

Kai Lager

Yrityksen liiketoimintasuunnitelma 2015

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalouden koulutusohjelma

Insinööriytyö

17.11.2015

Tekijä Otsikko	Kai Lager Yrityksen liiketoimintasuunnitelma 2015
Sivumäärä Aika	37 sivua + 1 liite 17.11.2015
Tutkinto	Insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	Tuotantotalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaajat	toimitusjohtaja Marko Ylikännö yliopettaja Juha Haimala
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli päivittää korjausrakentamiseen keskittyneen yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Päivitetty liiketoimintasuunnitelma auttaa yrittäjää tekemään oikeita päätöksiä muuttuvissa markkinatilanteissa. Oikeita päätöksiä tehdäkseen on tiedettävä yrityksen tilanne ja se, mihin yritys on tähtäämässä. Päivitetty liiketoimintasuunnitelma sisältää nämä tiedot.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelma sisältää analyysit yrityksen ja sen toimintaympäristön nykytilasta ja niiden tulevaisuuden näkymistä. Yrityksen strategiset valinnat tehdään analyyseihin pohjautuen. Strategisten valintojen jälkeen yrityksessä laaditaan sen eri toimintoihin kehitys- ja toimintasuunnitelmat. Liiketoimintasuunnitelman viimeisenä vaiheena tehdään yrityksen toimintaan liittyvät riskikartoitukset. Tunnistetut riskit huomioidaan toimintasuunnitelmissa, jolloin riskeiltä voidaan välttyä tai niiden toteutumiseen pystytään varautumaan paremmin.</p> <p>Yrityksen liiketoimintasuunnitelmaosio tehtiin haastattelemalla yrityksen johtajia ja keräämällä tietoa korjausrakentamisen markkinoista. Analyysien jälkeen omistaja ja johtoryhmä valitsivat uudet toimintalinjat ja tavoitteet sekä kehityskohteet. Insinööritöyönä tehty liiketoimintasuunnitelma pidetään salaisena, koska se sisältää yrityksen tärkeimmät tulevaisuuden strategiset linjaukset ja suunnitelmat.</p> <p>Yritykselle tehty liiketoimintasuunnitelma toimii yrityksen strategisen johtamisen työkaluna myös tulevaisuudessa. Yritys ja sen toimintaympäristö muuttuvat jatkuvasti, joten liiketoimintasuunnitelmaa tulee päivittää säännöllisesti. Liiketoimintasuunnitelman päivittäminen käy jatkossa nopeasti, kun suunnitelma on nyt rakennettu uuden ja yrityksen tarpeisiin suunnitellun mallin pohjalle. Liiketoimintasuunnitelmaan on listattuna yrityksen tärkeimmät kehityskohteet. Omistajayrittäjä voi priorisoida kehityskohteet ja aikatauluttaa niiden toteutukset sopivaksi katsominaan ajankohtina.</p>	
Avainsanat	liiketoimintasuunnitelma, korjausrakentaminen, strateginen johtaminen, SWOT, ympäristöanalyysit

Author Title	Kai Lager Businessplan 2015 of a Company
Number of Pages Date	37 pages + 1 appendix 17 November 2015
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Management and Engineering
Specialisation option	-
Instructors	Marko Ylikännö, Managing Director Juha Haimala, Principal Lecturer
<p>The purpose of this study was to update the business plan for a company which is focused on the building renovation branch. An updated business plan helps the owner to make the right decisions in the changing market environment. To make the right decisions one needs to know what the state of the company is now and where it is aiming in the future. An updated business plan gives one that information.</p> <p>A business plan includes analyzes of the company and its environment at the current state and estimations for the future. The Company's strategies are chosen based on the analyses made. After the strategic choices the company builds up development and action plans for its functions. The last step in the business plan is a risk analysis. The identified risks are taken into consideration in development and action plans, so the company could avoid risks or be better prepared if the risks are realized.</p> <p>The business plan for the company was made by interviewing the directors of the company and gathering the market information about the building renovation branch. After the phase of analyses the new guidelines, objectives and development targets were selected for the company by the owner and the executive team. The business plan made in the form of a thesis, is confidential because it contains the company's most important strategic policies and plans for the future.</p> <p>The business plan made for the company will be used as the company's strategic management tool also in the future. The company and the environment where it is working are constantly changing, so the business plan needs to be updated regularly. Updating the business plan will be fast in the future, because it is made based on a model that is new and custom-made for the company. The business plan contains a list of the company's main development targets. The owner of the company can prioritize the development targets and schedule their implementations as he likes.</p>	
Keywords	business plan, renovation, Strategic Management, SWOT, environmental analyses

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn taustaa	1
1.2	Työn tavoitteet	2
1.3	Työn rajaukset	3
2	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen	5
2.1	Liiketoimintasuunnitelman sisältö	5
2.2	Yrityksen tilanne nyt	7
2.2.1	Toiminta-ajatus	7
2.2.2	Liikeidea	8
2.2.3	Palvelut ja tuotteet	10
2.2.4	Yrityksen henkiset avainresurssit	11
2.2.5	Talous	12
2.3	Strateginen analyysi	13
2.3.1	Markkinat	13
2.3.2	Asiakasanalyysi	14
2.3.3	Kilpailija-analyysi	15
2.3.4	Ympäristöanalyysi	16
2.3.5	SWOT-analyysi	18
2.4	Tulevaisuuden näkymät ja strategiset valinnat	19
2.4.1	Toimialan näkymät	19
2.4.2	Yrityksen visio ja tavoitteet	19
2.4.3	Liiketoiminta-alueet	20
2.4.4	Strategiset valinnat	20
2.5	Kehittämissuunnitelmat	24
2.5.1	Markkinointisuunnitelma	24
2.5.2	Tuotekehityssuunnitelma	26

2.5.3	Tuotanto- ja logistiikkasuunnitelma	27
2.5.4	Laadun kehittämissuunnitelma	27
2.5.5	Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma	28
2.6	Rahoitus- ja taloussuunnitelma	29
2.7	Riskien arviointi	31
2.7.1	Riskityypit	31
2.7.2	Riskien hallinta	32
3	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	34
4	Yhteenveto	35
	Lähteet	37
	Liitteet	
	Liite 1. MJY Yhtiöt Oy liiketoimintasuunnitelma 2015 (salainen, 47 sivua)	

1 Johdanto

1.1 Työn taustaa

MJY Yhtiöt Oy on kasvanut viimeisten vuosien aikana nopeasti ja kokenut samalla useita rakennemuutoksia. Yrittäjän aika on mennyt kasvun edellyttämässä päivittäisessä tekemisessä ja kasvun mukanaan tuomien haasteiden ratkomisessa. Pitkävaikutteisiakin päätöksiä on jouduttu tekemään nopeasti yrittäjän senhetkisten tuntemuksien pohjalta. Kun yrittäjä on vuosia joutunut tekemään uusia linjauksia vanhojen suunnitelmien päälle, hän on ajautunut tilanteeseen, jossa on syntynyt tunne, että enää ei ole olemassa selkeätä visiota siitä, mihin suuntaan yritystä tulee viedä ja kehittää. Tämän hetken tilanne on lopputulos erilaisista valinnoista, joilla ei välttämättä ole yhteistä suuntaa ja päämäärää. Yrityksen toiminta on poukkoilevaa, eikä henkilökuntakaan pysty toimimaan yrityksen vision saavuttamisen hyväksi. Jotta yrittäjä saisi kokonaisuudet hallintaansa ja pystyisi paremmin hahmottamaan oman asemansa markkinoilla sekä muovaamaan selkeän suunnan johtamiselleen, on syntynyt tarve tehdä perusteellinen katsaus toimintaympäristöön ja olemassa oleviin mahdollisuuksiin sekä vaihtoehtoihin yrityksen toiminnassa. Tämän selkeyttämisen työkaluna on hyvä käyttää liiketoimintasuunnitelmaa. Liiketoimintasuunnitelmaa on helppo täydentää varsinaisilla toimintokohtaisilla toimintasuunnitelmilla sen jälkeen, kun yrityksen visio ja sen saavuttamiseksi tähtäävät strategiset linjaukset on määritetty. Ensin pitää kuitenkin pystyä selkeyttämään ajatus siitä, mihin on mahdollista päästä ja millä keinoilla (pitkántähtäimen suunnittelu). Näiden päätösten jälkeen laaditaan yksityiskohtaiset toimintasuunnitelmat aikatauluineen (lyhyen tähtäimen suunnittelu).

Liiketoimintasuunnitelman muotoon tehty strateginen suunnitelma on myös tarpeellinen, mikäli yritys tarvitsee ulkopuolista rahoitusta toimintaansa. Useat rahoitustahot edellyttävät, että yrittäjällä on olemassa selkeä liiketoimintasuunnitelma toimintaansa varten. Uskottava liiketoimintasuunnitelma lisää rahoittajien luottamusta ja uskoa yrityksen menestymiseen.

MJY Yhtiöt Oy on korjausrakentamiseen erikoistunut konserni. Konserniin kuuluvat seuraavat yhtiöt:

MJY Yhtiöt Oy (emoyhtiö)

- MJY Saneeraus Oy
- MJY Asbesti- ja purkutekniikka Oy.

Lisäksi yritys käyttää markkinoinnissa myös nimeä *MJY Julkisivutyöt* erilaisten julkisivu- ja kattourakointien yhteydessä, koska yritys on toiminut 1990-luvulla nimellä Julkisivutyö KSS Oy. Myöhemmin tämä yhtiö on sulautunut yrityskaupan myötä MJY Yhtiöt Oy:öön.

Konsernin liikevaihto vuonna 2014 oli hieman vajaa 10 miljoonaa euroa, ja se työllisti noin 80 henkilöä. Yrityksen kotipaikka on Vantaa, ja sen päätoiminta-alue on Uusimaa.

1.2 Työn tavoitteet

Insinööriyön tarkoitus on antaa MJY Yhtiöt Oy:n omistajalle näkemys siitä, mikä on MJY Yhtiöt -konsernin nykytila ja miltä sen liiketoimintaympäristö näyttää. Analyysien pohjalta etsitään vaihtoehtoja sille, mihin suuntaan ja millä toimenpiteillä yrityksen omistajan tulisi viedä yritystä eteenpäin. Koska MJY Yhtiöiden omistajayrittäjä ei ole luonteeltaan tarkkoihin suunnitelmiin taipuvainen, ei liiketoimintasuunnitelmaan ole syytä sisällyttää pitkälle vietyjä ja yksityiskohtaisia toimintasuunnitelmia. Opinnäytetyön tulisi helpottaa omistajayrittäjää yrityksen johtamiseen liittyvien strategisten ratkaisuiden tekemisessä myös varsinaisen liiketoimintasuunnitelman yhteydessä tehtyjen ratkaisujen jälkeen.

MJY Yhtiöt Oy:lle tehtävä liiketoimintasuunnitelma on tarkoitus toteuttaa yritykselle muokatun liiketoimintasuunnitelmapohjan avulla. Opinnäytetyössä käytetään liiketoimintasuunnitelmiin laadittuja työkaluja, kuten

- ELY-keskuksen liiketoimintasuunnitelman laatimiseen tarkoitettua PK-LTS-pohjaa
- Opetushallituksen (<http://edu.fi>) verkkosivustopalvelusta löytyvää liiketoimintasuunnitelmapohjaa
- Uusyrityskeskuksen verkkosivustopalvelusta löytyvää liiketoimintasuunnitelmamallia (<https://liiketoimintasuunnitelma.com>)

- Yrityksen perustajan oppaasta (Holopainen & Levonen 2008) löytyviä analyysityöpohjia
- riskien arvioinnissa Suomen Riskienhallinta yhdistys ry:n verkkosivustopalvelusta (<http://www.pk-rh.fi>) löytyviä riskienarviointityöpohjia.

Useimmat valmiista työpohjista ovat olleet jo pitkään julkisesti käytössä, mikä kuvastaa niiden toimivuutta. Pohjissa on hyvin kiteytettynä ne asiat, joihin yrittäjän tulee kiinnittää huomiota. Taulukkomuodossa olevia pohjia on helppo päivittää yrityksen ja maailman sen ympärillä muuttuessa. Näin tämän opinnäytetyön yhteydessä käyttöönotettavista pohjista saadaan myös tulevaisuuden työkaluja. Tämän pitäisi helpottaa yrittäjän paneutumista strategiseen suunnitteluun tulevaisuudessa.

Liiketoimintasuunnitelman sisältö on mitä suurimmalta osin yrityksen omaa osaamista ja erilaisten kilpailutekijöiden valintoja. Strategisesti merkittävän sisältönsä takia yrityksen liiketoimintasuunnitelma kuuluu yrityssalaisuuden piiriin. Siksi olen jakanut opinnäytetyön kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään liiketoimintasuunnitelmaa työkaluna liiketoiminnan johtamisessa siten, että tämä osuus muodostaa pohjan varsinaiselle MJY Yhtiöt Oy:n liiketoimintasuunnitelmalle, joka on opinnäytetyöni toinen osa, nimeltään MJY Yhtiöt Oy:n liiketoimintasuunnitelma 2015.

1.3 Työn rajaukset

Liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu yrityksen ja sen toimintaympäristön analysointi. Analyysien pohjalta tehdään strategisia valintoja siitä, mihin suuntaan yritystä halutaan läheteä viemään. Kun strategiset valinnat on tehty, on vuorossa kehitys- ja toimintasuunnitelmien laatiminen: mitä tehdään, kuka tekee, milloin tehdään, ja niin edelleen. Opinnäytetyössä ei ole tarkoitus tehdä aikataulutettuja toimintasuunnitelmia, vaan tavoitteena on tuoda omistajayrittäjälle esille yrityksen ja sen toimintaympäristön tila sekä kehityskohteet ja vaihtoehtoiset toimintamallit. Niiden pohjalta omistajayrittäjä voi tehdä päätökset siitä, mihin suuntaan yritystä lähdetään viemään. Kehityskohteiden osalta hän voi itse, muuttuvissa markkinatilanteissa, aikatauluttaa kehitystoimenpiteiden toteutusajankohdat. Omistajayrittäjälle on tärkeää, että hänellä ovat nämä kehityskohteet listat-

tuina ja esiteltyinä, jolloin hänen on helpompi tarttua niihin kiinni ja laatia kirjalliset toteutussuunnitelmat. Liiketoimintasuunnitelmassa ei sen sijaan käsitellä perinteiseen liiketoimintamalliin kuuluvia seuraavia osa-alueita:

- a) toiminta- ja kehittämissuunnitelmia
- b) taloudellisia suunnitelmia
- c) liiketoimintasuunnitelman toteuttamisohjelmaa.

Kohtien a ja b osalta määritellään analyysien pohjalta kehitystarpeet, mutta varsinaiset suunnitelmat toteutusaikatauluineen eivät sisälly tähän opinnäytetyöhön.

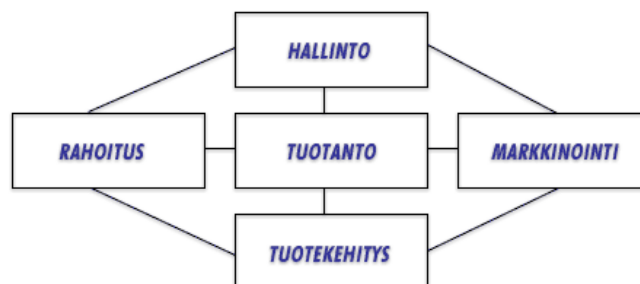
2 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

2.1 Liiketoimintasuunnitelman sisältö

Liiketoimintasuunnitelma on aloittavan yrittäjän lähes pakollinen työkalu, varsinkin jos yrittäjä tarvitsee ulkopuolista rahoitusta yritystoimintansa käynnistämiseen. Liiketoimintasuunnitelma on kirjallisesti esitetty strategisen johtamisen teos. Suunnitelma sisältää yrityksen ja sen toimintaympäristön analyysit ja strategiset valinnat sekä toimintasuunnitelmat tavoiteasetantoihin. Lisäksi liiketoimintasuunnitelmaan kuuluu riskien arviointi yritystoiminnassa. Uusyrittäjäkeskus on kiteyttänyt liiketoimintasuunnitelman seuraavasti verkkosivuillaan:

Liiketoimintasuunnitelmalla tarkoitetaan kirjallista suunnitelmaa liiketoiminnasta. Se kuvaa, miten liikeidea lähdetään toteuttamaan käytännössä: yrityksen toimintaympäristö, toimintatavat ja tavoitteet. Se on kattava, yksityiskohtainen ja ajallisesti rajattu esitys, jossa ovat mukana pidemmän ajanjakson päämäärät ja määrälliset tavoitteet tulosbudjettien sekä rahoitus- ja kassavirtalaskelmien muodossa. Suunnitelmassa käydään läpi tuotteen ominaisuudet, asiakasryhmät, markkinoiden kilpailutilanne, yrittäjän tai yrittäjien koulutus ja osaaminen sekä miten yritys aikoo markkinoida. Liiketoimintasuunnitelmassa arvioidaan myös laskelmien avulla kannattavuus sekä rahamäärä, joka tarvitaan yritystoiminnan aloittamiseen (investointitarve). Hyvässä suunnitelmassa tuodaan esille myös riskitekijät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen menestymiseen. (Uusyrittäjäkeskus/ Perustamisopas alkavalle yrittäjälle-pdf 2015: 11.)

Liiketoimintasuunnitelmassa tulisi käsitellä kaikkien yrityksen toimintokokonaisuuksien tilaa ja niiden kehittämistä. Kuviossa 1 ovat kuvattuna yrityksen toimintokokonaisuudet.



Kuvio 1. Yrityksen keskeiset toimintokokonaisuudet
(Liiketoimintasuunnitelma. Verkkodokumentti. Opetushallitus)

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen saattaa useimmista aloittelevista yrittäjistä tuntua ylimääräiseltä rasitteelta. Se edellyttää paljon tutkimista ja kirjoittamista, kun mieli tekisi heti ryhtyä käytännön toimiin ja toteuttamaan liikeidea. Tässä tarvitaan kuitenkin malttia, sillä yritykset, jotka systemaattisesti suunnittelevat toimintaansa, pääsevät tutkitusti parempiin tuloksiin kuin ne yritykset, jotka eivät johda toimintaansa suunnitelmallisesti. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen tai päivittäminen jo toimivassa yrityksessä koetaan usein myös työlääksi tehtäväksi. Johdon aika ei koskaan tunnu riittävän mihinkään ylimääräiseen. Olisi kuitenkin ymmärrettävä, ettei liiketoimintasuunnitelma ole ylimääräistä tekemistä vaan nimenomaan yrityksen tärkeintä aluetta, joka hyvin tehtynä säästää monin verroin aikaa jokaisen yrityksessä työskentelevän osalta. Tiedetään, mihin ollaan menossa ja osataan tehdä valintoja sen mukaisesti.

Liiketoimintasuunnitelman tekemistä ei voi kokonaan antaa muille henkilöille, vaan siinä tulee näkyä yrittäjän ajatukset ja tahtotilat. Yrittäjän tulee sitoutua tehtäviin strategiaan valintoihin ja laadittaviin kehityssuunnitelmiin, sillä muussa tapauksessa muun muassa kehityssuunnitelmien laatiminen on turhaa työtä. Se, että yrityksellä on liiketoimintasuunnitelman avulla määritelty jokin suunta, tuo yrittäjän toimintaan johdonmukaisuutta. Ilman suuntaa toiminta on sekavaa ja tehotonta. Suuntaa on helppo korjata, jos huomataan, että yritys ei pääsekään niihin tavoitteisiin, jotka määriteltiin. Analysoidaan, mistä poikkeama johtuu ja korjataan tilanne. Jos yritykselle ei ole määritelty suuntaa, korjausliikkeet käynnistyvät myöhemmin ja suunnan määrittäminen kestää myös kauemmin.

Liiketoimintasuunnitelmalle ei ole olemassa määrämittä, vaan sen pituuden määrittelee se ympäristö, jossa yritys toimii. Jos yrittäjällä on selkeä kuva toimintaympäristöstään ja yrityksestään, ei liiketoimintasuunnitelman tarvitse olla pitkä. Jos taas toimitaan ympäristössä, jossa on paljon erilaisia muuttuvia tekijöitä eikä yrittäjällä ole kunnon tuntumaa ympäristöön, on syytä tehdä liiketoimintasuunnitelmasta mahdollisimman kattava. Sen avulla yrittäjä pääsee paremmin kiinni siihen, missä ollaan ja mihin pitäisi mennä, ja näin hän pystyy tekemään nopeissakin tilanteissa oikeita ratkaisuja asioiden suhteen.

Yrittäjä joka pystyy perustelemaan sekä yrityksensä tavoitteen että tavoitteen saavuttamiseksi tehtävät toimenpiteet yhdenmukaisesti ja selkeästi, pärjää yksisivuisella LTS:lla. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus ei ole rasittaa tekijäänsä pakollisella dokumentoinnilla tai itsestään selvyyksien tekemisellä. Hyvän liiketoimintasuunnitelman esitysversio mahtuu yhdelle A4-dokumentille. Strategiseen ajatteluun taipuvainen liiketoimintaosaaja pystyy sen avulla vakuuttamaan niin rahoittajan kuin potentiaalisen yhteistyökumppanin liiketoimintansa tehokkuudesta. Pitdemälle liiketoimintasuunnitelmalle on tarvetta silloin, kun suunnitellaan jotain

täysin uutta tai halutaan luoda vahasta looginen, yhdenmukainen ja perusteltu suunnitelma. (Hesso 2013: 177.)

Yleinen liiketoimintasuunnitelmien rakenne on seuraava:

- nykytilan kartoittaminen, eli yrityksen tilanne nyt (sisäinen analyysi)
- ympäristön kartoittaminen (ulkoinen analyysi)
- tavoitteet ja strategiset valinnat
- kehityssuunnitelmat
- riskianalyysit.

Tässä yleisesti käytetyssä mallissa on riskianalyysit jostain syystä jätetty viimeiseksi kokonaisuudeksi. Mielestäni ne kuitenkin tulee tehdä aikaisemmin yhdessä muiden analyysien kanssa, koska niistä saatavat tulokset saattavat vaikuttaa strategiaan valintoihin tai kehityssuunnitelmiin.

2.2 Yrityksen tilanne nyt

2.2.1 Toiminta-ajatus

Yrittäjälle saattaa olla vaikeaa hahmottaa, mikä on hänen toiminta-ajatuksensa, liikeideansa ja visionsa, mitkä ovat hänen arvonsa ja niin edelleen. Niiden määrittäminen on kuitenkin tärkeää, koska siten pystytään myös yrityksen tahtotila esittämään koko henkilökunnalle ja muille sidosryhmille. Kun henkilökunta tietää, miksi yritys on olemassa ja mihin se on matkalla, silloin myös henkilökunta osaa toimia yhtenäisesti yrityksen haluamien suuntien mukaan. Toisaalta, jos yrityksen sisäinen viestintä on tehokasta, voivat työntekijät yleensä automaattisesti mieltää, mikä yrityksen toiminta-ajatus on ja miksi yritys on olemassa. Toiminta-ajatuksen määrittelyä helpottaa, kun miettii, mitä tarvetta yrityksen tuotteet tai palvelut tyydyttävät, eikä keskity mietinnässään itse tuotteeseen tai palveluun. Näikä on tarve, joka pitää tyydyttää, ja esimerkiksi hampurilainen on tuote, joka täyttää tuon tarpeen.

Toiminta-ajatus on yrityksen ajatuksellinen perusta, toiminnan perussuunnan määrittäminen. Se vastaa kysymykseen, mitä varten yritys on markkinoilla. Näin ollen sen tulisi vastata myös seuraaviin kysymyksiin: mihin tarpeeseen, kenelle, mitä. Usein yritysten toiminta-ajatuksia on määritetty liian laajoiksi. (Holopainen & Levenson 2008: 24.)

Toiminta-ajatus ei välttämättä ole ikuinen, vaan sitä on mahdollisesti muokattava ympäristön muuttuessa, kuten Haverila toteaa:

Hyvä toiminta-ajatus sisältää näkemyksen siitä, mitä organisaatio haluaa saavuttaa ja minkä markkinoiden ja asiakkaiden kanssa organisaatio on tekemisissä nyt ja tulevaisuudessa. Se on suhteellisen vapaasti muotoiltu sen vuoksi, että se mahdollistaisi organisaation laajenemisen liiketoiminta-alueensa puitteissa, kun organisaatio yrittää sopeutua ympäristön muutoksiin. Tällöin syntyy tarve toiminta-ajatuksen muokkaamisesta. (Haverila ym. 2005: 51.)

2.2.2 Liikeidea

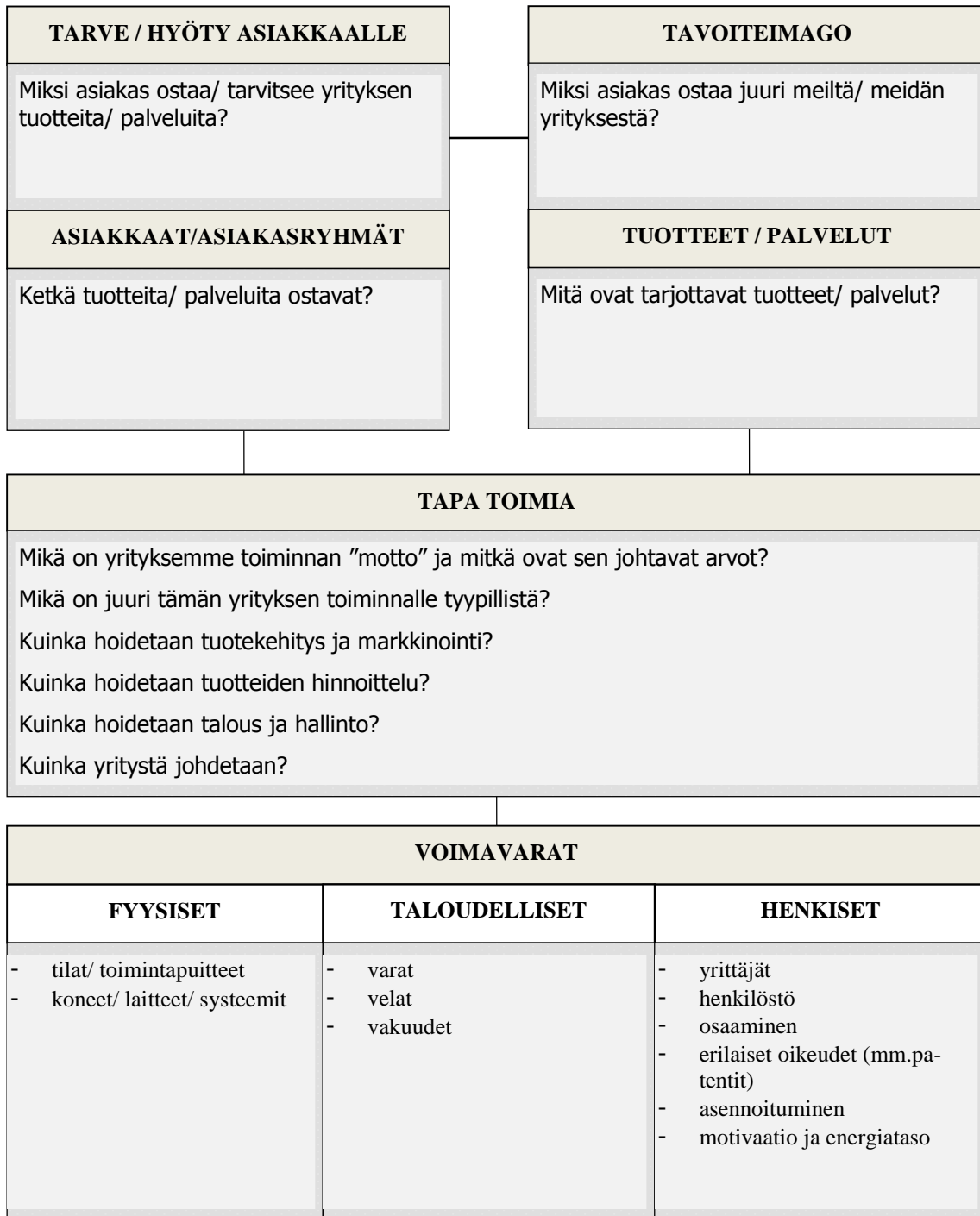
Liikeidea pureutuu toiminta-ajatusta syvemmin niihin tekijöihin, joiden avulla yrityksen on tarkoitus pärjätä kilpailussa ja menestyä. Yritys voi esimerkiksi tehdä hampurilaisia nopeammin tai terveellisemmässä muodossa kuin kilpailijat.

Liikeidean tulee kuvata yrityksen todellista toimintatapaa. Liikeideasta tulisi löytyä yrityksen ylivoimaisen osaamisen alueet. Liikeidean tulisi myös vastata kysymyksiin kenelle, mitä ja miten. Mille markkinasegmentille tuotteita/ palveluita tarjotaan? Mitä tuotteita/ palveluita haluamme tarjota kyseiselle/ kyseisille segmenteille? Tässä myös on syytä miettiä mikä on tuotteen/ palvelun antama hyöty asiakkaalle? (Haverila ym. 2005: 53, 55.)

Kuten toiminta-ajatus, ei myöskään yksi ja sama liikeidea ole välttämättä ikuisesti toimiva. Itse asiassa saman toiminta-ajatuksen alla voidaan joutua kehittämään liikeideoita useainkin kertaan.

Jokaisella liikeidealla on oma elinkaarensa. Liikeidea kehittyy vaiheittain. Sen osakokonaisuuksia voidaan joutua muuttamaan esim. asiakkaiden käyttäytymismuutosten takia. Liikeidean tulee sopeutua ympäristön muutoksiin. Menestyvän yrityksen toiminta perustuu vain harvoin yhteen liikeideaan. Yrityksellä saattaa olla useita eri vaiheessa elinkaartaan olevia liikeideoita, jotka täydentävät ja tukevat toisiaan. Yrityksen tulisi etsiä jatkuvasti uusia ideoita entisten, elinkaarensa loppupuolella olevien tilalle. (Holopainen & Levonen 2008: 25.)

Erinomainen pohja yritykselle oman liikeideansa analysointiin löytyy Holopainen & Levonen teoksesta Yrityksen perustajan opas. Samaa pohjaa ovat käyttäneet myös ELY-keskukset omissa yrityksiensä kehittämispalveluissaan. Liikeidea voidaan esittää kuvion 2 työ-pohjan avulla varsin kattavasti.



Kuvio 2. Liikeideataulukko (Holopainen & Levonen 2008: 57).

2.2.3 Palvelut ja tuotteet

Yrityksen sisäisessä analyysissä on myös käytävä läpi ainakin yrityksen tärkeimmät myytävät palvelut ja tuotteet sekä niiden osuus liikevaihdosta. Holopainen ja Levonen (2008: 26) muistuttavat, että tässä yhteydessä on tärkeää myös löytää tuotteen tai palvelun taustalta se tarve, jonka vuoksi tuote tai palvelu ostetaan.

Jotta tuotteiden ja palveluiden tarkastelu olisi mahdollisimman selkeä ja kattava, on listaus hyvä tehdä taulukkomuotoon (kuvio 4), jolloin listaa on helppo päivittää seuraavan strategiantarkistuksen yhteydessä. Olen ottanut listauksen pohjaksi valmiin markkina- ja tuoteanalyysitaulukon (Holopainen & Levonen 2008: 47), johon olen lisännyt kohdan, jossa määritellään tuotteeseen tai palveluun liittyvän liiketoiminnan tuottavuuden mukainen elinkaaren vaihe, yleisesti käytetyn Boston Consulting Groupin (BCG) mallin mukaisesti. (Haverila ym. 2005: 60–62.)



Kuvio 3. Boston Consulting Groupin portfoliomalli tuotteiden elinkaarten vaiheista (Opetushallitus/ liiketoimintasuunnitelma).

Kuvion 3 mallissa

Tähdet ovat voimakkaasti kasvavia, suuren markkinaosuuden strategisia liiketoiminta-alueita. Ne ovat usein kassavirtaa kuluttavia, koska kassavirtaa tarvitaan nopean kasvun rahoittamiseen. Lopulta niiden kasvunopeus hiipuu ja niistä tulee mahdollisesti lypsylehmiä.

Lypsylehmät ovat suuren markkinaosuuden ja alhaisen kasvunopeuden strategisia liiketoiminta-alueita, jotka synnyttävät runsaasti positiivista kassavirtaa, joka käytetään kasvun ja tuotekehityspanosten rahoittamiseen muissa strategisissa liiketoiminta-alueissa.

Kysymysmerkit ovat alhaisen markkinaosuuden ja korkean kasvunopeuden strategisia liiketoiminta-alueita. Ne tarvitsevat runsaasti kassavirtaa kasvunsa rahoittamiseen. Yrityksen johdon onkin pohdittava, käytetäänkö rahaa kasvun rahoittamiseen. Kysymysmerkeistä on luovuttava, ellei niitä haluta kehittää.

Koirat ovat alhaisen markkinaosuuden ja alhaisen kasvunopeuden strategisia liiketoiminta-alueita. Ne saattavat synnyttää riittävästi kassavirtaa säilykseen hengissä, mutta eivät juuri sen enempää. Jos kassavirta painuu negatiiviseksi, koirista on luovuttava. (Haverila ym. 2005: 61–62.)

Markkina- ja tuoteanalyysia varten laadittuun taulukkoon lisättiin BCG:n portfoliomallin mukainen arviointi (kuvio 4).

Asiakkaat Tuotteet Tuoteryhmät palvelut		Liikevaihto yht. euroa (1 000)	Elinkaaren vaihe (BCG)

Kuvio 4. Markkina- ja tuoteanalyysitaulukko (Holopainen & Levonen 2008: 47).

2.2.4 Yrityksen henkiset avainresurssit

Liiketoimintasuunnitelman laatimisen yhteydessä on tarpeen käydä läpi myös henkilöstöön liittyvä analyysi. Ainakin seuraavat kokonaisuudet tulisi yrittäjän käydä läpi saadakseen selkeän kuvan siitä, mikä on yrityksen henkilöstöresurssien tilanne:

- yrityksen avainhenkilöt ja heidän osaamisensa sekä varahenkilöjärjestelyt
- ilmapiiritutkimusten tulokset ja trendi
- sairauspoissaolotilastot ja trendi
- tapaturmatilastot ja trendi

- henkilökunnan tuottavuus (liikevaihtoa/ henkilö) ja trendi.

Avainhenkilöiden listauksessa voi käyttää apuna taulukkoa 1.

Taulukko 1. Yrityksen avainhenkilötaulukko.

Yrityksen avainhenkilöt							
Nimi	Ikä	Tehtävä	Koulutus	Kokemus alalta	Kokemus yritys	Varahenkilö	Muuta huomioitavaa
Matti Mallikas	45	Myyntiedustaja	Merkantti	8	2	Lauri Liukas	Puhuu Japania

Yrityksessä tulisi myös arvioida osaamisen taso sekä tulevaisuuteen peilaten havainnoida, mitä osaamista yritys mahdollisesti tarvitsee lisää.

2.2.5 Talous

Yrityksen tämän hetken taloustilannetta analysoitaessa ovat tilinpäätökset ja mahdolliset valmiit tilinpäätösanalyysit hyviä työkaluja. Usein pankit tekevät yritykselle tilinpäätösanalyysit maksutta lainaneuvotteluiden yhteydessä. Taloutta analysoitaessa tulisi ainakin seuraavat asiat selvittää:

- Onko varsinainen toiminta kannattavaa, onko yrityksessä voitontekokykyä?
- Paljonko yrityksen toimintaan on sitoutunut käyttöpääomaa ja onko keinoja sen vapauttamiseksi?
- Miten taloutta ja sen mittareita sekä tunnuslukuja seurataan?
- Ovatko tuotteiden ja palveluiden kriittiset pisteet ja katetasot selvillä?
- Minkälainen on yrityksen maksuvalmius ja miten se on kehittynyt viimeisten vuosien aikana?
- Onko kaikki tulevaisuuden suurimmat investoinnit aikataulutettu?
- Miten kulut ovat kehittyneet suhteessa liikevaihtoon viimeisten vuosien aikana?

Myös Blomqvist ym. (1997: 62–63) listaavat hyviä kysymyksiä talouden analysointiin:

- Tarkista taseesta, että yhtiön oma pääoma on positiivinen.
- Tarkista taseesta yhtiön varallisuuden rakenne. Pyri rahoittamaan vaikeasti likvidoitavissa oleva omaisuus omalla pääomalla. Toisin sanoen yrityksen varallisuuden käyvän arvon tulisi aina riittää velkoihin.

- Tarkista taseesta kassavarojen suhde lyhytaikaisiin velkoihin. Sen lisäksi yrityksen maksuvalmius kannattaa vielä varmistaa kuukausittaisella kassavirtalaskelma ennusteella.
- Pohdi, mikä on yrityksesi ydinosaamista ja onko sijoitettu pääoma sitoutunut toimintoihin, jotka tuottavat yrityksessä parhaiten (yleensä ydinosaamisen mukaisiin toimintoihin).

Myyntin ja tuotannon kulut, samoin hallinnon kulut, analysoidaan vertaamalla vuositason kuluja ja suhdetta myyntiin.

Tulosanalyysissä on syytä myös käydä läpi palkkatason kehitys, jolloin tulee ottaa huomioon mahdolliset siirtymiset erilaisiin tulospalkkioihin.

Yrityksen talouden jatkuva seuranta on tarpeen, koska talouden tunnusluvut antavat oman varoituksen, kun yrityksen toimintaan syntyy häiriöitä. Jos yrittäjä ei ole hyvin perehtynyt talousoppeihin, on melkein välttämätöntä, että hän saa joltain suunnalta säännöllisesti konsultaatiota yrityksen taloudellisten lukujen perusteella. Hyvin usein yrityksen kirjanpitoa hoitaa tilitoimisto, ja tällöin se toimii mahdollisesti myös keskustelukumppanina yrityksen talouteen liittyvissä asioissa. Pelkät tunnusluvutkaan eivät aina kerro todellista tilannetta, vaan yrittäjän on nähtävä myös näiden lukujen taakse ja osattava kertoa tämä näkemys myös talouspuolen neuvonantajille. Tunnusluvut eivät ole tärkein asia yrityksen talouden johtamisessa, kuten Koski (2012: 9–10) toteaa:

Yrittäjiä ja yritysjohtajia usein opetetaan lukemaan tuloslaskelmaa ja tasetta tunnuslukuanalyysin kautta samoilla periaatteilla kuin pörssiyritysten tilinpäätöksiä. Kuitenkin pk-yrityksen ja isojen yritysten liiketoimintayksiköiden tulosjohtamisessa tulisi huomioida liiketoiminnan ja siten myös talouden dynaamisuus aikasarjamaisena liiketoiminnan tilanteiden johtamisena ja talouden arvioina. Esimerkiksi taseen tunnuslukujen osalta yrittäjälle on tärkeämpää varmistaa tulevaisuuden maksuvalmius rahavirtojen kautta kuin ihmetellä tietyn hetken maksuvalmiuden tunnuslukua.

2.3 Strateginen analyysi

2.3.1 Markkinat

Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä on luotava katsaus myös yrityksen toiminta-alueella oleviin markkinoihin. Ainakin seuraaviin kysymyksiin tulisi saada vastaukset:

- Mikä on markkinoiden koko?
- Miten arvioidaan markkinoiden kehitys tulevien vuosien aikana? Onko olemassa mahdollisesti tyydyttymätöntä kysyntää?
- Voiko asiakkaan tarpeet tulevaisuudessa tyydyttää jokin muu palvelu?
- Mikä on yrityksen markkinaosuus eri liiketoiminta-alueilla?

- Onko kysynnässä kausivaihteluita?
- Onko yrityksen markkina-alueen maantieteellistä laajentamista tutkittu?

Markkinoista saa tietoa myös muun muassa Tilastokeskuksen toimialakohtaisista tilastoista ja Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM) toimialajulkaisuista sekä kyseistä toimialaa edustavista järjestöistä ja toimialayhdistyksistä.

2.3.2 Asiakasanalyysi

Yrityksen on tunnistettava asiakkaat ja heidän ostomotiivinsa. Asiakkaat on hyvä jakaa segmentteihin ostokäyttäytymisen ja/tai asiakastyypin mukaan (kuluttajat, yritysasiakkaat, julkishallinto, jne.). Potentiaalisista asiakkaista kannattaa rakentaa listaus, jota hyödynnetään uusasiakashankintaan kohdistuvassa myyntityössä.

Asiakasanalyysiin on myös hyviä valmiita työpohjia, joista kuviossa 5 Holopaisen & Levosen (2008: 46–47) malli.

Asiakasanalyysi

Keitä ovat asiakkaat/ asiakasryhmät:
Minkä asiakkaan tarpeen/ ongelman tuotteemme tyydyttää/ ratkaisee:
Miten tarpeet tyydytetään tällä hetkellä:
Esiintyykö ostouskollisuutta:
Ostovoima/ asiakas tai asiakasryhmä: Kehitys tulevaisuudessa:
Potentiaalisten asiakkaiden määrä valitulla markkina-alueella: Kehitys tulevaisuudessa
Kokonaisostovoima markkina-alueella Kehitys tulevaisuudessa
Markkinoiden luonne: 1. kasvavat 2. taantuvat 3. vakaat
Kuka tekee ostopäätöksen:
Miten ostetaan:
Mistä ostetaan:
Milloin ostetaan:
Kuinka usein ostetaan:
Johtopäätöksiä

Kuvio 5. Asiakasanalyysi (Holopainen & Levonen 2008: 46–47).

2.3.3 Kilpailija-analyysi

Yksi yrittäjän tärkeimmistä analyysien kohteista on kilpailija-analyysi. Yrityksen tulee tuntea ja tietää kaikki merkittävimmät kilpailijat ja niiden käyttämät kilpailutekijät.

Kilpailukentän tuntemus on äärimmäisen tärkeää sekä yrittäjälle, että liiketoimintasuunnitelmaa laativalle työntekijälle. Yrityksen pitää tietää, mikä on sen pelikenttä ja mitkä yritykset kilpailevat asiakkaan huomiosta (Hesso 2013: 46–47.)

Kilpailijoiden markkinointia ja tilinpäätöksiä tulisi seurata säännöllisesti. Onko alalle mahdollisesti tullut uusia toimijoita, joiden voi olettaa kasvavan ydinkilpailijoiksi? Tällaisissa tilanteissa on aina syytä harkita kyseisten yritysten ostamista markkinoilta tai muiden sellaisten keinojen käyttämistä, joiden avulla voitaisiin estää yritysten kasvaminen merkittävään asemaan. Seppo Hoffrén konsulttitoimisto Seppo Hoffrén Oy:stä on laatinut ohjeistuksen ELY-keskusten välittämään PK-LTS-liiketoimintasuunnitelman laatimisprojektiin. Tuossa ohjeistuksessa kilpailija-analyysi kohtaa ohjeistetaan seuraavasti:

Tässä kohdassa tunnistetaan kilpailijat sekä jaetaan heidät

ydinkilpailijoihin (niihin, joiden kanssa olemme jatkuvasti ”vastakkain”). Jos me olemme saaneet tarjouspyynnön, on varsin todennäköistä, että myös ydinkilpailijamme ovat saaneet sen. Ydinkilpailijat kuvataan ja analysoidaan tarkasti.

marginaalikirpailijoihin(niihin, joilla ei ole merkittävää osuutta markkinoilla, mutta jotka esiintyvät markkinoilla satunnaisesti ja sotkevat ”käydessään” hintatason). Marginaalikirpailijat tunnistetaan, kuvataan ja analysoidaan.

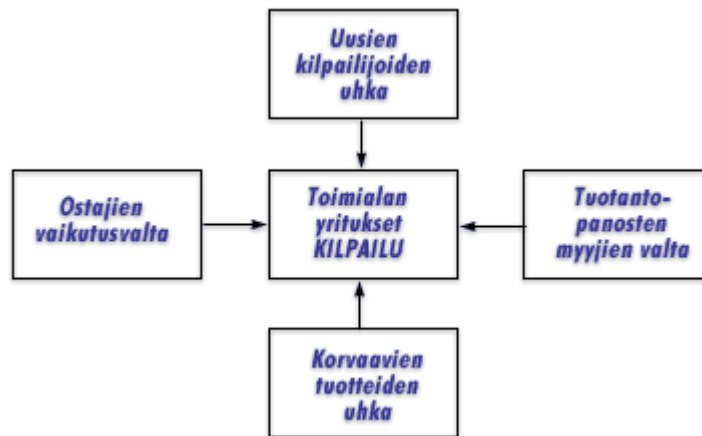
tarvekirpailijoihin (niihin, jotka tyydyttävät samaa tarvetta; esim. lentoyhtiöiden tarvekirpailijoita ovat junayhtiöt, koska ne tarjoavat palvelua samaan tarpeeseen; siirtyä paikasta toiseen). Tarvekirpailijat tunnistetaan, kuvataan ja analysoidaan

potentiaalsiin kirpailijoihin (niihin, jotka eivät vielä ole kirpailijoita; esim. tukkukauppiaan potentiaalinen kirpailija on nykyään yhä useammin vähittäiskauppias, koska hänelle suoraan valmistajalta tilaaminen, ohi tukkuliikkeen on mahdollista ja usein jopa edullista). Potentiaaliset kirpailijat tunnistetaan, kuvataan ja analysoidaan

Mitä paremmin yritys tuntee kirpailijansa, sitä tehokkaammin se voi heitä vastaan kirpailia. (ELY-keskus/ Liiketoimintasuunnitelman laadintaohjeet.)

2.3.4 Ympäristöanalyysi

Toimintaa suunniteltaessa tulee yrityksen kiinnittää huomiota myös ympärillään tapahtuviin muutoksiin, jotka voivat vaikuttaa suoraan yrityksen toimintaan. Analyysia voidaan tehdä toimialan sisällä ja sen ympärillä. Toimialan sisällä analyysi voidaan tehdä esimerkiksi E. Porterin viiden kilpailuvoiman (Five force) mallin mukaan. Kuviossa 6 on tiivistelmä tästä Porterin mallista.



Kuvio 6. Toimialan kilpailutilanne E. Porterin kilpailuvoimamallin mukaan (Opetushallitus/ liiketoimintasuunnitelma).

Uusien kilpailijoiden uhka

Uusien kilpailijoiden uhka tarkoittaa, että kilpailijoiden luku voi kasvaa, jolloin kilpailu kiristyy ja alalla toimivien yritysten kannattavuus heikkenee. Uusien yritysten määrää voivat rajoittaa mm. tietyillä toimialoilla vaadittavat toimitukset.

Ostajien vaikutusvalta

Ostajien vaikutusvalta näkyy hintakilpailuna tai kustannuksia aiheuttavana palvelukilpailuna. Ostajien vaikutusvalta on sitä suurempi, mitä vähemmän heitä on. Jos toimialalla on paljon samanlaisia tuotteita, ostajien vaikutusvalta korostuu.

Tuotantopanosten myyjien valta

Tuotantopanosten toimittajien valta ilmenee mm. raaka-aineiden, komponenttien tai työvoiman kustannuksissa. Nämä ovat monella toimialalla keskeinen kannattavuuteen vaikuttava tekijä.

Korvaavien tuotteiden uhka

Korvaavien tuotteiden (substituuttien) uhka viittaa mahdollisuuteen, että syntyy kuluttajien tarpeet vakiintunutta tuotetta paremmin tyydyttävä uusi tuote.

Kuviossa 6 esitellyn viiden voiman kilpailumallin teksteistä puuttuva viides kilpailuvoima on *nykyiset kilpailijat*. Nämä kilpailuvoimat yhdessä määrittelevät toimialan houkuttelevuuden ja kannattavuuden.

Porterin malli hahmottaa yrityksen toimialaa. Tämän lisäksi tulee analysoida myös toimialan ympäristöä esimerkiksi PESTE-mallin mukaisesti. PESTE on lyhenne sanoista Political, Economical, Social, Technological, Ecological, joista jokaista osa-aluetta tarkastellaan erikseen. Suomenkielisenä versiona PESTE-analyysi voidaan kuvata seuraavasti: poliittinen, ekonominen, sosiaalinen, teknologinen ja ekologinen ympäristöanalyysi. Viimeisimpänä malliin on myös lisätty lainsäädännöllinen näkökulma. Jokainen osa-alue tulee analysoida erikseen, ja näin saadaan mahdollisimman hyvä kuva kaikesta siitä, mitä yrityksen ympärillä tapahtuu. Alla on hieman tarkemmin avattuna eri ympäristötekijöitä ja niiden vaikutusta yrityksen toimintaan Opetushallituksen liiketoimintasuunnitelmasivuston pohjalta:

poliittista ympäristöä

Poliittisten päättäjien asenne yritystoimintaa kohtaan voi vaikuttaa yrityksen toimintaan monella tavalla. Yleinen ilmapiiri ja asenne yritystoimintaa kohtaan ilmenevät usein poliittisina päätöksinä.

Mahdolliset lainsäädännön muutokset (ympäristönsuojelu, työturvallisuus, kuluttajansuojalainsäädäntö, tuoteturvallisuus jne.) on syytä selvittää liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa.

taloudellista ympäristöä

Taloudellinen kehitys vaikuttaa tuotannon tekijöiden hintaan ja kysyntään. Yrityksen liiketoiminnan kannalta on olennaista, onko tärkeiden tuotannon tekijöiden hinnoissa odotettavissa olevia muutoksia. Elintason nousu ja lasku vaikuttavat kuluttajien ostokykyyn ja näin tuotteiden kysyntään.

Korkotaso ja inflaatio ovat keskeisiä taloudellisen kehityksen indikaattoreita. Korkotason muutoksen tai inflaation mahdolliset vaikutukset tulevaan liiketoimintaan kannattaa selvittää liiketoimintasuunnitelmassa. Suhdanne-ennusteet ennakoivat lähiajan taloudellista kehitystä.

sosiaalista ympäristöä sekä

Sosiaalisen ympäristöön kuuluu mm. väestörakenteen kehitys. Väestön ikärakenteen kehityksellä on tärkeä vaikutus yritysten työvoimatilanteen kehitykseen. Myös koulutustason kehittyminen vaikuttaa tulevaan työvoimatilanteeseen ja yrityksen kannalta sopivan työvoiman saatavuuteen.

Sosiaalisia tekijöitä ovat myös mm. lisääntynyt vapaa-aika ja kulutustottumusten muutokset. Sosiaaliset tekijät vaikuttavat kuluttajaryhmien rakenteeseen ja näin yrityksen asiakaskuntaan.

teknologista ympäristöä

Teknologian kehityksellä voi olla tuntevia ja yllättäviäkin vaikutuksia. Mm. tietoliikennetekniikan kehitys, ja tiedonsiirron nopeutuminen ovat olennaisia asioita liiketoiminnassa ja ne kannattaa selvittää liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa. Korvaavien tuotteiden ja tuotantomenetelmien kehittyminen voivat vaikuttaa koko toimialaan. (Opetushallitus/ Liiketoimintasuunnitelma.)

Edellisten lisäksi olisi tarkasteltava vielä *ekologista ympäristöä* eli kestävästä kehityksestä ja ympäristön suojelusta sekä niiden vaikutusta yritystoimintaan. Lista voidaan lisätä vielä

lainsäädännöllinen analysointi, sillä muun muassa EU:n lainsäädäntö uusiutuu jatkuvasti, mikä saattaa pakottaa yrityksenkin muuttamaan toimintatapojaan tulevaisuudessa.

Taulukon 2 mukaista Holopaisen & Levosen taulukkoa voi käyttää ympäristöanalyysin tekemisessä. Taulukossa on valmiina muutamia esimerkkejä ympäristötekijöistä.

Taulukko 2. Ympäristöanalyysi: tärkeimmät ympäristötekijät, jotka vaikuttavat liiketoimintaan (Holopainen & Levonen 2008: 48–49).

Ympäristötekijä	Nykytila	Kehitys tulevaisuudessa
<i>Yleinen taloudellinen kehitys ja kasvuodotukset</i>		
<i>Työvoiman saatavuus</i>		
<i>Asuntokannan ikärakenne</i>		
<i>Lainsäädäntö</i>		
<i>Rahoitusmarkkinat</i>		

2.3.5 SWOT-analyysi

Yksi tunnetuimmista liiketoiminnan analysointityökaluista on SWOT-analyysi, jonka avulla selvitetään yrityksen vahvuudet (Strengths) ja heikkoudet (Weaknesses) sekä tulevaisuuden mahdollisuudet (Opportunities) ja uhat (Threats). Analyysissä on hyvä miettiä ratkaisuita, eikä pelkästään listata asioita. SWOT-analyysi tehdään perinteisesti nelikenttä-taulukon muotoon (kuvio 7).

Yritys nyt	Vahvuudet	Heikkoudet
Tulevaisuuden vaihtoehdot	Uhat	Mahdollisuudet

Kuvio 7. SWOT-analyysi (Opetushallitus/ Liiketoimintasuunnitelma).

2.4 Tulevaisuuden näkymät ja strategiset valinnat

2.4.1 Toimialan näkymät

Toimialan tuntemus on yksi tärkeä tekijä pitkän aikavälin suunnittelutyössä. Päätöksien tulee heijastaa sitä suuntausta, jota alan kehityksen voidaan olettaa seuraavan. Yleensä toimialan analysointi on kohtalaisen helppoa yrityksen omistajalle tai kyseisellä toimialalla pitkään töissä olleille henkilöille. Saattaa kuitenkin olla myös niin, että omistajayrittäjä on niin tiukasti kiinni päivittäisessä tekemisessä, ettei hän ehdi kunnolla seurata, mitä alalla tapahtuu. Tietoa toimialan kehityksestä ja suhdanteista löytää toimialan lehdistä ja alan yhdistyksien verkkosivuilta sekä julkaisuista.

Haverila ym. (2005: 56) luetteloivat joukon tekijöitä, jotka tulisi toimiala-analyysissa selvittää:

Liikeidean kehittämisessä on tehtävän toimiala-analyysin pohjalta mahdollista selvittää, millainen on toimialan luonne, ja millaisia ongelmia ja mahdollisuuksia alalla on. Edelleen olisi saatava selville miten toimialan rakenne tulee muuttumaan tai miten sitä on muutettava, millaista tehottomuutta toimialalla esiintyy ja mitkä ovat menestystekijät. Esimerkki alan menestystekijästä voi olla riittävä kapasiteetin käyttöaste, tuotannon määrä (oppimiskäyrän hyödyntäminen), brandin riittävä tunnettuus, ja tuotekehityksen kyky tuoda uusia tuotteita markkinoille riittävän nopeasti. Toimialan pirstaleisuus on taas esimerkki toimialan tehottomuudesta. Tällöin toimialan konsolidoituminen saattaa parantaa toimialan tehokkuutta merkittävästi.

2.4.2 Yrityksen visio ja tavoitteet

Pitkän aikavälin suunnitteluun kuuluu myös osana yrityksen vision ja tavoitteiden päivittäminen, tämä myös siis silloin, kun jo olemassa olevan yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa päivitetään. Vision avulla yrityksen tulevaisuuden tahto- ja toivetila saadaan viestittyä muille sidosryhmille. Pitkämäki (2001: 86–87) kiteyttää vision seuraavasti:

Visio on näkemys tulevasta. Sen avulla yritys hahmottaa toimialan kehityssuunnan ja tulevaisuuden tavoitetilan eli sen, millaiseksi yrityksen halutaan kehittyvän ja millaisen työyhteisön yritys pyrkii luomaan. Epätarkkuudesta ja utuisuudesta huolimatta, visiointi auttaa luovimaan strategiavaihtoehtojen ja keinovalikoimien runsaudessa kohti haluttua tilaa.

2.4.3 Liiketoiminta-alueet

Yrityksen tulee analyysien pohjalta päättää, millä liiketoiminta-alueilla se jatkossa toimii ja minkälaisia panostuksia eri liiketoiminta-alueille suunnataan. Onko mahdollisesti aika luopua joistakin alueista, jolloin yrityksen voimavarat voidaan paremmin kohdentaa niihin alueisiin, joilla uskotaan olevan paremmat mahdollisuudet menestyä tulevaisuuden kilpailussa. Onko mahdollisesti mietitty uusia liiketoiminta-alueita, joille toimintaa laajennettaisiin tulevien vuosien aikana? Liiketoimintasuunnitelman laatimisen yhteydessä olisi hyvä tehdä ratkaisu myös näiden tulevien mahdollisuuksien suhteen. Aina on parempi, että tehdään jokin päätös kuin että asia jää epävarmaksi ja aiheuttaa ylimääräistä keskustelua palaverista toiseen.

2.4.4 Strategiset valinnat

Perusstrategia

Yrityksessä on analyysien pohjalta valittava ne strategiat, joiden avulla se aikoo pärjätä markkinoilla. Perusstrategia tulee miettiä jokaiselle liiketoiminta-alueelle erikseen, joskin on yleistä, että yritys noudattaa samaa strategiaa kaikessa liiketoiminnassa, jossa se on mukana. Toimintoja tulee johtaa valitun strategian mukaan esimerkiksi tilanteissa, joissa joudutaan tekemään nopeita päätöksiä. Tehtyjen päätösten on tuettava valittua strategiaa. Strategian valinnan yhteydessä on yrityksessä tunnettava sen vahvuudet ja heikoudet, jotka käydään läpi liiketoimintasuunnitelman tekemisen yhteydessä.

Päästrategian valinnan merkitys on hyvin kuvattu Opetushallituksen liiketoimintasuunnittelolla seuraavasti:

Strategia kuvaa yrityksen käyttäytymistä. Yrityksen johto määrittää perusstrategian, jota alemmat portaavat noudattavat. Strategiavalinta on yritykselle päävalinta. Strategiseen linjavalintaan sisältyy useita taktisia toimenpiteitä. Jos taktiset toimenpiteet epäonnistuvat, strategia ei välttämättä tuhoudu. Jos strategia on valittu väärin, eivät hyväkään taktiset toimenpiteet auta pelastamaan kokonaisuutta. Strateginen suunnittelu ulottuu pitkälle tulevaisuuteen. (Opetushallitus/ Liiketoimintasuunnitelma.)

Yleisimmin perusstrategian määrittelyssä käytetään Porterin mallia. Siinä yrityksen kilpailuetu perustuu joko **alhaisiin tuotantokustannuksiin**, jolloin yleensä kilpaillaan

halvoilla myyntihinnoilla, tai yrityksen **erikoistumiseen markkinoilla eli differointiin**, jolloin kilpailuetu saavutetaan muihin alan toimijoihin nähden joko poikkeavalla toimintatavalla, tuotteella tai palvelulla. (Haverila ym. 2005: 68–69.)

Haverila ym. (2005: 68) toteavat, että yrityksillä, jotka eivät pysty määrittämään perusstrategiaansa, on huonommat mahdollisuudet menestyä liiketoiminnassa, kuin niillä yrityksillä, jotka perusstrategian pystyvät valitsemaan:

Perusstrategioiden pohjana on ajatus, että kilpailuetu on jokaisen strategian ydin ja kilpailuedun saavuttaakseen yrityksen on tehtävä valinta: sen on valittava, minkä tyyppistä kilpailuetua tavoitellaan ja millä alueella se halutaan saavuttaa. Perusvaihtoehtojen yhdistäminen tai se, että organisaatio yrittää olla kaikkea mahdollista, merkitsee yleensä strategista keskinkertaisuutta tai heikkoutta, ja siitä seuraa myös keskimääräistä heikompi taloudellinen menestys, koska kilpailuetua ei ole.

Haverila ym. (2005: 68–69) määrittelevät Porterin peruskilpailutekijät seuraavasti:

Kustannusjohtajuus

Laaja-alaisuus on usein tärkeää kustannusedun saavuttamiseksi. Tästä syystä se onkin useimmiten suurten yritysten valitsema strategia.

Differointi

Tällaista strategiaa noudattava yritys haluaa olla ainutlaatuinen jossakin asiakkaiden yleisesti arvostamissa asioissa. Ainutlaatuisen osaamisen ansiosta on yleensä myös mahdollista nostaa hintoja. Differointi voi perustua itse tuotteeseen, tuotteen jakelujärjestelmään ja/ tai markkinointiin.

Keskittyminen

Tämä strategia poikkeaa muista, koska siinä valitaan toimialan sisältä kapea kilpailukenttä. Keskittymisstrategian valinnut yritys valitsee toimialan segmentin tai segmenttiryhmän ja laatii strategiansa niin, että se palvelee vain ja ainoastaan tiettyjä kohdesegmenttejä.

Opetushallituksen liiketoimintasuunnitelman verkkosivustolla yrityksen perusstrategiavaihtoehdot määritellään kolmeen vaihtoehtoiseen malliin, jotka ovat hyökkäävä, puolustava ja sopeutuva. Tämä jaottelu määrittelee erityisesti sitä, kuinka kasvuhaluinen yritys haluaa olla.

Päästrategia voi olla

hyökkäävä

Tässä yritys pyrkii tekemään ratkaisunsa ennen kilpailijoita. Markkinointi on näkyvää ja luo alalle kilpailua.

puolustava

Yritys ei itse toimi aktiivisesti kilpailijoitaan vastaan, vaan toimii ainoastaan puolustautuakseen. Aloite on siis kilpailijoilla. Yritys ei pyri aktiivisesti markkinaosuu- den kasvattamiseen vaan tyytyy asemiinsa.

sopeutuva

Yritys ei yleensä ole kovin kilpailuvoimainen, vaan se joutuu sopeutumaan markkinatilanteeseen. Siltä puuttuu hyökkäävän tai puolustavan strategian noudattamisessa tarvittavia keinoja. (Opetushallitus/ Liiketoimintasuunnitelma.)

Yrityksen arvot

Valitut päästrategiat ohjaavat yrityksen toimintaa, mutta samoin toimivat myös yrityksen arvot. Jokaisessa yrityksessä on olemassa tiettyjä arvoja, olivat ne sitten tiedostettuja tai ei. Arvot ovat niitä tärkeitä, yleensä yrityksen omistajan tai johdon määrittelemiä toimintamalleja ja -tapoja, joiden mukaisesti kaikkien tulisi yrityksessä toimia. Erityisesti arvojen merkitys korostuu, kun henkilökunta joutuu toimimaan tilanteissa, joihin ei ole olemassa ohjeistusta, sillä tällöin henkilöiden tulisi osata toimia siten, että arvot toteutu- vat. Jos yrityksen tärkein arvo on asiakastyytyväisyys, äkillisessä tilanteessa henkilökun- nan tulisi toimia niin, että asiakas jää tyytyväiseksi, vaikka se tarkoittaisikin asiakkaalta saatavien katteiden pienenemistä. Yritysjohdon tehtävä on viestiä arvot henkilökunnalle ja avata myös niiden keskinäiset painoarvot. Tällöin osataan toimia oikein, kun tiedetään, kuinka paljon tärkeämpi tekijä asiakastyytyväisyys on yritykselle kuin kannattavuus.

Arvojen tärkeydestä kirjoittavat Puohiniemi ja Passila seuraavasti:

Kun tietyt arvoalueet on löytöretken aikana tunnistettu muita tärkeämmiksi valin- toja ohjaaviksi motiiveiksi, sellaisiksi, joihin yrityksessä todella uskotaan, on nämä vielä puettava sanoiksi ja muutaman lauseen mittaisiksi määritelmiksi, jotta niiden merkitykset olisivat yksiselitteisen selkeitä niistä eri foorumeilla puhuttaessa. Ar- vojen määrittely on yritysjohdon tehtävä. Vastuuta siitä ei voi siirtää muille, vaikka johdon onkin syytä kuunnella muita ennen kuin lopullisia määritelmiä tehdään. Määrittelemällä yrityksen toimintaa ohjaavat arvot kiteyttää yritysjohto samalla oman tahtotilansa yrityksessä vallitsevien pelisääntöjen suhteen. (Puohiniemi 2003: 19.)

Yrityksen onnistuminen ja menestyminen pitkällä aikavälillä perustuu perustajan arvomaailmaan ja siihen, kuinka hän onnistuu siirtämään ne yrityksen päivittäisiin rutiineihin ja toimintaan. (Passila 2009: 419.)

Yrityksessä on siis tässä vaiheessa hyvä käydä läpi olemassa olevat arvot ja miettiä, tarvitseeko niitä päivittää. Onko yrityksen omistajan tai yritysjohdon arvomaailma muuttunut ympäröivän maailman muuttuessa? Edellyttävätkö juuri päivitetty strategiset valinnat myös arvojen päivittämistä?

Muut strategiset valinnat

Yrityksen tärkeimmät strategiset valinnat kohdistuvat tuotteisiin, palveluihin ja markkinoihin, ja siksi niiden suunnitteluun on syytä käyttää aikaa. Liiketoimintasuunnitelman laatimisen tai päivittämisen yhteydessä on kuitenkin hyvä myös käydä läpi muita strategisesti tärkeitä linjauksia, kuten

- Yrityksen toimitilat
 - Pysytäänkö nykyisissä vai onko tarvetta etsiä uusia tiloja? Mikäli päädytään siihen, että yritys siirtyy uusiin tiloihin muutaman vuoden kuluttua, on tästä hyvä tiedottaa laajemminkin ja näin estää turhien investointien tekeminen vanhoihin toimitiloihin.
- Yritysosotot
 - Onko markkinoilla yrityksiä, joiden ostoa kannattaisi harkita?
 - Onko mahdollista, että yritystä tai osaa sen liiketoiminnasta oltaisiin myymässä lähitulevaisuudessa?
- Laajeneminen
 - Olisiko toiminnan laajentaminen maantieteellisesti kannattavaa?
- Tuotannolliset ratkaisut
 - Tehdäänkö itse vai ostetaanko alihankintana?
- Henkilöstö
 - Käytetäänkö omaa henkilökuntaa vai vierasta työvoimaa?
 - Pitäisikö yrityksen kehittää palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmiä, tai kannattaisiko henkilökuntaa ottaa mukaan osakkaaksi?
- Verkostoituminen ja yhteistyö
 - Löytyykö yhteistyömahdollisuuksia sidosryhmistä tai kilpailijoiden suunnalta?

Kun päätetään linjaukset yllä esitettyjen asioiden suhteen, ne eivät pääse nousemaan myöhemmin aikavarkaksi johdon työskentelyssä. Hyvin usein jos mitään linjausta ei asiaan ole tehty, ryhdytään asiaa selvittämään ja pohtimaan palavereissa keskellä kaikkea muuta jo suunniteltua tekemistä.

2.5 Kehittämissuunnitelmat

2.5.1 Markkinointisuunnitelma

Hyvin tehdyt markkina-, kilpailija- ja asiakasanalyysit ovat edellytys onnistuneen markkinointisuunnitelman tekemiselle. Markkinointisuunnitelmaan kuuluu myyntitavoitteiden asetanta ja kuvaus siitä, millä keinoin myyntitavoitteet aiotaan saavuttaa.

Myyntitavoitteet tuote- ja asiakasryhmittäin

Myyntitavoitteet kannattaa esittää taulukkomuodossa kahdelle, kolmelle vuodelle eteenpäin (taulukko 3). Tavoitteet tulee eritellä asiakasryhmittäin ja tuoteryhmittäin sekä mahdollisesti markkina-alueittain.

Taulukko 3. Myyntitavoitteiden määrittäminen.

Asiakasryhmät	Ryhmä 1.	Ryhmä 2.	Ryhmä 3.	YHTEENSÄ	Vuodet
Tuotteet Tuoteryhmät palvelut					
TUOTE 1					2015
					2016
					2017
TUOTE 2					2015
					2016
					2017
YHTEENSÄ					2015
					2016
					2017

Markkinointistrategia

Markkinoinnin strategisessa suunnittelussa on pitkään käytetty 1950- ja 1960-luvulla kehitettyä markkinointimixiä eli 4P-mallia. Tässä mallissa käytetään markkinoinnin kilpailukeinoja: tuotetta, hintaa, saatavuutta ja viestintää eli englanninkielisinä niminä product, price, place, promotion (4 P's).

Opetushallituksen liiketoimintasuunnitelmasivustolla 4P:n ryhmiä on tarkennettu seuraavasti:

tuote

Yrityksessä on analysoitava, mitä hyötyä tuotteesta on asiakkaalle. Voidaan pohtia, kannattaisiko tuotetta muuttaa. Jos tuote ei kaikilta osin vastaa kohderyhmän tarpeita, on sitä syytä kehittää. Voidaan myös pohtia, kannattaako tuote mukauttaa eri segmenttien tarpeita vastaavaksi vai markkinoidaanko kaikille samaa tuotetta. Tärkeää on myös miettiä, mitä toimenpiteitä on tehtävä tuotteen aseman säilyttämiseksi tai sen parantamiseksi markkinoilla.

hintaa

Yrityksen strategiset linjaukset vaikuttavat hinnoittelun suunnitteluun. Keskeistä on, pyritäänkö markkinoilla suurten sarjojen valmistukseen ja kustannusjohtajuuteen vai erikoistutaanko pienen ryhmän tarpeiden tyydyttämiseen. Kustannusjohtajan on kyettävä saavuttamaan suurtuotanto pitääkseen kustannukset ja hinnat alhaalla. Kustannusjohtajan menestys perustuu suureen määrään, tuotteesta saatu kate on normaalisti melko pieni. Erikoistuja valmistaa yksilöllisiä tuotteita pienelle segmentille ja voi erikoisuuden ansiosta pitää tuotteen hintaa korkeampana. Jotta erikoistuja menestyisi, on differoinnin aiheuttaman tuotteen hinnannousun oltava sen aiheuttamaa kustannusta suurempi. Erikoistuja saa tuotteestaan yleensä keskimääräistä paremman katteen.

Yrityksen menestymiseen siis vaikuttaa tuotteen saadun hinnan ja tuotteen aiheuttamien kustannusten erotus ja myyty määrä. Näihin taas vaikuttaa kilpailutilanne, oman toiminnan tehokkuus ja tuotteen valmistusprosessin monimutkaisuus.

jakelu

Yrityksen jakelun ja myyntikanavien suunnitteluun vaikuttaa asiakkaiden määrä ja luonne eli ovatko asiakkaat yrityksiä vai yksityishenkilöitä. Yrityksen on kilpailuetua saavuttaakseen löydettävä tuotteensa kannalta tehokkain jakelukanava.

Jakelun järjestämisessä voidaan tehdä markkinointiyhteistyötä toisten yritysten kanssa. Jakelun kehittämisessä voidaan selvittää, millaista yhteistyötä tulisi tehdä ja minkä yrityksen kanssa.

markkinointiviestintä

Yrityksessä on selvitettävä, mikä tai mitkä keinot soveltuvat parhaiten tuotteen markkinointiin. Käytettävissä olevia keinoja ovat mainonta, suoramarkkinointi, suhdetoiminta, näyttelyt ja messut, sponsorointi ja asiakaskäynnit.

Markkinointiviestinnän avulla suurelle yleisölle muodostuu kuva yrityksestä. Oikein laadittu markkinointiviestintä kohdentuu tehokkaasti haluttuun segmenttiin ja tuo yritykselle sen tavoittelemia asiakkaita. (Opetushallitus/ Liiketoimintasuunnitelma.)

Nykyaikaisessa markkinointinäkemyksessä korostetaan asiakaslähtöisyyttä. Jokaisen organisaation jäsenen tulisi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Asiakaslähtöisyydellä on todettu myös olevan suora yhteys yrityksen kannattavuuteen. Tässä kohtaa on hyvä miettiä, tukeeko yrityksen sisäinen toiminta asiakastytyväisyyden saavuttamista vai voitaisiinko tehdä vielä jotain, minkä avulla asiakastytyväisyyttä voitaisiin parantaa?

2.5.2 Tuotekehityssuunnitelma

Yksi tärkeä tekijä yritystoiminnassa on tuotteiden ja palveluiden kehittäminen ympäristön ja asiakkaiden tarpeiden muuttuessa. Koska kaikilla tuotteilla on jonkinlainen elinkaari, on yritys, joka ei kykene tuotteitaan tai palveluitaan uudistamaan muuttuvan ympäristön tahdissa, auttamatta häviäjän asemassa. Yritykset, jotka kykenevät tuomaan uusia palveluita ja ratkaisuita markkinoille, pärjäävät myös kilpailussa.

Tuotekehityksen tärkeyden vuoksi on hyvä määritellä liiketoimintasuunnitelmassa, kuinka yrityksessä aiotaan pitää huolta siitä, että tuotteet ja palvelut kehittyvät myös tulevaisuudessa. Tässä kohtaa voi yrittäjä kysyä itseltään ainakin seuraavat kysymykset:

- Mistä saan tietoa siitä, mitä asiakkaat haluavat?
- Mistä saan tietoa muuttuvasta toimintaympäristöstä ja alaan liittyvistä uusista muutoksista?
- Kuka tiedon kerää ja käsittelee?
- Kuka vastaa yrityksessä tuotekehityksestä?
- Miten tuotekehitystyö organisoidaan?
- Miten henkilökunnan ideoita kuunnellaan ja kerätään?

Tuotekehitykseen liittyy olennaisesti myös kehitettävien tuotteiden suojaus. Yrityksen tulee hankkia uusille tuotteilleen tai palveluilleen suoja, jos vain mahdollista, jotta yritys pääsee myös hyötymään tuotekehitykseen tekemistään investoinneista. Holopainen ja Levonen (2008: 81) ovat listanneet Suomessa käytössä olevat suojamuodot seuraavasti:

- patenttisuoja (keksinnöt)
- mallioikeussuoja (tavaran ulkomuoto tai koriste)
- hyödyllisyysmallisuoja (keksintö)
- tavaramerkkisuoja (elinkeinon harjoittajan erilaiset tunnuks)
- toiminimisuoja (yrittäjän käyttämät nimet)
- tekijänoikeus (kirjalliset ja taiteelliset teokset)
- suoja sopimatonta menettelyä vastaan (esimerkiksi jäljittely).

Mikäli yrityksellä on jotkin sen tuotteista tai palveluista suojattuina, on myös hyvä seurata, koska tehty suojaus on vanhenemassa.

2.5.3 Tuotanto- ja logistiikkasuunnitelma

Miten yrityksen tuotanto pystyy vastaamaan markkinoinnin puolella asetettuihin myyntitavoitteisiin? Tältä pohjalta tulee miettiä tarve, miten mahdolliset lisä- tai liikaresurssit tuotannon puolella hoidetaan. Mikä tulee olemaan koneiden ja laitteiden sekä tuotantotilojen ennustettu käyttöaste? Riittääkö nykyisten laitteiden taso, vai tarvitaanko uusia ratkaisuja esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän suhteen? Vähintään näihin kysymyksiin on syytä miettiä vastaukset.

Tuotannonsuunnittelussa on myös hyvä käydä läpi nykyisen tuotannon tila peilaten sitä tuotannonsuunnittelun keskeisiin periaatteisiin, jotka on listattu Opetushallituksen liiketoimintasuunnitelmasivustolla varsin hyvin:

- Tuotannon määrä tulisi olla suuri.
 - Läpimenoaika tulisi olla mahdollisimman pieni.
 - Materiaaleihin ja tuotteisiin sitoutuva pääoma tulisi olla mahdollisimman pieni.
 - Laitteisiin ja tiloihin sitoutuva pääoma tulisi olla mahdollisimman pieni.
 - Tuotannon tulisi olla mahdollisimman asiakasohjautuvaa.
 - Kapasiteetin käyttöaste tulisi olla mahdollisimman suuri.
 - Tuotannon tulisi olla tuotteiltaan ja määrältään mahdollisimman joustavaa.
 - Työvoiman käyttö tulisi olla mahdollisimman joustavaa.
- (Opetushallitus/ Liiketoimintasuunnitelma.)

2.5.4 Laadun kehittämissuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelman laatimisen yhteydessä on tärkeää miettiä myös yrityksen laatutasoa ja laatukustannuksia sekä keinoja laadun parantamiseksi ja kustannusten vähentämiseksi. Mikäli laatukustannuksia ei ole määritelty yrityksessä, se on hyvä tehdä tässä vaiheessa. Laatukustannuksissa tulee muistaa myös laadunvarmistuskustannukset, kuten tarkastaminen ja laadun ylläpitäminen esimerkiksi laatujärjestelmien avulla. Jos aikaa tässä vaiheessa on, tuotannon prosesseja kannattaa tarkastella esimerkiksi 7'waste-työkalun avulla. Tämä työkalu kartoittaa prosessissa olevan hukan ja siitä aiheutuvat kustannukset. Kartoituksen pohjalta voidaan priorisoida kehityssuunnitelma

kohteiden merkittävyyden mukaan. Mikäli prosesseja ei ehditä analysoida liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä, on syytä lisätä tämä operaatio laadunkehityssuunnitelmaan.

Laatuun panostaminen kannattaa siitäkkin syystä, että usein laatukustannukset ovat odotettua suuremmat eikä niissä tule välttämättä huomioitua välillisiä kustannuksia, jotka syntyvät asiakkaiden tyytymättömyydestä laatuun, mikä voi johtaa huonoon yrityskuvaan ja kauppojen menettämiseen.

Jos yrityksellä ei ole vielä käytössä laatujärjestelmää, kannattaa sen rakentamista harkita, sillä sitä voidaan hyödyntää markkinoinnissa ja sellaisen puute saattaa olla este kaupankäynnille. Huomioitavaa on myös, että laatujärjestelmän rakentaminen pieneen yritykseen sujuu paljon helpommin kuin sitten, kun yritys on jo ehtinyt kasvamaan keski- tai suureksi yritykseksi. Tällöin laatujärjestelmästä tulee osa yritystä, johon kaikki uudet toiminnot ja ihmiset liitetään yrityksen kasvaessa.

2.5.5 Organisaatio- ja henkilöstösuunnitelma

Henkilöstön merkitys yrityksen menestystekijänä on jatkuvasti kasvanut. Henkilöstön tulisi olla osaavaa ja motivoitunutta. Yrityksen on pohdittava, kuinka edellisessä vaiheissa tehdyt suunnitelmat vaikuttavat henkilöstöön. Ainakin seuraaviin kysymyksiin on mietittävä vastaukset liiketoimintasuunnitelmaa luotaessa:

- Tuleeko henkilöstöstä olemaan puutetta, vai onko henkilöitä kenties liikaa tulevaisuuden tarpeisiin nähden?
- Mitä osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja kuinka varmistetaan, että sitä yrityksessä on?
- Onko yrityksessä tarvetta tehdä toimenpiteitä työmotivaation ja työtyytyväisyyden parantamiseksi, ja jos täytyy, mitkä ovat toimenpiteet?
- Onko työturvallisuus- ja yhteistoiminta-asiat lain edellyttämällä tavalla hoidettu, vai tarvitseeko ne laittaa kuntoon?
- Tarvitseeko organisaatorakennetta uudistaa tulevien suunnitelmien vuoksi?

Mikäli liiketoimintasuunnitelman muissa kohdissa ei ole huomioituna yrityksen sisäistä tiedottamista tai sisäistä markkinointia, se voidaan lisätä tähän henkilöstösuunnitelmaan. Liiketoimintasuunnitelma luo pidemmän ajan suuntaviivat yrityksen toiminnalle (visio,

arvot, kilpailukeinot, erilaiset tavoitteet, jne.), ja onnistuakseen liiketoiminnassa on yrityksen johdon kyettävä nämä asiat selventämään ja viemään käytäntöön koko henkilökunnan keskuuteen, muuten suunnasta ei tule yhtenäinen.

Haverila ym. (2005: 118) tuovat hyvin esiin myös useita erilaisia vaihtoehtoja henkilöstön kehittämiseen, ja niitä kannattaa henkilöstön kehittämissuunnitelmia tehtäessä hyödyntää, tai vähintään näiden vaihtoehtojen olemassaolo tulee tiedostaa:

Henkilöstön kehittämisen keinot eivät ole vain koulutusta, vaan sen muita keinoja ovat mm. tehtävänkierto, sijaisena toimiminen, projektityöskentely, itseopiskelu, ja ulkomaan komennukset. Henkilöstön kehittämisen keinovalikoimaan kuuluvat myös koko organisaatiota koskevat, sen toimivuutta parantamaan pyrkivät menetelmät. Ns. organisaation kehittäminen (OD eli Organization Development) tähtää laaja-alaisiin muutoksiin, koko organisaation tehokkuuden ja terveyden edistämiseen. Tähän liittyen on myös ruvettu puhumaan oppivasta organisaatiosta.

2.6 Rahoitus- ja taloussuunnitelma

Yrityksen taloushallinto on liiketoiminnan tärkeä osa-alue, jota ei sovi unohtaa pitkän aikavälin suunnitelmia tehtäessä. Yrityksen taloudellinen tilanne saattaa nopeasti vaikeutua, jos sen rahavirtoja ei seurata systemaattisesti. Huonosti johdettu taloushallinto saattaa johtaa myös koko yritystoiminnan päättymiseen, mikäli yritys esimerkiksi ajautuu yllättäen kassakriisiin. Taloushallinnon tehtävänä on varmistaa yrityksen maksuvalmius ja analysoida eri palveluiden tai markkina-alueiden kannattavuutta.

Tulevaisuuteen vaikuttavat strategiset päätökset yleensä väistämättäkin merkitsevät muutoksia yrityksen rahavirtoihin. Päätökset saattavat liittyä investointeihin, tai ne voivat johtaa hetkellisesti kasvaviin kustannuksiin. Tästä syystä myös taloudenhallintaan tarvitaan systemaattista suunnittelua.

Liiketoimintasuunnitelman analyysivaiheessa pohditaan, mitkä tekijät ovat johtaneet nykyiseen tilanteeseen. Mistä tekijöistä voitto tai tappio on syntynyt? Tulevaisuuden suunnitelmien tulisi analyysien pohjalta ohjata yrityksen taloutta entistä parempaan suuntaan. Hyvä tapa on laatia mittareita, joiden avulla voidaan talouden kehitystä seurata kuukausitasolla, esimerkiksi kassavirtaan liittyen.

Rahoitussuunniteluun on Holopaisella ja Levosella (2008: 81) erinomainen muistilista, joka kannattaa liiketoimintasuunnitelman laatimisen yhteydessä käydä läpi ja siltä pohjalta kirjoittaa toimenpiteet asioiden käytäntöön saattamiseksi:

Rahoituksen hinta lyhyellä tähtämellä ei tulisi kuitenkaan olla rahoitusvaihtoehtojen valinnassa ainoa kriteeri. Rahoitussuunnittelun osalta voisi kirjata seuraavan muistilistan:

- Vältä ylivelkaantumista.
- Arvioi mahdollisimman tarkkaan tulevan yrityksesi rahantarve ottamalla huomioon myös kustannustason nousun vaikutukset.
- Arvioi realistisesti oman sijoituksesi määrä; kuinka paljon rahaa olet valmis sijoittamaan yritykseesi.
- Selvitä yrityksen käynnistämiseen mahdollisesti saatava avustusrahoitus.
- Kysy rahoitustarjouksia useammasta lähteestä, eri pankkiryhmittymien lisäksi selvitä vakuutusyhtiöiden ja rahoitusyhtiöiden rahoituksen hintataso.
- Käytä useampaa rahoittajaa.
- Pidä päärahoittaja selvillä yrityksesi kehityksestä ja tarvittaessa lisärahoitusta ota yhteyttä rahoittajaan hyvissä ajoin.
- Laadi kokonaissuunnitelma, johon on kirjattu sekä arvioidut tulot että menot.

Talusanalyysiosion (luku 2.2.5.) ne kohdat, jotka eivät ole kunnossa tai joissa trendi ei ole ollut toivotun mukainen, on syytä ottaa mukaan kehityssuunnitelmaan. Esimerkiksi jos yrityksen maksuvalmius on huonontunut ja se on alkanut aiheuttaa epävarmuutta yrityksen johtamisessa, on syytä miettiä niitä toimenpiteitä, joilla yrityksen kassa saadaan elvytettyä. Pääomaa voidaan vapauttaa muun muassa siirtymällä koneiden ja laitteiden omistuksesta leasing-vaihtoehtoon ja pidentämällä omien ostojen maksuehtoja tai vastaavasti lyhentämällä omien myyntisaatavien maksuehtoja.

Yrityksen talousseurannan kannalta on olennainen asia, miten taloushallinto ja seuranta on organisoitu. Tähän liittyy läheisesti konttoritoimintojen ja ICT:n järjestäminen. Liiketoimintasuunnitelmassa voidaan pohtia, miten talouden seuranta voisi parantaa.

Taloushallinnon osalta on syytä käydä myös seuraavat kysymykset läpi ja miettiä, mikä on näiden asioiden tila omassa liiketoiminnassa ja tältä pohjalta mahdollisesti lisätä näiden asioiden kehittämistoimenpiteitä talouden kehittämissuunnitelmaan:

- Onko budjetointi käytössä, ja jos on, käytetäänkö sitä työkaluna talouden johtamisessa ja seurannassa?
- Onko hankintatoimi koko prosessin osalta ohjeistettu ja seurataanko sen tulokellisuutta johdossa?
- Onko talouteen liittyvä raportointi kattavaa ja myös hyötykäytössä?

- Seurataanko yrityksessä kassan riittävyyttä, myyntisaamisten kiertonopeutta ja ostolaskujen kiertonopeutta?
- Onko yrityksen luotonvalvonta riittävän tehokasta? Kuinka paljon yrityksessä syntyy luottotappioita?
- Onko myyntisaamisten perintä nopeaa ja tehokasta?
- Tiedetäänkö kaikkien merkittävimpien tuotteiden ja palveluiden kriittiset pisteet sekä kateprosentit?
- Tuleeko kaikki tehty työ varmasti laskutettua?
- Onko yrityksellä pitkän tähtäimen investointisuunnitelma, ja jos on, onko se myös huomioitu rahoitussuunnittelussa?

2.7 Riskien arviointi

2.7.1 Riskityypit

Yrittäminen on jo itsessään riskinottoa, mutta riski voidaan vielä tarkemmin jakaa erilaisiin tekijöihin. Nämä riskitekijät on syytä tiedostaa ja niiden merkitys yritystoiminnassa analysoida. Riskikartoituksen avulla voidaan mahdolliset riskit löytää, ja ne voidaan joko poistaa tai niihin voidaan varautua.

Yritystoiminnan riskit voidaan jakaa Suomen Riskienhallintayhdistys ry:n mukaan seuraavasti:

- Operatiiviset riskit
 - Henkilöriskit
 - Tietoriskit
 - Tuoteriskit
 - Projektiriskit
 - Taloudelliset riskit
 - Liikeriskit
 - Sopimus- ja vastuuriskit
 - Sukupolvenvaihdoksen riskit
 - Vahinkoriskit
 - Keskeytysriskit
 - Paloriskit
 - Rikoseriskit
 - Ympäristöriskit
- (SRHY/ Riskien luokittelu)

Yrityksissä saattaa esiintyä riskejä useammillakin riskialueilla, ja tästä syystä yrityksen olisi hyvä analysoida jokainen riskiosa-alue liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä. Riskejä analysoitaessa on huomioitava riskien seurannaisvahingot.

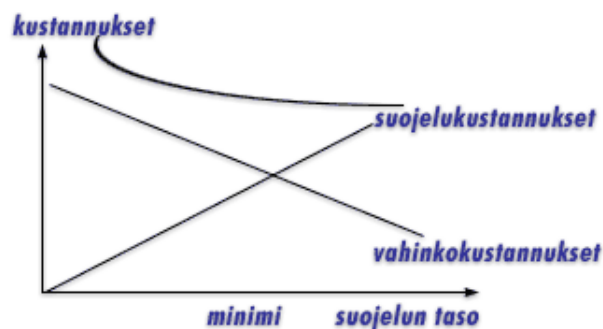
2.7.2 Riskien hallinta

Riskikartoituksessa arvioidaan erilaisten riskien merkittävyys niiden mahdollisesti toteutuessa. Tässä tulee ottaa myös huomioon toteutuneen riskin välilliset vaikutukset, sillä ne saattavat olla vielä suuremmat kuin itse vahingosta suoraan aiheutuneet kustannukset. Riskitekijöiden ja niiden vaikutusten arvioinnin jälkeen yrityksen tulee miettiä, kuinka riskien kanssa toimitaan, kuinka näitä riskejä hallinnoidaan.

Erilaisia riskien hallintakeinoja ovat

- riskin välttäminen
- riskin pienentäminen
- riskin kantaminen
- riskin siirtäminen.

Riskien hallinnasta aiheutuu yritykselle kustannuksia sen mukaan, minkä riskinhallintakeinon yritys kutakin riskiä varten valitsee. Yrityksen tulisi löytää jokaiselle riskille mahdollisimman optimaalinen riskinhallintakeino. Suojelukustannuksetkaan eivät saa nousta korkeammiksi, kuin mitä itse vahinkokustannukset olisivat. Kuvio 8 osoittaa, kuinka vahinkokustannukset ja suojelukustannukset korreloivat keskenään.



Kuvio 8. Riskien hallinnan kustannukset (Opetushallitus/ Liiketoimintasuunnitelma).

Yrityksien riskienhallintaan on paljon valmiita työkaluja, muun muassa vakuutusyhtiöillä. Suomen Riskienhallintayhdistys ry:llä on myös erittäin hyvä verkkosivusto yritystoiminnan riskeihin liittyen (www.pk-rh.fi). Näillä sivuilla on myös valmiit pohjat riskikartoitusten ja haavoittuvuusanalyysien tekemistä varten. Pohjat soveltuvat erityisen hyvin pienille ja keskisuurille yrityksille. Haavoittuvuusanalyysien avulla yritys saa nopeasti esille merkittävimmät riskitekijät yrityksessä karkealla tasolla. Tässä vaiheessa voidaan jo osa esille tulleista riskeistä poistaa. Tarvittaessa voidaan tehdä tiettyyn riskiin liittyen vielä yksityiskohtaisempi tarkastelu siihen valmiina olevien työvälinsarjojen avulla.

Kuviossa 9 on Suomen Riskienhallintayhdistys ry:n haavoittuvuusanalyysityökortti, jonka avulla yrityksen on helppoa ja nopeaa löytää ne riskit, joita omassa liiketoiminnassa on.

Pk-yrityksen riskikartta

Yritys:	Ryhmä/asioija:
Tarkastelun kohde:	Päiväys:

Haavoittuvuus

Toimintaedellytykset

- Koneet ja laitteet
- Raaka- ja apuaineet
- Jätteet ja päästöt
- Toimitilat
- Tuotteiden ja palveluiden laatu
- Muut

Henkilöt

- Tapaturmat
- Työkyky ja sairastuminen
- Työpaikanvaihto
- Henkilövalinnat
- Osaaminen
- Asiantuntijoiden käyttö
- Muut

Omaisuus ja keskeytykset

- Tulipalot
- Vuotovahingot
- Laiterikot
- Tietoriskit
- Rikollinen toiminta
- Kuljetusvahingot
- Muut

Sidosryhmät

- Asiakkaat
- Rahoittajat
- Alihankkijat
- Viranomaiset
- Muut

Toiminnan organisointi

- Toiminnan kehittäminen
- Riippuvuudet
- Sopimus- ja vastuasiat
- Muut

Talous

- Kannattavuus
- Vakavaraisuus
- Maksuvalmius
- Muut

Täyttöesimerkki

Sopimukset - Merkittävä riski; OK Asiakkaat - Asia kunnossa; Laiterikot - Ei kooke meitä

Kuvio 9. Haavoittuvuusanalyysityökortti (SRHY/ haavoittuvuusanalyysityökortti).

3 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

MJY Yhtiöt -konsernissa on toteutettu useita muutoksia viimeisten toimintavuosien aikana. Taloudellinen taantuma ja kiristynyt kilpailu ovat saaneet yrittäjän etsimään vaihtoehtoisia toimintamalleja ja palveluita. Yritykseen tutustussa huomasi, että rakenteet ja palvelutkin ovat yrityksessä sekavassa tilassa. Toimenpiteitä muuttuvien markkinoiden vuoksi on tehty paljon ja niin nopeasti, että selkeän kuvan saaminen yrityksestä ja sen toiminnasta kesti usean tapaamisen ajan.

Opinnäytetyötä rajatessa syntyi näkemys, että MJY Yhtiöille ei kannata tehdä kovin yksityiskohtaisia ja aikataulutettuja kehityssuunnitelmia, koska omistajayrittäjän toimintatapaan eivät pikkutarkat ja pitkälle laaditut suunnitelmat sovi. Omistajayrittäjä on tottunut tekemään nopeita linjauksia ja etenemään asioissa vauhdikkaasti. Liiketoimintasuunnitelman tekemisen yhteydessä löydetyistä kehittämiskohteista kannattaa valita vain yksi tai kaksi kerrallaan toteutettavaksi, jotta niiden osalta päästään maaliin. Yhtiössä tehdyt nopeat ad hoc -tyyppiset päätökset tarvitsevat onnistuakseen hyvää ajan tasalla olevaa tietoa yrityksen ja ympäristön tilasta. Tämän vuoksi on yrityksen edun mukaista pitää liiketoimintasuunnitelma analyseineen jatkossakin ajan tasalla.

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda MJY Yhtiöt Oy:n omistajalle näkemys siitä, mikä on yrityksen nykytila ja miltä sen liiketoimintaympäristö näyttää. Tältä pohjalta tavoitteena oli myös kartoittaa vaihtoehtoja sille, mihin suuntaan ja millä toimenpiteillä yrityksen omistajan tulisi yritystä viedä. Yrityksen ja ympäristön analysoinnit tuottivat arvokasta tietoa yrityksen strategisia linjauksia varten. Analyysien avulla saatiin myös arvokas listaus kehityskohteista, joiden läpiviennillä yrityksen tilaa parannetaan entisestään.

MJY Yhtiöt Oy:n vuoden 2015 liiketoimintasuunnitelmassa on eriteltyä konsernin strategiset linjaukset ja toiminnan kehityskohteet.

4 Yhteenveto

Liiketoimintasuunnitelma oli työkaluna jo entuudestaan tuttu opinnäytetyön tekijälle, ja juuri siitä syystä sen hyödyllisyyden MJY Yhtiöt Oy:ssä pystyi etukäteen näkemään. Korjausrakentamisen toimialan kanssa ei opinnäytetyön tekijä ole ollut aikaisemmin tekemisessä, ja siksi markkinoiden analysointi vei paljon aikaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada MJY Yhtiöt Oy:n omistajayrittäjälle kokonaisnäkemys yrityksen nykytilasta ja sen liiketoimintaympäristöstä. Analyysien pohjalta tuli karvoittaa vaihtoehtoja sille, mihin suuntaan ja millä toimenpiteillä yrityksen omistajan tulisi yritystä viedä. Omistajayrittäjältä saadun palautteen pohjalta voidaan todeta, että tälle opinnäytetyölle asetetut tavoitteet jopa ylitettiin. Rakennettua liiketoimintasuunnitelmapohjaa voidaan hyödyntää myös muiden yritysten kohdalla. Ainakin opinnäytetyöntekijä hyödyntää pohjaa myös tulevaisuudessa.

Opinnäytetyöhön valittu työn toteutustapa osoittautui toimivaksi. Laajasta ja hyvin kirjavasta liiketoimintasuunnitelmien vaihtoehtomaailmasta kerättiin jokaiseen aihealueeseen sopivimmat ja helppoiten ymmärrettävät kokonaisuudet, sillä yksittäistä hyvää ja toimivaa liiketoimintasuunnitelmaa ei löytynyt mistään. Opinnäytetyöhön tehdyssä liiketoimintasuunnitelmapohjassa on siis kerätty yhteen eri mallien parhaita puolia ja näkemyksiä. Tämä takasi opinnäytetyössä käytetyn mallin toimivuuden. Toimivuutta haluttiin parantaa sillä, että erilaisia analyysejä tehtiin omiin taulukoihinsa, jotka ovat varsinaisen liiketoimintasuunnitelman liitteinä. Tämä toimintamalli mahdollistaa sen, että taulukoita voidaan helposti hyödyntää myös monissa muissa tilanteissa. Tehdylle liiketoimintasuunnitelmapohjalle oli selkeätä rakentaa varsinainen MJY Yhtiöiden liiketoimintasuunnitelma, niin että kaikki tärkeimmät osa-alueet tulivat suunnitelmassa huomioitua.

Opinnäytetyö oli huomattavasti työläämpi kokonaisuus, kuin mitä ennakolta saattoi odottaa. Opinnäytetyöntekijän alustavana ajatuksena oli liittää myös yrityksen karkea arvonmääritys osaksi yrityksen liiketoimintasuunnitelman analyysejä, mutta siihen ei aika olisi mitenkään riittänyt. Arvonmääritystä kannattaa miettiä jatkossa tehtäväksi, kun nyt varsinainen liiketoimintasuunnitelmapohja on saatu valmiiksi.

Opinnäytetyön tekijälle liiketoimintasuunnitelman perusteellinen tekeminen toi näkemystä yritysten strategisen johtamisen prosessiin, sillä liiketoimintasuunnitelmassa on

kaikkia niitä asioita, joita yrityksen strategisessa johtamisessa tarvitaan, eli analyysit, valinnat ja toteutussuunnitelmat. Liiketoimintasuunnitelman rakentaminen onkin strategista johtamista parhaimmillaan.

MJY Yhtiöt Oy:lle opinnäytetyö oli suureksi hyödyksi. Opinnäytetyön analysointivaiheissa havaittiin muun muassa, että yrityksen kotisivut eivät toimineet. Yhteystietoja puuttui, eikä yritystä löytynyt hakukoneilla, ellei osannut kirjoittaa hakusanaksi yrityksen nimeä täysin oikein. Asia korjattiin viipymättä. MJY Yhtiöt kävi myös rahoitusneuvotteluita opinnäytetyön kestäessä. Vielä keskeneräisestäkin liiketoimintasuunnitelmasta saatiin apua neuvotteluihin, jotka sitten saatiin onnistuneesti päätökseen.

Lähteet

Blomquist Lars, Blummé Nils, Simola Anna-Maija. 1997. Due diligence ja arvonmäärittäminen yrityskaupoissa. Helsinki: KHT-yhdistyksen palvelu.

Haverila Matti J., Uusi-Rauva Erkki, Kouri Ilkka, Miettinen Asko. 2005. Teollisuustalous. Tampere: Infacs.

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

Holopainen Tuulikki, Levonen Anna-Liisa. 2008. Yrityksen perustajan opas silta yrittäjyyteen. Helsinki: Edita.

Koski Toivo. 2012. Pk-yrityksen strateginen talousjohtaminen. Helsinki: Kauppakamari

Liiketoimintasuunnitelma. 2007–2011. Verkkodokumentti. Uusyrityskeskus.
<<https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/>> Luettu 23.6.2015.

Liiketoimintasuunnitelma. Verkkodokumentti. Opetushallitus.
<<http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/>> Luettu 22.6.2015.

Liiketoimintasuunnitelman laadintaohjeet/ PK-LTS 2010. Verkkodokumentti. ELY-keskus.
< https://www2.uef.fi/documents/13140/1389315/LTS_laadintaohje_16_12_2009.pdf>
Luettu 22.6.2015.

Passila Esko. 2009. Tehokas liiketoiminnan johtaminen. Lahti: Fopco.

Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. 2015. Verkkodokumentti. Uusyrityskeskus.
<http://www.perustamisopas.fi/sites/perustamisopas.fi/files/SUK_opas_2015_web_0.pdf> Luettu 18.6.2015.

Pitkämäki Ari. 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakaari.

Pk-yrityksen haavoittuvuusanalyysi. 1998. Verkkodokumentti. PK-RH-Hanke.
<<http://www.pk-rh.fi/uploads/riskikartat/pk-yrityksen-haavoittuvuusanalyysi-tyokortti.pdf>> Luettu 28.9.2015.

Puohiniemi Martti. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor.

