

Uuden myymälän perustaminen vähittäiskauppaketjulle

Anssi Metsovaara



Tekijä(t) Anssi Metsovaara	
Koulutusohjelma HELLI	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Uuden myymälän perustaminen vähittäiskauppakettijulle	Sivu- ja liitesivumäärä 35+3
<p>Tämä opinnäytetyö kertoo vähittäiskauppamyymälän avaamisprojektista. Työn kohdeyritys on suomalainen makeiskauppa Karkkitori. Työ on rakenteeltaan toiminnallinen opinnäytetyö. Työn tuloksena syntyy kuvaus myymälän perustamisen vaiheista, joka toimii ohjeistuksena uuden myymälän avaamisessa.</p> <p>Ensimmäisessä osassa luodaan perustamisprojektin teoriapohja. Kauppakettijun laajentuminen alkaa investointipäätöksestä. Seuraavaksi valitaan uuden myymälän sijainti. Sijainnin valinta alkaa suuremmasta ja päättyy pienempään alueeseen. Sijainnin perusteella tehdään päätökset myymälän valikoimasta ja lajitelmasta.</p> <p>Seuraavassa vaiheessa määritetään myymälän työvoimatarve ja suoritetaan rekrytointi. Rekrytoinnissa tulee ottaa huomioon myymälän rakentamisen vaativa erikoisosaaminen. Liiketilat vuokrataan usein ilman tarvittavia tietoliikenneyhteyksiä ja esimerkiksi kohdevaloja.</p> <p>Kun myymälä on valmis, suunnitellaan avajaiset. Avajaisten tarkoitus on herättää kiinnostusta ja saada mahdollisimman paljon ihmisiä tietoiseksi uudesta kaupasta. Myymälän avaamisen jälkeen toimintaa seurataan. Seuranta suoritetaan ennalta määritettyjen mittareiden pohjalta.</p> <p>Opinnäytetyön toisessa osassa kuvataan Karkkitorin Lauttasaaren myymälän avaamista vaihe vaiheelta. Aluksi tarkastellaan myymälän sijaintia Lauttasaarella sekä liiketilaa kauppakeskus Lauttiksen sisällä. Seuraavaksi kuvataan myymälän rakentaminen avajaiskuntoon. Kauppakeskuksen avajaistapahtumat käydään läpi tuotoksessa. Viimeisenä tarkastellaan myymälän toiminnan käynnistymistä ja arvioidaan tuloksia.</p>	
Asiasanat Vähittäiskauppa, erikoistavarakauppa, myymälät	

Author(s) Anssi Metsovaara	
Degree Programme HELLI	
Title of the Thesis Setting up a new store to a retail chain	Number of pages & annexes 35+3
<p>This thesis is focused around the subject of setting up a new sales outlet for a retail sector company. The case company is a Finnish retailer of candy and other delicacies called Karkkitori. It is structured as a functional thesis. The outcome of the thesis is a description of the different phases of setting up a new retail sales outlet. The thesis will work as a guideline for managers and employees working in expanding their retail store chain.</p> <p>In the first part of thesis a theoretical framework for setting up a new store will be established. The expansion of a retail chain begins with an investment decision. Next phase is the choice of location for the store. The location decision process advances from a larger geographical area to a smaller one. Selection and assortment decisions are made according to the store's location.</p> <p>Recruitment is performed in the next phase of the project. Recruitment must be based on estimation of the need for employees and the specific skills needed. Building suitable in-store infrastructure such as data connections requires skill and experience from the employees.</p> <p>The next phase is the planning of the opening ceremonies. The purpose being the creation of as much interest and word-of-mouth regarding the new store. After the opening of the store performance monitoring will be conducted. Monitoring will be carried out according to pre-determined metrics.</p> <p>The project of establishing the Karkkitori Lauttasaari is described in the second part of the thesis. At first the location of the store in Lauttasaari and in the shopping center Lauttis is analysed. Next a detailed description of getting the store ready for opening night is presented. The opening ceremonies are presented near the end. Last part of the thesis is focused on reviewing the entire project and the first weeks of operation of the new store.</p>	
Asiasanat Retail, specialty goods trade, stores	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön rakenne	1
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	2
2	Myymälän avaamisen vaiheet	3
2.1	Investointipäätös	3
2.1.1	Investointilaskelmia	3
2.1.2	Budjetointi ja ennusteet	6
2.2	Sijainti	6
2.2.1	Kauppa-alueen valinta	6
2.2.2	Kauppapaikan valinta	7
2.2.3	Liiketilän valinta	8
2.3	Valikoima- ja lajitelmapäätökset	9
2.4	Rekrytointi	10
2.4.1	Rekrytointitarpeen määrittäminen	11
2.4.2	Rekrytointitavat	11
2.4.3	Valinta	14
2.5	Rakentaminen	15
2.5.1	Myymälän layout	15
2.5.2	Hyllykuvat	15
2.5.3	Kalusteiden asennus ja tavarointaminen	15
2.6	Avajaismarkkinointi	16
2.7	Seuranta	17
2.7.1	Vuosisuunnitelma	17
2.7.2	Balanced scorecard	18
3	Kirjallisuuden yhteenveto	22
4	Karkkitorin Lauttasaaren myymälän perustamisprojekti	25
4.1	Sijainti	25
4.2	Rekrytointi	27
4.3	Rakentaminen	27
4.4	Avajaiset	32
4.5	Seuranta	33
4.6	Tulokset	33
	Lähteet	36
	Liitteet	39
	Liite 1. Myymäläasettelustandardit	39
	Liite 2. Karkkitori Lauttiksen viikkobudjetti 2017	40
	Liite 3. Päivämyynnit loppuvuonna 2016	41

1 Johdanto

Vähittäiskaupan verollinen arvo vuonna 2015 oli maailmanlaajuisesti lähes 14 biljoonaa euroa. Suomen vähittäiskaupan koko oli samana vuonna 42,7 miljardia euroa. (Passport Euromonitor International) Alan valtavasta koosta johtuen on luonnollista, että erittäin suuri osa ihmisistä työskentelee jossain elämänvaiheessa vähittäiskaupan työtehtävissä. Pelkästään päivittäistavarakaupan työvoiman määrä Suomessa on 70 000 henkilöä. (Kaupan liitto)

Vähittäiskaupan työtehtäviä pidetään luonteeltaan jossain määrin opiskelijoiden osa-aikaisina töinä, joita tehdään väliaikaisesti. Alalta puuttuu työntekijöitä, joilla on tahtoa ja kykyä johtaa vähittäiskaupan yrityksiä. Vähittäiskaupan muutos jatkuu tulevaisuudessa. Ala tarvitsee ihmisiä, jotka hallitsevat siirtymisen kivijalasta verkkoon.

Suomesta puuttuvat kansainväliset vähittäiskaupan menestystarinat. Globalisaatio saattoi mennä askeleen tai kaksi taaksepäin vuonna 2016, mutta tulevaisuuden vähittäiskauppaa eivät valtioiden rajat määritä. Suomessa saavuttamattomiin jäävät skaalaedut ovat mahdollisia tulevaisuuden globaalissa vähittäiskaupassa. Siitä kakusta Suomen on saatava pala.

1.1 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäytetyö on kehittämistehtävä vähittäiskauppaketjun laajentamisprojektista. Työn teoriaosuus käy läpi uuden liikkeen avaamisen vaiheet ja kertoo yksityiskohtaisesti mitä on otettava huomioon. Teoriaosuuden jälkeen kuvataan Karkkitorin laajennusprojekti, joka huipentuu loppuvuonna 2016 Lauttasaaren myymälän avajaisiin. Karkkitorilla on tällä hetkellä neljä myymälää pääkaupunkiseudulla. Vuodenvaihteessa 2016-2017 Karkkitori laajentaa kahteen uuteen toimipisteeseen. Karkkitori on opinnäytetyön tekijälle entuudestaan tuttu yritys.

Opinnäytetyön rakenne on toiminnallinen työ. Työn tuloksena syntyy kaksi osaa: raportti ja tuotos. Raportti sisältää teoreettisen viitekehyksen. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tuotos on Karkkitorin Lauttasaaren myymälän avaamisprojektin vaiheiden kuvaus. Opinnäytetyön tarkoitus on toimia ohjeena laajentamista harkitseville vähittäiskauppiaille.

Teoriaosuudessa käsitellään uuden myymälän avaamisen vaiheet. Projektin vaiheiden malli on rakennettu Karkkitorin kehitysjohtaja Markku Piiroisen kanssa tehtyjen haastattelujen pohjalta. Mallin jokaiseen vaiheeseen tuodaan lisää tietoa kirjallisuudesta, artikkeleista ja verkkolähteistä.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda selkeä kuva myymälän avaamisen vaiheista. Tavoitteena on, että lukija pystyy opinnäytetyön avulla tarkastelemaan myymälän perustamisen vaiheita. Opinnäytetyön tekemisen jälkeen lukijalla pitäisi siis olla parempi valmius suorittaa vähittäiskaupan johtotehtävissä samankaltaisissa projekteissa.

Toinen tavoite on luoda myymälän avaamisprosessin malli, jota voidaan jatkossa käyttää Karkkitorilla. Karkkitori pyrkii mahdollisuuksien mukaan laajentamaan toimintaansa. Yritys tarvitsee toimintaohjeet seuraavan uuden myymälän perustamista varten.

Opinnäytetyön tuotoksessa jätetään vähemmälle huomiolle investointi-, valikoima- ja sijaintipäätöksiin liittyvät asiat. Tuotoksessa pyritään keskittymään erityisesti avajaisiin sekä myymälän rakentamisen suunnitteluun ja toteutukseen

2 Myymälän avaamisen vaiheet

Uuden myymälän avaaminen lähtee yrityksen kasvustrategiasta. Yrityksen johto tekee päätöksen investoinnista vallitsevassa liiketoimintaympäristössä. Investointipäätöksen jälkeen uudelle myymälälle aletaan etsiä paikkaa. Sijainnin asiakaspohja vaikuttaa kaupan valikoimapäätöksiin ja hinnoitteluun. Seuraavassa vaiheessa suoritetaan uuden toimipisteen vaatiman henkilöstön rekrytointi. Rekrytoinnin jälkeen myymälän rakentamista aletaan suunnitella. Avajaisten lähestyessä aletaan suunnitella tapahtumia, tarjouksia ja muuta houkuttelevaa. Avaamisen jälkeen myymälän suorittamista seurataan valittujen tunnuslukujen perusteella. (Piironen 5.10.2016)

2.1 Investointipäätös

Investointiprosessi voidaan jakaa kuuteen vaiheeseen (Ikäheimo, Laitinen, Laitinen & Puttonen 2011, 124-125.)

1. Investointitarpeen tunnistaminen
2. Vaihtoehtojen tutkinta
3. Informaation hankinta
4. Päätöksenteko
5. Rahoituksen järjestäminen
6. Toteutus ja valvonta

Ensimmäiseksi on tunnistettava, tarvitaanko yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi investointeja. Sen jälkeen on selvitettävä minkä tyyppinen investointi auttaa yritystä tavoitteissaan. Seuraavaksi on hankittava tietoa investointien tuotto-odotuksista ja kustannuksista. Lisäksi on selvitettävä investointivaihtoehtojen riskit. Vaihtoehtojen yksityiskohtien selvityksen jälkeen on tehtävä päätös investoinnista. Päätöksen jälkeen on hoidettava rahoitus investoinnille. Vaihtoehtoja ovat tulorahoitus, vieras pääoma ja oma pääoma. Viimeiseksi on tehtävä investointisuunnitelma toteutuksesta ja tuotto-odotusten seurannasta. (Ikäheimo ym. 2011, 124-125.)

2.1.1 Investointilaskelmia

Investointeja voidaan arvioida pitkällä tähtäimellä erilaisten investointilaskelmien avulla. Ennen laskelmien tekoa lähtötietojen on oltava selvillä mahdollisimman tarkasti. Lähtötiedot perustuvat arvioihin, joten ne eivät parhaassakaan tapauksessa ole täysin tarkkoja. Lähtötiedot ovat: hankintameno, pitoaika, jäännösarvo, kassaanmaksut, kassastamaksut ja laskentakorko. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2016, 230.)

Investointien kannattavuuslaskentamenetelmiä ovat esimerkiksi (Jormakka ym. 2016, 234.)

- Nettonykyarvo
- Nykyarvoindeksi
- Sisäinen korkokanta
- Takaisinmaksuaika

Nettonykyarvomenetelmä

Nettonykyarvomenetelmä (Net Present Value, NPV) on investointilaskelmien lähtökohta. Menetelmän idea on, että kaikki investointiin liittyvät tulot ja menot diskontataan samaan ajankohtaan. Nettonykyarvo on tulevien kassavirtojen nykyarvon ja investoinnin hankintamenojen erotus. Karkeasti voidaan todeta, että jos laskelman tulos on positiivinen, investointi kannattaa toteuttaa. (Jormakka ym. 2016, 234-235.)

Nettonykyarvon kaava (Jormakka ym. 2016, 235.):

NPV

$$\begin{aligned} &= 1. \text{ vuoden nettokassavirta} / (1 + \text{korkokanta}) \\ &+ 2. \text{ vuoden nettokassavirta} / (1 + \text{korkokanta})^2 \\ &+ n. \text{ vuoden nettokassavirta} / (1 + \text{korkokanta})^n \\ &- \text{investoinnin hankintameno} \end{aligned}$$

Nettonykyarvoindeksi

Nettonykyarvoindeksi (Profitability Index, PI) tarkastelee investointeja samoista lähtökohdista kuin nettonykyarvomenetelmä. Nettonykyarvoindeksin tulos on suhdeluku. Se on työkalu investointivaihtoehtojen vertailuun, sillä se vertailee arvioituja kassavirtoja investointien suuruuteen. Investointi on kannattava, jos nettonykyarvoindeksi on suurempi kuin yksi. (Jormakka ym. 2016, 236-237.)

Nettonykyarvoindeksin kaava (Jormakka ym. 2016, 236.)

PI

= tulevien kassavirtojen nykyarvo
/ alkuinvestointi

Sisäinen korkokanta

Sisäinen korkokanta (Internal Rate of Return, IRR) antaa tuloksen prosenttilukuna. Se on suosittu laskentamenetelmä, koska sen tuloksen avulla voidaan vertailla eri investointeja. Prosenttilukua verrataan useissa tapauksissa myös laskentakorkoon ja yrityksen lainojen korkoihin. Sisäisen korkokannan laskemisen jälkeen voidaan todeta, onko investointi tarpeeksi kannattava. Sisäisen korkokannan on oltava vähintään yhtä suuri kuin sille asetettu tuottovaatimus. (Jormakka ym 2016, 237-238.)

Sisäisen korkokannan kaava (Jormakka ym 2016, 237.):

1. vuoden nettokassavirta / (1 + IRR)
+ 2. vuoden nettokassavirta / (1 + IRR)²
+ n. vuoden nettokassavirta / (1 + IRR)ⁿ
- hankintameno
= 0

Takaisinmaksuaika

Takaisinmaksuaika (Payback Period, PP) on yksinkertainen menetelmä, joka selvittää kuinka monta vuotta investoinnin alkuhetkestä kestää takaisinmaksuun. Takaisinmaksuaikamenetelmässä verrataan alkuinvestointia arvioituun vuotuiseseen nettokassavirtaan. Investointi on kannattava, jos tulos vuosina on yhtä suuri tai pienempi kuin etukäteen asetettu hyväksyttävä takaisinmaksuaika. Takaisinmaksuaika ei ota huomioon rahan aika-arvoa, korkoa tai jäännösarvoa. Hyväksyttävä takaisinmaksuaika on aina yrityksen tavoitteisiin sidottu. (Jormakka ym 2016, 238-239.)

Takaisinmaksuaikamenetelmän kaava (Jormakka ym 2016, 239.):

PP

= alkuinvestointi
/ vuotuinen kassavirta

2.1.2 Budjetointi ja ennusteet

Budjetoinnilla on monta tarkoitusta. Sen päätarkoitus on kuitenkin yrityksen tavoitteiden kertominen. Budjetti kertoo työntekijöille mitä pitää saavuttaa, jotta yritys pääsee tavoitteisiinsa. Budjetointi liittyy myös yrityksen toiminnan suunnitteluun, ja johtamiseen. Tärkeiden resurssien tunnistaminen voi olla helpompaa budjetoinnin avulla. Resurssien asettaminen oikeisiin paikkoihin on tärkeää tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Työntekijöiden motivointi voi olla yksi budjetoinnin hyödyistä. (Wyatt 2012, 4-5.)

Ennusteet pyrkivät kertomaan tulevaisuudesta. Niiden avulla budjeteista voidaan rakentaa tarkempia. Ennusteita voidaan käyttää myös budjetin laatimisen jälkeen, jolloin niiden avulla voidaan selvittää kuinka todennäköisesti budjettiin päästään. Ennusteet voivat olla jatkuvia. Jatkuvassa ennusteessa lasketaan aina seuraavaa 12, 18, 24 kuukauden ajanjaksoa. Toimialasta riippuen sopivin ennustusväli on pidempi tai lyhyempi. (Wyatt 2012, 23-25.)

Ennusteissa on otettava huomioon useita yrityksen toimintaan vaikuttavia asioita. Kysyntä, kilpailutilanne, talouden tilanne ja korvaavien tuotteiden olemassaolo ovat esimerkkejä ennusteisiin vaikuttavista tekijöistä. Ennuste voi olla joko kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. Kvantitatiivinen ennuste tarkastelee tilastotietoa. Kvantitatiiviset ennusteet laaditaan useimmiten Microsoft Excel -ohjelmiston avulla. Ohjelmisto tarjoaa ennusteiden tekemiseen tarvittavat lasku- ja analyysityökalut. Kvalitatiivinen ennustaminen vaatii tekijältä arvostelukykä ja ymmärrystä yrityksen toimintaympäristöstä. (Wyatt 2012, 30-31.)

2.2 Sijainti

Vähittäiskaupan sijainnin valinta on monivaiheinen prosessi, jossa potentiaalisia alueita tarkastellaan vaihe vaiheelta lähempää. Prosessi alkaa houkuttelevimpien maantieteellisten alueiden tunnistamisella. Ensimmäisessä vaiheessa tarkasteltavat alueet voivat yrityksestä riippuen olla kaupunkeja, kaupunkialueita, valtioita tai laajempia kokonaisuuksia. Yrityksen kasvun alkuvaiheissa toimitusketjun hallinta rajoittaa laajentumisen lähialueille. (Varley & Rafiq 2014, 149.)

2.2.1 Kauppa-alueen valinta

Seuraavassa vaiheessa tarkastellaan eri sijainteja valitun alueen sisällä. Tässä vaiheessa on selvitettävä myymälän vaatima asiakaspohja. Myymälän tyyppi vaikuttaa vaadittavaan asiakaspohjaan. Päivittäistavarakaupassa asiakkaat tulevat lähempää kuin erikoistavara-kaupassa. (Varley & Rafiq 2014, 149-150.)

Kauppa-alueen valintaan vaikuttavat esimerkiksi seuraavat asiat: (Varley & Rafiq 2014, 150.)

- asukastiheys
- kuluttajien sosioekonominen sijoittuminen
- matkaetäisyys ja -aika
- joukkoliikenne
- autonomistajien määrä
- muut kiinnostavat kohteet alueella
- kilpailijat
- korvaavat kauppiaat
- maantieteelliset esteet

Kauppa-alue muotoutuu lopullisesti monien edellä mainittujen asioiden vaikutuksesta. Kauppa-alueet voidaan jakaa myös eri tasoihin, sen perusteella kuinka suuri osa yrityksen asiakkaista tulee kyseiseltä alueelta. Päivittäistavaramyymälän asiakkaista noin 60 prosenttia tulee viiden kilometrin säteeltä. Loput asiakkaista käyvät kaupassa satunnaisemmin esimerkiksi työmatkojen aikana. (Varley & Rafiq 2014, 150.)

2.2.2 Kauppapaikan valinta

Kauppa-alueen valinnan jälkeen on vuorossa saatavilla olevien kauppapaikkojen analysointi. Tämän vaiheen tarkoitus on löytää mahdollisimman tuottava kauppapaikka tietyn alueen sisällä. Yritysten käytössä on erilaisia metodeja kauppapaikkojen analysointiin. (Varley & Rafiq 2014, 150.)

Tarkistuslista

Tarkistuslista on hyvä väline kauppapaikan alustavassa analysoinnissa. Se perustuu useimmissa tapauksissa yrityksen johdon aiempaan kokemukseen. Tarkistuslista on suoraviivainen ja nopea tapa analysoida kauppapaikkojen soveltuvuutta esimerkiksi demografian, saavutettavuuden, kilpailun ja kustannusten perusteella. Tarkistuslistan etu on nopeus ja edullisuus. Sen haittapuoli on, että asioiden vaikutuksen tarkka arviointi on mahdotonta. (Varley & Rafiq 2014, 157-158.)

Yhdenmukaisuusmetodi

Yhdenmukaisuusmetodin idea on valita tarkasteluun tietyllä alueella jo toimivia samankaltaisia kauppoja. Valittujen kauppojen myyntitietojen perusteella tehdään ennusteita perustettavan kaupan myyntipotentiaalista kyseisellä alueella. Yhdenmukaisuusmetodin etu on se, että sen antamat ennusteet perustuvat oikeaan dataan, mutta se on silti kohtuullisen helppo työkalu kauppapaikkojen myyntipotentiaalien selvittämiseen. Tarkasteluun otettavien kauppojen valintaan liittyy kuitenkin aina jonkin verran subjektiivisuutta. Subjektiivisuuden merkityksen minimoimiseksi myyntipotentiaaliennusteiden tarkkuudessa, on valittava tarkasteluun useita kohteita. (Varley & Rafiq 2014, 158.)

Yhdenmukaisuusanalyysi alkaa tarkasteltavien kauppojen valinnalla. Valintakriteereitä on esimerkiksi kaupan pinta-ala, kauppatavat ja hinnoittelu. Kauppojen valinnan jälkeen tarkasteltava kauppa-alue jaetaan ajoaika-alueisiin. Jokaiselta ajoaika-alueelta tuleva myynti selvitetään seuraavaksi, jotta voidaan saada alueiden myynnit per capita. Per capita myyntilukuja käytetään selvittämään suunnitellun kaupan kauppa-alueen myyntipotentiaalia. Lopuksi ennustetta säädetään suunniteltuun sijaintiin liittyvien muuttujien mukaan. (Varley & Rafiq 2014, 158.)

Regressioanalyysi

Tarkasteltavien kauppojen määrän kasvaessa ennusteisiin vaikuttavien muuttujien määrä kasvaa. Siinä tapauksessa yhdenmukaisuusmetodin käyttö ei ole enää tarkoituksenmukaista. Regressioanalyysi käyttää yhdenmukaisuusmetodin tapaan dataa olemassa olevista kaupoista, mutta siihen valitaan huomattavasti suurempi määrä kauppoja. Regressioanalyysi on tilastollinen menetelmä, jolla voi selvittää useiden muuttujien suhdetta yhteen. Menetelmä on monimutkaisuuden ja hinnan takia usein isojen kauppaketjujen käytössä. (Varley & Rafiq 2014, 158-159.)

2.2.3 Liiketilän valinta

Liiketilöiden potentiaalisilla asiakasmäärillä voi olla huomattavia eroja jopa yksittäisten kauppapaikkojen sisällä. Jokaisessa kauppapaikassa on alue, jolla on eniten asiakasvirtoja. Parhaan alueen määräytymiseen kauppapaikan sisällä vaikuttavat: vetovoimaiset kaupat, saavutettavuus ja muut houkutukset. Liiketilän valintaan liittyvät tekijät on esitelty kuviossa 1. (Varley & Rafiq 2014, 161.)

Pyydystäminen

- Kuinka todennäköisesti potentiaaliset asiakkaat pysähtyvät asioimaan liiketilassa?
- Suositujen kauppojen läheisyydessä olevat liiketilat ovat etulyöntiasemassa.

Houkuttelevuus

- Esimerkiksi läheisyydessä sijaitsevat julkiset palvelut nostavat liiketilan houkuttelevuutta.

Täydentävyys

- Kuinka hyvin läheisten kauppojen tarjoomat täydentävät toisiaan. Esimerkiksi urheiluvälinekauppa hyötyy lisärafinnekaupan läsnäolosta ja toisinpäin.

Kilpailu

- Kilpailijan läsnäolo saattaa joissain tapauksissa myös hyödyttää.

Saavutettavuus

- Saavutettavuuteen vaikuttavat esimerkiksi julkisen liikenteen terminaalit, pysäköinnin saatavuus ja liikenneväylät.

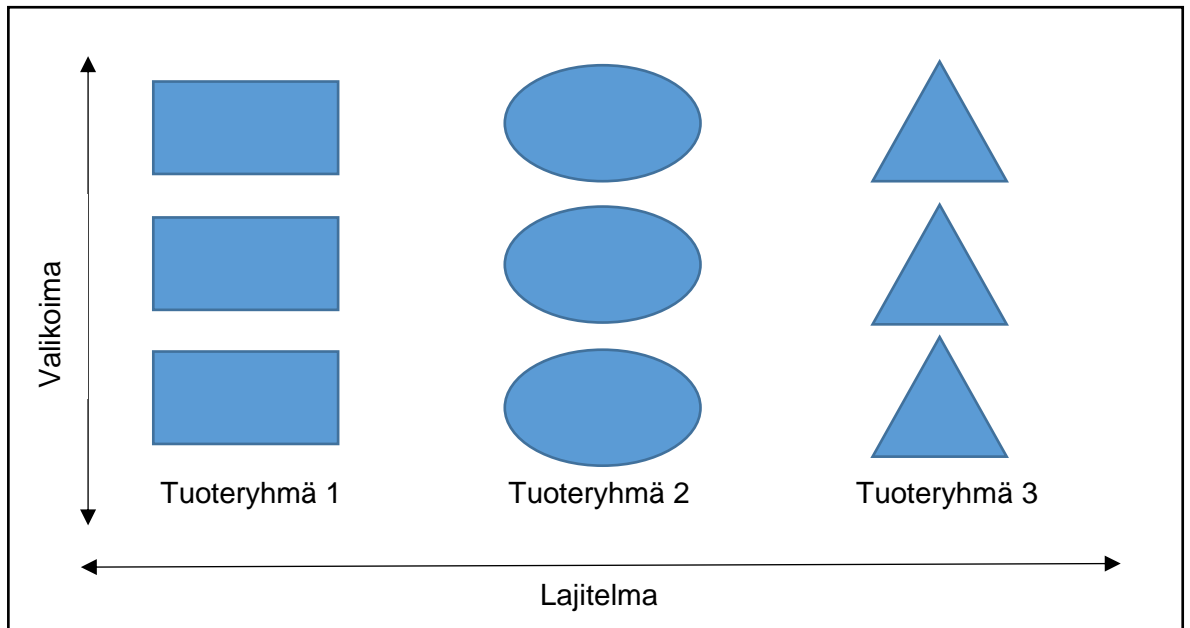
Sopivuus

- Sopivuuteen vaikuttaa monet logistiset seikat. Myös kaavoitus saattaa vaikuttaa tietyn tyyppisen toiminnan mahdollisuuksiin.

Kuvio 1. Liiketilan valintaperusteet (Varley & Rafiq 2014)

2.3 Valikoima- ja lajitelmapäätökset

Vaikka kauppa olisi kuinka suuri tahansa, se ei voi myydä kaikkea. Päätökset myytävistä tuotteista tehdään asiakaspohjan analysoinnin jälkeen. Tärkeintä on pitää saatavilla sellaisia tavaroita, joita asiakkaat odottavat löytävänsä. Tuotelajitelma tarkoittaa myytävien tuoteryhmien määrää. Tuotevalikoimalla tarkoitetaan tuotteiden määrää tuoteryhmien sisällä. Tuotevalikoima- ja lajitelma on havainnollistettu kuviossa 2. (Sakki 2009, 149.)



Kuvio 2. Tuotevalikoima ja -lajitelma (Sakki 2009)

Valikoimanhallinnan avulla pyritään löytämään optimaalinen sisältö jokaiseen lajitelmassa olevaan tuoteryhmään. Valikoimaan vaikuttaa pääasiassa kaksi asiaa: asiakkaat ja käytävissä oleva tila. Lisäksi on tarpeen määrittellä tuoteryhmien sijainnit myymälässä. Tuoteryhmien sijaintipäätösten jälkeen on varattava valikoiman jokaiselle tuotteelle hyllypaikka. (Sakki 2009, 149.)

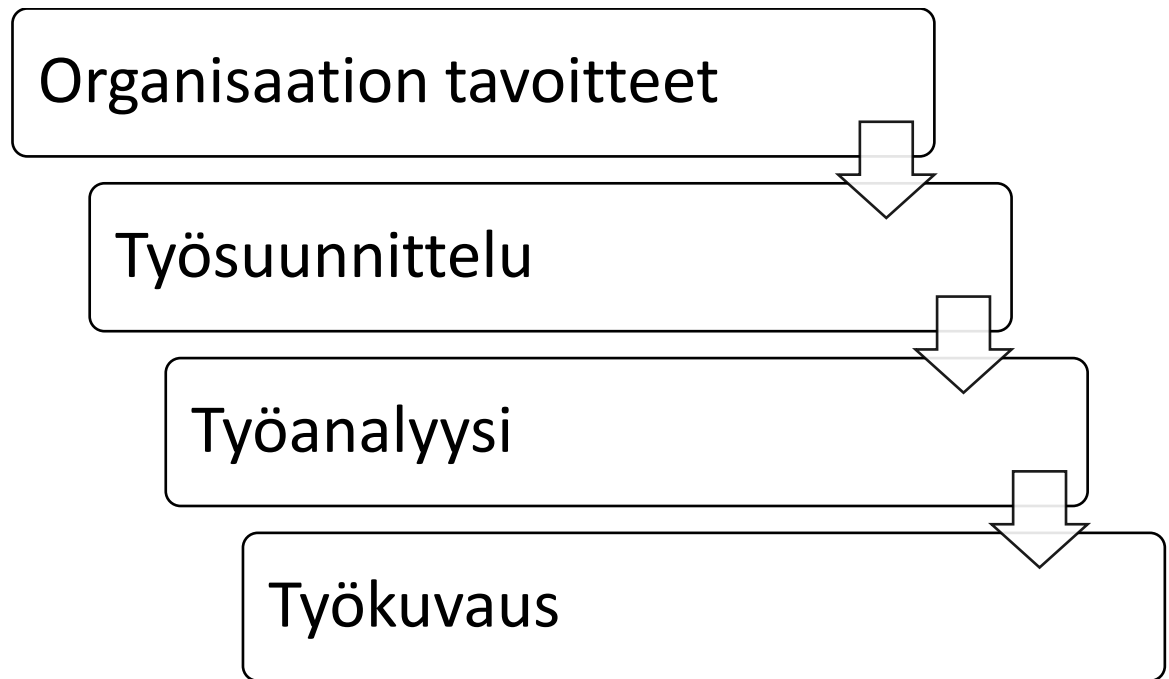
Vähittäiskauppaketjuissa lajitelma- ja valikoimapäätökset tehdään tyypillisesti keskitetysti. Muutoksien johtaminen tapahtuu niin ikään keskitetysti. Joissain ketjuissa on tapana, että ketjukohtaista perusvalikoimaa täydennetään kaupakohtaisesti. Yhtenäisen perusvalikoiman katsotaan näissä tapauksissa kuitenkin tuovan kustannustehokkuutta. Ketjuohjaus mahdollistaa valikoimanalysointityökalujen tehokkaan käytön. (Sakki 2009, 149-150.)

2.4 Rekrytointi

Uuden myymälän avaaminen aiheuttaa yritykselle rekrytointitarpeen. Vähittäiskauppaketjussa ei suurimmassa osassa tilanteita voi olla tarpeeksi työntekijöitä täyttämään työtarpeita myös uudessa myymälässä. Rekrytointi on edellä mainitun lisäksi mahdollisuus organisaation kehittymiselle. (Vaahtio 2005, 30.) Seuraavaksi esitetään rekrytointiprosessin malli.

2.4.1 Rekryointitarpeen määrittäminen

Kun yritykselle ilmaantuu tarve rekrytoida, sen on tehtävä työkuvaus. Työkuvaus määrittelee työn sisältämät tehtävät, vastuut ja työtavat. Työkuvaus perustuu työanalyysiin. Työanalyysissa listataan tiedot, taidot ja ominaisuudet, joita työn onnistuneeseen suorittamiseen vaaditaan. Työanalyysin pohjana on työsuunnittelu, joka perustuu organisaation tavoitteisiin. Rekryointitarpeen määrittäminen on esitetty kuviossa 3. (Lepak & Gowan 2010, 86-87.)



Kuvio 3. Rekryointitarpeen määrittäminen (Lepak & Gowan 2010)

Työanalyysin tavoite on saada selville, mitä tietyssä toimenkuvassa toimivan työntekijän odotetaan saavan aikaiseksi. Kun rekryointitarve syntyy yrityksen laajentamisesta, voidaan työanalyysi tehdä organisaation vanhojen toimenkuvien perusteella kerätystä tiedosta. Tietoa voidaan kerätä esimerkiksi havainnoimalla, päiväkirjoilla, haastatteluilla, kyselyillä. (Lepak & Gowan 2010, 96-98.)

2.4.2 Rekryointitavat

Yrityksen laajentuessa on usein hyödyllistä rekrytoida sekä sisäisesti että ulkoisesti. Sisäisen rekrytoinnin etuna on, että työntekijöiden taidoista ja ominaisuuksista on selkeämpi kuva. Lisäksi työntekijät ovat motivoituneempia, kun heillä on mahdollisuus edetä organisaation sisällä. (Lepak & Gowan 2010, 152.) Jos yritys ei voi rekrytoida sisäisesti, sen on pakko tehdä ulkoinen rekrytointi. Ulkoinen rekrytointi mahdollistaa toisaalta myös uusien kykyjen hankkimisen organisaatioon ja siten auttaa uusiutumisessa. (Lepak & Gowan

2010, 154.) Sisäisten ja ulkoisten rekrytointien oikea yhdistäminen on avainasemassa yrityksen menestyksessä.

Sisäinen rekrytointi

Sisäinen rekrytointi on prosessi, jossa vapaisiin työtehtäviin haetaan ihmisiä organisaation nykyisestä henkilöstöstä. Sisäistä rekrytointia voidaan tehdä puskaradion avulla, eli esimiehet puhuvat kollegoidensa ja muiden työntekijöiden kanssa mahdollisista siirroista organisaation sisällä. Ilmoitukset yrityksen intranetissä ovat virallisempi ja kattavampi tapa toteuttaa sisäistä rekrytointia. Intranet-ilmoituksella saadaan avoin työpaikka suuremman ihmismäärään tietoon, mikä parantaa sisäisen rekrytoinnin onnistumismahdollisuutta. Isoissa yrityksissä saattaa olla käytössä henkilöstötietokanta. Henkilöstötietokanta sisältää yrityksen työntekijöiden tiedot, taidot ja ominaisuudet. Tietokannan käyttö mahdollistaa esimerkiksi sopivien kandidaattien automaattisen kutsumisen haastatteluun. (Lepak & Gowan 2010, 152-153.)

Ulkoinen rekrytointi

Ulkoinen rekrytointi tarkoittaa uuden työntekijän palkkaamista organisaation ulkopuolelta. Rekrytoinniksi käsitetään useimmiten nimenomaan ulkoiset rekrytoinnit. Ulkoisessa rekrytoinnissa on otettava huomioon työn edellyttämä taitotaso: mitä korkeampaa osaamista vaaditaan, sitä vaikeampaa sopivan työntekijän löytäminen on. Mitä vaikeampaa työntekijän löytäminen on, sitä suuremmat työmarkkinat rekrytointi vaatii. Korkeamman tason työtehtäviin rekrytoinnin kohteena olevaa maantieteellistä aluetta tulee laajentaa. (Lepak & Gowan 2010, 154-155.)

Mainostaminen

Työpaikkailmoitus sunnuntain sanomalehdessä on pitkään ollut suosituin tapa suorittaa ulkoista rekrytointia. Internet on ottamassa sanomalehtien paikan suosituimpana tapana julkaista työpaikkailmoituksia. Siirtyminen on usein myös kustannuskysymys: sanomalehti-ilmoituksesta maksetaan rivimäärään mukaan, mutta Internet-ilmoituksen voi ostaa tietyksi ajaksi kerrallaan. Yritysten sivuilla on usein linkki avoimeen työhakemukseen. Työntekijöiden hakeminen yrityksen sivuilla on kustannustehokasta, mutta myös potentiaalisesti tuloksekasta: vierailijat ovat valmiiksi edes jollain tasolla kiinnostuneita kyseisestä yrityksestä. (Lepak & Gowan 2010, 155-157.)

Työnvälityspalvelut

Julkinen työvoimapalvelu on Suomessa työ- ja elinkeinoministeriön vastuulla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016a) Ministeriö suunnittelee työpolitiikkaa, vastaa sen toimeenpanosta sekä lainsäädännöstä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2016b) Työ- ja elinkeinoministeriön alaiset TE-palvelut tarjoavat rekrytoiville työnantajille monia palveluita. TE-palveluita tarjotaan alueellisten TE-toimistojen kautta. TE-palveluiden avoimet työpaikat -palvelu on työnantajien käytössä ilmaiseksi. Työnantajat voivat myös rekrytoida työntekijöitä suoraan TE-palveluiden CV-netti -palvelun kautta. (TE-palvelut 2016a) TE-palveluiden rekrytoivalle yritykselle tarjoamia palveluita ovat (TE-palvelut 2016b):

- Rekrytointineuvonta
- Ilmoitusten näkyvyys
- Ehdokkaiden esittelyjä
- Rekrytointitilaisuuksia
- Kansainvälinen rekrytointi
- Rekrytointikoulutus

Monster on Internetissä toimiva työnvälityspalvelu. Suomessa toimiva monster.fi kuuluu maailman suurimpaan sähköiseen työnvälityspalvelukonserni Monster Inc.:iin. Monster myy rekrytoijalle samoja palveluita kuin TE-palvelut tarjoavat. Monsterissa julkaistut työpaikkailmoitukset näkyvät esimerkiksi useiden ammattiliittojen verkkosivuilla. Ilmoituksille on mahdollista ostaa lisänäkyvyyttä esimerkiksi Iltalehden verkkojulkaisusta. (Monster 2016.)

Oikotie.fi on suomalainen työnvälityspalvelu, joka kuuluu Sanoma-konserniin. (Sanoma 2016a) Oikotie Työpaikat -verkkosivusto tavoittaa noin 190 000 vierailijaa viikossa. Oikotien palveluihin kuuluvat esimerkiksi ilmoitukset, valmiit pohjat työpaikkailmoituksille, Taito-rekrytointijärjestelmä, Osajahaku ja työnantajaesittelyt. Rekrytoija voi hankkia ilmoituksilleen lisänäkyvyyttä Sanoma-konsernin lukuisista verkkojulkaisuista. (Oikotie 2016)

Rekryointitapojen vertailu

Sisäisissä ja ulkoisissa rekrytoinneissa on sekä hyviä että huonoja puolia. Molempien tapojen oikea käyttö on onnistuneen rekrytoinnin lähtökohta. Sisäisten ja ulkoisten rekryointien edut ja haitat on esitetty taulukossa 1. (Lepak & Gowan 2010, 160.):

Taulukko 1. Rekryointitapojen erityispiirteet (Lepak & Gowan 2010)

Sisäinen rekryointi		Ulkoinen rekryointi	
Edut	Haitat	Edut	Haitat
- Kustannustehokkaampi	- Luo uuden rekryointitarpeen	- Mahdollistaa organisaation uudistumisen	- Kalliimpaa kuin sisäinen rekryointi
- Ehdokkaat tuntevat organisaatiokulttuurin	- Työntekijät eivät tuo uutta osaamista organisaatioon	- Mahdollistaa uusien kykyjen hankinnan	- Uusien työntekijöiden pitää oppia organisaation prosessit ja kulttuuri
- Etenemismahdollisuudet motivoivat työntekijöitä	- Työntekijät, joita ei valita saattavat aiheuttaa ongelmia tai irtisanoutua	- Henkilöstön monimuotoisuuden lisääminen on mahdollista	- Suoritustietoa ei ole saatavilla
- Hakijoista on saatavilla runsaasti tietoa	- Nykyisillä työntekijöillä ei välttämättä ole tehtävissä tarvittavia taitoja		- Työntekijät, joita ei valita saattavat aiheuttaa ongelmia tai irtisanoutua

2.4.3 Valinta

Palkattavan työntekijän valinta on prosessi, jossa päätetään, kuka hakijoista valitaan tehtävään. Valinnassa on otettava huomioon, kuinka todennäköisesti hakija onnistuu tehtävissään nykyisten kykyjen perusteella ja kuinka helposti puuttuvat taidot on mahdollista oppia. (Lepak & Gowan 2010, 184.) Yrityksen kannalta on tärkeää, että työtehtävissä on mahdollisimman hyvin sopivat henkilöt. Sopivuus vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen, työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Huono sopivuus vaikuttaa negatiivisesti yrityksen suoritukseen ja se voi ilmetä esimerkiksi poissaoloina, motivaation laskuna ja tuottavuuden heikkenemisenä. (Lepak & Gowan 2010, 186.)

2.5 Rakentaminen

Myymälän rakentaminen alkaa ennen liiketilan luovutusta suunnittelulla. Pohjapiirroksen avulla myymälätilaan sijoitetaan hyllyt, kassat ja muut tarvittavat kalusteet. Samalla varataan tila mahdollisille display-myyntierille ja paikat kuormalavoilla esillä oleville tuotteille. Henkilökunnan pukeutumis- ja saniteettitiloihin tarvittavat muutokset kartoitetaan tässä vaiheessa. Myymälän toiminnan kannalta välttämättömät sähkö- ja valaistustyöt suunnitellaan myös hyvissä ajoin.

2.5.1 Myymälän layout

Myymälän layout, eli asettelu on strateginen päätös. Asettelu määrittää miten hyllyt ja muut tuotteiden esillepanot sijoitetaan myymälässä. Kaksi käytetyintä asettelua ovat ruudukko- ja vapaalayout. Monien päivittäistavara-kauppojen käyttämässä ruudukkomallissa hyllyt muodostavat käytäviä myymälään. Vapaassa asettelussa esillepanoja on sijoitettu ryhmiin. Tässä mallissa asiakkaat kulkevat vapaammin myymälässä. Boutique-asettelussa esillepanot on sijoitettu keskelle myymälää. Muita tuotteita pidetään myymälän seinille kasatuissa hyllyissä. Liitteessä 1. on esitelty kolme yleisintä myymäläasettelumallia. (Goworek & McGoldrick 2015, 224.)

2.5.2 Hyllykuvat

Myymälän kalustuksen suunnittelu on tiiviissä yhteydessä kaupan tuotepäätöksiin kanssa. Valikoima- ja lajitelmapäätöksiä tehdessä on otettava alustavasti huomioon valittuun liiketilaan mahtuvien hyllyjen ja muiden kalusteiden määrä. Hyllyjen määrä tulee suhteuttaa tuotevalikoimaan. Tietyt tuotteet on tehokkaampaa pitää esillä hyllyissä ja toisaalta joissain tapauksissa esillepano voi tapahtua kuormalavoilta.

Hyllytys tapahtuu hyllykuvien mukaan. Hyllykuva on ikään kuin pohjapiirros tuotteiden sijoittamisesta myymälään. Kuva toimii suunnittelun työkaluna sekä ohjeena hyllytystä tekeväälle työntekijälle. Hyllykuvissa tulee ottaa huomioon kuljetus- ja myyntipakkausten ulkomitat. Lisäksi on tarkasteltava pakkausten ulkonäköä, jotta hyllyistä saadaan ulkoisesti tasepainoisia kokonaisuuksia.

2.5.3 Kalusteiden asennus ja tavarointaminen

Kalusteiden asennus vaatii useamman henkilön työpanoksen. Nykyaikaistenkin hyllymoduulien asennus tapahtuu tehokkaimmin, kun yhtä moduulia on kasaamassa työpari. Useissa tapauksissa hyllyt on turvallisuussyistä kiinnitettävä seiniin. Kassapöytien kuljetus

vaatii aina vähintään kaksi työntekijää, jos kyseessä on yksiosainen metallirunkoinen kassapöytä. Moduuleista kasattavat kassapöydät on helpompi kuljettaa ja asentaa. Myymälän sähkötöiden on syytä olla valmiita ennen kalusteiden asennusta.

2.6 Avajaismarkkinointi

Uudelle kaupalle on tapana järjestää avajaiset. Avajaisissa on tyypillisesti tarjoilua, tarjouksia ja muuta ohjelmaa, jonka tarkoituksena on herättää mahdollisimman paljon kiinnostusta uutta toimijaa kohtaan. Avajaisten suunnittelu on syytä aloittaa kuukausia ennen tapahtumaa. Suunnittelu-aika on tärkeää ideoiden jalostumisen kannalta. Tarjouspyynnöt, esiintyjien varaaminen, kutsujen lähettäminen ja henkilökunnan varaaminen avajaisiin vaativat myös suunnittelu-aikaa. Joissain tapauksissa on otettava huomioon viranomaisilta vaadittavat luvat tapahtumaa varten. (Havumäki & Jaranka 2006, 176.)

Avajaisten viestinnässä tärkeää on synnyttää mahdollisimman paljon mielenkiintoa kaupan lähistön asukkaissa. Viestinnän tulee kohdistua mahdollisimman monelle. Avajaisten viestinnässä käytettyjä keinoja ovat esimerkiksi lehdistötiedote, tavarantoimittajaviestintä, kanta-asiakasviestintä ja kiitoskirjeet tapahtuman jälkeen. Suunnitelmassa tulee ottaa huomioon myymälän sisällä mahdollisesti toteutettavat aktiviteetit. Lisäksi myymälän ulkopuolella on joissain tapauksissa mahdollista järjestää ohjelmaa. Henkilökunnan avajaisten aikaisen toiminnan suunnittelu on tärkeää. (Havumäki & Jaranka 2006, 176.)

Myymälän avajaisissa voi toteuttaa esimerkiksi seuraavia aktiviteetteja: (Havumäki & Jaranka 2006, 176.)

- Kutsuvierastilaisuus
- Livemusiikki
- Kilpailut
- Tuote-esittely
- Lahjat
- Näytteet
- Kahvitarjoilu

2.7 Seuranta

Aloittavan liiketoiminnan suunnitelmat on tehtävä pitkälle tähtäimelle. Valittava aikaväli on useimmissa tapauksissa 3-5 vuotta. Suunnitelmaan pohjana on liiketoiminnan strategiset tavoitteet. Pitkän tähtäimen suunnitelman muut osat on esitelty taulukossa 2. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 188.)

Taulukko 2. Pitkän tähtäimen suunnitelman osa-alueet (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008)

Tuloskortti	Sisältää toiminnan keskeisten tavoitteiden mittarit.
Vuosisuunnitelma	Sisältää konkreettiset toimet sekä mahdolliset hankkeet, kampanjat ja investoinnit, jotka toteutetaan tietyn vuoden aikana.
Tehtävät	Sisältää palkkausperusteet ja mahdollisen palkitsemisjärjestelmän.
Laadunarvioni	Tehdään sovitun aikataulun mukaisesti noudattaen sovittuja kriteerejä.
Perehdyttäminen	On asetettujen laatutavoitteiden saavutusedellytys. Sisältää henkilökunnan opastuksen, valmennuksen ja koulutuksen.
Kehityskeskustelut	Käydään osittain laatuarvionnin pohjalta. On vuorovaikutteinen keskustelu.

2.7.1 Vuosisuunnitelma

Vuosisuunnitelma on kytketty pitkän tähtäimen suunnitelmaan. Vuosisuunnitelman tehtävä on määrittellä tavoitteet suunnitteluajanjaksolle.

Vuosisuunnitelmasta on käytävä lisäksi ilmi (Kautto ym. 2008, 190.):

- kehittämisen kohteet
- vastuut
- aikataulu
- suunnitelma toimenpiteistä
- seuranta
- selvitys resursseista ja perehdytystarpeista

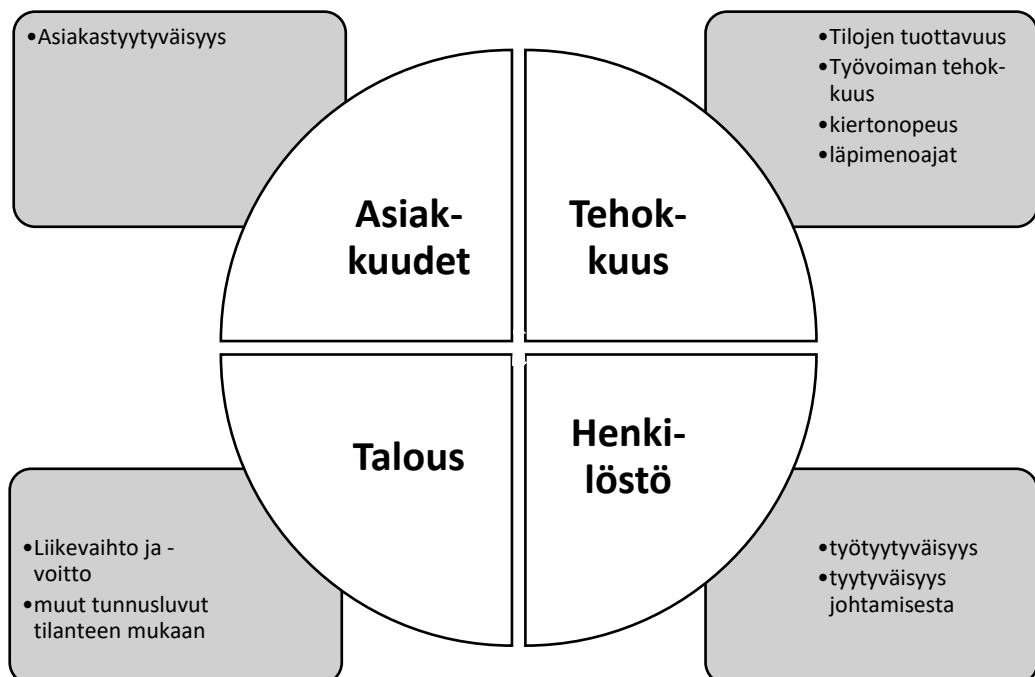
Vuosisuunnitelmien kehityskohteiden ja -toimenpiteiden pitää perustua mitattuun tietoon. Ongelmien on oltava tiedossa, jotta ne voidaan tehokkaasti ratkaista. Pitkän tähtäimen

suunnitelman, mittareiden ja vuosisuunnitelmien vuorovaikutus on avainasemassa tehokkaassa johtamisessa. Isojen kehittämishankkeiden osalta on joskus tarkoituksenmukaista, että vuosisuunnitelmat ovat joustavia: projektit voivat jatkua suunnitelmasta toiseen.

2.7.2 Balanced scorecard

Balanced scorecard, eli tasapainotettu tuloskortti on suunnittelun ja johtamisen työkalu, jolla yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelman tavoitteiden tilannetta voidaan seurata tehokkaasti. Tasapainotetun tuloskortin käytössä tärkeintä on parhaiten soveltuvien mittareiden valinta. Mittareiden valinta riippuu toimialasta ja yrityksestä. Mittareiden avulla joissain tapauksissa abstraktiksi jäävä pitkän tähtäimen suunnitelma saadaan muokattua päivittäisen toiminnan tehtäviksi ja tavoitteiksi. Tasapainotettu tuloskortti toimii tällöin samalla strategiaviestinnän apuvälineenä. Yrityksen strategia tuodaan tavoitteiden ja mittareiden avulla lähemmäs työntekijöiden päivittäisiä tehtäviä. (Balanced Scorecard Institute 2016)

Balanced scorecard sisältää mittareita neljältä osa-alueelta: taloudellisuus, asiakkaat, tehokkuus, henkilöstö. Tuloskortin osa-alueiden käsittelemiä kohteita on esitetty kuviossa 4. (Kautto ym. 2008, 198.)



Kuvio 4. Tasapainotetun tuloskortin osa-alueet (Kautto ym. 2008)

Tavoitteet

Tasapainotetun tuloskortin tarkoituksenmukainen käyttö edellyttää, että yrityksen strategia on määritelty selkeästi. Strategia on joukko menetelmiä ja aktiviteetteja, jotka johtavat yrityksen pitkän tähtäimen suunnitelman saavuttamiseen. Tasapainotettu tuloskortti määrittää ensin tavoitteet neljältä liiketoiminnan alueelta. Tavoitteilla pyritään selvittämään mitä on tehtävä hyvin, jotta strategian mukaiset toimet onnistuvat. Seuraavaksi valitaan mittarit jokaiselle osa-alueelle. Mittareiden tehtävä on kertoa tavoitteiden saavuttamisesta. Eräs tapa valita tavoitteet on tarkastella tasapainotetun tuloskortin osa-alueita kysymyksen muodossa: mitä on tehtävä hyvin, jotta yrityksen strategia on mahdollista toteuttaa? (Niven 2002, 106-107.)

Tasapainotetun tuloskortin taloudelliset tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi liikevaihtoon, myyntikatteeseen, muuttuviin kustannuksiin tai työntekijäkohtaiseen myyntiin. Yrityksen vaihe elinkaareissa vaikuttaa valittaviin tavoitteisiin. Asiakasnäkökulman tavoitteen tulee olla konkreettinen. Esimerkiksi suositteluasteen nostaminen ei toimi tavoitteena, koska se vaatii useita tekoja. Sisäisten prosessien perspektiivi toimii usein kytköksissä asiakasnäkökulman kanssa. Esimerkiksi vähittäiskaupan asiakastavoite ”reklamaatioiden vähentäminen” siirtyy sisäisten prosessien alueelle tavoitteeksi ”tavarantoimittajien laadun parantaminen”. Tasapainotettu tuloskortti tarkastelee myös työntekijöiden kykyä toteuttaa yrityksen strategiaa. Tavoitteena voi olla esimerkiksi henkilöstön koulutuksen lisääminen. Tavoitteita valitessa on tärkeää muistaa myös, että työntekijöillä on oltava käsissään ajantasainen asiakkuustieto. (Niven 2002, 107.)

Mittarit

Mittareita on kahta eri perustyyppiä: syy- ja seurausmittarit. Seurausmittarit kertovat yrityksen suorituksesta ja syy- ja seurausmittarit tarkastelevat toimia, jotka ovat johtaneet seurausmittareiden tuloksiin. Myynti on esimerkki seurausmittarista. Lähetettyjen tarjousten määrä kertoo, miten tiettyyn myynnin tasoon on päästy. Syy- ja seurausmittareiden määrittely on yleensä haastavampaa kuin seurausmittareiden. Tasapainotetun tuloskortin onnistuneessa mittarivalikoimassa on sekoitus sekä syy- että seurausmittareita. Pelkät syy- ja seurausmittarit eivät välttämättä kerro tarpeeksi yrityksen suorituksesta. Toisaalta yksin seurausmittarit eivät kerro mitkä toimet ovat tehneet yrityksestä kilpailijoitansa paremman tietyllä osa-alueella. (Niven 2002, 115.)

Tasapainotetun tuloskortin talouden osa-alueen mittarit liittyvät useimmiten kolmeen asiaan: kasvu, kannattavuus ja arvonluonti. Lähes jokaisen yrityksen tavoitteena on kasvaa. Uusien tuotteiden myynti tai markkinaosuuden kasvu ovat itsestään selviä mittareita, kun yrityksen kasvua halutaan tarkastella. Kannattavuus on aina yritystoiminnan elinehto. Sisäisestä laskentatoimesta saadaan suoraan monia kannattavuuden mittareita. Käyttökate, liikevoitto ja nettotulos ovat esimerkkejä käyttökelpoisista kannattavuuden mittareista. Yritys voi kasvusta huolimatta menettää arvoaan. Siksi on tärkeää, että kasvumittareiden rinnalla tarkastellaan sijoittajille tuotettua arvoa. Yleisin käytössä oleva mittari on taloudellinen lisäarvo. (Niven 2002, 118.)

Monille yrityksille on helpointa löytää mittareita tasapainotetun tuloskortin asiakasperspektiiviin. Asiakastyytyväisyys, asiakkuuden kesto ja asiakkuuden tuotto ovat esimerkkejä mittareista, jotka kiinnostavat yrityksiä ja joita mitataan. Ne ovat kuitenkin kaikki seurausmittareita, joten ne eivät kerro miten ja miksi hyviin tai huonoihin tuloksiin on päädytty. Syy-mittareiden määrittämisessä voi käyttää apuna yrityksen asiakaslupaus. Asiakaslupaus kertoo, miten yritys erottautuu kilpailijoistaan ja millä markkinoilla toimii. Erilaiset asiakaslupaukset vaativat erilaisten mittareiden käyttöönottoa. (Niven 2002, 120.)

Taulukossa 3. on esitelty esimerkkejä mahdollisista mittareista kolmelle yleisimmälle asiakaslupaukselle: toiminnan tehostaminen, tuotejohtajuus ja asiakkuuden syvyys. (Niven 2002, 121-123.)

Taulukko 3. Asiakkuusosa-alueen mittareita (Niven 2002)

Toiminnan tehostaminen	Tuotejohtajuus	Asiakkuuden syvyys
Hinta	Tunnettuus	Työntekijöiden koulutuksen määrä
Valikoiman hallinnan mittarit	Asiakaspalvelijoita / tuote	Tarjottujen ratkaisujen määrä / asiakas
Virheettömyys	Täytettyjen tarpeiden määrä	Asiakastietoja käsittelevien työntekijöiden osuus
Kasvu		

Talous- ja asiakastavoitteiden saavuttamisessa on suuressa roolissa tasapainotetun tuloskortin sisäisten prosessien perspektiivi. Sisäisten prosessien mittarit löytyvät kolmelta osa-alueelta: aika, laatu ja hinta. Aikamittareita ovat esimerkiksi tilaus- tai suunnittelusyklin pituus ja niiden vaihtelu. Laatua mitataan virheiden määrällä, ennusteiden oikeellisuudella, suunnittelun tarkkuudella ja aikataulujen toteutumisella. Hintaa tarkasteltaessa mittareiksi

voidaan valita esimerkiksi tuotteiden kokonaiskustannus, kuljetuskustannukset, valikoimanhallinnan kustannukset ja raaka-ainehankinnan kustannukset. (Niven 2002, 126-131.)

Tasapainotetun tuloskortin mallissa henkilöstön toiminta johtaa kaikkien kolmen muun perspektiivin hyviin tuloksiin. Henkilöstöperspektiivissä tarkastellaan yrityksen aineetonta pääomaa. Työntekijöillä pitää olla oikeat työvälineet ja riittävät taidot niiden käyttämiseen. Hyvä suoritus henkilöstön mittaustuloksissa valuu lopuksi yrityksen talouteen. Työntekijöiden tulee olla lisäksi motivoituneita, jotta yrityksen strategiaa voidaan toteuttaa onnistuneesti. Tasapainotettu tuloskortti mittaa työntekijöiden koulutusta ja kehittämistä. On tärkeää mitata miten eri työntekijöille tärkeiden tietojen ja taitojen oppimisessa on edetty. Työntekijöiden suorituksiin vaikuttaa myös saatavilla olevien työvälineiden laatu ja määrä. Saatavilla olevan tiedon määrä ja sen oikea käyttö on myös tärkeä mittaamisen kohde. Henkilöstön motivaatio on vaatimus yrityksen strategian toteutumiselle. Siksi on tärkeää mitata työtyytyväisyyttä. (Niven 2002, 135-140.)

3 Kirjallisuuden yhteenveto

Seuraavassa kuviossa on esitelty työn kirjallisuusosion yhteenveto. Kuvio sisältää uuden myymälän perustamisprojektin vaiheet investointipäätöksestä seurantavaiheeseen asti.



Kuvio 5 Viitekehys

Myymälän perustaminen alkaa investointipäätöksen tekemisellä. Uuden myymälän avaaminen sitoo aina pääomaa. Yritys tekee investointilaskelmia, joiden perusteella sen on selvitettävä, onko pääomalle saatavissa haluttu tuotto uuden myymälän tuomien mahdollisuuksien avulla. Tuotto-odotus riippuu saatavilla olevan pääoman hinnasta ja yrityksen tavoitteista. Ennusteiden avulla pyritään selvittämään, onko uuden myymälän vaatimasta investoinnista mahdollista saada haluttua tuottoa järkevässä ajassa. Budjetoinnin tarkoitus on antaa toiminnalle suuntaviivoja sekä asettaa tavoitteita.

Uuden myymälän avaamispäätöksen jälkeen on päätettävä haluttu sijainti. Sijaintipäätöksessä on kyse kaupan vaatiman asiakaspohjan löytymisen varmistamisesta. Sijaintipäätökseen vaikuttaa kyseessä olevan kaupan tyyppi. Päivittäistavarakauppa vaatii erilaisen sijainnin kuin erikoiskauppa, kuten urheiluvälinekauppa. Sijaintia määritettäessä on tarkasteltava, kuinka paljon alueella asuu ihmisiä ja kuinka paljon kauppapaikkaan saapuu ihmisiä tekemään ostoksia. Sijaintipäätösten alkuvaiheessa määritetään sopiva maa, maakunta tai esimerkiksi kaupunki. Seuraavassa vaiheessa valitaan pienempi alue, kuten kaupunginosa, kortteli tai kauppakeskus. Lopuksi on valittava paras mahdollinen saatavilla oleva liiketila valitusta paikasta.

Tuotevalikoima- ja lajitelmapäätöksiä on tarkasteltava uuden myymälän avaamisen yhteydessä. Ketjun olemassa oleva valikoima ja lajitelma on sovittava uuden myymälän asiakaspohjan mukaan. Vanhaa valikoimaa ei välttämättä tarvitse muuttaa kokonaan. Sitä voidaan täydentää kauppakohtaisesti. Uuden myymälän valikoima- ja lajitelma riippuu myös käytettävissä olevasta tilasta. Joissain tapauksissa voi olla hyvä pienentää valikoimaa tai jopa jättää jokin tuoteryhmä pois lajitelmasta. Ketjusta riippuen tuotepäätökset voidaan tehdä joko keskitetysti tai kauppakohtaisesti. Usein on tarkoituksenmukaista soveltaa monia käytäntöjä, jotta kaupalle löydetään paras mahdollinen valikoima ja lajitelma.

Myymälän avauksen lähestyessä yrityksen täytyy selvittää mahdollinen rekrytointitarve. Uuteen myymälään saatetaan tarvita uutta osaamista tai pelkästään lisää työntekijöitä. Uuden toimipisteen avaaminen on usein hyvä mahdollisuus antaa yrityksen työntekijöille mahdollisuus siirtyä uusiin tehtäviin. Yritys päättää rekrytoiko se sisäisesti vai ulkoisesti. Ulkoisen rekrytoinnin kohdalla on päätettävä käytettävät kanavat työntekijöiden löytämiseksi. Rekrytoinnit suoritetaan myymälän toiminnan vaatimien työtehtäväänalyysien pohjalta. Työtehtäväänalyysin avulla voidaan selvittää mitä taitoja tarvitaan sekä myymälän vaatima työtuntimäärä.

Valitun liiketilan pinta-ala sekä muoto vaikuttavat myymälässä käytettävään layoutiin. Myymälän layout on hyvä suunnitella tarkoitukseen sopivalla tietokoneohjelmalla. Hyllykuvat helpottavat hyllyttämistä ja esillepanojen rakentamista. Hyllykuvat toimivat ohjeena myymälää rakentavalle työntekijälle. Kalusteiden asentamiseen sekä kaupan toiminnan kannalta välttämättömien sähkö- ja tietoliikennetöiden tekemiseen on varattava riittävästi osaavaa työvoimaa. Ennen kalusteiden asentamista on otettava huomioon liiketilassa mahdollisesti tarvittavat pienet korjaustyöt ja esimerkiksi siivous. Kalusteiden ja tuotteiden kuljetukseen on varattava resursseja, jotta ne ovat paikalla oikeaan aikaan.

Ennen uuden myymälän avaamista tehdään tyypillisesti avajaismarkkinointia. Avajaismarkkinoinnin tarkoituksena on herättää kiinnostusta kaupan potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa. Uuden myymälän kohdalla on ensiarvoisen tärkeää, että mahdollisimman moni saa tietää avajaisista. Avajaisissa järjestetään usein tapahtumia ja tekemistä uusille asiakkaille. Lisäksi on tyypillistä, että uusi kauppa laatii avajaistarjouskampanjan esimerkiksi ensimmäisen viikon ajalle.

Avattavan myymälän toimintaa on seurattava. Suunnitelmien mukaisten tavoitteiden täyttyminen on tärkeää investointipäätöksen tekohetkellä asetettujen tuotto-odotuksien saavuttamiseksi. Balanced scorecard, eli tasapainotettu tulokortti on hyvä apuväline liiketoiminnan eri osa-alueiden tavoitteiden saavuttamisen seuraamiseen. Balanced scorecard mittaa ja arvioi talouden lisäksi tehokkuutta, henkilöstöä ja asiakkuuksia. Tulokortissa asetetaan ensin kullekin osa-alueelle tavoitteet. Tavoitteiden asettamisen jälkeen jokaiselle valitaan mittarit, joiden avulla suorituksia voidaan arvioida. Oikeiden mittarien avulla voidaan selvittää mikä meni huonosti ja mistä se johtui, jolloin korjausten tekeminen on helpompaa.

4 Karkkitorin Lauttasaaren myymälän perustamisprojekti

4.1 Sijainti

Karkkitorin Lauttasaaren myymälän sijaintipäätös on linjassa yrityksen strategian kanssa. Kaikki Karkkitorin myymälät sijaitsevat joukkoliikenneyhteyksien kannalta hyvillä paikoilla: Rautatientori, kauppakeskus Sello (Leppävaara), kauppakeskus Dixi (Tikkurila) ja kauppakeskus Myyrmanni (Myyrämäki). Myymälät sijaitsevat sekä kauppakeskuksissa, että pääkaupunkiseudun raideliikenteen tärkeiden asemien välittömässä läheisyydessä. Vuonna 2017 mahdollisesti liikennöinnin aloittavan Länsimetron asemien läheisyyteen Karkkitori avaa myymälän Lauttasaaren lisäksi Matinkylän metroaseman yhteydessä olevaan Iso Omenan -kauppakeskukseen.

Rautatientorin metroaseman keskimääräinen arkipäivien käyttäjämäärä oli yli 53 000 vuonna 2015 (Helsingin kaupunki 2017a.) Metroliikenne tuo aseman läheisyydessä sijaitsevalle yritykselle suuren potentiaalisen asiakaspohjan. Muiden Karkkitorin myymälöiden tukena on joukkoliikenteen solmukohdissa olemisen lisäksi kauppakeskuksen tuoma asiakasmäärä. Vähittäiskaupan erikoisliikkeelle riittää pienen osuuden houkuttelevuus asiakkaita esimerkiksi Rautatientorin metroaseman päivittäisestä kävijämäärästä. Lauttasaaren metroaseman päivittäinen kävijämäärä on metroliikenteen alettua noin 20 000 ihmistä (Länsimetro 2017).

Karkkitorin Lauttasaaren myymälä on kauppakeskus Lauttiksessä. Kauppakeskus Lauttis sijaitsee Lauttasaaren keskellä osoitteessa Lauttasaarentie 28. Toinen Lauttasaaren metroaseman sisäänkäynneistä on kauppakeskuksen sisällä. Kauppakeskuksessa toimii Karkkitorin lisäksi esimerkiksi päivittäistavarakaupat K-Supermarket ja S-Market, Alko sekä R-Kioski. Kauppakeskuksessa on pysäköintihalli, jota operoi Europark. Lauttasaarentien puoleisella sivustalla on pyöräparkki. Joukkoliikenteestä huolehtii tulevaisuudessa avattavan metron lisäksi linja-autoliikenne. Linja-autopysäkit ovat aivan kauppakeskuksen edessä Lauttasaarentiellä.



Kuva 1 Kauppakeskus Lauttiksen sijainti (Helsingin kaupunki 2017b)

Karkkitorin myymälä sijaitsee kauppakeskuksen 1. kerroksessa. 1. kerros on kauppakeskuksen ylin kerros, johon on sisäänkäynti sekä Lauttasaarentieltä, että kulman takaa Otavantieltä. Metroaseman pääsisäänkäynti on Otavantien puolella M-kerroksessa. Liiketila on 1. kerroksen läpi kulkevan käytävän muodostavassa kulmassa lähellä Lauttasaarentien sisäänkäyntiä. Karkkitorin myymälän läheisyydessä on esimerkiksi Alko ja R-Kioski.



Kuva 2 Lauttiksen 1. kerros (Lauttis 2017)

4.2 Rekrytointi

Karkkitori Lauttiksen työntekijätarpeeksi arvioitiin yksi kokoaikainen vastuumyyjä sekä kaksi osa-aikaista myyjää. Vastaavan myyjän tehtäviin kuuluu toimitusketjun hallinnan tehtävät, työvuorosuunnittelu, työntekijöiden perehdytys sekä raportointi ketjun johtajalle. Vastuumyyjän paikka päätettiin täyttää sisäisellä rekrytoinnilla. Karkkitorin ansioitunein tehtävistään irrotettavissa ollut työntekijä nimitettiin Lauttiksen myymälän vastaavaksi. Osa-aikaiset myyjät rekrytoitiin sekä sisäisesti, että ulkoisesti. Ulkoinen rekrytointi suoritettiin TE-toimiston välityksellä.

4.3 Rakentaminen

Karkkitorin Lauttiksen kauppakeskuksen myymälällä on suorakaiteen muotoinen liiketila kauppakeskuksen keskikäytävän muodostamassa kulmassa. Yksi pitkä ja lyhyt sivu on ikkunaa. Toisella pitkällä sivulla on kiinteä seinä. Toisella lyhyellä sivulla on sosiaalitulat ja käynti huoltokäytävälle. Liiketilan keskellä on pylväs, joka jakaa myymälän keskikaistan etu- ja takaosaan.



Kuva 3 Myymälän takaosa

Myymälän takaseinälle päätettiin asentaa hyllyjä. Hyllyjä asennettiin koko seinän pituudelta. Hyllyjen etu on se, että niiden avulla saadaan aikaiseksi näyttävä esillepano lähes ylös asti. Hyllyille on lisäksi asettaa myyntiin pienempiä myyntipakkauksia ja eriä. Ikku-noille päätettiin jättää tilaa massoille. Massa tarkoittaa esillepanoa, jossa myyntipakkauksia kasataan kuormalavan päälle. Etuna tässä esillepanossa on suurien määrien samanaikainen esillepano sekä näyttävä ”feissi” molempiin suuntiin. Lisäksi tavaroiden paikkoja on helppo vaihtaa, koska massat ovat kuormalavojen päällä.



Kuva 4 Takahylly tyhjänä



Kuva 5 Esillepano ikkunan ulkopuolelta

Keskipylvään ja sosiaalitulojen väliselle alueelle sijoitettiin irtokarkkimoduulit. Moduuleja tuotiin myymälään kuusi kappaletta. Pylvään toiselle puolelle, toisen sisäänkäynnin läheisyyteen jätettiin tila massa-alueelle. Massoja rakennettiin myös tilan lyhyelle takaseinälle. Irtokarkkien ja keskimassan sekä takahyllyn väliin jäi tilaa esillepanoille. Tilaan sijoitetaan massoja tarvittaessa, kuten sesonkiaikoina. Kassapöytä päätettiin sijoittaa toisen sisäänkäynnin viereen.



Kuva 6 Kassa

Myymäla oli ensimmäisen kerran auki kauppakeskus Lauttiksen VIP-avajaisissa 30. marraskuuta 2016. Kauppakeskus ja samalla myös Karkkitorin myymälä avattiin seuraavana päivänä 1. joulukuuta 2016.

Myymälan rakentaminen aloitettiin liiketilan luovutuksen jälkeen marraskuun ensimmäisellä viikolla. Ensimmäisenä myymälään kuljetettiin tarvittavat kalusteet: kassapöytä, hyllymoduulit ja irtokarkkimoduulit. Lisäksi myymälään tuotiin tarvittava määrä kohdevalaisimia sekä puolikkaita eurolavoja esillepanojen rakentamista varten. Paikalle kuljetettiin myös virvoitusjuomakaappi sekä -allas.

Rakentaminen alkoi kassapöydän sähkö- ja tietoliikennetöistä. Työt tehtiin alihankintana. Samalla suoritettiin kohdevalojen asennus. Myymälän mainosnäyttö asennettiin liiketilan keskellä olevaan pylvääseen. Seuraavaksi asennettiin takaseinän hyllyt sekä päätettiin hyllyjen määrä ja hyllykorkeus. Alimmat hyllyt asetettiin siten, että niiden alle mahtuu nk. display, joka täytetään myyntipakkauksilla. Moduuleihin asennettiin kolme myyntihyllyä. Neljäs ja ylin hylly toimii sekä varastotilana, että koristehyllynä. Seuraavaksi asetettiin paikalleen irtokarkkimoduulit.



Kuva 7 Täysi takahylly

Marraskuun viimeisen viikon tiistaina myymälässä oli töissä Karkkitorin kokeneimpia työntekijöitä sekä esimiehiä. Päivän tavoitteena oli saada myymälä avajaiskuntoon torstain VIP-tilaisuutta varten. Yhden päivän aikana täytettiin kaikki hyllyt, rakennettiin kaikki massat ikkunoille ja myymälän keskiosaan sekä puhdistettiin ja täytettiin irtokarkkipurkit. Ennen avajaisia myymälän ikkunoihin tehtiin teippaukset. Ikkunoihin teipattiin Karkkitorin keltaista tunnusväriä, KarkkiTORI-logoja, "SUPERHALPA"-tekstejä sekä aukioloajat sisäänkäyntien yhteyteen. Teippaukset tehtiin alihankintana.



Kuva 8 Irtokarkit myyntikunnossa



Kuva 9 Ikkunateippaukset



Kuva 10 Tryffelimassa ikkunalla

4.4 Avajaiset

Kauppa-keskus Lauttis järjesti avajaiset kahdessa osassa. 30. marraskuuta 2016 pidettiin kutsuvierastilaisuus. Kutsuvierasilta oli luonteeltaan cocktailtilaisuus. Illan aikana kauppa-keskuksessa oli musiikkiesityksiä, ruoka- ja juomatarjoilua, maistatuksia ja tuote-esittelyitä sekä muita juhlallisuuksia. Tilaisuuteen oli kutsuttu sidosryhmien edustajia. Kaikki kauppa-keskuksen liikkeet olivat avoinna kutsuvierasasiakkaille. Tilaisuuden juonsivat Piritta Hagman sekä Mikko Leppilampi.



Kuva 11 Kehitysjohtaja Piironen sekä juontajat Hagman ja Leppilampi kutsuvierasillassa

Kauppakeskuksen yleisöavajaiset järjestettiin 1. joulukuuta 2017. Avajaisten ohjelmaan kuului muun muassa seremoniallinen nauhan leikkaus sekä pop-artisti Jukka Pojan esiintyminen. Kaikkien kauppojen edustajat kävivät esittäytymässä yleisölle avajaispäivänä. Avajaispäivä huipentui iltotulitukseen. Karkkitori tarjosi asiakkaille maistiaisista tuotteistaan kauppakeskuksen avajaispäivänä. Lisäksi Karkkitori oli asettanut avajaisiin useita tarjouskampanjoita.

4.5 Seuranta

Karkkitori Lauttiksen myyntiä seurataan viikko- sekä kuukausitasolla vuonna 2017. Seurannan hoitaa myymälän vastaava myyjä, joka raportoi kuukausittain ketjun johdolle. Karkkitori Lauttiksen myyntibudjetti perustuu Finnsweet-konsernin antamiin raameihin. Myyntibudjetti on nähtävissä liitteessä 2. Myymälän toiminnasta seurataan myös ostoja, työtunteja, hävikkiä sekä käteistilityksiä. Ketjun johtoporras suorittaa edellä mainittujen kohteiden seurannan kuukausittain.

4.6 Tulokset

Myymälän rakentaminen sujui erinomaisesti. Kalusteiden asennus, myymäläinfrastruktuurin asentaminen ja tavaroittaminen onnistuivat ammattitaitoisen henkilökunnan ja luotettavien alihankkijoiden johdosta. Myymälä saatiin huippukuntoon 30. marraskuuta järjestettyä kutsuvierasiltta varten. Ainoa virhe oli isojen irtokarkkipurkkien kansien puuttuminen. Kansia ei saatu myymälään ajoissa varastolla sattuneen erehdyksen vuoksi.

Työvoiman rekrytointi myymälän tarpeisiin onnistui hyvin. Työntekijöiden tuntimäärät riittävät myymälälle. Myymälässä on tarvittava määrä osaamista tehokkaan toiminnan varmistamiseksi.

Kauppakeskuksen VIP-avajaiset oli tyylikäs tilaisuus, jossa oli paikalla paljon tärkeitä Lauttasaaren asukkaita ja muita sidosryhmiä. Karkkitori sai hyvän tilaisuuden esitellä toimintaansa ja uutta myymälää kutsuvieraille. Vaikka illan myynti jäi odotettua alhaisemmaksi, voi tilaisuutta pitää onnistuneena. Kauppakeskus Lauttiksen yleisöavajaisten ohjelma houkutteli paikalle paljon asiakkaita. Karkkitorin tarjoukset toimivat hyvin. Avajaispäivän myynti oli odotusten mukainen. Kokonaisuudessaan kahden päivän avajaisrupeama oli onnistunut myymälän toiminnan aloituksen kannalta.

Karkkitori Lauttasaaren ensimmäisten viikkojen myynti ja asiakasmäärät ovat olleet pettymys. Myymälän päivä- ja viikkokohtaiset myynnit loppuvuodelta 2016 ovat nähtävissä liitteessä 3. Alkuvuoden 2017 viikkomyynnit ovat nähtävissä liitteessä 2. Avajaispäivän 1.12.

myynti oli hieman alle 2 900 €, mitä voidaan pitää hyvänä. Avajaisviikon perjantaina ja lauantaina myynti oli vielä kohtuullisella tasolla. Loppuvuoden 2016 ja alkuvuoden 2017 viikkomyynnit ovat heikkoja, kun otetaan huomioon vuodenajasta johtuva korkea kysyntä. Varsinkin jouluviikon myynti on ala-arvoinen. Joulukuukausi on karkkikaupan tärkein sesonki. Lauttasaaren myymälän vuoden 2016 joulumyynti jäi alle puoleen budjetoidusta.

Syy huonoihin myyntitulokuihin ja budjetin alittamiseen on se, että ennusteet tehtiin aikana, jolloin metron uskottiin kulkevan Ruoholahdesta Matinkylään. Metron on arvioitu tuovan Lauttasaaren asemalle 20 000 päivittäistä matkustajaa. Suurin osa metromatkustajista kulkee sisään ja ulos kauppakeskuksen läpi. Asiakkaiden puute näkyy selvästi kauppakeskuksen käytävillä.

Toinen syy pienille asiakasmäärille on ilmaisen pysäköinnin puute. Kauppakeskuksen päätöksestä Lauttiksesä on valittu keskustasta tuttu malli, jossa pysäköinti maksaa. Pysäköintiä hoitaa norjalainen EuroPark. Maksullisessa pysäköinnissä suurin ongelma ei ole sen hinta (2 €/h 1 € alkava 30 min.), vaan maksamisen hankaluus. Kauppakeskus olisi ilmaisella pysäköinnillä pystynyt kilpailemaan keskustan palveluiden kanssa. Lauttasaarressa on lisäksi Vattuniemen alueella K-Supermarket, S-market sekä Lidl, joissa kaikissa on ilmainen pysäköintimahdollisuus.

Lauttiksen julkisivu ei näytä kauppakeskukselta. Tontilla on kolme asuinkerrostaloa, joiden alla kauppakeskus sijaitsee katutasossa sekä maan alla. Ohikulkijalle tilanne vaikuttaa siltä, että kerrostalojen kivijalassa on liiketiloja. Kauppakeskuksen sisällä olevien kauppojen, kuten Karkkitorin, on vaikea houkutella ohikulkevia ihmisiä asiakkaiksi. Kauppakeskus sijaitsee vanhan Lauttasaaren ostoskeskuksen paikalla. Tontilla ei ole ollut metroaseman ja kauppakeskuksen rakennustöiden takia pitkään aikaan kauppvoja. Entiset asiakkaat ovat löytäneet uudet asiointipaikat.

Karkkitorin myymälä on hyvällä paikalla kauppakeskuksen sisäkäytävällä. Kauppakeskus sijaitsee keskeisellä paikalla yli 20 000 asukkaan ostovoimaisessa Lauttasaaren kaupunginosassa. Ruoholahdesta länteen kulkevan metrolinkeen on tämänhetkisten arvioiden mukaan määrä alkaa elokuussa 2017. Ammattitaitoinen henkilökunta pitää Karkkitorin myymälän hyvässä kunnossa. Karkkitori Lauttasaaren myynnin voi odottaa nousevan toivotulle tasolle Länsimetron liikenteen aloittamisen jälkeen.

Oman oppimisen arviointi

Oman oppimisen kannalta antoisinta on ollut se, että sain olla aktiivisesti mukana perustamassa Karkkitorin uutta myymälää samalla kun tein luin kirjallisuutta uuden myymälän perustamisesta. En ollut mukana tekemässä päätöksiä kyseisen myymälän perustamisesta, joten oli hyödyksi tutkia esimerkiksi sijainnin valintaan liittyviä asioita. Opinnäytetyön aikana tekemästäni työstä on hyötyä jo tänä vuonna, kun olen mukana perustamassa kahta uutta Karkkitorin myymälää. Jatkossa työstä on hyötyä siinä tapauksessa, että olen tekemässä ratkaisuja ensimmäisistä vaiheista lähtien.

Koko prosessissa opettavaisinta on mahdollisesti ollut myymälän huonoon aloitukseen vaikuttaneiden tekijöiden tunnistaminen ja analysointi. Tulevaisuudessa samat ongelmat on helpompi tunnistaa ja niiden välttämiseksi tai korjaamiseksi on paremmat mahdollisuudet reagoida. Vaikka tällä kertaa huono tulos johtuu täysin ulkoisista tekijöistä, pystyn tulevaisuuden projekteissa arvioimaan myös muita osa-alueita. Opinnäytetyön tuloksien avulla pystyn myös välttämään joitakin ongelmia tulevissa myymälän perustamisprojekteissa.

Koko Haaga-Helian opiskeluaikanani yhdelläkään kurssilla ei käsitelty kattavasti vähittäiskauppaa. Siitä syystä on ollut mielenkiintoista tutkia vähittäiskauppaan liittyviä asioita hieman tarkemmin. Lisäksi monet tutkimani asiat voi viedä mihin tahansa liiketoimintaan, vaikka ne tässä yhteydessä liittyvät ensisijaisesti vähittäiskauppaan.

Lähteet

Balanced Scorecard Institute 2016. Balanced Scorecard Basics. Luettavissa: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>. Luettu: 20.10.2016.

Goworek, H. & McGoldrick, P. 2015. Retail Marketing Management: Principles and Practice. Pearson Education. Harlow.

Havumäki, H. & Jaranka, E. 2006. Kauppa: toiminnan suunnittelusta markkinointiin. Otava. Helsinki.

Helsingin kaupunki 2017a. Metroasemien käyttäjämäärät. Luettavissa: <http://www.hel.fi/www/hkl/fi/metrolla/metroasemien-kayttajamaarat/>. Luettu 2.2.2017

Helsingin kaupunki 2017b. Lauttasaari. Luettavissa: <http://www.hel.fi/www/helsinki/fi/kaupunki-ja-hallinto/hallinto/kaupunginosat/lauttasaari>. Luettu 2.2.2017

Ikäheimo, S., Laitinen, E.K., Laitinen, T., Puttonen, V. 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasan yritysinformaatio Oy. Vaasa.

Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2016. Laskentatoimi. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kaupan liitto 2016. Päivittäistavarakauppa. Luettavissa: http://kauppa.fi/tietoa_kaupasta/toimialat/paivittaeistavarakauppa. Luettu 14.12.2016.

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

Lauttis 2017. Pohjakartat. Luettavissa: <http://www.lauttis.fi/sites/default/files/Lauttis%20Pohjakartat.pdf>. Luettu 2.2.2017.

Lepak, D. & Gowan, M. 2010. Human Resource Management – Managing Employees for Competitive Advantage. Pearson Education Inc. Upper Saddle River, New Jersey.

Länsimetro 2017. Lauttasaaren asema. Luettavissa: <http://www.lansimetro.fi/asetat/lauttasaari.html>. Luettu 2.2.2017

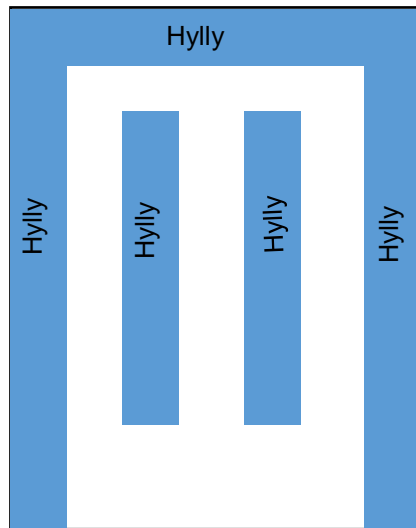
- Monster 2016. Monster Suomessa. Luettavissa: <http://mhx.monster.fi/palvelut/monster-suomessa.aspx>. Luettu: 7.11.2016.
- Niven, P. 2002. Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results. John Wiley & Sons Inc. New York.
- Oikotie 2016. Ilmoitustuotteet. Luettavissa: <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/tuotteet>. Luettu: 7.11.2016.
- Passport Euromonitor International Statistics 2016. Luettavissa: <http://www.portal.euromonitor.com/portal/statistics/tab>. Luettu 14.12.2016.
- Piiroinen, M. 5.10.2016. Kehitysjohtaja. Hansafood Oy/Karkkitori. Haastattelu. Helsinki.
- Sakki, J. 2009. Tilaus-toimitusketjun hallinta: B2B – Vähemmällä enemmän. Hakapaino Oy. Helsinki.
- Sanoma 2016a. Brändit. Luettavissa: <https://www.sanoma.com/fi/tama-sanoma/brandit?channel=5#list>. Luettu: 7.11.2016.
- TE-palvelut 2016a. TE-palvelut yrityksille ja työnantajille. TE-palveluiden julkaisusarja. Faktalehdet yrityksille ja työnantajille. Luettavissa: http://www.te-palvelut.fi/te/fi/pdf/faktalehdet/Faktalehti_1.pdf. Luettu: 7.11.2016
- TE-palvelut 2016b. Rekrytointipalvelut. TE-palveluiden julkaisusarja. Faktalehdet yrityksille ja työnantajille. Luettavissa: http://www.te-palvelut.fi/te/fi/pdf/faktalehdet/Faktalehti_2.pdf. Luettu: 7.11.2016.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2016a. Ministeriö. Luettavissa: <http://tem.fi/ministerio>. Luettu: 7.11.2016.
- Työ- ja elinkeinoministeriö 2016b. Työelämä. Luettavissa: <http://tem.fi/tyoelama>. Luettu: 7.11.2016.
- Vaahio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Varley, R. & Rafiq, M. 2014. Principles of retailing. Palgrave Macmillan. Lontoo.

Wyatt, N. 2012. Financial Times Essential Guides. Budgeting and Forecasting: How to Deliver Accurate Numbers. Pearson Education Ltd. Harlow.

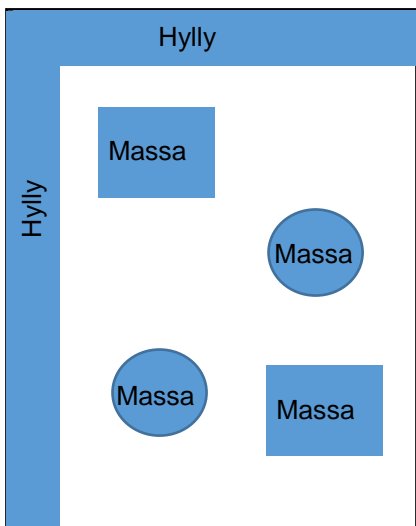
Liitteet

Liite 1. Myymäläasettelustandardit

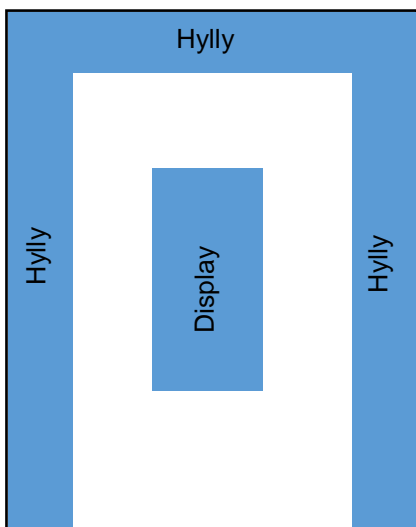
(Goworek & McGoldrick 2015, 227.)



Ruudukkomalli



Vapaa-asettelumalli



Boutique-malli

Liite 2. Karkkitori Lauttiksen viikkobudjetti 2017

Vk o	Budjetti '17	Myynti '16	Myynti '17	I/BD	%/BD	I/'16	%/'16	Asiakas-määrä '16	Asiakas-määrä '17	%	Keski-ostos '16	Keski-ostos '17	%
1	6418,78		1531,05	-4887,73	-76,15%				414			3,70	
2	7058,17		2341,11	-4717,06	-66,83%				675			3,47	
3	7933,66		2768,70	-5164,96	-65,10%				693			4,00	
4	8245,42		2640,91	-5604,51	-67,97%				688			3,84	
5	8251,66		2673,62	-5578,04	-67,60%				697			3,84	
6	9548,21		2755,27	-6792,94	-71,14%				780			3,53	
7	8208,94			-8208,94	-100,00%							#DIV/0!	
8	8457,55			-8457,55	-100,00%							#DIV/0!	
9	10126,50			-10126,50	-100,00%							#DIV/0!	
10	9122,12			-9122,12	-100,00%							#DIV/0!	
11	17135,02			-17135,02	-100,00%							#DIV/0!	
12	10220,32			-10220,32	-100,00%							#DIV/0!	
13	6252,74			-6252,74	-100,00%							#DIV/0!	
14	6840,53			-6840,53	-100,00%							#DIV/0!	
15	7143,49			-7143,49	-100,00%							#DIV/0!	
16	7957,28			-7957,28	-100,00%							#DIV/0!	
17	8107,08			-8107,08	-100,00%							#DIV/0!	
18	6135,81			-6135,81	-100,00%							#DIV/0!	
19	7404,05			-7404,05	-100,00%							#DIV/0!	
20	6779,21			-6779,21	-100,00%							#DIV/0!	
21	7603,02			-7603,02	-100,00%							#DIV/0!	
22	8015,41			-8015,41	-100,00%							#DIV/0!	
23	8160,31			-8160,31	-100,00%							#DIV/0!	
24	7869,62			-7869,62	-100,00%							#DIV/0!	
25	6128,19			-6128,19	-100,00%							#DIV/0!	
26	7004,14			-7004,14	-100,00%							#DIV/0!	
27	6855,10			-6855,10	-100,00%							#DIV/0!	
28	6910,80			-6910,80	-100,00%							#DIV/0!	
29	6793,48			-6793,48	-100,00%							#DIV/0!	
30	6357,88			-6357,88	-100,00%							#DIV/0!	
31	7212,53			-7212,53	-100,00%							#DIV/0!	
32	7394,55			-7394,55	-100,00%							#DIV/0!	
33	6824,22			-6824,22	-100,00%							#DIV/0!	
34	7208,60			-7208,60	-100,00%							#DIV/0!	
35	8471,36			-8471,36	-100,00%							#DIV/0!	
36	7344,61			-7344,61	-100,00%							#DIV/0!	
37	8366,85			-8366,85	-100,00%							#DIV/0!	
38	9848,13			-9848,13	-100,00%							#DIV/0!	
39	7947,09			-7947,09	-100,00%							#DIV/0!	
40	8628,93			-8628,93	-100,00%							#DIV/0!	
41	8588,34			-8588,34	-100,00%							#DIV/0!	
42	8422,86			-8422,86	-100,00%							#DIV/0!	
43	9284,79			-9284,79	-100,00%							#DIV/0!	
44	9832,77			-9832,77	-100,00%							#DIV/0!	
45	10483,45			-10483,45	-100,00%							#DIV/0!	
46	9885,95			-9885,95	-100,00%							#DIV/0!	
47	10652,08			-10652,08	-100,00%							#DIV/0!	
48	13506,15	7312,84		-13506,15	-100,00%	-7312,84	-100,00%	1617		-100,00%	4,52	#DIV/0!	#DIV/0!
49	13776,34	5058,06		-13776,34	-100,00%	-5058,06	-100,00%	1109		-100,00%	4,56	#DIV/0!	#DIV/0!
50	18619,45	6725,39		-18619,45	-100,00%	-6725,39	-100,00%	1154		-100,00%	5,83	#DIV/0!	#DIV/0!
51	18655,04	7997,30		-18655,04	-100,00%	-7997,30	-100,00%	1246		-100,00%	6,42	#DIV/0!	#DIV/0!
52	6596,60	2182,30		-6596,60	-100,00%	-2182,30	-100,00%	514		-100,00%	4,25	#DIV/0!	#DIV/0!
YHT	456595,11	29275,89		-456595,11	-100,00%	-29275,89	-100,00%	5640	3947	-30,02%	5,19	0,00	#####

Liite 3. Päivämyynnit loppuvuonna 2016

Aikajakso	Verollinen myynti €	Viikko-myynti €			
30.11.2016	102,53				
1.12.2016	2889,87				
2.12.2016	1948,75				
3.12.2016	1751,48				
4.12.2016	620,21	7312,84			
5.12.2016	1056,85				
6.12.2016	0,00				
7.12.2016	628,96				
8.12.2016	743,13				
9.12.2016	1070,87				
10.12.2016	1134,90				
11.12.2016	423,35	5058,06			
12.12.2016	672,50				
13.12.2016	926,00				
14.12.2016	883,50				
15.12.2016	1118,99				
16.12.2016	1357,66				
17.12.2016	1074,84				
18.12.2016	691,90	6725,39			
19.12.2016	1198,52				
20.12.2016	1325,39				
21.12.2016	1581,79				
22.12.2016	1527,44				
23.12.2016	2014,86				
24.12.2016	349,30				
25.12.2016	0,00	7997,30			
26.12.2016	172,38				
27.12.2016	239,27				
28.12.2016	235,20				
29.12.2016	306,21				
30.12.2016	501,72				
31.12.2016	599,34				
1.1.2017	128,41	2182,53			
		29276,12			