



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Jari Valtonen

Liiketoimintasuunnitelma yrityksen kehittämishankkeena

Strategian suunnittelu

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Helmikuu 2021

Tekijä(t) Otsikko	Jari Valtonen Liiketoimintasuunnitelma yrityksen kehittämishankkeena. Strategian suunnittelu
Sivumäärä Aika	46 sivua Helmikuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä Laskentaväline Oy:lle liiketoimintasuunnitelma kehittämishankkeena. Tavoitteena oli löytää keinoja sekä ideoita yrityksen liiketoiminnan kannattavuuden parantamiseksi. Toimeksiantajayrityksen liikevaihto oli pudonnut useana vuonna peräkkäin yrityksen toimintaympäristössä tapahtuneiden muutosten takia. Muutokset olivat niin merkittäviä, että yrityksen koko liiketoiminnan jatkuminen oli uhattuna.</p> <p>Teoreettisessa viitekehyksessä esiteltiin yritystoimintaa ja sen lainalaisuuksia. Yritystoiminta perustuu liiketoimintaosaamiseen, joka koostuu yritystoiminnan eri osa-alueiden hallinnasta ja ymmärtämisestä. Yritystoiminnalle olennaista on, että toiminta on pitkällä aikavälillä kannattavaa. Aika muokkaa ympäristöämme ja niin myös yrityksen toimintaympäristöä. Yrityksen on siis muututtava ympäristön mukana ja kehitettävä toimintaansa jatkuvasti säilyttääkseen kilpailukykyänsä.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelman laadinta oli yritykselle tärkeä vaihe, joka toteutettiin tekemällä tämä opinnäytetyö. Liiketoimintasuunnitelman aikana tehtiin yritykselle kattavat analyysit pohdintoineen. Liiketoimintasuunnitelmassa esitettiin erilaisia strategian laatimisen malleja, joita hyödynnettiin yrityksen strategian suunnittelussa. Strategia-ajattelun avulla koottiin keinoja liiketoiminnan kehittämiseksi. Luvun lopussa tehtiin laskelmia, analyyskejä ja suunnitelmia. Suunnitelman tuloksena yritykselle syntyi sekä kehittämisideoita että uusien liikeideoiden aihioita.</p> <p>Johtopäätöksissä tuotiin esiin yritystoiminnan edellytyksiä ja mahdollisuuksia. Johtopäätöksissä esiteltiin myös yrityksen tulevaisuuden menestymisen keinoja. Yritys aikoo hyödyntää opinnäytetyön tuloksia liiketoiminnassaan.</p>	
Avainsanat	liiketoimintasuunnitelma, yritystoiminta, strategia, kehittäminen

Author Title	Jari Valtonen Business Plan as a Business Development Project Strategy planning
Number of Pages Date	46 pages February 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>The purpose of the thesis was to make a business plan for Laskentaväline Oy as a development project. The aim was to find the ways and ideas how to improve the profitability of the company's business.</p> <p>The thesis started by describing the current state of the client company. The client company's turnover had fallen for several years in a row due to changes in the company's operating environment. These changes were so significant that the continuation of the company's entire business was threatened.</p> <p>The theoretical framework of the thesis relied on the theory and best practice of entrepreneurship and its principles. Entrepreneurship is based on business expertise, which consists of managing and understanding the different aspects of entrepreneurship. Other cornerstones of the theoretical framework were based on the viewpoints that it is essential for business operations that the operations are profitable in the long run. Also, time shapes the environment, and therefore the company's operating environment as well. Hence, the company must adapt and continuously develop its services in order to remain competitive.</p> <p>While developing the business plan, comprehensive analyses and reflections were performed for the company. Also, strategic thinking was used to gather different ways to support the development of the business plan. At the end of the development part, calculations and analyses were made. As a result, the business plan was drafted and new development ideas and insights were formulated. The business plan presented various models of strategy development that were utilized in the planning of the company's strategy.</p> <p>The writing of the business plan was an important step for the company, which was carried out by completing this thesis. The preconditions and opportunities of the client company were identified in the conclusion part. The conclusions also presented the means to the company's future success. The company will utilize the results of the thesis in its business.</p>	
Keywords	Business plan, business, strategy, development

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite	1
1.2	Opinnäytetyön toimeksiantaja	1
1.3	Opinnäytetyön rakenne	2
2	Yritystoiminta	3
2.1	Yritystoiminta Suomessa	3
2.2	Liiketoimintamahdollisuus ja liikeidea	5
2.3	Yritystoiminnan kannattavuus	6
2.4	Yritystoiminnan kehittäminen	7
3	Liiketoimintasuunnitelma	9
3.1	Visio ja arvot	10
3.2	SWOT-analyysi	11
3.2.1	Yrityksen vahvuudet	13
3.2.2	Yrityksen heikkoudet	14
3.2.3	Yrityksen mahdollisuudet	14
3.2.4	Yrityksen uhat	16
3.3	PESTEL-analyysi	17
3.4	Strategian laatiminen	20
3.4.1	Tavanomainen strategiaprosessi	22
3.4.2	Kolmen horisontin malli	23
3.4.3	Digiajan strategia	23
3.4.4	Sinisen meren strategia	25
3.5	Yrityksen strategia	26
3.5.1	Liiketoiminnan parantaminen	28
3.5.2	Liiketoiminnan kasvattaminen	30
3.5.3	Uusia liikeideoita	31
3.6	Markkina- ja kilpailutilanne	32
3.7	Kannattavuuslaskelmat	37
3.8	Riskianalyysi	39
3.9	Markkinointi- ja toimintasuunnitelma	39
4	Johtopäätökset	42
	Lähteet	45

1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä esitetään, kuinka toimeksiantajayritys etsii olemassa olevan liiketoiminnan oheen uusia ratkaisuja ja mahdollisuuksia. Yritys on liiketoiminnan muutoksen myötä joutunut tilanteeseen, jossa sen olemassa oleva liiketoiminta ei ole riittävän kannattavaa. Yrityksen nykyinen liiketoiminta koostuu Kaupoille.fi-myymästä ja sen verkkokaupasta sekä Nassikka-lastentarvikekirpputorista.

Pienessä toimeksiantajayrityksessä uudistamis- ja kehittämistyö oli jäänyt vähemmälle huomiolle. Liiketoiminnan suunnittelua oli tehty lähtökohtaisesti tarpeen mukaan, eikä tulevaan muutokseen siten osattu varautua riittävästi. Nykyisessä taloudellisessa tilanteessa kehittämistyö on yritykselle elinehto. Opinnäytetyössä yrityksen kehittämistä lähdettiin miettimään liiketoimintasuunnitelman ja erilaisten analyysien avulla, koska yrityksellä ei ollut selvää suuntaa liiketoiminnalle.

Opinnäytetyön toteutuksen mahdollistajina ja apuna ovat olleet yrityksen omistajayrittäjä ja työntekijät. He ovat suhtautuneet liiketoimintasuunnitelman tekemiseen positiivisesti ja nähneet sen tärkeyden yrityksen tämänhetkiselle ja tulevaisuuden toiminnalle. Heitä haastatteleamalla yrityksestä on saatu muodostettua ajantasainen kuva ja pystytty pohtimaan saavutettavissa olevia ja rohkeitakin ideoita ja päämääriä.

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyönä tehtävän liiketoimintasuunnitelman tavoitteena oli löytää yritykselle keinot ja ideat liiketoiminnan kannattavuuden parantamiseksi. Strategian laadinnan ja liiketoimintasuunnitelman avulla etsittiin yritykselle uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja pyrittiin löytämään vastauksia yrityksen kaupan ja kirpputoritoiminnan kehittämiseksi.

1.2 Opinnäytetyön toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Laskentaväline Oy. Yritys on noin 50 vuotta vanha pieni perheyrittys, joka on työllistänyt keskimäärin kolme ihmistä. Yrityksen perusliiketoiminta oli aiemmin Texas Instruments -laskimien tukkukauppa ja edustus Suomessa. Yrityksen asiakkaita ovat olleet aiemmin erityisesti kirjakaupat ja koulut. Vuodesta 1986 asti jatkunut laskimien maahantuontisopimus raukesi yrityksessä vuoden 2019 lopussa.

Yrityksessä perustettiin tuotteiden kuluttajakauppa Kaupoille.fi neljä vuotta sitten. Samassa yhteydessä otettiin uutena tuoteryhmänä myyntiin lukiokirjat ja muu oppimateriaali. Yrityksen verkkokaupassa ja myymälässä on myynnissä kirjojen lisäksi esimerkiksi laskimia, toimistotarvikkeita, mittalaitteita ja askartelutarvikkeita. Yrityksessä käynnistettiin lisäksi Nassikka-lastentarvikekirpputori yrityksen tiloihin vuonna 2019. Tilat sijaitsevat keskeisellä paikalla Helsingin Puistolantorilla, hyvien kulkuyhteyksien varrella. Yrityksen tunnettuus on vähäinen ja tunnettuuden lisäämiseksi yrityksessä on tehty some- ja verkkomarkkinointia. Yrityksen liikevaihto ei kuitenkaan ole kasvanut odotusten mukaisesti.

Yrityksen toimintahistoriaan mahtuu useita erilaisia aikakausia, joissa menestyksen vuodet ja heikommat ajanjaksot ovat vaihdelleet. Menestyksekkäimpiä myyntituotteita ovat olleet erilaiset laskintuotteet, joiden myynti on muodostanut valtaosan yrityksen liikevaihdosta. Digitalisaation aikaansaama laskimien kysynnän romahdus on kuitenkin aiheuttanut yrityksen kannattavuuden laskun. Aikakaudelle tyypilliset tietokoneelle ladattavat laskinohjelmistot ovat syrjäyttäneet yrityksen pääliiketoiminnan, fyysisten koululaskimien myynnin.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Johdantoluku sisältää opinnäytetyön lyhyen aihekuvauksen. Johdannon alaluvuissa esitetään opinnäytetyön tavoite, toimeksiantaja ja rakenne. Toisessa luvussa tarkastellaan yritystoimintaa Suomessa sekä sen kannattavuuteen ja menestymiseen liittyviä seikkoja. Osuus sisältää yritystoiminnan perusrakenteen käsittelyä ja kehittämistyön merkityksellisyyttä yritystoiminnalle.

Kolmannessa luvussa tehdään Laskentaväline Oy:n liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma toimii apuna yrityksen kehittämistyössä ja siinä arvioidaan yrityksen nykytilannetta sekä tulevaisuuden näkökulmia. Yritystoiminnan tilaa arvioidaan SWOT- ja PESTEL-analyysien avulla. Lisäksi esitetään joitakin strategian laatimisen malleja sekä perehdytään toimeksiantajayrityksen strategiasuunnitteluun. Lopuksi tarkastellaan yrityksen liiketoiminnan mahdollisuuksia ideoiden, laskelmien ja suunnitelmien avulla.

Opinnäytetyön johtopäätöksissä tuodaan esille, kuinka yrityksen kehittämiseksi tehty liiketoimintasuunnitelma ja analyysit koettiin yrityksessä, sekä mitä kehittymismahdoli-

suuksia löydettiin opinnäytetyön aikana. Tämä opinnäytetyö on rakenteeltaan kehittämishanke, jonka tarkoituksena on löytää vaihtoehtoisia ratkaisumalleja yrityksen liiketoimintaan ja parantaa yrityksen kannattavuutta.

2 Yritystoiminta

Yritystoiminnalla tarkoitetaan liiketoimintaa, jonka tarkoituksena on tuottaa tekijöilleen tai omistajilleen voittoa. Voittoa syntyy, kun yritystoiminnan tuotot ylittävät siitä aiheutuneet kulut pitkällä aikavälillä. (Peltola 2015, 130.) Storbacka toteaa yritystoiminnan olevan riskipitoista, koska omistaja sijoittaa varojaan siihen ja odottaa saavansa tuottoja investointejaan vastaan. Merkittäviä tuottoja voidaan saada vain ottamalla riskejä, joten riskien hallinta on olennainen osa yritystoimintaa. (Storbacka 2005, 84–85.)

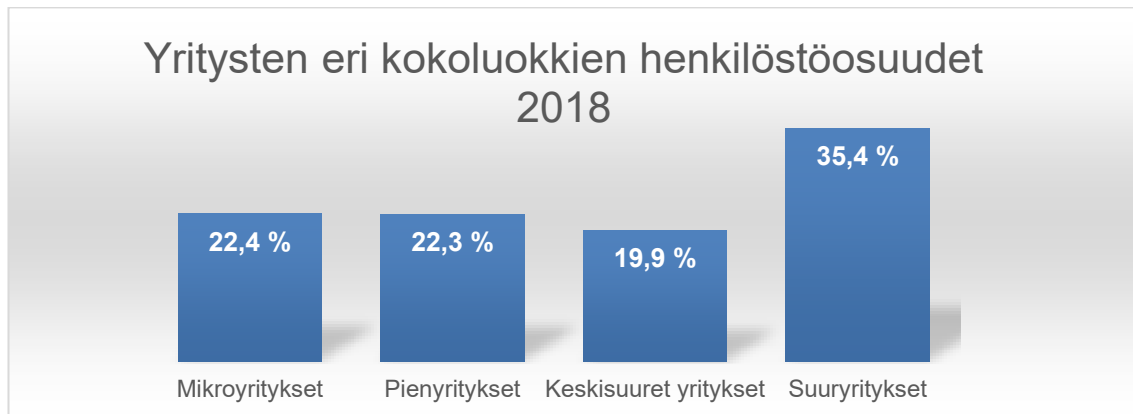
Keskeinen asia yritystoiminnassa on rahoituksen ja talouden hallinta. Yrityksessä tulee kuluja tiloista, laitteista, välineistä ja päivittäisen toiminnan pyörittämisestä laskuineen ja palkkoineen. Yritys tarvitsee toimintaan omaa pääomaa, jota omistajat usein sijoittavat yhtiöön. Liiketoiminta vaatii tyypillisesti myös vierasta pääomaa, esimerkiksi pankkilainaa yrityksen investointeihin. Yrityksen toiminnan sujussa yritys saa kerrytettyä tulorahoitusta, jota voidaan käyttää esimerkiksi liiketoiminnan rahoittamiseen ja kehittämiseen. (Viitala & Jylhä 2013, 54.)

2.1 Yritystoiminta Suomessa

Yritystoiminnan yhteiskunnallinen vaikutus on laaja. Yritystoiminnan menestys ja keskinäinen kilpailu luovat yhteiskunnassa hyvinvoinnin perustan. Yritystoiminnalla on suuri yhteiskunnallinen merkitys kansan työllistäjänä, ja toisaalta yritysten hyvinvointi on riippuvainen kansan aikaansaamasta kulutuksesta. Yrittäjyys koetaan yhteiskunnassa vahvuutena, jo pelkästään työllistymisen kannalta. (Viitala & Jylhä 2013, 16.) Yritystoiminnan arvostaminen yhteiskunnassa näkyy sen yritys ympäristön kehittämisenä, ja sillä on vaikutusta yritysten menestymiseen (Siikavuo 2016, 11).

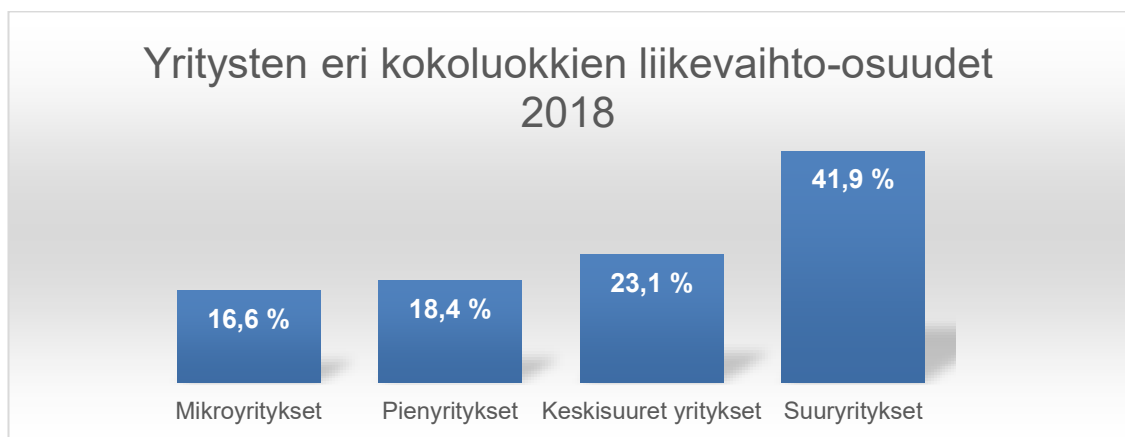
Yritykset on jaettu eri kokoluokkiin henkilöstömäärän mukaan. Mikroyritykset, joita on 93 prosenttia kaikista yrityksistä, työllistävät 1–9 henkilöä. Pienyritykseksi luokitellaan 10–49 henkilöä työllistävät yritykset. Keskisuuret yritykset työllistävät 50–249 henkilöä. Suuryritykseksi luokitellaan yli 250 henkilöä työllistävät yritykset. Yritykset työllistivät

2018 yhteensä 1 446 910 henkilöä. (yrittäjät.fi.) Henkilöstömäärän jakautuminen vuonna 2018 eri kokoluokkien yritysten välillä esitetään kuviossa 1.



Kuvio 1. Yritysten eri kokoluokkien henkilöstöosuudet 2018 (yrittäjät.fi).

Yrittäjyys kohdistetaan usein yritystoimintaan, jossa yrityksen omistaja on mukana yrityksen varsinaisessa liiketoiminnassa yksin tai yrityksen muiden omistajien kanssa. Yrittäjyys tarkoittaa silloin myös omistajan henkilökohtaista vastuunkantoa ja valtaa yrityksen päätöksenteossa. (Viitala & Jylhä 2013, 27.) Omistajayrittäjä on tyypillisesti pienen yrityksensä vastuuta kantava työntekijä. Yrittäjäksi ryhtyminen lähtee omasta päätöksestä, jota yksilön ominaisuudet sekä kannustava toimintaympäristö tukevat. (Peltola 2015, 16.) Yritysten liikevaihto oli 2018 yhteensä 434 miljardia euroa. Liikevaihdon jakautuminen eri kokoluokkien yritysten välillä kuvataan kuviossa 2.



Kuvio 2. Yritysten eri kokoluokkien liikevaihto-osuudet 2018 (yrittäjät.fi).

Yrittäjyydellä on kokonaisvaltainen vaikutus yksilön elämään. Yrittäjän pitää sietää riskejä ja olla innovatiivinen ongelmanratkaisutaitoinen puurtaja. Yrittäjältä voidaan identifoida monia luonteenpiirteitä, joista merkittävimpiä ovat halu kasvattaa omaa osaamistaan aktiivisesti ja ahkera työnteko. Yrittäjän osaaminen vahvistuu tekemisen myötä, mikä lisää onnistumisen mahdollisuuksia. Motiiveina yrittäjällä voivat olla esimerkiksi itsenäisyys, kunnia, merkityksellisyys tai taloudellinen menestys. (Viitala & Jylhä 2013, 33–34.) Arvokasta ydinosaa yrityksiin syntyy silloin, kun yksilön osaaminen saadaan valjastettua koko organisaation hyödyksi ja saavutetaan kilpailuetua muihin nähden (Tuomi & Sumkin 2009, 55).

2.2 Liiketoimintamahdollisuus ja liikeidea

Yritystoiminnan pohjalla on aina alun perin liikeidea, johon yrittäjä tai useampi henkilö ovat luottaneet. Liikeidea on saattanut perustua ammattitaitoon, kekseliäisyyteen tai muuhun oivaltamiseen. Liikeidean kehittäminen kannattavaksi liiketoiminnaksi on vaatinut sekä uskoa ideaan ja sen eteen ahertamista että myös maksavien asiakkaiden löytämistä. (Viitala & Jylhä 2013, 11.) Hesso toteaa, että liikeidean pitäisi alustavasti sisältää vastaukset kysymyksiin Mitä? Miten? Kenelle? Liikeidean määrittely selkeyttää ja rauhoittaa sekä oman organisaation että rahoittajankin mielen. (Hesso 2013, 24–25.)

Kosken ja Virtasen mukaan hyvän liiketoimintamahdollisuuden ominaisuuksia ovat houkuttelevuus, kestävyys ja ajankohtaisuus (Koski & Virtanen 2005, 12–13). Peltola korostaa, että yritystoiminta ja liikeidea voivat muodostua esimerkiksi innostuksen tai harrastuksen myötä, kun joku kokee vahvaa kiintymystä kyseiseen alaan. Hyvästä liikeideasta huolimatta yritystoiminta vaatii pitkän ajan sitoutumista ja kokonaisvaltaista elämäntilanteen arviointia ja harkintaa, jotta yritystoiminnassa olisi kannattavat lähtökohdat. (Peltola 2015, 23–25.)

Liikeidean löytymisen jälkeen on hyvä arvioida ja analysoida yrityksen kykyä selviytyä sen sisäisistä liiketoiminnan vaatimuksista, esimerkiksi osaamisesta ja työvoiman tarpeesta. Taloudellisten resurssien, toimitilojen ja sidosryhmäverkostojen analysointi ovat myös merkittävä osa yrityksen sisäisten resurssien arviointia. Yrityksen toimintaympäristön pohdinta on keskeinen osatekijä ratkottaessa yrityksen liiketoimintamahdollisuuksia. Toimintaympäristö kattaa yrityksen toimintaan vaikuttavat ulkoiset puitteet, joita ovat esimerkiksi taloudelliset, kilpailulliset, sosiaaliset ja ekologiset tekijät. (Viitala & Jylhä 2013, 44.) Hesson mukaan ulkoista toimintaympäristöä tarkasteltaessa käydään ensin

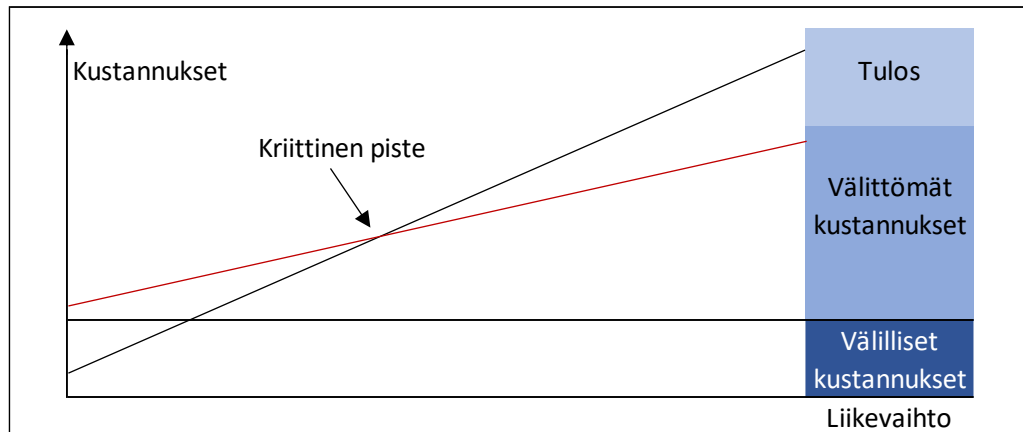
läpi makrotason vaikuttavat tekijät ja edetään kohti pienempiä tekijöitä, esimerkiksi kilpailijat on analysoitava tarkasti (Hesso 2013, 35).

Yritystoiminnan aloittaminen tai laajentaminen on mahdollista myös ostamalla yritys tai yritysidea. Yritysosostossa on syytä perehtyä laajasti ostettavaan yritykseen. Yritysidean löytämisestä voi myötävaikuttaa perehtymällä kiinnostavaksi kokemansa alan julkaisuihin. (Peltola 2015, 23–25).

2.3 Yritystoiminnan kannattavuus

Yritystoiminnan menestymisen edellytyksiä on laaja liiketoimintaosaaminen, jolla tarkoitetaan yrityksen toiminnan kokonaisvaltaista hallintaa ja ymmärtämistä. Liiketoimintaosaaminen pitää sisällään monipuoliset tiedot ja taidot yritystoiminnan eri osa-alueiden hallinnasta, mitä tarvitaan kannattavan liiketoiminnan pyörittämiseen. Teoreettinen tieto auttaa ymmärtämään käytännön asioita. Tiettyjen tehtävien ulkoistaminen on yritykselle tarvittaessa hyvä vaihtoehto, jos osaaminen vaatii erikoistaitoja, joista yrityksessä on pulaa. (Viitala & Jylhä 2013, 12–13.) Karlöf toteaa, että tehtävien ulkoistaminen lisää yrityksen sidosryhmiin pidettävien suhteiden tärkeyttä, mikä on hyvä huomioida liiketoiminnassa (Karlöf 2004, 55).

Siikavuo korostaa, että yrityksen kaikkien toimintojen pitäisi olla kannattavia, koska vain kannattavasta toiminnasta yrittäjä saa rahaa elämän tarpeisiin. Yrittäjä kantaa myös liiketoimintaan liittyvän riskin, joten siitä on saatava tuottoa. (Siikavuo 2016, 117.) Menestyäkseen yritys tarvitsee hyvää tuottavuutta sijoitettuun panokseen nähden ja sillä pitää olla varoja maksujen suorittamiseen. Yrityksen tulisi olla lisäksi vakavarainen, jotta velkataakka ei rasittaisi yritystä liikaa. Kannattavuutta tarkastellaan erilaisten laskelmien, esimerkiksi kate- ja voittoprosenttien avulla. Kriittinen piste kuvaa tilannetta, jossa yrityksen tuotot ja kustannukset ovat yhtä suuret. (Viitala & Jylhä 2013, 306;310.)



Kuvio 3. Kriittinen piste. (Hesso 2013, 156).

Kuviossa 3 esitetään kriittisen pisteen asema liikevaihdon kasvutilanteessa, kun tuotto ylittää kokonaiskustannukset ja toiminta muuttuu kannattavaksi. Kriittisen pisteen avulla pystytään havainnollistamaan yrityksen tai tuotteen kulurakenne. Laskentakaavioita käyttäen voidaan selvittää kulut kattavan liikevaihdon määrä lyhyellekin jaksolle, esimerkiksi kuukaudelle. (Hesso 2013, 155.)

2.4 Yritystoiminnan kehittäminen

Kehittämistyötä tarvitaan esimerkiksi yrityksen kannattavuuden, uusien liiketoimintamallien, tulevaisuuden ennakkoinnin, toiminnan tehostamisen ja laajentamisen sekä ongelmien ratkaisemisen osa-alueilla. Yksilön työpanoksella on suuri merkitys kehittämissä. Kehittäjän on itse satsattava tiedon hakemiseen, johtamisen taitoihin ja työskentelytapoihin. Tänä päivänä verkostoituminen ja osaamisen jakaminen ovat merkittävä osa työelämän kehittämistyötä. (Ojasalo & Moilanen & Ritalahti 2014, 12–13;15.) Kehittämistyö on usein tavoitehakuista projektitoimintaa, jolle on tyypillistä, että sen tavoitteet määritellään. Projektin onnistumista voidaan jälkikäteen arvioida sillä, kuinka tavoitteisiin päästiin. Organisaation kehittäminen voi olla yrityksen koko henkilöstön yhteistyötä, jolloin jokainen työntekijä pystyy omalla panoksellaan tukemaan kehittämistyötä. (Toikko & Rantanen 2009, 14.)

Kehittämistyö on merkityksellistä myös yksilön suunnasta tarkasteltuna, mikäli tämä haluaa säilyttää paikkansa muuttuvassa työelämässä. Kaikki oppiminen tuo yksilölle myös ammatillista lisäarvoa ja pätevyyttä. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 114.) Kehittämis-

työn menetelmillä saadaan monipuolista tietoa hyödynnettäväksi yrityksessä. Yhdistämällä eri menetelmiä saadaan kattavampi paketti yrityksen kehitettäviin asioihin. Tyypillisiä menetelmiä ovat esimerkiksi kysely, haastattelu, havainnointi, dokumenttianalyysi ja benchmarking. Kehittäjätyön suorittaja on monasti sidoksissa kehitettävään organisaatioon. Uusien toimivien ratkaisujen taustalla on siten kaikkien osallistujien aktiivinen yhteistyö ja ymmärrys. (Ojasalo ym. 2014, 40.)

Vuorinen esittelee eri tilanteisiin sopivia menetelmiä kirjassaan *Strategiakirja – 20 työkalua*. Kirjasta löytyy yritysjohton tueksi keinoja resurssien kehittämiseen, tehokkuuden parantamiseen, uuden luomiseen ja asemointiin. Yritystoiminnassa menestyminen edellyttää aktiivisuutta ja valmiutta kehittyä. Kehittämistyön suunnittelussa ja toteutuksessa voidaan käyttää apuna siihen soveltuvia työkaluja ja ne toimivat hyödyllisinä viitekehyksinä, mutta niitä kohtaan on hyvä olla sopivasti kriittinen. (Vuorinen 2014, 31–33;35–36.)

Kehittämistyön rahoittaminen on yleensä ratkaistava ennen työhön ryhtymistä. Kehittämistyöhön voidaan käyttää tulorahoitusta eli myynnistä kertyvää voittoa, tai vaihtoehtoisesti on saatava pääomarahoitusta. Yrittäjän tai osakkaiden sijoittama oma pääoma on merkittävä rahoituslähde ja kasvavaan voittoa tuottavaan yritykseen on mahdollista löytää myös pääomasijoittajia. Usein kehittämistyöhön tarvitaan vierasta pääomaa, jota yritys voi hakea lainalaitoksilta, kuten pankeilta. Yritystoimintaan on mahdollista saada myös tukea ja rahoitusta esimerkiksi Finnveralta tai Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksesta (ELY-keskus). (Peltola 2015, 118–119.) Suomessa yrittämistä tuetaan monipuolisesti sekä taloudellisesti että neuvontapalveluina. Työ- ja elinkeinoministeriö pitää yllä Suomi.fi ja oma.yrityssuomi.fi -verkkosivustoja, joista löytyy ohjeita, tietoa ja palveluja yrityksille sekä yritysten perustajille. (tem.fi/yritykset, 2020.)

Yritystoiminta rakentuu kokonaisuudessaan asiakastarpeiden ympärille. Asiakasajattelun kehittyminen on edennyt tuotanto- ja myyntisuuntautuneisuudesta asiakaslähtöisyyteen ja arvoajattelun tavoitteluun. Asiakaslähtöisyys on yrityksissä nykyään tärkeässä asemassa ja asiakkaan tarpeiden ymmärtämisen eteen tehdään paljon töitä. Tavoitteena on asiakasarvon lisääminen, jotta asiakas tuntee saavansa hyötyä asiakkuudestaan. (Viitala & Jylhä 2013, 74–75.) Lecklin jakaa asiakkaiden tarpeet neljään osaan seuraavasti: Asiakkaiden ilmaisemat tai tiedostamattomat tarpeet ja potentiaalisten asiakkaiden ilmaisemat tai tiedostamattomat tarpeet. (Lecklin 2006, 46). Storbackan mielestä asiakkuus voi syntyä, kun asiakassuhteen molemmat osapuolet hyötyvät antamaansa arvoa enemmän (Storbacka 2005, 45).

Yritysten asiakaslähtöinen ajattelu ja taloudelliset haasteet ovat nostaneet palvelumuotoilun suosituksi kehittämissuuntaukseksi. Palvelumuotoilussa sovelletaan prosesseja ja menetelmiä asiakaspalvelun ja -tyytyväisyyden kehittämiseksi. Palvelun soveltamista voidaan hyödyntää niin yrityksen strategian luomisessa kuin liiketoimintamalleissa ja palvelutoiminnan ympäristössä. Palvelutoiminta antaa kehittämistyöhön aitoa ja syvällistä asiakasnäkökulmaa sekä kokemuksellisuutta. Palvelumuotoilu perustuu palvelun käyttäjien monipuoliseen ymmärtämiseen ja onnistuu käyttämällä laajasti eri menetelmiä. (Ojasalo ym. 2014, 71–72.) Viitala ja Jylhä toteavat, että asiakastyytyväisyys on arvokasta, sillä se voi johtaa pitkään asiakassuhteeseen. Yritykselle kanta-asiakas on monin verroin edullisempi vaihtoehto kuin uuden asiakkaan hankinta. (Viitala & Jylhä 2013, 91.)

Viitala ja Jylhä korostavat palvelumuotoilussa käyttäjälähtöisyyttä siten, että palvelu kohdistuu asiakkaiden tarpeisiin ja yhtä lailla liiketoiminnan tavoitteisiin. Palvelukokemuksen luomisen työkaluja ovat kontaktipisteet, palvelutuokiot ja palvelupolku, joiden avulla pyritään maksimoimaan asiakkaiden tyytyväisyys palveluun. Asiakkaat osallistuvat samalla palvelun kehittämiseen kommentoimalla palvelua ja tekemällä ratkaisuja. Tärkeää on asiakkaan saaman palvelukokemuksen ymmärrettävyys ja johdonmukaisuus, jolloin asiakasta voidaan ohjata oikeaan suuntaan. (Viitala & Jylhä 2013, 153.) Palvelumuotoilu sopii yrityksessä palvelun kehittämiseen eri tilanteissa ja sen tavoitteena on saada asiakkaan kannalta helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja hyviä palvelukokemuksia, sekä yrityksen kannalta tehokkaita ja kannattavia konsepteja. Palvelumuotoiluprosessin kautta onnistuu myös käytännön ratkaisujen luominen. (Ojasalo ym. 2014, 38;51.)

3 Liiketoimintasuunnitelma

Kosken & Virtasen mukaan liiketoimintasuunnitelma on dokumentti, joka antaa kokonaiskuvan yrityksen liiketoiminnan toimintokohtaisista suunnitelmista. Liiketoimintasuunnitelman tekemisellä yritys pyrkii selkeyttämään eri toimintojaan ja löytämään keinot, joilla saavuttaa määritellyt päämäärät ja tavoitteet. Liiketoiminnan suunnittelu auttaa paljastamaan mahdolliset puutteet liiketoiminnassa ja toimii yrityksen toiminnan tukena, myös sidosryhmiin päin. Liiketoimintasuunnitelma toimii yrityksen ohjenuorana kohti tulevaisuutta. (Koski & Virtanen 2005, 18–21.)

Hesso korostaa, että yritystoiminnassa on olennaista suunnitelmallisuus, joka ohjaa yrityksen toimintoja oikeaan suuntaan. Liiketoimintasuunnitelma sisältää yrityksen tarkoin

mietittyjä toimintoja ja tehtäviä, jotka palvelevat yrityksen menestystä. Liiketoimintasuunnitelma sopii tehtäväksi yrityksen eri vaiheissa, kun yrityksen päämäärä hakee uutta kurssia. (Hesso 2013, 10–11.)

Toimeksiantajayrityksen liiketoimintasuunnitelman aluksi pohdittiin yrityksen nykyistä liiketoimintaa ja yrityksessä olevaa potentiaalia ympäristönäkökulmat huomioiden. Yritystä ja sen toimintaympäristöä analysoitiin strategisten työkalujen avulla. Liiketoimintasuunnitelman ja strategian luominen nähtiin yrityksessä välttämättöminä toimina, joiden avulla yritys voisi löytää keinot kannattavuuden lisäämiseksi. Liiketoiminnan kehittämistyön ja uusien ideoiden avulla on mahdollista palauttaa yrityksen toiminta kannattavaksi. Yrityksen kehittämistyö aloitettiin pitkän uran tehneen yrittäjän haastattelulla.

Liiketoimintasuunnitelmassa painoarvo on strategian suunnittelulla, sillä Laskentaväline Oy:n pääliiketoiminta, koululaskimien myynti on romahtanut viimeisen vuoden aikana. Yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa korostuvat yritykselle tehdyt lähi- sekä makroympäristön analyysit, strategian suunnittelun apuvälineet ja strategiatyössä ilmenneiden ideoiden tarkastelu. Pyrkimyksenä on löytää hyviä vaihtoehtoja yrityksen toiminnan kohentamiseksi.

3.1 Visio ja arvot

Vision on oltava uskottava itse organisaatiolle, sekä merkityksellinen myös asiakkaille. Visio kertoo yrityksen tulevaisuuden asemasta ja toiminnan suuntaamisesta. Vision on oltava innostava, jotta se motivoisi työntekijöitä vision osoittamaa päämäärää kohti. Visio on onnistunut, kun se on aidosti yrityksen toimintaan soveltuva ja sopivasti asiakkaisiin vetoava. (Tuomi & Sumkin 2010, 47–48.) Visio on yrityksen määrittämä tavoitetila, joka pyritään saavuttamaan liiketoiminnan ja toiminta-ajatuksen tukemana sovittuna aikajaksena. Vision toteutumista helpottaa eteneminen sitä kohti välitavoittein. (Kautto & Lindblom & Mitronen 2008, 82.)

Hesso näkee yrityksen arvot sen toiminnan ohjenuorana ja periaatteena. Arvojen noudattaminen on tärkeää kaikkien sidosryhmien kanssa toimittaessa ja myös yrityksen yhteishengen luomisessa. Arvoista luopumisella tai niiden väheksymisellä saattaa olla tuhoisia vaikutuksia koko organisaatiolle. (Hesso 2013, 28.) Yrityksen arvot luovat perustan sen toiminnalle ja ohjaavat työntekijöidensä periaatteita (Tuomi & Sumkin 2010, 51).

Toimeksiantajayrityksessä on tarkoituksenmukaista pohtia nyt yrityksen visiota, jotta tulevaisuuden toiminta olisi yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaista. Liiketoiminta on perustunut kaupantekoon jo yli viisikymmentä vuotta. Kaupankäynti nähdään yrityksessä myös tulevaisuuden liiketoimintana. Hyvä asiakaspalvelu on ollut myös yrityksen toiminnassa aina erityisen tärkeää, ja tulevaisuudessa halutaan palvella vieläkin paremmin. Laskentaväline Oy:n visioksi muodostui yritykselle tuttu toimintamalli: Parasta palvelua aina kaupan päälle!

Arvojen kunnioittaminen on noussut yritystoiminnassa yhä suurempaan merkitykseen. Arvoilla tarkoitetaan ihmisten asenteita ja ajattelua sekä niihin liittyvää toimintatapaa. Arvot edustavat kunkin ihmisen mielipidettä ja periaatteita asioista. Yhteiskunnassa ilmevät ihmisten eettiset tai moraaliset arvot, kuten rehellisyys, vastuullisuus ja ihmisten sekä ympäristön kunnioittaminen, ovat tärkeitä nykyään myös yritysten toiminnassa. (Kautto ym. 2008, 83.)

Laskentaväline Oy on historiansa aikana toiminut pitkälti sen tähden, että yritystoiminta on koettu mielenkiintoiseksi ja se on mahdollistanut ahkeralla työnteolla hyvän toimeentulon. Yritys on myös tarjonnut työntekijöilleen viihtyisän työpaikan, jossa on voinut toteuttaa yksilöllistä luovuuttaan ja kehittää yrityksen toimintaa eri tavoin. Yritykselle erityisiä arvoja ovat luotettavuus, vastuullisuus ja asiakaslähtöisyys.

3.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on yksi yleisesti käytetty strateginen työkalu kehittämistyöhön. SWOT-analyysi soveltuu yrityksen sisäisten ja ulkoisten tekijöiden analysointiin. SWOT-analyysissä tarkastellaan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia nelikenttämuodossa. Analyysin esille nostamia aiheita käsitellään ja tulkitaan tarvittavien toimenpiteiden ja päätösten tueksi. SWOT-analyysin käyttötarkoituksia on lukuisia ja se toimii hyvin esimerkiksi yrityksen toiminnan kohdistamisen ja liikeidean kehittämisen työkaluna. (Viitala & Jylhä 2013, 49–50.) Vuorinen täsmentää SWOT-analyysin olevan tehokkaampi, kun pohjatytöt on tehty huolellisesti. Onnistunut SWOT-analyysi vaatii yrityksen resurssien ja toimintaympäristön syvällistä tuntemusta ja analysointia, jotta SWOT-analyysistä saatu tieto ei jäisi pinnalliseksi. Perustaa voi tukea esimerkiksi hyödyntämällä PESTEL-analyysin tuloksia. (Vuorinen 2014, 94.) Taulukossa 1 on toimeksiantajayritykselle tehty SWOT-analyysi. Taulukkoon on listattu yrityksen nykyistä tilannetta ja tulevaisuuden näkymiä kuvaavia asioita, joiden vaikutuksia arvioidaan jäljempänä.

Taulukko 1. Laskentaväline Oy:n SWOT-analyysi.

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> • Kokemus yritystoiminnasta • Yrityksen vakaa taloustilanne • Nopeat päätöksentekoprosessit • Yrittäjähenki – perheyritys, toiminnan joustavuus ja ketteryys • Asiakaspalveluhenkisyys, yksilön huomiointi • Sisäinen yrittäjyys 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökunnan vähäisyys – aukioloajat • Tunnettuus • Kannattavuus • Tuotevalikoiman suppeus • Varastoarvo liian suuri • Ammattitaidon rajallisuus
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> • Halu liiketoiminnan elvyttämiseen • Palvelutoiminnan kehittäminen ja laajentaminen • Digitalisaation uudet innovaatiot • Verkkokaupan kasvattaminen • Ekologisen ajattelutavan lisääntyminen ja kierrätystuotteiden kysynnän kasvu • Uudet liikeideat • Yrityssostot • Alueen kehitys, kauppakeskuksen laajentuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökunnan sairastumiset ja muutokset perhetilanteessa • Kriisit, kuten pandemia ja lama • Muutokset toisen asteen koulutuksessa ja digitalisaation vaikutukset • Kilpailun kiristyminen • Kaupankäynnin keskittyminen isoihin kauppakeskuksiin

SWOT-analyysin tulosten avulla yritys onnistui selkeyttämään sen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia, jotka olivat aikaisemmin hajanaisia ajatuksia. Yrityksen ympäristökijöiden kirjaaminen konkretisoi asioita uudella tavalla ja tulosten perusteella oli helpompi nähdä, mikä on yrityksen tilanne.

3.2.1 Yrityksen vahvuudet

Omistajayrittäjälle ja yritykselle on pitkän ja vaiheikkaan toimintahistorian aikana kertynyt paljon kokemusta. Yrittäjän tietotaito on kehittynyt perheen eri yritysten myötä. Toimeksiantajayrityksen ohella perheessä harjoitetaan toimitilojen vuokrausta, osakekauppaa, kuntosalitoimintaa, ohjelmisto- ja kampaamoalan yritystoimintaa sekä tilitoimistopalveluja. Näistä kaikista toiminnoista on syntynyt osaamista, mitä voidaan hyödyntää eri tavoin yrityksen kehittämisessä.

Laskentaväline Oy on yrityksenä vakavarainen. Lisäksi yrittäjä omistaa yrityksen käytössä olevan liikekiinteistön. Yrittäjä on halukas investoimaan taloudellisesti perheyrityksen kehittämiseen ja menestymiseen, sillä hän näkee, että yrityksen toiminta voidaan saada vielä kääntymään kannattavaksi. Yrittäjäperheessä ollaan vahvasti samaa mieltä ja valmiita työskentelemään sen eteen. Hyvien liiketoimintaideoiden löytyessä päätökset niiden toteuttamisesta voidaan tehdä nopeasti ja käynnistää uudet projektit viiveettä.

Yrityksessä on aina korostettu asiakaspalvelun merkitystä ja pyritty ratkaisemaan asiakkaiden tarpeet, jotta asiakaskokemus olisi positiivinen ja yksilö kokisi tulleen huomioituksi. Yritykselle hyvän asiakaskokemuksen luominen harvoin teettää lisätöitä, mutta asiakkaalle se luo hyvän mielen ja tukee kanta-asiakkuuden syntymistä. Hyvästä asiakaspalvelusta syntyvä myönteinen ilmapiiri lisää myös yhteishenkeä yrityksessä. Tuttujen pitkäaikaisten työntekijöiden kanssa työt ja myös asiakaskohtaukset sujuvat mainioasti, mikä koetaan yrityksessä vahvuudeksi.

Pienessä yrityksessä työntekijät joutuvat tekemään monia erilaisia töitä ja oppivat samalla yritystoiminnan kannalta tärkeitä toimintoja. Kokonaisvaltainen työnteko yrityksessä johtaa sisäisen yrittäjyyden kehittymiseen ja tukee yrityksen menestymisen mahdollisuuksia. Peltolan mielestä sisäinen yrittäjyys on tärkeä osa yritysten menestystä, sillä monessa yrityskulttuurissa työnteko on nykyään itseohjautuvaa ja luovaa. Sisäisellä yrittäjyydellä tarkoitetaan työntekijän tai henkilökunnan yrittäjämäistä asennetta työntekoon. Yrittäjämäinen työnteko kehittää lisäksi yksilöä, ja luo siitä uniikin ja arvostetun henkilön työntekijämarkkinoille. (Peltola 2015, 16.)

Sisäinen yrittäjyys organisaatiossa johtaa innovaatioiden lisääntymiseen ja kehittää siten koko yrityksen toimintaa. Sisäinen yrittäjyys ja sen myötä saatu oppi motivoi yksilöä ja

oppimisen integrointi organisaatioon luo yritykselle menestystä ja parantaa sen kilpailukykyä. Avoin oppimisen kulttuuri on avainasemassa yrityksessä, jotta sisäisen yrittäjyyden synnyttämiä oppeja voitaisiin hyödyntää laajemmin. (Heinonen & Vento-Vierikko 2002, 19.) Sisäisen yrittäjyyden luomia hyötyjä tarvitaan toimeksiantajayrityksessä nyt liiketoimintakriisin aikana entistä enemmän. Avoimuutta ja yhteishenkeä sekä työntekijöiden tukemista ja kannustamista lisäämällä voidaan tukea yrityksen onnistumista kehittämistyössä.

3.2.2 Yrityksen heikkoudet

Laskentaväline Oy:llä on vain muutama työntekijä, millä on vaikutusta muun muassa asiakaspalvelun laajuuteen ja liikkeen aukioloaikoihin. Työntekijöiden vähyys vaikuttaa lisäksi yrityksen mahdollisuuksiin panostaa kehittämistyöhön. Vuosien mittaan työntekijöille on kertynyt paljon osaamista, mutta henkilökunnan mahdollisuus erikoistua ja keskittyä yhteen työhön on vähäinen.

Yrityksen kuluttajakauppa on ollut toiminnassa vain neljä vuotta ja kirpputori on perustettu alle vuosi sitten, joten liiketoiminta ei ole vielä saanut tunnettuutta tehdystä markkinointityöstä huolimatta. Yritys kamppailee nykyisellään kannattavuuden kanssa, joten sen pitää keksiä nopeasti uusia liiketoimintaideoita. Ongelma on, että asiakkaat ostavat helposti sieltä tutusta ja isosta liikkeestä, vaikka toimeksiantajayrityksellä olisi edullisempi hinta ja hyvä palvelu. Yrityksessä on jatkettava markkinointia ja kaupantekoa, mutta samaan aikaan yritettävä erikoistua ja löytää uusia vaihtoehtoja liiketoiminnan kehittämiseen.

Yrityksen tuotevalikoima on liian vähäinen, vaikka esimerkiksi verkkokaupan tarjontaa on jatkuvasti lisätty. Tuotevalikoimaa on pystyttävä edelleen kasvattamaan, koska sillä on suuri merkitys yrityksen houkuttelevuuteen. Yrityksen pitäisi kiinnittää huomiota varaston kiertoon, sillä varastoon on jäänyt arvokkaita tuotteita, jotka pitäisi saada myytyä.

3.2.3 Yrityksen mahdollisuudet

Yrityksessä on valtava kiinnostus saada liiketoiminta elvytettyä, mutta se vaatii todellista muutostahtoa tulevaisuuden uudistuksille. Tavoitteena on löytää uusia myytäviä tuoteryhmiä ja palveluita, sekä rakentaa kokonaan uusia liiketoimintoja. Toimitiloja voidaan

helposti muokata, jos sitä tarvitaan uudistusten toteuttamiseksi. Liiketoiminnan mahdollisuuksia on syytä tutkia perusteellisesti ja mahdollisia muutoksia lähteä toteuttamaan, jotta liiketoiminta saataisiin kannattavaksi.

Palvelutoiminnan kehittäminen ja laajentaminen on nostettu yrityksessä esiin tärkeinä asioina. Nykypäivänä ihmiset ovat kiireisiä ja haluavat nauttia vapaa-ajasta. Palvelujen tarve on kasvanut, minkä esimerkiksi ruokaverkkokauppojen viimeaikainen suosio on osoittanut. Kirpputorin toimintoja voidaan laajentaa esimerkiksi tarjoamalla asiakkaille hinnoittel- ja noutopalveluja. Digitalisaatio mahdollistaa erilaisten palvelujen tuottamisen sekä verkkokaupan kehittämisen ja monipuolistamisen. Palvelumuotoilua hyödyntäen voidaan luoda kontaktipisteiden ja asiakaspolkujen avulla lisäarvoa asiakkaille.

Ympäristötietoisuus on lisääntynyt ja siihen toimeksiantajayrityksessä kannattaa kiinnittää huomiota. Ekologisuutta edistävä toiminta saa poikkeuksetta hyvän vastaanoton ja niin kävi myös yrityksen aloittaessa kirpputoritoiminnan. Yrityksen saamista asiakaspalautteissa ja syntyneissä keskusteluissa on selvinnyt, että useimmat asiakkaat haluavat ostaa kierrätystuotteita. Ympäristötietoiset ostavat mielellään uusien sijasta käytettyjä tuotteita ja haluavat vaikuttaa siten ympäristön hyvinvointiin. Ekologiseen ajattelutapaan perustuvia liiketoimintaideoita on kehitetty paljon ja niistä hyvänä esimerkkinä on käytettyjen vaatteiden ja tavaroiden myyntiin keskittyvä verkkosivusto Tori.fi.

Kirpputorit ovat paikkoja, joissa voi löytää aarteita ja se onkin kirpputorien menestyksen salaisuus edullisten hintojen sekä ympäristöystävällisyyden lisäksi. Vanhojen tuotteiden penkomisesta on tullut monelle harrastus ja välillä voi löytää jotain, mitä ei tiennyt edes tarvitsevansa. Yrityksen kirpputorista pitäisikin tehdä houkutteleva paikka, johon ihmiset mielellään tulisivat vapaa-aikaa viettämään ja tekemään edullisia ja ekologisia ostoksia pikamuodin sijaan.

Uusia liikeideoita voi tulla yritykselle havainnoinnin, oivallusten ja kehittämistyön seurauksena. Yrityksessä on seurattu ja analysoitu kilpailijoiden sekä kaupan alan yritysten liiketoimintaa. On yritetty myös löytää hyväksi havaittuja valmiita ideoita ja käytäntöjä toteutettavaksi. Uusia liikeideoita voidaan kehittää havaitsemalla heikkoja signaaleja, joiden avulla on mahdollista ennustaa tulevaisuuden ilmiöitä tai tekijöitä. Heikkojen signaalien tavoittaminen on kuitenkin vaikeaa ja tulos sen kehittymisestä tulevaisuuden kannalta merkittäväksi tekijäksi on epävarmaa (Viitala & Jylhä 2013, 365.) Silvánin mielestä heikkoja signaaleja tavoittaa parhaiten porukassa, ei verkossa, vaan fyysisesti paikalla

ollen. Ideoinnin lopputulos olisi laajemmalla ryhmällä varmasti erilainen, kuin yksin ajattuna. Yhdessä ajattelu poikii uusia ulottuvuuksia. (Silván 2006,127.)

Liiketoiminnan kehittämistyö vaatii paljon resursseja, mutta yritysostojen kautta on mahdollista löytää yritykselle sopiva ja valmis liiketoiminta tai sen osa. Suomessa on lukuisia yrityskauppojen tekemiseen keskittyviä yrityksiä. Yrityksiä myydään esimerkiksi yritysporssi.fi-sivustolla. Yrityksiä myydään muun muassa silloin, kun yrityksen toiminta jää liian suppeaksi, jotta se työllistäisi yrittäjän kokopäiväisesti. Liiketoimintaostojen avulla on mahdollista saada toimeksiantajayrityksen liiketoimintaan uusia tuoteryhmiä, jotka lisäävät yrityksen kiinnostavuutta ja tukevat sen kannattavuutta. Yritystoston avulla voi yritykselle löytyä myös kokonaan uusi liiketoiminta-ala.

Puistolantori, jolla toimeksiantajayritys sijaitsee, on nykyisellään melko monipuolinen ja toimiva liikekeskus. Tällä hetkellä alueeseen kohdistuu kehittämissuunnitelmia, jotka toteutuessaan lisäävät Puistolantorin houkuttelevuutta ja tuovat lisää asiakasvirtaa alueen yrityksiin. Puistolantorin alueen toimijoiden välisen yhteistyön kehittäminen on tärkeää näkyvyyden ja tunnettuuden edistämiseksi. Verkostoituminen kattavasti liike- ja yhteiskuntaelämän eri toimijoiden kanssa luo myös omalta osaltaan parhaat edellytykset liiketoiminnan kasvuun.

3.2.4 Yrityksen uhat

Henkilökunnan vähyden vuoksi sairastumiset tai muutokset perhetilanteissa saattavat aiheuttaa pahimmillaan liiketoiminnan pysähtymisen. Vaikka työtehtäviä ja -vuoroja voidaan vaihdella joustavasti tarpeen mukaan, voivat muutokset edellä mainituissa tilanteissa kuitenkin aiheuttaa suuria haasteita. Liiketoiminnan pysähtymisen uhkaa voidaan pienentää palkkaamalla ja kouluttamalla muutamia osa-aikaisia tuntityöntekijöitä, jotka tarpeen tullen voisivat toimia sijaisina.

Kriisit, kuten pandemia tai talouden lama, vaikuttavat yrityksen toimintaan huomattavasti. Lähes koko vuoden 2020 ja vielä vuonna 2021 jatkuva koronaviruspandemia on esimerkki siitä, mitä maailmantilanteen kriisit voivat aiheuttaa yritystoiminnalle. Pandemian aikana ihmisten liikkuminen ja asiointi liikeyrityksissä on vähentynyt huomattavasti, koska on pyritty välttämään kontakteja tartuntariskin vuoksi. Tämän seurauksena yritysten myynti on vähentynyt. Mahdollinen maailmantilanteen taloudellinen epävarmuus vaikuttaa myös ihmisten ostokäyttäytymiseen ja kulutuksen määrään. Tämä saattaa johtaa

kulutuksen sijaan säästämiseen. Muutokset talouspolitiikassa, kuten korkojen nousu ja verotuksen kiristyminen vaikuttavat yrityksen liiketoimintamahdollisuuksiin. Näihin muutoksiin on yritysten mahdotonta vaikuttaa.

Laskentaväline Oy:n liiketoiminnassa oppimateriaalit, kuten opiskelukirjat ja laskimet, ovat olleet keskeisessä asemassa. Digitalisaatio mahdollistaa nykyään oppimateriaalien lataamisen sähköisenä verkkosivuilta, mikä pienentää yrityksen laskimien myyntiä. Toisen asteen koulutuksen muutokset puolestaan aiheuttavat sen, että valtio tai kunnat tulevat suunnitelmien mukaan kustantamaan oppilaiden opiskelukirjat ja muut oppimateriaalit. Nämä hankinnat tullaan todennäköisesti tekemään suoraan kustantajilta tai valmistajilta. Tämän takia oppimateriaaleihin liittyvä liiketoiminta tulee arvion mukaan loppumaan yrityksessä lähitulevaisuudessa kokonaan.

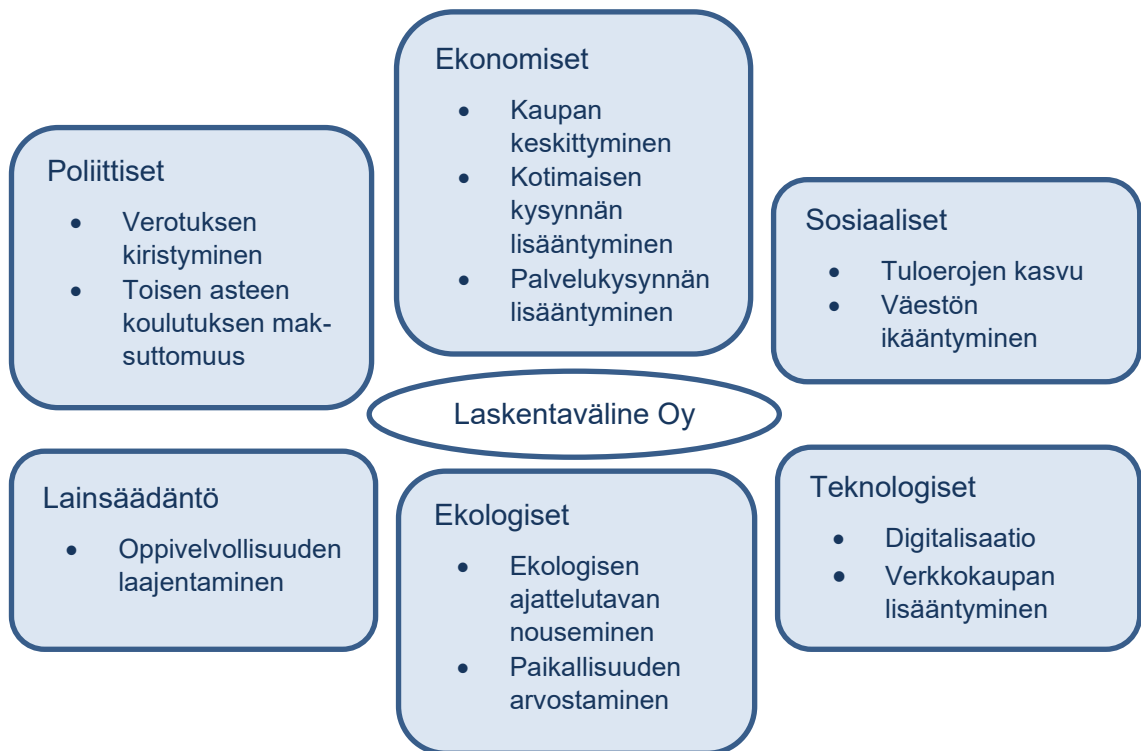
Isot kauppakeskukset houkuttelevat ihmisiä ostoksille ja aikaa viettämään. Samalla on helppo hoitaa perheen kaikki tarvittavat asiat. Isojen kauppakeskusten monipuolisuus heikentää pienempien liikekeskusten suosiota. Pienten liikekeskusten on vaikea kilpailla asiakkaita, jotka haluavat nauttia ostosparatiisien tunnelmasta. Kilpailutilanteessa pienten liikekeskusten yritysten on turvauduttava ajoittain hintakilpailuun, jotta niiden kaupankäynti jatkuisi. Hintakilpailun kiristyminen johtaa myyntikatteiden laskemiseen ja yritysten kannattavuuden heikentymiseen. Kilpailun sijaan toimeksiantajayrityksen pitäisi panostaa hyvään ja asiakaslähtöiseen palveluun. Erikoistuminen tiettyihin tuotteisiin tai palveluihin antaa yritykselle hyvän kilpailuaseman.

3.3 PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysi saa nimensä sen organisaatioon vaikuttavista ulkoisista osatekijöistä, joita ovat poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lainsäädännölliset tekijät. Analyysin on tarkoitus kattaa yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavat ja tärkeät tekijät, joiden muutosvaikutus on merkityksellistä yritykselle ja joihin saattaa kohdistua muutospainetta. Tarkastelujakso on tyypillisesti 3–10 vuotta. (Vuorinen 2014, 220–221.) Ulkoiset ympäristötekijät saattavat heiluttaa yrityksen liiketoimintaa puoleen tai toiseen ja vaikuttaa merkittävästi yritystoiminnan mahdollisuuksiin (Hesso 2013, 35).

PESTEL-analyysissä käsitellään yrityksen makrotason ympäristötekijöitä, joihin yritys ei voi suoraan vaikuttaa, joten näihin tekijöihin on sopeuduttava ja yritettävä hyödyntää niitä liiketoiminnassa. Analyysissä listataan yrityksen toimintaan liittyviä tärkeitä asioita, joita

on hyvä huomioida ja miettiä strategiaa suunnitellessa. (Vuorinen 2014, 226.) Yrityksen toimintaympäristön tunteminen ja sen vaikutusten huomioonottaminen liiketoiminnassa antavat yritykselle menestymisen mahdollisuudet. Ympäristöanalyysi sisältää seikkoja yrityksen liiketoimintaan keskeisesti liittyvistä tekijöistä. (Koski & Virtanen 2005, 46.) Toimeksiantajayrityksen PESTEL-analyysin viitekehys tehtiin sen nykyisen liiketoiminnan näkökulmasta. Pohdinnassa nousi esiin kuviossa 4 esitettyjä muutosvoimia.



Kuvio 4. PESTEL-analyysin viitekehys. (Vuorinen 2014, 222).

PESTEL-analyysin muutosvoimista nousivat esiin poliittiset tekijät ja lainsäädäntö. Näillä muutosvoimilla on suuri vaikutus toimeksiantajayritykseen, koska sen liiketoiminta sisältää merkittävästi oppimateriaalien myyntiä. Muutos toisen asteen koulutuksen maksuttomuuteen perustuu hallituksen esitykseen eduskunnalle, jossa samalla oppivelvollisuusikä nostetaan 18 vuoteen. Laskentaväline Oy:lle se merkitsee todennäköisesti lukiokirjojen myynnin loppumista yrityksessä. Edellä mainittujen muutoksien lisäksi verotuksen kiristyminen edelleen tulee vaikuttamaan yrityksen menestymismahdollisuuksiin.

Ekonomisista tekijöistä kaupan keskittyminen hankaloittaa pienen yrityksen kamppailua isoja kauppaketjuja vastaan. Yrityksen on keksittävä uusia keinoja toimia, joiden avulla

se voi erottua isoista kauppaketjuista. Kotimaisen kysynnän lisääntyminen ja arvostuksen nousu saattavat avata mahdollisuuksia tarjota pienempien yritysten tuotteita, jotka eivät pääse kauppaketjujen valikoimiin. Palvelujen kysyntä lisääntyy, kun kaikkia asioita ei haluta tai jakseta itse tehdä, vaan niiden tekemisestä ollaan valmiita maksamaan. Toimeksiantajayrityksessä palvelutarjonnan kehittäminen koetaan mahdollisena keinona erottautua kilpailijoista.

Sosiaalisista tekijöistä tuloerojen kasvu nähdään toimeksiantajayrityksessä eriarvoisuutta lisäävänä tekijänä. Tuloerot on kasvaneet ja samalla ihmisten ostovoimaan on tullut merkittäviä eroja. Taloudellisesti tiukemmalla olevat joutuvat usein miettimään tarkkaan jokaista ostostaan. Toimeksiantajayritys pystyy kirpputoritoiminnan avulla tarjoamaan asiakkaille hyvän ja ekologisen vaihtoehdon. Väestö ikääntyy laadukkaan sairaanhoidon ja terveellisten elämäntapojen vuoksi, ja samalla ikäihmisten määrä kasvaa entisestään. He ovatkin merkittävä kasvava kuluttajaryhmä kaupan näkökulmasta katsottuna, mikä on hyvä huomioida tuotevalikoimaa mietittäessä.

Digitalisaatio on muuttanut kaupankäyntiä monin tavoin, kun verkkokauppa on lisääntynyt vuosi vuodelta enemmän ja aiheuttanut kivijalkamyymälöille asiakaskadon. Toisaalta digitalisaatio tuo mukanaan uusia liiketoimintakeinoja yrityksille, jotka eivät muuten pysty kilpailemaan esimerkiksi sijaintinsa puolesta. Digitalisaatio vaikuttaa myös merkittävästi tuotekehitykseen sekä ostamisen helppouteen ja nopeuteen. Asiakkaat arvostavat omaa aikaa ja vapaa-aika halutaan käyttää harrastuksiin. Digitalisaation saavutukset näkyvät myös yrityksissä. Toimeksiantajayrityksessä robotiikka näkyy tänä päivänä monissa arkisissa tehtävissä, esimerkiksi verkkosivujen chatbot-palvelun muodossa. Tulevaisuudessa robotiikka kehittyy entisestään ja ehkä toimeksiantajayrityksessä jonain päivänä toimii asiakaspalvelurobotti.

Ekologinen ajattelutapa on noussut merkittäväksi tekijäksi elämän kaikilla osa-alueilla. Ilmastonmuutoksen vaikutukset ja ympäristötietoisuus ovat herättäneet ihmiset pohdiskelemaan maapallon tulevaisuutta. Ollikainen & Pohjola mainitsevat, että kestävän kehityksen idea sai alkunsa jo 1800-luvulla Yhdysvaltain luonnonsuojeluliikkeessä, kun George Perkin Marshin korosti kirjoituksissaan luonnonvarojen riittävyyttä ja niiden säilyttämisvelvollisuutta tuleville sukupolville. Kestävän kehityksen määritelmällä tarkoitetaan yleisesti, että ihmiskunnan perustarpeiden tyydyttäminen ei saisi viedä samaa mahdollisuutta tulevaisuuden sukupolvilta. (Ollikainen & Pohjola 2013, 22.)

Laskentaväline Oy:lle ekologinen toimintatapa on tärkeä osa liiketoimintaa, mutta myös loistava keino saada etua kilpailijoihinsa nähden. On yleensä kannattavaa ja imagolle suotuisaa, mikäli myytävät tuotteet ovat ekologisesti ja vastuullisesti tuotettuja, kestäviä ja helposti kierrätettäviä. Paikallisen yrityksen tuotteiden tai palvelujen ostaminen on yksi tapa toteuttaa ekologista toimintaa. Yritykselle on liiketaloudellisesti kannattavaa toimia ekologisuuden periaatteita noudattaen, koska se koetaan myönteisenä toimena.

Kaskisen mukaan kuluttajien ympäristötietoisuus on lisääntynyt Suomessa ja heistä noin kolmannes on kiinnostuneita nimenomaan tuotteiden terveys- ja ympäristövaikutuksista. Luonnonvarojen rajallisuus, talouden epävarmuus ja ihmisten hyvinvointi askarruttavat yhteiskunnassa. Toisaalta yhteiskunnan haasteet avaavat yrityksille uusia mahdollisuuksia ja luovat niille kilpailuetua. Yritykset toimivat yhteiskunnassa myönteisen muutosvoiman moottoreina. Arvot ja sidosryhmien yhteistyö yritystoiminnassa on hyvinvoinnin perusta ja yrityksille merkittävä voimavara. (Kaskinen 2013.)

3.4 Strategian laatiminen

Strategia kertoo yrityksen tavasta toteuttaa liiketoimintaa ja siitä, millä keinoilla se aikoo menestyä yritysten välisessä kilpailussa. Strategia-termi on saanut nimensä antiikin kreikkalaisesta armeijajohtajasta Strategosista, joka loi taistelusuunnitelman ennen kotojen alkua. Strategia kohdistettiin pitkään vaan sodankäyntiin, mutta nykyään sitä käytetään laajasti yhteiskunnassa kuvaamaan suunniteltua toimintatapaa. (Vuorinen 2014, 20.) Mintzberg (1994) on koonnut hyvin strategian monikäyttöisyyden seuraavasti: Strategia voi olla suunnitelma, juoni, toimintamalli, yrityksen asema markkinoilla ja käsitys siitä, kuinka toimitaan. Strategian avulla suunnitellaan, paitsi mitä ja kenelle myydään, niin myös yrityksen muita toimintoja, esimerkiksi laajentumispyrkimyksiä ja yritysostoja. (Viitala & Jylhä 2013, 61.)

Miten tehdä strategiatyö? Strategia tehdään usealle vuodelle kohti yrityksen visiota, mutta sen etenemistä pitäisi arvioida ja terävöittää säännöllisesti. Strategia pohjautuu liikeideaan ja on osa yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa. (Viitala & Jylhä 2013, 60.) Vuorinen erittelee strategiat pyrkimyksen mukaan kahteen ryhmään, joissa joko parannetaan tehokkuutta tai tehdään uutta. Strategiatyön toteuttamiseen tarvitaan erilaisia työkaluja yrityksen tilanteesta, resursseista ja toimialasta riippuen. (Vuorinen 2014, 27–28.)

Mikä voisi olla esteenä yrityksen uudelle strategiatyölle? Kotterin mukaan se voisi olla todellisen muutostahdon puuttuminen. Itsetyytyväisyys ja väärä pakottavuus saattavat heikentää aitoa muutostahtoa. Nykyajan nopeasti muuttuvassa ympäristössä tyytyväisyys nykytilaan tai toiminta vanhojen tottumusten ohjaamina, voivat johtaa helposti liialliseen mielihyvän tunteeseen. Väärä pakottavuus johtaa puolestaan epämääräiseen aktiiviseen puuhasteluun, vailla selkeää päämäärää. Väärää pakottavuutta ohjaavat kiire ja suorittaminen, ilman tuottavaa toimintaa. Sivullisen tarkkailijan on mahdollista havaita oikeat muutostarpeet ajoissa, sillä hän näkee asiat eri näkökulmasta. (Kotter 2009, 4–5.)

Todellista muutostahtoa voi syntyä, kun katsotaan ja arvioidaan yritystä sisä- ja ulkopuolelta, nähdään kaikki ne mahdollisuudet sekä ollaan valmiita tekemään töitä saavutusten eteen. Todellinen aito muutostahto saa henkilöt toimimaan myönteisesti, mikä lisää toimintaympäristöön kohdistuvaa havainnointia ja onnistumisen mahdollisuuksia. Todellinen muutostahto aiheuttaa positiivisen kierteen ja syntyy organisaation ihmisten suorista vuorovaikutuksista keskenään. (Kotter 2009, 6–7.) Martela ilmaisee motivaation olevan se voima, mikä saa ihmiset puskemaan asioita eteenpäin. Motivaatiota kehittämällä ja parantamalla työt voidaan saada tehdyksi innokkaasti ja mielellään. Motivaatiota voi parantaa esimerkiksi asettamalla tekemiselle selkeitä tavoitteita ja houkuttimia. Tahdonvoimaa käyttämällä taas selvittää töistä, jotka vaativat itsekkyyttä ja pakottamista. Vaikka tahdonvoimaa tarvitaankin, niin motivaatiojärjestelmää vahvistamalla voidaan saada paljon enemmän aikaan. (Martela 2013, 43–44.)

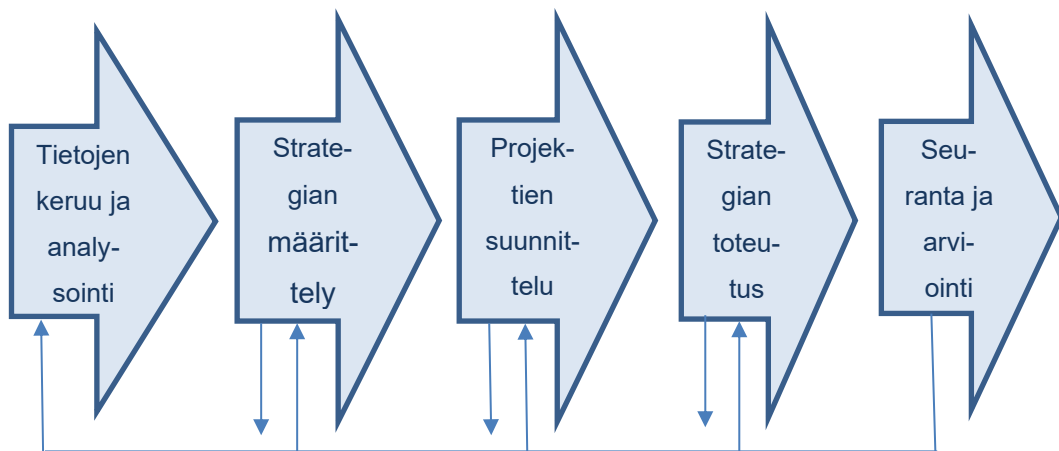
Itsetyytyväisyyttä omaavalle organisaatiolle voidaan luoda aitoa muutostahtoa neljällä perustaktiikalla. Ensimmäiseksi kerrotaan ihmisille tärkeää, mahdollisesti kokemusperäistä tietoa ulkopuolisesta maailmasta. Käytetään tunnetason ilmaisuja ja esimerkkejä toisten organisaatioiden oivalluksista. Toiseksi johdetaan ryhmää esimerkillisesti siten, että toimitaan omien muutospuheiden mukaisesti ja läpinäkyvästi. Kolmanneksi kuvataan muutos mahdollisuutena parempaan ja tunteisiin vedoten istutetaan pieni epäilyn siemen vanhaa toimintamallia kohtaan. Neljänneksi ratkaistaan todellisten muutosjarruttajien tuomat esteet esimerkiksi käyttämällä ryhmän painetta heitä kohtaan. Muutostahdon liittyviin pelkoihin ja vihaan pyritään vaikuttamaan, niin järkeen, kuin sydämeen vedoten. (Kotter 2009, 43–44;120.)

Strategian laatiminen voi käynnistyä, kun yrityksessä ollaan aidosti valmiita muutokselle. Strategiaprosessia voidaan lähestyä monista näkökulmista. Seuraavaksi esitetään neljä

erilaista lähestymistapaa strategian laatimiselle, joita voidaan käyttää strategiaproessin toteutuksessa. Alla esitetään ensin tavanomaisen strategiaproessin kulku, jota seuraavat kolmen horisontin malli, digiajan strategia ja sinisen meren strategia.

3.4.1 Tavanomainen strategiaproessi

Lindroosin ja Lohiveden kuvaamassa strategiaprosessissa esitetään, kuinka strategian luonti tapahtuu aikajanana. Prosessi etenee tietojen keruusta vaihe vaiheelta prosessin arviointiin ja päivitykseen. Prosessi on tyypillisesti ollut perusteellinen ja aikaa vievä, ja silloin on mahdollista, että esimerkiksi toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia työn aikana. Tarvittaessa on palattava analysointivaiheeseen ja muokattava suunnitelmia. Prosessin alussa tehtävä liiketoimintaympäristön analysointi muodostaa hyvän pohjan yrityksen strategian suunnittelulle. Sitä seuraavat toiminnan päämäärien asettelu ja mahdolliset keinot niiden saavuttamiseksi. Viimeiseksi päätetään tarvittavat resurssit ja kehittämistyöt strategian toteuttamiseen, sekä prosessin seuranta ja arviointi. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29–30.) Alla kuvataan kuviossa 5 esimerkki tavanomaisen strategiaproessin etenemisestä.

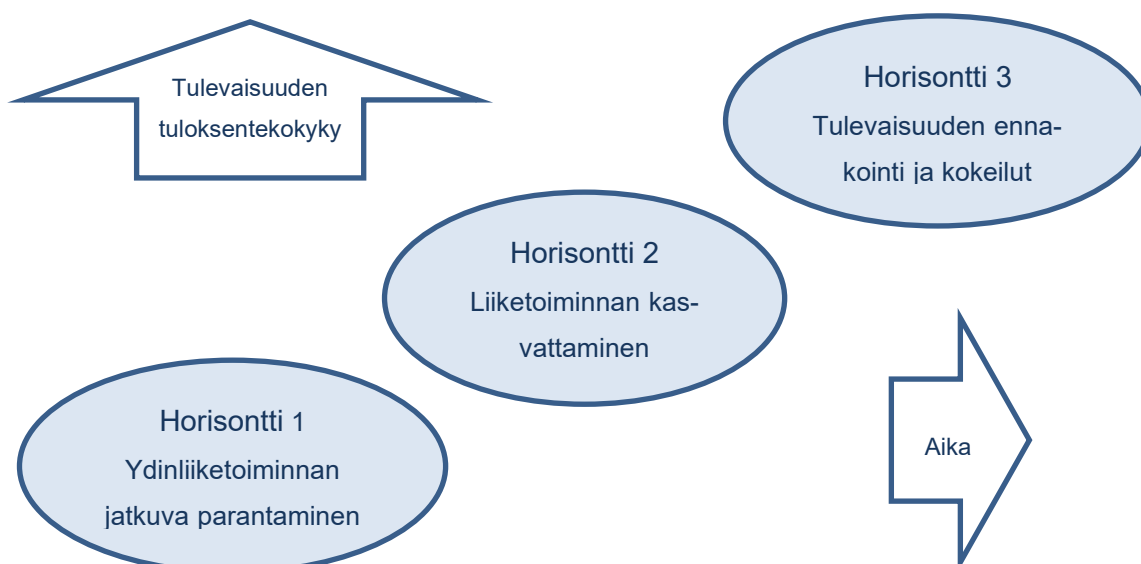


Kuvio 5. Strategiaproessin viisi keskeistä työvaihetta. (Lindroos & Lohivesi 2010, 29).

Strategian on hyvä olla joustava, jotta organisaatiossa voidaan helposti tehdä tarvittavia muutoksia, mutta tärkeää on ymmärtää organisaatiossa mihin ja miten yrityksen strategiaa toteutetaan. Onnistuneen yrityksen valttikortti on nopea reagoiminen muutostarpeisiin. (Lindroos & Lohivesi 2010, 46–47.)

3.4.2 Kolmen horisontin malli

Mitronen ja Raikaslehto tuovat teoksessaan ”Voittajan Strategia” esiin strategisen johtamisen kolme horisonttia. Horisonttiajattelun pohjalla on jatkuva liiketoiminnan uudistaminen vanhan rinnalla. Kolmen horisontin mallin ensimmäisessä horisontissa tarkastellaan nykyistä ydinliiketoimintaa ja kuinka sitä voidaan kehittää ja parantaa. Tavoitteena on liiketoiminnan tuloksen ja kassavirran kasvaminen, mitä tarvitaan muiden horisonttien rahoittamiseen. Toisessa horisontissa on olennaista liikevaihdon kasvattaminen ja kannattavuuden lisääminen monipuolistamalla tai laajentamalla olemassa olevaa liiketoimintaa. Kolmannessa horisontissa katse on tulevaisuudessa ja kokonaan uusissa liiketoimintaideoissa, joihin päädytään usein kokeilun ja uskalluksen kautta. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 70.) Kuviossa 6 esitetään kolmen horisontin mallin sovellettu viitekehys.



Kuvio 6. Kolmen horisontin viitekehys. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 69).

Kolmen horisontin malli on hyvin käytännönläheinen ja monikäyttöinen ajattelumalli yrityksen kehittämistyöhön. Malli tukee yrityksen eri vaiheita ja kannustaa uudistamistyöhön, vaikka ydinliiketoiminta olisi kannattavaakin. (Mitronen & Raikaslehto 2019, 69.)

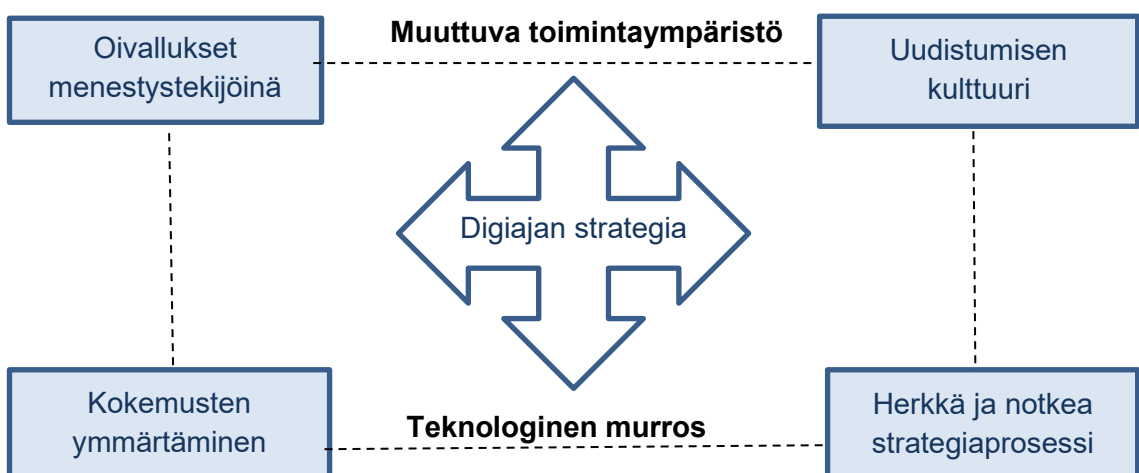
3.4.3 Digiajan strategia

Hämäläisen, Maulan ja Suomisen mielestä digiaikana strategiaprosessin on oltava ketterä ja nojaututtava havaintoihin, kokemuksiin ja oppimiseen. Havaittuihin liiketoimintamahdollisuuksiin tulisi reagoida niin nopeasti kuin suinkin, ja näiden oljenkorsien löytä-

miseksi on yrityksessä käytettävä aikaa. Digitalisaatio on haastanut perinteisten kivijalkamyymälöiden kilpailukyvyyn, sillä se on tuonut globaalit markkinapaikat digitaalisille alustoille. Digitaalisia alustoja käyttäen voidaan osallistuttaa myös asiakkaita yrityksen kehittämistyöhön ja arvon luontiin. Verkkokaupat ja -palvelut lisääntyvät, mutta digiaikana merkitykselliseksi tekijäksi hintakilpailun rinnalle on noussut asiakaslähtöinen ajattelutapa. Asiakaslähtöisessä toiminnassa yksilön kokemuksellisuus ja mielihyvän saaminen ovat rakentuneet osaksi innovatiivisia tuotteita ja palveluita. (Hämäläinen & Maula & Suominen 2016, 15–16;190.)

Digitalisaatio-termillä käsitetään tietotekniikan ja teknologian kehittymistä ja asettumista koko yhteiskunnan toimintaa ohjaavaksi suuntaukseksi. Digitalisaatio on muuttanut tiedon jakamisen ja prosessoinnin sujuvaksi, mikä mahdollistaa yrityksen toimintaympäristössä täysin uudenlaista ja innovatiivista liiketoimintaa. Digitaalisesta murroksesta on tullut globaali kehityskulku, jonka vaikutuksilta ei voi välttyä ja jonka nähdään kasvavan yhä kiihtyvällä vauhdilla. (Hämäläinen ym. 2016, 21–22.)

Digiajalle on tyypillistä, että yritysten on tarkkailtava jatkuvasti toimintaympäristössä tapahtuvia muutoksia ja tehtävä tarvittaessa välittömiä päätöksiä toimintastrategiaansa, sillä digiajassa ajoitus ratkaisee. Hyvän liiketoimintaidean menestys saattaa jäädä toteutumatta, mikäli markkinoille tuleminen viipyy tai jopa aikaistuu. Oivalluksilla ja kokeiluilla on suuri merkitys organisaatiolle, mutta niiden on oltava strategisesti järkeviä, jotta hyöty olisi toivottava. (Hämäläinen ym. 2016, 75–76.) Kuviossa 7 esitetään digiajan menestystekijät, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan.



Kuvio 7. Digiajan menestystekijät. (Hämäläinen ym. 2016, 17).

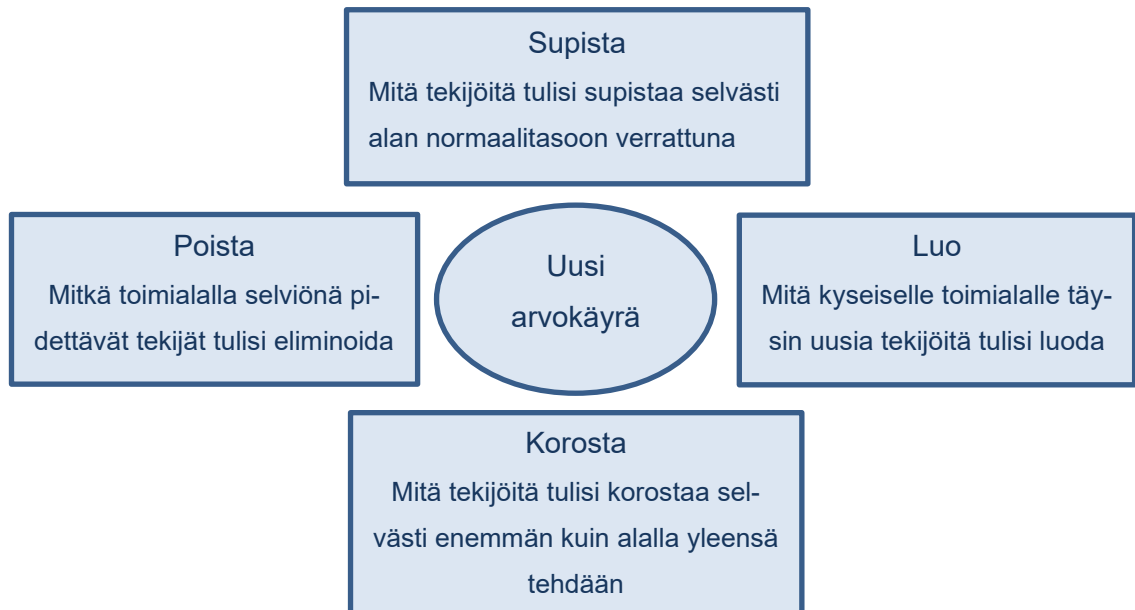
Digiajan strategia -kirjassa esitetään digiaikaan soveltuvia internetistä löytyviä design thinking -strategiatyökaluja, joita käyttämällä haetaan ratkaisua esimerkiksi positiivisten asiakaskokemusten ja uusien ideoiden luomiseksi. Tärkein valttikortti yrityksen strategiatyössä on loppujen lopuksi ajatustyö, sillä esimerkiksi asioiden hahmottamiseen ja soveltamiseen eivät parhaatkaan työkalut vielä kykene. Tosin strategiatyökalut toimivat hyvinä ajatustyön hautomoina. (Hämäläinen ym. 2016, 193–194.)

3.4.4 Sinisen meren strategia

Sinisen meren strategian ajatuksena on muodostaa uutta kysyntää markkinoille ja välttää näin kilpailu, mikä tukee yrityksen kannattavuutta. Vastakohta, punainen meri, sisältää jo tunnetut markkinat, jotka ovat täynnä veristä kilpailua ja kannattavuuden laskua. Sinisiä meriä voidaan luoda täysin uusille toimialoille, mutta tyypillisesti ne luodaan laajentamalla nykyisiä toimialoja. Sinisissä merissä piilee menestymisen mahdollisuus, mutta myös uuden toiminnan riski. (Kim & Mauborgne 2015, 36–37.)

Sinisen meren strategiaa käytti menestyksekkäästi esimerkiksi vuonna 1984 perustettu kanadalainen Cirque du Soleil, joka yhdisti onnistuneesti sirkuksen ja teatterin. Cirque du Soleil -sirkuksen tullessa markkinoille, sirkusten hohdokkuus viihdykkeenä oli jo laskenut. Muut sirkukset kilpailivat keskenään ja parantelivat ohjelmanumeroitaan panostaen kuuluisiin tähtiesiintyjiin ja eläinnumeroihin. Cirque du Soleil'n uudenlainen sirkuskonsepti tarjosi kirjavan annoksen sirkuksen huveja, teatterin älykkyyttä ja luovuutta, joilla se hurmasi katsojat. Vanhasta sirkusmallista siirryttiin entistä hienostuneempaan ja taiteellisempaan ohjelmistoon sekä näyttäviin puitteisiin. Cirque de Soleil -sirkus rakensi ohjelmistonsa sirkuksen ja teatterin parhaille ohjelmanumeroille. Erilaiset esitykset saivat ihmiset viihtymään ja tulemaan sirkukseen yhä uudestaan. (Kim & Mauborgne 2015, 46–48.)

Uudella konseptillaan Cirque de Soleil onnistui lisäämään merkittävästi arvoinnovaatiota, sillä se pystyi toimimaan kustannustehokkaasti ja luomaan uutta arvoa asiakkaille. Kustannustehokkuuteen päästään poistamalla ja supistamalla toimintoja, jotka ovat kilpailtuja. Arvoa voidaan kasvattaa korostamalla ja luomalla uusia toimintoja. (Kim & Mauborgne 2015, 49;63.) Kuviossa 8 esitettävien neljän kysymyksen on tarkoitus helpottaa uuden arvokäyrän ja asiakasarvon rakenteen määrittämistä.



Kuvio 8. Neljä kysymystä. (Kim & Mauborgne 2015, 63).

Sinisen meren strategian lähtökohtana on asiakkaan saama hyöty ja lisäarvo. Strategian toteutuksen on oltava lisäksi tasapainossa hyödyn, hinnan ja kustannusten kanssa. Sinisen meren strategia tarjoaa konkreettisia keinoja etsiä uusia toimintamalleja. Pohtimalla neljää peruskysymystä voidaan tavoittaa sekä nykyiset että uudet arvokäyrät. Kysymysten ja niistä ilmenneiden asioiden avulla voidaan hahmottaa erot oman ja kilpailijoiden toiminnan välillä. Tavoitteena on erottautua muista ja tarjota uusia hyötyjä asiakkaille. (Vuorinen 2014, 99–100;103.)

3.5 Yrityksen strategia

Laskentaväline Oy:lle strategian tekeminen oli erityisen tärkeää, koska yrityksen liiketoiminta oli murroksessa ja vailla selkeää suuntaa. Strategian avulla yritys pystyy kohdentamaan tekemistään. Strategia on aiemmin toteutettu yrityksessä kirjoittamattomana toiminta-ajatuksena, joten sen soveltaminen, arviointi ja uudistaminen on ollut vaikeaa. Strategiaprosessin aikana yrityksessä voimistui halu kehittyä ja syntyi todellista muutosta sekä uskallusta uudistumiseen.

Yrityksen strategiatyötä tehtiin hyödyntämällä osia kaikista edellä esitetyistä strategiamalleista. Yrityksen strategiatyössä käytettiin tavanomaisen strategiaprosessin selkeää kaavaa, jossa kerätään tietoa ja muodostetaan analyysejä, joiden perusteella luodaan strategioita. Lisäksi yrityksessä sovellettiin Mitrosen ja Raikaslehdon strategiamallia,

jossa vanhaa liiketoimintaa parannetaan ja laajennetaan, sekä samaan aikaan kehitetään rohkeasti uusia liikeideoita. Yrityksessä pyrittiin reagoimaan nopeasti toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin ja tekemään ripeitä liiketoimintaa koskevia oivalluksia ja päätöksiä. Digiajalle tyypillinen ketteryys ja uudistaminen sopivat hyvin yrityksen profiiliin. Sinisen meren strategia herätti yrityksessä ajatuksia liikeideoiden mahdollisista uusista näkökulmista ja eri liiketoimintojen yhdistämisestä. Cirque du Soleil'n menestystarina on hyvä esimerkki yritystoiminnan mahdollisuuksista, ja se koettiin yrityksessä motivoivana.

Strategiaprosessin aikana tarkasteltiin yritystoiminnan mahdollisia kehittämisspolkuja ja pohdittiin sen tuloksia yhteistyössä koko henkilöstön kanssa. Tärkeä vaihe työssä oli yrityksen ja sen toimintaympäristön analysointi, joka antoi kuvaa yrityksen tilanteesta ja ulkoisista lähivuosien muutosvoimista. Yrityksen toimintaympäristöä arvioitiin SWOT-analyysillä, jotta sen vahvuuksia ja heikkouksia pystyttiin vertailemaan toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin. Tämän jälkeen yritykselle tehtiin ulkoista toimintaympäristöä kuvaava PESTEL-analyysi.

Toimeksiantajayrityksen tulevaisuuden strategian pohtimisen helpottamiseksi voidaan esitellä vielä yksinkertaistettu jatkuvan strategiaprosessin malli. Se on jo mallinimensäkin perusteella yksinkertainen sekä sen lisäksi konkreettinen ja helppokäyttöinen. Mallissa keskitytään perusasioihin, joten sitä on myös helppo päivittää. Strategia esitetään yhdellä A4-arkilla, jossa oleviin laatikoihin kirjataan yrityksen kannalta muutamat tärkeimmät seikat. Yrityksen toimintaan vaikuttavien perusasioiden hahmottaminen on helppoa yhden paperin avulla ja se on nopea ottaa esille, kun strategia-asioista keskustellaan. (Vuorinen 2014, 271–272.)



Kuvio 9. Yksinkertaistettu jatkuvan strategiaprosessin malli. (Vuorinen 2014, 272).

Kuvion 9 strategiamallin perusideana on, että tehdään korjauksia laatikoiden sisältöön aina, kun esimerkiksi yrityksen toimintaympäristö tai kilpailutilanne muuttuu. Yrityksen tahtotila -kohtaan kirjataan yrityksen pyrkimykset ja tavoitteet. Laatikoiden sisältö edustaa strategisia, tahtotilaa tukevia toimia. (Vuorinen 2014, 271–272.) Tämän yksinkertaistetun jatkuvan strategiaprosessin mallin toteuttaminen sopii hyvin pienelle yritykselle. Mallin toteuttaminen ja päivittäminen on sujuvaa, kun muuttuvia asioita on vähän. Mallin vaivattomuus ylläpitää yrityksessä jatkuvaa strategia-ajattelua ja tarvittaessa se luo pohjan perusteellisemmalle strategiatyölle.

3.5.1 Liiketoiminnan parantaminen

Yrityksen liiketoiminnan ja strategian suunnittelu, sekä uudet liikeideat ovat toimeksiantajayrityksen kannalta elintärkeitä. Yrityksen hankalaa liiketoimintatilannetta on helpoin havainnollistaa sen viime vuosien liikevaihdon kehityksellä. Yrityksen liikevaihdosta on nähtävissä, kuinka myynti on laskenut radikaalisti vuodesta 2016 alkaen. Taulukon kuu- den vuoden aikajaksolla 2015–2020 laskua on noin 90 prosenttia. Myynnin lasku on seurausta fyysisen laskimen suosion hiipumisesta, kun sen rinnalle tuli sähköinen laskinohjelmisto.

Taulukko 2. Toimeksiantajayrityksen liikevaihdon kehitys 2015–2020.

Laskentaväline Oy	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Liikevaihto	1 263 526	761 754	655 142	389 543	289 126	140 000

Taulukossa 2 voidaan nähdä lisäksi yrityksen vuoden 2020 liikevaihdossa 2019 lopussa tapahtunut tukkukaupan päättyminen ja koronapandemian vaikutukset. Yrityksen vuonna 2019 hyvin alkanut kirpputoritoiminta lopahti lähes kokonaan koronaviruksen tartuntavaaran aiheuttaman pelon vuoksi. Yrityksen liiketoiminta muodostuu kahdesta eri liiketoiminnosta, Lastentarvikekirpputori Nassikasta ja Kaupoille.fi-liiketoiminnasta. Näitä molempia toimintoja on parannettava ja uudistettava, jotta yrityksen liiketoiminta saadaan kannattavaksi.

Toimeksiantajayrityksessä on tehtävä pikaisesti päätöksiä, miten liiketoimintaa tullaan jatkamaan. Uudet keinot liiketoiminnalle olisi yrittäjän mukaan löydettävä 2021 vuoden aikana ja se saattaa edellyttää myös vanhoista toiminnoista luopumista. Kannattavia osia liiketoiminnoista on silti hyvä kehittää ja parantaa, koska ne muodostavat pohjan

yrittäjien liikevaihdolle. Kulurakenteen laskemisen ja arvioinnin avulla voidaan selvittää yrityksen toimintaan tarvittava liikevaihdon vähimmäismäärä. Kulurakennetta on syytä tarkastella, jotta selviää, mitä kuluja voidaan karsia.

Tehtyjen analyysien pohjalta voidaan nostaa esiin asioita, joita on hyvä huomioida pohdittaessa yrityksen mahdollisia liiketoimintaideoita. Yritykselle tehdyn PESTEL-analyysin pohdinnassa selvisi, että ulkoisista muutosvoimista merkittäviä ovat esimerkiksi ekologisen ajattelutavan, verkkokaupan ja palvelukysynnän lisääntyminen. SWOT-analyysin mukaan vahvuuksina voidaan pitää monipuolista kokemusta yritystoiminnasta, vahvaa yrittäjähenkä ja asiakaspalveluhenkisyttä. SWOT-analyysin mahdollisuuksista nähtiin palvelujen lisääminen, kirpputorin kehittäminen ja yritysostot parhaimpina vaihtoehtoina.

Laskentaväline Oy:ssä nähdään hyvänä vaihtoehtona jatkaa kirpputoritoimintaa. Yrittäjä koki kirpputoritoiminnan aloitusvaiheen hyvin onnistuneena ja odotuksia herättävänä. Kirpputori sai hyvän vastaanoton asiakkailta ja liiketoiminta alkoi vauhdikkaasti. Alkuvuodesta 2020 koronaviruksen aiheuttama pelko karsi asiakkaiden määrää ja asiakasvirrat eivät ole vielä palautuneet. Kirpputorin Nassikka.fi-verkkosivujen kehittäminen ja parantaminen on tärkeää pelkästään jo tiedonjakamisen osalta. Yrittäjän mielestä kirpputori-toiminta on ihmisiä houkuttelevaa ja liiketoiminnalle mielenkiintoinen vaihtoehto ekologisista syistä. Ekologisuus on ollut yritykselle aina tärkeä arvo. Ekologisuus on nostettu myös mediassa näkyvästi esille ja se on muuttunut valtavirta-ajatteluksi.

Hyvän tunnelman luominen kirpputorille on tärkeää. Se innostaa asiakkaita kuluttamaan enemmän aikaa ja tekemään ostoksia kirpputorilla. Tilat ovat nykyisin hieman vaatimattomat, mutta toimivat. Tunnelmaa voidaan luoda sisustamalla tilat kodikkaan oloiseksi ja rakentamalla sinne mukavia leponurkkauksia. Viihtyisyys on ihmisille tärkeää ja esimerkiksi sisustukseen panostetaan nykyisin paljon. Yrityksen tilat ovat saaneet kiitosta siisteystään, mutta nimenomaan viihtyisyyttä voitaisiin lisätä entisestään.

Mukavan pienen kahvilanurkkauksen perustaminen kirpputorin yhteyteen onnistuisi pienillä muutoksilla, jolloin asiakkaat voisivat nauttia vaikka kupillisen kahvia ostosten lomassa. Yhteistyö seinänaapurina sijaitsevan ravintolan kanssa saattaisi myös osoittautua hyväksi ideaksi.

Toimeksiantajayrityksen verkkokaupan kehittäminen on yksi keino, jonka avulla liiketoimintaa voidaan saada kannattavaksi. Verkkokauppa on ollut neljä vuotta toiminnassa ja

se on saavuttanut markkinoinnin avulla kohtalaista näkyvyyttä, minkä pitäisi näkyä yrityksen myynnissä. Yrityksen myynti ei ole kuitenkaan noussut odotusten mukaisesti, joten verkkokauppaa on kehitettävä edelleen. Yrityksen on panostettava hyvän asiakaskokemuksen aikaansaamiseksi verkkokaupassa ja tehtävä ostamisesta helppoa.

Verkkokaupan osalta asiakkaan mielenkiinnon herättämiseen voidaan vaikuttaa useilla keinoilla. Yrityksen näyttävät ja mielenkiintoiset verkkosivut houkuttelevat asiakkaita tutustumaan verkkokaupan valikoimaan. Suositeltavaa on antaa verkkosivujen tekeminen ammattilaisten tehtäväksi, sillä onnistuneiden verkkosivujen luomiseen tarvitaan monialaista erityisosaamista. Sivuston rakenne ja toimivuus ovat tärkeitä, jotta asiakkaat löytävät helposti hakemansa tuotteet ja ohjautuvat eteenpäin kohti ostotapahtumaa. Onnistuneen palvelutoiminnan avulla voidaan rakentaa toimiva ostopolku.

3.5.2 Liiketoiminnan kasvattaminen

Toimeksiantajayrityksen suunnitelmissa on laajentaa kirpputoria ja monipuolistaa sen palveluja. Yrityksellä on samassa liikehuoneistossa vielä reilusti lisätiloja, joita voidaan käyttää toiminnan kehittämiseen. Kirpputorista saadaan yleisesti kiinnostavampi, kun myyntipöytien määrää lisätään ja tarjotaan niitä lastentarvikkeiden lisäksi muiden tavaroiden myyntiin. Myyntipöytien lisäämisellä on yrityksen kannattavuuteen suuri merkitys, kun muu kauppa on vähentynyt. Pöytien lisääminen ei vaikuta juurikaan yrityksen kuluihin, sillä kiinteät kulut pysyvät lähes entisellään.

Kirpputorin myyntipöydät kannattaa rakentaa osastoittain, jotta ostoksia tekevät asiakkaat löytävät helpommin heitä kiinnostavat tuotteet. Myyntipaikkoja voidaan tehdä naisten ja miesten vaatteille sekä esimerkiksi erilaisille kodin tavaroille, harrastusvälineille ja elektroniikkatuotteille. Tuotesegmenttien kasvattaminen lisää myös eri asiakasryhmien kävijämääriä kirpputorilla. Samoin myyntipaikkojen hinnoitteluun voidaan tuoda uusia vaihtoehtoja.

Palvelu- ja oheistoimintaa kannattaa lisätä kirpputorilla. Kirpputorin asiakkaille voidaan tarjota lisäpalveluja, esimerkiksi myyntitavaroiden noutoa asiakkaiden kotoa ja tuotteiden hinnoittelua. Vuokrapöytien hinnoittelua voidaan uudistaa siten, että tarjotaan vaihtoehtona provisiopohjaista maksua. Myyntipöydistä ei perittäisi vuokraa, vaan maksu tapah-

tuisi myyntijakson jälkeisenä provisiomaksuna pöydän myyntituotosta. Asiakkaiden myytäviä tuotteita voidaan lisäksi markkinoida näkyvästi sosiaalisen median ja yrityksen verkkosivujen kautta.

Verkkokaupan tuotevalikoiman laajentaminen on kannattavaa. Yksittäisten tuotteiden sijaan verkkokauppaan tulisi koota tuoteryhmiä, esimerkiksi valikoima apuvälineitä ikäihmisille. Asiakkaille on tarjottava mahdollisimman monia vaihtoehtoja ostotarpeiden tyydyttämiseen eri hintaluokissa. Hyvät ja mielenkiintoiset tuotteet houkuttelevat ostajia puoleensa ja saavat asiakkaat palaamaan yhä uudelleen yrityksen verkkosivuille. Laaja tuotevalikoima lisää verkkosivuilla vietettyä aikaa ja saattaa vaikuttaa ostopäätösten tekemiseen myönteisesti.

Positiiviset kokemukset kaupankäynnistä innostavat asiakkaita myös jakamaan tietoa yrityksestä ja sen tuotteista sosiaalisessa mediassa ja puskaradiossa. Verkkosivujen aktiivinen ylläpito ja päivittäminen varmistavat sen, että asiakas saa oikeaa tietoa yrityksen tuotteista ja palveluista. Verkkosivujen kiinnostavuutta voisi lisätä ajankohtaisilla artikkeleilla, esimerkiksi jakamalla nuorten vinkkejä opiskeluun lukuvuoden alkaessa tai kirpputorimuodin mahdollisuuksista.

Uusien ja kiinnostavien tuoteryhmien kokonaisuuksia on työläs rakentaa, joten liiketoimintaa voidaan kasvattaa ostamalla tarjolla oleva yritystoiminta tai osa siitä. Yritystoimintoja on paljon myynnissä, mutta on tärkeä miettiä sen soveltuvuutta omaan yritykseen. Kiinnostavan yritystoiminnan ostamiseen liittyy paljon avoimia kysymyksiä. Esimerkiksi se, sopivatko tuotteet tai palvelut suoraan yritykselle vai edellyttävätkö tämä lisätilojen hankintaa. Yritystoiminnan ostaminen saattaa olla toimeksiantajayrityksen kannalta hyvä ratkaisu, jos sopiva mahdollisuus tulee eteen.

3.5.3 Uusia liikeideoita

Arvopaperikauppa on ollut vuosikymmeniä osa Laskentaväline Oy:n varainhankintaa. Yrityksessä on sijoitettu osa sen tuotosta osakkeisiin. Yrittäjä on tehnyt sijoitustoimintaa itsenäisesti ja on kokenut sen kiinnostavaksi ja kannattavaksi. Toistaiseksi sijoitustoimintaa on tehty päivätyön ohella, mutta sitä on mahdollista alkaa tehdä myös päätoimisesti. Osakkeiden päiväkauppaan eli treidaamiseen sisältyy enemmän riskejä, kuin yrittäjälle tuttuun pitempiaikaiseen passiiviseen sijoittamiseen. Arvopaperikauppaan liittyy aina ris-

kejä, mutta yrittäjä on kokenut sijoittaja ja tekee yhteistyötä sijoittamistoimintaan perehtyneiden yhteistyökumppaniensa kanssa. Yrityksen tekemän arvopaperikaupan muuttaminen päivittäiseksi liiketoiminnaksi saattaa olla yrityksen kannalta kannattavaa.

Kaupoille.fi-liiketoiminnan ja kirpputorin toiminta-ajatusten yhdistämisestä syntyi liikeidea, joka koettiin yrityksessä kiinnostavaksi ja sen toiminnallista toteutusta päätettiin tutkia. Idea on aloittaa asiakkaiden yksittäisten tuotteiden myyminen yrityksen myymälässä siten, että myydyistä tuotteista asiakas maksaa yritykselle ainoastaan provisiokorvauksen. Yritys ottaa tuotteet myyntiin ja mikäli tuotetta ei saada myydyksi, asiakas hakee ne pois sovituksessa aikataulussa ja ilman kuluja. Toiminta-ajatus on asiakaslähtöinen ja lisää kiinnostusta yritystä kohtaan. Myytävälle tuotteelle voidaan asettaa hinta-alaraja ja tietyn hintarajan ylittäviä tuotteita voidaan myydä myös yrityksen verkkokaupassa. Provision määrä ja lisäpalvelujen hinnoittelu on mietittävä tarkoin, jotta se olisi myös yritykselle kannattavaa.

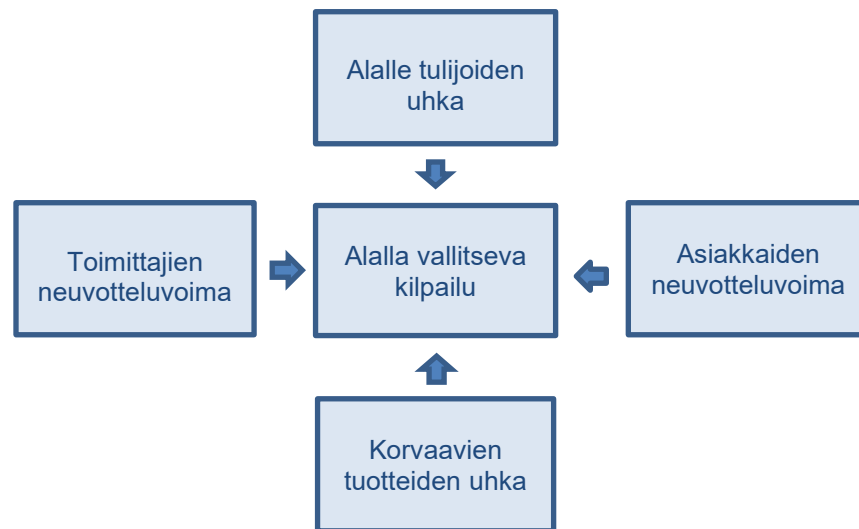
Yhtenä vaihtoehtona on yrityksen liiketilan vuokraaminen. Yrittäjä on sekä yrityksen että liikekiinteistön ainoa omistaja. Yrityksen kehittämistyössä ja uudistamisessa on kysymys ennen kaikkea yrittäjän omaisuuden huolehtimisesta ja kasvattamisesta. Mikäli yrityksen kehittämistoimenpiteet eivät palauta liiketoiminnan kannattavuutta, jäljelle jää yhtenä vaihtoehtona liiketilan vuokraaminen. Vuokraaminen voidaan toteuttaa koko liikehuoneiston kattavana vuokrasopimuksena. Liiketila voidaan vuokrata myös osatiloina, koska liikehuoneisto koostuu useista erikokoisista tiloista. Yrittäjä voi vuokrata osan liiketiloista ja pitää itsellään tarvittavat tilat omaa liiketoimintaansa varten.

Yrittäjän vaihtoehtona on myös myydä liikekiinteistö ja sijoittaa siitä saatavat varat. Toinen vaihtoehto on korvata tämä pienehkö yksikerroksinen liikerakennus rakentamalla uusi monikerroksinen liike- ja asuinrakennus tämän kiinteistön tilalle. Kiinteistössä on merkittävästi lisärakennusoikeutta jäljellä ja purkamalla vanha liikerakennus, saadaan rakennusoikeus kokonaisuudessaan hyödynnettyä.

3.6 Markkina- ja kilpailutilanne

Porterin viiden kilpailuvoimamallin mallin mukaan yrityksen strategia-ajattelussa tavoitteena on löytää tuottoisia toimialoja ja parantaa omaa kilpailuvoima-asemaansa. Mitä vähemmän toimialalla on kilpailua sitä paremmat mahdollisuudet onnistua yritystoimin-

nassa. Toiminta-ajatuksen mallina on arvioida viittä eri kilpailuvoimaa ja niiden vaikutuksia yritystoimintaan. (Vuorinen 2014, 228–229.) Perehtymällä kilpailijoihin voidaan selvittää määrätyn alan kilpailutilanne ja vallitsevat toimintamenetelmät. Yrityksen pitää tiedostaa, millä konsteilla se aikoo pärjätä kilpailussa. (Koski & Virtanen 2005, 54.) Kuviossa 9 esitetään viisi kilpailuvoimaa, joiden avulla voidaan tarkastella toimialan kannattavuutta.



Kuvio 9. Viiden kilpailuvoiman malli. (Vuorinen 2014, 232).

Alalle tulijoiden uhkaa vähentävät esteet, jotka ovat suhteessa suuremmat mitä isommat ovat alan tarjoamat katteet. Esteitä ovat esimerkiksi mittavat investoinnit ja lainsäädäntö. Asiakkaiden neuvotteluvoima on korkea, kun esimerkiksi tuotteiden ja palvelujen hintoja voi vaivattomasti vertailla internetissä. Toimittajien neuvotteluvoima puolestaan kasvaa, jos toimittajia on vähän ja tuotteet ovat hyvin brändättyjä. Korvaavien tuotteiden uhkan saattaa laukaista esimerkiksi teknologian kehittyminen tai kuluttajien vaihtuvat tarpeet. Alalla vallitsevassa kilpailussa joudutaan kamppailemaan sekä tasapuolisten toimijoiden että samankaltaisten tuotteiden kanssa. Toimialalta poistuminen ei ole yleensä kannattavaa mahdollisten tehtyjen investointien takia. (Vuorinen 2014, 228–232.) Alalla olevien yritysten välisessä kilpailussa on kannattavaa käyttää differointia eli tuotteiden tai palveluiden erilaistamista. (Koski & Virtanen 2005, 55).

Yrityksen kanssa kilpailevia kirpputoreja on muutamien kilometrien päässä useita, mutta lastentarvikkeisiin erikoistuneita niistä on vain yksi. Kilpailullisesti kirpputorien keskinäinen läheisyys ei ole haittatekijä, koska useamman kirpputorin keskittymä houkuttelee

asiakasvirtoja yksittäistä kirpputoria enemmän. Kirpputorin suosioon ja siten sen menestykseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi jo edellä mainituilla kilpailullisilla keinoilla. Peltolan mielestä asiakasarvon tuottaminen on yritykselle paras kilpailukeino. Markkina- ja kilpailutilanteeseen perehtyminen on tärkeää jo liikeidean syntymisen aikaan. Asiakas on valmis ostamaan tuotteen tai palvelun, mikäli hän kokee saavansa siitä lisäarvoa ostohintaa enemmän. (Peltola 2015, 84.)

Kirpputorin houkuttelevuutta ajatellen halvat pöytä hinnat eivät ole se kaikkein merkityksellisin asia. Keskittyminen ainoastaan hinnoittelun edullisuuteen ei ole hyvä kilpailukeino ja lisäksi se vähentää yrityksen kannattavuutta. Palvelujen tarjonnan monipuolisuus ja kirpputorin viihtyisyys ovat parempia keinoja lisätä yrityksen suosiota. Kirpputorin uusien ja kilpailijoista poikkeavien palvelutoimintojen tarjoaminen parantaa yrityksen kilpailuasemaa markkinoilla. Positiiviset asiakaskokemukset saavat asiakkaat palaamaan yritykseen yhä uudestaan.

Yhteiskunnan erilaiset haasteet, kuten työttömyys ja tuloerojen kasvu saattavat vaikuttaa osaltaan asiakkaiden ostokykyyn ja lisätä kirpputorien kiinnostavuutta. Kirpputorien määrä ja suosio onkin noussut viime vuosina tuloerojen lisääntyessä. Viitala ja Jylhä korostavat taloudellisen ympäristön kokonaisvaikutusta. Yleinen taloustilanne vaikuttaa niin kuluttajien ostovoimaan, kuin tuotteiden valmistusprosesseihin ja työllisyystilanteen ongelmiin. (Viitala & Jylhä 2013, 45.)

Yrityksen verkkokaupassa on paljon kilpailua, sillä samoja tuotteita on tarjolla muissakin yrityksissä. Yrityksen on erikoistuttava ja pystyttävä rakentamaan omanlaisensa ja riittävän laaja tuotetarjonta. Onnistuneiden ja ajankohtaisten tuotekokonaisuuksien sekä markkinoinnin yhteistyöllä voidaan saada lisää asiakkaita. Markkinoinnin on oltava lisäksi täsmällistä ja annettava hyvä kuva yrityksen tuotevalikoimasta. Tolvasen mukaan yritysten välisessä kilpailussa asiakkaista pystytään hyödyntämään myös intuitiota, alitajunnan tietovarastoa. Kaikki yritykset voivat ostaa tilastoja ja tutkimuksia, joiden perusteella onnistutaan tekemään hyviä liiketoimintapäätöksiä. Menestykseen on mahdollista päästä erottamalla muista tietopohjaan perustavista kilpailijoista tuomalla päätöksentekoon mukaan intuition luomavoiman. (Tolvanen 2012, 42.)

Toimeksiantajayritys on saanut kävijöitä verkkosivuilleen, mutta ei ole onnistunut kasvattamaan myyntiään riittävästi. Yrityksen verkkosivujen kehittäminen on markkinoinnin li-

säksi merkittävä keino lisätä yrityksen kiinnostavuutta. Yrityksen oma markkinointi-ikkuna voi sisältää verkkosivujen ohella muun muassa Facebook- ja Instagram-sivut sekä YouTube- ja Twitter-kanavat. Parasta markkinointia yritys voi saada ansaitun median kautta. Ansaittu media koostuu muiden käyttäjien tekemistä kirjoituksista, postauksista, suositteluista ja muista positiivisista toimista yritystä kohtaan. (Juholin 2013, 270.)

Markkinointitoimenpiteiden tehoa voidaan kasvattaa asiakaskunnan tarpeiden tunnistamisella ja jakamisella homogeenisiin ryhmiin. Näiden segmentointikriteereiden profiloiminen myötä yrityksessä pystytään kohdistamaan markkinointitoimenpiteet oikein ja löytämään keinoja tavoittaa halutut kohderyhmät tehokkaasti. Kuluttajasegmentoinnissa kriteerejä voivat olla esimerkiksi demografiset ja taloudelliset tekijät. Segmentointikriteerit rajataan aina markkinoiden ja yrityksen tavoitteiden mukaisesti. (Koski & Virtanen 2005, 51.) Kohderyhmän määrittely onnistuu ymmärtämällä sen jäsenten arkea. Tutkimalla saadaan hyvää perustietoa kohderyhmästä, mutta vain markkinoijan kiinnostus ja uteliaisuus kohderyhmää kohtaan auttaa oivaltamaan heidän motiivejaan ja elämäntapojaan. Kohderyhmän tarpeiden ymmärtäminen helpottaa yritystä tuotevalikoiman muodostamisessa. (Tolvanen 2012, 33.)

Palvelujen tai tuotteiden hinnoittelu on olennainen osa yrityksen päätöksistä. Oikealla hinnoittelulla syntyy kysyntää, mikä johtaa toiminnan kannattavuuteen. Liian alhainen hinta ei riitä kustannusten peittämiseen, ja liian korkea hinta puolestaan karkottaa ostajat. (Viitala & Jylhä 2013, 307.) Palvelun hinnoittelu on hankalaa, koska palvelun kysyntää on vaikea arvioida ja palvelua ei voi laittaa säästöön. Palvelun hinnoittelussa on pehdyttävä huolellisesti palvelun kaikkiin osatekijöihin, esimerkiksi palvelun tuottamisesta aiheutuviin kokonaiskustannuksiin ja asiakkaan kokemaan hyötyyn. (Siikavuo 2016, 39–40.)

Toimeksiantajayrityksen kirpputorin tuotto on muodostunut toistaiseksi pöytävuokrista. Erikokoisia myyntipöytiä on ollut vuokrattavana yhteensä 56 kappaletta. Myyntipöytien määrää on tarkoitus lisätä merkittävästi, sillä liiketila on helposti muunneltavissa tähän tarkoitukseen. Alustava suunnitelma myyntipöytien määräksi on 112. Myyntipöytien viikkovuokrat ovat vaihdelleet 20–43 euron välillä, perustuen pöydän kokoon. Myyntipöydistä ei ole peritty provisiomaksua lainkaan. Monet kirpputorit hinnoittelevat nykyään myyntipöydät viikkovuokraperusteisina ja veloittavat lisäksi sovitun provision, mikä on usein 3–5 prosenttia asiakkaan saamasta myyntituotosta.

Pöytävuokraan perustuvassa hinnoittelumallissa asiakas kantaa riskin myyntipöydän tuotosta. Pahimmassa tapauksessa asiakas saattaa jäädä tappiolle, mikäli pöydän myynti jää alle pöytävuokran. Yrityksen kirpputorilla on vuokratakuu, jolloin asiakas ei joudu maksamaan pöydästään myyntituottoa enempää, vaikka myynti olisi jäänyt alle pöytävuokran. Kirpputorille myymään tuleva asiakas saattaa pohtia, onko kannattavaa myydä kirpputorilla, jos tuotteiden myynnit tuottavat vain pienen vaivanpalkan. Ekologisesti ajatteleva voi hyvinkin tulla myymään, mutta moni saattaa jättää myyntipöydän vuokraamatta. Alla olevassa taulukossa 3 on esitetty yrityksen tuottoarvio myyntipöytien määrän ja viikkovuokran eri vaihtoehdoilla, vuoden aikajaksolla.

Taulukko 3. Kirpputorin tuottoarviotaulukko pöytävuokralla.

Tuottoarvio (€)	Myyntipöytien määrä kpl (nykyisin 56 kpl)			
	56	84	112	140
Viikkovuokra €				
20	58240	87360	116480	145600
25	72800	109200	145600	182000
30	87360	131040	174720	218400
35	101920	152880	203840	254800
40	116480	174720	232960	291200
45	131040	196560	262080	327600

Taulukossa 3. on havaittavissa, että pöytämäärän lisäämisellä on hyvä mahdollisuus kasvattaa kirpputorin myyntituottoa, vaikkakin rajallisesti. Pöytien viikkovuokraa korottamalla syntyy lisäpainetta asiakkaille. Vaarana on, että asiakastyytyväisyys saattaa laskea, jos kaikki tuotto menee heiltä pöytävuokraan. Negatiiviset asiakaskokemukset saattavat vähentää myyjien määrää ja kirpputorin suosiota. Yrityksen tuotto on tasainen, mikäli kaikki pöydät onnistutaan vuokraamaan. Pöytien vuokraaminen on kuitenkin aina haastavampaa, mitä kalliimpi pöytävuokra on.

Kirpputorin provisioperusteinen myynti on asiakaslähtöistä ja vielä vähän käytetty toimintamalli. Riskittömyys saattaa houkuttaa myyjiä, kun jokaisesta myydystä tuotteesta saa haluamansa hinnan ainoastaan provisio vähennettynä. Samoin tuotteita voidaan tuoda myyntiin pienissä erissä, jopa yksittäin. Provisiomyynnin tuotto on epävakaa, sillä se perustuu ainoastaan tuotteiden myynnistä saatavaan prosenttiosuuteen. Yrityksen asettama provisiokorvaus pitää olla riittävän iso, jotta se tuottaa riittävästi ja kattaa toiminnan kulut. Sopiva provisio voisi olla esimerkiksi 29 prosenttia, jonka asiakas saattaisi olla

valmis maksamaan riskittömästä myynnistä. Alla olevassa taulukossa 4 esitetään yrityksen tuottoarvio vuodessa provisioprosentin ja pöytäkohtaisten asiakasmyyntien perusteella, kun pöytiä on käytössä 112 kappaletta.

Taulukko 4. Kirpputorin tuottoarviotaulukko provisiolla.

Tuottoarvio (€)	Pöytämyyntien keskiarvo euroa / pöytä			
	50	100	150	200
Provisio %				
5 %	14560	29120	43680	58240
10 %	29120	58240	87360	116480
15 %	43680	87360	131040	174720
20 %	58240	116480	174720	232960
29 %	84448	168896	253344	337792
33 %	96096	192192	288288	384384

Kirpputorin kokonaan provisioperusteiseen myyntiin saattaa olla helpompi löytää myyjiä, mutta pöytämyyntien keskiarvo on mahdollisesti matalampi kuin pöytävuokra-mallissa. Myyjäasiakkailta on suurempi kiusaus tuoda myyntiin keskimäärin huonompilaatuisia tuotteita, koska toiminta on heille riskitöntä. Riskinä on myös asiakkaiden tekemä tuotteiden ylihinnointelu voiton maksimoimiseksi. Työntekijöiden on siten arvioitava tuotteet ja päätettävä tuotteiden myyntikelpoisuudesta. Yrityksen tuotto voi kasvaa tässä mallissa lähes rajattomasti, koska tuotto riippuu asiakkaan myynneistä. Yksittäisiä tuotteita voidaan ottaa lisäksi myyntiin, mikä saattaa lisätä myyjien määrää.

3.7 Kannattavuuslaskelmat

Toimeksiantajayrityksen Laskentaväline Oy:n liiketoiminta on kokenut mittavan taloudellisen laskun, mikä esitettiin taulukossa 2 sivulla 28. Liiketoiminta rakentuu kahdesta osasta, jotka ovat myymälä ja verkkokauppa Kaupoille.fi sekä lastentarvikekirpputori Nassikka. Liiketoiminnan lasku on tullut yksinomaan Kaupoille.fi toiminnasta, sillä Nassikan toiminta on vielä aluillaan.

Kaupoille.fi-tuotevalikoimaan on etsitty kovasti uusia tuoteryhmiä, jotta sen liiketoiminta palautuisi kannattavaksi uudelleen. Kaupoille.fi:llä ja kirpputorilla on synergiaetuja muun muassa henkilökunnan ja tilojen osalta. Yhteinen toiminta mahdollistaa ja parantaa molempien osien liiketoimintaa ja tukee onnistumisen mahdollisuuksia tulevaisuudessa.

Kirpputorin ensimmäinen toimintavuosi kärsi koronaviruksen tuomista vaikutuksista, mutta yrityksessä uskotaan tilanteen korjautuvan ja tuovan tulosta liiketoiminnalle. Kirpputoritoiminta vahvistaa onnistuessaan toimintaedellytyksiä myös Kaupoille.fi-liiketoiminnassa, kunnes sen oma kauppa saadaan kasvamaan. Taulukossa 5 esitetään yrityksen kannattavuuslaskelma.

Taulukko 5. Yrityksen kannattavuuslaskelma.

Kannattavuuslaskelma	Vuosi 2021	Vuosi 2022	Vuosi 2023
Nettotulostavoite	0	40000	40000
Vero	0	10000	10000
Käyttökattotarve	0	50000	50000
Kiinteät kulut alv 0 %			
Vuokra	9600	12000	16000
Sähkö	1200	1200	1200
Palkat	60000	70000	80000
Palkan työnantajakulut	8203	13111	14984
Postituskulut	9000	4500	4500
Järjestelmäpalvelut	9000	9000	9000
Tilintarkastus	2500	2500	2500
Vakuutukset	2000	2000	2000
Mainoskulut	6000	5000	5000
Puhelin- ja pankkikulut	3000	3000	3000
Tarvikkeet	2000	2000	2000
Kiinteät kulut yhteensä	112503	174311	190184
Myyntikatetarve	112503	174311	190184
ostot	20000	20000	20000
Liikevaihto	132503	194311	210184
alv 24 %	25561	46635	50444
alv 10 %	2600	0	0
Kokonaismyynti	160664	240946	260628

Kannattavuuslaskelmasta (taulukko 5) nähdään, että yrityksen peruskustannukset eivät juurikaan nouse lähivuosina palkka- ja oheiskuluja sekä vuokranmaksua ja tulostavoitteita lukuun ottamatta. Yrittäjän omistaman liiketilan vuokranmaksua on johdonmukaista nostaa lähemmäksi markkinahintaa, kun yrityksen taloudellinen tilanne sen mahdollistaa. Tulostavoitteiden määrää voidaan tarkistaa toiminnan edetessä.

3.8 Riskianalyysi

Riskienhallinta on yrityksen jatkuvuuden kannalta olennaista. Riskien tunnistaminen on ratkaisevin vaihe, jota ilman ei riskeihin voi varautua. Lisäksi riski on analysoitava, jotta tiedostettaisiin riskin luonne ja pystyttäisiin arvioimaan sen vaikutukset verrattaessa sitä riskin kantamisesta koituihin hyötyihin. Riskit voidaan ryhmitellä esimerkiksi strategiaan, operatiivisiin, taloudellisiin ja vahinkoihin liittyviin riskeihin. (Viitala & Jylhä 2013, 341–344.) Riskien tunnistamisessa ja ehkäisyssä on tärkeää niiden syntymekanismien ymmärtäminen, sillä moniin riskeihin voi vaikuttaa omilla päätöksillään. SWOT-analyysin heikkoudet ja uhat paljastavat yritystoiminnan päälimmäisiä riskejä. Riskiarvioinnin tekeminen ja riskeihin varautuminen oikeassa mittakaavassa auttaa yritystä riskien toteutuessa. (Koski & Virtanen 2005, 98–99.)

Riskien toteutuessa niiden vaikutukset voivat kohdistua suoraan yrityksen kannattavuuteen. Muun muassa omaisuusvahinkoihin ja henkilöihin kohdistuvat riskit on hyvä huomioida ja ainakin osaan niistä vakuutus on pakollinen. Yrityksessä on hyödyllistä suojautua riskeiltä myös esimerkiksi ennakoimalla ja välttämällä niitä tietoisesti. (Peltola 2015, 106–107.) Yritystoiminnan riskejä voidaan myös jakaa esimerkiksi käyttämällä useita rahoitus-, tavarantoimittaja- ja toimeksiantajayhteyksiä (Hesso 2013, 172).

Yrityksen toimintaan sisältyy liiketoiminnan murroksessa monia riskejä. Se, kuinka toimeksiantajayritys onnistuu strategiassaan kehittämään ja laajentamaan toimintaansa on epävarmaa. Osataanko valita myytäväksi menestyviä ja kannattavuutta parantavia tuotteita. Miten kirpputorin toimintasuunnitelmat onnistuvat ja saako se odotettua suosiota. Yrityksellä on myös taloudellisia riskejä, mutta yrittäjän mielestä ne ovat vielä hyväksyttävissä, ja hän on valmis kantamaan tämän riskin.

3.9 Markkinointi- ja toimintasuunnitelma

Laskentaväline Oy:ssä on kuluttaja- ja verkkokaupan perustamisesta alkaen satsattu voimakkaasti markkinointiin. Markkinointikanavia ovat olleet digimarkkinoinnin, sosiaalisen median ja hakupalvelimien tarjoamat vaihtoehdot. Markkinointitoimia jatketaan yrityksessä edelleen samoja kanavia käyttäen, mutta sitä tehostetaan vielä ulkomainosten ja lehtisten käytöllä.

Markkinoinnin suunnittelussa on olennaista, että sitä tehdään ja se on jatkuvaa. Suunnitteluprosessiin vaikuttavat muun muassa yrityksen koko ja toimiala. Pienissä yrityksissä on mahdollista tehdä suunnittelutyö nopeammin kuin isoissa yrityksissä. Kulutus-tavarakaupassa taasen on usein lyhytkestoisempi suunnitteluprosessi kuin tuotanto-hyödykkeillä. Suunnittelu voidaan määritellä yleisesti valmistautumiseksi tulevaisuuteen, jonka kulkuun yritetään vaikuttaa myönteisesti. Liiketoiminnassa markkinointisuunnittelu on toiminnan suunnittelua markkinoinnillisesta näkökulmasta. (Rope 2000, 460–461.)

Markkinoinnin suunnittelusta voidaan erottaa kaksi osaa siten, että strateginen suunnittelu tehdään usealle vuodelle ja operatiivinen suunnittelu tehdään vuodeksi kerrallaan. Strategisessa suunnittelussa valitaan keinoja, joiden avulla päästään toivottuun lopputulokseen. Suunnittelu on kokonaisvaltaista ja markkinointitoimia määrittävää. Operatiivinen suunnittelu on yksityiskohtaista ja lyhyen aikavälin suunnittelua. Suunnitelmassa keskitytään tiettyihin kohteisiin kerrallaan ja tehdään niille tarkat markkinointisuunnitelmat. (Bergström & Leppänen 2009, 38.) Ropen mielestä strategiset ja operatiiviset suunnitelmat muodostavat yhdessä yrityksen markkinointisuunnitelman. Strategisella suunnittelulla pohjustetaan markkinointia ja operatiivisella suunnittelulla pyritään toimenpiteiden toteutukseen. (Rope 2000, 463.)

Yrityksessä tehtävät muutokset tarvitsevat tuekseen hyvin suunniteltua markkinointia. Hyväkään tuotetta tai palvelua ei saada myydyksi, mikäli asiakkaat eivät tiedä siitä tai sen myyntipaikasta. Yrityksen suunnitelmia ja uusien konseptien houkuttelevuutta on mahdollista testata etukäteen. Konseptien kokeilu saattaa antaa uusia ideoita ja näkökulmia suunnitelmiin, ennen niiden laajempaa toteuttamista. Konseptien testaaminen käytännössä tuo esiin niiden odotettavissa olevan suosion. (Tolvanen 2012, 161–162.)

Markkinoinnin suunnitteluun panostetaan entistä enemmän, jotta yritys tavoittaisi paremmin halutut kohderyhmät. Kirpputorin pääkohderyhmiä ovat ekologisuudesta ja kierrätyksestä kiinnostuneet ihmiset. Kaupoille.fi-pääkohderyhmiä ovat edellisten lisäksi opiskelijat. Markkinointi toteutetaan suunnitelman mukaisesti hyvissä ajoin ja oikeille kohderyhmille. Markkinointitoimenpiteitä toistetaan tiiviisti, jotta niiden vaikutukset olisivat tehokkaammat. Kirpputorin ja Kaupoille.fi:n uusista palveluvaihtoehdoista, muutoksista ja tuotteista tiedotetaan monikanavaisesti.

Yrityksen verkkosivut ovat ikkuna, mitä kautta asiakkaat pääsevät tutustumaan yrityksen tuotteisiin ja toimintaan. Yrityksen Kaupoille.fi ja Nassikka.fi -verkkosivuja on kehitettävä

ja pyrittävä tekemään niistä mielenkiintoiset ja asiakasystävälliset. Tuotteet, palvelut, ohjeet ja tarpeelliset tiedot on oltava hyvin esillä. Verkkosivuille täytyy lisätä myös muuta sisältöä, kuten kilpailuja, videoklippejä tai ajankohtaisia blogeja. Asiakkaat pitää saada kiinnostumaan yrityksen verkkosivujen sisällöstä, sillä se lisää kaupassa vietettyä aikaa, ja siten myyntiä yrityksessä. Parhaana lopputuloksena verkkosivujen kehittämiseen tehdystä panostuksesta olisi ansaitun median kasvu.

Alueellinen markkinointi tukee erityisesti kirpputorin toimintaa, mutta myös yrityksen myyntiä. Alueellinen markkinointi voidaan toteuttaa paitsi digitaalisesti, myös fyysisiä mainoksia käyttäen. Kaupoille.fi-tuotteista ja kirpputorin uusista toimintamalleista kertovan lehtisen uskotaan herättävän kiinnostusta lähialueiden asukkaissa. Puistolantorin tuntumassa tullaan käyttämään mainoskylttejä ja hyödyntämään läheisen juna-aseman suomia markkinointimahdollisuuksia. Yrityksessä on pyrkimyksenä toteuttaa erilaisia kampanjoita, joihin kohdistetaan tehostettuja markkinointitoimenpiteitä. Yhteistyö paikallisten yritysten kanssa saa aikaan näkyvyyttä ja positiivista henkeä toimintaympäristöön.

Kirpputorin laajentaminen tulee koskemaan tiloja ja uusia asiakasryhmiä. Laajennus tullaan toteuttamaan nopealla aikataululla. Kirpputorin tilojen suunnittelu aloitetaan arvioimalla ja mitoittamalla käytettävissä olevat tilat sekä myyntipöytien määrät ja paikat. Laajennuksen jälkeen myyntipöytien määrä arviolta tuplaantuu. Tilojen jakamisessa ja suunnittelussa otetaan huomioon eri asiakasryhmät ja myös tarvittavat lisätilat, kuten lasten leikkipaikka, kahvipiste ja sovituskopit. Laajennuksessa on huomioitava etenkin tilojen toimivuus ja viihtyisyys.

Kirpputorin myyntihinnoittelun uudistus tullaan toteuttamaan todennäköisesti yrityksen tilojen muutostyön yhteydessä. Myyntihinnoittelussa suurin muutos tulee olemaan provisiohinnoittelun ja yksittäistuotteiden myynnin lanseeraus. Provisiohinnoittelun rinnalla tullaan käyttämään vielä vanhaa pöytävuokraan perustuvaa hinnoittelua. Asiakkaille annetaan mahdollisuus valita itselleen mieluinen hinnoitteluvaihtoehto. Uuden provisiohinnoittelun uskotaan saavan kuitenkin suosiota asiakkaiden keskuudessa ja innostavan heitä kierrättämään entistä enemmän.

Yrityksen Kaupoille.fi:n liiketoiminnassa tehostetaan varastotuotteiden myyntiä ja varastonkiertoa. Yrityksen varastotuotteiden myymiseen on kannattavaa panostaa, sillä varaston arvo on liian suuri. Varastotuotteissa on kiinni rahaa, jota voidaan käyttää yrityksen toiminnan kehittämiseen. Tuotteet ovat laadukkaita ja hyviä, joten niiden myyminen

tulee onnistumaan. Tuotteita on mahdollista saada myytyä kuluttajien lisäksi myös vanhoille yritysasiakkaille. Tukkuhinnalla myytäessä myyntierät voivat olla suurempia, mutta katteista on silloin ehkä tingittävä.

Yrityksen suunnitelmissa on lisätä Kaupoille.fi:n tuotevalikoimaan kokonaan uusia tuoteryhmiä eri asiakasryhmien tarpeisiin. Tuotteiden on oltava ajankohtaisia ja mielenkiintoisia, jotta tuotteet menevät kaupaksi. Myös tuotteiden vaihtuvuus lisää asiakkaiden kiinnostusta yrityksen kauppaa kohtaan. Tuotevalikoiman laajennus on mahdollista toteuttaa myös liiketoimintaostojen avulla, mikä nopeuttaa suunnitelmien toteutumista.

4 Johtopäätökset

Opinnäytetyöni tavoitteena oli tehdä liiketoimintasuunnitelma Laskentaväline Oy:lle, jonka liiketoiminta oli laskenut rajusti sen toimintaympäristössä tapahtuvien muutosten vuoksi. Taloudellisen tuloksen laskuun ei yrityksessä oltu reagoitu ajoissa ja riittävällä vakavuudella. Liiketoimintasuunnitelmaa apuna käyttäen oli tarkoitus löytää keinoja yrityksen kannattavuuden lisäämiseksi. Tavoitteena oli yrityksen toiminnan kehittäminen ja uusien liiketoimintaideoiden löytäminen. Painopiste työssä oli strategian suunnittelulla, mitä hyödyntäen etsittiin vaihtoehtoja yrityksen kaupan ja kirpputoritoiminnan kehittämiseksi.

Toimeksiantajayrityksen menestymiselle on tulevaisuudessa yksi keino ja se on yrityksen jatkuva kehittäminen ja uudistuminen. Se vaatii työntekijöiltään sisäistä yrittäjyyttä, sillä pienessä yrityksessä ei ole useinkaan mahdollista palkata erityisosaajia. Työntekijöiden on pystyttävä toimimaan itsenäisesti ja oltava kiinnostuneita erilaisista asioista. Yrittäjämäinen työnteke ja kiinnostus kehittämistyöhön saattaakin synnyttää uusia liiketoimintamahdollisuuksia.

Yrityksen toimintaa on tarkasteltava riittävän usein, jotta mahdollisiin uhkiin voidaan varautua ajoissa. Yrityksen toiminnan analysointi ja siitä tehtävät johtopäätökset ovat olennainen osa liiketoimintaa. Yritystoiminnan suunnittelun ja toimintaympäristön havainnoinnin avulla yritys voi parantaa sen toimintaedellytyksiä ja menestystä. Liikeideat voivat syntyä kuin varkain, mutta analysointi- ja strategiatyökaluja käyttämällä mahdollisuudet liikeideoiden syntymiseen paranevat.

Mitrosen ja Raikaslehdon luoma Kolmen horisontin malli muodosti toimeksiantajayritykselle hyvän toimintakehyksen, joka helpotti yrityksen kehittämishankkeen etenemistä. Yhdistämällä eri liiketoimintoja saatetaan löytää uusia tapoja toimia, mitä Sinisen meren strategia ja Cirque du Soleil'n tarina vahvistivat. Siten yrityksessä tehtävä strategian suunnittelu ja pohtiminen saattavatkin tuoda mukanaan innovatiivisia ideoita. Strategia-työtä on tehtävä säännöllisesti, jotta jatkuva uudistuminen ja kehittäminen on mahdollista.

Opinnäytetyössä käsiteltiin yrityksen liiketoiminnan mahdollisuuksia. Yrityksen kirpputoritoiminta on kestänyt vasta noin vuoden ja se on lisännyt asiakasvirtaa myös yrityksen myymälän puolelle. Kirpputorin laajentaminen ja sen palvelutoimintojen monipuolistaminen voivat olla hyvä vaihtoehto liiketoiminnan parantamiseksi. Kirpputoripöytien lisääminen, uudet asiakasryhmät, hinnoittelumuutokset ja viihtyisyyden lisääminen tulevat vilkastuttamaan toimintaa ja kohentamaan yrityksen kannattavuutta. Kirpputoritoiminnan ansaintalogiikkaan tehtävät muutokset perustuvat tässä työssä esitettyihin toimintamalleihin ja sisältöön.

Toimeksiantajayrityksen verkkokaupan ja myymälän perimmäinen ongelma on tuotevalikoiman vähyys, johon voidaan vaikuttaa hyvillä tuotehankinnoilla tai liiketoimintaostoilla. Yrityksen tuotevalikoimaa voidaan lisätä nopeasti ja runsaasti ostamalla yritykselle sopiva liiketoiminta. Yrityksessä säästetään silloin aikaa verrattaessa sitä yksittäisten tuotteiden hankintaan. Yrityksessä toteuttamalla voidaan rakentaa täysin erilaista liiketoimintaa, mutta silloin on perehdyttävä hyvin sekä alaan että yritykseen.

Yrityksen tunnettuuden lisääminen on ensiarvoisen tärkeä asia, jotta liikevaihto saadaan kasvamaan ja yritys kannattavaksi. Yrityksen tunnettuutta voidaan kasvattaa tehokkailla markkinointitoimenpiteillä, esimerkiksi teettämällä kiinnostusta herättävät verkkosivut ja hyödyntämällä sosiaalisen median keinoja. Mielenkiintoisten tuotteiden avulla voidaan kasvattaa kävijämääriä yrityksen verkkosivuilla ja sitä kautta lisätä yrityksen tunnettuutta.

Yksi esille tulleista ideoista oli yrityksen liiketoimintojen Kaupoille.fi:n ja Nassikan toimintojen osittainen yhdistäminen. Ideana olisi myydä yksittäisiä kirpputorituotteita proviokorvausta vastaan myymälän hyllyillä, kuin yrityksen tuotteita konsanaan. Idea otettiin yrityksessä innolla vastaan ja suunnitelmat idean työstämiseksi päätettiin aloittaa.

Yrityksen nykyiselle liiketoiminnalle esitettiin vaihtoehtoisia ideoita, mikäli yrityksen kehittämiseksi tehdyt työt eivät tuottaisi haluttua tulosta. Yhtenä vaihtoehtona oli yrityksen harjoittaman passiivisen arvopaperikaupan muuttaminen aktiiviseksi päiväkaupaksi. Toiminnassa on isot riskit, mutta onnistuessaan arvopaperikauppa on hyvinkin tuottoisaa. Arvopaperikauppaa voidaan tehdä myös muun toiminnan rinnalla, mutta työ vaatii paneutumista ja rauhallisen ympäristön.

Yrityksen liiketoimintaan liittyy aina riskejä huolimatta siitä, vaikka suunnitelmat on tehty huolella. Kirpputorin kehittämishankkeet tulevat todennäköisesti parantamaan yrityksen liikevaihtoa ja kannattavuutta, mutta epäselvää on minkä verran, ja riittävätkö ne mielekkääseen yritystoimintaan. Menestyvien myyntituotteiden löytäminen Kaupoille.fi:lle ei välttämättä ole helppoa, sillä tuotevalikoiman pitäisi erottua kilpailijoiden valikoimista ja sen tulisi olla kiinnostava. Epäonnistuneet tuotehankinnat saattavat jäädä myymättä ja kasvattavat ainoastaan varaston arvoa.

Laskentaväline Oy:n talous on kunnossa, mutta liiketoiminnan jatkaminen on epävarmaa ja edellyttää vähintään sitä, että liiketoiminta saadaan kannattavaksi. Yrityksen kulurakenne on maltillinen, mutta liiketoiminnasta saatavien tuottojen on noustava nykyisestä merkittävästi, jotta ne kattaisivat liiketoiminnasta aiheutuvat kulut.

Mikäli yrityksen liiketoiminnat osoittautuvat kannattamattomiksi, yrittäjä voi vuokrata liiketilat ulkopuoliselle ja saada siitä tuottoa omaisuudelleen. Liiketilän vuokraus olisi tässä tapauksessa yrittäjälle tyydyttävä ratkaisu. Yrittäjän yksi vaihtoehto on myydä arvokas kiinteistö ja sijoittaa rahat edelleen. Yrittäjä voi myös esimerkiksi rakennuttaa vanhan liikerakennuksen tilalle uuden monikerroksisen liike- ja asuintalon.

Ihmiset luovat yritykset ja antavat niille merkityksen. Toimeksiantajayrityksen tarina on pitkä ja sen liiketoimintaan on osallistunut vuosien mittaan useita yrittäjän perheenjäseniä. Yrityksessä on kunnioitettu perinteisiä arvoja ja tehty työt parhaalla mahdollisella tavalla, ja siten saavutettu yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden luottamus yritystä kohtaan.

Maailma muuttuu ympärillämme kovaa vauhtia ja digitalisaatio muokkaa yritysten liiketoimintaa monin tavoin. Yritysten on jatkettava kehittämistyötä, mikäli ne aikovat pysyä muutosvauhdissa mukana ja menestyä myös tulevaisuudessa.

Lähteet

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Heinonen, Jarna & Vento-Vierikko, Irma 2002. Sisäinen yrittäjyys: uskalla, muutu, menesty. Talentum, Helsinki.

Hesso, Johannes 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kauppakamari, Helsinki.

Hämäläinen, Virpi & Maula, Hanna & Suominen, Kimmo 2016. Digiajan strategia. Talentum Media Oy, Helsinki.

Juholin, Elisa 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 6. uudistettu painos. Management Institute of Finland MIF Oy,

Karlöf, Bengt 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Kaskinen, Tuuli 2013. <https://www.sitra.fi/artikkelit/kolme-kestavan-kehityksen-polku-yrityksen-menestykseen/>. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra. Viitattu 15.8.2020.

Kautto, Matti & Lindblom, Arto & Mitronen, Lasse 2008. Kaupan liiketoimintaosaaminen. Talentum Media Oy, Helsinki.

Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée 2015. Sinisen meren strategia. 8. uudistettu painos. Talentum, Helsinki.

Koski, Toivo & Virtanen, Markku 2005. Tulos – Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Kustannusosakeyhtiö Otava, Helsinki.

Kotter, John P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Talentum Media Oy, Helsinki.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uudistettu painos. Talentum Media Oy, Helsinki.

Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2010. Onnistu strategiassa. 3. uudistettu painos. WSOYpro Oy, Helsinki.

Martela, Frank 2013. Tahdonvoiman käyttöohje – 20 työkalua, joilla saat asioita aikaan. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Mitronen, Lasse & Raikaslehto, Timo 2019. Voittajan strategia. Lyhytjäteisyydestä kestävään menestykseen. Alma Talent Oy, Helsinki.

Ojasalo Katri & Moilanen Teemu & Ritalahti Jarmo 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy, Helsinki.

Ollikainen, Markku & Pohjola Matti 2013. Talouskasvu ja kestävä kehitys. Suomalainen Tiedeakatemia, Helsinki.

Pantsar, Mari & Keronen, Jouni 2019. Tienhaarassa – johtajuus ilmastonmuutoksen aikakaudella. Docendo Oy, Jyväskylä.

Peltola, Leena 2015. Liikeideasta liikkeelle. 10. uudistettu painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Rope, Timo 2000. Suuri markkinointikirja. Kauppakaari Oyj, Helsinki.

Siikavuo, Juha 2016. Talous haltuun pk-yrityksessä. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Silvan, Sissi 2006. Valppaus on valttia. Heikot signaalit löytyvät läheltä. Talentum Media Oy, Tampere.

Storbacka, Kaj 2005. Kannattava kasvustrategia – Orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspaomaa. WSOY, Helsinki.

Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. 3., korjattu painos. Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere.

Tolvanen, Jukka 2012. Kohtaaminen – Ymmärrä kohderyhmaasi. Talentum Media Oy, Helsinki.

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro Oy, Helsinki.

Työ- ja elinkeinoministeriö. <https://tem.fi/yritykset>. Viitattu 14.8.2020.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uudistettu painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Vuorinen, Tero 2014. Strategiakirja – 20 työkalua. 2. painos. Talentum Media Oy, Helsinki.

Suomen Yrittäjät. https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/yrittajyystilastot_2020.pdf
Viitattu 3.11.2020.

