

Miia Setälä

**LIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN**

**CASE SHELL KONTIOMÄKI**

Opinnäytetyö  
Kajaanin ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Tradenomikoulutus  
Kevät 2007



**Kajaanin  
ammattikorkeakoulu**

## OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Miia Setälä	
Työn nimi Liiketoiminnan kehittäminen – case Shell Kontiomäki	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Taloushallinto	Ohjaaja(t) Päivi Malinen
	Toimeksiantaja Kainuun Tähti Oy
Aika Kevät 2007	Sivumäärä ja liitteet 46 + 4
<p>Liiketoimintasuunnitelma on jokaisen yrittäjän tärkein työkalu yrityksen päivittäisissä rutiineissa sekä yritystoiminnan kehittämisessä. Se on koko yrityksen käyttöohjekirja joka kannattaa laatia huolella ja päivittää säännöllisesti. Tässä työssä perehdyttiin Shell Kontiomäen liiketoiminnan kehittämiseen liiketoimintasuunnitelman näkökulmasta. Työn tilaajana oli Kainuun Tähti Oy:n yrittäjä, Heikki Juntunen.</p> <p>Teoriaosuudessa perehdyttiin liiketoimintasuunnitelman eri osioihin sekä sen laatimiseen. Tässä kehittämissuunnitelmassa ei ollut tarpeen pohtia kaikkia liiketoimintasuunnitelman osa-alueita, mutta koska yritystoiminta ja sen kehittäminen perustuu liiketoimintasuunnitelmaan, on tärkeä tuntea koko kokonaisuus. Teoriaosuuteen tietoa hankittiin asiaan liittyvästä kirjallisuudesta sekä internetsivustoilta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin case-tutkimuksena, jolle ominaista on monipuolinen tiedonhankinta. Tämä tutkimusmenetelmä ei ole pelkästään määrällinen tai laadullinen, vaan tietoa hankitaan molemmilla tavoilla. Case-tutkimus perehtyy johonkin ilmiöön sen luonnollisessa ympäristössä mahdollisimman useasta eri näkökulmasta. Tutkimus ei sinällään ole yleistettävissä, vaan kuvaa ainoastaan kyseessä olevaa tapausta. Tutkimuksen luotettavuus ilmenee käytettyjen tietolähteiden, kirjallisuuden ja asiantuntijoiden, dokumentoinnista.</p> <p>Tutkimuksessa selviteltiin, miten Shell Kontiomäki voisi palvella eläinten kanssa matkustavia paremmin. Tutkimuksessa kartoitettiin koiran kanssa matkaavien tarpeita ja toisaalta yrityksen resursseja palvelun toteuttamiseksi, sekä palvelun toteuttamisen tuomia hyötyjä ja mahdollisia haittoja. Tutkimuksen perusteella päädyttiin perustamaan aluksi pienimuotoinen koiraparkki, jota kehitetään saadun asiakaspalautteen pohjalta.</p>	
Kieli	suomi
Asiasanat	liiketoimintasuunnitelma, kehittäminen, palvelu, imago
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Miia Setälä	
Title Business Development, Case: Shell Kontiomäki	
Optional Professional Studies Accountancy	Instructor(s) Päivi Malinen
	Commissioned by Kainuun Tähti Oy
Date Spring 2007	Total Number of Pages and Appendices 46 + 4
<p>A business plan is the most important tool for every entrepreneur in the daily routines of the enterprise and in developing the business practices. It acts as an instruction manual for the whole enterprise, and is worth careful planning and frequent updating. This thesis focused on the development of the business practices of Shell Kontiomäki, from a business plan perspective and was commissioned by Mr Heikki Juntunen, the entrepreneur for the Kainuun Tähti Oy</p> <p>The theory section focused on the different parts of the business plan and how to draft it. In this development plan it was not necessary to go into the details of every part of the business plan, but because running the business and developing it is based on the business plan, it is important to understand it as an entity. The sources for the theory section include relevant literature and web pages on the internet.</p> <p>The research was carried out as a case study, which is characterised by a wide variety of methods of information collection. This research method is not unilaterally quantitative or qualitative, but information is gathered in both ways instead. A case study focuses on a phenomenon in its natural environment from several points of approach. The research cannot be generalized as such, but is only an account of the current case. The reliability of the research is evidenced by the documentation of the sources, literature and experts referred to.</p> <p>The research looked into how Shell Kontiomäki could improve their services for people travelling with pets. The research charted the needs of people travelling with dogs and, on the other hand, the resources available at the enterprise to fulfil them, as well as the possible advantages and disadvantages of implementing such services. Based on the research, it was decided to build a small scale waiting area for dogs, which will be further developed in accordance to the customer feedback received.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	business plan, development, service, image
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at Kajaani University of Applied Sciences <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

# SISÄLLYS

1 JOHDANTO.....	1
2 YRITYSTOIMINNAN SUUNNITTELU.....	3
2.1 Liikeidea.....	3
2.1.1 Tuote tai palvelu.....	4
2.1.2 Asiakkaat.....	5
2.1.3 Tapa toimia.....	6
2.1.4 Imago.....	7
2.2 Markkinoinnin suunnittelu.....	7
2.3 Taloussuunnittelu.....	8
3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	10
3.1 Yrityksen perustiedot ja tehtävä.....	13
3.2 Toimintaympäristön arviointi.....	13
3.2.1 Toimiala.....	15
3.2.2 Kilpailutilanne.....	16
3.2.3 Asiakkaat.....	17
3.3 Nelikenttä- eli swot-analyysi.....	19
3.4 Yrityksen keskeiset valinnat.....	20
3.4.1 Visio.....	21
3.4.2 Strategia.....	21
3.4.3 Tavoitteet.....	22
3.5 Keinot.....	23
3.5.1 Markkinointi.....	23
3.5.2 Kehittäminen.....	26
3.5.3 Tuottaminen.....	27
3.5.4 Henkilöstö.....	29
3.5.5 Talous.....	30
3.6 Toteuttaminen ja seuranta.....	31

4 LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN .....	33
4.1 Tutkimusmenetelmä ja sen käytännön soveltaminen .....	33
4.2 Markkinointi .....	35
4.3 Tuottaminen ja kehittäminen .....	36
4.4 Talous .....	38
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	40
LÄHTEET .....	42

LIITE (luokiteltu salaiseksi)

## 1 JOHDANTO

Ihmiset liikkuvat nykyään pääosin omilla autoillaan; henkilöautojen määrä on lisääntynyt viime vuosina noin 80 000 vuosittain (Tilastokeskus 2006). Myös koirat matkustavat usein isäntänsä mukana, milloin näyttelyyn, milloin metsälle ja milloin muuten vain lomalle. Suomessa laskeetaan tällä hetkellä olevan noin 600 000 koiraa (Suomen Kennelliitto 2005), koira joka viidennessä perheessä. Monesti matkoille otetaan mukaan myös jokin muu perheen lemmikki, esimerkiksi kissa. Hevoskuljetuksiakin liikkuu tienpäällä runsaasti; hevosten ja hevosharrastuksen määrä on jatkuvassa kasvussa (Suomen Hippos ry 2006) ja hevosia kuljetetaan kisoihin, klinikalle ja milloin minnekin.

Huoltoasemat on kehitetty palvelemaan ihmismatkustajia kaikilla mahdollisilla tavoilla, mutta eläimet joutuvat etenkin kesähelteellä odottamaan matkan jatkumista kuumassa autossa asfaltoidulla parkkipaikalla suoran auringonpaisteen alla. Jaloittelulenkki täytyy tehdä öljyisellä huoltoaseman pihalla, eikä kunnollista vesipistettä tahdo löytyä mistään.

Tämän ongelman on havainnut myös Kainuun Tähti ay:n yrittäjä, Shell Kontiomäki – huoltoasemasta vastaava Heikki Juntunen. Kysyntää on tullut myös asiakkailta; monet koiran kanssa matkaavat ovat kyselleet varjoisia parkkipaikkoja autoille sekä jotain ulkoilutuslenkkiä koiran liikuttamiseksi. Shell Kontiomäki sijaitsee viitostien varrella näkyvällä paikalla hieman Kajaanista pohjoiseen ja ohikulkevat matkailijamäärät ovat vuosittain suuret. Heikki Juntunen pyrkii jatkuvasti kehittämään yritystoimintaansa ja huoltoasemaa onkin juuri laajennettu. Lisäksi huoltoaseman yhteydessä toimii jo mm. lahjatavaraliike sekä kalastustarvikemyymälä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten ja minkälaisilla kustannuksilla huoltoasema voisi tarjota parempaa palvelua eläinten, erityisesti koirien, kanssa matkustaville asiakkaille. Huoltoaseman yhteydessä on hyödyntämätöntä maa-alaa ja vesi-, viemäri- sekä sähköverkosto ovat jo valmiina.

Teoriataustana on yrityksen liiketoiminnan kehittäminen liiketoimintasuunnitelman näkökulmasta. Liiketoimintasuunnitelma on kaiken yritystoiminnan perusta ja tässä työssä laadittiin liiketoimintasuunnitelma yhdelle liiketoiminnan osa-alueelle.

Tutkimusmenetelmänä käytin tapaus- eli case-tutkimusta, jolla sain parhaiten tietoa tällaisesta yksittäisestä ja ainutlaatuisesta tapauksesta. Tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta ja aineistona käytetään sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Tässä tutkimuksena määrällistä aineistoa oli esimerkiksi koiraharrastajilta saatu tieto ja laadullista aineistoa esimerkiksi ympäristökeskuksen asiantuntijoilta saadut tiedot. Tutkimuksen tavoitteena oli hahmottaa kokonaisuus mahdollisimman monipuolisesti eri näkökulmista ja siinä tutkimus ihan hyvin onnistuikin.

## 2 YRITYSTOIMINNAN SUUNNITTELU

Yritystä perustettaessa kaiken lähtökohtana on yrittäjän mielenkiinto yritystoimintaa kohtaan, sekä halu ja tahto yrittäjänä toimimiseen. Yrittäjällä tulee olla ammattitaitoa ja koulutusta perustettavan liiketoiminnan alalta sekä riittävät tiedot kirjanpidosta, verotuksesta, markkinoinnista, työsuhteista ja muista vastaavista asioista. Kaiken tämän lisäksi hänen tulee olla henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan yrittäjähenkkinen ja valmis kehittämään itseään ja yritystoimintaansa koko ajan. Yrittäjän on oltava rohkea ja hänen on kyettävä ottamaan riskejä. Sitkeys ja paineensietokyky sekä usko itseen auttavat vaikeinakin aikoina. Asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa toimittaessa tarvitaan yhteistyökykyä, ulospäin suuntautuneisuutta ja täsmällisyyttä. (Heikkilä 2006, 6; Finnvera 2006.)

Yrittäjäyys on määritelty jo 1750-luvulla ranskalaisen Richard Cantillonin toimesta seuraavasti: ”Yrittäjä on kaukonäköinen, taitava ja määrätietoinen henkilö, joka on voittoa saadakseen valmis tarttumaan suuriin riskialttiisiin hankkeisiin.” (Sutinen & Antikainen 1996, 18.)

Teoria-aineistoa läpikäydessäni olen tullut siihen käsitykseen, että kolme keskeisintä seikkaa yritystoimintaa suunniteltaessa on liikeidea, markkinointi ja talouden suunnittelu. Kun yrittäjä saa yhdistettyä nämä seikat toimivaksi kokonaisuudeksi, voi hänelle ennustaa menestyksekkästä uraa valitsemallaan toimialalla.

### 2.1 Liikeidea

Yrityksen perustamisen edellytyksenä on toiminta-ajatus, joka yleensä pohjautuu yrittäjän taitoihin ja ominaisuuksiin tai johonkin uuteen innovaatioon. Toiminta-ajatuksesta käy ilmi se, minkä vuoksi yritys aiotaan perustaa ja tämän pohjalta jalostetaan liikeidea, joka oikeastaan on lyhyt kuvaus siitä, miten yrityksen on tarkoitus tuottaa rahaa. (Sutinen ym. 1996, 68.)



Liikeidea vastaa neljään kysymykseen: mitä, kenelle, miten ja millä imagolla eli sen tarkoituksena on määritellä miten yrityksen on tarkoitus menestyä valitulla toimialalla. Liikeidea voisi luonnehtia ajattelun työkaluksi, johon yrityksen suunnitelmia voidaan peilata yrityksen perustamisen edetessä ja liiketoiminnan käynnistyessä. Liikeidea on kuvaus yrityksen markkinoista, tuotteista, organisaation toimintatavoista, tekniikasta sekä sijaintipaikasta ja se kuvaa yrityksen suhteellista etua, sen vahvoja puolia kilpailijoihin nähden. Yrittäjän on tärkeää muistaa, että liikeidean täytyy uudistua myös yrityksen perustamisen jälkeen eli asioita pitää pohtia jatkuvasti asiakkaiden tarpeiden muuttuessa ja kilpailun kiristyessä. (Yrittäjyysväylä; Jokela & Anneberg 1995, 71.)

Hyvän toiminta-ajatuksen ja aivan erityisesti liikeideoiden tulee sisältää uutta oivallusta samalla markkina-alueella toimiviin kilpailijoihin nähden (Rissanen 2002, 43). Tässä, opinnäytetyönä laaditussa liiketoiminnan osa-alueen liiketoimintasuunnitelmassa on selvästi juuri tällaista uutta ideaa. Tämän palvelukokonaisuuden toteuttamalla varmasti saa, ainakin tietyn asiakassegmentin kohdalla, selkeää etua kilpailijoihin nähden.

### 2.1.1 Tuote tai palvelu

Ensimmäiseksi vastataan kysymykseen ”Mitä?” eli minkälaista tuotetta tai palvelua tulevassa yritystoiminnassa asiakkaille tarjotaan. Tässä yhteydessä pohditaan mitkä ovat tämän yrityksen tarjoaman tuotteen vahvuudet ja miten se eroaa muiden vastaavanlaisten yritysten tarjoamista tuotteista. Esimerkiksi onko kahvilayrityksen tarjoama kahvi erikoista merkkiä ja onko pullat aina itse leivottuja. Tai esimerkiksi jos kyseessä on kukkakauppa, niin onko meidän kukat kilpailijoiden kukkia tuoreempia vai onko meillä myynnissä erikoisempia kukkia kuin kilpailijalla vai onko meidän kukat värikkäämmissä vaaseissa. Tässä vaiheessa tehdään myös kartoitus kilpailijoista. (Yrittäjyysväylä 2006; Sutinen ym. 1996, 70.)

Shell Kontiomäki tarjoaa normaaleja huoltoasemapalveluita, mutta jatkossa sen on tarkoitus erottua edukseen eläinystävällisenä huoltoasemana. Muun huoltoasemapalvelun ohessa tarjo-

taan helpotusta koiran kanssa matkustavien ihmisten matkantekoon järjestämällä varjoisa parkkipaikka sekä koiralle sopiva ulkoilutusmahdollisuus. Tällä palvelulla halutaan erottua eduksi huoltoasemien välisessä kilpailussa.

### 2.1.2 Asiakkaat

Yrittäjällä on oltava alusta saakka mielessä mikä on sen asiakasryhmä eli kenelle palvelu tai tuote suunnataan ja mitkä ovat tuon asiakasryhmän tarpeet ja toiveet. Asiakkailta yritys saa toimintaan tarvittavan taloudellisen voimavaran, joten yrityksen voidaan katsoa olevan olemassa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi. Eri asiakkailta on erilaisia tarpeita; asiakkaiden ryhmittelyä kutsutaan segmentoinniksi ja se on yritystoiminnan kannalta hyvin oleellista. (Rissanen 2006, 220.) Ei kannata pyrkiä palvelemaan kaikkia ihmisiä hinnalla millä hyvänsä, vaan tarjota yksilöllisempää palvelua segmentoiduille asiakasryhmille. Esimerkiksi kenkäkaupan kohdalla tulee miettiä, tarjotaanko asiakkaille työkenkiä vai juhla-kenkiä.

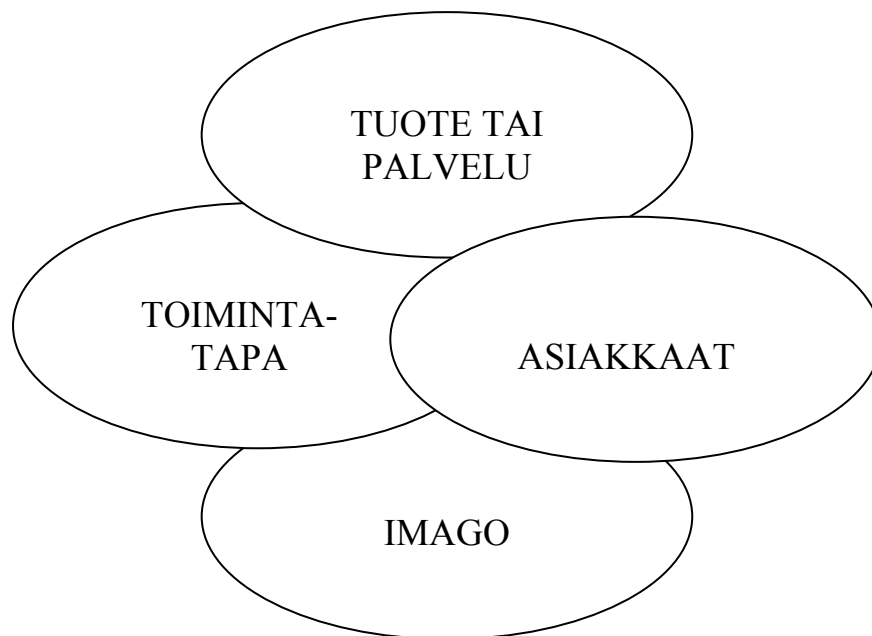
Yrityksellä voi olla useita eri asiakassegmenttejä, joiden tarpeet tulisi pystyä tunnistamaan ja ottamaan huomioon markkinoinnissa ja koko toiminnassa (Lecklin 2002, 106). Esimerkiksi lentoliikenteessä on paljon matkustavia asiakkaita ja vähän matkustavia asiakkaita ja näiden kahden asiakasryhmän tarpeet ovat aivan erilaiset. Niinpä palvelun tulisi olla jokaisen asiakasryhmälle juuri heille soveltuva. Palveluhan voi olla hyvää, mutta jos se toteutetaan täysin väärälle kohderyhmälle, niin asiakas voi kokea palvelun huonoksi. Sama pätee myös markkinoinnin kohdalla. Kaikille asiakkaille ei kannata markkinoida samalla tavalla, vaan asiakkaalle kannattaa esimerkiksi lähettää mainos juuri sellaisesta tuotteesta tai palvelusta, jota hän todennäköisimmin tarvitsee.

Shell Kontiomäelle tehdyssä liiketoimintasuunnitelman osassa keskityttiin eläinten ja erityisesti koirien kanssa matkustaviin asiakkaisiin. Tämä suuntautuminen ei sulje pois mitään muuta huoltoaseman asiakasryhmää, mutta tarjoaa selkeää lisäarvoa koiramatkustajille. Tämä panostus ei todennäköisesti lisää huoltoaseman myyntiä merkittävästi, mutta huoltoaseman imagoa

saadaan muokattua positiiviseen suuntaan ja koiraväki huoltoaseman vakituiseksi käyttäjäryhmäksi.

### 2.1.3 Tapa toimia

”Miten?” kysymykseen vastataan miettimällä millä resursseilla tuotetta tai palvelua valituille asiakassegmenteille tuotetaan. Tässä kohdassa pysähdytään miettimään yksityiskohtaisesti miten yritys käytännössä aikoo toimia, esimerkiksi mitkä ovat yrityksen toimitilat, mitkä ovat taloudelliset resurssit, miten tuote tai palvelu toimitetaan asiakkaan saatavaksi, missä tuote valmistetaan ja niin edelleen. Tämä viimeinen kysymys vastaa kaikkiin niihin kysymyksiin, jotka kaksi ensimmäistä jätti avoimeksi. (Heikkilä 2006, 9.)



Kuvio 1. Markkinoinnillisen liikeidean osien on toimittava saumattomasti yhteen (Kuusankosken kehitys 2002.)

#### 2.1.4 Imago

Yrityksen imago voidaan määritellä yrityksen ja sen tuotteiden asemoinniksi asiakkaiden ja muiden sidosryhmien mieliin. Yrityksen imago ilmenee omalla toimialallaan toimialan arvoketjussa sekä hinta-arvoakselilla, mutta myös asiakkaiden mielissä suhteessa muihin yrityksiin. Halutun imagon luominen asiakkaiden mieliin perustuu tunteisiin ja mielikuviin eikä se tapahdu hetkessä, mutta kun imago on asiakkaiden mieliin juurtunut, on sitä vaikea muuttaa. Toisaalta ei voi pelkästään luottaa saavutettuun imagoon ja jäädä nauttimaan siitä, vaan sen säilymisen eteen on tehtävä töitä koko ajan. (Pitkämäki 2000, 90 – 93.)

Koiraparkilla Shell Kontiomäki haluaa kehittää imagoaan eläinystävällisenä huoltoasemana. Palvelun tuottoja on hyvin vaikea mitata rahassa, mutta palkkio toiminnan kehittämistä tulee varmasti kohonneen imagon myötä. Todennäköisesti eläinihmiset haluavat viettää taukonsa eläinystävällisellä huoltoasemalla, vaikkei heillä sillä kertaa olisi lemmikkiä matkassa.

#### 2.2 Markkinoinnin suunnittelu

"Markkinoinnin tavoite on tehdä myyminen tarpeettomaksi."

- Peter Drucker

Hyväkään liikeidea ei takaa menestystä, jos asiakkaat eivät ymmärrä ideaa tai yksinkertaisesti eivät löydä koko yritystä (Heikkilä 2006, 7). Niinpä alkuvaiheessa markkinoiden kartoitus ja kilpailijoihin tutustuminen on syytä tehdä huolella, ja näiden tietojen pohjalta luoda kunnollinen markkinointisuunnitelma. Kuten jo edellä todettiin, asiakassegmentointi vaikuttaa myös yrityksen markkinointiin. Eri asiakasryhmien odotukset ja tarpeet vaikuttavat voimakkaasti niihin keinoihin, joilla yritys pyrkii asiakkaansa saavuttamaan (Pitkämäki 2000, 52.)

Markkinointi on sekä tapa ajatella että myös tapa toimia. Markkinointiajattelun keskeinen lähtökohta on nykyisten ja mahdollisten asiakkaiden tarpeet ja toiveet, joiden pohjalta uusia tuotteita ja palveluita kehitetään. Samalla täytyy muistaa että asiakkaat eivät osta pelkästään tuotetta, vaan myös elämyksen; kahvikuppi ei ole pelkästään kahvia, vaan mukava tauko viihtyisässä ympäristössä pitkän ajomatkan keskellä. Asiakaslähtöisyyden lisäksi markkinoinnissa on otettava huomioon toiminnan kannattavuus pitkällä tähtäimellä. Asiakassuhteiden ohella tulee hoitaa suhteita alihankkijoihin, yhteistyökumppaneihin, tiedotusvälineisiin ja muihin sidosryhmiin. (Bergström & Leppänen 2003, 10)

Markkinoinnin keskeinen tavoite on – tuotteen myymisen sijasta – saada asiakas valitsemaan ja ostamaan oman yrityksen eikä kilpailijan tuote. Liikeidea kertoo, miksi asiakas valitsee juuri kyseisen yrityksen ja tämä toimii markkinoinnin perustana. Markkinointi on paljon laajempi käsite kuin pelkkä mainonta. Markkinoinniksi voidaan käsittää mm. yrityksen toimipaikan sisustusratkaisut, työntekijöiden asut ja työntekijöiden palvelutyylin. (Anttila & Iltanen 2001, 11 – 15.)

Koska markkinoinnin käsite koskee lähes kaikkea yritystoimintaan liittyvää, on tärkeää miettiä yrityksen markkinointilinja ja tavoite heti alusta alkaen. Markkinoinnin kautta luodaan myös mielikuva yrityksestä, eikä varmasti ole yhdentekevää, miten asiakkaat yrityksen näkevät. Kokonaisvaltaisen markkinoinnin onnistuminen ratkaisee sen, löytävätkö asiakkaat yrityksen ja sen tuotteet ja tuleeko heistä mahdollisesti yrityksen kanta-asiakkaita.

### 2.3 Taloussuunnittelu

Yritystoiminnan suunnittelussa keskeisellä sijalla on yrityksen talouden suunnittelu; asiat koetaan numeroiksi ja lukujen avulla toimenpiteiden toteutumista ja tuloksellisuutta arvioidaan taloudellisesta näkökulmasta. Käytännössä on laadittava rahoitussuunnitelma, missä arvioidaan yritystoiminnan aloittamisesta ja yritystoiminnan ylläpitämisestä aiheutuneiden kulujen suuruus ja niiden kattaminen; paljonko tuottoja yritystoiminnasta alkuvaiheessa tulee ja millä sen yli olevat kulut katetaan. Ja kuinka paljon yrityksen tulee saada tuotteita tai palveluja kaupaksi

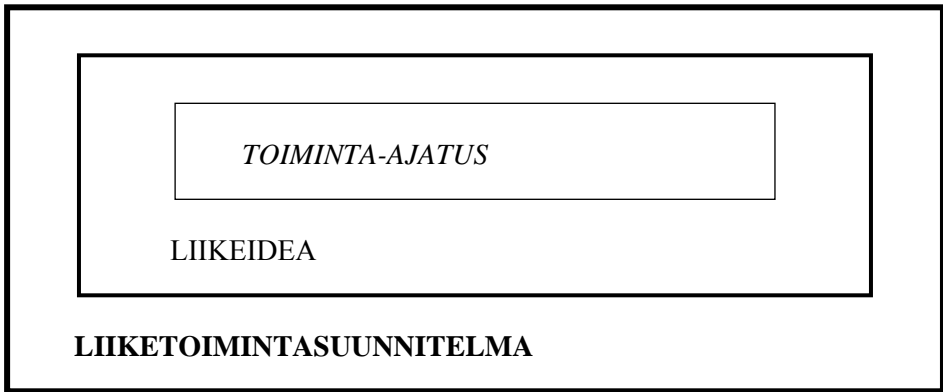
jatkossa, jotta toiminta olisi kannattavaa. Yritystoimintaa aloitettaessa tulee paljon kertaluonteisia kuluja, jotka pitää kattaa joko omalla tai vieraalla pääomalla. Parhaan vaihtoehdon löytäminen vaatii taloussuunnittelun osaamista ja tässä vaiheessa tulee miettiä myös eri rahoitusvaihtoehtojen riskejä. (Heikkilä 2006, 9.)

Budjetti kaikkine laskelmineen on ensimmäinen testi liikeidealle, koska se osoittaa kuinka vaikeaksi liikeidean toteuttaminen tulee. Budjetin avulla voidaan tehdä johtopäätökset siitä, onko liiketoiminta täysin kannattamatonta ja voidaanko kannattavuutta parantaa jollakin vai täytyykö ryhtyä etsimään kokonaan uutta liikeidearatkaisua. (Heikkilä 2006, 9.)

Budjetointi voi jakautua investointi-, käyttöpääoma- ja rahoituslaskelmiksi sekä tulosbudjetiksi ja kassa- eli maksuvalmiusbudjetiksi. Tavoitteiden on oltava mitattavia ja aikaan sidottuja. Sen vuoksi yrityksen kehittämiseksi tehdyt suunnitelmat on muutettava konkreettisiksi tavoitteiksi. Yrittäjän itsensä lisäksi budjetin on tarkoitus osoittaa hankkeen elinkelpoisuus myös yrityksen yhteistyökumppaneille, esimerkiksi rahoittajille ja takaajille. (Kallio 1996, 225.)

### 3 LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Yrityksen liiketoiminnan suunnitteluprosessin edetessä yhä pidemmälle tulee eteen liiketoimintasuunnitelman laatiminen yritykselle. Liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus olla yrityksen sisäinen ohjaamisen ja kehittämisen väline, joka elää ympäristön ja tilanteen muuttuessa. Toisaalta liiketoimintasuunnitelma on myös apuväline, jolla yrittäjä pystyy kertomaan ulkopuoliselle, esimerkiksi rahoittajan edustajalle, miten yrityksen on tarkoitus harjoittaa kannattavaa liiketoimintaa. (Sutinen ym. 1996, 67.)



Kuvio 2. Toiminta-ajatuksen, liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman suhde toisiinsa (Pitkämäki 2000, 10.)

Liiketoimintasuunnitelma kuvaa yrityksen ja sen toimintaympäristön nykytilaa, tekee yhteenvedon yrityksen historiasta ja antaa kokonaisvaltaisen näkemyksen yrityksen ja toimintaympäristön tulevaisuudesta ja tavoitteista, sekä toimenpiteistä, joilla haluttu tila ja asema ovat tulevaisuudessa saavutettavissa. (Hoffrén 1990, 9.)

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen toimintojen perusta. Suunnitelma pakottaa yrityksen miettimään kaikkia liiketoimintansa osa-alueita, omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan sekä asemaansa markkinoilla. Yrityksen pitää kartoittaa oma ydinosaaminen ja menestymisen lähteet

sekä resurssien tarve. Hyvä suunnitelma osoittaa ne tekijät, joista yrityksen toiminta rakentuu ja joiden kautta se menestyy. (Pitkämäki 2000, 9.)

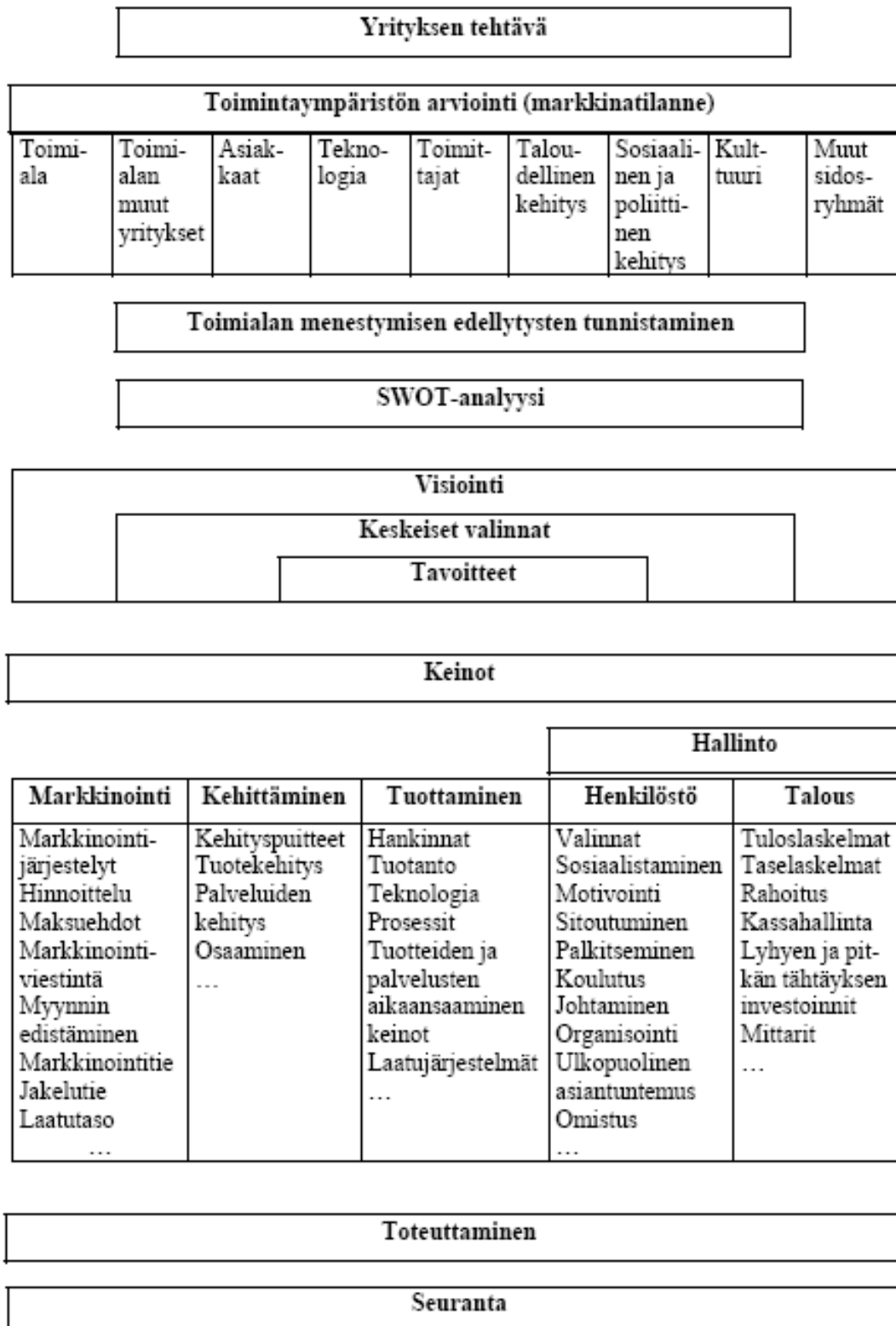
Liiketoimintasuunnitelma toimii johdon apuvälineenä ja kaiken päätöksenteon perustana. Henkilöstö toimii ja sitä johdetaan liiketoimintasuunnitelman määrittelemällä tavalla ja investointeja sekä liiketoiminnan kehittämistä suunnitellaan liiketoimintasuunnitelman pohjalta. Uudet henkilöt on helppo sopeuttaa yrityksen ajatusmaailmaan liiketoimintasuunnitelman avulla. Kirjallinen suunnitelma on myös takuu sidosryhmille, etenkin rahoittajille, yrityksen toiminnan luotettavuudesta. Liiketoimintasuunnitelma on paras työväline yritystoiminnan kokonaisuuden hallintaan. (Pitkämäki 2000, 9 – 10.)

Yritys hyötyy suunnitelman tekemisestä itse kaikkein eniten. Suunnitelman eri osiot pakottavat miettimään asioita monelta kantilta ja suunnitelmaa tehtäessä joutuu miettimään myös sellaisia asioita, joita ei muuten tulisi ehkä ajateltua ollenkaan. Suunnitelman laatiminen voi tuntua työläältä ja aikaa vievältä, ehkä joidenkin mielestä myös turhalta, mutta se maksaa itsensä takaisin monin verroin. Kun suunnitelma on kerran tehty ja tarkoin mietitty, on toiminnan eteenpäinvieminen helppoa sen avulla. Ympäristön ja yhteiskunnan muuttuessa on huolellisesti laadittua liiketoimintasuunnitelmaa helppo päivittää tilannetta vastaavaksi. (Pitkämäki 200, 9 – 10.)

Huoltoasemien kesken kilpailu kiristyy koko ajan, etenkin kun S-ryhmän ABC – asemat tulevat isolla volyyymillä keskeisille liikepaikoille isojen teiden varsille. Niinpä huoltamoyrittäjän on tärkeää löytää vahvuuksia ja erikoistumismahdollisuuksia omasta yrityksestään säilyttääkseen kannattavuutensa ja pysyäkseen mukana sekä menestyäkseen kilpailussa.

Kuvio 3 kerää yhteen kaikki liiketoimintasuunnitelman osa-alueet ja sen pohjalta olen jäsentänyt työtäni. Vaikka kaikki nämä osa-alueet eivät näy vahvasti tehdyssä liiketoimintasuunnitelmassa, olen kuitenkin käsitellyt niitä kattavamman kokonaiskuvan saamiseksi.





Kuvio 3. Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet (Pitkämäki 2000, 14.)

### 3.1 Yrityksen perustiedot ja tehtävä

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen aloitetaan yrityksen yleiskuvauksella nimestä alkaen. Perustiedoissa esitellään yrityksen toimiala ja liiketoiminnan yleiskuvaus, yrityksen sijainti ja fyysiset toimitilat sekä henkilöstön määrä. Jos kyseessä on toimiva yritys, kerrotaan yrityksen historiasta tärkeimmät ja mielenkiintoisimmat seikat sekä kuvaillaan nykytila keskeisimpien tunnuslukujen ja niiden kehityksen avulla. Esitellään myös yrityksen tämänhetkiset tärkeät tuotteet ja palvelut. (Rissanen 2002, 35.)

Yrityksen tehtävä määrittelee miksi yritys on olemassa, mikä on sen toiminnan tarkoitus ja päämäärä. Keskeisin päämäärä on yrityksen kannattavuus ja olemassaolo on yleensä saanut alkunsa yrittäjän tarpeista; halusta työllistää itsensä ja kenties vaurastua siinä sivussa. Yrityksen tehtävänä on siten tukea näiden päämäärien toteutumista. (Pitkämäki 2000, 15.)

### 3.2 Toimintaympäristön arviointi

Yrityksen tulee miettiä toimialansa yleistä tilannetta sekä omaa asemaansa markkinakentässä monelta eri näkökannalta. Tietolähteitä on useita ja yrittäjän tulisikin aktiivisesti seurata alan kehitystä eri tiedotusvälineistä, käymällä messuilla tai tapahtumissa, keskustelemalla muiden alalla työskentelevien tai sitä sivuavien kanssa sekä kuulostelemalla asiakkaiden mielipiteitä. Näin yrittäjä voi ennakoida tulevia muutoksia ja pystyy sopeuttamaan omaa toimintaansa kenties paremmin kuin kilpailijansa.

Toimintaympäristö kuvaa tekijöitä, joilla on välitön tai välillinen vaikutus yrityksen toimintaan. Lähimpänä yrityksen toimintaan vaikuttavat sisäiset sidosryhmät eli johto, henkilöstö, omistajat ja kumppanit. Eniten yrityksen ratkaisuihin vaikuttavat ulkopuolisesta ympäristöstä kilpailu ja yhteistyöympäristö; kilpailijoiden toiminta ja mahdolliset alalle tulevat uudet kilpailijat, tavarantoimittajat, yhteistyökumppanit ja uudet yhteistyömahdollisuudet sekä asiakkaat. Tämän

piirin toiminnan muutokset on yleensä helppo havaita ja näiden muutosten vaikutus omaan toimintaan tulee arvioida tarkasti. (Pitkämäki 2000, 20 – 21.)

Pestel malli kategorisoi yritykseen vaikuttavat ympäristötekijät kuuteen ryhmään: poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ympäristölliset sekä lailliset tekijät (Johnson & Scholes, 2002, 102). Yleisen ympäristön vaikutuksia ei osata aina selvästi tiedostaa eivätkä ne tunnu yhtä välittömiltä kuin kilpailuympäristön vaikutukset. Muutokset yleisessä ympäristössä tapahtuvat usein pitkällä aikavälillä, kuten esimerkiksi toimintakulttuurin muuttuminen luontoystävällisenpään suuntaan. (Pitkämäki 2000, 21.)

Tähän suunnitelmaan vaikuttaneita yleisen ympäristön muutoksia on lähinnä lemmikkieläinten lisääntynyt määrä ja arvostus; koira ei ole enää pihanperällä haukkuva pystykorva, vaan perheenjäsen, joka kulkee matkoilla mukana. Toinen seikka on taloudellisen hyvinvoinnin kasvu; ihmisillä on enemmän varaa matkustaa ja usein matkustaminen tapahtuu omalla autolla. Kolmas huomion arvoinen asia on palvelevien huoltoasemien määrän väheneminen: automaattiasemat lisääntyvät koko ajan. Liikenneasemalla pieni osa myyntikatteesta tulee polttoaineen myynnistä ja yhä suurempi osa ruoan, kahvin, karkin ja muiden oheistuotteiden myynnistä.

Yrittäjälle hyvä ominaisuus olisi ennustamisen taito, mutta se taitaa olla lähinnä toiveunta. Silmät ja korvat auki kulkeminen ja kiinnostus vähän kaikkiin asioihin on oiva apu, koska jos mieli on avoin, on yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset helpompi ennakoida. Huoltamot olivat ennen aivan jotain muuta kuin mitä ne ovat nykyään. Aikaisemmin tärkeintä oli polttoaineen jakelu ja autojen huoltotyöt sekä varaosamyynti. Nykyisin huoltoasemien, tai oikeammin liikenneasemien, tehtävänä on lähinnä huoltaa ihmismatkustajia. Shell Kontiomäen yrittäjä näkee tässä kehityksessä mahdollisuuden liiketoimintansa kehittämiseen: miksei huolehdittaisi ihmisten lisäksi myös eläinmatkustajista.

### 3.2.1 Toimiala

Toimiala tarkoittaa sitä kokonaisuutta, jonka muodostavat samantyyppisiä tuotteita tai palveluja tarjoavat yritykset (Jahnukainen & Junnelius & Sonkin 1988, 86). Yrityksen sijainti toimialalla määrittyy yrittäjän ja työyhteisön osaamisen perusteella ja oma paikka löytyy vähitellen yrityksen ja erehdyksen, kokemusten ja onnistumisten kautta. Yrityksen liikeidea täsmentyy pikkuhiljaa ja näin yrityksestä tulee hyväksytty osa toimialansa verkostossa. Asemoinnilla yritys määrittelee liikeideansa perustat: asemointi kertoo osittain yrityksen tehtävän, ketkä yrityksen toimintaa tukevat, ketä yritys palvelee ja ketkä ovat yrityksen mahdollisia yhteistyökumppaneita. Asemointi rajaa yrityksen liiketoiminta-alueen, kilpailuaseman sekä tarvittavat voimavarat. Toimialan tunteminen antaa tehtäville ratkaisuille hyvät puitteet ja terävänäköinen arviointi voi tuoda esille sellaisia kilpailutekijöitä, jotka luovat menestymisen perustan. (Pitkämäki 2000, 24 – 25.)

Toimiala voi olla uusi tai kasvava, vakiintunut tai jopa taantuva. Kaikilla eri vaiheessa olevilla toimialoilla tulee operoida hieman eri tavalla. Uusi toimiala tarjoaa monipuolisempia mahdollisuuksia, kun taas taantuvalla toimialalla tulee erikoistua johonkin. Uuden toimialan markkinat ja kysyntä ovat epävarmoja ja vakiintuneella toimialalla kysyntä on melko hyvin ennakoitavissa. (Pitkämäki 2000; Jahnukainen ym. 1988.)

Palvelualan voisi katsoa melkein kokonaan omaksi toimialaksi, vaikka toisaalta sieltäkin voidaan löytää sekä uusia että taantuvia aloja. Palvelualalla jokainen asiakaskontakti on merkittävä ja tärkein investointi onkin henkisten resurssien kehittäminen. Asiakkaalla on tietyt odotukset kun hän tulee yritykseen. Odotukset ovat muovautuneet yrityksen markkinaviestinnän ja asiakkaan saaman muun informaation, esimerkiksi naapurin suositusten perusteella, lisäksi vaikuttavat mahdolliset asiakkaan aikaisemmat kokemukset yrityksestä. Palvelussa on kaksi puolta: tekninen eli tuotelaatu ja toiminnallinen laatu eli miten hyvin palvelu toteutetaan. Asiakkaan odotukset määrittelevät pitkälti palvelun onnistumisen. Jos asiakkaan odotukset täytetään tai jopa ylitetään, on palvelu onnistunut. Ja vaikka palvelu olisi sinänsä onnistunut, mutta asiakkaalla on ollut liian suuret odotukset ja hän pettyy, voidaan palvelu katsoa epäonnistuneeksi. (Lecklin 2002, 105 – 106; Jahnukainen ym. 1988, 95 – 97.)

Opinnäytetyön aiheeseen peilaten: jos koiran kanssa matkaava asiakas tulee huoltoasemalle syömään ja hän saa auton parkkeerattua lounaan ajaksi varjoon sekä pääsee kävelyttämään koiraa viihtyisälle metsälenkille, voidaan todennäköisesti arvella että asiakkaan odotukset ylittyvät ja hän kokee huoltoaseman positiivisena paikkana sekä kertoo siitä ystävilleenkin.

### 3.2.2 Kilpailutilanne

Kilpailuedun löytäminen on strategisen suunnittelun avaintehtävä. Kilpailuetu voi olla absoluuttista, jolloin yritys kilpailee lähinnä suurella volyymillä, tai suhteellista, jolloin yrityksellä on jokin etu muihin alalla toimiviin yrityksiin nähden. Myös kilpailutilannetta kartoitettaessa kannattaa pitää kohderyhmä tarkoin mielessä, koska kaikkia asiakasryhmiä ei voi miellyttää. Esimerkiksi ruoasta puhuttaessa toinen hakee pikaruokaa, kun taas toinen etsii gourmet-elämyksiä. Sanomattakin on selvää, ettei sama yritys voi tyydyttää molempia tarpeita, vaan yritysjohton on tiedettävä tarkkaan mitä kohderyhmää palvellaan. Niinpä kaikkia ruokapaikkoja ei voi pitää hampurilaisravintolan kilpailijoina. (Sutinen ym. 1996, 46; Pitkämäki 2000, 39.)

Kilpailua voidaan lähteä arvioimaan kilpailutilanteen kehittymisestä alkaen. Mihin menestymisen alalla on perustunut ja mihin se perustuu nyt, miten kilpailutilanne on kehittynyt viimeisen viiden vuoden aikana ja miten tilanne tulee olennaisesti muuttumaan. Näin löydetään edellytykset alalla menestymiseen. Seuraavaksi vertaillaan omaa yritystä muihin alalla toimiviin yrityksiin: miten yritys on menestynyt asiakkaittensa keskuudessa. Tässä vertailussa kannattaa pitää jalat maassa, ettei jouduta tilanteeseen jossa kaikki näyttää hyvältä eikä mitään toimia tilanteen edistämiseksi tehdä. Yrityksen markkina-asemaa voidaan arvioida joko prosentuaalisesti tai tilannetta kuvaavalla ilmaisulla (johtava, haastaja tms.). Tämä antaa todellisen kuvan omasta kilpailuasemasta. Omien vahvuuksien ja heikkouksien pohtiminen paljastaa, miten omat menestystekijät kohtaavat toimialan todelliset menestystekijät. (Pitkämäki 2000, 40 – 41.)

### 3.2.3 Asiakkaat

Yritys on olemassa asiakkaitaan varten ja toimii tyydyttääkseen asiakkaidensa tarpeita, asiakkailla puolestaan on erilaisia ostomotiiveja, joiden perusteella hän tekee ostopäätöksiä. Tämän vuoksi yrityksen on tärkeä tuntea asiakkaansa. Eri asiakasryhmien tarpeet ja odotukset vaikuttavat keskeisesti siihen, miten yritys pyrkii asiakkaansa saavuttamaan. Asiakasryhmikseen yritys valitsee ne, joiden tarpeisiin se pystyy omalla osaamisellaan ja voimavaroillaan parhaiten vastaamaan. Asiakasryhmittelyn (asiakassegmentoinnin) avulla yritys tunnistaa ne ryhmät, joiden parissa yrittäminen todennäköisimmin onnistuu ja panostaa voimavaransa tämän ryhmän palvelemiseen. (Pitkämäki 2000, 51 – 52; Lecklin 2002, 106.)

Yritys voi ryhmitellä asiakkaansa ja toimintonsa kolmella tavalla. Segmentoimaton toiminta tarkoittaa että yritys kohdistaa toimintansa kaikille mahdollisille asiakkaille. Tämä on usein tehoton tapa ja johtaa suunnittelemattomaan markkinointiin ja hakuammuntaan. Segmentoitu yritystoiminta tarkoittaa puolestaan sitä, että yrityksellä on erilaisia tuotteita tai palveluja sekä markkinointikeinoja eri asiakasryhmille. Tämä on todellista täsmämarkkinointia. Kolmas ryhmittelytapa on kohdistettu asiakasryhmittely. Siinä yritys suuntaa koko liiketoimintansa yhteen houkuttelevaan asiakasryhmään. (Pitkämäki 2000, 53.)

Toimivan yrityksen on tärkeää tunnistaa eri asiakassuhdetasot. Jokaisella yrityksellä on niin sanotut *avainasiakkaat*, millä tarkoitetaan yrityksen parhaimpia ja suurimpia asiakkaita. Tämä on liiketoiminnan kannalta tärkein asiakasryhmä ja heidän palveluun sekä markkinointiin tulee panostaa erityisesti. Avainasiakkaan menettäminen on tuhoisaa, koska uusien asiakkaiden hankkiminen on kallista ja niiden kehittyminen avainasiakkaaksi vie paljon aikaa. Vakioasiakkaat ovat toinen tärkeä asiakasryhmä. *Vakioasiakkaat* ostavat säännöllisesti yrityksen tuotteita tai palveluita, mutta ovat tyypillisiä pienasiakkaita eli ostot tapahtuvat pienellä volyymillä. Tästä ryhmästä on kuitenkin mahdollista kehittyä avainasiakkaita ja ainakin he voivat toimia suosittelevina uusien asiakkaiden hankinnassa. (Lecklin 2002, 108.)

*Satunnaisasiakkaat* ostavat yrityksen tuotteita silloin tällöin, mutta he käyttävät myös kilpailevia hankintalähteitä. Näiden asiakkaiden merkitys on vähäinen, mutta heistä saattaa oikealla

markkinoinnilla kehittyä vakioasiakkaita, jopa avainasiakkaita. *Potentiaaliset asiakkaat* ovat sellaisia, jotka eivät vielä ole käyttäneet yrityksen palveluja, mutta heillä on tarpeita joiden tyydyttämiseen yrityksellä on tarjota oikeanlaisia ratkaisuja. Nämä asiakkaat käyttävät usein kilpailijan palveluita ja heidät pitää saada houkuteltua kokeilemaan oman yrityksen palveluja. Entiset asiakkaat ovat sellaisia, jotka ovat jollain tavoin pettyneet yrityksen palveluihin tai tuotteisiin ja ovat siirtyneet käyttämään kilpailijoiden palveluita. Näiden asiakkaiden takaisin saaminen ei ole helppoa ja se vaatii yleensä henkilökohtaista yhteydenottoa, jolloin voidaan tarjota uutta kokeilumahdollisuutta. Joka tapauksessa entisen avainasiakkaan takaisin voittamiseksi kannattaa nähdä vaivaa. (Lecklin 2002, 109.)

Asiakassuhteissa ei ole kannattavaa keskittyä pelkästään uusien asiakkaiden hankintaa, vaan asiakassuhteen hallintaan kuuluu lisäksi asiakassuhteen ylläpito niin, että asiakas myös pysyy yrityksen tuotteen tai palvelun käyttäjänä. Hyvin onnistuneella asiakashallinnalla saadaan tyytyväisiä ja uskollisia asiakkaita, jotka suosittelevat yritystä myös muille. Olennaisena osana asiakassuhteen hallintaa on vielä erottaa kannattava ja kannattamaton asiakas; yrityksen tulee toimia säilyttääkseen kannattavat asiakkaat ja miettiä miten kannattamattomista asiakkaista saadaan kehitettyä tuottavampia asiakkaita. Esimerkki onnistuneesta asiakashallinnasta ovat erilaiset bonuskortit, joiden avulla ihmisiä motivoidaan käyttämään toistuvasti yrityksen tuotteita tai palveluja. (McKinsey & Company 2001, 83.)

Asiakkaiden tarpeet ja arvot muuttuvat vähitellen. Onnistunut arvomuutosten ennakointi antaa yritykselle lisää aikaa muutosten toteuttamiselle, koska se pystyy kehittämään toimintaansa oikeaan suuntaan kilpailijoitaan aiemmin. Lisäksi yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa arvomuutosten kehityksen ohjaamiseen omalla toiminnallaan. Yrityksen tulee tuntea tärkeimpien asiakasryhmiensä arvohierarkiat ja sen pohjalta voidaan suunnitella arvomuutosten ennustemalli. Malliin valitaan asiakasryhmän tärkeimmät arvot, sekä niihin kohdistuvat muutosvoimat, kerätään tietoa muutoksista ennustuksen pohjaksi ja analysoidaan tietoa ennustemallin avulla. Yhdistetään arvomuutosten ja muutosvoimien ennusteet ja laaditaan vaihtoehtoisia skenaarioita päätöksenteon perustaksi. Näin on mahdollista saavuttaa pitkän tähtäyksen kilpailuetua. (Lecklin 2002, 101.)

Huoltamoilla on omat vakioasiakkaansa, mutta varmasti myös paljon satunnaisasiakkaita, jotka poikkeavat lähimmälle huoltoasemalle kahvin himon iskiessä tai nälän yllättäessä. Shell Kontiomäki tavoittelee tämän kehittämissuunnitelman myötä asemaa kaikkien koiraihmissen vakio-pysähdyspaikkana. Sijainti on erinomainen ja hyvän maineen saavuttaminen koiraystävällisenä huoltoasemana tuo asiakkaita todennäköisesti nekin koiraihmiset, joilla ei ole koiraa matkassa. Markkinointiin kannattaa panostaa, jotta ihmiset olisivat asiasta tietoisia. Näin saadaan asiakkaat siirtämään kahvitauko Shell Kontiomäelle Kainuun Portin tai ABC Kajaanin sijaan.

### 3.3 Nelikenttä- eli swot-analyysi

Nimi swot-analyysi tulee neljästä alkukirjaimesta. *Strength* eli vahvuus kuvailee yrityksen tämän hetkisiä vahvuuksia toiminnassaan ja *weakness* eli heikkous kartoittaa yrityksen toiminnassa olevia heikkouksia. *Opportunity* eli mahdollisuus kuvailee yritystoiminnan tulevaisuuden mahdollisuuksia ja *threat* eli uhka kartoittaa asioita jotka voivat uhata yritystoiminnan kehittymistä tulevaisuudessa. Nimi nelikenttäanalyysi tulee siitä, että nämä seikat esitetään usein nelikenttäisen taulukon avulla. (Engblom, Krappe & Suominen 1998)

<b>Strength =</b> Vahvuudet joiden varaan voidaan rakentaa	<b>Weakness =</b> Heikkoudet jotka täytyy korjata
<b>Opportunity =</b> Mahdollisuudet jotka voidaan hyödyntää	<b>Threat =</b> Uhat jotka täytyy ottaa huomioon

Kuvio 4. Nelikenttäanalyysin osa-alueet (Engblom ym. 1998)

Nelikenttäanalyysi sisältää sekä yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien (nykytilanteen) että sen uhkien ja mahdollisuuksien (tulevaisuuden) analysoinnin. Yrityksen vahvuudet ovat niitä toimenpiteitä tai resursseja, joita yritys pystyy hyödyntämään. Esimerkiksi yrityksen fyysisiä resursseja ovat sen käytössä olevat koneet ja laitteet. Heikkoudet puolestaan ovat tekijöitä, joita



yrityksen täytyy parantaa pystyäkseen toimimaan tehokkaasti. Heikkoudesta voi olla esimerkkinä vaikka yrityksen huono sijainti. (Engblom ym. 1998; Pitkämäki 2000, 81.)

Analyysi voidaan tehdä yrityksessä esimerkiksi ryhmätyönä eli yhdessä miettien. Mitä enemmän asioita kunkin kohdan alle löydetään, sen parempi ja kattavampi analyysi on. Tämän jälkeen käydään läpi jokainen nelikentän ruutu ja konkreettiset toimintaratkaisut löytyvät näistä nelikenttään kirjatusta asioista:

- Vahvista vahvuuksia ja hyödynnä niitä jatkossakin.
- Korjaa ja paranna löydettyjä heikkouksia. Kaikkia heikkouksia ei voida poistaa, mutta niiden vaikutusta pitää pyrkiä lieventämään.
- Hyödynnä mahdollisuudet resurssien mukaisesti.
- Varaudu uunkiin hyvällä suunnittelulla, jolloin ikävät asiat eivät tule yllätyksenä.

SWOT -analyysin avulla yritys pystyy melko helposti ja kattavasti saamaan selville sekä yrityksen nykytilan että tulevaisuudessa kehittämistä vaativat seikat. (Engblom ym. 1998.)

Nelikenttäanalyysiä voidaan hyödyntää yrityksessä jatkuvasti. Aina välillä kannattaa pysähtyä pohtimaan missä yritystoiminnassa ollaan menossa, miten toimintaympäristö on muuttunut ja mihin suuntaan toimintaa kannattaisi kehittää. Tällöin voidaan tehdä uusi nelikenttäanalyysi ja katsoa minkälainen lista asioista siihen saadaan ja verrata sitä edelliseen analyysiin. Samalla voidaan miettiä, miten edellisen nelikenttäanalyysin heikkouksien vahvistamisessa on onnistuttu ja miten kokonaistilanne siitä hetkestä on muuttunut.

### 3.4 Yrityksen keskeiset valinnat

Ympäristöanalyysin tulokset antavat hyvän pohjan liikeidean jalostamiseen ja strategioiden hiomiseen. Mutta vaikka asiakkaiden odotukset olisi kartoitettu mahdollisimman tarkasti ja toimiala luonnehdittu hyvin, kilpailijoiden menestystekijät löydetty ja tulevaisuus tarkkaan enakoitu, on analyysi kuitenkin vain joukko perustekijöitä oman toiminnan miettimiseen. Yritys personoituu yrittäjään ja tämän vuoksi valitun liikeidean tulee näyttää yrittäjältään. Tämä on tärkeää myös sen vuoksi, että yrittäminen tuntuisi yrittäjästä hyvältä ja mielekkäältä. Kun yri-

tyksen toiminnassa on jotain omintakeista ja omaperäistä, se erottuu kilpailijoistaan omaksi itsekseen. (Pitkämäki 2000, 86.)

#### 3.4.1 Visio

Visio on yrityksen näkemys sen tulevaisuuden tilasta, näkemys siitä, mihin suunnitelmat tähtäävät. Se syntyy liiketoimintasuunnitelman päivittämisen yhteydessä yhteisistä keskusteluista, toistensa kuuntelemisesta ja ympäristön arvioinnista. Yhdessä luotu visio kertoo sen, missä toivon mukaan ollaan tietyssä ajankohdassa tulevaisuudessa. Oikein osunut visio on avain yrityksen menestykseen: koska visio ohjaa valintoja, johtaa oikea visiointi oikeisiin ratkaisuihin. Päinvastaisessa tapauksessa visio johtaa vääriin valintoihin ja kilpailukyvyn menetykseen. (Pitkämäki 2000, 86 – 87.)

Yrityksen strateginen visio käsittää perusteellisen tulevaisuuden toimintaympäristön luotauksen, muun muassa tietouden organisaation sidosryhmistä ja olettamuksista niiden, sekä taloudellisen, teknologisen että sosiaalisen ympäristön vaikutuksista organisaation toimintaan. Visiot muodostavat tällöin yhden olennaisen perustan organisaation strategiamuodostuksessa. (Lampikoski & Lampikoski 2000, 19.)

#### 3.4.2 Strategia

Yrittäjän perusongelmia ovat, mihin yrityksen toiminta voi perustua, mikä on sopiva toimiala ja miten alalle tulo voisi tapahtua. Yritysten taustat ja lähtökohdat vaihtelevat. Osa edustaa aitoa yrittäjyyttä: tilaisuuden havaitsemista ja siihen tarttumista taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi. Useimmiten yritykset lähtevät läheltä perustajia. Ohjaavia tekijöitä ovat kokemuksiin perustuva osaaminen, tuote- tai palvelualueen tietämysperustan hallinta ja usein aiemmassa työtilanteessa syntyneet verkostosuhteet asiakkaisiin ja hankintalähteisiin. Etenkin alkavien, mutta

myös muiden yritysten toiminta perustuu lähes aina pitkälle yrittäjän omaan työpanokseen. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1994, 100.)

Strategia sisältää toiminnan ”juonen”. Sen luominen ja liikeidean kehittäminen on pohtimista, uusien mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen löytämistä monesta perspektiivistä asiaa tarkastelemalla. Hyvän strategian tunnistaa siitä, että yritys menestyy. Ja se puolestaan edellyttää jonkin ainutlaatuisen, erinomaisen tai erilaisen luomista suhteessa muihin yrityksiin. Yrityksen täytyy uskoa strategiaa luodessaan ja liiketoimintasuunnitelmia tehdessään voivansa vaikuttaa asioihin, siihen, että visiot toteutuvat oikeilla valinnoilla ja kovalla työllä. Hyvän strategian tunnistaa siitä, että yritys menestyy. (Pitkämäki 2000, 89.)

### 3.4.3 Tavoitteet

Tavoitteet ovat tavallisimmin aikaan sidottuja mittareita, joiden avulla yritys pystyy seuraamaan onko laadittu strategia toteutunut tai kuinka hyvin se on toteutumassa. Tavoitteiden tulee olla riittävän yksinkertaisia ja ne on asetettava niin, että ne täyttävät vain yrityksen oleellisimman toiminnan. Tavoitteiden asettamisella pyritään luomaan selkeä suunta yrityksen toiminnalle; työyhteisön kaikki jäsenet voivat seurata miten heidän toimintansa vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen ja voidaan luoda selkeä palkitsemisjärjestelmä hyvään tulokseen johtaneista asioista. Yritystoiminnan tavoitteiden asettaminen lähtee yrittäjän omista tarpeista ja ajatuksista, joiden on yhdistyttävä työyhteisön jäsenten omiin tyydytystä antaviin tarpeisiin. Tällä tavalla saadaan luotua tavoitteet, joiden saavuttamiseksi jokainen on valmis ponnistelemaan. Tavoitteet eivät siten voi olla pelkästään numeerisia, koska ihminen tarvitsee työssään muutakin kannustinta kuin pelkkä raha. (Pitkämäki 2000, 102 – 105.)

### 3.5 Keinot

Keinot sisältävät kokonaisuuden jäsennehtynä eri osa-alueisiin, jotka tulee huomioida yrityksen toiminnan kehittämistä mietittäessä. Yritystoiminta nojaa viiteen tukijalkaan: markkinointiin, tuotantoon, kehitykseen, talouteen sekä henkilöstöön. Vakaasti toimiva yritys ottaa huomioon kaikki osa-alueet ja kehittää niitä yhdenmukaisesti. Jokaisen liiketoiminnan tukijalan ja niissä tehtävien valintojen on tuettava yrityksen päämäärää, liiketoiminnan aluetta sekä määriteltyjä tavoitteita.

#### 3.5.1 Markkinointi

Yrityksen markkinointistrategian perusosia on viisi:

1. Markkina-alueen ja kohderyhmän täsmentäminen eli minne ja kenelle
2. Tuoteratkaisut eli mitä
3. Jakelutien valinta eli mitä kautta
4. Hinnoitteluratkaisut eli mihin hintaan
5. Markkinointiviestintä eli miten myyntiä tuetaan

Oleellisin asia strategian muodostamisessa on, että valinnoista muodostuu yrityksen kannalta paras ja kilpailukykyisin kokonaisuus. (Sutinen ym.1996, 122.)

#### Kohderyhmä

Valitun kohderyhmän tulisi olla kaikkien muiden markkinointistrategian osien pohjana. Yrityksen tulisi suunnata markkinointi sellaisille asiakkaille, joiden keskuudessa yrityksen kilpailukyky on suhteellisesti paras. Tähän kohderyhmän valintaan kannattaa panostaa, eikä perustaa valintoja mutu-tietoon tai epämääräisiin uskomuksiin. Kohderyhmästä on mahdollista saada puolueetonta tietoa markkinointitutkimuksella, jolla voidaan kerätä sekä tiukkaa faktatietoa asiak-

kaiden ominaisuuksista sekä niin sanottuja pehmeitä tietoja esimerkiksi asiakkaiden asenteista ja motiiveista. (Sutinen ym. 1996, 122 – 124.)

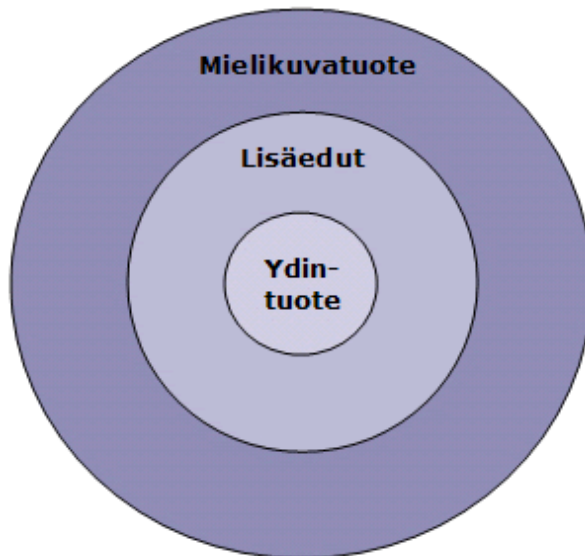
## Tuote

Tarjottava tuote voi olla joko fyysinen tavara tai tarjottava palvelu. Tuotepäätökset markkinoinnin kilpailukeinona ovat kaikki ne tuotteeseen liittyvät ratkaisut, joilla yritys menestyy markkinoilla vallitsevassa kilpailussa ja saavuttaa kilpailuetuja. Yrityksen tuotepäätökset ovat pitkällä tähtäimellä ratkaisevia, koska ne ratkaisevat moneksi vuodeksi, miten yrityksen liike-toimet tulevat sujumaan. Tuotepolitiikan virheitä on vaikea korjata muilla kilpailukeinoilla. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 125.)

Tuote on kohderyhmän ohella toinen markkinoinnin peruskilpailukeinoista:

1. Yrityksen tuotepäätökset ovat perustana muille markkinoitpäätöksille, kuten hinnoittelu-, jakelutie- ja viestintäpäätöksille.
2. Asiakkaat eivät osta pelkästään aineellista tuotetta, vaan ratkaisuja omiin tarpeisiinsa ja ongelmiinsa. Yrityksen tuoteratkaisut muodostavat sen tarjonnan, jolla yritys voittoa vastaan joko tyydyttää asiakkaiden tarpeet tai luo uutta kysyntää.
3. Vain kannattavat tuotteet takaavat yritykselle tarvittavan kokonaiskannattavuuden. (Lampikoski ym. 1997, 125.)

Tuote koostuu monesta kerroksesta. Palvelujen kohdalla voidaan puhua ydinpalvelusta, lisäpalveluista ja tukipalveluista. Lisäpalvelut ovat välttämättömiä palvelun onnistumisen kannalta: esimerkiksi lentomatkaan kuuluu olennaisena osana matkatavaroiden kuljetus. Tukipalvelut ovat puolestaan niitä, joilla erotutaan kilpailijoista: matkaan voi sisältyä ilmainen hotelliyöpyminen. (Bergström & Leppänen 2002, 88.)



Kuvio 5. Tuotteen osa-alueet (Yrittäjyysväylä 2006)

Opinnäytetyöni aiheena olevassa tapauksessa voidaan katsoa olevan kyseessä yhden tukipalvelun kehittäminen. Perinteisten huoltamopalveluiden, kahvin ja bensiinin, lisäksi asiakkaalle tarjotaan jotain ekstrapaa eli miellyttävä tauko myös mukana matkustavalle lemmikille. Tällä lisäpalvelulla pyritään pysäyttämään asiakkaat juuri Kontiomäen Shellille, vaikka bensiiniä ja kahvia saa muiltakin liikenneasemilta.

#### Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnän tavoitteena on sekä informoida asiakasta tuotteista ja palveluista että vaikuttaa hänen päätöksentekoonsa. Markkinointiviestinnän välineet voidaan jakaa perinteisesti neljään pääryhmään: mainontaan, myynninedistämiseen, suhde- ja tiedotustoimintaan sekä henkilökohtaiseen myyntityöhön. Viestintäkeinojen valinta ja yhdisteleminen, viestinnän kohderyhmä, sanoman sisältö sekä viestinnän aikataulutus ovat yrityksen markkinointiviestinnän strategisia päätöksiä. Myytävä tuote tai palvelu määrittelee pitkälti sen, mikä on markkinointiviestinnällisesti paras keino myynnin edistämiseksi. (Sutinen ym. 1996, 176.)

### 3.5.2 Kehittäminen

Palvelun kehittäminen monista osista koostuvana kerroksellisenä kokonaisuutena on palvelun tuotteistamista. Lähtökohtana tuotteistamisessa on asiakkaiden tarpeiden tunteminen ja tavoiteltu asema asiakkaiden mielissä. Nämä ilmaistaan liikeideana tai palveluajatuksena, jossa tarkoituksena on määritellä yrityksen tavoittelemat kohderyhmät, kohderyhmien tarpeet sekä niiden arvostamat kokemukset. Palveluajatuksessa eritellään myös tarjottavan palvelun sisältö ja lisäksi määritellään, miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan käytännössä. Palveluajatuksen kaikkien osatekijöiden tulee olla yhteensopivia keskenään ja erityisesti on tärkeää, että kaikki palvelun tuottamiseen osallistuvat saavat tiedon palveluajatuksesta sekä ymmärtävät ja hyväksyvät sen sisällön. Esimies on keskeisessä roolissa palveluajatuksen sisällön viestimisessä henkilöstölle. (Lämsä & Uusitalo 2005, 100–101.)

Kehittämistä voidaan tarkastella myös Bostonin neliön avulla.

Suuri	<b>KYSYMYSMERKKI</b>	<b>TÄHTITUOTE</b>
Markkinoiden kasvunopeus	<b>RAKKIKOIRA</b>	<b>LYPSYLEHMÄ</b>
Pieni	Pieni	Suhteellinen markkinaosuus
		Suuri

Kuvio 6. Bostonin neliö (Bergström & Leppänen 2003, 170.)

Tämä malli kuvaa neljää tuotetyyppiä, joita yrityksellä voi olla valikoimissaan. Rakkikoirat ovat niitä tuotteita, joista yrityksen tulisi pyrkiä eroon. Niiden markkinat eivät enää kasva ja suhteellinen markkinaosuus on pieni. Lypsylehmät tuottavat yritykselle vielä tulosta, vaikka markkinat eivät enää kasvaisikaan. Tähtituotteet ovat nimensä mukaisesti yrityksen tärkeimpiä tuotteita, suhteellinen markkinaosuus on jo suuri ja markkinoiden odotetaan kasvavan edelleen. Lypsylehmistä saadaan tuottoa suhteellisen pienillä investoinneilla, mutta tähtituotteiden lan-

seeraamiseen on useimmiten pitänyt tehdä arvokkaita investointeja. Kysymysmerkit ovat usein uusia tuotteita, joiden kehitys on epävarmaa, mutta markkinoiden kasvunopeus hyvä. Näistä odotetaan yritykselle uusia tähtituotteita. (Bergström & Leppänen 2003, 170.)

Koiraparkki on Kontiomäen Shellille selvästi kysymysmerkki, jonka suosiosta ei voi olla vielä varma, mutta joka todennäköisesti vetää asiakkaita ostamaan huoltoaseman muita palveluita. Tavallaan palvelu ei itsessään tuota mitään, vaan tuo lisäarvoa huoltamon palveluihin ja toimii imagon luomisen apuna. Taloudellinen tuotto tulee lisääntyneen muun myynnin kautta.

### 3.5.3 Tuottaminen

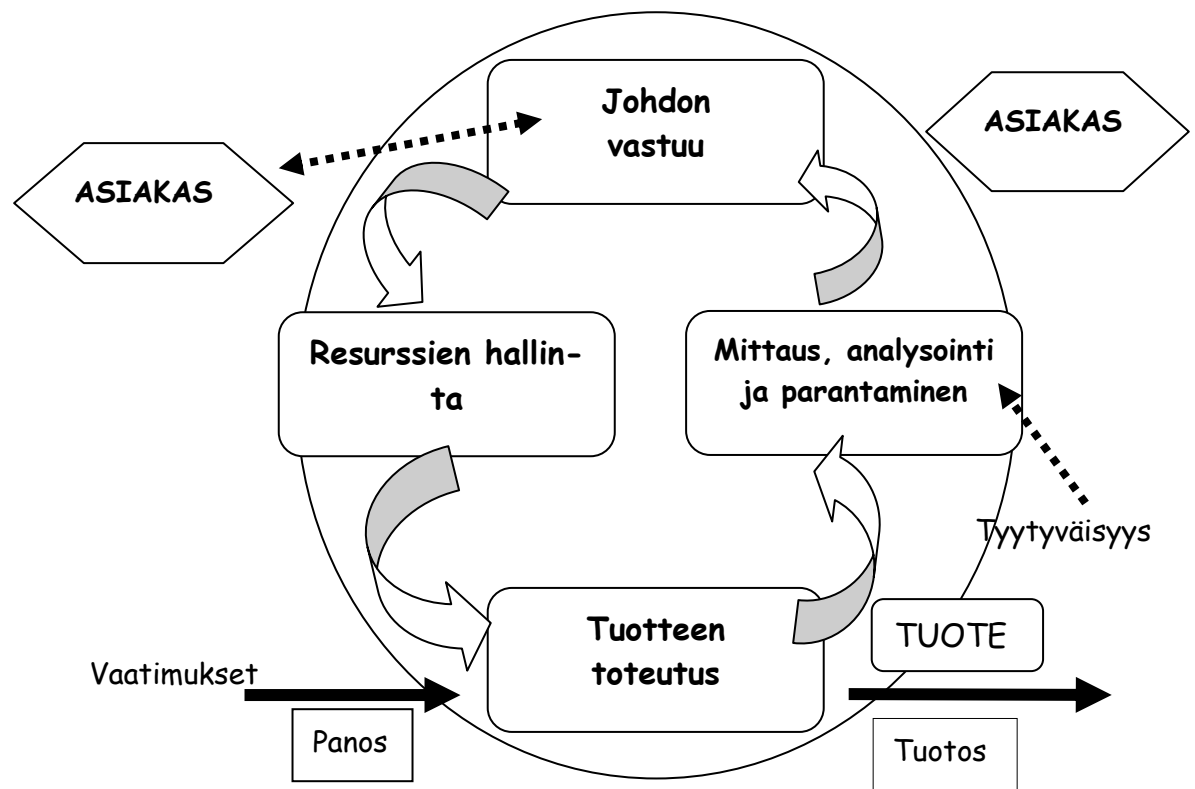
Yrittäjän tulee erilaisten laskelmien avulla tehdä päätökset siitä, miten ja millä resursseilla palvelujen tuottaminen tapahtuu. Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä suunnitellaan ja kuvataan kaikki tuotantoon tarvittavat resurssit: toimitilat, tuotteen tai palvelun tuottamisen mahdollistavat investoinnit, henkilökunnan määrän tarve, mahdolliset tavarantoimittajat sekä tuotannon ohjaus ja seuranta. Tässä vaiheessa on myös tärkeää miettiä, mitä yrityksen kannattaa tehdä itse ja mitkä asiat sen kannattaa jättää muiden eli tavarantoimittajien, asiakkaiden tai kumppaneiden hoidettavaksi. Kun yritys on selvittänyt liiketoimintamallinsa vaiheet, sen tulee keskittyä hoitamaan niitä toimintoja, jotka se osaa paremmin kuin muut. Näin yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen mahdollisimman suuren hyödyn ja saavuttaa etumatkaa kilpailijoihinsa nähden.

Laatujärjestelmät ovat yksi keino parantaa toiminnan laatua, lisätä työn määrätietoisuutta ja henkilöstön motivaatiota sekä vahvistaa jatkuvan parantamisen mekanismien toimivuutta. Laatujärjestelmiä on olemassa useita, joista tunnetuin on varmasti ISO -laatustandardeihin perustuva järjestelmä, esimerkkeinä ISO 9000 laadunhallintajärjestelmät ja ISO 14000 ympäristöjärjestelmät. (Heikkilä 2005)

Laatujärjestelmää rakennettaessa organisaatio joutuu analysoimaan järjestelmällisesti toimintaansa: työskentelytapojaan, päätöksentekotapojaan ja vastuunjakoaan. Analysoinnin pohjalta toimintaa voidaan suunnata tavoitteiden mukaiseksi, hallita kustannuskehitystä ja parantaa kan-



nattavuutta. Tämän vuoksi laatujärjestelmä tarjoaa yritysjohdolle tehokkaan keinon hyvin organisoituun ja vastuulliseen tavoitteiden asettamiseen ja niiden seurantaan sekä toiminnan kehittämistarpeiden arviointiin. Laatujärjestelmään sitoutuminen selkiyttää vastuualueita, luo jokaiselle toimintasektorille selkeät ja toimivat rutiinit sekä pitää tuotteiden tai palvelun laadun tasan korkeana. Laatujärjestelmä kertoo myös asiakkaille ja yhteistyökumppaneille yrityksen toiminnan varmuudesta sekä pitkäjänteisyydestä ja tuo näin lisäarvoa vanhojen kontaktien ylläpitoon ja uusien solmimiseen. (Inspecta Oy)



Kuvio 7. Laadunhallintajärjestelmän rakenne. (Heikkilä 2005)

Koiraparkin kohdalla toteutuksen tulee olla mahdollisimman tarkoituksenmukainen ja asiakasystävällinen. Ei riitä että metsässä on joku polku mitä voi kävellä, vaan lenkin on oltava sellainen että siinä pystyy kävelemään huonollakin kelillä ilman kumisaappaita. Henkilökunnan tulee huolehtia lenkin siisteydestä, jotta ympäristö saadaan pysymään viihtyisänä ja koirille

turvallisena. Kaikki ulkoiluttajat eivät valitettavasti siivoa koiriensa jätöksiä. Uhkana lenkin turvallisuudelle on myös lasinsirpaleet, joko vahingossa tai tahallaan rikotuista pulloista. On ehdottoman tärkeä ettei lasinsiruja ole ulkoilutusreitien varrella, joten vähintään kerran päivässä suoritettu tarkastuskierto on tarpeen. Koiraparkin keskeisimpänä tarkoituksena on tarjota asiakkaille ekstrapia ja toimia huoltamon imagon kohottajana. Jos alueesta ei huolehdita, antaa se lähinnä negatiivisen kuvan yrityksen toimintatavoista. Lisäksi asiakkaiden palautetta ja toiveita tulee kuunnella herkällä korvalla, jotta toimintaa saadaan kehitettyä oikeaan suuntaan resurssien mukaan.

### 3.5.4 Henkilöstö

Asiakkaiden palveleminen on opittavissa oleva taito, jonka perustana on aito palveluhalu asiakasta kohtaan, lojaalius työnantajaa kohtaan sekä ammattilypeys omasta työstä. Asiakaspalvelutilanteessa kohtaa kaksi asiantuntijaa: myyjä oman alansa ja asiakas oman asiansa asiantuntijana. Myyjän tehtävänä on etsiä ja myydä ratkaisu asiakkaan ongelmaan ja tarpeeseen ja tämä edellyttää asiakastuntemusta. Lisäksi on tiedettävä oman yrityksen strategiat, toimintaperiaatteet ja prosessit, jotta tietää mikä yrityksessä on sallittu ja mikä ei. Asiakaspalvelutehtävissä olevalla henkilöllä on oltava hyvät vuorovaikutustaidot ja hänen on hallittava myyntityö. Esimiehen tehtävänä on luoda omalla toiminnallaan mahdollisimman kannustava ilmapiiri hyvän asiakaspalvelun toteuttamiseksi. Tässä on avainasemassa ihmisten motivointi, sitouttaminen ja yhteistoiminta sekä henkilöstön ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen. (Lämsä & Uusitalo 2005, 123 – 124.)

Työnantajan suhtautuminen työntekijöihinsä sekä työsuhteen kesto ovat merkittäviä tekijöitä työntekijän sitouttamisessa. Samoin kuin osallistuminen suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä työsuhteen pysyvyyteen liittyvä varmuus.. Mahdollisuus osallistua koulutuksiin ja kehittää itseään lisäävät tunnetta työpaikan pysyvyydestä sekä kannustavat työntekijää sitoutumaan työhönsä ja työpaikkaansa. Lyhytkestoisten työsuhteiden myötä lisääntyvän liitännäishenkilöstön sitoutuminen ei ole samanlaista kuin ydinhenkilöstön ja tämä voi muodostua yrityksille ongelmaksi. Jos keskeisissä asiakaspalvelu- ja muissa tehtävissä olevaa joukkoa ei saada sitoutumaan

yrityksen tavoitteisiin ja kehittämiseen, se näkyy helposti toiminnan laadussa asiakkaalle asti. (Strömmer 1999, 163.)

Taloussanomien tekemän yritysjohtajakyselyn mukaan henkilöstön motivointi on yritysjohtajien mielestä tärkein yrityksen menestykseen vaikuttava tekijä (Kainuun Sanomat 26.1.2006, B4). Myös tämän kehittämissuunnitelman toteuttamisessa on henkilökunnan oltava mukana. Ihmiset ovat lemmikkiensä suhteen varsin herkkiä ja loukkaantuvat helposti jos kokevat että heidän lemmikkiinsä on suhtauduttu jotenkin negatiivisesti. Koiraparkki ei varsinaisesti lisää henkilökunnan työtehtäviä, mutta heidän on tärkeää muistaa kaikessa palvelussa eläinystävällisen imagon luominen.

### 3.5.5 Talous

Yrityksen taloutta seurataan vähintään kerran vuodessa tehtävän tuloslaskelman avulla. Tuloslaskelmasta selviää mistä eristä ja miten yrityksen tilikauden tulos on muodostunut. Tuloslaskelman viimeinen rivi, tilikauden tulos, antaa sekä yrittäjälle että sidosryhmille tärkeimmän informaation. Tuloslaskelmassa näkyy myös vastaavat luvut edelliseltä tilikaudelta, joten tilanteen kehitystä voidaan seurata hyvin helposti. (Miettinen & Santala 2003, 108.)

Taselaskelma laaditaan tilikauden viimeisen päivän tilanteen mukaan. Se osoittaa, minkälaista varallisuutta (vastaavaa) yrityksellä on tilinpäätöshetkellä ja minkälaisin pääomin (vastattavaa) varallisuus on hankittu. Myös taseessa esitetään luvut kahdelta tili-kaudelta rinnakkain. (Miettinen & Santala 2003, 112.)

Koiraparkin perustamiskustannukset eivät ole kovin suuret, mutta myöskään sen tuotto-odotukset eivät ole mitenkään korkeat. Näkyvät tuotot tulevat lisääntyneenä huoltamotavaroitten ja ruoan myyntinä, mutta tärkein seikka on imagon kohoaminen ja kilpailuaseman parantuminen huoltamoiden välisessä kamppailussa. Palvelun tarjoamisella ei pyritä niinkään saavuttamaan myyntitavoitteita, vaan tavoitteena on mielikuvat: yrityksen ulkoisen kuvan parantuminen asiakkaiden mielissä

### 3.6 Toteuttaminen ja seuranta

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen taustaselvityksineen on suuri työ. Vaikka pienyrittäjästä saattaa tuntua, ettei kaikkien ympäristötekijöiden ja analyysien tekemiseen riitä aikaa, työ on nähtävä panostuksena yrityksen tulevaisuuteen. Liiketoimintasuunnitelmassa kiteytyy toiminnan kokonaisuus. Sen kautta jäsentyy johdolle ja koko työyhteisölle kuva yrityksen tehtävästä, liikeideasta, markkina-alueista, toimintatavasta ja liikekumppaneista. Suunnittelun tärkein vaihe on asioitten pohtiminen. (Pitkämäki 2000, 109.)

Asioita ei tarvitse suunnitella aivan loppuun saakka, liiketoimintasuunnitelmakaan ei tarvitse edetä pikku seikkoihin asti. Tärkeintä on käynnistää asiat. Suunnittelu ja toteutus voivat edetä yhdessä käsi kädessä. Se koskee niin tuotekehitystä, liiketoiminnan suunnittelua, uudelle markkina-alueelle laajentumista kuin uuden liiketoiminnan kehittämistäkin. Ehkäpä siten vanha, luutunut ajattelumalli, "hyvin suunniteltu on puoliksi tehty", saa aivan uuden muodon. Paras tulos saavutetaankin ehkä suunnittelun ja toteutuksen samanaikaisella etenemisellä. Liiketoiminnan suunnittelun tarkoitus ei ole ainoastaan täsmentää sitä, mitä pitäisi tehdä, vaan myös miten tehdään. Liiketoimintasuunnitelma on valmis vasta kun myös keinot sen viemiseksi käytännön tasolle on mietitty. (Pitkämäki 2000, 109–110.)

Sahlmanin (1998, 44–45) mukaan liiketoimintasuunnitelmien laatijoiden pahimpia syntejä on ylimielisyys. Nykyajan taloudessa harva idea on todella yksinomistuksessa eikä tilaisuuksien hyödyntämisessä pidä turhia aikoilla. Liiketoimintasuunnitelma ei saa olla asiakirja, joka jättää yrittäjätiimin odottamaan passiivisesti, mitä tuleman pitää. Sen sijaan sen tulee olla toimintakehotus, joka tuo esiin johdon vastuun korjata virheet ennakoivasti ja viipymättä. Suunnitelman on osoitettava, että laatijat hallitsevat koko yritys-prosessin tilaisuuden havaitsemisesta rahaksi muuttamiseen. Se ei ole tapa nyhtää hyväuskoisilta sijoittajilta rahat pois peittämällä epävarmat asiat pois näkyvistä, sillä loppujen lopuksi huiputetuksi tulee vain yrittäjä itse.

Yrityksen pitää seurata omaa toimintaansa ja mitä muutoksia ympäristössä sekä kilpailutilanteissa tapahtuu ja päivittää omaa liiketoimintasuunnitelmaansa sen mukaisesti. Tavoitteiden

toteutumista ja budjettia pitää seurata, jotta tiedetään kuinka hyvin liiketoimintasuunnitelman laatimisessa on onnistuttu. (Pitkämäki 2000, 109.)

## 4 LIIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Työn tavoitteena oli tehdä liiketoimintasuunnitelma kevään 2007 aikana yhdelle uudelle liiketoiminnan osa-alueelle Shell Kontiomäelle. Suunnitelman laatiminen lähti liikkeelle keskusteluista yrittäjän kanssa. Näissä keskusteluissa perehdyttiin hieman yrityksen historiaan ja nykytilaan ja tarkastettiin että työn tilaajalla ja tekijällä oli sama näkemys siitä, mitä oltiin tekemässä ja minkälainen lopputulos haluttiin. Paikan päällä tutustuttiin myös käytettävään alueeseen. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa monta kohtaa saatiin selvitettyä keskustelemalla, pohjimalla ja suunnittelemalla yrittäjän kanssa. Hänellä on kuitenkin paras kokemus ja näkemys yrityksen toiminnasta ja toimialasta sekä kilpailutilanteesta ja lisäksi hänellä visio yrityksen tulevaisuudesta.

Tutkimusmenetelmä ja sen soveltaminen on esitelty seuraavaksi, samoin kuin osa itse tutkimuksesta. Liiketoimintasuunnitelman loppuosa on määritelty salaiseksi.

### 4.1 Tutkimusmenetelmä ja sen käytännön soveltaminen

Tutkimusmenetelmänä käytettiin tapaustutkimusta eli case-tutkimusta. Tällä tutkimusmenetelmällä tutkitaan ilmiötä sen luonnollisessa ympäristössä monesta eri näkökulmasta empiiristä aineistoa hyväksi käyttäen. Tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa intensiivistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta tapauksesta. Aineistona käytetään sekä määrällistä että laadullista aineistoa ja tavoitteena on hahmottaa kokonaisuus mahdollisimman monipuolisesti; kysymyksinä käytetään erityisesti miten ja miksi kysymyksiä. (Kymäläinen & Mäkelä; Viitaniemi 2005.)

Tutkimuksen luotettavuus on usein hyvä tutkittuun tapaukseen nähden, mutta tulosten yleistettävyyden voi olla vaikeaa. Toisaalta tutkimus ei pyrikään tuottamaan tilastollisesti yleistettävää

tietoa vaan kyseessä on lähinnä analyttinen yleistäminen; pyritään teorioiden yleistämiseen ja laajentamiseen. Määritelmänsä mukaisesti tapaustutkimus tähtää yhden tapauksen kuvaamiseen eikä yleispätevien tietojen hankkimiseen. (Jokinen & Kuronen)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida käytetyn aineiston ja tutkimuksen dokumentoinnin pohjalta. Tutkimuskysymyksiin tulee hakea vastauksia mahdollisimman luotettavalta taholta (ammattikirjallisuus, asiantuntijat tms.) ja tutkimuksen dokumentoinnissa on pyrittävä kertomaan mahdollisimman tarkasti mistä tieto on saatu ja miksi juuri tämä tietolähde valittiin. Jos tutkimus on kuvattu hyvin ja käsitteellistäminen on onnistunut, tarjoaa tapauksen monipuolinen erittely aineksia myös yleistettävyyteen. Yleistyksset eivät tosin ole tilastollisesti päteviä kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa, vaan lähinnä teoreettisia yleistyksiä, jolloin keskeisessä asemassa ovat ne tulkinnat, joita aineistosta tehdään, ei aineisto itsessään. (Eskola & Saarela-Kinnunen 2001, 163.)

Liiketoiminnan yhden osa-alueen liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä olen käyttänyt mahdollisimman tarkoituksenmukaisia ja asiantuntevia lähteitä, esimerkiksi ympäristöön liittyvissä asioissa olen ollut yhteydessä ympäristökeskukseen. Liiketoimintasuunnitelman laatimisen jokainen vaihe on dokumentoitu. Luotettavuuden tutkimukselle antaa oman alansa asiantuntijoiden käyttö. Tutkimukseen haastatellut henkilöt löytyvät liitteestä ja heidän asema edustamassaan organisaatiossa kertoo asiantuntijuudesta.

Tutkimuksessa on edetty pitkälti kuvion 3 mukaisesti. Kuitenkin jotain kohtia on jätetty vähemmälle huomiolle, koska kyseessä on olemassa olevan liiketoiminnan kehittäminen, eikä uuden liiketoiminnan aloittaminen. Taloudellisia vaikutuksia ei ole käsitelty kovin syvästi, sillä yrittäjän kanssa käymissämme keskusteluissa todettiin että palvelut aloittamisen vaikutusta myyntiin on hyvin vaikea arvioida, koska palvelu itsessään ei tuota mitään. Myös henkilöstökysymykset on rajattu pois, koska tämä palvelu ei vaadi henkilökunnan lisäämistä eikä muutenkaan vaikuta suuresti henkilökunnan nykyiseen työhön.

Asiakkaiden tarpeita kartoitettiin kyselyllä koiraharrastajien suosimilla internetin keskustelupalstoilla. Hevostallin seniorit ja Voimahalin voimaeläin foorumeilla herätin keskustelua siitä,

minkälaista palvelua ihmiset koiran tai hevosen kanssa matkustaessaan kaipaavat. Kaikkien toiveita ei luonnollisesti voida toteuttaa, mutta keskusteluista on saatu ideoita koiraparkin rakenteisiin sekä sen kehittämiseen tulevaisuudessa. Keskusteluissa tuli selvästi ilmi, että koirahomiot selvästi kaipaavat tällaista palvelua ja osaavat arvostaa sellaista liikenneasemaa, josta sitä saa. Ympäristökeskukselta selvitettiin ympäristölupien tarve sekä määräykset alueen puhtaanapidosta ja jätehuollosta.

Kustannukset selvitettiin arvioimalla ja kysymällä tarjouspyynnöt maanrakentamisesta. Suurimmat kustannukset aiheutuvat alueen rakentamisesta ja käytöstä tulee jonkin verran kustannuksia ainakin kunnossapidon ja jätehuollon muodossa. Mahdollinen investointiavustus selvitettiin Kainuun TE-keskuksen asiantuntijoiden kanssa.

## 4.2 Markkinointi

Hyvä idea ei kanna kovin pitkälle, ellei sitä saateta ihmisten tietoisuuteen. Koiraparkin avulla Shell Kontiomäki haluaa profiloitua eläinystävälliseksi huoltoasemaksi ja sen tulee näkyä myös kaikessa toiminnassa. Sisäinen markkinointi tarkoittaa sitä, että uusi idea eli koiraparkki markkinoidaan omalle henkilökunnalle niin, että he kaikki ymmärtävät sen merkityksen ja ymmärtävät että eläinystävällisyyden tulee näkyä myös muussa palvelussa. Koiraparkin avaamisella ei ole odotettavissa merkittävää vaikutusta yrityksen liikevaihtoon, vaan etu on enemmän imago-puolella. Lisäksi koiraparkki on yksi vahva kilpailuetu huoltamoiden keskinäisessä kamppailussa.

Toisaalta, koska tuotto-odotukset eivät ole kovin suuret, ei markkinointiviestintään tässä tapauksessa uhrata euroja kovin runsaasti. Toki on tärkeää että ihmiset löytävät uuden palvelumuodon ja sana leviää ympäriinsä, mutta kävijämäärät ovat jo nykyisellään niin runsaat, että tieto varmasti lähtee kesäsesongin aikana leviämään. Shell Kontiomäellä on olemassa tienvarsimainos Iisalmen ja Kajaanin välillä ja tähän mainostauluun saadaan sopivasti lisättyä maininta koiraparkista. Lisäksi yrityksellä on välillä mainoksia Kainuun Radiossa ja näihin mainoksiin lisätään jatkossa maininta eläinystävällisyydestä. Kauaskantoisin ja edullisin markkinointiväli-



ne on todennäköisesti ihan puskaradio, se vain edellyttää palvelulta sellaista tasoa, että on jotain kerrottavaa. Tässä työssäni olen käyttänyt internetin keskustelupalstoja hyödykseni tiedon hankinnassa ja näitä samaisia keskustelupalstoja voidaan hyödyntää myös koiraparkin markkinoinnissa. Keskustelupalstoilla tieto leviää nopeasti ympäri Suomen. Tällaisesta markkinoinnista voisi käyttää termiä sissimarkkinointi, koska se poikkeaa perinteisistä markkinointikanavista eikä tarvitse suurta markkinointibudjettia. Samaan kategoriaan voidaan katsoa kuuluvaksi ystäväni lupaama juttu Koiramme – lehteen, kun koiraparkki on valmis ja käytössä.

### 4.3 Tuottaminen ja kehittäminen

Huoltoaseman välittömässä läheisyydessä on osittain yrityksen ja osittain yrittäjän omistuksessa olevaa luonnontilaista metsäaluetta. Tätä aluetta hyödynnetään koiraparkin rakentamisessa. Huoltoaseman takana olevalta parkkipaikalta ja kulkureitiltä on helppo rakentaa yhteys aiotulle parkkipaikalle. Parkkipaikan sijainti on pohjoispuolen rinteessä, koska se on kesäaikaan suojaisin paikka auringonpaistetta ajatellen. Lisäksi tuolla alueella kasvaa valmiiksi koivikkoa, joka muodostaa parkkipaikalle tarvittavan varjon. Alueen valintaan vaikuttavat myös yrittäjän muut kehittämissuunnitelmat, joille on varattu itäinen osa maa-alueesta. Ympäristöhallinnon ylläpitämästä Hertta eliölajit – tietokannasta sekä Kainuun ympäristökeskuksen manuaalisista arkistoista on tarkastettu, että alueelta ei löydy mitään suojeltavaksi määriteltyä kasvia, mikä rajoitaisi alueen rakennussuunnitelmia luonnonsuojelulain perusteella. Maakuntakaavasta ei myöskään löydy rakentamista koskevia rajoituksia ko. alueelle.

Tulevan parkkipaikan alue on valmiiksi puuton eli parkkipaikan tekeminen ei vaadi metsän raivaamista. Alue on melko kuivalla maaperällä, joten varsinainen rakennustyö ei vaadi kuin hieman maansiirtotöitä sekä hiekka- ja sorakerroksen ajamisen pohjaksi. Aluetta ei ole tarkoitus asfaltoida siitä koituvien suurten kustannusten vuoksi. Jos huoltamoalueella tehdään tulevaisuudessa asfaltointitöitä, voidaan koiraparkin asfaltointia harkita uudelleen, jos käyttökokeemukset osoittavat että asfaltoinnille on tarvetta.

Yksi paikan valintaan vaikuttava seikka on vesi- ja viemäriverkoston sijainti. Eläinten kanssa matkaavat tarvitsevat myös vesipisteen, josta voi ottaa vettä lemmikkien juottamiseen. Toki vettä voi hakea esimerkiksi huoltoaseman vessasta, mutta tällainen erillinen vesipiste palvelee eläinten kanssa liikkuvia asiakkaita kaikista parhaiten. Suunnitellun alueen läheisyydessä kulkee valmiiksi vesi- ja viemäriverkosto, joten vesipisteen rakentaminen on hyvin yksinkertaista. Kesäaikaan vesipisteen toiminnassa tuskin tulee mitään häiriöitä, mutta talvisaikaan vesipisteen mahdollinen jäätyminen aiheuttaa ongelmia. Talvella eläinten vedentarve ei ole niin suuri kuin kuumana kesäpäivänä, mutta toisaalta etenkin hevosten kanssa matkaavat kaipaavat talviaikaan vesipistettä, josta tulee lämmintä vettä. Näin ollen vesipisteen suunnittelussa on otettava huomioon mahdollisuus talviaikaiseen käyttöön. Vesipiste sekä sen ympäristö on suunniteltava siten, ettei alue liety pahasti vaikka vettä valuisikin maahan. Myös sulkumekanismien kohdalla tulee miettiä tarkoituksenmukaisinta ratkaisua eli lähinnä sitä miten estetään ylimääräinen veden valuminen.

Koirien kävelytyslenkki tehdään valmiiksi raivatulle alueelle metsään. Alue on valittu sen mukaan, mihin kävelytyslenkki saadaan rakennettua vähäisimmillä kustannuksilla ja minkälaisessa maastossa koiria on helpointa kävelyttää. Yhtenä perusteluna on myös mahdollisimman hyvin kuivana pysyvä alue, jotta puhtaanapito on helppoa. Lenkki on mahdollista pitää auki talvisai-kaan moottorikelkalla polkemalla. Tällöin sitä ei tarvitse rakentaa niin leveäksi että aurauskalusto mahtuu liikkumaan. Parkkipaikka aurataan toki samalla kuin muutkin huoltoaseman piha-alueet.

Alueelle ei rakenneta maankäyttö- ja rakennuslain tarkoittamaan rakennusta. Lähinnä kyseessä voidaan katsoa olevan ns. rakennelma, jonka rakentamiseen ei tarvitse toimenpidelupaa, vaan pelkkä ilmoitus kunnan rakennusvalvontaviranomaiselle riittää. (Maankäyttö- ja rakennuslaki)

Jätehuoltolaki sanoo että ” Toiminnan järjestäjän on puolestaan huolehdittava alueellaan tai reitillään syntyvän jätteen keräyksen järjestämisestä.” sekä ” jätteestä tai jätehuollosta ei saa aiheutua vaaraa tai haittaa terveydelle tai ympäristölle”. Koirien jätöksistä tuskin on merkittävä haittaa ympäristölle, mutta sen voi ajatella olevan ihmisten terveydelle haitallista. Jätteen keräämisessä luotetaan pitkälle ihmisten omaan toimintaan eli jokaisen koiranulkoiluttajan tuli-

si kerätä oman lemmikkinsä jätökset ja toimittaa ne yrittäjän järjestämään jätepiesteeseen. Täysin tämän varaan ei voi laskea, joten yrityksen henkilökunnasta jonkun on käytävä joka päivä tarkastamassa parkkipaikan ja ulkoilutuslenkin siisteys. Kävelytyslenkin varrelta koirien jätökset on helpointa kerätä maatuviin koirankakkapusseihin. Matkustajilla on usein näitä pusseja matkassa ja tarkoituksena on että matkustaja saa kassalta uuden pussin käyttämänsä tilalle. Helpointa olisi, jos pusseja voisi olla vapaasti saatavilla esimerkiksi vesipisteen lähetyvillä. Silloin riskinä on kuitenkin se, että joku ottaa kaikki pussit kerralla matkaansa, eikä pusseja ole enää muille tarvitsijoille. Koirapuistossa jätteen keräys voidaan järjestää helpoimmin siten, että puistossa on suljettava jäteastia ja lapio, jolla jätökset voi nostaa jäteastiaan. Jäte on biojätettä.

#### 4.4 Talous

Hankkeelle ei ole mahdollisuutta saada rahoitusta työvoima- ja elinkeinokeskuksen (TE-keskuksen) yritysrahoituksen kautta. Investointituen myöntämisen edellytyksistä kerrotaan TE-keskuksen sivuilla näin: ” Investointihankkeiden rahoituksen myöntämisen edellytyksenä on, että yrityksellä katsotaan olevan edellytykset jatkuvaan kannattavaan toimintaan. Lisäksi edellytetään, että laajentamisella tai uudistamisella arvioidaan saavutettavan hankkeen kohteena olevan toimintayksikön työpaikkojen, tuotannon jalostusarvon tai palvelusten olennainen lisäys.” Tämä hanke ei luo uusia työpaikkoja, eikä sillä ole olennaista vaikutusta yrityksen liikevaihdolle. TE-keskuksen investointitukisäännösten mukaan olennainen liikevaihdon lisäys tarkoittaisi noin 20 prosentin lisäystä. Lisäksi säännöksissä sanotaan, että tuella on oltava merkitystä investoinnin toteuttamisen kannalta. Jos asiaa tarkastellaan liikevaihdon kautta, ei tämän suuruiseen investointiin myönnettävällä tuella ole merkitystä hankkeen toteutumiseksi.

LEADER on Euroopan unionin yhteisöaloiteohjelma, jonka avulla kehitetään maaseutua. LEADER+ -ohjelman tavoitteena on uusien ideoiden kokeilu maaseudun kehittämisessä. Tämä voi sisältää esimerkiksi uusien tuotteiden, palvelujen ja tuotantomenetelmien kehittämistä tai uudentyyppistä yhteistyötä kehittämistoimenpiteissä. Kainuussa LEADER –hankkeiden rahoituksesta vastaa Oulujärvi LEADER ry.

LEADER ohjelmakausi päättyi vuoden 2006 lopussa eikä ministeriö ole antanut vielä lupaa uuden rahoituskauden käynnistämiseen. Lupa tulee todennäköisesti aikaisintaan kesällä 2007 ja siihen saakka on voimassa hakukiello. Uuden rahoituskauden säännöissä rahoitusta hakevan yrityksen koko rajataan alle 10 henkilötyövuotta työllistäviin yrityksiin. Tämä tarkoittaa sitä, ettei Kainuun Tähti Oy voi hakea investointi- eikä kehittämisrahoitusta LEADER -rahoituksen kautta.

Taloudellista näkökulmaa lähestyitiin kustannusten ja toisaalta mahdollisten tuottojen kannalta. Itse parkkialueesta on mahdotonta periä käyttömaksua, joten aiheutuvat kustannukset voidaan kattaa ainoastaan lisääntyneen huoltamomyynnin kautta. Minkä verran lisää asiakkaita mahdollinen koiraparkki sitten huoltamolle tuo ja kuinka paljon lisämyyntiä tarvitaan kustannusten kattamiseksi? Tähän asiaan on mahdotonta vastata tällä hetkellä ja kuitenkin suurin hyöty koiraparkista on imagon luomisessa.

Rakenteiden valmistuttua kustannuksia tulee paikkojen kunnossapidosta ja jätehuollon järjestämisestä. Kesäaikaan kyseessä on lähinnä alueen siistinä pitäminen ja tavoitteena on, että koiran kanssa liikkuvat asiakkaat huolehtisivat itse koiriensa jätöksistä. Talviaikaan kustannuksia aiheuttaa lumen auraaminen.

Yksi idea tuottojen lisäämiseksi ja myynnin kasvattamiseksi on ottaa pieni valikoima koiratarvikkeita myyntiin. Matkalla saattaa kaulapanta tai talutin rikkoutua ja koiranruoka on ehkä unohtunut kotiin. Huoltamo voisi tarjota ensiapua tällaisissa tapauksissa. Tarvekartoitusta on mahdollista tehdä tulevia asiakkaita haastatteleamalla, kysyä mitä tarvikkeita he matkalla olisivat tarvitseet ja mitä he kenties voisivat huoltoasemalta ostaa. Tuleva asiakaspalaute varmasti kertoo sen, onko tällaiselle toiminnalle kysyntää.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäyteyöni aiheen sain toimeksiantona Kainuun Tähti Oy:n yrittäjältä, Heikki Juntuselta. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yksityiskohtia Shell Kontiomäen yhteyteen rakennettavaa koiraparkkia varten. Tutkimusmenetelmäksi valitsin case-tutkimuksen, koska sen avulla pystyin parhaiten ja monipuolisimmin hankkimaan tietoa. Tutkimusta tehdessäni yhdistelin erilaisia tiedonhankintamenetelmiä ja käytin nykyaikaista viestintätapaa hyväkseni kartoittamalla potentiaalisten asiakkaiden tarpeita internetin keskustelupalstoilla. Mielestäni tällainen monipuolinen ja ennakkoluuloton eri tiedonhankintamenetelmien yhdistely tuottaa kattavimmin tietoa tutkittavasta aiheesta ja sopi erityisesti tähän tutkimukseen.

Opinnäytetyötä tehdessäni olen saanut tutustua hyvin innovatiiviseen Kainuulaiseen yrittäjään. Shell Kontiomäen Heikki Juntunen on juuri sellainen yrittäjä, joka ei tyydy jo olemassa oleviin ratkaisuihin ja saavutuksiin, vaan pyrkii koko ajan kehittämään yrityksensä toimintaa. Vuosien varrella Shell Kontiomäki onkin kasvanut merkittävästi. Heikiltä olen oppinut paljon yrittäjyyden perimmäisestä olemuksesta sekä positiivisesta tulevaisuuden uskosta.

Työssäkäynnin ja opinnäyteyön tekemisen (varsinkin kun ne ovat olleet kaksi täysin erillistä asiaa) yhdistäminen on ollut minulle haastava tehtävä. Asiota on oppinut priorisoimaan, mutta on tiedostanut myös vapaa-ajan merkityksen eli silloin kun tehdään töitä, tehdään niitä tosissaan ja vapaa-aika vietetään rehellisesti vapaa-aikana. Haluan kiittää työn tilaajaa, Heikki Juntusta sekä opinnäytetyöni ohjaajaa Päivi Malista kärsivällisyydestä: molemmilta olen saanut kannustavaa tukea työhöni vaikka heilläkin on usko saattanut välillä olla koe-tuksella.

Tutkimusaiheen yksityiskohtien selvittely on ollut varsinaista palapelin rakentamista, yhden asian selvittäminen on poikinut monta lisäkysymystä. Haastattelemiltani asiantuntijoilta olen saanut kiitettävästi tietoa siitä, mitä asioita vielä tulee selvittää ja mitkä tahot voivat kysymyksiini vastata. Tämän myötä olen oppinut että päällepäin varsin yksinkertaisen suunnitelman toteuttaminen saattaa vaatia kuukausien taustatyön. Päivätyöni vuoksi selvi-ty- ja kirjoitustyö on ollut varsin katkonaista. Tutkimuksen kannalta olisi ollut selvästi pa-rempi, jos työn olisi voinut tehdä ilman katkoja. Jokainen tauko katkaisi ajatuksen ja aloit-

taminen vaati aina vanhan kertaamisen. Tämä söi jonkin verran voimavaroja ja haittasi tutkimuksen aukotonta ja sujuvaa etenemistä.

Koiraparkki, sellaisena kuin se nyt rakennetaan, saa varmasti asiakkailta hyvää palautetta. Todennäköisesti yrittäjä saa kuulla myös toiveita ja parannusehdotuksia, ja niitä kannattaa kuunnella herkällä korvalla. Tässä tutkimuksessa päädyttiin lähtemään liikkeelle vähäisellä investoinnilla, koska jo tällä muutoksella asiakkaita voidaan palvella entistä paremmin. Jatkossa tarkoituksena on kehittää toimintaa asiakaspalautteen mukaan: tila riittää hyvin esimerkiksi koirapuiston rakentamiseen, jos asiakkaat sellaista kaipaavat. Lisäksi ensimmäisen kesän kokemukset varmasti antavat jonkinlaista tuntumaa siihen, lisääkö koiraparkki myyntiä vai ei. Jos tällä investoinnilla ei ole minkäänlaista vaikutusta kassavirtaan, ei lisäinvestointeihin ole syytä ryhtyä.

Teoriaosuudessa käsittelin liiketoimintasuunnitelman tekemistä. Se oli työn kannalta varsin oleellista ja itselle oikein hyvää kertausta. Empiriaosuus ei täysin noudata liiketoimintasuunnitelman kaavaa, koska kyse on liiketoiminnan osa-alueesta, eikä kokonaan uudesta liiketoiminnasta. Esimerkiksi henkilöstöön en ole juurikaan kiinnittänyt huomiota, koska tämä palvelu ei vaadi suurta panostusta henkilökunnan puolelta. Teoriaosuudessa olen käsitellyt liiketoimintasuunnitelman kaikkia osa-alueita ehjän ja selkeän kokonaisuuden luomiseksi. Tärkein ja jatkuvasti kirjallisuudessa toistunut asia on ollut päivittäminen: liiketoimintasuunnitelma ei ole koskaan valmis, vaan sitä täytyy päivittää koko ajan kehityksen mukana pysymiseksi.

## LÄHTEET

- Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. 5. uudistettu painos. Werner Söderström Osa-  
keyhtiö
- Bergström, S. & Leppänen A. 2002. Markkinoinnin maailma. 4. uudistettu painos. Helsinki;  
Edita Publishing Oy
- Bergström, S. & Leppänen A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 8. uudistettu painos.  
Edita Publishing Oy
- Eskola, J. & Saarela-Kinnunen, M. 2001. Tapaus ja tutkimus = tapaututkimus? Teoksesta  
Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) 2001. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja ai-  
neistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Chydenius-Intituutti, PS-Kustannus
- Heikkilä, M. 2006. Yrityksen perustajan opas 2006. Keskuskauppakamari
- Hoffrén, S. (toim.) 1999. Yrityksen perustamisopas: perustettavan yrityksen liiketoiminta-  
suunnitelman laatiminen ja työkirja. Kauppa- ja teollisuusministeriö sekä Enconsults Oy
- Jahnukainen, I., Junnelius, C. & Sonkin, L. 1988. Liiketoiminnan kehittäminen liikeidean  
pohjalta. 7. painos. Amer-yhtymä Oy
- Johnson, G. & Scholes, K. 2002. Exploring corporate strategy. 6. painos. Prentice Hall.
- Jokela, P. & Anneberg, M. 1995. Yrittäjyys – ammatti ja tulevaisuus. Polarlehdet Oy.  
WSOY
- Juutinen, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus
- Kallio, J. 1996. Yrittäjän käsikirja. Edita Publishing Oy
- Kauhanen, J. 2001. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3. – 4. painos. WSOY

- Lahtinen, J., Isoviita, A. & Hytönen, K. 1995. Markkinoinnin tutkiminen ja johtaminen. Avaintulos Oy
- Lampikoski, K. & Lampikoski, T. 2000. Kuluttajavisiot. WSOY
- Lampikoski, K., Suvanto, P. & Vahvaselkä, I. 1997. Markkinoinnin menestystekijät. 1.-4. painos. WSOY
- Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. 4. uudistetun painoksen ensimmäinen lisäpainos. Kauppakaari Oyj
- Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. Palvelujen markkinointi esimiestyön haatseena 1.-4. painos. Edita Publishing Oy
- McKinsey & Company. 2001. Ideasta kasvuyritykseksi. 2. painos. WSOY
- Miettinen, P. & Santala, H. 2003. Tuloksen tekijät. WSOY.
- Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Kauppakaari Oyj
- Pirnes, U. 2003. Kehittyvä johtajuus: johtamisen dynamiikka. Otava
- Rissanen, T. 2002. Kehityshankkeen toteuttaminen yrityksessä. Kustannusyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd
- Rissanen, T. 2006. Uutta virtaa yritykseen. Kustannusyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd
- Sahlman, W. 1998. Kuinka laaditaan laadukas liiketoimintasuunnitelma? Leader's magazine Yritystalous3/98
- Sutinen, M. & Antikainen, A. 1996. Pk-yrittäjän käsikirja. Yrityksen tietokirjat
- Stömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Edita Publishing Oy



Vanhala, S., Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1994. Liiketoiminnan johtaminen. KY-palvelu

## INTERNETSIVUT

Engblom, J., Krappe, S-M. & Suominen, A. 1998. Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi  
<http://www.pk-rh.com/pdf/kor-lee-swot-ohje.pdf> (luettu 28.10.06)

Finnvera. 2006. Yrityksen perustaminen.

<http://www.yrittajat.fi/sy/home.nsf/pages/C2256DB30028DDCF02256A44005BE97B> (luettu 14.10.06)

Heikkilä, H. 2005. Laatu, laadun mittaaminen, auditointi, laatujärjestelmät

<http://www.mit.jyu.fi/opetus/kurssit/jot/2005/kalvot/qij.pdf> (luettu 21.1.07)

Inspecta Oy 2007

[http://www.inspecta.fi/sfs/sertifiointipalvelut/toiminnan\\_varmentaminen/laatujarjestelmat.php?m=13](http://www.inspecta.fi/sfs/sertifiointipalvelut/toiminnan_varmentaminen/laatujarjestelmat.php?m=13) (luettu 21.1.07)

Hevostalli.net, seniorifoorumi

<http://forum.hevostalli.net/list.php?f=9> (luettu 12.2.07)

Jokinen, A. & Kuronen, M. Tapaustutkimus.

<http://www.uta.fi/laitokset/sospol/sosnet/ammlis/tapaustut.htm> (luettu 14.10.06)

Kuusankosken kehitys 2002

<http://www.ksk7.com/k7liidea.htm> (luettu 15.10.06)

Kymäläinen, P. & Mäkelä, P. Ennakointia yrityksissä – Case-tutkimus tulevaisuudennäkemistä

<http://www.mol.fi/esf/ennakointi/raportit/klusteri/luku6.pdf> (luettu 14.10.06)

Suomen Hippos Ry. 2006. Hevoskannan kehitys maassamme 1910 - 2005

[http://www.hippos.fi/hippos/tilastot/jalostus\\_ja\\_kasvatus/hevoskannan\\_kehitys.php](http://www.hippos.fi/hippos/tilastot/jalostus_ja_kasvatus/hevoskannan_kehitys.php) (luettu 7.10.06)

Suomen Kennelliitto – Finska Kennelklubben Ry. 2005. Kennelliitto on Suomalainen koira-  
alan asiantuntija

<http://www.kennelliitto.fi/FI/Kennelliitto/> (luettu 7.10.06)

Tilastokeskus. 2006. Liikenne ja matkailu

[http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_liikenne.html](http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_liikenne.html) (luettu 7.10.06)

Voimahali, voimaeläimet keskustelufoorumi

[www.voimahali.fi](http://www.voimahali.fi) (luettu 3.3.07)

Yrittäjyysväylä 2006

<http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajyysvayla/?page=300> (luettu 9.1.07)

#### ASiantuntijaluettelo

Laitinen, Tapani, yritystutkija, Kainuun TE-keskus 10.1.2007

Neuvonen, Inkeri, ympäristönsuojelusuunnittelija, Kainuun maakunta 5.1.2007

Nykänen, Päivi, johtaja, Kainuun ympäristöterveyshuolto 9.1.2007

Oikarinen, Pirjo, toiminnanjohtaja, Oulujärvi Leader 10.1.2007

Ritvanen, Unto, ylitarkastaja, Kainuun ympäristökeskus 9.1.2007

Vainio, Maarit, biologi, Kainuun ympäristökeskus 25.1.2007