle, vapaasti suomennettuna elämäntyyli. Jokainen viettää vapaa-aikaansa haluamallaan tavalla. (Onali 2022.)

Suomalainen urheilukauppa on hyvin erilainen vahvan marketpohjan takia. Prisma- ja Citymarket-ketjut hallitsevat isoa massamarkkinaa toisin kuin missään muualla maailmassa. Kun vuonna 2000 suomalaista urheilukauppaa hallitsi ylivoimaisesti Keskon Intersport ketju yli 35 % markkinaosuudellaan, ainoat vakavasti otettavat kilpailijat olivat muita suomalaisketjuja. (Onali 2022.)

Rukan myymälät seuraavat urheilukaupan trendiä eli myynnit ovat etenkin koronapandemian aikana kasvaneet selvästi. Ulkoilun suosio on synnyttänyt ihmisille tarpeita uusien tuotteiden hankintaan, ja myymälät ovat kyenneet vastaamaan tähän, ja niistä on löytynyt oikeat tuotteet.



Kuva 6. Urheilukaupan markkinaosuudet Suomessa (Onali 2022)

Kuten kuva kuusi osoittaa, suomalainen urheilukauppa on kokenut kovan myllerryksen 20 vuoden aikana. Kotimaiset ketjut ja kaupat Intersportia lukuun ottamatta ovat hävinneet ja norjalainen XXL on vallannut ykkössijan. Ketjut ovat kaupan vahvuus, Intersport rantautui Suomeen 1968, Stadium 2000 ja XXL 2014. Ketjut sijaitsevat kauppakeskuksissa, jotka ovat nousseet suosituiksi vapaa-ajanviettopaikoiksi, koska niissä palvelut ovat helposti saatavilla ja ne on koottu yhden katon alle. Ketjut kilpailevat toisiaan vastaan, mutta kauppakeskusten myötä ne tukevat toisiaan ja muodostavat yhdessä houkuttelevan kokonaisuuden, mikä saa asiakkaat lähtemään kauppakeskuksiin. (Peltola ym. 2022, 60–70; 80–85)

URHEILUKETJUT 2020

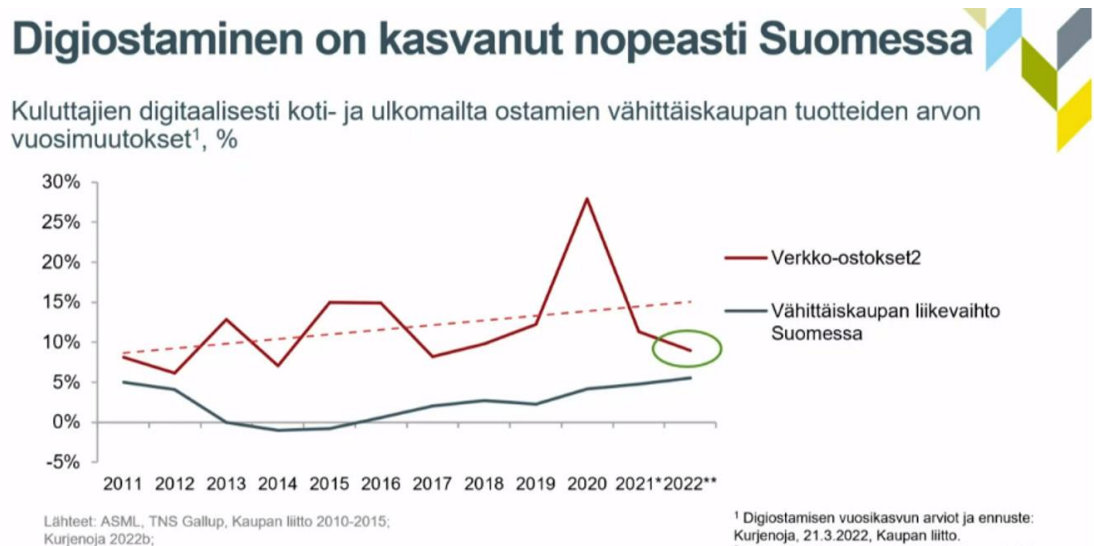
	Kpl	Liikevaihto 1000 €	Kehitys %
XXL	17	182 165	+1,4
Intersport	51	176 000	-4,2
Stadium	31	99 475	-7,1
Budget Sport	10	n. 45 000	
Partioaitta	19	32 878	+5,7
Scandinavian Outdoor	7	22 385	+26,1

Kuva 7. Urheilukaupan ketjut (Peltola ym. 2022, 80–85)

Yllä olevan kuvan seitsemän neljä ensimmäistä ketjua ovat perinteisiä urheilukaupan ketjuja, mutta kaksi viimeistä tunnetaan nimenomaan retkeilyn ja ulkoilun saralla, mikä todistaa sen, että urheiluakin vahvemmin kasvaa tällä hetkellä ulkoilu. Huomattavaa ja harmillista suomalaisesta näkökulmasta on se, että ainoastaan puolet on enää suomalaisia; Intersport, Budget sport ja Scandinavian outdoor store.

Yllä olevat liikevaihdot ja urheilukaupan suoraviivainen kehitys näkyy myös Rukan ja Pyhän myymälöiden kehityksessä. Peilattaessa myymälöiden myyntien kehitys viimeisen kymmenen vuoden ajalta on nähtävissä selvä kehityskaari, Rukan myymälöiden liikevaihto on kasvanut 1,43 miljoonan euron myynnistä 3,5 miljoonan euron myyntiin. Pyhän myymälä on kolmen kauden aikana kasvanut vajaan 50 000 euron myynnistä vajaan 80 000 euron myyntiin. (Rukakeskus 2021.)

Suomalaiset ovat hyvin perinteistä kansaa monella saralla, mutta Nokian myötä digitalisaatio on rantautunut myös meille ja suomalaiseen kauppaan. Verkkokauppa on viimeistään koronapandemian myötä noussut arvostuksen kohteeksi ja merkittäväksi liiketoiminnaksi. Korona pandemian jälkeinen aika antaa kuitenkin mahdollisuuden vähittäiskaupalle ja kuva kahdeksan osoittaa, että suomalaiset kuluttajat palaavat kivijalkakauppoihin eikä kaikkea tarvitse ostaa verkosta. (Kaupan liitto 2022.)

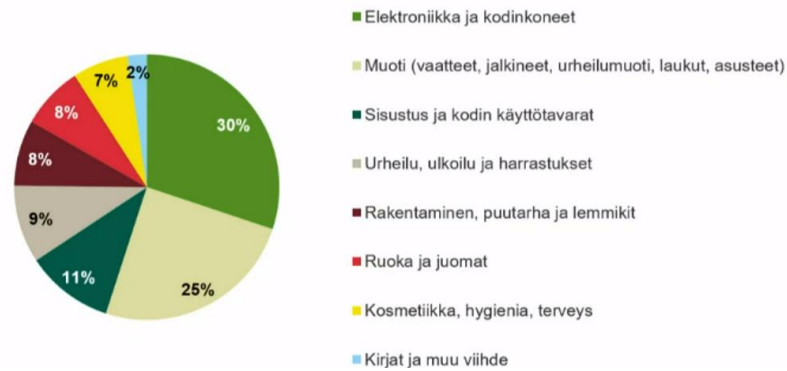


Kuva 8. Digiostaminen (Kaupan liitto 2022)

Kuva yhdeksän näyttää mitä tuoteryhmiä suomalaiset verkosta eniten ostavat ja nopealla silmäyksellä elektroniikka vaikuttaa suurimmalta, mutta tarkemmin luettaessa voidaan havaita, että muoti ja urheilu yhdessä muodostavat 34 % eli kaikista suurimman osan. Kotimainen kuluttaja on selvästi ajan hermolla, ulkoilun trendin vaikutusten alla, yhä useampi kuluttaja lähtee liikkumaan luonnossa. (Kaupan liitto 2022)

Kuluttajien digitaalisesti ostamia vähittäiskaupan tuotteita koti- ja ulkomailta 2021

Yht. 5 828 milj. euroa



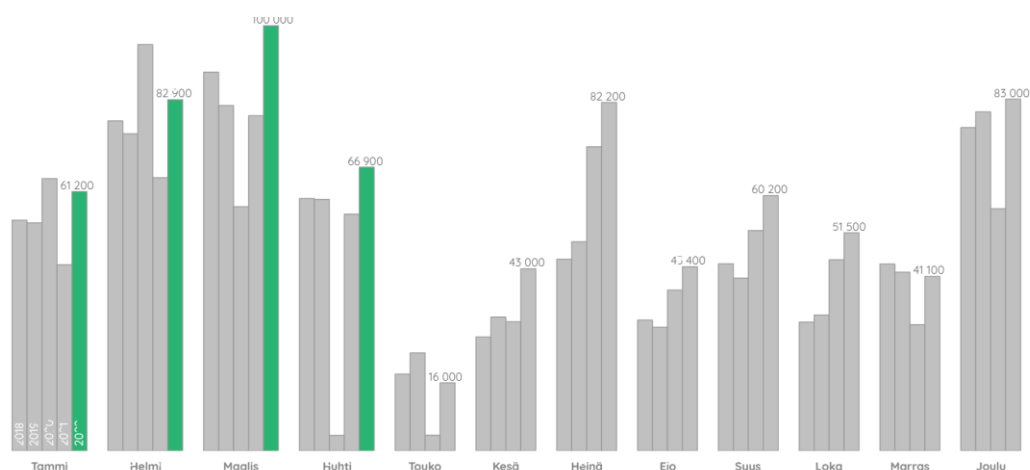
Kuva 9. Kuluttajien verkosta ostamat tuotteet (Kaupan liitto 2022)

Kaupan liiton mukaan korona pandemia lisäsi selvästi kotimaisen kuluttajan verkko-ostoksia ja etenkin 18–79-vuotiaiden internet käyttäjien kesken, viimeisten kolmen kuukauden verkko-ostokset nousivat jo 74,2 %, mikä on merkittävä kasvu. Nuoret internet käyttäjät ovat aktiivisia, mutta iäkkäämmät internet-käyttäjät ovat uusin ja potentiaalisin ryhmä verkkokaupalle digiostoksiin. Tämä tulee varmasti näkymään ja korostumaan eri tavoin kauppojen toiminnassa jatkossa. (Kaupan liitto 2022.)

2.3 Hiihtokeskusliiketoiminta

Suomen hiihtokeskusten historia juontaa juurensa 1930-luvulle, jolloin puhuttiin laskettelusta mutkamäenlaskuna ja ensimmäinen mäki avattiin Kauniaisten Graniin 1934. Rukan rinteet on avattu 1954 ja Suomen vanhin hiihtokoulu aloitti toimintansa Rukalla 1956. 1960-luvulta alkoi varsinainen hiihtokeskusten taival, kun perustettiin muun muassa Pyhä, Levi ja Ellivuori. (Leikoski 2005, 11–21.)

Kuusamon alue vetää puoleensa matkailijoita kasvavassa määrin. Tämä näkyy hyvin kuvassa 13, joka osoittaa maaliskuun ja huhtikuun selvän yöpymisten kasvun. Kokoa tammi-huhtikuun ajalta maksullisten yöpymisten määrä Kuusamossa oli 311 000 yöpymistä, mikä tarkoittaa 27,9 % kasvua edellisvuoden vastaavaan aikaan. (Visitory 2022.)



Kuva 10. Kuusamon matkailun yöpymiset (Visitory 2022)

Kuusamon matkailijoista 86 % on kotimaasta ja 14 % ulkomaisia matkailijoita. Ulkomaalaisten osuus on selvässä kasvussa, eniten ulkomaalaisia matkailijoita saapuu Saksasta (4,6 %) ja Englannista (4,4 %) sekä Alankomaista (3,3 %). Suomen alueiden välisessä vertailussa Kuusamo nousee sijalle kaksi heti Helsingin jälkeen, mikä kuvastaa alueen vetovoimallisuutta. (Visitory 2022.)

Kuusamon alueen vetonaula on Rukatunturi ja sen hiihtokeskus. Matkailun kasvu on johtanut siihen, että Ruka houkuttaa matkailijoita myös kesäisin. Kesän vetonauloja ovat Karhunkierros vaelusreitit lisäksi Oulangan ja Riisitunturin kansallispuistot. Suomessa on 41 kansallispuistoa, joista vanhimmat on perustettu 1956 (Metsähallitus 2022). Kansallispuistojen kävijämäärät ovat koronapandemian myötä kasvaneet vuosittain tasaisesti, Pohjamaa ja Kainuu alueen kansallispuistojen kävijämäärässä tapahtui tammi-heinäkuussa 2020 24 % kasvu (Vänskä 2020).

Oulangan kansallispuistosta on teetetty tutkimuksia Metsähallituksen toimesta 2014 ja 2019. Nämä tutkimukset osoittavat kävijämäärän kasvun lisäksi, että kävijät ovat nuortuneet, Pieni Karhunkierros on noussut ykköskohteeksi, yöpyjien määrä on kasvanut samoin kuin rahan käyttö. (Oulanka 2020). Tämä kaikki näkyy positiivisesti Rukan ja Rukakeskuksen alueella ja vaikuttaa omalta osaltaan alueen kasvuun ja kehitykseen – ympärivuotisuus tulee korostumaan. Ympärivuotisuuden merkitys näkyy Rukakeskuksen ja Ruka-Kuusamo matkailualueen strategiassa (kuva 16), jonne kesä on nostettu.



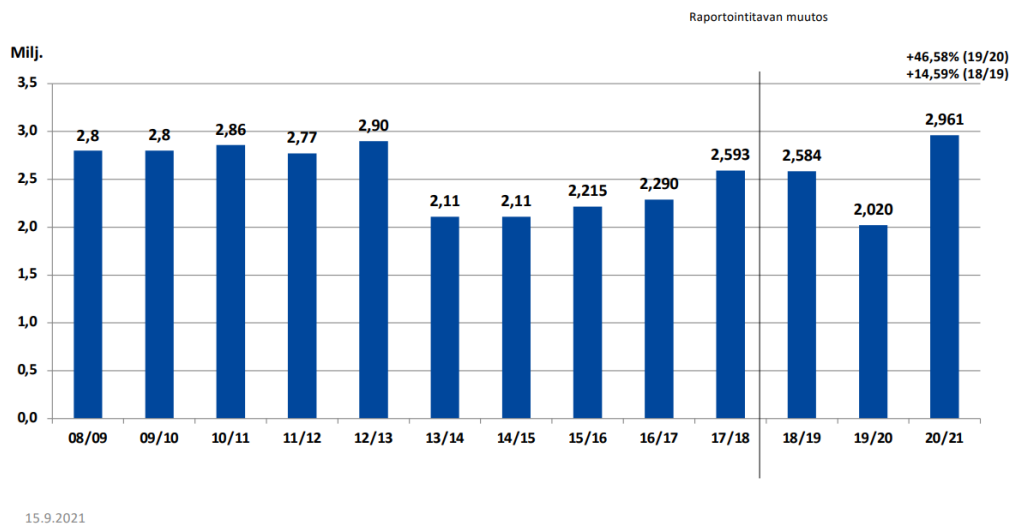
Kuva 11. Matkailun merkitys Kuusamossa (Rukakeskus 2021)

Kuva 11 kuvastaa matkailun kasvua Kuusamon alueen näkökulmasta. Matkailun rooli merkittävänä vientialana ja työllistäjänä korostuu koko ajan. Laskettelu on Rukan tärkein tuote, rinneriittäminen ydinliiketoimintaa, mutta alueelle ihmisiä tuo kuitenkin matkailu. Matkailu on kasvussa ja sitä kautta Ruka kasvaa ja myymälöiden asiakasmäärä. (Rukakeskus 2021)

Suomessa on noin 70 hiihtokeskusta, mikä on suhteessa väkilukuun paljon. Toki mukaan mahtuu paljon pieniä keskuksia. Hiihtokeskusten liikevaihto vaihtelee kymmenistä tuhansista aina kymmeneen miljooniin euroihin asti vuositasolla. Hiihtokeskuksen menetyksiä mitataan hiihtopäivien (laskettelupäivien) määrällä, mikä on kansainvälinen ja siten vertailukelpoinen mittari. Hiihtopäivä tarkoittaa, että asiakkaan hissilipun leimautuessa ensimmäisen kerran kyseisenä päivänä, muodostuu yksi hiihtopäivä. Sillä montako hissinousua asiakas päivän aikana tekee, ei ole merkitystä. Hiihtopäivä mittaa asiakkaiden määrää rinteessä. (Leikoski 2005, 11–21.)



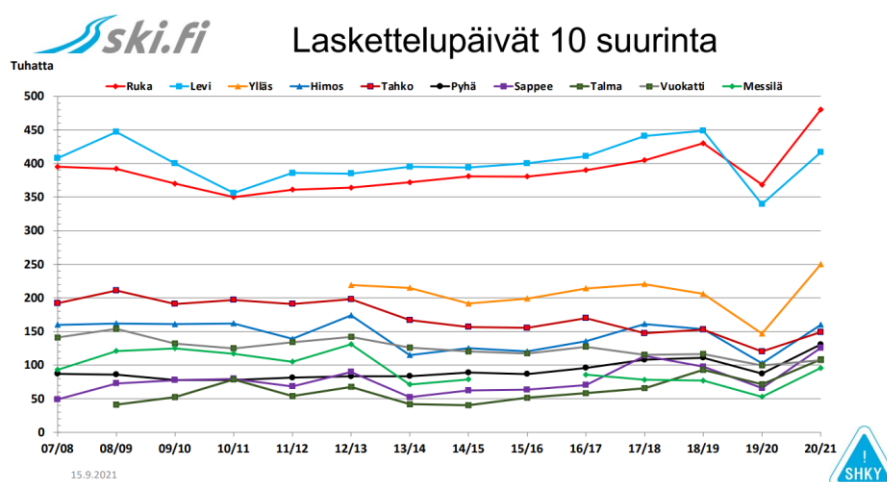
Laskettelupäivät



Kuva 12. Hiihtopäivien määrien kehitys Suomessa (Skisport Finland 2021)

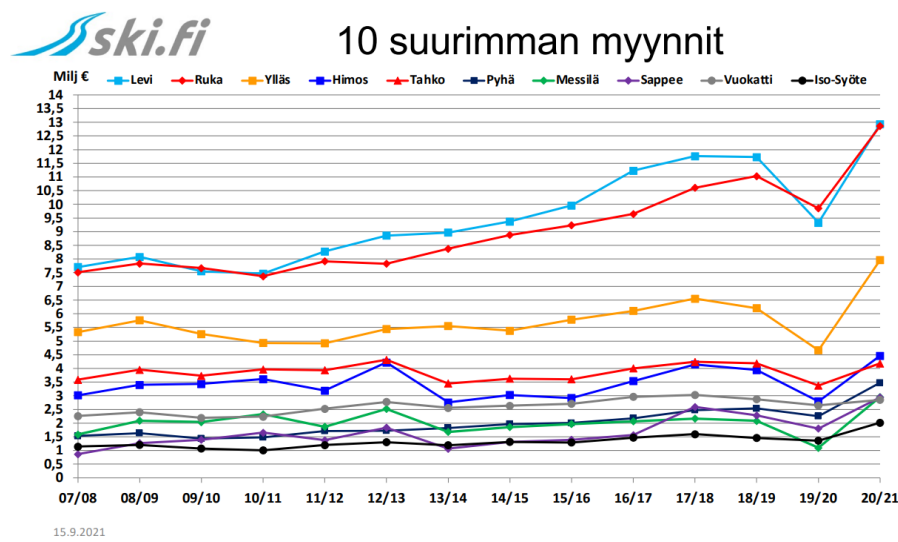
Yllä oleva kuva 12 näyttää hyvin tasaista käyrää hiihtopäivissä yli vuosikymmenen ajalta. Viime kausi 2020–2021 nousee kuitenkin hyvin merkittäväksi, koska nousiin aivan uudelle tasolle kasvun suhteen. Kaikilla mittareilla mitattuna hiihtopäivät +14 %, myynti +20,5 % ja hissinousut +13,3 % ja tämän lisäksi vuokraamoiden myynti kasvoi 30,19 % ja hiihtokoulujen 7,33 %. (Skisport Finland 2021.)

Suomen suurimman hiihtokeskuksen tittelistä kilpailevat rinnakkain Levi ja Ruka. He ovat monella mittarilla mitattuna aivan omassa kastissaan, kuten kuvan 13 näyttämä hiihtopäivä vertailu viime kaudelta osoittaa. Voidaan selkeästi nähdä, että tapahtui merkittävä muutos, Ruka nousi Levin ohi koronakaudella 2019–2020 ensi kertaa kymmeneen vuoteen ja onnistui säilyttämään asemansa viime kaudella. (Skisport Finland 2021.)



Kuva 13. Hiihtokeskusten hiihtopäivät keskuksittain (Skisport Finland 2021)

Hiihtokeskustoiminta on isoa liiketoimintaa Suomen 10 suurimman keskuksen osalta, jotka muodostavat hiihtokeskusten liikevaihdosta leijonanosan. Vaikka Ruka voitti asiakkaat puolelleen hiihtopäivien määrässä, Levi onnistui kuitenkin säilyttämään hissilipunmyynnissä lähes Rukan tason. Tämä kuulostaa hämmentävältä, mutta selitys on hyvin yksikertainen: Levi nosti hissilippujen hintoja kaudeksi 2020–2021 ja Ruka vastaavasti päätti korona pandemian takia pitää hissilippuhinnat ennallaan. (Skisport Finland 2021.)



Kuva 14. Hissilipunmyynti 10 suurinta hiihtokeskusta (Skisport Finland 2021)

Ruka ja Levi päätyivät siis molemmat noin 13 miljoonan euron hissilipun myyntiin eli yhteensä 26 miljoonaa euroa, mikä on hämmentävä osuus Suomen kaikkien hiihtokeskusten 78 miljoonan euron hissilipunmyynnistä. Kuva näyttää karusti, kuinka yksin omassa luokassaan Ruka ja Levi ovat; kolmantena oleva Ylläs ylittää 7 miljoonaan ja seuraavat enää 4 miljoonaan. Tämä näkyy hiihtokeskuksissa hyvin vahvasti myös paikan päällä, koska hissit ja palvelut muodostavat kokonaisuuden Levillä ja Rukalla, jota jatkuvasti kehitetään. (Skisport Finland 2021.)

Suomen Hiihtokeskusyhdistys ry:n (SHKY) teettämän ja IRO Researchin toteuttaman tutkimuksen mukaan laskettelua harrastaa Suomessa hieman yli 970 000 ihmistä. Tästä huolimatta laskettelu lajina ei nouse Suomen 10 harrastetuimman lajin joukkoon, mutta ulkoilun suosion myötä lajissa on potentiaalia ja kasvumahdollisuuksia. Suomen hiihtokeskus Ry:n teettämässä tutkimuksessa tuli ilmi, että aktiivisia harrastajia on 46 % ja 42 % vastaajista aikoi varmasti jatkaa harrastustaan. Lajin sisältä ilmeni kuitenkin merkittävä seikka – lumilautailijoiden määrä on kasvanut viimeisen kolmen vuoden aikana 52 %. (Suomen hiihtokeskusyhdistys 2021.)

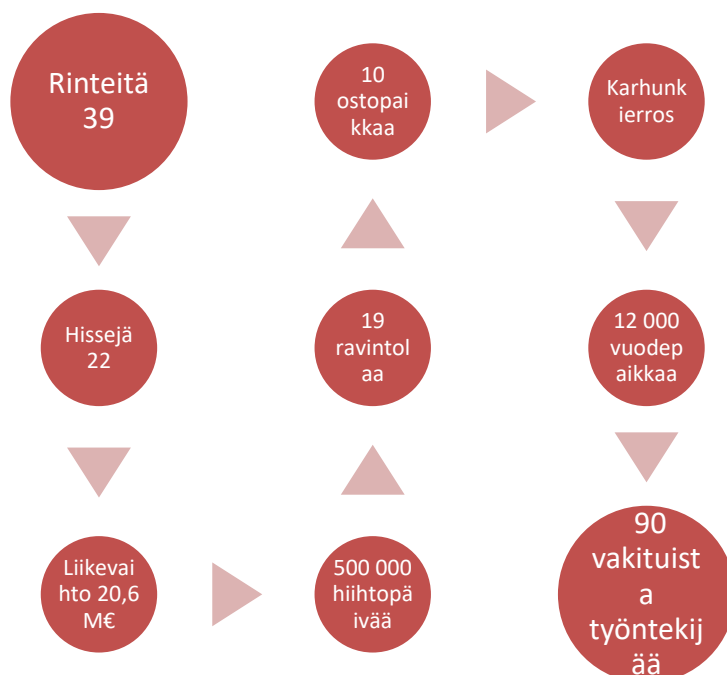
Kuusamon alue vetää puoleensa matkailijoita kasvavassa määrin. Tämä näkyy hyvin kuvassa 10, joka osoittaa maaliskuun ja huhtikuun selvän yöpymisten kasvun. Kokoa tammi-huhtikuun ajalta maksullisten yöpymisten määrä Kuusamossa oli 548 00 yöpymistä, mikä tarkoittaa 8,1 % kasvua edellisvuoden vastaavaan aikaan. (Visitory 2022.)

2.4 Ruka ski resort

Rukatunturi sijaitsee 25 kilometrin päässä Kuusamosta ja laskettelukeskuksen omistaa Rukakeskus Oy. Laskettelu alkoi Rukalla jo vuonna 1954, mutta vuonna 1969 Rukakeskus Oy, jonka pääosakkaaksi tuli vuonna 1972 Juhani Aho. Siitä alkoi rinteiden ja Ruka alueen kehittyminen, joka on jatkunut hyvin vahvasti läpi vuosikymmenten. Nykyisin Ruka ski resort eli Rukakeskus Oy on Ahon perheen omistama 100 % kotimainen yritys, joka on kehittänyt Rukatunturin ympärille huikkeen matkailualueen yhdessä Kuusamon kaupungin kanssa. Jokainen Ahon sisaruksista on vuorollaan noussut yrityksen toimitusjohtajaksi ja jatkanut Juhaniin viitoittamaa edelläkävijän tietä – yrityksellä on vahva halu jatkaa toimintaa kolmannessa sukupolvessa. (Leikoski 2005, 31–50.)

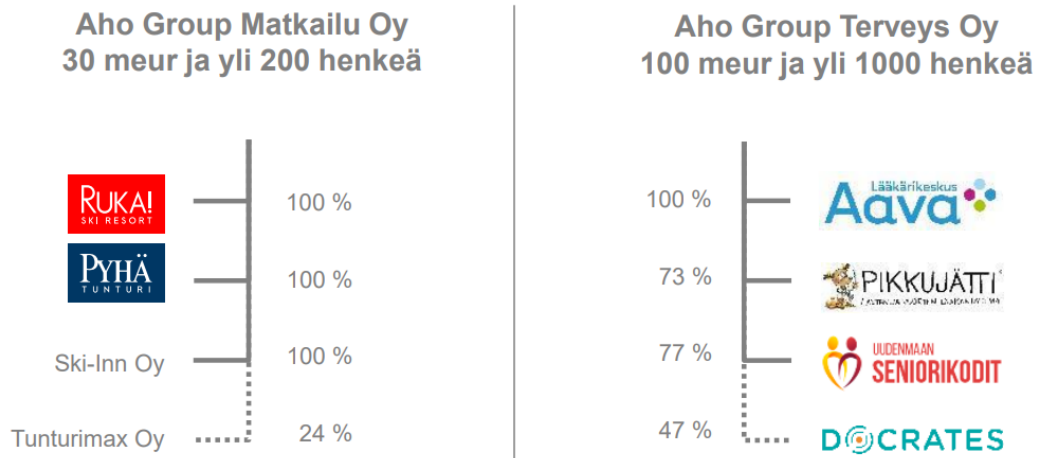
Kaikessa kehittämisessä korostuvat kestävä kehitys ja vastuullinen ajattelu – jo vuonna 2010 valmistui Rukan kävelykylä, joka on hyvin alppimainen ja autoton. Kylässä sijaitsee hotellien ja

muun majoitustarjonnan ohella vuokraamoita, ruokakauppa, erikoiskauppoja, matkamuistomyymälöitä, erilaisia ruokaravintoloita, kuntosali, pakuhuone ja wellness keskus. Joulukuussa 2019 valmistunut Gondoli-hissi mahdollistaa nopean ja helpon, autottoman, liikkumisen tunturin toiselle puolelle, johon on rakentunut jo ensimmäinen osa Itä-kylää eli Valleyn hotelli ja vuokraamo kokonaisuus.



Kuva 15. Ruka numeroina (Rukakeskus 2021)

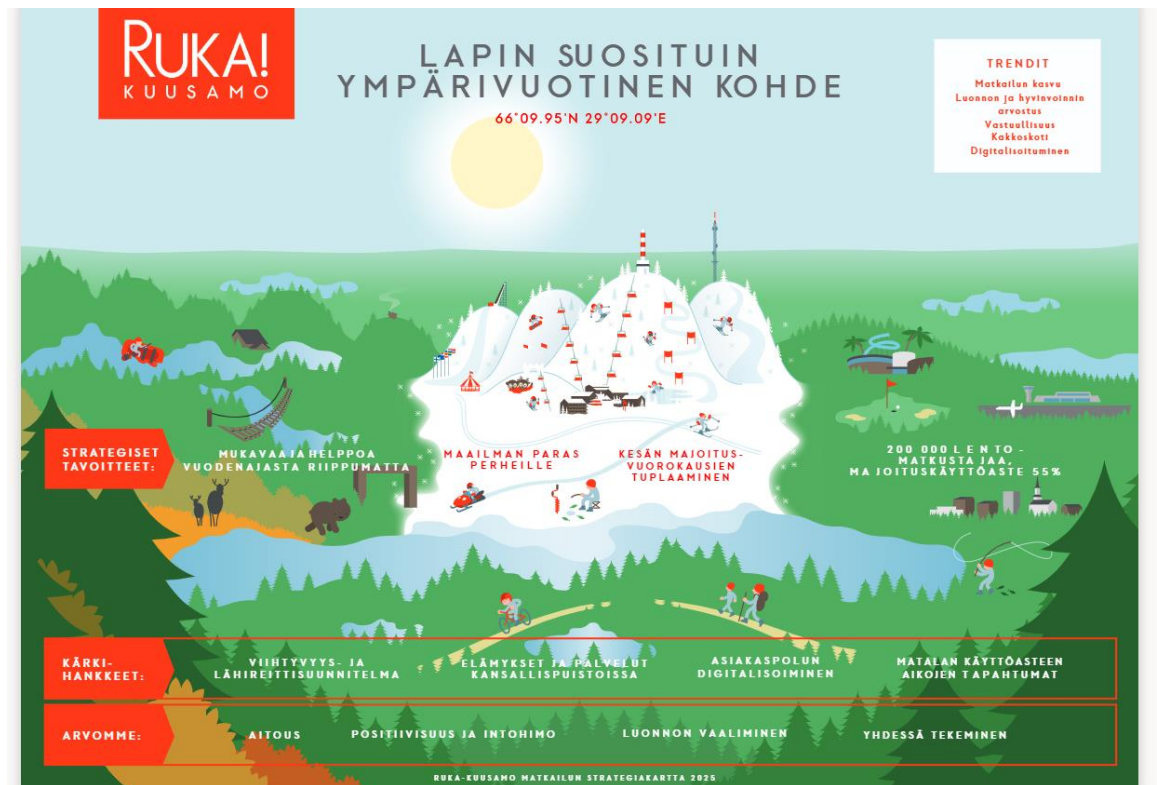
Kuva 16 näyttää, millaisen osan Ruka ja Pyhä muodostavat Aho Groupissa. Rukan ja Pyhän strategiat ovat osa konsernin strategiaa ja omistusstrategia paljastuu kuvan näyttämistä omistussuhde prosenteista.



Kuva 16. Aho group konserni vuonna 2021. (Rukakeskus 2021)

Konsernin yritykset ovat strategisesti hyvin erilaisia ja eri tasoilla. Yritykset voidaan luokitella strategisen kypsyytason mukaan viiteen eri kategoriaan, jossa kategoria yksi tarkoittaa, ettei strategiatyötä ole tai se on olematonta ja kategoria viidessä strategiatyöskentelyn avulla saadaan merkittäviä tuloksia ja kilpailuetua ja kilpailukyky perustuu strategiatyöskentelyyn. Rukakeskus sijoittuu kategoriaan neljä eli strateginen yritys, jossa strategiatyöskentely on liiketoiminnan johtamisen ydin ja vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Lisäksi yritys erottautuu ja uudistuu strategiansa avulla. Strategia on myös merkittävä osa yrityksen arvoa ja tuloksen tekoa. (Ylisirniö 2011, 25–29.)

Strategia työ on aloitettu Rukakeskus Oy:ssä jo varhain, sillä 90-luvulla ollut lama veti investoinnit alas ja Levi alkoi nostaa päätään. Vaikeassa tilanteessa, yritykselle haettiin suuntaa ja silloinen Kuusamon kaupungin elinkeinojohtaja Timo Louna aloitti ”Ruka strategia 2005” hankeen elokuussa 1997. Hanke valmistui jo 1998 ja keväällä 2000. Trysilissä SHKY:n opintomatkalla Miia Porkkala (o.s Aho) tutustui Ecosigniin. Kanadalainen Ecosign suunnitteli Rukalle Masterplanin vuonna 2003 ja investoinnit alkoivat vuonna 2004. Rukan kävelykylä valmistui vuonna 2010 ja näin Rukan masterplanin laadittu suunnitelma alkoi kehkeytyä näkyväksi ja on vaikuttanut strategiaan, joka saatiin kuvan mukaiseen nykymuotoon ensimmäistä kertaa vuonna 2015. (Leikoski 2005, 96–115.)



Kuva 17. Ruka-Kuusamo matkailun strategia (Rukakeskus 2021)

Rukakeskuksen strategia esitetään Ruka-Kuusamo matkailuyhdistyksen tavoin visuaalisena karttana. Ensimmäinen karttakuva strategiasta on laadittu vuonna 2015 ja päivitetty versio on vuodelta 2020. Ruka-Kuusamon matkailun strategian (kuva 17) keskiössä näkyy lumiset Rukan rinteet eli Rukakeskuksen osuus. Kartta on kuitenkin hyvin vihreä, koska matkailun näkökulmasta kansallispuistot ja ympärivuotinen matkailu korostuvat. Yhteinen strateginen tavoite on olla maailman paras perheille. (Rukakeskus 2021.)

Vuonna 2015 Rukakeskus asetti tavoitteekseen olla Suomessa suurin laskettelukeskus hiihtopäivissä mitattuna. Tuo tavoite täyttyi talvikauden 2019–2020 jälkeen, mutta markkinajohtajan asema menetettiin kaudella 2021–2022. Strateginen tavoite olla Euroopan lumivarmin, mikä näkyy siinä, että Rukalla lasketaan 200 päivää vuodessa. Rukakeskuksen muita strategisia tavoitteita ovat Suomen vahvin hiihtokeskusbrändi sekä taloudellisesti vahva edelläkävijä. (Rukakeskus 2021.)

Strategiassa on nimetty yrityksen kärkihankkeet; rinteestä elämystuote, ja kestävä kehitys sekä digitaalinen asiakaspolku ja myynti. Rukakeskus on ymmärtänyt, että rinnetoimintaa on pakko

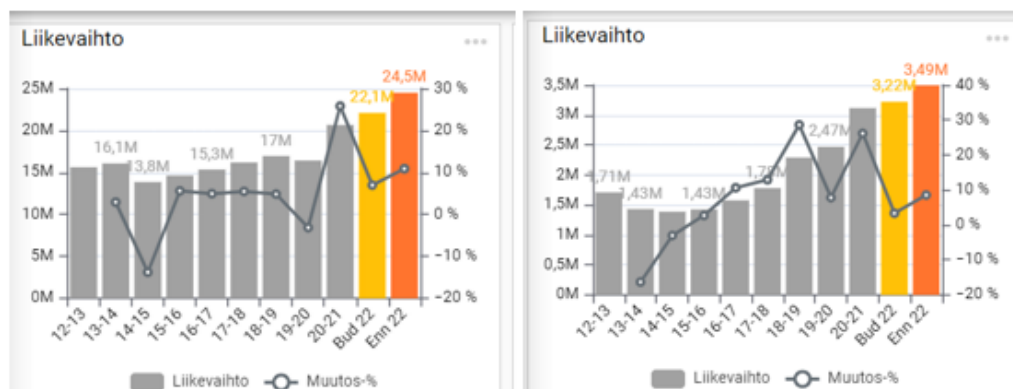
kehittää elämykselliseen suuntaan ja monipuolistaa, jotta mielenkiintoa lajia kohtaan säilyy ja saadaan uusia asiakkaita ja uusia sukupolvia mäkeen. Vuonna 2010 valmistunut Rukan kävelykylä oli erittäin iso aikaansaannos. Tämän jälkeen on jatkettu vahvaa yhteistyötä Ecosign yrityksen kanssa ja masterplan tukee yhä yrityksen kehitystä ja näkemystä tulevaisuudesta. Digitaaliseen asiakaspolkuun on panostettu vahvasti, uusi verkkokauppa on avattu ja toimintoja pyritään saamaan asiakkaan kannalta mahdollisimman helpoksi, mutta teknisen toteutuksen löytäminen on vaikeaa. (Rukakeskus 2021.)

Rukakeskus on perheille suunnattu lomapaikka, jossa kaikki tekeminen on tähdätty siihen, että koko perhe viihtyisi alueella mahdollisimman hyvin. Yrityksen mainonta on kohdennettu alkukaudesta aktiiviurheilijoille, maajoukkueille ja seuroille sekä kotimaisille perheille. Kauden edetessä mainonta alkaa painottua yrityksiin ja erilaisiin ryhmiin kuten opiskelijat. Rukan rinteet eivät ole vaativimmasta päästä, mutta tarjolla on kaiken tasoisia rinteitä ja aktiviteettejä vauvasta vaariin. (Rukakeskus 2021)

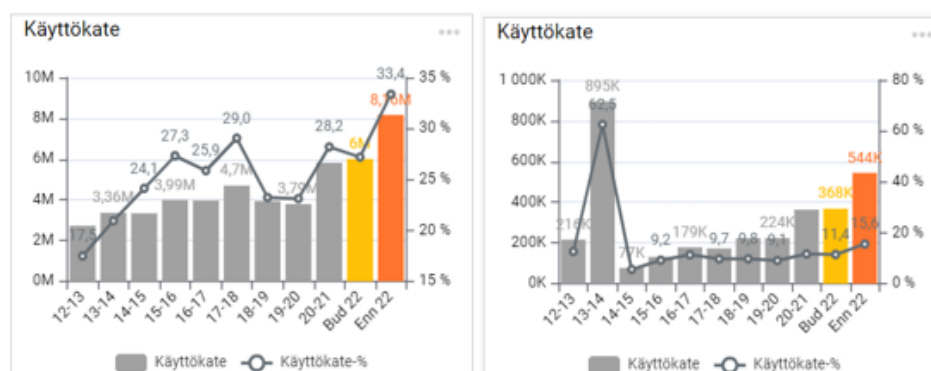
Rukan strategiset mittarit, joista onnistuminen kuvastuu (Rukakeskus 2021)

- Hiihtopäiviä ensimmäisen kerran historiassa yli 500 000 (kaudella 2021–2022, vrt. 420 000 kaudella 2020–2021)
- liikevaihto 20,4 M€ (kaudella 2020–2021, vrt. 16,4 M€ kaudella 2019–2020)
- liikevoittoprosentti 18,7 % (kaudella 2020–2021, vrt. 11,4 % kaudella 2019–2020)
- NPS yli 70, tällä hetkellä 74 (kaudella 2021–2022, mittaustavan muutos)
- eNPS 20, tällä hetkellä 10 (kaudella 2021–2022, vrt. -10 kaudella 2020–2021)

Yllä mainitut numerot kuvastavat, että yritys on oikealla tiellä, jotta strategian mukainen tavoite: taloudellisesti vahva edelläkävijä, on mahdollista saavuttaa. Yrityksen tahtotila onkin jatkaa toimintaa mahdollisimman taloudellisena, jotta investointien tekeminen on mahdollista ja yritys pystyy kehittämään ja kehittymään. Seuraavan viiden vuoden tavoite strategiassa on säilyttää markkinajohtajuus ja taata Euroopan pisin laskukausi. (Rukakeskus 2021.)



Kuva 18. Rukakeskuksen liikevaihdon kehitys verrattuna myymälöihin (Rukastore 2021)



Kuva 19. Rukakeskuksen käyttökäteen kehitys verrattuna myymälöihin (Rukastore 2021)

Rukakeskus on nostanut digitaalisuuden strategiaan jo viisi vuotta sitten. Kuvat 18 ja 19 ovat kuva-kaappaukset uudesta raportointijärjestelmästä, joka otettiin käyttöön vuonna 2020. Järjestelmä on erinomainen ja helpottaa myymälöiden talouden seuranta. Kuvista näkyy, että liiketoiminnan kasvu on siirtynyt käyttökäteeseen sekä Rukakeskuksen, että myymälöiden toiminnassa. Näistä luvuista nähdään selvästi, että yritys on oikealla tiellä halutessaan olla taloudellisesti vahva edelläkävijä. (Rukakeskus 2021.)

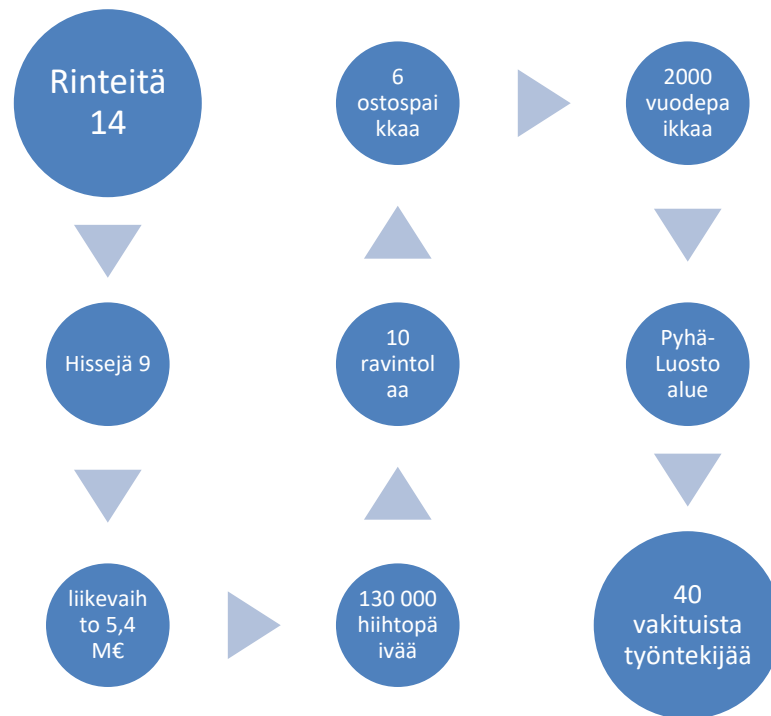
Yritys on edennyt strategian mukaisesti myös muilla osa-alueilla. Vastuullisuus korostuu vastuullisuusohjelman ja viestinnän myötä, digitaalisuus etenee omaa polkuaan. Ainoastaan kaksi jär-

jestelmää on itse koodattuja, mikä ei ole turvallista eikä nykypäivää, mutta kaikki muut IT-järjestelmät ovat eri ulkoisten operaattorien hallussa ja kehittyvät ja päivittyvät jatkuvasti samoin kuin matkailu jatkaa kasvuaan. (Rukakeskus 2021.)

Rukan alueen kehitys jatkuu vahvana, kauppojen ja ravintoloiden määrä lisääntyy hitaasti, koska liiketiloista on pulaa, mutta tasaisesti kuitenkin. Rukan rinteiden kehitys on jo turvattu, sillä suunnitelmat kahdelle uudelle tuolihissille sekä kolmelle uudelle rinteelle ovat jo olemassa samoin kuin Family park alueen ympärivuotinen käyttö. Rukan tasolle Suomessa ylittää ainoastaan Levi, joka onnistui pienen eron turvin nousemaan takaisin markkinajohtajaksi kauden 2021–2022 päätteeksi. (Rukakeskus 2021.)

2.5 Pyhätunturi Oy

160 kilometrin päässä Rukasta pohjoiseen sijaitsee pieni Pelkosenniemen kunta, jonne turistit houkuttelee Pyhätunturin hiihtokeskus. Rinteiden ja hissien määrä on paljon pienempi kuin Rukalla, mutta vastaavasti Pyhällä maisema on tuntureiden peittämä ja rinnepituus lähes tupla. Pyhän historia juontaa juurensa 1960-luvulle, mutta 1980-luvulla se päättyi Jussi Ahon omistukseen ja sitä kautta Rukakeskus Oy:n tytäryhtiöksi.



Kuva 20. Pyhä numeroina (Rukakeskus 2021)

Rukakeskus Oy:n tytäryhtiö Pyhätunturi Oyn rinteet ovat paljon pidemmät ja monipuolisemmat kuin Rukalla, mutta hiihtokeskus on huomattavasti pienempi – eikä se edes tavoittele markkinajohtajuutta vaan taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa. Pyhätunturin tavoite on nousta seuraavan viiden vuoden aikana Suomen viiden suurimman hiihtokeskuksen joukkoon hiihtopäivissä mitattuna. (Rukakeskus Oy 2021.)

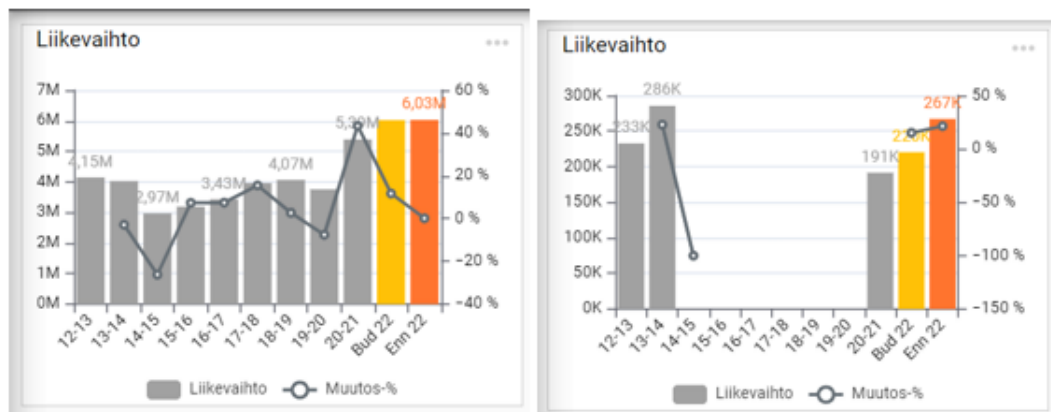
Pyhätunturi ei ole ”massapaikka” vaan seikkailutunturi, jonne lähdetään hakemaan lumista elämystä hyvinkin usein ajettujen rinteiden ulkopuolelta eli puhutaan vapaalaskusta ja ski touringista, jossa edetään rinteitä hiihtäen ylös ja laskien alas. Pyhä ei ole Rukan tavoin yhtä helposti saavutettavissa, eikä se ole vastaavalla tavalla tunnettu. Pyhällä on omat ominaispiirteensä, joiden ansiosta se pystyy erottautumaan kilpailijoista – strategisia tavoitteita ovat Suomen monipuolisin vapaalaskukeskus, Pyhä tunnetuksi, 100 kuumaa petiä vuodessa lisää sekä maailman puhtain hiihtokeskus. Kärkihankkeet ja arvot pohjaajat Rukakeskuksen strategiaan. (Rukakeskus 2021.)

Pyhätunturin liiketoiminta on kautta sen historian ollut haastavaa, mutta tulos saatiin 2010-luvun puolivälissä käännettyä positiiviseksi ja sitä kautta mahdollistuivat investoinnit, joista ensimmäisen oli vuonna 2018 valmistunut Perheseikkailu rinne uusine hisseineen. Vuonna 2019 juhlittiin

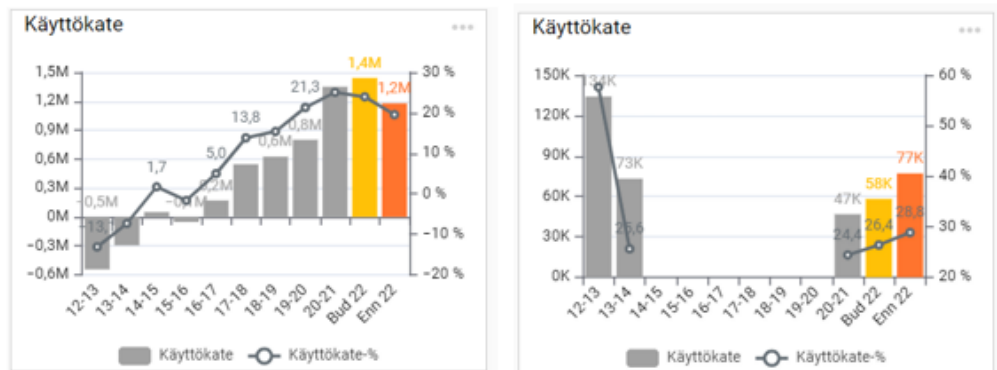
uusien Pyhälinnojen avausta sekä Huttu-ukon taidereittiä. Vuonna 2021 alkoi uuden PohjoisExpress – hissien rakennus ja Pyhälinna 3 - rakennus, molemmat valmistuivat keväälle 2022. Pyhä etenee siis strategiatyönsä mukaisesti investoiden niin, että majoituskapasiteetti kasvaa vuosittain 100 vuoteella Pyhätunturi Oy:n toimesta. Tämän ohella kesällä 2021 aloitettiin 15 miljoonan euron investointi, jonka tulisi olla valmis jouluna 2024. Projekti kantaa nimeä Kultakero, jossa on kolme erillistä vaihetta, joista ensimmäisen olisi tarkoitus valmistua joulukuksi 2023. Ensimmäinen vaihe sisältää uuden Ski-inn huoneistoja sekä myymälän ja vuokraamon. (Rukakeskus 2021.)

Pyhän strategiset numerot (Rukakeskus 2021)

- Hiihtopäiviä 130 000 (kaudella 2021–2022, vrt. 120 000 kaudella 2020–2021)
- liikevaihto 5,4 M€ (kaudella 2020–2021, vrt. 3,8 M€ kaudella 2019–2020)
- liikevoittoprosentti 29 % (kaudella 2020–2021, vrt 4 % kaudella 2019–2020)
- NPS yli 70, tällä hetkellä 87 (kaudella 2021–2022)
- eNPS 20, tällä hetkellä 43 (kaudella 2021–2022, vrt -10 kaudella 2019–2020)



Kuva 21. Pyhätunturin liikevaihdon kehitys verrattuna myymälän liikevaihtoon (Rukastore 2021)



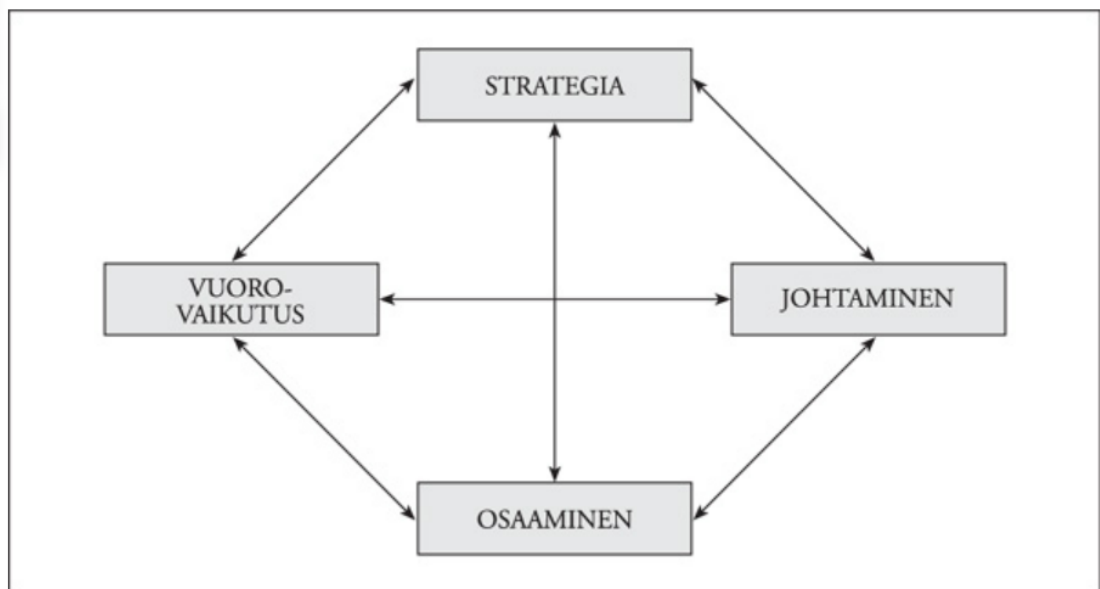
Kuva 22. Pyhätunturin käyttökateen kehitys verrattuna myymälän käyttökatteeseen (Rukastore 2021)

Pyhätunturin erilaisuus näkyy Rukaan verrattuna erinomaisesti kuvista 21 ja 22. Pyhän myymäläliiketoiminta ulkoistettiin useammaksi vuodeksi, kun Pyhällä oli muutenkin vaikeaa. Pyhän kehitys kulki pitkään Rukan vanavedessä hienossa myötätuulessa, mutta kauden 2021–2022 jälkeen tulee selvästi kiinnittää huomiota kuluihin, koska käyttökate ei näytä enää positiivista kehitystä. Myymälöissä kehitys on onneksi positiivinen myös käyttökateen osalta. (Rukakeskus 2021.)

Molemmat, Rukakeskus ja Pyhätunturi, ovat osa laajempaa kokonaisuutta. Ruka on osa Kuusamon matkailua ja Pyhä puolestaan kuuluu Pyhä-Luosto matkailualueeseen. Kumpikin on oman alueensa isoin toimija, mikä näkyy esimerkiksi investoinneissa. Ruka-Kuusamon matkailuyhdistys keskittää toimintansa alueen kehitykseen ja vastaa esimerkiksi alueen pyöräilyreiteistä sekä yhteistyöstä Visit Finlandin kanssa (Rukakeskus 2021). Visit Pyhä-Luosto yhdistys keskittyy alueen kehittämiseen, pääpainonaan matkailualueen vastuullisuusohjelma, pyöräilyreittien digitalisointi sekä viestinnän selkeytys (Pyhä-Luosto 2022).

3 Strategia - kilpailuetua

Jokainen yritys haluaa menestyä yhä kovenevassa kilpailussa, mutta menestykseen ei riitä pelkkä osaaminen tai johtaminen. Strategia on yksi menestyksen timantin keskeisimmistä osista, kuten alla oleva kuva 23 osoittaa. Yksikään neljästä osa-alueesta ei riitä yksinään saamaan yritystä menestymään, mutta kaikkien osa-alueiden hallitseminen mahdollistaa menestymisen, koska osa-alueet ovat riippuvaisia toisistaan. (Kamensky 2010, 24–29.)



Kuva 23. Menestyksen timatti (Kamensky 2010, 28)

Strategia on kuin rakas lapsi, jolla on monta nimeä – ei ole olemassa yhtä ja oikeaa määritelmää strategialle, mutta yhden tekee Bengt Karlöf (2004, 7) ”nykyhetkessä tehtävät päätökset ja toimenpiteet tulevan menestyksen varmistamiseksi ja mahdollisuuksien hyödyntämiseksi”. Strategian luominen vaatii paljon työtä ja erilaisia työkaluja, mutta vaikein osuus on strategian johtaminen – saada yritys toimimaan strategiansa mukaisesti.

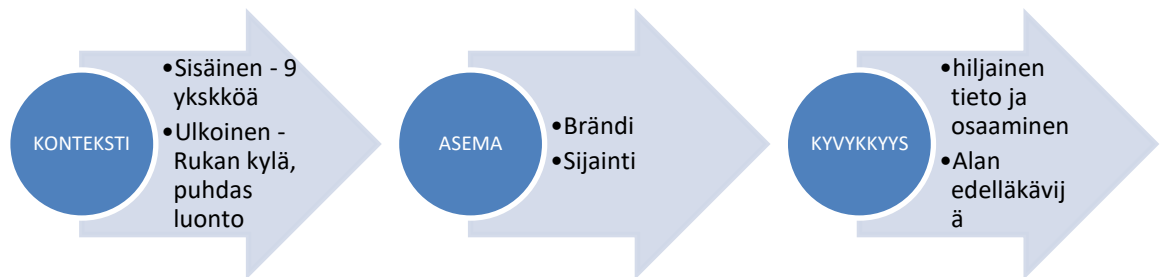
Jokainen yritys tarvitsee strategiaa, toimi se sitten missä tahansa ympäristössä. Mika Kamensky (2010) määrittää strategian: *Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa*. Yrityksen toimintaympäristö vaikuttaa sen valit-

semaan strategiaan hyvin paljon – kilpailun määrä on yksi olennaisimmista tekijöistä. Yritys sopeutuu ympäristöönsä, muokkaa sitä ja vaikuttaa siihen, mutta ennen kaikkea yritys valitsee itse oman toimintaympäristönsä. (Kamensky 2010, 17–24.)

Strategian käsitys on globaalisti sama, mutta muuttuva maailma muuttaa strategian keinoja ja synnyttää monenlaisia koulukuntia. 1990-luvun ydinosaaminen korostamisesta on siirrytty 2010-luvulla verkostoitumiseen ja erikoistumiseen. Pelkistetysti strategialla pyritään siis tehokkuuden parantamiseen tai uuden tekemiseen. Strategiaa voidaan ajatella myös matkana, jolla on tietty haluttu strateginen suunta ja sitä kohden edetään yksityiskohtaisella ohjelmalla. (Vuorinen 2013, 26–30; Eden & Ackermann 1998, 35–42.)

Saadakseen strategian toimintaan yrityksessä, tulee yrityksen yhdenmukaistaa toimintansa. Strategian käyttöönotto vaatii muutoksen – yrityksen tulee laatia strategia, määrittää tavoitteet. Tämän jälkeen yrityksen toiminnan tulee olla yhdensuuntaista strategian kanssa, niin eri yksiköiden kuin ulkoisten yhteistyökumppaneiden välillä. Kun tavoitteet ja arvot kohtaavat, yrityksen tulee motivoida ja kouluttaa työntekijät toimimaan strategian mukaisesti. Lopuksi strategia tulee vielä liittää johtamiseen – siitä tulee osa budjetointia, raportointia ja suunnittelua. (Kaplan & Norton 2007, 14–15.)

Strategian ydin on löytää kilpailuetu omassa toimintaympäristössään. Etu voidaan saavuttaa sisäistä tai ulkoisten tekijöiden avulla, mutta hyvin usein asema tai kyvykyys ratkaisevat paljon. Asemalla tarkoitetaan esimerkiksi brändiä, jakelukanavia, asiakas uskollisuutta, hallituksen tuke-
maa alaa, maantieteellistä sijaintia. Jokin tai jotkut näistä voivat asemoida yritykselle merkittävän kilpailuedun ja yrityksen kannattaa pohjata strategiansa kilpailijoita vastaan siihen. (Saloner, Shepard ja Podolny 2001, 41–46). Kuvassa 24 kuvattuna Rukakeskuksen näkökulmasta Salonerin ja kumppaneiden ajattelu.



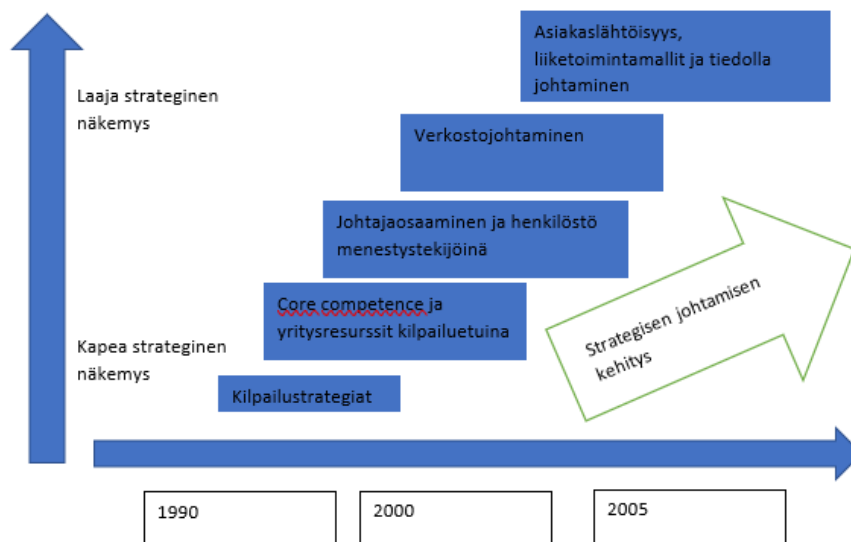
Kuva 24. Rukakeskuksen vahvimmat kilpailuedut

Kyvykkyys kilpailuetuna tarkoittaa jotain sellaista pääomaa, jota kilpailijoiden on vaikea tunnistaa ja kopioida – erityistaitoja tai osaamista (Saloner ym. 2001, 49–53). Esimerkiksi hiihtokeskusala on tunnettu, mutta sen syvempi tietämys ja ammattitaito vaatii työskentelyä hiihtokeskuksessa eikä sitä voi opiskella esimerkiksi koulun penkillä tai kopioida ymmärtämättä alan lainalaisuuksia. Rukakeskus on rakentanut kokonaisuuden, se koostuu yksiköistä, joista osa on toimintaa tukevia kuten hallinto, IT, markkinointi ja myymälät ja osa taas ydintoimintaa eli vuokraamot, rinnetoiminta ja majoitus. Tämä on yrityksen sisäistä toimintaa ja se nousee vahvuudeksi, koska ilman majoitusta, ei rinteissä ole laskettelijoita ja siten hissiliput eivät mene kaupaksi. Rukakeskus kykenee itse vaikuttamaan vahvasti omalla markkinoinnillaan siihen, millainen asiakas tunturiin saapuu. Arvokasta on Ruka-Kuusamo matkailuyhdistyksen toiminta ja yhteistyö, jota Rukakeskus ja matkailuyhdistys tekevät.

3.1 Strategian johtaminen

Strategian suunnittelussa tulee ottaa huomioon analyysit, analyysien tiedon hankinnan tulee olla luotettavaa ja relevanttia, tavoitteiden asetannan tulee olla realistista, haastavia ja mitattavia. Yrityksen tulee ymmärtää, että menestyminen tulee useilta eri osa-alueilta, jotka johtaminen nivoo yhteen ja sitä kautta kyetään muodostamaan yrityksen strategia. Strategisen johtamisen kriittiset menestystekijät ovat itse strategia ja johtaminen, mutta näiden lisäksi tarvitaan osaamista ja vuorovaikutusta menetyksen synnyttämiseen, realististen tavoitteiden asettamiseen ja luotettavan analyysin tekoon. (Kamensky 2010, 145–150.)

Strateginen etu voi olla myös ydinosaamista, jolloin puhutaan niin sanotusta core competencesta. Aineeton tai aineellinen ydinosaaminen voi perustua tiedon hyödyntämiseen ja käyttöön, brändeihin tai osaavaan johtoon ja henkilökuntaan. Alla oleva kuva 25 havainnollistaa strategisen johtamisen kehitystä. (Kuusela & Neilimo 2010, 13–15.)



Kuva 25. Strategisen johtamisen kehityspolku mukailtu (Kuusela & Neilimo 2010, 14)

2000-luvulla strategisen johtamisen käsite on laajentunut ja asiakaslähtöisyys sekä liiketoimintamallit, ja tiedolla johtaminen ovat alkaneet korostua. Samoin yritysten verkostoituminen korostuu ja se on noussut yhdeksi mahdollisuudeksi saavuttaa kilpailuetua. (Kuusela & Neilimo 2010, 14–25.)

Muuttuva maailma haastaa yritysten kannattavuutta ja pakottaa yrityksiä jatkuvaan muutokseen. Yritysten on pakko hyväksyä muutoksia ja alkaa toimia, jotta ne säilyttävät kannattavuutensa ja kilpailukykyänsä. Tämän asian sisäistäminen ei ole helppo ja nopea prosessi ja siksi strategisen johtamisen arvo korostuu ja kasvaa koko ajan. Operatiivinen johto elää päivittäistä tuloista, mutta strateginen johtaminen vaatii katsomista kuukauden ja jopa vuodekin päähän. Jotta yritys ei reagoi vain lyhytnäköisesti tarvitaan systemaattista seuranta- ja toimintaympäristöstä. Uudistuminen vaatii pitkäjänteisyyttä niin yrityksen johdolta kuin sen työntekijöiltä, asiat eivät

tapahdu hetkessä – on uskallettava kokeilla, kasvattaa ja juurruttaa. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 19–22; 39–49, Vuorinen 2013, 15–19.)

Strategiatyö voidaan Mitrosen ja Raikaslehdon (2019, 10–20) mukaan jakaa kolmeen osioon. Ensimmäisen osio, horisontti, pyrkii kehittämään ja laajentamaan nykyistä liiketoimintaa, toinen uuden liiketoiminnan kasvattamiseen ja kolmas uusiin ideoihin ja kokeiluihin. Tulevaisuuden tuloksetekokyky kasvaa mitä useamman horisontin yritys kykenee hallitsemaan. Ydinliiketoiminnan parantaminen lisää kannattavuutta, pääoman tuottoa ja kassavirtaa. Liiketoiminnan kasvattaminen kasvattaa niin liikevaihtoa kuin tuotto-odotuksia. Viimeinen horisontti, ennakointi ja kokeilut voivat myös vaikuttaa tuloksetekokykyyn kokeilujen määrästä ja asiakashyväksynnästä riippuen. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 10–20.)

Ensimmäinen osio on selkeä ja siinä monet suomalaiset yritykset pärjäävät hyvin. Haasteet alkavat osiossa kaksi ja viimeistään kolmososiossa kohdataan, jos ei muuta, niin johtamisen haasteet – ei osata johtaa uudistumista ja luoda uudistumiseen tarvittavaa kulttuuria. Tarvitaan siis strategista johtamista, ei ainoastaan strategiaa. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 10–15.)

Strateginen johtaminen on oleellista, jotta kaikki yrityksessä ymmärtävät mitä tehdään ja miksi. Ihmisten erilainen koulutus- ja kokemustausta vaikuttavat merkittävästi strategian ymmärrykseen. Yrityksen tulisi löytyä yhteinen kieli, jolla se esittää strategiansa ja rajaa pois, mitä yritys ei halua. Kielen lisäksi tärkeitä asioita ovat kyky uusiutua, tietotulvan ymmärtäminen ja joukkuepeilin sisäistäminen. Moni uusiutuminen alkaa pakosta, mutta siihen vaaditaan yrityksen johdon kyky lähteä mukaan ja kyseenalaistaa olemassa olevat asiat – rohkeutta ei voi puuttua. (Kamensky 2010, 30–34.)

Asioiden määrä ja monimutkaisuus kasvavat mitä ylemmäs yrityksen johdossa edetään, oli kyse sitten ulkoisista tai sisäisistä asioista. Samaan aikaan eksponentiaalisesti kasvaa asioiden keskinäinen riippuvuus- ja vuorovaikutussuhde – johdolta tarvitaan todellista näkemystä. Mika Kamensky kutsuu näitä kriittisiksi menestystekijöiksi. Näiden lisäksi strategian onnistumiseen tarvitaan kokonaisvaltaista liiketoiminta- ja toimialaosaamista, kuten yllä todettiin, strategia on pitkäjänteistä työtä – taloudellisesti kannattava yritys kykenee pitkäjänteiseen toimintaan sekä kehittymään. Jotta menestyvä strategia jalkautuu käytäntöön, tarvitaan ennen kaikkea vuorovaikutusta, vuorovaikutusjohtamisella hallitaan ympäristön, yrityksen ja yksilön monimutkaisia riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita mahdollisimman tehokkaasti. (Kamensky 2010, 34–55.)

Strategia on prosessi, joka jatkuu ja muuntuu koko ajan – se ei ole koskaan valmis. Voidaan puhua jatkuvasta strategisesta johtamisesta, jossa strateginen prosessi elää ja kehittyy koko ajan operatiivisen toiminnan rinnalla, silloin tarvitaan vain oikeat osallistujat, oikea aikaväli ja oikea ympäristö. Strategiatyötä tekevät joutuvat koko ajan käsittelemään poistettavia strategisia pyrkimyksiä sekä lisäämään ja uusimaan strategisia pyrkimyksiä. Rukakeskuksen aiemmassa strategiassa linjattiin innostus hiihtämiseen – nykyisin se on innostus laskemiseen. Aiemmin haluttiin olla taloudellisesti kannattavin – nykyisin taloudellisesti vahva edelläkävijä. Strategiaa tulee muovata koko ajan – se todellakin on ”neverding process”. (Karlöf 2004, 115–117.)

3.2 Visio, missio ja arvo

Strategian palapeli alkaa missiosta eli ymmärryksestä mitä yritys tekee ja valitsemalla itselleen ominaiset arvot, tavoitteet ja näkemyksen tulevaisuudesta eli vision. Yrityksen tulee kyetä ymmärtämään, mitkä arvot ovat sille oleellisia, jotta tavoitteet matkalla kohtia visiota saavutetaan hyväksyttävästi. (Eden & Ackermann 1998, 110–112; Saloner ym. 2001, 24–29.)

Strategia on aina tulevaisuuden näkemys, johon on yhdyttävä niin osakkeenomistajien, johtajien kuin työntekijöidenkin, lisäksi strategian on kyettävä elämään ja muuttumaan ympäristön mukaan. Jotta tulevaisuuden ennustaminen olisi mahdollista, on olennaista käyttää realistisia faktoja, huomioida vahvat trendit sekä tehdä tai teettää erilaisia skenaarioita, joihin varustautua tai varautua. (Eden & Ackermann 1998, 140–150; Kaplan & Norton 2009, 56–60.)

Yrityksen arvot määräytyvät yrityksen omien valintojen mukaan, mutta arvot voidaan luokitella asiakaslähtöisiksi, taloudellisiksi, sisäisiksi prosesseiksi tai oppimisen ja kasvun arvoiksi. Yritys voi nostaa arvoaan asiakkaan näkökulmasta lisäpalveluiden kautta tai vaikka vastuullisuusohjelmalla. Myös yrityksen osakkeenomistajille vastuullisuusohjelmalla voi olla huomattava arvo. Vastaavasti sisäisiä arvoja voivat olla liiketoimintayksiköiden tasavertainen kohtelu tai hyvinvointi työssä. Digitalisaatio on hyvä esimerkki oppimisprosessista, koska monia toimintoja voidaan digitalisoida. (Kaplan & Norton 2007, 16–23, Kaplan & Norton 2009, 56–60.)

Rukakeskus ja Pyhäntunturi ovat arvoiltaan hyvin lähellä toisiaan. Molempien yritysten neljästä arvosta, kolme on täysin samaa:

- innostus laskemiseen
- vastuullisuus
- yhteistyö

Kaiken toiminnan pohja on laskettelu, jolloin asiakas tulisi innostaa lasketteluun ja tämän tulisi tapahtua mahdollisimman hyvällä yhteistyöllä (myynti-majoitus-hissilipunmyynti-välinevuokraus). Yhteistyön puolestaan tulisi tapahtua koko tunturin alueella ja mahdollisimman vastuullisesti sekä ympäristö huomioiden (jätteiden lajittelusta kestävän kehityksen mukaisiin investointeihin). (Rukakeskus Oy 2021.)

Neljäs arvo on Rukalla ”monta iloista ilmettä” ja Pyhällä ”Pyhä syntyy ystäväistä”. Nämä kuvastavat tuntureiden ominaisimpia piirteitä, sillä Pyhällä asiakkaat ovat pitkälti luonnon ja alueen ystäviä, jotka palaavat uskollisesti vuosi toisensa perään Pyhälle. Rukalla taas perheiden ja isompien turistimassojen toivotaan viihtyvän mahdollisimman hyvin, kun heidät palvellaan iloisesti ja hymyillen. (Rukakeskus Oy 2021.)

Tuntureiden visio on hyvin selkeä; sen mukaan: ”Ruka ja Pyhä ovat tunnetuimmat ja vetovoimaisimmat laskettelukeskukset Suomessa. Asiakkaamme arvostavat erityisesti Rukan ja Pyhän tunturiluontoa, tunnelmaa, toimivuutta sekä palvelutapaa. Euroopan lumivarmimpien ja parhaiten hoidettujen hiihtoalueiden ytimen muodostavat elävät, ihmisläheiset kävelykylät.” Rukakeskusten tahtotila on tuottaa asiakkaille mahdollisimman hyvä rinne-elämys, oli kyseessä sitten lasketteliija, lautailija, hiihtäjä, jalankulkija tai pyöräilijä. Jalankulkijat voivat hyödyntää gondolihissiiä ympäri vuoden, ja pyöräilijöiden käytössä ovat gondoli ja Village express-tuolihissi kesäkauden ajan. (Rukakeskus 2021.)

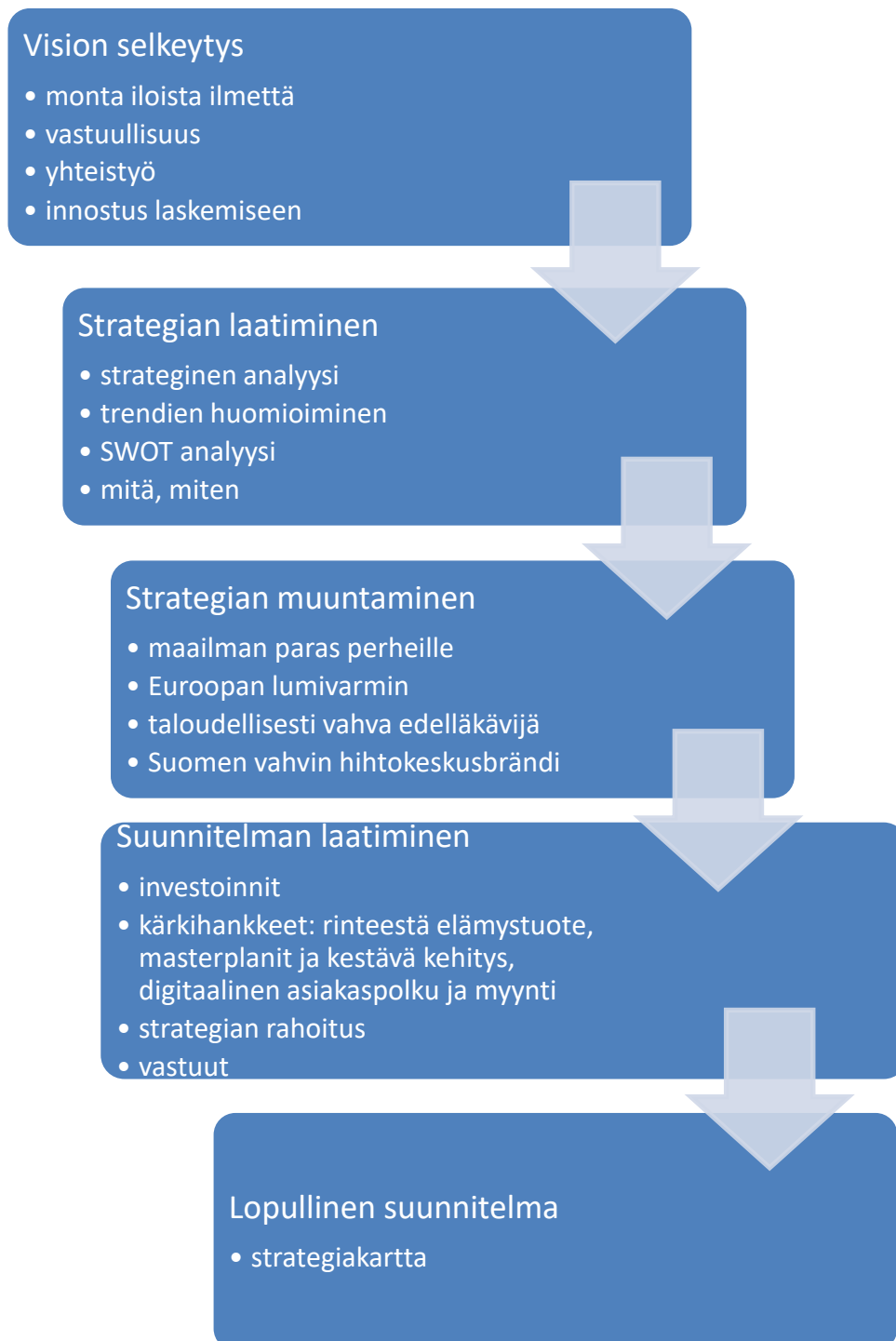
3.3 Strategia prosessi

Liiketoimintastrategian kehittäminen on pidempi prosessi, johon voidaan Salonerin ja muiden (2001, 35–38) mukaan nimetä seitsemän erillistä kohtaa: 1) Strategian tunnistaminen (missio), 2) Strategian arviointi (kilpailuedun tunnistaminen), 3) Strategiset kehittämismuutokset (ollaanko

linjassa yrityksen arvojen ja tavoitteiden kanssa), 4) Arviointivaihtoehdot (mihin tavoitteisiin yrityksen rahkeet oikeasti riittävät), 5) Strategian valinta (kaikkea ei voi tavoitella, on valittava visio), 6) Strategian viestintä (työntekijöiden tulee kyetä sisäistämään strategia ja toteuttamaan sitä käytännössä) ja 7) Strategian käyttöönotto (yrityksen tulee lähteä toteuttamaan valittua strategiaa).

Suomalainen Tero Vuorinen (2013, 40–42) vuorostaan tiivistää tämän strategiatyön prosessi viiteen eri vaiheeseen, mikä on hyvin yhteneväinen, mutta Saloneria suoraviisaisempi: 1) vision ja mission määrittäminen, 2) päämäärien asettaminen, 3) strategian laatiminen päämäärien saavuttamiseksi, 4) strategian toimeenpano ja läpivienti sekä 5) mittaus, arviointi ja korjaavien toimenpiteiden tekeminen. Tämäkin jo todistaa sitä, kuinka strategia, prosessit ja käsitteet ovat hyvin globaalisti yhtenäisiä ja toteutettavissa mihin tahansa yritykseen.

Kaplanin ja Nortonin (2009, 55) malli strategian suunnittelusta kuvastaa hyvin kuinka monimuotoinen ja jatkuva prosessi on. Kaikki alkaa vision selkeyttämisellä ja päättyy strategiseen suunnitelmaan. Kuvassa 27 strategisen suunnitelman prosessi Rukakeskus Oy:n kannalta kuvattuna Kaplanin ja Nortonin ajatuksen pohjalta.



Kuva 26. Rukakeskuksen strateginen suunnitelma mukailtuna Kaplanin ja Nortonin mallista (Kaplan & Norton 2009, 55)

3.3.1 Tilannekuvan luominen

Nykypäivän strategia elää digiajassa, jolloin tarvitaan muutoskyvyn lisäksi ymmärrystä, oivalluksia ja uudistumista kuten kuva 27 osoittaa. Onnistuneen digiajan strategian luomiseen yrityksen tulee tuntea ja analysoida oma toimintaympäristönsä, ymmärtää kilpailun siirtyneen verkkokaupan myötä globaaliksi, viestinnän ja markkinoinnin kanavien laajuuden (sosiaalinen media) sekä kulluttajassa tapahtuneet muutokset – aikajänteestä on tullut nopea, kaikki riippuu ajoituksesta. (Hämäläinen, Maula, Suominen 2016.)

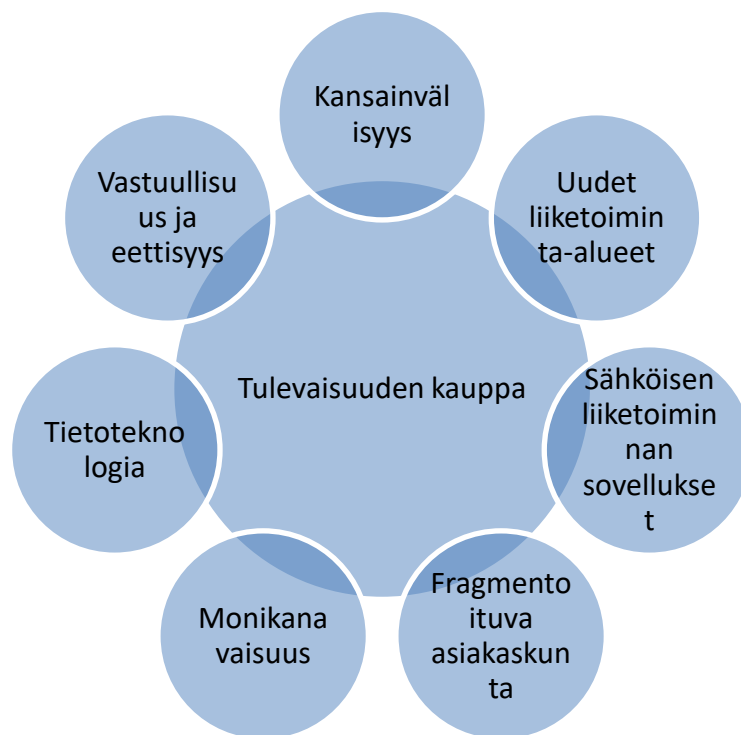


Kuva 27. Digiajan menestystekijät. (Hämäläinen ym. 2016)

3.3.2 Tulevaisuuskuvan luominen

Nykytilanteen tarkastelun jälkeen, voidaan siirtyä siihen, mihin halutaan päätyä. Tulevaisuuden ennustaminen on erittäin haastavaa ja vaikeaa. Analyysityö on kuitenkin kaiken strategiatyön perusta; niin ideoiden luomiselle kuin toteuttamiselle ja uusimiselle. Siinä on tärkeää, ymmärtää miksi analysoidaan ja mitä analysoidaan. Tulevaisuuskuvan luominen vaatii ymmärryksen nykytilasta, realistiset tavoitteet ja ympäristöanalyysit. Ympäristöanalyysit tarkoittavat makrotason analyysijä, toimiala-analyysijä sekä skenaarioiden ja heikkojen signaalien huomioimista. Erityisesti skenaariot auttavat näkemään ja hahmottamaan tulevaa. (Kamesky 2010, 87–100.)

Tulevaisuuden kaupan voi ajatella olevan jo olemassa, koska moni konsepti elää hyvin pitkään, jopa vuosikymmeniä. Olennaisinta on muutos, miksi kauppa on olemassa – ei kauppiasta varten vaan asiakasta varten, sillä tulevaisuuden kaupassa asiakkaat muodostavat kaupan. Tämä johtuu monikanavaisuudesta ja asiakaslähtöisyydestä, jonka ansiosta kauppa ja asiakas kietoutuvat toisiinsa sovellusten ja tietoteknologian ansiosta. Tulevaisuuden kauppa kykenee teknologian ansiosta yhä yksilöllisempään asiakaspalveluun. (Kuusela & Neilimo 2010, 154–165.)



Kuva 28. Tulevaisuuden kauppa. (Kuusela ja Neilimo 2010, 155)

Tulevaisuuden kaupan toiminnassa monikanavaisuus korostuu ja tämän ennustetaan jopa pienentävän kauppakokoja, koska e-commerce eli sähköinen kauppa (verkkokauppa eri muotoineen) yleistyy. Kuva 28 näyttää tulevaisuuden kaupan monet muodot. Verkkokaupan myötä kilpailu on siirtynyt globaaliksi, kansainvälinen kauppa tuo mukanaan uusia markkinoita ja palveluita uusien tuotteiden ja brändien lisäksi. Kansainvälisyyden myötä vastuullisuus ja yrityksen arvot näkyvät yhä vahvemmin yrityksen toiminnassa ja vaikuttavat kuluttajien valintoihin. Vastuullisuus on nousemassa yhdeksi tulevaisuuden kilpailueduksi. (Kuusela & Neilimo 2010, 154–165.)

3.3.3 Toimeenpanon suunnittelu

Strategian suunnittelu tehdään normaalisti tietyllä syklillä, esimerkiksi kolmen tai viiden vuoden välein. Strategia tulee kuitenkin tarkistaa jokainen vuosi ja tehdä siihen tarvittavat muutoksia, esimerkiksi toimintaympäristön muutosten vaatiessa. Strategiatyön päävastuu on yleensä toimitusjohtajalla, mutta hallitus aloittaa ja päättää strategiatyön. Hallitus vastaa strategiatyön hyväksymisestä, mutta operatiivinen päävastuu käytäntöönpanosta ja toimenpiteistä jää normaalisti päällikkötasolle. Mitä suurempi yritys, sitä harvemmin päällikkötasoa alempi taso osallistuu strategiatyöhön. (Vuorinen 2013, 248–251; Kaplan & Norton 2009, 50–80; Kamensky 2010, 350–360.)

Kaplan ja Norton (2009, 54) kuvaavat hyvin strategian laatimisprosessin laajuutta ja monipuolisuutta. Ennen strategian toimeenpanemista tulee olla selvillä toiminta-ajatus, arvot ja visio sekä investoinnit ja hankkeet. Tämän jälkeen strategia jalkautuu organisaation yksikkötasolle ja vaikuttaa tulevan suunnitteluun ja siirtyy suoraan operatiiviseen toimintaan. Strategia näkyy parhaiten toimeenpanossa nimenomaan prosesseina ja hankkeina. Näihin liittyy vahvasti investoinnit ja sitä kautta myös budjetointi. (Kamensky 220–230).

Strategian konkretisointi operatiiviseksi tehtäväksi on päälliköiden ja esihenkilöiden vastuulla, jotka muuntavat strategiset tavoitteet henkilökohtaisiksi tavoitteiksi esimerkiksi kehityskeskusteluissa. Jokapäiväisen työn lisäksi strategiatyö näkyy työpajoissa, seminaareissa ja erilaisissa palaverissa. Strategian päällinjaukset kerrotaan koko henkilöstölle sekä sijoittajille, mutta tarkemmat ja yksityiskohtaisemmat toimenpidesuunnitelmat ovat johdon tietona. Pienissä yrityksissä strate-

giatyö jää usein omistajan tietoon ja harteille, mutta niin isoissa kuin pienissä yrityksissä strategiatyön keskiössä ovat investointien arviointi ja budjetointi. (Vuorinen 2013, 251; Kaplan & Norton 2009, 50–80; Kamensky 2010, 350–360.)

Strategian toteutuminen täydellisesti on kuitenkin harvinaista, lähes mahdotonta, koska ulkoiset tekijät muuttuvat yrityksistä riippumatta. Yrityksellä on kuitenkin keinoja, joilla se pystyy turvaamaan strategian toteutumista ja tärkeimmät niistä ovat riskianalyysi ja varasuunnitelmat, strateginen valvontajärjestelmä, strateginen viestintä ja koulutus, operatiivisen johtamisen kytkeminen strategiaan sekä ammattimainen strategiatyöskentely. (Kamensky 2010, 232–236.)

3.3.4 Toimeenpanon seuranta ja arviointi

Strategian onnistumista ja seuranta tulee tehdä jatkuvasti, monelle yritykselle vuosikello on hyvä toimeenpanon seurannan työväline. Jotta toimeenpanon seuranta onnistuu, on yrityksen täytynyt löytää oikeat tavoitteet ja oikea tavoitetaso. Tavoitetaso tulisi ilmaista mahdollisimman mittavassa muodossa, mikä edellyttää jokaiselle tavoitteelle mahdollisimman hyvää mittaria. Oikeat tavoitteet sisältävät taloudelliset tavoitteet, ulkoisen tehokkuuden, sisäisen tehokkuuden ja kehittämistavoitteet. (Kamensky 2010, 320–330; Saloner ym. 2001; 370–390.)

Esihenkilöiden tulee johtaa strategiasta toimenpiteet, joilla tavoitteet saavutetaan. Jokaisen toimenpiteen tulee olla yrityksen henkilöstölle konkreettinen, selkeä ja yksiselitteinen, jotta kaikki ymmärtävät mitä tulee tehdä ja miksi. Toimenpiteiden tulisi olla oikein ajoitettuja ja mielellään etupainotteisia, jotta toiminta kehittyy haluttuun suuntaan. (Kamensky 2010, 320–330; Saloner ym. 2001; 370–390.)

Toimeenpanojen arviointi tapahtuu mittareilla, jotka kuvaavat kuinka hyvin toimenpide tulee tehdä. Yhtä toimenpidettä voidaan mitata erilaisilla mittareilla, on tärkeää erottaa toisistaan tulos- ja suoritustavoitteet. Tulostavoite kuvastaa milloin strategia on hyvin suoritettu ja suoritustavoite puolestaan kertoo, milloin toimenpide on hyvin suoritettu. Saloner ja kumppanit (2001, 187) kuvaavat strategian monipuolista arviointia kuvassa 29.



Kuva 29. Strategian arviointi (Saloner ym. 2001, 387)

Jokaiseen toimenpide osa-alueeseen voidaan liittää samoja mittareita: euro, määrä, laatuasteikot, suhdeluvut ja aika. Kilpailuetua voidaan mitata markkinatutkimuksella, brändiarvolla, toimintaympäristöä erilaisilla analyyseillä. Strategian onnistumista voidaan arvioida erilaisten taloudellisten tunnuslukujen kautta kuten liikevaihto, käyttökate ja vastaavasti asiakastytyvyyttä NPS luvulla ja henkilöstötytyvyyttä eNPS luvulla. On olemassa toimialakohtaisia mittareita kuten hiihtopäivät tai varaston kierto. (Kamensky 2010, 325–327; Saloner ym. 2001, 360–390.)

3.4 Strateginen viestintä

Ymmärtääkseen strategiaa on ymmärrettävä erilaisia termejä kuten missio ja visio. Yritys voi muuntaa nämä arvonsa ”kansankielelle”, jotta henkilöstön on helpompi ymmärtää yrityksen tarkoitusta ja tavoitteita eli strategiaa. Onnistuneen strategiaviestinnän edellytys on viestinnän liit-

täminen osaksi strategian toimeenpanoa. Strategisen viestinnän tulisi olla osa yrityksen viestintää. Strateginen viestintä koostuu kolmesta eri osa-alueesta: toteuttamista tukeva viestintä, sisällöstä viestiminen ja prosessista viestiminen. Päävastuu strategian viestimiestä on yrityksen johdolla sekä esimiehillä. (Hämäläinen & Maula 2006, 15–30.)

Jokainen ihminen tulkitsee strategiaa omista lähtökohdistaan, mikä määrittää sen, miten ihminen strategian ymmärtää. Tämän takia strateginen viestintä tulee tehdä eri tavoin eri kohderyhmille, mistä aiheutuu se, että strategiaviestintä jakautuu neljään sopeuttamisalueeseen:

1. viestintä strategiatyöskentelyyn samanaikaisesti osallistuvien kesken
2. strategiaviestintä ylöspäin
3. strategiaviestintä alaspäin
4. strategiaviestintä organisaation ulkopuolisille ryhmille (Kamesky 2010, 237–239.)

Käytännössä tämä tarkoittaa, että yritysjohton on osattava myydä strategia hallitukselle ja vastaavasti myös henkilöstölle ulkopuolisia sidosryhmiä unohtamatta. Tämän vaikuttaa merkittävästi strategiataidot, halu ja rohkeus sekä ennen kaikkea vuorovaikutus. Menestyksen timantin särmät ulottuvat siis kaikkialle. (Kamesky 2010, 239–242.)

Yhtenäinen ja sitoutunut henkilöstö mahdollistaa omalta osaltaan tavoitteiden toteutumisen ja luovat myös myönteistä työilmapiiriä, mikä vaikuttaa koko henkilöstöön. Henkilöstön ymmärryksen lisääntyessä valintojen tekeminen helpottuu ja innovatiivisuus kasvaa, voidaan helposti osoittaa, että strateginen viestintä vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen. (Hämäläinen ja Maula 2006, 31–33.)

3.5 Liiketoimintastrategia

Kuvassa 30 kuvataan strategian eri tasot. Tämä työ keskittyy liiketoimintastrategian luomiseen, koska jokapäiväinen kilpailu tapahtuu yrityksissä liiketoimintatasolla, jossa kohdataan asiakkaat, toimittajat ja kilpailijat. Keskeistä on löytää kilpailuetu toisiin yrityksiin nähden ja onnistua ylläpitämään ja vahvistamaan se, jotta yritys menestyy. (Kamensky 2010, 21–23)

On tärkeää tiedostaa, että liiketoimintastrategia voidaan jakaa vielä eri osa-alueiden strategioihin, joita ovat: toiminnallinen strategia, markkinointistrategia, talousstrategia, tutkimus- ja kehitysstrategia, operaatiostrategia, ostostrategia, logistinen strategia, henkilöstöstrategia sekä informaatioteknologian strategia. (Wheelan & Hunger 2006, 189–199; De Wit & Meyer 2005, 9–15; 77.)



Kuva 30. Strategian tasot (Kamensky 2010, 22)

Voidakseen luoda liiketoimintastrategian, yrityksen tulee kyetä ymmärtämään, että mikään ei ole pysyvää eikä mitään voida varmasti ennustaa. Yrityksen on kyettävä sietämään epävarmuutta ja muutoksia sekä sopeutumaan. Viime vuosina strateginen ajattelu on muuttunut ja strategian suunnittelu- ja toteutusvaiheet yhdistyvät toisiinsa, henkilöstön osallistuminen strategiatyöhön on kasvanut ja osaamisen kehittäminen ja innovatiivisuus ovat korostuneet. Strategisen johtamisen sijaan, yrityksen tulisi ymmärtää strategia kokonaisvaltaisena ja osallistuvana työkaluna. (Vuorinen 2013, 15–20.)

Menestyvä myymälätoiminta koostuu onnistuneesta toiminnasta neljällä eri strategisella osa-alueella, joita ovat:

1. asiakaslähtöisyys, käyttäjälähtöiset tietojärjestelmät, emotionaalinen asiakkuus ja asiakas kumppanina-malli.
2. kustannustehokkuus, johon vaikuttavat pitkien toimintaketjujen hallinta, kansainväliset allianssit, monikanavaisuus ja verkkokauppa, omat merkit ja hankinnan tehokkuus
3. osaava johto ja osaamisen johtaminen, jotka peilautuvat henkilöstön kehittämisessä ja informaatiojärjestelmissä IT:n kautta
4. asiakkaiden tarpeita tyydyttävä kaupan formaatti. Kaupan formaatti vaikuttaa ratkaisevasti kaikkeen, sillä lähikaupan tavoitteet ja asiakaslähtöisyys ovat hyvin erilaiset kuin hypermarketilla tai erikoiskaupalla. (Kuusela & Neilimo 2010, 22–23.)

Oman formaatin valinta eli erikoiskauppa tässä tapauksessa määrittää jo hyvin monta strategista tekijää. Urheilun erikoiskauppaa ajatelleen menestys korostuu nimenomaan asiakaslähtöisyydestä, kustannustehokkuudesta ja osaavasta johdosta. Yksittäinen urheilukauppa ei omista omia brändejä eikä kansainvälisiä alliansseja tai pitkiä hankintaketjuja, jolloin monta riskitekijää poistuu heti. Lisäksi yksittäinen erikoiskauppa voi itse valita jakelukanavansa ja olla erittäin asiakaslähtöinen toimija, huomioiden sijaintinsa ja asiakkaiden erikoisvaatimukset. (Kuusela & Neilimo 2010, 22–23.)

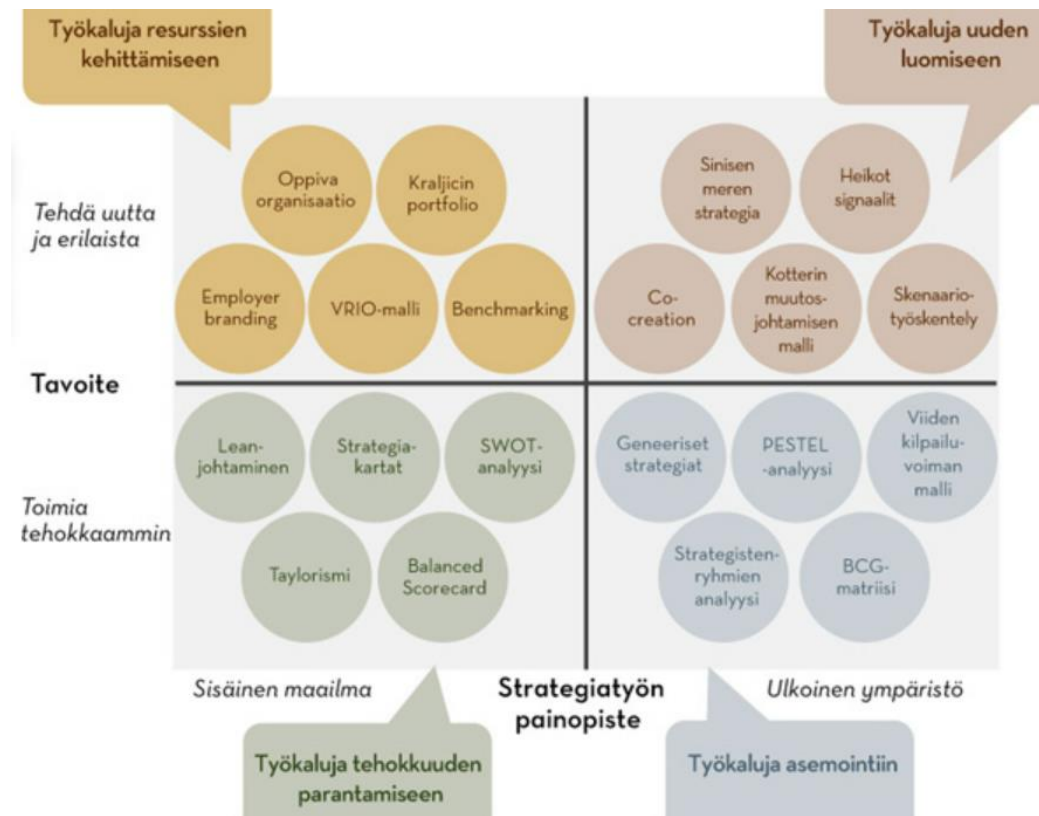
3.6 Strategiatyökalut

Aiemmin on jo kuvattu, kuinka strategiatyö on jatkuva prosessi ja siihen tarvitaan työkaluja. Strategiset työkalut voidaan jakaa neljään eri ryhmään, sen mukaan mikä strateginen painospiste on:

1. Resurssien kehittäminen
2. Uuden luominen
3. Tehokkuuden parantaminen
4. Asemointi

Parhaimman mahdollisen menestyksen saamiseksi, yrityksen pitää pystyä muuttumaan, mikä tarkoittaa, että strategiankin tulee olla dynaaminen ja nopeastikin muutettavissa. Lisäksi on suositeltavaa hyödyntää useampi työkaluja, jottei kuva todellisuudesta jää liian yksinkertaiseksi. Kuva

31 näyttää hyvin, kuinka paljon erilaisia työkaluja kunkin painopisteen alle kuuluu. (Vuorinen 2013, 25–55.)



Kuva 31. Strategian työkalut. (Vuorinen 2013, 33).

Vuorisen (2013) työkaluihin voi hyvin yhdistää Karlöfin (2004, 87–98) näkemyksen strategisista pyrkimyksistä, riippuen siitä, miten yritys tavoittelee kasvua. Yhdistin nämä kaksi näkemystä ja ne toimivat yllättävän hyvin yhteen.

1. Työkaluja resurssien kehittämiseen
 - a. kohdemarkkinoiden uudelleen määrittäminen – uudet kohderyhmät – kokonaismyynnin kasvu
2. Työkaluja aseointiin
 - a. kasvu yritysstojen avulla
3. Työkaluja tehokkuuden parantamiseen
 - a. keskittyminen jälkimarkkinoihin – lisämyynti – katteiden parantaminen
4. Työkaluja uuden luontiin

- a. insourcing ratkaisujen tarjoaminen – uudet markkinat palveluille – ulkoistaminen
- b. strategiset yhteenliittymät

Tämän pohjalta voidaan lähteä ajattelemaan myymälöiden liiketoimintastrategian rakentamista. Tämä työ keskittyy luomaan liiketoimintastrategian, jossa painopiste on yrityksen sisäisissä toiminnoissa sekä toiminnan tehostamisessa. Kokonaismyynnin kasvua tavoittelevat kaikki, mutta sen tekemiseen tulee löytää uusia ideoita, mahdollisia uusia kohderyhmiä. Täten tarvitaan työkaluja resurssien kehittämiseen ja, kun otetaan huomioon myymälöiden poikkeuksellinen sijainti, valikoituu järkevimmäksi työkaluksi benchmark.

Rukakeskus Oy kaikki toiminnot tapahtuvat samassa ulkoisessa toimintaympäristössä. Rukakeskus linjaa konsernin strategiassaan kasvun yhdeksi vaihtoehdoksi yritysostot. Ulkoinen toimintaympäristö ei yksistään luo myymälöille merkittäviä kilpailutekijöitä. Myymälöiden osalta keskeistä on myynnin kasvu ja katteiden parantaminen, toisin sanoen tehokkuuden parantaminen. Tämän perusteella valitaan työkaluksi SWOT – analyysi. Kuten aiemmin on tuotu esiin, kaikki lähtee johtamisesta ja täten toinen strategiatyökalu on LEAN.

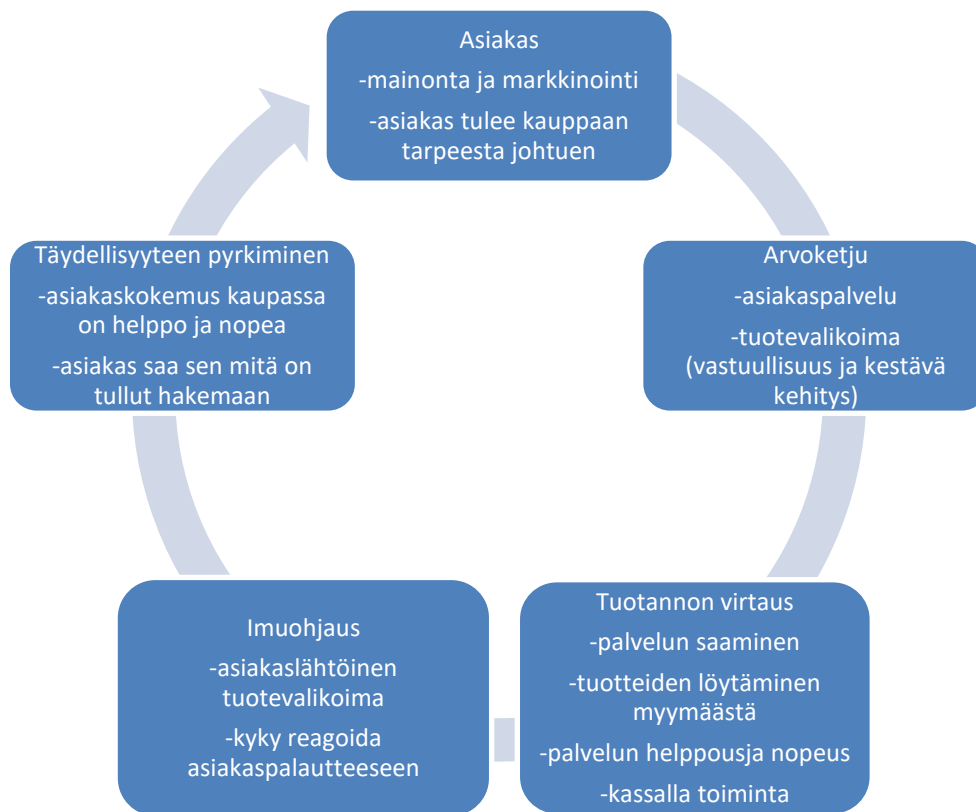
3.6.1 LEAN - työkalu

Vuorinen (2013, 70-80) nostaa tärkeäksi sisäisen ympäristön tarkkailun. Lisäksi aiemmin on todettu, että onnistunut strategia vaatii onnistunutta johtamista. Näiden pohjalta nousee esiin LEAN-työkalu, tehokkuuden parantamisen näkökulmasta. LEAN on työkalu, joka yhdistää erilaisia näkemyksiä yhdeksi johtamisjärjestelmäksi. Pyrkimyksenä on saada koko organisaatio työskentelemään kustannustehokkaasti, jotta asiakkaalle tuotetaan lisäarvoa. (Vuorinen 2013, 70–80.)

LEAN mallin viisi ydinkohtaa ovat asiakkaan arvon miettiminen, arvoketjun tunnistaminen, tuotannon virtaus, imuohjauksen toteuttaminen, täydellisyyteen pyrkiminen. Lähtökohtana on usein 5S malli eli viisi kertaa kysytään miksi. Yksi LEAN-mallin olennainen osa on visualisointi. Kuva 32 on kohdennettu LEAN-malli Rukakeskuksen ja Pyhätunturi Oy:n myymälätoiminnalle ja pohjaa yrityksen strategiaan, jossa keskiössä on tavoite maailman paras perheille (asiakas on

tärkeä), monta iloista ilmettä ja vastuullisuus. Näiden pohjalta keskiöön nousee asiakaskokemus. (Vuorinen 2013, 70–80.)

Rukakeskus kerää asiakaspalautetta joka kausi asiakaspalautelomakkeella. Kauteen 2020–2021 saakka asiakaspalaute on kerätty henkilökunnan toimesta jakamalla paperinen lomake asiakkaille. Keskimääräinen palautemäärä on ollut 800–1000 kappaletta per kausi. Lomakkeessa on arvioitu palveluja asteikolla yhdestä viiteen ja lopuksi on saanut jättää avoimen palautteen. Asiakaspalautteita käydään läpi esihenkilöiden kuukausittaisissa palavereissa sekä yksiköiden palavereissa. Näiden pohjalta muodostui LEAN työkalu myymälöille.



Kuva 32. Myymälöiden LEAN-malli asiakaskokemuksen kehittämiseen.

Kuvan 32 mukaista LEAN-mallia tulisi toteuttaa myymälän asiakkaiden asiakaskokemuksen kehittämiseen. Tämä LEAN kuvaus on tehty henkilökunnan näkökulmasta ja se pyrkii kuvaamaan millä

tavoin myymälän ja sen henkilökunnan tulisi toimia, jotta asiakaskokemus paranisi ja sitä kautta myymälöiden myynnin kasvu mahdollistuisi.

3.6.2 SWOT - analyysi

1960-luvulla Yhdysvalloissa kehitetty SWOT- analyysi on yksittäisistä strategiatyökaluista suosituin. SWOT on synteetinomainen analyysi, jonka tarkoituksena on tuottaa selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta. Nimensä mukaisesti siinä analysoidaan yrityksen vahvuudet (strength), heikkoudet (weakness), mahdollisuudet (opportunities) ja uhat (threats). Näistä vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä asioita ja uhat ja mahdollisuudet ulkoisia tekijöitä. (Vuorinen 2013, 88–90; Wheelen & Hunger 2006, 138–142.)

SWOT-analyysin suosion syitä puoltavat ainakin seuraavat asiat:

- vahvuudet ja heikkoudet kuvastavat organisaation sisäisen tilan
- mahdollisuudet ja ja uhat yhdistävät kuvauksen yrityksen toimintaympäristöstä
- analyysi suhteuttaa niin nykytilaa kuin tulevaisuutta
- analyysin tekeminen on yksinkertaista ja helppoa
- analyysi toimii usealla tasolla ja alueella (Kamensky 2010, 125–135.)

SWOT analyysin ei ole tarkoitus nostaa esiin yrityksen osaamista ja nykyistä tekemistä vaan osoittaa mahdollisuuksia ja uusia vaihtoehtoja, joita yritys ei toistaiseksi esimerkiksi resurssien puutteen takia käytä tai kykene käyttämään.

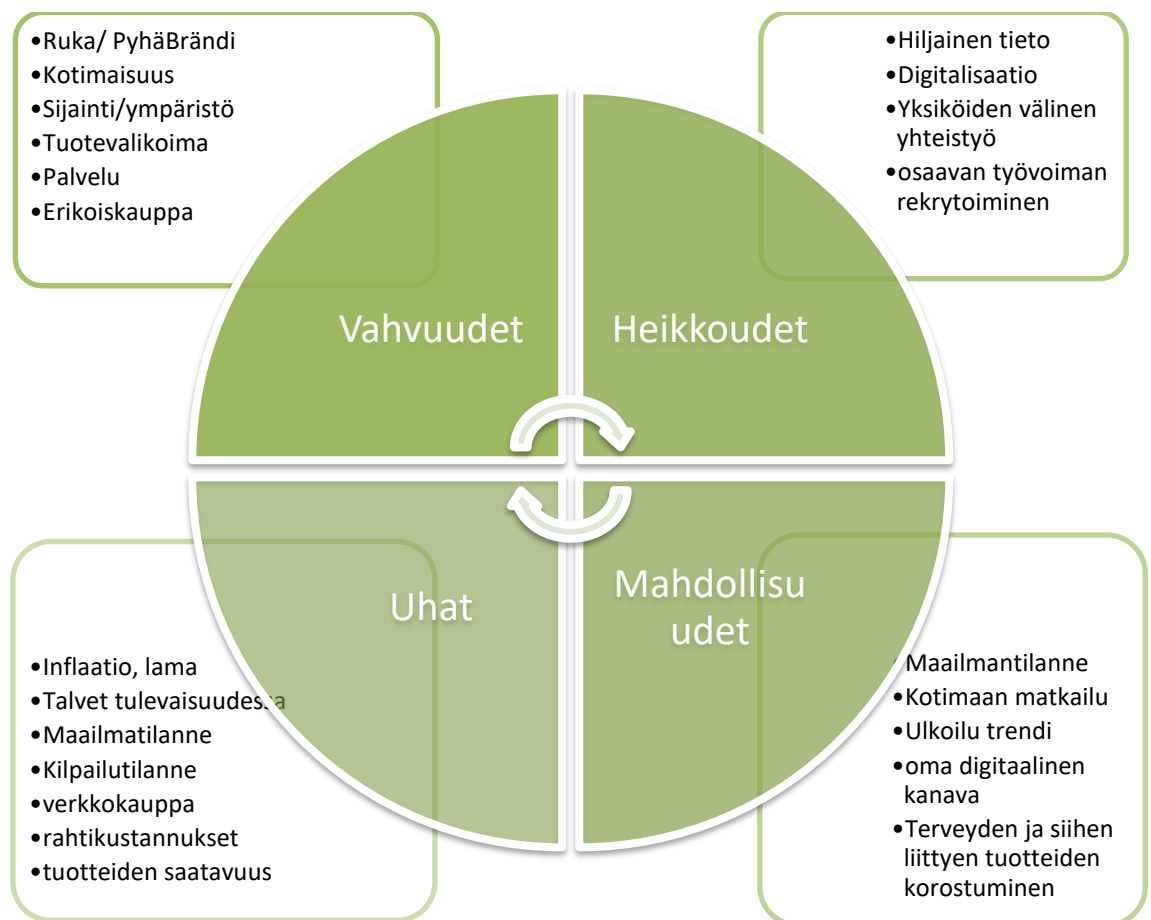
Suosioistaan huolimatta SWOT-analyysissa on heikkouksiakin:

- sanoja ja lauseita, ei lukuja
- sama tekijä voi olla sekä uhka että mahdollisuus
- ei ole mitään takeita, ovat lauseet dataan perustuvia
- vaatii hyvin yksinkertaista analyysia

- analyysistä ei voi tehdä suoraa loogista linkkiä strategian täytäntöönpanoon

(Wheelen & Hunger 2009, 138-140.)

Myymlöillä on selkeät ja hyvin vahvat vahvuudet, mutta vastaavasti monet uhista eivät ole mitenkään myymälöiden hallinnassa. Maailman tulevaisuus koronapandemian jälkeen ja Ukrainan sodan keskellä on erittäin vaikeasti ennustettavissa. Hintojen nousu inflaation ja tuotantokustannusten nousun myötä mahdollisesti vaikuttaa myynteihin positiivisesti, mutta vastaavasti globaali verkkokauppa voi hetkessä aiheuttaa paljon isomman loven myynteihin. Toisaalta kukaan ei tiedä olisiko Rukastoren verkkokauppa mahdollisuus vai uhka nykyiselle toiminnalle? Kuva 33 esittää Rukakeskuksen ja Pyhätunturi Oy:n myymälöiden SWOT analyysin, joka on muodostettu Rukakeskuksen SWOT analyysin pohjalta.



Kuva 33. Myymälöiden SWOT analyysi.

Rukakeskuksen työurat ovat hyvin pitkiä, jopa 30–40 vuoden mittaisia, mikä tarkoittaa, että hiihdistä tietoa on paljon ja sen siirtäminen tulee olemaan haaste, kun isot ikäluokat alkavat eläköityä. Myymälöidenkin vakituinen henkilöstö on ollut Rukakeskuksen palveluksessa yli 15 vuoden ajan. Myymälätoiminta on kehittynyt ja muuttunut paljon viimeisen viiden vuoden aikana, uusi kassajärjestelmä, kaksi uutta myymälä, uusi varastonhallinta – mikä tarkoittaa, että tarvitaan enemmän osaavia käsiä ja kuvaavaa on, että myyjän rekrytointiin tuli 22 avointa hakemusta ja myymälävastaavan viisi. Osaavan työvoiman saannin haaste kasvaa koko ajan.

Ulkoilu on ollut kaksi vuotta yksi alan isoimmista trendeistä ja jopa isot ikoniset muototalot kuten Versace ja Emporio/Armani ovat muokanneet vaatemallistojaan yhä lähemmäs urheilukaupan tuotteita. Mutta koronapandemian etätyösuositus päättyi jo, joten koska muotivaatteet alkavat jälleen myydä? Vai jatkuuko etätyö ja nouseeko siitä seuraava trendi, johon myös kauppa voi reagoida? Entä miten käy matkailuin, tuleeko kansainvälisiä turisteja vai ainoastaan kotimaan matkailijoita?

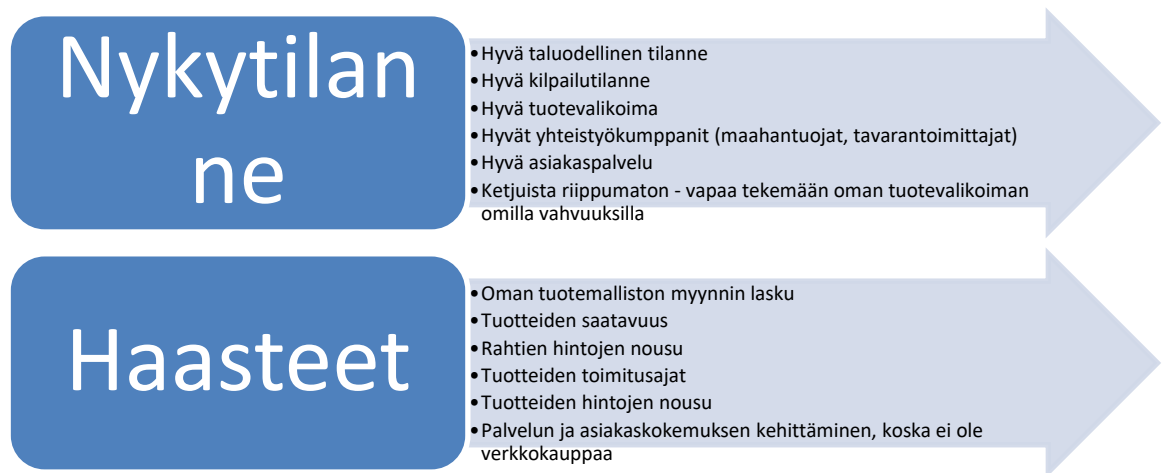
Myymälöiden vahvuudet ovat erittäin selkeät – sijainti on yksi ylivoimainen vahvuus jo pelkästään tuntureiden kilpailutilanteeseen nähden, mutta myös asiakkaan kannalta. Sijainti asettaa haasteen – keskeisellä paikalla oleva asiakaspalvelupiste toimii infopisteenä, jossa asiakkaalle tulee osata kertoa muun muassa: mistä hissilippuja saa, jakaa karhunkierroksen karttoja, antaa ravintolasuosituksia. Henkilökunnalta vaaditaan paljon yleistietoa matkailualueesta ammatillisen osaamisen lisäksi.

Sijainti vaikuttaa suuresti tuotevalikoimaan – myymälöistä on löydettävä tuotteet asiakkaiden tarpeisiin, mutta myös houkuttelevia heräteostoksia ja matkamuistoja. Tuotevalikoima ottaa huomioon koko perheen ja kaikki talvilajit, mikä vaatii paljon erityistä osaamista henkilökunnalta. Vahvuus on tietenkin RukaPyhä brändi, koska jokainen ostettu RukaPyhä tuote, kuvastaa, että asiakas on tyytyväinen ja haluaa kertoa onnistuneesta valinnastaan.

Kilpailutilanne vaikeutuu jatkuvasti, vaikka kivijalkamyymälöiden määrä ei tuntureissa kasva (liiketilöiden puute), mutta verkkokauppa haastaa hintakilpailuun yhä isommissa määrin. Hintojen seuraaminen verkkokauppoihin on tärkeää, jotta etenkin välineiden myynti saadaan ylipäättään toteutettua. Rukakeskuksen myymälät ovat kuitenkin erikoiskauppoja ja niiden valikoiman tuotteista ainoastaan 10 % löytyy isoimpia verkkokauppojen valikoimasta. Erikoiskauppa, joka ei kuulu

ketjuun, mutta on taloudellisesti kannattava, kykenee erikoistumaan ja ostamaan tuotteita, jotka eivät tule monessa kaupassa vastaan.

Kuvaan 34 on listattu konkreettisemmin asiat, jotka ovat hyvin ja mahdollistavat myymälätoiminnan kasvua sekä haasteet, jotka isoimmin ovat kasvun esteenä. Haasteet löytyvät SWOT – analyysin uhat osiosta, mutta ne ovat vielä yksilöidymmin avattuna ja konkretisoituna nimenomaan tulevalle talvikaudelle 2022–2023.



Kuva 34. Myymälätoiminnan nykytila

SWOT analyysin pohjalta, muodostettaessa skenaariota tulevasta, tulee analysoida Rukan ja Pyhän ensi kauden 2022–2023 näkymiä:

- inflaation vaikutus, matkustetaanko autolla vielä?
- Suosiiko sää, kaudella 21–22 ei ollut paukkupakkasia?
- Ylläs ja Levi avaavat uudet hissit kaudella 22–23
- Venäläisasiakkaat ovat poissa
- Mökkien ja Ski-inn majoitukset käyttöasteet olivat jo kaudella 21–22 niin korkeat, että huippusesongeissa ei ole enää kapasiteettia – kasvun tultava hiljaisista ajoista
- Kansainvälinen kauppa avautuu, lähtevätkö suomalaiset ulkomaille ja paikkaavatko kansainväliset asiakkaat sitä.

- Pyhälle valmistuu uusia petejä, mutta Rukalle ei.
- Hissilippujen hinnat nousevat molemmissa tuntureissa.

Tämän jälkeen on olennaista, että asioihin hyvin perehtyneet ammattilaiset kertovat näkemykset ja niiden pohjalta muodostetaan muutama erilainen skenaario, mitä seuraavaksi voi tapahtua ja miten se sitten vaikuttaa. Yllä mainitut asiat vaikuttavat siihen, minkälaista kasvua voidaan lähteä hakemaan, esimerkiksi Rukan kasvutavoite on lähtökohtaisesti Pyhää pienempi, koska uutta maajoituskapasiteettia ei Rukalle synny.

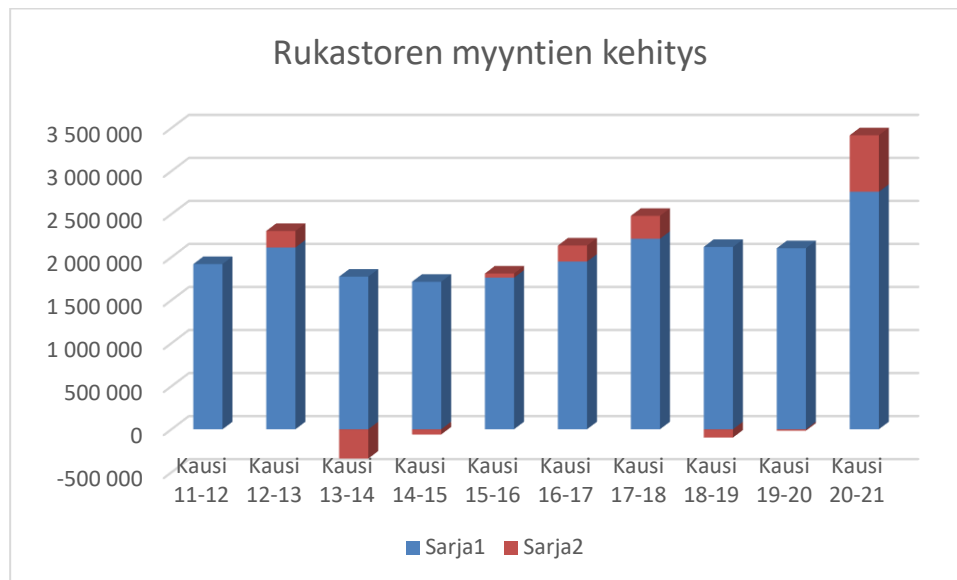
3.7 Rukakeskus Oy:n myymälätoiminta

Myymälätoiminta alkoi Rukalla 1980-luvulla, vuonna 1981 vuokraamon yhteydessä myyntiin välineitä ja siitä muodostui aluksi Ruka Pro shop. Hyvin nopeasti alettiin kuitenkin valmistamaan Ruka! tekstiilejä, joiden tekemisessä Ruka oli hiihtokeskuksena todellinen edelläkävijä Suomessa. Vuonna 2004 valmistui Kauppakeskus Kumpare ja sen yhteyteen Ruka shop sekä Pro shop, joiden myynnit olivat jo tuolloin erinomaisia, koska alueella ei ollut muita urheiluvaatteiden ja välineiden myyjiä. Vuonna 2010 valmistui Rukan kylä, myymälätoiminta siirtyi uuteen rakennukseen ja myymälä sai nimekseen Rukastore. (Leikoski 2005, 56–63.)

Vuonna 2014 Rukan kylään saapuivat ensimmäiset kilpailijat Rukastorelle, Intersport ja yksityinen Aste Brandstore. Tämä näkyy yrityksen liikevaihdon putoamisena kuvassa 35. Seuraavana vuonna haasteet kasvoivat ja uusi vuokraamo/myymälä Hill Ski rent aloitti toimintansa. Vaikeudet Rukastoren osalta lisääntyivät. Kuva 12 osoitti, miten hiihtokeskusten hissilipunmyynti on kasvanut hyvin tasaisesti viimeisen kymmenen vuoden ajan. Rukastoren myymälän myymäläpäällikkö vaihtui vuonna 2016 ja sen jälkeen myynnit on saatu käännettyä kasvuun.

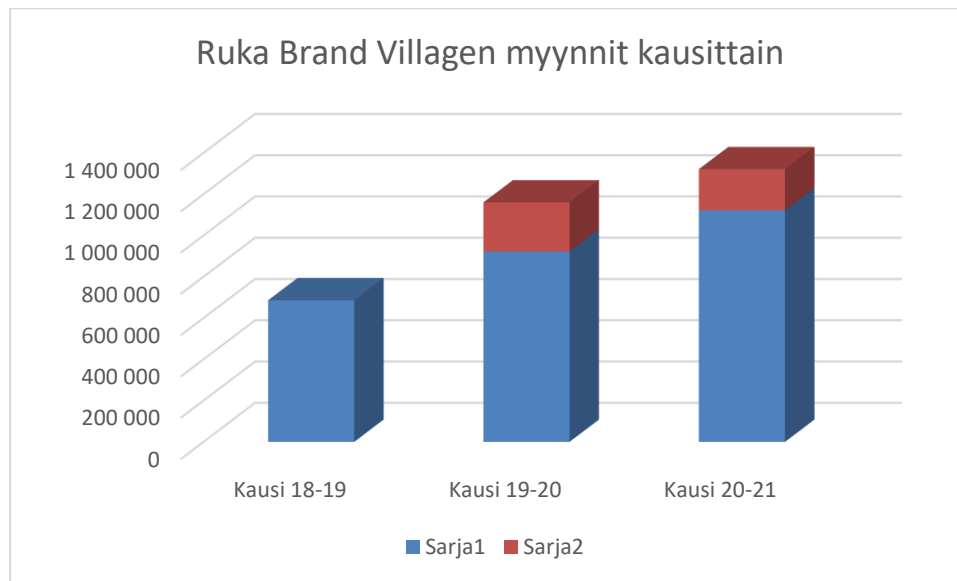
Myyntien kääntäminen kasvuun on vaatinut paljon muutoksia usealla osa-alueella: tuotevalikoima, brändiyhteistyö, järjestelmät (kassa, raportointi), varastohallinta, henkilöstö ja työnkuvat, aukioloajat, markkinointi ja johtaminen. Muutosprosessi on ollut valtava ja jatkuva, koska muutos on täytynyt toteuttaa osa-alue kerrallaan. Muutostyö aloitettiin tuotevalikoimasta ja ostotoiminnoista, koska myynnit oli saatava kasvuun. Myyntien kasvun myötä mahdollistuivat investoinnit

järjestelmiin ja myymälöiden kalustukseen. Kasvun jatkuessa on syntynyt muita muutostarpeita kuten henkilöstön määrä ja työkuvat, organisaatorakenne.



Kuva 35. Rukastoren myyntien kehittyminen (Rukastore 2021)

Kuvassa 35 sininen väri (sarja 1) kuvastaa euromääräistä myyntiä kyseisellä kaudella ja punainen väri (sarja 2) peilaa onko myynti kasvanut vai laskenut. On hyvin helposti nähtävissä, että koronan jälkeen tapahtui erittäin iso loikkaus ja sama trendi näyttää hyvin vahvasti jatkuvan kaudella 2021–2022. Vuoden 2018 syksyllä Aste Brandstore ajautui konkurssiin juuri uuden talvikauden porteilla. Rukakeskus omistaa liiketilan ja näin sai marraskuussa alkunsa Ruka Brand Village. Ruka Brand Villagen nopean avaamisen mahdollisti erinomainen brändiyhteistyö. Myymälä rakennettiin shop-in-shop konseptilla, jokainen brändi kustansi ja rakensi oman shop-in-shop osastonsa.



Kuva 36. Ruka Brand Villagen myynnin kehitys (Rukastore 2021)

Kuva 36 kuvastaa, että jokainen vuosi on tehty selkeä kasvu ja sama tie jatkuu kaudella 2021–2022. Urheilun ja vapaa-ajan kaupan suosion kasvu näkyy myymälöissä selvästi. Huolimatta Rukan kylän kilpailun kiristymisestä, myyntien kasvattaminen on onnistunut molemmissa myymälöissä. Tähän on kuitenkin tarvittu hiihtopäivien ja hissilipunmyynnin kasvu eli alueen yleinen kävijämäärien kasvu, minkä voi todentaa myös Ruka-Kuusamon matkailuyhdistyksen tekemistä tiedotteista – niin lentomatkustus kuin yöpyjämäärät ovat kasvaneet tasaisesti viimeisen viiden vuoden aikana, toki korona aiheutti lentomatkestajien määrään selvän laskun.

Pyhätunturi Oy sai oman myymälänsä 90-luvun alkupuolella hotellin vastaanoton yhteyteen. Yrityksen hissilipunmyynti ja hiihtopäivät eivät kuitenkaan ole edenneet viimeisen kymmenen vuoden aikana Rukan tapaan, vaan Pyhällä on todella taisteltu, jotta yritys saatiin käännettyä kannattavaksi. Tämä taistelu johti Pyhä shopin ulkoistamiseen talvikauden 2012–2013 päätteeksi. Talvikausi 2018–2019 oli Pyhän osalta käännteentekevä ja siitä alkoi kasvuvuosien aika. Ulkopuolinen yrittäjä ei kuitenkaan onnistunut työssään ja myymälätoiminta palasi Pyhätunturin alle kaudella 2020–2021 ja uudistettu Pyhä shop avattiin joulukuussa 2021. Ensimmäisenä kautena myynnit ylsivät 190 000 €, mutta kaudella 2021–2022 päästään jo lähelle 270 000 € myyntiä.

Käyttökate on yksi mittari, jolla kuvataan yrityksen kannattavuutta. Käyttökateprosentti laskeaan, kun tulos ennen korkoja, veroja, suunnitelman mukaisia poistoja ja arvonalennuksia, jaetaan liiketoiminnan tuotoilla. Käyttökateprosentti kuvaa yrityksen kykyä hoitaa lainojen korkoja

ja lyhennyksiä. Kuva 37 osoittaa käyttökateprosentin ohjeelliset arvot. (Yritystutkimus 2017, 63–65.)

Käyttökateprosentin vaihteluvälit	Liiketulosprosentin ohjearvot
10–25 % teollisuus	10 % tai suurempi - hyvä
2–10 % kauppa	5–10 % tyydyttävä
5–15 % palvelu	alle 5 % heikko

Kuva 37. Ohjeelliset arvot käyttökateelle (Yritystutkimus 2017, 64–65)

Myyvälätoiminnan lähtötilanne liiketoimintastrategian luomiselle on hyvä, jokaisen myymälän myynnit ovat kasvussa, myyntikatteet ovat 40 % luokkaa ja käyttökatteetkin yli 15 %. Ne ovat siis taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa ja niihin panostaminen on huomattu myös yrityksen johdossa, jonka nosti myymälätoiminnan vuonna 2020 konsernin strategiaan. Taloudellisesti näkökulmasta kaikki on hyvin. Kilpailutilanne molemmissa on tuntuessa hyvä, Pyhällä ei ole ainutakaan kilpailijaa ja Rukallakin vain kaksi (Intersport ja Hill Ski rent). Isompi uhka toiminnan kehittämiseen tuleekin koronan myötä tuotteiden saannin ja hinnan nousujen puolesta.

Konsernin strategiassa myymälätoiminta jakautuu omiin ja merkkituotteisiin, ”retail ja branded goods” eli RukaPyhä tuotteet halutaan nostaa omana kategorianaan esille. RukaPyhä tuotteiden myynnissä on tapahtunut selkeä muutos (kuva 40), mikä johtuu useasta eri syystä. Oman tuotemerkin varastonhallinta ja varastonkierto on tuotu kaupalliseksi ja järkeväksi, muut laskettelukeskukset ovat tuoneet omat logotuotteensa myyntiin ja oman malliston tekeminen on haastavampaa kuin vuosikymmen sitten pelkästään minimäärien kasvun takia. 2010-luvun alussa merkkitekstiilien (muiden kuin RukaPyhä- tuotteiden) myynti oli lähes saman verran kuin RukaPyhä-tuotteiden myynti. 2020-luvulle siirryttäessä merkkimerkkitekstiilien myynti kasvoi nelinkertaiseksi RukaPyhä- tuotemyyntiin nähden. Laskettelu- ja lautailuvälineiden sekä niissä tarvittavien tarvikkeiden (lasit, kypärät) myynti on pyörinyt tasaisesti 0,5 miljoonan euron tienoilla aina 2010 vuodesta 2020 vuoteen saakka.

3.7.1 Branded goods – RukaPyhä tuotteet

Rukan ikonen logo syntyi Kari-Jussi Ahon brändäyksen aikaan 1980-luvun alussa ja Miia Porkkala (o.s Aho) synnytti Ruka-tuotteen. 1980-luvun lopulla Pyhätunturin siirtyessä Ahojen omistukseen, Pyhä sai luonnollisesti oman logonsa ja syntyi RukaPyhä-tuoteperhe. Ensimmäisiä tuotteita olivat logoilla brändätyt poolopaidat lukuisissa eri väreissä. Nopeasti tuoteperhe kasvoi collegepaitoihin, huppareihin, matkamuistoihin kuten magneetit, kynät, lompakot, avaimenperät, avainnauhat, suksipidikkeet. (Leikoski 2005, 57–65.)



Kuva 38. Tästä kaikki alkoi - ensimmäiset logot (Rukakeskus 2021)

1990-luvulla logot yhdistettiin ja tehtiin yhteistuotteita molempiin tuntureihin, koska näin saatiin tilausmäärät isommiksi ja ostohinnat edullisemmiksi. Syntyi myös lasten tuoteperhe nimeltä Rosa&Rudolf eli Rukan maskotit, joiden mukaan Rukalla on yhä nimettyjä tuotteita sekä laskettelureittejä. 2010-luvulla logojen yhteiskäyttäminen lopetettiin ja molemmat tunturit edustavat omia erityispiirteitään. Rosa&Rudolf on korvattu Pyhällä Huttu-ukko hahmolla ja hänen seikkailuillaan.

Varastonhallinta nousee tärkeäksi asiaksi, koska mitä pienempi varaston arvo yrityksellä on, sitä enemmän on vapaata pääomaa käytettävissä. Varaston pääomaa vapautetaan käyttöön varaston kiertonopeutta tehostamalla. Mitä nopeammin tuote myydään asiakkaalle, sitä paremmin tuoteseen sidottu pääoma tuottaa. Varaston kiertonopeus on suoraan verrannollinen siihen, kuinka monta toimituserää tuotetta varastoon saapuu. Toimituserät eivät voi olla liian pieniä, koska kokonaiskustannukset nousevat säästöjen edelle, kun jokaisesta toimituksesta tulee käsittely- ja

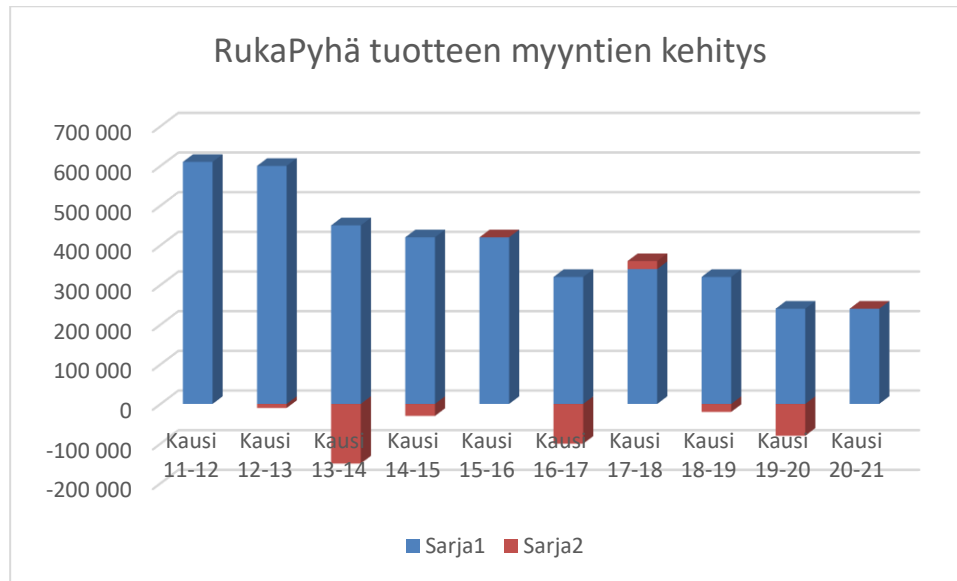
rahtikustannukset erikseen. Yrityksen tuloksen näkökulmasta varastointi ei ole kannattavaa eikä se nosta myytävän tuotteen arvoa. (Rauhala 2011, 124–125, 179–182.)

Varastonkiertonopeus on yksi tärkeimmistä varastonhallinnan tunnusluvuista. Se kuvastaa kuinka monta kertaa vuodessa vaihto-omaisuusvarastot vaihtuvat niiden rahallisen arvon mukaan laskeutena. Mitä isompi kiertonopeus on, sitä tiheämmin tavarat vaihtuvat varastossa. Kiertonopeus vaikuttaa suoraan tuotteen tuottoon ja yrityksen tulokseen kuten kuva 39 osoittaa. (Rauhala 2011, 122–128.)

Tuotteen hinta € (alv 0%)	Seisonta-aika kuukausina	Kiertonopeus vuodessa	Toteutunut katetuotto %	Katetuotto vuodessa €
100	1	12	25 %	300,00 €
100	1,5	8	25 %	200,00 €
100	2	6	25 %	150,00 €
100	3	4	25 %	100,00 €
100	4	3	25 %	75,00 €
100	6	2	25 %	50,00 €

Kuva 39. Varaston kiertonopeuden vaikutus tulokseen (Rauhala 2011, 128)

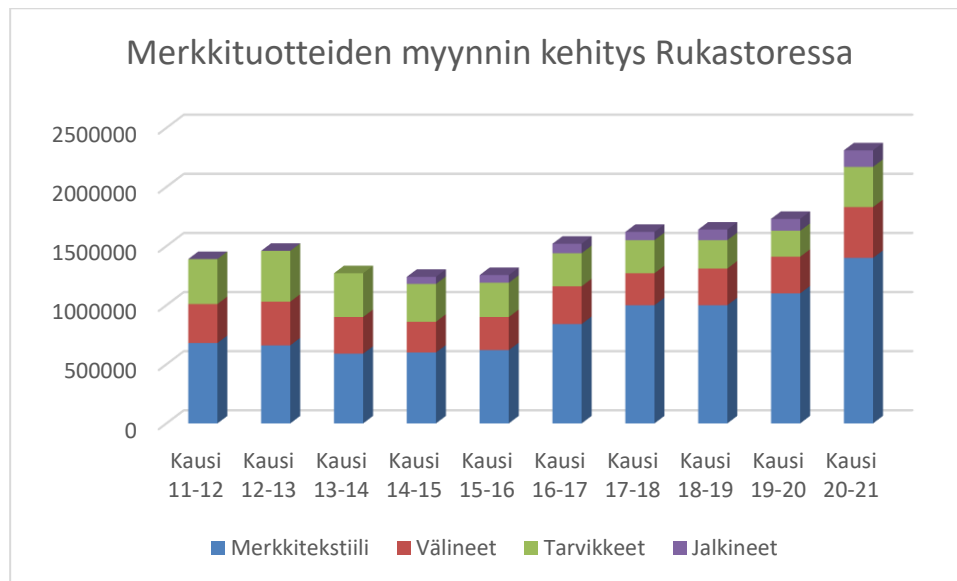
Koronapandemia on siivittänyt välinemyynnin ja merkkitekstiilien myynnin aivan uudelle tasolle, mutta samaan aikaan RukaPyhä-tuotemyyntiin on saatu vain pieni nousu (kuva 40). Jos peilataan taaksepäin, 2010-luvun puoliväliin, RukaPyhä tuotteiden varasto arvo oli tupla verrattuna nykyiseen, varastossa oli paljon ylivuotisia tuotteita ja sitä kautta varastonkierto oli alle yhden. Vaikka RukaPyhä tuotteiden myynti ei ole vielä halutulla tasolla, nyt niiden varastokiertonopeus on kuitenkin tuplaantunut 2,2. Voidaan siis sanoa, kaupan olevan terveemmällä pohjalla.



Kuva 40. RukaPyhä tuotteiden myynnin kehitys (Rukastore 2021)

3.7.2 Retail goods - merkkituotteet

Merkkituotteilla tarkoitetaan tunnettujen brändien omia tuotteita kuten Halti, Haglöfs, Burton. Merkkituotteet jaetaan vielä myymälätoiminnassa neljään kategoriaan; tekstiileihin, jalkineihin, välineisiin ja tarvikkeisiin. Välineillä tarkoitetaan siis laskettelu- ja lautailuvälineitä (suksia, monoja, siteitä, sauvoja) ja tarvikkeilla siis laseja, kypäriä, suoja ja voiteita. Välinemyynnillä oli vaikeaa 2010-luvulla ja sen kehitys tuntui junnaavan paikoillaan, kunnes 2018 aloitettiin Rukastoren myymälässä TEST CENTER eli asiakkaalla on mahdollisuus testata välineet ennen ostopäätöstä. Tämä on selkeästi ollut apuna siihen, että välinemyynnin kehitys on saatu kasvuun. Tarvikkeiden kasvuun on puolestaan auttanut koronapandemian lisäksi tunturin kaikista kattavin ja monipuolisen valikoima.

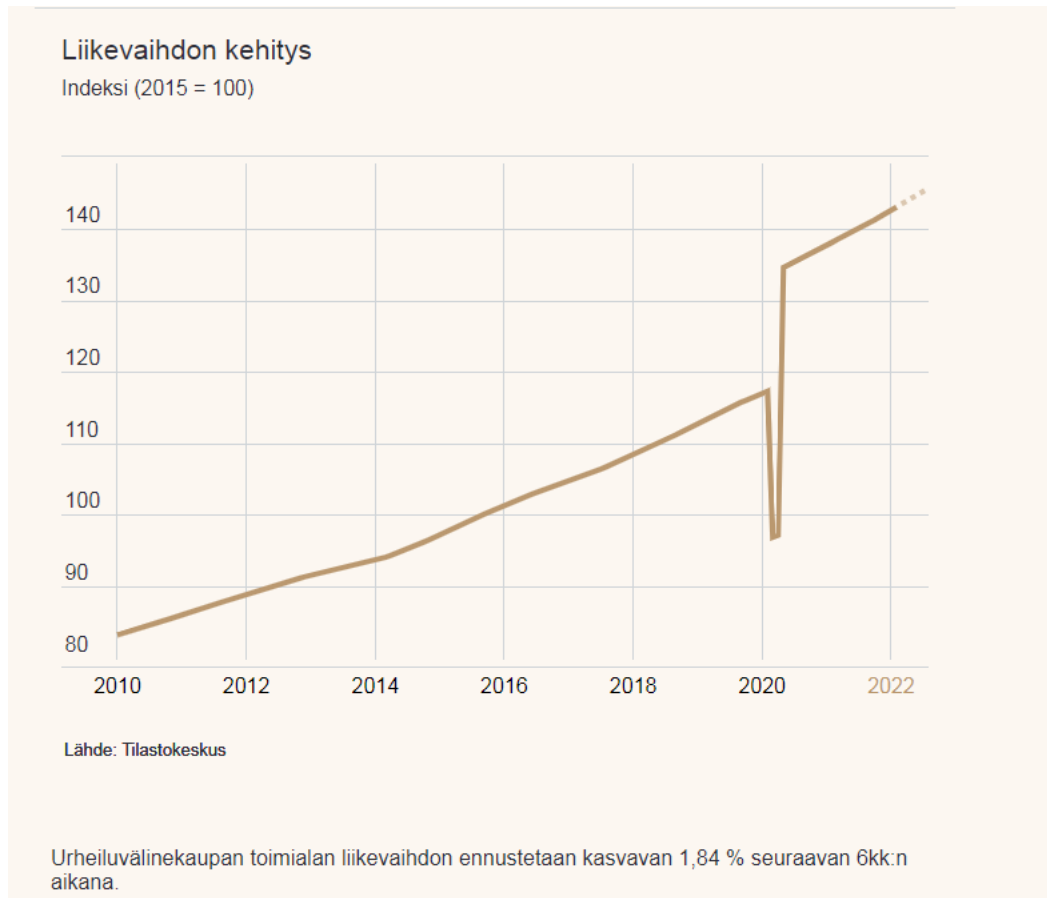


Kuva 41. Merkituotteiden myynnin kehitys Rukastoressa (Rukastore 2021)

Kuva 41 osoittaa, että Rukastoren myynninkehitys alkoi jo ennen koronaa ja ulkoilun sekä kotimaan matkailun koronasta synnyttämä kasvu vain vahvistui kaudella 20-21 ja jatkaa samaa myös kaudella 21-22. Merkittävin tuoteryhmä on ollut merkkitekstiili, välineet ja tarvikkeet ovat lähes yhtä isoja, jalkinemyynti lähti kasvuun isommin vasta kaudella 20-21. Myymälöiden henkilökunnan viesti on jo muutaman vuoden ajan ollut se, että asiakkaat antavat erittäin positiivista palautetta tuotevalikoimasta ja merkeistä, joita myymme. Toisaalta herää kysymys, onko merkkitekstiili syönyt RukaPyhä tuotteen myyntiä vai onko RukaPyhä tuotteiden valikoima väärä vai kenties muoti määrittää, ettei iso Ruka-logo paidassa ole in?

3.7.3 Rukakeskus Oy:n myymälätoiminnan tulevaisuus

Rukakeskus Oy ja Pyhätunturi Oy ovat olemassa tuottaakseen ihmisille lumisia elämyksiä pääosin laskettelun ja lautailun muodossa. Kuten aiemmin on todettu, myymälätoiminta on yksi päätuotteen tukijoista ja sen tekemisen mahdollistajista. Myymälän tulevaisuus näyttää hyvältä, etenkin jos katsomme urheilukaupan toimialaa, jonka liikevaihdolle ennustetaan yhä kasvua kuten kuva 42 osoittaa.



Kuva 42. Liikevaihdon kehitys urheilukaupassa (Etu 2022)

Tämän lähtötilanteen pohjalta voidaan luoda kolme erilaista skenaariota Rukakeskuksen myymälöille seuraaville vuosille 2022–2025. Kuvan 43 skenaariot on otsikoitu sen mukaan, miten myyntien oletetaan kehittyvän ja siihen on lähtökohtaisesti kolme vaihtoehtoa: lasku, nousu tai ennallaan pysyminen. Tilanteeseen on otettu huomioon nähtävissä olevat haasteet kuten maailmantilanne, inflaatio, tuote- ja rahtikustannukset sekä haasteet tavaroiden saannissa.



Kuva 43. Myymälöiden tulevaisuuden skenaarioita

Kun huomioidaan aiemmin esitetty kuva 41 sekä tulevia näkymiä, voidaan realistisesti valita yksi skenaario, minkä mukaan tulevaisuuden strategiset tavoitteet voidaan asettaa. Realistinen ja perusteltu valinta on skenaario 1 eli voimme lähteä tavoittelemaan myymälätoiminnalle kasvua.

Rukakeskuksen strategia työstö on koko konsernia koskeva (Rukakeskusken lisäksi Pyhätunturi Oy ja Ski-Inn hotels & apartments Oy). Viimeisin isompi strategia on tehty yhdessä konsernin hallituksen kanssa. Strategiatyö alkaa yhteisellä strategiatyöpäivällä, jonka jälkeen johtoryhmä työstää yhdessä esityksen hallitukselle. Hallituksen hyväksymisen jälkeen, strategian asioita on purettu asiakokonaisuuksiksi ja aikataulutettu karkeasti eri vuosille. Henkilöstölle ja esimiehille vuosittainen strategian eteenpäin vieminen näkyy painopistealueina, jotta niihin saa konkreettisen otteen ja niille pystytään antamaan operatiivisissa yksiköissä tarkempia tavoitteita ja mittareita.

Rukan ja Pyhän osalta strategia näkyy erittäin hyvin hankkeissa kuten Pyhällä majoituskapasiteetti kasvaa Kultakero I ja II hankkeiden myötä. Rukalla rinteestä elämystuote-hanke sisältää jo monta pienempää hanketta. Rukan Bike park aloitettiin kesällä 2020 ja se valmistuu kesälle 2022. Family Park on tällä hetkellä lapsiperheille suunnattu erilaisia aktiviteetteja sisältävä alue

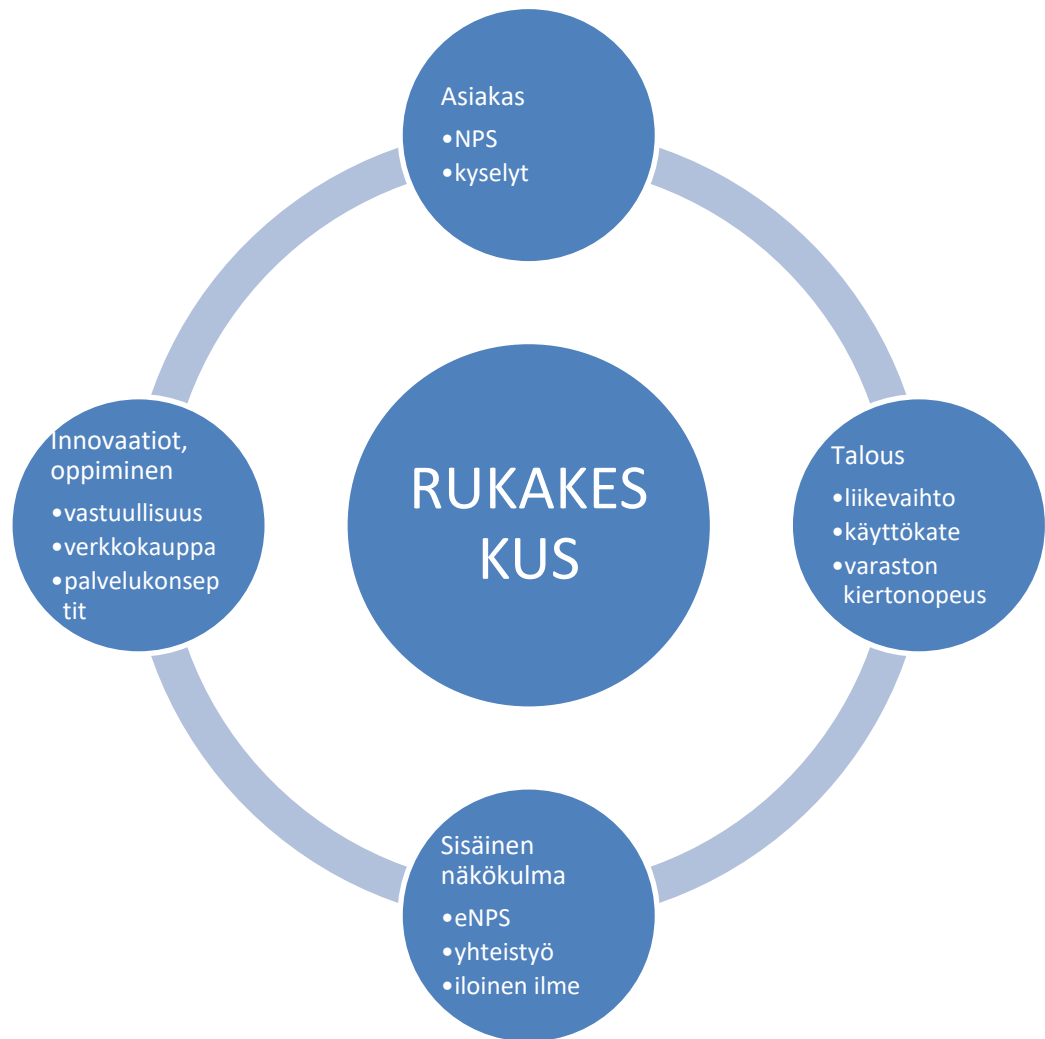
talvikaudella, jonka kesä aktiviteettejä on alettu rakentamaan. Ympärivuotinen FamilyPark-hanke on käynnistetty ja se valmistuu mahdollisesti kesälle 2024.

3.8 Liiketoimintastrategian onnistuminen

Yrityksen strategiaa voidaan mitata rahallisin mittarein kuten kannattavuus, henkilöstö- ja asiakastyytyväisyys kyselyillä sekä suorituskyvyn mittareilla, kuten esimerkiksi balanced scorecard tai key performance indicators (KPI). Balanced scorecard on Nortonin ja Kaplanin kehittämä suorituskymittaristo ja strategisen johtamisen työkalu, joka koostuu neljästä eri osa-alueesta: talous-, asiakas-, sisäinen prosessi- ja oppimis- ja kasvunäkökulma. Key performance indikaattorit puolestaan ovat yrityksen suorituskyvyn mittareita, jotka yritys itse määrittää toimintojensa myötä (esimerkiksi hiihtokeskukselle hiihtopäivä, verkkosivustolle kävijämääriä). Tärkeintä on kuitenkin suorittaa mittaaminen suhteessa tavoitteisiin ja toimintaan, jotta käytetään oikeanlaisia mittareita ja saadaan olennaista tietoa. (Kamensky 2010, 140–160.)

Balanced scorecard toimii erinomaisen hyvin, kun halutaan konkretisoida strategiaa. Muut kuin taloudelliset tuloskortit ja mittaristot ovat olleet erittäin tervetulleita välineitä, joiden avulla on kyetty avaamaan yrityksen tavoitteita organisaation sisällä ja saadaan aikaan vuorovaikutussuhteita. Tässä on strategisen johtamisen kannalta haaste, koska mittaristo ei korvaa johtamista. Tuloskortit kertovat kyllä, onko tavoite saavutettu eli onko tehty oikein, mutta ovatko tuloskortin mittarit oikeita yritykselle – sitä mittari ei kerro ja siksi tarvitaan strategista johtamista. (Kamensky 2010, 135–145.)

Tarvitaan tasapainoinen mittaristo, joka huomio taloudellisen näkökulman lisäksi muitakin osa-alueita. Kuvassa 44 on käytetty Berngt Karlöfin (2004, 110) tasapainotettua mittaristoa ja tehty siitä Rukakeskuksen myymälöiden versio. Näkökulmia on neljä, joista jokaiseen sisältyy mittaristo ja tavoite. Näkökulmat ovat asiakasnäkökulma (kuinka asiakkaat näkevät Rukan tai Pyhän), taloudellinen (omistajia kiinnostaa aina tulos), sisäinen (missä ollaan parhaita) ja oppiminen ja innovaatiot (missä voimme kehittyä). Jokaiseen osa-alueeseen on nostettu olennaisimmat asiat Rukakeskuksen kannalta, esimerkiksi innovaatioita ajatellen Ruka ja Pyhä ovat hiilineutraaludessa edelläkävijöitä ja sisäinen näkökulma yrittää kertoa, että monta iloista ilmettä takaa parhaimman asiakaspalvelun – asiakas voi hyvin, kun henkilökunta voi hyvin.



Kuva 44. Rukakeskuksen myymälöiden tasapainotettu mittaristo.

Rukakeskus Oy ja Pyhätunturi Oy mittaavat toimintaansa monin eri tavoin. Taloudelliset mittarit eli liikevaihto ja käyttökate ovat hyvin selkeät indikaattorit, jotka kertovat missä mennään, kun tavoitteena on olla taloudellisesti vahva edelläkävijä. Lisäksi niitä on kaikkien työntekijöiden helppo seurata ja ymmärtää, sillä liikevaihdon kehitystä voi seurata viikoittaisesta raportoinnista ja käyttökateen osalta vähintään kaksi kertaa vuodessa olevissa infopäivissä. Esimiehet puolestaan pääsevät itse kirjautumaan talousjärjestelmään ja näkemään tilanteen reaaliaikaisesti. (Rukakeskus 2021.)

Henkilöstön tyytyväisyyttä mitataan kolmesti vuodessa tehtävällä henkilöstökyselyllä, jossa arvioidaan asteikolla yhdestä viiteen, kuinka hyvin henkilöstö tietää ja tuntee yrityksen, suosittelee

yrittäjästä työnantajana sekä viihtyy työssään ja millaiseksi kokee työilmapiirin. Kyselyt tehdään yksiköittäin (rinnetoiminta, myymälät, vuokraamot, majoitus) ja esimiehet ovat vastuussa toteutuksesta omissa yksiköissään. Tavoitteena on saada mahdollisimman monta vastausta ja tulokseksi vähintään neljä (vastausten keskiarvo). (Rukakeskus 2021.)

Asiakastyytyväisyys mitataan digitaalisilla kyseillä, jotka lähtevät esimerkiksi kaikille hissilipun nettistä ostaneille. Hiihtokauden 2021–2022 aikana asiakaskysely tehtiin digitaalisena ensimmäisen kerran ja saatiin ennätyselliset yli 1600 vastausta. Asiakas vastaa kyselyssä asteikolla 1–5 ja tavoitekeskiarvo on 4,2, ja molemmat tunturit pääsivät yli 4,0 keskiarvoon. Asiakaskysely mittaa myös NPS arvoa eli net promoter score, joka on kansainvälisesti yksi käytetyimpiä asiakasuskollisuuden mittareita. Se on suositteluindeksi, joka kuvaa kuinka moni asiakas suosittelisi yritystä/palvelua toisille ihmisille. Näin tiedämme, ovatko asiakkaat tyytyväisiä eli olemmeko Suomen vahvin hiihtokeskusbrändi. (Rukakeskus 2021.)

3.9 Strategian tulevaisuus

Strateginen ajattelu on siirtynyt suunnittelusta oppimiseen ja strategiatutkimus puolestaan dynaamisiin osa-alueisiin eli yrityskohtaisiin prosesseihin ja niissä hyödynnettäviin ja uudistettaviin prosesseihin, joista haetaan kestäväää kilpailuetua. Tätä kilpailuetua tutkivat ja kehittävät etenkin yritysten kehittämissyksiköt (T&K-yksiköt). Nykypäivän ja tulevaisuudenkin haaste on, että strategia joutuu tasapainoilemaan pysyvyyden ja muutokset tarpeen suhteen. (Kuusela & Neilimo 2010, 16–17.)

Jonna Hjelt (2021) on tutkinut strategisten valintojen vaikutuksia väitöskirjassaan ja toteaa, että strategiset valinnat ovat T&K yksiköiden tärkeimpiä työvälineitä, mutta tulostavoitteiden saaminen vaatii vuorovaikutusta etenkin yritysjohdon kanssa, jotta tiedetään mihin yritys oikeasti keskittyy. Pienissä yrityksissä ei aina ole T&K yksikköä, mutta silloin se on yritysjohdon vastuulla ja Rukakeskuksen osalta vastuu on johtoryhmän lisäksi yksiköiden vetäjillä. On erittäin tärkeää muistaa, että strategia ja tavoitteet eivät ole ainoastaan taloudellisten numeroiden muodossa, koska tällöin pitkän aikavälin tavoitteet eivät välttämättä saa huomiota ja innostus tulevaisuuden visiointiin kärsii – monta iloista ilmettä on paljon sitouttavampi ja luovampi tavoite henkilökunnalle kuin esimerkiksi käyttökatteen nostaminen kahdella prosentilla. (Hjelt 2021, 119–121.)

Strategian tärkein tehtävä on yhä tulevaisuudessakin, kertoa miten yritys erottautuu kilpailijoista. Ensisijainen tavoite tuleekin olla kannattava kasvu, jotta yritys säilyttää olemassaolonsa ja toiminnan jatkuvuuden, joten taloudelliset tavoitteet ovat aina osa yrityksen strategiaa. Strategisen johtajuuden kannalta tämä ei kuitenkaan ole merkittävin asia – paljon enemmän korostuvat innostavat visio ja missio, joiden kautta kyetään sitouttamaan henkilöstö ja edistetään yrityksen strategiaa. Tulevaisuuden strategiassa tarvitaan nopeaa päätöksentekoa ja joustavuutta, mikä korostaa vuorovaikutuksen merkitystä etenkin johtamisessa. (Hjelt 2021, 119–212.)

Rukakeskuksen strategiatyö on jatkuvaa ja ympärivuotista. Tulevaisuutta ajatellen, toiminnan kasvu huomioiden, voisi olla arvokasta tehdä jokaiselle liiketoimintayksikölle oma strategia tai vähintäänkin tulevien vuosien tavoitteet ja painopisteet. Rukakeskuksen yksiköiden toiminta on hyvin erilaista, mikä tarkoittaa, että strategiset mittarit ovat osittain samoja ja osittain täysin erilaisia. Strategisten mittareiden määrittäminen helpottaisi yksiköiden vetäjien työtä ja tavoitteiden asettamista.

4 Tutkimuksen teoria

4.1 Tapaustutkimuksen teoria

Tapaustutkimusta voidaan käsitellä hyvin erilaisista lähtökohdista – voidaan kartoittaa uutta, laajentaa aiempaa teoriaa tai ohjata haluttuun suuntaan. Tutkimuskohde eli tapaus on yksi kokonaisuus, jota tutkija kuvaa tapauksen näkökulmasta. Tämä tutkimusmuoto antaa tutkijalle paljon mahdollisuuksia; se on moniulotteinen ja historiallisesti muuttuva – tapaustutkimuksen määritelmien kirjo on erittäin laaja. Tapaustutkimuksesta puhutaan lääketieteessä, luonnontieteissä, sosiologiassa ja yhteiskuntatieteissä. (Erikson ja Koistinen 2014, 2–5)

Tapaustutkimus eli case study on tutkimusstrategia, jota käytetään kuvaamaan yhden tapauksen tai yksilön tutkimusta. Tutkimuskohteesta yritetään tuottaa yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla (Yin 2014, 5–13).

Tapaustutkimus käyttää hyväkseen aineistojen yhdistelyä, jonka avulla kyetään syventämään ymmärrystä tapaukseen liittyvästä kompleksisesta sosiaalisesta maailmasta. Tässä tutkimusmuodossa pyritään mahdollisimman tarkkaan ja täsmällisesti rajattuun kuvaukseen, jotta yhdistämällä erilaisia aineistoja saadaan muodostettua moniulotteinen kuva. Yhdistettäessä aineistoja ja menetelmiä pyritään peittoamaan yhden aineiston tai menetelmän heikkous, jolloin toinen aineiston vahvuudet tarkentavat kuvausta. (Vilka 2021, 68–73; Yin 2014, 1–3)

Onnistunut tapaustutkimus vaatii monipuolista havainnointia niin tiedon hankinta kuin analysointivaiheessa. Tästä syystä tässäkin työssä yhdistetään teoriaa ja havainnoitua tietoa, jotta saadaan, syntyisi mahdollisimman hyvä ja moniulotteinen analyysi ja kuva tutkittavasta tapauksesta. (Vilka 2021, 68–73)

4.2 Moniulotteinen tapaustutkimus

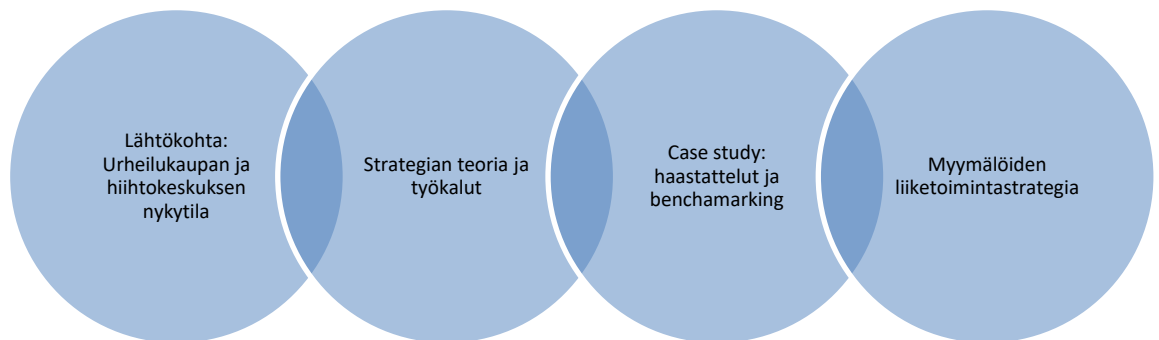
Erikson ja Koistinen (2014, 4–9) määrittelevät tapaustutkimuksen seuraavasti: *tarkastellaan yhtä tai useampaa tapausta, joiden määrittely, analysointi ja ratkaisu on tapaustutkimuksen keskeisin tavoite*. Tapaustutkimusta kannattaa käyttää tutkimusstrategiana seuraavissa tilanteissa:

- keskeistä on vastata kysymyksiin mitä, miten ja miksi
- tutkijan mahdollisuus tapahtumien kontrollointiin on hyvin pieni
- tapauksesta ei löydy empiiristä tutkimusta
- tutkimuskohde on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö (Yin 2014, 9–15)

Tapaustutkimuksessa tutkittava tapaus on aina osa jotain ympäristöä, kontekstia. Tästä syystä tapaustutkimuksen lähestymistapa on kontekstuaalista. Konteksti muodostuu tapauksen toimialasta, ympäristöstä tai esimerkiksi poliittisesta tilanteesta ja se voidaan analysoida laajemmin tai suppeammin. (Erikson ja Koistinen 2014, 7–8)

Tapaustutkimukset voidaan jakaa kuvaileviin, selittäviin, exploratiivisiin sekä intensiivisiin ja ekstensiivisiin tutkimuksiin. Kuvaileva tapaustutkimus tarkoittaa hyvin usein tarinaa; tiheä kuvausta tapaukseen liittyvistä kulttuurisista merkityksistä. Esimerkkinä kuvailevasta tapaustutkimuksesta ovat tiedot vallitsevien käytäntöjen muodosta ja luonteesta työelämässä. Selittävää tapaustutkimusta käytetään yleensä tosielämässä ja se pyrkii vastaamaan kysymykseen miksi; miksi joku on sellainen tai miksi asia on kehittynyt. Tässä perehdytään monimutkaisten tapahtumien välisiin suhteisiin tai niiden mekanismeihin. (Erikson ja Koistinen 2014, 10–14)

Intensiivisen tapaustutkimuksen tavoitteena on ainutlaatuisen ja teoreettisesti mielenkiintoisen tapauksen tiheä kuvaus, tulkinta ja ymmärtäminen. Olennaista on tapauksen kontekstin kuvaus, mutta myös tutkija voi kiinnostua tutkimukseen osallistuvien tavasta jäsentää maailmaa. Ekstensiivisen tapaustutkimus puolestaan etsii yhteisiä ominaisuuksia, yleisiä malleja ja uusia teoreettisia ideoita sekä käsitteitä useamman tapauksen vertailun avulla. Toisin sanoen tapaukset ovat välineitä ilmiöiden tutkimisessa. (Erikson ja Koistinen 2014, 15–21)



Kuva 45. Opinnäytetyön teoreettinen kehys

Tämä opinnäytetyö on kuvaava tapaustutkimus, joka pyrkii kertomaan tarinan siitä, millainen liiketoimintastrategia olisi oikea nykypäivän suomalaiselle urheilukaupalle. Tapaustutkimuksen valintaa tukivat myös sen monipuolisuus ja sovellettavuus käytäntöön. Lisäksi valintaa tuki se, että tapaustutkimus on prosessi, jolle on tyypillistä aineistojen keskustelu keskenään, vuoropuhelu teorian ja empirian välillä (Erikson ja Koistinen 2014, 22).

Tämä opinnäytetyö koskee suomalaista urheilu- ja vapaa-ajan kaupan myymälää (kuva 45), joka toimii hyvin poikkeuksellisessa ympäristössä, hiihtokeskuksessa. Hiihtokeskus asettaa myymälätoiminnalle hyvin selkeät raamit – asiakasprofiili määräytyy toimintaympäristön kautta, kilpailuympäristö on suppea, myymälän tuotevalikoiman tulee palvella asiakasprofiilia, myymälä on hiihtokeskustoiminnan yksi yksikkö ja tukitoiminta, ei ydinliiketoimintaa.

4.3 Laadullinen tutkimus

Tapaustutkimus voi olla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen tutkimus, mutta useimmiten tutkimuksen arviointi painottuu laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiivinen eli määrällinen

tutkimus tarkoittaa kyselyitä ja lomakkeita, joista saadaan paljon määrällistä ja helposti analysoitavaa tietoa. Kvalitatiivinen tutkimus tarkoittaa laadullista tutkimusta, jossa tieto hankitaan haastatteluin ja havainnoimalla sekä hyväksikäyttäen jo olemassa olevaa tietoperustaa. Monesti tutkimuksissa yhdistetään sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tiedonkeräystä. (Eskola ja Suoranta 2000, 13–24)

Tapaustutkimukselle on tyypillistä erilaisten metodologioiden (määrällisten ja laadullisten) yhdistäminen samassa tutkimuksessa, puhutaan triangulaatiosta tai monimenetelmäisestä tutkimusotteesta. Tämän tutkimusotteen vahvuus on se, että oikein ja hyvin toteutettuina laadulliset ja määrälliset menetelmät täydentävät toisiaan ja paikkaavat mahdollisia aukkoja.

Tämä opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus, jonka teoria viitekehyksessä hyödynnetään myös määrällisiä urheilu- ja vapaa-ajan kaupan alan tutkimuksia.

4.4 Tiedonhankinta

Aiemmin esiteltiin jo kaupan alaan liittyviä tutkimuksia, mutta liiketoimintastrategian luomiseksi on hankittu tietoa haastattelu- ja benchmark menetelmillä. Ensimmäiseksi tehtiin maaliskuussa 2022 haastattelututkimus kahdeksalle Suomen urheilukaupan ammattilaiselle. Haastattelututkimus oli puolistrukturoitu teemahaastattelu (liite 1) ja se suoritettiin Microsoft Teamsin välityksellä.

Onnistuneen strategian laatimiseksi tulee myös tuntee kilpailuympäristö sekä toimintaympäristö. Tätä varten suoritettiin myös benchmarkingia sekä Suomessa, parhaimman kilpailijan Levin luona sekä pohjoismaisen hiihtokeskusjätin Skistarin suosituimmassa keskuksessa, Åressa.

Tutkimusaineiston analyysi ja tietojen kerääminen tehtiin iteratiivisesti. Se tarkoittaa samanaikaista aineiston keräämistä ja arvioimista, välillä jopa teoreettinen kehittäminen tapahtuu aineiston keräämisen yhteydessä. Tässä case-tutkimuksessa kerätty aineisto mahdollistaa rikkaat kuvaukset, etenkin tullaan käyttämään kertomuksia ja haastattelusiteerauksia aineistosta ja niiden avulla etenkin ensimmäisessä analyysivaiheessa kyetään pelkistämään aineisto jatkokäsittelyä varten. Jatkokäsittelyissä aineisto edelleen tiivistyy ja tehdään aineistoon tukeutuvat johtopäätökset, vaikka case-aineiston sidonnaisuus kontekstiin on keskeinen tulkintaperusta.

4.5 Tutkimuskysymykset

Tämän opinnäytetyön tapaus on hiihtokeskuksessa sijaitsevan urheilu- ja vapaa-ajan myymälän liiketoimintastrategia. Rukakeskus Oy:llä on kolme myymälää. Myymälät ovat urheilu- ja vapaa-ajankauppoja, tarkemmin eriteltynä erikoiskauppoja tai kivijalkamyymälöitä, koska niillä ei ole verkkokauppaa. Tutkimusongelma on:

- Rukakeskuksen myymälöillä ei ole tavoitteita eikä toimenpidesuunnitelmaa tuleville vuosille
- Mitkä ovat teemat ja painopisteet, joihin suomalaisen urheilu- ja vapaa-ajan erikoisliikkeen tulisi tulevaisuudessa keskittyä, jotta se menestyy?

Tutkimuksen tarkoitus on kuvata Rukakeskuksen myymälöiden liiketoimintastrategia – löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin, jotta myymälöiden toiminnalle saadaan punainen lanka.

Tutkimuskysymykset ovat:

- Mitkä ovat myymälätoiminnan tavoitteet tuleville vuosille?
- Mihin teemoihin ja painopisteisiin tulee myymälätoimintaa tähdätä, jotta tavoitteet saavutetaan?
- Miksi urheilukauppa menestyy? Miten menestys saavutetaan?

Molempien hiihtokeskusten strategiat on esitelty aiemmin ja niihin pohjaten tulisi myymälöiden liiketoimintastrategian sisältää seuraavat asiat ja vastata kysymyksiin:

- arvot tulisi olla yhtenevät, mutta ne voidaan kirjoittaa auki, mitä ne tarkoittavat myymälöissä
- nimetä jokaiselle vuodelle kolmesta viiteen painopistettä
- nimetä jokaiselle vuodelle yhdestä kahteen teemaa
- taloudelliset luvut ja kannattavuus
- Mikä on myymälätoiminnan visio ja tavoitteet viiden vuoden tähtäimellä?

- digitaalinen asiakaskokemus – pitääkö olla verkkokauppa vai millainen digitaalinen toteutus olisi paras vaihtoehto?

Myymlöiden kehityksen ja kasvun turvaamiseksi tarvitaan liiketoimintastrategia, joka ohjaa ja määrittää niin myymäläpäällikön kuin myyjien toimintaa myymälässä. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa liiketoimintastrategia, nimetä tavoitteet ja toiminnan painopisteet ja teemat, joita tulisi kehittää.

5 Tutkimus: teemahaastattelu ja benchmark

5.1 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Tietoa voi hankkia monella eri tavalla, mutta haastattelu on yksi perusmuodoista tiedonhankinnassa. Joustavuutensa ansiosta haastattelu soveltuu moniin tarkoituksiin ja on käytettävyydeltään erittäin monipuolinen sekä mahdollistaa myös syvällisemmän tiedon esille tulemisen. Haastattelu on hyvin subjektiivinen kokemus, jossa toinen puhuu ja toinen vastaa. Haastattelu voidaan jakaa useampaan eri lajiin (lomakehaastattelu, strukturoimaton haastattelu, teemahaastattelu), joista tässä tutkimuksessa käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 11–12.)

Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa, että kysymykset ovat kaikille haastateltaville samat, mutta haastateltavat saavat vastata omin sanoin – ei ole valmiiksi sidottuja vastausvaihtoehtoja. Teemahaastattelu puolestaan tarkoittaa, että haastattelu on kohdennettu tiettyihin teemoihin ja nämä ovat samat kaikille haastateltaville. Toisin sanoen tutkija on jo perehtynyt ja analysoinut kyseisiä teemoja ja päätenyt tiettyihin oletuksiin. Haastattelu kohdennetaan haastateltavien subjektiivisiin kokemuksiin näistä analysoiduista teemoista. Tällainen haastattelumalli ei ota kantaa haastattelukertojen määrään tai syvällisyyteen, vaan vapauttaa haastateltavat puhumaan subjektiivisesti teemoista – antaa haastateltavien äänen nousta esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47–48.)

Haastattelu on käytännössä asiantuntijahaastattelu, jossa haastattelijan ja haastateltavan välillä on luottamussuhde. Haastateltava on antanut oman ammattitaitonsa haastattelijan käyttöön. Tämän opinnäytetyön haastateltavat on valittu tutkimukseen heidän asemansa ja ammatillisen osaamisen takia. Haastattelut on suoritettu Microsoft Teams ohjelman välityksellä, jolloin vastaukset on voitu kirjata ylös, poimia niistä toistuvat asiat ja nostaa esiin ne, jotka kaikki haastateltavat nimesivät. Tällaisessa haastatteluprosessissa aineiston keruu ja analyysi kietoutuvat monesti yhteen. Edellyttäen, että haastatteliija on tehnyt kunnolla taustatyön ja tutustunut aiheeseen, jolloin hän kykenee tekemään analysointi heti vastauksen saatuaan. (Ruusuvuori ym. 2010, 372–380.)

Haastattelut litteroidaan aihealueittain ja teemahaastattelut pyritään tässä tutkimuksessa analysoimaan merkitysten luokittelun kautta. Haastateltavien vastauksen skaalataan asteikolla yhdestä viiteen kunkin teemaan osalta, jolloin nähdään mitä piirteet ovat olennaisia kussakin valitussa teemassa. Haastatteluista pyritään esittämään helppolukuinen koonti teemoittain analyysin lopuksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136–137.)

5.1.1 Urheilukaupan ammattilaisten näkökulma

Kahdeksalle urheilukaupan ammattilaiselle tehtiin teemahaastattelu maaliskuun aikana Microsoft Teams-ohjelman välityksellä. Haastateltavat valikoituivat työnsä ja tehtävänsä perusteella. Haastateltaviksi ei valittu ketjujen edustajia tai vetäjiä, koska tämä työ on erikoiskaupan tutkimus. Haastateltavat ovat hyvin korkeissa positioissa, koska strategia on aihe, jota eniten työstetään yrityksen ylimmillä tasoilla, jolloin on perusteltua, haastatelle juuri johtotasoa. Haastateltavien joukon faktat:

- 4 maajohtajaa, 1 vaateketjun omistaja, 3 myyntiedustajaa
- ikähaarukka 40–60 vuotta, 7 miestä ja 1 nainen
- työkokemus urheilu- ja vapaa-ajan kaupan alalta vähintään 15 vuotta/vastaaja
- kaikkien fyysinen työpaikan sijainti on Etelä-Suomessa, Kehä III sisäpuolella
- kaikilla on läheinen kosketuspinta niin ketjuihin kuin erikoiskauppaan

Haastattelut sovittiin sähköpostilla ja sitten lähetettiin kalenteri kutsu, jossa kerrottiin haastattelun teema sekä aihealueet, muttei kysymyksiä. Teemahaastattelun aihe oli suomalainen urheilu- ja vapaa-ajan kauppa. Teema oli jaettu kolmeen aihealueeseen, joista ensimmäinen on urheilukaupan nykytilan eli missä ollaan nyt. Toinen aihe, urheilukaupan liiketoimintastrategia, eli hyödynnetäänkö strategiaa ja millaisia painopisteitä tulisi menestyvällä kaupalla olla – mitkä ovat strategisesti kriittisiä menestystekijöitä. Lopuksi mietittiin tulevaisuutta ja verkkokauppaa sekä verkkokaupan roolia. Keskimääräinen haastattelun kesto oli 45 minuuttia. Liitteestä yksi löytyvät haastattelun rakenne ja keskustelua johdattelvat kysymykset.

Jokaisesta haastattelusta kirjattiin kirjallinen Word-dokumentti, jonka haastattelija kirjoitti haastattelun aikana. Tämän jälkeen dokumenteista koottiin yhteen Excel-taulukkoon esille nousseet asiat aihealueiden mukaan. Asiat pyrittiin esittämään mahdollisimman yksinkertaisesti taulukossa, yhdellä sanalla kuten ostotoiminta, varastohallinta. Seuraavaksi taulukkoon kirjattiin kuinka monessa haastattelussa kyseinen asia/sana nousi esiin. Tästä johdettiin prosentuaaliset luvut tuloksiin.

Huolimatta, että haastattelu tehtiin kahdeksalle ihmiselle, tulokset olivat yllättävän yksimielisiä. Kaikki vastaajat ovat olleet alalla pitkään ja heillä on erinomainen kokemus, jonka pohjaan he näkemyksensä perustavat. Kuva 46 avaa haastattelun tuloksia aihealueittain.

Nykytila	Strategia	Tulevaisuus
<ul style="list-style-type: none"> •80 % vastaajasti totesi nykytilan hyväksi •100 % vastaajista näki, että pieni tasaantuminen on edessä •"erittäin positiivinen" •"urheilukauppa on voittaja" •"outdoor kukoistaa" •"outdooria tekevät ja haluavat kaikki" 	<ul style="list-style-type: none"> •100 % mielestä ketjuilla on strategia ja he hyödyntävät sitä •100 % ilmoitti, että oikea ostaminen on kaiken perusta •100 % nimesi mittareiksi liikevaihdon, varaston kierron, myyntikatteen ja käyttökäteen •"oikea ostaminen on tuloksen pohja" •"ostajan ammattitaito ratkaisee menestyksen" •"tuotteisiin ei saa rakastua, pitää uskaltaa alentaa virheostot heti" 	<ul style="list-style-type: none"> •80 % näkee urheilukaupan yhä kasvavan •100 % on sitä mieltä, että kivijalka tarvitsee verkkokaupan tuekseen •"brändiyhteistyön merkitys korostuu" •"ilman verkkokauppaa ei kivijalka selviä" •"sijainti ja erikoistuminen ovat ratkaisevia kilpailutekijöitä" •"brändien merkitys korostuu, koska megabrändit rajoittavat jakelua"

Kuva 46. Haastattelun tuloksia ja kommentteja

Ostotoiminta on hyvin laaja käsite, voitaisiin hyvin puhua jopa yrityksen ostostrategiasta. Ostotoiminnalla tarkoitetaan tässä yhteydessä ostojen oikeanlaista budjetointia (ei saa ostaa myymälään "tukkoon" vaan tulee jäädä mahdollisuus reagoida esimerkiksi kylmään pakkasjaksoon tai tapahtumaan). Ostamista tulee ohjata asiakkaat (asiakkaiden tarve eivätkä omat mieltymykset). Aiemmin jo puhuttiin kuluttajakäyttäytymisen muutoksesta, mikä näkyy siinä, että oikeat tuotteet on oltava myymälässä oikeaan aikaan (uima-asuja myydään heti alkukesästä eikä enää elokuussa).

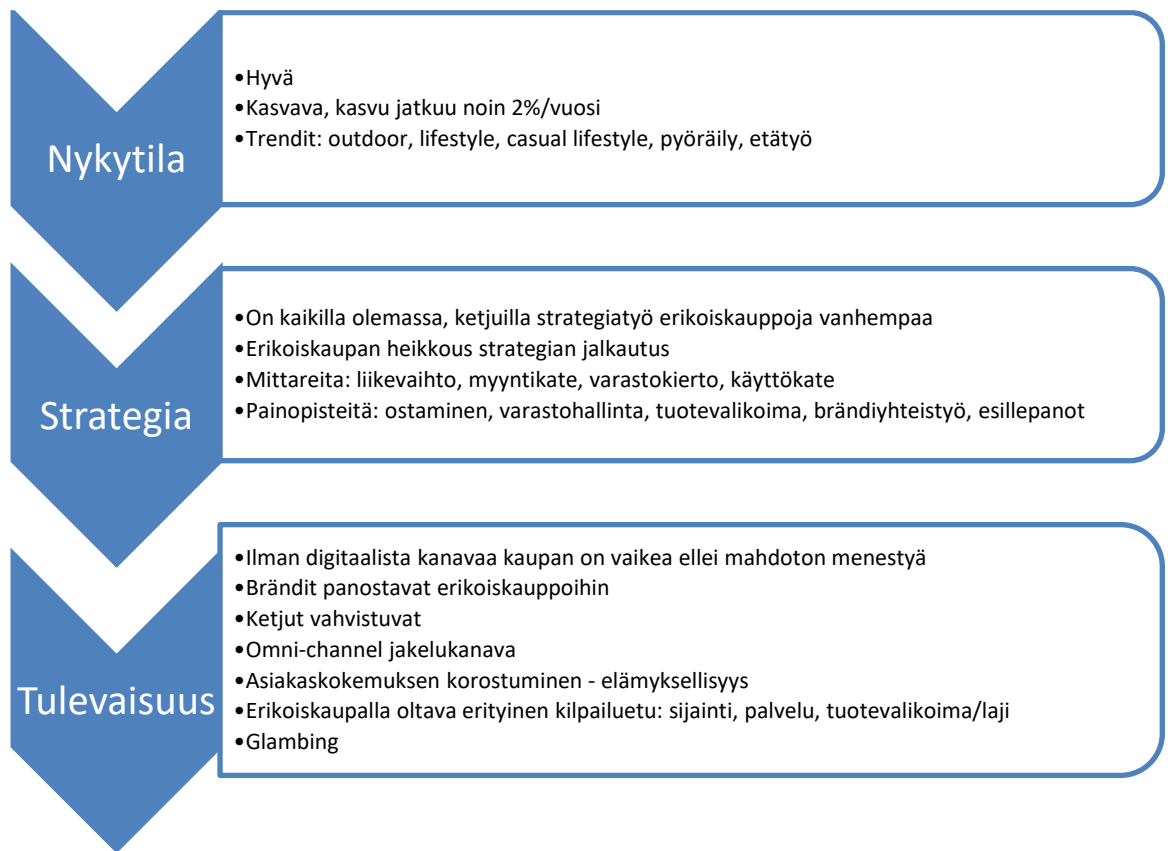
Myyntikatteella tarkoitetaan myymälätoiminnasta puhuttaessa tuotteesta jäävää osuutta, kun asiakkaan maksamasta hinnasta vähennetään hankintakustannukset. Eri toimialoilla on hyvin erilainen kulurakenne ja sitä kautta hyvin vaihteleva myyntikateprosentti eivätkä eri alojen luvut ole tästä syystä vertailukelpoisia. Vaatteiden ja jalkineiden myyntikatteet ovat 35–55 prosentin luokkaa, kun taas välineiden ja varusteiden puolella katteet ovat 25–35 prosentin luokkaa. Kokonaisuutena tavoiteltu myyntikate Rukakeskuksen myymälöille on 40 %. Tavoitellun myyntikatteen saavuttaminen vaatii ostotoiminnan onnistumista – tuotteiden tulee kiertää nopeasti ja parhaassa tapauksessa ilman alennusta myymälästä asiakkaalle.

Varaston kiertonopeus käsiteltiin jo aiemmin (kuva 39). Varastonhallinta ja kiertonopeus nousivat useasti esille ja niiden ymmärtäminen sekä osaaminen ovat erittäin olennaisia asioita myymälän menestymisen kannalta.

Lopullisen tuloksen kertoo kuitenkin käyttökate eli se mitä jää aivan loppuun viivan alle. Käyttökate avattiin tarkemmin jo aiemmin (kuva 37). Rukakeskuksen myymälöiden osalta voidaan todeta, että käyttökatteet ovat välillä 15–30 % myymälän mukaan eli erinomaisella tasolla.

Brändiyhteistyö nousi esiin haastatteluissa vahvasti. Brändiyhteistyöllä tarkoitetaan, että kyseisen brändin kanssa tehdään muutakin kuin vain ostetaan ja myydään brändin tuotteita. Aiemmin brändiyhteistyö on nähty myös markkinointiyhteistyönä, jossa yritys maksaa mainontaa tai suoranaista markkinointitukea esimerkiksi ostojen euromäärän perusteella. Tulevaisuudessa yhteistyön muodot monipuolistuvat ja korostuvat, brändit rajoittavat tuotteidensa myyntiä ja haluavat yhä enemmän vaikuttaa esillepanoihin ja mielikuviin kaupan kautta – shop-in-konseptit, esillepano-ohjeet myymälöihin, kohdistettu mainonta.

Näiden pohjalta koottiin kaikkien haastatteluiden tulokset yhteen ja johdettiin niistä kuvan 47 yhteenveto.



Kuva 47. Teemahaastattelun yhteenveto.

5.1.2 Haastatteluiden johtopäätelmät

Haastattelut olivat hyvin intohimoisia ja helppoja keskusteluja, koska aihe oli selvästi kaikille mielenkiintoinen. Huomionarvoista on, että lähetettiin kymmenen sähköpostiviestiä haastatelluista ja saatiin kahdeksan vastausta. Saatiin erittäin kattava otanta alan ammattilaisista. Haastattelun teema ja aiheet upposivat haastateltaviin aivan täysillä, oli erittäin hienoa havaita, kuinka intohimoisesti strategiaan suhtaudutaan ja kuinka laajalti se on käytössä.

Urheilukaupan nykytila Suomessa on hyvä, mutta jokainen haastateltava oli sitä mieltä, että kasvu tahti tulee tulevaisuudessa hiipumaan. Myös trendien osalta vallitsi selkeä yksimielisyys, outdoor on ylivoimainen ja kaikki brändit tekevät nyt outdoor-tuotteita – paras esimerkki tästä on, että niin Prisma kuin Tokmanni ovat perustaneet viimeisen vuoden aikana myymälöihinsä omat outdoor osastot.

Urheilukaupalla on strategia, mutta ketjut ovat selvästi edellä niin strategian luomisessa kuin sen jalkauttamisessa erikoiskauppaan verrattuna. Toki on syytä muistaa, että ulkomaisten ketjujen kuten Stadium ja Partioaitta, strategia tulee hyvin pitkälti annettuna ja sen jalkautuskin on suunniteltua, jolloin on loogista, että se toimii – ainakin jollain tasolla. Haastatteluissa nostettiin pariinkin otteeseen esiin erinomainen esimerkki strategian epäonnistumisesta tai sen puuttumisesta – XXL onnistui saavuttamaan Suomessa kuudessa vuodessa johtavan aseman, koska Inter-sport ei tehnyt mitään muutoksia toimintaansa eikä reagoinut mitenkään XXL:n tuloon.

Kaupan alan strategiset mittarit tuntuvat olevan kaikilla samat, koska ne toistuivat 1000 % vastaajista. Liikevaihdon lisäksi tärkeimmät mittarit ovat myyntikate, varaston kierto ja käyttökate. Tämä on sanomattakin selvää, että menestystä on helppo mitata talouden numeroista, koska ne eivät valehtele.

Ennen haastatteluiden tekoa ajateltiin, että strategian painopisteiden keksiminen ja nimeäminen tulisi olemaan kaikista vaikeinta, mutta yllätys olikin positiivinen, koska ne löytyivät helposti ja 100 % vastaajista nimesi yhden saman asian: ostotoiminta. Ostotoiminnalla voidaan vaikuttaa aivan kaikkeen – tuotevalikoimaan, brändimielikuviin, esillepanoihin, asiakaskokemukseen ja mielikuvaan, varastonkiertoon, myyntihintaan, myyntikatteeseen ja siten lopuksi liikevaihtoon ja käyttökatteeseen. Ostamista tulee ymmärtää – sen arvon on kultaakin kalliimpi myymälälle, yhden haastateltavan kommentti kuvastaa asian: ”oikeanlaiset ostot mahdollistavat toiminnan jatkumisen”.

Ennen tutkimusta olisi voinut ennustaa, että tärkeimmäksi asiaksi kohoaisi esimerkiksi liikevaihto, käyttökate tai muu yksinkertainen talouden mittari. Ostaminen tärkeys on vain korostunut tutkimuksen edetessä. Lopulta ostotoiminta nousi tutkimuksen tärkeimmäksi painopisteeksi. Sisäänostajan tulee tuntea asiakkaat, jotta hän osaa ostaa oikeanlaista tuotetta – jos ostetaan liian halpaa tai kallista, tuotteet jäävät hyllyihin ja ne joudutaan myymään liian halvalla. Sisäänostajan on osattava lukea raportteja ja yrityksen raportoinnin tulee olla kunnossa, jotta voidaan tunnistaa, tuotteen läpimyyntiin ollessa erinomainen, että ostettiin tuotetta liian vähän ja vastaavasti, mitä olisi voinut jättää ostamatta ja panostaa tähän ”hittituotteeseen”. Sisäänostajan tulee noudattaa budjettia ja mieluummin jättää itselleen pelivaraa, koska nykypäivänä kaikessa tulee voida reagoida ja joustaa todella nopeasti.

Tärkeä havainto on myös ostotoiminnan muuttuminen kuluttajakäyttäytymisen myötä, koska sekin nousi esiin 30 % kohdalla. Kuluttajat elävät yhä enemmän hetkessä, jolloin korostuu se, että oikeat tuotteet ovat oikeaan aikaan myynnissä ja vieläpä oikeaan hintaan. Sesonkien vaihtuminen tapahtuu silmän räpäyksessä ja myymälöiden on kyettävä reagoimaan siihen, mikä luo painetta myös esillepanojen ja brändien suuntaan.

Moni vastaajista nosti esiin brändit ja brändien toiminnan. On taas käytettävä suoraa lainausta haastattelusta: ”isot megabrändit määräävät omalla toiminnallaan pienempien brändien ja kauppajien strategian”. Tämä kuulostaa hullulta, mutta se on valitettavasti totta. Nike aloitti valtavien muutosten vajaan kymmenen vuotta sitten lakkauttamalla pienistä maista toiminnan ja myymällä esimerkiksi Suomeen ainoastaan Intersportille valmiin paketin. Intersport ei kykene lainkaan vaikuttamaan tuotevalikoimaan vaan halutessaan pitää merkin, se joutuu ostamaan merkin määräämän valikoiman merkin määrittelemiin sesonkeihin. Nyt, keväällä 2022, Peak Performance ilmoitti uudesta strategiasta ja jättäytyy pois Intersport ketjuista talvesta 2022–2023 alkaen ja pakottaa näin Intersportin etsimään uusia brändejä, uusia yhteistyökumppaneita, mikä ei varmasti tule olemaan helppoa. Voidaan peilata, vaikka Laakkosen autoliikeketjuun, mitä tapahtuu, jos Volkswagen ilmoittaa lopettavansa yhteistyön?

Brändien merkitys niin pienelle kuin isolle myymälälle on valtava, koska ne muokkaavat asiakkaan mielikuvia. Otan jälleen käytännön esimerkin, menet Stadiumiin ostamaan Kari traan merinovillakerrastoa, mutta olet aiemmin käynyt Helsinki Outletissa ja muistat sieltä Kari traan myymälän. Stadiumissa kaikki kerrastot ovat helposti yhdellä seinustalla, mutta Kari traan kerrastoa on vain yksi malli – alat empiä ja muistat hienon esillepanon ja valikoiman outletista. Brändeille shop-in-shop ratkaisut, omat konseptimyymälät ja esillepanot ovat valtavan tärkeitä, koska ne muovaavat brändin mielikuvaa. Bränditkin haluavat valita yhteistyökumppaninsa ja sitä kautta erikoiskauppa kykenee saamaan merkittävän kilpailuedun hyvällä brändiyhteistyöllä.

Brändeistä jatketaan loogisesti esillepanoihin, joista erikoiskauppa kykenee tekemään ketjuja yksilöllisempiä ja reagoimaan muutoksiin ketjuja nopeammin ja ketterämmin sekä olemaan luovempi. Monesti hyvät esillepanot jäävät mieleen ja yksi haastateltava sanoikin erinomaisesti: ”meidän strategiamme mukaan haluamme olla kalliiden tuotteiden myyjä, joten esillepanomme pitää olla samalla tasolla Tampereella kuin ne olisivat Lontoon tai Pariisin myymälässä”. Tämä on varmasti täysin totta, kallista tuotetta ei osteta lattialta tai piilosta, vaan sen tulee olla arvonsa mukaisesti esillä.

Katsaus tulevaisuuteen oli yhdestä asiasta 100 % yksimielinen: omni-channel eli monikanavaisuus on pakollista, yksikään kauppa ei selviydy voittajana ilman digitaalista kanavaa. Verkkokauppa ei ole ainut digitaalisen kanavan muoto, mutta yksi vahvimmista. Ketjujen ja verkkokaupan puristuksissa erikoiskaupan on kuitenkin löydettävä omat, erityiset kilpailuetunsa pärjätäkseen. Kilpailuetuja, jotka mahdollistavat menestystä, ovat sijainti kuten hiihtokeskuksilla, palvelu tai erikoistuminen kuten esimerkiksi täyden palvelun pyörä- tai suksikauppa. Täydellä palvelulla tarkoitetaan, että välinemyynnin lisäksi tarjotaan huoltopalvelut, monojen yksilöllinen muokkaus ja muutenkin erinomainen asiakaskokemus.

Asiakaskokemus nousi esiin lähes jokaisessa haastattelussa ja se on kivijalkakauppojen mahdollisuus, joten ei vielä hyödynnetä läheskään maksimaalisesti. Asiakaskokemuksen tuottaminen loistavan brändiyhteistyön kautta elämykselliseksi on yksi tulevaisuuden kilpailueduista, jos se osataan hyödyntää. Elämyksellisyyttä voi luoda esimerkiksi esillepanoilla tai tapahtumilla ja markkinoinnilla.

Tulevaisuudestakin nousi esiin todella monta asiaa, joista yksi mahdollisesti on merkittävä: ulkoilutrendi saavuttaa lähivuosien aikana saturaatiopisteeseensä ja glamping (luksustelttailu) on todella vahva ehdokas seuraavaksi suunnaksi koko urheilu- ja vapaa-ajan kaupan alalla ja sen rinnalle nousevat vahvasti pyöräily sekä etättyö trendeinä, joihin myös kaupan tulee reagoida.

Suomen urheilu- ja vapaa-ajan kauppa on ”pienen piirin” pyörittämään, koska markkina on pieni suhteessa esimerkiksi Norjaan tai Ruotsiin Euroopasta puhumattakaan, mikä luonnollisesti johtuu pienestä väkimäärästä sekä kaupan poikkeuksellisesta rakenteesta. Aiemmin jo todettiin, ettei missään muualla ole yhtä vahvaa marketvetoisuutta kuin Suomessa on Citymarketin ja Prisman toimesta. Tämä tutkimus on kuitenkin onnistunut löytämään yleistettäviä asioita, joita kykenevät hyödyntämään jokainen erikoiskauppa ja miksei osa ketjuistakin.

5.2 Benchmarking

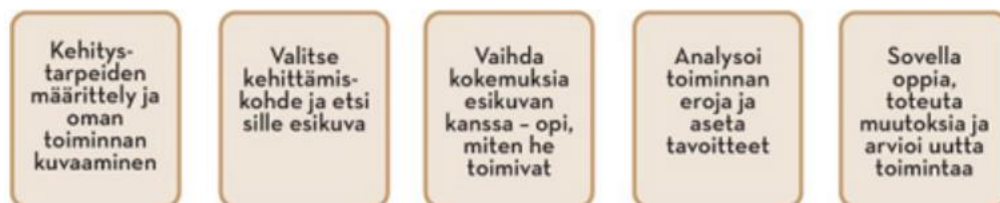
Benchmarking käsitys muodostui 1970-luvulla, jolloin kopiokone yritys Xerox kehitti toimintaansa pelaamalla toisen toimialan yrityksen toimintaa ja toimintoja. Benchmarkia suomeksi kuvaa parhaiten esikuva-analyysi eli benchmarkin tavoitteena on ottaa oppia systemaattisesti hyviltä esi-

kuvilta, toisin sanoen kerätään toisilta yrityksiltä tietoja ja taitoja, joita sovelletaan omassa yritystoiminnassa. Benchmark on hyvin suosittu työkalu, jota käyttävät yritysten lisäksi julkivallinnon organisaatiot. (Vuorinen 2013, 158–159; Bogetoft 2012, 14–15.)

Benchmarkina on mahdollista toteuttaa neljästi eri näkökulmasta, joita ovat:

1. Sisäinen benchmark, jossa vertaillaan yrityksen eri yksikkö tai toimintoja. Esimerkiksi kate per tehty työtunti.
2. Kilpailijabenchmark, jossa tehdään molempien yritysten hyötyyn tähtäävää yhteistyötä kilpailijayrityksen kanssa. Esimerkiksi Ruka ja Levi tekevät yhteistyötä, sopivat mm. kauden avauspäivämäärän.
3. Toiminnallinen benchmark, jossa verrataan omaa toimialaa ulkopuolisiin yrityksiin. Esimerkiksi myymälän somistus voidaan ideoita sisustusammattilaisilta.
4. Toimiala benchmark. Esimerkiksi Suomen hiihtokeskus yhdistys Ry pitää hiihtokeskus-alasta tilastoja, jotka se jakaa kaikille jäsenyrityksille ja kukin hyödyntää niitä. (Vuorinen 2013, 159–160)

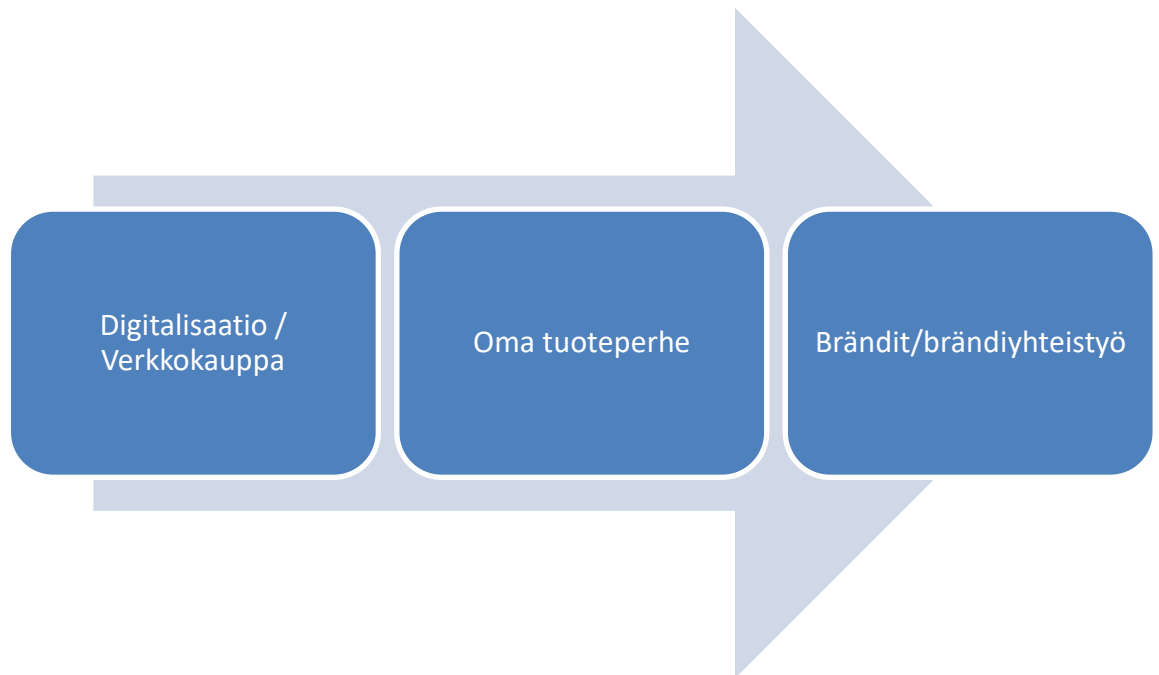
Tässä työssä suoritetaan kilpailijabenchmark Benchmark on viisivaiheinen prosessi, jota kuva 48 havainnollistaa. Kaikki lähtee yrityksen omien kehitystarpeiden määrittelystä ja päättyy sovelletun tiedon oppimiseen ja käytännön hyödyntämiseen. (Vuorinen 2013, 160).



Kuva 48. Benchmarking prosessi (Vuorinen 2013, 160)

Strategian yhteydessä on jo kuvattu nykytila, toimintaympäristö ja kilpailijat, joten on määritetty oman toiminnan kuvaus, mistä benchmark prosessi lähtee. Rukakeskuksen myymälöiden kehitystarpeiden määrittely on tehtävä seuraavaksi. Jo aiemmin kuvattiin, että RukaPyhä tuoteperheen myynti on laskenut tasaisesti useamman vuoden ajan (kuva 38) ja siihen tulee löytyä muutos. On useasti tuotu esille, ettei myymälöillä ole verkkokauppaa tai mitään digitaalista kanavaa, jossa

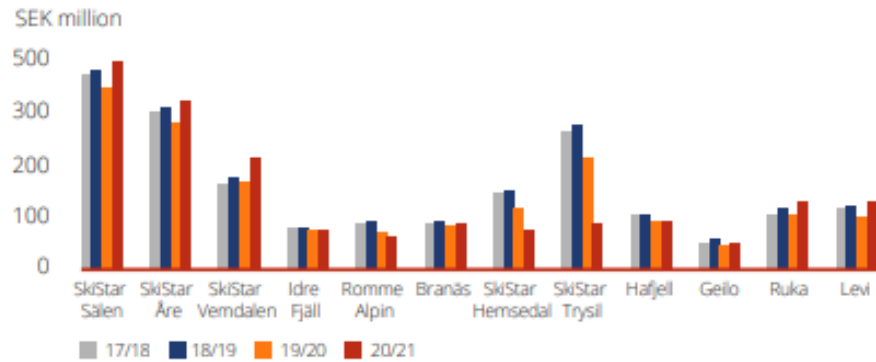
valikoima voitaisiin tuoda esille. Teemahaastattelu kuitenkin nosti esiin digitaalisen kanavan merkityksen ja täten on perusteltua nostaa digitalisaatio/verkkokauppa kehityskohteeksi. Merkkituotteet ovat vastaavasti isoin yksittäinen tuoteryhmä ja myynnin kasvun lähde, joten kolmanneksi kehityskohteeksi on pakko nostaa brändit ja brändiyhteistyö. Kuva 49 esittää myymälöiden kehittämiskohteita.



Kuva 49. Myymälöiden kehittämiskohteet.

Kehittämiskohteiden valinnan jälkeen, tulee valita benchmark kohteet (Vuorinen 2013, 160). Kohteen valitseminen on hyvin tärkeää, jotta saavutetaan halutut tavoitteet. Kaikki lähtee siitä, että tunnistetaan mahdolliset vaihtoehdot – benchmarkattavat yritykset. Benchmark kohteen valintaprosessia kuvastaa kuva 51. Tämä on tässä tutkimuksessa helppoa, koska ensimmäinen rajausta syntyy jo hiihtokeskuksesta. Kuten kuva 50 osoittaa, Ruka ja Levi yltyvät ainoina suomalaisia hiihtokeskuksina muiden pohjoismaisten keskusten rinnalle.

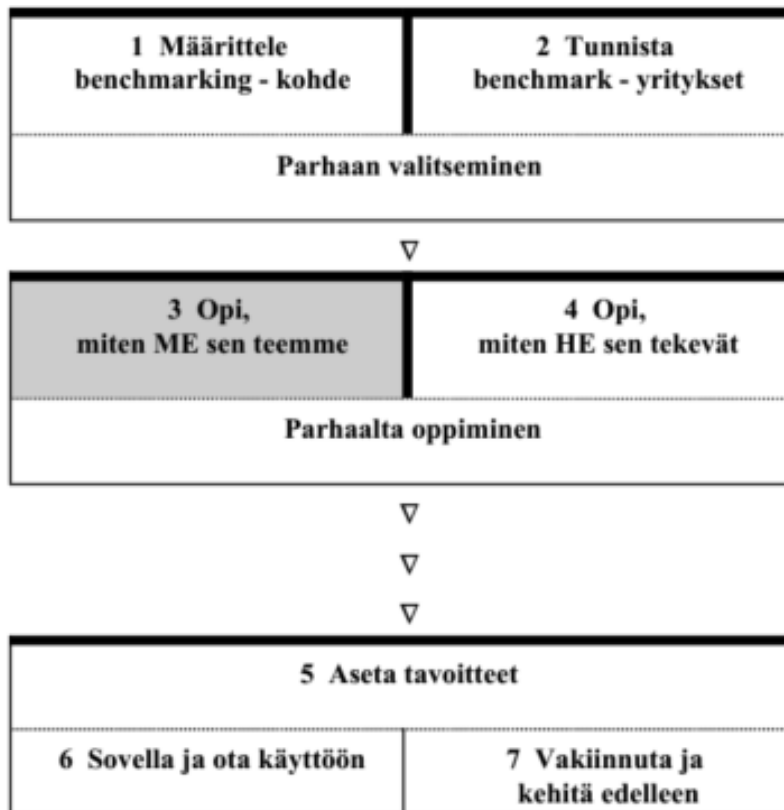
SKIPASS SALES IN THE NORDIC REGION



Sources: Svenska Skidanläggningars Organisation (Swedish Ski Lift Organisation), Alpinanleggenes Landsforening (Norwegian Ski Lift Association) and the Finnish Ski Area Association

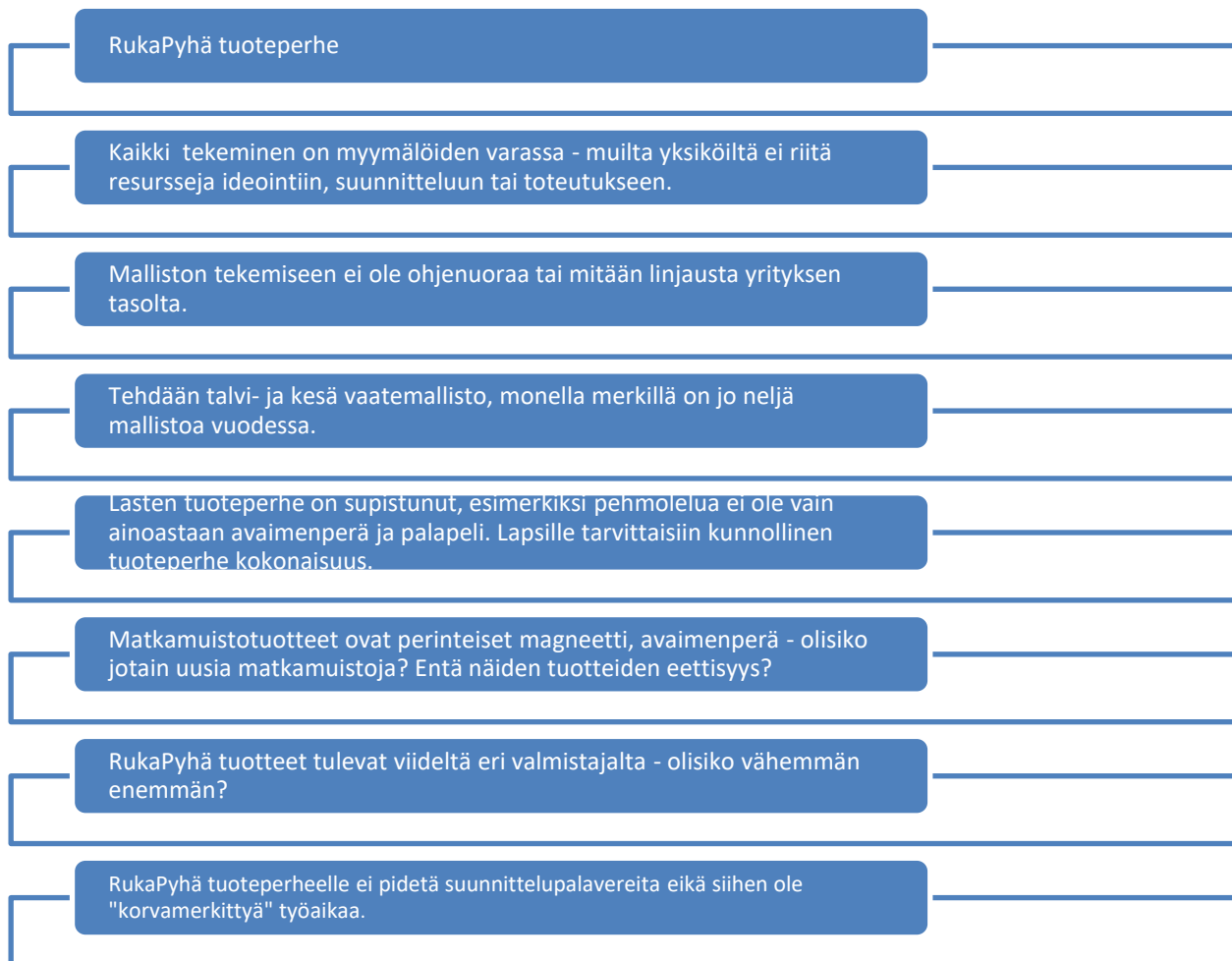
Kuva 50. Pohjoismaisten hiihtokeskusten hissilipunmyynti (Skistar 2021)

Seuraavaksi valittavalta kohteelta tulee löytyä oma tuotemallisto. Kuten Suomen hiihtokeskusyhdistyksen luvut aiemmin kertoivat, Suomessa laskettelukeskusten herruudesta kilpailevat Levi ja Ruka, jotka ovat aivan omissa kastissaan – näin ollen Levi on luonteva valinta benchmark kohteeksi. Pohjoismaiden suurin hiihtokeskustoimija on Skistar-niminen pörssi-yhtiö, jonka lippulaiva hiihtokeskus sijaitsee Ruotsin Åressa. Lisäksi Skistar on hiihtokeskuspiireissä tunnettu etenkin erinomaisesti digitalisaation hyödyntämisestä ja verkkokaupastaan. Näin ollen Levin lisäksi benchmarkataan Skistar Åre. Tarkempi benchmark-suunnitelma löytyy liitteestä kaksi.



Kuva 51. Benchmark kohteen valinta (Tuominen 2021, 58)

Benchmarkin voi ajatella myös reflektointina, heijastuksen hakemisena toisesta yrityksestä. Usein siitä käytetään myös nimitystä "learning from the best" eli oppiminen parhaalta. Ennen kuin voi oppia parhaalta, tulee tuntee oma toiminta ja sisäistää kuin itse toimitaan. (Bogetoft 2012, 140–150). RukaPyhä-tuotteet eli oma tuoteperhe nostettiin isoksi kehityskohteeksi, joten sen nykytila tulee tuntee. Kuva 52 yrittää konkretisoida miten teemme oman tuoteperheemme tällä hetkellä.



Kuva 52. RukaPyhä tuoteperheen nykytila

Kuvasta 52 nousee esiin selkeitä haasteita, esimerkiksi riittääkö nykyinen kahden RukaPyhä malliston teko vuodessa? Muodin maailmassa sesonkeja on neljä ja urheilukauppakin elää käytännössä neljää sesonkia eli neljää vuodenaikaa, vaikka kevät ja syksy ovatkin pääsesonkeja lyhyempiä. Haasteita on monelta suunnalta, tuotteiden valmistuksesta niiden suunnitteluun. Herää kysymys, pitäisikö RukaPyhä tuote konseptoida ja valjastaa siihen enemmän resursseja?

Kuvassa 49 määriteltiin kehityskohteet. Seuraavaksi tulee selvittää kuinka muut toimivat ja katsoa, voiko mahdollisesti omaa toimintaa kehittää sen kautta.

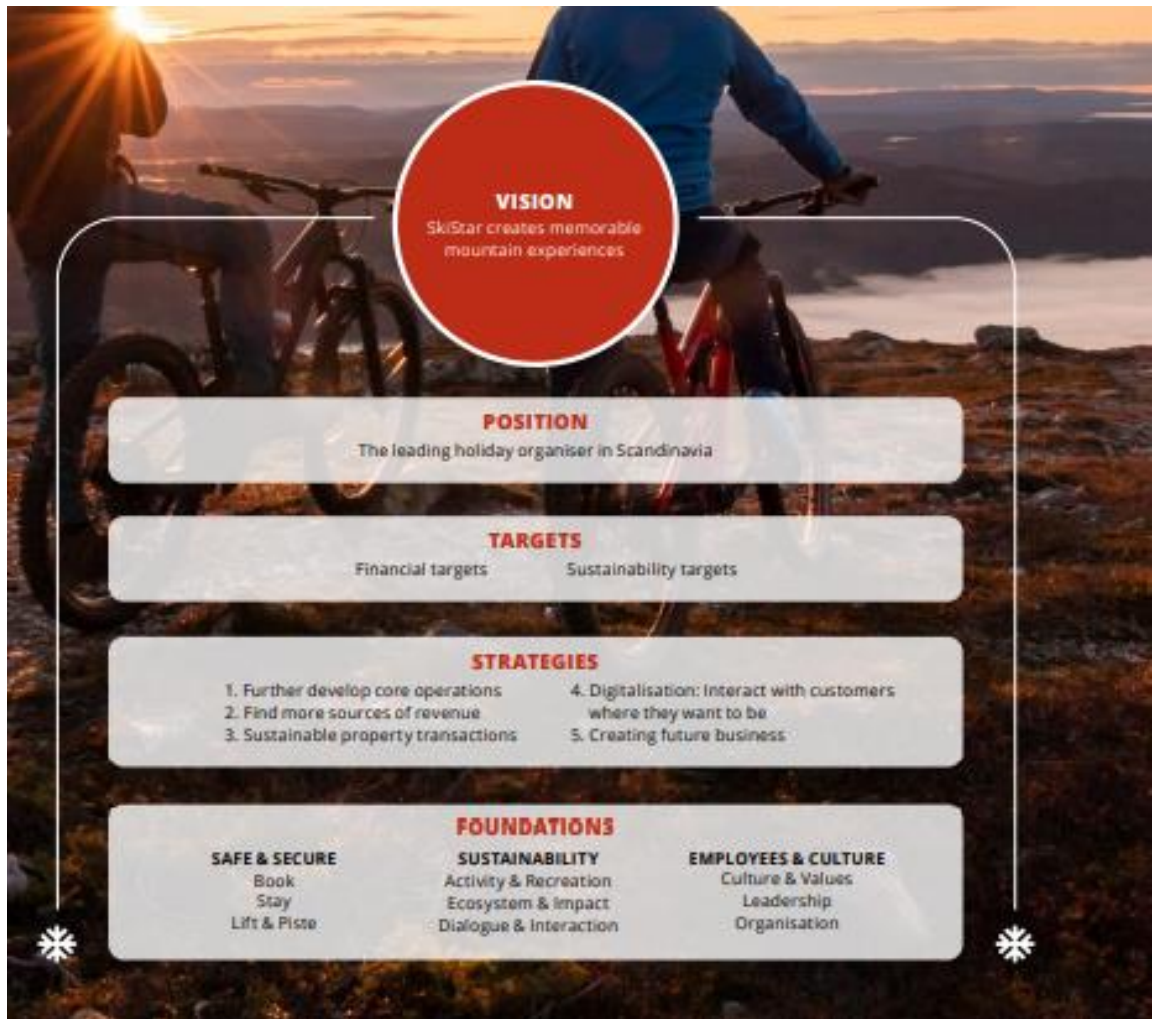
Benchmark tavoitteet:

- määrittää millainen verkkokauppa ja mitkä ovat verkkokaupan tuotteet

- tuotteiden hinnat ja erityispiirteet
- Levin ja Skistarin omat tuotteet, millaisia tuotteita ja miten myydään?
- myymälöiden brändit, mitä brändejä – olisiko jotain uusia Rukalle?
- millaisia esillepanoja myymälöissä on?

5.2.1 Benchmarking Åre

Skistar on Tukholman pörssiin listattu ruotsalainen hiihtokeskusbisneksen toimija, jonka toiminta jakautuu kolmeen osaan: hiihtokeskusten operointi, kiinteistöbisnes sekä hotellien operointi. skistar operoi kuutta hiihtokeskusta, joista tunnetuin on Ruotsin Åre, muita ovat Sälen (Ruotsin suurin hiihtokeskus), Vemdalen, Trysil (Norjan suurin hiihtokeskus), Hemsedal ja Tukholman Hammarbybacken. Skistarin tarkoitus on tuottaa asiakkaalle ikimuistoisia hiihtoelämyksiä mahdollisimman helposti ja kestäväen kehityksen kohteissa ja tarjota koko kattaus aina matkan varauksesta ja majoituksesta lasketteluun ja välineisiin saakka. (Skistar 2022.)

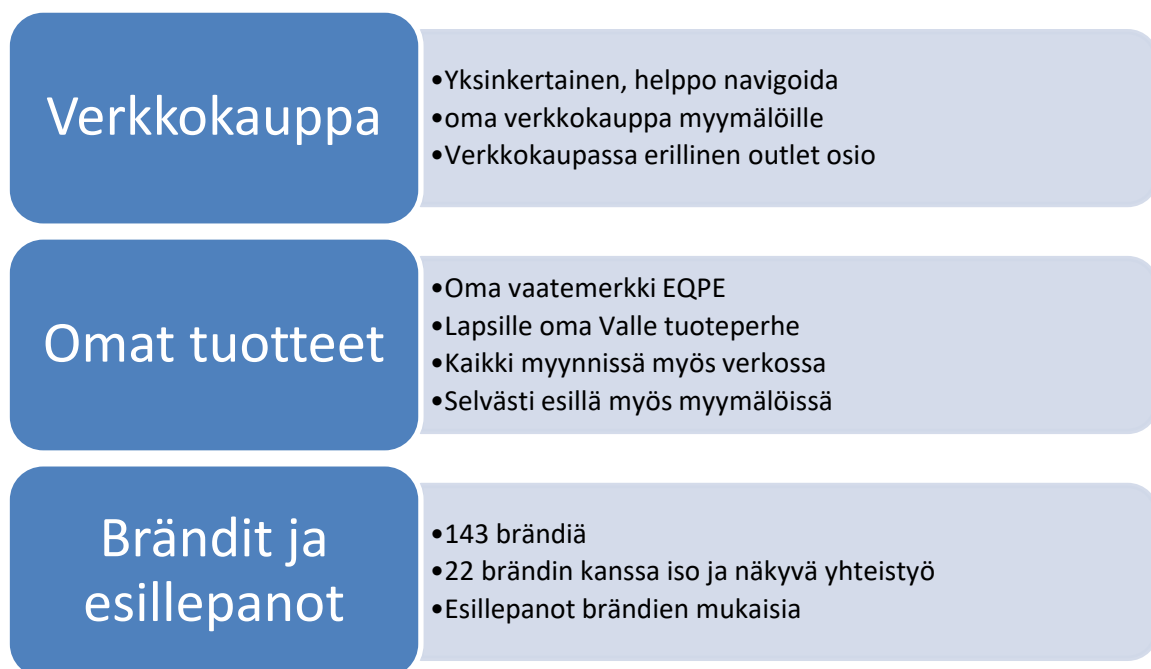


Kuva 53. Skistarin strategia (Skistar 2021)

Skistar omistaa oman verkkokaupan, josta se myy kaikki tuotteensa aina majoituksesta, hissilipuihin, vuokravälineisiin ja vaatteisiin. Verkkokauppa on erittäin helppo ja houkutteleva, mutta sen rakentaminen on tullut Skistarille erittäin kalliiksi, koska se ei ole mikään ostettu ohjelma vaan Skistarille koodattu ja sen ylläpito maksaa joka vuosi enemmän ja enemmän. Verkkokaupan lisäksi jokaisessa hiihtokeskuksessa sijaitsee Skistarin myymälä tai kaksi. Skistarin digitaalisesta asemasta ei voi kuin hämmentyä, sillä 72 % liikevaihdosta tulee sen omasta verkkokaupasta. (Skistar 2022.)

Skistarilla on myymälätoiminnassa kolmea muotoa – tavallinen myymälä, konseptimyymälä ja verkkokauppa. Myymälöiden liikevaihto kaudella 2020–21 oli 207 miljoonaa ruotsin kruunua. (Skistar 2021) Åressa sijaitsee Skistarin konseptimyymälä. Tämän lisäksi Åressa sijaitsee 10 Skistarin vuokraamoja, joista yhdeksän myös myy erinäisissä määrin tekstiilejä ja välineitä. Erityinen

huomio myymälöitä koskien oli se, ettei yksikään paikka hyväksy enää käteistä rahaa. Vuokraamoiden yhteydessä myytiin pääsääntöisesti hanskoja, pipoja ja laskettelulaseja.



Kuva 54. Benchmark Åre

Skistarin verkkokauppa on oman alansa edelläkävijä ja asiakasystävällinen. Lisäksi Skistarin verkkokauppa tarjoaa jäsenille etuja ja alennuksia. Urheilukaupan verkkokauppa myy verkossa aivan kaiken välineitä ja varusteita myöten, kaupan navigointi on helppoa ja tuotteet voi valita lajin tai merkin perusteella. Verkkokauppa ei kyllä häviä mitenkään Zalandoille tai Intersportille pikemminkin päinvastoin. Sesonkien vaihtuminen näkyi sekä myymälöissä että verkkokaupassa, talven tuotteet olivat alennuksessa.

Konseptimyymälässä erottuivat yhteistyökumppanitbrändit hyvin selvästi – niiden esillepanot olivat harkittuja sekä selvästi brändien ohjauksen mukaisia. Konseptimyymälä pitää kuitenkin sisällään myös test centerin ja työpajan. Työpajassa muokataan välineitä erityisellä ammattitaidolla, muokkaajalla oli nahkainen essu päällään ja kokonaisuus vakuutti ainakin benchmarkia tekevän henkilön.

Oma tuoteperhe on aivan eri tasolla kuin missään muualla, koska on oma tuotemerkki, johon kuuluu niin ulko- kuin sisävaatteet, laskettelu- ja aurinkolasit, selkäpanssarit kuin sauvat ja asus-

teet kuten pipot, sukat ja hanskat. Koko perhe voi siis pukeutua omaan mallistoon päästä varpaisiin. Oma brändi on esillä sille brändätyllä alueella myymälässä, eikä sitä voi olla erottamatta. EQPE – Equipment for equal people määrittelee tekevänsä ulkoiluvarusteita kohtuulliseen hintaan kaikilla, jotka haluavat aktiivisia kokemuksia. Kyseessä on vuonna 2019 skistarin lanseeraama oma brändi, jota myydään kaikissa Skistarin kohteissa. Åre-tuotteet puolestaan myy Åre-butiken, joka on erikoistunut matkamuistoihin.

Benchmark oli totaalisesti yllättävä. Siitä saatiin paljon enemmän irti kuin olisi aluksi uskottu. Åre on hyvin tuttu paikka Rukakeskuksen toimitusjohtaja Ville Aholle. Hän kertoi, että Ruka on jopa yrittänyt ostaa Skistarin verkkokauppa konseptia, mutta se on mahdotonta, koska Rukakeskuksella ei ole omia koodaajia (Rukakeskus 2021). Skistar huolehtii ohjelman ylläpidon ja päivitykset itse, omien koodariensa kautta ja tämän järjestelmän kustannukset ovat niin kovat, ettei Suomessa laskettelukeskuksilla ole siihen resursseja. Skistarin koko systeemi tiivistyy kuvassa 56 siihen, että 1,3 miljoonalla käyttäjätiedolla he varmasti saavat järjestelmän kustannukset katettua (Skistar 2021).



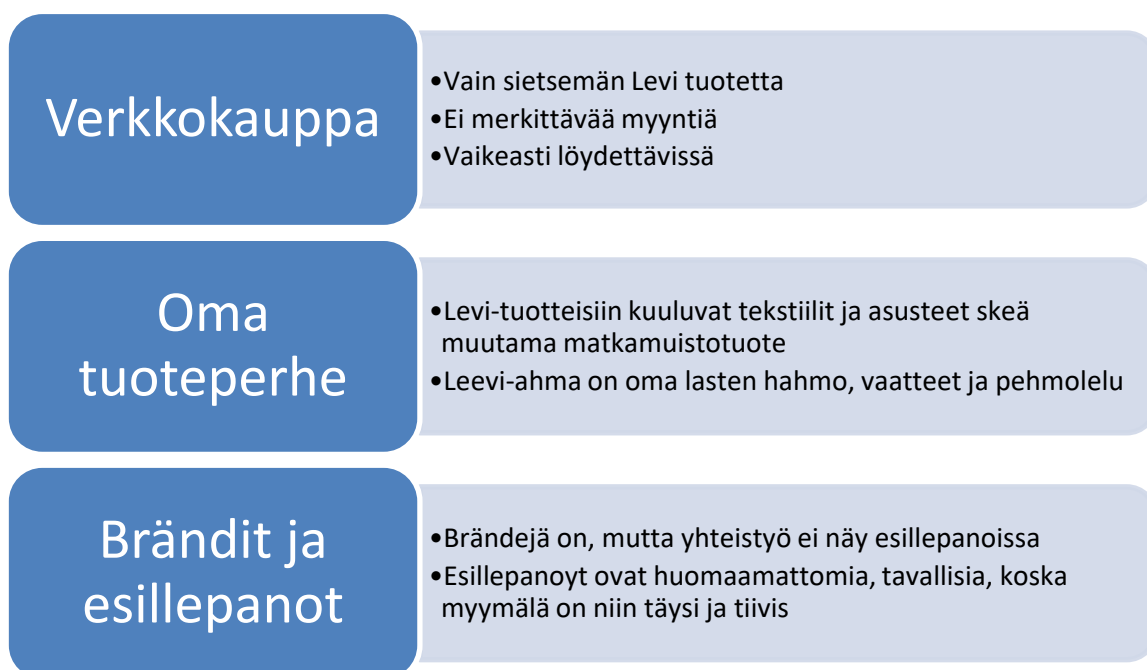
Kuva 55. Skistar verkkojärjestelmä. (Skistar 2021)

5.2.2 Benchmark Levi

Levin hiihtokeskus on Kittilän kunna omista yritys, jonka liikevaihto oli kaudella 2020–21 18,1 miljoonaa euroa. Levin hiihtokeskus toimintaan sisältyy rinnetoiminta, myymälätoiminta, hiihtokoulu, vuokraamot ja ski bussi. Myymälöitä on kaksi, joista päämyymälä Zeropoint sijaitsee Levin keskustan välittömässä läheisyydessä eturinteiden alla. Vain talvikaudella auki oleva Southpoint-myymäälä sijaitsee etelärinteillä.

Zeropoint myymälä on jaettu osastoihin, joissa merkit ovat saaneet oman logonsa esille. Isoin osasto on Peak Performancella sekä Levi tuotteilla. Myymälän merkit ovat pitkälti samoja kuin Rukan myymälöissä, mutta välineitä myynnissä ei ole, ainoastaan lasit ja kypärät löytyvät valikoimasta. Myymälä on pienehkö ja tilan puutteen vuoksi välineitä ei ole myynnissä.

Southpoint myymälä on enemmän shop-in-shop tyyliä, merkkejä on vain neljä Levi tuotteiden lisäksi. Jalkineet puuttuvat valikoimasta, mutta vastaavasti lasit ja kypärät löytyvät.



Kuva 56. Levin benchmarking yhteenveto

Levi on minulle jo ennestään tuttu, samoin heidän myymäläpäällikkönsä ja liiketalouden johtaja. Vaikka Levi ja Ruka ovat kilpailijoita, välimatkaa on kuitenkin 400 km ja yhteistyö on erinomaista

– joka vuosi vierailaan tilanteista ja tarpeista riippuen eri yksiköiden toimesta toisissa tuntu-reissa ja pidetään yhteyttä myös puhelimitse.

Levi on kuitenkin luonut jo oman kanta-asiakasjärjestelmänsä Levi Blackin, joka on ainakin myymäläpäällikön näkökulmasta ollut toimiva ja positiivinen systeemi. Muutoin Levi suhtautuu myymäläpuolen verkkokauppaan hyvin skeptisesti, he eivät oman näkemyksen mukaan tarvitse verkkokauppaa ja ovat tyytyväisiä, että myyvät pienen määrän Levi-tuotteita verkosta. He näkevät tulevaisuudessakin myymälätoiminnan painopisteeksi paikan päällä olevien asiakkaiden palvelun ja yhteistyön brändien kanssa. Esillepanojen ja tilan haasteen Levi tiedostaa itsekin ja heillä siintää tulevaisuudessa myymälän laajennus, mutta projektin aloitus ei vielä ole tiedossa.

Omaan tuoteperheeseen Levi on panostanut vahvasti ja aikoo jatkaa panostusta, mutta uusia tuotteita ei ole näköpiirissä vaan keskitytään etenkin tekstiileihin, vaatteisiin ja asusteisiin. Näiden valmistuksessa kohdataan samoja haasteita kuin Rukalla, tuotantomäärät, joita tilataan ovat nousseet, samoin ja valmistuskustannukset ja rahtien hinnat. Käytämme samoja toimittajia oman tuoteperheen valmistuksessa, toki sillä erolla, että Rukalla on jo kaksi vuotta osa mallistosta teetetty täysin kierrätetyistä materiaaleista ja Levi on vasta siirtymässä tähän.

Rohkaisevaa on kuitenkin kuulla, että Levilläkin myymäläpäällikkö vastaa Levi mallisto eikä heilläkään ole siihen sen isompaa suunnitelmaa tai liiketoimintastrategiaa. Myös Levin myymälöille on niiden myymäläpäällikön tarkoitus tehdä ensi kaudelle ensimmäistä kertaa liiketoimintastrategia. Levin liiketoimintastrategia on liikesalaisuus ja siihen ei tässä päästä perehtymään. Hyvä yhteistyö rakkaan kilpailijan kanssa on joka tapauksessa ensiarvoisen tärkeää ja kehittää molempia tuntu-reita.

5.2.3 Benchmark johtopäätelmät

Skistar on selvä edelläkävijä ja täydellinen benchmarkkaus kohde, etenkin heidän verkkokaupansa on alansa parhaita, ellei paras. Selvästi CRM (asiakkuusjärjestelmä) nousee ja kaikki haluavat luoda omat, laajat asiakasrekisterinsä. Tässä kohtaa Ruka tulee jäljessä, koska meillä ei ole minkäänlaista kanta-asiakasjärjestelmää olemassa, toki keräämme asiakasdataa, mutta emme saa sitä riittävästi. Niin Skistarilla kuin Levillä on omat applikaationsa, Skistarilla on jo Valle-lasten hahmolle oma applikaationsa – tätäkään Rukalla ei ole missään määrin, ainakaan vielä. On hyvin

selvää, että applikaatio kannattaisi luoda samoin kanta-asiakasjärjestelmä, joka toimii kaikissa toiminnoissa eli hissiliiput, myymälät, vuokraamot, hiihtokoulu ja majoitus. Benchmark tuloksista kertoo yksityiskohtaisemmin liite kolme.

Hiihtokeskusten verkkokaupoista voidaan todeta, että niissä näkyy konseptoinnin ja ulkopuolisen toimijan puuttuminen. Verrataan suomalaisen hiihtokeskuksen verkkokauppaa esimerkiksi Zalandoon tai Aurinkomatkojen vastaavaan, ovat ongelmat selkeästi havaittavissa, koska yhteinen verkkoalusta puuttuu. Hiihtokeskukset ovat joutuneet yhdistämään erilaisia verkkokauppoja verkkosivuilleen. Vaikka Åre on selvästi edellä verkkokaupan suhteen suomalaisiin hiihtokeskuksiin verrattuna, herää kysymys mitä tapahtuu, jos se kaatuu. Onko Skistarin verkkokauppa yhtä iso mahdollisuus kuin uhka? Toinen digitalisaation liittyvä asia on käteinen raha, jota Skistar ei käsittele lainkaan. Tämä herättää ihmettelemään, miten toimitaan, jos maksupäätteet eivät toimi. Pysähtyykö kaupankäynti täysin?

Oma tuoteperhe on molemmille olennainen asia ja Skistar on vienyt sen astetta pidemmälle perustamalla oman tuotemerkin. Oman tuotemerkki ei ole Suomen mittakaavassa ratkaisu pelkästään tuotantomäärien suurten minimien takia, mutta lapsille Rukan ja Levin kannattaisi kehittää Skistarin Vallea vastaava kokonaisuus tuotekokonaisuus, applikaatio lapsille on kysymysmerkki – kannattaisiko se? Rukan ja Levin tulisi miettiä, voisivatko he yhdistää mallistojensa tekemistä ja päästä sitä kautta kustannushyötyihin, esimerkiksi tilata 1000 hupparia ja brändätä niistä 500 Rukalle ja 500 Leville, jolloin saataisiin hupparin yksikkökustannus selvästi alemmaksi. Levikin noudattaa samaa sesonki jakoa kuin Ruka, eli kesäksi ja talveksi mallistot uudistuvat – mutta se on liian harvoin nykymaailmassa. Tällä hetkellä molemmat käyttävät yhtä toimittajaa, joka tuottaa vaatteet Aasiassa ja se ei vastaa hiihtokeskusten strategista vastuullisuusohjelmaa ja linjaa mitenkään. Haasteena kuitenkin on, että Aasiasta tuotteet tuottavan toimittajan design on erittäin hyvä ja kaupallinen, sitä käyttävät useat keskukset kuten Whistler, Verbier, Chamonix, St. Moritz.

Oma tuoteperhe on tärkeä molemmille laskettelukeskuksille ja siihen panostamiseen on kaksi syytä: oma tuote on ilmaista brändimainontaa ja omissa tuotteissa on hyvät katteet, niihin ei kohdistu hintakilpailua. Oman tuotemerkin kohdalla on tärkeä muistaa, että varaston hallinta tulee

pitää vähintään yhtä hyvin kurissa kuin brändien kohdalla. Toisaalta herää kysymys, onko oma tuotemerkki tarpeellinen? Miten todistetaan oman merkin vastuullisuus ja ekologisuus?

Brändien kanssa hiihtokeskukset selvästi ovat edelläkävijöitä yhteistyön suhteen – Skistar on edellä Leviä ja Rukaa, mutta niissäkin näkyy jo, ettei haluta vain myydä tuotteita vaan yhteistyö on monipuolisempaa ja merkille annetaan enemmän näkyvyyttä kuin kaupunkien urheilukalupoissa. Shop-in-Shop ratkaisu on nykypäivää, se tarjoaa parhaiten etuja niin myymälälle kuin brändille itselleen, koska pystytään hyödyntämään brändin markkinointia, materiaaleja ja valmiiksi mietittyjä kokonaisuuksia ja esillepanoja. Näiden kautta saadaan luotua mielikuvia ja kyetään vaikuttamaan asiakaskokemukseen.

Johtavat hiihtokeskusbrändit ovat läsnä kaikissa tuntuureissa Peak Performance, Helly Hansen, Salomon, Burton ja Nitro. Ajan outdoor trendi näkyy siinä, että Fjällraven löytyy myös kaikista keskuksista. Muodin harjalla ollaan, sillä Kari Traa, Eivy, Samsøe&Samsøe näkyvät isosti. Åre ja Levi myyvät Canada Goose brändiä, mikä Rukalta puuttuu. Mutta itse mietin heti mielessäni, onko Rukalla Canada Goose asiakkaita? Koska yhtäkään kysymystä brändien koskien en talvikaudella 2021–22 saanut.

Yhdestä asiasta olen kuitenkin täysin vakuuttunut: panostus asusteisiin eli hanskoihin, pipoihin ja kaulureihin, kypärämyssyihin sekä kypäriin ja laseihin kannattaa. Niissä tulee olla useita hintakategorioita, valikoimaa ja brändejä. Åressa näitä tuoteryhmiä myivät myös vuokraamot, samoin on Rukalla ja Levillä. Näiden tuoteryhmien osalta hintakilpailu on olematonta, koska tuote ostetaan hetkessä suoraan tarpeeseen. Nämä tuotteet tulee olla esillä selkeästi omissa ryhmissään, hankat eivät voi olla brändien mukaan vaan nimenomaan siististi ja vaikka yhdellä seinällä merkeittäin, jolloin asiakas voi valita tuotteen nopeasti ja omien perusteittensa mukaan (hinta, brändi, säätötilan vaikutus).

Toinen tuotteisiin ja valikoimaan selvästi kuuluva havainto on, että olivat talvet tulevaisuudessa millaisia vain, niin toppavaatteita tarvitaan hiihtokeskuksissa. Iso kuluttajamassa ei seuraa trendejä ja pukeudu kuorivaatteeseen vaan haluaa mukavuutta ja lämpöä eli toppavaatetta, joka on

hinnaltaan edullista tai kohtuuhintaista. Hinnoittelusta on tärkeä muistaa, että kolme hintapistettä riittää 90 % tuotevalikoimista. Esimerkkinä lasketteluhousut aikuisille: edullinen alle 100 €, keskihintainen 150-250€ ja kallis kuorihousu 300-400€.

Yllättävää on se, että Skistar huomioi lapset laajalla Valle-tuoteperheellä, johon kuuluu tekstiilien ja välineiden lisäksi muki, erilaisia pelejä, pehmolelu, palapeli, kirja, rantapallo, kertakäyttöastia setti. Rukalla RosaRudolf-tuotteita on jonkin verran; muki, palapeli, liukupalapeli, magneetti, kynä, avaimenperä. Levillä taas tekstiilien lisäksi löytyy Leevi pehmo. Rukan osalta RosaRudolf saa ensi kaudelle varmasti uusia tuotteita, mikäli vain löytyy tekijä, toimittaja ja kohtuomääräiset valmistuserät.

Levi ei selvästikään kaipaa shop-in-shop rakennetta ainakaan toistaiseksi myymäläänsä ja se on yllättävää, koska juuri sillä voitaisiin asiakaskokemusta kehittää. Lisäksi brändit ovat 99 % halukkaita maksamaan tilan kalustuksen, henkarit, jolloin myymälä uusiutuu erittäin kustannustehokkaasti. Toisaalta pitää olla tyytyväinen, ettei paras kilpailija tee kaikkea samalla lailla.

5.3 Tutkimusten yhteenveto

Haastattelututkimus ja benchmark onnistuivat ennakoitua paremmin ja alussa listattuihin kysymyksiin saatiin vastauksia. Haastatteluista nousivat esiin tulevaisuuden painospisteet ja teemat sekä ehkä jopa yllättäen tulevaisuuden trenditkin. Benchmarkista saatiin ideoita oman tuoteperheen kehittämiseen sekä tuotevalikoimaan, että brändeihin, joita hiihtokeskuksessa ”kuuluu” olla tai ”tarvitaan”.

Suomalainen urheilukauppa käyttää strategiaa ja ketjut ovat vahvempia siinä kuin erikoiskaupat tai yksittäiset kaupat. Urheilukaupan tulevaisuus näyttää kuitenkin valoisalta ja kasvua on nähtävissä koronapandemiasta ja Ukrainan sodasta huolimatta. Urheilukaupan nykytilanne on hyvin positiivinen ja ulkoilutrendi on siivittänyt urheilukaupan erinomaiseen kasvuun. Ulkoilu lisäksi trendejä ovat pyöräily ja etätyö, nähtäväksi jää osaako urheilukauppa hyödyntää etätyön trendinä? Ja vaihtuuko ulkoilu glampingiin?

Verkkokauppa nousi esille kaikissa keskusteluissa ja sen tärkeyttä vastaajat korostivat. Rukan myymälöiden tulee saada oma verkkokauppa. Mutta se, millainen myymälöiden verkkokaupan

tulisi olla, perinteinen verkkokauppa vai digitaalinen showroom on seuraava haaste. Logistiikan ylläpito ja pyörittäminen ovat yksi verkkokaupan ylläpitämisen isoimmista kustannuksista ja Ruka ja Pyhä ovat sijainniltaan haastavia. Päätöksen teon yhteydessä tulee huomioida toimintaympäristö ja se, ettei myymälätoiminta ole ydinliiketoimintaa. Tutkimus vahvisti, että jossain muodossa myymälöiden valikoima tulee kyetä ainakin rajatuilta osin esittämään digitaalisesti.

Brändit ja niiden merkitys korostuvat tulevaisuudessa, koska brändit laittavat jakelukanaviaan uusiksi. Tämän kautta brändien kanssa tehtävä yhteistyö kantaa hedelmää ja shop-in-shop konsepti olisi toimivin malli tähän maailmanhetkeen, koska sillä päästään vaikuttamaan asiakaskokemukseen ja mielikuviin. Erikoiskaupan ja etenkin kivijalkamyymälöiden yksi isoimmista kilpailuvalteista on asiakaskokemus, jolloin siihen tulisi panostaa – sen tulisi olla yksi strateginen painopiste.

6 Liiketoimintastrategia Rukan ja Pyhän erikoiskaupan myymälöille

Tehtyjen tutkimusten pohjalta laaditaan Rukakeskuksen myymälöiden liiketoimintastrategia. Toimeksiantajan toiveesta se rytmitetään samalle aikajaksolle kuin konsernin strategia eli tarkempi strategia vuosille 2022–2025 ja toki askelmerkkejä tulevaisuuteen laitetaan vuosille 2025–2030.

Myymälätoiminnan visio: Myydä asiakkaille laadukkaat varusteet kaikenlaiseen tekemiseen tunturissa mahdollisimman iloisella ja ammattitaitoisella palvelulla.

Myymälöiden arvot pohjataan täysin molempien tuntureiden strategioista.

Innostus laskemiseen tarkoittaa, että myymälöistä saa kaiken tarvittavan rinnetuotteiden harrastamiseen koko perheelle. Tämä linjaa luonnollisesti myymälöiden tuotevalikoimaa, josta pitää jatkossakin löytyä laskettelu- ja lumilautailu välineet, vaatteet ja varusteet sekä retkeily ja pyöräily kesäisin. Uutena tuoteryhmä sinne tulisi nostaa maastohiihto.

Monta iloista ilmettä kuvastaa halua palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin ja kattavasti. Henkilökunnan täytyy olla hyvä ja erittäin asiantunteva tiimi, jotta he vastaavat asiakkaiden odotuksia ja saavat luotua positiivisen asiakaskokemuksen.

Vastuullisuudessa kuvastuvat myymälöiden tuotteet, myymälöissä myydään brändejä, jotka pysyvät vastaamaan, että kaikki tuotantoketjuista lähtien on kunnossa ja kestävän kehityksen näkökulmat huomioituina. Tuotevalikoimassa tulisi pyrkiä nostamaan esiin kotimaisia tai Euroopassa tuotettuja brändejä.

Yhteistyö Rukakeskuksen sisällä tarkoittaa sitä, että ymmärretään myymälöiden asema ja tiedostetaan, että myymälöiden tulee tarjota asiakkaille heidän tarvitsemat tuotteet, jotta rinne-elämys on mahdollisimman hyvä. Yhteistyö Rukakeskuksen ulkopuolella tarkoittaa, että tavarantoimittajat ja maahantuojat (brändit) eivät ole vain tuotteiden toimittajia vaan oikeita yhteistyökumppaneita. Yhteistyökumppaneiden kanssa toteutetaan erilaisia tapahtumia ja kampanjoita, luodaan hyviä esillepanoja ja tuodaan brändin oikealla, brändin toivomalla tavalla esille. Myös yhteistyö Rukan alueen muiden toimijoiden kanssa on tärkeää, esimerkiksi palvelujen aukioloajat ja samojen tuotteiden kampanjahinnat olisi hyvä sopia yhdessä jo asiakaskokemuksen näkökulmasta katsottuna.

Empiirisen tutkimuksen pohjalta on todettava, että Rukakeskuksen strategiasta löytyy jo digitalisaatio ja asiakaspolku. Näiden asioiden kehittäminen etenee jo, Rukan uudet verkkosivut ja markkinoinnin uusi verkkokauppa on jo avattu. Myymälöiden vuoro prosessi tulee varmasti aikanaan, joten myymälöiden verkkokauppa nostetaan kyllä myymälöiden strategiaan, mutta ainoastaan teemaksi - digitaalisen järjestelmän kautta tuotevalikoiman näyttäminen. Aiemmin jo todettiin, että ostotoiminta on kaiken perusta, joten se selvästi ansaitsee paikkansa strategiassa samoin kuin varastonhallinta ja oman tuoteperheen kehittäminen.

Strategisiksi tavoitteiksi nousevat tutkimuksen perusteella asiakaskokemus ja brändiyhteistyö. Toiminnan perustan tulee olla kunnossa, joten taloudellisesti kannattava toiminta on edellytys kasvulle ja Rukakeskuksen strategia puoltaa tätä myös, koska sielläkin nostetaan taloudellisuus esiin. Ostotoiminta on nostettu teemaksi, mutta olennainen osa ostotoimintaa on tuotevalikoima. Myymälöiden asiakaspalautteissa on kaudella 2020–2021 tuotevalikoima saanut osakseen paljon positiivista palautetta. Tuotevalikoiman muodostamisessa koko myymälähenkilökunta on tärkeässä roolissa, koska paljon asiakaspalautetta tulee asiakkailta suullisesti palvelutilanteiden ja myyntitilanteiden yhteydessä. Jokaisen talvikauden päättävissä purkupalavereissa yritetään löytää uusia tuotteita tai osa-alueita myynnin kasvattamiseksi. Myös trendit ovat suoraan tutkimuksesta nousseita.



Kuva 57. Rukakeskuksen myymälöiden liiketoimintastrategia vuosille 2022–2025

Kuva 57 kuvaa myymälöiden kannalta asiat, joihin tulee seuraavien vuosien aikana keskittyä.

6.1 Kausien 2022–2025 painopisteet ja teemat

Strategiassa on monta tärkeää asiaa, joita voidaan työstää osittain jo tulevalla kaudella, mutta kaikkea ei voi tehdä kerralla. Täten jäsennetään seuraavaksi tavoitteet ja teemat tuleville kausille kausikohtaisesti – maltti on siis valttia.

Hiihtokauden 2022–2023 teema on hyvin selkeä, koska huhtikuussa 2022 toimitusjohtaja Ville Aho siunasi projektin nimeltä ”myymälöiden digitaalinen showroom”. Näin ollen digitaalinen järjestelmä pyritään löytämään touko-kesäkuun 2022 aikana ja lähtökohtaisesti marraskuussa 2022 myymälöillä olisi käytössään digitaalinen järjestelmä. Tämänhetkisen ennusteen mukaan näyttäisi, että kassajärjestelmä määrittää verkkokaupan mallin hyvin pitkälle eli myymälöiden osalta Tekson kanssa Woocommercella on valmis integraatio. Mutta lähtökohtaisesti, jotta vastataan

tarpeeseen, niin otetaan käyttöön verkkokauppa ainoastaan Click&collect toiminnolla. Tämä tarkoittaa, että palvelu säilyy tunturissa, mutta asiakas voi jo matkalle lähtiessään huoletta jättää ostosten tekemisen tunturiin. Asiakas on voinut verkossa jo perehtyä tuotevalikoimaan ja löytänyt tarpeitaan vastaavat tuotteet.

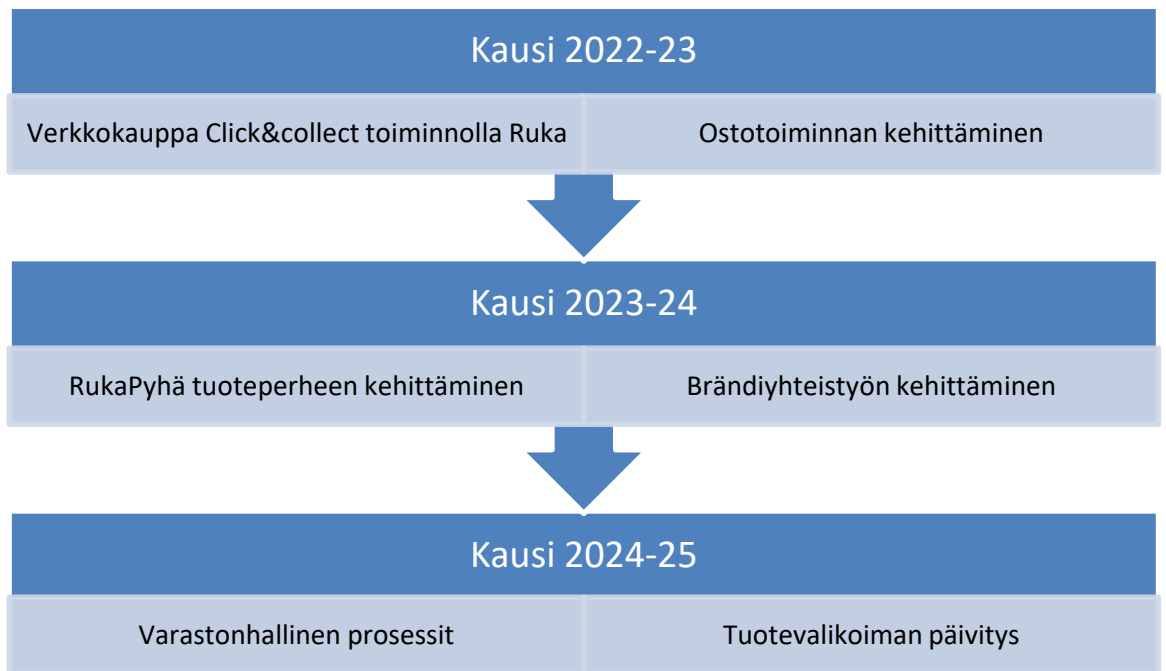
Aiemmin jo kuvattiin, että brändit, ostaminen ja varasto liittyvät hyvin läheisesti toisiinsa. Ostotoiminta muuttuu tällä hetkellä jatkuvasti, aiemmin esimerkiksi välinepuolen ennakot tehtiin edellisenä keväänä – tänä vuonna talven 2023 välinepuolen ennakot tehtiin tammi-helmikuussa, ennen hiihtolomia. Ostorytmin aikaistuminen pakottaa muuttamaan ostojen budjetointia, jaksottamista ja riskinottoa, koska on mahdoton peilata enää edellisen kauden myyntejä, kun ostot tehdään 1,5 vuotta aiemmin. Vähemmän on enemmän, jolloin hyvät brändit ja yhteistyö niiden kanssa tulee korostumaan. Ennako-ostoja tulee tehdä vähemmän, jotta jätetään enemmän peilivaraa kauden aikaiseen tekemiseen ja kyetään ketterästi reagoimaan kysynnän muutoksiin.

RukaPyhä tuotteet kaudelle 2022–23 on jo ostettu vaatteiden osalta, mikä tarkoittaa, että tämän kehittäminen seuraa myöhemmin, jotta kyetään oikeasti vaikuttamaan ja reagoimaan ostoissa muutoksiin.

Varastonhallinnan kehittäminen tulee varmasti verkkokaupan myötä luontaisella tavalla muuttumaan ja on vaikea ennustamaa, mitä kaikkea tullaan tarvitsemaan.

Brändiyhteistyön kehittäminen tulee tapahtumaan ostojen kautta ja uuden Pyhä Shopin tulisi valmistua jouluksi 2022, mikä varmasti omalta osaltaan tulee vahvistamaan tiettyjä brändejä ja yhteistyötä heidän kanssaan. Tämä on kuitenkin jatkuva prosessi, koska brändit eivät ole ikuisia ja on tärkeää ymmärtää luopua jostain ja uskaltaa kokeilla uusia.

Asiakaskokemuksen kehittäminen tulee aloittaa kaudesta 2022–23, mutta se tulee jatkumaan seuraavan vuosikymmenen ajan, koska asiakkaiden käytös ja tarpeet muuttuvat koko ajan. Tulevalle kaudelle Rukastore saa uuden monojenmuokauslaitteen, joka mahdollistaa myös yksilöllisten pohjallisten tekemisen niin monoihin, vaelluskenkiin kuin muihinkin jalkineisiin. Myymälä kykenee parantamaan ja monipuolistamaan asiakaspalvelun tasoa. Lisäksi myymälöitä muokataan; esimerkiksi Rukastoren koko välinepuolen osaston laitetaan uusiksi ja sitä kautta haetaan parempaa elämyksellisyyttä. Myös uusi Pyhäshop tulee panostamaan asiakaskokemukseen ja ekologisuuteen, esimerkiksi myymäläkonsepti on hyvin luonnonläheinen materiaaleista alkaen.



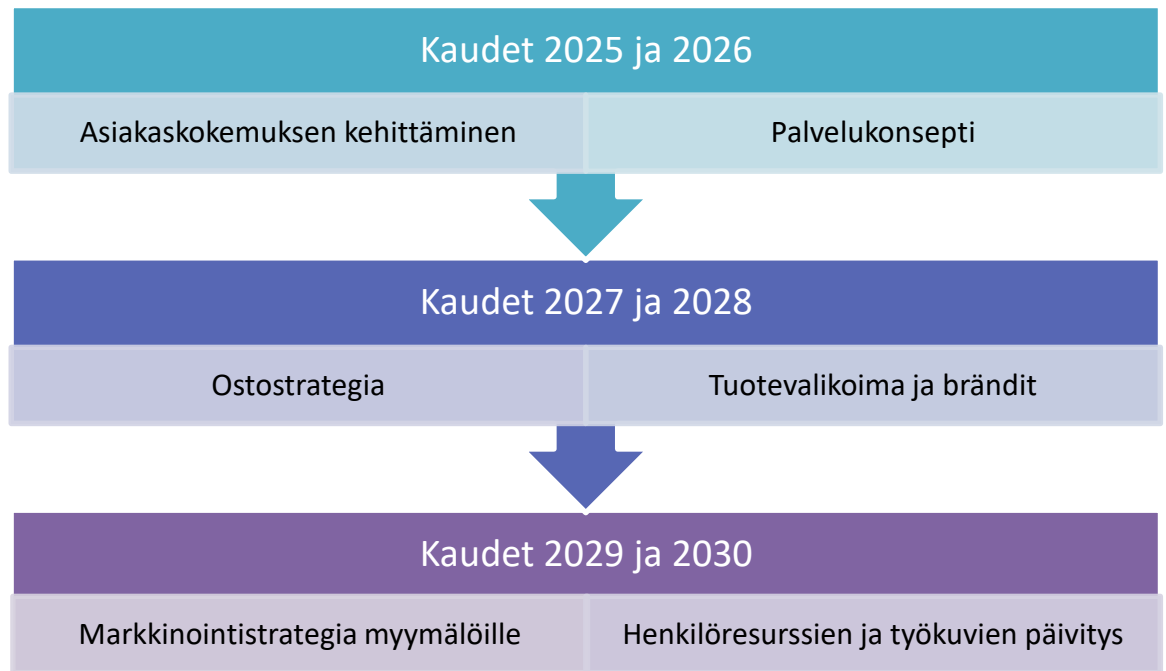
Kuva 58. Teemat ja painopisteet tuleville kausille.

Tunturin paras tuotevalikoima tarkoittaa, että asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin reagoidaan eikä pitäydytä liikaa ”urheilukaupan mallissa” vaan myymälöistä tulee löytyä matkamuistoja, pehmo-
leluja, akkulatureita, aurinkorasvaa ja rakkolaastaria. Kaiken keskellä on tärkeää keskittyä tuotteisiin, jotka tukevat päätuotteiden myyntiä ja ovat järkeviä valintoja sekä katteellista kauppaa.

Taloudellisesti kannattava tarkoittaa, että myymälöiden jatkossakin olla kannattavia ja liiketoimintaa, joka pystyy itse tuottamaan rahat omiin investointeihinsa. Taloudelliset mittarit ja tavoitteet:

- liikevaihdon kasvu vuosittain 2–5 %, Pyhä shopissa 20 % uuden myymälän ansiosta ensimmäisellä kaudella ja 10 % seuraavalla kaudella
- Myyntikatteen taso 40 %
- Käyttökate vähintään nykyisellä tasolla suhteessa liikevaihtoon
- Verkkokaupan tuoma tuoma kasvu 5–10 %

Tulevaisuuden, vuosien 2025–2030, painopisteitä on nykyhetken maailmantilanne huomioiden (koronapandemia, Ukrainan sota) haasteellista nimetä, mutta tutkimuksiin pohjaten ne voisivat kuvan 60 mukaiset:



Kuva 59. Myymälöiden liiketoimintastrategian pidemmän aikavälin painospisteet

Vuosina 2025 ja 2026 voisi panostaa asiakaskokemuksen kehittämiseen ja luoda palvelukonseptin, jonka tulisi olla riittävän houkutteleva ja vetovoimainen. Palvelukonseptissa voisi yhdistää digitaalisen showroomin, markkinoinnin, sosiaalisen median ja kivijalkamyymälän. Esimerkiksi Instagram markkinointi houkuttelisi asiakkaan verkkoon, jonka kautta asiakas päätyy myymälään palvelun takia.

Vuosina 2027 ja 2028 tulisi luoda ostostrategia myymälöille. Ostostrategian tulisi luoda pohja tuotevalikoimalle ja sitä kautta määritellä halutut, ajankohtaiset brändit.

Vuonna 2029 maailma on erilainen kuin nyt, myymälätoiminta on muuttunut ja kehittynyt ja voisi olla aika myymälöiden markkinointistrategialle. Ostostrategian ja markkinointistrategian luomisen jälkeen olisi loogista tarkistaa henkilöstöresurssit ja työnkuvat, jotta uusien strategioiden jalkauttaminen ja toteuttaminen olisi mahdollista.

6.2 Strategian seuranta

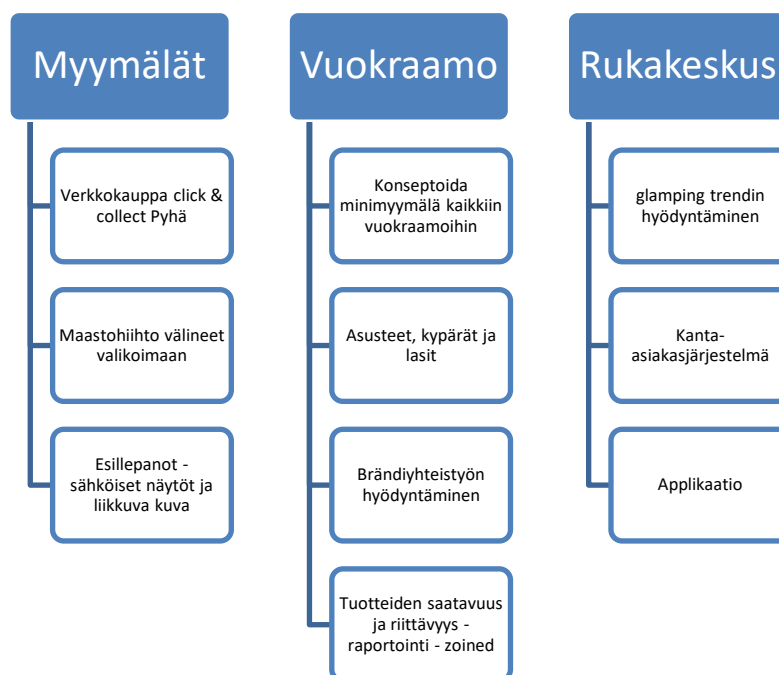
Strategia ei ole koskaan valmis ja sen tulee muuttua ja päivittyä tilanteen mukaan. Strategiaa olisi hyvä päivittää vuosittain, esimerkiksi henkilökunnan kauden päätös palaverin yhteydessä, jolloin henkilökunta kykenisi ideoimaan uusia trendejä ja teemoja sekä pääsisi vaikuttamaan, mikä puolestaan nostaa motivaatio ja tukee työhyvinvointia. Myymäläpäällikön tehtävään kuuluu strategian aktiivinen seuranta ja päivittäminen, koska strategia ohjaa etenkin hänen työtään.

Rukakeskus on aloittanut datastrategian luonnin ja projektin pitäisi olla valmis vuoden 2023 aikana. Tämän projektin yhtenä osiona parannetaan raportointia ja analytiikkaa, minkä ansiosta myymälätoiminta sai huhtikuussa 2022 käyttöönsä Zoined-analytiikan, joka koostaa valmiiksi yhteen sähköpostiviestiin joka päivä edellisen päivän myymälöiden taloudelliset luvut, katteet, myydyimmät brändit ja tuoteryhmät sekä tuotteet. Lisäksi analytiikka peilaa luvut edelliseen vuoteen ja näyttää kaiken myös myymälätasolla. Tämä on kehitysoikka myymälöille ja tärkeä työkalu niin ostotoiminnan kuin varastonhallinnan tueksi.

Myymälätasolla myyntejä seurataan viikoittain ja tarkemmin niihin pureudutaan kuukausittaisissa palavereissa. Näiden säilyttäminen on tärkeää, mutta jatkossa kuukausipalaverin yhteyteen on helppo liittää Zoined analytiikka, jolloin päästään pureutumaan tuotesoille ja kyetään reagoimaan välittömästi, jos jokin tuote myy hyvin tai vastaavasti jostain tuotteesta tulee hankkiutua eroon.

6.3 Askelmerkkejä tulevaisuuteen

Tutkimuksessa nousi esiin asioita, jotka menevät myymälätoiminnan ulkopuolelle tai ne tulisi ottaa huomioon koko Rukakeskuksen näkökulmasta, tätä havainnollistaa kuva 60.



Kuva 60. Askelmerkkejä tulevaisuuteen

Benchmark nosti esiin kanta-asiakasjärjestelmät ja applikaatiot, jotka ovat käytössä ja niistä saadaan hyötyä. Nämä ovat kuitenkin isompia linjauksia ylemmältä taholta vaatia asioita ja siksi ne on nostettu tulevaisuuden askelmerkeiksi, jotka mahdollisesti nousevat konsernin seuraavaan strategiaan.

Outdoor on trendinä vahva, mutta jokainen trendi taantuu aikanaan. Onkin syytä olla hereillä ja miettiä voisiko glamping olla seuraava trendi? Pyörien saatavuus tulee olemaan seuraavat vuodet vaikeaa ja se hillitsee trendin nousua ja täten pidentää trendin elinikää. Etätö tuli koronan myötä trendiksi, mutta hyödynämmekö me sitä kuten muita trendejä?

Skistarilla oli Åressa 11 toimipistettä, joista yksi on konseptimyymälä ja muut vuokraamoita. Jokaisessa vuokraamossa myytiin eri määrissä asusteita ja laseja. Tämä on selvästi konsepti, joka kannattaa tehdä ja toteuttaa myös Rukalla. Rukan vuokraamoissa myydään jo hyvin pienissä määrin asusteita ja laseja, mutta toiminnassa olisi selkeä konseptoinnin, kehittämisen ja tehostamisen paikka.

Myymälöiden osalta Rukalla ei vielä myydä maastohiihtovälineitä ja laji on kuitenkin erittäin kasvava. Näin ollen olisi loogista, että Pyhä shop aloittaessa maastohiihtovälineiden myynnin, myös Rukan myymälät voivat seurata trendiä ja hakea osan kasvustaan uuden lajin myötä.

Kanta-asiakasjärjestelmä toisi myös myymälöihin uusia mahdollisuuksia ja mahdollista myynnin kasvua, lisäksi toimisi yhtenä työkaluna asiakaskokemuksen kehittämisessä.

Digitalisaatio menee koko ajan eteenpäin ja sähköiset hintanäytöt ovat jo tulleet osaksi päivittäiskauppojen arkea. Mutta varmasti sähköiset näytöt ja hintanäytöt olisivat paikallaan myös erikois-kaupoissa ja asiakaskokemuksen kehittämisessä samoin kuin apuvälineinä brändiyhteistyössä.

7 Pohdinta

Kukaan tuskin uskoi tähän työhön tai sen valmistumiseen, mutta nyt on todettava, että ihmeitä tapahtuu. Samalla tämä työ on todella konkreettinen esimerkki tapaustutkimuksesta, jossa asiat tarkentuvat tutkimuksen edetessä ja teoria ja käytäntö kulkevat lomittain koko prosessin ajan. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda liiketoimintastrategia Rukakeskuksen myymälöille. Tutkimuksen ongelma oli se, ettei myymälätoiminnalla ollut selkeitä tavoitteita tai punaista lankaa toiminnalle. Tutkimuksen lähtökohta olikin selvittää, mitkä ovat myymälätoiminnan tavoitteet tuleville vuosille. Mihin teemoihin ja painopisteisiin tulee myymälätoimintaa suunnata, jotta tavoitteet saavutetaan?

Teoriaviitekehys on hyvin kattava kuvaus urheilukaupasta yhdistettynä hiihtokeskusliiketoimintaan. Onnistuneen lopputuloksen saavuttamisen kannalta, on oleellista ymmärtää nykytila ja trendit, jotta kyetään rajaamaan tutkimuksen empiirinen osa. Vastaavasti ilman perusteellista strategiaan perehtymistä ei olisi kyetty löytämään olennaisia asioita tutkimuksesta ja luomaan niistä myymälöiden liiketoimintastrategiaa. Olennaista on niin strategian kuin tutkimuksen lopputuloksen kannalta ymmärtää omaa toimintaympäristöä, mikä tässä tapauksessa luo strategisen kilpailuedun ja määrittää toimintaa merkittävästi.

Tapauksen rajaaminen muodostui haastavaksi, mutta tutkimuksen edetessä sekin onnistui, koska löytyi konteksti. Rukakeskuksen myymälät eivät ole ketjumyymälöitä, mutta niissä on hyvin vahvat ominaispiirteet, joiden ansiosta ne kykenevät erottumaan ja menestyvät. Myymälöiden liiketoimintastrategia pohjaa vahvasti Rukakeskuksen strategiaan, minkä ansiosta se on todellinen ja mahdollista jalkauttaa käytäntöön.

Tutkimuksen validiteetti on hyvä, koska tutkimusstrategian avulla onnistuttiin löytämään vastauksen tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitkä asiat ovat urheilukaupan myymälätoiminnassa menestystekijöitä. Teemahaastattelun ja benchmarkin avulla kyettiin määrittelemään menestystekijät, joiden avulla muodostettiin liiketoimintastrategia Rukakeskuksen myymälöille.

Tutkimuksen pohjalta pystyttiin nimeämään strategiset tavoitteet ja teemat, joihin toiminnan tulisi painottua. Perusteellisen taustatyön ansiosta tutkimus on myös luotettava. Luotettavuutta lisäävät riittävän kattavalle joukolle toteutettu haastattelututkimus sekä tutkijan itse toteuttama benchmark. Haastattelututkimuksen vastaajat ovat alan ammattilaisia ja benchmark kohteet olivat perustellusti valittuja.

Tutkimuksen reliabiliteetti on vaikeampi määrittää, koska kyseessä on laadullinen tutkimus, jonka toistettavuus etenkin haastattelussa on vaikeaa. Haastattelut ovat huolella tehtyjä ja haastattelutavat ovat ymmärtäneet haastattelijan tarkoituksen. Tutkimuksen reliabiliteetti vähintään kohtalainen, koska tutkimustulokset ovat yleistettävissä yksittäisiin urheilukauppoihin. Tutkimuksesta oli konkreettista hyötyä niin toimeksiantajalle kuin urheilukaupalle.

Tämä työ tuo esiin myös uusia mahdollisuuksia koko Rukakeskuksen näkökulmasta, sillä myymälöiden strategian yhteydessä esitettiin ehdotuksia niin vuokraamoiden kuin Rukakeskuksen toiminnan kehittämisen suhteen.

Työ toteutettiin todella tiiviillä aikataululla, koska hiihtokeskus elää sesongeista ja tällä talvikaudella 2021–22 joulusta alkanut high season päättyi vasta pääsiäiseen. Monta asiaa olisi voinut tehdä toisin, esimerkiksi benchmarkissa yrittää päästä haastattelemaan Skistar Åren myymälän päällikköä, mutta välillä asiat eivät vain juolahda mieleen. Toisaalta SWOT-analyysia olisi voinut syventää, koska siitä on nykyisin vielä pidemmälle vietyjä versioita. Ja vastaavasti vähempikin strategian teoria olisi voinut riittää.

Strategia kuvaa yrityksen pitkän tähtäimen tavoitteita, mutta onko strategialla itsessään millainen tulevaisuus? Kilpailu kiristyy tulevaisuudessa kovemmin kuin osaamme uskoa, joten strategia on varmasti aina tarpeellinen. Mutta strategia muuttuu myös, saatamme tulevaisuudessa kuulla sanan tulevaisuustyö tai visiotyö, jotka tarkoittava samaa asiaa, kenties vain kuvastavat strategia sanaa paremmin itse asiaa.

Tämä työ on opettanut tekijälleen paljon, niin koko urheilukaupan kentästä kuin strategiasta, sen vaikutuksesta ja mahdollisuuksista. Lähtökohdista huolimatta tutkimus onnistui tuottamaan myymälöille liiketoimintastrategian. Luonnollista jatkumoa tälle työlle olisivat omat projekti- tai opinnäytetyökokonaisuudet asiakaskokemuksesta, ostotoiminnasta tai verkkokaupasta.

Tämä työ vei tekijän mennessään ja innosti aiheesta, jopa niin paljon, että oli pettymys lukea, miten Kesko on pudottanut urheilukaupan kokonaan pois strategiastaan (Kesko 2022). Tästä herää kysymys, onko urheilukauppa niin merkityksetön tässä maailmassa ja etenkin Suomessa, jossa jokainen tietää kuka Iivo Niskanen tai Jari Litmanen on. Mutta strategia, kuten koko elämä, on täynnä valintoja ja on vain luotettava, että jokainen yritys ja ihminen onnistuvat omissa valinnoissaan. Jollekin oikea valinta voi olla työskentely strategian parissa tulevaisuudessa.

Lähteet

Bogetoft, P. (2012). Performance Benchmarking: Measuring and Managing Performance. Lontoo. Springer.

Collins, Jim. (2002). Hyvästä paras: Miksi jotkut yritykset menestyvät ja toiset eivät? Jyväskylä. Gummerus.

Collins, Jim. & Hansen, M. (2013). Tietoisesti paras: epävarmuus, kaaos, sattuma-menesty niistä huolimatta. Helsinki. Talentum.

De Wit, B., Meyer, R. (2005). Strategy synthesis: concise version. Lontoo. Thompson.

Eden, C., Ackermann, F. (1998). Making strategy: The journey of strategic management. Lontoo. Sage Publications.

Eriksson, P., & Koistinen, K. (2014). Monenlainen tapaustutkimus. [Microsoft Word - julkaisu 2014 tapaustutkimus taittoon alkuperäinen p4ivitys2511024-1.docx \(helsinki.fi\)](#) viitattu 27.4.2022.

Eskola, J., Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Etu. (2022). Erikoiskauppa. <https://www.etu.fi/tilastot-ja-tutkimukset/tilastot/erikoiskauppa-yhteensa.html> viitattu 30.4.2022.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. (2001) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hjelt, J. (2021). Tutkimus- ja kehitysyksiköiden suorat ja epäsuorat keinot suurten yritysten strategian edistämässä T&K-yksiköiden systeeminen vuorovaikutus. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/130339/978-952-03-1936-6.pdf?sequence=2&isAllowed=y> viitattu 6.5.2022.

Hämäläinen, V., Maula, H., Suominen, K. (2016). Digiajan strategia. Alma Talent. <https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/GAJBEXCTEB#piste:b4> viitattu 7.5.2022.

Hämäläinen, V. & Maula, H. (2006). Strategia viestintä. Helsinki. Otava.

Kamensky, M. (2010). Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. Alma Talent. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/DAJBBXTBBAED#/kohta:STRATEGINEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)Menestyksen\(\(20\)timantti\(\(20\)/piste:b12](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/DAJBBXTBBAED#/kohta:STRATEGINEN((20)JOHTAMINEN((20)Menestyksen((20)timantti((20)/piste:b12) viitattu 1.5.2022.

Kaplan, R., Norton, D. (2007). Strategian toteutus. Helsinki. Karisto.

Karlöf, B. (2004). Strateginen rakentaminen: sisältö ja välineet. Helsinki. Edita.

Kaupan liitto. (2022). Kaupan digiaamupäivä 21.3.2022: Jaana Kurjenoja: Digikanavat tukevat kasvua. webinaari.

Kesko. (2022). Keskon strategia. <https://www.kesko.fi/sijoittaja/strategia/> viitattu 4.5.2022

Kuusela, H., Neilimo, K. (2010). Kaupan strategiaosaaminen. Helsinki. Edita.

Leikoski, E. (2005). Ruka – ensimmäiset 50 vuotta. Kuusamo. Rukakeskus.

Mantere, S., Hämäläinen, V., Aaltonen, P., Ikävalko, H. & Teikari, V. (2003). Organisaation strategian toteuttaminen: suunnitelmista käytäntöön. Helsinki. Edita.

Matkailuyhdistys. (2022). Matkailijoiden yöpymiset. [Ruka-Kuusamo on Suomen matkailutilastojen kakkonen tammi-helmikuun yöpymisten osalta - ePressi](https://www.matskailu.fi/raika-kuusamo-on-suomen-matkailutilastojen-kakkonen-tammi-helmikuun-yoyymisten-osalta-ePressi) viitattu 30.4.2022.

Mckinsey. (2022). Sporting goods 2022. Sporting goods report.

Metsähallitus. (2022). Kansallispuistot. <https://www.metsa.fi/maat-ja-vedet/suojelalueet/kansallispuistot/kansallispuistotaulukot/> viitattu 5.6.2022.

Mitronen, L., Raikaslehto, T. (2019). Voittajan strategia: lyhytjänteisyydestä kestävään menestykseen. Helsinki. Alma Talent.

Määttä, S. (2000). Tasapainoinen menestysstrategia. Helsinki. Infoviestintä.

Onali, A. (2022). Heikki Peltola tuntee Suomen kaupungit paremmin kuin kukaan, ja hänen mielestään S-ryhmä on jo vaarallisen suuri- ”olis in huolissani, jos Lidliä ei olisi”. Helsingin sanomat. Julkaistu 6.3.2022.

Oulanka. (2020). Kävitutkimus. https://julkaisut.metsa.fi/assets/pdf/lp/Muut/Oulanka_kavijatutkimus_2019_2020_tiivistelma.pdf viitattu 5.6.2022.

Peltola, H., Neilimo, K., Mitronen, L., Kuusela, H. (2022). Kaupan huiput: Kun hyvä ei riitä. Alma Talent. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/BAXBXATEBGEE#kohta:Kaupan\(\(20\)huiput](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/BAXBXATEBGEE#kohta:Kaupan((20)huiput) viitattu 7.5.2022.

Pyhä-Luosto. (2022). Visit Pyhä-Luosto ry. <https://pyha.fi/yritys/visit-pyha-luosto> viitattu 5.6.2022.

Rauhala, M. 2011. Osta oikein ansaitse enemmän. Helsinki. Talentum Media Oy.

Ruusuvuori, J., Nikander, P., Hyvärinen, M. (2010). Haastattelun analyysi. Tampere. Vastapaino.

Rukakeskus Oy. (2021). Talon tavat – Ruka ja Pyhä. Rukakeskus Oy.

Rukastore. (2021). <https://app.staria.com/reports/reportview/bed0fbd2-bdbf-4a6a-893c-6d1e6286c751> viitattu 30.5.2022.

Saloner, G., Shepard, A., Podolny, J. (2001). Strategic management. New York. John Wiley & sons.

Skisport Finland. (2021). https://www.ski.fi/app/uploads/2021/09/SHKY_tunnusluvut_2020-2021_www.pdf viitattu 5.5.2022

Skistar. (2022). Skistar corporate. [Corporate \(skistar.com\)](https://www.skistar.com) viitattu 3.5.2022

Skistar. (2021). skistar annual report. [skistar_eng_ars_2020_21.pdf](https://www.skistar.com/ars/2020-21.pdf) viitattu 3.5.2022

Suomen hiihtokeskus yhdistys. (2021) https://www.ski.fi/app/uploads/2021/09/SHKY-Laskettelijatutkimus-2021_www-1.pdf viitattu 5.5.2022.

Tilastokeskus. (2019). <https://www.tilastokeskus.fi/tietotrendit/artikkelit/2019/perinteinen-kavelylenkkeily-edelleen-suosituin-koko-kansan-liikuntaharrastus-1/> viitattu 27.4.2022

Tuominen, K. (2021). Benchmarking – prosessi. Oy Benchmarking Ltd.

Vilkkä, H. (2021). Näin onnistut opinnäytetyössä: ratkaisut tutkimuksen umpikujiin. Jyväskylä. PS-Kustannus.

Visitory. (2022). Matkailun tilastoja. <https://visitory.io/fi/kuusamo/> viitattu 5.6.2022.

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja: 20 työkalua. Alma media. [https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/CACBEXDTEB#/kohta:STRATEGIAKIRJA\(\(20\)-\(\(20\)20\(\(20\)TY\(\(d6\)KA-LUA\(\(20\)/piste:b7](https://kamezproxy01.kamit.fi:2335/teos/CACBEXDTEB#/kohta:STRATEGIAKIRJA((20)-((20)20((20)TY((d6)KA-LUA((20)/piste:b7) viitattu 7.5.2022.

Vänskä, K. (2020). [Syötteen ja Oulangan kansallispuistojen kävijämäärissä hurja kasvu tänä vuonna: "Piti itsekin hieraista silmiä kahteen kertaan, kun Oulangan lukuja katsoin" | Kaleva](#). Viitattu 5.6.2022.

Yin, R. K. (2014). Case study research - design and methods. Newbury Park. Sage.

Ylisirniö, P. (2011). Strategian mittaaminen. Juva. Bookwell.

Yritystutkimus ry 2017. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki. Gaudeamus.

Wheelen, T., Hunger, D. (2006). Strategic management and business policy. New Jersey. Pearson, Prentice Hall.

Teemahaastattelun runko

Teemahaastattelu

Suomalainen urheilukauppa

- millainen on urheilukaupan nykytila? Kasvussa?
- urheilukaupan tämän hetken kuumimmat jutut – outdoor? lifestyle?

Urheilukaupan strategia

- onko strategialla merkitystä urheilukaupassa, käytetäänkö sitä?
- mitkä ovat olennaiset kilpailukytekijät
- painopisteet, joihin tulisi keskittyä, jotta menestyisi tulevaisuudessa
- miten seurata strategian onnistumista

Urheilukaupan tulevaisuus

- miten verkkokaupan rooli muuttuu vai muuttuuko?
- entä mikä on näkemys verkkokauppa vai kivijalka?
- jatkavatko ketjut voittokulkua, tarvitaanko erikoiskauppoja?
- brändien merkitys urheilukaupassa vs kauppojen omat merkit

Benchmark suunnitelma

1. Kohteen valinta

Ruotsin Åre, tämä on Skistarin lippulaiva ja Skistar on Pohjoismaiden johtava hiihtokeskustoimija.

Levi, Suomen johtava hiihtokeskus ja Rukan pahin kilpailija.

2. Miksi

Rukan ja Pyhän toiminnan tulee kehittyä ja yritys haluaa strategisesti hakea kasvua.

Yritys tarvitsee kehittymistä kasvaakseen ja säilyttääkseen mielenkiintonsa asiakkaiden silmissä.

3. Mitä

Haetaan uusia ideoita ja ajatuksia

Kaikkea ei tarvitse keksiä itse

4. Tavoitteet

Molemmat ovat digitaalisesti hyviä, joten nettisivuista ja verkkokaupan tutkimisesta olisi hyötyä

Mitä palveluita/tuotteita tarjoavat verkossa?

Mikä on verkossa myytävien tuotteiden painopiste? Hinta? Eri-tyispiirre?

Millaiset ovat Levin ja Åren omat tuoteperheet ja miten niitä myydään?

Mitä brändejä myymälöissä on ja millaista brändiyhteistyötä on tehty?

Onko myymälöissä millainen konsepti ja esillepanoratkaisut?

Miltä vaikuttaa myymälöiden asiakaskokemus?

Benchmarking analyysi

	Åre	Levi
Verkkokauppa	<p>Kyllä</p> <p>Myy majoituksen, hissiliput, hiihtokoulun, aktiviteetit, vuokraa välineet, oma vaate ja välinepuolen verkkokauppa</p> <p>Oma outlet myymälä verkossa</p> <p>Verkkokaupassa jäsenille välillä etutarjouksia, Myskistar</p>	<p>Kyllä</p> <p>Vaikea löytää. Myynnissä hissiliput ja Levi tuotteet.</p> <p>Verkossa Levi black jäsenyys, jolla saa kaikesta alennusta.</p> <p>20% alennus myymälöistä. Verkkokauppa myy lahjakortteja.</p>
Ulkoasu, ostopolku	Erittäin helppo, kaikki on ostettavissa yhteen ostokoriin	Pitää hetkiä tutkia, että ymmärtää miten navigoidaan
Myytävät tuotteet	Välineet, vaatteet, jalkineet naisille, miehille, lapsille	Vain Levi tuotteita
Verkkotuotteiden hinnat ja erityispiirteet	Menneen sesongin tuotteista alennus, Käynnissä olevan sesongin tuotteet normaalihintaisia	Tuotteet normaalihintaisia
Omat tuotteet	<p>EQPE vaatemerkki sekä lasten VALLE-tuoteperhe</p> <p>Myymälöissä ja verkkokaupassa myynnissä.</p>	<p>Kaksi Levi laukkuja ja 3 Levi hupparia naisille ja 2 Levi hupparia miehille.</p> <p>Lapsille omat Levi tuotteet.</p>
Myytävät brändit	143 brändiä, joista 62 sellaista joita Rukalla ei ole	25 brändiä
Brändiyhteistyö	<p>Löytyy selvästi 22 brändiä, joiden kanssa on laajempi yhteistyö</p> <p>Näistä 4 brändiä ovat sellaisia, joita ei ole Rukalla</p>	<p>Löytyy selkeästi pääyhteistyökumppanit</p> <p>3 sellaista brändiä joita ei myydä Rukalla</p>
Myymäläkonsepti	Päämyymälä konseptointu Hanson Store, Åren torin laidalla	Zero:pointBrändeillä on tehty omat alueet, mutta ei shop-in-shop konseptia eikä brändit erotu kuin omalla logollaan. Myymälä on harmoninen ja monotoninen.
Esillepanot myymälöissä	Selkeät ja houkuttelevat, paljon mallinukkeja	South point: shop-inshop ratkaisu

	Brändit omina shop-in-shop tyyllisine ratkaisuineen esillä.	Esillepanoille hyvin nähän tilaa, mallinukeille ei lainkaan.
Asiakaskokemus	Positiivinen. Asioita jäi mieleen. Todella hieno kauppa hiihtokeskukseen.	Urheilukauppa, josta välineet puuttuvat. Laaja Levi mallisto jäi mieleen.
Huomioita esillepanoista ja myymälästä	<p>Myymäla on hyvin tunturiympäristöön sopiva, puuhenkinen</p> <p>Monot myydään hyllystä ilman pahvilaatikoita.</p> <p>Eurolava tyyppiset ratkaisut tuntuvat vanhaniaikaisilta ja ovat poissa.</p> <p>Yleisilme on siisti, samanlaiset henkarit ja kaikki henkarit samaan suuntaan.</p> <p>Merkeillä brändätyt alueet tai hyvin eroteltuna</p> <p>Kenkäseinällä ainoastaan mallit esillä ja itse kengät noudetaan varastosta.</p> <p>Persoonallinen kenkien sovituspaikka jäi mieleen</p> <p>sukset hyvin samalla tavalla seinää vasten esillä kuin Rukastoressa</p> <p>suksien hinnoittelu huomattavasti selkeämpää.</p> <p>Esillepanoissa värimaalimat huomioitu erittäin hyvin.</p> <p>Myymälastä löytyy myös test center ja työpaja, jossa muokataan välineitä.</p>	<p>Levi vaatteille iso alue. Levi vaatteita todella paljon.</p> <p>Ei välineiden myyntiä, vain kypärät ja lasit.</p> <p>Selkeä hinnoittelu ja mekrit erotuvat hyvin omista alueistaan.</p> <p>Myymäla on hieman ahtaan ja täyden tuntuinen.</p> <p>Värimaalimat eivät erotu.</p> <p>Peakin jättiosasto Zeropoint myymälän perällä on liian täysi ja tiiviisti kalustettu.</p> <p>Lasi ja kypärävalikoima paljon suppeampi kuin rukalla.</p> <p>Ei test centeriä eikä mononmuokkausta</p>