

ALOITTELIJAN OPAS LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMISEEN

Juho Heikkinen

Opinnäytetyö
Lokakuu 2011

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala
Liiketalous





Tekijä(t) HEIKKINEN, Juho	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 31.10.2011
	Sivumäärä 50	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi ALOITTELIJAN OPAS LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMISEEN		
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) SVÄRD, Erica		
Toimeksiantaja(t) Toistaiseksi nimeämätön, perustamisvaiheessa oleva yritys		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön päämääränä oli laatia opas yrityksen perustamista suunnitteleville henkilöille, joilla ei entuudestaan ole kokemusta yritysmaailmasta eikä yrittäjänä toimimisesta. Tavoitteena oli saada aikaan opas, joka perehdyttää kyseiset henkilöt pääpiirteittäin liiketoimintasuunnitelman laadintaan sekä samalla perustelee, minkä vuoksi liiketoimintasuunnitelma tulee yritykselle rakentaa ja mihin sitä tarvitaan. Toimeksiantajana työssä oli vielä toistaiseksi nimeämätön, perustamisvaiheessa oleva yritys. Tarkoitus oli tutustua läheisessä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa niihin haasteisiin ja ongelmiin, joita yrityksen perustajat mahdollisesti kohtaavat. Toimeksiantajan tuli saada tehdystä työstä hyödyllinen työkalu osaksi yrityksen perustamisprosessia.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus koostettiin käyttäen apuna aiempaa alan kirjallisuutta sekä internetistä löytyvää tietoa. Tutkimus oli määrä toteuttaa laadullisia sekä toiminnallisia tutkimusmenetelmiä hyväksi käyttäen ja toimien päivittäisessä yhteistyössä perustajien kanssa. Tutkimus sisälsi täten aktiivista osallistumista perustajien arkeen muun muassa suunnittelupalaverien kautta.</p> <p>Tutkimuksen myötä saatiin kartoitettua tarpeet oppaalle, joka johdattaisi aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laadintaan. Tuloksena syntyi raportti, jota aloittava yritys voi käyttää työkaluna liiketoimintasuunnitelman pohjan laatimisessa osatakseen keskittää huomionsa kaikkein olennaisimpiin kyseisessä projektissa esille nostettaviin seikkoihin. Liiketoimintasuunnitelman laadinnan myötä yritys pystyy tulevaisuudessa ohjaamaan toimintaansa tehokkaasti ja kehittämään eri toiminta-alueita edelleen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) liiketoimintasuunnitelma, yrityksen perustaminen, pienyritys, laadullinen tutkimus, toimintatutkimus		
Muut tiedot		



Author(s) HEIKKINEN, Juho	Type of publication Bachelor´s Thesis	Date 31.10.2011
	Pages 50	Language Finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title ALOITTELIJAN OPAS LIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMISEEN (BEGINNERS GUIDE ON HOW TO COMPOSE A BUSINESS PLAN)		
Degree Programme Degree Programme in Business		
Tutor(s) SVÄRD, Erica		
Assigned by Yet an unnamed company, currently undergoing an establishment process		
Abstract <p>The object of the thesis was to compose a guide to persons who are considering to establish a company, but who doesn't possess any previous experience in regards of entrepreneurship. Aim for this guide was that it could orientate these persons in outline to the process on how to compose a Business Plan, and which would, at the same time, justify the necessity of the Business Plan and point out where and why it is needed. The client was yet an unnamed company going through an establishment process. Purpose was to explore the challenges and possible problems the founders of the company may encounter while going through the establishment process. The client was supposed to receive a useful tool to be used in the establishment process.</p> <p>The theoretical part of the thesis was composed by using prior litterature and internet-based information in respect of the industry. The research was supposed be carried out by using qualitative research and action research methods by operating in a close co-operation with the founders of the company on a daily basis. Therefore the research included active participation for instance all in their meetings.</p> <p>As a result, the necessity for the guide to be composed was met, and a report that could be used as a part of the tool box in order to compose a Business Plan for a company to be established, was born. The report is supposed to help the founders of the company to focus on the essential matters that arise while establishing a company.</p>		
Keywords Business Plan, company establishment, small business, qualitative research, action research		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	3
1.1 Tutkimusaihe ja perustelut aiheen valinnalle	3
1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet	4
1.3 Tutkimuksen toteutus	5
2 PERUSTAMISEN VAIHEET JA LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LÄHTÖKOHDAT	7
2.1 Yritystoiminnan merkitys	7
2.2 Lähtötilanne	8
2.3 Yleistä yrityksen perustamisesta	9
2.4 Yritysmuodon valinta	11
2.5 Johdatusta liiketoimintasuunnitelman rakentamiseen	12
3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LUOMINEN.....	15
3.1 Mikä liiketoimintasuunnitelma?	15
3.2 Suunnittelu kaiken perustana	18
3.3 Käynnistys	23
3.4 Toimintaympäristöanalyysi	26
3.5 SWOT-analyysi työkaluna tavoitteiden asettelussa	35
4 TUTKIMUS YRITYKSEN SISÄLLÄ	38
4.1 Liikeidea	38
4.2 Pue se sanoiksi	39
4.3 Neuvontaa alkavalle yrittäjälle	40
4.4 Idean edelleen työstäminen käytäntöön	41
4.5 Jatkotoimenpiteitä vaaditaan	42
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	43
5.1 Löydetyt vastaukset	43
5.2 Liiketoimintasuunnitelman merkitys ja hyödyt	43
5.3. Tutkimuksen toimivuus	44
6 POHDINTA	46
LÄHTEET	49

KUVIOT

KUVIO 1. Yrityksen perustamissuunnittelussa tärkeimmät arvioitavat asiat..10

KUVIO 2. Liiketoiminnan suunnittelun vaiheet.....13

KUVIO 3. Yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät..... 17

KUVIO 4. Liiketoiminnan suunnittelun perusajatukset..... 21

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimusaihe ja perustelut aiheen valinnalle

Opinnäytetyö käsittelee aloittelevan pienyrityksen perustamisen vaiheita liiketoimintasuunnitelman rakentamiseen pohjautuen ja muodostuu työkaluksi pääasiassa henkilöille, jotka eivät aiemmin ole toimineet yrityselämässä. Jo itse yrityksen perustaminen Suomessa on kattava ja erittäin työläs projekti, ja se vaatii perustajaltaan runsaasti panostusta sekä sitoutumista aiheeseen. Suomen lainsäädäntö, joka on luonnollisesti viime kädessä luotu palvelemaan kansalaisten tarpeita, asettaa myös oman vaativuutensa sekä edellyttää tietyn tason perehtymistä, kun ollaan tekemässä työtä yrityksen ensiaskeleiden eteen. (Yrityksen perustaminen n.d.) Kun tämän lisäksi projektiin rinnalle nostetaan nykyinen epävakaa, monelta osin huterakin taloustilanne, tekee se pienyrityksen perustamisesta entistä haastavampaa ja sitouttaa perustavan tahon entistä tiukemmin prosessiin sekä edellyttää ajoittain hyvin vähäisten resurssien tehokasta keskittämistä oikeisiin kohteisiin.

Perustajien suunnitelmissa on ollut aloittaa yrityksen taival verkkokauppana sekä päästä sen kautta luomaan pohjaa yritykselle ja kartuttamaan asiakaskuntaa omassa segmentissään. Internetissä tapahtuva kaupankäynti on viimeisen vuosikymmenen aikana lisännyt suosiotaan merkittävästi, ja käytänteet saada toimiva verkkokauppa perustetuksi ovat myös huomattavasti helpottuneet. Tästä syystä nykyisin yhä useammille yrittäjäksi aikoville verkkokaupan perustaminen onkin ensikosketus yksityisyrittäjän elämään. (Tutkimus ja kirjallisuus n.d.) Tässä opinnäytetyössä ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista perehtyä itse verkkokaupan perustamisprosessiin, sen yksityiskohtiin eikä teknisen toteutuksen näkökulmaan, sillä tutkimustyön avulla on enemmänkin pyrkimys kyetä hahmottamaan yrittäjyyden haasteet ja mahdollisuudet sekä mahdollisuuksien mukaan lisätä toimeksiantajan kompetenssia alalla toimimiseen.

Aiheesta erityisen mielenkiintoisen minulle omakohtaisesti tekee se, että henkilökohtaisella tasolla minulle entuudestaan tutut henkilöt ovat suunnittelemassa sekä perustamassa kyseistä yritystä, joten minulle on mahdollista olla säännöllisesti tekemisissä aiheen kanssa, ja pääsen myös seuraamaan tutkimustyön tuottamia vaikutuksia ensikäden kautta.

Mahdollisuus päästä seuraamaan tällaista projektia ja sen toteutusta näinkin läheltä sekä mahdollisuus vaikuttaa oleellisesti asioihin keskusteltaessa liiketoimintasuunnitelman luomisessa huomioitavista asioista lisäävät suuresti mielenkiintoa tutkimustyötä kohtaan. On hyödyllistä perehtyä läheltä yrityksen perustamisen eri vaiheisiin ja analysoida sen eri osa-alueita oman koulutuksen näkökulmasta, koska yksi suuri tavoite henkilökohtaisella tasolla olisi myös tuntuvasti syventää osaamistani opinnäytetyössä esiintyvillä osa-alueilla, jotta voisin hyödyntää hankkimaani tietotaitoa tulevaisuudessa työmarkkinoilla.

1.2 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Työssä on tarkoitus suunnitella ja luoda perustajien kanssa yritykselle eräänlainen aloittelijan opas liiketoimintasuunnitelman rakentamista varten. Aikomuksena on tähän liittyen tuoda esille ja arvioida oleellisimpia asioita, joita yrityksen perustamisessa tulee vastaan, sekä pyrkiä tutkimustyön avulla tarjoamaan tärkeitä työkaluja yrityksen perustajille ja auttaa heitä ennen kaikkea huomioimaan perustason näkökohtia, joita tulee ottaa huomioon kyseisen laisessa projektissa. Lisäksi tarkoituksena on arvioida perustajien tarpeita kyseisen työn toteuttamiselle. Tämä tapahtuu selvittämällä tutkimuksen kautta ennen kaikkea niitä haasteita ja ongelmia, joita yritystä perustavat henkilöt kohtaavat käytännön toteutuksessa, sekä sitä, kuinka niihin kyettäisiin varautumaan tai kuinka niitä voitaisiin välttää liiketoimintasuunnitelman avulla. Tämän myötä tavoitteena on korostaa niitä hyötyjä, joita saavutetaan liiketoimintasuunnitelman laadinnalla. Työn ydin on siis ilmentää aloittelevalle yrittäjälle liiketoimintasuunnitelman tarkoitus ja syy sille, miksi sellainen tulisi yritystoimintaa aloitettaessa laatia. Voidaankin

sanoa, että tarkoituksena on vastata hyvin monesti yrittäjien suusta kuultuun kysymykseen: ”Mihin liiketoimintasuunnitelmaa oikein tarvitaan?”.

Koska kyseinen yrityshanke on vasta suunnitteluvaiheessa, on yritys vielä toistaiseksi nimeämätön. Perustajiensa liikeidean mukaisesti yritys tulisi toimimaan vaatealalla. Ajatuksena on tarjota kauniita ja muodikkaita vaatteita pääasiassa nuorille ja nuorekkaille ihmisille keskivertoa suuremmissa kokoluokissa. Hyvän ja henkilökohtaisen palvelun ollessa luonnollisesti yksi perusajatuksista eräänä yrityksen kantavista ideoista ja päätavoitteista on myös asiakkaiden minäkuvan parantaminen. Tämän myötä yrityksen muutoin jokseenkin tavanomaiselle toiminnalle on tarkoitus luoda merkittävää lisäarvoa, jolla erottaudutaan kilpailijoista sekä saadaan luotua ja kasvatettua tyytyväinen ja uskollinen asiakaskunta. Tarkoituksena on hankkia yhteistyökumppaneita Yhdysvalloista, josta tuotteet hankittaisiin maahantuontina. Ensimmäisenä askeleenaan perustajat pitävät nettikauppaa, mutta mikäli idea saa nostetta alleen, myöhemmässä vaiheessa myös niin sanotun kivijalkakaupan perustaminen nähdään mahdollisena.

Tämän kaltaisessa prosessissa tulee olemaan huomattavan paljon asioita, joita ei voi ohittaa pelkällä olankohautuksella. Toivon mukaan kykenen omalla panoksellani aiheen tutkimisen myötä tarjoamaan runsaasti apua kyseisen yrityksen perustamiseen liittyvissä yksityiskohdissa siten, että yrityksen perustajat saisivat työni kautta mahdollisimman suuren määrän tarvitsemaansa etukäteistietoa.

1.3 Tutkimuksen toteutus

Tarkoituksenmukaisin tapa toteuttaa tutkimus tässä tapauksessa on kvalitatiivinen tutkimustapa johtuen siitä, että kyseessä on aloittava yritys, eikä siinä niin ollen vielä ole paljon työntekijöitä. Tässä yhteydessä tietoa pyritään hankkimaan todenmukaisissa tilanteissa, pääasiassa osallistumalla esimerkiksi suunnittelupalavereihin sekä haastattelemalla projektiin eri tavalla

yhteydessä olevia henkilöitä.

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus tutkii merkityksiä, jotka viittaavat ainutkertaisiin ilmiöihin. Näin ollen kyseisellä tutkimustavalla toteutetulla tutkimuksella ja siitä saaduilla tuloksilla ei lähtökohtaisesti pyritä samankaltaisiin yleistyksiin kuin määrällisessä eli kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullista tutkimusotetta yleensä käytetäänkin niin sanottuna ensitutkimuksena aiheissa, joista aikaisempaa tietoa ei välttämättä ole saatavilla. Kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamista koskien ei niin ikään ole tarkkaa viitekehystä eikä tiukkoja sääntöjä. Tarkoituksena on pikemminkin kyetä ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä ja pyrkiä sen myötä kuvamaan sitä mielekkäällä sekä asiaankuuluvalla tavalla. (Kananen 2008, 24.)

Voidaan myös hyvällä syyllä sanoa, että tutkimusta päästään tekemään yrityksen sisältä päin. Etuna on, että yrityksen perustamista päästään tarkastelemaan aivan läheltä koko tutkimuksen ajan. Osallistun tutkimusongelman piirissä elävien ihmisten arkeen ja pääsen osallistumaan tapaamisiin, joissa perustajat tapaavat asiantuntijoita liittyen esimerkiksi yrityksen perustamistoimiin, yritystukiin ja lainoihin sekä yhteistyökumppaneiden hankintaan, kuten osaksi etnografista tutkimustapaa kuuluu esimerkiksi Vuorisen (2005, 63) kertomana Andersonin (1992) määritelmiä käyttäen. Tämän myötä saatavilla on aina tuorein mahdollinen tieto ja aineisto, jota päästään analysoimaan hyvin kattavasti eri näkökannoilta sekä myös käytännön tasolta.

2 PERUSTAMISEN VAIHEET JA LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LÄHTÖKOHDAT

Tässä luvussa on tarkoituksena tarkastella yritystoimintaa yleisesti sekä lähtökohtia yrityksen perustamiseen liittyen. Tämän myötä tekstissä käsitellään muun muassa edellytyksiä yrityksen menestymiselle ja mahdollisia sudenkuoppia, joita tulee pyrkiä välttämään. Esille nostetaan niin ikään yrittäjän henkilökohtainen merkitys yrityksen perustamisessa sekä sen myötä sellaisia tarpeellisia henkilökohtaisia ominaisuuksia, joita kyseisenlaisessa projektissa on hyvä omata. Samassa yhteydessä tutustutaan myös alustavasti itse liiketoimintasuunnitelman rakentamiseen, siihen liittyvän prosessin kattavuuteen sekä sen merkitykseen yritykselle.

2.1 Yritystoiminnan merkitys

Yritystoiminnalla on lukuisia eri merkityksiä niin itse yrittäjälle kuin kuluttajallekin sekä jopa koko yhteiskunnalle. Yritysten perimmäinen tehtävä on tarjota joko tuotteita tai vaihtoehtoisesti palveluita. Tarkoituksena on tyydyttää kotimaan markkinoiden asettamat tarpeet sekä useissa tapauksissa myös harjoittaa ulkomaankauppaa. Tästä luonnollisena seurauksena työllisyys lisääntyy, koska yritykset ovat kykeneviä tarjoamaan myös yhä enemmän työpaikkoja, kun ne pääsevät laajentamaan toimintaansa. Yksittäisen ihmisen kohdalla tämä tarkoittaa paitsi mahdollisuutta ansaita rahaa ja parantaa näin ollen hyvinvointiaan myös tilaisuutta päästä toteuttamaan sekä kehittämään itseään. (Määttälä, Nuutila & Saranpää 2004, 140.)

Yksityisyrittäjällä on mahdollisuus saavuttaa yritystoiminnan kautta tilanne, jossa hän pääsee paremmin sekä kattavammin hyödyntämään omaa henkilökohtaista osaamistaan kuin toimimalla jonkun alaisuudessa tavanomaisessa työsuhteessa. Yrittäjyydessä on toisaalta omat riskinsä, jotka

omalta osaltaan aiheuttavat sen, ettei yritys­elämässä työskentely välttämättä tuokaan yhtä suurta tai suurempaa taloudellista tulevaisuutta kuin normaalissa työsuhteessa työskentely. Toiselta kantilta katsottuna yritystoiminta tarjoaa kuitenkin myös omat mahdollisuutensa onnistumisen kautta saavuttaa keskivertopalkansaajaa parempi ansaintataso. Yrittäjyys tarjoaa henkilölle mahdollisuuden edetä urallaan ja saavuttaa arvostusta. Vähemmän koulutetuilla henkilöillä yrittäjänä toimiminen voi joissain tilanteissa toimia potentiaalisena motivaation lähteenä. (Määttä ym. 2004, 141.)

Yleensä korostetaan, että kaikkien yritysten toiminnan tulee lähteä asiakkaista ja heidän tarpeidensa täyttämistä. Raha yritykselle ei tule itse tuotteista vaan korvauksena asiakkaalta hänen saamaansa tavaraa tai palvelua vastaan. Asiakkaan tulee saada hyötyä saamistaan tuotteista sekä palveluista, sillä se, miten asiakas kokee saamansa arvon sekä vastikkeen rahalleen, määrittää lopulta yrityksen toimivuuden ja sen, onko yritystoiminta kannattavaa.

2.2 Lähtötilanne

Yritystä perustettaessa on yleensä huomattavan paljon käytännön asioita hoidettavana. Aikaakin on monesti hyvin niukalti, ja monenlaisia ongelmia sekä ratkaistavia kysymyksiä tulee joka suunnalta niin runsaasti, että joitakin hyvin oleellisia ja merkityksellisiä asioita saattaa jäädä huomioimatta. Tämän lisäksi yrityksen tulevat perustajat tai perustamista suunnittelevat henkilöt joutuvat asettamaan itselleen lukuisia kysymyksiä. Niistä tärkeimpiä ovat esimerkiksi seuraavat:

- Onko minusta yrittäjäksi?
- Onko minulla tarpeeksi osaamista?
- Onko kehittämäni liikeidea potentiaalisesti menestyvä?
- Olenko valmis tekemään tätä loppuelämäni?
- ”Haluan­ko” tätä tarpeeksi?

- Olenko riittävän sinnikäs pyrkiäkseni tavoitteisiini?
- Olenko riittävän ”kova” menestyäkseni yrittäjänä?
- Saanko tarvittavan rahoituksen järjestymään?
- Miten runsaasti markkinoilla tulee olemaan kilpailua?
- Kuinka pystyn erottumaan kilpailijoista?

On sanottu, että luja tahto on kaiken yrittäjyyden alku. Siitä eteenpäin jatkettaessa on kyse vain systemaattisesta suunnittelusta ja pakollisista lakisääteisistä toimenpiteistä. Tähän pohjautuen tulee muistaa, että alussa tehdyt valinnat ja päätökset vaikuttavat pitkälle tulevaisuuteen. Kannattaakin siis pysähtyä hetkeksi ja käydä läpi toimintaympäristöä sekä omaa toimintaa kokonaisuutena. Erilaisten yrityselämässä vastaan tulevien tilanteiden suunnittelu ja niihin varautuminen on kilpailuetu, jota ei kannata jättää käyttämättä. (Hoffrén 2002, 4–6; Ruuska 1996, 4.)

2.3 Yleistä yrityksen perustamisesta

Vaikka yritystä perustamassa olevilla henkilöillä olisi kaikki edellytykset toimia yrittäjänä, saattaa yrityshanke epäonnistua johtuen siitä, että se ei ole perustajilleen sopiva. Syinä tähän voi olla muun muassa väärä toimiala, toimimaton toimintamalli tai jopa väärä ajoitus. Tämä johtuu pääosin siitä, että perustamiseen liittyviä immateriaalisia edellytyksiä on hyvin vaikea arvioida konkreettisesti. Niitä ovat esimerkiksi perustajahenkilöiden sitoutuminen projektiin, riittävä sinnikkyys sekä päättäväisyys tavoitteiden saavuttamiseksi. Sen sijaan helposti konkreettisella tasolla todettavia asioita ovat esimerkiksi tarvittavat taloudelliset resurssit. (Ks. kuvio 1.)



KUVIO 1. Yrityksen perustamissuunnittelussa tärkeimmät arvioitavat asiat (Hoffrén 2002, 5)

Näin ollen yrityshankkeen toteuttamiskelpoisuuden arviointi on toteutettavissa sitä luotettavammin, mitä enemmän tarvittavaa tietoa on käytettävissä. Mitä täsmällisempiä perustamisvaiheessa saatavilla olevat tiedot ovat, sitä todennäköisemmin asiat tulevat menemään suunnitellulla tavalla. (Hoffrén 2002, 5–6.)

Tiedonkeruun lisäksi avainasemassa on tavoitteiden määrittely ja mahdollisimman tarkan toimintasuunnitelman laatiminen. Oleellisimpia asioita tulee miettiä ja käydä läpi säännöllisesti tilanteen mukaan pitämällä aivoriihiä. Kun asiat tulevat etukäteen huolellisesti suunnitelluksi, jättää se aina vähemmän mahdollisuuksia odottamattomille yllätyksille. Täytyy kuitenkin muistaa, että suunnitelmien tulee ensisijaisesti perustua tutkittuun tietoperustaan, ei omaan ”mutu-tuntumaan” pohjautuviin luuloihin ja olettamuksiin. (Hoffrén 2002, 6.) Päällimmäisenä mielessä onkin hyvä pitää se tosiasia, että kunnollista, projektin alussa suoritettua selvitys- ja suunnittelutyötä on äärimmäisen vaikea korvata enää myöhemmässä vaiheessa. Vanha sanonta ”hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” on äärimmäisen osuva tässäkin yhteydessä.

2.4 Yritysmuodon valinta

Siinä vaiheessa, kun lähtökohdat liiketoiminnalle ovat selvillä ja alustavat suunnitelmat on saatu tehtyä, on oleellista valita harjoitettavaan liiketoimintaa sopiva yritysmuoto (Yrityksen perustajan opas 2009, 3). Yritysmuotoja on viisi: yksityinen toiminimi, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö sekä osuuskunta. Yritysmuotoa valittaessa tulee ottaa huomioon monia eri kriteereitä. Näitä ovat:

- Perustajien lukumäärä
- Pääomatarve
- Vastuu ja yritysrisi
- Toiminnan joustavuus
- Toiminnan jatkuvuus
- Voiton ja tappion jakaminen sekä palkanmaksu
- Verotus

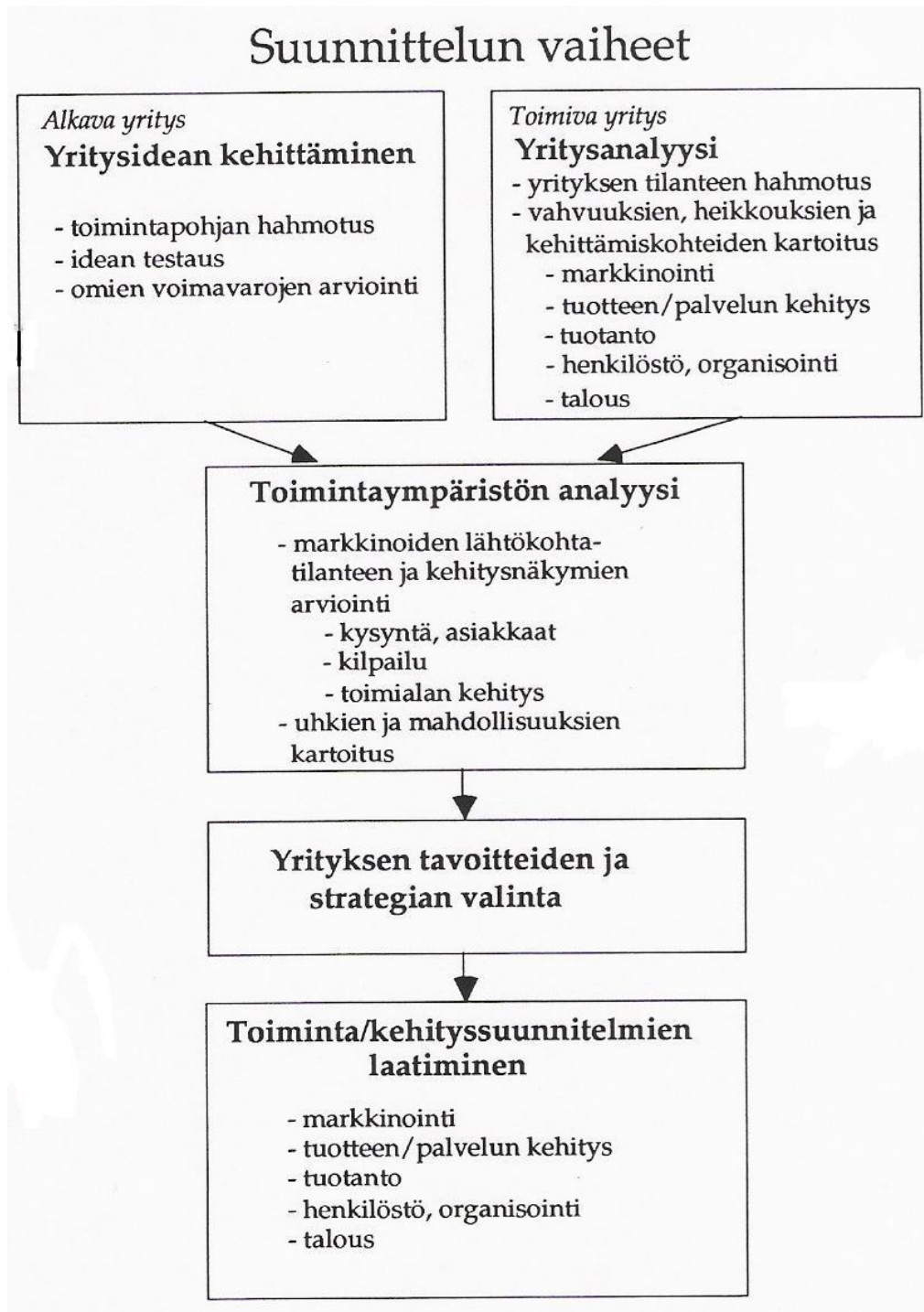
Kyseiset seikat huomioiden on ilmiselvää, että kyseisessä tapauksessa yksityisen toiminimen perustaminen on luonnollinen valinta yritysmuodoksi. Ylivoimaisesti helpoin tapa aloittaa yritystoiminta on yksityinen toiminimi muun muassa siksi, ettei toiminnan aloittamisesta veloiteta tekemään mitään erillistä sopimusta. Toiminimen alla toimivat yrittäjät luetaan joko ammatinharjoittajiin, jotka toimivat yrityksessään yksin ilman ulkopuolista työvoimaa, tai liikkeenharjoittajiin, jotka lähtökohtaisesti harjoittavat liiketoimintaa yksin mutta joilla voi kuitenkin olla alaisuudessaan palkattua työvoimaa. Toiminimen alla toimivalla yrityksellä ei ole yhtiömuotoa, joten yrittäjä vastaa itse omalla henkilökohtaisella omaisuudellaan kaikista yrityksen sitoumuksista. Niin ikään vähimmäisalkupääoman suuruutta koskien ei ole asetettu erillisiä määräyksiä yrittäjän vastatessa itse kaikista yrityksen veloista. Yritysedustuksen sekä kaikki yritystä koskevat päätökset yrittäjä

hoitaa itse henkilökohtaisesti. (Yrityksen perustajan opas 2009, 3–4; Yrityksen perustajan opas n.d. 8–10.)

2.5 Johdatusta liiketoimintasuunnitelman rakentamiseen

Kun perimmäinen idea oman tulevan yrityksen liiketoiminnan luonteesta on jo ehtinyt muotoutua jonkin aikaa yrittäjäksi aikovan mielessä, on aika alkaa siirtää ajatuksia ehkäpä suurimpaan yksittäiseen projektiin, joka sisältyy yrityksen perustamiseen, liiketoimintasuunnitelmaan. Vaikka liiketoiminnan suunnittelun olisi syytä kuulua jokaisen yrityksen arkipäiväiseen toimintaan, jätetään se monissa, etenkin pienimmissä, yrityksissä vähintäänkin tuottamatta kirjalliseen muotoon. Se, että yrityksellä on jonkinasteinen suunnitelma toiminnan järjeistämistä sekä tavoitteista, näkyy tietyissä tapauksissa jo pelkästään siitä, että yritystoiminta on päätetty aloittaa. Hyvin monesti tämä suunnitelma sijaitsee kuitenkin vain yrittäjän itsensä ajatuksissa. Tulisi kuitenkin pitää aina mielessä se tosiasia, että liiketoimintasuunnitelma on yrityksen selkäranka. Siihen tulisi panostaa riittävästi, koska sen tarjoama hyöty yritykselle on pitkällä aikavälillä yrityksen toiminnan ja kehityksen kannalta äärimmäisen merkittävä, jopa välttämätön. (Ruuska 1996, 4–5.)

Tässä opinnäytetyössä, kuten jo todettiin, käsitellään aloittavan pienyrityksen liiketoimintasuunnitelman luomista. Myös jo toiminnassa oleville yrityksille voidaan rakentaa ajantasainen liiketoimintasuunnitelma, joka sen kaltaisissa tapauksissa aloitetaan yritysanalyysin pohjalta, jossa kartoitetaan yrityksen nykytila kattavien ja kriittisten tarkastelujen kautta. Liiketoimintasuunnitelmaa olisikin hyvä päivittää säännöllisin väliajoin, esimerkiksi vuosittain tai kun yrityksen toiminnassa tapahtuu merkittäviä muutoksia. Tässä tapauksessa aloitetaan kuitenkin nollasta, eli lähtökohtana pidetään syntynyttä yritysidea, jota lähdetään järjestelmällisesti kehittämään. Kuviossa 2 havainnollistetaan suunnittelun vaiheet kummankin laisessa lähtötilanteessa.



KUVIO 2. Liiketoiminnan suunnittelun vaiheet (Ruuska 1996, 12)

Kirjallisesta liiketoimintasuunnitelmasta on äärimmäisen suurta hyötyä liiketoiminnan aloittamisessa muun muassa siksi, että sen avulla kyetään esittelemään yritystoimintaa johdonmukaisesti rahoittajille sekä muille yhteistyökumppaneille. Lisäksi valmis liiketoimintasuunnitelma auttaa yrittäjää selkiyttämään ja tarkentamaan näkemyksiään toiminnan aloittamiseen liittyen

sekä osaltaan myös syventämään tietoutta toiminnan kokonaisuudesta ja menestymisen edellytyksistä. Jo toiminnassa olevilla yrityksillä suurin hyöty tulee valmistautumisesta. Yritysten toimintaympäristö on alati muuttuva, kuten se on aina ollutkin ja tulee aina olemaan. Tämän tosiseikan vallitessa parhaiten menestyneitä ovat olleet ne, jotka ovat kyenneet varautumaan ja sopeutumaan muutoksiin. Nykyisin muutokset ovat aina vain nopeampoisempia. Siispä liiketoiminnan suunnittelussa tulisikin pyrkiä löytämään strategia, jolla yritykselle asetetaan toteuttamiskelpoiset tavoitteet muuttuvissa olosuhteissa. (Ruuska 1996, 6–9.) Olipa siis kyseessä aloittava pienyritys tai jo paikkansa huipulla vakiinnuttanut markkinajohtaja, on liiketoimintasuunnitelma nimensä mukaisesti koko liiketoiminnan suunnittelun A ja O.

3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LUOMINEN

Kyseinen luku käsittelee tarkemmin itse liiketoimintasuunnitelmaa ja sen luomisprosessia. Luvussa perehdytään laajemmin prosessin lähestymistapaan ja yksityiskohtiin, siinä huomioitaviin asioihin sekä suunnitelman laadintaan. Esille tuodaan niitä hyötyjä, joita yritys saavuttaa liiketoimintasuunnitelman rakentamisen myötä, sekä perustellaan sen oleellisuutta yrityksen kehityskulun ja tavoitteiden täyttymisen kannalta.

3.1 Mikä liiketoimintasuunnitelma?

Riippumatta siitä, onko kyse perustamisvaiheessa olevasta yrityksestä kuten tässä tapauksessa, vai onko kyseessä tilanne, jossa jo toimivan yrityksen toimintaa ja näkymiä tulevaisuuden osalta on päätetty alkaa analysoida, on aiheellista miettiä sekä hakea ratkaisuja hyvin kattavaan joukkoon kysymyksiä. Vastaavatko yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut asiakkaiden asettamaa kysyntää nyt ja tulevaisuudessa? Ketkä ovat kohderyhmäämme? Mitä kilpailuvaltteja meillä on? Millaisia investointeja tulee tehdä? Millaisia asiakkaita on tavoitteena saada? Tarvitaanko yritykseen palkattua henkilöstöä, ja jos tarvitaan, niin millaista? Kuinka organisointi hoidetaan? Tuleeko yritys olemaan kannattava? (Ruuska 1996, 4–5.) Kysymyksiä on niin lukuisia, etteivät kaikki siinä tilanteessa olevat, jotka joutuvat niiden kanssa painimaan, välttämättä edes huomaa nostaa kaikkia tähdellisiä asioita pöydälle. Niistä jotka nostavat, saattaa yrittäjän arkeen hyppääminen tuntua hyvin massiiviselta ja osittain jopa lähes epätoivoiselta tehtävältä, kun työn määrä sekä luonne alkaa realisoitua heidän tajunnassaan.

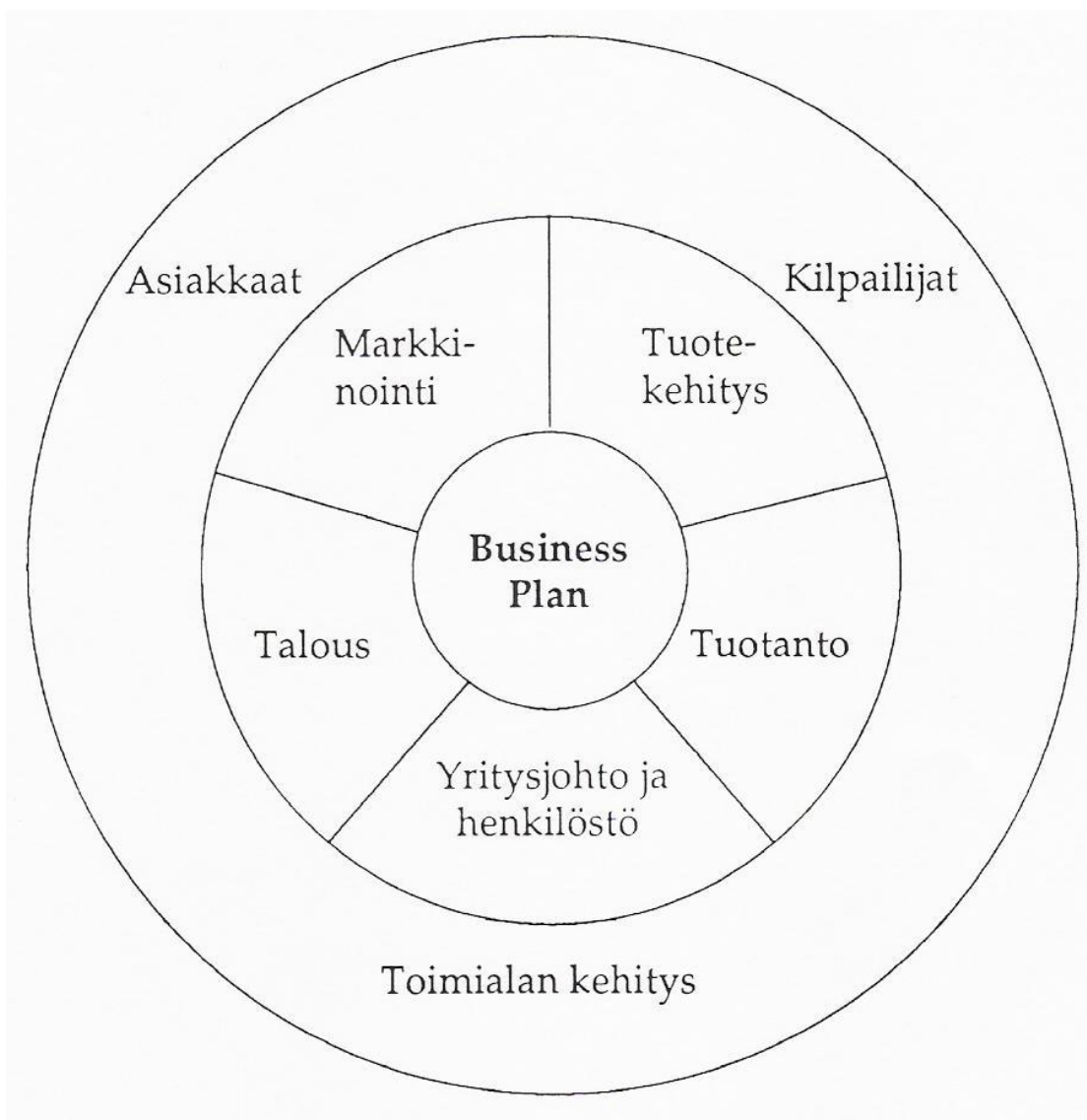
Juuri tässä vaiheessa kyseeseen tulee ajatusten koostaminen dokumentoituun muotoon, jolla pyritään selkiyttämään sekä jäsentelemään villinä juoksevia ideoita ja ajatuksia niiden hyödyn maksimoimiseksi. Kun ideat alkavat hahmottua paperille, voidaan alkaa järkeistää ja rakentaa faktuaalista suunnitelmaa tarvittavista toimenpiteistä sekä menettelytavoista ideoiden

kesyttämiseksi hyötykäyttöön, mistä tavoiteltuna lopputuotteena on oma toimiva yritys. Tätä kaikkea pähkinänkuoressa on liiketoimintasuunnitelma. Yritysmaailmassa on perinteisesti totuttu suunnitelmalliseen toimintaan ja käytäntöihin. Periaatteena pidetään, että lähtökohdat sekä linjaukset yrityksen tulevaisuutta ajatellen tulee kirjata ja tiivistää liiketoimintasuunnitelmaksi eli Business Planiksi. (Ruuska 1996, 4–5.)

Liiketoimintasuunnitelman sisältö koostuu normaalisti seuraavista pääkohdista (Ruuska 1996, 5.):

- Lähtötilanteen arviointi
- Kilpailutilanteen ja markkinoiden arviointi
- Yrityksen tavoitteet ja strategia
- Yrityksen toimintojen organisointi ja kehittämissuunnitelmat
- Taloudelliset laskelmat
- Riskien ja mahdollisuuksien kartoitus

Tavoitteena on kyseiset osa-alueet hallitsemalla päästä tilanteeseen, jossa yrityksen omia toimintoja, kuten esimerkiksi taloutta ja markkinointia, kehitetään määrätietoisesti. Kehittämissuunnann tulee olla yhdensuuntainen kaikkien toimintojen kohdalla. Liiketoimintasuunnitelma kertoo yksityiskohtaisesti, miten kunkin yrityksen eri toimintoja on aikomus hoitaa alati muuttuvassa toimintaympäristössä, ja tavoitteena on tämän myötä saada yritys menestymään. Suunnitelman tulee olla lähtökohdaltaan markkinakeskeinen, joten suunnitelman laadinnassa edellytetään huomion keskittämistä paitsi yrityksen sisäisiin käytänteisiin, myös sen ulkopuolelle. Markkinat on syytä oppia tuntemaan heti alusta pitäen, ja kilpailijoista kannattaa hankkia kaikki mahdollinen tieto kilpailukyvyä maksimoimiseksi. (Ks. kuvio 3.) Kun kaikki yrityksen ulkopuoliset tekijät on otettu huomioon ja kaikki tarvittava tietous omaksuttu, suhteutetaan yrityksen tavoitteet ja strategiat siihen tilanteen vaatimalla tavalla. (Ruuska 1996, 5.)



KUVIO 3. Yrityksen sisäiset ja ulkoiset tekijät (Ruuska 1996, 5)

Perustavaa laatua olevia huomioitavia asioita on siis paljon, ja ne ovat toinen toistaan tärkeämpiä yrityksen menestyksen kannalta. Onkin siis ensiarvoisen tärkeää kyetä hahmottamaan liiketoiminnan suunnittelun kokonaiskuva omaa aloittavaa yritystä koskien heti projektin alussa. Mikäli jokin kulmakivistä jää alussa huomioimatta, on sillä potentiaalisesti suuri mahdollisuus vaikuttaa erittäin negatiivisesti yrityksen kehityssuuntaan.

3.2 Suunnittelu kaiken perustana

Suunnittelun välttämättömyys

Yrityksen perustamisvaiheessa liiketoimintasuunnitelman laatiminen tarjoaa selkeän rungon moninaisten eteen tulleiden kysymysten käsittelyyn sekä niiden pohjalta yrityksessä tehtyjen omien valintojen kirjaamiseen. Sillä mahdollistetaan potentiaalsiin ongelmatilanteisiin varautuminen jo ennakoita, minkä myötä mahdollisia virheitä kyetään välttämään. (Ruuska 1996, 6–9.) Voidaankin sanoa, että menestyksekkään pohjan luominen liiketoiminnalle onnistuu ilman hyviä suunnitelmia yhtä varmasti kuin talonrakennusprojekti samoilla periaatteilla. Oman yrityksen kivijalka kannattaa siis muurata huolellisesti.

Kuten edellisessä luvussa esitettiin, tulisi liiketoimintasuunnitelmassa tarkastella yritystä toimintaympäristöineen yhtenäisenä kokonaisuutena. Riippuen yrityksen lähtökohdista pyrkii yleensä yksi osa-alueista korostumaan liiaksi suunnittelun osalta. Tästä esimerkkinä voisi olla oman innovatiivisen tuotteen lanseeraava korkean teknologian yritys, jossa tuotekehitys kaappaa valtaosan huomiosta, tai vaikka puhtaasti palvelualan yritys, jolla mainonta ja markkinointi nousevat pääasemaan. Sinällään asiaa ei voida tarkastella täysin mustavalkoisesti ja todeta, että kyseessä olisi tällöin pelkästään huono asia, mutta yrityksen tärkeiden osa-alueiden kehittäminen ei saisi tapahtua missään tilanteessa muiden osa-alueiden kustannuksella. Jokaiseen kuviossa 3 esitettyyn toiminnan alueeseen sisältyy myös lukuisa joukko yksittäisiä seikkoja, joista kaikille on tarpeellista muodostaa omat linjaukset sekä toimintasuunnitelmat. Mikäli ne tulisi saada vaikuttamaan yhdensuuntaisesti, se edellyttää niiden yhdenaikaista käsittelyä. (Ruuska 1996, 7.)

Sijoitus tulevaisuuteen

Suunnittelua tehtäessä voi vaikuttaa itsestäänselvyydeltä, että ajatuksia painotetaan suunnattavaksi kokonaisvaltaisesti kohti tulevaisuutta. Valitettavan usein liiketoimintasuunnitelmien yksittäisenä suurena puutteena on niiden jääminen nykytilan ja nykyisen toiminnan kuvauksiksi. (Ruuska 1996, 7–8.) Tilannetta voisi hyvin kuvata laivan ohjastamiseksi karikkoisilla vesillä ilman tarvittavia apuvälineitä ja selvää päämäärää, kuten Ruuska (1996, 7) kirjassaan asian ilmaisee.

Sopiva ajanjakso suunnittelun ajalliselle tähtäimelle on tilanteesta riippuen yleisimmin 3–5 vuotta. Suuntaviivoja asettavia tekijöitä voivat olla muun muassa yrityksen koko, toimiala sekä yleinen tilanne. Varsinkin kun puhutaan ajanjakson loppupäästä, ei voida olettaa, että suunnitelmia ja ennusteita olisi mahdollista tehdä yksityiskohtaisen tarkasti yrityksen ja sen toimintaympäristön kehitys huomioon ottaen. Ennemmin suunnitelman tarkoitus on näiltä osin asettaa määritellyissä raameissa olevia tavoitteita, esittää kirjallisessa muodossa odotukset muutosten luonteesta, suunnasta sekä nopeudesta. Vaikka kehitys poikkeaisikin enteilyistä, pystytään sen vaikutus yrityksen kannalta kuitenkin tunnistamaan, ja tämän myötä suunnitelmia voidaan korjata tilanteen vaatimalla tavalla. Mikäli lähtökohtana on, ettei selviä tavoitteita ja arvioita kehityksen suhteen ole missään vaiheessa suunnittelua asetettu, jäävät muutokset usein huomiotta. Tämä taas syö merkittävästi yrityksen toimintapohjaa, koska kilpailukyvyn ylläpitäminen edellyttää pysymistä ajan hermolla. (Ruuska 1996, 8–9.)

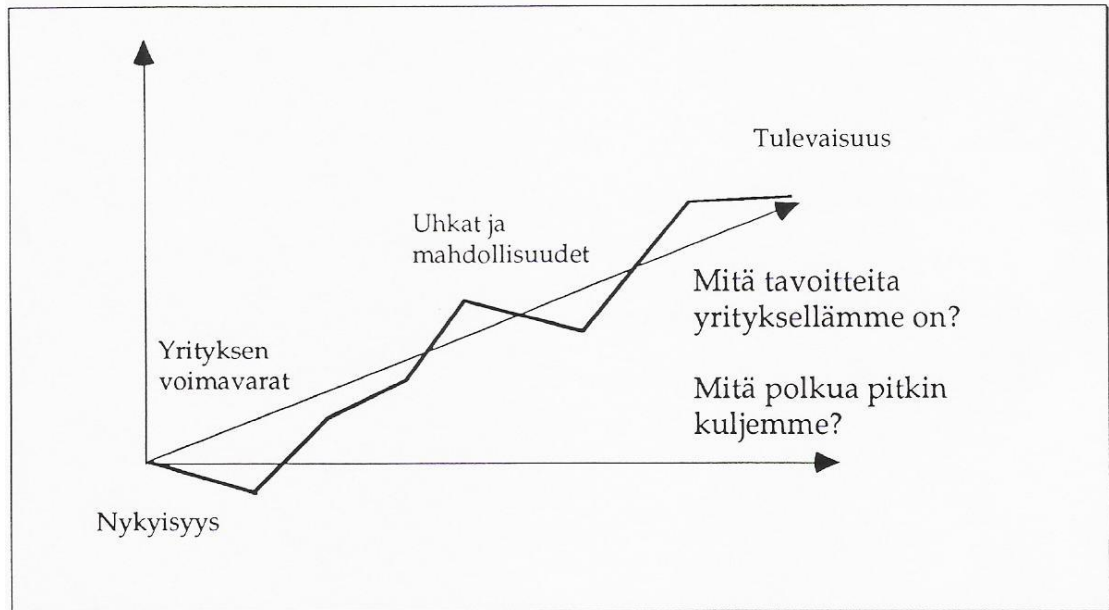
Miten taata, että suunnitelma toimii käytännössä?

Missään suunnittelun vaiheessa ei tulisi menettää kykyään nähdä metsää puilta. Joka vaiheessa tulisi muistaa, että suunnitelmien tulisi olla realistisia ja toteuttamiskelpoisia. Monesti kun suunnittelu pääsee viemään mukanaan, on olemassa vaara, että suunnitelmista tulee pikemminkin vain haaveita paperilla, osittain toteuttamiskelvottomiakin. Syitä voi olla monia, kuten omien resurssien yliarviointi, liian optimistiset odotukset asiakkaiden kiinnostuksesta tai kilpailun

aliarviointi. Jotta näiltä tilanteilta välttyttäisiin, tulee suunnittelun pohjautua alinomaan oman toiminnan, resurssien analysoinnin sekä markkinakartoituksen osalta kriittiseen tarkastelunäkökulmaan. (Ruuska 1996, 8–9.)

Mistä innovatiivisuus suunnittelun työkaluksi?

Kysyttäessä menestyvien yritysten yritysjohtajilta hyvän suunnittelun tunnusmerkkejä on tärkeimpinä seikkoina yhtäältä pidetty järjestelmällisyyttä, toisaalta taas luovuutta. Kuinka sitten on mahdollista ratkaista näinkin paradoksaalinen tilanne? Järjestelmällisyys on isossa osassa työn järkevän etenemisen kannalta. Sillä myös pyritään varmistamaan, että kaikki tarvittavat, merkitykselliset asiat tulisivat otetuiksi huomioon. (Ruuska 1996, 9.) Tietyt perusajatuksot tuleekin selkeästi hahmottaa, ja ne tulee pitää kirkaana mielessä, sillä järjestelmälliseltä näkökannalta tarkastellen liiketoimintasuunnitelman tehtävä on myös rakentaa silta yrityksen nykyhetkestä tulevaisuuteen asti ulottuvaksi johdonmukaiseksi aikajanaksi (ks. kuvio 4). Kun asiaa tarkastellaan syvällisemmin, voidaan todeta, että perimmäiseltä luonteeltaan suunnittelu on kuitenkin ideoiden ja visioiden tuottamista sekä niiden rohkeaa esille tuontia. Olemassa olevaa kyseenalaistetaan, vaihtoehtoisia ratkaisumalleja pyritään löytämään ja ratkaisuja esiintyviin ongelmiin koetetaan keksiä. (Ruuska 1996, 9.) Luovuuden loppuminen on kaiken kehityksen surma.



KUVIO 4. Liiketoiminnan suunnittelun perusajatukset (Ruuska 1996, 9)

Luovuuden kannattaa ja pitääkin antaa kukkia yrityksen suunnitteluprosessissa. Parhaat suunnitelmat syntyvätkin juuri siten, että ilmoille päästetään myös kaikkein vilskeimmät ideanpoikaset, joista on helposti poimittavissa toteuttamiskelpoiset helmet. Tietyt perusajatukset tulee kuitenkin selkeästi hahmottaa ja ne tulee pitää kirkkaana mielessä, ennen kuin ideointi päästetään kaikkein vilskeimmilleen. Kuten aiemmin mainittiin, ei realiteetteja pidä missään vaiheessa unohtaa. Realiteetit voisi pikemminkin ajatella suodattimiksi, joiden läpi kaikki julki tuodut ideat ja ajatukset ajetaan, mikä auttaa synnyttämään lopputuotoksena toimivan, toteuttamiskelpoisen liiketoimintasuunnitelman.

Kuten kaikesta käy ilmi, on huolellisen suunnittelun tuoma arvo yritykselle korvaamatonta. Koko suunnitteluprojektin ajan tulee muistaa lähtökohdat ja tavoitteet, miksi suunnittelutyötä on ryhdytty tekemään, ja mihin sillä viime kädessä pyritään. Vaikka konsultin tai jonkun muun yrityksen ulkopuolisen tahon osallistuminen suunnitteluun voisi olla suureksi avuksi ja tuoda helpotusta kaikkien avointen kysymysten keskelle, ei itse liiketoimintasuunnitelman laatimista ole syytä jättää ulkopuolisen tehtäväksi. Sen lisäksi että liiketoimintasuunnitelma on yrityksen ja perustajiensa oma

itsenäinen näkemys toteutettavasta toiminnasta, se auttaa myös perustajaa tai perustajia itseään hahmottamaan yritystoiminnan kokonaiskuvan sen suunnittelun kautta. Mikäli joku muu tekisi juuri tämän työvaiheen, voisi yritys vain luottaa siinä yhteydessä syntyneeseen tuotokseen, minkä lisäksi suunnitelman toteutus ja pääsisältö tuntuisi todennäköisesti jopa aivan vieraalta. Aivan kuten Ruuska (1996, 11) osuvasti siteeraa William J. Siegeliiä: ”Ihmiset eivät suunnittele epäonnistuvansa, he epäonnistuvat suunnittelussa.”.

Liiketoimintasuunnitelman runko

Kun aloittavalle yritykselle aletaan hahmotella liiketoimintasuunnitelmaa, voidaan havainnoida, että tilanne on luonnollisesti huomattavasti avoimempi kuin jo olemassa olevalla yrityksellä. Kokemusperäistä tietämystä toiminnasta ei vielä ole, mutta toisaalta menneet toimintatavat ja käytänteet eivät ole rajoittamassa luomisprosessia, vaan kaikki voidaan aloittaa puhtaalta pöydältä. Viitaten sivulla 12 esitettyyn kuvioon 2 noudattavat liiketoimintasuunnitelman sisällön rakentamisen vaiheet siinä havainnollistettua etenemisjärjestystä aloittavan yrityksen osalta. Alussa kyse on lähinnä keskittymisestä yritysideoon rajaamiseen sekä omien lähtökohtien arvioimisesta, josta sujuvasti voidaan siirtyä analysoimaan tulevaa toimintaympäristöä sekä yrityksen omia lähtökohtia. Tästä luonnollisena jatkumona aloittavalla yrityksellä on toimintasuunnitelman laadinta, johon sisällytetään kaikki yrityksen tärkeimmät sisäiset tekijät. (Ruuska 1996, 11–14.)

Kun todetaan, että ajatustyötä on tehty tarpeeksi kattavasti, voidaan siirtyä suunnitelmien selkiyttämiseen paperille. Liiketoimintasuunnitelman perusrunko on maailmanlaajuisesti kuta kuinkin samanlainen kaikkialla (Ruuska 1996, 13). Pääkohdat ovat:

- 1 Tiivistelmä
- 2 Lähtötilanne
- 3 Markkinatilanne ja sen kehitysnäkymät

- 4 Yrityksen päätavoitteet
- 5 Liikeidea ja strategia
- 6 Markkinointisuunnitelma
- 7 Tuotekehityssuunnitelma (Palvelutuotteiden kehitys)
- 8 Tuotantosuunnitelma (Palvelujen tuottaminen)
- 9 Henkilöstösuunnitelma
- 10 Taloussuunnitelma
- 11 Riskien arviointi

3.3 Käynnistys

Yrittäjän omat resurssit

Alkuvaiheessa keskeisimpiä menestymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat yritysidea, jonka luomalle perustalle toiminta kokonaisuudessaan tullaan rakentamaan, sekä tietysti itse yrittäjä, jonka vastuulla on saada kehittämänsä idea toimimaan kannattavasti ja tarpeeksi laaja-alaisesti. Voidaankin siis hyvällä syyllä sanoa, että yrityksen perustaja on paljon vartija. Ala, jolle oma yritys erikoistuu, tulee hallita hyvin. Asiantuntemusta kaikista yrityksen sisäisistä toiminnoista, kuten markkinoinnista ja talousasioista, tulee kartuttaa. Vaikka tietotaito karttuu sitä mukaa kun yrittäjyyteen pääsee kunnolla käsiksi, olisi yrittäjän aiemmasta työskentelystä jossain alaan liittyvässä työssä tai toimessa luonnollisesti suuresti hyötyä. Näin kokemusta olisi tullut hankittua käytännön kautta jo etukäteen. (Ruuska 1996, 20; Yrityksen perustajan opas n.d. 3–5.)

Myös yrittäjän omat henkilökohtaiset ominaisuudet ja valmiudet laitetaan yksityisyrittäjyydessä koitokselle. Yleensä yrittäjyyden alkuvaiheeseen liittyy suurta innostuneisuutta ja omistautumista yritykselle. Myös normaalit työajat voi pääsääntöisesti unohtaa, sillä ylimääräiset ponnistelut kuuluvat luonnollisena osana yrittäjän elämään. On oltava valmis ottamaan riskejä mutta muistettava olla kuitenkin samalla maltillinen ja spekuloiiva. Ei ole olemassa yritystä, jolle ei jossakin vaiheessa tulisi jonkinasteisia ongelmia

vastaa, ja juuri nuo ovat ratkaisevia hetkiä, jolloin sisua jatkaa sinnikkäästi eteenpäin kysytään. (Ruuska 1996, 20.) Paineensietokykyä sekä uskoa omaan tekemiseen koetellaan. Taloudelliset seikat tulee jatkuvasti huomioida yrityksen etua ja kasvamista ajatellen. Yrittäjä joutuu jatkuvasti taiteilemaan kaksiteräisellä miekalla, ja hänen tulee löytää kultainen keskitie kaikessa tekemisessä ja taito ottaa maltillisia riskejä. Yrittäjyydessä jyvät todellakin erotellaan akanoista, ja pitkäjänteisyys sekä valmiudet kehittyä henkilökohtaisella tasolla yrityksen mukana luovat tukevaa pohjaa menestykselle tulevaisuudessa.

Kun asia esitetään ehkä jopa hieman provosoivasti, voi se aluksi tuntua hieman alentavalta omia odotuksia kohtaan. Täytyy kuitenkin korostaa, että tehtävään yleensä kasvetaan. Kukaan ei ole seppä syntyessään, eikä kenestäkään löydy missään vaiheessa kaikkia hyviä ominaisuuksia. Jos yrityksen perustajalta haettaisiin vain ja ainoastaan täydellisyyttä, jäisivät yritykset kokonaan perustamatta. Tärkeintä onkin oppia tunnistamaan ja tunnustamaan niin omat vahvuudet kuin heikkoutensakin ja niiden avulla valita otollisimmat toimintatavat, joiden avulla voi mahdollisuuksien mukaan parhaiten hyödyntää vahvuuksia ja paikata heikkouksia. (Ruuska 1996, 20.)

Yritysidea

Toinen pääasiallisista menestymisen lähtökohdista on yritysidea ja sen toimivuus. Olisi varmistettava, että markkinoilta tulee löytymään riittävässä määrin asiakkaita, jotka ovat kiinnostuneet maksamaan yrityksen tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta. Oman yrityksen tarjontaan kannattaakin perehtyä riittävän analyyttisellä otteella, jotta totuudenmukaiset vastaukset saadaan kartoitettua, ennen kuin tulee tehtyä mitään hätiköityä yrityksen perustamisen suhteen. Jotta yritys saisi mahdollisimman paljon tunnettuutta ja sitä kautta kasvavan asiakaspohjan, täytyy markkinointiin panostaa riittävästi.

Markkinoinnin keskittäminen juuri oikealle asiakasryhmälle on avainasemassa, jotta resurssit menisivät kokonaisuudessaan hyötykäyttöön. Tästä syystä asiakkaiden tunteminen on merkittävässä asemassa. Yrityksen täytyisi pystyä määrittelemään mahdollisimman tarkasti kohderyhmä, joka olisi

eniten kiinnostunut yrityksen tarjonnasta. (Pitkämäki 2000, 12; Raatikainen 2004, 68; Ruuska 1996, 22.)

Yksi yleisimmistä virheistä on kysynnän ylioptimistinen arviointi. Valitettava tosiasia yrityksen perustajan kannalta on, että asiakkaat on hyvin haastavaa saada siirtymään uuden yrityksen asiakkaiksi ja muuttamaan olemassa olevia ostotottumuksiaan. Nykyisin ne alat, joilta kilpailua ei löydy, ovat äärimmäisen harvassa. Yrittäjän täytyy valmistautua siihen, että vaikka oman yrityksen tarjoama tuote olisi ensiluokkaisen hyvä, vie sen tunnetuksi tekeminen asiakaskunnan keskuuteen väkisinkin aikaa. Myyntiä ja sen kehitystä tulee siis arvioida mahdollisimman realistisin lähtökohdin. (Raatikainen 2004, 68; Ruuska 1996, 22.)

Myös tuotteen hinnoittelu oikein on erittäin tärkeä toimenpide. Sen lisäksi että se vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaiden kiinnostukseen, sillä on myös luonnollisesti oleellinen merkitys toiminnan kannattavuudelle. Hinnoittelun ei sovi olla liian korkea, tai asiakkaat eivät kiinnostu tarjonnasta, eikä asiakasvolyymi kasva tarpeeksi suureksi. Toisaalta hinta ei saa olla liian matalakaan, tai myyntikate jää liian pieneksi. Hinnan määrittelyn tulee olla mahdollisimman pitkälle sidottu realistiseen laatutasoon siten, että asiakas kokee saavansa parhaan mahdollisen hinta-laatusuhteen vastineeksi rahalleen. (Ruuska 1996, 22.)

Kilpailutilanteen kartoitus

Kun oman yrityksen kysynnän kartoitus on suoritettu, on aika siirtyä analysoimaan markkinoilla vallitsevaa kilpailutilannetta. Kilpailutekijät, joiden suhteen potentiaaliset asiakkaat vertaavat omaa yritystä muihin alalla toimiviin kilpailijoihin, vaihtelevat toimialasta riippuen. Tässä vaiheessa on hyvä kartoittaa, mitkä ovat oman yrityksen tarjonnan vahvuudet ja kilpailutekijät muihin alan toimijoihin verrattuna. Millä keinoin saadaan mahdollisesti tuotua lisäarvoa yritykselle sekä tuotteelle tai palvelulle? Kuinka olemme niin ainutlaatuisia, että erotumme kilpailijoista? Näihin kysymyksiin vastaukset löytämällä asiakkaiden tulee päätyä valitsemaan yritys ostopäätöksiä

tehdessään. (Pitkämäki 2000, 42; Ruuska 1996, 24.)

Alusta pitäen on myös oleellista kyetä erottamaan tärkeimmät vahvuustekijät, joiden varaan yritys rakennetaan. Mahdolliset riskit on pyrittävä myös erottamaan ja ennakoimaan. Mahdollisuuksien mukaan sekä tilanteesta riippuen ne tulee joko saada suljettua pois tai niihin tulee pystyä varautumaan. (Pitkämäki 2000, 42; Ruuska 1996, 24.)

Näiden alkuvaiheessa esitettyjen yrityksen peruspilareiden tarkastelun johtopäätöksenä tulisi jo syntyä hahmotelma siitä, millainen yrityksen toimintamalli voisi realistisesti tulla olemaan. Selvillä tulisi olla myös se, millaista laajuutta omassa liiketoiminnassa on kannattavaa lähteä tavoittelemaan. Ehdotelma aloitusvaiheessa olevan pienyrityksen suunnitelmasta voi olla seuraavanlainen (Ruuska 1996, 24):

- 1 Yritystoiminnan tausta
- 2 Markkina- ja kilpailutilanne
- 3 Yritysidea ja perustelut menestymismahdollisuuksille
- 4 Toiminnan tavoitteet
- 5 Markkinointisuunnitelma
- 6 Käynnistämisen muut toimenpiteet
- 7 Taloudelliset ennusteet

3.4 Toimintaympäristöanalyysi

Lähtökohdat

Toimintaympäristöanalyysillä tarkoitetaan tiedon keräämistä yrityksen ympäristöä koskien. Kerätyn tiedon perusteella pyritään tekemään havainnollistava kuvaus sen nykytilasta sekä mahdollisuuksien mukaan ennustamaan tulevaa kehitystä. Toimintaympäristö käsittää lukuisia eri tekijöitä ja on itsessään käsitteenä nykyään nopeasti laajeneva. Siinä tapahtuu

myös alinomaa runsaasti muutoksia, jotka vaativat toimenpiteitä yrityksen toimintaan liittyen. Toimintaympäristön asiantuntevan tarkkailun ja sen tuntemisen tulee olla merkittävä osa yrittäjänä toimivan tietotaitoa.

Kykenemällä osaltaan ennakoimaan ympäristön kehitystä ja muutoksia voi yritys varautua tulevaan ja näin ollen mahdollisuuksien sallimissa rajoissa hyödyntää toimintaympäristön muutoksen tarjoamat mahdollisuudet ja toisaalta taas sulkea pois tai vähentää sen aiheuttamia haitallisia ilmiöitä. Virhearviot voivat pahimmillaan kostautua jopa koko liikeidea vaarantumisenä. Kaikkeen ei toki ole mahdollista kuitenkaan varautua, joten yrityksen kannattaakin pidättäytyä ensisijaisesti oman toiminnan kannalta keskeisimpiin asioihin. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 84–87; Pitkämäki 2000, 42.) Ruuska (1996, 20) muistuttaa kirjassaan, että yrityksen tavoitteet ja strategia on sovittava yhteen toimintaympäristön muutosten kanssa, sillä muuten vaarana on helposti jäädä kehityksestä jälkeen.

Toimintaympäristön analysominen liiketoimintasuunnitelmaa varten vie poikkeuksetta runsaasti aikaa etenkin rakennettaessa ensimmäistä liiketoimintasuunnitelmaa. Tässäkin asiassa kokemus on valttia, sillä sikäli kun yrittäjä ajan myötä oppii seuraamaan oman toimialansa aihealueita päivittäisessä työssään, tulee arvioimisesta huomattavasti helpompaa ja nopeampaa. (Pitkämäki 2000, 22.)

Tietojen hankinta

Onnistuneen ja hyvän suunnittelun pohjana on kattava ja oikeanlainen tietopohja koskien yrityksen toimintaympäristöä sekä sen kehitystä. Etenkin suuremmille yrityksille tiedonhankinta on erittäin keskeinen kilpailutekijä, mutta sen tulee kuulua oleellisena osana jokaisen yrityksen toimintaan. Monesti juuri laadittaessa liiketoimintasuunnitelmaa yrityksessä havahdutaan huomaamaan puutteet tietämyksessä. Tiedonhankintaa tulee harjoittaa aktiivisesti yrityksen ulkopuolelta eri lähteistä. Parhaimpia ja tarkoituksenmukaisimpia tietolähteitä ovat esimerkiksi seuraavat (Pitkämäki 2000, 19–22.):

- Asiakkaat ja heidän odotuksensa
- Kilpailijat ja heidän tuotteensa
- Kilpailijoiden markkinointi
- Yhteistyökumppanit
- Lehtien ja ammattijulkaisuiden toimialatiedotteet
- Markkinatutkimukset
- Alan messutapahtumat ym.
- Rahoittajien sekä toimialayhteisöjen analyysit
- Kanssakäyminen alalla työskentelevien kanssa

Joissakin tapauksissa myös ulkopuolisen markkinatutkijan suorittama selvitystyö voi tulla kysymykseen. Joskus siitä voi olla todella suurta hyötyä. Esimerkiksi asiakas- tai kilpailututkimuksen teettäminen on yleensä kannattava investointi. (Ruuska 1996, 24.) Kustannuskysymys nousee tietysti tämänkaltaisessa tilanteessa tapetille, sillä markkinatutkimusten teettäminen ei ole edullista. Aloittavalla yrityksellä harkinnan arvoinen vaihtoehto voisi ollakin teettää tutkimus esimerkiksi ammattikorkeakouluopiskelijalla. Tästä vaihtoehdosta kaikki osapuolet hyötyisivät, eivätkä kustannukset yritykselle nousisi kovinkaan suuriksi.

Ympäristötekijät

Perustettaessa pienyritystä saattavat ympäristötekijät vaikuttaa sangen kaukaisilta tekijöiltä, ja voi helposti tulla tunne, ettei niihin voi mitenkään vaikuttaa. Usein juuri näin onkin, eli vaikutusmahdollisuudet jäävät hyvin minimaalisiksi. Tulee kuitenkin muistaa, että sen sijaan ympäristön muutoksiin reagoiminen on asia, joka saattaa osoittautua yritykselle elintärkeäksi. Yleisimmin yritystoimintaan vaikuttavat tekijät jaetaan neljään eri luokkaan jotka ovat taloudelliset, sosiaaliset, poliittiset sekä tekniset tekijät. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 84–87.)

Yritykseen ehkäpä voimakkaimmin vaikuttava yksittäinen tekijä on tekninen kehitys. Uudet tuotteet voivat nopeasti syrjäyttää entiset tai uudet tuotantomenetelmät tehdä vallalla olevat menetelmät epätaloudellisiksi. Tämän kaltaisen kehityksen vaikutukset näkyvät vääjäämättä koko toimialalla, joten omalta osalta kannattakin varmistaa pysyminen ajan hermolla. Taloudellisista tekijöistä esimerkkinä voivat olla vaikkapa tuotannontekijöiden kysynnän muutokset sekä hinnan kehitys. Esimerkiksi omien hankintamateriaalien yllättävät hinnanmuutokset tai tarjonnan romahtaminen voivat vaikuttaa merkittävästi yrityksen toimintaan. Muutokset rahoitusmarkkinoilla ovat myös oleellinen seurannan kohde yrityksen osalta. Esimerkiksi korkotasoa sekä inflaatiota pidetään keskeisinä talouden kehityksen indikaattoreina. Näiden muutokset ja vaikutukset liiketoimintaan kannattaa pyrkiä selvittämään mahdollisimman huolellisesti liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 85.)

Sosiaalisten ympäristötekijöiden joukkoon voivat kuulua muun muassa väestön sosiaalirakenteen murrokset. Sen vaikutukset näkyvät suoraan työvoimatilanteen kehityksessä samalla tavoin kuin esimerkiksi yleinen koulutustason kehittyminen. Yleisiä sosiaalisia tekijöitä ovat esimerkiksi kulutustottumusten muutokset, elintason nousu sekä vapaa-ajan lisääntyminen. Poliittisia vaikutustekijöitä yritys-elämään ovat puolestaan ympäristön suojelun lisääntyminen ja poliittiset kannanotot yritystoimintaa kohtaan. Poliittista päätäntävaltaa omaavien asenteilla voi olla huomattavia ja arvaamattomia vaikutuksia yrityksen toimintaan, sillä yleinen ilmapiiri heijastuu monesti poliittisina päätöksinä. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 85–86.)

Pienyrityksen kannalta oleellisinta toimintaympäristökentässä on oppia tunnistamaan sen kaltaiset muutokset, joiden tiedetään mitä todennäköisimmin tapahtuvan. Tämä jättää yritykselle riittävästi aikaa ennalta valmistautua muutoksen aiheuttamiin vaikutuksiin omassa toiminnassa. (Pitkämäki 2000, 38.)

Asiakkaat ja kysyntä

Peruspilarina markkinoinnissa on yrityksen toiminnan rakentaminen täysin asiakaskunnan tarpeiden ja odotusten mukaan. Vääjäämätön tosiasia tarkasteltaessa asiakaspohjaa on se, että kuluttajat ovat erilaisia ja tarpeetkin poikkeavat merkittävästi toisistaan. Ostokäyttäytymisen erot on opittava ottamaan huomioon ja niihin tulee varautua. Lähtökohtana on yleensä yksityinen henkilö, mutta toki asiakkaana voi olla myös toinen yritys tai jokin yhteisö.

Aivan liian usein pienyritykset elävät siinä uskossa, että periaatteessa kaikki kuluttajat ovat sen asiakkaita. Usein myös tehtäessä päätelmiä riittävän pitkälle ja huomattaessa, etteivät resurssit yksinkertaisesti riitä koko asiakaskunnan tavoittamiseen, jätetään omimman asiakasryhmän erottelu massasta tekemättä. Tämä prosessi kuitenkin on useimpien pienyritysten elinehto, sillä fokuointi auttaa keskittämään kaikki resurssit juuri oikeisiin kohteisiin. (Pitkämäki 2000, 51.)

Yrityksen keskeiseksi tehtäväksi tässä tilanteessa kulminoituu sellaisten asiakasryhmien tunnistaminen, joilla on samankaltaiset tarpeet sekä odotukset. Prosessia, jossa asiakaskunta jaetaan markkinoinnin kannalta sopivimpiin ryhmiin, kutsutaan segmentoinniksi. Koska vain hyvin harvassa tapauksessa kaikkien asiakasryhmien eli segmenttien palveleminen on edes likimain mahdollista toteuttaa, saatikka sitten tehdä se kannattavasti, tehdään valinnat omalta kannalta potentiaalisimpien kohderyhmien suhteen, ja tämän jälkeen muokataan markkinointi sekä tuotekehitys näille kohderyhmille sopivaksi. Periaatteessa lukemattomasta määrästä ihmisiä on kyettävä valitsemaan yksi tai kaksi ydinryhmää yksittäisen asiakkaan ominaisuuksien perusteella ja sen jälkeen keskitettävä koko liiketoiminta näiden asiakkaiden tarpeisiin vastaamiseen. Perusteena segmenttien muodostamiselle voi toimia asiakkaiden taustaan liittyvät tekijät. Näitä ovat kuluttajien osalta muun muassa ikä, sukupuoli, ammatti, tulot, perhetilanne, koulutus, asuinpaikka, ja yrityksillä esimerkiksi sijainti, koko sekä toimiala. Vaihtoehtoinen peruste segmenttien muodostamiselle voi olla asiakkaiden arvoihin ja asenteisiin, elämäntyyliin, sekä harrastuksiin liittyvät tekijät. Myös tuotteen käyttötarkoitus

voi toimia perusteena. Tähän liittyviä määreitä on tuotteen käytön aktiivisuus sekä se, onko kyseessä suurkuluttaja vai vähän tuotetta käyttävä asiakas. (Toimintaympäristö n.d.; Ruuska 1996, 52.)

Siinä vaiheessa kun kohderyhmän asiakkaita on saatu haalituksi, ei tule unohtaa tätä työtä ylläpitäviä toimia. Olemassa olevien asiakkuuksien ja asiakassuhteiden hoito on asia, joka jää monella yrityksellä pahasti huomiotta. Tämä projekti vaatii määrätietoisia kehittämistoimia seurannan ja ohjauksen ohella. Jotta yritys kykenisi hallitsemaan asiakassuhteitaan riittävän hyvin, tulee muistaa, että prosessi kokonaisuudessaan lähtee asiakkaan tarpeista. Sen pohjalle voidaan hahmottaa asiakassuhteelle elinkaari, jossa pyrkimyksenä on lisätä sen jatkuvuutta sekä syventää sitä. Tätä kehitystä kuvataan usein tikapuumallilla, jossa asiakkaan suhde yritykseen kehittyy potentiaalisesta asiakkaasta yrityksen suosittelijaksi ja lopulta yrityksen kumppaniksi. Potentiaalisiksi asiakkaiksi luetaan ne, joille yritys on jo tunnettu mutta jotka eivät vielä ole ostaneet yrityksen tuotteita. Asiakkaat taas lähtökohtaisesti jaotellaan aktiivisuutensa mukaan ryhmiin, joita ovat satunnaisostoja tekevät asiakkaat, vakioasiakkaat, kanta-asiakkaat sekä avainasiakkaat. Vakio-, kanta- sekä avainasiakkaat muodostavat yrityksillä suurimman osan asiakaskannasta ja näin ollen koko liiketoiminnan ytimen. Vakioasiakkaat hyödyntävät yrityksen tarjontaa säännöllisesti, kanta-asiakkailla on asiakastyytyväisyyden kautta syntynyt syvällisempi suhde yritykseen ja avainasiakkaat ovat yrityksen olennaisimpia asiakkaita, joiden menetys olisi yritykselle erittäin merkittävä. Asiakkaiksi luetaan myös ne, jotka ovat tilanteessa lopettaa yrityksen palvelujen käytön, ja ne, jotka ovat jo siirtyneet käyttämään kilpailijan palveluita. (Viitala 2006, 95.)

Yritys kykeneekin omalla panostuksellaan sekä toiminnallaan vaikuttamaan seuraaviin asiakasryhmiin (Viitala 2006, 95.):

- Asiakkaat, joihin ei vielä ole asiakassuhdetta, mutta jotka halutaan asiakkaiksi.
- Olemassa olevat asiakkaat, joista liikevaihto syntyy.
- Katoamassa olevat sekä entiset asiakkaat

Onkin siis ensiarvoisen tärkeää huomioida yrityksen toiminnassa se, mihin ryhmään asiakas kuuluu ja kohdella tätä asiaankuuluvalla tavalla. Mikäli asiakas ei koe saavansa mieleistensä palvelua, hän äänestää varmasti jaloillaan. Asiakkuuksien hoito tulee nostaa yrityksessä tärkeysjärjestyksessä korkealle, sillä se on avaintekijä yrityksen menestyksen kannalta. (Viitala 2006, 95.)

Kysynnän ja sen kehityksen arviointi

Jotta yritys voisi lähtökohtaisesti saada aikaan minkäänlaista tulosta, tulee yrityksen tarjoamalla tuotteella tai palvelulla olla kysyntää. Kysyntä onkin kaiken liiketoiminnan edellytys. Kysyntä itsessään muodostuu asiakaskunnan koon ja heidän ostomääriensä kehityksestä. Näihin taas vaikuttavat useat tekijät, kuten esimerkiksi asiakkaiden tarpeiden ja ostotottumusten sekä ostokapasiteetin ja tarjonnan muutokset ja kehitys. Myös vallalla olevat muodin virtaukset sekä tuotteen tai toimialan elinkaaren kehitys vaikuttavat oleellisesti kysynnän muodostumiseen. Toisin sanoen kysynnän laadun ja määrän muutokset määräytyvät yritystä ympäröivillä markkinoilla tapahtuvien muutosten vaikutuksesta. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 41.)

Hyvin usein jopa kehittyneidenkin yritysten liiketoimintasuunnitelmissa kysyntäarviot määritellään hyvinkin suurpiirteisesti ja epätarkasti. Aivan liian usein markkinoiden kehitys nähdään myös trendin mukaisena ja tietyn vakion mukaan kasvavana, vaikka todellisuudessa kysynnän muutokset ja heilahtelut saattavat paikoitellen olla erittäin merkittäviä. Todettakoonkin, että edellä mainitun arviointi ei ole millään muotoa yksinkertainen tehtävä, varsinkaan yritettäessä tehdä sitä pitkällä tähtäimellä. (Ruuska 1996, 58.)

Analyysi kilpailevista toimijoista

Asiakaskentän sekä kysynnän selvittämisen ohella kilpailutilanteen ja kilpailijoiden vaikutuksen selvittäminen suhteessa omaan liiketoimintaan on

erinomaisen tärkeää yrityksen toimintaympäristössä. Markkinoilla voidaan sanoa olevan kilpailua tilanteessa, jossa useiden yritysten katsotaan tarjoavan samankaltaista tuotetta tai palvelua samalle asiakaskunnalle. Kilpailun luonteen määrittää osaltaan tuotteiden keskinäinen samankaltaisuus, kilpailevien yritysten määrä, ajankohta, toimiala sekä asiakaskannan laajuus. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 41–42; Ruuska 1996, 60,62.)

Nykytrendin mukaisesti on myös havaittavissa, että alati kiristynvä kilpailu aiheuttaa ilmiön, jossa yritykset yhä useammin erikoistuvat tiettyyn, hyvin rajattuun yksittäiseen toimialaan. Monet yritykset myös Suomessa ovat havainneet tämän lähestymistavan erittäin tehokkaaksi keinoksi kehittää ja uudistaa omaa toimintaa ja parantaa sen myötä yrityksen kilpailukykyä. Näin tilanne on ollut muun muassa Hatrick Oy:n (Valtamäki 2010) sekä Finex Oy:n (Borra n.d.) kohdalla. Erikoistumisen etuna pidetään yleisesti lisääntyntä kilpailukykyä verrattuna laaja-alaisemmin toimiviin kilpailijoihin. Keskittymällä tiettyyn osaamisalueeseen laatu nousee lähes poikkeuksetta huomattavasti korkeammalle tasolle kuin pyrittäessä hallinnoimaan useampia toiminta-alueita. Yritysten pyrkimyksenä on mahdollisimman tehokkaasti pyrkiä hyödyntämään omaamansa tietotaito niillä liiketoiminta-alueilla, joilla niiden osaaminen on kilpailijoihin nähden korkealla tasolla. Erikoistumisesta aiheutuu hyötyä myös yrityksen ulkopuolella, sillä yritysten kannattavuuden parantuessa se luonnollisesti luo uusia työpaikkoja ja lisää sen myötä työllisyyttä. Kilpailu onkin täten luonnollinen osa talousjärjestelmäämme. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 42; Ruuska 1996, 60,62.)

Yritysten tulee toiminnassaan ottaa huomioon kilpailijansa. Yleisimmin yrityksillä on kuitenkin hyvin paljon kilpailijoita, joten ei ole asianmukaista pyrkiäkään huomioimaan kaikkia vaan keskittyä ainoastaan niistä merkittävimpiin. Kilpailijoiden arviointi tulisi suorittaa pitkälti samankaltaisesti kuin oman yrityksen ja sen toiminnan, eli kilpailijoiden vahvuudet, heikkoudet sekä markkina-asema tulisi selvittää ja analysoida. Myös kilpailijoiden mahdollista käyttäytymistä tulevaisuudessa tulisi mahdollisimman tarkasti pyrkiä arvioimaan ja ennustamaan osana analyysia. (Kinkki & Lehtisalo 1997, 86.)

Yrityksen aloittaessa toimintansa jonkin uuden innovaation pohjalta, voi alussa syntyä mielikuva, ettei tosiasiallista kilpailua yrityksellä ole laisinkaan. Myös näissä tapauksissa kilpailua syntyy usein vanhojen, jo olemassa olevien tuoteratkaisujen kanssa. Parhaassa tapauksessakaan yritys ei useinkaan pysty säilyttämään ainutlaatuista asemaansa pitkään, vaan markkinoille ilmaantuu kilpailijoita varsin pian. Kehittyneillä markkinoilla, normaalissa tilanteessa, kilpailutilanne onkin tiukka ja kilpailijoita runsaasti.

(Ruuska 1996, 60, 62.)

Arvio toimialan kehityksestä

Toimiala tulee tuntea hyvin, jotta omaa yritystä voi kehittää toimialan niin ikään kehittyessä ja muuttuessa. Hyvää toimialan tuntemusta tukee se, että sen johdosta yritystoimintaan saadaan kehitettyä tuoreita ideoita ja uusia toimintatapoja, joilla voidaan tehdä yrityksen menestymisen kannalta onnistuneita ratkaisuja. Vajavainen tuntemus toimialan suhteen voi johtaa tilanteeseen, jossa yritys käyttää toimimattomia kilpailukeinoja eikä osaa fokusoida toimintaansa oikein. (Pitkämäki 2000, 25.)

Tuntemusta toimialaan voi kehittää omaehtoisen tiedonkeruun ja kouluttautumisen kautta, mutta parhaimman mahdollisen toimialan tuntemuksen saavuttaa vain toimimalla pitkään ja monipuolisissa tehtävissä toimialalla, kuten Silván (2006, 138) osuvasti toteaa; ”Ne, jotka oikeasti tekevät tiettyä työtä tai toimivat tietyllä alalla, tietävät parhaiten mihin suuntaan toiminta on menossa.” Toimiala pitää pystyä näkemään yhtenäisenä kokonaisuutena, johon vaikuttavia tekijöitä on useita, kuten esimerkiksi suhdannekehitys, trendit, poliittiset tekijät sekä lainsäädännön muutokset, kuten esimerkiksi Ruuska (1996, 129) kirjassaan kirjoittaa. Näistä muun muassa poliittiset tekijät voivat tuntua pienyritykselle kovinkin kaukaiselta, eikä niiden vaikutuksia omaan yritykseen osata mieltää. On kuitenkin tosiasia, että edellä mainitun kaltaiset asiat ulottavat vaikutuksensa myös pienyrityksiin. Itse asiassa poliittinen ilmapiiri on muuttunut myönteisemmäksi yrittäjiä kohtaan, mikä näkyy muun muassa yrittäjien arvostuksen kasvamisena yritysten

eläkeasioiden, yrityslainsäädännön sekä yrittäjien saamien tukien myönteisenä kehityksenä yrittäjien osalta. (Pitkämäki 2000, 66–67.)

Tarkastelua toimialasta pitäisikin tehdä kattavasti täydentäen sitä myös muun muassa asiakastoimialan mukaan nähtävillä olevilla trendeillä, sillä siellä tapahtuvat muutokset vaikuttavat väistämättä myös omaan toimialaan. Hyviä keinoja ajan hermolla pysymiseen ja kriittiseen analyysiin ovat esimerkiksi alaan liittyvään tutkimustoimintaan perehtyminen ja alan asiantuntijoiden haastattelu. Varsinkin jos pystyy aktiivisesti seuraamaan maailman tilannetta mahdollisimman kattavasti, pystyy sen avulla parhaassa tapauksessa ennakoimaan omaa toimintaansa kilpailijoihin verrattuna alalla tapahtuvien muutosten mukaan. (Ruuska 1996, 64.)

3.5 SWOT-analyysi työkaluna tavoitteiden asetannassa

Liiketoiminnan suunnittelun monipuolisena apuvälineenä käytettävä SWOT-analyysi on äärimmäisen hyödyllinen sekä suhteellisen helppokäyttöinen työkalu yrityksen tavoitteiden asetannassa. Se soveltuu käytettäväksi niin aloittelevan yrityksen liikeidean rakentamiseen kuin jo toiminnassa olevan yrityksen kehittämiseenkin. Analyysillä on tarkoituksena tehdä arvioita yritykseen liitännäisten tekijöiden vallitsevasta tilanteesta, jotta suunnitelmia ja päätöksentekoa kyetään tehostamaan ja ohjaamaan oikeaan suuntaan yrityksen strategiaa kehiteltäessä. (Viitala & Jylhä 2006, 59.)

Kyseessä on nelikenttämenetelmä, jonka avulla on tarkoitus arvioida yrityksen sisäisiä ja ulkopuolisia tekijöitä neljän eri osa-alueen osalta. Nämä osa-alueet ovat: vahvuudet (Strengths), heikkoudet (Weaknesses), mahdollisuudet (Opportunities) sekä uhat (Threats). Sisäisten ja ulkoisten tekijöiden muodostaessa toisen nelikentän ulottuvuuden toinen ulottuvuus muodostuu myönteisten ja kielteisten tekijöiden vastakkainasettelusta. Sisäiset tekijät, joihin yritys kykenee vaikuttamaan omalla toiminnallaan, ovat vahvuudet ja

heikkoudet. Ulkoisia tekijöitä, joihin yrityksellä ei ole vaikutuksen mahdollisuutta, ovat puolestaan mahdollisuudet ja uhat. Edellä mainituista myönteisiä tekijöitä taas ovat vahvuudet, joiden avulla yritys menestyy ja toimii tavoitteidensa mukaisesti, sekä mahdollisuudet, joita tehokkaasti hyödyntämällä yrityksen on mahdollista lisätä kannattavuutta entisestään. Kielteisiä tekijöitä puolestaan ovat sen sijaan heikkoudet, joita yrityksen pitäisi pyrkiä parantamaan tehostaakseen toimintaansa, sekä uhat, joihin pitäisi parhaimman mukaan pyrkiä varautumaan ja niiden vaikutusta pienentämään terveen liiketoiminnan rakentamisen kannalta tulevaisuutta ajatellen. (SWOT-analyysi, a n.d.; SWOT-analyysi, b n.d.)

SWOT-analyysi on tarkoitettu käytettäväksi kaikentyyppisissä ja -kokoisissa yrityksissä, ja analyysi voidaan ulottaa koskemaan joko koko yritystä tai rajoittaa vain tiettyyn, haluttuun osa-alueeseen. Jälkimmäinen tulee kysymykseen hieman suuremmissa organisaatioissa, joissa toiminta-alueita on useita ja joita pitää pystyä arvioimaan yksilöllisesti. Analyysillä kartoitetaan yrityksen sisäisiä voimavaroja sekä toimintaympäristöä pyrkimyksenä rakentaa toimenpidesuunnitelma, jonka perusteella yrityksen jo omaamia vahvuuksia ylläpidetään sekä kehitetään edelleen, jotta niitä voidaan enenevissä määrin hyödyntää jatkossakin. Ulkoapäin tulevat mahdollisuudet tulee myös sisäistää ja ne tulee jalkauttaa yrityksen hyödyksi käytössä olevien resurssien mukaisesti mahdollisimman tehokkaasti. Heikkouksien osalta omaa toimintaa ja strategioita tulee pyrkiä aktiivisesti kehittämään siten, että havainnoitujen heikkouksien vaikutuksia pyritään lieventämään ja itse heikkouksia parhaimman mukaan korjaamaan. On kuitenkin muistettava, ettei kaikkia heikkouksia suinkaan pystytä käytännössä katsoen koskaan täysin eliminoimaan. Ulkopuolisiin uhkiin tulee varautua huolellisen suunnittelun myötä sikäli kuin se on mahdollista, jotta ne eivät tule yllätyksenä ja niiden vaikutuksia voidaan mahdollisimman tehokkaasti pienentää ja parhaimmassa tapauksessa jopa kääntää ne mahdollisuuksiksi. Yksinkertaisuudessaan kyseisessä mallissa siis tiivistetään ne keskeisimmät asiat, joita yrityksen tulisi toiminnassaan kehittää ja joihin varautua. Tästä myös johtuu menetelmän suosio ja laaja käyttö. (Viitala & Jylhä 2006, 59; SWOT-analyysi, b n.d.)

Se, kuinka suuri lisäarvo analyysillä saadaan yrityksen toimintaan nähden, on pitkälti riippuvainen siitä, kuinka kriittisesti ja perinpohjaisesti sen laatiminen suoritetaan ja miten tehokkaasti sen tarjoama tieto ja vastaukset hyödynnetään yrityksen sisäisissä päätöksissä. Erinomaisen tärkeää on muistaa, että analyysin tekemistä ei jätetä pisteeseen, jossa kaikki eri osa-alueet on kyllä kirjattu ylös ja havainnot tehty, mutta josta havaintojen pohjalta ei kuitenkaan edettäisi johtopäätöksiin, jotka taas edelleen voitaisiin kehittää korjaaviksi toimenpiteiksi, joilla yritystä voitaisiin viedä eteenpäin. Koska SWOT-analyysi on mainio, yksinkertainen työkalu, joka auttaa yritystä keskittämään huomion oikeasti merkitseviin asioihin, ei sen hyödyntämistä pidä jättää puolitiehen, vaan havaintojen tekeminen eri osa-alueittain pitää aina muistaa viedä toiminnan tasolle asti. (Viitala & Jylhä 2006, 60.)

4 TUTKIMUS YRITYKSEN SISÄLLÄ

Luvussa selvitetään tehdyn tutkimuksen toteutusta, sen avulla tehtyjä havaintoja sekä niiden myötä yrityksen perustamisen ensivaiheisiin liittyviä käytännön toimenpiteitä. Esille tuodaan hyvin läheinen näkökulma kyseisen prosessin käynnistämisestä sekä ensiaskeleiden läpiviennistä suhteessa yrittäjään itseensä. Tarkasteluun tuodaan myös niitä haasteita ja ongelmia, joita yritystä perustettaessa kohdetaan.

4.1 Liikeidea

Toimiessani läheisessä yhteistyössä yrityksen perustajien kanssa pääsin seuraamaan hyvin läheltä liikeidean kehittymistä ja ensimmäisiä ajatuksia tuon idean käytännön toteutusta ajatellen. Osallistuminen aivan alkuvaiheesta lähtien käytännössä katsoen kaikkiin yrityksen perustamista koskeviin palaveriin ja aivoriisiin sekä käytyt keskustelut ja haastattelut auttoivat omalta osaltaan lähtökohtaisesti hahmottamaan niitä haasteita, joita henkilöt, joilla ei ole yrittäjätaustaa eikä aikaisempaa kokemusta yrityksen perustamisesta, kohtaavat aloittaessaan toteuttamaan kyseisen laista projektia. Kyse ei suinkaan ole henkilöiden yleisestä tietotaidosta tai henkilökohtaisista attribuuteista tai niiden puutteesta, vaan siitä tosiasiallisesta seikasta, että yrityksen perustamisessa tarvittava tietopohja, huomioitavat asiat sekä jo pelkästään suunnitteluun käytettävä aika ja resurssit edellyttävät omistautumista projektille, jotta sitä saadaan kehitettyä ja vietyä eteenpäin asiaankuuluvalla tavalla. Hyvin nopeasti kävi ilmi, että yrityksen perustaminen vaatii aikaa ja vihkiytymistä ja ettei yrityksestä saada toimivaa, saati menestyvää yhdessä yössä. Lähtökohtanaan on rakentaa yrityksestä tulevaisuudessa vähintään yhdelle henkilölle pääelinkeino, joten missään olosuhteissa ei projektin voida olettaa olevan nopea ja kivuton.

4.2 Pue se sanoiksi

Ensimmäisiä käytännön toimenpiteitä, joita perustajien tuli tehdä, oli liikeidean aukikirjoitus paperille. Alussa ideat lentelevät hyvinkin villisti, joten asian jäsentely ja ”yksinkertaistaminen” on tarpeen, jotta jalat pysyvät maassa ja realiteetit toteutuksen suorittamiseksi selkeytyvät. Jotta projekti saataisiin liikkeelle, tulee perustavaa laatua olevat ajatukset ja toteuttamissuunnitelmat hahmotella seitsemää eri osa-aluetta koskien.

Aivan ensimmäisenä alkuperäinen ja perimmäisin syy koko ajatukselle perustaa yritys ja ryhtyä yrittäjäksi, eli itse liikeidea, tuli pukea sanoiksi. Tarkoituksena oli saada aikaan lyhyehkö kuvaus, joka tulisi olemaan yrityksen toiminta-ajatus ja ydinalue, jonka ympärille yritys rakennettaisiin. Ilmentää tuli myös, millä keinoin yrityksen toimintaan saataisiin tuotua sitä lisäarvoa, jolla kyettäisiin erottautumaan kilpailijoista. Lisäksi piti kertoa, kuinka yritys tulitaisiin toteuttamaan, eli onko kyse verkkokaupasta, kuten kyseisessä tilanteessa asia oli, vai oliko tarkoituksena kenties perustaa heti alkuvaiheessa liike, josta käsin yritys toimisi. Niin ikään se tosiseikka, että olennaisena osana yrityksen toimintaan liittyi myyntiartikkeleiden maahantuonti ulkomailta, piti liittyä osana liikeidean perusteluihin.

Toinen kohta oli tuoda ilmi osaaminen, joka olisi valjastettavissa yrityksen käyttöön perustajien sekä kaikkien yritykseen liittyvien henkilöiden kautta. Tämän kautta rakentui myös kuva siitä, mitä ydinosaamista perustajilta itseltään löytyi. Kolmanneksi oli kuvattava palvelu ja tuote sekä perustelut sille, mitä uusia innovaatioita näihin liittyä ja miten ne saadaan johdettua yrityksen tuloksen positiiviseksi kehitykseksi.

Neljännessä kohdassa tuli määritellä yritykselle markkinat eli kohderyhmä ja lisäksi se, miksi juuri tuo asiakaskunta ostaisi yrityksen tuotetta tai palvelua ja arvostaisi sen korkeammalle kuin kilpailijoiden vastaavan.

Viides kohta oli hahmotella toimialan markkina- ja kilpailutilanne sekä tuoda ilmi, mitä vahvuuksia ja heikkouksia omalla yrityksellä tulisi olemaan kilpailijoihin verrattuna, ja kuinka vahvuuksia voitaisiin hyödyntää, jotta omaa

asemaa markkinoilla saataisiin tehokkaasti rakennettua.

Kuudenneksi tuli kertoa omasta yrityksestä sisältäen mahdollisen työnimen, käytännön toteutuksen, kaikki siinä toimivat henkilöt sekä sen, kuinka liikeideaa lähdetäisiin tuomaan käytäntöön. Kuinka esimerkiksi markkinointi toteutettaisiin ja mikä tulisi olemaan yrityksen ansaintalogiikka sekä ensimmäisten vuosien tavoitteet?

Seitsemännessä kohdassa piti määritellä yrityksen talouden luomisen peruspilarit eli se, kuinka alkupääoma ja rahoitus on tarkoitus järjestää ja missä määrin kuluja syntyy, kunnes yritys alkaa tuottaa. Lisäksi tuli ilmentää sitä, kuinka yrityksen kirjanpito hoidettaisiin.

4.3 Neuvontaa alkavalle yrittäjälle

Edellä mainitun prosessin tuloksena syntyneen tuotoksen myötä oli luvassa palaveri Uusyrittäjäkeskuksen edustajan kanssa, jossa tarkoituksena oli käydä liikeideaa läpi ja tarkastella kriittisesti sen mahdollisuuksia menestyä. Tapaamisessa analysoitiin kaikki edellä mainitut osa-alueet ja tuotiin ilmi tarvittavia toimenpiteitä niiden toteuttamiseksi. Kaiken kaikkiaan kyseessä oli kuitenkin vain pohjaa luova palaveri, jossa aihetta käytiin aivan ensivaiheessa läpi verrattain pinnallisesti ja ilmennettiin, mitä toimenpiteitä suunnittelun osalta seuraavaksi tulisi suorittaa projektin eteenpäin viemiseksi, kunnes taas niiden myötä päästäisiin seuraaviin käytännön toimiin. Lisäksi käytiin läpi erilaisia yritystukia ja starttirahoja, joita kyseisessä tilanteessa voisi olla mahdollisuus hyödyntää, ja mitä edellytyksiä näiden saamiselle olisi. Myös yritystoimintaan tarjottavia lainoja ja lainanantajia listattiin sekä käsiteltiin yritysten vakuuttamisen tarvetta. Kaikki olennainen, mitä aloittavan yrittäjän on hyvä tietää, käytiin pääpiirteittäin palaverissa läpi, jotta kokonaiskuva projektiin vaadittavista toimenpiteistä selkiintyisi. Koska kysymys pohjimmiltaan kuitenkin oli yrityksen rahoituksen tarpeen kartoittamisesta, laadittiin palaverissa suuntaa antava 12 kuukauden tulossuunnitelma, jonka myötä saatiin hahmoteltua menojen ja kulujen suhde ja näin asetetun tavoitetuloksen

pohjalta johdettua toiminnalle vaadittava kokonaismyyntitarve tuolle ajanjaksolle. Edellä mainitusta ilmeni hyvin se tosiasia, että tavoitteiden tulee kulkea käsi kädessä resurssien kanssa.

4.4 Idean edelleen työstäminen käytäntöön

Edellä kuvatussa neuvontapalaverissa mukana ollut toinen perustajista koki palaverin annin hyvin kaksijakoisella tavalla. Ennen kaikkea palaverista oli ollut suuresti hyötyä projektin lisäsuunnittelun ja käytännön toimenpiteiden hahmottamisen osalta, mutta osaltaan lennokkaan ensitunnelman jälkeen realiteettien hahmottaminen ja tieto siitä, mitä yrittäjän arki tulisi käytännössä olemaan, laski suurehkoa alkuinnostusta hieman. Selvää oli, että projekti vaatisi huomattavan paljon suunnittelua ja työstämistä, ennen kuin oltaisiin siinä pisteessä, että yritys saataisiin oikeasti perustettua ja toiminta aloitettua. Tosin sen jälkeenhän todellinen työ vasta alkaisikin. Nyt tärkeintä oli kuitenkin saada alussa ollut innostus kanavoitua projektin hyödyksi siten, että tarvittavia toimenpiteitä saataisiin vietyä eteenpäin asiaan kuuluvalla tavalla. Tuleen ei sopinut jäädä makaamaan.

Seuranneet käytännön toimenpiteet koskivat pääasiassa kontaktointia ulkomaisiin tavarantoimittajiin yhteistyökumppaneiden löytämiseksi sekä jakelukanavien muodostamiseksi. Tuonti ulkomailta tulisi kuitenkin olemaan yrityksen kantavia tekijöitä liikeidean myötä, joten asia vaatii riittävää panostusta selvitystyöhön ja neuvotteluihin potentiaalisten yhteistyötahojen kanssa.

Koska tarkoituksena oli perustaa verkkokauppa, oli toinen oleellinen asia keskittyä verkkosivujen suunnitteluun. Sivujen suunnittelu on tarkoitus toteuttaa ulkopuolisen tahon toimesta, mutta sivujen suunnittelun hoitavat perustajat itse. Verkkokaupan osalta kotisivut toimivat suoraan käyntikorttina yritykselle, joten kyseinen osa-alue on erinomaisen tärkeä vaihe suunnittelutyötä sekä toteutusta. Myös kotisivujen tulee heijastaa ulospäin sitä innovatiivisuutta, jonka itse liikeidea sisältää, jotta etukäteen määritelty kohderyhmä saadaan mahdollisimman tehokkaasti tavoitettua. Faktahan

kuitenkin on, että huonosti toteutetut verkkosivut voivat merkittävästi heikentää yrityksen tulosta, mikäli asiakkaat saavat niistä negatiivisen käyttökokemuksen ja sen myötä hylkäävät yrityksen ja sen tuotteen.

4.5 Jatkotoimenpiteitä vaaditaan

Projektin ollessa tällä hetkellä edellä mainitussa tilanteessa, on aiemmin esiteltyjen työvaiheiden lisäksi seuraavaksi aloitettava yritystoiminnan suunnittelu myös kokonaisvaltaisemmin. Seuraavassa vaiheessa, kun idea omasta luotavasta yrityksestä ja liiketoiminnan luonteesta on jo osittain muotoutunut ja käynyt alkuvaiheiden prosessia osaltaan läpi, tulee toimintaa järjeistää entisestään. On siis aika siirtyä liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Tästä myös perustajat ovat selvillä ja käytyäni asiaa läpi heidän kanssaan, näkevät he osana tätä kyseisen tutkimustyön, joka toivon mukaan auttaa heitä tuossa prosessissa.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Löydetyt vastaukset

Tehdessäni tutkimusta aloittavassa yrityksessä ja saadessani etuoikeutetusti seurata ensiaskeleita liikeidean syntymisestä ensimmäisiin käytännön toimenpiteisiin saakka oli selkeästi havaittavissa, että oppaalle liiketoimintasuunnitelman rakentamiseksi oli tarvetta. Työssähän oli tavoitteena etsiä vastaus kysymykseen: ”Mihin liiketoimintasuunnitelmaa oikein tarvitaan?”.

Tutkimuksen edetessä kävikin selväksi, että yritystä perustettaessa tarvitaan järjestelmällisyyttä sekä keskittymistä oikeisiin asioihin, jotta käytettävissä olevat resurssit saadaan kohdistettua oikein eikä niitä päädytä turhan päiten tuhlaamaan. Loogisimmin ja selkeimmin edellä mainitun toteuttaminen tapahtuu liiketoimintasuunnitelman rakentamisen kautta, jolloin yritystoiminnan suuntaviivat sekä toimintasuunnitelma saadaan tehokkaasti rakennettua ja liiketoiminnan käynnistämävaiheeseen päästään täten siirtymään ripeästi. Todettavissa onkin, että ilman liiketoimintasuunnitelmaa seurauksena on likimain kaaoksen omainen tilanne, jossa kyllä erinomaiset ideat lentelevät villisti, mutta jossa aikaa ja voimavaroja käytetään väärin, eikä niitä täten saada hyödynnettyä parhaalla mahdollisella tavalla kokonaisprojektin hyödyksi. Varsinkaan aloittavalla pienyrityksellä resursseja ei ole tuhlettavaksi asti.

5.2 Liiketoimintasuunnitelman merkitys ja hyödyt

Vaikka projektin alussa monien tärkeiden osa-alueiden palaset voivat olla helposti hajallaan, auttaa liiketoimintasuunnitelman rakentaminen realiteettien ja lukuisten käytännön asioiden hahmottamisessa ja ymmärtämisessä etenkin

kokematonta ja asiaan etukäteen vihkiytymätöntä henkilöä. Yrityksen perustaminen on kuitenkin erittäin haastava projekti, eikä kenenkään voida olettaa selviytyvän siitä ilman tehokkaita, avustavia työkaluja, varsinkaan mikäli kyseessä on ensi kerta, kun kyseisenlaista projektia toteutetaan.

Kiistaton esimerkki liiketoimintasuunnitelman rakentamisen tarjoamista hyödyistä heijastuu myös sen kautta, että prosessin myötä monet asiat, joita ei olisi tullut välttämättä ajatelleeksikaan, tulevat esille, ja ne saadaan täten huomioiduksi yrityksen perustamisprosessissa. Lähdetessä viemään yrityksen perustamisprosessia innovatiivisen liikeidean voimin suurella innolla eteenpäin voivat monet realiteetit ja käytännön toimet helposti päästä unohtumaan. Kaikki nuo tulee kuitenkin pitää kirkkaana mielessä, sillä niitä tarvitaan, ennen kuin käsissä on valmis, toimiva yritys.

Liiketoimintasuunnitelmasta voidaan siis hyvällä syyllä kiteytetysti todeta, että kuten niin monessa muussakaan asiassa, ei liiketoimintasuunnitelmakaan laatimisessa tule unohtaa sitä tosiseikkaa, että myös itse matka on vähintään yhtä tärkeä kuin tavoiteltava päämääräkin.

5.3. Tutkimuksen toimivuus

Itse tutkimuksen toteuttamisesta mielenkiintoisena ilmiönä nousi esille etnografisen tutkimustavan käyttö sekä sen merkitys jopa ensisijaisena lähestymistapana tutkittavaan ongelmaan. Vaikka työn alusta alkaen oli selvää, että etnografia tulee olemaan osa käytettäviä laadullisen tutkimuksen menetelmiä, yllätti sen nousu käytettävyytensä sekä toimivuutensa myötä jopa varsinaisen kvalitatiivisen tutkimustavan edelle. Sikäli kun etnografiseen tutkimukseen kuuluu, että tutkimus suoritetaan aidossa ympäristössä osallistuen itse toimintaan, sopi se kyseiseen projektiin ensiluokkaisesti. On kuitenkin todettava, että etnografisen tutkimustavan toteuttaminen ei kuitenkaan yleisesti ottaen tulisi kysymykseen läheskään kaikissa tilanteissa. Loppujen lopuksi hyvin harvoissa yrityksissä voitaisiin nykyisellään hyväksyä malli, jonka mukaan tutkija päästettäisiin avoimesti seuraamaan yrityksen päivittäistä toimintaa ja tekemään niin sanotusti kenttätöitä suoritettavan

tutkimuksen eteen. Tässä työssä kuitenkin juuri tuon tutkimustavan käyttö ilmeni parhaaksi mahdolliseksi vaihtoehdoksi, ja se myös toi oman lisäarvonsa suhteessa niiden tarpeiden arvioimiseen, joita aloittavassa yrityksessä ilmenee liiketoimintasuunnitelman rakentamisprosessin suhteen. Kyseinen tutkimustapa oli myös henkilökohtaisella tasolla erittäin mielenkiintoinen ja ainutlaatuinen tapa tutustua tutkittavaan ongelmaan. Tutkimustavan eduiksi voidaan kiistatta lukea se, että verrattuna muihin tutkimustapoihin päästään etnografialla huomattavasti laaja-alaisempaan ja syvällisempään lopputulokseen tutkimusongelman osalta.

6 POHDINTA

Opinnäytetyössä käsiteltiin liiketoimintasuunnitelman rakentamisen peruspilareita ja muodostettiin samalla tietynlainen aloittelijan opas työkaluksi pienyrityksen perustamisprosessiin ennen kaikkea henkilöille, jotka eivät aiemmin ole toimineet yritys-elämässä. Pidin tätä hyvänä lähestymistapana tutkimusongelmaan, sillä liiketoimintasuunnitelma on hyväksi havaittu väline hahmoteltaessa ja suunniteltaessa yrityksen toimintaa. Työn myötä ilmeni, että liiketoimintasuunnitelman merkitys yrityksen perustamisprosessissa on todella merkittävä, eikä sen tärkeyttä pitäisi missään tilanteessa aliarvioida eikä päästää unohtumaan. Kyseessä ei ole kaikilta osin kaikista yksinkertaisin ja helpoin työkalu, mutta kerran huolellisesti toteutettu liiketoimintasuunnitelman laadinta auttaa yritystä myös myöhemmässä vaiheessa muistuttamaan niistä suuntaviivoista, jotka omalle toiminnalle on asetettu. Näin sen avulla voidaan keskittää resurssit juuri oikeisiin kohteisiin, eikä valitulta polulta päästä tahattomasti harhautumaan. On kuitenkin myös muistettava, että liiketoimintasuunnitelmaa tulisi päivittää säännöllisin väliajoin, ja mikäli asiasta on tehty tietoinen päätös, myös toiminnan suuntausta voidaan sen avulla muokata haluttuun suuntaan. Suotavaa onkin, että myöhemmässä vaiheessa, liiketoiminnan jo pyöriessä, liiketoimintasuunnitelmaa tietoisesti kehitettäisiin vastaamaan uusia, muuttuneita haasteita ja mahdollisuuksia.

Hyödyt tulevat aloittavalle yritykselle ilmi myös sen myötä, että hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma ilmentää kuvan yrityksen toiminnasta luotettavalla tavalla kaikille yhteistyökumppaneille ja sidosryhmille ja auttaa yritystä näin esimerkiksi neuvotteluissa rahoitusratkaisuja koskien. Sen avulla voidaan myös hahmotella ja visioida yrityksen tulevaisuutta pidemmällekin. Tämä onkin osaltaan hyvin tärkeä elementti, sillä yritystoiminta ei ole lyhytnäköistä toimintaa.

Täytyy kuitenkin pitää mielessä, että tarkastelu kohteena oli pieni aloittava kahden hengen yritys. Kriittisesti tarkastellen tutkimuksen voitaisiin siis katsoa pätevän vain sen kaltaisessa tilanteessa oleviin, niin ikään aloittaviin yrityksiin. Osaltaan näin toki onkin, mutta liiketoimintasuunnitelman ollessa itsessään

äärimmäisen laaja-alainen käsite ei asiaa voi tarkastella aivan näin mustavalkoisesti. Kuten raportista ilmenee, liiketoimintasuunnitelmaa ei käytetä apuna pelkästään startatessa yritystoimintaa, vaan se on työkalu, joka pysyy yrityksessä aktiivisesti mukana koko sen elinkaaren ajan ja jota tulisi kehittää eteenpäin yrityksen kehittyessä. Siispä useimmat työssä esitetyt havainnot ovat sovellettavissa myös paljon laajemmassa mittakaavassa. Sinällään tutkimuksen voidaankin mielestäni katsoa olevan validi, joskin se on vain osittain yleistettävissä aloittavien pienyritysten osalta.

Tarkoituksen mukaisesti perustajat voivat käyttää tehtyä raporttia oppaana ja runkona liiketoimintasuunnitelman laatimisessa nimenomaan perustaessaan yritystä kuitenkin itse sitä täsmentäen tarvittavalla tavalla aihealueittain. Aiheen ollessa erittäin laaja-alainen ja luonteeltaan rönsyilevä oli osaltaan myös haastavaa pyrkiä rajaamaan sitä ja saada se mahtumaan tiettyyn, ennalta arvioituun muottiin. Raporttia työstettäessä olikin havaittavissa, että liiketoiminnan eri osa-alueista tarkennuksineen saisi halutessaan aikaan monta omaa itsenäistä tutkimusta. Yksityiskohtien suuren määrän takia tarkentavaa tietoa tulisikin mahdollisuuksien mukaan pyrkiä hankkimaan, ja tutkimusta voisi täten laajentaa ja täsmentää kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla.

Tutkimuksen toteutukseen toi osaltaan henkilökohtaista mielenkiintoa työn tekeminen tuntemilleni ihmisille. Kyseisen lainen asema auttoi suuresti ongelman sisäistämisessä ja tutkimuksen eteen tehdyssä selvitystyössä. Erittäin mielenkiintoinen havainto oli myös etnografisen tutkimustavan nousu kvalitatiivisen edelle. Tutkimusmenetelmiä koskien onkin todettava, että kyseessä on hyvin mielenkiintoinen sekä tehokas tutkimustapa, jota tulisi hyödyntää huomattavasti nykyistä laajemmin tehtäessä yritystutkimuksia. Etnografian avulla päästään aivan yrityksen iholle, mikä auttaa syvällisempien ja tarkempien analyysien toteutuksessa. Uskaltaisin jopa väittää, että mikäli olemassa oleville yrityksille tehtävät tutkimukset koskien sisäisiä prosesseja ja toimintatapoja suoritettaisiin etnografista tutkimusmenetelmää käyttäen, saavutettaisiin sen avulla merkittävästi suurempia hyötyjä suhteessa esimerkiksi kvalitatiiviseen tutkimustapaan totuudenmukaisempien

tutkimustulosten myötä.

Päähavaintona kuitenkin todettakoon, että saadakseen kokonaisuuden toimimaan yhtenevästi sen eteen, että yrityksestä muodostuisi toimiva ja kannattava, on liiketoimintasuunnitelman merkitys yrityksen perustamisessa ja edelleen kehittämisessä kiistatta erittäin suuri. Tehtyjen havaintojen mukaisesti kaikki lähtee toki pohjimmiltaan liikeideasta, mutta parhaastakaan liikeideasta ei saada kannattavaa, ellei sitä saada tehokkaasti valjastettua yrityksen käyttöön sen hyödynnettävissä olevaksi voimavaraksi. Innovatiivinen liikeidea on kuin ravihevonen, se tarvitsee ohjastajan. Niinpä liiketoimintasuunnitelman tärkeyttä ei voi koskaan liiaksi korostaa.

LÄHTEET

Borra, H. n.d. Tuotekehitys Finexin kilpailuvaltti. Finnveran sivut. Viitattu 19.9.2011. <http://www.finnvera.fi/Liiketoiminnan-asloitus/Tutustu-yritystarinoihin/Tuotekehitys-Finexin-kilpailuvaltti>

E-Commerce Finland sivusto. n.d. Tutkimus ja kirjallisuus. Viitattu 19.2.2011. <http://www.e-finland.org/>

Hoffrén, S. 2002. Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Helsinki: Edita.

Kananen, J. 2008. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Kinkki, S. & Lehtisalo, A. 1997. Yritystietous. Porvoo: WSOY.

Liiketoimintasuunnitelma –sivusto. n.d. Toimintaympäristö. Viitattu 20.2.2011. <http://www04.edu.fi/liiketoimintasuunnitelma/index.html>

Määttä, S., Nuutila, J. & Saranpää, T. 2004. Juhlapalvelu, suunnittele ja toteuta. Porvoo: WSOY

Opetushallituksen sivusto. n.d. SWOT-analyysi, a. Viitattu 12.9.2011. <http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=223>

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus.

PK-RH sivusto. n.d. SWOT-analyysi, b. Viitattu 12.9.2011. <http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot>

PK-RH sivusto. n.d. Yrityksen perustaminen. Viitattu 19.2.2011. <http://www.pk-rh.fi/perusvaatimukset/riskienhallinnan-perusvaatimukset/yrityksen-perustaminen>

Raatikainen, L. 2004. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita.

Ruuska, M. 1996. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma, business plan: työkirja. Kuopio: Kera.

Silván, S. 2006. Valppaus on valttia, heikot signaalit löytyvät läheltä. Helsinki: Talentum.

Valtamäki, E. 2010. Erikoisikkunat Nivalasta. Woodworking – Puuntyöstö 4.6.2010. Viitattu 12.9.2011. <http://www.valtamaki.fi/?p=318>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2006. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Vuorinen, Kimmo 2005. Etnografia. Ovaska, S., Aula, A. & Majaranta, P. (toim.) Käytettävyytutkimuksen menetelmät, 63-78. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos B-2005-1. Viitattu 19.9.2011

<http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/5-Vuorinen.pdf>

Yrityksen perustajan opas 2009. O-P Pohjolan julkaisu. Viitattu 12.2.2011.

<https://www.op.fi/media/liitteet?cid=150104910>

Yrityksen perustajan opas n.d. Generaattori, Turun seudun uusyrittyskeskus.

Viitattu 13.2.2011. http://www05.turku.fi/generaattori/Ypo_Gene.pdf