



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# LIIKETOIMINTASUUNNITELMA LUKSUSKENKIÄ MYYVÄLLE YRITYKSELLE

Case: Bootsia Oy

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Kevät 2014  
Emmi Uusi-Kerttula

Lahden ammattikorkeakoulu  
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

UUSI-KERTTULA, EMMI:

Liiketoimintasuunnitelma luksuskenkiä  
myyvälle yritykselle  
Case: Boots Oy

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 54 sivua, 6 liitesivua

Kevät 2014

TIIVISTELMÄ

---

Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan Suomen jalkineiteollisuutta keskittyen markkinoihin sekä kotimaiseen tuotantoon. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kenkämarkkinoiden nykytilanne, jonka pohjalta muokataan kenkiä myyvän yrityksen liikeidea. Lisäksi työssä tutkittiin jo olemassa olevia liiketoimintamalleja ja valittiin niistä sopivin alustavan liiketoimintasuunnitelman laatimista varten.

Työn teoriaosuudessa selvitetään miksi liiketoimintasuunnitelma tehdään ja minkälaisia malleja sen laadintaan on olemassa. Lisäksi teoria antaa käsityksen jalkinekaupan ja -tuotannon tilasta sekä tulevaisuuden näkymistä Suomessa. Aihetta käydään läpi myyntikanavista ostoskäyttäytymiseen sekä hintakehityksestä tuontiin ja vientiin. Työ toteutettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttäen sekä case- eli tapaustutkimuksen avulla. Tutkimusaineisto kerättiin pääasiassa kirjallisuudesta ja elektronisista lähteistä.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa laaditaan alustava liiketoimintasuunnitelma käsittelemällä muun muassa liikeidea, asiakkaat, kilpailutilanne, tuotteet, tavoitteet, taloussuunnitelma ja riskit. Liiketoimintasuunnitelma esittelee yrityksen liikeidean hyödyntäen Hoffrénin liikeideamallia, joka perustuu yrityksen hyötyjen, imagon, asiakkaiden, tuotteiden, toimintatapojen sekä voimavarojen tunnistamiseen.

Tutkimuksen tuloksien ja niistä tehtyjen havaintojen perusteella kirjoittaja tuli tulokseen, jonka mukaan liikeidea ei tämänhetkisessä muodossa ole kannattavaa toteuttaa. Päätöstä perustellaan saatavilla olevien markkinatietojen ja -tulosten vähäisyydellä, vaikealla kilpailutilanteella sekä suurella rahoitusriskillä.

Asiasanat: jalkinekauppa, liiketoimintamalli, yrityksen perustaminen

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in International Trade

UUSI-KERTTULA, EMMI: Business Plan for Luxury Footwear Store  
Case: Bootsii Oy

Bachelor's Thesis, International Trade 54 pages, 6 pages of appendices

Spring 2014

ABSTRACT

---

This thesis examines the footwear industry in Finland, focusing on the market situation and domestic production. The purpose of this study was to explore the current situation of the footwear market in Finland and based on the findings, generate the business idea of a luxury footwear store. In addition, this study explored various business models in order to help create a preliminary business plan.

The theoretical section of this study investigates the purpose of business planning and the variety of different business models. In addition, the theory focuses on giving an understanding of domestic footwear sales, production and future prospects by covering the subject from trade channels to buying habits as well as from price development to imports and exports. The study was conducted using qualitative research methods as well as case study.

The preliminary business plan is created in the empirical part of the thesis consisting of the business idea, customers, competition, products, objectives, financial plan and risks. The business plan presents the business idea using the Hoffrén Business Idea Model, which is based on the market need, image, products, target group, mode of operations and resources.

Based on the results of the conducted study, the author came to a conclusion that the business idea needs to be further developed. The conclusion is justified when taking into account the difficult situation in competition, great financial risk and the need for further examination of the topic.

Key words: footwear retailing, business model, business start-up

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset	2
1.2	Teoreettinen viitekehys	2
1.3	Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta	4
1.4	Työn rakenne	6
2	LIIKETOIMINNAN MALLIT	7
2.1	Liikeidea	7
2.2	Liiketoimintasuunnitelma	9
2.3	Liiketoiminnan mallit	10
2.3.1	Hoffrenin malli	11
2.3.2	Business Model Canvas	12
2.3.3	Neljän laatikon liiketoimintamalli	13
2.3.4	Päätös liiketoimintamallista	14
3	JALKINETEOLLISUUS JA SUOMEN MARKKINATILANNE	15
3.1	Markkinatilanne	15
3.1.1	Myyntikanavat	16
3.1.2	Tuonti ja vienti	17
3.1.3	Hintakehitys	19
3.2	Jalkineteollisuus Suomessa	20
4	CASE: BOOTSI OY LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	23
4.1	Markkinatilanne ja sen kehitys	23
4.1.1	Asiakkaat	25
4.1.2	Kilpailu	27
4.1.3	Myyntikanava ja yhtiömuoto	29
4.2	Liikeidea	30
4.3	Tuotteet	33
4.4	Päätavoitteet	35
4.5	Markkinointi	36
4.5.1	Markkinoinnin järjestelyt	36
4.5.2	Markkinoinnin kilpailukeinot	37
4.6	Taloussuunnitelma	38
4.6.1	Investoinnit ja rahan lähteet	39
4.6.2	Yrityksen kannattavuus	40

4.6.3	Tulosbudjetti	42
4.7	Riskit	43
4.7.1	Liiketaloudelliset riskit	43
4.7.2	Vahinkoriskit	44
4.8	SWOT-analyysi yrityshankkeesta	44
4.9	Päätös yritystoiminnan aloittamisesta	46
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	47
6	YHTEENVETO	50
	LÄHTEET	51
	LIITTEET	55

## KUVIOT

KUVIO 1. EU:n jalkine markkinoiden segmentit (CBI 2010).....	4
KUVIO 2. Deduktiivinen ja induktiivinen analyysi (Burney 2008). .....	5
KUVIO 3. Opinnäytetyön rakenne. ....	6
KUVIO 4. Yrityksen perustaminen (Uusyrittäskeskus 2013). ....	7
KUVIO 5. Liiketoimintasuunnitelman sisältö (Oma Yrittä-Suomi 2014).....	10
KUVIO 6. Hoffrénin liikeideamalli (muokattu Hoffrén 2002, 10). ....	11
KUVIO 7. Business Model Canvasin periaate (muokattu Osterwalder 2010, 18-19). ....	12
KUVIO 8. Business Model Canvas (muokattu Osterwalder 2010).....	13
KUVIO 9. Neljän laatikon liiketoimintamalli (muokattu Johnson 2013, 24). .....	14
KUVIO 10. Kenkien tuonti 2004-2008 (muokattu CBI 2010).....	17
KUVIO 11. Tuontiosuudet arvon mukaan 2011 (muokattu World Footwear 2012). .....	18
KUVIO 12. Kotimaisia kenkiä valmistavat yritykset (Kotimaiset kengät 2014)..	21
KUVIO 13. EU:n suurimmat maat kenkien tuotannossa (World Footwear 2012). .....	23
KUVIO 14. Tuontikenkien jakauma arvon ja määrän mukaan (CBI 2010; World Footwear 2012). ....	24
KUVIO 15. Kilpailu Porterin viiden voiman mukaan.....	28
KUVIO 16. Bootsii Oy:n liiketoimintamalli. ....	31
KUVIO 17. Tunnetut kenkäsuunnittelijat (Bio 2014; Jimmy Choo 2014; Giuseppe Zanotti Design 2014). ....	33
KUVIO 18. Bootsii Oy:n viiden vuoden tavoitesuunnitelma.....	35
KUVIO 19. Bootsii Oy:n kilpailukeinot.....	37
KUVIO 20. SWOT-analyysi yrityshankkeesta. ....	44

## TAULUKOT

TAULUKKO 1. Keskimääräinen tuontihintojen kehitys (muokattu CBI 2010)...	19
TAULUKKO 2. Luksustuotteista haaveilu (Sarpila & Haanpää 2010, 51). .....	26
TAULUKKO 3. Asiakasryhmät. ....	26
TAULUKKO 4. Mahdolliset asiakkaat (Tilastokeskus 2014). ....	27
TAULUKKO 5. Pääoman tarve- ja rahoituslaskelmat. ....	39
TAULUKKO 6. Tuloslaskelma ja myyntikatetarve. ....	41
TAULUKKO 7. Kolmen ensimmäisen toimintavuoden tulosbudjetti. ....	42
TAULUKKO 8. Tutkimuskysymyksien vastaukset. ....	48

## 1 JOHDANTO

Ylellisyystuotteiden kategoriaan kuuluvien hyödykkeiden ostaminen oli Suomessa pitkään lähes tabu. Vain rikkaimmilla oli varaa ostaa kalliita luksuslaukkuja ja -kenkiä eikä niitä tuotu pukeutumisessa esille samalla tavalla kuin tänä päivänä. Muutamien viime vuosien aikana luksustuotteet ovat kuitenkin alkaneet rantautua Suomeen kasvavissa määrin, kun myös tavalliset ihmiset opiskelijoista työssä käyviin ovat alkaneet kiinnostua näistä tuotteista. Tunnetuilla julkisuuden henkilöillä on ollut suuri vaikutus ostoskäyttäytymisen muuttumiseen ja myös yleistyneellä blogikulttuurilla on tähän oma osuutensa. Internetissä jaetaan tietoa samanhenkisten ihmisten kesken sen hetken halutuimmista tuotteista. Tuloilla ei ole enää niin suurta merkitystä, sillä haluttua tuotetta varten voidaan säästää jopa useita kuukausia.

Kirjoittajan kiinnostus muotia ja etenkin kenkiä kohtaan muuttui merkittävästi muutamia vuosia sitten kansainvälisiä muotiblogeja lukiessa. Kauniissa kuvissa näkyi usein pari sen hetken halutuimpia kenkiä ja pian kirjoittaja löysi itsensä katselemasta samoja kenkiä luksustuotteita myyvien Internet-liikkeiden sivuilla. Se, etteivät ne olleet kaikkien saatavilla korkean hintansa vuoksi teki niistä vieläkin haluttavimmat kauniin ulkomuodon sekä laadukkaiden materiaalien lisäksi. Suomessa luksusmerkkejä myyvät liikkeet ovat viime vuosina lisääntyneet suomalaisten alkaessa seurata enemmän kansainvälisiä muotimarkkinoita ja kiinnostuttua enemmän huippumuodista.

Suomessa kenkämarkkinat ovat lähes täysin riippuvaiset maahantuonnista, sillä vain joka kymmenes pari myydyistä kengistä on valmistettu kotimaassa (Yle 2012). Suurin osa Suomessa myytävistä kengistä tuodaan Kiinasta, Intiasta ja Vietnamista. Yksi syistä löytyy tarkastelemalla ostohintoja, jotka ovat vain kolmasosan EU-maista tuotavien kenkien hinnoista. Tilanne on kuitenkin muuttumassa valmistuskustannusten noustessa kehittyvissä maissa sekä materiaalien hintojen kasvaessa. Italiassa valmistetaan lähes puolet koko EU:ssa tuotetuista kengistä. Myös huomattava osa luksuskengistä valmistetaan käsityönä Italiassa. Erityisesti korkealaatuinen kädenjälki sekä huippumuodikkaat ja innovatiiviset jalkineet ovat tehneet maasta tunnetun ympäri maailmaa. Nämä ominaisuudet vallitsevat myös markkinoilla. Jalkineista on tullut enemmän ja



enemmän yksi itsensä ilmaisumuodoista naisten keskuudessa. Tämä näkyy myös Suomessa, sillä vuonna 2007 noin 70 % kaikista ostetuista jalkineista oli naisten kenkiä. Toïssä käyvät naiset ovat tärkein segmenttiryhmä jalkineille. (CBI 2010.)

### 1.1 Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on tutkia kenkämarkkinoita Suomessa sekä suomalaisen kenkätuotannon että tuontikenkien osalta. Näiden löydösten perusteella etsitään oikeanlainen markkinarako, jotta juuri oikeat asiakkaat saadaan tavoitettua ja heidän tarpeensa tyydytettyä. Nämä asiat omilta osiltaan auttavat muokkaamaan liikeidea toteutuskelpoiseksi. Toissijaisena tavoitteena on luoda alustava liiketoimintasuunnitelma liikeidean pohjalta. Näin ollen liiketoimintasuunnitelmaisuus ei ole yksityiskohtainen selonteko vaan alustava raportti mahdollisesti myöhemmin täydelliseksi muokattavasta liiketoimintasuunnitelmasta. Laskelmat ovat suuntaa antavia tarkkojen hintatietojen ollessa puutteelliset. Ne ovat kuitenkin tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa ja antavat viitteitä esimerkiksi lainatarpeesta sekä yrityksen kannattavuudesta. Jos idea kehittyy toteutuskelpoiseksi, luodaan siitä kattavampi ja yksityiskohtaisempi liiketoimintasuunnitelma tarkkojen laskelmien kanssa.

Tässä opinnäytetyössä pyritään löytämään vastaukset seuraaviin tutkimusongelmiin ja kysymyksiin:

- Mikä on tuontikenkien asema markkinoilla verrattuna kotimaisiin?
- Löytyykö Suomesta markkinarako luksuskenkiä myyvälle yritykselle?
- Mille kohderyhmälle Boots Oy aikoo kohdistaa markkinointinsa?
- Miten yritys voisi tulevaisuudessa laajentaa tai kehittää toimintaansa?
- Kuinka paljon rahaa toiminnan aloittaminen vaatii?

### 1.2 Teoreettinen viitekehys

Tässä opinnäytetyössä teorian tarkoituksena on luoda pohja liiketoimintasuunnitelmalle ja tukea siinä tehtäviä ratkaisuja. Työn teoreettinen

viitekehys rakentuu sekä liiketoiminnan eri mallien että Suomen kenkämarkkinoiden kartoituksen ympärille.

Ylellisyystuotteiden kulutuksen ollessa vielä suhteellisen vähäistä Suomessa ei aihetta ole ehditty tutkia kovin laajasti. Suurin osa tehdyistä tutkimuksista koskee pääasiassa keskihintaluokan tuotteita. Koska tutkimuksiin perustuva tieto on vielä kovin vähäistä, keskittyy kenkämarkkinoiden kartoitus pääasiassa keskihintaluokan tuotteisiin. Liiketoimintasuunnitelman keskittyessä ylellisyystuotteisiin, on ylellisyyden määrittely käsitteenä kuitenkin tarpeen.

Ylellisyys tai luksuksen määritelmä perustuu yleensä siihen liittyviin mielikuviin, kuten korkea hinta, sosiaalisen statuksen korostaminen, vain rajatun kohderyhmän saatavilla. Määritelmä ei kuitenkaan ole yksiselitteinen, sillä ylellisyys voi tarkoittaa esimerkiksi eri elämäntilanteissa oleville henkilöille eri asioita. Tavallisille, keskivertopalkan tienaaville ihmisille se tarkoittaa ennen kaikkea laatua. Tänä päivänä suuri osa tavaroista ja vaatteista tuotetaan massatuotantona, minkä seurauksena laatu on kärsinyt eikä tuotteilta enää voi odottaa samanlaista kestävyyttä kuin muutama vuosikymmen sitten. Kun laatuvaatimukset kasvavat, myös tuotteesta pyydetty hinta nousee. Näin ollen on luonnollista, että kuluttajat odottavat luksushyödykkeiltä tavallista korkeampaa laatua. (Akpi 2012.)

Ylellisyystuotteet ovat hyvin herkkiä suhdannevaihteluille, mikä on tärkeää ottaa huomioon yritystä perustettaessa. Myös halvemman hintaluokan merkit kuten Zara tai Hennes & Mauritz horjuttavat ylimmän hintaluokan tuotteiden asemaa markkinoilla tarjoamalla huippumuotia murto-osalla luksustuotteiden hinnasta. (Akpi 2012.) Nämä asiat on tärkeä huomioida tutkiessa kenkämarkkinoita Suomessa ja etsiessä sopivaa markkinarakoa kalliita kenkiä myyvälle liikkeelle. Ennakkokäsityksen mukaan markkinoita voidaan kuvailla vähintään haasteellisiksi, sillä Suomessa kenkien kysyntä kohdistuu pääasiassa vapaa-ajan kenkiin, jotka ovat hyvän laatuista ja mukavan tuntuista jalassa. Muotia ei pidetä kovin tärkeänä ja kengiltä odotetaan ennen kaikkea pitkää käyttöikää. Suomalaiset ovat myös hyvin hintatietoisia, joka myös osaltaan on hidastanut kenkien myynnin arvon nousua. (CBI 2010.) Ylellisyystuotteet kuitenkin kiinnostavat suomalaisia kuluttajia ja etenkin nuoremmassa ikäryhmissä niistä ollaan valmiita maksamaan.

Kuviossa 1 on esitetty EU:n jalkinemarkkinoiden segmentit hinnan ja laadun mukaan.

	Markkinaosuus	Hintaluokka	Tunnusmerkit
<p><b>Luksus</b></p>	9,0 miljardia € 18 %	> 300 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erinomainen laatu, täydellinen viimeistely ja istuvuus</li> <li>Suunnannäyttävä</li> <li>Ylelliset mallistot (käsintehty)</li> <li>Suunnittelijoita: Sergio Rossi, Jimmy Choo, Gucci, Christian Louboutin, Prada</li> </ul>
<b>Hieno</b>	9,1 miljardia € 19 %	100 - 300 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erittäin hyvä laatu ja istuvuus</li> <li>Trendejä seuraava ja muotoilun huomioiva</li> <li>Monipuoliset mallistot mutta rajallinen tuotanto</li> <li>Merkkejä: Bally, Burberry, MiuMiu, Boss, Chloé etc.</li> <li>Paikalliset merkit, vaatemerkit, merkittömät</li> </ul>
<b>Keskiverto</b>	19,4 miljardia € 39 %	25 - 100 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hyvä laatu ja istuvuus</li> <li>Trendejä seuraava, tyylikäs, mukava ja käytännöllinen</li> <li>Laaja valikoima ja suuri tuotantomäärä</li> <li>Merkkejä: Clarks, Converse, Nike, Adidas, vaatemerkit, yksityiset merkit ja merkittömät</li> </ul>
<b>Edullinen</b>	11,8 miljardia € 24 %	< 25 €	<ul style="list-style-type: none"> <li>Heikko-/keskivertolaatu</li> <li>Suosittu mallit ja muunnelmat laajalle yleisölle</li> <li>Suuri tuotantomäärä alhaisimpaan hintaan</li> <li>Menestyneiden merkkien kopiot, yksityiset merkit ja merkittömät</li> </ul>

KUVIO 1. EU:n jalkinemarkkinoiden segmentit (CBI 2010).

### 1.3 Tutkimusmenetelmä ja tiedonhankinta

Tutkimusmenetelminä käytetään tässä työssä kvalitatiivisia eli laadullisia menetelmiä että case- eli tapaustutkimusta. Aineiston analysoinnissa hyödynnetään deduktiivista menettelytapaa.

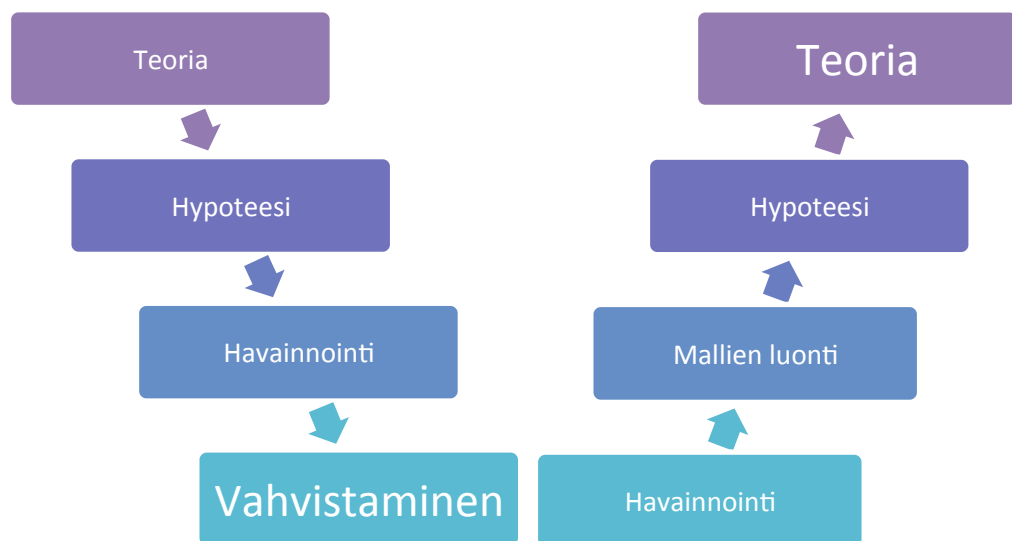
Case-tutkimuksen periaatteena on tutkia intensiivisesti yhtä tai useampaa kohdetta, kuten yksilöitä, ryhmiä, laitoksia tai yhteisöjä. Tutkimus voi kohdistua kaikkiin tekijöihin samanaikaisesti tai vaihtoehtoisesti käsitellä jotakin tiettyä osatekijää, kuten esimerkiksi ympäristötekijöitä. Tarkoituksena on saada tuotettua mahdollisimman yksityiskohtainen kuvaus tutkittavasta kohteesta, joten kerätyn tiedon tulisi olla monipuolista ja eri tavoin hankittua. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2013.)

Teorialla on työn kannalta suuri merkitys, jonka vuoksi siitä voidaan käyttää myös nimitystä teorialähtöinen tutkimus. Aineistoa analysoidaan jo olemassa olevan mallin mukaan ja sitä testaan uudessa yhteydessä, tässä tapauksessa aloittavan yrityksen liikeidean muokkauksessa sekä alustavan liiketoimintasuunnitelman

toteutuksessa. Tämä analyysitapa on yleinen luonnontieteellisissä tutkimuksissa ja se tunnetaan myös nimellä deduktiivinen analyysi. (Tuomi & Sarajärvi 2002.)

Deduktiivisen ja induktiivisen päättelyn ideat eroavat täysin toisistaan. Deduktiivisessä päättelyssä liikutaan yleisestä tiedosta tarkempaan. Analyysi aloitetaan miettimällä aihetta ja sitä kautta teoriaa kokonaisuutena. Teoriaa lähdetään rajaamaan yksityiskohtaisemmiksi hypoteeseiksi, mitkä viedään niin pitkälle, että niistä saadaan koottua havaintoja. Tämä johtaa lopulta päätelmien tekoon. Induktiivisessä päättelyssä sen sijaan aloitetaan tarkemmista päätelmistä ja siirrytään kohti laajempia yleistyksiä. Tieto kerätään rajatusta aihepiiristä, jonka pohjalta luodaan yleistyksiä. Induktiivisessä analyysissä päätelmät perustuvat laajalti olettamuksiin. (Burney 2008.)

Deduktiivisen ja induktiivisen analyysin rakenne on nähtävissä kuviossa 2.



KUVIO 2. Deduktiivinen ja induktiivinen analyysi (Burney 2008).

Kirjoittaja pyrkii käyttämään aineiston keruussa mahdollisimman monipuolisesti eri lähteitä saadakseen laajan kuvan liiketoiminnan eri malleista sekä jalkineteollisuuden markkinoista Suomessa. Kattava ja monipuolinen lähdeaineisto auttaa myös tiedon analysoinnissa sekä helpottaa oman liikeidean muotoutumisessa.

Aineisto tutkimusta sekä liiketoimintasuunnitelmaa varten kerätään pääasiassa erilaisista julkaistuista lähteistä kuten kirjallisuudesta, sanomalehdistä, artikkeleista sekä Internetin elektronisista lähteistä. Pääpaino on elektronisilla lähteillä helpon saatavuuden ja aineiston monipuolisuuden vuoksi. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään mahdollisia aiempia tutkimuksia.

#### 1.4 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö on jaettu kahteen eri osaan: teoriaan, joka kattaa luvut kaksi ja kolme sekä empiriaan, joka alkaa luvusta neljä. Ensimmäisissä luvuissa on tarkoitus luoda teoreettinen pohja, jota käytetään apuna työn lopussa liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä. Luvussa kaksi käydään läpi liiketoimintasuunnitelman tarkoitus sekä tarkastellaan eri malleja sen laatimiseen. Tätä seuraa työn kolmas luku, jossa keskitytään tarkastelemaan jalkineiteollisuutta sekä kenkämarkkinoita Suomessa.

Teorian jälkeen alkaa empiriaosuus, jossa muokataan liikeideaa sekä laaditaan liiketoimintasuunnitelma. Viides luku on työn kannalta tärkein ja se kattaa alustavan liiketoimintasuunnitelman aina asiakassegmentoinnista, markkinoinnin suunnitteluun ja alustaviin laskemiin. Tätä seuraa yhteenveto johtopäätöksineen sekä lopuksi pohditaan, kannattaako liikeideaa ja suunnitelmaa lähteä toteuttamaan vai onko niiden muokkaaminen vielä tarpeellista.



KUVIO 3. Opinnäytetyön rakenne.

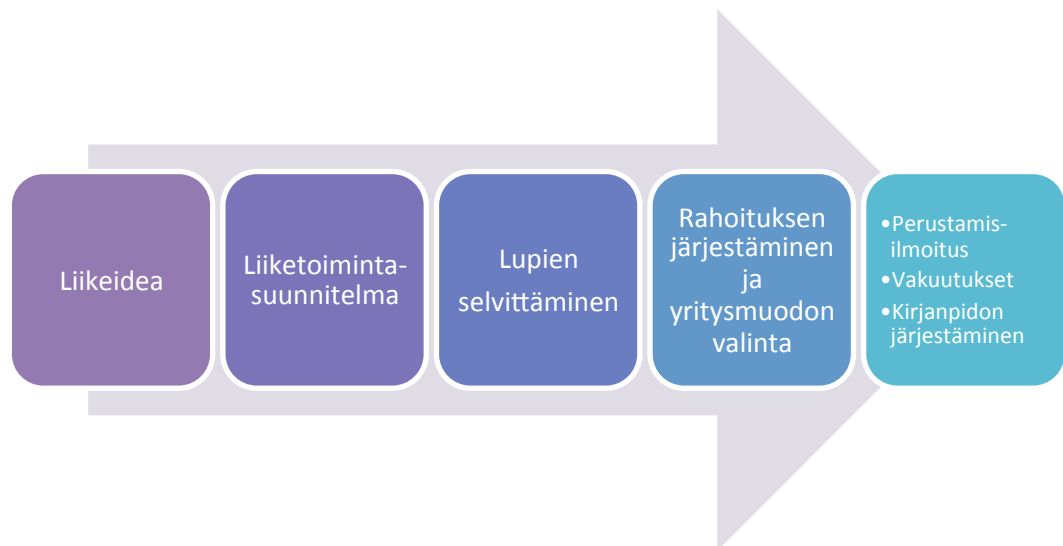
## 2 LIIKETOIMINNAN MALLIT

Tässä kappaleessa perehdytään eri liiketoiminnan malleihin tarkastelemalla eri vaihtoehtoja sen laatimiseen. Ensimmäisessä osassa selvitetään mikä liiketoimintasuunnitelma ja sen tarkoitus ovat. Tämän jälkeen käydään läpi erilaisia malleja, joista lopulta valitaan yksi jota käytetään liiketoimintasuunnitelman rakentamisessa.

### 2.1 Liikeidea

Jokaisen yrityksen perimmäinen tavoite on menestyä ja tehdä voittoa. Periaatteessa kenestä tahansa voi tulla yrittäjä, mutta yrittäjän henkilökohtaisilla ominaisuuksilla voi olla suurikin vaikutus yrityksen menestymiseen, sillä ne ovat onnistuneen yritystoiminnan perusta. Yrityksen perustaminen alkaa liikeidean kehittämisestä, jonka jälkeen laaditaan kattava liiketoimintasuunnitelma laskelmineen. (Uusyrittäjäkeskus 2013.)

Prosessia on havainnollistettu alla olevalla kuviolla.



KUVIO 4. Yrityksen perustaminen (Uusyrittäjäkeskus 2013).

Liikeidea kiinnostaa etenkin mahdollisia sijoittajia ja sitä tulisi tarkastella erityisesti heidän näkökulmasta. Se kertoo tiivistetysti mitä yritys tekee, ketkä ovat sen asiakkaita ja miten tuotteet ja/tai palvelut tuotetaan ja myydään. (Etälukio 2013.)

Vakuuttava liikeidea on koko yritystoiminnan perusta. Menestyvä yritys vaatii taakseen huolellisesti suunnitellun liikeidean, jolla pystytään erottumaan edukseen erityisesti sijoittajien silmissä. Ideaa esiteltäessä rahoittajille, sen tulisi olla mahdollisimman hiottu sekä vastata seuraaviin väittämiin:

- Se tyydyttää asiakkaan tarpeen
- Se on innovatiivinen ja ainutlaatuinen
- Sillä on selkeä päämäärä
- Se kannattaa pitkällä aikavälillä

Yllä mainitut seikat kiinnostavat ensisijaisesti sijoittajia, mutta avain menestyvään yritykseen on tyytyväinen asiakas. (McKinsey 2000, 29; Keskuskauppakamari 2011.) Liikeidean tulisi näin ollen antaa vastaus myös seuraaviin kysymyksiin:

- Keitä asiakkaat ovat?
- Miksi he haluavat ostaa tuotteen?
  - i. Mihin ongelmaan tuote tai palvelu tuo ratkaisun?
  - ii. Minkä hyödyn asiakkaat siitä saavat?
- Mikä ovat markkinat?
- Miten sillä ansaitaan rahaa?
- Miten se eroaa kilpailijoista?

Mahdollisten asiakkaiden tunnistaminen sekä ongelman määrittely, johon he hakevat ratkaisua ovat keskeisiä pohdintaa vaativia asioita. Minkä hyödyn he saavat tuotteesta tai palvelusta tai minkä ongelman se ratkaisee, että heidän kannattaa maksaa siitä? Realistinen pohdinta omien tuotteiden menestymisestä markkinoilla on ensiarvoisen tärkeää. Asiakkaiden tarpeet tulisi kartoittaa huolellisesti ennen yrityksen perustamista asettumalla heidän asemaansa ja pohtimalla omaa tuotetta heidän näkökulmasta. Mikäli tässä vaiheessa käy ilmi, ettei tuote välttämättä vastaa asiakkaiden tarpeita, on liikeidean hiominen vielä tarpeen. (Uusyrittäjäkeskus 2013.)

Yrityksen menestymiseen vaikuttaa suuresti myös yrittäjän oma osaaminen, joka voi olla hankittu esimerkiksi työkokemuksen, koulutuksen tai harrastuksen kautta (Uusyrittäjäkeskus 2013). Alan tuntemus sekä pitkäaikainen kokemus alalta auttavat luomaan menestyvän liikeidean. Vaikka oma kokemus alalta antaakin

hyvät lähtökohdat omaperäisen liikeidean kehittämiseen, voivat myös vastaalkajat saada aikaan menestyviä liikeideoita. (McKinsey 2000, 30.) Menestymisen kannalta tärkeää onkin suunnitella, kehittää sekä päivittää ideaa säännöllisesti. (Uusyrittäjäkeskus 2013.)

## 2.2 Liiketoimintasuunnitelma

Avain yrityksen luomiseen on strateginen liiketoiminnan suunnittelu, jotta se toimisi tehokkaasti ja tuottaisi tulosta. Suunnittelu antaa liiketoiminnalle raamit ja näyttää sille suunnan. (Reading 2002, 7-8.) Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa auttaa perusteellisesti luotu liikeidea, jolla vakuutetaan sijoittajat investoimaan yritykseen. Liikeideasta laadittava suunnitelma toimii työkaluna, jolla ideaa kehitetään varsinaista liiketoimintaa kohti. (McKinsey 2000, 47-48.) Suunnitelma tulisi laatia sellaisella tavalla, että ulkopuolinen henkilö pystyisi sen pohjalta harjoittamaan liiketoimintaa.

Yrittäjälle itselleen liiketoimintasuunnitelma toimii käsikirjana sekä apuna tulevan yritystoiminnan hahmottamisessa ja suunnittelussa. (Oma Yritys-Suomi 2014.) Se sisältää tietoa liiketoiminnan keskeisimmistä asioista, kuten yrityksen perustamisesta ja sen toiminnasta ja johtamisesta. Myös rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat sekä tulevaisuuden kasvunäkymät ja riskit ovat olennainen osa suunnitelmaa, sillä sijoittajat arvioivat näiden tietojen perusteella kannattaako toimintaan lähteä mukaan. (McKinsey 2000, 47-48.) Laskelmissa kuvataan tarvittavat hankinnat, yrityksen ensimmäisten toimintakuukausien rahantarve sekä rahan lähteet. Pankki tarvitsee näitä tietoja yrityksen hakiessa rahoitusta toimintansa aloittamiseen. Kannattavuuslaskelma kertoo minkälaisella myyntimäärällä ja hinnalla yritystoiminta on kannattavaa ja tuottaa yrittäjälle riittävästi tuloa tämän tarpeisiin. (Uusyrittäjäkeskus 2013.) Laadittu suunnitelma paljastaa myös puutteet sekä aukot liikeideassa, joiden pohjalta voidaan arvioida tarpeellisia muutoksia. (McKinsey 2000, 47-48.) Liiketoimintasuunnitelman sisältöä on havainnollistettu kuviossa 5:





KUVIO 5. Liiketoimintasuunnitelman sisältö (Oma Yritys-Suomi 2014).

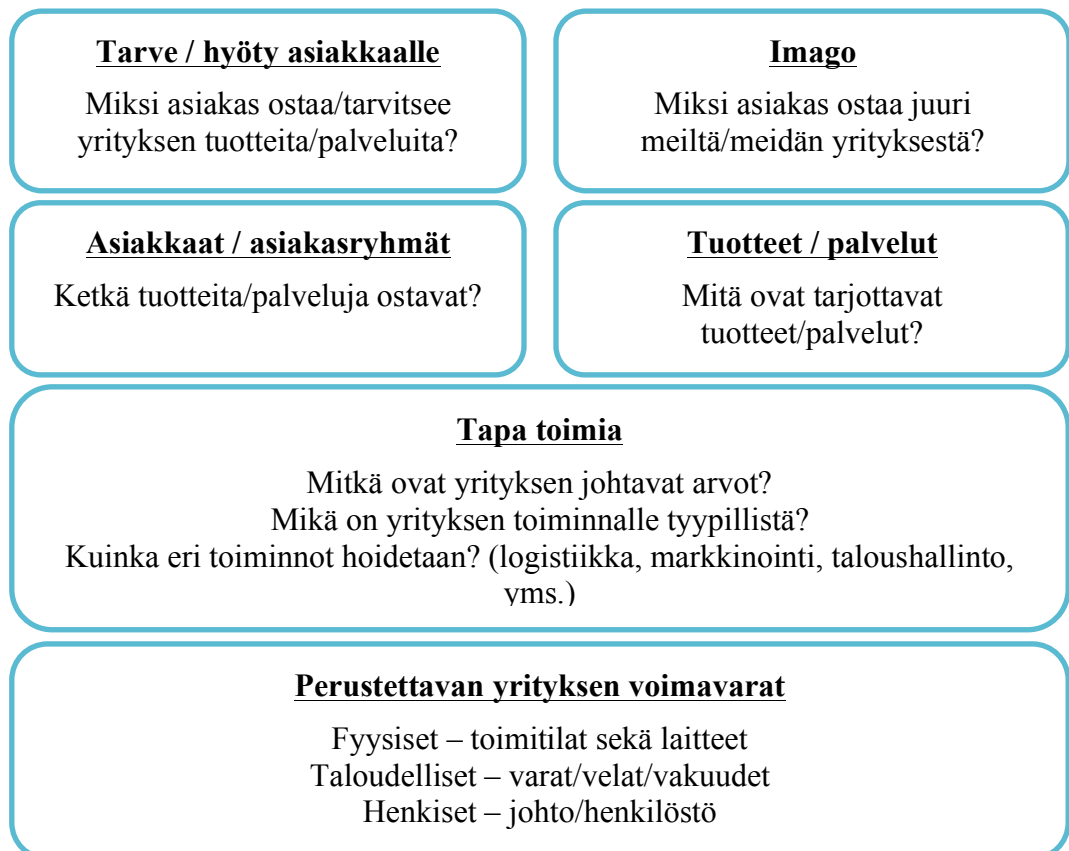
Liiketoimintasuunnitelmaa ajatellaan usein ainoastaan yrityksen perustamisen yhteydessä, mutta liikeidean sekä -toiminnan kehittyessä myös suunnitelmaa tulisi muokata sen hetkistä tilannetta vastaavaksi. Näin toimimalla yrittäjän käsitys yritystoiminnan eri alueista säilyisi mahdollisimman kirkkaana. Kun liiketoimintasuunnitelmassa määritetyt tavoitteet saavutetaan tai yrityksessä tapahtuu muutoksia, on syytä miettiä uudelleen mitä tulevaisuudessa halutaan saavuttaa. Myös ulkoiset tekijät, kuten muuttuvat markkinat voivat vaatia yritystä päivittämään liiketoimintasuunnitelmaa. (Uusyrittäjäkeskus 2013; Fiore 2005, 15.)

### 2.3 Liiketoiminnan mallit

Tässä kappaleessa tarkastellaan erilaisia liiketoiminnan suunnittelun malleja, jotka ohjeistavat sekä samalla selkeyttävät kattavan liiketoimintasuunnitelman luomista. Tarkastelun alle on valikoitunut kolme toisistaan eroavaa mallia, joista valitaan omaan työhön ja liikeideaan sopivin vaihtoehto.

### 2.3.1 Hoffrenin malli

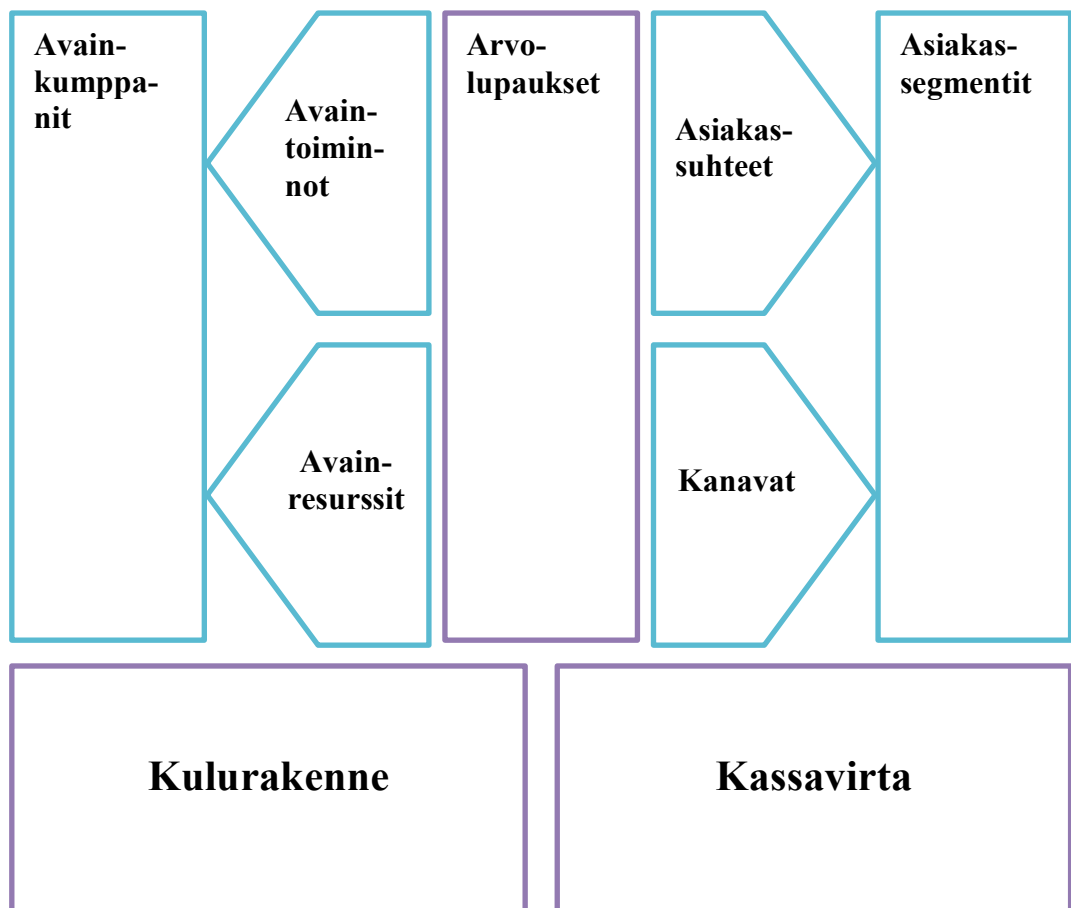
Hoffrénin kirjoittama opas kertoo monipuolisesti aloittelevan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatimisesta ja esittelee yksinkertaisen rakenteen suunnitelmalle muodostuen seuraavista aiheista: yrityksen sekä perustajan perustiedot, liikeidean kuvaus, yrityksen perustamisen sekä suunnitellun liikeidean perustelut, liiketoiminnan kuvaus ja tavoitteet, pääoman tarve ja rahoitus, edellytykset kannattavaan liiketoimintaan, SWOT-analyysi yrityksestä sekä yhteenveto ja johtopäätökset. Oppaan rakenne on samankaltainen monen tunnetun liiketoimintamallin kanssa, mutta ainutlaatuisen Hoffrénin mallista tekee sen sisältämä liikeideamalli, joka sisältää kuusi eri aihealuetta perustuen yrityshankkeen mahdollisimman yksinkertaiseen kuvaamiseen. Hoffrénin mukaan liikeidean kuvailussa kannattaa keskittyä seuraaviin aiheisiin: palvelun/tuotteen antama hyöty asiakkaalle, imago, asiakkaat, tuotteet ja palvelut, yrityksen toimintatavat sekä voimavarat. (Hoffrén 2002, 10.) Eri kategorioita on havainnollistettu kuviolla 5:



KUVIO 6. Hoffrénin liikeideamalli (muokattu Hoffrén 2002, 10).

### 2.3.2 Business Model Canvas

Business Model Canvas on strateginen johtamisen ja yrittäjyyden työkalu, jota voidaan hyödyntää niin uusien liiketoimintamallien luomisessa kuin olemassa olevien päivittämisessä. Canvas on eräänlainen kaavio, joka muodostuu yhdeksästä eri rakennuspalikasta. Nämä elementit kuvaavat yrityksen avainkumppanit, -toiminnot, -resurssit, arvolupaukset, asiakassuhteet ja –segmentit, kanavat, kulurakenteen sekä kassavirran. Yhdessä ne selkeyttävät strategiaa, jonka avulla yritys aikoo tehdä rahaa. Liiketoimintamallia voidaan ajatella eräänlaisena sinikopiona, joka toteutetaan organisaatorakenteiden, strategioiden sekä menetelmien kautta. (Osterwalder 2010, 14-42.)



KUVIO 7. Business Model Canvaksen periaate (muokattu Osterwalder 2010, 18-19).

Osterwalderin rakentama pohja (Osterwalder 2010, 44) helpottaa yrityksen uuden strategian luonnissa. On suositeltavaa tulostaa canvas suurelle pinnalle, johon sitä on helppo alkaa luonnostella. Alla olevassa kuviossa on esimerkki seinälle

sijoitettavasta canvaksesta sisältäen kysymyksiä, jotka helpottavat suunnitelman luonnostelussa.

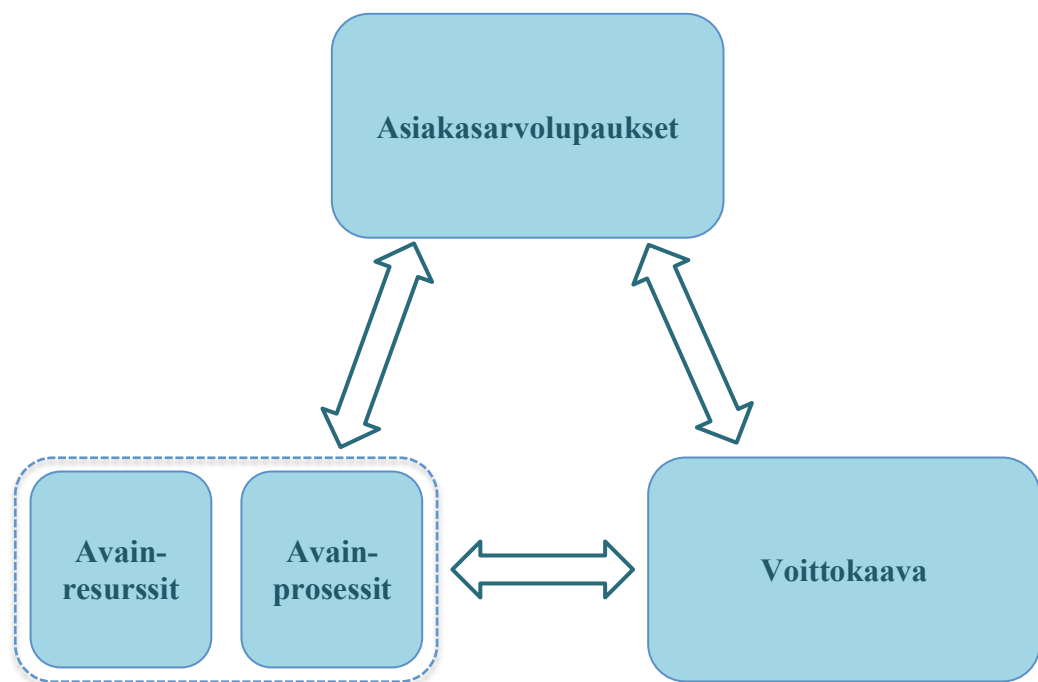
<b>Avain-kumppanit</b>	<b>Avain-toiminnot</b>	<b>Arvo-lupaukset</b>	<b>Asiakas-suhteet</b>	<b>Asiakas-segmentit</b>
<p><i>Ketkä ovat avain-kumppanimme? Tavarantoimittajat? Mitkä keskeiset voimavarat hankitaan kumppaneilta?</i></p> <p><i>Mitä avaintoimintoja kumppanit suorittavat?</i></p>	<p><i>Mitä avaintoimintoja arvolupaukset edellyttävät? Jakelukanavat? Asiakassuhteet? Tulovirrat?</i></p>	<p><i>Asiakkaan saama arvo? Minkä asiakkaiden ongelman autamme ratkomaan? Mitä tuote-/palveluryhmiä tarjoamme kullekin asiakasryhmälle? Mitkä asiakkaiden tarpeet tyydytämme?</i></p>	<p><i>Minkälaisen suhteen kukin asiakasryhmä odottaa meidän luovan ja ylläpitävän kanssaan? Kuinka kalliita ne ovat?</i></p>	<p><i>Kenelle luomme arvoa? Ketkä ovat tärkeimmät asiakkaamme?</i></p>
	<p><b>Avain-resurssit</b></p> <p><i>Mitä avain-resursseja arvolupaukset edellyttävät? Jakelukanavat? Asiakassuhteet? Tulovirrat?</i></p>		<p><b>Kanavat</b></p> <p><i>Minkä kanavien kautta asiakasryhmämme halutaan tavoittaa? Mitkä ovat kaikista kustannustehokkaimmat?</i></p>	
<p><b>Kulurakenne</b></p> <p><i>Mistä syntyvät tärkeimmät kulut liiketoimintamallin toteuttamisessa? Kalleimmat avainresurssit? Kalleimmat avaintoiminnot?</i></p>		<p><b>Kassavirta</b></p> <p><i>Paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan? Paljonko he tällä hetkellä maksavat? Kuinka he maksavat/haluaisivat maksaa?</i></p>		

KUVIO 8. Business Model Canvas (muokattu Osterwalder 2010).

### 2.3.3 Neljän laatikon liiketoimintamalli

Mark Johnsonin (2010, 24-25) mukaan kaikkien menestyvien yritysten taustalla on neljä toisistaan riippuvaista elementtiä, jotka voidaan esittää yhtä monella laatikolla. Ensimmäinen ajatus on, että yrityksiä ajaa eteenpäin vahva *asiakasarvolupaus* eli kuinka yritys luo arvoa jollekin tietylle asiakasryhmälle

tiettyyn määriteltyyn hintaan. Toinen laatikko, *voittokaava*, on eräänlainen taloudellinen suunnitelma, joka määrittelee miten yritys luo arvoa itselleen ja osakkailleen. Se täsmentää varat ja kustannusrakenteen sekä katteet ja kiertonopeuden niiden kattamiseksi. Kolmas ja neljäs laatikko ovat *avainprosessit* sekä *avainresurssit* eli keinot, joilla yritys jakaa arvoa itselleen ja asiakkailleen. Näitä ovat kriittiset voimavarat, kyvyt, toiminnot, rutiinit ja työskentelytavat, jotka mahdollistavat *asiakasarvolupauksen* toistuvan täyttämisen. Yhdessä nämä edellä mainitut asiat selventävät yrityksen todellisen kilpailuedun. (Johnson 2010, 24-25.)



KUVIO 9. Neljän laatikon liiketoimintamalli (muokattu Johnson 2013, 24).

#### 2.3.4 Päätös liiketoimintamallista

Päätös siitä, mitä mallia alustavan liiketoimintasuunnitelman teossa käytetään, tehdään erilaisten kriteerien perusteella. Koska työn tarkoituksena on liikeidean muokkaaminen toteutuskelpoiseksi, tulee mallin olla sellainen jonka pääosassa liikeidean esittäminen on. Myös mallin selkeys ja sen esitystapa ovat tärkeitä kriteerejä valinnassa. Näiden asioiden perusteella kirjoittaja on päättänyt toteuttaa liiketoimintasuunnitelma-osuuden hyödyntämällä Hoffrénin liikeideamallia.

### 3 JALKINETEOLLISUUS JA SUOMEN MARKKINATILANNE

Tässä kappaleessa tarkastellaan Suomen markkinatilannetta jalkineiden osalta aina markkinakuvauksesta kuluttajien ostoskäyttäytymiseen ja myyntikanavista tuontiin ja vientiin. Lisäksi kartoitetaan Suomen jalkineteollisuuden nykytilannetta.

#### 3.1 Markkinatilanne

Suomessa kenkien kulutus on ollut 2000-luvulla pääasiassa nousujohteista. Suurin kasvu tapahtui vuosien 2004 ja 2006 välillä etenkin myynnin arvossa, sillä Suomessa kenkien hinnat ovat melko korkeat verrattuna muihin EU maihin. Vuonna 2008 suomalaiset ostivat 20 miljoonaa paria kenkiä ja kuluttivat niihin 119 euroa henkeä kohden. Epävakaa markkinatilanne on sittemmin alkanut vaikuttaa kulutukseen yhä enemmän ja suomalaisista on tullut hintatietoisempia. Tämä on osaltaan hidastanut myynnin arvon kasvua. Kiinnostus muotia kohtaan jatkaa kasvuaan etenkin suurimmissa kaupungeissa. Yksi vaikuttava tekijä on Internet, jonka kautta suomalaiset hakevat mielellään tietoa uusimmista jalkinetrendeistä. Tämän lisäksi kiinnostus eettisiä ja ympäristöystävällisiä kenkiä kohtaan on kasvamassa. (CBI 2010.)

Tekstiili- ja muotialat TMA:n mukaan vuonna 2007 kaikista kenkäostoista 70 prosenttia oli naisten kenkiä. Työssäkävien naisten osuus väestössä on kasvanut etenkin vuoden 2006 jälkeen ja on tällä hetkellä noin 70 prosenttia (SVT 2013). Työssäkäyvät naiset ovat tärkein segmentti jalkineille, minkä vuoksi siihen kannattaa panostaa erityisesti. Naisten jalkineiden ohella myös lasten kenkien myynti on kasvanut (CBI 2010.)

Suomalaisten kiinnostus muotia kohtaan on kasvanut viime vuosien aikana sekä miesten että naisten keskuudessa. Etenkin alle 30-vuotiaat naiset kuluttavat enemmän rahaa vaatteisiin ja jalkineisiin. Tähän segmenttiin kuuluvat ovat myös kokeilunhaluisempia uusia tyylejä kohtaan. Väestön ikääntyessä ja syntyvyyden ollessa alhainen, kiinnostus vapaa-ajan jalkineita kohtaan on myös kasvamassa. Suomalaiset ovat myös muiden Pohjoismaalaisten tapaan hyvin tietoisia

ympäristöstä ja ilmastonmuutoksesta, minkä vuoksi ympäristöystävällisten tuotteiden kulutus, kengät mukaan lukien, on nousujohteista. (CBI 2010.)

Suomessa hinnan lisäksi kenkien tärkein ominaisuus on niiden mukavuus. Pitkät, kylmät talvet ja syksyn kosteat ilmat vaativat kengiltä lämpöä sekä kosteuden pitävyyttä. Saappaat ja vapaa-ajan jalkineet pysyvätkin suomalaisten suosiossa vuodesta toiseen. Syksyllä myynti saavuttaa huippunsa, sillä tähän vuoden aikaan myydään 55 % koko vuoden kengistä. Myös laatu on ehdottoman tärkeää ja kengiltä haetaan usean vuoden käyttökestävyyttä. Tämä selittää alemmat ostomäärät muihin Pohjoismaihin verrattuna. (CBI 2010.)

### 3.1.1 Myyntikanavat

Jalkineiden myyntikanavat ovat Suomessa erittäin kehittyneet ja ne ovat jakaantuneet kahteen ryhmään: asiantuntijasektoriin, joita sekä ei-asiantuntijasektoriin. Suuri osa jälleenmyyjistä on kotimaisia, mutta myös ulkomaalaisten osuus on kasvanut viime vuosina. Ulkomaalaiset jälleenmyyjäketjut ovat lisänneet markkinaosuuttaan ostamalla paikallisia yrityksiä sekä pitämällä hinnat halvempina kotimaisiin jälleenmyyjiin verrattuna. Ketjuliikkeiden osuus markkinoista on yli 25 prosenttia. (CBI 2010.) Tällä hetkellä Suomen suurin kenkäkauppa on Kookenkä, jonka markkinaosuus on noin 10 %. Kookenkä on osa Kesko-konsernia ja sillä on 44 liikettä yhteensä 30:lla paikkakunnalla. (Kookenkä 2013; Kesko 2013.) Tunnettuja ulkomaisia ketjuliikkeitä ovat muun muassa tanskalainen Bianco-ketju sekä ruotsalainen DinSko, joka on osa Nilson-konsernia (CBI 2010).

Kuluttajat luottavat ketjuliikkeiden lisäksi myös tavaratalojen (Stockmann, Sokos), hypermarkettien (Citymarket, Prisma) sekä poistomyymälöiden valikoimiin. Tästä huolimatta kenkien erikoismyymälät ja pienemmät putiikit vievät lähes puolet kokonaismarkkinoista, vaikka kilpailu ei-asiantuntijoiden puolelta on kiristymässä. Esimerkiksi urheiluliikkeiden 20 prosentin osuus markkinoista on otettava huomioon, sillä tämä kertoo urheilukenkien suuresta myyntiosuudesta. Lisäksi Internetin korkean käyttöasteen myötä nettimyynti on viime vuosien aikana lisääntynyt merkittävästi. Tämä puolestaan merkitsee

suomalaisten kasvavaa luottamusta Internetiä kohtaan ja että he ostavat mielellään erilaisia tuotteita sen kautta. (CBI 2010.)

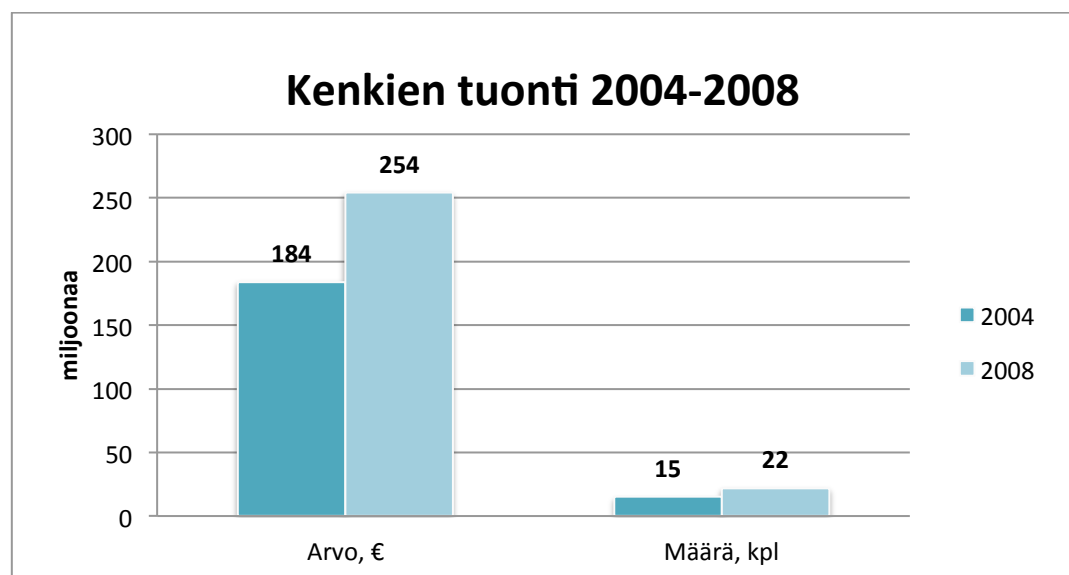
Kehittyviltä markkinoilta tulevat maahantuojat menestyvät Suomessa yleensä parhaiten yksityisissä kenkäkaupoissa. Hyvä tapa päästä markkinoille on olla ensiksi yhteydessä agentteihin, tukkukauppiaihin sekä maahantuojiin. Eurostatin tilastojen mukaan vuonna 2007 Suomessa toimi 498 tekstiili-, vaatetus-, jalkine- ja nahkatuoteagenttia. (CBI 2010.)

### 3.1.2 Tuonti ja vienti

Suomea pidetään viennin osalta melko pienikokoisena maana. Vuonna 2008 sija oli tuonnin osalta 19:s kaikista EU-maista. Samana vuonna Suomeen tuotavien kenkien arvo oli 254 miljoonaa euroa, mikä tarkoittaa noin 22:ta miljoonaa paria. Vuodesta 2004 vuoteen 2008 maahantuonnin kasvu pysyi vakaana.

Keskimääräinen vuosittainen arvon nousu oli noin 8,4 prosenttia ja määrän noin 10 prosenttia. (CBI 2010). Muutaman heikon vuoden jälkeen tuonnin arvo on lähtenyt nousuun vuonna 2011 se ollessa 279 miljoonaa euroa. Määrässä sen sijaan ei ole tapahtunut merkittävää muutosta. (World Footwear 2012.)

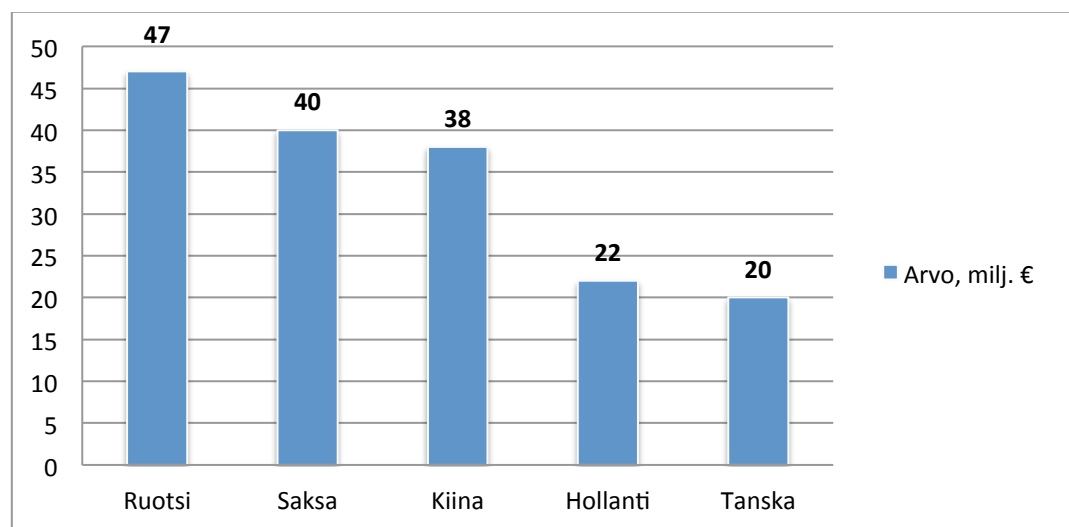
Maahantuontia on havainnollistettu kuviossa 10.



KUVIO 10. Kenkien tuonti 2004-2008 (muokattu CBI 2010).



Vuonna 2008 kaikista Suomeen tuotavista kengistä puolet eli 11 miljoonaa paria tuli kehittyviltä markkinoilta. Kokonaistuonnin arvosta tämä oli noin 25 prosenttia. Merkittävimmät kehittyvien maiden tuontimaat olivat Kiina, Intia sekä Vietnam. Myös Brasilia, Indonesia ja Serbia olivat tärkeitä maahantuojamaita. Kiinan kasvatti osuuttaan vuosittain lähes 20 prosenttia, vieden markkinaosuutta Vietnamilta. (CBI 2010). Suurin maahantuojaja vuonna 2011 oli Ruotsi 2,7 miljoonalla kenkäparilla. Kaikkien maiden yhteenlaskettu tuonnin arvo oli noin 280 miljoonaa euroa. (World Footwear 2012.) Eri maiden tuontiosuudet ovat nähtävissä kuviossa 11.



KUVIO 11. Tuontiosuudet arvon mukaan 2011 (muokattu World Footwear 2012).

Nahkakengät ovat ylivoimaisesti suosituin jalkineryhmä vieden 51 prosentin osuuden tuonnista (CBI 2010). Nahkaisia kenkiä myytiin vuonna 2010 Suomessa 5,7 miljoonaa paria, josta yli 80 prosenttia oli valmistettu ulkomailla. (Suomalaisen työn liitto 2013.) Kangas- sekä kumi- ja muovikenkien osuus tuonnista on noin kolmannes. Kehittyvien maiden tavarantoimittajien suurimpina kasvumahdollisuuksina voidaan pitää nahkaisten sekä kankaisten ulkokenkien tuontia. (CBI 2010).

Jalkineiden vienti Suomesta on selkeästi vähäisempää tuontiin verrattuna. Vuonna 2008 viennin kokonaisarvo oli 56 miljoonaa euroa eli 2 miljoonaa kenkäparia. (CBI 2010.) Tämän jälkeen tuotanto on elpynyt ja vuonna 2011 viennin arvo oli kohonnut jo 113 miljoonaan euroon eli 3 miljoonaan pariin. Pääasiassa Suomesta

viedään kenkiä Ruotsiin, Viroon ja Venäjälle. (World Footwear 2012.) Toisaalta etenkin suurimpien kotimaisten kenkävalmistajien tuotannosta noin puolet menee tällä hetkellä vientiin. Esimerkkinä voidaan todeta vuoden 2010 Suomessa valmistettujen nahkaisten jalkineiden tuotantomäärä olleen 2,1 miljoonaa paria, josta reilu miljoona meni vientiin ulkomaille. (CBI 2010.)

### 3.1.3 Hintakehitys

Suomessa jalkineiden kuluttajahinnat ovat korkeammat kuin missään muussa EU-maassa. Hinnat ovat nousseet yleisen hintakehityksen mukana tasaisesti. Vuonna 2009 kasvu lähes pysähtyi ja nousua oli vain 0,1 prosenttia jääden EU:n yleisen hintakehityksen 0,3 prosentin alapuolelle. (CBI 2010).

Toisin kuin kuluttajahinnat, kenkien tuontihinnat olivat pääsääntöisesti laskusuuntaiset vuosien 2004 ja 2008 välillä, lukuun ottamatta vuoden 2006 hintahuippua. Eurostatin (2009) mukaan kehittyvien maiden tuontihinnat ovat olleet selkeässä laskussa vuodesta 2006 kun EU:n sisäiset tuontihinnat ovat nousseet. Kehittyvien maiden hinnat olivat vuonna 2008 noin kolmanneksen EU:n hinnoista. Hintojen muutokset ovat nähtävissä taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Keskimääräinen tuontihintojen kehitys (muokattu CBI 2010).

Suomen keskimääräinen tuontihintojen kehitys, 2004 – 2008, €				
	2004 keskim. hinta/pari	2006 keskim. hinta/pari	2008 keskim. hinta/pari	Keskim. vuosittainen %-nousu
<b>Kokonaistuonti</b>	12,61	13,25	11,67	-2,0
<b>EU:n sisäiset maat</b>	16,54	17,33	18,41	2,7
<b>Kehittyvät maat</b>	6,83	6,86	5,90	-3,6

Myyntikanavista jokaisella on käytössään oma hinnoittelunsa, mutta yleensä hinnat saadaan kertomalla valmistajan tai maahantuojan hinta jollakin luvulla 2,4 ja 3,0 välillä. Yleisesti ottaen tukkukauppioiden katteet vaihtelevat 30-40

prosentin välillä, kun taas vähittäiskauppioiden välillä 45-75 prosenttia. (CBI 2010.)

### 3.2 Jalkineiteollisuus Suomessa

Kenkäteollisuus sai Suomessa alkunsa 1870-luvulla Tampereella. Hieman aiemmin syntynyt teollisuus kasvatti työmiehien määrää, minkä seurauksena jalkineiden tarve kaupungissa lisääntyi. Siihen asti kengät oli valmistettu käsityönä ja teollinen valmistus aiheutti ennakkoluuloja niin kuluttajien kuin suutareidenkin keskuudessa. Ensimmäiset kenkätehtaat lopettivat toimintansa 1880-luvun lopulla, jonka jälkeen seuraava aloitti toimintansa vasta 1898. 1900-luvun alussa teollisesti valmistettujen kenkien suosio nousi ulkomailta saatujen muotoiluvaikutteiden myötä, mutta 1918 vuoden laman seurauksena kenkien valmistus loppui lähes kokonaan. (Palo-Oja 2005, Huhtalan 2009 mukaan.)

Laman jälkeen kenkäteollisuus koki ylä- ja alamäkiä, kunnes 1980-luvun lopulla suomalaisen jalkineiteollisuuden vaikeudet alkoivat uudelleen ja ainoastaan innovatiivisimmat ja tiettyihin jalkineisiin erikoistuneet yhtiöt ovat selviytyneet tähän päivään asti. Vuonna 2008 Suomessa toimi 70 yhtiötä, joiden palveluksessa työskenteli 589 henkilöä. Näistä yli puolet oli korkeintaan viisi henkilöä työllistävää yritystä. Tänä päivänä Suomessa kenkiä valmistavia yrityksiä on vähemmän, mutta teollisuudenalalla menee vakaammin. Tällä hetkellä kenkä- ja nahka-ala työllistää yhteensä noin 1500 henkilöä. Tunnettuja kenkiä valmistavia yrityksiä on lueteltu kuviossa 12:

Avec-Shoe Oy	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Parkanolainen perheyrittäjä</li> <li>•Miesten ja naisten käyttökengät, vaellus- ja kylmänsään erikoiskengät</li> <li>•Noin 40 % kengistä menee vientiin</li> </ul>
Kuomiokoski Oy	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aloitti toimintansa 1928 - Suomen vanhimpia kenkätehtaita</li> <li>•Tunnettu Kuoma®-lasten kengistä</li> <li>•50 % tuotannosta menee vientiin</li> </ul>
Ejendals Suomi Oy	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Perustettu 1916</li> <li>•Tunnetuin tuotemerkki J alas®</li> <li>•Liikevaihto 57 miljoonaa euroa</li> </ul>
Sievin Jalkine Oy	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Perustettu vuonna 1951</li> <li>•Tunnettu erityisesti työ- ja turvajalkineistaan</li> <li>•Viennin osuus 50 prosenttia tuotannosta</li> </ul>

KUVIO 12. Kotimaisia kenkiä valmistavat yritykset (Kotimaiset kengät 2014).

Suuri osa tänä päivänä toimivista kenkätehtaista on aloittanut toimintansa jo useita vuosikymmeniä sitten. Ne ovat erikoistuneet omiin tuoteryhmiinsä eikä niillä tämän vuoksi ole juuri kilpailua keskenään. (Ammattiliitto Pro 2013.) Kotimaiset valmistajat tuntevat kohderyhmänsä ja tuntevat näiden erityisvaatimukset. Tämän vuoksi suomalaisten jalkoihin usein sopivat paremmin kotimaiset kuin ulkomailla tuotetut kengät. (Suomalaisen työn liitto 2013.)

Tämänhetkinen kenkäteollisuuden tila Suomessa on lievästi laskusuuntainen ja se on hyvin riippuvainen viennistä. Teollisuudenala on melko pieni muihin EU-maihin verrattuna ja se tuottaa kenkiä keskihintaisista aina kalliimman hintaluokan jalkineisiin. Suomessa tuotetaan paljon erikoisjalkineita ja on maa tunnettu etenkin golf-jalkineista. Valmistettujen kenkien määrä on pysynyt 2000-luvulla noin kolmessa miljoonassa kenkäparissa kääntyen nousuun vuonna 2011, jolloin tuotanto ylitti 4 miljoonaa kenkäparia. (CBI 2010; World Footwear 2012.) Suomessa tuotettujen kenkien liikevaihto on pysynyt viime vuosina laskusuuntaisena. Vuosien 2004 ja 2008 välillä vuosittainen liikevaihdon lasku oli noin 2,8 prosenttia, pudoten 159 miljoonasta eurosta 142 miljoonaan. Suomessa tuotanto painottuu pääasiassa kolmeen eri ryhmään: nahkasiin, tekstiili- sekä kumijalkineisiin. Näistä nahkaiset ulkojalkineet ovat arvoltaan suurin ryhmä 66:n prosentin osuudella. Kenkien lisäksi Suomessa tuotetaan myös erilaisia kenkien osia. (CBI 2010.)

Kotimaiset jalkineiden valmistajat pyrkivät jatkuvasti lisäämään kilpailukykyään sekä vientimarkkinointiaan ulkomailla. Tästä johtuen yhteistyötä ulkomaisten liikekumppaneiden kanssa kehitetään tiiviisti. Kenkäteollisuuden yritykset ovat kohdistamassa katseitaan tulevaisuuteen muutaman hiljaisemman vuosikymmenen jälkeen. (CBI 2010.) Valmistajat luottavat markkinoihin ja sen vakaana pysymiseen. Esimerkiksi Kuomiokoski Oy:n tuotanto oli kasvusuuntaista koko vuoden 2013, sillä kysyntä etenkin ulkomailla lisääntyi. (Ammattiliitto Pro 2013.) Suomalaisilla valmistajilla on myös huomattava etu ulkomaisiin valmistajiin nähden: tuntemus kotimaisista erityisvaatimuksista. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset kylmyyden aiheuttamat vaatimukset, lestin muoto sekä pohjoisten olojen vaatimat oikeanlaiset raaka-aineet. (Suomalaisen työn liitto 2013.)

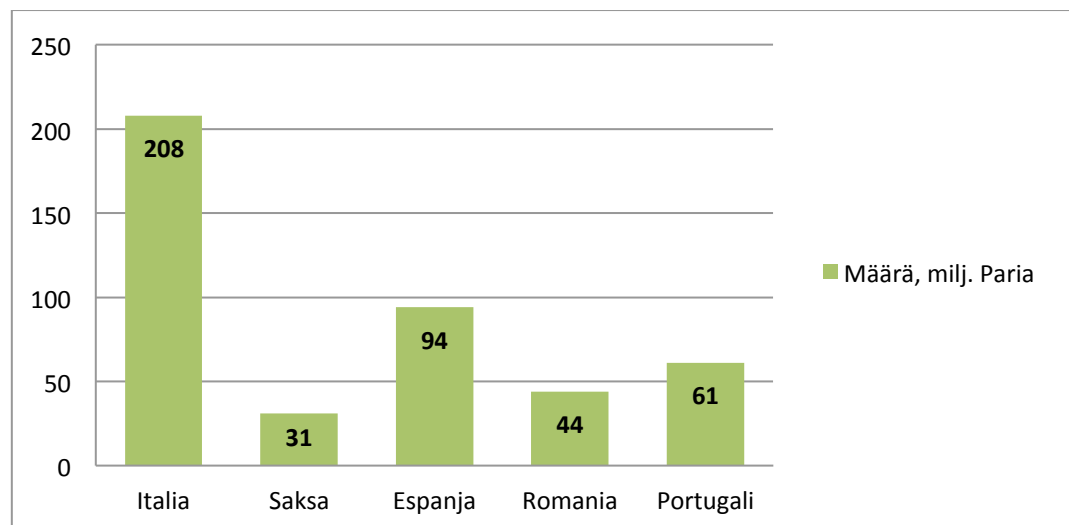
#### 4 CASE: BOOTSI OY LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Tässä kappaleessa käydään läpi Suomen kenkämarkkinoita koskevat havainnot, jotka soveltuvat Bootsii Oy:n liikeideaan. Tämän jälkeen siirrytään Bootsii Oy:n alustavan liiketoimintasuunnitelman laadintaan, jonka pääpaino on liikeidean esittämisessä.

##### 4.1 Markkinatilanne ja sen kehitys

Tämän kappaleen tarkoituksena on käsitellä kenkämarkkinoita koskevat havainnot. Tämän jälkeen kerättyjen tietojen perusteella valitaan markkinarako sekä myytävät tuotteet.

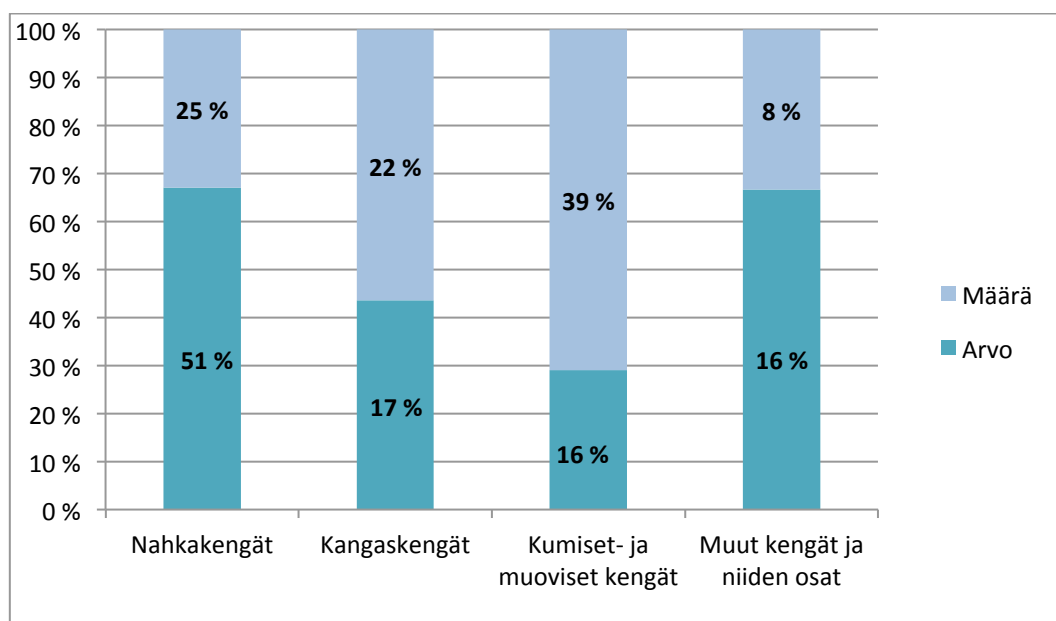
Ensiksi tarkastellaan eri maiden kenkien tuontia Suomeen. Kuten aiemmin todettiin, suurin osa kengistä tulee kotimaahan kehittyviltä markkinoilta. Kyseisissä maissa tuotteen edullinen tuotantohinta ajaa usein laadullisten vaatimusten ohi kun Euroopan suurimmilla tuotantomaillo on parempi maine laadukkaiden ja kestävien jalkineiden valmistuksessa. Suomalaisten suuret odotukset kenkien laatua kohtaan merkitsevät ostopäätöksen teossa paljon ja tämä mielessä kirjoittaja pitää perusteltuna ajatusta aloittaa tuonti EU:n sisäpuolella olevista maista. Alla olevassa kuviossa 13 on havainnollistettu EU:n suurimpien kenkäteollisuusmaiden tuotantoa. Sen perusteella voidaan todeta Italian tuotannon olevan suurinta EU:ssa.



KUVIO 13. EU:n suurimmat maat kenkien tuotannossa (World Footwear 2012).

Italia on maailmanlaajuisesti tunnettu ammattitaitoisesta erikoisosaamisestaan kenkien tuotannossa ja ”Made in Italy”-maininnalla on vahva kuluttajien luottamus ympäri maailmaa. Italiassa panostetaan erityisesti laatuun ja maa on tunnettu etenkin luksusmerkkien sekä ylemmän hintaluokan kenkien valmistuksesta. Edellä mainitut asiat tukevat kirjoittajan päätöstä aloittaa myynti laadukkailla Italiassa valmistetuilla kengillä. Merkkivalikoiman laajentuessa myös kenkien alkuperämaat vaihtelevat, mutta pääasiassa Boots Oyj pyrkii myymään Euroopassa valmistettuja kenkiä.

Seuraavaksi tarkastellaan Suomeen tuotavia jalkineita. Jalkineryhmien tuontitilastot ovat nähtävissä alla olevassa kuviossa. Kuvioista 14 ilmenee, että määrällisesti suurin osa tuontikengistä on kumisia ja muovisia kenkiä. Arvotilasto kuitenkin osoittaa, että nahkaisten kenkien tuonti on suhteessa kannattavampaa.



KUVIO 14. Tuontikengien jakauma arvon ja määrän mukaan (CBI 2010; World Footwear 2012).

CBI:n (2010) mukaan suomalaiset ostavat paljon ulkokenkiä Suomen haastavien sääolojen vuoksi. Suosituimpia ovat saappaat, lenkkikossut sekä urheilujalkineet vapaa-ajan käyttöön. Edellä mainittujen lisäksi sandaaleilla, iltakengillä sekä klassisilla kengillä on vahva myyntipotentiaali.

Luksustuotteiden ollessa suhteellisen uusi kulutuskohde Suomessa, aiheesta tehtyjä tutkimuksia ei ole kertynyt niin paljon. Euromonitorin (2014) mukaan luksustuotteiden myynti on maailmanlaajuisesti tällä hetkellä kasvusuuntaista; vuonna 2015 markkinoiden arvon odotetaan olevan noin 151 miljardia euroa. Tunnetuimpien muotisuunnittelijoiden vaatteiden ja kenkien osuus luksustuotteiden myynnistä on noin 30 prosenttia. Suomessa hyvää elintasoa ei ole ollut tapana esitellä muille, mutta asenteet ovat vähitellen muuttumassa. Kirjoittajan näkemyksen mukaan keskittyminen ainoastaan luksuskenkien myyntiin saattaisi kuitenkin olla liian suuri riski luksuskulutuksen puutteellisen markkinatuntemuksen takia. Tämän vuoksi on turvallisempaa ottaa tuotevalikoimaan myös alemman hintaluokan kenkiä, jotta saadaan houkutelua laajempaa kohderyhmää.

Kaikki edellä mainitut näkökohdat huomioon ottaen kirjoittaja on päättänyt valita tuotteiksi kenkiä 100 - 300 euron sekä yli 300 euron hintaluokista. Keskittyminen ensisijaisesti laadukkaiden ulkokenkien myyntiin on kirjoittajan mielestä perusteltua. Myytävien tuotteiden valitsemisen jälkeen siirrytään liiketoimintasuunnitelman luontiin sekä liikeidean hiomiseen.

#### 4.1.1 Asiakkaat

Suomalaiset kuluttavat muihin EU-maihin verrattuna vähemmän rahaa kenkiin. Tilastokeskuksen mukaan kaikki kotitaloudet käyttävät noin 179 euroa kenkiin vuodessa. Työssäkäyvillä rahaa kuluu noin 175 euroa ja opiskelijoilla noin 235 euroa. Suurin kulutus on ylemmillä toimihenkilöillä, jotka maksavat kengistä vuodessa 266 euroa. (Tilastokeskus 2013). Jokaista suomalaista kohden kulutus on noin 100 euroa naisten kenkien myyntiosuuden ollessa lähes 70 prosenttia. (CBI 2010.)

Kirjoittaja arvelee Boots Oy:n kohderyhmän olevan melko laaja ja asiakkaita tulevan monesta eri ikäryhmästä sekä tuloluokasta. Vaikka kestävyys ja hyvä laatu ovat suomalaisille tärkeitä arvosteluperusteluita, kaupassa on tarkoitus myydä myös muodikkaita ja hyvännäköisiä kenkiä. Tämän vuoksi kohderyhmä on rajattu muotitietoisiin ja trendikkäisiin asiakkaisiin. Myös mahdollisten asiakkaiden suhtautuminen luksustuotteisiin on syytä ottaa asiakassegmentoinnissa huomioon.



Taulukosta 2 selviää, että suurinta luksustuotteista haaveilu on ikäryhmissä 18-30-vuotiaat sekä 31-45-vuotiaat.

TAULUKKO 2. Luksustuotteista haaveilu (Sarpila & Haanpää 2010, 51).

Ikä	Tekisi enemmän
18-30	63 %
31-45	58 %
46-60	47 %
61-74	35 %

Taulukossa 2 nähtävien tietojen perusteella kirjoittaja on jakanut mahdolliset asiakkaat taulukon 3 mukaisiin ryhmiin:

TAULUKKO 3. Asiakasryhmät.

Ikä	Ammatti	Kiinnostus muotia kohtaan
23	Työssäkäyvä	Korkea
30	Työssäkäyvä	Korkea/keskiverto
40	Työssäkäyvä	Keskiverto

Kenkien hintojen ollessa korkeat, ammatilla ja näin ollen myös tuloilla on suuri merkitys asiakkaiden segmentoinnissa. Kirjoittaja valitsi ensimmäiseksi segmentiksi 23-vuotiaat, työssäkäyvät naiset, sillä kyseisen ikäryhmän henkilökohtainen pukeutumistyyli on alkanut vakiintua ja klassiset, muodissa pysyvät tuotteet alkavat kiinnostaa. Kiinnostus muotia kohtaan on tämän ikäisillä yleensä korkea ja he ottavat vaikutteita tyyliinsä niin maailmantähdiltä, muotilehdistä kuin muotiblogeistakin. Tämän ikäisillä ei vielä ole välttämättä perhettä ja omaan ulkonäköön voidaan ja myös halutaan panostaa.

Toinen asiakassegmentti ovat 30-vuotiaat, hyvätuloiset naiset. Tämän ikäiset ovat todennäköisimmin työelämässä ja ovat hyvin kiinnostuneita muodista.

Työssäkäynti takaa tasaiset tulot ja rahoilla voidaan panostaa huippumuotiin ja laadukkaisiin asusteisiin. Heidät tavoittaa parhaiten muotilehdissä mainostamalla sekä suusta suuhun markkinoinnilla.

Viimeiseen segmenttiin kuuluvat 40-vuotiaat, työssäkäyvät ja hyvätuloiset naiset. He ovat kiinnostuneita muodista ja laatu on hyvin tärkeää. Muodikkailta vaatteilla lisätään asuihin kiinnostavuutta, mutta asusteilta kaivataan ajattomuutta. Tulotaso on korkea ja he haluavat panostaa laadukkaisiin kenkiin.

Yhteenvedona voidaan todeta kohdeasiakkaiden olevan 20-45-vuotiaita, hyvätuloisia naisia, joilla on korkea sosiaalinen status. Muoti on heille tärkeää ja he haluavat panostaa laadukkaisiin ja kestäviin tuotteisiin. Tuotteiden trendikkyyden lisäksi tärkeää on myös niiden ajattomuus.

Tilastokeskuksesta (2014) saatuja tietoja hyödyntämällä kirjoittaja saa alustavia lukemia yrityksen mahdollisista asiakkaista Suomessa. Yrityksen mahdollisesti laajentaessa myyntiään tulee myös asiakasmäärä luonnollisesti kasvamaan. On myös syytä muistuttaa, että saadut lukemat osoittavat vain henkilöiden määrän Suomessa eivätkä tarkoita, että kaikki heistä olisivat kiinnostuneita ostamaan tuotteita kaupasta tai että he olisivat ylipäänsä kiinnostuneita muodista.

TAULUKKO 4. Mahdolliset asiakkaat (Tilastokeskus 2014).

Ikä	Yhteensä	Naiset	Miehet
<b>20-24</b>	340 871	<b>166 595</b>	174 276
<b>30-34</b>	350 780	<b>170 172</b>	180 608
<b>40-44</b>	315 840	<b>154 636</b>	161 204

#### 4.1.2 Kilpailu

Yrityksen ensisijaisina kilpailijoina voidaan pitää niitä yrityksiä, joilla on samanlainen liiketoimintamalli ja sama asiakassegmentti. Yrityksen toimiessa Internetissä kilpailijoita on huomattava määrä ja kilpailu asiakkaista on kovaa. Etenkin suuret, ulkomaalaiset verkkokaupat ovat saavuttaneet suuren suosion maailmanlaajuisesti ja ovat saaneet jalansijaa myös Suomessa. Internetissä toimivien kilpailijoiden lisäksi myös perinteisiä kivijalkakauppoja voidaan pitää Boots Oy:n kilpailijoina. Esimerkiksi Helsingissä toimii useita luksusvaatteisiin ja –kenkiin erikoistunutta liikettä, joilla on vakiintunut asiakaskunta. Kirjoittaja

on havainnollistanut kilpailutilannetta Porterin viiden kilpailuvoiman mallilla kuviossa 15:



KUVIO 15. Kilpailu Porterin viiden voiman mukaan.

Kilpailutilannetta voidaan pitää vähintäänkin haastavana. Kilpailijoita on useita, pahimmat niistä ovat maailmanlaajuisesti tunnettuja ja niiden asiakaskunta on vakiintunutta. Monilla kilpailijoilla on myös suuria rahoittajia ja sijoittajia takanaan, jonka vuoksi tuotevalikoimat ovat suuria ja pienen, kotimaisen yksityisyrittäjän on vaikea kilpailla hinnoittelun kanssa. Alalle on myös melko

helppoa tulla, sillä tarvittavan kokemuksen puuttuessa sitä on helppo saada esimerkiksi kouluttautumalla erilaisilla kursseilla. Vaate- tai kenkäliikkeen perustaminen on lisäksi melko helppoa, mutta haasteena on liiketoiminnan saaminen kannattavaksi. Lisäksi uusien kilpailijoiden liiketoimintamallit voivat olla innovatiivisia ja esitellä täysin uudenlaisia tapoja tehdä liiketoimintaa.

Ostajien markkinavoima on hyvin vahva, mikä osaltaan lisää painetta esimerkiksi tuotteiden hinnoitteluun. Asiakkaat valitsevat verkkokaupan usein sen perusteella, missä on laaja tuotevalikoima, hyvät tilaus- ja toimitusehdot sekä halvimmat hinnat. Tiettyjä liikkeitä saatetaan suosia, mutta niitä on myös helppo vaihtaa jonkin toisen tarjotessa paremmat ehdot. Hinnat saattavat vaihdella kilpailijoilla usein esimerkiksi erilaisten alennusmyyntien ja tarjousten vuoksi.

Tavarantoimittajia on markkinoilla paljon ja useat niistä toimittavat myyntiin samoja tuotteita sekä tuotemerkkejä. Näin ollen tavarantoimittajia voi kilpailuttaa parhaimman hinnan löytämiseksi. Korvaavien tuotteiden uhkana voidaan pitää ainakin matkailijoiden ulkomailta tuotavia kenkiä, sillä kotimaassa hinnat ovat monesti kalliimmat muihin maihin verrattuna esimerkiksi korkeamman verotuksen vuoksi.

#### 4.1.3 Myyntikanava ja yhtiömuoto

Perinteisin tapa perustaa kenkäkauppa on kivijalkakaupan avaaminen. Liikkeessä kiertelyssä on oma viehätyksensä, sillä tuotteisiin saa koskea, niitä voi kokeilla ja asiantuntevilta myyjiltä voi pyytää tarvittaessa apua; liikkeessä koetaan eräänlainen elämys. Perinteiset liikkeet ovat kuitenkin menettäneet huomattavan määrän asiakkaistaan verkkokaupoille. TNS-Gallupin (2014) Verkkokauppatilasto osoittaa verkkokaupoista tehtyjen ostojen määrän kasvaneen kolmessa vuodessa lähes viidenneksen. Verkkokaupasta ostaminen on nopeaa, hinnat ovat monesti halvempia kuin kivijalkakaupoissa ja valikoima huomattavasti laajempi. Verkkokauppa on myös yrittäjälle edullisempi, sillä se ei vaadi suuria alkuinvestointeja liiketilojen ollessa tarpeettomat. Toisaalta verkkokaupan ongelmana on helppo ostopäätöksen peruminen ja tuotteiden palautus.

Internetiä käyttää kuukausittain 90 % suomalaisista ja ostoksia internetissä on tehnyt kolme henkilöä neljästä eli yhteensä noin 3,2 miljoonaa henkilöä (TNS-Gallup 2014). Kirjoittaja pitää Internetiä kanavana, jota kannattaa hyödyntää liiketoiminnassa. Verkkokaupan avulla on myös mahdollista tavoittaa ihmisiä ympäri maailmaa, jonka vuoksi mahdollinen asiakaskunta on laajempi. Euromonitorin (2014) mukaan odotettavissa on, että vuonna 2020 yli 40 prosenttia maapallon väestöstä on Internetissä.

Bootsi Oy:n yhtiömuoto on osakeyhtiö. Osakeyhtiö perustetaan tekemällä perustamisilmoitus kaupparekisteriin. Yritystä perustettaessa omistajien on sijoitettava vähintään 2500 euroa osakepääomaa ja sen maksaminen on mahdollista joko rahana tai osittain tai kokonaan muulla omaisuudella. Perustamisen yhteydessä osakkeenomistajat allekirjoittavat laatimansa kirjallisen perustamissopimuksen, jossa on ilmoitettu osakkeenomistajiin sekä osakkeisiin liittyvät asiat sekä yrityksen hallitus ja tilintarkastaja. Lisäksi laaditaan yhtiöjärjestys, jolla säädellään yhtiön toimintaa. (Suomen Yrittäjät 2014.) Kirjoittajan mielestä tämän tyyppinen yhtiömuoto on kaikista sopivin, sillä yrityksen koko on pieni ja se mahdollistaa myös ulkopuoliset investoinnit.

## 4.2 Liikeidea

Tässä kappaleessa kirjoittaja esittelee aloittavan yrityksen liikeideaa käyttäen Hoffrénin mallia. Liikeideaa kuvaillaan kuuden aiheen avulla, joita ovat tarve ja hyöty asiakkaalle, imago, asiakkaat ja asiakasryhmät, tuotteet ja palvelut, yrityksen tavat toimia sekä perustettavan yrityksen voimavarat. Liikeidea on tiivistetty kuvion 16 mukaisesti.

**Tarve / hyöty asiakkaalle**

- Laadukkaat materiaalit ja ammattitaidolla valmistetut kengät takaavat monen vuoden käyttöiän
- Sosiaalisen statuksen korostaminen

**Imago**

- Korkealaatuiset, klassiset mutta huippumuodikkaat tuotteet
- Ylellinen, mutta helposti lähestyttävä
- Yksilöiden tarpeet huomioon ottava

**Asiakkaat / asiakasryhmät**

- Tärkein asiakasryhmä: 20-35-vuotiaat, trendikkäät, muodista kiinnostuneet naiset, joilla on varaa panostaa laadukkaisiin kenkiin
- Yli 40-vuotiaat, muodista kiinnostuneet naiset, joille ennen kaikkea laatu on tärkeää

**Tuotteet / palvelut**

- Päätuotteena ovat kengät
- Useita eri kenkätyyppejä erilaisissa materiaaleissa
- Lisäksi erilaiset kenkien hoitotuotteet
- Tyyliopastusta sekä ohjeita ja vinkkejä kenkien hoitoon

**Tapa toimia**

- Ylellistä kenkämuotia kotiovelle toimitettuna
- Yrityksen arvot:
  - korkea laatu
  - muodin edelläkävijä
  - nopea ja ammattitaitoinen palvelu
- Yrityksen logistiikka sekä kirjanpito ulkoistettu
- Markkinointi pääasiassa Internetissä ja myöhemmin mahdollisesti muotilehdissä

**Perustettavan yrityksen voimavarat**

- Fyysiset – Varasto, sijainti ja liikenneyhteydet
- Taloudelliset - Omistajan sijoittamat rahat sekä lainat
- Henkiset - Yrityksen omistaja sekä palkattavat työntekijät yritystoiminnan laajentuessa

KUVIO 16. Bootsii Oy:n liiketoimintamalli.

Bootsii Oy tarjoaa asiakkailleen korkealuokkaisia tuotteita, joista suuri osa on valmistettu käsityönä ammattitaitoisilla suutareilla. Kenkien valmistusmateriaalit

ovat ensiluokkaisia, kestävät hyvin kulutusta ja voivat olla asiakkaan käytössä pidempään. Laadukkaiden kenkien muotoiluissa on ajateltu jalan anatomiaa ja istuvuus on parempi eikä jalka rasitu liikaa. Maailmanlaajuisesti tunnetut merkit ja brändit ovat muodin edelläkävijöitä ja korostavat käyttäjän tyyliä ja sosiaalista statusta asiakkaan sitä halutessa.

Bootsi Oy haluaa antaa itsestään kuvan ylellisenä luksuskenkiä myyvänä verkkokauppana, mutta myös helposti lähestyttävänä ja yksilöiden tarpeet huomioonottavana. Sen kohdeasiakkaat ovat huippumuodista kiinnostuneita sekä ulkonäöstään välittäviä naisia, joiden taloudellinen tilanne mahdollistaa luksustuotteiden kuluttamisen. Tärkeimpänä asiakasryhmänä voidaan pitää 20-35-vuotiaita, trendikkäitä naisia. Toinen asiakasryhmä ovat noin 40-vuotiaat, varakkaat naiset, jotka etsivät kengiltä erityisesti hyvää laatua ja istuvuutta. Heille kenkien ajattomuus on tärkeä ostopäätökseen vaikuttava tekijä. Asiakassegmentoinnista huolimatta Bootsi Oy toivoo saavansa asiakkaikseen kaikenlaisia naisia eri ikäryhmistä.

Kenkäkaupassa on tarkoitus myydä pääasiassa erilaisia kenkiä, jotka vaihtelevat sesongeittain. Valikoimassa pidetään myös joitakin aina saatavilla olevia kenkämalleja kaudesta huolimatta. Lisäksi yritys myy kenkien hoitoon liittyviä tuotteita sekä erilaisia tuotteita, jotka parantavat jalkineiden käyttömukavuutta. Sivustolta löytyy myös kenkien hoito-osio, josta asiakas saa vinkkejä kenkien hoitoon. Kenkäostosten mukana toimitetaan myös aina kenkien hoito-opas, jonka vinkkejä noudattamalla kengät pysyvät hyvässä kunnossa. Lisäksi verkkokauppaan rekisteröityessä asiakas voi halutessaan vastata erilaisiin muotia ja kenkiä koskeviin kysymyksiin. Vastausten perusteella asiakas saa sähköpostiinsa erilaisia tuote-ehdotuksia saatavilla olevista tuotteista. Palvelu tekee verkkokaupasta asiakasystävällisemmän ja huomioi paremmin yksilöiden tarpeet.

Bootsi Oy:n toiminta perustuu nopeaan palveluun niin tilaus- kuin toimitusvaiheessakin. Asiakkailla on esimerkiksi mahdollisuus saada tilauksensa jo samana päivänä, mikäli tilaus on jätetty tiettyyn aikaan mennessä. Logistiikka on ulkoistettu muun muassa Postille ja kirjanpidosta huolehtii ulkopuolinen yritys.

Yrityksen markkinointi tullaan toteuttamaan aluksi Internetissä esimerkiksi erilaisissa blogiportaaleissa.

Yrityksen liiketoimintaa helpottavia fyysisiä tekijöitä ovat muun muassa varasto, sen eteläinen sijainti sekä hyvät liikenneyhteydet Lahdesta muualle Suomeen. Omistajan sijoittamat rahat sekä pankkilaina antavat toiminnalle taloudellista turvaa, henkisten voimavarojen täyttymisen jäädessä yrityksen omistajan sekä tämän puolison työpanokselle.

#### 4.3 Tuotteet

Aiemmin todetun mukaisesti, kirjoittaja on valinnut myytäviksi tuotteiksi korkean ja ylimmän (luksus-) hintaluokan kenkiä. Tuotevalikoima muotoutuu valitsemalla myytävät merkit. Tarkoituksena on ottaa myyntiin sekä tunnettujen muotitalojen että Suomessa mahdollisesti vähemmän tunnettujen merkkien kenkiä.

Tunnetuimpia kenkäsuunnittelijoita, joiden tuotteita kirjoittaja suunnittelee ottavansa merkkivalikoimaansa mukaan, on esitelty kuviossa 17:

Christian Louboutin	Jimmy Choo	Giuseppe Zanotti
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ranskalainen kenkäsuunnittelija</li> <li>• Perustettu 1990-luvun alussa</li> <li>• Tunnettu punaisista kengänpohjista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Englantilainen kenkäbrändi</li> <li>• Perustettu 1996</li> <li>• Suosittu erityisesti julkisuuden henkilöiden keskuudessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Italialainen kenkäsuunnittelija</li> <li>• Perustettu 1990-alkupuolella</li> <li>• Tunnettu erityisesti koristelluista kengistä</li> </ul>

KUVIO 17. Tunnetut kenkäsuunnittelijat (Bio 2014; Jimmy Choo 2014; Giuseppe Zanotti Design 2014).

Muita mahdollisia Bootsia Oy:ssä myytäviä merkkejä ovat esimerkiksi Rag & Bone, Sergio Rossi, Bruno Magli, Alexandre Birman, Alexander McQueen ja



Rupert Sanderson. Laadukkaita kenkiä alemmasta hintaluokasta myydään mahdollisesti merkiltä Kurt Geiger sekä tämän muilta merkeiltä, joita ovat KG by Kurt Geiger ja Carvela Kurt Geiger. Bootsii Oy:n tuotevalikoima koostuu pääasiassa luksuskengistä ja niiden markkinointiin panostetaan. Liiketoiminnan aloitusvaiheessa tuotevalikoima ei ole vielä kovin laaja, ja eri kokoja otetaan myyntiin vain muutamia pareja.

Myytävät tuotteet tulevat vaihtelevaan sesongeittain, joita ovat kevät ja kesä sekä syksy ja talvi. Myynnissä on myös tuotteita, joita on saatavilla aina sesongista riippumatta. Kevät- ja kesäkaudelle tyypillisiä tuotteita ovat tennarit, ballerinat, sandaalit ja avokkaat. Kenkävalikoima keskittyy korottomiin ja matalakorkoisiin kenkiin, mutta tarjolla on myös yli 10 cm koroilla varustettuja kenkiä. Syksy- ja talvikaudella myynti keskittyy nilkkureihin ja saappaisiin, joissa on lämpimät vuoret. Talvikengissä tärkeää ovat etenkin laadukkaat ja kestävät pintamateriaalit, jotka kestävätkä kylmää ja märkää. Tämän lisäksi kenkien pohjien tulisi olla materiaalia, joka estää tehokkaasti liukastumisen jäisillä teillä. Aina myynnissä olevia kenkämalleja ovat esimerkiksi tiettyjen valittujen merkkien avokkaat ja nilkkurit.

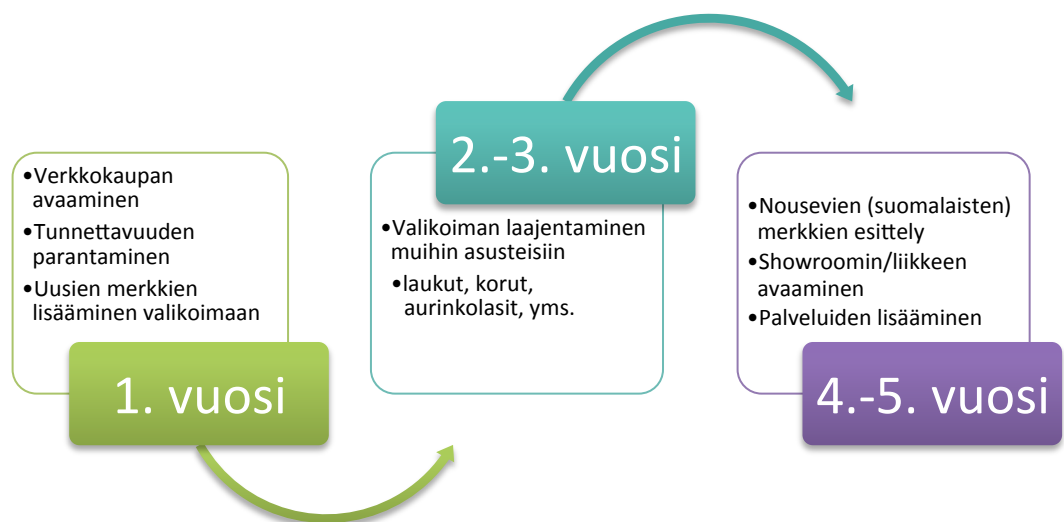
Tuotteiden värit vaihtelevat yleensä sesongin ja vallitsevien trendien mukaan. Syksyllä ja talvella suosittuja värejä ovat mustan ja ruskean lisäksi esimerkiksi violetti, tummansininen, tummanvihreä sekä tummanpunainen. Kevät- ja kesäkaudella kenkien värit vaihtelevat vaaleista kirkkaisiin, mutta myös mustat ja ruskeat ovat tyypillisiä etenkin klassisissa kenkämalleissa. Kenkien lisäksi myyntiin otetaan myös kenkien hoitoon liittyviä tuotteita, kuten nahkakyllästeitä, kenkävahojia, geelityynyjä sekä pohjallisia.

Asiakkaat toivovat ostokokemukseltaan myös yksilöllistä palvelua. Bootsii Oy:ssä tämä toteutetaan liittämällä verkkokaupan yhteyteen palvelu, jonka avulla asiakas saa sähköpostiinsa tietoa häntä mahdollisesti kiinnostavista tuotteista. Sivuille rekisteröitymisen yhteydessä asiakas vastaa kysymyksiin, jotka liittyvät mieltymyksiin esimerkiksi hintaa, muotia ja kenkien malleja kohtaan. Vastausten perusteella asiakas saa sivustolta kenkäsuosituksia omaan sähköpostiinsa. Palvelun avulla asiakas löytää tuotteita, jotka olisivat ehkä jääneet häneltä muuten huomaamatta verkkokauppaa selailtaessa. Palvelun lisäksi verkkokaupan sivuilta

löytyy vinkkejä kenkien hoitoon liittyen ja ostaessaan kengät asiakas saa lähetyksen mukana kattavan hoito-ohjepaketin, joita noudattamalla kengät pysyvät hyvässä kunnossa mahdollisimman pitkään.

#### 4.4 Päätavoitteet

Yritystoiminnan kehittäminen ja uudistaminen on tärkeää, jotta yritys pysyy mukana muuttuvilla markkinoilla tai voi parhaassa tapauksessa näyttää markkinoiden suunnan. Alla on näkyvissä case-yrityksen tavoitesuunnitelma ensimmäiselle viidelle vuodelle. Tavoitteiden toteutuminen aikajanan mukaan edellyttää Bootsia Oy:ltä nopeita ratkaisuja ja paikan vakiinnuttamista Suomen kenkämarkkinoilla.



KUVIO 18. Bootsia Oy:n viiden vuoden tavoitesuunnitelma.

Ensimmäisen toimintavuoden aikana Bootsia Oy aloittaa kenkien myynnin verkkokaupassa markkinoinnin saattelemana. Markkinointia jatketaan intensiivisesti ensimmäisten toimintakuukausien aikana pääasiassa Internetissä sekä muotilehdissä. Ensimmäisen vuoden aikana yritys myös luo suhteita uusien suunnittelijoiden ja merkkin kanssa ja kasvattaa kenkävalikoimaansa. Jos yrityksen toiminta kasvaa niin paljon että yrittäjien työpanos ei enää riitä,

palkataan yritykseen lisää henkilökuntaa. Kasvava liiketoiminta edellyttää myös suuremman varastotilan vuokraamista.

Seuraavan kahden vuoden aikana Bootsii Oy:n tavoitteena on laajentaa valikoimaansa myös muihin asusteisiin, kuten koruihin, aurinkolaseihin sekä laukkuihin. Lisäksi yritys arvioi myös miesten asusteiden ottamista mukaan tuotevalikoimaan tutkimalla ensin markkinoita huolellisesti sekä arvioimalla tuotelisäysten kannattavuutta.

Neljännän ja viidennen toimintavuotensa aikana Bootsii Oy harkitsee liikkeen tai esittelytilan avaamista myynnin edistämiseksi. Suunnitelman toteutumiseen vaikuttavat yrityksen kannattavuus sekä asema markkinoilla. Yritys tutkii myös mahdollisuutta esitellä kuukausittain erilaisia suomalaisia kenkämerkkejä. Erilaisten palveluiden, kuten suutarin, liittäminen yritystoimintaan mukaan ovat myös ensimmäisen viiden vuoden tavoitesuunnitelmassa. Mikäli liiketoiminta kasvaa suunnitellusti, myös lisätyövoiman hankkiminen on tarpeen.

#### 4.5 Markkinointi

Tässä kappaleessa kirjoittaja perehtyy Bootsii Oy:n markkinointiin. Kappaleessa tarkastellaan mainontaa ja sen toteuttamista. Kirjoittaja käy myös läpi markkinoinnin kilpailukeinot, joita ovat tuote tai palvelu, hinnoittelu sekä viestintä.

##### 4.5.1 Markkinoinnin järjestelyt

Bootsii Oy:n markkinointia hoidetaan aluksi itse niin paljon kuin mahdollista ja siitä vastaa yrityksen perustaja. Bootsii Oy luo verkkokaupalle sivut Facebookiin, johon lisätään päivittäin tietoa ja kuvia tuotteista sekä mahdollisia tarjouksia. Verkkokauppa toimii samalla yrityksen kotisivuina ja asiakkaat saavat sieltä lisätietoa yrityksestä. Verkkokaupan avaamisesta ilmoitetaan esimerkiksi blogiportaalien sivuilla.

#### 4.5.2 Markkinoinnin kilpailukeinot

Seuraavaksi tarkastellaan markkinoinnin kilpailukeinoja, joiden avulla Boots Oy pyrkii saamaan asiakkaat ostamaan tuotteita verkkokaupasta. Tärkeää on, minkälaisia tuotteita yritys myy liikkeessään ja millä tavalla se markkinoi niitä asiakkaille. Näiden lisäksi kilpailukykyinen hinta on yleensä ratkaiseva tekijä asiakkaan ostopäätöksessä.



KUVIO 19. Boots Oy:n kilpailukeinot.

Boots Oy tarjoaa asiakkailleen huippumuodikkaita sekä laadultaan erinomaisia jalkineita ja niitä tuodaan esille myös yrityksen markkinoinnissa. Yksittäisten merkkin korostaminen markkinoinnissa on myös tärkeää, sillä monet asiakkaat valitsevat tuotteen merkin perusteella. Boots Oy:n toiminnassa huomion arvoista on myös yksilöityjen kenkäsuositusten antaminen asiakkaille, mikä säästää asiakkaiden aikaa ja vaivaa. Nopeat toimitukset ovat yksi verkkokaupan myyntivalteista, sillä jonkin verran ylimääräistä maksamalla asiakkaan on mahdollista saada kengät jo saman päivän aikana. Verkkokaupan ja mainosten huolellinen suunnittelu on avainasemassa, jotta yrityksestä ja tuotteista saadaan välitettyä oikeanlainen kuva asiakkaille.

Bootsi Oy:n kenkien hinnoittelu vaihtelee kalliin ja erittäin kalliin välillä. Halvempien kenkien hinnat vaihtelevat 100 ja 300 euron välillä ja kalliiden hinnat ovat 400:stä eurosta 900:ään euroon. Kenkien hinnat perustuvat pääosin kilpailijoiden hinnoitteluun, mutta tavoitteena on antaa asiakkaiden rahoille enemmän vastinetta. Tarkoituksena on pystyä kattamaan omat kustannukset hintojen kuitenkin pysyessä kilpailukykyisinä.

Bootsi Oy:n viestintä koostuu aluksi pääasiassa Internet-mainonnasta. Yritys pyrkii vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen esimerkiksi luomalla mielikuvia tietynlaisesta elämäntyylistä. Mainonnassa käytetään hyväksi esimerkiksi Facebookia, josta asiakkaat saavat tietoa nopeasti. Verkkokauppasivut toimivat myös yrityksen mainoksena. Toteutuksen on tärkeää olla korkealaatuinen ja Bootsi Oy:n imagoon sopiva. Lisäksi Bootsi Oy mainostaa muotilehtien omilla sivuilla sekä erilaisissa blogiportaaleissa ja muotiblogeissa. Edellä mainitut sivustot ovat saavuttaneet viime vuosien aikana suuren suosion. Etenkin muotiblogit ovat erinomainen paikka saada yritykselle näkyvyyttä, sillä suosituimmilla bloggaajilla on tuhansien henkilöiden lukijakunnat. Yritys on päätenyt Internet mainontaan ensisijaisesti kustannusten takia. Internetissä mainostaminen on halvempaa esimerkiksi muotilehtiin ja televisioon verrattuna. Lehdistä vartenotettavat mainospaikat ovat muun muassa Ellessä, Trendissä ja Oliviassa. Edellä mainittujen lehtien kohderyhmät ovat lähes samanlaiset Bootsi Oy:n asiakkaiden kanssa. Mainosten hinnat ovat halvimmillaan tuhansia euroja, eikä aloittavalla yrityksellä ole aluksi varaa panostaa markkinointiin suuria rahamääriä. Kun yrityksen liiketoiminnasta tulee kannattavaa ja kasvumahdollisuudet ovat hyvät, mietitään lehtimainontaa uudelleen.

#### 4.6 Taloussuunnitelma

Tässä kappaleessa kirjoittaja tekee alustavan taloussuunnitelman Bootsi Oy:lle. Suunnitelma koostuu investointimäärän ja rahanlähteiden määrittelystä, ensimmäisen vuoden tuloslaskelmasta sekä myynti- kustannus- ja tulosarvioista, jotka tehdään ensimmäiselle viidelle toimintavuodelle.

## 4.6.1 Investoinnit ja rahan lähteet

Tässä kappaleessa tarkastellaan Boots Oy:n pääoman tarvetta sekä rahoitusta. Pääoman tarve esitetään laskelmien muodossa taulukossa 5 arvioimalla mahdollisia investointeja sekä käyttöpääomaa. Tulosten perusteella arvioidaan yrityksen rahoitustarve sekä esitellään rahoituslähteet.

TAULUKKO 5. Pääoman tarve- ja rahoituslaskelmat.

<i>Investoinnit</i>		Investoinnit	1280 €
<b>Koneet ja kalusteet</b>		Käyttöpääoma	20706 €
	Tietokone	900 €	
	Puhelin	300 €	Kustannusylitys- varaus 10 %
	Muut	80 €	2199 €
	<b>Yhteensä</b>	<b>1280 €</b>	<b>PÄÄOMANTARVE YHTEENSÄ</b>
			<b>24242 €</b>
<i>Käyttöpääoma</i>		<b>Rahoitus</b>	
<b>Kulut ennen toiminnan aloittamista</b>		Oma sijoitus	5000 €
	Rekisteröintimaksu	380 €	Vieras rahoitus
	Markkinointi	300 €	19242 €
	Verkkokauppa	982 €	Avustukset
	<b>Alkuvarasto</b>	9400 €	0 €
	<b>Kiinteät kulut 2kk</b>		<b>RAHOITUS YHTEENSÄ</b>
	Palkat sivukuluineen	5400 €	<b>24242 €</b>
	Vuokrat	560 €	
	Markkinointi	200 €	
	Kirjanpito	167 €	
	Vakuutukset	420 €	
	Muut	897 €	
	<b>Käteisvarat</b>	2000 €	
	<b>Yhteensä</b>	<b>20706 €</b>	

Kirjoittaja laskee, että ennen yritystoiminnan aloittamista kuluja syntyy noin 21281:n euron verran. Osakeyhtiön perustamisen yhteydessä yritys tulee lain mukaan rekisteröidä kaupparekisteriin, mikä maksaa 380 euroa. Lisäksi markkinoinnista sekä verkkokaupan suunnittelusta ja toteutuksesta aiheutuu

yritykselle kuluja. Alkuvaraston arvoksi kirjoittaja laski 9400 euroa. Kirjoittaja haluaa painottaa, että todellisuudessa edellä mainitun kokoinen varasto kenkiä myyvällä verkkokaupalla ei ole mahdollinen, sillä kenkiä tulisi olla varastossa useita eri merkkejä lukuisissa eri malleissa ja kaikkia eri kokoja. Tämä tarkoittaa useiden mahdollisesti kymmenien tuhansien arvosta kenkiä, mikä edellyttäisi suurempaa pankkilainaa sekä muita rahoittajia ja investoijia.

Kiinteät kulut ensimmäisen kahden kuukauden aikana muodostuvat palkkakuluista, vuokrasta ja sähköstä, vakuutuksista, markkinoinnista sekä kirjanpidosta. Muut kustannukset sisältävät muun muassa puhelimen ja Internet-yhteyden sekä YEL-maksut. Vuokra ja sähkö viittaavat varastotilaan, joka vuokrataan tuotteita varten. Varaston arvioitu koko on noin 20 neliometriä ja se sijaitsee Lahdessa. Vakuutusmaksun suuruus on arvioitu lainsäädännön edellytysten mukaan. Palkat on päätetty arvioida mahdollisimman alhaiseksi, jotta yritystoiminta saadaan tehtyä kannattavaksi ja se pystyy huolehtimaan tärkeimmistä maksuista ensin. Mainoskulut ovat myös mahdollisimman alhaiset, sillä yritys on päättänyt mainostaa toimintaansa aluksi vain Internetissä erilaisilla sivustoilla.

Investoinnit ja käyttöpääoma yhteenlaskettuna pääoman tarve on 24242 euroa eli rahoitustarve on samansuuruinen. Yrityksen rahoitus muodostuu omistajan omasta sijoituksesta, joka on 5000 euroa sekä Osuuspankista otettavasta 19242 euron suuruudesta lainasta. Laina-ajan pituus on viisi vuotta 4 % korolla.

#### 4.6.2 Yrityksen kannattavuus

Seuraavaksi arvioidaan perustettavan yrityksen kannattavuutta ensimmäisen vuoden tuloslaskelman sekä myyntikatetarvelaskelman muodossa.

## TAULUKKO 6. Tuloslaskelma ja myyntikatetarve.

**TULOSLASKELMA**  
**AJALLE 1.1.2015-31.12.2015**

Myyntituotot	139865	
- ALV 24 %	27071	
<b>= Liikevaihto</b>	<b>112794</b>	
- Muuttuvat kulut	62037	
<b>= Myyntikate</b>	<b>50757</b>	45 %
- Kiinteät kulut	45862	
<b>= Käyttökate</b>	<b>4895</b>	
- Poistot	320	
<b>= Liiketulos</b>	<b>4575</b>	
- Korot ja rahoituskulut	770	4 %
<b>= Toiminnallinen nettotulos</b>	<b>3806</b>	
+/- Muut tuotot ja kulut	0	
<b>= Kokonaistulos</b>	<b>3806</b>	
- Verot	761	
<b>= TULOS</b>	<b>3045</b>	

**Myyntikatetarve**

<b>Tavoitetulos</b>	<b>0</b>	
+ Poistot	320	25 %
<b>= Rahoitustarve</b>	<b>320</b>	
+ Korot ja muut rahoituskulut	770	
<b>= Käyttökätetarve</b>	<b>1090</b>	
+ Kiinteät kulut		
Kiinteät palkat	32400	
Vuokrat	3360	
Markkinointi	1200	
Kirjanpito	1000	
Vakuutukset	2520	
Muut	5382	
<i>Yhteensä</i>	<i>45862</i>	
<b>= Myyntikatetarve</b>	<b>46952</b>	
+ Muuttuvat kustannukset	59076	
<b>= Liikevaihto</b>	<b>106028</b>	

Kuten tuloslaskelmasta voidaan nähdä, kirjoittaja odottaa ensimmäisen vuoden myyntitulojen olevan 139865 euroa, mikä tarkoittaa 360 kappaletta kenkiä. Bootsii



Oy:n tulos ensimmäiselle vuodelle tulee olemaan 3045 euroa voittoa jos tuotteiden hankintakulujen ajatellaan olevan kuukauden myyntiä vastaava määrä. Laskemalla myyntikatetarpeen kirjoittaja saa kriittiseksi pisteeksi 106028 euroa. Arvioidun myynnin sekä kriittisen pisteen erotukseksi saadaan 33837 euroa.

#### 4.6.3 Tulosbudjetti

Tässä kappaleessa luodaan tulosbudjetti kolmelle ensimmäiselle toimintavuodelle. Budjettia on havainnollistettu taulukolla 7.

TAULUKKO 7. Kolmen ensimmäisen toimintavuoden tulosbudjetti.

	<b>1. vuosi</b>	2. vuosi	3. vuosi
<b>Myynti</b>	112794	118434	153964
Muuttuvat kustannukset	62037	65139	84680
<b>Myyntikate</b>	50757	53295	69284
Kiinteät kustannukset	45862	46779	51457
<b>Käyttökate</b>	4895	6516	17827
Poistot	320	240	180
<b>Liiketulos</b>	4575	6276	17647
Korko	770	770	616
<b>Tulos</b>	<b>3806</b>	<b>5506</b>	<b>17031</b>

Verkkokaupan tunnettavuuden lisääntyessä kirjoittaja arvioi Boots Oy:n liikevaihdon kasvavan toisen toimintavuotensa aikana noin 5 prosenttia. Muiden asusteiden tuotevalikoimaan ottamisen seurauksena yrityksen myynnin odotetaan nousevan kolmannen vuoden aikana 153964 euroon. Myyntikatteen kirjoittaja arvioi pysyvän noin 45 prosentissa ensimmäisten toimintavuosien aikana. Yritystoiminnan kasvaessa myös kiinteät kustannukset nousevat esimerkiksi lisätyövoiman hankinnan seurauksena.

## 4.7 Riskit

Tässä kappaleessa kirjoittaja selvittää, mitä riskejä Boots Oy:n toimintaan liittyy. Kirjoittaja käy läpi sekä liiketaloudelliset että vahinkoriskit. Riskit on tärkeä erotella tulevaisuudessa tapahtuvien toimien varalta, jotta mahdollisiin uhkiin voitaisiin varautua mahdollisimman hyvin.

### 4.7.1 Liiketaloudelliset riskit

Yksi tärkeimmistä riskeistä on kirjoittajan mielestä se, että yritys ei saa tunnettavuutta, asiakkaat eivät löydä sivustolle ja näin ollen yritys ei myy tarpeeksi tuotteita. Mahdollisuutena on myös, että asiakkaat pitävät yritystä vaikeasti lähestyttävänä ja asioivat mieluummin kilpailijan luona. Kirjoittajan mielestä onkin tärkeää panostaa mainontaan. Mainonnalla on suuri vaikutus mielikuvien luonnissa. Ratkaisevaa on se missä mainostaa ja miten, jotta oikeat kohderyhmät saadaan tavoitettua.

Asiakkaiden odotukset kenkien hintojen suhteen voivat poiketa yrityksen päättämästä hinnoittelusta. Hinnoittelu on yritykselle yksi liiketoiminnan kulmakivistä ja siinä epäonnistuessa koko yrityksen toiminta yleensä epäonnistuu. Tänä päivänä kuluttajat ovat hintatietoisempia kuin koskaan ja kilpailijoiden hintojen seuraaminen on tärkeää. Esimerkiksi talouden tila maailmalla voi vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaan ostopäätökseen. Hinnoittelu tulisi pitää kilpailukykyisenä, mutta myös sen miettiminen on tärkeää, mitä lisäarvoa asiakas saa ostaessaan tuotteita minun yrityksestäni eikä kilpailijalta.

Myös verkkokaupan toimivuudessa saattaa ilmetä ongelmia. Sivustolla voi olla esimerkiksi runsaasti yhtäaikaisia käyttäjiä, jonka aikana palvelin ruuhkautuu ja sivuston selaaminen estyy. Edellä kuvaillun tilanteen estämiseksi tarpeeksi suuren palvelintilan hankkiminen on suositeltavaa. Verkkokaupan kasvaessa palvelintilaa voi lisätä tarpeen mukaan.

#### 4.7.2 Vahinkoriskit

Bootsi Oy:llä tulee olemaan varasto kaupassa myytävillä tavaroilla. Varasto voidaan ryöstää, tuotteet voivat palaa tai tuhoutua esimerkiksi vesivahingon seurauksena. Tällaisia tilanteita varten Bootsi Oy ottaa vakuutuksen, joka suojaa varastossa olevia tavaroita. Vakuutus kattaa kaikki tuotteet ja korvaa kulut, joita yritykselle muodostuu. Tavarantoimittajien toimitusvaikeudet vaikuttavat myös Bootsi Oy:n liiketoimintaan, jos tuotteiden saatavuudessa ilmenee ongelmia. Toimituksen epäonnistumisen varalle Bootsi Oy vakuuttaa toimitettavat tuotteet.

#### 4.8 SWOT-analyysi yrityshankkeesta

Tässä kappaleessa selvitetään yrityshankkeen kannattavuutta SWOT-analyysin avulla. Analyysissä tarkastellaan hankkeen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia.



KUVIO 20. SWOT-analyysi yrityshankkeesta.

Yrityksen vahvuutena kirjoittaja pitää esimerkiksi siellä myytäviä tuotteita. Bootsi Oy:n tuotetarjonta perustuu sellaisten merkkien valikoimaan, joita ei Suomesta voi ostaa muualta. Myös asiakkaiden yksilölliset tarpeet on huomioitu palvelulla, joka tarjoaa asiakkaan omien mieltymysten mukaisia tuotteita asiakkaan niin halutessa. Tällä hetkellä useimmat luksusvaatteita ja -kenkiä myyvät liikkeet ovat

sijoittuneet Helsinkiin. Myyntiympäristönä verkkokauppa tarjoaa asiakkailleen mahdollisuuden ostaa tuotteita mistä päin Suomea tahansa, mihin päivän aikaan tahansa. Verkkokauppa on myös yritykselle edullisempi, sillä erillisiä liiketiloja ei varastotilaa lukuun ottamatta tarvita. Kyseinen järjestely tuo Bootsii Oy:lle huomattavia säästöjä vuokratustannuksissa.

Yritystoiminnan heikkouksina kirjoittaja pitää omaa kokemattomuuttaan yrittäjänä. Koulutustaustalta löytyy useita yrittäjyyteen liittyviä kursseja, mutta käytännön kokemusta yrityksen pidosta hänellä ei ole. Kirjoittaja kuitenkin uskoo, että taustalla oleva tieto riittää yrityksen perustamiseen ja kokemus lisääntyy yritystoiminnan alkaessa. Tietoa on toisaalta saatavilla helposti ja alan tuntemusta voidaan lisätä esimerkiksi erilaisilla kursseilla. Kirjoittaja pelkää, että Internet voi koitua myös vaaraksi yritystoiminnalle, sillä tunnettavuuden kasvattaminen saattaa olla pienelle yritykselle vaikeaa verkkoympäristössä. Uuden yrityksen saattaminen ihmisten tietoisuuteen mahdollisimman nopeasti voi auttaa välttämään tilannetta. Bootsii Oy aikookin mainostaa aktiivisesti ensimmäisten toimintakuukausien aikana.

Kirjoittaja näkee tulevaisuudessa merkittävän mahdollisuuden verkkokaupan ja kivijalkakaupan yhdistämisessä toisiinsa. Kyseisellä järjestelyllä on mahdollisuuksia tarjota asiakkaille monipuolisempia palveluita ja palvella heitä henkilökohtaisemmin. Toiseksi, verkkokaupan laajentaminen ulkomaille kiinnostaa Bootsii Oy:tä ja tätä voisi lähteä toteuttamaan esimerkiksi suomalaisten huippumerkkien avulla.

Yksi merkittävä uhka yritystoiminnalle on rahoituksen saaminen. Kenkäkaupan perustamisesta aiheutuvat kustannukset ovat yleensä suuret, sillä varastoon sitoutuu huomattava määrä rahaa. Kirjoittajan uskoo, että rahoittajat saadaan kiinnostumaan yrityksen liikeideasta, jos se tarjoaa markkinoille jotakin uutta ja erottaa yrityksen muista kilpailijoista. Etenkin yrityksen tarjoamat palvelut saattavat nousta avainasemaan, jos yrityksen tarjoamat tuotteet ovat samanlaisia kuin kilpailevilla yrityksillä. Myös kuluttajien mielipiteet voivat muuttua muotia kohtaan. Bootsii Oy pyrkii tämän vuoksi seuraamaan uudistuvaa muotia sekä olemalla huippumuodin edelläkävijä.

#### 4.9 Päätös yritystoiminnan aloittamisesta

Tutkimuksen pohjalta tehtyjen päätelmien perusteella kirjoittaja uskoo, että liikeidea tulisi vielä jalostaa, jotta siitä saataisiin toteutuskelpoinen. Päätökseen vaikuttaa luksusmarkkinoiden nykytilan huono tuntemus, sillä työssä tehdyn tutkimuksen perusteella on vaikea arvioida löytyykö luksusmerkkejä myyvälle verkkokaupalle markkinarakoa Suomesta. Ainoastaan tuotteilla on vaikea kilpailla muiden samanlaisen liikeidean omaavien yritysten kanssa. Kirjoittajan mielestä yrityksellä olisi paremmat mahdollisuudet tulla kannattavaksi oikeanlaisten oheispalveluiden avulla. Työssä esiteltyä yksilöllisiä kenkäsuosituksia antavaa palvelua kirjoittaja pitää toteutuskelpoisena, mutta kaipaa lisäksi vielä jotakin millä olisi mahdollisuus erottua kilpailijoista paremmin. Toiseksi, kilpailun nykytilanne on vaikea, sillä Suomesta löytyy jo tunnetuimpien luksusmerkkien tuotteita. Tämän lisäksi suuret, ulkomaiset verkkokaupat hallitsevat kansainvälisiä markkinoita hinnoittelullaan sekä laajoilla tuotevalikoimillaan. Suurta rahoitusriskiä voidaan myös pitää uhkana yritystoiminnalle. Rahoittajien löytämisen kannalta liikeidean tulisi olla kiinnostava sijoituskohde, minkä vuoksi kirjoittaja pitää sen muokkaamista vielä tarpeellisena.

Kirjoittaja ei hylkää ajatusta idean toteuttamisesta tulevaisuudessa, sillä hän pitää kyseistä erikoiskaupan alaa kiinnostavana. Konsultaation hakeminen esimerkiksi erilaisilta yritysneuvojilta voisi auttaa idean parantelussa. Lisäksi kirjoittaja voisi parantaa omaa alan tuntemusta sekä osaamista erilaisten kurssien ja työharjoitteluiden avulla.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön keskeisenä ideana on selvittää, kannattaako luksuskenkäkauppaa lähteä perustamaan vai pitääkö ideaa vielä hioa. Selvityksen jälkeen kirjoittaja päätyi tulokseen, että idea kaipaa lisäpohdintaa.

Luksustuotteita myyviä liikkeitä on syntynyt Suomeen muutaman viime vuoden aikana useita. Kilpailu on kiristynyt ja tarjonta lisääntynyt sen verran, että olemassa olevat liikkeet saattavat kattaa asiakkaiden tarpeet. Luksusmarkkinoita sekä suomalaisten luksuskulutusta on tähän mennessä tutkittu vähän eikä kunnollisia tilastotietoja aiheesta ole olemassa. Puutteellinen ymmärrys aiheesta tekee liikeidean toteuttamisesta sellaisenaan vaikeaa ja näin ollen lisäselvitys aiheesta on tarpeen. Kirjoittaja ehdottaakin tulevaisuuden tutkimuskohteeksi eri luksustuotteiden kulutusta Suomessa. Tutkimus lisäisi tietoa markkinatilanteesta ja auttaisi luomaan paremmin Suomen markkinoita vastaavan liikeidean.

Toisaalta kirjoittaja miettii verkkokaupan mahdollisuuksia onnistua. Pienen verkkokaupan ongelmana voi olla sen vähäinen maineen kasvu ja seurauksena tuotteet jäävät myymättä. Kaupan perustaminen on myös taloudellisesti suuri riski, sillä asiakkaiden odotukset tuotevalikoimaa kohtaan ovat korkealla ja erilaisia malleja odotetaan olevan myynnissä useita. Yhtenä suurena haasteena onkin saada rahoittajat ja sijoittajat kiinnostumaan liikeideasta. Kirjoittaja näkee mahdollisuuden liiketoimintamallissa, jossa verkkokauppa ja kivijalkakauppa yhdistyvät. Hybridimallin voisi luoda yhdistelemällä erilaisia palveluja sen mukaan, miten asiakkaiden tarpeet saataisiin parhaiten tyydytettyä. Liiketoimintamallin perusta on yrityksen sisäiset toiminnot, jotka liittyvät kivijalkakaupan ja verkkokaupan yhtenäiseksi kokonaisuudeksi.

Liikekumppanin ottaminen mukaan yritystoimintaan voisi parantaa yrityksen onnistumismahdollisuuksia, jos henkilöllä olisi vahva tausta kenkäalalta ja kokemusta luksustuotteiden myynnistä ja markkinoinnista. Järjestely toisi mukanaan pääomaa ei vain rahan muodossa, mutta myös alan tuntemuksen muodossa.

Seuraavaksi käsitellään tehdyt havainnot ja niiden perusteella tutkimuskysymyksiin löydetty vastaukset. Kysymykset ja vastaukset on koottu taulukkoon 8, jonka jälkeen vastaukset perustellaan työssä tehtyjen havaintojen perusteella.

TAULUKKO 8. Tutkimuskysymyksiä vastaukset.

Tutkimuskysymys	Löydökset
<b>Mikä on tuontikenkien asema markkinoilla verrattuna kotimaisiin?</b>	Tuontikenkien markkina-asema on ylivoimainen.
<b>Löytyykö Suomesta markkinarako luksuskengistä myyväälle yritykselle?</b>	Luksustuotteille löytyy Suomen markkinoilta myyntipotentiaalia.
<b>Mille kohderyhmälle Boots Oy aikoo kohdistaa markkinointinsa?</b>	Muotitietoisille, ulkonäkönsä panostaville 20-45-vuotiaille naisille.
<b>Miten yritys voisi tulevaisuudessa laajentaa tai kehittää toimintaansa?</b>	Ottamalla myyntiin muita asusteita, laajentamalla verkkokauppaa myös ulkomaille
<b>Kuinka paljon rahaa toiminnan aloittaminen vaatii?</b>	24242 €

Ensimmäiseen kysymykseen on vastattu tutkimuksesta tehtyjen havaintojen perusteella. Tulokset osoittavat, että erilaisia kenkiä tuodaan Suomeen vuodessa noin 22 miljoonaa paria. Vastaavasti Suomessa tuotettujen kenkien määrä vuodessa on noin 4 miljoonaa paria, joista vain noin miljoona paria jää myyntiin kotimaan markkinoille. Suomalaisilla kengillä olisi potentiaalia menestyä myös kotimaassa, sillä ne täyttävät olosuhdevaatimukset parhaiten ulkomaisiin kenkiin nähden. Suomalaisten pienet kulutustottumukset tekevät kuitenkin hintakilpailusta vaikean kotimaisille yrityksille ja tuontikengille jää näin ollen huomattava markkinaosuus. Lisäksi suomalaisten trenditietoisuus on lisääntymässä, minkä vuoksi tuontikenkien hyvä muotoilu ja ulkonäkö tekevät niistä houkuttelevampia. Tämä seikka mielessään, kirjoittaja on arvioinut kohdan kolme potentiaaliseksi asiakasryhmäkseen muodista kiinnostuneet 20-45-vuotiaat naiset. Tutkimukset

osoittavat, että valitun asiakasryhmän keskuudessa luksustuotteista haaveilu on suurinta.

Vastaus kysymykseen numero kaksi ei kirjoittajan mukaan ole yksiselitteinen. Työssä käsitelty teoria keskittyy kenkiin yleisellä näkökulmalla, eikä erikoistuotteita ole erikseen määritelty. Luksustuotteiden arvellaan kasvattavan markkina-arvoaan maailmanlaajuisesti vuoden 2015 loppuun mennessä yli 150 miljardiin euroon. Suomalaisten kiinnostus ylellisyystuotteita kohtaan on kasvamassa ja tästä kertoo useiden kilpailevien yritysten perustaminen viiden viime vuoden aikana. Näin ollen voidaan olettaa, että Suomesta löytyy markkinarako luksuskenkiä myyvälle yritykselle.

Kirjoittaja on määritellyt yrityksen päätavoitteet ensimmäiselle viidelle toimintavuodelle, kuten luvussa neljä on kerrottu. Yksi kehityssuunnitelmista on laajentaa tuotevalikoimaa myös muihin tuotteisiin. Kirjoittajan näkemyksen mukaan muut asusteet, kuten laukut, korut ja aurinkolasit voisivat lisätä yrityksen kannattavuutta huomattavasti sekä laajentaa asiakaskuntaa. Jos liiketoiminta osoittautuu menestykselliseksi, Boots Oy tutkii myös ulkomaille laajentamisen mahdollisuutta. Nykyinen kansainvälinen kilpailutilanne on kirjoittajan näkemyksen mukaan hyvin vaikea pienelle, kotimaiselle yritykselle ja näin ollen keskittyminen kotimaan markkinoihin ja markkina-aseman vahvistaminen tulee olemaan Boots Oy:n ensisijainen kehittämiskohde.

Kuten edellisessä luvussa on esitetty, kirjoittaja on laskenut joitakin alustavia laskelmia yrityksen taloussuunnitelmaa varten. Suunnitelmasta selviää, että yrittäjän on otettava pankkilaina Osuuspankista rahoittaakseen ensimmäisten toimintakuukausien liiketoiminta. Lainan suuruudeksi on laskettu 19242 euroa. Laina-ajaksi on laskettu 5 vuotta ja koroksi saatu 4 prosenttia. Yrittäjä aikoo myös sijoittaa yritykseen omaa rahaa 5000 euroa. Yhdessä nämä kattavat yrityksen aloituksesta koituvat 24242 euron kulut.



## 6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena on tutkia Suomen kenkämarkkinoita ja selvittää, onko suunniteltu liikeidea toteutuskelpoinen nykyisessä markkinatilanteessa. Työn toisena tavoitteena on luoda Hoffrénin mallia käyttäen liikeidean pohjalta perusta liiketoimintasuunnitelmalle ja havaintojen perusteella päättää, kannattaako Suomeen perustaa luksuskenkiä myyvä verkkokauppa. Vastatakseen tähän kysymykseen kirjoittaja on tutkinut aihetta eri näkökulmista, jotka liittyvät olennaisesti päätöksentekoprosessiin.

Työ alkaa aiheen taustan esittelyllä sekä tutkimuskysymysten määrittelyllä, mikä luo työlle punaisen langan. Liiketoimintamallien sekä jalkineiden tutkiminen luovat työlle teoreettisen viitekehyksen kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien johdatellessa tutkimusta empiriaosuudessa. Aineistoa analysoidaan tekemällä päätelmiä teoriasta sekä olettamuksia rajatummissa tiedoista. Kirjoittaja valitsee liikeidean mukaiset tuotteet ja palvelut ja luo alustavan liiketoimintasuunnitelman idean pohjalta. Tämän perusteella kirjoittaja päättää miten liiketoimintasuunnitelman täytäntöönpanon suhteen edetään.

Yhteenvedona voidaan todeta tämän opinnäytetyön esittävän Suomen kenkämarkkinoiden nykytilan sekä esittävän teoreettista ja empiristä tietoa liiketoimintasuunnitelman laatimisesta.

## LÄHTEET

### **Kirjalliset lähteet**

Fiore, F. 2005. Write a Business Plan in No Time. Indianapolis: Que Publishing

Huhtala, L. 2009. Jalkineen käsityömäinen valmistus. Tampereen ammattikorkeakoulu. Opettajakoulutuksen kehittämishanke.

Johnson, Mark W. 2010. Seizing the white space: growth and renewal through business model innovation. Boston, Massachusetts: Harvard Business Press

McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi - Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Porvoo: WSOY

Osterwalder, A. 2010. Business Model Generation. New Jersey: John Willey & Sons, Inc.

Reading, C. 2002. Strategic Business Planning: A Dynamic system for improving performance and competitive advantage. 2nd Edition. London: Kogan Page Limited.

Sarpila, O. & Haanpää, L. 2010. ”Rikas mies jos oisin”: Luksustuotteet osana suomalaisten vapaavalintaista kulutusta koskevia haaveita. Teoksessa Lammi, M., Peura-Lapanen, L. & Timonen, P. (toim.) Kuluttajatutkimuskeskuksen vuosikirja 2010. Tampere: Kuluttajatutkimuskeskus, 42-58.

### **Elektroniset lähteet**

Akpi, J. 2012. Luxury fashion brand influence on student purchase behavior. Theseus [viitattu 15.5.2013]. AMK-opinnäytetyö. Saatavissa: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/48145>

Ammattiliitto Pro. 2013. Päivä suomalaisissa kengissä. Pro Uutiset [viitattu 12.3.2014]. Saatavissa: <http://www.proliitto.fi/fi/media/uutiset/paiva-suomalaisissa-kengissa.html>

Bio. 2014. Christian Louboutin. The Biography [viitattu 18.4.2014]. Saatavissa:  
<http://www.biography.com/people/christian-louboutin-21105389#awesm=~oBMHw5PaLsKMHE>

Burney, A. 2008. Inductive and Deductive Research Approach. University of Karachi [viitattu 13.1.2013]. Saatavissa:  
<http://www.drburney.net/INDUCTIVE%20&%20DEDUCTIVE%20RESEARCH%20APPROACH%2006032008.pdf>

CBI. 2010. The footwear market in the EU. CBI Market Information Database [viitattu 13.1.2013]. Saatavissa:  
<http://www.cbi.nl/marketintel/The%20footwear%20market%20in%20Finland/162593>

Cbi. 2010. The footwear market in Finland. Cbi Market Information Database [viitattu 13.1.2013]. Saatavissa:  
<http://www.cbi.nl/marketintel/The%20footwear%20market%20in%20Finland/162593>

Giuseppe Zanotti. 2014. Biography. Giuseppe Zanotti Design [viitattu 18.4.2014]. Saatavissa:  
<http://www.giuseppezanottidesign.com/experience/en/pages/biography/>

Jimmy Choo. 2014. Company Profile. Jimmy Choo [viitattu 18.4.2014]. Saatavissa: <http://row.jimmychoo.com/en/about-demandware/about-us.html>

Kesko. 2013. Käyttötavarakauppa [viitattu 25.7.2013]. Saatavissa:  
<http://www.kesko.fi/fi/Kesko-yrityksena/Toimialat/Kayttotavarakauppa/>

Keskuskauppakamari. 2011. Yrityksen perustajan opas 2011 [viitattu 20.8.2013]. Saatavissa:  
[http://media.ammattinetti.fi/Yrityksen\\_perustajan\\_opas\\_2011\\_TEM.pdf](http://media.ammattinetti.fi/Yrityksen_perustajan_opas_2011_TEM.pdf)

Kookenkä. 2013. Tietoa Kookengästä [viitattu 25.7.2013]. Saatavissa:  
<http://www.kookenka.fi/tietoa-kookengasta/>

Kenkä- ja Nahkateollisuus ry. 2014. Kotimaiset kengät: Valmistajat. Kenkä- ja Nahkateollisuus ry [viitattu 12.3.2014]. Saatavissa:

<http://www.kotimaisillakengilla.fi/valmistajat>

LuxePack Monaco. 2014. Global luxury goods: today and tomorrow. Euromonitor International [viitattu 12.3.2014]. Saatavissa:

[http://www.luxepack.com/ressources/pages/Presentation\\_Euromonitor.pdf](http://www.luxepack.com/ressources/pages/Presentation_Euromonitor.pdf)

Oma Yritys-Suomi. 2014. Mitä on liiketoiminnan suunnittelu? Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 28.7.2013]. Saatavissa: <https://oma.yrityssuomi.fi/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Aineisto- ja teorialähtöisyys. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [viitattu 13.11.2012]. Saatavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>

Savin, A. 2012. Kenkäteollisuus sinnittelee kitkalla ja joustolla. Yle [viitattu 13.1.2013]. Saatavissa:

[http://yle.fi/uutiset/kenkateollisuus\\_sinnittelee\\_kitkalla\\_ja\\_joustolla/6403326](http://yle.fi/uutiset/kenkateollisuus_sinnittelee_kitkalla_ja_joustolla/6403326)

Suomalaisen työn liitto. 2013. Jalkinevalmistajat kampanjoivat kotimaisen kengän puolesta. Suomalaisen työn liitto [viitattu 12.3.2014]. Saatavissa:

<http://www.avainlippu.fi/ajankohtaista/jasen-tiedotteet/2013/jalkinevalmistajat-kampanjoivat-kotimaisen-kengan-puolesta>

Suomen Yrittäjät. 2014. Osakeyhtiön perustamistoimet ja yhtiömuodon sääntely.

Suomen Yrittäjät [viitattu 25.4.2014]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/perustamistoimet/osakeyhtio/>

Tilastokeskus. 2014. Väestörakenne. Suomen virallinen tilasto (SVT) –

Tilastokeskus [viitattu 1.4.2014]. Saatavissa:

[http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_vaesto.html](http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html)

TNS-Gallup. 2014. Verkkokaupan kasvu ei näytä hiipumisen merkkejä. TNS-

Gallup Oy [viitattu 31.3.2014]. Saatavissa: <http://www.tns-gallup.fi/uutiset.php?aid=15006&k=14320>

Uusyrityskeskus. 2013. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2013.

Uusyrityskeskukset ry [viitattu 28.7.2013]. Saatavissa:

[http://www.perustamisopas.fi/sites/perustamisopas.fi/files/Perustamisopas\\_2013\\_web.pdf](http://www.perustamisopas.fi/sites/perustamisopas.fi/files/Perustamisopas_2013_web.pdf)

Uusyrityskeskus. 2013. Liiketoimintasuunnitelma. Helsingin Uusyrityskeskus

[viitattu 1.12.2013]. Saatavissa:

[https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/katso\\_ohjeet.php?selected\\_language=1](https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/katso_ohjeet.php?selected_language=1)

Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2012. Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi.

Case-tutkimus [viitattu 2.2.2013]. Saatavissa:

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464144782/1194348546586/1194356433452.html>

World Footwear. 2012. World Footwear Yearbook 2012. APICCAPS [viitattu

12.3.2014]. Saatavissa:

[http://www.apiccaps.pt/c/document\\_library/get\\_file?uuid=7d10300e-b8e0-40ae-b9be-246e4327714c&groupId=10136](http://www.apiccaps.pt/c/document_library/get_file?uuid=7d10300e-b8e0-40ae-b9be-246e4327714c&groupId=10136)

# LIITTEET

## LIITE 1: Osakeyhtiön perustamisilmoitus 1/4

Viranomaisen merkintöjä



### PERUSTAMISILMOITUS Osakeyhtiö, osuuskunta, säästöpankki, säätiö, yhdistys ja muu yhteisö

**Y1**

Lomakkeella voi ilmoittautua tai hakeutua kaupparekisteriin, säätiörekisteriin, arvonlisäverovelvollisten rekisteriin, ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin ja vakuutusmaksuverovelvolliseksi. Ilmoita tällä lomakkeella myös ennakon määräämistä koskevat tiedot (eivät välity yhdistysrekisteriin). **Lähetä lomake osoitteeseen Patentti- ja rekisterihallitus (PRH) - Verohallinto, Yritystietojärjestelmä, PL 2000, 00231 HELSINKI**

<b>Yrityksen tai yhteisön nimi</b>	
Toiminimi (varmistuu vasta, kun nimi on hyväksytty kaupparekisterissä)	Yrityksen kieli <input type="checkbox"/> suomi <input type="checkbox"/> ruotsi
Toinen nimivaihtoehto	Kolmas nimivaihtoehto

<b>Kotipaikka (kunta tai ulkomaisen yrityksen kotivaltio)</b>

<b>Muut mahdolliset toiminimet (täytä tarvittaessa)</b>	
Rinnakkaistoiminimet (toiminimen vieraskieliset käännökset)	
Aputoiminimi	Aputoiminimellä harjoitettava toiminta
Aputoiminimi	Aputoiminimellä harjoitettava toiminta

<b>Julkiset yhteystiedot (posti- tai käyntiosoite pakollinen)</b>		
Postiosoite (katu tai tie, talon nro, porras, huoneiston nro tai postilokero)	Postinumero	Postitoimipaikka
Käyntiosoite (katu tai tie, talon nro, porras, huoneiston nro)	Postinumero	Postitoimipaikka
Puhelin	Matkapuhelin	Faksi
Sähköposti	Kotisivun osoite	

<b>Yritys ilmoittautuu seuraaviin PRH:n ja Verohallinnon rekistereihin:</b>		
PRH	Verohallinto	
<input type="checkbox"/> kaupparekisteri (mukaan kuitti käsittelymaksusta)	<input type="checkbox"/> arvonlisäverovelvollisten rekisteri	<input type="checkbox"/> työnantajarekisteri
<input type="checkbox"/> säätiörekisteri	<input type="checkbox"/> ennakkoperintärekisteri	<input type="checkbox"/> vakuutusmaksuverovelvollisten rekisteri (ks. täyttöohje)

<b>Yritysmuoto (Täytä myös yritysmuodon mukaan valittava liitelomake. Lomakeluettelo on sivulla 2)</b>		
<input type="checkbox"/> asunto-osakeyhtiö	<input type="checkbox"/> osuuskunta	<input type="checkbox"/> yhdistys
<input type="checkbox"/> julkinen osakeyhtiö	<input type="checkbox"/> säätiö	<input type="checkbox"/> muu, mikä? _____
<input type="checkbox"/> osakeyhtiö (= yksityinen osakeyhtiö)	<input type="checkbox"/> ulkomaalaisen elinkeinonharjoittajan sivuliike	

<b>Tilikausi</b>	
Tilikausi (pp.kk - pp.kk)	Ensimmäisen tilikauden päättymispäivä (pp.kk.vvvv)

## LIITE 1: Osakeyhtiön perustamisilmoitus 2/4

<b>Yritys on perustettu yritysmuodon muutoksen seurauksena (ks. täyttöohje)</b> Täytä lisäksi erillinen henkilötietolomake		
Edeltäjän täydellinen nimi tai toiminimi	Syntymäaika (pp.kk.vvvv)	Kansalaisuus (jos ei Suomen)

**Y1**

<b>Verohallinnolle lisätietoja tästä ilmoituksesta antaa henkilö ja/tai yritys, esim. tilitoimisto</b>		
Nimi	Y-tunnus	
Postiosoite	Postinumero	Postitoimipaikka
Puhelin	Matkapuhelin	
Faksi	Sähköposti	

<b>Kauppa- tai säätiörekisterille lisätietoja tästä ilmoituksesta antaa (henkilö ja/tai yritys, esim. asiamies)</b>		
Nimi		
Postiosoite	Postinumero	Postitoimipaikka
Puhelin	Matkapuhelin	
Faksi	Sähköposti	

<b>Lisätietoja</b>

YRITYSMUODON MUKAAN VALITTAVAT LIITELOMAKKEET (yksi seuraavista lomakkeista on täytettävä.)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> <b>1</b> Osakeyhtiö tai julkinen osakeyhtiö  | <input type="checkbox"/> <b>5</b> Asumisoikeusyhdistyksen tai asukashallintoalue tai eurooppalainen taloudellinen etuyhtymä tai muualla rekisteröidyn etuyhtymän Suomessa oleva toimipaikka tai hypoteekkiyhdistys tai säästöpankki tai valtion liikelaitos |
| <input type="checkbox"/> <b>1B</b> Asunto-osakeyhtiö tai vakuutusosakeyhtiö tai julkinen vakuutusosakeyhtiö             | <input type="checkbox"/> <b>11</b> Säätiö   |
| <input type="checkbox"/> <b>2</b> Osuuskunta tai osuuspankki  | <input type="checkbox"/> <b>12</b> Yhdistys   |
| <input type="checkbox"/> <b>3</b> Ulkomaisen elinkeinonharjoittajan sivuliike   |   |
| <input type="checkbox"/> <b>4</b> Keskinäinen vakuutusyhtiö tai julkinen keskinäinen vakuutusyhtiö tai vakuutusyhdistys |   |

Täytä myös lomakkeen sivut 3-4 jos ilmoitat yrityksen sivulla 1 arvonlisäverovelvollisten rekisteriin, ennakkoperintärekisteriin, työnantajarekisteriin tai vakuutusmaksuverovelvolliseksi.

<b>Päiväys ja allekirjoitus</b>		
Päiväys	Allekirjoitus ja nimen selvennys	Puhelin

Rekisteriseloste: Henkilötietolain 24 §:n mukaisen tiedon lomakkeeseen liittyvistä rekistereistä saa osoitteesta [www.ytj.fi](http://www.ytj.fi) sekä Patentti- ja rekisterihallituksesta ja Verohallinnosta.

# LIITE 1: Osakeyhtiön perustamisilmoitus 3/4

Y1

<b>Verohallintoon ilmoitettava postiosoite</b>		
<input type="checkbox"/> Merkitse rasti ruutuun, jos postiosoite on sama kuin sivulla 1 ilmoittamasi yleiseen käyttöön tarkoitettu osoite		
<input type="checkbox"/> Muussa tapauksessa täytä osoitetiedot tähän.		
Postiosoite	Postinumero	Postitoimipaikka

<b>Tilinumero</b>	
IBAN	BIC

<b>Verohallintoon ilmoitettava päätoimiala (toimiala, jota yritys pääasiassa harjoittaa.)</b>

<b>Arvonlisäverovelvolliseksi ilmoittautuminen</b>		
<b>Yritys ilmoittautuu</b> arvonlisäverovelvolliseksi	<b>Yritys ilmoittautuu</b> arvonlisäverovelvolliseksi ostoista tai omasta käytöstä	<b>Yritys ilmoittautuu</b> EU-palvelumyynneistä ilmoituksenantovelvolliseksi
<input type="checkbox"/> alkaen, pvm	<input type="checkbox"/> alkaen, pvm	<input type="checkbox"/> alkaen, pvm
<b>Ulkomainen yritys ilmoittautuu</b> arvonlisäverovelvolliseksi	<b>Ulkomainen yritys ilmoittautuu</b> vain ilmoituksenantovelvolliseksi	<b>Ulkomainen kaukomyyjä ilmoittautuu</b> verovelvolliseksi
<input type="checkbox"/> alkaen, pvm	<input type="checkbox"/> alkaen, pvm	<input type="checkbox"/> alkaen, pvm
<input type="checkbox"/> Yritys harjoittaa ainoastaan alkutuotantoa		

<b>Arvonlisäverovelvolliseksi hakeutuminen (perustele tarkemmin sivulla 4 kohdassa lisätietoja)</b>		
Kiinteistön käyttöoikeuden luovuttaja (AVL 12 ja 30 §, liitteeksi kopio vuokrasopimuksesta)	Vähäisen liiketoiminnan harjoittaja, yleishyödyllinen yhteisö tai uskonnollinen yhdyskunta (AVL 12.1 §)	Yhteisöhenkijä (AVL 26 f §)
<input type="checkbox"/> alkaen, pvm	<input type="checkbox"/> alkaen, pvm	<input type="checkbox"/> (pp.kk.vvvv - pp.kk.vvvv)
Ulkomainen elinkeinonharjoittaja (AVL 12.2 §)	Ulkomainen kaukomyynti (AVL 63 a §)	Alkutuottaja <b>hakeutuu</b> arvonlisäverovelvolliseksi
<input type="checkbox"/> alkaen, pvm	<input type="checkbox"/> alkaen, pvm	<input type="checkbox"/> alkaen, pvm

<b>Yritys ei ole arvonlisäverovelvollinen (perustele tarkemmin sivulla 4 kohdassa lisätietoja)</b>		
<input type="checkbox"/> Vähäinen toiminta (AVL 3 §)	<input type="checkbox"/> Rahoituspalvelut (AVL 41 §)	<input type="checkbox"/> Yleishyödyllisen yhteisön / uskonnollisen yhdyskunnan arvonlisäveroton toiminta (AVL 4-5 §)
<input type="checkbox"/> Terveyden- ja sairaanhoitopalvelut (AVL 34 §)	<input type="checkbox"/> Vakuutuspalvelut (AVL 44 §)	<input type="checkbox"/> Muu veroton toiminta, mikä?
<input type="checkbox"/> Sosiaalihuoltopalvelut (AVL 37 §)	<input type="checkbox"/> Esiintymispalkkiot tai tekijänoikeus-korvaukset (AVL 45 §)	
<input type="checkbox"/> Koulutuspalvelut (AVL 39 §)	<input type="checkbox"/> Kiinteistön luovutukset (AVL 27 §)	

<b>Vakuutusmaksuverovelvollisuutta koskevat tiedot</b>
<b>Yritys ilmoittautuu</b> vakuutusmaksuverovelvolliseksi
<input type="checkbox"/> alkaen, pvm

<b>Palkanmaksua koskevat tiedot</b>	
<b>Yritys ilmoittautuu</b> säännöllisesti palkkoja maksavaksi työnantajaksi	<b>Yritys ilmoittautuu</b> merityötuloa maksavaksi työnantajaksi
<input type="checkbox"/> alkaen, pvm	<input type="checkbox"/> alkaen, pvm

<b>Oma-aloitteisten verojen ilmoitus- ja maksujaksoa koskevat tiedot</b> (Täytä kohta vain, jos toiminnan aloittamisvuoden liikevaihto on 50 000 euroa tai vähemmän ja yritys haluaa neljännesvuoden tai vuoden pituisen ilmoitus- ja maksujakson. Lisätietoja on täyttöohjeen sivuilla 12-13)
<b>Kuluvan kalenterivuoden liikevaihto</b> (liikevaihtoon luetaan kaikki yrityksen Suomessa ja ulkomailla tapahtuva myynti) _____ euroa
Jos yritys haluaa lyhyemmän ilmoitus- ja maksujakson kuin mihin liikevaihto oikeuttaisi, rasti ilmoitus- ja maksujakson pituus
<input type="checkbox"/> 1 kk <input type="checkbox"/> neljännesvuosi

<b>Alkutuottajan ja/tai taide-esineen tekijän ilmoitus- ja maksujakso arvonlisäverotuksessa</b> (Täytä tämä kohta vain, jos haluat muun kuin kalenterivuoden pituisen ilmoitus- ja maksujakson, ks. täyttöopas.)
Haluttu ilmoitus- ja maksujakson pituus
<input type="checkbox"/> 1 kk <input type="checkbox"/> neljännesvuosi





## LIITE 2: Osakeyhtiön perustamissopimus

### Perustamissopimus

1. Perustamme tällä perustamissopimuksella osakeyhtiön,

jonka toiminimi on

2. vaihtoehto

3. vaihtoehto

Hyväksymme toiminimen ja vaihtoehdot rekisteröitäväksi ilmoitetussa järjestyksessä

Merkitsemme yhtiön osakkeet seuraavasti:

Täydellinen nimi

Syntymäaika/Y-tunnus

Osakkeiden numerot

2. Kustakin osakkeesta on yhtiölle maksettava

euroa.

Osakkeet on maksettava viimeistään

(pp.kk.vvvv).

3. Hallituksen varsinaisiksi jäseniksi valitsemme

ja varajäseneksi

4. Hallituksen puheenjohtajaksi valitsemme

5. Tilintarkastajaksi valitsemme

ja varatilintarkastajaksi

Tilintarkastajia ei ole valittu

6. Yhtiön toimitusjohtajaksi valitsemme  
(toimitusjohtaja ei ole pakollinen, täytetään tarvittaessa)

7. Yhtiön tilikausi on

(pp.kk. - pp.kk.)

8. Yhtiöjärjestys on tämän perustamissopimuksen liitteenä.

9. Valtuutetaan ilmoituslomakkeella nimetty kaupparekisterin asiamies tekemään rekisteriviranomaisen mahdollisesti edellyttämät korjaukset kaikkien osakkeenomistajien puolesta perustamissopimukseen tai yhtiöjärjestykseen.

**Kaikkien osakkeenomistajien  
allekirjoitukset**

**nimenselvennykset**

**päiväys**

## LIITE 3: Osakeyhtiön yhtiöjärjestys

### Yhtiöjärjestys - liite perustamissopimukseen

1§ Yhtiön toiminimi on

2§ Yhtiön kotipaikka on

3§ Yhtiön toimiala on

4§ Yhtiöllä on hallitus, johon kuuluu yhdestä viiteen varsinaista jäsentä ja ainakin yksi varajäsen, mikäli hallitukseen valitaan vähemmän kuin kolme varsinaista jäsentä. Hallituksen jäsenten toimikausi jatkuu toistaiseksi.

5§ Yhtiötä edustavat paitsi hallitus, myös hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja kumpikin yksin ja hallituksen jäsenet kaksi yhdessä. Lisäksi hallitus voi antaa nimetyille henkilöille prokuran tai oikeuden yhtiön edustamiseen.

6§ Kutsu yhtiökokoukseen on toimitettava aikaisintaan kahta kuukautta ja viimeistään viikkoa ennen yhtiökokousta kirjallisesti jokaiselle osakkeenomistajalle, jonka osoite on yhtiön tiedossa.

7§ Varsinainen yhtiökokous on pidettävä vuosittain hallituksen määräämänä päivänä kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä.

Varsinaisessa yhtiökokouksessa on päätettävä:

1. tilinpäätöksen vahvistamisesta;
2. taseen osoittaman voiton käyttämisestä;
3. vastuuvapaudesta hallituksen jäsenille ja toimitusjohtajalle;
4. tarvittaessa hallituksen ja tilintarkastajan valinnasta.

8§ Osakkeenomistajalla ja yhtiöllä on oikeus lunastaa muulta omistajalta kuin yhtiöltä toiselle siirtyvä osake. Ensisijainen lunastusoikeus on osakkeenomistajalla. Jos useampi osakkeenomistaja haluaa käyttää lunastusoikeuttaan, osakkeet jaetaan lunastukseen halukkaiden kesken heidän omistamiensa osakkeiden mukaisessa suhteessa. Mikäli osakkeiden jako ei mene tasan, jaetaan ylijääneet osakkeet lunastusta haluavien kesken arvalla. Yhtiöllä on lunastusoikeus, mikäli kukaan osakkeenomistajista ei lunasta siirtyviä osakkeita.

Muilta osin lunastukseen sovelletaan osakeyhtiölain määräyksiä.