

Jaakko Ylitalo

Uutta yritystä perustamaan – kuinka onnistun?

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Matkailun koulutusohjelma
Syksy 2012



Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma
Tekijä(t) Jaakko Ylitalo	
Työn nimi Uutta yritystä perustamaan –kuinka onnistun?	
	Ohjaaja(t) Maritta Seppälä
Aika Syksy 2012.	Sivumäärä ja liitteet 40
<p>Tämä on opinnäytetyö uuden yrityksen perustamisesta ja asioista jotka edesauttavat uuden yrittäjän menestystä liiketoiminnassa. Opinnäytetyön tavoitteena on tukea uusia yrittäjiä heidän suunnitellessaan yrityksen perustamista. Opinnäytetyössä keskitytään yrittämiseen Suomessa, yrittäjyyteen sekä liikeidean laatimiseen.</p> <p>Liikeidean lisäksi perehdytään laskentamenetelmiin, joilla yrityksen kannattavuutta voidaan tutkia ja tarkastella. Tämä antaa yrittäjyyttä suunnittelevalle realistisen käsityksen yrityksen menestymismahdollisuuksista.</p> <p>Kannattavuuslaskelmien jälkeen opinnäytetyössä tarkastellaan kannattavuuteen johtavaa toimintaa markkinoinnin näkökulmasta. Tämä edesauttaa uutta yrittäjää menestymään kovan kilpailun markkinoilla.</p> <p>Opinnäytetyö tarjoaa siis kattavan katsauksen vaiheista ja toiminnoista ennen yrityksen perustamista. Yrityksen perustamisen käytännön vaiheet, kuten yritysmuodon valinta, on jätetty tästä opinnäytetyöstä pois. Opinnäytetyössä on keskitytty niihin toimintoihin, joihin erityisesti tulisi kiinnittää huomiota, jotta onnistuttaisiin välttämään liiketoiminnan sudenkuopilta.</p> <p>Opinnäytetyössä on pyritty hyödyntämään mahdollisimman tuoreita internet- sekä kirjallisuuslähteitä, jolla varmistetaan kirjoitetun tiedon paikkansapitävyys.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Yrittäminen, yrittäjyys, yrityksen perustaminen, liikeidea, kannattavuus, markkinointi.
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto



School Kajaani University of Applied Sciences	Degree Programme Degree Programme in Tourism
Author(s) Jaakko Ylitalo	
Title Starting up a New Business –How to Succeed?	
	Instructor(s) Maritta Seppälä
Date Fall 2012.	Total Number of Pages and Appendices 40
<p>This thesis was about how to start a new business and how to succeed with it. The goal was to help new entrepreneurs with their journey on starting up their own businesses. The study dealt with being an entrepreneur and entrepreneurship in Finland.</p> <p>The thesis focused on methods to make realistic calculations for a new business and on different actions of entrepreneurs to avoid some stumbling blocks in business. The methods used in order to achieve success were analyzed from a marketing perspective. These calculations for profitability will help entrepreneurs to succeed in the competition in the market. The newest possible sources from books and internet were used.</p> <p>The thesis gives a reader a well-rounded view of various procedures before establishing a new company. The more obvious steps of establishing a company, such as the selection of a company form have been left out of this content.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Entrepreneurship, entrepreneur, starting-up business, business idea, business calculation, marketing.
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 YRITTÄJYYS	3
2.1 Yrittäminen Suomessa	3
2.2 Toimiminen yrittäjänä	4
2.3 Liikeidea	6
2.3.1 Tuotteet ja palvelut	7
2.3.2 Markkinat ja niiden kehitys eli potentiaaliset asiakkaat	8
2.3.3 Kilpailijat ja toimintakenttä eli menestyminen toimialan sisällä	10
3 YRITYSIDEA, KANNATTAVA KONSEPTTI?	13
3.1 Yrityksen kannattavuus	13
3.2 Yrityksen vakavaraisuus	17
3.3 Yrityksen maksuvalmius	21
4 MATKALLA KANNATTAVUUTEEN. MARKKINOINNIN VOIMA.	24
4.1 Markkinointi	24
4.2 Markkinointitutkimus	27
4.3 Markkinoinnin suunnittelu	29
5 POHDINTA	33
LÄHTEET	39
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Yrittäjyydestä kiinnostunut voi kokea varsinaisen yrityksen perustamisen varsin vaativaksi ja monimutkaiseksi prosessiksi. Vaikka käytännössä tiedettäisiinkin kuinka yritys perustetaan, voi monelle olla epäselvää mitä yrittäminen todella vaatii ja kuinka yritys saadaan menestymään. Tässä opinnäytetyössä on pyritty lähestymään yrityksen perustamista suurien toimintojen kautta, jotta lukija onnistuisi saamaan kokonaisvaltaisen käsityksen yrityksen pyörittämisestä. Yrityksen perustamisen perustoimenpiteet mukaan lukien yhtiömuodon valinta sekä rahoituksen hankinta on tässä tutkielmassa jätetty pois, sillä tietoa niistä on löydettävissä runsaasti yrityksen perustamista käsittelevässä kirjallisuudesta sekä internetistä.

Opinnäytetyössä keskitytään yritystoimintaan Suomessa, sekä mitä yrittäjyys yrittäjäksiäikovalta edellyttää. Opinnäytetyössä perehdytään yrityksen menestymisen kulmakiveen liikeideaan, ja tutkitaan mitä siinä tulisi huomioida. Liikeidean yhteydessä läpikäydään asioita, jotka suurelta osin vaikuttavat yrityksen menestymiseen.

Opinnäytetyössä tutkitaan myös millaisia laskentatoimia uuden yrittäjän tulisi suorittaa, jotta hän saa yritysidealleen konkreettista tietämystä yrityksen menestymismahdollisuuksista. Ideana on antaa lukijalle avaimet käytännön laskentatoimiin, ilman yrityksen ennestään olemassa olevaa tilastopohjaa. Tämä siis tarkoittaa realististen laskelmien tuottamista myös vasta tiensä alussa oleville uusille yrityksille.

Tämän jälkeen tarkastellaan toimenpiteitä joilla tuloksekkaaseen liiketoimintaan päästään, eli markkinointia yrityksen menestystekijänä. Lisäksi perehdytään markkinoinnin perusteisiin sekä kuinka markkinointi vaikuttaa yrityksen menestymiseen nykyisillä kovan kilpailun markkinoilla. Tarkoitus on selvittää, kuinka markkinoinnin tueksi kyetään hankkimaan pätevää tietoa sekä kuinka markkinointisuunnitelma käytännössä laaditaan ja mitä siinä tulisi ottaa huomioon.

Lopuksi pohditaan vielä yrityksen perustamista kokonaisuutena ja mitä yrityksen perustaminen vaatii. Tässä pyritään kiinnittämään huomiota yrityksen ja markkinoinnin rakentamisen tärkeimpiin seikkoihin, ja miten toiminta käytännössä jaksottuu ennen yrityksen varsinaista perustamista. Pohdintaosio niputtaa yhteen opinnäytetyössäni aiemmin esille tulleen teoriapohjan.

Opinnäytetyön tutkimusongelma siis muodostuu siitä, mitä yrittäjän on mahdollista valmistella ja selvittää yrityksestä ennen yrityksen varsinaista perustamista. Opinnäytetyön pyrki-
myksenä on antaa lukijalleen käsitys huomioitavista seikoista ennen yrityksen perustamista, jolloin lukijan on mahdollista sen pohjalta suunnitella kattavammin oman yrityksensä perus-
tamista. Opinnäytetyö on suunnattu erityisesti yrityksen perustamista suunnitteleville tai yri-
tyksen perustamisesta tietoa tarvitseville. Käytettävä tutkimusmenetelmä pohjaa mahdolli-
simman tuoreiden kirjallisuus- ja nettilähteiden käyttämiseen, jolloin käytössä on tuorein mahdollinen teoriapohja.

2 YRITTÄJYYS

Tässä luvussa keskitytään yrittämiseen ja yrittäjyyteen Suomessa. Tutkitaan mitä yrittäjyys Suomessa vaatii. Lisäksi kurkistetaan toimivan yritystoiminnan kulmakiveen eli liikeideaan ja sen laatimiseen.

2.1 Yrittäminen Suomessa

Yrittämiselle Suomessa on olemassa erinomaiset puitteet. Suomi toimii loistavana alustana ja toimintaympäristönä yrityksille ja yrittämiselle, jopa kansainvälisessä vertailussa. Yrittäjä ei Suomessa jää yksin, vaan myös julkinen sektori tukee yritysten investointeja ja tuotekehitystä. (Puustinen 2006, 21.)

Yrity maailma liikkuu uuteen suuntaan. Elinkeinoelämän keskusliitto EK käyttää tästä nimitystä: kansainvälistynyt yrittäjyys-Suomi. Tunnusomaisena piirteenä nykyisessä toiminnassa on mahdollisuuksien tehokas hyödyntäminen, parantunut verkostoituminen sekä tiedonhallinta, yrittäjyyden korostunut merkitys, palveluiden korostuminen ja asiakkaiden asettaminen ensiarvoiseen asemaan. Myös jo mainittu yritysten ja julkisten järjestelmien yhteistyö on tärkeä osa tätä kansainvälistynyttä yrittäjyys-Suomea. (Viitala & Jylhä 2008, 16.) Puustinen (2006, 21) kirjoittaa, että vaikkakin harppauksia parempaan ja kehittyneempään yrittäjyyteen on jo otettu, tulee tulevaisuudessa yrittämisen edellytykset entisestään kehittymään.

Yrityksen perustamisen motiivit voidaan jaotella hyökkääviin ja puolustaviin. Hyökkäävällä tarkoitetaan erikoisosaamisen tai – lahjakkuuden käyttämistä hyväksi hyödyntäen tilaisuutta tai kehittämismahdollisuutta. Hyökkäävän motiivin vastakohta on puolustava motiivi, kuten halu päästä pois epämieluisasta tilanteesta. Puhuttaessa hyökkäävästä motiivista käytetään nimitystä mahdollisuusyrittäminen ja puolustavasta motiivista nimitystä pakkoyrittäminen. (Viitala ym. 2008, 39.)

Kallio luokittelee yrittäjäksi ryhtymisen syyt vetotekijöihin ja työntötekijöihin eli toimijat aitoihin sekä vastentahtoisin yrittäjiin. Usein syynä vastentahtoiseen yrittämiseen nähdään työttömyys sekä tarve työllistää itsensä, mutta myös muut syyt voivat ajaa vastentahtoiseen yrittämiseen. (Kallio 2002, 12.)

2.2 Toimiminen yrittäjänä

Yrittäjällä tarkoitetaan uuden yrityksen perustajaa ja yrityksen omistajajohtajaa, henkilöä tai useita henkilöitä, jotka ovat oikeutettuja käyttämään omistajan valtaa ja velvoitettuja kantamaan omistajan vastuuta yrityksessä (Viitala ym. 2008, 40). Yrittäjä ottaa riskejä, toimii työllistäjänä muille ja korjaa talteen lisäarvon, jonka hän ja hänen yrityksensä aikaan saa. Yrittäjän on mahdollista tienata moninkertaisesti palkansaajaan nähden. Yrittäjä on oman itsensä herä. (Puustinen 2006, 15.)

Etenkin alkuvaiheessa yritys nojautuu vahvasti yrittäjäksi aikovan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja hänen mahdollisuuksiinsa toimia yrittäjänä. Yrittäjä omaa usein koulutuksen ja työkokemuksen kautta saatuja taitoja, teknistä tietoutta sekä liikevainua, jotka edesauttavat yrityksen perustamista. (Vesalainen, Försti, Nieminen, Soini & Viitala 1996, 51.) Kallio toteaaakin yrittäjyyden keskeisimmäksi toimijaksi ja yrittäjyyden ytimeksi itse yrittäjän (Kallio 2002, 33).

Koska yritys pitkälti nojautuu yrittäjän henkilökohtaisiin kompetensseihin, on yrittäjäksi aikovan ennen yrityksen varsinaista käynnistämistä rehellisesti arvioitava omat ominaisuutensa: tiedot, taidot, mielenkiinto ja henkinen kantti. Vesalainen ja muut painottavat rehellisyyden tarvetta etenkin arvioitaessa yrittäjän omia puutteita ja rajoituksia. (Vesalainen ym. 1996, 51.)

Ennen yrityksen perustamista yrittäjäksi aikovan on tehtävä päätös yrityksen perustamisesta tai yritysideasta luopumisesta. Tähän päätöksen vaikuttavia tekijöitä ovat yrittäjän luonteen piirteiden ja psykologisten tekijöiden lisäksi itse osaamiseen liittyvät seikat. Myös perheellä on suuri merkitys yrityksen perustamisessa. Pääomatekijät, liikeidea, yrityksen ominaisuudet kuten sijoituspaikkakunta ja yhteistyökumppanit, kaikki yhdessä vaikuttavat yrittäjän päätökseen perustaa yritys. (Kallio 2002, 78.) Tärkeää on yrittäjän henkilökohtaisten ominaisuuksien rinnakkain toimiminen yhtenevästi yrityksen liikeidean ja toiminta-ajatuksen kanssa (Vesalainen ym. 1996, 52).

On usein tutkittu yrittäjäksi valikoitumisen ja ryhtymisen syyksi synnynnäisten ominaisuuksien, opittujen asioiden ja tilannetekijöiden vaikutusta. Yrittäjäksi aikova voi pohtia, mitä ominaisuuksia ja taitoja hänellä on ja mitä yrittäjyys vielä vaatii. Vaadittavia ominaisuuksia ja taitoja voivat olla esimerkiksi oman toimialan tuntemus ja tunnettavuus alalla, sisäinen bisnes-

vaisto ja henkilökohtaiset yhteydet asiakaskuntaan sekä tavarantoimittajiin. (Viitala ym. 2008, 43.)

Uuden yrittäjän suurimmat heikkoudet liittyvät usein liikkeenjohdon ja yritystoiminnan tietämyksen vähäisyyteen. Suurimpana syynä epäonnistumisille on todettu olevan yrityksen poikkeaminen harhapoluille, joilla yrittäjän edellytykset toimia ja yleinen osaaminen eivät enää riitä. Menestyminen liike-elämässä usein edellyttää kiinnostusta omien tietojen ja taitojen kerryttämistä kohtaan. (Vesalainen ym. 1996, 51.)

Yrittäjyyteen sisältyy runsaasti tiedostettavia riskejä, joiden seurauksena saattaa yrittäjyydestä muodostua vuosien turha työ. Jotta kuitenkin kyettäisiin havittelemaan yrityksen pidolla saatavia mahdollisia voittoja, on yrittäjän siedettävä nämä riskit. Taloudellisten riskien lisäksi epäonnistunut yritystoiminta saattaa vaikuttaa yrittäjän henkilökohtaiseen elämään monella tavalla. Yrittäjän aika voi olla kortilla ja läheiset voivat kokea itsensä laiminlyödyiksi. (Puustinen 2006, 23.)

”Yrittäjäksi ryhtyminen tulee ajankohtaiseksi useimmiten 26 ja 36 ikävuoden välillä, jolloin sekä henkilön kokemus, pätevyys ja itseluottamus että kyky kantaa taloudellisia ja henkisiä velvoitteita on korkeimmillaan” (Viitala ym. 2008, 38). Nuoren yrittäjän etuna markkinoille tunkeutumiseen on yrittäjien nopea ikääntyminen. Pitkään yrittäjänä toimineiden koulutustaso on keskimäärin vaatimatonta. Tavallisen yrittäjän kielitaito on usein puutteellista, eikä pitkään alalla toiminut välttämättä enää jaksaa olla kiinnostunut myynnistä tai markkinoinnista. ”Monia yrittäjiä vaivaa myös urauurtuneisuus ja kunnianhimon puute.” (Puustinen 2006, 27–28.)

Jotta yrityksen perustaminen lähtisi jouhevasti liikkeelle, toimivat helpottavina seikkoina omat käytettävissä olevat rahavarat sekä muut toimintaa edesauttavat tekijät, kuten omat työtilat, työkalut, koneet ja raaka-aineet. Näitä tulisikin omata mahdollisimman suurina määrinä ja ennen perustamista kyetä arvioimaan niitä mahdollisimman tarkasti. (Vesalainen ym. 1996, 52.)

Aloitettaessa yrityksen toiminnan suunnittelua, on kyettävä arvioimaan yrityksen edellytyksiä vartenotettavaan liiketoimintaan. Yrityksen toiminnan suunnittelu alkaa markkinatarpeen hahmottamisella sekä yrityksen ydinosamisen sekä siitä johdettavien tuote- ja palvelumahdollisuuksien tunnistamisella ja luontevalla yhteensovittamisella (Koski 2004, 8.)

2.3 Liikeidea

”Liikeidea ratkaisee yrittäjän menestymisen.” Sen ei kuitenkaan tarvitse olla mitään mullistavaa. Liikeidea varten ei yrittäjän tarvitse kehitellä jotain omaperäistä, uutta tai edes erityisen hyvää. Yrittäjän kannalta riittää, että liikeidea toimii käytännössä. (Puustinen 2006, 45; 39.)

Käynnistettäessä uutta yritystä nousevat eräiksi olennaisimmista asioista liikeidea sekä toiminnan hahmottaminen. Nämä määrittävät, mitä yrittäjän tulisi osata saadakseen yrityksensä menestymään. (Vesalainen ym. 1996, 49.) Yrittäjän perustaessa yrityksen on hänellä mielessään liikeidea, jolla tähdätään markkinoilla vallitsevaan tarpeeseen. Hyvä liikeidea kertoo itse tuotteen lisäksi sen potentiaalisista asiakkaista, syistä miksi tuote on parempi kuin kilpailijan sekä tuotteen lisäarvosta asiakkaalle. (Koski 2004, 8.)

Liikeidea toimii suuntaviivana yrityksen omalle erityiselle tavalle tehdä toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaa sekä sitä myötä tulosta. Liikeidea kertoo yrityksen tarjoamista tuotteista sekä palveluista, tarjonnan kohteista eli asiakkaista, toimintatavasta sekä halutusta mielikuvasta asiakkaiden keskuudessa. Näiden ohella liikeidea kuvastaa yrityksen vallitsevia menestystekijöitä sekä keinot yrittäjyyden muuttamisesta liiketoiminnaksi. Liikeidea onkin siis hyvä kirjata ylös mahdollisimman tarkkaan. (Viitala ym. 2008, 51.)

Liikeidea muotoiltaessa on kiteytettävä kaksi olennaista tekijää: yrityksen kilpailulliset edut sekä menestys-elementit. Määrittelemällä kilpailuedut hyvin kyetään luomaan perusta tehokkaalle markkinointiviestinnälle, asiakaspalvelulle, jatkuvalla tuotteiden kehittämiselle sekä investoinneille. Näiden vektoreiden varassa kyetään kehittämään pohjaa lujille asiakassuhteille. Perehtymällä yrityksen menestystekijöihin kyetään ymmärtämään yrityksen kannattavuuteen vaikuttavia seikkoja. (Viitala ym. 2008, 52.)

Liikeideassa tarkastelun kohteena ovat asiakkaat, yrityksen tarjoamat tuotteet ja kilpailuedut. Yrityksen menestyksen kulmakivet voidaan luokitella näin kolmeen peruselementtiin, jotka yhdessä muodostavat klassisen liikeideakäsitteen. Peruskysymyksinä tässä mallissa voidaan käyttää: kenelle, mitä ja miten. Liikeidea muodostuu sitä selkeämmäksi, mitä perusteellisemmin näihin kysymyksiin kyetään löytämään vastaukset. (Viitala ym. 2008, 51.)

2.3.1 Tuotteet ja palvelut

Liikeidea ei yksin riitä, vaan tarvitaan lisäksi tuote tai useita tuotteita. On yrityksen kannalta eduksi, jos tuote kykenee erottumaan markkinoilla jo olemassa olevista tuotteista. (Puustinen 2006, 39.) Tuotteet ja palvelut vastaavat yhteen peruskysymyksistä: mitä myydään? Tämä kysymys kokonaisuudessaan edustaa tuote- ja palvelunäkökulmaa, eli mitä yritys asiakkailleen tarjoaa. Vastaus kysymykseen määrittelee hyvin, millaisia tuotteita tai palveluita tulisi tuottaa erilaisille asiakkaille. (Viitala ym. 2008, 51.)

Ennen kuin lähdetään tarkemmin selvittämään perustettavan yrityksen liikeidea ja hahmottelemaan toiminta-ajatusta, on päätettävä minkä tyyppisten tuotteiden ja tarpeiden ympärillä toiminta tulisi mahdollisesti tapahtumaan. Nyky-yhteiskunnassa on hyvin tyypillistä pitkälle kehittynyt työnjako ja erikoistuminen eri työtehtäviin ja vaiheisiin. Nopeasti kehittyvä teknologia ja aikaisempaa suurempi osaamisen tarve pakottavat yritykset entistä kehittyneempään työnjakoon ja keskittymään oman osaamisensa spesifioitulle kentälle. (Vesalainen ym. 1996, 53.)

Koski selventää, että tästä spesifioitumisesta johtuen yrityksen tuote tai palvelu voi usein olla osa jotain laajempaa arvoketjua, jonka yhteistuloksena asiakkaan kokema lisäarvo lopulta syntyy. Yrityksen ydinosaaminen kytetään siis määrittelemään teknologiaan, tuotantoprosesseihin tai asiakastarpeisiin liittyväksi syvälliseksi erityisosaamiseksi. (Koski 2004, 8.)

Yritystoiminnan perustana toimii siis tuote, jota joku taho on valmis ostamaan. Aloittelevalle yritykselle jo yhdenkin tuotteen hyvä myynti voi riittää menestyäkseen markkinoilla jonkin aikaa. Tuotteiden elinkaari ei kuitenkaan milloinkaan ole ikuinen, vaan yrityksen haasteena on kyetä kehittämään uusia tuotteita, jotka menestyvät kilpailussa muiden tuottajien kanssa. Tuotteiden jatkuva kehittäminen on luonnollinen osa yrityksen toimintaa. (Viitala ym. 2008, 155.)

Yrityksen lähtiessä kehittämään tuotteitaan on huomattava, että tuttujen tuotteiden edelleen kehittäminen on usein huomattavasti helpompaa, kuin täysin uusien asioiden lanseeraaminen. Myös aloittavan yrityksen riskit tässä tapauksessa muodostuvat huomattavasti pienemmiksi. Joskus riittää pelkkä yrityksen mukaan tulo markkinoille, eikä tuotteen asiakkaita miellyttääkseen tarvitse esimerkiksi muuta, kuin tyydyttää heidän tarpeensa tai tulla vain lähemmäksi. (Puustinen 2006, 39–40.)

Lähdettäessä kehittämään itse tuotteita tunnistetaan aluksi tuotteiden ominaisuudet. Tällaisia voivat olla tuotteiden toimivuus, ansaintalogiikka, kilpailulliset edut, tuotteisiin liittyvät uudet tuotemahdollisuudet sekä muut mahdolliset ominaisuudet. Perustuotteiden ollessa olemassa kyetään etenemään markkina- ja kilpailija-analyysiin sekä itse myyntiprosessiin. Tämän pohjalta kyetään tekemään kassavirtalaskelmia, tuloslaskelmia sekä taselaskelmia. (Koski 2004, 9.)

2.3.2 Markkinat ja niiden kehitys eli potentiaaliset asiakkaat

Asiakas on joko yksilö, yritys tai organisaatio, jolta liiketoiminnalla kyetään saamaan tulovirtaa yritykselle. Asiakassuhde muodostuu asiakkaan ja myyjän välisestä suhteesta. Tässä osiossa vastataan suoraan yrityksen yhteen avainkysymyksistä: kenelle tuotteita tai palveluita halutaan myydä? Kysymys tuo esille asiakasnäkökulman ja vastaus toimii yrityksen ohjausviittana, keille ja mihin tarpeisiin tuotteita tai palveluita yrityksessä tuotetaan. (Viitala ym. 2008, 51; 82.)

Kun yritys on kyennyt tarkasti selvittämään tuottamansa tuotteet ja palvelut, pyrkii se tämän jälkeen kartoittamaan niille otolliset markkinat, potentiaalisen asiakaskunnan ja markkinoilla vallitsevan kilpailutilanteen (Koski 2004, 9). Hyvästä ideasta muodostuu kannattavaa liiketoimintaa vasta sitten, kun joku on oikeasti valmis ostamaan yrityksen tuottamia hyödykkeitä (Fried & Jeffries 2009).

Yritystä rakennettaessa on päätettävä tarkalleen mitä tullaan myymään, onko se tuote vai palvelu. Vielä olennaisempaa on hahmottaa kenelle myydään. Toisin sanoen on tärkeitä tunnistaa tuotteen tai palvelun markkinat. Markkinoiden hahmottaminen auttaa yritystä myös edelleen tarkentamaan itse tuotettavaa tuotetta. Olennaisia kysymyksiä markkinoiden kannalta ovat: missä ovat yrityksen asiakkaat, keitä he todellisuudessa ovat, mitä he todellisuudessa tuotteelta toivovat ja mitä muut tuotteet eivät vielä ole onnistuneet tarjoamaan, eli mitä erikoista juuri kyseisellä yrityksellä on asiakkaalle tarjottavanaan. (Sweet 2006, 62.)

Aloittavan liiketoimen on kyettävä kuvailemaan tulevat asiakkaansa mahdollisimman yksityiskohtaisesti, asetuttava asiakkaiden tilanteeseensa sekä tutustuttava ja tunnettava heidät ja heidän käyttäytymisensä tarkasti. Yrityksen on selvitettävä potentiaaliset asiakkaansa ja arvioitava onko heitä riittävästi. Asiakastuntemuksen lisäksi on arvioitava markkina-aluetta. On tärkeitä kyetä rajaamaan mahdollinen markkina-alue, jolle tuotteita tai palveluita lähdetään

markkinoimaan ja myymään. Markkina-alueen määritelmä voi olla hyvinkin vaihteleva, koko maailmasta, Eurooppaan tai omaan kortteliin. (Viitala ym. 2008, 53.)

On yrityksen kannalta olennaista ja elintärkeää kyetä määrittelemään asiakkaansa. Asiakkaat viimekädessä ratkaisevat lähteekö yritys lentoon vai jääkö se vain makaamaan markkinakentälle. Yrittäjän on kyettävä määrittelemään, että tavoitteleeko hän laajaa asiakaskuntaa pienellä alueella vai kapeampaa asiakaskuntaa laajemmalla alueella. Molemmat vaihtoehdoista sopivat pienelle aloittavalle yritykselle, koska on parempi tutustua ja oppia pieni asiakaskuntakunnolla, kuin tavoitella heti suuria massoja asiakkaikseen. (Puustinen 2006, 46.)

Asiakkaiden arviointi on vietävä osittain hyvinkin pitkälle, sillä yrityksen on tunnistettava kokonaismarkkinoilta juuri ne yrityksen kannalta kiinnostavimmat ja merkittävimmät eli maksuvalmiit ja mahdollisimman helposti tavoitettavissa olevat asiakkaat. Nämä asiakkaat hyötyvät eniten yrityksen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden ostamisesta ja ovat näin ollen myös valmiita maksamaan niistä. Tästä prosessista käytetään markkinoinnin yhteydessä nimitystä: kohdemarkkinoiden valinta sekä niiden tunnuspiirteiden määrittäminen. (McKinsey ym. 2000, 71.)

Pohdittaessa yrityksen potentiaalisia asiakkaita on yritykselle tärkeää kyetä ryhmittelemään asiakkaat, koska uusien tuotteiden ja palveluiden käyttöönotto on pitkälti kuluttajaryhmäkohtaista. Pyrkimyksenä on lajitella asiakkaat homogeenisiksi ryhmiksi eli segmenteiksi. (Viitala ym. 2008, 85; Koski 2004, 10.) Segmentoimalla yritys mahdollistaa tuotteiden ja palveluiden tehokkaan ”monistamisen”. Myös tuotteiden ja palveluiden myynti ja jakelu helpottuvat segmenttien avulla. Segmentointi antaa yritykselle etumatkaa kilpailijoihinsa nähden, koska näin kyetään erikoistumaan juuri tiettyjen asiakassegmenttien tarpeiden tyydyttämiseen. (Koski 2004, 10.)

Usein rajallisten resurssien vuoksi yritys on kykeneväinen keskittämään tuotteensa ja palvelunsa vain korkeintaan muutamaa segmenttiä kohtaan. Tällöin on yrityksen arvioitava eri segmenttien tuottavuus ja valittava näistä houkuttelevimmat sen perusteella, minkälainen kilpailutilanne segmenttien sisällä vallitsee ja mitkä niistä tarjoavat yritykselle edullisimmat tuotto-odotukset. (Koski 2004, 10.)

Vaikkakin asiakaslähtöisyyteen on jo pitkään kiinnitetty huomiota, tuottaa kuluttajien ostopäätöksiin vaikuttavien tekijöiden hahmottaminen vielä useille yrityksille päänvaivaa. Näitä vallitsevia tekijöitä on monia ja ne myös muuttuvat jatkuvasti. Ostopäätöksen syntyyn vai-

kuttavat tulojen ja aseman lisäksi myös henkilökohtaiset, psykologiset sekä kulttuuriset tekijät. (Viitala ym. 2008, 85–86.)

Asettumalla asiakkaan asemaan kykenee yrittäjä perehtymään, mitä asiakkaat käytännössä tarvitsevat ja mitä he jo saavat entuudestaan markkinoilla olevista tuotteista tai palveluista. Yrittäjä kykenee myös selvittämään, minkälaista yritys-asiakassuhdetta asiakkaat haluavat ja kuinka asiakkaat kykenevät asiakkuuttaan ylläpitämään taloudellisesti. Asiakasryhmien seuraaminen edesauttaa yrityksen menestystä ja tulisi myös kyetä ennustamaan, kuinka asiakasryhmien käyttäytyminen tulee muuttumaan tulevaisuudessa. (Puustinen 2006, 46.)

Tutkimukset ovat osoittaneet asiakaslähtöisyyden tärkeimmäksi menestystekijäksi etenkin pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla. Asiakaslähtöisyys on käytännössä yritykselle se ensimmäinen perustuksen kivijalka, jonka jatkeeksi lähdetään rakentamaan vahvaa tai peräti johtavaa markkina-asemaa. (Kallio 2002, 153–156.)

2.3.3 Kilpailijat ja toimintakenttä eli menestyminen toimialan sisällä

Yleisesti liiketoiminnassa tunnettu fakta ja sanonta on, että asiakas on kuningas. Yrittäjän ei kuitenkaan pidä unohtaa, että markkinoilla vaikuttaa myös muita toimijoita. (Puustinen 2006, 47.) On tiedostettava, että jokaisella yrityksellä on yleisesti ottaen vastassaan kilpailijoita riippumatta yrityksen toimialasta ja markkinoista (McKinsey ym. 2000, 71).

Yrittäjän intohimo yrittämistä kohtaan ja mahdolliset markkinat ovat vasta ensiaskeleita yrityksen perustamiseen. Ennen omien rahojen sijoittamista alkavaan liiketoimintaan, on yrittäjän keskityttävä opettelemaan kaikki mahdollinen toimialasta sekä kilpailijoiden hinnoittelusta ja markkinoinnista. (Cohn 2009, 78.)

Yritystä perustavan on hyvä jo liikeidea hiottaessa tarkkailla, mitä muut alan toimijat eli kilpailijat tekevät (Puustinen 2006, 47). Yrityksen joka aikoo menestyä vallitsevassa kilpailussa, on selvitettävä ketkä ovat heidän valitsemiensa markkinoiden tärkeimpiä toimijoita. On myös olennaista selvittää näiden markkinaosuudet, miten ne yleisesti markkinoilla toimivat ja mitkä ovat niiden vahvuuksia ja mitkä heikkouksia. (McKinsey ym. 2000, 71.)

Yritykset käyvät jatkuvaa kilpailua asiakkaista ja heidän ostovoimastaan. Kilpailutilanteen ja sen muutosten arvioiminen on usein ongelmallista, koska useiden eri tekijöiden vaikutus val-

litseviin markkinoihin ja toimijoihin on moninaista. Liikeidea arvioitaessa keskitytäänkin ensisijaisesti kilpailijoihin ja yrityksen asemaan suhteessa niihin. (Viitala ym. 2008, 56.)

Lisäksi yrityksen täytyy pyrkiä arvioimaan onko mahdollista, että markkinoille tulee mahdollisesti lisää kilpailijoita ja miten nopeasti ne pystyvät tulemaan mukaan markkinoille. Myös näiden uusien toimijoiden vaikutus oman yrityksen toiminnan kannalta on arvioitava. Etenkin markkinointisuunnitelmaa laadittaessa on kilpailijat selvitettävä hyvin tarkoin. Erityisen tärkeätä yrityksen kannalta on kuvata: miksi ja miten oma yritys on kilpailijoita parempi. (McKinsey ym. 2000, 71.)

Sweet (2006, 62) tarkentaa, että yrityksen on kyettävä mahdollisimman tarkkaan ymmärtämään ne tekijät, jotka erottavat sen muusta kilpailusta. Sen lisäksi, että tämä auttaa yritystä hahmottamaan tulevaa markkinointilähestymistä, auttaa se myös yritystä suojautumaan mahdollista tulevaa kilpailua ja muiden yritysten markkinavastaiskua vastaan. Ilman hyvin laadittua suunnitelmaa kilpailla markkinoilla yritys on haavoittuvainen muiden suurempien yritysten ideoidensa imitoimiselle. Näin ollen vaarana olisi, että uusi yritys menettäisi kovalla työllä ansaitsemansa markkina-aseman muille.

Vaikkakin nykyiset ja mahdolliset tulevat kilpailijat täytyy kyetä arvioimaan, ei yrittäjän pidä unohtaa, että kilpailua markkinoille muodostuu myös muilta tahoilta kuin saman alan yrityksistä. Kilpailija voi olla täysin erilainen tuote tai ajankäyttömuoto. Esimerkiksi elokuvateatteri toimii epäsuorasti kilpailijana mikroautoradalle ja asuntolaina vähentää asiakkaan mahdollisuuksia käyttää varojaan vähemmän tarpeellisiin hyödykkeisiin. (Puustinen 2006, 47.)

Osana liikeidea on siis perustuotteiden kehittäminen. Kilpailun kannalta on huomattava, että asiakkaat ovat kiinnostuneita ostamaan yrityksen tuotteita vain, jos tuotteista on kyetty kehittämään kilpailijoita parempia joko mitattuna rationaalisella tai emotionaalisilla kriteereillä. Tässä onnistuessaan on yritys onnistunut luomaan ainutlaatuisen myyntiväittämän, joka tulee takaamaan tuotteiden jatkuvan menekin. (McKinsey ym. 2000, 74.)

Luovuus ja erikoistuminen ovat siis yrityksen kannalta tyypillisimpiä kilpailuetuja (Puustinen 2006, 42). Tuotteen tai palvelun ainutlaatuisuutta voidaan tutkia: tyydyttääkö tuote joitakin uusia asiakkaan tarpeita, jotka voivat olla toistaiseksi tyydyttämättömiä? Mitä sellaista yritys pystyy tuotteillaan ja palveluillaan asiakkaalle tarjoamaan, mitä jo muilla toimivilla yrityksillä ei ole? Yksinkertaistettuna tarkoitetaan missä yritys on paras? Mitkä ovat juuri ne keinot, joilla kyetään valloittamaan asiakkaita yritykselle kilpailijoilta? (Viitala ym. 2008, 53.)

Avuksi vallitsevaan kilpailutilanteeseen voidaan yrityksessä laatia kilpailija-analyysi. Yrityksen kilpailija-analyysi on segmenttikohtaisesti laadittu kuvaus yrityksen kilpailijoista sekä heidän tarjoamistaan tuotteista tai palveluista. Kilpailija-analyysin laatimiseksi on tarjolla useita erilaisia työkaluja, joista yhtenä toimii SWOT-analyysi. (Koski 2004, 13.)

”SWOT tulee sanoista *strengths* (vahvuudet), *weaknesses* (heikkoudet), *opportunities* (mahdollisuudet) sekä *threats* (uhkat).” Käsittelyjaksoja eli aikaulottuvuuksia on kaksi: nykyhetki sekä tulevaisuus. Jokainen kirjain muodostaa oman lohkonsa, jolloin syntyy nelikenttä. (Puustinen 2006, 69.) Lopputuotoksena syntyy toimenpidemääritys, jonka pohjalta yritys kykenee korostamaan ja edelleen kehittämään omia vahvuuksiaan ja vastaavasti pyritään omat heikkoudet ja uhat kääntämään yrityksen mahdollisuuksiksi. (Viitala ym. 2008, 59.)

Myös hinta on yksi kilpailullisesti vaikuttavista elementeistä. Hinta perustuu tuotteen arvoon, joka taas muodostuu tuotteen hyödyllisyyden, hauskuuden, omaperäisyyden ja muiden vastaavien vaikutuksesta. Samoin kuin hinta vaikuttaa kilpailuun, vaikuttaa myös kilpailu tuotteiden ja palveluiden hintaan. Tuotteen tai palvelun oikea hinta liikkuu jossakin teoreettisen maksimin, kilpailevien tuotteiden sekä yrityksen kannattavuusrajan rajapinnoilla. (Puustinen 2006, 161–163.)

Yleinen virhe jonka aloittavat yritykset tekevät on hinnan asettaminen kilpailun mukaan. On yrityksen kannalta järkevämpää perustaa hinnoittelu yrityksen pohjalle luotujen laskelmien varaan. Hinnoittelussa tulisi siis huomioida tuotteiden myynnin ja hinnan suhdetta siihen taloudelliseen tavoitteeseen, jolla yritys kykenisi toimivaan taloudellisesti kannattavasti. Yrittäjän on syytä selvittää tuotannosta aiheutuvat kustannukset, jonka pohjalle on mahdollista rakentaa kannattavaa hinnoittelua. Vasta kustannusten kartoittamisen jälkeen tulisi yrityksen suunnitella hinnoittelua osana tuotteidensa tai palveluidensa markkinointitaktiikkaa, eli kuinka hinta kuvastaisi myytäviä hyödykkeitä. Aina halvin mahdollinen hinta ei ostajan kannalta ole juuri se houkuttelevin. (Sweet 2006, 62.)

3 YRITYSIDEA, KANNATTAVA KONSEPTI?

Tässä luvussa keskitytään laskelmiin, joita aloittavan yrittäjän tulisi kyetä ennen yritystoiminnan käynnistämistä laatimaan. Nämä laskelmat antavat selvää suuntaa yritystoiminnan lopullisesta kannattavuudesta.

”Yrittäjä ei saa missään vaiheessa, vähiten yritystä perustaessaan, sortua tarkkojen laskelmien ja kirjanpidon jäsentelyn sijasta sormituntumaiseen ”onhan tätä muutkin tehneet” –tyyliin” (Vesalainen ym. 1996, 50).

3.1 Yrityksen kannattavuus

Yrityksen kannattavuus on liitoksissa yrityksen kykyyn organisoida toimintansa siten, että ajan mittaan kyetään myyntituloilla kattamaan tuotannon aiheuttamat menot, voitonjakomaksut sekä mahdolliset lainanlyhennykset (Neilimo & Uusi-Rauva 2010, 19). Tuloslaskelman perimmäisenä tehtävä on siis suoraan kertoa yritystoiminnan kannattavuudesta (Koski 2004, 53).

Jotta yritys kykenisi pitkällä tähtäimellä säilyttämään olemassa olonsa, on sen kyettävä tuottamaan voittoa. Lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna on yrityksen mahdollista tuottaa tappiotaakin, jos yrityksellä on käytössään riittävästi rahoitusvaroja eli likviditeettiä syntyneen tappion kattamiseksi. Pitkällä aikavälillä on liiketoiminnan kuitenkin tuotettava voittoa. (Siikavuo 2003, 46.)

Yrityksen kannattavuus on selvitetävissä yksinkertaisesti vähentämällä yrityksen saaduista tuloista kustannukset, jolloin jäljelle jää yrityksen saama voitto. Tulojen on tällöin oltava suuremmat kuin kustannukset, jotta yritys kykenisi tuottamaan positiivisen tuloksen eli voiton. Mikäli tulokseksi saadaan negatiivinen luku, syntyy yritystoiminnan tuloksena tappiota. (Siikavuo 2003, 46–47.)

Toimivan yrityksen tuloslaskelma ilmaisee yhtiön tämän hetkisen liiketoiminnan tuloksen muodostumisen ja sen relevanttiuden määrittelyyn ajanjakson ajalta. Tällaista seurantajaksoa kutsutaan tilikaudeksi, jonka normaali pituus on 12 kuukautta. Tilikausi voi kuitenkin olla myös tätä lyhyempi tai pitempi. Toimintaansa vasta aloittava kirjanpitovelvollinen voi määri-

tellä ensimmäisen tilikautensa muunkin pituiseksi, mutta pisimmillään 18 kuukauden pituiseksi. (Siikavuo 2003, 45.)

Yritystoimintaa suunnittelevan tulisi laatia laskelmia liiketoimintansa tueksi (Vesalainen ym. 1996, 50). Yritykselle laadittavat pääbudjetit ovat tulos- ja rahoitusbudjetti. Liiketoiminnan tulosbudjetti havainnoi yrityksen kannattavuustavoitteen kyseiselle budjettivuodelle. Tulosbudjettiin kootaan yhteen suoriteperusteisesti esimerkiksi myynti-, osto-, valmistus- ja varasto-, kustannus- ja investointibudjetit. (Neilimo ym. 2010, 230.)

Taulukko 1. Esimerkki toimintopohjaisesta tulosbudjetista.

Tulosbudjetti Tuotanto Oy. Tilikausi 1.1.2006 - 31.12.2006

1 000 €	1-3/2006	4-6/2006	7-9/2006	10-12/2006	2006 TOTAL
Myyntituotot	4 450	5 050	4 900	5 200	19 600
Muuttuvat kulut					
Tuotanto	1 250	1 450	1 425	1 475	5 600
Myynti	275	315	300	310	1 200
MYYNTIKATE	2 925	3 285	3 175	3 415	12 800
Kiinteät kulut					
Tuotanto	1 150	1 150	1 175	1 170	4 645
Myynti	375	385	380	380	1 520
Markkinointi	225	250	250	265	990
Tuotekehitys	175	175	190	185	725
Hallinto	425	435	440	440	1 740
KÄYTTÖKATE	575	890	740	975	3 180
Poistot	240	250	250	255	995
Rahoituskulut	210	215	215	225	865
LIIKETULOS	125	425	275	495	1 320

(Opetushallitus.)

Laadittava tulosbudjetti on rakenteeltaan tuloslaskelmamuotoinen ja kertoo yrityksen budjetoidun tuloksen budjettivuodelle. Tulosbudjetti laaditaan siis pääsääntöisesti suoriteperusteisesti. Yleensä yrityksen budjetointikausi on yksi vuosi, joka on mahdollista jakaa myös neljännesvuosi- tai kuukausibudjeteiksi tavoiteasetannan ja tarkkailun täsmentämiseksi ja tarkkailun vauhdittamiseksi. (Neilimo ym. 2010, 236.)

Tuloslaskelman suoriteperusteisella laadinnalla tarkoitetaan tuottojen ja kulujen jaksottamista saman tarkastelujakson ajalle eli tilikaudelle. Muun muassa liikevaihto syntyy kaupantekohetkellä hyödykkeen vaihtaessa omistajaa. Liikevaihto siis syntyy, vaikkei hyödykkeen uusi omistaja vielä maksaisi tuotetta kuin vasta usean kuukauden kuluttua. Toisaalta tarkastelujakson kulut syntyvät vasta raaka-aineiden käyttöönoton yhteydessä, vaikka raaka-aineet olisi ostettu myytävää tuotetta varten jo useampaa kuukautta aikaisemmin. Tämä myös tarkoittaa, että tuloslaskelma kuvastaa oikeastaan yritystoiminnan kannattavuutta eikä suoraan rahavirtoja. (Koski 2004, 38.)

Taulukko 2. Esimerkki tuloslaskelmasta.

HOTELLI X, TULOSLASKELMA JA TASE	
TULOSLASKELMA (1000 €)	1.1.-31.12.2003
LIIVEVAIHTO	1391
Liiketoiminnan muut tuotot	0
LIIKETOIMINNAN TUOTOT YHTEENSÄ	1391
Materiaalit ja palvelut	
Aineet, tarvikkeet ja tavarat	321
Varastojen muutos	8
Ulkopuoliset palvelut	26
Henkilöstökulut	
Palkat ja palkkiot	513
Henkilöstösivukulut	181
Poistot ja arvonalentumiset	84
Liiketoiminnan muut kulut	236
LIIKEVOITTO (-TAPPIO)	22
Rahoitustuotot ja -kulut	
Korko- ja rahoitustuotot	7
Korko- ja rahoituskulut	46
VOITTO (TAPPIO) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ	-17
Satunnaiset erät	
Satunnaiset tuotot	0
Satunnaiset kulut	0
VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖSSIIRTOJA JA VEROJA	-17
Tilinpäätössiirrot	0
Tuloverot	10
TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)	-27

(Virtuaali ammattikorkeakoulu 2006.)

Yrityksen tuloslaskelma voi olla joko toimintopohjainen tai kululajipohjainen. Pk-yrityksen sisäisessä laskentatoimessa usein hyödynnetään juuri kululajeihin pohjautuvaa tuloslaskelmaa. Kululajikohtaisessa tuloslaskelmassa kulut vähennetään kululajikohtaisesti. Kululajeja ovat ostot, henkilöstökulut, pitkävaikutteiset tuotannontekijät eli investointien poistot sekä rahoituskulut ja muut vastaavat. Toimintokohtaisessa tuloslaskelmassa taas kulut pyritään ryhmittämään toiminnoittain. Tällaisesta menettelystä on esimerkkinä kulujen ryhmittely myynnin ja markkinoinnin sekä hallinnon kuluihin. Toimintokohtaisessa tuloslaskelmassa ei esimerkiksi eritellä poistoja, vaan kulloisenkin toiminnon kuluihin liitetään ja lasketaan tämän toiminnon käyttöomaisuudesta ja muista pysyvistä vastaavista aiheutuneet poistot. Liikevoiton tai aiheutuneen liiketappion jälkeen sekä kululajikohtainen, että toimintokohtainen tuloslaskelma ovat sisällöltään samankaltaisia. (Koski 2004, 38; 53.)

Normaalisti siis ulkoisessa laskentatoimessa, kululajikohtaisen tuloslaskelman kohdalla ei erikseen esitetä myyntikatetta tai käyttökatetta, vaan keskitytään ainoastaan liikevoiton määrittämiseen. Kuitenkin pk-yrityksen sisäisen laskentatoimen eli johdon päätöksenteon kannalta, on olennaista myyntikatteen ja käyttökatteen laskeminen. Negatiivinen myyntikate kertoo yrittäjälle suoraan, että tuotteen hinta ei riitä kattamaan tuotteeseen kohdistuneita kuluja. (Koski 2004, 53.)

Vanhan kirjanpitoasetuksen mukaan muuttuvat kustannukset ja kiinteät kustannukset eriteltiin. Uudessa kirjanpitoasetuksessa edellä mainittua jakoa ei suoriteta. Syynä monen pk-yrityksen sisäisessä laskentatoimessa suoritettavaan jaotteluun on, että niiden avulla kyetään tarkastelemaan helposti esimerkiksi hinnoittelun vaikutuksia yrityksen myynti- tai käyttökatteeseen. Jaottelun avulla on myös mahdollista helposti arvioida myyntimäärän kriittistä pistettä ja tehdä katelaskentaa. (Koski 2004, 38.)

Katetuotto kyetään määrittelemään tuottojen ja muuttuvien kustannusten erotuksena (Siikavuo 2003, 47). Katetuotto muodostuu siis muuttuvien kustannusten vähentämisellä muodostuneista myyntituotoista. Vähennettäessä katetuotosta kiinteät kustannukset, jää jäljelle lopulta tulos. Kiinteinä kustannuksina voidaan tällöin pitää tavanomaisten toiminta-asteesta riippumattomien kustannusten ohella myös poistoja, korkoja ja veroja. (Neilimo ym. 2010, 67.)

Katetuottoajattelu pohjautuu ensin yrityksen kustannusten kahtiajakoon, muuttuvien ja kiinteiden kustannusten kesken. Muuttuville kustannuksille on olennaista, että ne muuttuvat valmistetun ja myydyin suoritettavan määrän mukaan. Kiinteät kustannukset taas ovat täysin riip-

pumattomia suoritemäärän muutoksista. Kiinteiden kustannusten riippuvuus juontuu yrityksen kapasiteetin mukaan. (Siikavuo 2003, 47.)

Katetuottolaskennan pohjalta kyetään laatimaan kannattavuuskuvio, jonka keskeisiä käsitteitä ovat katetuottoprosentti, kriittinen piste (break even point) sekä varmuusmarginaali. Kate- tuottoprosentti auttaa hahmottamaan, montako prosenttia katetuoton osuus on tuotteen tai palvelun myyntihinnasta tai myyntituotoista. Kriittinen piste kuvastaa sitä myyntimäärää, jolla tuotot juuri kattavat kaikki kustannukset eli tulokseksi syntyy nolla. Elleivät tuotto- ja kustannuskäyrät ole suoraviivaisia, voi silloin kriittisiä pisteitä muodostua useita. Varmuusmarginaalilla taas tarkoitetaan nykyisen tai suunnitellun myyntimäärän ja kriittisen pisteen erotusta. (Neilimo ym. 2010, 68–69.)

Katetuottolaskentaa kyetään käyttämään erityisesti tulossuunnittelun ja hinnoittelun tueksi. Eri tekijöiden avulla voidaan suorittaa niin sanottua herkkyyssanalyysiä, jossa laskennan eri lähtöolettamuksia muunnellaan ja tutkitaan niiden vaikutuksia lopputulokseen. Tuloksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat myyntihinta, myyntimäärä, muuttuvat yksikkökustannukset sekä kiinteät kustannukset. (Neilimo ym. 2010, 72.)

3.2 Yrityksen vakavaraisuus

Vakavaraisuus toimii mittarina kertomaan taseen varallisuuden jakauman, oman pääoman ja vieraan pääoman kesken. Mitä vähemmän yritykseen sijoitettua vierasta pääomaa on, sitä korkeampi on sen omavaraisuusaste ja näin samalla myös parempi yrityksen vakavaraisuusaste. Yleisesti ottaen toimintansa vasta-alkavat yritykset eivät ole yhtä vakavaraisia, kuin pitkään alalla jo toimineet yritykset. Yhtenä syynä on, että uusien tuotteiden lanseeraaminen markkinoille ja kysynnän ailahtelut vaikuttavat liiketoiminnan vakavaraisuuteen herkästi. Erityisen herkkä yrityksen vakavaraisuus on, kun kehitystyö ei ole vielä tuottanut merkittävää tulosta. Vakavaraisen yrityksen käytössä on riittävä määrä varallisuutta, jonka voimin yritystoiminta kestää huonompinakin aikoina, jolloin tulorahoitus saattaa tilapäisesti heiketä. (Siikavuo 2003, 167.)

Yrityksen laskentatoimessa tase kuvastaa yrityksen varallisuutta. Taseen vastaavaa puolelle on sijoitettu yrityksen varat ja vastattavaa puolelta on nähtävissä, kuinka yritystoiminta on rahoitettu. (Koski 2004, 40.) Taseen avulla kyetään selvittämään yrityksen taloudellinen tilanne

tilikauden päättyessä. Taselaskelman molempien puolien loppusummat ovat yhtä suuret. (Viitala ym. 2008, 313.)

Tase siis ilmaisee yhtiön rahoituksellisen aseman juuri yhdellä tietyllä hetkellä, esimerkiksi laadittuna tilinpäätöspäivänä (Siikavuo 2003, 46). Tuloslaskelma on luonteeltaan ajanamainen ja kertoo kuinka yritystoiminnan prosessit virtaavat. Tase taas puolestaan näyttää johonkin tiettyyn hetkeen pysähtyneen katsauksen yrityksen sen hetkisen omaisuuden määrästä ja vauraudesta suhteessa yrityksen velkoihin. Tase jaetaan siis kahteen osaan. Vastaavan puolen omaisuuden ja varojen, sekä vastattavan puolen oman ja vieraan pääoman yhteenlasketut summat ovat yhtä suuria, jolloin tase on tasapainossa. (Siikavuo 2003, 65.)

Pitkäaikaiset aineettomat ja aineelliset hyödykkeet muodostavat osan taseen vastaavaa puolesta. Nämä pitkäaikaiset aineettomat ja aineelliset hyödykkeet voivat olla kehittymenoaktiivointeja (aineetonta omaisuutta) sekä koneita ja laitteita (aineellista omaisuutta). Pitkäaikaisen omaisuuden jälkeen esitetään taseessa lyhytaikainen omaisuus eli vaihto- ja rahoitusomaisuus. Vaihto-omaisuus muodostuu vuoden sisällä myytäväksi tarkoitetuista hyödykkeistä. Rahoitusomaisuus osa taas sisällään pitää lyhytaikaiset rahamarkkinasijoitukset, yrityksen käteiskassan ja pankkisaamiset. (Koski 2004, 55.)

Taseen vastaavaa puoli erittelee siis yrityksen varat. Pitkäaikaisista aineettomista ja aineellisista hyödykkeistä voidaan myös käyttää nimitystä, pysyvät vastaavat. Lyhytaikaisesta omaisuudesta käytetään nimitystä, vaihtuvat vastaavat. Pysyvät vastaavat ovat jaoteltavissa aineettomiin hyödykkeisiin, aineellisiin hyödykkeisiin ja sijoituksiin. (Viitala ym. 2008, 315.)

Aineettomat hyödykkeet koostuvat siis sellaisista menoista, jotka liittyvät yrityksen kehittämiseen tai uudistamiseen tai jotenkin muuten tuottavat arvoa pitkällä aikavälillä. Aineettomat hyödykkeet eivät kuitenkaan ole mitään konkreettisia esineitä. Esimerkkejä aineettomista hyödykkeistä voivat olla muun muassa patentit. Aineellisiksi hyödykkeiksi lasketaan yrityksen hallussa olevat maa- ja vesialueet, rakennukset ja rakennelmat, koneet ja kalusto, ennakkomaksut ja keskeneräiset hankinnat. (Viitala ym. 2008, 315.)

Sijoitukset muodostuvat yrityksen osakkeista. Vaihtuviin vastaaviin sisältyvät vaihto-omaisuus, saamiset, rahoitusarvopaperit sekä rahat ja pankkisaamiset. Vaihto-omaisuudella tarkoitetaan omaisuutta, joka on itsessään tai jalostettuna tarkoitettu myytäväksi yrityksen asiakkaille. Saamisilla pääasiallisesti tarkoitetaan myyntisaamisia eli laskutettuja myyntituloja, joita ei vielä ole saatu, lainasaamisia eli annettuja rahalainoja ja siirtosaamisia eli menojen ja

tulojen jaksottamisesta aiheutuneita eriä. Rahoitusarvopaperit taas ovat lyhytaikaisiksi tarkoitettuja sijoituksia. Rahat ja pankkisaamiset tarkoittavat todellisuudessa yrityksen kassasta ja pankkitileiltä nostettavia rahoja. (Viitala ym. 2008, 315.)

Taseen vastattavaa puoli muodostuu omasta pääomanehtoisestä rahoituksesta, kuten yrityksen osakepääomasta, voitoista tilikausien aikana sekä mahdollisista pääomalainoista ja vieraasta pääomanehtoisestä rahoituksesta. Taseen vastattavaa puolella tarkoitetaan siis yrityksen rahoituslähteitä. (Koski 2004, 55.)

Taseen vastattavaa puolella pyritään selvittämään yrityksen rahoitusrakennetta. Tämä puoli kuvastaa samalla vastaavaa puolen varojen rahoitusta. Vastattavaa puolella erotetaan yrityksen oma sekä vieras pääoma toisistaan. Yrityksen omalla pääomalla tarkoitetaan omistajien yritykseen sijoittamia varoja sekä yrityksen käyttöön jättämiä voittovaroja, joita voi yrityksellä olla joko rahastotileillä tai voittovara-tilillä. Tapauksissa, jolloin yrityksen liiketoiminnasta on muodostunut tappioita, esitetään se vastattavaa puolella miinusmerkkisinä. Yrityksen omaan pääomaan lasketaan lisäksi mukaan tilinpäätössiirroista ja varauksista johtuvat erät. Vieras pääoma taas muodostuu pankeilta, vakuutuslaitoksilta ja erityislaitoksilta saaduista lainoista ja ostoveloista, joista on syntynyt ennakoita tai siirtovelkoja. Lisäksi vieras pääoma sisältää rahoitusvekselit ja muut mahdolliset velat, joita voivat olla muun muassa sosiaaliturvamaksuvelat ja arvonnlisäverovelat. (Viitala ym. 2008, 315.)

Taulukko 3. Esimerkki taselaskelmasta.

TASE		(1000 €)	31.12.2003
VASTAAVAA			
Pysyvät vastaavat			
	Aineettomat hyödykkeet		30
	Aineelliset hyödykkeet		659
	Sijoitukset		0
Vaihtuvat vastaavat			
	Vaihto-omaisuus		37
	Saamiset		
	Pitkäaikaiset		
		Lainasaamiset	0
		Muut saamiset	0
		Siirtosaamiset	0
	Lyhytaikaiset		
		Myyntisaamiset	52
		Lainasaamiset	0
		Muut saamiset	0
		Siirtosaamiset	
	Rahoitusarvopaperit		0
	Rahat ja pankkisaamiset		23
Vastaavaa yhteensä			801
VASTATTAVAA			
OMA PÄÄOMA			
	Osakepääoma		40
	Ed. tilikausien voitto (tappio)		72
	Tilikauden voitto (tappio)		-27
	Pääomalainat		0
	Tilinpäätössiirtojen kertymä		0
	Pakolliset varaukset		0
VIERAS PÄÄOMA			
	Pitkäaikainen		
		Lainat rahoituslaitoksilta	657
		Muut pitkäaikaiset velat	0
		Siirtovelat	0
	Lyhytaikainen		
		Lainat rahoituslaitoksilta	2
		Saadut ennakot	0
		Ostovelat	42
		Muut lyhytaikaiset velat	0
		Siirtovelat	15
Vastattavaa yhteensä			801

(Virtuaali ammattikorkeakoulu 2006.)

3.3 Yrityksen maksuvalmius

Usein mietitään alkavan yrityksen kohdalla, että mistä saadaan luvut tuloslaskelmaa ja tasetta varten. Käytännössä tämä tarkoittaa kuinka tuloslaskelma- ja tase-ennusteen laatiminen kytetään toteuttamaan ilman entuudestaan tiedettäviä lukuja ja yrityksen historiaa. (Koski 2004, 42.)

Toimiva tapa johtaa tuloslaskelma- ja tase-ennusteet toiminnallisten suunnitelmien pohjalta, on johtaa ne kuukausittaisesta kassavirtalaskelmasta. Kuukausittainen kassavirtalaskelma perustuu yrityksessä kaavailtuihin toiminta suunnitelmiin. Tämä tarkoittaa kuukausittaisen myyntiprosessin ja myynnin purkamista suoraan rahavirroiksi, huomioiden myyntiprosessin eri vaiheiden viiveen sekä asiakkaalle annettavan maksuajan. On myös olennaista huomioida, missä vaiheessa syntyvät kassasta lähtevät kustannukset. Yrityksen liiketoiminnan kassavirran vähennettynä investoinneilla ollessa negatiivinen, joutuu yritys turvautumaan lisärahoituksen nostamiseen. Tällä on suora vaikutus taseen vastattavaa puoleen. (Koski 2004, 42.)

Kassavirtalaskelma siis toimii yrityksen mittarina, kuinka raha liikkuu yrityksen kassaan tai tilille, sekä kuinka raha sieltä lähtee. Maksuperusteisesti oikein tehtynä kassavirtalaskelma kertoo, kuinka paljon konkreettisesti yrityksen käteiskassassa ja pankkitilillä on rahaa. (Koski 2004, 57.)

Taulukko 4. Kassavirtalaskelman malli

	1	2	3
Alkukassa +	↓	↗	↗
Kassatulot +		↓	↗
Kassamenot -			↓
Loppukassa =	↓		↓

(Mäkinen 2005.)

Yleisesti tuloslaskelmaa ja tasetta on verrattu riittäviksi taloushallinnon työkaluiksi hallitustyöskentelyssä. Asia saattaa ollakin näin etenkin tasaista tulosta tekevissä suurissa yrityksissä, mutta pk-yritysten kannalta ovat ne kuitenkin riittämättömiä apuvälineitä. Käytännön kassavirtojen ja niiden laskelmoinnin merkitys jopa monelle voittoakin tuottavalle pk-yritykselle on kuitenkin kiistaton. (Koski 2004, 56.)

Tuloslaskelman pitkälti suoriteperusteisuuden vuoksi se ei aina kuvasta, kuinka raha käytännössä liikkuu yrityksen kassaan. Esimerkkinä tästä on, että yritykselle syntyy liikevaihtoa tuotteen vaihtaessa omistajaa tai asiakkaan maksuvelvollisuuden syntyessä jollain muulla tavalla, kuten sopimuksen seurauksena. Hyödykkeen omistajan vaihdoksesta ei kuitenkaan välttämättä heti suoriteta itse maksua, vaan asiakas voi maksaa tuotteen myöhemmin. (Koski 2004, 56.)

Myöskään tuloslaskelma ei kykene kertomaan, kuinka raha lähtee yrityksen kassasta. Yrityksen ostaessa raaka-aineita ja maksaessa ne suhteellisen nopeasti, muodostuvat ne silti kuluiksi tuloslaskelmaan vasta käyttöön otettaessa. Vastaavasti investoinnit jaksotetaan tuloslaskelmaan kuluiksi poistoina koko investoinnin ajalle, vaikka investointikustannukset maksettaisiin kassasta lähes heti hankinta hetkellä. (Koski 2004, 56.)

Edellä mainittujen syiden johdosta etenkin nopeaa kasvua tekevät ja voitokkaatkin yritykset voivat joutua maksuvaikeuksiin. Yleinen harhaolettamus on, että vain velkaiset yritykset joutuvat maksuvaikeuksiin. Todellisuudessa nopea yrityksen kasvu sitoo yrityksen käyttöpääomaa, jolloin tuloslaskelman mukaan kannattavakin yritys joutuu synnyttämään kustannuksia, ennen kuin saadaan varsinaista tulosta. (Koski 2004, 57.)

Liiketoiminnan ollessa kannattavaa kertyy yritykselle varallisuutta. Varallisuus puolestaan toimii mahdollistajana hyvälle maksuvalmiudelle. Maksuvalmiudella viitataan yrityksen kykyyn selviytyä liiketoimista aiheutuvista juoksevista kustannuksista, veroista, koroista sekä lainojen lyhennyksistä. Jos maksuvalmiutta ei kyetä yrityksessä kunnolla hallitsemaan, aiheuttaa se turhia kustannuksia esimerkiksi perintäkulojen tai viivästyskorkeiden muodossa. (Siikavuo 2003, 168.)

Maksuvalmius on seurattavissa esimerkiksi mittarilla, josta käy ilmi, kuinka kauan yrityksen velkojen maksu tulee viemään aikaa. Rahoituksen riittävyttä on mahdollista seurata lyhyt- ja pitkäaikaisen ostovelkojen maksuun kahdella erilaisella tunnusluvulla: quick ratiolla ja current rati-

olla. Myös olemassa olevan käyttöpääoman riittävyyttä voidaan seurata maksuvalmiuden mittareilla. (Siikavuo 2003, 168.)

Taulukko 5. Quick ration ja current ration kaavat.

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Vaihto omaisuus} + \text{rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikainen vieras pääoma}}$$

(SVnet.)

Quick ration avulla saadaan hyvä kuva yrityksen maksuvalmiudesta lyhyellä aikavälillä tilinpäätöshetkellä. Current ratiota hyödyntämällä kyetään paremmin mittaamaan sellaisia yhtälöitä, joissa on osallisena suuri tavaravarasto. Pitkällä aikajänteellä tulisi yrityksen seurata myös myyntisaamistensa ja ostovelkojensa kiertonopeuksia. (Siikavuo 2003, 168.)

Kassavirtalaskelma siis kuvastaa suoraan, kuinka raha liikkuu yrityksen kassaan tai tilille ja kuinka raha sieltä liikkuu eteenpäin. Maksuperusteisesti oikein laaditusta kassavirtalaskelmasta kyetään todellisuudessa tarkistamaan, kuinka paljon yrityksen käteiskassassa ja tilillä on rahaa. Kassavirtalaskelma toimii lisäksi oivallisena apuvälineenä myynninohjauksessa sekä optimaalisen kasvunopeuden määrittelyssä. (Koski 2004, 57.)

4 MATKALLA KANNATTAVUUTEEN. MARKKINOINNIN VOIMA.

Tämä luku keskittyy liiketoiminnan osatekijään eli markkinointiin, jonka avulla yritys kykenee tavoittelemaan menestystä. Markkinointi on olennainen tekijä yrityksen kilpaillessa olemassaolostaan.

Markkinoinnin perustana toimii ainoastaan kilpailu, koska ilman sitä ei markkinointia tarvittaisi, vaan hyödykkeet menisivät itsestään kaupaksi. Kilpailua kuitenkin esiintyy kaikkialla yhteiskunnassamme. Markkinoilla pärjäävät ne, jotka taitavat markkinoinnin taidon. (Rope 2005, 11.)

4.1 Markkinointi

Markkinointi ei koskaan ole ollut yrityksille helppoa. Asiakkaiden toiveiden ja halujen ymmärtäminen on vaikeaa, koska asiakas saattaa sanoa jotain muuta kuin tarkoittaa, eivätkä he aina kykene hahmottamaan kaikkia tuotteisiin ja palveluihin liittyviä mahdollisuuksia. Myös jatkuvan kilpailun hallitseminen on tuottanut yrityksille vaikeuksia jo vuosisatojen ajan. Yleinen markkinasuuntaus on, että markkinointi käy yhä entistä haastavammaksi. (Calkins 2008, 5–6.)

Markkinoijalla on tavoitteenaan saada asiakas ostamaan ensin juuri hänen markkinoimansa tuote, vaikka markkinoilla olisi jo entuudestaan runsaasti tuotteita asiakaskunnan kyseisen tarpeen tyydyttämiseen (Rope 2005, 11). Puustisen (2006, 175) mukaan on olennaista kyetä kohdistamaan markkinoinnin sanoma suoraan itse kuluttajalle.

Asiakassuuntaisen markkinoinnin onnistuminen edellyttää yritykseltä kykyä reagoida nopeasti toimintaympäristön muutoksiin sekä taitoa jatkuvasti kehittää yrityksen liikeidea vastaamaan ajan luomiin haasteisiin. Tämän edellytyksenä on taito kerätä luotettavaa tietoa markkinaympäristöstä ja sen muutosaineista. (Raatikainen 2004, 58.)

Markkinoitaessa tulee huomioida, että tuotteella tarkoitetaan sitä asiakkaan mieltämää sisältöä, jollaisena hän näkee yrityksen tarjonnan. Sillä ei siis yksin tarkoiteta yrityksessä tuotettavaa tarjontasisältöä eli tuotantotuotetta, vaan erilaista kokonaisuutta. Markkinoinnin tarkoituksena ei ole myydä yrityksessä tuotettavaa tuotantotuotetta, vaan pyritään kuorruttamaan

kyseinen tuotantotuote muotoon, kuin asiakas sen haluaa ostaa. Markkinoissa on siis tavoitteena tuottaa toimivasta yleistuotteesta segmentti- ja käyttötarveperusteinen sovellus. (Rope 2005, 69.)

Lähtökohtana kaikelle markkinoinnin piirissä tapahtuvalle toiminnalle ovat kaksi keskeistä asiaa: tykkääminen ja halu. Nämä tekijät vaikuttavat kaikissa bisneksissä toimialasta riippumatta, kaikkien asiakkaiden ostopäätöksiin. Jokainen ostopäätös on siis perimmiltään tunnepohjainen. (Rope 2005, 30.)

Ihminen perustelee hankintaansa järkitekijöillä, kuten edullisuudella, kestävyydellä, tuotteen arvon säilymisellä, laadukkuudella ja muilla vastaavilla, tämän kuitenkin vaikuttamatta itse ostopäätöksen perustaan. Ostopäätöksen tekovaiheessa onkin syytä erottaa toisistaan ostoperustat eli tunnetekijät ja ostoperustelut eli järkitekijät. Se minkä ihminen usein muille ilmoittaa ja myös toisinaan itselleen uskottelee olevan järkevä valintasy, sekä lisäksi tämän taustalla vaikuttava tunneperusta, jota hän ei välttämättä muille kerro, ovat yleensä keskeisiä tosiasiallisia ostosyitä. Tilanne ei muutu, vaikka toimiala muuttuisi. (Rope 2005, 30.)

Yrityksissä vallitseva harhauskomus usein on, että markkinointitapa on riippuvainen toimialasta. Toimiala ja muutkin markkinointiin liittyvät tekijät tietenkin osittain vaikuttavat siihen, miten tietyissä tilanteissa tulisi yritystä markkinoida. Markkinointi on kuitenkin aina lähtökohdiltaan samanlaista. (Rope 2005, 28.)

Toinen vallitseva perusharha on ajatella yrityskoon vaikuttavan merkittävästi yrityksen markkinointiin ja sen keinoihin. Todellisuudessa kuitenkin jokaisella yrityksellä on käytettävissään markkinointiin yhtä paljon rahaa asiakasta kohden. Pienen yrityksen on tällöin kyettävä kaivantamaan asiakassegmenttiään siten, että sen resurssit ovat riittävät kyseisille markkinoille ja siellä määritetyille kapeammalle kohdejoukolla. (Rope 2005, 29.)

Merkittävin ero ison ja pienen yrityksen välillä on, että isolla yrityksellä on käytössään suuremmat palikat kuin pienellä. Rakenteet ja toimintaperiaatteet ovat kuitenkin molemmilla samat, kuten myös markkinoiden lähtökohdat. Yrityksimaailmassa ei vallitse erillisiä markkinoita suurille ja pienille yrityksille. Samoilla markkinoilla sekä suuremmat että pienemmät yritykset kilpailevat keskenään yksittäisten asiakkaiden suosiosta. (Rope 2005, 29.)

Rope nimeää yhdeksi olennaisista markkinoinnin kulmakivistä oikeiden asiakasryhmien eli segmenttien muodostamisen ja löytämisen. Segmentin asiakkaat ovat niitä, jotka tuovat yri-

tyksen kassaan rahaa. Itse tuote ei liikevaihtoa yritykseen tuo. Näin ollen on olennaisen tärkeätä tietää oikea kohderyhmä, josta yrityksen varat tulevat muodostumaan. (Rope 2011, 18; 27.) Asiakkaita ja segmentointia käsiteltiin jo liikeideaa tarkasteltaessa.

Voitollisen markkinoinnin ratkaiseva elementti siis on onnistunut segmentointi. Oikeiden segmenttien havaitseminen auttaa yritystä kilpailussa ja saattaa edesauttaa yritystä jopa markkinajohtajan asemaan. Oikean segmentin hahmottamisen lisäksi, yrityksen tulisi menestyäkseen kyetä vastaamaan segmentin sisällä vallitseviin toiveisiin. (Rope 2011, 18.)

Asiakkaiden segmentointi on jaettavissa kahteen tasoon: liikeideasegmentointiin ja asiakassuhdesegmentointiin. Aiemmin käsittelemästämme liikeideasegmentoinnista voidaan käyttää myös nimitystä tyyppisegmentointi. Liikeideasegmentoinnin nimitys tulee suoraan tarpeesta määrittellä segmentit liikeidean mukaan. Tyyppisegmentoinnin nimitys kuvastaa, ettei pelkkä kohderyhmien määrittäminen yksin riitä segmentoinniksi, vaan on kyettävä kuvaamaan kohderyhmät keskeisten tyyppiominaisuuksien mukaan. Tämä toimii yleisesti perustana markkinoinnin suunnittelulle. (Rope 2011, 48.)

Asiakassuhdesegmentointi on liitännäinen asiakkuustyöhön, sillä markkinointi suunnitellaan aina asiakassuhdeluokittain segmenteittain. Tästä syystä asiakassuhdesegmentointia kutsutaankin operointisegmentoinniksi, koska markkinoinnin sisältö tulee sovittaa asiakassuhteen eri vaiheiden mukaan. Yhtäläillä markkinointipanosten määrä vaihtelee asiakassuhteen vaiheen mukaan. (Rope 2011, 48.)

On asianmukaista todeta, että markkinoinnilla voittaminen lähtee liikkeelle segmentoinnista, eikä ilman toimivaa liikeideasegmentointia ole mahdollisuuksia voittaa markkinoinnilla. Toinen voittoisan markkinoinnin elementti on yrityksen tietoinen mielikuvatyo, jonka tulisi näkyä hehkeysbrändinä. (Rope 2011, 48; 51.)

Imago on jotain, jonka avulla valituilta segmenteiltä kyetään tuomaan rahaa yritykseen, koska ensimmäinen kauppa yrityksen ja asiakkaan välillä perustuu imagoon ja vasta seuraava asiakastyytyväisyyteen. Ilman ensimmäistä syntynyttä kauppaa, ei kyetä toista kauppaa luomaan. Markkinoinnillisessa menestyksessä ei ole pelkästään kyse imagosta, vaan voidaan puhua hehkeysimagosta, jonka avulla yrityksen ja tuotteiden vetovoima luodaan. Mitä parempi yrityksen hehkeysimagosta sekä sen tunnettavuudesta kyetään luomaan, sitä paremmat edellytykset yrityksellä on laajaan asiakasvirtaan ja voittoisaan liiketoimintaan. On myös muistetta-

va, että kaikilla yrityksillä ja tuotteilla on tahtomattaankin jokin mielikuva. (Rope 2011, 28; 51.)

Imagotyö on osa markkinoinnin keskeistä ydinsisältöä. Toimivia imagoja ei synny itsestään, vaan ne tehdään. Toimimattomia imagoja pääsee kuitenkin valitettavan helposti syntymään myös itsestäänkin. Imagon rakentaminen on perimmältään aina tietoisten ratkaisujen tekemistä, joiden avulla yritykselle ja sen tarjonnalle kyetään rakentamaan vetovoimaa eli hehkeysperustaa. Tämä vetovoima mahdollistaa yrityksen menestymisen markkinoilla. (Rope 2005, 53.)

Yksi erittäin olennainen seikka mielikuvassa on se, että se on aina ihmisille tosi. Ihminen on aina jotakin mieltä jostakin, jolloin mielikuva on pohjimmiltaan henkilökohtainen totuus. (Rope 2005, 53.) Imago tarkoittaa siis samaa, kuin ihmisen käsitys jostain asiasta. Ihminen muodostaa tämän käsityksen välittömästi viestin tavoittaessa hänet. Imagokäsitteen muodostumiseen vaikuttavat oleellisesti ihmisen kokemukset, tiedot, asenteet, tuntemukset ja uskomukset tarkasteltavaa asiaa kohtaan. Ellei henkilöllä ole aiempaa kokemusta asiasta, muodostuu hänen käsityksensä täysin asenteiden, tuntemusten ja uskomusten varaan. Näitä tekijöitä voidaan kuvata illuusioksi, joita markkinoija lähtee tuotteilleen rakentamaan. Mitä taidokkaampia illuusiota markkinoinnilla kyetään luomaan, sitä paremmaksi markkinointituloksyleensä muodostuu. (Rope 2011, 51–52.)

4.2 Markkinointitutkimus

Markkinointi edellyttää yhä entistä enemmän markkinoilta saatavan tiedon omaamista ja omaksumista. Markkinoiden perinpohjainen tuntemus on eduksi lanseerattaessa uusia tuotteita, pyrittäessä uusille markkinoille sekä vahvistettaessa yrityskuvaa. Markkinointitutkimuksella tarkoitetaan järjestelmällistä markkinointiin liittyvän tiedon hankintaa, muokkaamista sekä analysointia, eli kokonaisvaltaista yrityksen toimintaympäristön analyysia. (Raatikainen 2004, 8; 10.)

Yrityksen toimintaympäristö on jaettavissa kolmeen tasoon. Toimintaympäristössä vallitsevia tasoja ovat yritys- ja markkinataso, sekä yhteiskunnallinen taso. Yritystaso sisällään pitää kaikki yrityksen perustoimintoihin liittyvät sidosryhmät: henkilökunnan, tavarantoimittajat, alihankkijat, omistajat ja rahoittajat. Markkinataso muodostuu asiakkaista, kilpailijoista,

markkina-alueesta, toimialasta, ostokäyttäytymisestä, innovaatioista ja suhdanteista. Yhteiskunnallinen taso koostuu muun muassa poliittisista toimista, lainsäädännöstä, verkostoitumisesta, tapakulttuurista ja kansainvälisyydestä. (Raatikainen 2004, 10.) Perehdyimme nimettyihin markkinatasolla vaikuttaviin tekijöihin jo liikeidean kohdalla.

Markkinointi edellyttää tuekseen jatkuvasti ajantasaista tietoa kaikilta toimintaympäristön tasoilta. Markkinointitutkimusta avuksi käyttäen yritys kykenee selvittämään erilaisia markkinoinnin mahdollisuuksia, paikantamaan ongelmakohtia ja hakemaan tietoa markkinointiratkaisujen pohjaksi. (Raatikainen 2004, 11.)

Yksi markkinointia vaikeuttavista tekijöistä on tiedon valtava määrä. Tiedon helppo saatavuus kyllä auttaa yrityksiä luomaan strategioita entistäkin valikoidummille asiakassegmenteille, mutta samalla markkinoija voi upota ajatuksineen ryöppyävään tiedon virtaan. Mitä enemmän tietoa on tarjolla analysoitavaksi, sitä vaikeammaksi päätöksien tekeminen lopulta muodostuu. (Calkins 2008, 6.) Fletcher (1999, 82) avaakin syitä tiedon runsauden takana. On mahdotonta sivuuttaa informaatiota, ennen kuin informaatioon on tutustuttu. On siis mahdotonta tietää, mitä ei tulisi tietää, ennen kuin tiedetään mitä ei tulisi tietää. Tämä fakta yhdistettynä tiedon valtavaan määrään luo suuren haasteen markkinoinnille.

Toiseksi markkinoinnin kannalta haasteelliseksi tekijäksi muodostuu valinnan vaikeus, koska mahdollisuuksia löytyy hirveä määrä. Markkinoijan on päätettävä, kuinka hän etenee suunnitelmissaan lisätä myyntiä ja rakentaa markkina-asemaa. Markkinointi on pitkälti valintojen tekemistä, eikä yrityksellä ole resursseja tehdä kaikkea. Pisimmälle vietyinä tämä ilmenee yrityksen päätöksissä jakaa käytettävissä olevat resurssinsa. Näitä jaettavia resursseja ovat yrityksen käytössä oleva aika, -raha sekä panostus tiettyihin osa-alueisiin. (Calkins 2008, 7.)

Markkinatieto toimii kuitenkin hyvänä apuna yrityksen etsiessä oikeita kehityssuuntia sekä tavoitteellisen toiminnan kannalta tuloksellisten päämäärien saavuttamisessa. Markkinointitutkimuksen avulla voidaan saada tietoa esimerkiksi erilaisista kilpailukeinoista, kuluttajien mielikuvista ja heidän asenteistaan, yritysilmapiiristä tai henkilökunnan toiminnasta. (Raatikainen 2004, 11.)

Toimiva markkinointitutkimus on sisällöltään tarkoituksenmukainen, tarkka, taloudellinen sekä oikein ajoitettu. Tutkimuksen peruslähtökohtia ovat riittävä valideetti, reliabiliteetti ja objektiivisuus. Hyvän markkinoinnin perustana toimii visio tulevaisuudesta. Yrityksen menestys on pitkälti riippuvainen organisaation kyvystä reagoida nopeasti toimintaympäristön

muutoksiin, sekä luotettavan tiedon keräämisestä koskien päätöksenteon kannalta olennaisia muutoksia ja muutospaineita. (Raatikainen 2004, 16; 19.)

Markkinointitutkimuksen lähtökohtana on ongelman määrittely ja tutkimustavoitteiden asettaminen. Näiden pohjalta lähdetään laatimaan tutkimussuunnitelmaa ja aloitetaan tiedon kerääminen. Tämän jälkeen kerätty tieto käsitellään, ja lopuksi siirrytään tulosten raportoimiseen analysointia ja johtopäätösten tekoa varten. (Raatikainen 2004, 24.)

Markkinointitutkimuksen ensimmäinen ja samalla tärkein vaihe on tutkimusongelman määrittely. Markkinoijan tulee määritellä ongelma mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja kyetä rajaamaan se tarkoin. Tämän vaiheen toteuttaminen on yritysjohton tehtävä. Tutkimustiedon tarve on täysin tutkimusongelmasta riippuvainen. Tiedon keruu ja analysointi on kallista ja aikaa vievää, joten turhan tiedon kerääminen ei kannata. (Raatikainen 2004, 25.)

Tutkimuksen tarkoituksena on hakea tietoa, jota muuten ei saataisi selville. Markkinoinnin pohjalla on yleensä jo valmiiksi runsaasti tietoa saatavilla koskien esimerkiksi markkinoiden rakennetta, kokoa ja asiakkaita. Tätä voidaan pitää vähimmäisvaatimuksena, jotta yrityksen olisi mahdollista markkinoida asiakkaiden tarpeiden mukaisia tuotteita ja palveluita oikealla hinnalla, oikeassa paikassa ja oikein ajoitetusti. (Raatikainen 2004, 25.)

Raatikainen (2004, 17) selventää markkinointitutkimuksen olevan markkinoinnin suunnittelun ja johtamisen välttämätön apuväline. Siksi tutkimusten huolellinen laatiminen ja saatujen tulosten oikeanlainen tulkitseminen ovat erityisen tärkeitä liiketoimen kannalta.

4.3 Markkinoinnin suunnittelu

Yrityksen lähtiessä rakentamaan tavoitteellista markkinointia, edellyttää se runsaasti suunnitelmallisuutta ja järjestelmällistä toimintaa, jotta asetetut tavoitteet kyetään saavuttamaan. Pitkäjänteinen suunnitteleminen selkiyttää merkittävästi töitä ja työnjakoa: kenen tehtävänä on suoriutua mistäkin ja minä ajankohtana, sekä kuka kantaa vastuun tekemisistä. (Raatikainen 2004, 58.)

Markkinoinnin suunnittelu lähtee liikkeelle toimintaympäristön analysoinnista sekä yrityksen nykytilanteen arviolla. Keskeisenä seikkana toimii, mitä on jo saavutettu ja mihin suuntaan halutaan kehittyä. Tällä luodaan pohjaa markkinoinnin yhteiselle ajatusmallille eli strategialle.

Strategian pohjalta määritellään yksityiskohtaisempia tavoitteita ja niiden pohjalta suunnitellaan yrityksen markkinoinnin toimet käytännössä. Jotta tavoitteet onnistuttaisiin saavuttamaan, on tärkeätä kyetä kohtaamaan asiakas kaikissa mahdollisissa tilanteissa sovitun yhteisen ajatusmallin mukaisesti. (Raatikainen 2004, 58.)

Markkinointisuunnitelmassa huomioitavia asioita ovat

- Taustaselvitys
- Kilpailija-analyysi
- Tavoitteet
- Markkinoinnin toimenpiteet
- Toteutusajankohdat
- Vastuuhenkilöt
- Kustannukset

(Hämeen ammattikorkeakoulu.)

Edellä mainittujen lisäksi, Raatikainen (2004, 58) painottaa huolellista seuranta ja tulosten tarkkailua asetettuihin tavoitteisiin nähden. Näitä markkinoinnin loppupään vaiheita ei tule unohtaa, sillä ne ovat oleellisia hyvän markkinoinnin kannalta.

Jokainen yritys tarvitsee markkinointia ja jokainen organisaatio oman markkinointisuunnitelman. Oikeita markkinointipäätöksiä on lähes mahdotonta tehdä ilman olemassa olevaa suunnitelmaa, johtuen tiedon, suuntausten ja käytettävissä olevien keinojen suunnattomasta määrästä. Markkinointisuunnitelma määrittelee yrityksen kurssin, johon yritys toiminnallaan suuntaa. Se myös osaltaan yhdentää ja tukee yrityksen toimintaa. (Calkins 2008, 11.) Raatikainen (2004, 58) hahmottaa markkinoinnin suunnittelun olevan jaettavissa pitkäjänteisen strategisen suunnittelun, sekä lyhyemmän aikavälin operatiivisen suunnittelun kesken.

Strategisen suunnittelun pohjalla vaikuttavat tahtotilojen eli visioiden luominen ja niihin sitoutuminen. Strateginen suunnittelu nähdään yritysjohton tehtävänä, sillä sen on havaittava yrityksen toiminnallinen punainen lanka, jonka ohjaamana yrityksessä voidaan tehdä oikeita asioita. Hyvä strategi omaa näkijän taitojen lisäksi tekijän lahjat ja luonteen. Hän onnistuu

näkemään ja ymmärtämään suuren kokonaisuuden, pienet osatekijät sekä osien välissä vaikuttavat yhdistävät tekijät. Keskeisenä osana strategista suunnittelua on toiminnan painopisteiden määrittäminen sekä niiden kehittäminen suhteessa kilpailijoihin niin, että kyetään saavuttamaan markkinakilpailuetu. Tärkeänä seikkana on myös toimiva kumppanuus hyvien kanssatoimijoiden rinnalla. (Raatikainen 2004, 58–59.)

Strategisen suunnittelun avulla hahmotellaan pitkällä, 3–5 vuoden aikavälillä tapahtuvaa kehityssuuntaa. Tarkoituksena on selvittää, kuinka onnistutaan hyödyntämään tarjoutuvat mahdollisuudet ja torjutaan mahdolliset uhat. Lisäksi opitaan tunnistamaan yrityksen vahvuudet sekä heikkoudet. Strategiasta on muodostettava joustava kokonaisuus, eli suunnitelma kykenee varautumaan mahdollisiin muutoksiin. (Raatikainen 2004, 59.)

Toinen suunnittelun tyyppi, operatiivinen suunnittelu on lyhyen aikavälin suunnittelua, joka pohjaa toimintonsa strategiseen suunnitteluun. Operatiivinen suunnittelu sisältää vuosi-, kuusi- ja kuukausitason suunnitelmia. Strategisen suunnittelun opastaessa yritystä tekemään oikeita asioita, operatiivisen suunnittelun tarkoituksena on ohjata tekemään asioita oikein. Markkinoinnin kohdalla operatiiviset suunnitelmat koostuvat markkinointijohdon tai – tiimin suunnitelmiin, jotka taas puolestaan perustuvat yrityksen yleiseen markkinointistrategiaan. Markkinointiesimiesten ja myyjien tehtävänä on laatia puolestaan viikko- ja kampanjatasolla tapahtuvia suunnitelmia. Lisäksi on kaikkien vastuulla osallistua päivittäisten työtehtävien suunnitteluun. Markkinoinnin suunnittelua tapahtuu siis kaikilla toiminatatasoilla, eikä se ole vain johdon tehtävä. (Raatikainen 2004, 59.)

Operatiivinen suunnittelu siis koostuu käytännön työtehtävien hallitusta ja järjestelmällisestä ohjaamisesta kohti asetettuja tavoitteita. Sen onnistumisen vaatimuksena on syvälinen ammatillinen osaaminen, projektityöskentelyn hallitseminen, aikatauluista kiinni pitäminen sekä etenkin kaikkien tahojen sitoutuminen annettuihin tehtäviin. (Raatikainen 2004, 59.)

Yleisenä virheenä markkinointisuunnitelmille on niiden liika yksityiskohtaisuus. Keskitytään liikaa pieniin yksityiskohtiin, eikä kyätä hahmottamaan kokonaiskuvaa. Useimmat markkinointisuunnitelmat hukkuvat liikaan tietoon ja niistä muodostuu pelkkää ajan hukkaa. (Calkins 2008, 26.)

Markkinointisuunnitelman ei tulisi olla liian monimutkainen. Sen tarkoitus on luoda suunta-aviivat yrityksen toiminnalle, jotta jokainen ymmärtää minne yhtiö pyrkii tavoitteissaan. Toi-

miva markkinointisuunnitelma voi olla pituudeltaan sivun mittainen ja silti sisältää kaikki merkittävät elementit. (Calkins 2008, 27.)

Markkinointisuunnitelmasta tulisi nousta esille kolme pääkohtaa, joihin se keskittyy. Ensimmäiseksi listataan lyhyestä yrityksen tavoitteita, lähtökohtia ja taktiikoita. Tavoitteista lähdetään tavoittelemaan lähtökohtien mukaan, hyödyntäen muutamaa käytössä olevaa taktiikkaa. Näin markkinoija ei sorru liian useisiin vaihtoehtoihin, vaan kykenee keskittymään muutamaan olennaiseen kohtaan. Nämä luovat hyvän pohjan rakentaa toimivaa markkinointisuunnitelmaa. (Calkins 2008, 27.)

Toiseksi painotetaan entisestäänkin tavoitteita ja suuntaa mihin yritys halutaan saattaa. Ilman kokonaisvaltaista kuvaa yrityksen objekteista, on aiheutonta lähteä rakentamaan organisaatiolle markkinointisuunnitelmaa. Tavoitteiden tulisi olla luonteeltaan: täsmällisiä ja tarkennettuja eli mahdollisimman selkeitä, mitattavia, aggressiivisia, mutta kuitenkin realistisia ja aika-tilaan perustuvia. (Calkins 2008, 29.)

Kolmanneksi on merkittävää lähteä rakentamaan markkinointisuunnitelmaa taloudellisten tavoitteiden ympärille. Yrittäjän perusideana on kyetä tuottamaan liiketoiminnallaan voittoa. Paras tapa varmistaa markkinointisuunnitelman nitoutuminen yhteen taloudellisten visioiden kanssa, on asettaa markkinointisuunnitelman osaksi selkeä taloudellinen tavoite. Ilman selkeää taloudellista lähtökohtaa, ei markkinointisuunnitelma kulje linjassa yrityksen yleisen taloudellisen suuntautumisen kanssa, jolloin sen suuntaviivat menettävät merkitystään. (Calkins 2008, 29–30.)

Yrityksen markkinointia kyetään suunnittelemaan ja erilaisia taktiikoita markkinoinnin onnistumiseksi voidaan rakentaa. Taktiikoiden toimimista käytännössä ei kuitenkaan voida todistaa ilman niiden testaamista. Yrityksen uuden markkinointisuunnitelman toimiminen kyetään varmistamaan vasta kokeilemalla suunnitelmaa käytännössä. Suunnitelman vieminen käyttöön osoittaa yritykselle, mikä suunnitelmassa toimii ja mikä taas ei. Suunnitelman toimivuuden arvioinnissa parhaina apuvälineinä ovat selkeät myyntiin perustuvat mittaukset, eli kuinka markkinointisuunnitelma vaikuttaa yrityksen tekemään tulokseen. (Calkins 2008, 145–146.)

5 POHDINTA

Tässä luvussa käydään läpi jo tarkasteltua teoriapohjaa yrittäjyydestä, syventyen yrityksen perustamisen ja yrittäjyyden kulmakiviin. Lukuun on myös koottu laadinta yrityksen alkuvaiheen suunnittelusta ja mitä kyetään saamaan selville yrityksen menestymisestä ennen varsinaista yrityksen perustamista. Luvussa keskitytään myös analysoimaan liikeidean ja markkina-analyysin suhdetta markkinointiin ja markkinasuunnitelman laatimiseen.

Yrittäminen

Suomi tarjoaa hyvät lähtökohdat yrittäjyydelle. Vaikkakin vain osa väestöstä uskaltautuu yrittäjyyteen, on riittävästi kantia omaavalle löydettävissä monenlaista tukea julkiselta tasolta. Yrittäjyys Suomessa muovautuu kohti kansainvälisempää suuntaa ja samalla yrittäjänä toimiminen vaatii laajempaa osaamista. Tästä syystä kansainvälisen osaamisen kartuttamiseen tulisi kiinnittää runsaasti huomiota jo ennen yrittäjyyteen ryhtymistä.

Yritystoiminnan kannalta asiakkaiden huomioiminen entistä yksilöllisemmin, on osa merkittävintä muutosta. Asiakkaiden halu erottua tuote- ja palveluvalinnoillaan korostuu entisestään. Parantuneiden viestintäyhteyksien sekä Maailman ”pienenemisen” ansiosta, asiakkaalla on valittavanaan entistä enemmän vaihtoehtoja. Tämä pakottaa yrittäjän segmentoitumaan tuotteillaan tai palveluillaan pienempää asiakaskuntaa kohden, sekä määrittelee hyödykkeistä muokattavan entistä yksilöllisempiä.

Asiakkaiden etsiessä markkinoilta entisestään heille itselleen sopivampia palveluita sekä tuotteita, jotka vastaisivat heidän yksilöllisiä tarpeitaan, aukenee uusille yrittäjille mahdollisuuksia tunkea itsensä mukaan kilpailuun syntyneen markkinaraon ansiosta. Pienen alkavan yrityksen kannalta tämä yksilöllisempi suuntaus tarkoittaa, ettei tavoitteeksi ole välttämätöntä asettaa suuren volyymin massatuotantoa ja markkinajohtajan asemaa, vaan on realistisempaa ja kannattavampaa keskittää käytössä olevat resurssit yrityksen tarjoamien tuotteiden tai palveluiden yksilöintiin. Näin kyetään vähentämään sekä tuotannosta aiheutuvia kustannuksia, että liiketoiminnan alussa vaadittavia alkupääomia. Käytännössä tämä siis tarkoittaa yrittäjäksi ryhtymisen kynnyksen madaltumista.

Jatkuvasti kehittyvä tietotaito ja koulutustaso antavat erinomaiset valmiudet lähteä yrittäjäksi. Myös suurten ikäluokkien ikääntyminen avaa monelle nuorelle yrittäjälle helpomman uran kohti menestystä, vanhan kilpailun siirtyessä taka-alalle. Tämä avaa myös mahdollisuuksia siirtyä jo valmiin yrityksen johtoon, vanhojen yrittäjien myydessä yrityksiään eteenpäin. Tämä sukupolvenvaihdos tulee entisestään voimistumaan suurten ikäluokkien saavuttaessa eläkeiän.

Toisaalta se, että yrittäjyyteen tarjoutuu entistä enemmän mahdollisuuksia, ei aina nykyhteiskunnassa ole se ainut motiivi yrittäjyydelle. Maailman taloudellisesta kehityksestä johtuen, on yleisesti arvostettujen ja koulutusta vastaavien töiden saanti entisestään hankalampaa. Työsuhdanteiden jatkuvat muutokset aikaansaavat korkeasti koulutettujen ja parhaassa työssä olevien henkilöiden ajautumisen työttömiksi, tai töihin joissa heidän koulutustasonsa työtehtäviin nähden on huomattavasti korkeampi. Tämä voi usein ajaa yrittäjyyttä ennen karsastaneen henkilön kohti oman yrityksen perustamista, jolloin voidaankin puhua pakkoyrittäjyydestä.

Yrittäjyys kuitenkin pitää aina sisällään jonkin näköisiä riskejä, eikä yrittäjyys valitettavasti sovi kaikille. Pienemmissä tai vasta toimintaansa aloittavissa yrityksissä, on yrittäjän rooli yrityksen menestymisen kannalta olennainen. Ellei yrittäjä kykene ymmärtämään liiketoimintaansa riittävän hyvin, voi siitä koitua yritykselle ja tätä kautta yrittäjälle monenmoista harmia.

Tästä syystä uutta yritystä perustavan tulisi kyetä arvioimaan omia kompetenssejaan yrittäjyyttä kohtaan. Käytännön osaaminen ja tietous kyseiseltä toimialalta auttavat yrittäjää menestymään, mutta toisin kuin palkkatyöläisen, on yrittäjän kyettävä hahmottamaan yrittäjänä toimimisen moniulotteinen tehtäväkenttä. Yrittäjä kantaa vastuun yrityksensä toiminnasta. Näin ollen ilman kattavaa tietoutta yrittäjänä toimimisesta ja liiketoiminnan johtamisesta, ei yrittäjä kykene ohjaamaan yrityksensä toimintaa kannattavasti ja lain asettamien säädösten mukaisesti. Yrittäjyysosaamisen merkitys korostuu etenkin silloin, kun yrittäjällä on johdettavanaan alaisia ja hän kantaa yrityksen johtovastuun yksin.

Yrittäjyyttä on mahdollista opiskella, mutta nykyisten yrittäjien ikääntyminen avaa myös mahdollisuudet oppisopimuskoulutustyyppiselle vaihtoehdolle, joka samalla tarjoaa siirtymävaiheessa oleville vanhoille yrittäjille mahdollisuuden helpommin luopua omasta yrityksestään. Haasteena tämän tyyppiselle toiminnalle on kyetä saattamaan yhteen yrittäjyydestä kiin-

nostuneet mahdolliset uudet liiketoiminnanharjoittajat, sekä eläkeikää lähestyvät vanhat yrittäjät.

Yrittäminen vaikuttaa siis aina monin tavoin myös muihin, kuin itse yrittäjään. Tästä syystä yrittäjän tulisikin punnita liiketoiminnan positiiviset sekä negatiiviset vaikutukset yrityksen vaikutus-alueeseen. Yritystoiminta sisältää aina omat riskinsä, joiden lopullisia aikaansaannoksia on vaikea ennustaa. Kattava itsensä ja yritystoiminnan analyysi kuitenkin antavat suuntaviivoja, onko yrittäjäyys kannattavaa. Ilman pientä riskinottoa ei henkilö kykene menestymään yrittäjänä.

Yrittäjän edellytysten täytyessä tai hyvänä astinlautana yrittäjän epäröidessä liiketoiminnan perustamisen kanssa, toimii liikeidea hyvänä navigaattorina sille, tulisiko yritys mahdollisesti lopulta perustaa. Liikeidea pitkälti määrittelee tuleeko yritys menestymään. Liikeidea voidaan nähdä lähes kurkistuksena kristallipalloon yrityksen menestymisestä, sillä siitä käy esille yrityksen koko järkiperaisyys ja seikat toiminnan taustalla. Liikeidea on realistinen kuvaus yrityksen toiminnasta ja liikeideassa yrittäjän tulisi kyetä selvittämään itselleen, miksi juuri hänen yrityksensä menestyy.

Toimivan liikeidean pohjalta yrittäjän on mahdollista kehittää liiketoimintaansa kilpailijoitaan vastaan. Hyvä liikeidea ei aina tarjoa jotain merkittävää mullistusta, vaan voi myös olla parannelma jo markkinoilla olevasta tuotteesta. Liikeidean pohjalle yrittäjä hahmottaa yrityksen yksityiskohtaisempaa toimintaa, mitä yritys tuottaa, kenelle se tuottaa ja miten se tuottaa.

Asiakas on yrityksen kannalta se tärkein elementti menestymisen kannalta. Asiakas tuo rahan yritykseen ja mahdollistaa liiketoiminnan jatkumisen. Asiakas saa vastineeksi rahoilleen yritykseltä tuotteen tai palvelun. Tämän vastineen tulisi tuottaa asiakkaalle vähintäänkin yhtä paljon lisäarvoa, kuin asiakas kokee vastineen hinnan verran olevan. Kyse ei siis ole pelkästään asiakkaan ostamasta yleistuotteesta, vaan tuotteen tuomasta lisäarvosta. Asiakas ei ole valmis maksamaan tuotteesta korkeaa hintaa, jos hän ei koe sen tuovan jotain enemmän suhteessa halvempaan vastaavaan. Liiketoiminnassa ja markkinoinnissa tulisi muistaa siis kullannarvoinen seikka, mielikuva on se joka ratkaisee myykö tuote tai palvelu.

Kilpailuasiakkaista on kovaa nykyisillä markkinoilla, sillä asiakkaan tarjonta tuotteista ei juuri rajoitu enää sijaintiin tai muihin ennen vaikuttaneisiin seikkoihin. Asiakas voi nykyisin helposti tilata häntä miellyttävän tuotteen netistä, jolloin tuotteiden yksilöllisyys ja hinta ovat vaikuttavia ostotekijöitä. Tämä tietenkin antaa yrityksille myös samalla mahdollisuuden suu-

rempiin asiakassegmentteihin. Talouden suhdannevaihteluiden vuoksi ja rahan rajallisen käytettävyyden vuoksi, kilpailu ei rajoitu pelkästään tuotekohtaisesti tai toimialan sisälle. Yrittäjän tuleekin siis kyetä kilpailutilannetta analysoidessaan ymmärtämään myös muita kuluttajakäyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä.

Kannattavuus

Ennen yrityksen perustamista on yrittäjän tärkeätä kyetä keräämään tietoa mahdollisesta liiketoiminnasta siinä määrin, että hän kykenee analysoimaan yrityksen menestystä myös suorittaen varsinaisia laskelmia. Ilman varsinaisia laskelmia liiketoiminnastaan, on yrittäjä kuin suunnistamassa ilman varsinaista tietoa rastin paikkansa pitävyydestä. Suunnistustermein kyetään tällöin liikeidea vertaamaan käytössä olevaan karttaan, josta kuitenkin puuttuu selkeä vuosiluku, joka viittaisi sen todenmukaisuuteen nykyhetkenä.

Alkavan yrityksen kannalta on tärkeintä pystyä hahmottamaan, onko liiketoiminnan harjoittaminen ylipäättään missään määrin kannattavaa. Ellei yritys kykene pitkälläkään aikavälillä tuottamaan voittoa, ei yrityksen perustaminen ole kannattavaa. Se kuinka kauan yritys on valmis tuottamaan tappiota, on verrannollinen käytettävissä olevaan pääomaan. Etenkin omapääoma on tässä tapauksessa tärkeässä roolissa, sillä lainarahaa on saatavissa vain rajoitettuja määriä, ellei yrityksen tappioita kyetä hyvin perustelemaan ulkoisen pääoman sijoittajille. Ulkoisen pääoman saannin muutoksia on vaikeata ennustaa johtuen vallitsevista taloudellisista suhdanteista, jotka tällä hetkellä vaikuttavat Maailman taloudessa. Toisaalta on ajoittain kritisoitu, kuinka helppoa velkarahan saanti nykyään on.

Toimintaansa vasta aloittavan yrittäjän tulisi kyetä laatimaan yrityksen toiminnalle budjetit, joista käy ilmi yrityksen tunnusluvut vähintäänkin yhden tilikauden aikajänteellä. Tärkeimpiä laadittavia budjetteja ovat tulos- ja rahoitusbudjetti. Tulosbudjettiin kerätään tunnuslukuja, joiden avulla yrityksen tuottamaa liikevaihtoa kyetään laskemaan. Budjettien laadintaa varten voidaan katelaskelmassa pelata erilaisilla skenaarioilla ja muuttujilla, jotka kertovat yrittäjälle kuinka esimerkiksi tuotteen hinnan muutokset vaikuttavat yrityksen tuottamaan voittoon. Lisäksi yrittäjä voi erilaisten laskelmien avulla määrittää yrityksensä tavoitteita ja keinoja niihin pääsyyn.

Rahoitusbudjetti toimii keinona päästä asetettuihin tulostavoitteisiin eli esimerkiksi, kuinka kyetään rahoittamaan yrityksen pitkäaikaiset hankinnat, jotta kyetään tuottamaan tulosta näi-

den avulla tuotettavilla hyödykkeillä. Taselaskelma on apuväline määrittelemään yrityksen vakavaraisuutta. Yrityksen tilanne on sitä parempi, mitä enemmän yrityksellä on käytössään omaa pääomaa.

Aloitettaessa yritystoimintaa ei entuudestaan tiedetä lukuja, joista toiminnan laskelmia onnistuttaisiin johtamaan. Tällöin yrittäjä voi käyttää apunaan alkavan yrityksen laskelmiin kuukausittaisia kassavirtalaskelmia, eli kuinka raha käytännössä liikkuu yrityksen kassaan ja sieltä pois. Erityisen hyvin se soveltuu apukeinoksi uusissa yrityksissä, joiden alkuvaiheessa saattaa syntyä merkittäviä kustannuksia, ennen kuin varsinaista liikevaihtoa edes syntyy. Yrityksen laskelmat kyetään siis johtamaan varsin tarkasti ilman olemassa olevaa liiketoimintahistoriaakin, jolloin uuden yrittäjän on mahdollista tietää ennalta menestymismahdollisuuksiaan tulevilla markkinoilla. Alkava yrittäjä ei siis joudu tahtomattaan pää edellä syvään veteen, vaan hänen on mahdollista tarjottuja laskentakaavoja käyttäen ennakoida liiketoimintansa suuntaa.

Markkinointi

Yrityksen laskelmien ollessa tiedossa, voidaankin sitten keskittyä keinoihin joilla menestyvää liiketoimintaa kyetään luomaan. Yksi merkittävimmistä myynnin tekijöistä ja yritystoiminnan kulmakivistä on markkinointi. Tuote ei itse myy itseään, vaan on määrätietoisien toiminnan tulosta, että tuote nousee esille muusta tarjonnasta. Tuotteiden ja palveluiden myynti perustuu pitkälti asiakkaan muodostamaan mielikuvaan niistä sekä yrityksestä. Vaikkei itse tuotantotuote hirvittävästi poikkeaisikaan halvemmista vastaavista, voi esimerkiksi yrityksen imago vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen siinä määrin, että asiakas on valmis maksamaan tuotteesta huomattavasti enemmän. Se kuinka tuotteelle onnistutaan luomaan vetävä imago, vaatii perehtymistä asiakaskäyttäytymiseen sekä muihin markkinoilla vaikuttaviin tekijöihin.

Yrittäjän apuvälineenä toimivaan markkinointiin ja tarvittavan tiedon hankintaan on markkinointitutkimus. Markkinointitutkimuksen avulla yrittäjä kykenee ymmärtämään paremmin ympärillä liikehtivää markkinaympäristöä. Markkinointitutkimus antaa tietoa liiketoiminnan kaikilta eri toimintatasoilta, jolloin yrittäjän on mahdollista hahmottaa hyvin erityyppisiä yrityksen toimintaan vaikuttavia tekijöitä.

Markkinatutkimuksen avulla saatua tietoa kyetään hyödyntämään yrityksen markkinointilinjausten laatimisessa, eli miten yrityksen imagoa rakennetaan ja kuinka tuotteita tai palveluita markkinoidaan. Tuotteiden mielikuvia ei rakenneta vain olettamuksien varaan, vaan on tär-

keätä ymmärtää asiakkaiden ostopäätösten taustalla vaikuttavat tekijät. Koska markkinoilta yleensä löytyy lähes vastaavia kilpailevia tuotteita, on yrittäjän hyvä perehtyä niiden menestystekijöihin.

Koska saatavilla olevaa informaatiota voi olla erittäinkin runsaasti, tulee yrittäjän olla erittäin valikoiva näiden pohjalta tehtävien toimenpiteiden suhteen. Markkinointia ei kannata ulottaa joka suuntaan tavoitellen kuuta taivaalta, vaan pyrittävä valitsemaan vain ne toimenpiteet, joilla tavoitetaan yritykselle merkittävin asiakaskohderyhmä.

Lisäksi voidaan olettaa, että hyvä markkinoija osaa hahmottaa asiakaskäyttäytymistä sekä oman kulutuskäyttäytymisensä pohjalta, että hän on myös kykenevä tarkkailemaan muiden ostopäätöksiin vaikuttavia seikkoja ympärillä vaikuttavasta markkinointikentästä. Ihmistuntemus auttaa johtamaan markkinointia kannattavaan suuntaan.

Markkinointitutkimuksen pohjalta yritys voi hyvin suunnitella markkinointiaan. Markkinointisuunnitelma tuo esille yrityksen valitsemat tavat markkinoida tuotteitaan tai palveluitaan. Sen tulisi olla rakenteeltaan sekä sisällöltään hyvin suunniteltu, sekä toiminnoiltaan järjestelmällinen. Markkinointisuunnitelmaa hyödyntäen kyetään ohjaamaan yritystä kohti kannattavuuslaskelman avulla asetettuja tavoitteita. Markkinointi toimii siis organisaation välineenä päästä kannattavaan liiketoimintaan.

Markkinointisuunnitelma on välttämätön, jotta kyetään ohjaamaan markkinointiin käytössä olevat resurssit oikein. Siinä on ennakolta määritelty, kuinka markkinointi käytännössä toteutetaan. On huomioitava niin pitkän linjan markkinoinnin reitit, jotka tullaan valitsemaan kuljettavaksi, sekä lisäksi käytännön tavat joilla matkaa taitetaan. Yksittäisiä askeleita tai liikuttuja kilometrejä ei kannata kaikkia suunnitella, ettei suunnitelman perusidea pääse katoamaan yksityiskohtien alle.

Vielä markkinointisuunnitelmaa laadittaessakaan ei kyetä varmasti tietämään mitkä markkinoinnin keinoista tulevat toimimaan käytännössä. Ainoa keino selvittää keinojen toimiminen on niiden testaaminen. Markkinointisuunnitelman tavoitteiden toteutumista tulee aika-ajoin seurata. Hyväksi todettu keino seurata markkinointia, on verrata taloudellisten tavoitteiden toteutumaa. Raha on erinomainen mittari kertomaan toimivatko laaditut suunnitelmat halutulla tavalla.

LÄHTEET

Calkins, T. 2008. Breakthrough Marketing Plans. How to Stop Wasting Time and Start Driving Growth. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Cohn, L. 2009. BE YOUR OWN BOSS. Kiplinger's Personal Finance Sep2009, 77-82. Viitattu 30.10.2012.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=43567853&site=ehost-live>

Fletcher, W. 1999. Advertising ADVERTISING. Great Britain: Profile Books Ltd.

Fried, C. & Jeffries, A. 2009. The Would-Be Entrepreneur's HANDBOOK. Money 38(2), 91-96. Viitattu 30.10.2012.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=36039664&site=ehost-live>

Hämeen ammattikorkeakoulu. Markkinointi. Viitattu 14.11.2012.
http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/Yleisopalvelut/business_pointin_palvelut/Yrityksille/Markkinointi

Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittämisen tiet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Koski, T. 2004. CASET: Yrittäjyys. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

McKinsey & Company 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Mäkinen, L. 2005. Strategisen yrityssuunnittelun haasteet. Viitattu 14.11.2012.
<http://www.lasmak.com/tiedotteet.php?Uutinen=59&groupid=1&page=2>

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2010. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Opetushallitus. Etälukio. Yrittäjyysväylä. Viitattu 13.11.2012
<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=247#>

Puustinen, T. 2006. Avain omaan yritykseen. Kirjakas.

Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen. Hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Rope, T. 2011. VOITTA MARKKINOINNILLA. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Siikavuo, H. 2003. Pienyrityksen taloushallinto. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

SVnet. Tunnuslukujen laskentakaavat. Viitattu 14.11.2012.
<http://www.sijoitus.org/tunnusluvut/>

Sweet, K. 2006. Avoiding the Black Hole of Business Start-ups. USA Today Magazine Mar2006, Vol. 134 Issue 2730, 62-64. Viitattu 30.10.2012.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=afh&AN=20033124&site=ehost-live>

Vesalainen, J., Försti, Y., Nieminen, P., Soini, M., Viitala, J. 1996. aloitanko oman? Tietoa yrittämisestä ja yrityksen perustamisesta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen: Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Prima Oy.

Virtuaali ammattikorkeakoulu 2006. Talous: tuloslaskelma ja tase. Viitattu 13.11.2012.
<http://www.amk.fi/opintojaksot/030805/1164206395229/1164206639404/1164206852898/1164208097499.html>

