



LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Case: Yritys X

Lauri Eloranta

Opinnäytetyö
Marraskuu 2013
Liiketalouden koulutusohjelma
Yritystoiminnan suuntautumisvaihtoehto

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Yritystoiminnan suuntautumisvaihtoehto

ELORANTA LAURI:
Liiketoimintasuunnitelma
Case: Yritys X

Opinnäytetyö 53 sivua, joista liitteitä 12 sivua
Marraskuu 2013

Opinnäytetyön toimeksiantaja oli autoalan erikoispalveluita tarjoava yritys. Yrityksen toimipaikka sijaitsee Pirkanmaan talousalueella. Toimeksiantajan pyynnöstä yrityksen nimeä ei käytetty työssä anonymiteettisuojaan varmistamiseksi. Työn tarkoituksena oli luoda yritykselle liiketoimintasuunnitelma, jossa kartoitettiin yrityksen nykytilannetta ja joka tukisi yrityksen toimintaa sen laajentumispyrkimyksissä. Lisäksi laadittua liiketoimintasuunnitelmaa on mahdollista käyttää yrityksen tulevien liiketoimintasuunnitelmien pohjana.

Työ sai alkunsa yrityksen tarpeesta saada käyttöönsä liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla yrityksen nykytilannetta sekä tulevaisuutta voitiin tarkastella. Yritys oli toiminut nykyisillä omistusjärjestelyillä vuodesta 2011 alkaen. Yritykselle ei nykyisen omistajan toimesta ollut aiemmin laadittu lainkaan liiketoimintasuunnitelmaa, joten liiketoimintasuunnitelman laatiminen yrityksen laajentaessa liiketoimintaansa katsottiin perustelluksi.

Työn teoriaosuus koostuu tiedosta liittyen liiketoimintasuunnitelman laatimiseen sekä suunnitelman sisältöön. Laatimiseen sekä sisältöön liittyvää tutkimusta tehtiin käymällä läpi aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sekä verkkosivustoja. Laaditun liiketoimintasuunnitelman pohjana käytettiin työn liitteenä (liite 1) olevan liiketoimintasuunnitelman perusrunkoa toimivalle yritykselle. Lisäksi apuna käytettiin yrittäjän haastattelun perusteella kerättyä materiaalia. Haastattelu suoritettiin liitteenä (liite 2) olevan haastattelurungon mukaisesti.

Työn tuloksena syntyi toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelma, jossa tarkastellaan toimeksiantajayritykseen ja sen toimintaan vaikuttavia tekijöitä. Valmiin liiketoimintasuunnitelman perusteella saatiin kuva yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta ja sitä voidaan käyttää välineenä yrityksen tulevaa toimintaa suunniteltaessa. Liiketoimintasuunnitelma on valmis käytettäväksi tällaisenaan. Vaihtoehtoisesti toimeksiantaja voi tehdä suunnitelmaan haluamia muutoksia. Yritys X:n liiketoimintasuunnitelma on osittain luottamuksellinen (liitteet 3-6).

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme of Business Administration
Entrepreneurship

ELORANTA LAURI:
Business Plan for the Company X

Bachelor's thesis 53 pages, appendices 12 pages
November 2013

My thesis was commissioned by a company that offers special automotive services. The office of the company is located in Tampere economic zone. The name of the company was not to be used in the thesis in order to ensure the anonymity of the company and the entrepreneur. The purpose of the work was to create a business plan, which mapped the current state of the company and could support the growth of business. This business plan could also be used as a base for future business plans.

The idea for the thesis arose from the company's need to have a business plan that allows the company to survey its current situation and the one in the future, too. The company had operated in the possession of the current owner since 2011. No business plan had been made by the current owner of the company earlier. Therefore a business plan seemed to be justified when the company was planning to expand its business.

The theoretical part of the thesis comprised of information related to a business plan and to the content of the plan. The study was carried out by reviewing the literature on the topic as well as related websites. The business plan was built on the base frame (Appendix 1) but additional information was received through the interview of the entrepreneur. The interview was conducted according to the interview frame (Appendix 2).

The outcome of the thesis was a business plan for an operating company covering the factors that affect the company itself and its financial activities. On the basis of the completed business plan it was possible to get a picture of the current situation of the company. The business plan could be used as a tool when considering the future of the company. The business plan is ready to be used as such. Alternatively, it is possible to make changes into the business plan if desired. A part of the company's business plan (Appendices 3-6) is classified.

Key words: business plan, operating company, automotive sector

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	7
	2.1. Mikä on liiketoimintasuunnitelma.....	7
	2.2. Mihin liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan.....	8
3	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN SISÄLTÖ.....	10
	3.1. Yrityksen lähtötilanne.....	10
	3.2. Yrityksen toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät.....	11
	3.3. Yrityksen visio ja päätavoitteet.....	12
	3.4. Yrityksen liikeidea.....	13
	3.5. Yrityksen strategia.....	14
	3.6. Markkinointi.....	15
	3.6.1 Markkinointisuunnitelma.....	16
	3.6.2 Markkina-analyysi.....	17
	3.6.3 Kilpailutilanneanalyysi.....	18
	3.6.4 Asiakaskunnan segmentointi.....	19
	3.6.5 Markkinointistrategia.....	20
	3.6.6 Markkinoinnin kilpailukeinot.....	20
	3.6.7 Asiakassuhteiden hallinta.....	22
	3.6.8 Sisäinen markkinointi.....	23
	3.7. Henkilöstösuunnitelma.....	23
	3.8. Taloussuunnitelma.....	24
	3.9. Liiketoiminnan riskit.....	24
4	YRITYS X:N LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	26
	4.1. Perustiedot.....	26
	4.2. Lähtötilanne.....	27
	4.3. Liiketoimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät.....	30
	4.4. Visio 2016 sekä päätavoitteet.....	31
	4.5. Strategia ja liikeidea.....	32
	4.6. Markkinointisuunnitelma.....	34
	4.7. Henkilöstösuunnitelma.....	35
	4.8. Taloussuunnitelma.....	36
	4.9. Riskianalyysi.....	37
5	POHDINTA.....	39
	LÄHTEET.....	40
	LIITTEET.....	42
	Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma.....	42

Liite 2. Kyselylomake	43
Liite 3. Myyntikatetarvelaskelma sekä myynti- ja myyntikate-ennuste.....	46
Liite 4. Kannattavuuslaskelma	47
Liite 5. Tulossuunnitelma	48
Liite 6. Yrityksen tunnusluvut.....	49

1 JOHDANTO

Työn aiheena oli laatia toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Kohdeyritys on Pirkanmaan talousalueella toimiva voimakkaassa kasvussa oleva autoalan erikoispalveluita tuottava yritys, joka on laajentamassa liiketoimintaansa uudelle liiketoimintalalle. Yritys on alun perin perustettu vuonna 1994. Nykyinen liikkeenharjoittaja on toiminut yrityksen operatiivisena johtajana sekä pääomistajana vuodesta 2011.

Toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelman ajatuksena oli ensin selvittää yrityksen nykytilanne ja sen jälkeen kartoittaa yrityksen tulevaisuuden mahdollisuuksia. Jokaisen yrityksen tilanne on aina yritysکوhtainen, mihin vaikuttavat niin yrityksen sisäiset tekijät kuin markkinat, asiakkaat, kilpailu sekä kilpailijat. Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä oli tärkeää, että kohdeyritykseen vaikuttavat tekijät huomioitiin suunnitelmaa tehtäessä. Liiketoimintasuunnitelmaa tulee lisäksi tarkastella ja tarvittaessa muuttaa vastaamaan yritykseen vaikuttavien tekijöiden muutoksia.

Yritys X:ssä toimiva yrittäjä ja operatiivinen johtaja on lähipiiriini jäsen. Tästä syystä olen voinut lähietäisyydeltä seurata työssä käsiteltävän yrityksen toimintaa ja sen kehittymistä. Olen useasti keskustellut toimeksiantajan kanssa yritystoiminnan laajentamiseen liittyvistä asioista, joten opinnäytetyön tekemisen tullessa itselleni ajankohtaiseksi aiheen valinta tähän viitekehykseen liittyen tuntui hyvältä ratkaisulta. Työn tekemistä edisti omaamani aiempi tuntemus toimeksiantajayrityksestä ja sen toiminnasta.

Työ koostui kahdesta eri osasta, jotka olivat teoriaosa sekä empiirinen osa. Työn ensimmäisessä osassa käsiteltiin toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa sekä sen sisältöä teoreettisesta näkökulmasta. Työn toisessa osassa käsiteltiin yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa sekä siihen liittyviä taloudellisia laskelmia. Liiteosasta löytyvät yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan liittyen laaditut taloudelliset laskelmat.

Työssä ei käytetty yrityksen nimeä toimeksiantajan pyynnöstä. Työn toivon antavan toimeksiantajalle työvälineen yrityksen toiminnan kartoittamiseen sekä tulevan toiminnan suunnitteluun. Lisäksi toivon työn kannustavan yrittäjää tekemään yritykseen liittyvää pitkántähtäimen suunnittelua, mikä osaltaan auttaa yritystä kehittymään ja minkä avulla yritys voi saada kilpailuetua muihin alalla toimiviin yrityksiin nähden.

2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Kuvaukset liikeideasta voivat poiketa toisistaan riippuen kuvauksen lähteestä. Kantavana ajatuksena liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä tulee olla se, että liiketoimintasuunnitelma esittelee liikeidean, yrittäjän, yrityksen toiminnan, liiketoiminnan ”punaisen langan” sekä suhteen yrityksen eri sidosryhmiin nyt ja tulevaisuudessa. Liiketoimintasuunnitelma on kirjalliseen muotoon tehty liikeideaa, toiminnan tarkoitusta, strategiaa, markkinoita sekä taloudellista ja rahoituksellista ennustetta kuvaava dokumentti. (Uusyrityskeskus 2013.)

Hyvin tehtyä liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää aseena markkinakilpailussa toisia yrityksiä vastaan. Yritys, jolla on hyvä liiketoimintasuunnitelma, voittaa kilpailun. Siltana tulevaisuuteen toimiva liiketoimintasuunnitelma auttaa yritystä oman tulevaisuutensa hallinnassa. (Rissanen 2007, 416.) Leena Raatikainen (2012) taas on sitä mieltä, että kirjoitettuna liiketoimintasuunnitelma toimii hyvänä välineenä yrittäjälle ja sen sidosryhmille yritystä perustettaessa. Liiketoimintasuunnitelmasta on apua myös mietittäessä yrityksen toimintaa jatkossa. Yritysidean arviointi aina aloituksesta toteutukseen onnistuu liiketoimintasuunnitelman avulla. Yrityksen jo toimiessa liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää välineenä liiketoimintaa kehitettäessä. (Raatikainen 2012, 42.)

Puolivuositain liiketoimintasuunnitelmaa tulisi tarkastella ja tarvittaessa se tulee päivittää. Tämä varmistaa sen, että liiketoiminnan ydinalueet ovat selkeinä yrittäjän mielessä ja lisäksi sen, että ne huomioidaan yrityksen toiminnassa. Ajan kuluessa liiketoiminnan muutokset ovat väistämättömiä. Kun yrittäjällä on selkeä liiketoimintasuunnitelma, pysyy hän vastaamaan paremmin markkinoinnillisiin muutoksiin. (Liiketoimintasuunnitelma 2013, b.)

2.1. Mikä on liiketoimintasuunnitelma

Hyvä liiketoimintasuunnitelma sisältää aiottuun toimialaan liittyvän kuvauksen sekä kuvaukset siitä, minkälaista liiketoimintaa tullaan harjoittamaan ja mitkä ovat yrittäjän asiakkaisiin ja kilpailijoihin liittyvät kilpailuetua antavat liiketaloudelliset tekijät. Lisäksi hyvä liiketoimintasuunnitelma sisältää kuvaukset tuotannon ja palveluiden tuottami-

sesta sekä siitä, mistä tarvittavat tuotteet tullaan hankkimaan. Liiketoimintasuunnitelmaan tulee sisällyttää myös markkinointi- ja myyntistrategiat. Näistä ilmenee, kuinka suuri asiakaskunta yrityksen tavoitteena on ja miten pitkiä asiakassuhteita yritys pyrkii rakentamaan. Liiketoimintasuunnitelmassa on myös kuvaus liiketoiminnan perusteista, siihen sitoutuneista ja liittyvistä henkilöistä sekä investoinneista, jotka liittyvät kiinteistöihin, koneisiin, laitteisiin sekä muuhun liiketoiminnan vaatimaan tarpeistoon. (Uusyrittäjäkeskus 2013.)

Liiketoimintasuunnitelmaa perustettavalle yritykselle tehtäessä tulee käsitellä yrityshankkeen ja yrityksen perustajan tiedot, yrityshankkeen kuvaus, syyt yrityksen perustamiseen sekä kuvaus yrityksen liikeideasta ja tulevan liiketoiminnan pääperiaatteesta. Liiketoimintasuunnitelmassa tulee lisäksi käsitellä toimintaan liittyvää pääoman ja rahoituksen tarvetta, edellytykset, joilla toiminta saadaan kannattavaksi sekä esittää yrityshankkeeseen liittyvä SWOT-analyysi. Liiketoimintasuunnitelman lopussa ovat yhteenveto ja johtopäätökset, joissa käsitellään liiketoimintasuunnitelman toteuttamismahdollisuudet. (Holopainen & Levonen 2008, 56.)

Liiketoimintasuunnitelma kiteyttää yhteen tiedot yrittäjästä ja hänen osaamisestaan, yrityksestä, liikeideasta ja tulevasta yritystoiminnasta. Lisäksi tulee ottaa huomioon toimintaan liittyen talous ja kannattavuus, yritykseen liittyvät riskit ja mahdollisuudet, yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Suunnitelmasta tulee käydä myös ilmi se, miten kaikki aiotaan toteuttaa.

2.2. Mihin liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan

Yrityksen toiminnan esittelyyn ja arviointiin liiketoimintasuunnitelma toimii hyvänä välineenä. Suunnitelma muuttuu yrityksen ja sen toiminnan muuttuessa. Yrityksen valitseman suunnan oikeellisuus voidaan varmistaa suunnitelman avulla. Yrittäjän tulee huolehtia liiketoimintasuunnitelman ylläpidosta toiminnan muuttuessa. (Uusyrittäjäkeskus 2013.)

Liiketoiminnan kannattavuus voidaan perustella liiketoimintasuunnitelman avulla. Kannattavuus tulee perustella sekä yrittäjälle itselleen että sidosryhmille, jotka ovat mukana yritystä perustettaessa ja liiketoimintaa kehitettäessä. Liiketoimintasuunnitelma osoittaa,

onko liikeidean pohjalta toteutettu toiminta kannattavaa. Tästä syystä hyvän liiketoimintasuunnitelman avulla erilaisia päätöksiä ja niiden vaikutuksia voidaan arvioida ennen uusien päätöksien tekemistä. Kun päätösten seuraukset on voitu nähdä ennalta, voidaan välttää liiketoimintaan negatiivisesti vaikuttavien päätösten tekeminen. Lisäksi liiketoimintasuunnitelman avulla voidaan arvioida yrityksen toimintaan vaikuttavien muiden toimijoiden tulevia ratkaisuja. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan katsoa tarvittavan tilanteissa, joissa suunnitellaan yritystoimintaa, joissa markkinatilanteessa tai yrityksen kilpailukyvyssä tapahtuu muutoksia, tai jolloin liiketoimintaa kehitetään tai uudistetaan. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää myös välineenä hallituksen ja liikejohdon työskentelyssä tai rahoitusta ja uusia yhtiökumppaneita haettaessa. Lisäksi liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan yrittäjän kehittäessä ja kouluttaessa itseään tai henkilökuntaansa. (Rissanen 2007, 416-417.)

Liiketoimintasuunnitelma on tärkeä työkalu perustettavan ja jo toimivan yrityksen johtamisessa. Liiketoimintasuunnitelma auttaa yrityksen johtamista viidellä tavalla. Liiketoimintasuunnitelman avulla on mahdollista tutkia yrityksen strategisia vaihtoehtoja sekä tehostaa yrityksen johtamista ja parantaa tuloksellisuutta. Liiketoimintasuunnitelma auttaa lisäksi toiminnan koordinoinnissa ja hallinnassa sekä parantaa yrityksen viestintää. (Finch 2006, 105.)

3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN SISÄLTÖ

3.1. Yrityksen lähtötilanne

Toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa tulee lähteä liikkeelle yrityksen lähtötilanteesta. Lähtötilannetta analysoitaessa tulee ottaa huomioon yrityksen tämän hetkiset tuotteet sekä markkinointi, mahdollinen oma tuotanto ja tuotekehitys, omistusjärjestelyt, organisaatorakenne ja yrityksen taloudellinen tilanne. Lisäksi henkilöstö sekä toiminnan seurantatavat tulee kartoittaa.

Yrityksen lähtötilannetta kartoitettaessa tulee tutkimuksen tarpeen lähteä liikkeelle yrityksen asiakkaista ja markkinoista, kilpailusta ja kilpailijoista sekä yrityksestä ja sen osaamisesta. Nämä muodostavat strategisen kolmion näkökulman. Kartoitusta tehtäessä on tärkeää, että strategisen kolmion näkökulman osa-alueet huomioidaan, sillä niillä on välitön vaikutus toisiinsa. (Hakanen 2004, 50.) Jos jokin osa-alue jätetään kartoituksen ulkopuolelle, sen vaikutuksia muihin osa-alueisiin ei voida ottaa huomioon. Hakasen (2004) mukaan yrityksen tilanteen kartoittamiseen voidaan käyttää kolmea erilaista analyysiä, jotka ovat asiakkaisiin ja markkinoihin liittyvät analyysit, ympäristöä ja kilpailijoita kartoittavat analyysit sekä organisaatiota ja yritystä kartoittavat analyysit. Kilpailu- ja asiakasanalyysseja voidaan kutsua myös ulkoisiksi analyysiksi. Erilaisia analysointimenetelmiä on lukuisia. Pienet ja keskisuuret yritykset voivat aloittaa analysoinnin muutamien peruteltujen menetelmien avulla. Se, miksi ja mitä analysoidaan, tulee selvittää ennen analysoinnin aloittamista. (Hakanen 2004, 50.)

Yrityksen lähtötilannetta arvioitaessa voidaan käyttää esimerkiksi SWOT-analyysiä, jonka avulla yhdistetään yrityksen ja ympäristön analysointi. SWOT-lyhenne tulee englanninkielisistä sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats, jotka tarkoittavat vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Lipiäisen (2000) mukaan SWOT-analyysillä on mahdollista tehdä arviointi-, tilanne- ja kehitysanalyysseja. SWOT-analyysin pohjalta voidaan laatia päämäärät sekä yksityiskohtainen toimenpidesuunnitelma niiden saavuttamiseksi. (Lipiäinen 2000, 46.)

SWOT-analyysin tavoite on selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet verrattuna yrityksen kilpailijoihin. Kun nämä on selvitetty, tutkitaan yrityksen tulevaisuuteen liittyviä

uhkia ja mahdollisuuksia. Vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä, jotka joko antavat yritykselle kilpailuetua tai vaikeuttavat kilpailuedun luomista. Mahdollisuuksilla tarkoitetaan niitä ulkoisia tekijöitä, joiden avulla yritys voi saavuttaa päämääränsä. Uhilla taas tarkoitetaan niitä ulkoisia tekijöitä, jotka estävät yritystä saavuttamasta päämääränsä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 82.)

SWOT-analyysin tarkoituksena on selkeyttää organisaation tilaa suhteessa sen ympäristöön ja auttaa valitsemaan oikea linja tehtäville toimenpiteille. SWOT-analyysin tulisi johtaa sellaisten päätösten tekemiseen, jotka luovat organisaatiolle ainutlaatuisen tavan erottua kilpailijoistaan. Päätösten seurauksena organisaation tulisi siis kyetä organisoi-
maan resurssinsa ainutkertaisella ja kilpailukykyisellä tavalla. (Juuti & Luoma 2009, 294.)

SWOT-analyysi saa osakseen myös kritiikkiä. Sen antamia tuloksi voidaan pitää osin varovaisina ja ympäripyöreinä. Lisäksi tuloksista voi olla vaikea löytää suoraan yrityksen strategiassa huomioitavia asioita. Tuloksista on vaikea saada selkeästi esiin olennaisia strategiaan vaikuttavia asioita. Analyysin perusteella voidaan kuitenkin saada tietoa asioista, joita tulee tutkia tarkemmin. (Hakanen 2004, 50.) Analyysien laatimiseen ja niiden antamiin tuloksiin tulee suhtautua kriittisesti, eikä tuloksista tule välttämättä vetää suoria johtopäätöksiä yritykseen vaikuttavista tekijöistä.

3.2. Yrityksen toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät

Yrityksen ympäristö vaikuttaa kaikkeen yrityksen toimintaan. Tästä syystä on tärkeää, että toimintaympäristö ja siihen liittyvät kehitysnäkymät kartoitetaan tarkasti. Juutin ja Luoman (2009) mukaan toimiala-analyysiksi kutsutaan toimialan, olosuhteiden ja trendien tutkimista. Toimiala-analyysinä voidaan käyttää viiden voiman analyysiä, joka koostuu kuluttajien ja tuottajien markkinavoimien, uusien kilpailijoiden uhan, vastaavien hyödykkeiden uhan sekä toimialan nykyisen kilpailun tason kartoittamisesta. (Juuti & Luoma 2009, 294.)

Liiketoimintasuunnitelmassa tullaan käyttämään PESTE-analyysiä. PESTE on englannin kielen lyhenne, joka tulee sanoista political, economic, social, technological ja ecological, tarkoittaen poliittista, taloudellista, sosiaalista, teknologista ja ekologista. Haka-

sen (2004) mukaan yrityksen toimialan ja ympäristön analyysissä voidaan käyttää PESTE-analyysia, jossa kartoitetaan toimintaympäristöä yllämainittujen tekijöiden valossa. Tarkoitus on kartoittaa tekijöiden kautta syntyviä ja suorasti tai epäsuorasti vaikuttavia mahdollisuuksia ja uhkia. Analysointi alkaa peruskokemusten eli kaikkien yritysten toimintaan vaikuttavien varmasti toteutuvien muuttujien kartoittamisella ja jatkuu kartoittamalla muutostekijät, jotka saattavat toteutua tietyssä tilanteessa tietyllä tavalla. Seuraavassa vaiheessa tulee arvioida muutostekijöiden vaikuttavuus ja epävarmuus. Merkittävimpiä yrityksen kannalta ovat suuren vaikuttavuuden ja epävarmuuden omaavat muutostekijät. Merkittävimpien muutostekijöiden toteutuminen tulee yrityksessä ottaa vakavasti ja varalle tulee valmistella keinot, joilla yritys pysyy toimintakuntoisena muutostekijän toteutumisesta huolimatta. (Hakanen 2004, 44.)

3.3. Yrityksen visio ja päätavoitteet

Visio on kuvaus siitä, missä yritys tahtoo olla tulevaisuudessa. Päämäärät taas ovat välietappeja matkalla kohti vision määrittämää ihannetilaa. Juutin ja Luoman (2009) mukaan visio on yrityksen toimintaa ohjaava kuvaus organisaation toivomasta tulevaisuuden tilasta. Vision tulee olla selkeästi muotoiltu, realistinen ja kaikkia hyödyttävä. Lisäksi vision perusteella täytyy ohjata päätöksentekoa. Visiosta on hyötyä vain silloin, kun se halutaan saavuttaa. (Juuti & Luoma 2009, 296.)

”Visio on yrityksen tahdonilmaisu, mitä se haluaa olla tulevaisuudessa. Se on tulevaisuuden tahtotila. Visio on kuvaus, mielikuva tai ihannekuva yrityksestä tulevaisuudessa. Vision aikajännettä ei voida etukäteen määritellä eikä antaa mitään ohjeita.” (Hakanen 2004, 61.) Kaikkien yrityksen eteen tulevien tilanteiden ennakointi on nykyisen kaltaisessa nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä käytännössä mahdotonta. Visio pysyvänä ja yritystä ohjaavana auttaa yritystä kulkemaan eteenpäin ilman, että kaikki ympäristön muutokset vaikuttavat siihen. Vision etuna on myös se, että sen avulla ympäristön muutoksia voidaan tulkita ja tarvittaessa kehittää yrityksen toimintaa. Vision perimmäinen tehtävä on vastata kysymykseen miksi. Yrityksen henkilöstö ilman visiota ei omaa tietämystä siitä, minkä puolesta he toimivat ja mistä syystä. (Hakanen 2004, 61.)

Visio on maali, joka halutaan saavuttaa ja joka antaa suunnan kaikelle toiminnalle. Yrityksen visiota laadittaessa tulee muistaa vision tarkoitus. Visio antaa selkeän suunnan yrityksen liiketoiminnalle ja antaa työntekijöille syyn toimia yhdessä työyhteisön kanssa saman tavoitteen puolesta. Lisäksi visio toimii innostajana yrityksen omistajille, työntekijöille sekä asiakkaille. (Lipiäinen 2000, 49.)

Visio voidaan nähdä tärkeänä johtamisen keinona. Visioon liittyy yrityksessä monia odotuksia, joten sitä laadittaessa tulee huomioida kaikki ne asiat, joita vision halutaan kuvaavan. Visiota laadittaessa tulee ottaa huomioon painopisteet, muoto ja kieli sekä energiasisältö, tunteet ja kielikuvitus. Lisäksi tulee huomioida arvot ja kulttuuri, tieto ja tosiasiat. Visio ja päämäärät voivat olla hyvin lähellä toisiaan kun taas pidemmälle päässeellä yrityksellä päämääriä voi olla yksi tai useampia. (Hakanen 2004, 64-65.)

3.4. Yrityksen liikeidea

”Liikeidea kuvaa yrityksen suhteellista etua, sen vahvuuksia kilpailijoihin nähden” (Holopainen & Levonen 2008, 25). Liikeidea kiteyttää sen, miten yritys aikoo menestyä valitsemallaan toiminta-alalla. Liikeidea on selonteko yrityksen markkinoista, tuotteista ja toimintatavasta. Markkinoilla tarkoitetaan markkinalohkoja, asiakkaita sekä heidän tarpeitaan ja ongelmiaan, joihin yritys vastaa. Tuotteilla tarkoitetaan niitä fyysisiä tuotteita, palveluita, tuotejärjestelmiä sekä ongelmanratkaisuja, joita yritys tuottaa. Toimintatapa taas tarkoittaa sitä, miten yritys rakentuu, mitkä ovat yrityksen voimavarat ja ohjaus- ja valvontajärjestelmät sekä sitä, miten yritystä johdetaan. (Holopainen & Levonen 2008, 25.)

Jotta liikeidea olisi toimiva, yrityksen tule pystyä sovittamaan kaikki liikeidean osat toisiinsa. Liikeidea on jatkuvasti kehittyvä dokumentti, jota tulee päivittää toimintaympäristön muuttuessa. Yhdellä yrityksellä voi olla lukuisia liikeideoita, jotka auttavat sitä menestymään. Uusien liikeideoiden etsintä tulee olla jatkuvaa ja liikeideat tulee vaihtaa uusiin vanhojen liikeideoiden ollessa kannattamattomia. (Holopainen & Levonen 2008, 25.)

”Liikeidean avulla ulkoisen ympäristön ominaisuudet, kuten asiakkaiden tarpeet ja heidän arvostamansa asiat yhdistetään yrityksen tarjoamaan ja yrityksen sisäisiin tekijöi-

hin” (Juuti & Luoma 2009, 292). Liikeidea luotaessa keskeisiä kysymyksiä ovat, kenelle yritys tuottaa palveluita ja tavaroita, mitä tuotetaan ja miten tuotetaan. Vastaukset edellä oleviin kysymyksiin muodostavat yrityksen ainutlaatuisen tavan toimia, jonka avulla saadaan kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Tärkeää on, että vastaukset kaikkiin kolmeen kysymykseen ovat keskenään mahdollisia toteuttaa. (Juuti & Luoma 2009, 292.) Liikeidea tuottaa vastaukset kysymyksiin, mitä yritys myy, miten yritys myy ja kenelle yritys myy (Liiketoimintasuunnitelma 2013, a). Liikeidea siis määrittelee sen, kuinka sitä toteuttamalla voidaan ansaita rahaa ja miten liiketoiminnasta saadaan kannattavaa. Liikeidea on yritykselle ominainen ja yksilöllinen tapa yhdistää asiakkaat, tuotteet ja yrityksen osaaminen.

3.5. Yrityksen strategia

”Strategisen suunnittelun tavoitteena on varmistaa, että organisaation toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet hyödynnetään parhaalla mahdollisella tavalla organisaation tavoitteiden ja resurssien puitteissa” (Ylikoski 1999, 208-209). Strategisen suunnittelun tulee toimia pohjana koko organisaation suunnittelulle (Ylikoski 1999, 208-209). Juuti ja Luoma (2009) kertovat strategian sisältävän kuvauksen yrityksen pitkän tähtäimen suunnasta ja tavasta menestyä sekä kuvauksen yrityksen tavasta käyttää resurssejaan alati muuttuvassa ympäristössä. Lisäksi strategia kuvaa yrityksen ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähdettä sekä tapaa, jolla markkinoiden ja sidosryhmien odotukset täytetään. (Juuti & Luoma 2009, 25-26.)

Strategia on konsepti, joka oikein toteutettuna mahdollistaa päämäärän saavuttamisen. Strategiaa laadittaessa on tärkeää tuntea yrityksen toimintaympäristö, asiakkaat ja kilpailijat, mikä mahdollistaa toimenpiteiden suunnittelun. Mikäli yrityksellä ei ole visiota, ei voida myöskään tietää keinoja sen saavuttamiseksi. Tästä syystä vision määrittäminen ennen strategian määrittämistä on välttämätöntä. Lisäksi strategiaa laadittaessa tulee huomioida se, miten koko yrityksen henkilöstö saadaan ymmärtämään strategia ja miten heidät voidaan sitouttaa toteuttamaan sitä. Strategian avulla yrityksen on mahdollista parantaa kilpailukykyään, luoda kilpailuetuja, uudistua sekä kehittää oppimista ja osaamista. (Hakanen 2004, 17-18.) ”Strategia on keinot vision saavuttamiseksi” (Hakanen 2004, 16). Yrityksessä tehtävä strategiatyö on osa strategian laatimista.

Nopeasti kasvaneiden yritysten menestystekijöitä ja strategisia yhteneväisyyksiä kartoitettaessa on noussut esiin samankaltaisuuksia. Yhteneväisyytenä on yritysten keskittyminen omaan erityisalueeseen. Liiketoimintajärjestelmät, arvoketjut ja verkostot ovat näissä yrityksissä toimivia. Yritysten rahoitus on pääosin järjestetty omarahoituksena ja yritysten kasvu on orgaanista. Lisäksi näiden yritysten rekrytoinnit ovat onnistuneita, organisaatiota kehitetään ja hallitus toimii taitavasti. (Laukkanen 2007, 145.)

Yrityksen johtamisen vaikuttavuudelle strategian merkitys on huomattava. Strategisen kuvan puuttuminen estää yrityksen johtoa näkemästä edessä olevia uhkia yrityksen toiminnalle. Ensiarvoisen tärkeää on, että strategian luomisen lisäksi sen viemisestä operatiiviselle tasolle huolehditaan. Strategiaa luotaessa ja muokattaessa on ymmärrettävä syy-seuraussuhteet, jotka vallitsevat tekojen ja tulosten välillä. (Karjalainen 2013, 48.)

3.6. Markkinointi

Markkinoinnin tarkoituksena on varmistaa yrityksen markkinointistrategian sisältämien operatiivisten ja strategisten tavoitteiden saavuttaminen. Markkinoinnilla on mahdollista vaikuttaa yrityksen asiakas-, toimittaja- ja tuotekehityssuhteisiin sekä muunlaisiin olennaisesti liiketoimintaan vaikuttaviin suhteisiin. Markkinointi tulee huomioida osana yrityksen liiketoimintamallia. (Tikkanen 2006, 21-22.) Markkinoinnin suunnittelu tulee ottaa huomioon osana liiketoiminnan suunnittelua, sillä markkinointi ja yrityksen toiminta ovat sidoksissa toisiinsa. Markkinointia ohjaavat yrityksen tavoitteet ja toisaalta yrityksen toiminnan tulee olla perusteltua markkinoinnin näkökulmasta.

Toiminta-ajatus ja liikeidea ohjaavat yrityksen markkinointia. Markkinointi tulee yrityksen yksittäisen toiminnon sijaan nähdä kokonaisvaltaisena tekijänä. Nykyaikaisen markkinoinnin keskeisiä tavoitteita ovat kilpailuedun saavuttaminen ja uudistaminen, asiakaskunnan segmentointi ja eri segmenttien tarpeiden selvittäminen, markkinoinnin kokonaisvaltaisuus, mielikuvien hyödyntäminen sekä keskittyminen asiakassuhteiden hoitamiseen ja kehittämiseen. (Hollanti & Koski 2007, 9, 14.)

Markkinointiprosessi alkaa viestinnästä, josta selviää asiakkaan tarve. Onnistuessaan markkinointiprosessi johtaa vaihdantatapahtumaan. Asiakkaan tarpeen ollessa tiedossa, yritys kehittää ja tuottaa siihen sopivan tuotteen tai palveluksen ja viestittää tämän asi-

akkaalle. Mikäli yrityksen markkinointiprosessi ja asiakkaan tarpeen tyydyttävän tuotteen tai palvelun luominen onnistuu, prosessi etenee hyödyketoimitukseen. Hyödyketoimituksen johdosta yritys saa suorituksen asiakkaalta. Tällä yrityksen on mahdollista ylläpitää toimintaansa nyt ja tulevaisuudessa. (Rissanen 1989, 21.) Markkinoinnin perimmäisenä tavoitteena voidaan nähdä pyrkimys yrityksen tuottavuuden parantamiseksi, mikä on mahdollista markkinoinnillisten toimenpiteiden avulla.

Markkinointi on kokonaisvaltainen myyninedistämisprosessi. ”Markkinointi on ensisijaisesti organisaation filosofia ja ajattelutapa. Tämän filosofian eli markkinointiajatuksen tulee ohjata organisaation kaikkia ihmisiä, prosesseja, toimintoja ja osastoja.” (Grönroos 2001, 315.) Yrityksen kaiken päätöksenteon ja toiminnan pohjana käytetään asiakkaiden, potentiaalisten asiakkaiden sekä yrityksen muiden sidosryhmien käsityksiä, ajatuksia ja reaktioita liittyen yrityksen tarjoamiin tuotteisiin, viestintään ja suorituksiin (Grönroos 2001, 315).

Tärkeänä osana markkinointia nähdään markkinointitutkimus. Yrityksen siirtyessä uusille markkinoille tulee selvittää markkinoiden vallitseva tila. Tutkimuksen kohteeksi tulee ottaa uusilla markkinoilla olevat potentiaaliset kilpailijat, näiden markkinaosuus sekä asiakkaiden tyytyväisyys tarjontaan uusilla markkinoilla. Lisäksi tutkittavaksi tulee ottaa mahdolliset asiakkaiden piilevät tarpeet sekä asiakkaiden käsitys oman yrityksen tuotteista verrattuna kilpailevien yritysten tuotteisiin. Ymmärrys markkinoista ja asiakkaista auttaa yritystä luomaan markkinointitavan, jonka perusteella yritys voi selvittää ensimmäisenä asiakkaiden piilevät tarpeet. (Grewal, Krishnan & Parasuraman 2004, 4-5.)

3.6.1 Markkinointisuunnitelma

Markkinoinnin suunnittelu on osa koko yrityksen strategista suunnittelua. Tästä syystä markkinointia tulee suunnitella pitkällä tähtäimellä ja suunnittelussa tulee huomioida sekä sisäinen että ulkoinen markkinointi. Sisäinen markkinointi mahdollistaa ulkoisen markkinoinnin antamien lupauksen lunastamisen. Markkinoinnin suunnittelu tapahtuu neljällä eri tasolla, jotka ovat strategia-, suunnitelma-, kampanja- ja toimenpidetaso. Tasoista kaksi ensimmäistä ovat suunnittelua teoreettisella tasolla kun taas kaksi jäl-

kimmäistä sisältävät keinot käytännön markkinoinnin toteuttamiseksi. (Hollanti & Koski 2007, 27-28.)

Markkinointia suunniteltaessa tulee ottaa huomioon markkinoinnin tavoitteet. Markkinointisuunnitelman tulee sisällöltään olla toteutuskelpoinen. Lahtisen ja Isoviidan (1998) mukaan keskeistä sisältöä markkinointia suunniteltaessa ovat asiakassuhteiden kehittäminen kertaluonteisesta jatkuvaluonteiseksi, markkinoinnillinen priorisointi, tavoitteiden saavuttaminen sekä saadun kritiikin hyödyksi käyttäminen. Markkinointi suunnitellaan monista eri syistä. Markkinoinnin suunnittelu saa yrityksen näkemään asiat asiakkaan näkökulmasta. Suunnittelun pohjalta luotua markkinointisuunnitelmaa voidaan käyttää hyödyksi yrityksen ohjaamisessa ja tulosten seurannassa. Yritysten toiminnan tuloksellisuusvaatimukset kilpailijoihin nähden kasvavat alati. Tuloksia on mahdollista parantaa onnistuneella markkinoinnilla ja sen suunnittelulla. Yrityksen on lisäksi muututtava asiakkaiden tarpeita vastaavalla tavalla. Asiakkaiden tarpeita on mahdollista seurata markkinointisuunnittelun avulla. (Lahtinen & Isoviita 1998, 28.)

3.6.2 Markkina-analyysi

Päämääränä markkina-analyysin tekemisessä on tuottaa tietoa, josta on hyötyä päätöksenteossa. Markkina-analyysi perustuu yrityksen toimintaympäristöä, markkinoita, sidosryhmiä ja tuotteita koskevien tietojen sekä taloudellisiin että johtamisjärjestelmässä käytettäviin tunnuslukujen yhdistämisiin. Toimintaympäristöä koskevaa tietoa ovat tiedot väestöstä, sen rakenteesta, ostovoimasta sekä vallitsevista mielipiteistä ja arvoista. Markkinoita koskevat tiedot ovat tietoa kokonaismarkkinoista, markkinaosuuksista sekä kehitysnusteista. Asiakkaita koskevaa tietoa ovat tiedot asiakassuhteista, asiakastyytyväisyydestä, yrityksen henkilöstön tyytyväisyydestä sekä muista sidosryhmistä. Tuotemerkkeihin liittyvää tietoa ovat tiedot kohderyhmästä, tuotemerkin asemasta ja imagoista sekä yrityksen markkinointiviestinnästä. Väestö mahdollistaa yrityksen toiminnan. Toimintaympäristössä vallitsevien mielipiteiden ja arvojen tuntemus antaa pohjan asiakkaiden, henkilöstön ja muiden sidosryhmien toiminnan ennakkoinnille. Markkinoiden muutokset ja ennusteet niiden muuttumisesta tulee huomioida yrityksen tulevaisuuden johtamista suunniteltaessa. Markkina-analyysistä saatavaa tietoa voidaan käyttää yrityksen johtamisessa ja taloudellisessa seurannassa. (Lotti 2001, 27.)

Markkinoiden analysointi on ulkoisen markkinoinnin suunnittelun pohja. Ympäristöanalyysi voidaan jakaa kahteen osioon. Makroanalyysin tarkoituksena on tutustua markkinoiden yleisiin muutoksiin kuten lainsäädäntöön ja työvoiman saatavuuteen. Tehtäväympäristöanalyysi taas kartoittaa markkinoihin ja asiakkaisiin sekä kilpailijoihin liittyviä tekijöitä. Markkinoita ja asiakkaita analysoitaessa tutkitaan markkinoiden asiakaspotentiaalia, ja arvioidaan asiakasryhmiä sekä niiden segmentointia. Kilpailija-analyysissä kartoitetaan kilpailijoiden strategisia valintoja sekä osaamista. (Hollanti & Koski 2007, 31.)

3.6.3 Kilpailutilanneanalyysi

”Mikäli yritys haluaa menestyä, on sen oltava parempi kuin kilpailijansa” (Lahtinen & Isoviita 1998, 58). Tästä syystä kilpailijoita, kilpailuun liittyviä tekijöitä sekä yrityksen kilpailuasemaa tulee seurata. Yrityksen kilpailussa tulee lisäksi huomioida siihen liittyvät juridiset seikat. Kilpailutilannetta kartoitettaessa selvitetään kilpailijoiden nimet ja määrä, mahdolliset kilpailevat tuotteet, kilpailun luonne, potentiaalisten kilpailijoiden uhka sekä yritysten kilpailuroolit. Toimialan rakenne on suurin toimialan kilpailuun vaikuttava tekijä. Kilpailun tutkijan, amerikkalaisen professori Michael E. Porterin mukaan toimialan kilpailuun vaikuttavat uudet kilpailijat, hankkijat, asiakkaat, korvaavat tuotteet sekä vakiintuneet yritykset ovat viisi kilpailuun vaikuttavaa kilpailuvoimaa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 58.) ”Yrityksen kilpailuasema ei perustu sattumaan eikä huonoon onneen” (Lahtinen & Isoviita 1998, 58). Saavutettua kilpailuasemaa voidaan pitää kauan jatkuneen toiminnan seurauksena. Kilpailuasema muuttuu toimintaympäristön muuttuessa tauotta. Yrityksen on mahdollista muuttaa kilpailuasemaa omalla toiminnallaan, minkä takia kilpailutilanteen kartoittamisen tulee olla pysyvä toiminto.

Kilpailutilanneanalyysissä kartoitetaan faktoja, joihin yrityksen toiminnan tulee perustua. Analyysia tehtäessä kilpailijat voidaan aluksi jakaa esimerkiksi neljään ryhmään, jotka ovat ydinkilpailijat, marginaalikelpailijat, tarvekilpailijat sekä potentiaaliset kilpailijat. Ydinkilpailijoita ovat samoilla markkinoilla toimivat yritykset, joilla on useita vahvuuksia ja jonka vuoksi näiden yritysten tutkiminen on tärkeää. Marginaalikelpailijoita ovat samoilla markkinoilla toimivat yritykset, mutta ne eivät omaa suurta määrää vahvuustekijöitä. Tästä syystä niiden aiheuttama uhka ei ole samalla tasolla ydinkilpailijoiden kanssa. Tarvekilpailijoita ovat yritykset, jotka toimivat eri toimialalla kuin oma

yritys, mutta joiden tarjoamat tuotteet voivat korvata oman yrityksen tuotteet. Tarvekilpailijat saavat osan markkinoista, joten heidät on syytä tuntea. Potentiaaliset kilpailijat eivät tällä hetkellä toimi samalla toimialalla kuin oma yritys, mutta voivat tulevaisuudessa siirtyä toimimaan samalle toimialalle. (Lahtinen & Isoviita 1998, 58-59.) Kilpailutilanneanalyysin päämäärä on tuottaa tietoa kilpailutilanteesta ja kilpailijoista. Vahvojen kilpailijoiden tilannetta tutkimalla voidaan oman yrityksen toimintaa kehittää oppimisen kautta. Kilpailutilanneanalyysi kehittää lisäksi kokonaiskäsitystä markkinoista.

Positiivisesti yrityksen toimintaan vaikuttavien strategisten päätösten tekemisen kannalta on välttämätöntä, että kaikki kilpailuun vaikuttavat tekijät otetaan huomioon. Kilpailutilanteen muutos on jatkuvaa. Toisin kuin yleisesti luullaan, kilpailu ei jatkuvasti kovene vaan se voi jaksottaisesti joko koventua tai helpottua. Heikossa suhdanteessa kilpailuasema vahvoilla yrityksillä usein helpottuu kilpailijoiden hävitessä markkinoilla. Suhdanteen muuttuttua heikko kilpailu johtaa usein suurempaan tarjontaan markkinoilla, joka taas kiristää kilpailua. (Rope 2003, 69.)

3.6.4 Asiakaskunnan segmentointi

”Segmentoinnin perusideana on jakaa asiakaskunta pienempiin, tarpeiltaan yhtenäisiin ryhmiin, ja suunnitella ja tarjota palvelut erilaistettuina kullekin segmentille” (Ylikoski 1999, 47). Kun asiakkaat on jaettu eri segmentteihin, joiden tarpeet nähdään olevan lähellä toisiaan, voidaan segmenteille luoda omat, tarpeet tyydyttävät palvelukokonaisuudet. Yritys pystyy samanaikaisesti palvelemaan yhtä tai useampaa eri segmenttiä. Toisinaan yrityksen voi olla hyödyllistä palvella useita eri segmenttejä kun taas joissain tilanteissa vaikkapa resurssipulan tai kilpailutilanteen takia voidaan keskittyä vain yksittäisiin segmentteihin. Segmentoinnin avulla voidaan kartoittaa se, kuinka moneen eri segmentin palvelemiseen yrityksen kannattaa keskittyä. (Ylikoski 1999, 47-48.)

Perusteena segmentoinnille ovat mahdollisten asiakkaiden ominaisuudet. Ominaisuuksien kartoittamisella saadaan yleiskatsaus asiakkaasta ja hänen kiinnostuksenkohteistaan. Lisäksi segmentoinnin perusteena voivat toimia asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja ostokäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät. Segmentoinnin kriteereitä voivat olla esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden ominaisuudet, hyödyt, jotka asiakkaat saavat palvelun käytöstä sekä palvelujen käyttöön vaikuttavat asiat. (Ylikoski 1999, 49.)

Käsitteet asiakas ja segmentti tulee erottaa toisistaan. Yrityksestä oston tehnyt asiakas ei välttämättä kuulu mihinkään segmenttiin kun taas osa yrityksen asiakassegmenttiin kuuluvista ei ole ostanut yrityksestä lainkaan. Segmentillä tarkoitetaan niitä asiakkaita tai potentiaalisia asiakkaita, joille yritys rakentaa tuotetarjontansa. Varsinkin pienten yritysten harjoittama asiakaskunnan segmentointi ja keskittyminen tiettyihin asiakassegmentteihin on perusteltua rajallisten markkinointiresurssien vuoksi. (Rope 2003, 158-159.)

3.6.5 Markkinointistrategia

Markkinointistrategian tehtävä on luoda lisäarvoa yrityksen asiakkaille ja omistajilleen sekä verkostokumppaneilleen. Markkinointistrategia sisältää tietoa markkinoinnin tehtävien toteuttamisesta sekä markkinoinnin prosessien johtamisesta. Yrityksen tarjooma sekä liiketoiminta, jota harjoitetaan, vaikuttavat olennaisesti markkinointistrategian sisältöön. Markkinointistrategia täydentää yrityksen liiketoimintastrategiaa sisältäen tietoa asiakasrajapinnassa tapahtuvista prosesseista. (Tikkanen 2006, 167, 170-171.)

”Markkinoinnin strategisesta suunnittelusta puhuttaessa tarkoitetaan organisaation johdon päätöksiä tarjottavista tuotteista, kohderyhmistä ja markkinointikeinoista” (Ylikoski 1999, 208). Markkinointistrategian suunnittelu voidaan nähdä tärkeänä osana liiketoimintaa ja sen kehittämistä. Markkinointistrategia käsittää keinot yrityksen markkinointillisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Markkinointistrategia sisältää yrityksen markkinoinnista vastaavan tahon päätökset niistä asiakassegmenteistä, joita yritys aikoo palvella. Markkinointistrategia on kilpailukeinojen yhdistelmä, joka kohdennetaan kullekin asiakassegmentille. Kilpailijoista erottuakseen ja menestyäkseen yrityksen on kehitettävä ainutlaatuinen kilpailukeinojen yhdistelmä, jota ei ole muilla toimijoilla. (Ylikoski 1999, 209.)

3.6.6 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinot jaetaan yleensä neljään tekijään, jotka ovat tuote, hinta, jakelutie ja markkinointiviestintä. Tuotteen tulee vastata asiakkaan tarpeisiin ja toivei-

siin, hinta taas edustaa asiakkaalle aiheutuvia kustannuksia. Jakelutie tuo tuotteen asiakkaan ulottuville. Markkinointiviestintä mahdollistaa sen, että asiakkaalle voidaan kertoa yrityksen ja tuotteen olemassaolosta sekä siitä, mistä tuotteita voidaan ostaa. Lisäksi markkinointiviestinnällä luodaan mielikuvia asiakkaalle olemassaolosta ja ostopaikoista sekä luodaan kuluttajalle asemointitavoitteita vastaavia mielikuvia. Kilpailukeinojen jakaminen ryhmiin on lähtenyt liikkeelle selvittämällä keinot, joita tavaroiden markkinoinnissa käytetään. Yrityksen, jolla on lisäksi palvelutarjontaa, tulee huomioida palvelumarkkinoinnin kilpailukeinot. Näitä keinoja ovat palveluprosessi, palveluun liittyvät elementit eli palveluympäristö ja kaikki konkreettinen, joka voidaan aistia. Kilpailukeinoina toimivat myös palveluorganisaation henkilöstö, asiakas itse ja muut asiakkaat. Kilpailukeinot pitävät sisällään useita eri keinoja kilpailuun. (Ylikoski 1999, 211-212.)

Tuotteet rakentuvat neljästä eri kerroksesta, jotka ovat ydintuote, aineellinen tuote, laajennettu tuote sekä tuotekokonaisuus. Ydintuote on yksittäinen myytävä tuote. Aineellisia tuotteita ovat ydintuotteeseen liittyvät mahdolliset oheistuotteet. Laajennettuun tuotteeseen sisältyvät ydintuotteeseen liittyvät mielikuvat, jotka syntyvät myyntipaikan, henkilöstön ja mainonnan perusteella. Näiden tuotekerrosten yhdistelmänä syntyy tuotekokonaisuus. Yrityksen tuotteiden hinnalla on suora vaikutus yrityksen liikevaihtoon. Tuotteen hintaa määritettäessä tulee huomioida sen vaikutus yrityksen kannattavuuteen. Asiakkaan kannalta hinnalla voidaan katsoa olevan merkittävä vaikutus ostopäätökseen. Myynti- ja jakelukanavaksi kutsutaan fyysisiä myymälöitä tai esimerkiksi sähköisiä myyntikanavia, jotka mahdollistavat ostotapahtuman yrityksen ja asiakkaan välillä. Markkinointiviestintä koostuu mainonnasta, suoramainonnasta myynninedistämisestä, henkilökohtaisesta myyntityöstä sekä tiedotus- ja suhdetoiminnasta. (Harmaala & Jallinoja 2012, 153, 155, 158-160.)

Markkinoinnin kilpailukeinoina nähdään perinteisesti tuote, hinta, jakelukanava sekä markkinointiviestintä. Kilpailukeinoja tarkasteltaessa integroinnin kannalta, voidaan niitä tarkastella uudessa valossa. Tuotteen tehtävä on olla asiakkaan tarpeet ja halut tyydyttävä kokonaisuus, joka luo asiakkaalle lisäarvoa. Hinta ei ole pelkkä myyntihinta asiakkaalle vaan kokonaiskustannus aina raaka-aineiden ja alkutuotteiden tuotannosta valmiin tuotteen käyttökustannuksiin. Yrityksen määrittämien jakelukanavien sijaan asiakkaille on tarjottavat vaivattomin tapa tuotteen hankkimiseksi. Markkinointiviestintä tulee mainonnan asemasta nähdä yrityksen mahdollisuutena kommunikoida yrityksen asiakkaiden kanssa. (Vierula 2009, 86-87.)

3.6.7 Asiakassuhteiden hallinta

Asiakkaat voidaan jakaa ryhmiin, joihin liittyen toteutetaan erilaisia asiakasstrategioita ja asiakashoitomalleja. Jaon tuloksena yrityksen jokainen asiakas kuuluu tiettyyn ryhmään jota palvellaan tietyn asiakasstrategian ja palvelumallin mukaisesti. (Pöllänen 1999, 57.) Jakamalla asiakkaat ryhmiin voidaan varmistaa se, että jokaista asiakasta pystytään palvelemaan parhaalla mahdollisella tavalla. Pöllänen (1999) mukaan asiakasstrategia on yrityksen johdon laatima dokumentti siitä, miten yritys toimii suhteessa erilaisiin asiakkaisiin. Asiakasstrategiaa laadittaessa vastataan kysymyksiin koskien tiettyä asiakasryhmää. Vastauksia haetaan siihen, mitkä ovat suhteiden kehittämisen tavoitteet eri asiakasryhmiin liittyen ja kuka vastaa tavoitteiden saavuttamisesta yrityksessä. Lisäksi vastauksia haetaan kysymyksiin siitä, mitä tuotteisiin, palveluihin, hinnoitteluun, kanaviin ja viestintään liittyviä strategioita käytetään tavoitteiden saavuttamiseksi ja miten suhteiden kehittymistä arvioidaan. (Pöllänen 1999, 57-58.)

Tietynlaisia asiakkaita sisältävää ryhmää voidaan kutsua asiakasprofiiliksi. Asiakasprofiilien avulla voidaan määrittää asiakassuhdetta ylläpitäviä ja kehittäviä toimenpiteitä. Tätä toimenpidesuunnitelmaa voidaan kutsua asiakashoitosuunnitelmaksi. Asiakashoitosuunnitelma sisältää tiedot asiakkaan kanssa toimimisesta erilaisissa asiakaskontakteissa. Lisäksi asiakashoitosuunnitelma sisältää listan toimenpiteistä asiakkaisiin liittyen, jotka yritys aikoo tehdä seuraavaksi ja syyt näille toimenpiteille; tiedon siitä, milloin ja miten toimenpiteet toteutetaan sekä tiedon siitä, kuka vastaa toimenpiteiden suorittamisesta. Asiakashoitosuunnitelman avulla asiakassuhteita on mahdollista kehittää entistä asiakaslähtöisemmäksi ja asiakkaan yksilölliset tarpeet huomioon ottavaksi. Asiakashoitosuunnitelma sisältää ne asiakkaaseen suunnatut toimenpiteet ja kontaktit aika-tauluineen, jotka yritys aikoo jatkossa tehdä. (Pöllänen 1999, 58-59.)

Usein yrityksen uskovat tuntevansa asiakkaansa todellisuutta paremmin. Jotta yritys voi oppia tuntemaan asiakkaansa, sen tulee tutkia asiakkaidensa tapoja ja tottumuksia monipuolisesti. Menestyäkseen yrityksen on tärkeää selvittää tietoja asiakkaiden päätöksentekoon ja tiedonhakuun tuotteisiin ja ostoihin liittyen, tuoteosaamiseen, käyttäytymiseen markkinoilla sekä aiempiin kokemuksiin tuotteista. Toisinaan yrityksillä on vaikeaa hahmottaa niitä seikkoja, jotka vaikuttavat asiakkaaseen ja lopulta itse ostopäätökseen. (Mattinen 2006, 25-27.)

3.6.8 Sisäinen markkinointi

”Sisäinen markkinointi on johtamisstrategia, jonka painopiste on juuri asiakaskeskeisyyden kehittämisessä” (Ylikoski 1999, 62). Yrityksen sisällä toimivat yrityksen henkilöstön muodostamat sisäiset markkinat. Sisäisen markkinoinnin avulla asiakaskeskeyttä pyritään kasvattamaan ja vahvistamaan. Yritys antaa ulkoisessa markkinoinnissa lupauksia, jotka voidaan lunastaa henkilöstön toiminnalla. Sisäinen markkinointi varmistaa sen, että lupauksen toteuttamiseksi tehdään kaikki voitava. Henkilöstön toiminta vaikuttaa asiakkaiden asenteisiin ja käyttäytymiseen niin hyvässä kuin pahassa. (Ylikoski 1999, 62.) Sisäisen markkinoinnin tavoitteena voidaan nähdä se, että työntekijät tietävät yrityksen toiminnan tavoitteet ja ymmärtävät toiminnan perusteet.

Sisäisen markkinoinnin päämääränä on yrityksen palvelukulttuurin kehittäminen asiakaskeskeisempään suuntaan. Sisäinen markkinointi mahdollistaa palvelukulttuurin luomisen ja ylläpitämisen. Asiakaskeskeisyys näkyy oikeanlaisessa suhtautumisessa asiakkaisiin sekä työtovereihin. Sisäisen markkinoinnin toimenpiteitä ovat parhaiden mahdollisten henkilöiden palkkaaminen palvelutehtäviin sekä se, että henkilöille annetaan näkemys heidän työnsä tärkeydestä ja sen vaikutuksesta koko organisaation toimintaan. Lisäksi henkilöstölle tulee tarjota valmiudet suorittaa tehtävänsä parhaalla mahdollisella tavalla. Sisäisessä markkinoinnissa keskitytään joukkuehengen korostamiseen. Joukkuehengen avulla henkilöstö sitoutuu yhteisen päämäärän saavuttamiseen ja tarvittaessa auttaa työkaveriaan onnistumaan. Sisäisen markkinoinnin toimenpiteisiin kuuluu myös toiminnan tulosten mittaaminen ja hyvistä tuloksista palkitseminen sekä henkilöstön tarpeiden ja toiveiden kartoittaminen. (Ylikoski 1999, 64-66.)

3.7. Henkilöstösuunnitelma

Liiketoimintaa ei käytännössä voida harjoittaa ilman ihmisten ja henkilöstön mukanaoloa. Yrityksen tapa toimia on lopulta kiinni yksittäisten ihmisten ja ihmisryhmien teoista sekä toiminnasta. Yrityksen tekemät toimet ovat lopulta vain ihmisten tekemiä suoritteita. Yrityksen on mahdollista kehittyä vain jos sitä kehitetään jatkuvasti. Näistä syistä johtuen ihmisten henkilökohtaiset resurssit voidaan nähdä yrityksen tärkeimpinä resursseina. (Räsänen 1996, 51-52.) Yrityksen tulee kiinnittää erityistä huomiota henkilöstönsä kehittämiseen, kouluttamiseen ja sitouttamiseen sen tärkeyden vuoksi.

Huolellinen suunnittelu takaa henkilöstöhankinnan onnistumisen. Henkilöstösuunnitelmasta saadaan tiedot siitä, minkälaista henkilöstöä tarvitaan ja kuinka paljon. Työnkuva luo puitteet siitä, millainen henkilö yrityksen tulee palkata. Työnkuvaa luotaessa tulee ottaa lisäksi huomioon, miten se tulee muuttumaan yrityksen liiketoiminnan muuttuessa. Mikäli henkilö palkataan hoitamaan vain nykyisen tarpeen vaatimat työt, voi rekrytointi osoittautua virheelliseksi tulevaisuudessa. (Holopainen & Levonen 2008, 267.)

3.8. Taloussuunnitelma

Taloussuunnittelun tavoitteena on varmistaa, että pitkällä aikavälillä tuotot nousevat kustannuksia suuremmiksi. Tämä taas varmistaa sen, että yrityksen toiminta on kannattavaa, mikä on edellytys markkinoilla menestymiseen. Yrityksen tuottavuus parantaa yrityksen kilpailukykyä, mikä mahdollistaa sidosryhmien vaatimusten ja toivomusten toteuttamisen. Osana liiketoimintasuunnittelua on kustannusten budjetointi. Hyvän liiketoimintasuunnitelman tekemiseen liittyy taloudellinen suunnittelu, jossa liikeidean ja kustannusten välinen yhteys tulee esille. Taloudellinen suunnittelu vastaa myös siihen mistä tarvittavat varat voidaan hankkia. Mikäli liikeidean toteuttaminen taloudellisten laskelmien perusteella ei osoittaudu kannattavaksi, tulee liikeidean hylkäämistä harkita. (Raatikainen 2012, 130, 138.)

3.9. Liiketoiminnan riskit

”Riski voidaan määritellä epävarmuudeksi tapahtumasta, jolla voi olla vaikutusta organisaation tai sen osan tavoitteiden saavuttamiseen. Tapahtumilla voi olla sekä kielteisiä että myönteisiä vaikutuksia.” (Alftan, Blummé, Heikkala, Kontula, Miettinen, Pakarainen, Sinersalo, Sjölund, Sundvik, Tarvainen, Tikkanen, Turakainen, Urrila & Vesa 2008, 80.) Yritysten riskienhallinnassa tavoitteena on löytää ja varautua niiden tekijöiden varalta, jotka toteutuessaan voivat estää yritystä toimimasta. Näiden tekijöiden tuntemus auttaa yritystä saavuttamaan tavoitteensa sekä avaa riskitekijöihin liittyviä mahdollisuuksia. (Alftan ym. 2008, 80.)

Riskienhallinnan voidaan katsoa käsittävän yrityksen päämääriin saavuttamiseen vaikuttavien riskien tunnistamista, arviointia, hallintaa sekä seurantaa ja valvontaa. Riskistra-

tegiaan tulee sisällyttää keinot toimintaan vaikuttavien riskien hallitsemiseksi. Riskienhallintaa ohjaa hallinnallisten toimenpiteiden kustannusten ja niistä saatavan hyödyn suhde. Riskejä voidaan hallita esimerkiksi vähentämällä, siirtämällä, välttämällä ja hyväksymällä riskit. Ensisijaisesti vastuu riskienhallinnasta kuuluu yrityksen johdolle, joka vastaa sen järjestämisestä ja johtamisesta. Riskienhallinnasta vastaavien elinten ja henkilöiden tehtäviin kuuluu koordinoita organisaation toimintojen riskienhallintaa sekä ohjata ja valvoa organisaation sisäisiä ja ulkoisia riskienhallinnan resursseja. (Alftan ym. 2008, 82, 84.)

Yrityksen riskit voidaan jakaa liiketoimintaan, omaisuusvahinkoihin, rikoksiin, keskeytys- ja riippuvuusvahinkoihin, henkilöihin sekä vahingonkorvausvaatimuksiin liittyviin riskeihin. Liiketoiminnan riskejä ovat tekniikkaan liittyvät ja yrityksen kannattavuuteen liittyvät ongelmat, markkinoinnin epäonnistumiset, toimitusten myöhästyminen, kilpailijoiden toiminta, lakot, inflaatio, kaupparajoitukset, poliittiset riskit, asiakasluotot sekä takaukset. Omaisuusvahinkoja voivat olla tulipalo, räjähdys, vuoto, myrsky, tulva, maanjäristys, sortuminen sekä kone-, kuljetus-, kalusto- ja liikennevahinko. Rikoksiin liittyviä riskejä ovat murto, ryöstö, varkaus, kavallus, hävikki, tietovarkaus, teollisuusvakoilu, ilkivalta, sabotaasi sekä pommiuhka. Keskeytys- ja riippuvuusvahinkoihin liittyviä riskejä ovat omasta tai tavarantoimittajan toiminnasta johtuvat tulojen menetykset, asiakkaan omaisuusvahinko, sähkönsaannin keskeytys, viranomaismääräykset, sairaus, tapaturma, avainhenkilöön kohdistuvat riskit, eroaminen, eläkkeelle siirtyminen ja sukupolvenvaihdos yrityksessä. Vahingonkorvausvaatimuksiin liittyviä riskejä taas ovat korvausvastuu toiselle aiheutetusta vahingosta sekä tuote-, ympäristö-, tieto- ja sopimusvastuu. (Raatikainen 2012, 102, 105.)

Yritystoiminnan riskejä tulee kartoittaa, tutkia ja valvoa samaan tapaan kuin muita yrityksen liiketoimintaan vaikuttavia tekijöitä. Riskien tunnistamista ja niihin valmistautumista varten on mahdollista laatia yritysکوhtainen riskianalyysi. Riskianalyysissä voidaan arvioida kyseessä olevan yrityksen toimintaan eniten vaikuttavat riskit sekä päättää ne toimenpiteet, joita riskin hallitsemiseksi tullaan tekemään.

4 YRITYS X:N LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelma tehtiin toiminnassa olevalle yritykselle, joka tuottaa autoalan erikoispalveluita. Liiketoimintasuunnitelman rakennetta ja sisältöä määriteltäessä hyödynnettiin Finnvera Oyj:n laatimaa toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelman perusrunkoa. Tätä perusrunkoa (Liite 1) muokattiin työn käyttötarkoitukseen sopivalla tavalla.

4.1. Perustiedot

Yritys, jolle liiketoimintasuunnitelma laadittiin, on vuonna 1994 perustettu autoalan erikoispalveluita tuottava yritys. Yrityksen toimipaikka sijaitsee Pirkanmaan talousalueella. Yritys on oman talousalueensa vahva toimija noin kahdenkymmenen prosentin markkinaosuudella. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä yrittäjän lisäksi kaksi vakituista työntekijää. Yrityksen liikevaihto on tilikaudella 2012 ollut noin neljäsataaseitsemänkymmentätuhatta euroa liikevoiton ollessa noin viisi prosenttia. Yrityksen liiketoiminta on kasvussa. Nykyisen yrittäjän hallintaan yritys on siirtynyt kaksiosaisen liiketoimintakaupan johdosta. Liiketoimintakaupat on tehty vuosina 2011 ja 2012. Yrityksen operatiivisena johtajana nykyinen yrittäjä on toiminut vuodesta 2011.

Yrityksellä on lisäksi käytössä yksi aputoiminimi. Aputoiminimen alaisuudessa toteutettavan liiketoiminnan tarkoitus on tuottaa autoalan erikoispalveluita. Aputoiminimi on toiminut vuodesta 2012. Yrityksen liikeideana on tarjota asiakkailleen laadukkaita autoalan erikoispalveluita kilpailukykyisin hinnoin. Yrityksen toiminta on taloudellisesti kannattavaa. Kuluvalla tilikaudella yhtiön liikevaihto tulee olemaan arviolta kuusisataatuhatta euroa, josta liikevoittoa arviolta kymmenen prosenttia. Yrityksen omavaraisuusaste on hyvällä tasolla omavaraisuusprosentin ylittäessä neljänkymmenen prosentin tason. Yrityksen luottoluokka on AA.

4.2. Lähtötilanne

Yritys X:n tämän hetkinen tilanne markkinoilla on vahva. Yritys on pystynyt kasvattamaan myyntiään kahden vuoden aikana - jonka ajan nykyinen yrittäjä on ollut yrityksen vetovastuussa - merkittävästi ja yrityksen asema kilpailijoihin nähden on niin ikään parantunut kasvaneen markkinaosuuden johdosta. Markkinaosuuden sekä myynnin kasvun yrityksen tämän hetkisillä toimialoilla uskotaan jatkuvan myös tulevaisuudessa.

Yrityksen nykytilanteen kartoittamisen työkaluna voidaan käyttää SWOT-analyysiä, joka mahdollistaa yrityksen tämän hetkisen tilanteen ja toimintaympäristön uhkien ja mahdollisuuksien analysoinnin. Tulosten perusteella pystytään tuottamaan päämääriä ja keinoja niiden saavuttamiseksi. Yritys X:n SWOT-analyysi on havainnollistettu kuviossa 1 (Hakanen 2004, muokattu).

SWOT	Positiivinen	Negatiivinen
Sisäinen ympäristö	<p>Vahvuudet (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - osaava ja sitoutunut henkilökunta - yrityksen asiakaslähtöisyys - yrityksen tarjoamat laadukkaat tuotteet ja palvelut - hyvät suhteet eri sidosryhmiin - onnistunut markkinointi - pienen organisaatorakenteen tuoma joustavuus yrityksen toiminnassa - toimipaikan erinomainen sijainti 	<p>Heikkoudet (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - yrityksen avainhenkilöön liittyvät riskit - taloudelliset riskit - rekrytointiosaaminen - asiakassuhteiden hoitaminen yrityksessä vain yhden henkilön vastuulla - ajanhallinta yrityksen taloushallinnollisiin prosesseihin liittyen
Ulkoinen ympäristö	<p>Mahdollisuudet (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - liiketoiminnan laajentaminen uusien tuotteiden ja palveluiden pariin - yrityksen laadukkaan imagon tuomat uudet asiakkaat - uusien työntekijöiden kouluttaminen ja yritykseen sitouttaminen. 	<p>Uhat (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - yleinen taloustilanne - muutokset sidosryhmissä, kuten kilpailijat ja tavarantoimittajat - kysyntään ei pystytä vastaamaan riittäväällä tasolla - yrityksen tarpeisiin koulutetun henkilökunnan löytäminen on vaikeaa

KUVIO 1. Yritys X: SWOT-analyysi

Yrityksen vahvuuksilla tarkoitetaan niitä yritykselle ominaisia tekijöitä, jotka auttavat yritystä menestymään ja saavuttamaan tavoitteensa. Yrityksen vahvuuksina nähdään osaava ja sitoutunut henkilökunta, yrityksen asiakaslähtöisyys, yrityksen tarjoamat laadukkaat tuotteet ja palvelut, hyvät suhteet eri sidosryhmiin sekä onnistunut markkinointi. Vahvuuksia ovat myös pienen organisaatorakenteen tuoma joustavuus yrityksen toiminnassa sekä toimipaikan erinomainen sijainti.

Jatkossa yrityksen toiminnan kannalta tärkeäksi koetaan, että vahvoja osa-alueita tullaan entisestään kehittämään. Yrityksen henkilöstön osaamistasoa on mahdollista kasvattaa entisestään koulutuksen avulla. Lisäksi henkilöstön sitouttamiseen liittyen on mahdollista luoda sisäinen palkitsemis- ja kannustusjärjestelmä. Toimipaikkaa tullaan päivittämään liiketoiminnan laajennuksen yhteydessä tehtävällä remontilla. Remontti tulee toteuttaa siten, että siitä ei koidu haittaa yrityksen toiminnalle tai työskentelyolosuhteille.

Yrityksen heikkouksilla taas tarkoitetaan niitä yritykselle ominaisia tekijöitä, jotka estävät yrityksen tavoitteiden saavuttamisen ja menestymisen. Yrityksen heikkouksina nousevat esiin yrityksen avainhenkilöön liittyvät riskit, taloudelliset riskit sekä rekrytointeihin liittyvät haasteet. Lisäksi heikkouksina nähdään asiakassuhteiden ja taloushallinnon hoitamiseen liittyvät, lähinnä ajankäytölliset tekijät.

Yrityksen heikkouksien kehittämisessä tulee panostaa sekä yrittäjän että henkilöstön kouluttamiseen. Koska kyseessä on yrittäjävetoinen pieni yritys, on avainhenkilöön liittyvien riskien varalta suojauduttava vakuutusturvalla, joka kattaa vahingot riskien realisoituessa. Taloudellisten riskien hallintaan liittyen hallitsevaksi tekijäksi nousee yrityksen oikeaoppinen johtaminen. Tällöin myös taloudellisten riskien hallintaan liittyen yrittäjän oma kouluttautuminen voidaan katsoa parhaaksi tavaksi riskin realisoitumisen estämiseksi. Ajankäytön hallintaan liittyen yritys on ottamassa käyttöön sähköisen kalenterijärjestelmän, joka osaltaan helpottaa ajankäyttöä.

Mahdollisuuksilla tarkoitetaan niitä ulkoisia tekijöitä, joita hyödyntämällä yritys voi menestyä paremmin. Yrityksen vahvuuksiksi nähdään liiketoiminnan laajentaminen uusien tuotteiden ja palveluiden pariin. Lisäksi yrityksen laadukkaan imagon toivotaan tuovan uusia asiakkaita. Mahdollisuutena nähdään myös uusien työntekijöiden kouluttaminen ja yritykseen sitouttaminen.

Liiketoiminnan laajentamiseen liittyy myös riskejä. Riskeinä voidaan nähdä uuden liiketoiminnan mukanaan tuomat kilpailijat sekä se, että tunnettuuden saaminen uutena toimijana ottaa aikaa. Näitä riskejä voidaan hallita panostamalla oikeanlaiseen markkinointiin, olemassa olevien asiakassuhteiden vahvistamiseen sekä verkostoitumiseen. Lisäksi kilpailijoiden toimintaa kartoittamalla voidaan saada ratkaisevaa kilpailuetua suhteessa muihin toimijoihin.

Uhkilla taas tarkoitetaan niitä ulkoisia tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen menestymiseen negatiivisesti ja joiden toteutumiseen tulee varautua. Uhkina yrityksessä nähdään yleinen taloustilanne ja muutokset sidosryhmissä, kuten kilpailijat ja tavarantoinnit. Uhkana koetaan myös se, että kysyntään ei pystytä vastaamaan riittävällä tasolla sekä se, että yrityksen tarpeisiin koulutetun henkilökunnan löytäminen on vaikeaa.

Uhkiin varautuminen taloustilanteen osalta voidaan hoitaa yritykselle sopivien rahoitusratkaisujen kartoittamisella. Kilpailijoihin liittyviä riskejä hallitaan tarkastelemalla kilpailijoiden toimintaa ja niiden vahvuuksia sekä tarvittaessa muuttamalla oman yrityksen toimintaa saadun tiedon perusteella. Lisäksi kilpailijoihin liittyvää uhkaa voidaan hallita varmistamalla oikeanlaisen markkinoinnin toteutuminen. Yritys toimii alalla, johon ei ole olemassa vastaavaa koulutusta. Tästä syystä tulee panostaa yrityksessä työskentelevään työvoimaan sen sitouttamiseksi yritykseen sekä yritykseen tulevan uuden työvoiman tehokkaaseen koulutukseen.

Tulevaisuudessa yritys tulee laajentamaan liiketoimintaansa ja ottaa käyttöönsä yhden uuden aputoiminimen. Yritys tulee palkkaamaan yhden uuden työntekijän ja jatkossa yritystoiminnan edelleen kasvaessa kyseeseen voi tulla myös toisen uuden työntekijän palkkaaminen. Liiketoiminnan laajentuessa tehtävä toimitilan remontti voidaan nähdä riskinä, johon liittyy huono suunnittelu tai epäonnistuneet investoinnit, joten tämä tulee huomioida päätöksiä tehtäessä. Liiketoimintaa laajennettaessa on tärkeää, että yrityksen nykytilan analysoinnin perusteella esiin tulleisiin epäkohtiin puututaan ja tarvittavat toimet epäkohtien korjaamiseksi tehdään. Riskien realisoituessa ne voivat viedä pohjan sekä nykyiseltä että tulevalta liiketoiminnalta.

4.3. Liiketoimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät

Tarkasteltaessa yrityksen toimintaympäristöä ja toimialaa voidaan hyödyntää PESTE-analyysin mukaista tutkimusta. PESTE-analyysissä kartoitetaan poliittisten, taloudellisten, sosiaalisten, teknologisten ja ekologisten tekijöiden vaikutusta yrityksen toimintaan. Lisäksi analyysissä kartoitetaan tekijöihin liittyvää epävarmuutta. PESTE-analyysin tekijät on havainnollistettu kuviossa 2 (Hakanen 2004, muokattu).

Toimintaympäristön muuttajat:
Poliittiset
Taloudelliset
Sosiaaliset
Tekniset
Ekologiset

KUVIO 2. PESTE-analyysi

Suomeen liittyvien poliittisten riskien todennäköisyyttä pidetään yleisesti hyvin matalina (A.M. Best, 2013). Poliittisista tekijöistä vahvimmin yritykseen vaikuttavina tekijöinä voidaan nähdä joko kansallisella tai EU-tasolla tehdyt poliittiset päätökset, jotka voivat suoraan tai epäsuorasti vaikuttaa yrityksen toimintamahdollisuuksiin sen toimintaympäristössä.

Verotukseen liittyvät päätökset koskien esimerkiksi yhteisöveroa tai arvonlisäveroa vaikuttavat suoraan yrityksen mahdollisuuteen investoida ja kehittää toimintaansa. Päätökset vaikuttavat myös asiakkaiden kulutuskäyttäytymiseen, joten poliittisen päätöksenteon aiheuttamat muutokset tulee huomioida yrityksen toimintaa suunniteltaessa. Mikäli Suomen väestörakenteen muuttuessa valtion velka lyhyellä ja keskipitkällä aikavälillä kasvaa, lisää se painetta verojen korotuksiin. Edellä mainituista syistä johtuen poliittisten tekijöiden vaikuttavuutta ja epävarmuutta voidaan kuitenkin pitää melko pienenä.

Yritykseen vaikuttavista taloudellisista tekijöistä esiin nousevat kansantalouden kasvu sekä talouden suhdanteet, jotka vaikuttavat yrityksen tuotteiden ja palveluiden kysyntään. Taloudellinen tilanne koetaan tällä hetkellä melko heikoksi. Yrityksen tarjoamat autoalan palvelut ja tuotteet ovat tarvelähtöisiä, joten talouden tilanteen ei arvioida vaikuttavan merkittäväällä tavalla yrityksen toimintaan. Talouden laskusuhdanteessa hyöty-

vät yritykset, jotka suhdanteesta huolimatta keskittyvät liiketoiminnan kehittämiseen. Autoalan palveluiden ja tuotteiden kysyntä korreloi ajoneuvokannan koon kanssa. Ajoneuvokanta on kasvanut Suomessa tasaisella vauhdilla (Tilastokeskus 2013), ja vaikka taloudellinen tilanne vaikuttaisikin ajoneuvokannan kasvuun heikentävästi, voidaan keskipitkällä ja pitkällä aikavälillä nähdä ajoneuvokannan kasvun jatkuvan. Talouden laskusuhdanne vaikuttaa kuluttajien ostokäyttäytymiseen, joten yrityksen tulee heikkoina taloudellisina aikoina panostaa erityisesti markkinoinnin ja muiden myynninedistämiskeinojen onnistuneeseen toteuttamiseen. Taloudellisten tekijöiden vaikuttavuus ja epävarmuus koetaan kohtalaiseksi.

Yrityksen toimintaan eniten vaikuttavia sosiaalisia tekijöitä ovat arvot ja asenteet suhteessa yrittäjiin ja yritystoimintaan. Arvot ja asenteet vaikuttavat myös poliittisiin päätöksiin sekä kulutustottumuksiin, jotka puolestaan vaikuttavat ostopäätöksiin. Lisäksi sosiaalisista tekijöistä voidaan mainita elämäntyylin muutokset. Asenteiden muutokset yksityisautoilua kohtaan pitkällä aikavälillä voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan. Sosiaalisten tekijöiden vaikuttavuutta sekä epävarmuutta voidaan pitää melko pienenä.

Tekniikan kehitys ja nopeat muutokset käytettävissä olevissa teknologioissa ovat yrityksen toimintaan vaikuttavia teknisiä muuttujia. Autojen ja niissä käytettävien ratkaisujen monimutkaistuminen asettaa haasteita yritykselle ja sen osaamiselle. Toisaalta teknologinen kehitys voi mahdollistaa uudenlaisten toimintamallien käyttöönoton yrityksessä. Lisäksi teknologian kehitys voi avata mahdollisuuksia uuden liiketoiminnan kehittämiseen. Teknisten tekijöiden vaikuttavuus ja epävarmuus nähdään kohtalaisena.

Ekologiset arvot koetaan yleisesti yhä tärkeämmiksi. Yrityksen tulee huomioida ekologiset arvot kaikessa toiminnassaan. Ekologisten arvojen mukainen toiminta tulee yrityksessä ottaa osaksi toimintastrategiaa. Yrityksen panostukset ekologiseen toimintaan voivat tulevaisuudessa tuoda kilpailuetua muihin yrityksiin nähden. Ekologisten tekijöiden vaikuttavuus ja epävarmuus koetaan kohtalaiseksi.

4.4. Visio 2016 sekä päätavoitteet

Yrityksen visiona on vuonna 2016 se, että yritys toimii Pirkanmaan alueella tarjoten laadukkaita autoalan erikoispalveluita. Asiakaslähtöisyys, osaaminen sekä luotettavuus

ovat yrityksen kilpailutekijöitä. Omalla talousalueellaan yritys on tunnettu sekä vahva toimija noin kolmenkymmenen prosentin markkinaosuudella. Yrityksen toiminnassa korostuvat vastuullisuus sekä vahvat arvot, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Yrityksen kasvu jatkuu vahvana, vuonna 2016 yrityksen liikevaihto on noin miljoona euroa. Yrityksen tavoitteena on nousta luottoluokkaan AAA omavaraisuusasteen noustessa yli viidenkymmenen prosentin.

Päätavoitteet ovat välietappeja kuljettaessa kohti visiota. Tulevaisuuden tahtotilan saavuttamiseksi yritys laajentaa liiketoimintaansa kattamaan uusia tuotteita ja palveluita, jotka tarjotaan kilpailukykyisin hinnoin. Lisäksi henkilöstömäärä yrityksessä kasvatetaan vastaamaan laajentumisen jälkeisen toiminnan vaatimuksia. Henkilöstö otetaan huomioon yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Työntekijöiden motivointiin panostetaan. Yrityksen toimitilat remontoidaan uuden liiketoiminnan tarpeita vastaavaksi. Uusien asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden hankintaan sekä kumppanuussuhteiden hoitoon resursoidaan aiempaa vahvemmin. Yritys on kasvava ja taloudellisesti kannattava.

4.5. Strategia ja liikeidea

Oikeiden strategisten valintojen tekeminen sekä strategisten päätösten toteuttaminen johtavat yrityksen vision saavuttamiseen. Strategisen ajattelun pohjatekijöinä toimivat tietämys yrityksestä itsestään, sen ympäristöstä sekä alasta, jolla yritys toimii. Tiedon avulla voidaan luoda strategia, jonka toteuttaminen johtaa prosessin kaltaisesti yrityksen menestymiseen. Strategia ei kuitenkaan koskaan voi olla valmis, vaan sitä tulee tarkastella sekä tarvittaessa muuttaa vastaamaan niiden tekijöiden muutoksia, jotka toimivat strategisen ajattelun sekä itse strategian pohjana. Yrityksen strategia on luotu niiden tietojen pohjalta ja niiden tietojen varaan, jotka strategian laadintahetkellä ovat olleet käytettävissä.

Jatkossa yritys tulee toimimaan kolmella eri liiketoiminta-alueella, jotka vaativat omanlaistaan osaamista. Jotta toimintaa voidaan harjoittaa, yritys tulee palkkaamaan uuden liiketoiminta-alan osaajan. Myöhemmin liiketoiminnan laajentuessa toisen uuden työntekijän palkkaaminen voi tulla kyseeseen. Yrityksen toimitilat uudistetaan ja uuden liiketoiminnan harjoittamiseksi tarvittava koneisto ja laitteisto hankitaan. Toimitilan remontti toteutetaan yrittäjän suunnitteleamalla aikataululla.

Yritys palkkaa uutta työvoimaa, mikä on välttämätöntä liiketoiminnan kasvaessa. Rekrytointiprosessiin panostetaan sen vaatimalla tavalla. Rekrytoitaessa työntekijän osaamistaso mitataan ja tarvittaessa huolehditaan riittävän koulutuksen järjestämisestä. Myös vanhojen työntekijöiden uudelleen koulutuksesta huolehditaan. Uusi työntekijä tulee osaltaan toimimaan yrityksen työnjohdollisissa tehtävissä, jolloin toimitusjohtajan on mahdollista suunnata voimavarojaan operatiivisten tehtävien lisäksi muihin yrityksen tehtäviin. Taloushallinnon ulkoistamista kokonaan tulee harkita, mikä sekin osaltaan helpottaa yrityksessä työskentelevien ajankäyttöön liittyviä ongelmia.

Yrityksen henkilöstön voidaan nähdä olevan suoraan yrityksen menestymiseen vaikuttava tekijä. Työntekijöiden kuulemiseen ja tarvittaviin palaute- ja kehityskeskusteluihin tulee varata riittävästi aikaa. Työntekijöiden motivaation kannalta on tärkeää, että työntekijät tietävät minne yritys on menossa. Tästä syystä on tärkeää, että työntekijöitä kuunnellaan, heidän kanssaan keskustellaan ja heidän mielipiteensä huomioidaan tehtävissä päätöksiä yritykseen ja sen toimintaan liittyen. Motivointia voidaan tehostaa esimerkiksi erilaisin kannustimin, jolloin hyvistä suorituksista palkitaan ja saadaan positii- vista palautetta. Tällöin työntekijä voi tuntea oman työnsä arvokkaaksi sekä pystyy omalla työllään vaikuttamaan siitä saatavaan korvaukseen.

Siirryttäessä uudelle liiketoiminta-alalle yrityksen tulee kiinnittää erityistä huomiota asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden hankintaan. Kumppanuussuhteita luodaan olemalla yhteydessä potentiaalsiin kumppaneihin. Toimitusjohtajalla tulee olemaan vahva rooli asiakkaiden sekä yhteistyökumppaneiden hankinnassa. Yritys huolehtii myös asiakas- ja yhteistyökumppanusuhteiden hallinnasta olemalla aktiivinen ja oma-aloitteinen.

Asiakaslähtöinen toimintatapa näkyy yrityksen jokaisessa prosessissa ensimmäisestä yhteydenotosta lopputervehdykseen. Asiakaslähtöisyydessä ei ole kyse vain yksittäisistä teoista vaan kyseessä on kokonainen toiminta-ajatus, jonka yrityksen jokainen työntekijä on omaksunut. Yrityksen toiminta on osaavaa ja hyvin organisoitua. Hyvin organisoitu toiminta on omiaan antamaan laadukasta ja osaavaa kuvaa yrityksestä. Asiakastyytyväisyyttä voidaan tulevaisuudessa mitata asiakaskyselyllä, jolla kartoitetaan asiakkaiden tyytyväisyyttä yrityksen tuotteisiin, osaamiseen ja palvelun laatuun. Tarvittaessa yrityksen toimintaa tulee muuttaa asiakaslähtöisemmäksi kyselyn tulosten perusteella.

Strategia on yrityksen toiminnan pohja. Strategian valinnalla voidaan vaikuttaa siihen, mihin yritys lopulta päätyy. Strategian tavoitteina ovat myös yrityksen kasvu ja kannattavuus. Lisäksi strategian tavoitteena on markkinointiin, asiakkaisiin ja kilpailijoihin liittyvien osastrategioiden toteutuminen. Strategian toteutuessa näihin tavoitteisiin voidaan yltyä.

Yrityksen liikeideana on tarjota yksityisasiakkaille sekä muille autoalalla toimiville yrityksille autoalan tuotteita ja erikoispalveluita. Laadukkaat tuotteet ja palvelut tarjotaan kilpailukykyisin hinnoin ainutlaatuisella ja osaavalla, luotettavalla sekä asiakaslähtöisellä tavalla. Tämä antaa yritykselle kilpailuedun muihin alan toimijoihin nähden. Yrityksen laajentaessa liiketoimintaansa liikeidea pysyy samansisältöisenä.

4.6. Markkinointisuunnitelma

Markkinoinnin tavoitteena yrityksessä on tavoittaa potentiaaliset asiakkaat. Markkinointisuunnitelmassa käydään läpi niitä keinoja, joilla markkinoinnilliset tavoitteet saavutetaan. Yrityksen markkinointisuunnitelmaa tulee tarkastella ja tarvittaessa päivittää yrityksen, kilpailijoiden tai markkinoiden muuttuessa. Yritys keskittyy sähköiseen markkinointiin ja sen kehittämiseen, sillä sen on aiempien kokemusten perusteella todettu olevan tuloksellisin ja kustannustehokkain tapa hankkia uusia asiakkaita sekä lisätä yrityksen tunnettuutta. Yritys ottaa käyttöönsä sähköisen ajanvarausjärjestelmän, jollaisen käyttöönotto helpottaa asiakkaan asiointia yrityksessä. Sähköinen markkinointi on myös osa yrityksen kumppanuussuhteiden hoitoa. Yrityksen verkkosivut tullaan päivittämään liiketoiminnan laajentamisen yhteydessä.

Yritys harkitsee ottavansa käyttöön jälkimarkkinointikeinon, jonka avulla se voi olla yhteydessä asiakkaisiinsa ja tarjota tuotteitaan ja palveluitaan ensimmäisen asiointikerran jälkeen. Jälkimarkkinointikeinona tultaneen käyttämään sähköpostitse välitettävää markkinointipostia. Tämä voidaan toteuttaa keräämällä tietoja asiakkaasta ensimmäisen asiointikerran yhteydessä ja selvittämällä, millaisia palvelutarpeita yrityksen asiakkailta on. Yritys voi tarvittaessa harkita osallistumista autoalan tapahtumiin, joissa se voi esitellä palveluitaan, tuotteitaan ja osaamistaan. Tapahtumissa yrityksen edustajat voivat luoda kontakteja autoalan muihin toimijoihin sekä tehdä asiakashankintaa. Tapahtumat voidaan nähdä hyvänä keinona yrityksen tunnettuuden lisäämiseksi.

Asiakassegmentoinnin suhteen yritys tulee toimimaan kuten aiemmin. Yritys ei tule varsinaisesti segmentoimaan asiakkaitaan pois lukien yksityis- ja yritysasiakkaidensa jakamista eri ryhmiin eikä yritys tule erityisesti keskittymään minkään yksittäisen segmentin palvelemiseen. Kaikkia asiakkaita palvellaan samalla asiakaslähtöisellä tavalla ja asiakkaiden erilaiset tarpeet huomioidaan yrityksen toiminnassa.

Sisäisessä markkinoinnissa yritys keskittyy tuleviin rekrytointiprosesseihin sekä työntekijöiden koulutukseen ja motivointiin. Sisäisen markkinoinnin pääteema on työnantajakuvan vahvistaminen, mikä on omiaan vahvistamaan työntekijöiden motivaatiota. Yrityksen työntekijöille annetaan valmiudet auttaa yritystä saavuttamaan sen markkinoinnilliset tavoitteet. Tämä saavutetaan riittävän koulutuksen ja sisäisen tiedottamisen avulla. Henkilöstön kannustaminen ja tuloksista palkitseminen tulee huomioida yrityksessä aiempaa paremmin, jotta työntekijät kokevat tavoitteiden saavuttamisen mielekkääksi ja ymmärtävät tavoitteiden saavuttamisesta saatavan hyödyn.

Yritys huolehtii siitä, että sen tarjoamat palvelut ja tuotteet ovat laadukkaita. Tarvittaessa yritys puuttuu viivytyksettä palveluissa ja tuotteissa todettuihin epäkohtiin. Hinnoittelu verrattuna kilpailijoihin tulee olemaan kilpailukykyinen. Yrityksen tavoitettavuus johtuen toimitilan sijainnista on todettu hyväksi. Lisäksi markkinointiviestinnän keinoja käytetään kilpailijoita tuloksellisemmin sekä kustannustehokkaammin.

4.7. Henkilöstösuunnitelma

Yrityksen henkilöstösuunnitelmaa tehtäessä tulee huomioida yrityksen tarpeet nyt sekä jatkossa yritystoiminnan laajentuessa. Tällä hetkellä ollaan tilanteessa, jossa yrittäjän on vaikeaa resursoida aikansa kaikkiin yritystoimintaan liittyviin tehtäviin. Onnistuneella henkilöstösuunnittelulla varmistetaan yrittäjän mahdollisuus keskittyä enenevässä määrin myös liiketoiminnan kehittämiseen.

Yritys tulee liiketilan remontin valmistuttua palkkaamaan yhden uuden työntekijän sekä myöhemmin toisen uuden liiketoiminta-alan osaajan. Lisäksi osa yrityksen taloushallinnon tehtävistä tullaan ulkoistamaan. Vuonna 2016 yritys työllistää yrittäjän lisäksi neljä työntekijää. Työvoimana tullaan käyttämään vakituisia työntekijöitä, jolloin työntekijöiden osaaminen, yritykseen sitoutuminen ja motivointi pystytään varmistamaan.

Henkilöstömäärästä päätettäessä tulee huomioida työn laatu ja määrä, jonka yritys tuottaa. Tällöin pystytään arvioimaan työntekijöiden määrä, jolla yritys pystyy työn tuottamaan. Lisäksi tällöin pystytään estämään tilanteet, joissa työntekijän hyvinvointi voi kärsiä liiallisen työmäärän vuoksi. Yrityksen henkilöstö on yrityksen tärkein resurssi, joten henkilöstösuunnittelun tulee olla huolellisesti valmisteltua ja tehtyä.

4.8. Taloussuunnitelma

Taloussuunnittelun ensisijaisena tavoitteena on pyrkiä varmistamaan, että yrityksen toiminta on pitkällä tähtäimellä taloudellisesti kannattavaa. Liiketoiminnan laajentuessa yritys käyttää kiinteistön muutostöihin, hankittaviin koneisiin ja kalustoon omaa vapautta pääomaansa sekä yrityksestä saatavaa tulorahoitusta. Tällöin vierasta pääomaa ei tarvita.

Tässä työssä tarkastellaan liiketoimintaa sen kannattavuuden kannalta. Työkaluina kannattavuutta arvioitaessa käytetään myyntikatetarvelaskelmaa sekä myynti- ja myyntikate-ennustetta (liite 3), kannattavuuslaskelmaa (liite 4) sekä tehdään tulossuunnitelma (liite 5). Myyntikatetarvelaskelman avulla saadaan selville paljonko palveluita ja tuotteita tulee myydä euromääräisesti, että yritys tekee nollatuloksen. Myynti- ja myyntikate-ennusteesta selviää arvioitu kokonaisyhteistyksen oikaisujen ja arvonnlisäveron jälkeen sekä se, kuinka paljon yrityksen on mahdollista käyttää kiinteiden kulujen, poistojen ja voitonjakoerien kattamiseen. Kannattavuuslaskelmasta selviää asiakkaiden vähimmäismäärä viikko-, kuukausi- ja vuositasolla keskiostoksen olleessa 250 euroa, jolla yritys tekee nollatuloksen. Tulossuunnitelman perusteella saadaan arvio yrityksen tuloksesta ennen veroja.

Yrityksen taloudelliset laskelmat sekä tulossuunnitelma on laadittu vuosille 2014 sekä 2016. Ne perustuvat yrityksen vuoden 2012 tilinpäätöslukuihin (liite 6) sekä yrittäjältä saatuihin tietoihin ja arvioon liiketoiminnan kehittymisestä. Tavoitteena on, että yritystoiminnan laajentuessa yrityksen maksuvalmius ja vakavaraisuus pysyvät hyvällä tasolla sekä yrityksen tulos pysyy voitollisena. Liitteet 3-6 on toimeksiantajan pyynnöstä luovutettu ainoastaan yrityksen omaan käyttöön.

4.9. Riskianalyysi

Riskit ja niiden hallinta voidaan nähdä osana liiketoimintaa. Tärkeää on, että riskin realisoidumiseen on valmistauduttu mahdollisimman hyvin ja että riskiksi luokiteltu tapahtuma tai asia ei toteutuessaan estä yritystä toimimasta. Riskianalyysissä kuviossa 3 (Raatikainen 2012, muokattu) tunnistettujen riskien varalta toimenpiteet ja mahdollinen vakuutuksen tarve tunnistetaan. Riskien varalta tehtävien toimenpiteiden ja vakuutusten avulla toteutuneen riskin aiheuttama haitta yrityksen toiminnalle pyritään minimoimaan.

Riski	Toimenpide	Vakuutus
Omaisuuksivahingon vaara		
Tulipalo	Sammutusvälineet	Palovakuutus
Luonnonmullistus		Omaisuuksivakuutus
Konevahinko	Huolto	Omaisuuksivakuutus
Murto	Hälytysjärjestelmä	Murtovakuutus
Ryöstö	Hälytysjärjestelmä	Murtovakuutus
Ilkivalta	Hälytysjärjestelmä	Omaisuuksivakuutus
Keskeyttämisvahingon vaara		
Toiminnan keskeytyminen	Huolto	Keskeytysvakuutus
Liikeriskit		
Myynnin vaihtelut	Markkinointi	
Kilpailun muutokset	Seuranta	
Huonot investoinnit	Valmistelu	
Ammattiosaaminen	Koulutus	
Kustannusten nousu	Seuranta	
Henkilöstövahingon vaara		
Tapaturma	Huolellisuus	Tapaturmavakuutus
Vahingonkorvausvastuun vaara		
Vastuu itse aiheutetusta vahingosta		Vastuuvakuutus
Tuote-, ympäristö- ja sopimusvastuu		Vastuuvakuutus

KUVIO 3. Yritys X:n riskianalyysi

Riskejä pyritään tunnistamaan ja niihin pyritään valmistautumaan mahdollisimman kattavasti. Varsinkin pienessä ja erikoistuneessa yrityksessä henkilöstöön ja yrityksen avainhenkilöön kohdistuva henkilöstövahingon vaara tulee ottaa huomioon toimintaa suunniteltaessa. Tapaturmilta voidaan välttyä koulutuksen ja työn huolellisen suoritta-

misen avulla. Liikeriskeiltä yritys suojautuu parhaiten seuraamalla ja muokkaamalla omaa toimintaansa. Keskeyttämisvahingon vaaran vuoksi yrityksen tulee huomioida koneiden ja kaluston huolto riittävän usein. Omaisuusvahingot voivat johtua yrityksen ulkopuolisista tekijöistä tai yrityksen sisäisten tekijöiden vaikutuksesta. Näihin riskeihin voidaan varautua vakuutuksilla, suojaamalla toimitila hälytysjärjestelmällä sekä henkilöstön koulutuksella. Vahingonkorvausvastuuta voi hallita vakuutusten avulla.

5 POHDINTA

Työn tarkoituksena oli laatia liiketoimintasuunnitelma autoalalla toimivalle Yritys X:lle. Työssäni onnistuin mielestäni hyvin. Laatimani teoreettinen osuus antoi hyvät valmiudet varsinaisen liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Liiketoimintasuunnitelmista keräämäni tieto oli osittain tarkoitettu perustamisvaiheessa olevalle yritykselle, mikä toi oman haasteensa työn tekemiseen. Kerätyn tiedon ja sen prosessoinnin perusteella oli kuitenkin mahdollista keskittyä niihin yritystoiminnan osa-alueisiin, joita tulisi käsitellä toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa.

Opinnäytetyöprosessi onnistui hyvin. Prosessi alkoi tiedon hankinnalla ja aiheeseen tutustumisella, mistä se jatkui teoriaosuuden kirjoittamisella. Tietoa etsiessäni pyrin löytämään vähintään yhden lähteen, joka käsitteli erityisesti tiettyä liiketoimintasuunnitelman osiota. Teoriaosuuden valmistuttua siirryin käsittelemään työn empiiristä osuutta, joka sisälsi läpikäydyn tiedon jäsentämistä sekä liiketoimintasuunnitelman sisällön miettimistä. Prosessi päättyi liiketoimintasuunnitelman sekä siihen liittyvien taloudellisten laskelmien laatimiseen. Työ valmistui melko nopealla aikataululla, mikä oli mahdollista tehokkaan ajankäytön ja työskentelyn tehokkaan organisoimisen vuoksi.

Työn tekeminen oli samalla sekä haastavaa että antoisaa. Liiketoimintasuunnitelmaan liittyvän teoreettisen tiedon kerääminen ja analysointi sekä liiketoimintasuunnitelman tekeminen antoivat itselleni mahdollisuuden tarkastella yritystoimintaa uusista näkökulmista. Tästä syystä voidaan todeta, että työn tekeminen vahvisti liiketaloudellista osaamistani.

Työssä luotiin katsaus yrityksen tämän hetkiseen tilanteeseen sekä tuotiin esille liiketoimintaa laajennettaessa huomioitavia seikkoja. Yrittäjä voi hyödyntää suunnitelmaa tällaisenaan tai muokata sitä yrityksen tilanteen vaatimalla tavalla. Lisäksi suunnitelmaa voi käyttää pohjana yrityksen tuleville liiketoimintasuunnitelmille. Edellä mainituista syistä johtuen olen tyytyväinen työn lopputulokseen.

LÄHTEET

Alftan M., Blummé N., Heikkala J., Kontula L., Miettinen O., Pakarainen E., Sinersalo K., Sjölund R., Sundvik P., Tarvainen J., Tikkanen R., Turakainen O., Urrila A. & Vesa J. 2008. Corporate Governance, Sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta, 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

A. M. Best 2013, Country Risk Report, Finland, September 24, 2013, Luettu 07.10.2013.

<http://www3.ambest.com/ratings/cr/reports/Finland.pdf>

Finch B. 2006. How to Write a Business Plan. 2. painos. Glasgow: Bell & Bain.

Finnvera 2013, Liiketoimintasuunnitelma (Perusrunko toimivalle yritykselle), Luettu 21.09.2013.

www.finnvera.fi/content/download/1542/38114/

Grewal D., Krishnan R. & Parasuraman A. 2004. Marketing Research. Boston: Houghton Mifflin Company.

Grönroos C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Suom. Tillman M. Porvoo: WSOY. Alkuperäinen teos 2000.

Hakanen M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. 1. painos. Helsinki: Multikustannus Oy.

Harmaala M-M. & Jallinoja N. 2012. Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta, Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hollanti J. & Koski J. 2007. Visio - Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa, 1. painos. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Holopainen T. & Levonen A-L. 2008. Yrityksen perustaja opas - Silta yrittäjyyteen, 14. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Juuti P. & Luoma M. 2009. Strateginen johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Karjalainen S. 2013. G-MIES. Kauppalehti Optio. 15/13, 48.

Lahtinen J. & Isoviita A. 1998. Markkinoinnin suunnittelu. Jyväskylä: Avaintulos Oy.

Liiketoimintasuunnitelma 2013,a. Luettu 28.09.2013.

https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/index.php?page=business_plan&subpage=business_idea

Liiketoimintasuunnitelma 2013, b. Liiketoimintasuunnitelman ja laskelmien laatimisesta, Luettu 28.09.13.

https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/katso_ohjeet.php

Lipiäinen T. 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuosituhannella. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lotti L. 2001. Tehokas markkina-analyysi, Juva: WSOY.

Laukkanen M. 2007. Kasvuyritys. Helsinki: Talentum.

Mattinen H. 2006. Asiakkuusosaaminen - Kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Talentum.

Pöllänen J. 1999. Yksilömarkkinointi, oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Raatikainen L. 2012. Liikeideasta liikkeelle, 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rissanen T. 2007. Kilpailu markkinoilla. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Rissanen T. 1989. Oikealla markkinoinnilla menestykseen. Saarijärvi: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Rope T. 2003. Johdon markkinointiratkaisut - Strateginen markkinointi. Porvoo: WSOY.

Räsänen K. 1996. Kehittyvä liiketoiminta. Porvoo: WSOY.

Tikkanen H. 2006. Markkinoinnin johtamisen perusteet, 3. painos. Hämeenlinna: Talentum.

Tilastokeskus 2013, Ajoneuvokanta kasvoi vuonna 2012, Julkaistu: 22.03.2013, Luettu 7.10.2013.

http://www.stat.fi/til/mkan/2012/mkan_2012_2013-03-22_tie_001_fi.html

Uusyrittäjäkeskus, Kuinka kirjoittaa Liiketoimintasuunnitelma ja miksi, 2013. Luettu 28.09.13.

<http://uusyrityskeskus.fi/kuinka-kirjoittaa-liiketoimintasuunnitelma-ja-miksi-1>

Vierula M. 2009. Markkinointi, myynti ja viestintä - Suuri integraatiokirja. Hämeenlinna: Talentum.

Ylikoski T. 1999. Unohtuiko asiakas, 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

LIITTEET

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelma

Perusrunko toimivalle yritykselle (Finnvera, 2013)

- 1 Tiivistelmä
- 2 Lähtötilanne
- 3 Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät
- 4 Visio ja päätavoitteet
- 5 Liikeidea ja strategia
- 6 Markkinointisuunnitelma
- 7 Tuotantosuunnitelma
- 8 Tuotekehityssuunnitelma
- 9 Henkilöstösuunnitelma
- 10 Taloussuunnitelma
- 11 Riskien arviointi
- 12 Liitteet

Liite 2. Kyselylomake

Osaaminen

Minkälainen työkokemus ja koulutus sinulla on?

Mitä yrittäjyyskokemusta tai -koulutusta sinulla on?

Onko sinulla erityisiä taitoja, tietoja tai osaamista, joista on sinulle hyötyä yrittäjänä?

Kuinka aiot hyödyntää kokemusta, koulutusta ja osaamistasi yritystoiminnassasi?

Mitkä ovat vahvat puolesi?

Miten aiot hyödyntää vahvuuksiasi?

Mitkä ovat heikot puolesi, joita mielestäsi voisit kehittää?

Miten aiot kehittää tai korvata heikkouksiasi? Mitä ominaisuuksia tarvitset lisää? Miten voisit niitä hankkia?

Mitä koulutusta voisit ajatella hankkivasi?

Mistä olet varautunut kysymään neuvoja tarvittaessa?

Tuotteet ja palvelut

Mitkä ovat tuotteesi tai tarjoamasi palvelut?

Miten vertaisit tarjoamiesi tuotteiden tai palveluiden hintoja vastaaviin tuotteisiin ja palveluihin markkinoilla?

Paljonko tuotteesi maksavat ja miksi olet valinnut kyseisen hinnoittelumallin (verrattuna kilpaileviin yrityksiin)?

Mikä on tuotteesi katerakenne ja mistä se muodostuu?

Paljonko myyntihinnasta jää kulujen jälkeen katetta?

Mitä ainutlaatuisia ja erinomaista palveluissasi on? Kuvaile niiden 3-5 tärkeintä vahvuutta tai ominaisuutta.

Mitä heikkouksia palveluissasi mahdollisesti on?

Miten kehittäisit niitä, jos saisit lisää resursseja?

Miksi asiakas ostaisi juuri sinun yritykseltäsi?

Paljonko tuotteitasi pitää myydä saadaksesi toimintasi kannattavaksi, päivässä, viikossa tai kuukaudessa?

Asiakkaat ja markkinat

Ketkä ovat asiakkaasi ja kohderyhmäsi?

Mitkä ovat asiakkaiden ostotottumukset?

Mistä asiakkaasi yleensä löytävät ja etsivät ostamansa tuotteet ja palvelut?

Millä perusteilla asiakkaasi valitsevat sen, keneltä he ostavat?

Mitkä asiat yleensä vaikuttavat ostopäätökseen?

Kuinka sinä aiot vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen?

Mikä on asiakaslupauksesi, jonka lunastaminen johtaa suositteluun ja uusiin ostoihin?

Missä asiakkaat sijaitsevat?

Kuinka tavoitat asiakkaasi?

Kuinka paljon asiakkaita on?

Kuka tekee ostopäätöksen, jos asiakkaasi on yritys?

Kuinka selvität oikean päätöksen tekijän?

Miten pyrit varmistamaan kaupan syntymisen?

Markkinat ja kilpailijat

Mikä on markkinatilanne toimialallasi ja toiminta-alueellasi?

Kuvaile kysynnän ja tarjonnan suhdetta.

Kuinka olet kartoittanut markkinasi?

Ketkä ovat pahimmat kilpailijasi tai kilpailevat tuotteet/palvelut?

Mitkä ovat näiden vahvat puolet?

Mitkä ovat näiden heikot puolet?

Kuinka omat tuotteesi ja palvelusi erottuvat muusta tarjonnasta?

Miten perustelet ja osoitat vahvuutesi asiakkaallesi suhteessa kilpailijoihisi?

Mitkä ovat kilpailijoiden käyttämät myynninedistämistoimenpiteet ja mainosvälineet?

Kuinka aiot saada asiakkaidesi huomion suhteessa kilpailijoihisi?

Oma yrityksesi

Missä yrityksesi toimitilat sijaitsevat ja miksi?

Minkä nimen olet yritykselle ajatellut ja mitä haluat sen viestivän asiakkaillesi?

Mitä tuotantovälineitä/koneita/kalustoa tarvitset?

Tarvitsetko työvoimaa tai yhteistyökumppaneita ja kuinka palkanmaksu ja sopimukset hoidetaan?

Mitä mainosvälineitä ja myyntityöstämistoimenpiteitä aiot käyttää?

Missä ja miten tuotteitasi esitellään ja myydään? Kuvaile tyypillisen myyntitapahtuman vaiheet.

Miten ja minkälaiset internet-sivut olet ajatellut toteuttaa ja miksi?

Miten olet kartoittanut vakuutustarpeesi ja kattavatko vakuutukset yrittäjän ja yritystoiminnan riskit?

Kirjanpito ja talouden suunnittelu

Miten aiot hoitaa kirjanpidon?

Paljonko olet arvioinut maksavasi kirjanpidon hoitamisesta kuukausittain?

Miten aiot suunnitella toimintasi?

Miten usein olet ajatellut tehdä yritystoimintasi suunnittelua?

Mistä ja kuinka usein seuraat suunnitelmien toteutumista?

Kuinka olet varautunut siihen, jos suunnitelmat eivät toteudu?

Maksuliikenteen järjestäminen, miten hoidat pankkiasiasi? Tilit ja maksuliikenne, raha-huolto? Mitkä ovat jo käytössä olevat menetelmät?

Kauanko riittävän myynnin saavuttaminen suunnitelmiesi mukaan arviolta kestää?

Liite 3. Myyntikatetarvelaskelma sekä myynti- ja myyntikate-ennuste

Liite 4. Kannattavuuslaskelma

Liite 5. Tulossuunnitelma

Liite 6. Yrityksen tunnusluvut