

Antti Harju ja Juha Jokinen

Perustettavan maahantuontiyrityksen liiketoimintasuunnitelma

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Insinööri (AMK)

Tuotantotalous

Insinööriytyö

4.11.2013

Tekijät Otsikko	Antti Harju ja Juha Jokinen Perustettavan maahantuontiyrityksen liiketoimintasuunnitelma
Sivumäärä Aika	120 sivua + 6 liitettä 15.2.2013 – 4.11.2013
Tutkinto	insinööri (AMK)
Koulutusohjelma	tuotantotalous
Suuntautumisvaihtoehto	tilaus-toimitusketjun hallinta ja liiketoiminta
Ohjaaja	lehtori Jarmo Toivanen
<p>Insinööriyön tavoitteena oli luoda menestyvän yrityksen liiketoimintasuunnitelma, jota perusteena käyttäen voi lähteä rakentamaan yritystoimintaa ja harjoittamaan liiketoimintaa. Samalla oli tarkoitus harjaannuttaa omaa osaamista liiketoimintaympäristössä ja ymmärtää eri sidosryhmien vaikutus ydinliiketoimintaan.</p> <p>Insinööriyössä tutkittiin useasta eri näkökulmasta, onko liikeidealla potentiaalia toimia liiketoimintaympäristössä; millä parametreilla toiminta on kannattavinta ja tehokkainta. Liiketoiminnan kannattavuutta simuloitiin useilla erilaisilla skenaarioilla, joiden avulla nähtiin, miten liikeidea käyttäytyy eri tilanteissa eri parametreilla.</p> <p>Työssä selvitettiin liiketoimintasuunnitelman avulla tärkeimmät pääkohdat yrityksen perustamisprosessissa ja lopulta liiketoiminnan kasvattamisessa. Työssä pyrittiin yhdistämään kaikki tuotantotalouden osa-alueet ja toimitusketjun prosessit aina tuotteen valmistuksesta myyntitapahtumaan asti.</p> <p>Työssä luotiin puitteet ja perusteet maahantuontiyrityksen perustamista varten. Liikeidea pohjautuu verkkokaupankäyntiin kasvavilla kotimaan markkinoilla. Työn on lisäksi tarkoitus toimia eräänlaisena oppaana maahantuonnista kiinnostuneille ja omaa yritystä perustaville henkilöille.</p> <p>Insinööriyön tuloksena syntyi liiketoimintasuunnitelma, joka antaa perusteet liiketoiminnan aloittamiselle sekä sen kehittämiseksi. Liiketoimintasuunnitelmassa käsiteltiin kaikki tärkeimmät yrityksen perustamiseen, liiketoiminnan aloittamiseen ja kehittämiseen liittyvät toiminnot.</p>	
Avainsanat	yrityksen perustaminen, liiketoimintasuunnitelma, maahantuonti, verkkokauppa

Authors Title	Antti Harju and Juha Jokinen Business plan for an imports company
Number of Pages Date	120 pages + 6 appendices 15 February 2013 - 4 November 2013
Degree	Bachelor of Engineering
Degree Programme	Industrial Engineering and Management
Specialisation option	Supply Chain Management and Business
Instructor	Jarmo Toivanen, Lecturer
<p>The aim of this thesis was to create a successful business plan to be used as a basis to establish a company and to develop our own knowledge of the business environment and how different circumstances affect the company's core business.</p> <p>In this thesis we examined whether the business idea has the potential to be profitable in the business environment from different angles. The goal was to find out which parameters yield the best results and it is done by simulating a variety of different business cases.</p> <p>Business plan is used to clarify the main points in establishing a company and developing the business. In this thesis we have combined different aspects of industrial management from supply chain management to marketing and sales.</p> <p>The business concept is based on e-commerce in the growing Finnish market. The purpose of this thesis is also to act as a guidebook for people interested in establishing their own companies and starting their own business in the field of importing and e-commerce.</p> <p>The result of this thesis is a business plan, which gives a strong basis to start a business and develop it further.</p>	
Keywords	establishing a company, business plan, import, e-commerce

Sisällys

Selitteet

1	Johdanto	1
2	Yrityksen perustaminen	4
2.1	Menestyvän yrityksen edellytykset	4
2.2	Yrityksen perustamisprosessi	5
2.3	Yhtiömuodot	7
2.3.1	Yksityinen elinkeinonharjoittaja	7
2.3.2	Avoin yhtiö	8
2.3.3	Kommandiittiyhtiö	9
2.3.4	Osakeyhtiö	10
2.3.5	Osuuskunta	12
2.4	Rahoitus	13
2.4.1	Uusien yritysten rahoituslähteet	13
2.4.2	Rahoituslähteiden vertailua	14
3	Liiketoimintasuunnitelman laatiminen	17
3.1	Tiivistelmä	19
3.2	Liikeidea	19
3.3	Johtoryhmä	21
3.4	Markkinointisuunnitelma	21
3.5	Liiketoimintamalli ja organisaatio	25
3.6	Toteuttamissuunnitelma ja strategia	26
3.7	Rahoitussuunnitelma	29
3.8	Riskit	30
4	Markkinoiden segmentointi	32
4.1	Segmentoinnin periaatteet	32
4.2	Segmentoinnin hyödyt ja ongelmat	33
4.3	Segmentointiperusteet	34
4.4	Yritysmarkkinoiden segmentointi	37
5	Markkinoinnin kohdentaminen	38
6	Tilaus-toimitusketjun hallinta	41

6.1	Materiaalinhallinta	41
6.2	Varastointi	43
6.2.1	Yleisiä varaston prosesseja	45
6.2.2	Varastonohjauksen metodeja	46
6.2.3	Varaston layout-suunnittelu	48
6.3	Maahantuonti	49
6.3.1	Oston rooli maahantuonnissa	50
6.3.2	Tuontisopimus ja sopimusten laatiminen	50
6.3.3	Tuontisopimusten sisältö	52
6.3.4	Toimituslausekkeet	53
6.3.5	Kuljetukset	54
6.3.6	Huolinta	56
6.3.7	Huolintaan ja kuljetukseen liittyviä asiakirjoja	57
6.3.8	Vastuu ja vakuutukset	59
6.3.9	Maksuliikenne	61
6.3.10	Euroopan unionin vaikutus maahantuontiin	64
6.4	Toiminnanohjausjärjestelmät	66
7	Verkkokaupankäynti	69
7.1	Verkkokaupankäynnin kehitys	69
7.2	Verkkokaupankäynnin vaikutus toimitusketjuun	72
7.3	Internet-markkinointi	73
8	Liiketoimintasuunnitelma	77
8.1	Yritys ja toimiala	77
8.2	Markkina-analyysi	80
8.3	Kilpailutilanne ja kilpailijat	83
8.3.1	Kotimaiset kilpailijat	84
8.3.2	Ulkomaiset kilpailijat	86
8.4	Tuotteet ja palvelut	88
8.5	Logistiikka	89
8.5.1	Tilaus-toimitusketju	90
8.5.2	Maahantuonti	92
8.5.3	Operatiivinen toiminta varastossa ja verkkokaupassa	93
8.6	Verkkokauppa	94
8.7	Markkinointi	95
9	Markkinoiden segmentointi	96

9.1	Yksityisasiakkaat	96
9.2	Yrityisasiakkaat	100
10	Toiminnan simulointi	104
10.1	Skenaario 1: "Break even point, 5.000 € pääoma, josta 0 € lainaa"	105
10.2	Skenaario 2: "Break even point, 15.000 € pääoma, josta 10.000 € lainaa"	106
10.3	Skenaario 3: "Break even point, 25.000 € pääoma, josta 20.000 € lainaa"	107
10.4	Skenaario 4: "1. toimintavuosi – liikevaihto 250.000 €"	108
10.5	Skenaario 5: "2. toimintavuosi – liikevaihto 625.000 €"	109
10.6	Skenaario 6: "3. toimintavuosi – liikevaihto 1.000.000 €"	110
11	Riskianalyysi	112
12	Johtopäätökset ja yhteenveto	116
	Lähteet	117
	Liitteet	
	Liite 1. Skenaario 1: "Break even point, 5.000 € pääoma, josta 0 € lainaa"	
	Liite 2. Skenaario 2: "Break even point, 15.000 € pääoma, josta 10.000 € lainaa"	
	Liite 3. Skenaario 3: "Break even point, 25.000 € pääoma, josta 20.000 € lainaa"	
	Liite 4. Skenaario 4: "1. toimintavuosi – liikevaihto 250.000 €"	
	Liite 5. Skenaario 5: "2. toimintavuosi – liikevaihto 625.000 €"	
	Liite 6. Skenaario 6: "3. toimintavuosi – liikevaihto 1.000.000 €"	

Selitteet

AWB	<i>Air Waybill</i> , lentorahtikirja.
B/L	<i>Bill of Lading</i> , konossementti.
Break Even Point	Laskennallinen liikevaihdon määrä, jolla yritys tekee nollatuloksen.
Bisnesenkeli	Varakas yksityishenkilö, joka sijoittaa pääomaa uusiin yrityksiin, mutta ei ole ammattimainen pääomasijoittaja.
CAD	<i>Cash against Documents</i> , tuontiperittävän maksuehto.
CE	<i>Conformité Européenne</i> , EU:n hyväksymä tuotteen turvallisuusmerkintä.
CIM	<i>General transport conditions for the international carriage of goods by rail</i> , kansainvälinen rahtikirjamalli ja sopimus rautatiekuljetuksista.
CMR	<i>Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road</i> , kansainvälinen rahtikirjamalli ja sopimus maantiekuljetuksista.
COTIF	<i>The Convention concerning International Carriage by Rail</i> , kansainvälisiä rautatiekuljetuksia koskeva yleissopimus.
D/A	<i>Documents against Acceptance</i> , tuontiperittävän maksuehto.
D/C	<i>Documentary Credit</i> , remburssi, ulkomaankaupan maksutapa.
D/P	<i>Documents against Payment</i> , tuontiperittävän maksuehto.
ERP	<i>Enterprise resource planning</i> , toiminnanohjausjärjestelmä.

FBL	<i>FIATA Bill of Lading</i> , huolitsijan konossementti.
FCR	<i>FIATA Forwarder Certificate of Receipt</i> , huolitsijan rahtikirja.
FCT	<i>FIATA forwarders certificate of transport</i> , huolitsijan rahtikirja.
FIATA	<i>International Federation of Freight Forwarders Associations</i> , kansainvälinen huolintaliikkeiden liitto.
FWR	<i>FIATA warehouse receipt</i> , huolitsijan asiakirja tavaravaroist.
Herkkyysanalyysi	Analyysi, jossa selvitetään, miten mahdolliset yksittäiset riskit vaikuttavat projektin tai yrityksen kannattavuuteen.
Incoterms	Toimituslausekekokoelma.
Kasvuvaihe	Yrityksen käynnistämistä seuraava voimakas kasvun kausi, joka alkaa ensimmäisistä markkinoilla saavutetuista menestyksistä.
KET	Keskeneräinen tuotanto.
Kiinnelaina	Laina, jonka vakuutena on kiinnitys velallisen omaisuuteen.
Leasing-rahoitus	Käyttöomaisuuden pitkäaikaista vuokrausta, eli hankittava kone tai laite ei siirry yrityksen omaisuudeksi vaan sen käytöstä maksetaan, jonka jälkeen se palautetaan omistajalle.
ML	<i>Merikuljetuslaki</i> , merikuljetuksia ohjaava kansainvälinen sopimus.
MYS	<i>Montrealin yleissopimus</i> , lentokuljetuksia ohjaava kansainvälinen sopimus.

Palkan sivukulut	Lakisääteiset maksut, jotka yrityksen täytyy suorittaa Verohallinnolle ja vakuutusyhtiöön työntekijälle maksettavan bruttopalkan lisäksi. Palkan sivukulut ovat sosiaaliturva-, työeläkevakuutus-, tapaturmavakuutus-, työttömyysvakuutus- sekä ryhmähenkivakuutusmaksu.
PSYM	<i>Pohjoismaisen Speditööriliiton yhteiset määräykset</i> , ohjeistus ja säännöt huolintaa harjoittavalle yritykselle.
SDR	<i>Special drawing rights</i> , kansainvälisen valuuttarahaston luoma varantoväline ja reservivaluutta. Valuuttakori koostuu Yhdysvaltain dollarista, eurosta, Japanin jenistä ja Englannin punnasta. Jokaista valuuttaa painotetaan eri tavoin ja painotus muuttuu viiden vuoden välein.
Segmentti	Tietyn kokonaisuuden osa. Esimerkiksi markkinat voidaan jakaa iän, koulutuksen tai tulotason mukaan eri segmentteihin.
SEPA	<i>Single Euro Payments Area</i> , ulkomaankaupan maksutapa.
Siemenvaihe	Yrityksen ensimmäinen, perustamista edeltävä kehitysvaihe, jonka aikana liikeidea kehitetään.
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i> , nelikenttäanalyysi.
T2	Passitusmenetelmä.
T2L	Asiakirja, jolla todistetaan maahantuotavan tavaran yhteisöasema.
TKSL	Tiekuljetussopimuslaki, kotimaan tiekuljetusliikennettä ohjaava laki.

1 Johdanto

Faktahan on se, että palkkatyöllä harva Suomessa rikastuu. Olemme jo pitkään opintojen ohessa miettineet oman liiketoiminnan käynnistämistä ja nyt opintojen loppuvaiheessa tulimme siihen tulokseen, että haluamme hyödyntää saamiamme oppeja ja menetelmiä juuri tällä saralla. Tuotantotalouden opinnot antavat mielestämme hyvän pohjan yrityksen perustamiselle, liiketoiminnan harjoittamiselle sekä sen kehittämiseksi.

Täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että hyväksi yrittäjäksi ei kasveta pelkällä tutkinnon suorittamisella vaan se vaatii lisäksi käytännön kokemusta ja itsensä jatkuvaa kehittämistä. Menestyvissä yrittäjissä yhdistyvät palava halu menestyä, kunnianhimo, taloudelliseen riippumattomuuteen pyrkiminen sekä vapaus tehdä sitä mitä itse haluaa. Koulutuksesta ja työelämästä saatu ammatillinen osaaminen ja halu menestyä ovat ne syyt miksi lähdemme tätä työtä ja yritystoimintaa suunnittelemaan sekä toteuttamaan.

Insinöörityössä tutkitaan useasta eri näkökulmasta, onko liikeidealla potentiaalia toimia liiketoimintaympäristössä; millä parametreilla toiminta on kannattavinta ja tehokkainta. Työssä selvitetään liiketoimintasuunnitelman avulla tärkeimmät pääkohdat yrityksen perustamisprosessissa ja lopulta liiketoiminnan kasvattamisessa. Työssä pyritään yhdistämään kaikki tuotantotalouden osa-alueet ja toimitusketjun prosessit aina tuotteen valmistuksesta myyntitapahtumaan asti.

Työn tavoitteena on luoda menestyvän yrityksen liiketoimintasuunnitelma, jota perusteena käyttäen voidaan lähteä rakentamaan yritystoimintaa ja harjoittamaan liiketoimintaa. Samalla on tarkoitus harjaannuttaa omaa osaamistamme liiketoimintaympäristössä ja ymmärtää eri sidosryhmien vaikutus ydinliiketoimintaan.

Työssä luodaan puitteet ja perusteet maahantuontiyrityksen perustamista varten. Liikeidea pohjautuu verkkokaupankäyntiin ja virvoitusjuomien myyntiin kasvavilla kotimaan markkinoilla. Työn on tarkoitus toimia eräänlaisena oppaana maahantuonnista kiinnostuneille ja omaa yritystä perustaville henkilöille. Yrityksen perustamista pohtivalle opiskelijalle haluamme vielä tuoda esiin edesmenneen Intialaisen miljardöörin ja Reliance Industriesin perustajan Dhirubhai Ambanin lauseen.

“If you don't build your dream, someone else will hire you to help them build theirs.”

Insinööriytyö koostuu teoriaosuudesta ja varsinaisesta työn toteutusosuudesta. Työn teoriaosuus käydään läpi luvuissa 2–7 ja toteutusosa luvuissa 8–12.

Luvussa 2 käsitellään yrityksen perustamiseen liittyviä prosesseja, Suomessa käytössä olevia yhtiömuotoja sekä rahoitustyyppisiä ja -lähteitä.

Kolmannessa luvussa käydään läpi liiketoimintasuunnitelman laatimista, mitä se yleisesti pitää sisällään ja miksi liiketoimintasuunnitelma laaditaan. Luvussa tulee esiin tarkemmin myös teoriaa liikeideasta, markkinointisuunnitelmasta sekä toteuttamissuunnitelmasta ja strategiasta.

Neljännessä luvussa avataan lukijalle markkinoiden segmentointiin liittyviä perusajatuksia ja käsityksiä siitä, miksi markkinoita ylipäätään segmentoidaan ja mitä sillä saavutetaan.

Seuraavassa luvussa käsitellään markkinoinnin kohdentamista eli käytännössä kohdemarkkinointia. Luvussa tuodaan esiin, miksi markkinointi on syytä kohdistaa tietyille segmenteille, millaisia eri tapoja voidaan hyödyntää sekä mitä kohdemarkkinoinnilla saavutetaan.

Luvussa 6 käsitellään yritystoimintaan ja maahantuontiin liittyvää peruslogistiikkaa ja avataan asioita materiaalinhallinnasta, varastoinnista, maahantuontiin liittyvistä kulmakivistä ja toiminnanohjausjärjestelmistä.

Perustettavan yrityksen on tarkoitus toimia verkkokaupan kautta. Luvussa 7 käydään läpi verkkokaupan tilastoja, verkkokaupankäyntiä ja Internetiin pohjautuvaa markkinointia hyvin yleisellä tasolla.

Varsinainen työn toteutusosa alkaa luvusta 8. Toteutusosan ensimmäisessä luvussa käydään läpi yrityksen perustiedot, toimiala, markkina-analyysi, kilpailija-analyysi, tuotteet, logistiikka, verkkokauppa ja markkinointi.

Luvussa 9 analysoidaan yrityksen potentiaaliset asiakkaat ja jaotellaan kokonaismarkkinat pienempiin kohderyhmiin ja määritellään, miten markkinointi tulisi kullekin kohderyhmälle kohdistaa.

Yrityksen liikeidean toimivuutta testataan luvussa 10. Luvussa esitetään ja avataan useita erilaisia skenaarioita liiketoiminnalle. Skenaarioiden avulla pystytään hahmottamaan miten liikeidea käyttäytyy eri parametreilla.

Luvussa 11 esitetään yrityksen liiketoimintaan liittyviä riskejä ja analysoidaan niitä tarkemmin. Riskit on hyvä tiedostaa etukäteen, jotta niihin pystytään paremmin ja nopeammin reagoimaan. Riskienhallinta on tärkeimmistä yritystoiminnan osista.

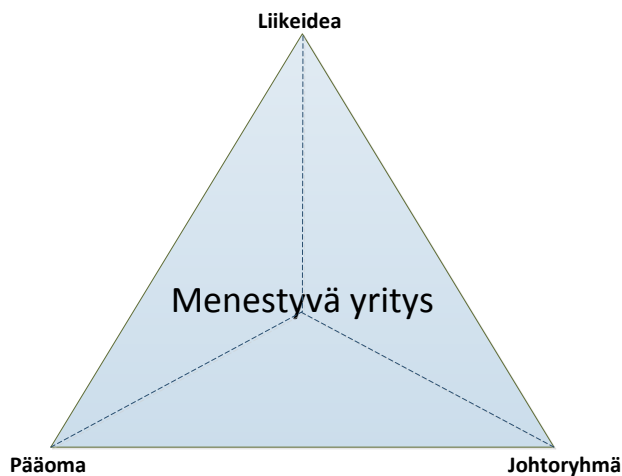
Viimeinen luku sisältää yhteenvedon, jossa käydään läpi tärkeimmät pääpiirteet työstä sekä omat mielipiteemme työn kulusta ja lopputuloksesta.

2 Yrityksen perustaminen

2.1 Menestyvän yrityksen edellytykset

Yrittäjyys ei ole pelkästään vapautta tehdä sitä mitä itse haluaa. Vapauden myötä lisääntyy myös vastuu omasta onnistumisesta sekä taloudellisesta tilanteesta. Menestyksekkäänä yrittäjänä toimiminen edellyttää velvollisuuksien täyttämistä ja motivaatiota tehdä työ hyvin. (Perustamisopas 2013.)

Yrittäjyys voi tuntua välillä hyvin yksinäiseltä, joten on tärkeää, että yrittäjyys lähtee omasta halusta tehdä työtä itselle. Ennen yrityksen perustamista on syytä harkita yrittäjyyteen ryhtymistä useasta eri näkökulmasta. Menestyvän yrityksen perustamisessa yhdistyy kolme päätekijää, jotka ovat hyvä liikeidea, riittävä pääoma ja osaava johtoryhmä. Menestyvän yrityksen kolmijakomalli on kuvattu kuviossa 1. (Kubr ym. 1998; Perustamisopas 2013.)



Kuvio 1. Menestyvän yrityksen kolmijakomalli (Kubr ym. 1998).

Yritysidea on yrityksen näkemys siitä, mitä se aikoo tuottaa. Yritysidea täsmentyy ja kehittyy vähitellen varsinaiseksi liikeideaksi. Liikeidea on jo paljon tarkempi määritelmä yrityksen tulevasta toiminnasta eikä liiketoimintaa synny ilman liikeideaa. Jokainen perustettava yritys tarvitsee lähtökohdaksi jonkinlaisen liikeidean, jonka perusteella aloittaa liiketoiminta. Erinomainenkaan liikeidea ei silti itsessään ole avain onneen, mutta se antaa mahdollisuuden menestyä. Liikeideaa tulee testata ja kehittää

eteenpäin perusteellisesti, jotta potentiaaliset rahoittajat ja asiakkaat saadaan kiinnostumaan yrityksestä. (Kubr ym. 1998; Perustamisopas 2013.)

Usein yrityksen perustamiseen tarvitaan myös pääomaa, joka mahdollistaa toiminnan aloittamisen. Yrityksen perustajien rahat harvoin riittävät turvaamaan liiketoiminnan jatkuvuutta, joten ulkopuolisia sijoittajia tarvitaan, jotta yritys voi kasvaa. Rahoitusta haettaessa liikeidealla on erittäin suuri rooli. Tavallisesti sijoittajat kiinnostuvat yrityksistä, jotka tarjoavat mahdollisuuden suuriin voittoihin, mutta sisältävät myös suuren riskin. Liikeidea onkin hyvä suunnitella jo alkuvaiheessa tulevaa ulkopuolista rahoitusta ajatellen, jotta yritystoiminta ja sen kasvuodotukset voidaan esittää potentiaalisille sijoittajille oikealla tavalla oikeaan aikaan. (Kubr ym. 1998.)

Johtoryhmä on avainasemassa yritystä perustettaessa ja myös ratkaisevin tekijä, kun toiminta aloitetaan ja liiketoimintaa pyritään kasvattamaan. Yleensä johtoryhmään on viisasta ottaa mukaan jo perustamisvaiheessa muutama henkilö, joiden ominaisuudet ja taidot täydentävät toisiaan. Mahdollisimman laaja-alainen osaaminen on kriittistä, jotta yritys pystyy katsomaan asioita monesta eri näkökulmasta. Johtoryhmä tulee perustaa heti yrityksen perustamisvaiheessa, ja sen toimintaa tulee kehittää koko perustamisprosessin ajan ja kehittämisprosessia jatkaa yrityksen toiminnan päästessä vauhtiin. (Kubr ym. 1998.)

2.2 Yrityksen perustamisprosessi

Kuviossa 2 on esitetty yrityksen perustamisprosessi. Perustamisprosessi voidaan erottaa vaiheittain liikeidean kehittämiseen, liikeidean suunnitteluun, yrityksen perustamiseen ja sitä myötä varsinaiseen liiketoimintaan ja sen kasvattamiseen. (Kubr ym. 1998.)



Kuvio 2. Yrityksen perustamisprosessi (Kubr ym. 1998).

Yritystä perustettaessa toiminnalla tulee olla jokin lähtökohta. Usein se on jonkin ratkaisun kehittäminen tiettyyn asiakkaan ongelmaan tai tarpeeseen, jolloin ratkaisulle

on jo tarvetta ja potentiaalinen asiakaskunta osittain tiedossa. Ratkaisu voi olla uusi tuote tai palvelu, mutta myös jo olemassa olevaa liiketoimintaa koskeva uudistus tai parannus. Perustamisvaiheessa tulee selvittää, onko kyseiselle ratkaisulle tarpeeksi potentiaalisia asiakkaita, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa, sekä kuinka suuret ovat mahdolliset kokonaismarkkinat. Toimintaa mietittäessä voidaan tavoitteena pitää liikeidean kehittämistä niin vakuuttavaksi, että sijoittajat kiinnostuvat yrityksestä. (Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma 2001; Kubr ym. 1998.)

Liikeidean osoittautuessa kannattavaksi voidaan alkaa suunnittelemaan itse liiketoimintaa. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on tarkastella liikeideaa kaikista näkökulmista ennen kuin idea laitetaan varsinaisesti markkinoille. Liiketoimintasuunnitelman laatimisessa tulee pitää mielessä kokonaiskuva eikä jumittua liiaksi yksityiskohtiin. (Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma 2001; Kubr ym. 1998.)

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee miettiä liikeidean riskejä ja punnita niiden vakavuutta ja todennäköisyyttä sekä suunnitella kuinka yrityksen tärkeimmät osa-alueet toimivat. Tärkeimpinä osa-alueina voidaan tässä vaiheessa pitää tuotekehitystä, tuotantoa, markkinointia, jakelua sekä taloushallintoa. Jo tässä vaiheessa yritys tulee todennäköisesti tarvitsemaan neuvoja ja vinkkejä useilta eri alojen asiantuntijoilta, jotta toiminta voidaan suunnitella parhaalla tavalla. Mikäli yrityksellä ei perustamisvaiheessa ole ulkopuolista rahoitusta, tulee liiketoimintaa suunniteltaessa ottaa huomioon rajalliset resurssit ja miettiä millä tavoin ne on parasta käyttää. (Kubr ym. 1998.)

Kun liiketoimintasuunnitelma on saatu valmiiksi, on aika ryhtyä toteuttamaan liiketoimintaa suunnitelman perusteella. Toimintaa aloitettaessa ensimmäinen vaihe on yrityksen virallinen perustaminen ja organisaation rakentaminen. Tämän jälkeen voidaan järjestää tuotanto, mainonta ja markkinoille tulo liiketoimintasuunnitelman mukaisesti. Markkinoille siirtyminen ja kilpailijat tuovat mukanaan uusia kehityssuuntia ja kilpailuun sekä tekniseen kehitykseen on pystyttävä vastaamaan. Mahdollisesti toiminnan kasvaessa pyritään laajentamaan myös tuotantoa, siirtymään uusille markkinoille ja kehittämään uusia tuotteita jo olemassa olevien rinnalle. Liikeidean potentiaali ja kannattavuus saadaan usein selville vasta kun yritystoiminta on todella käynnistetty. (Kubr ym. 1998.)

2.3 Yhtiömuodot

Suomessa on yhteensä viisi erilaista yhtiömuotoa, jotka ovat toiminimi, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö ja osuuskunta. Toimintaa voidaan harjoittaa myös yhdistyksen puitteissa. (Haverila ym. 2005.)

Yhtiömuotoa valittaessa on hyvä ottaa huomioon yhtiön tuleva henkilömäärä, pääoman suuruus, toiminnan rahoitus, toiminnan tavoitteet ja laajuus, henkilökohtainen riskinotto kyky, vallan ja vastuun jako, joustavuus, byrokratia, verotus ja vakuudet. (Haverila ym. 2005.)

2.3.1 Yksityinen elinkeinonharjoittaja

Toiminimen voi perustaa yksittäinen henkilö yritystoimintaansa varten. Tämä on yksinkertaisin yrittämisen muoto. Yksityinen elinkeinonharjoittaja on yrittäjä, ei yritys. Yrittäjä vastaa itse veloista ja riskeistä omalla henkilökohtaisella omaisuudellaan. (Haverila ym. 2005.)

Toiminimilaissa on määriteltä, että toiminimi on yrityksen nimi, jota yksityinen elinkeinonharjoittaja voi käyttää toiminnassaan. Yksityisenä elinkeinonharjoittajana toimimiseen ei tarvita erillisiä lupia. Toiminnan aloittamisesta on kuitenkin tehtävä ilmoitus yritys- ja yhteisötietojärjestelmään. Elinkeinonharjoittajan on myös aina tehtävä ilmoitus verohallinnolle. (Yksityinen elinkeinonharjoittaja 2012.)

Tarvittaessa aloittavan elinkeinonharjoittajan on tehtävä ilmoitus myös kaupparekisteriin, mikäli toiminta on luvanvaraista, yritystoiminnalla on omasta asunnosta erillinen toimipaikka tai liiketila, tai yrityksen palveluksessa on muita kuin henkilön puoliso. Maatilatalouden ja kalastuksen osalta elinkeinonharjoittaja ei ole velvollinen ilmoittamaan toiminnastaan kaupparekisteriin. (Yksityinen elinkeinonharjoittaja 2012.)

Toiminimen perustaminen on selkeästi helpoin ja yksinkertaisin tapa aloittaa oma liiketoiminta. Perustaja on kuitenkin velvoitettu omalla omaisuudellaan maksamaan kaikki velat liittyen yritystoimintaan, ja riskinä on se, että koko henkilökohtainen omaisuus voidaan menettää. Perustamiseen ei tarvita ollenkaan pääomaa, joten yritystoiminnan voi aloittaa periaatteessa nollasta. (Haverila ym. 2005.)

Toiminimestä saatuja voittoja verotetaan sekä ansio- että pääomatulona. Pääomatuloa on määrä, joka vastaa 20 % yrityksen nettovarallisuudelle lasketusta tuotosta, loppuosa tuloksesta verotetaan ansiotulona progressiivisesti. (Yksityisen elinkeinonharjoittajan verotus 2012.)

2.3.2 Avoin yhtiö

Avoin yhtiö on henkilöyhtiö. Elinkeino toimintaa harjoittaessa useamman henkilön kanssa, on perustettava yhtiö. Avoin yhtiö koostuu kahdesta tai useammasta yhtiömiehestä, jotka ovat tasavertaisessa asemassa ja päätäntävällässä yhtiön asioista. Yhtiömiehiä voivat olla luonnolliset henkilöt ja oikeushenkilöt. Avoimen yhtiön voivat esimerkiksi perustaa osakeyhtiö ja luonnollinen henkilö. (Haverila ym. 2005.)

Vaikka avoin yhtiö on oikeushenkilö, vastaavat yhtiömiehet yhtiön veloista ja velvoitteista omalla henkilökohtaisella omaisuudellaan. Jokainen yhtiömies edustaa yhtiötä. Yhtiön sisäiset omistusoikeudet, päätäntävältä ja vastuut voivat yhtiösopimuksen perusteella jakautua toisin. Perusasetelma ja yhtiöstä ulospäin suuntautuva vastuu ja edustusvalta ovat kuitenkin tasavertaisia. (Haverila ym. 2005.)

Avoimen yhtiön perustaminen ei edellytä rahallista panosta. Usein keskeisin sijoitettava panos on yhtiömiesten työpanos. Avoin yhtiö perustetaan tekemällä yhtiösopimus. Yhtiösopimus voi olla hyvin yksinkertainen ja voi sisältää lisäksi keskinäisiä sopimuksia ja tehtävienjakoa yhtiömiesten kesken. Avointa yhtiötä perustaessa on tehtävä perustamisilmoitus kaupparekisteriin. Oikeudellisesti yhtiö on olemassa jo pelkällä yhtiösopimuksella. (Haverila ym. 2005.)

Avoimen yhtiön perustamiseen tarvitaan kaksi henkilöä, jotka ovat tasavertaisia ja vastaavat yhtiön veloista henkilökohtaisella omaisuudellaan. Vastuut ja velvoitteet ovat samat molemmilla yhtiömiehillä. Kun kaksi henkilöä perustaa yritystä, kannattaa miettiä tarkoin, haluaako riskeerata koko henkilökohtaisen omaisuutensa yritykseen. Pahimmassa tapauksessa voi menettää koko omaisuutensa. Perustaminen ei vaadi yhtään pääomaa, joten tässä mielessä avoin yhtiö on helpompi perustaa kuin esimerkiksi osakeyhtiö. (Haverila ym. 2005.)

Avoimen yhtiön voittoja verotetaan ansio- ja pääomatulona. Voitto verotetaan pääomatulona siihen asti kun voitonjaon suuruus on alle 20 % osakkaan osuudesta

yhtiön nettovarallisuuteen. Pääomatulona verotettava osuus verotetaan samoin verokannoin kuin osingoissa. 20% ylittävä osuus verotetaan ansiotulona progressiivisesti. Mikäli yhtiömiehenä on yritys, siirtyy tulo verotettavaksi omistajayhtiön omien periaatteiden mukaan. (Henkilöyhtiöiden verotus 2012.)

2.3.3 Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiö on yhtä lailla henkilöyhtiö kuin avoin yhtiökin. Ainoana erotuksena on se, että kommandiittiyhtiössä on kahdenlaisia yhtiömiehiä. Näiden vastuut eroavat paljon toisistaan. Kommandiittiyhtiössä voi olla kaksi tai useampia yhtiömiehiä, ja ne voivat olla luonnollisia henkilöitä tai oikeushenkilöitä. Kommandiittiyhtiön yhtiömiehet jakaantuvat vastuunalaisiin ja äänettömiin yhtiömiehiin. Molempia yhtiömiehiä tulee olla kommandiittiyhtiössä vähintään yksi kumpaakin. (Haverila ym. 2005.)

Vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat yhtiön veloista ja velvoitteista omalla henkilökohtaisella omaisuudellaan. Vastuunalaisilla yhtiömiehillä on yhtiön edustusvalta. Vastuunalaisten yhtiömiesten velvollisuudet ja omistusosuudet sovitaan yleensä yhtiösopimuksessa. Perusperiaatteena on kuitenkin tasajako. (Haverila ym. 2005.)

Äänettömällä yhtiömiehellä ei ole yhtiön edustusvaltaa, eikä hän pysty osallistumaan varsinaiseen liiketoimintaan ja yrityksen päätöksentekoon millään tavalla. Äänetön yhtiömies vastaa yhtiön veloista ja velvoitteista vain sijoittamansa pääoman verran ja sillä on oikeus yrityksen voitonjakoon. Äänettömän yhtiömiehen sijoittamalle pääomalle maksettavasta korosta sovitaan yhtiösopimuksessa, mutta sen tulee olla vähintään viivästyskoron suuruinen. (Haverila ym. 2005.)

Kommandiittiyhtiön perustamisesta tulee tehdä ilmoitus kaupparekisteriin. Varsinainen yhtiö syntyy kun tehdään yhtiösopimus ja näin siitä tulee oikeuskelpoinen. Yhtiösopimuksessa voidaan käydä läpi samoja asioita kuin edellisessä kappaleessa mainitussa avoimen yhtiön yhtiösopimuksessa. (Yksityinen elinkeinonharjoittaja 2012.)

Perustamiseen tarvitaan kaksi henkilöä. Vastuunalaisen yhtiömiehen riskinä on menettää koko omaisuus ja äänettömän yhtiömiehen riskinä on ainoastaan sijoitetun pääoman määrä. Vastuut ja velvoitteet ovat erilaiset yhtiömiesten välillä.

Vastuunalainen yhtiömies vastaa yrityksen toiminnasta ja äänetön yhtiömies ei voi puuttua yrityksen varsinaiseen toimintaan. (Haverila ym. 2005.)

Kommandiittiyhtiön voittoja verotetaan ansio- ja pääomatulona, voitonjaossa ensisijaisena on äänetön yhtiömies. Voitto verotetaan pääomatulona siihen asti, kun voitonjaon suuruus on alle 20 % osakkaan osuudesta yhtiön nettovarallisuuteen. Pääomatulona verotettava osuus verotetaan samoin verokannoin kuin osinkoverotuksessa. 20 % ylittävä osuus verotetaan ansiotulona progressiivisesti. (Henkilöyhtiöiden verotus 2012.)

2.3.4 Osakeyhtiö

Osakeyhtiö on pääomayhtiö. Oikeudellisesti osakeyhtiö on toimiva vasta kun sen rekisteröi kaupparekisteriin. Osakeyhtiön on mahdollista olla julkinen (Oyj) tai yksityinen (Oy). Perustettavan yksityisen osakeyhtiön minimipääoma on 2 500 € ja julkisen osakeyhtiön 80 000 €. (Osakeyhtiön perustamistoimet ja yhtiömuodon sääntely 2013.)

Osakeyhtiössä yhtiön omistusoikeudet jaetaan osakkeisiin. Osakeyhtiön osakkeen omistajilla eli osakkailla on rajattu vastuu yhtiön toiminnasta, mikä tarkoittaa sitä, että osakas ei ole vastuussa yhtiön toiminnasta ja sen veloista henkilökohtaisesti, vaan ainoastaan sijoittamansa pääoman verran. Osakkeet ovat siirtokelpoisia, joten niitä voidaan vapaasti myydä tai lahjoittaa jollekulle toiselle. Osakkailla on oikeus osuuteen yhtiön tuotoista, jotka jaetaan osinkojen muodossa yhtiökokouksessa päätetyllä tavalla. (Haverila ym. 2005.)

Osakeyhtiön päätösvaltaa pitää yhtiökokous. Kaikilla yhtiön osakkeenomistajilla on oikeus osallistua yhtiökokoukseen. Yhtiökokous valitsee hallituksen jäsenet, hyväksyy tilinpäätöksen ja päättää voitonjaosta. (Osakeyhtiön perustamistoimet ja yhtiömuodon sääntely 2013.)

Osakeyhtiöllä tulee olla hallitus. Hallituksen tehtävänä yhtiössä on hoitaa yrityksen hallintoa ja järjestää yrityksen toimintaa. Yhtiöllä on yleensä myös toimitusjohtaja tai hallintoneuvosto, mutta näitä ei ole kuitenkaan pakko olla. Toimitusjohtajan tehtävänä on yleensä hoitaa yrityksen juoksevia asioita hallituksen antamien määritteiden mukaisesti. Hallintoneuvoston tehtävänä taas on valvoa toimitusjohtajan ja hallituksen

toimia ja hoitaa tehtäviä, joita sille on yhtiöjärjestyksessä määrätty. Osakeyhtiöllä tulee olla myös tilintarkastaja, mikäli osakeyhtiön toiminta täyttää tilintarkastuslaissa määritetyt edellytykset. Pienissä osakeyhtiöissä ei erillistä tilintarkastajaa tarvita. (Osakeyhtiön perustamistoimet ja yhtiömuodon sääntely 2013.)

Yksityinen osakeyhtiö ei voi listautua pörssiin ja sen osakkeilla ei voi käydä julkista kauppaa arvopaperi-markkinalaissa määritetyillä tavoilla. Julkisen osakeyhtiön voi sen sijaan listata pörssiin ja sen osakkeilla voidaan käydä julkista arvopaperi-kauppaa. (Haverila ym. 2005.)

Yksityisen osakeyhtiön nimessä tulee olla sana ”osakeyhtiö” tai lyhenne ”oy”. Julkisella osakeyhtiöllä tulee olla yhtiön nimessä sana ”julkinen osakeyhtiö” tai lyhenne ”oyj”. (Osakeyhtiön perustamistoimet ja yhtiömuodon sääntely 2013.)

Osakeyhtiön perustamisessa on neljä vaihetta: perustamiskirjan laatiminen, osakkeiden merkintä, perustamiskokous ja yhtiön rekisteröiminen. Perustamiskirjassa määritellään ehdotus yhtiöjärjestyksestä. Perustamistoimien loppuvaiheessa tulee tehdä osakeyhtiöstä ilmoitus kaupparekisteriin. (Osakeyhtiön perustamisilmoitus 2013.)

Kun osakeyhtiötä puretaan, jaetaan sen varat omistusoikeuksien mukaan riippuen siitä pystyykö yhtiö maksamaan varoillansa kaikki velkansa. Mikäli varat ovat riittävät, toimeenpannaan selvitysmenettely. Mikäli varat huomataan riittämättömäksi, asetetaan yhtiö konkurssiin. Selvitystilassa yhtiön varoista tehdään selvitys. Tämän jälkeen yhtiön omaisuus realisoidaan ja sen velat maksetaan. Mahdolliset ylijäävät varat jaetaan osakkaiden kesken, jako-osuuksien mukaan. Yhtiöjärjestys voi kuitenkin määrittää varojen jaon eri tavoin. (Konkurssilaki 2013.)

Osakeyhtiön suurimpana erona henkilöyhtiöihin ja toiminimeen on se että osakkaat eivät vastaa henkilökohtaisella omaisuudellaan yrityksen veloista ja velvoitteista vaan riskinä on ainoastaan osakkaan sijoitettu pääoma. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yhtiö on mahdollista ajaa konkurssiin. Toisena suurena erona henkilöyhtiöihin on yhtiön tuloksesta maksettava tasavero. Henkilöyhtiöissä omistajat maksavat progressiivista ansio- tai pääomatulovero. Tasaveron hyöty on suuri, mikäli yhtiö tekee suuren tuloksen, mutta pienissä tuloksissa sen hyöty jää pieneksi. Sen lisäksi, mikäli yhtiö haluaa maksaa osakkaillensa osinkoa voitosta, verotetaan tätä osinkoa vielä

erikseen osakkeenomistajilta. Osinkoverotus voi olla myös progressiivista. (Osakeyhtiön verotus 2012.)

Ainoa rahallinen riski osakeyhtiössä on sijoitetun pääoman menettäminen. Perustamiseen tarvitaan tietty pääoma ja erilaisten asiakirjojen täyttämistä. Osakeyhtiö on haasteellisempaa perustaa kuin henkilöyhtiöt, mutta riskit rajoittuvat juurikin sijoitettuun pääomaan. Osakeyhtiö on yleisin käytetty yhtiömuoto. (Haverila ym. 2005.)

Osakeyhtiön voittoja verotetaan pääoma- ja ansiotulona osinkoina. Yksityishenkilön verotettava osuus osingosta on 70 % ja loput 30 % osingosta on verovapaata. Verotettavan osuuden verokanta on 30 %. Jos verotettavia pääomatuloja on yli 50 000 €, ylittävän osan verokanta on 32 %. Listaamattomasta yhtiöstä saatujen osinkojen verovapaa osuus on 60 000 € ja ylimenevää osuutta verotetaan 70/30 periaatteella pääomatulona. Mikäli osinko on suuruudeltaan yli 9 % yhtiön nettovarallisuudesta, verotetaan ylimenevä osa ansiotulo-osinkona 70/30 periaatteella ja verokanta on progressiivinen. (Osakeyhtiön verotus 2012.)

2.3.5 Osuuskunta

Osuuskunta on yritysmuoto, jonka omistavat sen jäsenet. Osuuskunnan tarkoitus on tyydyttää osuuskunnan jäsenten taloudellisia, sosiaalisia tai kulttuurillisia tarpeita. Osuuskunnan toiminta pohjautuu demokratiaan. Siinä voi olla tuhansia jäseniä eikä osuuspääomaa ole ennalta määriteltä. Osuuskunnan jäsenellä on oltava vähintään yksi osuus, jonka jäsen saa sovittua osuusmaksua vastaan. Jäsen voi olla yksityinen henkilö tai yritys. (Haverila ym. 2005.)

Tarkoituksena osuuskunnalla on tukea jäsentensä taloudenpitoa ja elinkeinoja erilaisin palveluin, joita osuuskunta itse tai jokin sen tytäryhteisöistä järjestää. Alun perin osuuskunta sai myydä palveluitaan tai tuotteitaan pelkästään omille jäsenillensä, mutta nykyään osuuskunta saa myydä palveluita ja tuotteitaan kaikille. (Haverila ym. 2005.)

Osuuskunnan riskinä on sijoitetun pääoman menettäminen. Osuuskunnan voittoja verotetaan pääomatulona. Osuuskunta maksaa osuuspääoman, lisäosuuspääoman ja sijoitusosuuspääoman korkoa, joiden verovapaa osuus on 1500 €. Verovapaasta osuudesta ylittävistä osuudesta 70 % on veronalaista ja 30 % verovapaata tuloa, jotka

verotetaan pääomatulona ja verokanta on samanlainen kuin osinkojen verotuksessa. (Osakeyhtiön verotus 2012.)

2.4 Rahoitus

Rahoitus on yrityksen tapa hankkia ja hallita pääomaa. Tärkeimmät pääoman lähteet voidaan jakaa vieraaseen ja omaan pääomaan. Vierasta pääomaa on esimerkiksi yksityishenkilöiltä saatavat lainat, valtion tuki, kiinnelainat, pankkilainat tai leasing. Omaksi pääomaksi lasketaan omat säästöt, pääomasijoitukset joko yksityisiltä sijoittajilta tai sijoitusyhtiöiltä sekä listautumisen yhteydessä tapahtuva osakeanti. (Kubr ym. 1998.)

Suomessa yleisin rahoituksen lähde aloittavalle yritykselle on Finnvera Oyj. Se myöntää rahoitusta lähes kaikkiin yritystoiminnan vaiheisiin aina aloittamisesta kansainvälistymiseen asti. Finnvera tarjoaa yrityksille lainoja, takauksia ja pääomasijoituksia. Vientikauppaa harjoittaville yrityksille Finnvera pystyy tarjoamaan erilaisia vientitakuuta luottoriskeiltä suojautumiseen. Finnvera rahoittaa lähinnä pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joilla on henkilökuntaa vähemmän kuin 250 eikä liikevaihto ylitä 50 miljoonan euron rajaa. (Yritystoiminnan kehittämisen rahoitusmahdollisuudet 2013.)

2.4.1 Uusien yritysten rahoituslähteet

Kuviossa 3 on esitetty perustettavan yrityksen pääoman lähteet yrityksen eri vaiheissa siemenvaiheesta irtautumisvaiheeseen (Kubr ym. 1998).

Pääoman lähteet	Siemenvaihe	Käynnistysvaihe	Kasuvvaihe	Irtautumisvaihe
Henkilökohtaiset säästöt				
Lainat lähipiiriltä				
Valtion tuki				
Kiinnelainat				
Leasing				
Pankkilainat				
Pääomasijoitukset				
Pörssi				

Kuvio 3. Pääoman lähteet yrityksen eri vaiheissa (Kubr ym. 1998).

Rahoituksen kannalta yritystoiminta alkaa ns. siemenvaiheesta, jossa käytettävä rahoitus koostuu yleensä henkilökohtaisista säästöistä, lähipiirin lainoista sekä valtion tuesta. Myös pääomasijoituksia voi kertyä jo tässä vaiheessa, mikäli liikeidea on hyvin potentiaalinen ja sijoittajat on saatu kiinnostumaan toiminnasta jo aikaisessa vaiheessa. (Kubr ym. 1998.)

Siemenvaiheen jälkeen siirrytään käynnistysvaiheeseen, jossa yrityksen toiminta varsinaisesti aloitetaan. Käynnistysvaiheessa mukaan tulee siemenvaiheen tapojen lisäksi myös kiinnelainat, pankkilainat ja leasing. Usein omat säästöt ja lainat lähipiiriltä kannattelevat yritystä vielä käynnistysvaiheessa, mutta toiminnan lähtiessä kasvuun ne ovat yleensä riittämättömiä. (Kubr ym. 1998.)

Yrityksen kasvuvaiheessa suurin osa rahoituksesta koostuu yleensä pankkilainoista, pääomasijoituksista sekä valtion tuesta. Viimeisimmässä vaiheessa, jota kutsutaan irtautumisvaiheeksi, tulee kuvioihin myös pörssiin listautuminen ja sitä kautta osakeanti. (Kubr ym. 1998.)

2.4.2 Rahoituslähteiden vertailua

Yksityishenkilöiltä saatavat lainat ovat hyvä keino rahoittaa yrityksen toimintaa siemenvaiheessa. Lainaprosessi on yksinkertainen ja epävirallinen, jolloin myös ehdot on mahdollista muokata hyvin edullisiksi. Korot voidaan myös vähentää verotuksessa. Haittoja voidaan ajatella olevan lainamäärän rajallisuus sekä tietyissä tapauksissa juuri sukulaisilta tai muulta lähipiiriltä lainaaminen, sillä usein he suostuvat lainaamaan rahaa tietynlaisesta velvollisuudesta ja riskipitoisessa kohteessa rahat on myös mahdollista menettää kokonaan. Rahoitustapa vaatiikin sen, että lähipiiri on arvioinut riskit ja se on silti valmis sijoittamaan varojaan kohteeseen. (Kubr ym. 1998.)

Valtion tuella yritys voi rahoittaa toimintaansa koko elinkaaren ajan tietyillä ehdoilla. Yleensä vaaditaan selvitys tulevaisuuden mahdollisuuksista ja monien ehtojen täyttäminen. Prosessi voikin muodostua hyvin byrokraattiseksi ja odotusajat venyä hyvin pitkiksi. Lisätyötä aiheuttaa myös jatkuva raportointivelvollisuus, jotta tukea ei lakkauteta. Valtion tuki on usein kuitenkin hyvin edullista, sillä lainat voivat olla täysin korottomia ja pitkällä takaisinmaksuajalla. Tietyissä tapauksissa on myös mahdollista saada suoria avustuksia, joita ei tarvitse maksaa takaisin. Suorat avustukset voivat olla

rahaa, mutta myös esimerkiksi kiinteistön markkinahintaa alhaisempi vuokra lasketaan tueksi. (Mitä on valtiontuki ja miten sitä sovelletaan 2013; Kubr ym. 1998.)

Kiinnelainat sopivat hyvin erilaisiin investointeihin esimerkiksi kiinteistöihin tai tuotantovälineisiin ja ne vaativat aina kiinnityskelpoista omaisuutta. Ongelmana on, että kiinnitetty kohde ei kelpaa vakuudeksi täydestä arvostaan, joten täyttä rahoitusarvoa ei koskaan saavuteta. Hyviä puolia on kuitenkin usein suhteellisen edulliset pitkäaikaiset ehdot pitkällä takaisinmaksuajalla sekä oikeus korkojen vähentämiseen verotuksessa. (Kubr ym. 1998.)

Leasingille sopivat käyttökohteet ovat koneiden, laitteiden ja ajoneuvojen rahoitus. Erityiskohteet eivät kuitenkaan tule kysymykseen, sillä leasing rahoitus vaatii, että kohde on helposti jälleenmyytävissä. Rahoitusaika myös rajoittuu ainoastaan kohteen pitoaikaan ja korot ovat korkeammat kuin muissa rahoitusmuodoissa. Tietyissä tapauksissa myös leasingkauden päätteeksi joudutaan maksamaan jonkin suuruinen lunastusmaksu, mikäli kohde ei enää ole jälleenmyytävissä. Hyvinä puolina voidaan kuitenkin mainita rahoituksen saaminen koko käyttökohteen arvolle, korkojen verovähennysoikeus sekä mahdollisuus palauttaa tai vaihtaa kohde, mikäli käyttövaatimukset kohteen suhteen vaihtuvat. Leasing ei myöskään sido yrityksen pääomaa investointiin, joten pääoma jää mahdollisesti parempaa käyttöä varten. (Leasing 2013; Kubr ym. 1998.)

Pankkilainat ovat hyvä vaihtoehto lyhytaikaiselle käyttöpääomalle kaikissa yrityksen vaiheissa, sillä ne ovat hyvin joustavia. Pankkilainaa haettaessa vakuutena toimii tulevaisuuden saamiset eli asiakkailta saatavat maksut. Pankit kuitenkin asettavat maksukyvyllä vähimmäisvaatimukset, jotka tulee täyttää lainaa haettaessa. (Kubr ym. 1998.)

Yritykset voivat myös saada pääomasijoituksia joko yksityisiltä pääomasijoittajilta eli businessenkeleiltä tai varsinaisilta pääomasijoitusyhtiöiltä. Pääomasijoitusyhtiöiden rahoitusta voidaan käyttää aina yrityksen käynnistämisvaiheesta irtautumisvaiheeseen saakka. Yleensä sijoitusyhtiö myös panostaa yrityksen toiminnan kehittämiseen omia resurssejaan paremman tuoton toivossa eikä se vaadi erillistä korkoa tai lainanlyhennyksiä matkan varrella. Heidän tuottoensa koostuu irtautumisvaiheessa saatavasta tuotosta ja he vaativat mahdollisuuden luopua omistuksestaan listautumisen yhteydessä tai yrityskaupassa. (Kubr ym. 1998.)

Neuvottelut sijoitusyhtiöiden kanssa ovat kuitenkin haastavia ja aikaa vieviä. Sijoituksen yhteydessä myös yrityksen omistussuhteet muuttuvat ja riski yrityksen johtovastuun menettämisestä voi realisoitua myöhemmin, mikäli yhdessä asetettuja tavoitteita ei saavuteta. Liiketoimintasuunnitelma on pääosassa pääomasijoitusyhtiötä kartoittaessa ja sijoituksia haettaessa. (Kubr ym. 1998.)

Bisnesenkelin tärkein ominaisuus ei ole pelkästään rahan sijoittaminen, vaan erityisasemaan nousee myös henkilökohtainen osaaminen ja verkostot. Sijoittajia haetaan rahan takia, mutta osaamispääoman sijoittaminen voi usein olla yritykselle jopa rahaa arvokkaampaa. Tutkimukset ovat osoittaneet, että enkelisijoituksen saaneen yrityksen menestymismahdollisuudet ovat paremmat kuin muilla yrityksillä. (Bisnesenkelisijoittajaksi? 2011.)

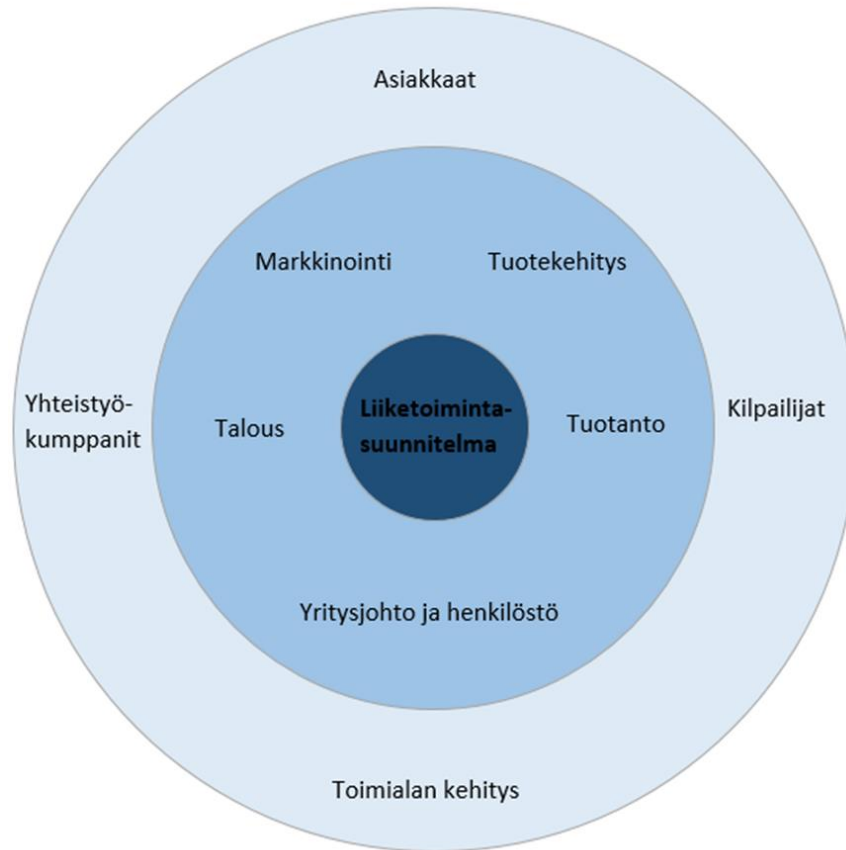
Bisnessenkelit yleensä rahoittavat yrityksen toimintaa siemen- ja käynnistysvaiheessa. Heidän vaatimuksensa ovat usein hyvin samankaltaiset kuin suuremmilla sijoitusyhtiöillä. Todennäköisesti he kuitenkin pystyvät tarjoamaan paremmat ehdot sijoitukselle, mutta heidän resurssinsa yhtiön kehittämisessä ovat paljon rajallisemmat. (Kubr ym. 1998.)

3 Liiketoimintasuunnitelman laatiminen

Liiketoimintasuunnitelmalla tarkoitetaan kirjallista suunnitelmaa liiketoiminnasta. Siinä kuvataan, miten liikeidea kehitetään kannattavaksi liiketoiminnaksi ja miten liiketoimintaa lähdetään toteuttamaan käytännössä. Liiketoimintasuunnitelma on kattava selvitys liiketoiminnasta. (Perustamisopas 2013.)

Liiketoimintasuunnitelma on perustettavan yrityksen tärkein työkalu. Sen avulla liikeideaa voidaan jalostaa ja kehittää järjestelmällisesti kohti liiketoiminnan aloittamista ja toiminnan kasvua. Liiketoimintasuunnitelma voidaan rakentaa monella eri tapaa, mutta lopputulos on kuitenkin aina lähes samankaltainen. Liiketoimintasuunnitelmasta tulee saada selkeä kuva kaikista liiketoiminnan kannalta oleellisista asioista aina yrityksen perustamiseen liittyvistä asioista kasvunäkymien analysointiin. Vakuuttava liiketoimintasuunnitelma on kattava, hyvin jäsenneily, ymmärrettävä, tiivis sekä lukijaystävällinen. (Kubr ym. 1998.)

Toimiva yritys rakentuu toiminnoista, jotka tukevat ja täydentävät toisiaan. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on pyrkiä kertomaan, miten yrityksen sisäiset toiminnot aiotaan suunnitella ja toteuttaa muuttuvassa toimintaympäristössä. Sisäisiä toimintoja ovat mm. talous, markkinointi, tuotekehitys, tuotanto ja henkilöstö. Muuttuva ympäristö pitää sisällään yrityksen asiakkaat, yhteistyökumppanit, kilpailijat sekä toimialan ja maailmantalouden yleisen kehittymisen. Liiketoimintasuunnitelmassa tulisi sivuta jokaista näistä osa-alueista, mutta painopiste tulee keskittää toimintoihin, jotka ovat tärkeimpiä yrityksen ydinliiketoiminnoille. (Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma 2001.)



Kuvio 4. Yrityksen sisäiset toiminnot ja muuttuva toimintaympäristö (Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma 2001).

Kuviossa 4 on esitetty yrityksen sisäiset toiminnot muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Keskiössä on liiketoimintasuunnitelma, jonka lopullinen tavoite on ohjata yrityksen toimintaa kaikissa ympärillä olevissa lohkoissa. Liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa huomio tulisi suunnata hyvin paljon myös yrityksen ulkopuolelle eikä pelkästään sisäisiin toimintoihin. Markkina- ja kilpailutiedon hankinta on äärimmäisen oleellinen osa menestyvän yrityksen konseptia, sillä parhaimmatkaan sisäiset toiminnot eivät auta yritystä menestymään, mikäli markkinoita ja kilpailutilannetta ei ymmärretä. (Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma 2001.)

Liiketoimintasuunnitelma on tärkeä suunnitteluväline yrittäjälle, mutta myös keskeinen neuvottelutyökalu keskusteltaessa muun muassa rahoittajien tai tavarantoimittajien kanssa. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrittäjä voi todistaa, että yrityksen liiketoimintakonsepti on kannattava ja menestyvä. (Perustamisopas 2013.)

Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä on hyvä pitää mielessä, millaisen ensivaikutelman lukija saa. Hyvän ensivaikutelman antamiseen saa vain yhden mahdollisuuden, joten se on syytä käyttää. Yrityksen tulee pyrkiä luomaan liiketoimintasuunnitelmasta vakuuttava, ulkoasultaan näyttävä, sisällöltään virheetön ja asiapitoinen. Keskeiset asiat on pystyttävä esittämään jämäkästi hyvinkin lyhyessä ajassa. (Finch 2001.)

3.1 Tiivistelmä

Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma alkaa yleensä lyhyehköllä tiivistelmällä. Tiivistelmä kertoo lukijalle lyhyesti kaiken oleellisen tiedon liiketoimintasuunnitelmasta, jonka vuoksi sen on oltava hyvin selkeä ja ymmärrettävä. Yritystä vähemmän tuntevalle on tärkeää saada heti aluksi kerrottua perustiedot selkeästi, jotta yrityskokonaisuus on mahdollista ymmärtää. Tiivistelmässä mainittuja asioita tarkennetaan liiketoimintasuunnitelman muissa osissa, joten on tärkeää, että tiivistelmässä kerrottu tieto ei ole ristiriidassa myöhemmissä osissa esiin tulevan tarkemman tiedon kanssa. (Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma 2001; Kubr ym. 1998.)

Tiivistelmän tarkoitus on herättää lukijan mielenkiinto ja saada hänet lukemaan koko liiketoimintasuunnitelma. Koko liiketoimintasuunnitelman esittäminen yhdellä tai kahdella sivulla ymmärrettävästi ja selkeästi voi olla hyvinkin vaikeaa, joten siihen on syytä panostaa. Pahimmassa tapauksessa huono tiivistelmä jo itsessään ajaa mahdolliset sijoittajat pois, vaikka liiketoimintasuunnitelma muuten olisi hyvä. (Kubr ym. 1998.)

3.2 Liikeidea

Liikeidea perustuu usein johonkin markkinoilla olevaan tarpeeseen, johon yrityksellä on ratkaisu. Liikeideaa käsiteltäessä tulee kuvata tarkemmin asiakkaan tarvetta sekä yrityksen ratkaisun asiakkaalle tuottamaa lisäarvoa. Oleellista on myös tuoda esiin, kuinka liikeideaa voidaan vielä kehittää ja voidaanko sitä suojata jollain tapaa. (Kubr ym. 1998.)

Liikeidean perimmäinen tarkoitus on olla kannattava, eli liiketoiminnan tulee tuottaa rahaa. Kuitenkin yksi yleisimmistä virheistä, joita alottavat yritykset tekevät, on

kiinnittyä liikeideaan ennen kuin sitä on testattu, eli ennen kuin tiedetään, onko joku valmis maksamaan siitä. Liikeidean testaaminen on suoritettava etukäteen potentiaalisilla asiakkailla, jotta kuukausien päästä liiketoiminnan aloittamisesta ei huomata, että kukaan ei ollutkaan lopulta valmis maksamaan ideasta mitään. Ilman maksavia asiakkaita ei ole liiketoimintaa, on vain harrastus, joka maksaa. Pelkkää liikeidea ei voi pitää itsessään vielä kovinkaan arvokkaana, sillä liikeidean muuttaminen kannattavaksi liiketoiminnaksi voi olla hyvinkin vaativaa. (Miten löytää ensimmäinen kannattava liikeidea 2013.)

Liikeidean kuvauksen tulee antaa vastauksia lukijan mahdollisiin kysymyksiin ja tuoda selkeästi esiin millaista tuotetta tai palvelua yritys on myymässä. Mikäli tuotteella tai palvelulla on uutuusarvoa, tulee se tuoda vahvasti esiin. Myös jo olemassa olevien palveluiden tuottamiseen voi olla uusia tapoja, joita yritys tulee hyödyntämään liiketoiminnassaan. (Kubr ym. 1998.)

Liikeidea kuvattaessa on hyvä käyttää hyödyksi esimerkiksi SWOT-analyysiä. SWOT-nelikenttäänalyysi on yksinkertainen ja yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä. SWOT-analyysi kertoo liikeidean, yrittäjien ja yritystoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Oikein toteutetulla ja tarkkaan harkitulla SWOT-analyysillä pystytään tarkastelemaan, kuinka vahvuuksia voidaan kehittää, heikkouksia karsia, mahdollisuuksia hyödyntää ja uhkia torjua. SWOT-analyysi sopii käytettäväksi lähes kaikissa tilanteissa yritystä perustettaessa. (Perustamisopas 2013; Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma 2001.)

On myös syytä pitää mielessä, että liikeidean kuvauksen ei tule olla tuotteen tai palvelun mainoslehtinen, vaan päätöksentekoa tukeva analyysi. Sen tulee myös antaa kuva taloudellisesta potentiaalista nykyisten ja tulevien markkinoiden analyysin avulla. Tärkeintä on kuvata, kuinka liikeidealla ansaitaan rahaa. Mikäli liiketoimintasuunnitelmaa lukee potentiaalinen tuleva sijoittaja, tämä osuus on ehdottomasti tärkein yksittäinen osuus koko liiketoimintasuunnitelmassa. (Kubr ym. 1998.)

3.3 Johtoryhmä

Johtoryhmän esittelemisen liiketoimintasuunnitelmassa on etenkin kasvuyrityksille äärimmäisen tärkeää. Hyvä liiketoimintasuunnitelma ei yksinään riitä viemään yritystä kovinkaan pitkälle, vaan ero menestyksen ja epäonnistumisen välillä tulee suoraan liiketoimintasuunnitelman viemisestä itse liiketoimintaan, joka on tässä vaiheessa pelkästään yrityksen johtoryhmän käsissä. Johtoryhmää voidaan pitää yrityksen menestyksen tärkeimpänä tekijänä. Paraskaan tuote tai palvelu ei myy itse itseään, mutta hyvä johtoryhmä pystyy korjaamaan keskinkertaisenkin idean puutteet kannattavaksi liiketoiminnaksi. (Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma 2001; Kubr ym. 1998.)

Tehokas johtoryhmä koostuu ihmisistä, joiden taidot ja vahvuudet täydentävät toisiaan. Heillä kaikilla on yhteinen näkemys yrityksen tulevaisuudesta ja tavoitteista ja he haluavat saavuttaa ne. Yrityksen alkutaipaleella tulee varmasti vastaan isoja ongelmia, pettymyksiä sekä ristiriitoja, joiden edessä johtoryhmä ei saa luovuttaa, vaan ongelmat tulee ratkaista yhteistyöllä sekä kompromisseilla. (Kubr ym. 1998.)

Johtoryhmän esittelyssä tulee tuoda selvästi esiin, mitä sellaisia ominaisuuksia ja kokemuksia johtoryhmän jäsenillä on, joita voidaan hyödyntää liikeidean toteuttamisessa. Tärkeää on myös tuoda esiin johtoryhmän mahdolliset puutteet eikä pelkästään hyviä taitoja ja kokemusta. Tässä vaiheessa tulee myös tuoda esiin, mikäli yrityksen perustajilla tai johtoryhmän jäsenillä on valmiina hyviä kontakteja tai jo olemassa olevia yhteistyökumppaneita. Tällä tavoin saadaan selville, tarvitaanko johtoryhmään mukaan lisää henkilöitä täydentämään osaamista vai onko puutteita mahdollista korjata esimerkiksi lisäkoulutuksella. (Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma 2001; Kubr ym. 1998.)

3.4 Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelma on yksi liiketoimintasuunnitelman keskeisimmistä osioista. Siinä tulee selvittää ja analysoida markkina- ja kilpailutilanne, määrittää kohdemarkkinat, laatia markkinointistrategia sekä tehdä suunnitelma asiakassuhteiden hallinnasta. Liiketoimintasuunnitelma ei edellytä tässä vaiheessa täydellistä markkinointisuunnitelmaa, koska se tulisi saada mahtumaan vain muutamalle sivulle.

Tarkemman markkinointisuunnitelman laatiminen tapahtuu yrityksen perustamisvaiheessa ennen liiketoiminnan käynnistämistä. (Kubr ym. 1998.)

Markkinoiden ja kilpailijoiden analysoiminen muodostaa perustan yrityksen menestykselle. Mitä enemmän asiakaskuntaa ja kilpailijoita tunnetaan, sitä paremmin pystytään tarjoamaan tietyille kohderyhmälle ylivertainen tarjonta. Tärkeintä tässä vaiheessa on selvittää, kuinka suuret ovat kokonaismarkkinat ja millainen niiden tulevaisuuden kasvuennuste on sekä ottaa selville, kuinka kilpailtu kyseinen markkina on ja millä tavoin siellä voidaan menestyä. Kilpailijoista tulee ottaa selville markkinaosuus, toimintatavat sekä vahvuudet ja heikkoudet. (Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma 2001; Kubr ym. 1998.)

Kokonaismarkkinoiden analysoinnin jälkeen tulee selvittää yrityksen kannalta kiinnostavimmat segmentit, jotka ovat taloudellisesti potentiaalisimpia ja helposti tavoitettavissa. Markkinat tulee segmentoida pienempiin kohderyhmiin markkinoinnin helpottamiseksi. Tästä aiheesta on kirjoitettu tarkemmin Markkinoiden segmentointi -kappaleessa. (Kubr ym. 1998.)

Markkinointi on tärkeä osa yrityksen suunnittelutyötä. Markkinointia ei tule kuitenkaan sekoittaa mainontaan, sillä ne ovat kaksi eri asiaa. Markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan potentiaalisten asiakkaiden mielikuvaan yrityksen tuotteista tai palveluista ja sen tavoitteena on luoda uusia ja kehittää vanhoja asiakassuhteita. Uusien asiakkaiden hankkiminen on usein paljon kalliimpaa kuin vanhojen säilyttäminen, joten asiakasuskollisuuden ylläpitäminen on myös aloittavalle yritykselle erittäin tärkeää. (Perustamisopas 2013.)

Mainonnalla pyritään vaikuttamaan kuluttajan ostopäätökseen ja tekemään tuote tai palvelu tunnetuksi. Mainonnan tulee olla todenmukaista, sillä mikäli tuotteesta tai palvelusta annetaan väärää tietoa, voi olla, että asiakas ei palaa takaisin. Tyytyväinen asiakas toisaalta palaa mielellään ostoksille uudelleen. (Perustamisopas 2013.)

Markkinointistrategia on lähestymistapa tavoitteiden saavuttamiseen ja sen avulla määritetään ne toimenpiteet, joilla tavoitteisiin voidaan yltää. Markkinointitoimenpiteet voidaan ryhmitellä 4P-mallin (Product, Price, Place, Promotion) mukaan tuotteisiin, hintaan, jakeluun sekä markkinointiviestintään. (Anttila & Iltanen 2001; Kubr ym. 1998.)

Tuotteen osalta tulee selvittää, täyttävätkö sen ominaisuudet olennaiset asiakastarpeet. Eri kohderyhmien asiakkaat voivat odottaa tuotteelta erilaisia ominaisuuksia, joten tulee myös selvittää voidaanko kysyntään vastata pelkästään yhdellä tuotteella vai tuleeko sitä mukauttaa joiltain osin. Mukautuksena voidaan pitää esimerkiksi erilaisia tuotevariaatioita, pakkauskokoja tai pakkaustapoja. (Kubr ym. 1998.)

Hinnoittelu tulee suunnitella huolellisesti ja eri vaihtoehtoja punnita tarkkaan. Lähtökohtaisesti tuotteen korkein mahdollinen hinta on se, jonka asiakas on siitä valmis maksamaan. Yleinen käsitys 2000-luvun alkuun asti oli, että hinnan tulisi määräytyä suoraan kustannusten mukaan, mutta tästä ajattelusta on siirrytty enemmän asiakkaan maksuvalmiuden suuntaan. Korkein mahdollinen hinta riippuu hyvin paljon kilpailijoiden hinnoittelusta sekä tuotteen asiakkaalle tuottamasta arvosta. (Kubr ym. 1998.)

Yrityksen tulee selvittää, onko yrityksen myymä tuote tai palvelu parempaa ja korkeampilaatuista kuin kilpailijoiden vastaavat. Hintataso tulee tämän perusteella miettiä hyvin tarkkaan ja sen mukaisesti luoda yrityksen imago. Laadukkaat tuotteet ja palvelut vaativat myös tasokkaat puitteet, ja usein asiakkaat maksavat tuotteen ja palvelun lisäksi myös imagosta tai hyvästä asiakaspalvelusta. Hinnoittelussa voi käyttää hyväksi myös erilaisia apukeinoja kuten tutustumistarjouksia, nopean tilaajan etuja tai ”osta kolme maksa kaksi”-tyyppisiä tarjouksia. Hinnoittelu on tärkeä kilpailutekijä, mutta sitä ei tule ajatella pelkästään hintakilpailuna, eli kuka myy halvimmalla. (Perustamisopas 2013.)

Hinnoittelustrategia muodostuu yrityksen tavoitteista: halutaanko markkinoille tulla nopeasti edullisella hinnalla vai onko tarkoitus saada paras mahdollinen tuotto heti alusta asti. Mikäli tuote koetaan paremmaksi kuin kilpailijoiden tuotteet, voidaan liiketoiminta aloittaa heti hakemalla suurinta mahdollista tuottoa. Jos hyvin samankaltaisia ja samanlaatuisia tuotteita kuitenkin on jo markkinoilla, voi olla viisasta aloittaa liiketoiminta hieman matalammilla katteilla tietyn markkinaosuuden saavuttamiseksi. Täytyy kuitenkin pitää mielessä, että tulevaisuudessa saman tuotteen hinnan korottaminen on asiakkaalle epämiellyttävämpi kokemus kuin hinnan laskeminen ja se voi karkottaa asiakkaita. (Kubr ym. 1998.)

Jakelukanavan valintaan vaikuttavat useat tekijät ja tuotteen tai palvelun toimittaminen asiakkaalle pitää sisällään merkittävän markkinointipäätöksen. Yrityksellä on

käytössään kaksi eri vaihtoehtoa, joko huolehtia jakelusta itse tai ulkoistaa jakelu kolmannelle osapuolelle. Valinta vaikuttaa huomattavasti yrityksen liiketoimintamalliin, joten vaihtoehtoja on syytä punnita hyvin tarkasti. Jakelun osalta tulee myös miettiä, mihin suuntaan sitä halutaan kehittää ja onko jakelusta mahdollista tehdä erillinen palvelu asiakkaalle, esimerkiksi kotiinkuljetus. Kotiinkuljetus antaa asiakkaalle lisäarvoa, jota välttämättä muilla kilpailijoilla ei ole tarjolla. (Kubr ym. 1998.)

Ilman käytännön mainontaa eli markkinointiviestintää asiakkaat eivät saa tietoa uudesta tuotteesta tai palvelusta. Jotta tuote huomataan, asiakkaille tulee antaa siitä tietoja, houkutella käyttämään sitä ja pyrkiä herättämään luottamusta tuotetta tai palvelua ja yritystä kohtaan. Tuotteen edut tulee tuoda esiin selvästi ja vakuuttaa asiakkaat siitä, että tuote tyydyttää heidän vaatimuksensa paremmin kuin kilpailijan vastaavat tuotteet. (Anttila & Iltanen 2001; Kubr ym. 1998.)

Mainontaan on useita eri keinoja aina perinteisestä sanomalehtimainonnasta nykypäivän Facebook-mainontaan. Mainontaa suunnitellessa tulee ottaa huomioon aiemmin määritellyt kohderyhmät sekä heidän tavoitettavuus. Tietyille kohderyhmille toimii edelleen perinteisempi mainonta, mutta myös nykyaikaisemmat tavat tulee ottaa käyttöön. Mainontaa kohdistuessa tulee myös ottaa huomioon varsinainen ostopäätöksen tekijä. Mikäli tuotteen kohderyhmä on lapset ja nuoret, ostopäätöksen tekijä on yleensä heidän vanhempansa. Mainonta tulee silloin kohdistaa etenkin nuorille, mutta myös siihen tyyliin, jotta heidän vanhempansa vakuuttuvat tuotteesta tai palvelusta. (Klikkaa tästä - Internetmarkkinoinnin käsikirja 2009; Kubr ym. 1998.)

Perustamisvaiheessa yrityksellä ei usein ole valmiita asiakassuhteita, joten yrityksen tulee keskittyä lähinnä uusien asiakkaiden hankintaan. Kuitenkin jo tässä vaiheessa on hyvä pohtia, miten tulevia asiakassuhteita tulee vaalia, jotta asiakkaat pysyvät myös tulevaisuudessa yrityksen tuotteiden tai palveluiden käyttäjinä. Onnistuessaan asiakassuhteen ylläpito tuottaa tyytyväisiä ja uskollisia asiakkaita, jotka myös suosittelevat yrityksen tarjontaa ystävilleen ja tutuilleen. (Perustamisopas 2013; Kubr ym. 1998.)

Asiakassuhteet voidaan jakaa kahteen ryhmään, kannattaviin sekä kannattamattomiin asiakkaisiin. Kannattamattomista asiakkaista ei suinkaan tule pyrkiä eroon, vaan ryhtyä sellaisiin toimenpiteisiin, joilla heistä saataisiin kannattavia asiakkaita. Jo entuudestaan

kannattavat asiakkaat tulee pitää tyytyväisinä, jotta he pysyvät yrityksen asiakkaina myös tulevaisuudessa. (Kubr ym. 1998.)

3.5 Liiketoimintamalli ja organisaatio

Yrityksen liiketoimintamalli koostuu niistä asioista, joita tarvitaan tuotteen myyntiin tai palvelun tuottamiseen. Liiketoimintamalli rakentuu prosessiksi useista eri vaiheista, jotka kaikki on suoritettava järjestelmällisesti ja taloudellisesti kannattavuuden saavuttamiseksi. Liiketoimintamallin tulee olla selkeä tapa ymmärtää yrityksen liiketaloudelliset toiminnot. Kuviossa 5 on esitetty yksinkertainen esimerkki liiketoimintamallista. (Kubr ym. 1998.)



Kuvio 5. Esimerkki yrityksen liiketoimintamallista (Kubr ym. 1998).

Liiketoimintamallin huolellisen suunnittelun avulla yritys pystyy selvittämään, mihin tehtäviin yrityksen tulee keskittyä itse ja mitkä asiat voidaan jättää muiden hoidettaviksi. Usein aloittavalla yrityksellä ei ole resursseja eikä tietotaitoa hoitaa kaikkia vaiheita itse, joten tehokkaan toiminnan takaamiseksi osa toiminnoista on todennäköisesti syytä ulkoistaa. Tämän jälkeen yritys pystyy keskittymään niihin vaiheisiin, jotka se pystyy hoitamaan paremmin kuin muut. Erikoistuminen ydinalueisiin on nykyään selvästi havaittavissa monilla toimialoilla. (Kubr ym. 1998.)

Liiketoimintamallin ohella yrityksen tulee jo perustamisvaiheessa miettiä sisäiseen organisointiin liittyviä asioita. Vastuualueet tulee määrittää selkeästi, jotta jokainen tietää, mikä osa-alue kuuluu hänen vastuulleen. Tarkempi organisaatorakenne ei vielä perustamisvaiheessa ole oleellinen, vaan sen tulee antaa kehittyä liiketoiminnan vaatimusten kasvaessa. Organisaatorakenne tulee todennäköisesti muuttumaan alkuvaiheiden aikana useita kertoja, joten organisaation pitää olla joustava ja kyetä sopeutumaan uusiin olosuhteisiin. (Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma 2001; Kubr ym. 1998.)

3.6 Toteuttamissuunnitelma ja strategia

Toteuttamissuunnitelman laatiminen on keskeinen osa liiketoimintasuunnitelmaa. Sen avulla pystytään kartoittamaan tulevia riskejä sekä rahoitustarvetta. Suunnitelman laatiminen pakottaa ajattelemaan mahdollisia eteen tulevia skenaarioita sekä arvioimaan niiden vaikutusta yritystoiminnan kannalta. Täysin realistinen suunnitelma on kuitenkin utopiaa, sillä tulevaa ei voida ennustaa täydellisesti eikä liikeidean varsinaista potentiaalia tiedetä kuin vasta liiketoiminnan aloittamisen jälkeen. (Kubr ym. 1998.)

Toteuttamissuunnitelmaan sisältyy aina jokin visio eli näkemys yrityksen tulevaisuudesta. Visio on organisaation julkisesti täsmennetty näkemys siitä, millaiseksi se haluaa tulla. Hyvä visio innostaa henkilöstöä, kelpaa asiakkaille ja on mitattavissa uskottavasti. Visio asetetaan tietyksi ajanjaksoksi, jonka jälkeen sen saavuttamista tulee pystyä arvioimaan. Ehkä kuuluisin esimerkki erinomaisesta visiosta on USA:n entisen presidentin J. F. Kennedyn Nasalle kehittämä visio 1960-luvun alussa. ”Me viemme ihmisen kuuhun ja tuomme hänet sieltä elävänä takaisin tämän vuosikymmenen loppuun mennessä.”. Tässä lauseessa on kaikki, mitä erinomaiselta visiolta vaaditaan. Siinä on tarkka aikajänne, se on selkeästi määritelty, se on ymmärrettävä, ja tavoite on todennettavissa yksiselitteisesti. (Lindroos & Lohivesi 2004.)

Toteuttamissuunnitelmaan kuuluu myös olennaisena osana strategia, joka ohjaa yrityksen liiketoimintaa. Suurissa konserneissa strategioita voi olla useita, esimerkiksi laajoja konsernistrategioita, verkostostrategioita sekä erillisiä liiketoimintastrategioita. Myös kullekin eri asiakassegmentille, tuotteelle ja toimialalle voi olla omat alastrategiansa. Strategia on siis ytimeltään linjaus siitä, miten organisaatio aikoo saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa. (Lindroos & Lohivesi 2004.)

Strategiaprosessiin kuuluu tavallisesti viisi keskeistä työkappa, jotka ovat strategisten tietojen keruun ja analysoinnin vaihe, strategian määrittelyvaihe, strategisten projektien suunnitteluvaihe, strategian toteutusvaihe sekä strategian seurannan, arvioinnin ja päivityksen vaihe. Strategiaprosessin kulku on esitetty kuviossa 6. (Lindroos & Lohivesi 2004.)



Kuvio 6. Strategiaproessin viisi työvaihetta (Lindroos & Lohivesi 2004).

Strategian luonti edellyttää, että yritys arvioi ensin millaiseksi liiketoimintaympäristö on kehittymässä. Arvioinnin jälkeen luodaan visio siitä, millaisia päämääriä ja tavoitteita toiminnalle asetetaan. Tämän jälkeen yrityksen täytyy miettiä, millä keinoilla näihin päämääriin ja tavoitteisiin voidaan päästä ja miten strategiaa lähdetään toteuttamaan. Hyvän suunnittelun jälkeen strategiaa aletaan toteuttaa ja toiminnan kehittymistä seurataan ja arvioidaan jatkuvasti. (Lindroos & Lohivesi 2004.)

Suunnittelu lähtee aina oletuksista, jotka voivat olla joko liian optimistisia tai pessimistisiä. Molemmissa tapauksissa virheillä voi olla vakavat seuraukset yrityksen tulevaisuuden kannalta. Oletukset eivät ikinä ole täysin oikeita, ja tämän takia suunnittelussa onkin hyvä miettiä erilaisia skenaarioita, jotta virheisiin pystytään varautumaan jo etukäteen. (Kubr ym. 1998.)

Liian optimistinen suunnittelu saattaa vähentää yrityksen uskottavuutta kumppaneiden ja sijoittajien silmissä ja se voi myös johtaa kokonaisvaltaiseen epäonnistumiseen myöhemmässä vaiheessa. Yrityksen rahat voivat loppua ennen kuin suunniteltu menestys saavutetaan, jolloin tarvitaan nopeasti lisävaroja yrityksen pelastamiseksi. Mikäli yritykseen edelleen uskovia sijoittajia ei löydy, joka on tässä vaiheessa jo hyvin todennäköistä, yritys ajautuu väistämättä konkurssiin ja toiminta joudutaan lopettamaan. (Kubr ym. 1998.)

Liian pessimistinen suunnittelu on yhtä lailla virhe, vaikka aluksi se saattaa vaikuttaa vähemmän haitalliselta kuin liian optimistinen suunnittelu. Menestys on yritykselle, kumppaneille ja sijoittajille iloinen yllätys, sillä kaikki etenee paremmin kuin odotettiin. Seuraukset voivat kuitenkin olla yhtä vakavat, mikäli yritystoiminta käynnistyy ripeämmin kuin ennakoitiin eikä yrityksellä ole toimintaan tarvittavia resursseja. Tällöin yritys joutuu keskittämään resurssit lyhyen aikavälin tehtäviin ja pidemmän aikavälin suunnittelu lyödään laimin, jolloin ongelmat kertautuvat tulevaisuudessa. (Kubr ym. 1998.)

Suunnittelu tulee pyrkiä suorittamaan mahdollisimman rehellisillä ja realistisilla oletuksilla, ja riskit on otettava huomioon ja niiden mahdolliset vaikutukset arvioitava totuudenmukaisesti. Tehokasta toteutusta suunnitellessa on hyvä pitää mielessä neljä yksinkertaista pääkohtaa. (Kubr ym. 1998.)

Tehtävien ryhmittely työkokonaisuuksiksi

Yritystoiminnan käynnistymisvaiheessa eteen tulee runsaasti pieniä työtehtäviä, jotka vaativat paljon huomiota. Yrittäjien tulee pitää myös kokonaiskuva kirkkaana mielessä, mikä helpottuu, mikäli yksittäiset pienet työtehtävät pystytään ryhmittämään mielekkäiksi työkokonaisuuksiksi. Kokonaisuuksista ei tule kuitenkaan tehdä liian suuria eikä niitä tulisi olla liikaa. Kunkin kokonaisuuden tulisi päättyä erikseen määritettyyn tavoitteeseen. (Kubr ym. 1998.)

Neuvojen hankkiminen asiantuntijoilta

Usein yritystä perustettaessa yrittäjillä ei juuri ole aiempaa kokemusta yrittäjyydestä tai yrityksen perustamisesta. Tärkeissä suunnitteluvaiheissa kannattaakin käyttää hyväkseen asiantuntijoita, sillä heidän osaamisensa tietyillä alueilla on paljon kattavampaa kuin yrityksen perustajilla. Asiantuntijat voivat antaa hyviä käytännön vinkkejä, ja mikäli heidän ajatuksensa eivät vastaa omia ajatuksia, tulee omat oletukset pystyä kyseenalaistamaan ja pohtia, miten tilanteessa tulee edetä. (Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma 2001; Kubr ym. 1998.)

Kriittisen polun seuraaminen

Toteuttamissuunnitelma koostuu aina joukosta toisiinsa eri tavoin liittyvistä tapahtumista. Toimintasarjaa, jossa yhden toiminnon viivästyminen vaikuttaa koko projektin aikatauluun, kutsutaan kriittiseksi poluksi. Yritystä perustettaessa kriittiseen polkuun tulee kiinnittää erityistä huomiota, sillä sen avulla pysytään aikataulussa eikä kokonaisprojekti viivästy. Myös tiettyjä kriittisen polun toimintoja nopeuttamalla voidaan myös aikataulua nopeuttaa helposti. (Kubr ym. 1998.)

Riskien rajoittaminen

Riskejä tulee pyrkiä tunnistamaan ja vähentämään mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tämän vuoksi esimerkiksi markkinatutkimus ja potentiaalisten markkinoiden analysointi tulee suorittaa jo liikeideaa kehitettäessä, eikä vasta silloin kun tuotteet tai palvelut ovat valmiita markkinoille. Mitä aiemmin riskit on havaittu, sitä paremmin ne pystytään ottamaan huomioon jo yritystä perustettaessa ja toimintaa voidaan suunnitella niin, että riskin toteutumisen todennäköisyys minimoidaan. (Kubr ym. 1998.)

3.7 Rahoitussuunnitelma

Uuden yrityksen rahoitukseen liittyy kolme keskeistä asiaa. Yrittäjien tulee arvioida, paljonko yrityksen käynnistämiseen ja kehittämiseen tarvitaan pääomaa ja paljonko pääomaa tarvitaan päivittäisten asioiden hoitamiseen sekä selvittää, mistä tarvittava pääoma hankitaan. (Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma 2001; Kubr ym. 1998.)

Liiketoimintasuunnitelman tulee sisältää ainakin alustava rahoitussuunnitelma, jotta siitä saa kuvan yrityksen mahdollisesta tulevasta taloudellisesta kehityksestä. Alustava rahoitussuunnitelma on riittävä, sillä tässä vaiheessa ennusteet voivat olla hyvinkin epätarkkoja. Liiketoimintasuunnitelman tulisi rahoituksen osalta vastata kysymyksiin, kuinka paljon yritys tarvitsee rahaa ja missä vaiheessa, paljonko yritys todennäköisesti tuottaa voittoa liiketoiminnan vakiinnuttua ja mihin alustavat ennusteet perustuvat. (Kubr ym. 1998.)

Vastaukset edellä oleviin kysymyksiin antavat mahdollisille sijoittajille käsityksen yrityksen arvioimien tunnuslukujen järkevyydestä ja uskottavuudesta. Ne myös vaikuttavat siihen, pitävätkö mahdolliset tulevat sijoittajat projektia houkuttelevana ja riskin ottamisen arvoisena. Näiden lisäksi alustavan rahoitussuunnitelman tulisi sisältää myös ennusteet 3–5 seuraavaksi toimintavuodeksi esimerkiksi kassavirtalaskelmien avulla. (Kubr ym. 1998.)

3.8 Riskit

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee tuoda avoimesti esiin myös liiketoimintaan liittyvät riskit, mutta turhaan pessimismiin ei kannata kuitenkaan sortua. Kun riskit on tuotu esiin jo tässä vaiheessa, sijoittajat pystyvät näkemään, että liikeideaa on mietitty perinpohjaisesti eivätkä tulevaisuuden suunnitelmat perustu liian optimistisiin arvioihin. (Kubr ym. 1998.)

Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yleisellä tasolla, millaiset riskit yritystä uhkaavat, miten niihin voidaan varautua etukäteen, miten niiden vaikutus minimoidaan sekä miten yritys selviytyy tilanteesta, mikäli pahin skenaario toteutuu. (Kubr ym. 1998.)

Kokonaisvaltainen riskienhallinta on prosessi, johon vaikuttavat ja osallistuvat yrityksen hallitus, johto ja työntekijät. Riskienhallintaa toteutetaan strategia- ja suunnitteluprosessissa koko organisaatiossa. Riskienhallintaa kehitetään, jotta yritys pystyy tunnistamaan seikat, jotka voivat vaikuttaa yritykseen ja sen harjoittamaan liiketoimintaan. (Kuusela & Ollikainen 2005.)

Yritystoimintaa uhkaavat riskit syntyvät tyypillisesti joko yrityksen omasta toiminnasta tai ympäristössä tapahtuvista muutoksista. Riskien tunnistaminen ajoissa on yksi tärkeimmistä asioista, sillä mitä aikaisemmassa vaiheessa riski on ymmärretty, sitä paremmin siihen pystytään varautumaan ja vahingot minimoimaan. Riskejä tulee myös arvioida jatkuvasti, sillä ne saattavat muuttua hyvinkin nopeasti. (Suominen 2003; Kubr ym. 1998.)

Yrityksen riskit jaetaan yleensä kahteen eri tyyppiin tai lajiin. Jaottelussa käytetään kriteereinä riskien mahdollisia seurausvaikutuksia sekä riskin toteutumisen todennäköisyyttä. Vahinkoriski on riski, joka toteutuessaan aiheuttaa pelkästään vahinkoa. Mikäli toteutuneeseen riskiin liittyy myös tuotto-odotuksia, pidetään sitä perinteisenä liikeriskinä. Liikeriskejä ottaessaan yritys ei voi olla varma tulevasta kehityksestä ja liikeriski toteutuu, kun liiketoiminta ei sujukaan odotetulla tavalla. (Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma 2001; Kuusela & Ollikainen 2005.)

Riskien arviointi on kuitenkin yleensä ennustamista, sillä niitä pystytään arvioimaan vain tehtyjen oletusten pohjalta eikä tarkkaa faktatietoa ole saatavilla. Yritys voi käyttää riskien tunnistamisessa useita työkaluja, joista hyvin yleisessä käytössä on

herkkyysanalyysi. Sen avulla pystytään identifioimaan tärkeimmät ja vakavimmat riskitekijät ja keskittymään niiden torjuntaan. (Kubr ym. 1998.)

Kun yritys pohtii riskejään kokonaisuutena, tulee riskit kirjata ylös hyvin kattavasti. Samalla syntyy riskienhallinnan tarpeita palveleva työväline, riskikartta. Se tehdään yleensä ruudutetun matriisin muotoiseksi ja kartalle merkittävät riskit arvioidaan riskien seurausvaikutusten ja esiintymistodennäköisyyksien avulla. Kartasta nähdään koko yrityksen riskikenttä sekä erilaisten riskien keskinäinen järjestys. (Kuusela & Ollikainen 2005.)

Yleinen käytäntö on, että riskit esitetään liiketoimintasuunnitelmassa muutaman skenaarion muodossa. Liikkeelle lähdetään pahimmasta tapauksesta, eli mitä tapahtuu, mikäli riskit ja kielteiset odotukset toteutuvat. Toinen skenaario on hyvin usein ns. perustapaus, eli mitä todennäköisimmin tulee tapahtumaan. On hyvä ottaa mukaan myös toinen ääripää eli paras tapaus. Siinä esitetään tilanne, jossa myönteiset odotukset toteutuvat ja yritys pystyy hyödyntämään tarjoutuvat mahdollisuudet. (Kubr ym. 1998.)

4 Markkinoiden segmentointi

4.1 Segmentoinnin periaatteet

Markkinoiden segmentoinnin ydinajatus on jakaa suuret kokonaismarkkinat toisistaan erottuviin pienempiin ja tarkempiin segmentteihin, joilla kaikilla on erilaiset tarpeet, piirteet ja käyttäytymismallit. Saman segmentin sisällä asiakkailta on kuitenkin samanlaisia piirteitä, joiden perusteella kullekin segmentille pystytään määrittelemään oma markkinointistrategia. (Kivikangas & Vesanto 1998.)

Päällimmäinen syy markkinoiden segmentointiin on asiakkaiden erilaisuus. Nykyään tuotteita ja palveluita on tarjolla valtavasti ja jokaisella asiakkaalla on tietyt tarpeet sekä odotukset ostettavalle tuotteelle tai palvelulle. Yrityksen ei välttämättä ole järkevää pyrkiä markkinoimaan samaa tuotetta tai palvelua samalla tavalla kaikille, vaan segmentoinnin avulla räätälöidä markkinointistrategiaansa vastaamaan eri kohderyhmien tarpeita helposti ja tehokkaasti. (Lahtinen & Isoviita 1999.)

Eri segmenteillä on usein myös erilainen ostovoima, jolloin jokin tietty segmentti saattaa olla kannattavampi kuin kolme muuta segmenttiä yhteensä. On siis tärkeää selvittää, mihin segmenttiin yrityksen kannattaa panostaa resursseja. (Lahtinen & Isoviita 1999.)

Segmentointi edellyttää tarpeeksi suuret kokonaismarkkinat, jotka pystytään jakamaan järkevästi pienempiin segmentteihin. Eroteltujen segmenttien tulee kuitenkin samaan aikaan olla myös tarpeeksi suuria, jotta niillä on taloudellista potentiaalia. Ei ole millään tasolla järkevää jakaa liian pieniä markkinoita edelleen vielä pienemmiksi osiksi, joilla ei ole potentiaalia olla tuottavia yritykselle. (Kotler & Armstrong 2008; Lahtinen & Isoviita 1999.)

Segmentit eivät myöskään saa olla liian samankaltaisia, jotta niiden vertailukelpoisuus kannattavuuden osalta on mahdollista. Päällekkäisyyttä tulisi karsia niin, että sama asiakas ei kuuluisi samaan aikaan kahteen eri segmenttiin, sillä se voi vääristää tuloksia eri segmenttien kannattavuutta vertailtaessa. (Kotler & Armstrong 2008.)

4.2 Segmentoinnin hyödyt ja ongelmat

Oikein toteutettuna segmentoinnilla voidaan löytää tiettyjä asiakasryhmiä, joihin kilpailijat eivät ole kiinnittäneet tarpeeksi huomiota. Samalla kun suuremmat kilpailijat pyrkivät houkuttelemaan suuria massoja massamarkkinoinnilla, voi pienempi yritys panostaa kaikki resurssinsa muutamaaan pienempään kohderyhmään ja näin saavuttaa kilpailuedun olemalla ylivoimainen tietyllä segmentillä. Samalla se myös säästää yrityksen muita resursseja, sillä markkinointia ei tarvitse räätälöidä niille kannattamattomille alueille, joita muut yritykset hallitsevat. (Kivikangas & Vesanto 1998.)

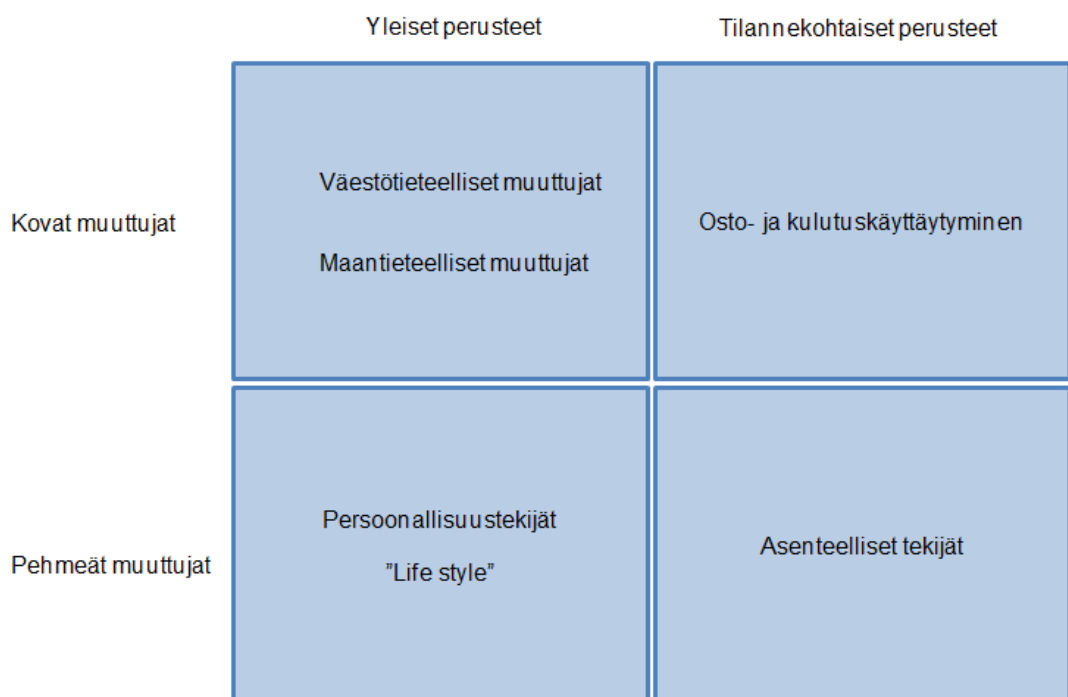
Segmentoimalla voidaan saavuttaa kannattavuuden ja tuottavuuden parantumista, mutta se edellyttää, että segmentointi on toteutettu oikeilla perusteilla ja markkinointistrategiat on määritelty eri kohderyhmille järkevästi. Lopputuloksena saadaan oikea tuote oikein markkinoituna juuri oikealle kohderyhmälle. (Kivikangas & Vesanto 1998.)

Segmentointi on kannattavaa vain silloin, kun se on toteutettu oikein. Väärin toteutettu segmentointi ei auta yritystä menestymään, vaan pääasiassa vain huonontaa tilannetta. Ongelmat voivat lähteä jo siitä, että segmentointi tehdään lähtökohtaisesti väärillä perusteilla eikä segmenttejä voida jaotella mitenkään järkevästi. Nämä virheet johtavat edelleen siihen, että yritys luulee valinneensa ja panostavansa oikeaan kohderyhmään, kun todellisuudessa se keskittyy täysin väärään alueeseen. Voidaan siis sanoa, että tärkein yksittäinen osa segmentoinnissa on oikeiden segmentointiperusteiden valinta, sillä ensimmäisen virheen jälkeen virheet kertautuvat koko ajan. (Lahtinen & Isoviita 1999.)

Vaikka segmentit olisi jaoteltu oikein, voi vääriä valintoja silti jatkossa tehdä. Aina ei ole syytä keskittyä vain yhteen segmenttiin, jolla on havaittu suurin kaupallinen potentiaali. Myös muut segmentit voivat olla erittäin kannattavia, vaikka ne vaatisivat hieman enemmän ponnisteluja ja resursseja. Pelkästään yhteen segmenttiin keskittyminen voi johtaa suuriin vaikeuksiin, mikäli sen kaupallinen potentiaali hiipuu. Samaan aikaan kilpailijat ovat panostaneet myös muihin kohderyhmiin ja ovat auttamatta pitkällä etumatkalla siinä vaiheessa, kun yritys tajuaa oman kohderyhmänsä potentiaalini hiipuneen. (Lahtinen & Isoviita 1999.)

4.3 Segmentointiperusteet

Markkinoiden segmentoinnin voi toteuttaa kahdenlaisten muuttujien perusteella, yleisten sekä tilannekohtaisten muuttujien. Yleiset muuttujat eivät ole riippuvaisia myytävistä tuotteista tai olosuhteista kun taas tilannekohtaiset muuttujat ottavat huomioon esimerkiksi asiakkaiden tiettyjä käyttäytymismalleja. Osa näistä muuttujista on helposti mitattavissa objektiivisesti, ja niitä kutsutaan ns. koviksi muuttujiksi. Ne muuttujat, jotka ovat lähinnä pääteltävissä eivätkä varsinaisesti mitattavissa, ovat ns. pehmeitä muuttujia. (Lampikoski ym. 1994.)



Kuvio 7. Yleisimmät segmentointiperusteet (Lampikoski ym. 1994).

Yleensä markkinoita ei voida segmentoida ainoastaan yhden muuttujan perusteella, joten kohderyhmiä määritettäessä otetaan huomioon useat eri tekijät ja näiden perusteella muodostetaan segmenttejä, joissa on ostokäyttäytymiseltään hyvin yhtenäisiä asiakkaita. Tällöin pystytään määrittelemään kohderyhmälle hyvinkin tarkka markkinointisuunnitelma, jolla tavoitetaan koko kohderyhmän asiakkaat tehokkaasti. (Lampikoski ym. 1994.)

Kovat muuttajat

Kovat muuttajat voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan kuvion 7 mukaan, demografiset eli väestötieteelliset tekijät, geografiset eli maantieteelliset tekijät sekä osto- ja kulutuskäyttäytyminen. Yhteistä kaikille kolmelle on niiden objektiivinen mitattavuus, eli niitä on mahdollista tutkia hyvinkin tilastollisesti. (Haarahiltunen & Laakkonen 2013.)

Demografisilla tekijöillä asiakaskunta voidaan erotella ryhmiksi esimerkiksi iän, sukupuolen, kielen, tulojen, elämänvaiheen tai ammatin perusteella. Asiakkaiden kulutukseen vaikuttavat suurissa määrin niin henkilökohtaisen kuin maailmalla vallitsevan taloustilanteen muutokset. Kun menee hyvin, tuotteisiin ja palveluihin käytetään rahaa aivan eri tavalla kuin huonoilla ajanjaksoilla. Segmentointi iän ja sukupuolen perusteella on myös tehokas keino löytää kohderyhmiä, joille tuotteita tai palveluita voidaan markkinoida oikealla tavalla. Esimerkiksi kohderyhmälle, joka koostuu 15-vuotiaista pojista, on täysin erilaiset markkinointitavat kuin kohderyhmälle, joka koostuu 45-vuotiaista naisista. Usein väestötieteelliset tekijät yhdistetään segmentoitaessa maantieteellisiin tekijöihin parhaan tuloksen saavuttamiseksi. Tätä kutsutaan geodemografiseksi segmentoinniksi. (Haarahiltunen & Laakkonen 2013; Lampikoski ym. 1994.)

Geografisten tekijöiden avulla asiakaskunta jaotellaan ryhmiksi maantieteellisen sijainnin perusteella. Riippuen asiakaskunnasta rajoittavina tekijöinä voidaan käyttää esimerkiksi maanosaa, maata, kaupunkia tai kaupunginosaa riippuen siitä, kuinka tarkka jaottelu halutaan tehdä. Tietyn kaupungin tai kaupunginosan sisällä voi myös tehdä jaottelua asukastiheyden, asutustyyppin tai liikenneyhteyksien perusteella. Tietyillä tuotteilla ja palveluilla myös ilmaston voidaan olettaa vaikuttavan asiakkaisiin. Lämpimissä olosuhteissa varmasti esimerkiksi jäätelön kulutus on suurempaa kuin kylmissä. (Lampikoski ym. 1994.)

Osto- ja kulutuskäyttäytyminen on myös mitattavissa oleva peruste, ja se on erittäin tehokas segmentointikeino. Käyttömäärän ja käyttötarkoituksen perusteella saadaan kuva, miksi asiakkaat ostavat tuotetta tai palvelua ja kuinka paljon he kuluttavat siihen rahaa. Liike- ja merkkiuskollisuus voidaan selvittää esimerkiksi markkinointitutkimuksen avulla ja siitä saadaan tietoa, kuinka tärkeitä tietyt tuotteet asiakkaille ovat ja onko heille mahdollista myydä muita vaihtoehtoja. Asiakkaat voidaan luokitella myös ostotapahtuman perusteella, eli miten ja milloin he ostavat tuotetta tai palvelua. Sen

avulla saadaan selville, tapahtuuko suurin osa kaupankäynnistä Internetissä vai vieläkö he käyvät ostoksilla kivijalkaliikkeissä ja mihin aikaan he yleensä suorittavat ostotapahtuman. (Haarahiltunen & Laakkonen 2013; Lampikoski ym. 1994.)

Pehmeät muuttajat

Pehmeinä muuttujina pidetään yleensä psykografisia tekijöitä, joita ovat esimerkiksi persoonallisuustekijät, asenteelliset tekijät sekä ns. life style. Väestötieteellinen ja maantieteellinen informaatio kertoo jo markkinoista hyvin paljon, mutta ne eivät ota ollenkaan huomioon yksilöiden psykologiaa, joten pelkästään niiden perusteella potentiaalisten asiakkaiden tarkka tunnistaminen voi olla vaikeaa. (Haarahiltunen & Laakkonen 2013.)

Persoonallisuustekijät ovat yksilökohtaisia, eivätkä ne ole mitattavissa. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi laskelmoivuus, kunnianhimo, itsenäisyys tai laumasieluisuus. Niitä on vaikea ottaa selville, mutta oikeanlaisella tutkimustyöllä voidaan määrittää yksilöstä hyvinkin paljon. Kaikkia pehmeitä muuttujia selvittäessä täytyy kuitenkin pitää mielessä resurssien rajallisuus, sillä asioiden selvittämiseen voi kulua liikaa aikaa suhteessa niiden mahdollistamaan kannattavuuden parantamiseen. (Lampikoski ym. 1994.)

Nykypäivänä potentiaalisia kohderyhmiä määritettäessä tulee panostaa myös asiakaskunnan ns. life styleen eli elämänarvoihin, elämäntapaan, mielipiteisiin sekä harrastuksiin. Elämäntapaan liittyvistä tekijöistä segmentoinnissa tulee ottaa erityisesti huomioon ajan- ja rahankäyttö sekä harrastukset. Ihmisen elämäntapa muodostuu yleensä useiden tekijöiden yhteisvaikutuksesta ja samat tekijät vaikuttavat myös tuotteiden ja palveluiden käyttöön. (Haarahiltunen & Laakkonen 2013.)

Asenteellisina tekijöinä voidaan pitää esimerkiksi tuotteen ja yrityksen arvostusta, asenteita, motiiveja ja mieltymyksiä. Ne ovat vaikeasti tutkittavissa eikä niitä voi mitata. Tuotteen ja yrityksen arvostus kuitenkin johtaa uskollisuuteen ja sitä kautta vakioasiakkuuteen, joka on jokaiselle yritykselle positiivinen asia. (Lampikoski ym. 1994.)

4.4 Yritysmarkkinoiden segmentointi

Yritysmarkkinoita segmentoidaan hyvin samalla tavalla kuin kuluttajamarkkinoita. Tavallisesti käytetään lähes samoja tekijöitä, mutta lisäksi otetaan käyttöön muutama erikseen yritysmarkkinoita varten räätälöity tekijä. Demografisilla tekijöillä yritysmarkkinoita segmentoitaessa tarkoitetaan kuitenkin lähinnä yrityksen toimialaa, kokoa sekä hankintatapoja. Myös tapauskohtaisia muuttujia käytetään hyvin laajasti, eli tilauksen eräkokoja, kiireellisyyttä sekä vaatimuksia erikoistuotteille. Segmentoitaessa yritysmarkkinoita voidaan ottaa huomioon myös kohdeyrityksen henkilökunta. Yritys voi pyrkiä löytämään henkilökohtaisia siteitä myyjän ja ostajan väliltä, jotka vahvistavat lojaalisuutta. (Kotler & Armstrong 2008.)

Segmentoimalla yritysmarkkinat yritys pystyy jakamaan asiakkaat helposti eri yksiköiden kesken. Toinen yksikkö hoitaa esimerkiksi suuret, monitahoiset yritykset ja jokin toinen yksikkö hoitaa pienemmät yritykset. Näin pystytään kohdentamaan resurssit vielä paremmin niihin segmentteihin, joilla on suurempi taloudellinen potentiaali ja kannattavuus. (Kotler & Armstrong 2008.)

5 Markkinoinnin kohdentaminen

Markkinoiden segmentointi oikein toteutettuna antaa edellytykset kohdistaa ja räätälöidä markkinointi ennalta määritetyille kohderyhmille. Eri tuotetta tai saman tuotteen eri versioita voidaan markkinoida kullekin kohderyhmälle käyttäen erilaisia markkinointikeinoja. Yrityksen ei ole järkevää markkinoida kaikkia tuotteitaan samalla tavalla erilaisille asiakkaille, koska asiakasryhmien tottumukset, tarpeet ja odotukset ovat erilaisia. Eri kohderyhmät tavoitetaan usein eri tavoin ja myyntitilanteessa eri asiakasryhmiin vetoavat erilaiset keinot. Markkinoinnin osalta yrityksellä on pääasiassa valittavanaan neljä eri toimintatapaa, jotka ovat massamarkkinointi, lohkomarkkinointi, keskitetty markkinointi sekä yksilömarkkinointi. (Lahtinen & Isoviita 2004.)

Massamarkkinoinnin ajatuksena on markkinoida samaa tuotetta tai tuoteversiota samalla tavalla koko asiakaskunnalle. Yritys ei tällöin ryhmittele asiakkaitaan eri segmenteiksi, vaan koko potentiaalista asiakaskuntaa käsitellään yhtenä ryhmänä. Tässä tapauksessa yritys ei huomioi erilaisten asiakkaiden eri tarpeita samalle tuotteelle vaan olettaa, että koko potentiaaliseen asiakaskuntaan tehoaa samat markkinointikeinot, vaikka todellisuudessa samalle tuotteelle voi olla monta hyvinkin toisistaan erilaista kohderyhmää. (Kotler & Armstrong 2008.)

Lohkomarkkinoinnissa yritys on etukäteen ryhmitellyt potentiaalisen asiakaskunnan pienempiin samankaltaisiin segmentteihin ja valinnut näistä tietyt kohderyhmikseen. Jokaiselle segmentille markkinoidaan eri tuotteita tai tuoteversioita monin eri keinoin, jotta tavoitetaan mahdollisimman suuri osa potentiaalisista asiakkaista oikealla tavalla. (Lahtinen & Isoviita 2004.)

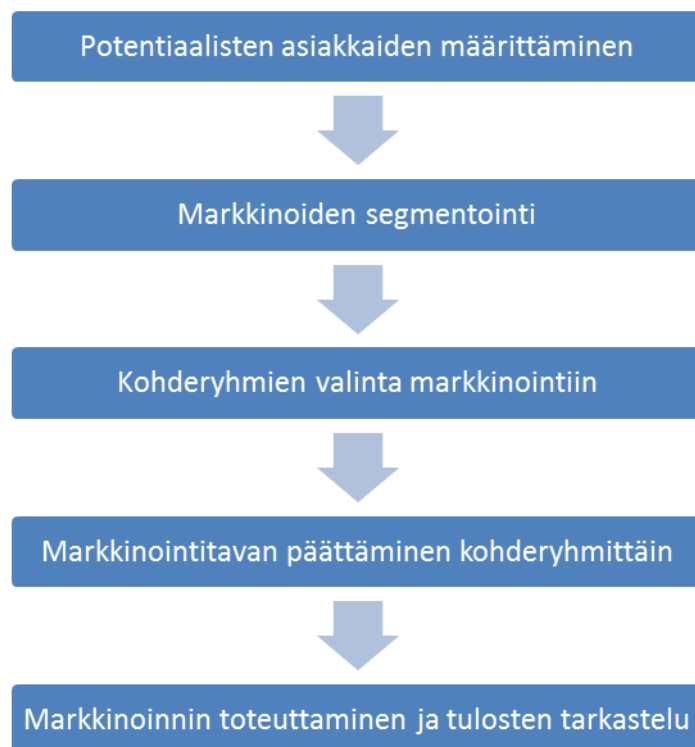
Keskitetty markkinointi viedään vielä segmentoidusta markkinoinnista askel pidemmälle. Yritys kohdentaa markkinointinsa vain yhteen tarkoin valitsemaansa kohderyhmään, jonka potentiaali on suurin ja missä yritys uskoo olevansa vahvimmillaan. Keskitetyn markkinoinnin ongelmana on kuitenkin sen jossain määrin rajallinen potentiaali ja mahdollisesti samaan aikaan menetetään muut segmentit, jotka olisivat myös kannattavia. (Lahtinen & Isoviita 2004.)

Yksilömarkkinoinnissa (One-to-One Marketing tai Customized Marketing) yritys pyrkii tyydyttämään jokaisen yksittäisen asiakkaan yksilölliset tarpeet. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että yksittäinen asiakas on yksi segmentti. Yksilömarkkinointi on

järkevää tilanteissa, joissa markkinat ovat niin hajanaiset, ettei segmenttejä voi muodostaa järkevillä kriteereillä. Käytännössä yksilömarkkinointi on kuitenkin mahdollista vain harvoissa tilanteissa, jossa yksittäinen asiakas omaa tarpeeksi suuren taloudellisen potentiaalin ollakseen yritykselle kannattava. Esimerkkinä voidaan ajatella risteilyaluksia, paperikoneita tai muita vastaavia isoja ja kalliita projekteja, joissa ostaja vaatii hyvin yksilöllisen tuoteratkaisun eikä samaa tuotetta voida markkinoida muille. (Kotler & Armstrong 2008.)

Markkinoinnin kohdentamisen vaiheet

Ennen varsinaista siirtymistä kohdistetun markkinoinnin suunnitteluun tulee markkinoinnille asettaa tavoitteet. Mitä sillä haetaan, mitä siltä odotetaan ja missä ajassa tavoitteisiin tulee päästä. Tämän jälkeen suunnitteluprosessi voidaan jakaa kuvion 8 mukaisesti viiteen päävaiheeseen. (Lahtinen & Isoviita 2004.)



Kuvio 8. Markkinoinnin kohdentamisen vaiheet (Lahtinen & Isoviita 2004).

Ensimmäinen vaihe suunnittelussa on määrittää potentiaaliset asiakkaat. Uudelle yritykselle tämä tarkoittaa kokonaisvaltaista tutkimus- ja selvitystyötä tulevasta asiakaskunnasta, jotta mahdollisen asiakaskunnan koko saadaan selville. Jo

toiminnassa oleva yritys puolestaan voi löytää vanhan asiakaskunnan rinnalle uusia potentiaalisia asiakkaita tai uusia käyttötapoja vanhoille tuotteilleen. (Lahtinen & Isoviita 2004.)

Kun potentiaalinen asiakaskunta on selvitetty, tulee yrityksen jakaa kokonaismarkkinat pienempiin segmentteihin jollain tietyllä perusteella. Segmentointiperusteita on monia, ja niistä valitaan aina tilanteeseen sopivimmat. Segmenteistä ei tule tehdä liian pieniä, jotta ne olisivat taloudellisesti kannattavia. Ne on myös pystyttävä erottamaan toisistaan riittävän selkeästi eikä yksi asiakas voi samaan aikaan kuulua useampaan kuin yhteen segmenttiin. (Lahtinen & Isoviita 2004.)

Markkinoiden segmentoinnin jälkeen valitaan kannattavimmat kohderyhmät markkinointia varten. Markkinoijan ei välttämättä kannata olla kiinnostunut kaikista segmenteistä, vaan niistä tulee valita vain potentiaalisimmat, jotta resurssit riittävät tehokkaaseen toimintaan. Kullekin valitulle segmentille tulee suunnitella oma markkinointiohjelmansa ja valita juuri sille sopiva tuotepaketti. Markkinointitavassa tulee ottaa huomioon segmentin erityispiirteet ja miettiä, mitkä asiat markkinoinnissa ovat kohderyhmälle oleellisia ja millä eri tavoilla asiakkaita kannattaa lähestyä. Tuotepaketin valinnassa tulee myös ottaa huomioon segmenttien erilaiset käyttötarkoitukset tuotteille. (Lahtinen & Isoviita 2004.)

Viimeisenä vaiheena on itse markkinoinnin toteuttaminen aiemman suunnitelman perusteella. Markkinoinnin onnistumista tulee arvioida ja mitata, jotta tiedetään, mitä tehtiin oikein ja mitä voidaan parantaa seuraavalla kerralla. Markkinointia voidaan pitää onnistuneena, kun asiakkaat ovat tyytyväisiä ja liiketoiminta on taloudellisesti kannattavaa. (Lahtinen & Isoviita 2004.)

6 Tilaus-toimitusketjun hallinta

6.1 Materiaalinhallinta

Materiaalinhallinta käsitteenä sisältää yrityksen toimintaan liittyvien raaka-aineiden, keskeneräisen tuotannon, lopputuotteiden hankinnan, varastoinnin ja jakelun hallintaa. Käytännössä materiaalinhallinnassa ohjataan kaikkia yrityksen materiaalivirtoja toimittajilta asiakkaille asti. Liiketoiminnassa kustannusrakenteesta suuri osa on materiaalihankintoihin liittyviä kuluja, ja tästä syystä materiaalinhallintaan pyritään keskittymään koko ajan intensiivisemmin tarkoituksena muodostaa kustannusrakenteesta järkevä. (Haverila ym. 2005.)

Materiaalivarastojen koolla ja tilaus-toimitusketjun kokonaisvaltaisella hallinnalla pystytään materiaalivirtoja hallitsemaan tehokkaalla tavalla. Tämä vaatii kuitenkin yritykseltä paljon resursseja, hyvää organisointia ja toiminnan selkeää johtamista. (Inkiläinen 2009.)

Materiaalinhallinnan yleisinä päätavoitteina on ylläpitää asiakkaan haluamaa palvelutasoa ja minimoida materiaalinhallinnasta muodostuneita kokonaiskustannuksia. (Haverila ym. 2005.)

Palvelutason ylläpidolla tarkoitetaan sitä, että yritys pystyy ylläpitämään tiettyä palvelutasoa ja näin vastaamaan asiakkaan tarpeisiin kilpailukykyisesti. Varastojen palvelutaso muodostuu tuotteiden saatavuudesta sekä niiden toimitusajan pituudesta. Materiaalinhallinnan toimintoja tulee kehittää siten, että sen avulla yritys pystyy vastaamaan sekä oman tuotannon että loppuasiakkaan haluamaa palvelutasoa halutulla tavalla. (Haverila ym. 2005; Inkiläinen 2009.)

Materiaalinhallinnan kokonaiskustannukset muodostuvat pääasiassa

- ostettavien materiaalien hinnasta
- materiaalien ostosta koituvista kustannuksista
- kuljetus-, vastaanotto- ja tarkastuskustannuksista
- varastointikustannuksista

- jakelukustannuksista
- materiaalivirheiden aiheuttamista kustannuksista
- puutekustannuksista
- reklamaatiokustannuksista.

Materiaalinhallinnan tulee keskittyä edellä mainittujen kohtien kustannusten minimointiin. Nämä kustannuskohdat liittyvät yritykselle aiheutuviin kustannuksiin materiaalien hallinnasta. Materiaalinhallinnan suunnittelussa ja kehityksessä tulisi aina ottaa huomioon kyseisten kohtien vaikutus kokonaisuutena. Puhtaasti ostohintojen perusteella tehtävä päätös voi pidemmällä aikavälillä vaikuttaa esimerkiksi reklamaatiokustannusten tai materiaalivirheiden nousuun, koska laatu voi heikentyä radikaalisti. Tällöin myös asiakkaan vaatimaa palvelutasoa ei näiltä osin ehkä saavuteta. (Haverila ym. 2005; Inkiläinen 2009.)

Varastointikustannuksien minimointiin liittyy ristiriita. Varastotasojen pienentäminen itsessään laskee varastointikustannuksia, mutta nostaa puute- ja hankintakustannuksia. Tämä taas voi näkyä toimitusajoissa ja sitä myöten suoraan palvelutasossa. (Haverila ym. 2005.)

Taulukko 1. Varastoinnin aiheuttamat kustannukset varaston arvosta (Haverila ym. 2005).

Kulu	Osuus
Sitoutuneen pääoman korko	10 - 20 %
Tilakustannukset	1 - 5 %
Työvoimakustannukset	1 - 5 %
Hävikki	2 - 5 %
Vakuutukset	0,5 - 1 %
Yhteensä	13,5 - 36 %

Varastointi on siis kulueränä suhteellisen suuri, kuten taulukosta 1 huomataan, mutta kuitenkin välttämätön. Tämän takia varastonohjauksella ja varastoinnilla on suuri rooli materiaalihallinnassa. Varastotasoja suunniteltaessa tulee kuitenkin miettiä tarkoin esimerkiksi palvelutason näkökulmaa. Oleellista ei ole kustannusten optimointi, vaan halutun palvelutason ylläpito mahdollisimman pienin kustannuksin. (Haverila ym. 2005.)

Tuotevaraston puutekustannukset muodostuvat heikon toimituskyvyn vuoksi menetetyistä kaupoista, jälkitoimituksista, myöhästymissakoista ja hyvityksistä sekä asiakassuhteiden menettämistä. Varastoinnin ja puutekustannusten osalta tulee olla hyvin tarkka ja löytää juuri oikea kustannusrakenne, jossa haluttu palvelutaso pystytään ylläpitämään. (Haverila ym. 2005.)

Kuljetus-, vastaanotto- ja tarkastuskustannukset muodostuvat materiaalin fyysisistä liikkeistä toimittajalta tilaajalle. Nykypäivän ympäristövaatimukset ja öljyn kallistuva hinta vaikuttavat kuljetuskustannuksiin todella paljon ja kuljetusten suunnittelulla ja kapasiteetin maksimoinnilla saadaan kustannusrakennetta tehokkaammaksi, ja näin yritys saattaa tehdä parempaa tulosta. (Haverila ym. 2005.)

6.2 Varastointi

Varastoja pidetään yrityksissä monista erinäisistä syistä, mutta pääasiallinen idea on kuitenkin saavuttaa mahdollisimman alhaisilla kustannuksilla haluttu palvelutaso varaston avulla. Palvelutasoa voi vaatia muun prosessin toimivuus, asiakas tai muu sidosryhmä. Varasto toimii puskurina myynnin ja kulutuksen vaihteluille. (Sakki 2001; Karhunen ym. 2004.)

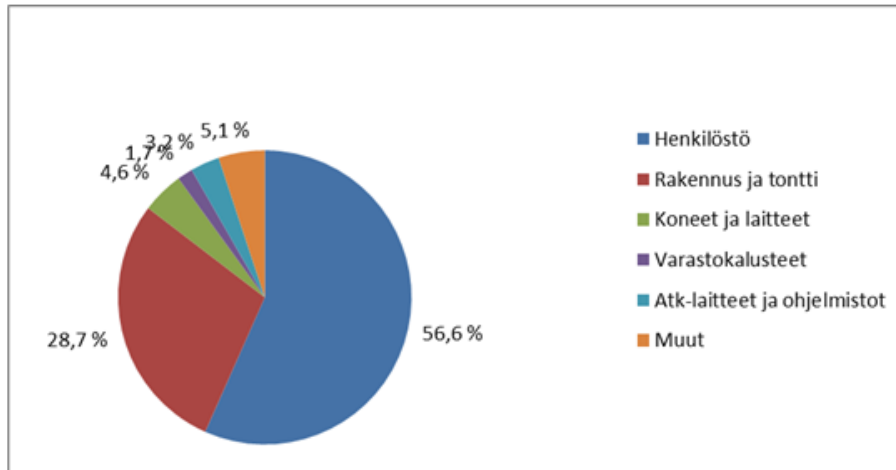
Varastot voivat olla toiminnan kannalta tärkeitä, mutta niihin sitoutuu aina kustannuksia. Varastoitaessa tuotteen arvo ei yleensä kasva vaan pääasiassa heikkenee tai muuttuu arvottomaksi. Tämä tulee hyvin esiin elintarviketeollisuuden raaka-aineissa, joiden sallittu käyttöikä yleensä on varsin lyhyt. Elintarvikekauppojen ja HoReCa-puolen (Hotel, Restaurant & Catering) varastoissa syntyy ristiriitoja tuotteiden erilaisten säilytysominaisuuksien takia, jolloin materiaalin hallinnalta vaaditaan paljon enemmän. Yleisesti tämä vaikuttaa materiaalin säilytys- ja kuljetuslämpötilan tietyn tason ylläpitämiseen. (Sakki 2001; Harju 2011.)

Varastoon sitoutuu paljon kustannuksia, jotka voidaan jaotella seuraavasti:

- vaihto-omaisuuden sitoman pääoman korkokustannukset
 - KET (Keskeneräinen tuotanto), välivarastot jne.
- tavarankäsittelyn ja säilyttämisen kustannukset
 - vastaanotto, keräily, lähetys, terminaalitoiminnot, vuokrat, energia jne.

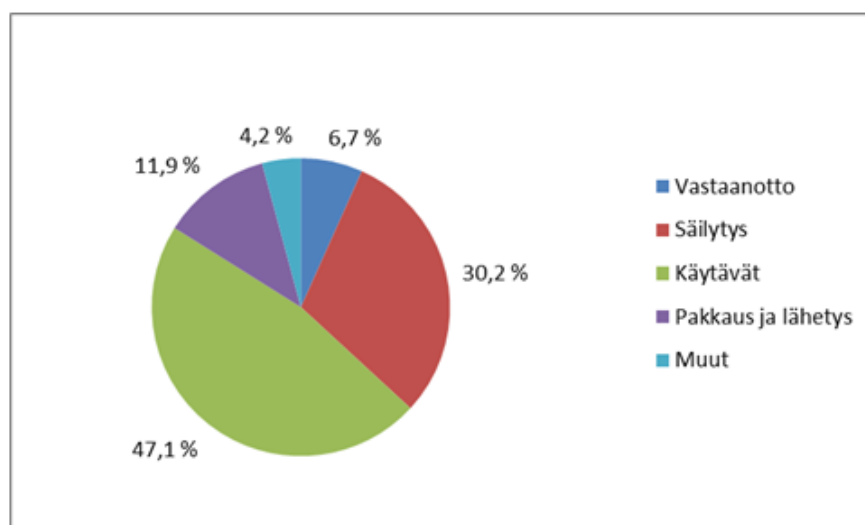
- varastokirjanpitoon ja hallintaan liittyvät kustannukset
 - tietojärjestelmät, ERP, laitteistot jne.
- hävikin kustannukset
 - hajonneet, pilaantuneet jne.

Suurin osa varaston kustannusrakenteesta koostuu henkilöstökuluista, jotka ovat yleisesti yli puolet varaston kustannuksista. Kuviossa 9 on esitetty varaston kustannuselementit sekä niiden suuruusluokat.



Kuvio 9. Varaston kustannuselementit (Hyppönen ym. 2004).

Kuviosta 10 huomataan, miten varastojen pinta-ala yleensä jakaantuu eri toimintojen kesken. Suurimman osan varaston pinta-alasta vievät käytävät ja tavaroiden säilytys.



Kuvio 10. Varastojen pinta-alan jakautuminen (Hyppönen ym. 2004).

Varastotyypeistä yleisimpiä ovat

- raaka-aine-, tarvike- ja varaosavarastot
- puolivalmisteverastot
- valmisteverastot
- aluevarastot ja keskusvarastot
- liikennevarastot, tullivarastot ja erikoisvarastot.

Tuotteen ominaisuudet ja kiertonopeudet vaikuttavat paljon siihen, minkälainen varastotyyppi on sille sopiva. (Haverila ym. 2005.)

6.2.1 Yleisiä varaston prosesseja

Varastossa on yleisesti erilaisia prosesseja ja toimintoja. Niiden toimivuus ja ns. aliprosessit yhdessä muodostavat toimivan varaston kaikkine funktioineen. Jokaisella varaston aliprosessilla on tärkeä rooli sen toimivuuden, luotettavuuden ja tehokkuuden kannalta. Jotta materiaalin hallinta on tehokasta, tulisi jokaisen funktion toimia yhdessä ilman ristiriitoja. Yleisenä ongelmana eri prosesseilla on niiden syötteiden ja tuotosten laatu sekä yhteinen kommunikaatio. Tästä syystä useimmissa yrityksissä on käytössä toiminnanohjausjärjestelmä, jonka avulla eri osastot pystyvät helposti kommunikoimaan, mikä vähentää ongelmia ja tuottaa tehokasta materiaalivirtojen hallintaa. (Harju 2011.)

Yleensä varasto jaetaan neljään suurempaan osastoon, joka käsittää varaston ns. fyysiset toiminnot.

- Vastaanotto
 - vastaanottaa fyysisesti toimittajalta tulevat tilaukset
 - inventoi vastaanotetun tuotteen
 - tarkastaa vastaanotetun tuotteen kunnon
 - tarvittaessa laputtaa lavan tai tuotteen ja merkitsee tilauksen vastaanotetuksi järjestelmään
 - reklamoi toimittajalle, tai ilmoittaa ostolle, joka reklamoi.
- Keräily
 - kerää yrityksen asiakkaan tai yrityksen itse tilaaman tilauksen

- vie keräyserän/t lähetykseen.
- Lähetys
 - tarkastaa keräyserän kunnon
 - tarkastaa, että keräyserä on oikealla kaistalla tai laiturilla.
- Terminaalitoiminnot
 - jakavat saapuneita materiaaleja pienempiin eriin asiakkaille.

Varastoon kuuluu myös erilaisia fyysisiä tukitoimia:

- Inventointi
 - fyysinen inventointi
- Pakkaamo
 - tarvittaessa pienempiin eriin pakkaus
- Hyllytys
 - vastaanotosta bulkkivarastoon kuljetus
 - keräyspaikkojen täydennykset
 - toimii yhteistyössä vastaanoton ja keräilyn kanssa tiiviisti, voi joskus kuulua vastaanotto- tai keräilyosaston alaisuuteen.



Kuvio 11. Varastoinnin kolmijako.

Kuviossa 11 on esitetty yksinkertaistettu varastointiprosessi. Varastossa voi olla enemmän prosesseja riippuen siitä, millaisesta tuotteesta tai varastosta on kyse. (Harju 2011.)

6.2.2 Varastonohjauksen metodeja

Nimensä mukaan varastonohjauksen tavoite on hallita varastoja niin, että saavutetaan

kaikin puolin edullinen ratkaisu, jossa huomioidaan varastonpidosta aiheutuvat kustannukset ja hyödyt sekä ohjaukustannukset. Menetelmiä varastonohjaukseen on useita. (Haverila ym. 2005.)

Tilauspistemenetelmässä uusi tilaus tehdään, kun tavaraa on käytettäväksi vielä normaaliksi toimitusajaksi (Haverila ym. 2005.)

Kahden laatikon järjestelmä perustuu yksinkertaiseen ajatukseen, että ensimmäisen laatikon tyhjentäessä tehdään tilaus, jolloin toinen laatikko otetaan käyttöön ja sen tavaramäärä riittää toimitusajaksi. Menetelmä soveltuu hyvin tavaroille, joiden kulutus on tasaista. (Haverila ym. 2005.)

Tilausvälin menetelmässä seurataan varaston muutoksia tietyllä aikavälillä, ja tehdään sen perusteella tilaukset (Haverila ym. 2005).

Tavarantoimittajan kanssa voidaan myös sopia varastonohjauksen ulkoistamisesta, jolloin tavarantoimittaja esimerkiksi itse käy täydentämässä tuotteitaan. Usein tällaisesta toiminnasta käytetään nimitystä hyllypalvelu tai VMI (Vendor Managed Inventory). Toimittajan kanssa voidaan sopia myös esimerkiksi kaupintavaraston perustamisesta, jolloin varasto on tilaajan luona, mutta käyttöhetkeen asti toimittajan omaisuutta. (Sakki 2001; Karhunen ym. 2004.)

Varaston arvon ja käytön hallinnassa käytetään yleensä jompaakumpaa kahdesta menetelmästä, "First In First Out" tai "Last In First Out". Ne ovat hyvin yleisesti käytettyjä, mikä johtuu materiaalien arvojen yksinkertaisesta laskennasta, mutta varastonohjauksessa lyhyen käyttöajan raaka-aineiden kanssa ne eivät välttämättä toimi parhaalla tavalla. Tästä syystä on kehitetty menetelmiä kuten "First Expires First Out", jossa tarkoitus on ohjata varastosta vanhin tuote tuotantoon tai jakeluun. Tapa on erittäin yleinen elintarviketeollisuudessa, lääketeollisuudessa ja muualla, missä materiaalit ovat herkästi pilaantuvia. (Haverila ym. 2005; Harju 2011.)

Koska nimikkeitä yrityksissä on yleensä tuhansia, tarvitaan ohjauksen helpottamiseen usein omia järjestelmiä. ABC-analyysi on keino luokitella nimikkeet. ABC-analyysissä nimikkeet luokitellaan kulutuksen arvon tai tarpeen mukaan suuruusjärjestykseen ja lasketaan yksittäisten nimikkeiden prosentuaaliset osuudet kokonaiskulutuksesta. Nimikkeet järjestetään myynnin tai käytön mukaisesti ja lisätään piirrettävään kuvioon

vaaka-akselille. Kumulatiivisella prosenttiosuudella kokonaiskulutuksesta saadaan taas pystyakselille myynnin tai käytön mukaisessa järjestyksessä nimikkeet. Tähän kuvioon voidaan myös lisätä muita haluttuja arvoja, kuten varastonarvot. (Haverila ym. 2005.)

Seuraavaksi asetetaan luokkarajat nimikkeille eli ne jaetaan A-, B- ja C-ryhmiin. Voidaan ajatella, että A-nimikkeet ovat nimikkeitä, joiden osuus varaston arvosta on 80 %, vaikka niiden osuus varastoitavien tuotteiden määrästä onkin vain 20 %. Tästä syystä A-nimikkeiden ohjaamiseen kannattaa panostaa ja varastokirjanpidon tulee olla tarkkaa. C-nimikkeitä taas voi olla lukumäärällisesti paljon, mutta niiden merkitys yrityksen katteissa ei ole suuri. C-nimikkeitä varten voidaan käyttää yksinkertaisia ohjausjärjestelmiä, kuten kahden laatikon järjestelmää tai hyllytyspalvelua. C-nimikkeitä voidaan ostaa myös suuremmissa erissä eikä niiden valvonnan tarvitse olla erityisen kattavaa. Tosin C-nimike voi olla usein tärkeä nimike, jonka menekki on suurta, esimerkiksi yleiset ruuvit, jolloin on kuitenkin seurannalla varmistettava, että näitä tuotteita myös riittää, eikä niitä näin ollen voi jättää aivan tuuliajolle. (Sakki 2001; Karhunen ym. 2004.)

6.2.3 Varaston layout-suunnittelu

Varaston layoutin suunnittelu perustuu lähinnä varastotasojen optimoinnista saatuihin määrittelyihin. Layout tarkoittaa tuotannon fyysisten osien sijoittamista tehdas- tai muissa toimitilaympäristöissä. Yleisesti varastoja mitataan lattiapinta-alan tai kuutiotilavuuden mukaan. Lattiapinta-ala ei ota kuitenkaan huomioon pystysuunnassa tapahtuvaa varastointia, minkä ovat nykypäivänä mahdollistaneet erilaiset trukit ja nostimet. Varastojen kokoa voidaan myös mitata esimerkiksi hyllyjen pituuksilla tai jonkin määriteltyjen lavapaikkojen lukumäärillä. (Haverila ym. 2005; Harju 2011; Henriksson 2012.)

Varaston kokoon vaikuttaa monta tekijää. Tietyn palvelutason ylläpito saattaa vaatia sen, että varastoista kasvaa tästä johtuen todella suuria. Markkina-alueen koko vaikuttaa varaston kokoon. Esimerkkinä jokin varasto voi yksinään hoitaa koko Suomen jakelun, joten varastossa pitää olla hyllytilaa ja paljon puskuria, jotta jokaisen markkina-alueen kysyntään pystytään vastaamaan parhaimmalla tavalla. Mitä suurempi tuotemix on, sitä suuremmat ovat myös varastot, jos tuotteiden ohjaus varastointia vaatii. (Haverila ym. 2005.)

Liiketoiminnan kannalta yksi merkittävimmistä toiminnoista onkin määritellä tarpeisiin sopiva varasto tarvittavan toimituskyvyn ja palvelutason turvaamiseksi, kuitenkin unohtamatta vaihto-omaisuuden minimoimista. (Haverila ym. 2005.)

Hyllypaikat tulee suunnitella layoutiin niin että tuotteita voidaan käsitellä helposti. Hyvä layout antaa myös mahdollisuuden tarvittaessa muuttaa sitä helposti. Layout vaikuttaa suoraan varaston kustannustehokkuuteen. Kustannustehokkaassa layoutissa materiaalien sijoittelu on toteutettu menekin mukaan järkevästi. Esimerkiksi sijoitetaan suuren menekin tuotteet lähelle lähetysovia ja pakkaamoja. Lyhyet kuljetusmatkat säästävät aikaa, joten näiltä osin layoutiin täytyy myös paneutua. (Haverila ym. 2005; Sakki 2001.)

6.3 Maahantuonti

Jos yritys harjoittaa ulkomaankauppaa jollain tavalla, on maahantuonti tai maastavienti tärkeä osa tilaus-toimitusketjua. Sen suunnittelun tulee olla tarkkaa ja sen vaikutukset näkyvät vahvasti arvoketjussa. (Tuontioapas 2002.)

Tuonti on vahvasti osa yrityksen hankintatoimea. Tuonnissa tulee miettiä tarkkaan seuraavia asioita:

- hankintalähteitä ja niiden hankintaa
- tarjouspyyntöjä ja niiden käsittelyjä
- kauppasopimuksia
- kuljetus- ja huolintasopimuksia
- toimitusten valvontaa
- rajamuodollisuuksia
- tavaran vastaanottoa ja tarkastuksia
- laskuja ja reklamaatioita
- varastointia.

Yrityksellä on kolme ns. kulminaatiopistettä, jotka tavalla tai toisella suuremmalla kokonaisuudellaan vaikuttavat siihen, miten yritys toimii. Nämä kolme pistettä ovat hankintatoimi, markkinointi ja jakelu. Maahantuontia voidaan pitää osana hankintatoimea ja näin maahantuovan yrityksen yhtenä tärkeimmistä logistiikan piirteistä. (Tuontipas 2002.)

6.3.1 Oston rooli maahantuonnissa

Yrityksen arvoketju alkaa hankintatoimesta eli ostosta. Oston pitää olla jatkuvasti mukana globalisaation kehityksessä, jotta se pystyy toimimaan kansainvälisen hankintaprosessin mukaisesti. Perinteisesti ostos on hyvin kaukana yrityksen loppuasiakkaasta. Toimitusketjun kokonaisvaltaisella tarkastelulla pyritään kuitenkin kehittämään ostoa yhdessä muiden arvoketjun osien kanssa. Kun ostos valitsee laadukkaat ja luotettavat toimittajat, saadaan asiakkaalle hyvä tuote ja hyvää palvelua. Yrityksen sisältäpäin katsottuna ostos on vain osasto, joka kuluttaa rahaa, vaikka tosiasiallisesti se on yksi yrityksen merkittävimmistä tuloksentekijästä. Jos toimittajat ovat epävarmoja, tuotteet huonoja ja hinta kallis, on hyvin suuri todennäköisyys, että asiakas tulee tekemään kaupan kilpailijan kanssa. (Tuontipas 2002; Inkiläinen 2009.)

Asiakas asettaa tuotteelle tietyt vaatimukset ja laatuasteen. Oston tehtävä on etsiä toimittajia tuotteille, raaka-aineille tai palveluille, jotka täyttävät loppuasiakkaan tarpeet, ja kilpailuttaa ne. Oston pitää tietää missä vaiheessa yrityksen markkinat ja tuotteiden elinkaaret ovat, jotta voidaan nopeasti reagoida globaalissa taloudessa erilaisiin muutoksiin. Todennäköisyys sille, että jäädytään kilpailijoiden jalkoihin, on paljon pienempi, jos ostos kehittää jatkuvasti toimintojaan kuten esimerkiksi ostotapojaan. (Tuontipas 2002.)

6.3.2 Tuontisopimus ja sopimusten laatiminen

Tuontisopimuksien tarkoitus, ja sopimuksien yleensäkin, on minimoida liiketoiminnan riskejä. Tuontisopimukset ovat ostotoiminnassa hyvin tärkeitä. Huolellisesti toteutetuilla sopimuksilla pystytään ongelmatilanteissa minimoimaan ulkomaankaupassa esiin tulevia riskejä. Sopimuksia on kolmea eri tyyppiä, jotka ovat ostosopimus, jälleenmyyntisopimus ja agenttisopimus. (Pasanen 2005.)

Ostosopimus on tyyppillisin tuontisopimus. Yleisesti ostosopimuksella tarkoitetaan kertaluontoista tavaraerän ostoa toimittajalta. Ostosopimus koostuu perinteisesti myyjäyrittäjän ehdoista. Jos kyseessä on jatkuva tavarantoimitus tai ostaja haluaa muuttaa ehtoja, tulee ne yhdessä sopia. Ostosopimus voi olla myös suurempi kokonaisuus, kuten esimerkiksi jokin projekti. (Tuontioapas 2002.)

Jälleenmyyntisopimus on yleisesti käytetty sopimustyyppi ulkomaankaupassa. Kyseessä on kestopopimus, jossa tuotteen ostaja eli jälleenmyyjä on edustus- ja toimitussuhteessa päämieheen eli tuotteen myyjään. Jälleenmyyjä toimii omalla riskillään ja myy ostamansa tuotteet, mikä tarkoittaa sitä, että päämies ei ole sopimussuhteessa tavaran loppukäyttäjien. Jälleenmyyntisopimus koostuu ostosopimuksen olennaisista lausekkeista, jotka on määritelty itse sopimuksessa tai sen liitteissä. (Tuontioapas 2002.)

Agenttisopimus on kolmesta yleisestä sopimustyyppistä vähiten käytetty. Siinä kotimainen agentti toimii ns. välikätenä päämiehen ja loppukäyttäjän välillä. Agentti itse ei siis ota mitään riskiä, vaan rahaliikenne ja tavaravirta ovat päämiehen vastuulla. Agentin tehtävänä on vain hallita omassa maassaan toiminnan kulkua. (Tuontioapas 2002.)

Kansainvälisen kaupan pääsääntönä on, että kaupan osapuolilla on sopimusvapaus. Suurin osa sopimuksista ja niiden lausekkeista ovat tahdonvaltaisia. Osapuolet voivat luoda keskinäisiä oikeussäännöksiä sopimusvapauden nojalla. Varsinaisia oikeussäännöksiä sovelletaan vain silloin kun niitä ei ole sopimuksessa erikseen määritelty. (Tuontioapas 2002; Pasanen 2005.)

Moni kansa on ratifioinut kansainvälisen kauppalaain, mikä sisältää tahdonvaltaisia säännöksiä. Kaupan edistämiseksi moni EU-maa on asettanut kansallisiin lakeihinsa pakottavia säännöksiä, joita ei voida sopia toisin. Suuri osa näistä säännöksistä sisältyy EU:n kilpailuoikeuteen. Kansalliset kauppalaat eivät yleisesti sisällä pakottavia säädöksiä sopimusten laatimisesta, joten kansainvälisen kauppalaain avulla pyritään yhdenmukaistamaan ostosopimuksia ja EU:n kilpailuoikeudella yhdenmukaistamaan jälleenmyyntisopimusten laatimista. (Tuontioapas 2002.)

Osapuolien toimintaa helpottamaan on luotu yleisiä sopimusehtoja. Yleiset sopimusehdot ovat pääsääntöisesti eri toimialojen laatimia. Osapuolten välisessä

sopimuksessa on oltava viittaus yleisiin sopimusehtoihin ja siinä on yksilöitävä, mitkä yleisten sopimusehtojen kohdat ovat osa sopimusta. Mikäli sopimusehdoista syntyy riitaa, on kiinnitettävä huomio sopimusehtojen laatineeseen tahoon. (Tuontiopas 2002.)

Valmiita sopimusmalleja on paljon. Sopimusmallit on koostettu yleisesti käytössä olevista toimituslausekkeista ja niistä saa hyvän pohjan omien sopimuksien laatimiselle. Mallien kanssa tulee kuitenkin olla tarkkana, koska ne voivat olla vaillinaisia, epäoikeudenmukaisia, vahingollisia, tai ne voivat sisältää vanhoja sopimuslausekkeitä, jotka saattavat olla laittomia tai yleisen kauppataivan vastaisia. Mikäli yleiset sopimusehdot ovat ristiriidassa sopimuslausekkeiden kanssa, menevät lausekkeet niiden edelle. Tästä on kuitenkin hyvä olla erillinen maininta sopimuksessa. Hyvässä sopimuksessa on tuotu selkein termein esille osapuolten oikeudet ja vastuut, jos ristiriitatilanteita syntyy. (Tuontiopas 2002.)

Kansainvälisessä kaupassa impulssi tulee normaalisti ostajalta tarjouspyynnön muodossa. Mikäli myyjä katsoo, että ostotarjous ja sen sopimusehdot ovat myyjän intressejä vastaavat, syntyy sopimus. Myyjä tai tarjouksensaaja ei ole velvollinen vastaamaan tarjouspyyntöön, ellei kauppatapa tai yhteinen sopimus toisin määritä. Mikäli tarjouspyyntö halutaan hyväksyä, tulee siitä ilmoittaa tarjouksen tekijälle kohtuullisessa ajassa. Mikäli esitetään vastatarjous tai tarjouksen ehdot muuttuvat, alkuperäinen tarjouspyyntö mitätöityy ja syntyy uusi tarjouspyyntö. (Tuontiopas 2002.)

6.3.3 Tuontisopimusten sisältö

Sopimukset ovat pääasiassa tahdonvaltaisia, mutta on hyvä muistaa muutama peruskohta, jota ei kannata jättää sopimuksesta pois. Kun sopimuksesta puuttuu tärkeitä kohtia, on sitä jälkeinpäin vaikeaa riitauttaa, jos asiaa ei ole erikseen käyty läpi sopimuksessa. (Tuontiopas 2002.)

Sopimuksen perussisällössä tulisi olla seuraavat asiat:

- sopijapuolet ja sopimuksen kohde
- kauppahinta
- maksuehdot ja maksutapa
- toimitusehto

- pakkaus
- vahingonvaara ja omistusoikeus
- takuut, huolto, asennus ja varaosien toimitusvelvoitteet
- toimitukseen sisältyvät asiakirjat
- tarkastukset ja reklamaatiot
- oikeus pidättäytyä suorituksesta
- kaupan purku
- vahingonkorvausasiat
- hinnanalennus ja sopimusennakko
- ylivoimainen este, force majeure
- luvat, lisenssit, viranomaisten hyväksymiset yms.
- sovellettava laki ja riitojen ratkaisu
- sopimusten muuttaminen ja siirtäminen.

Jos sopimuksesta on eri kielillä useampi versio, on sovittava, mikä näistä on alkuperäinen. Usein valitaan englanti, mikäli sopijapuolilla ei ole yhteistä kieltä. (Tuontioapas 2002; Hörkkö ym. 2010; Pasanen 2005.)

6.3.4 Toimituslausekkeet

Kansainvälisten toimituslausekkeiden tarkoituksena on selkeyttää kauppasopimuksen yksityiskohtia siten että niitä ei tarvitse jatkuvasti toistaa sopimuksissa. Toimituslausekkeilla määritellään se osa sopimuksesta, joka koskee tavarán fyysistä siirtämistä toimittajalta ostajalle. Osapuolille määritellään lausekkeissa toimintavastuu, tavaravastuu ja kustannusvastuu. (Pasanen 2005.)

Toimintavastuulla määritetään, miten myyjä asettaa tavarán ostajan käyttöön ja mitä toimia ostajan tulee tehdä tavarán vastaanottamiseksi eli käytännössä tavarán pakkaamisen. Tavaravastuulla määritetään, missä vaiheessa vahingonvaara siirtyy myyjältä ostajalle. Käytännössä tämä tarkoittaa pistettä, jossa myyjä voi vaatia täyttä kauppahintaa, vaikka tilattu tavara olisi tuhoutunut, vahingoittunut tai kadonnut. Kustannusvastuulla määritetään, miten tavarán siirtoon liittyvät kustannukset jaotellaan

toimittajan ja ostajan kesken. Kustannusvastuu ei siis liity tavaran omistusoikeuden siirtoon vaan ainoastaan kustannusten jakoon tavaran siirtoon liittyvistä kuluista. Kansainvälisissä toimituslausekkeissa ei määritellä, miten kaupan maksujärjestelyt hoidetaan, vaan niistä tulee mainita erikseen sopimuksessa. (Tuontiopas 2002.)

Kansainvälisessä kaupassa käytetään monia toimituslausekkeitä. Samoin nimetyt toimituslausekkeet saattavat olla erilaisia eri maiden lainsäädännössä. Nykyaikaisissa kuljetusjärjestelmissä on yleistä, että tavaraa ei tarkisteta jokaisessa pisteessä, jossa riskit siirtyvät. Tästä syystä on suositeltavaa sopia toimitusehdosta, jossa toinen osapuoli kantaa riskin koko kuljetuksen ajan. (Tuontiopas 2002.)

Yleisin käytetty toimituslausekekokoelma on Incoterms. Incoterms -lausekkeitä on monia eri versioita ja uusien kokoelmista on Incoterms 2010. Incoterms 2010 –lausekkeissa käydään läpi ostajan ja myyjän vastuut toimituksesta, tavarasta ja kustannuksista. Combiterms on Incotermsin pohjalta rakennettu toimituslausekekokoelma, jossa on tarkemmin määritelty osapuolten kustannuspaikat laskutuksen helpottamiseksi. (Tuontiopas 2002; Incoterms 2010 2013.)

Sopivan ja tarkoituksenmukaisen toimituslausekkeen löytäminen antaa ostajalle hyvät mahdollisuudet toimia yrityksen tavoitteiden mukaisesti (Tuontiopas 2002.)

6.3.5 Kuljetukset

Kuljetustavan valinta maahantuonnille voi olla hyvin vaikeaa. Oikean kuljetustavan valinta riippuu siitä, minkälaisen palvelutason ostaja haluaa tuotteidensa toimitukselle. Mitä korkeampi on palvelutaso, sitä suuremmat ovat kustannukset. (Tuontiopas 2002.)

Maahantuonnissa kuljetuskustannukset koostuvat tuotteiden lastauksesta, eturahdista, terminaalikäsitteistä, vientitullauksesta, rahdista, uudelleenlastauksista, purkauksista, tuontitullauksesta, jakelusta ja jatkorahdista. (Tuontiopas 2002; Pasanen 2005.)

Kuljetusaikojen pituuteen vaikuttaa merkittävästi kuljetustavan valinta. Muita kuljetusaikojen pituuteen vaikuttavia tekijöitä ovat erän suuruus, liikenneinfrastruktuurin luotettavuus, kuljetuskaluston luotettavuus ja tavaran käsittelykertojen määrä. Mitä enemmän kuormaa joudutaan purkamaan, lastaamaan ja tarkastamaan, sitä enemmän sen kuljettamiseen menee luonnollisesti aikaa. (Tuontiopas 2002.)

Merikuljetus soveltuu suurille tavaraerille. Se ei ole nopein vaihtoehto, mutta sillä saadaan kerralla kuljetettua suuri määrä tavaroita, pitkiä matkoja kerrallaan. Rahtikustannukset yksikköä kohti ovat merirahdissa hyvin pienet. Sääolot voivat aiheuttaa lisävaatimuksia tuotteiden pakkauksille, jotta ne pysyvät ehjänä perille asti. Pitää kuitenkin muistaa, että merikuljetus itsessään ei ole kovin kallista, mutta siihen sisältyvät muut kuljetusketjun osat luovat lisää kustannuksia. Näitä kustannuksia ovat esikuljetus satamaan, satamakustannukset molemmissa päissä ja jälleenlaivauskustannukset. Merikuljetuksia järjestetään niin erillisen sopimuksen kuin linjaliikenteen kautta. Linjaliikenne on kalliimpi vaihtoehto, mikäli kuljetus on jatkuvaa ja määrät ovat suuria. Tällöin kannattaakin miettiä sopimusliikennettä merikuljetuksessa. (Tuontioapas 2002.)

Maantiekuljetukset ovat yleisin ja helpoin tapa kuljettaa tavaraa. Kuljetustavan suurin etu on se, että tuotteet saadaan kuljetettua ovelta ovelle yhtäjaksoisesti. Tällöinkin tavaramäärän tulee olla tarpeeksi suuri, jotta maantiekuljetus on kannattavaa ovelta ovelle. Pienet tavaramäärät kulkevat yleensä terminaalien ja jakelun kautta asiakkaalle, mikä taas lisää käsittelyvaiheita ja täten pidentää toimitusaikoja ja lisää kustannuksia. (Maantiekuljetukset 2013.)

Rautatiekuljetukset ovat hyvin varmoja ja suhteellisen edullisia. Rautateitse pystytään kuljettamaan suuria määriä tavaraa. Rautatiekuljetus kuitenkin vaatii, aivan niin kuin merikuljetus, erillisen jakelukuljetuksen asiakkaalle tai noutokuljetuksen rautatien viereen. Harvalla toimijalla on rautatieyhteys toimipisteen yhteydessä. Euroopasta tulevat junanvaunut tuodaan Suomeen junalautoilla. Matkan jälkeen vaunuihin vaihdetaan telit, jotta ne soveltuvat Suomen rautatieverkon leveyteen. Suomessa ja Venäjällä on sama raideleveys, joten telejä ei tarvitse vaunuihin vaihtaa. Pohjois-Suomesta länteen menevien junien kuormat siirretään länsieurooppalaisen raideleveyden mukaisiin vaunuihin ja päinvastoin. (Tuontioapas 2002.)

Yhdistetty kuljetus on hyvin yleinen tapa esimerkiksi konttien kuljetuksissa. Kuljetusyksikkö eli kontti, vaihtokuormatila tai perävaunu siirretään kuljetusmuodosta toiseen, autosta laivaan, laivasta junaan tai junasta autoon ja päinvastoin. Yhdistetyissä kuljetuksissa huolitsija on usein rahdinkuljettajana. Huolitsija vuokraa tai omistaa käytettävät kontit ja varaa kuljetusyhtiöiltä tilan kontilleen kuljetusta varten. Kontin käyttö on helppoa, eikä vaadi ylimääräistä käsittelyä. Kontti täytetään ja

lastataan lähtöpisteessä ja puretaan, kun se on vastaanottajalla. (Pasanen 2005; Tuontioapas 2002.)

Lentokuljetukset ovat nopeita, mutta kalliita. Lentokuljetukset sopivat erityisesti tuotteille, joilla on painoonsa ja tilavuuteensa nähden kallis hinta ja pitkä toimitusetaisyys. (Tuontioapas 2002.)

Postin palveluita ei sovi unohtaa kuljetusmuotona. Toki posti käyttää eri kuljetusvälineitä, mutta helppoudessaan posti on todella luotettava ja hintaansa nähden edullinen, jos tavaraerät ovat pieniä ja etaisyudet pitkiä. Samoin, jos tavaroiden kuljetus on satunnaista, on helppo käyttää postia. (Tuontioapas 2002.)

Kuriirien palveluita kannattaa käyttää pienien tavarakerien toimituksiin. Ne kulkevat yleensä ovelta ovelle ja toimitusajat ovat lyhyempiä kuin postilla. (Tuontioapas 2002.)

6.3.6 Huolinta

Huolintapalvelut on määritelty huolinta-alan maailman kattojärjestön FIATAN (International Federation of Freight Forwarders Associations) toimesta näin:

Huolinta- ja logistiikkapalveluilla tarkoitetaan kaikenlaisia joko yhdellä kuljetusvälineellä tai multimodaalikuljetuksena toteutettavia tavarankuljetukseen, yhteislastaukseen, varastointiin, käsittelyyn, pakkaamiseen tai jakeluun liittyviä palveluja sekä näihin liittyviä lisä- ja neuvontapalveluja. Lisä- ja neuvontapalveluja ovat esimerkiksi tullaukseen ja verotukseen liittyvät palvelut, tavaraa koskevien virallisten ilmoitusten antaminen, vakuutusten merkitseminen tavaralle sekä tavarankuljetukseen liittyvien asiakirjojen laatiminen, kerääminen tai maksaminen. Huolintapalveluihin sisältyvät myös tavarankuljetukseen, käsittelyyn tai varastointiin liittyvät nykyaikaista tieto- ja viestintäteknologiaa hyödyntävät logistiikkapalvelut sekä toimitusketjun tosiasiallinen hallinta kokonaisuudessaan. Nämä palvelut voidaan mukauttaa tarjottavien palvelujen joustavaan soveltamiseen. (Mitä huolinta on? 2013.)

Huolintapalveluiden ostajan tulee miettiä tarkoin, mitä palveluiden osia tullaan tarvitsemaan ostetun tuotteen maahantuonnissa ja mihin osiin ostaja itse haluaa vaikuttaa. (Tuontioapas 2002.)

Tavallisesti huolintapalveluihin kuuluu huolehtiminen tavarankuljetuksesta, tavarankuljetuksen tulliselvitykset, välivarastoinnit ja käsittelyt ennen ja jälkeen kuljetuksen, huolehtiminen tavarankuljetusvakuutuksesta, kuljetusasiakirjoista huolehtiminen, asiakirjojen

täyttämisen ja muissa asiakirjoissa täyttämisen auttaminen sekä neuvonta tull-, kuljetus-, jakelu- ja muissa ulkomaankauppaan liittyvissä asioissa. Kauppasopimuksessa on määritelty toimituslauseke, joka määrittelee kumpi kaupan osapuoli käyttää vakuutusturvaa kuljetuksille. Huolitsijan kanssa voi sopia, että huolitsija hoitaa kuljetusturvan. Tärkeintä palvelun ostajan ja tuojan kannalta on se, että vakuutukset ovat tarpeeksi laajat kattamaan kuljetuksissa tapahtuvat vahingot. Vastuista ja vakuutuksista kerrotaan lisää kappaleessa 6.3.8. (Tuontiopas 2002.)

Toimeksiantaja on se, joka on antanut huolintaliikkeelle tehtävän. Tuontihuolinnassa tulee muistaa, että ostajan ja myyjän välillä oleva toimituslauseke ei sido millään tapaa huolitsijaa. Tämän takia on syytä tehdä huolitsijan kanssa erillinen huolintatoimeksianto, mikä erotetaan kauppasopimuksessa olevasta toimituslausekkeesta. (Hörkkö ym. 2010.)

Huolintatoiminta on Suomessa vapaata elinkeinotoimintaa. Tämä on riski toimeksiantajalle, koska huolintaliike ei välttämättä ole ammatillisesti osaava. Tämän takia Suomen huolintaliikkeiden liitto yhdessä pohjoismaisten vastaavien kanssa ovat luoneet yleiset määräykset huolintatoiminnalle. Toimeksiantajan tulee perehtyä PSYM:n (Pohjoismaisen Speditööriliiton yhteiset määräykset), jotta yleiset pelisäännöt ja vastuukysymykset tulevat selville ja ongelmatilanteilta välttyttäisiin. (Hörkkö ym. 2010.)

6.3.7 Huolintaan ja kuljetukseen liittyviä asiakirjoja

Kuljetuksiin ja huolintaan liittyy paljon erilaisia asiakirjoja. Nykyisin suuri osa asiakirjoista kulkee sähköisesti, mutta paperiversioita käytetään silti päivittäin. Tästä syystä on hyvä tietää, mitä eri asiakirjoja on olemassa, mihin niitä käytetään ja miksi. (Tuontiopas 2002.)

Kauppalasku (Commercial invoice) on lähetyksistä laadittu lasku, joka sisältää kauppasopimuksen pääkohtien lisäksi tietoja tullille, ostajalle, myyjälle, huolitsijalle ja rahdinkuljettajalle. Kauppalaskun tiedot tulee olla hyvin tarkkoja, koska ne ovat perustana muille kaupassa käytettäville asiakirjoille. (Ulkomaankaupan asiakirjat 2013.)

Konossementti (Bill of Lading, B/L) on laivanomistajan puolesta annettu todistus tavaran vastaanotosta kuljetettavaksi merkityllä aluksella. Konossementti on sitoumus

kuljettaa tavara toimeksiantajan määräämään paikkaan ja luovuttaa se konossementin esittäjälle. Konossementti sisältää todistukset kuljetussopimuksesta. Konossementti edustaa tavaran omistusoikeutta. Ostaja ei voi saada tavaraa haltuunsa, mikäli konossementti on myyjän hallussa tai määrättävissä. (Tuontioapas 2002.)

Rahtikirjan ero konossementtiin on se, että myyjän hallussa oleva kappale ei edusta tavaran omistusoikeutta. Tällöin vastaanottaja saa tavaran haltuunsa mukana tulevilla rahtikirjalla, joka kuitataan vastaanotetuksi. (Tuontioapas 2002.)

Merirahtikirjaa (Liner Waybill) on suositeltavaa käytettäessä merikuljetuksen linjaliikennettä. Merirahtikirja on rahdinottajan puolesta todistus siitä, että tavara on vastaanotettu. Samalla se on sitoumus kuljettaa tavara määräpaikkaan, jossa sen vastaanottaa nimetty henkilö ilman erillisiä asiakirjoja. Merirahtikirja on kuljetussopimus, joka sisältää ehdot tavaran kuljetuksesta. Rahtikirjassa on aina nimetty erillinen vastaanottaja, jota ei voi vaihtaa. Mikäli kauppasopimuksen ehdot edellyttävät maksua CAD/COD-ehdoilla tai remburssin välityksellä, merirahtikirjaa ei voida käyttää. (Tuontioapas 2002.)

Autorahtikirjaa (Convention on the Contract for the International Carriage of Goods by Road, CMR) käytetään kumipyöräliikenteessä. Rahtikirjassa on vähintään kolme osaa, joissa on kopiot lähettäjälle, kuljettajalle ja vastaanottajalle. Tarvittaessa rahtikirjasta otetaan lisäkappaleita esimerkiksi tullille. Euroopassa käytetään CMR -sopimusta, jossa on määritelty rahtikirjan sisältö ja rahdinkuljettajan vastuut. Rahtikirjan ulkoasu on standardoitu helpottamaan sen käyttöä laajemmin. (Tuontioapas 2002.)

Rautatierahtikirja (General transport conditions for the international carriage of goods by rail, CIM) on rautatieliikenteessä käytetty rahtikirjamalli. Rautatierahtikirjoja on kahta eri tyyppiä. On olemassa rahtitavara- ja kiitotavararahtikirjat. Molemmat tyypit pätevät sekä liikenteessä länteen ja itään päin. Länteen päin menevä tavara lähetetään kansainvälisellä rahtikirjalla ja itään päin menevä tavara Suomen-Venäjän yhdysliikennerahtikirjalla. (Tuontioapas 2002.)

Lentorahtikirja (Air Waybill, AWB) on lentoliikenteessä käytetty rahtikirja, joka pohjautuu ilmakuljetusjärjestö IATAn (International Air Transport Association) hyväksymään malliin. Samoin kuin autorahdikirjasta, lentorahtikirjasta laaditaan kolme kappaletta, jotka jaetaan lähettäjälle, kuljettajalle ja vastaanottajalle. Tarvittaessa

otetaan lisää kappaleita. Lentorahtikirjan laatijana toimii aina huolitsija tai lentoyhtiö. (Tuontioapas 2002.)

FCR- (FIATA forwarders certificate of receipt) ja FCT-todistukset (FIATA forwarders certificate of transport) ovat huolitsijan lähetysasiakirjoja. FCR-todistus on vastaanottotodistus, jossa on huolitsijan kirjallinen todistus siitä, että tavara on luovutettu vastaanottajalle annetuin ohjein. FCT-todistus on kuljetustodistus, joka todistaa, että huolitsija on vastaanottanut tavaran kuljetettavaksi. Huolitsijan konossementtin (FIATA combined transport bill of lading, FIATA modal transport bill of lading, FBL) antaessaan huolintaliike toimii rahdinkuljettajan vastuulla koko kuljetusketjun ajan. Varastotodistus (FIATA warehouse receipt, FWR) on juoksevan velkakirjan kaltainen siirrettävissä oleva huolitsijan todistus sen varastoimasta tavarasta. (Ulkomaankaupan asiakirjat 2013.)

Varsinainen toimeksianto huolitsijalle tapahtuu huolintaohjeella. Huolintaohjeessa käsitellään kuljetuksen erityisvaatimukset, ja se voi olla muodoltaan vapaa. Huolintaohje suositellaan laadittavaksi, mikäli toimeksiantoon sisältyy vakuutus- tai perimistehtäviä. (Ulkomaankaupan asiakirjat 2013.)

6.3.8 Vastuu ja vakuutukset

Kauppasopimuksessa määräytyy, kumpi kaupan osapuoli tekee kuljetussopimuksen rahdinkuljettajan kanssa. Käytännössä se tarkoittaa sitä, lähettääkö myyjä tavaran vai noutaako ostaja sen. Kauppasopimus ja toimituslauseke yleensä määräävät, tapahtuuko kuljetus ostajan vai myyjän riskillä. Jos myyjä on valmis ottamaan riskin kuljetuksesta, ei ostaja ole velvollinen maksamaan kauppahintaa, mikäli tavaralle sattuu jotain matkan aikana. Mikäli ostaja on valmis ottamaan vastuun tavaran kuljetuksesta ja tavara tuhoutuu matkan aikana joutuu, ostaja tilittämään kauppahinnan myyjälle. (Hörkkö ym. 2010.)

Kuljetussopimus on eri sopimus kuin kauppasopimus, ja se on itsenäinen sopimus. Se on omien säännösten alainen sopimus. Mikäli kuljetettavaksi otettu tavara vahingoittuu kuljetuksen aikana, on rahdinkuljettaja ensisijaisesti korvausvastuullinen. Toimituslausekkeet ja kauppasopimuksen ehdot eivät vaikuta rahdinkuljettajan vastuuseen. Kuljetusvastuu on määritelty eri kuljetusmuodoille laeilla, asetuksilla ja yhteisillä kansainvälisillä sopimuksilla. (Tuontioapas 2002.)

Maantiekuljetuksissa rahdinkuljettaja ei ole vastuullinen, mikäli vahinko tapahtuu lähettäjän tai vastaanottajan toimesta purussa tai lastauksessa, puutteellisen pakkauksen takia, tavarahan vahingonalttiusherkkyydestä tai rahdinkuljettajalle annetusta puutteellisesti ohjeistuksesta (Tuontioapas 2002). Maantiekuljetuksessa kotimaiset lait määritellään tiekuljetussopimuslaissa (TKSL) ja kansainväliset lait kansainvälisiä tiekuljetuksia koskevassa yleissopimuksessa (CMR). Jos rahdinkuljettaja todetaan korvausvelvolliseksi, on sen korvattava kotimaisissa maantiekuljetuksissa 20 €/kg ja kansainvälisissä kuljetuksissa 8,33 SDR/kg (Special drawing rights). Viivästysvahingoissa rahdinkuljettaja on velvollinen korvaamaan maksimissaan rahdin hinnan. Reklamaatioajat kotimaisessa ja ulkomaisessa maantiekuljetuksissa ovat samat. Näkyvät vahingot tulee reklamoida heti, piilevät vahingot 7 päivän kuluessa ja viivästymistapauksissa 21 päivän kuluessa. (Hörkkö ym. 2010.)

Merikuljetuksissa rahdinkuljettaja vapautuu vastuusta samoin ehdoin kuin maantiekuljetuksissa. Lisänä muille ehdoille on navigointivirheestä johtuva karilleajo, törmäys ja merivahinko. Tarvittaessa laivan kapteeni voi turvallisuuteen vedoten heittää osan lastista mereen, jotta laiva pelastuisi. Tällöin vastuu jaetaan yhdessä varustamon ja rahtitilaa vuokranneiden kesken, jolloin käytetään termiä yhteinen haveri. (Tuontioapas 2002.) Merikuljetuksia ohjaa merikuljetuslaki (ML) ja vahingonvastuun korvaukset ovat tavaravahingoissa ja viivästymisissä 667 SDR/kolli tai 2 SDR/kg. Reklamaatioajat ovat näkyvissä vahingoissa heti, piilevissä 3 päivää ja myöhästymisissä 60 päivää. (Hörkkö ym. 2010.)

Rautatiekuljetuksissa vastuut ovat samat kuin muissa. Vahingonkorvauksen määrä on kotimaisessa liikenteessä tavaravahingoissa 25 €/kg ja myöhästymisissä enintään neljä kertaa rahdin hinta. Kansainvälisessä liikenteessä korvaukset ovat tavaravahingoissa 17 SDR/kg ja myöhästymisissä samat kuin kotimaisessa liikenteessä. (Tuontioapas 2002.) Reklamaatioajat ovat sekä kotimaisessa että kansainvälisessä näkyvissä vahingoissa heti. Piilevissä vahingoissa kotimaisessa liikenteessä 7 päivää ja kansainvälisessä 14 päivää. Myöhästymisissä kansainvälisessä liikenteessä reklamaatioaika on 60 päivää. Rautatiekuljetuksia ohjaa kotimaan liikenteessä rautatiekuljetuslaki ja kansainvälisessä liikenteessä kansainvälisiä rautatiekuljetuksia koskevan yleissopimuksen (The Convention concerning International Carriage by Rail, COTIF) tavarankuljetuksia koskeva vastuuliite (CIM). (Hörkkö ym. 2010.)

Lentokuljetuksissa vastuut ovat samat kuin muissa kuljetustyypeissä. Vahingonkorvauksen määrä on tavaravahingoissa ja myöhästymisissä 19 SDR/kg. Reklamaatioajat ovat näkyvissä vahingoissa heti, piilevissä 14 päivää ja viivästymisissä 21 päivää. Lentokuljetuksia ohjaa Montrealin yleissopimus (MYS). (Hörkkö ym. 2010; Tuontioapas 2002.)

Yleisin ja vanhin tavarankuljetuksissa käytetty vakuutus on tavarankuljetusvakuutus. Tavaravakuutus kattaa sellaiset vaarat, joissa tavara on alttiina kuljetuksen ja välivarastoinnin aikana. Toimituslauseke, joka on määritelty kauppasopimukseen, määrää sen, missä vaiheessa vastuu siirtyy myyjältä ostajalle. Tällöin ostajan on syytä harkita vakuutuksen ottamista, mikäli vastuu siirtyy ostajalle jo aikaisessa vaiheessa toimitusta. Toimituslauseke voi määrätä myyjän vakuuttamaan tavaran erikseen. Tavaravakuutus on vain ja ainoastaan sidottu tavarahan, eikä se korvaa mitään muita aiheutuneita vahinkoja kuten myynninmenetystä tai tuotannon seisomista. (Tuontioapas 2002.)

Vakuutuksia on olemassa erilaisia eri kuljetusvälineille ja ostajan tuleekin tarkoin miettiä, minkä tyyppistä vakuutusta todella tarvitaan (Tuontioapas 2002.)

6.3.9 Maksuliikenne

Ulkomaankaupassa on paljon erilaisia tapoja varsinaisen rahallisen transaktion tapahtumiseen. Jokaisessa näissä on oma riskinsä, ja jotta riski voitaisiin minimoida, pitää ostajalla olla luottamus myyjään kauppooja tehdessään. Luottamusta rakennetaan yleensä paljon edellä mainituilla kauppasopimuksilla, toimituslausekkeilla, kauppalaskuilla ja vakuutuksilla. Varsinainen rahan liike on kuitenkin vielä käsittelemättä, ja seuraavissa kappaleissa käydäänkin läpi, minkälaisia maksutapoja maahantuonnissa on. (Ulkomaankaupan maksutavat 2013.)

Kauppasopimuksessa määritellään maksutapa ja maksuehdot. Yleensä maksuehtoihin kuuluu kauppahinta, kauppahinnan maksuvaluutta, valuuttaklausaali (tietyn hintahaarukan sisällä oleva valuutan arvo, jolla suojaudutaan valuuttariskeiltä), toimituslauseke, maksutapa, maksupaikka, maksunvälittäjän palkkion maksaja, koron perinnän ehdot ja maksun myöhästymisen ehdot. Mitä useamman kaupan ostaja ja myyjä on keskenään tehnyt, sitä useammin maksuehdot ovat yksinkertaisempia. (Tuontioapas 2002.)

Tuontiremburssi on asiakirjapohjainen maksutapa. Remburssi (Documentary Credit, D/C) on maksutapa, jolla päästään ulkomaankaupassa parhaiten myyjän ja ostajan haluamaan lopputulokseen. Remburssi on varma maksutapa ja ostajalle lähes riskitön. Ostajan sijasta pankki on sitoutunut maksamaan kauppahinnan myyjän pankille. Remburssia pidetään hyvänä vaihtoehtona silloin kun kaupan osapuolet ovat tuntemattomia toisilleen. (Hyvönen & Kaasalainen 2009.)

Remburssi tarjoaa molemmilla osapuolille erilaisia etuja. Myyjä voi vaatia remburssin avaamista ennen kuin edes aloittaa tavaran toimituksen. Remburssi on nopea maksutapa. Maksun saa heti, kun myyjä on täyttänyt remburssissa määritetyt ehdot. Mikäli myyjä taas jättää ehdot täyttämättä, ei hän menetä lähetystään. Ostajalla on remburssin ehtojen määräämisoikeus. Tämä on todella hyvä etu ostajan kannalta, koska ostaja pystyy itse määrittämään ehdot ja näin minimoida omat riskinsä. Ostaja voi ehdottaa erillistä remburssialennusta sen käytöstä kaupan maksutapana. (Tuontioapas 2002.)

Remburssi avataan ostajan toimesta. Ostaja tekee remburssihakemuksen omaan pankkiinsa. Pankki toimittaa remburssin tiedot eteenpäin myyjän pankille. Myyjän pankki ilmoittaa asiakkaalleen remburssin avaamisesta. Myyjä lähettää tuotteen ostajalle ja esittää siitä asiakirjat pankilleen. Myyjän pankki tarkastaa asiakirjat ja neuvottelee myyjän kanssa. Tarkastettuaan asiakirjat myyjän pankki toimittaa ne eteenpäin ostajan pankille. Tämän jälkeen ostajan pankki maksaa kauppahinnan myyjän pankille. Maksun jälkeen ostajan pankki toimittaa asiakirjat ostajalle ja viimeisenä ostaja suorittaa maksun pankilleen. (Hyvönen & Kaasalainen 2009.)

Molempien osapuolten riskien minimoimiseksi on kehitetty myös toinen maksutapa, joka on tuontiperittävä. Tuontiperittävää kutsutaan ulkomaankaupassa myös yleisemmin lyhenteellä CAD (Cash Against Documents). Tuontiperittävä on asiakirjapohjainen maksutapa, jossa kauppaan liittyvät asiakirjat kulkevat pankin kautta. Toimeksianto syntyy myyjän toimesta. Myyjä antaa omalle pankilleen asiakirjat ja toimeksiannon lähettää kaupan asiakirjat ostajan ilmoittamaan pankkiin ostajalle sovittujen ehtojen kanssa. Asiakirjojen luovutusehtona voi olla joko käteissuoritus (Document against Payment, D/P) tai asiakirjat hyväksymistä vastaan (Documents against Acceptance, D/A). Mikäli pankki luovuttaa asiakirjat käteistä vastaan, tapahtuu maksusuoritus heti ja ostajan pankki siirtää rahat myyjän pankille. Asiakirjoja vastaan luovuttaessa myyjä on yleensä antanut ostajalle maksuaikaa, jossa ostaja sitoutuu

maksamaan eräpäivään mennessä kauppahinnan ja saa tällöin perittävän asiakirjat haltuunsa. (Tuontioapas 2002.)

Maksumääräys on käytännöllisesti katsoen samanlainen kuin normaali tilisiirto. Maksumääräys on tietyllä tapaa peruuttamaton, jos kaupan toinen osapuoli ei tilisiirtoa halua perua. Maksumääräyksellä maksamisessa onkin todella suuri riski, mikäli kaupan osapuolet eivät tunne toisiaan ollenkaan. Tapa on kuitenkin todella yksinkertainen ja nopea tapa suorittaa kaupan maksuja. Euroopassa maksumääräyksestä puhutaan SEPA (Single Euro Payments Area)-maksuina. SEPA-maksun edellytyksenä on se, että maa kuuluu SEPA -maihin. Maihin kuuluu tällä hetkellä 33 jäsentä, joista 17 kuuluu EU:hun ja euroalueeseen, 11 kuuluu EU:hun mutta ei euroalueeseen, 4 kuuluu EFTA:n (European Free Trade Association) ja yksi on Monaco. Maksumääräyksessä ostaja antaa pankille maksumääräyksen. Pankki maksaa myyjälle kauppasumman, ja veloitus tapahtuu ostajan tililtä. (Single Euro Payments Area 2013.)

Sekki on asiakirja, jonka sekin asettaja allekirjoittaa. Sekin summa voidaan asettaa maksettavaksi yritykselle tai määrätyle henkilöille. Kun sekkiä allekirjoitetaan, tulee siihen liittyvällä olevalla tilillä olla katetta. Ulkomaankaupassa käytetään kansainvälistä sekkiä, joka perustuu kahden pankin väliseen sopimukseen maksun toimittamisesta sekin saajalle kaupan osapuolten sopimassa valuutassa. Riskien välttämiseksi tulisi sekissä määritellä erikseen saajan tili. Sekin joutuessa väriin käsiin, voidaan se lunastaa vaillinaisillakin tiedoilla. Sekki on maksutapana hyvin riskialtis. Sekkiä voidaan käyttää esimerkiksi tilanteissa, joissa ei tiedetä saajan tarkkoja tilitietoja. (Hyvönen & Kaasalainen 2009.)

Valuutan vaihtelut vaikuttavat paljon ulkomaankaupankäyntiin. Kauppasopimuksessa on määritelty tuotteen myyntihinta ja käytettävä valuutta. Valuutan vaihtelut voivat aiheuttaa kauppahinnan suuruudesta riippuen merkittäviäkin tappioita ja voittoja. Mikäli laskutusvaluutaksi on sovittu euro, ei valuuttariskiä ole. Valuuttaklausaali suojaa tiettyyn rajaan asti valuuttariskeiltä, jos sellainen on kaupassa sovittu. Valuuttaklausaalissa kauppahinta määritellään tiettyyn ennaltamäärättyyn kurssitasoon, joten kurssivaihtelun riskiä ei kaupan osapuolilla ole. (Tuontioapas 2002.)

Taulukko 2. Esimerkki valuuttavaihtelun vaikutuksesta kauppahintaan ja veroihin.

Arvonlisävero	24 %		
Valuuttakurssi myyntihetkellä (2.1.2013)	0,814		
Valuuttakurssi maksuhetkellä (15.1.2013)	0,8302		
Tullin valuuttakurssi (31.1.2013)	0,8051		
	Kauppahinta	Erotus	Alv.
Laskutusvaluutta	£ 1 000 000,00		
Myyntihetkellä	1 228 501,23 €		294 840,29 €
Maksuhetkellä	1 204 529,03 €	23 972,20 €	289 086,97 €
Tullausarvo	1 242 081,73 €	- 13 580,50 €	298 099,61 €
Arvonlisäveron osuus	298 099,61 €		
Lopullinen kauppahinta veroineen	1 502 628,64 €		
Todellinen veron osuus	24,75 %		
Lopullinen voitto/tappio	20 712,88 €		

Hyvänä esimerkkinä valuuttavaihteluihin on taulukossa 2 esitetty kauppahinnan ja verotuksen muuttuminen kaupan edetessä sen synnystä tavarán tullaukseen. Taulukossa sovittu kuvitteellinen kauppahinta on 1 000 000 puntaa. Valuuttakurssi myyntihetkellä 2.1.2013 on 0,814. Maksuhetkellä 15.1.2013 valuuttakurssi on 0,8302. Maksuhetkellä euro on siis vahvistunut tai punta heikentynyt ja myyntihetken kauppasummasta ollaan säästetty 23 972,20 euroa. Arvonlisäveron kannaksi on asetettu esimerkissä 24 %. Tullausarvo muodostuu tullin asettaman valuuttakurssin mukaan, mikä tammikuussa 2013 oli 0,8051. Tullausarvon perusteella tuotteelle maksetaan arvonlisäveroa. Arvonlisäverotettava osuus on siis arvokkaampi kuin myyntihetkellä ja maksuhetkellä. Täten todellista veroa maksetaan suurempi määrä, kuin 24 %. Todellisuudessa kaupan ostaja jää tässä esimerkissä 20 712,88 euroa voitolle myyntihetken kauppasummasta.

Kuten edellisessä esimerkissä kuvattiin, valuuttojen vaihtelut ovat todellakin merkittävässä osassa kaupankäyntiä. Riskejä minimoidaan parhaiten pysymällä ajan tasalla kaupankäyntimaiden valuuttojen ja talouden muutoksista. (Tuontioapas 2002.)

6.3.10 Euroopan unionin vaikutus maahantuontiin

Suomen liittyttyä Euroopan unioniin poistui tullaus yhteisöhankeilta. Yhteisökauppa on EU:n tullialueella tapahtuvaa kauppaa. Pääsääntöisesti tavaralla on vapaa

liikkuvuus eikä EU:n sisällä tavaroita tullata. Viranomaiset voivat kuitenkin halutessaan ja tapauskohtaisesti tullata tavaroita. (Tuontioapas 2002.)

Tavaran vapaa liikkuvuus perustuu tavaran asemaan yhteisön sisällä. Mikäli tavara on tuotettu yhteisön alueella tai tullattu yhteisön alueelle, on tavara vapaasti liikutettavissa EU:n sisällä. Kolmansista maista tuotu tavara on vapaasti liikkuvaa, jos se on tullattu ja hyväksytty yhteisön alueelle. Yhteisötavaroita eivät myöskään ole tavarat, jotka kuljetetaan kolmannen maan kautta EU-maasta toiseen. (Tuontioapas 2002.) Tavaran yhteisöasema todistetaan erillisellä T2L-asiakirjalla (Tavaroiden yhteisöaseman todistaminen T2L-asiakirjalla tai muulla hyväksyttävällä asiakirjalla 2010). Vahvistusta ei tarvita, jos tavara kulkee sisäisellä T2-passitusmenetelmällä, jossa se on tullin valvonnassa koko ajan. Millään EU-maalla ei ole oikeutta evätä tavaran kulkua yhteisökaupassa, jos jokin toinen maa on tuotteen hyväksynyt. Kaikki samat tuotteet on hyväksyttävä kaikissa EU-maissa. CE-merkinnän saanut tuote on EU:n turvallisuusvaatimusten mukainen ja sen saa tuoda yhteisöön. (Tuontioapas 2002.)

Yhteisökaupassa ei tarvitse erikseen osoittaa tuotteen alkuperämaata, mutta tulli vaatii INTRASTAT-ilmoitukseen ja tilastointiin tuotteen alkuperämaan. INTRASTAT on tullin käyttämä järjestelmä, johon kerätään yritysten antamilla tilastoilmoituksilla tiedot Suomen käymästä kaupasta muiden EU-maiden kanssa. Samoin tuotteen alkuperämaa on hyvä ilmoittaa kauppalaskussa. (Hörkkö ym. 2010.)

Mikäli tavarantuoja on alv-velvollinen yritys, hankinnat tapahtuvat tullitta ja veroitta. Suomeen maksetaan kuitenkin arvonlisävero, joka ilmoitetaan kausiveroilmoituksessa ja maksetaan verottajalle erikseen. Tavaraa ei tarvitse erikseen ilmoittaa tullille, ellei se ole valmisteveron alainen tuote. (Hörkkö ym. 2010.)

Jokaisella EU-maalla on kansallinen arvonlisävero. Samoin mailla voi olla muita omia kansallisia verokantoja, kuten valmistevero. Suomessa arvonlisäveron yleinen verokanta on 24 %. Elintarvikkeissa verokanta on 14 % ja eräissä palveluissa 10 %. Vienti on verotonta, ja jotkin palvelut ja ammatit ovat vapautettuja arvonlisäverosta. Ulkokaupassa arvonlisäveroa kantaa tulli ja yhteisö- sekä sisäkaupassa verohallitus. (Arvonlisävero 2013). Yhteisökaupassa arvonlisävero muodostuu tavaran kauppahinnasta, mikä sisältää kuljetukset (Tulli ja arvonlisävero 2013.)

Valmisteveron alaisia tuotteita voi tuoda verottomana Suomeen, mikäli tullihallitus on hyväksynyt ne valtuutettuina varastonpitäjinä. Tuotteilla tulee taten olla oma lukittu valmisteveroton varasto. Valmistevero tilitetään näissä tapauksissa siinä vaiheessa kun tuote luovutetaan varastosta pois. Maahantuojan ollessa rekisteröimätön verottomuusjärjestelmään veloitetaan verot kuukausittain vastaanotetuista tuotteista tullille. Valmistevero tilitetään siis tuote-erittäin. (Hörkkö ym. 2010; Henriksson 2012; Tuontioapas 2002.)

Yhteisökaupassa tilastointia suoritetaan INTRASTAT-ilmoituksilla. Jokainen yhteisökauppa, mikä ylittää tuonnissa 275 000 euron rajan, tulee ilmoittaa tullille sähköisen järjestelmän kautta. (Intrastat Suomessa 2013.)

6.4 Toiminnanohjausjärjestelmät

Toiminnanohjausjärjestelmä eli Enterprise Resource Planning System (ERP) on yrityksen sisällä toimiva tietojärjestelmä, joka yhdistää yrityksen erilaiset toiminnot yhteen järjestelmään. ERP-järjestelmät ovat monimutkaisia kokonaisuuksia, jotka vaativat paljon ylläpidon toimenpiteitä ja sitä kautta kustannuksia. (Haverila ym. 2005.)

Suurimmille yrityksille ERP-järjestelmät ovat nykyaikaisessa liiketoiminnassa miltei pakollisia, mutta pienempien yritysten kannattaakin miettiä ja laskea tarkasti, onko niillä oikeaa tarvetta ERP-järjestelmille, ja jos on, missä mittakaavassa toiminnanohjausjärjestelmän tulisi palvella yrityksen tarpeita. (Haverila ym. 2005.)

ERP-järjestelmillä pyritään parantamaan yrityksen tehokkuutta pienentämällä päällekkäisen työn määrää ja lisäämään tiedonkulkua paitsi yrityksen sisällä myös eri yritysten välillä. Isoa osaa tässä näyttelee järjestelmien reaaliaikaisuus, jolloin tietoa muiden osastojen tekemisistä ei tarvitse odottaa useita päiviä tai viikkoja. ERP-järjestelmä voi pitää sisällään vaihtelevan määrän erilaisia osioita, kuten kirjanpito, palkanlaskenta, reskontra, tuotannonohjaus, varastonhallinta ja materiaalien-, huollon-, resurssien- ja projektienhallinta. (Haverila ym. 2005.)

Toiminnanohjausjärjestelmien toimittajia on maailmanlaajuisesti paljon, mutta erityisesti kannattaa mainita SAP, Oracle, Infor, Epicor ja Microsoft. Näidenkin järjestelmien markkinat ja käyttäjäryhmät liikkuvat eri yrityskokojen mukaan. (Harju 2011.)

ERP-järjestelmät pohjautuvat normaalisti prosessiajatteluun. Monissa toiminnanohjausjärjestelmissä on jonkinlainen laatukäsikirja tai prosessikuvauskirjasto, josta pystytään tarkastelemaan jopa suorittavan portaan yksittäisen prosessin tiettyä työvaihetta. Yleensä järjestelmän avulla on tarkoitus mitata erilaisten prosessien tehokkuutta, laatua tai mitä vain sille johdon määräämiä mittareita. Tällainen toimintatapa vaatii kuitenkin todella suurta joustavuutta ERP-järjestelmiltä, ja tästä syystä suurimmissa yrityksissä on erikseen ammattilaiset, jotka päivittävät, korjaavat tai luovat uusia moduuleita toiminnanohjausjärjestelmiin. (Harju 2011.)

Erilaisia järjestelmätyyppejä

Nykyaikana ERP-järjestelmät koostuvat yleisesti monista rajapinnoista, joita ovat ainakin asiakaskäyttäjät (yrityksen työntekijät, johto) ja niihin liittyvä laitteisto (PC:t, RF-skannerit, talkmanit, tulostimet jne.), yhteydet ja niihin liittyvät laitteistot (sisäisesti: WLAN, LAN, ulkoisesti: VPN, Internet jne., kuidut, kuparit, modeemit, kytkimet jne.) ja palvelinpuolen laitteistot ja ohjelmistot. Nykyään on olemassa erilaisia ratkaisuja toiminnanohjausjärjestelmien suhteen. (Harju 2011.)

Suuremmissa yrityksissä, joissa on paljon liikennettä verkon välityksellä, varsinainen ERP-ohjelmisto on asennettu suoraan asiakaskäyttäjän tietokoneeseen, joka poimii tarvittavan yritystoimintaan liittyvän informaatiotietojen palvelimelta. Yleensä käyttäjälle on siten asennettu hänen työhönsä liittyvät moduulit ja apuohjelmat erikseen. (Harju 2011.)

Toinen tapa, joka on myös yleisesti käytetty, on käyttää palvelinohjaista sovellusta. Tällöin käyttäjä ei tarvitse asiakasohjelmaa ollenkaan koneellensa vaan pääsee suoraan selaimella yrityksen toiminnanohjausjärjestelmään. Suuremmissa ERP-järjestelmissä on osana järjestelmää myös palvelinohjainen ratkaisu etätyömahdollisuuksia varten. (Harju 2011.)

Kolmas tapa on standalone-sovellukset eli yksittäiset ohjelmistot, jotka eivät ole osa suurempaa järjestelmää. PK-yritykset yleensä käyttävät standalone-sovelluksia esimerkiksi kirjanpidon, laskutuksen ja myynnin apuvälineinä. Tällaiset järjestelmät ovat yleensä suppeita, mutta tarpeeksi riittäviä toiminnoiltaan täyttämään käyttäjän tarpeet. (Harju 2011.)

Suurimmissa ERP-järjestelmissä yhdistellään erilaisia sovellustyyppieä käyttäjien tarpeiden mukaan ja näin pystytään soveltamaan tehokkain ERP-ratkaisu jokaiselle yritystyyppille (Harju 2011.)

Toiminnanohjausjärjestelmät liiketoiminnan prosessien tukena

Toiminnanohjausjärjestelmän luotettavuus ja tehokkuus on nykyaikaisen liiketoiminnan prosessien ohjaamisen kannalta todella tärkeää. Suurissa yrityksissä materiaali- ja rahavirtojen tuottamat informaatiomäärät voivat olla todella suuria ja miltei mahdottomia käsitellä pelkillä työvoimaresursseilla. Toki se olisi mahdollista, mutta vaatisi todella paljon työvoimaa, mikä näkyy palkkakustannuksissa, tai vie vaihtoehtoisesti todella paljon aikaa, mikä näkyy tehottomana ja hitaana toimintana. (Haverila ym. 2005.)

Pelkän toiminnanohjausjärjestelmän varaan ei voi liiketoimintaa rakentaa, vaan järjestelmien tarkoitus on olla tukena koko organisaatiolle, johdon apuna päätöksenteossa ja suorittavan portaan apuna päivittäisessä toiminnassa (ostotilausten suunnittelu, tuotannon suunnittelu, laskutus jne.) (Haverila ym. 2005.)

7 Verkkokaupankäynti

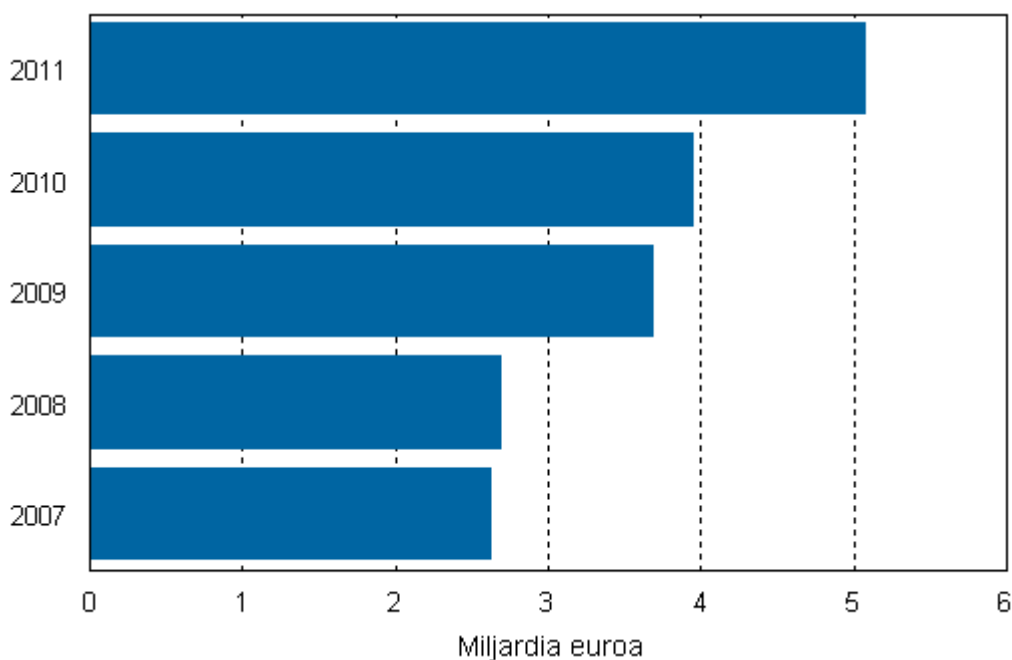
Verkkokauppa on osa sähköistä kaupankäyntiä, ja sen avulla osa aikaisemmin kauppiaan tekemästä työstä siirretään asiakkaan itse tehtäväksi, mikä pienentää kaupan kustannuksia. Verkkokauppaa ei kuitenkaan tule perustaa pelkästään kulujen pienentämiseksi, sillä nimestään huolimatta verkkokauppa on hyvin paljon enemmän kuin pelkästään kauppaa verkossa. (Klikkaa tästä - Internetmarkkinoinnin käsikirja 2009.)

Internet tarjoaa ostamiseen niin paljon lisäarvoa, että ihmiset tulevat muuttamaan ostokäyttäytymistään ja se on näkyvissä jo nyt. Verkkoa käytetään ostamisen lisäksi tuotetiedon hakemiseen, tuotteiden ja kauppojen vertailuun erilaisten arvosteluiden lukemisen avulla sekä saatavuuden tarkistamiseen. Ennen asiakkaat saattoivat mainoksen perusteella mennä suoraan kauppaan ostamaan tuotteen, mutta nykypäivänä he mainoksen nähtyään menevät Internetiin etsimään lisätietoa tuotteesta ja vertailemaan kilpailevien tuotteiden hintoja ja ominaisuuksia. Ostokäyttäytymisen tämän kaltainen muutos ei ole ohimenevä trendi, vaan muutos kuluttajakäyttäytymisessä on hyvin perustavanlaatuista, johon on jokaisen yrityksen reagoitava. (Klikkaa tästä - Internetmarkkinoinnin käsikirja 2009.)

Verkkokaupan perustaminen ei enää ole pelkkä suoraviivainen IT-hanke, jossa yritys päättää ottaa käyttöönsä verkkokaupan. Verkkokaupasta on syntynyt kokonaisvaltaista liiketoimintaa, jossa strateginen ymmärrys, liiketoimintalähtöinen konsepti, joustava ja laajennettava tekninen toteutus sekä aktiivinen johtaminen ovat keskiössä. (Lahtinen 2013; Klikkaa tästä - Internetmarkkinoinnin käsikirja 2009.)

7.1 Verkkokaupankäynnin kehitys

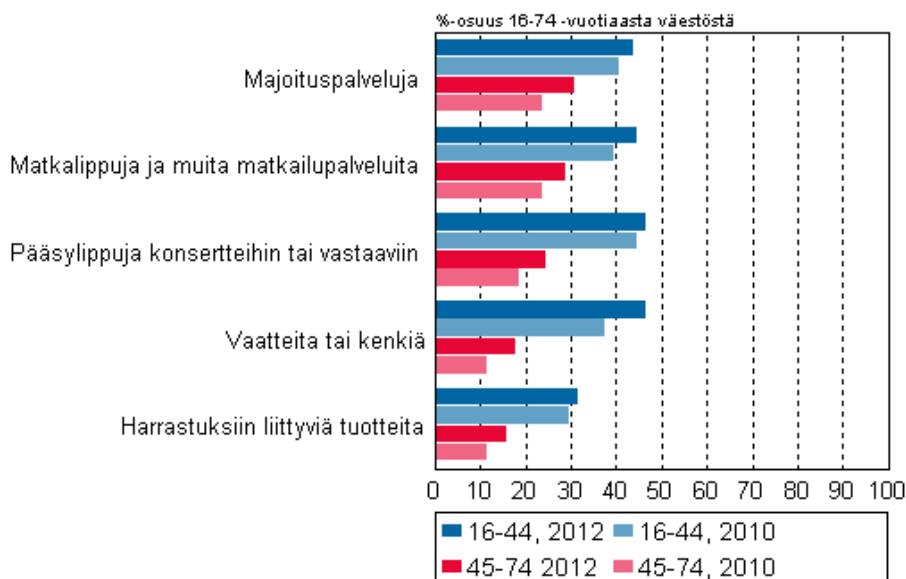
Verkkokaupan käyttäjien määrä on kasvanut räjähdysmäisesti viime vuosien aikana, ja vuoden 2012 aikana jo kaksi kolmasosaa suomalaisista osti jotain Internetin kautta. Kuviossa 12 on esitetty verkkokaupan kokonaisarvon muutos vuosien 2007 ja 2011 välillä. (Tilastot: Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2011–2012.)



Kuvio 12. Kuluttajien verkkokaupan kokonaisarvo 2007–2011 (Tilastot: Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö 2011–2012).

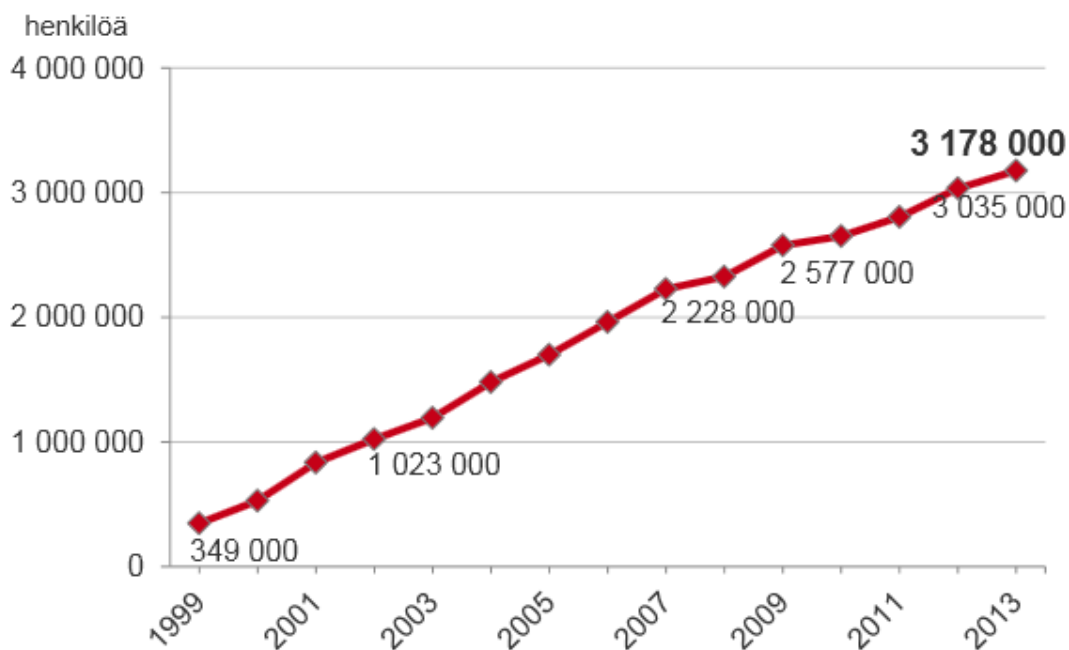
Kuviossa 13 on esitetty suosituimmat verkon kautta ostettavat tuotteet ja palvelut. Ne ovat majoituspalvelut (esim. hotellivaraukset), matkaliput sekä muut matkailuun liittyvät palvelut. Näissä tapauksissa verkkopalveluiden vaihtoehtona on asiointi matkatoimistossa tai lipunmyyntipisteessä, mikä ei kuitenkaan tuo juuri mitään lisäarvoa asiakkaalle. Usein Internetin välityksellä on myös mahdollista vertailla hintatasoa helpommin, jota tietyssä matkatoimistossa ei voi tehdä. (Tilastot: Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö 2011–2012.)

Verkon kautta ostetuimmat tavarat ovat vaatteita, kenkiä tai muita harrastuksiin liittyviä tavaroita. Vaatteiden ja kenkien osalta verkkokauppa on kasvattanut suosiotaan viime vuosina erityisen voimakkaasti. Ostajien määrinä mitaten nuoremmat ikäluokat hallitsevat, mutta vanhempien ikäryhmien osalta verkkokaupankäynti yleistyy nopeammin kuin nuorten. (Tilastot: Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö 2011–2012.)



Kuvio 13. Kuluttajaverkkokaupan viisi ostetuinta tuoteryhmää vuosina 2010 ja 2012 (Tilastot: Väestön tieto- ja viestintäteknikan käyttö 2011–2012).

Verkkokaupankäynti painottuu tänä päivänä nuorempiin ikäluokkiin. Kuitenkin tarkasteltaessa keskimääräisen verkko-ostoksen rahallista arvoa huomataan, että suurimpia keskiostoja tekevät yli 35-vuotiaat. Kun lasketaan keskiarvot neljän viimeisimmän vuoden ostoista, voidaan karkeasti todeta, että 16-24-vuotiaiden ostosten keskiarvo on alle puolet muiden ikäluokkien keskimääräisistä ostoista. Lukumäärällisesti kuitenkin 16-24-vuotiaita asiakkaita on eniten, joten heidän volyyminsä korvaa pienen keskioston hinnan. (Tilastot: Väestön tieto- ja viestintäteknikan käyttö 2011–2012.)



Kuvio 14. Verkkokaupan käyttäjien kasvu Suomessa 1999-2013 (Verkkokauppatilasto 2012).

Kuviosta 14 huomataan, että kaikista 15-79-vuotiaista suomalaisista 75 % on jo tehnyt ostoksia verkossa. Verkkokaupankäynti kasvaa edelleen kuluttajien parissa, mutta voimakkain kasvu on rauhoittunut. Tulevaisuudessa verkkokaupankäynnin kasvu ei perustu enää niin paljon verkko-ostamisen yleistymiseen vaan enemmänkin ostettavien tuotteiden ja palveluiden määrän kasvuun. (Verkkokauppatilasto 2012.)

7.2 Verkkokaupankäynnin vaikutus toimitusketjuun

Mitä enemmän jakeluketjussa on toimijoita, sitä enemmän ketjussa liikkuvassa tavarassa on kustannuksia. Kun jakeluketjussa jokin toimija koskee tavaraan, sen kustannus nousee noin 7 %. Tämä on todella suuri kustannus riippuen tuotteesta. On siis usein paljon halvempaa tilata materiaalia tai tuotteita suoraan valmistajalta, jotta ylimääräiset kustannukset jäävät välikäsiltä pois ja ovat pelkkää säästöä omassa toiminnassa. Yleisesti ottaen välikäsien logistiikka muodostaa jakelukustannuksista huomattavan osan, joka voi joissain tapauksissa olla noin 40–60 % kaikista logistiikkakustannuksista. Näin suuret osuudet ovat esimerkiksi myymälän kustannuksissa, jossa asiakastiheys on korkea ja asiakas yleensä vaatii jonkinasteista asiakaspalvelua. Tästä syystä kuluttajakauppa organisoidaan vähittäiskaupan kautta. (Inkiläinen 2009; Haverila ym. 2005.)

Kun asiakastiheys laskee, myös tukitoimintojen määrä pienenee ja toiminta organisoidaan enemmän suoraan jakeluketjuun, jossa väliportaot on minimoitu. Tässä kohtaa tulee esiin hyvin verkkokaupat, joihin on siirretty eri alojen liiketoimintaa todella paljon. (Inkiläinen 2009.)

Verkkokaupasta tilatuissa tuotteissa jakeluketjun kustannukset ovat pienet, koska asiakas tilaa tuotteen suoraan valmistajalta tai jälleenmyyjältä. Palvelutaso ei kuitenkaan ole riittävä joissain tapauksissa ja kokonaan kaikkea liiketoimintaa ei voi siirtää verkkokauppaan, koska jotkin asiakkaat vaativat ns. touch & feel - lähestymistapaa ostopäätöstä tehdessään. (Inkiläinen 2009.)

Verkkokauppa on hyvä tapa vähentää logistisen ketjun välikäsiä ja minimoida kustannuksia näiltä osin. Verkkokaupassa on yleensä luvattu palvelutaso (toimitusaika, toimitusmäärät, toimitustapa, maksutapa), jonka mukaan ostaja tekee ostopäätöksen ja onkin ostajan päätettävissä, sopiiko verkkokaupankäynti kaikenlaisille tuotteille. (Inkiläinen 2009.)

7.3 Internet-markkinointi

Internet on kehittynyt nykymuotoonsa noin viidessätoista vuodessa, ja kehitys jatkuu edelleen huimaa vauhtia. Vuonna 2008 uusia Internet-osoitteita syntyi maailmanlaajuisesti noin 25 miljoonaa, 16 % enemmän kuin edellisellä vuonna ja kasvu on jatkunut samanlaisena tähän päivään saakka. Suurin osa näistä reilusta 20 miljoonasta uudesta Internet-osoitteesta on tietyllä tapaa kopioita jo olemassa olevista ratkaisuksista, eivätkä luo suuresti uutta lisäarvoa. Voidaan kuitenkin turvallisesti olettaa, että näiden reilun 20 miljoonan osoitteen sekaan mahtuu myös paljon sellaisia sivustoja, jotka tarjoavat jotain täysin uutta ja ennen kokemattomaa palvelua ja onnistuvat tiettyihin tarpeisiin vastaamalla houkuttelemaan todella suuria määriä käyttäjiä. Parhaita esimerkkejä tällaisista sivustoista ovat tietysti Facebook, Twitter tai Google, mutta myös muilla kuin näillä muutamalla jättiläisellä on suuret käyttäjämäärät. (Klikkaa tästä - Internetmarkkinoinnin käsikirja 2009.)

Internetin lumo nykypäivänä piilee nimenomaan nopeassa kehityksessä ja rajattomilta tuntuvissa mahdollisuuksissa. Kuitenkin toiminta Internetissä on samalla myös hyvin haasteellista ja vaikeaa. Käyttäjät ovat hajaantuneet miljoonille eri sivustoille, he ovat

tottuneet omimaan kaiken löytämänsä veloituksetta ja oppineet ohittamaan tylsät tai turhat asiat silmänräpäyksessä. Tämä asettaa Internet-markkinoinnille paljon haasteita, sillä käyttäjät tulee pystyä tavoittamaan silmänräpäyksessä, ennen kuin he ehtivät ohittamaan kohteen ja jatkavat seuraaville sivustoille. Vaikka käyttäjät ovatkin hajaantuneet miljoonille eri sivustoille, voidaan suuriakin kasaantumia löytää melko helposti, joissa markkinoinnilla on potentiaalia. (Klikkaa tästä - Internetmarkkinoinnin käsikirja 2009.)

Markkinointi sosiaalisessa mediassa on toimintaa, jossa käytetään hyväksi sosiaalisia vaikuttajia, sosiaalisen median alustoja ja Internet-yhteisöjä markkinointiin, suhdetoimintaan ja asiakaspalveluun. Määritelmä on pitkä ja kuulostaa hyvin vaikeaselitteiseltä ja monimutkaiselta. Yksinkertaisemmin sanottuna markkinointi sosiaalisessa mediassa on markkinoinnin tapa, joka käyttää erilaisia sosiaalisia alustoja välittääkseen kaupallisia viestejä potentiaalisille asiakkaille. Markkinointia sosiaalisessa mediassa kutsutaan tuttavallisemmin some-markkinoinniksi. Some-markkinointi on yleistynyt viime vuosien aikana, sillä mainostajien on mentävä sinne, missä heidän asiakkaansa viettävät aikaa. Sosiaalista mediaa ja sen kehittymistä pidetään yhtenä suurimmista yhteiskunnallisista murroksista sitten 1800-luvun alun teollisen vallankumouksen. (Olin 2011.)

Internet eroaa perinteisistä markkinointitavoista monin eri tavoin, mutta erityisesti sen vuorovaikutteisuuden, mitattavuuden ja kohdentamisen takia. Internet on näistä jokaisella alueella jo yksinään hyvin vahva, mutta kun kaikkia kolmea hyödynnetään samanaikaisesti, saadaan markkinoinnista mahdollisimman paljon irti. Internetissä käyttäjät voivat reagoida välittömästi markkinointiin eikä heidän tarvitse odottaa seuraavaan aamuun asti, jotta kaupat aukeavat, ja he voivat ilmaista kiinnostuksensa ostamalla tuotteen. (Klikkaa tästä - Internetmarkkinoinnin käsikirja 2009.)

Koska Internet on avoin ympäristö, kuka tahansa voi tuottaa sinne sisältöä. Tämä on johtanut siihen, että mainontaa ja erilaisia palveluita on jo tarjolla yllin kyllin. Markkinoinnin kohdentaminen Internetissä on erityisen tärkeää, sillä samoilla sivustoilla vierailee niin paljon erilaisia käyttäjiä, että tietyt mainokset eivät toimi kaikille. Käyttäjien edesottamuksia Internetissä voidaan mitata hyvin tarkasti ja näiden tulosten analysoinnilla myös markkinointi pystytään kohdistamaan oikeille käyttäjille. Käyttäjät kertovat verkkopalveluissa käyttäytymisellään tarpeistaan ja odotuksistaan eri tuotteita

kohtaan, joka helpottaa mainonnan kohdistamista. (Klikkaa tästä - Internetmarkkinoinnin käsikirja 2009.)

Yksi suosituimmista sosiaalisen median sivustoista on tällä hetkellä Facebook, ja siellä mainostaminen on tärkeä osa lähes minkä tahansa yrityksen markkinointia. Facebookilla on tänä päivänä jo yli 750 miljoonaa käyttäjää, jotka luovat valtavan kaupallisen potentiaalin, jota menestystä hakeva yritys ei yksinkertaisesti voi ohittaa. Facebookissa mainonnan tulee olla kohdennettua nettimainontaa, sillä mainoksia on kokonaisuudessaan todella paljon. Facebook suodattaa ja kohdentaa tietyille käyttäjille vain tietyt mainokset tehokkuuden parantamiseksi. (Olin 2011.)

Verkkoanalytiikka

Internet on moniin muihin markkinointikanaviin verrattuna ylivoimainen juuri helpon ja tarkan mitattavuuden ansiosta. Pelkkä mittaaminen ei kuitenkaan vielä riitä, sillä mittausdataa tulee pystyä analysoimaan ja etsimään siitä oikeita asioita, joiden pohjalta tehdä parempia ratkaisuja tulevaisuudessa. Mittausdatan kerääminen ja systemaattinen mittaus luo pitkällä tähtäimellä kilpailuetua. Sen avulla voidaan esimerkiksi suunnitella ja ennakoida markkinoinnin vuosisyklejä. Parhaassa tapauksessa voidaan tarkastella kahden viime vuoden juhannuskampanjoiden tehoa ja tehdä niiden perusteella parempia päätöksiä kuluvalle ja seuraavalle vuodelle. (Klikkaa tästä - Internetmarkkinoinnin käsikirja 2009.)

Edellä kuvatun kaltainen mittaus- ja datalähtöinen kulttuuri ovat tänä päivänä kuitenkin vielä melko harvinaista yritysten keskuudessa. Moni yritys kyllä käyttää erilaisia mittareita ja tekee niiden perusteella päätöksiä, mutta yleensä mittaus ja analysointi teetetään ulkopuolisten tahojen toimesta, sillä tämänkaltainen osaaminen on hyvin yksityiskohtaista. Ongelma tulee vastaan siinä, että esimerkiksi pienet hakukoneoptimointia harjoittavat yritykset hyvin harvoin ymmärtävät yritysten markkinoinnin kokonaisstrategiaa, eivätkä välttämättä kiinnitä huomiota oikeisiin asioihin. Jotta datalähtöinen kulttuuri voidaan luoda organisaatioon, tulee yrityksen sisällä olla toimija, joka pitää liiketoiminnan mittauksen langat käsissään, palvelee muuta organisaatiota tuottamalla näkemyksiä mittausdataan pohjautuen sekä pitää huolta siitä, että mittauksen infrastruktuuri pysyy kunnossa. (Klikkaa tästä - Internetmarkkinoinnin käsikirja 2009.)

Hakukonemarkkinointi

Hakukonemarkkinoinnin tavoitteena on lisätä yrityksen tuotteiden ja palveluiden näkyvyyttä hakukoneiden tulossivuilla. Tähän on olemassa kaksi eri keinoa, jotka ovat maksettu hakusanamainonta tai luonnollisen hakutulossijoituksen parantaminen eli hakukoneoptimointi. Hakukonemarkkinointia voidaan pitää tietyllä tapaa massamarkkinointina, mutta se eroaa perinteisestä tavasta hyvin selkeästi. Perinteinen massamarkkinointi on usein keskeyttävää markkinointia, jossa kuluttajan median käyttö keskeytetään esimerkiksi mainoskatkolla. Perinteisen massamarkkinoinnin tarkoituksena on saada keskeytettyä mahdollisimman suuri joukko ihmisiä, joista osa huomaa viestin. Osa tästä joukosta on myös kiinnostuneita tuotteesta tai palvelusta ja osa heistä päätyy lopulta ostamaan. (Klikkaa tästä - Internetmarkkinoinnin käsikirja 2009.)

Hakukonemarkkinoinnissa tarkoituksena ei ole viestiä mahdollisimman suurelle joukolle, kuten perinteisessä tavassa. Hakukonemarkkinoinnissa pyritään viestimään ainoastaan potentiaalisille asiakkaille juuri silloin, kun he ovat omalla haullaan jo ilmaisseet kiinnostuksensa tuotetta tai palvelua kohtaan. Tavoitettavuus on siis todennäköisesti hyvin paljon suurempi kuin perinteisillä keinoilla, jotka menevät suurimmaksi osaksi ohi kohdemarkkinan. Hakukonemarkkinointi eroaa myös perinteisestä markkinoiden segmentoinnista ja kohderyhmien määrittelystä, sillä se perustuu aina jo lähtökohdiltaan asiakkaan tekemiin hakuihin eikä kohderyhmiä tarvitse erikseen määritellä ryhmiksi, vaan tietyillä hakusanoilla hakevat asiakkaat tavoitetaan automaattisesti. (Klikkaa tästä - Internetmarkkinoinnin käsikirja 2009.)

8 Liiketoimintasuunnitelma

Tässä työssä liiketoimintasuunnitelma laaditaan usean erilaisen mallin pohjalta, mutta hyvin paljon muokaten tulevan yrityksen tarpeita varten. Haluamme keskittyä tiettyihin osa-alueisiin enemmän, sillä koemme ne tässä vaiheessa selvitystyötä tarpeellisemmiksi. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus ei ole niinkään houkuttaa sijoittajia, vaan tavoitteena on selvittää yrityksen menestymismahdollisuudet liiketoimintasuunnitelman muodossa.

8.1 Yritys ja toimiala

Perustettavan yrityksen projektinimi on tässä vaiheessa *AJ Capital Oy*. Nimi voi vielä ennen yrityksen virallista perustamista muuttua riippuen nimen kelpoisuudesta. Tarkoituksena on myös brändätä eri liiketoiminnot, kuten verkkokauppa, yksinkertaisilla ja mieleenpainuvilla nimillä osiksi yritystä. Yrityksen kotipaikkana toimii joko Espoo, Vantaa tai Helsinki. Kotipaikka päätetään vasta kun suunnittelu on siinä vaiheessa, että operatiivinen toiminta on tarkoitus käynnistää.

Yrityksen pääasiallisena toimialana on maahantuonti ja verkkokaupankäynti. Toimialaa on tarkoitus laajentaa yrityksen toiminnan kasvaessa useisiin eri suuntiin. Perustamisvaiheessa omistusosuudet jaetaan tasan kahden perustajajäsenen kesken, mutta ennen virallista perustamista yritykseen voi myös liittyä mukaan uusia jäseniä, jolloin omistusosuuksien jako tarkastellaan uudelleen. Yrityksen toiminta perustuu yrittäjien kokemuksiin ja koulutukseen tilaus-toimitusketjun hallinnasta sekä liiketoiminnasta. Molemmat yrityksen perustajat ovat koulutukseltaan tulevia tuotantotalouden insinöörejä.

Yritystoiminnan harjoittaminen ja verkkokaupan ylläpitäminen vaatii taitoja monelta eri osa-alueelta. Liiketoiminnan perusteet tulee tietysti olla hallussa, mutta maahantuonnin parissa toimittaessa tarvitaan lähinnä syvempää erikoisosaamista logistiikan osalta. Verkkokaupankäynnin osalta tärkeässä roolissa on Internetin tuntemus sekä sen käsittely markkinointi- ja myyntikanavana.

Yritys tulee toimimaan alkuvaiheessa koko Suomen alueella, mikä tuo lisää haasteita logistiikan suunnittelussa. Päämarkkina-alueena toimii kuitenkin pääkaupunkiseutu,

mutta myös muu Suomi otetaan huomioon. Suomessa on hyvin pitkät välimatkat, mutta hyvät tie- sekä rautatieverkostot, joita kannattaa hyödyntää kuljetuksissa.

Perustamisvaiheessa yritys vuokraa pienen varastotilan pääkaupunkiseudulta, jota on mahdollista laajentaa toiminnan kasvaessa tiettyyn pisteeseen asti. Hallinnolliset asiat hoidetaan aluksi joko varastotiloissa tai kotiolosuhteissa. Varastointivälineet pyritään toiminnan alkuvaiheessa lainaamaan varastotilaa vuokraavalta yritykseltä, mikäli se on mahdollista. Perustamisvaiheessa kuluja syntyy myös toimistotarvikkeista, kuten tietokoneista, tulostimista ja tarrakoneista.

Toimittajia yrityksen tuotteille löytyy hyvin monia, joten kilpailutus on perustamisvaiheessa yksi toiminnan edellytyksistä ja siihen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Hyvät kumppanivalinnat heti perustamisvaiheessa ovat kullannarvoisia ja tavoitteen tulee olla pitkissä kumppanuuksissa, jolloin toiminta on luotettavaa ja joustavaa. Alkuvaiheessa yritys maahantuo tuotteita ainoastaan EU-maista, mutta jatkossa toimintaa on tarkoitus laajentaa ainakin USA:han, jossa toimittajien pelisäännöt saattavat olla hyvin erilaisia kuin EU-maissa.

Taulukko 3. AJ Capital Oy:n SWOT -analyysi.

<p>Vahvuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • IT-osaaminen • Kokonaisuuksien hahmottaminen • Kokonaisvaltainen kokemus tilaus-toimitusketjun hallinnasta • Innovatiivisuus • Tuote- ja markkinatuntemus • Jatkuva kehittyminen muuttuvan ympäristön tahdissa • Verkkokaupan helppo ja nopea muokattavuus eri tarpeisiin 	<p>Heikkoudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ei aiempaa kokemusta maahantuonnista • Ei yrittäjätaustaa • Ei valmiita toimittaja- tai asiakasverkostoja • Liiketoiminta hyvin riippuvaista ulkopuolisista toimijoista • Resurssien vähäisyys suhteessa työmäärään (toimittajien ja kuljetusyritysten valinta, toiminnan kehittäminen, markkinointi jne.)
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Markkinoiden kasvu -> volyymien kasvu • Globalisaation mahdollistamat uudet aluevaltaukset • Teknologian kehitys • Ulkopuolinen rahoitus nopean kasvun mahdollistajana 	<p>Uhat</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verotuksen ja lakien äkilliset muutokset • Maailmantalouden muutokset • Kilpailutilanteen kiristyminen • Ulkopuoliset toimijat, joita emme pysty hallitsemaan (tavarantoimittajat, kuljetusyritykset, Internet palveluntarjoajat, pankit jne.)

Taulukossa 3 on esitetty SWOT-analyysin avulla yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat. Yrityksen suurimmat vahvuudet perustuvat

kokonaisvaltaiseen kokemukseen tilaus-toimitusketjun hallinnasta, markkinatuntemukseen sekä jatkuvaan kehittymiseen muuttuvan ympäristön tahdissa. Toisaalta heikkouksina voidaan pitää vähäistä kokemusta liiketoiminnasta ja etenkin alkuvaiheessa yrityksen hyvin suurta riippuvuutta ulkopuolisista toimijoista.

Toiminnan kasvaessa markkinoiden kasvu ja globalisaation mahdollistamat kokonaan uudet markkinat antavat hyvän mahdollisuuden liiketoiminnan kasvulle. Todennäköisesti tässä vaiheessa yritys tulee tarvitsemaan myös ulkopuolista rahoitusta, sillä omilla resursseilla kasvuodotukset ovat hyvin paljon pienemmät. Ulkopuolinen rahoitus mahdollistaa myös nopeamman kasvun, sillä resursseja on saatavilla moninkertainen määrä.

Suurimmat uhat yritystoiminnalle tulevat heikkouksista huolimatta ulkopuolelta. Lainsäädännössä ja maailmantaloudessa tapahtuvat muutokset ovat uhkia, joille emme välttämättä itse voi mitään ja ne voivat tapahtua hyvinkin äkillisesti. Näihin voimme kuitenkin varautua etukäteen riskianalyysin avulla, jolloin pystymme selviytymään myös vaikeista asioista. Kilpailutilanteen kiristymiseen tulee kiinnittää huomiota tarkkailemalla kilpailijoiden toimintaa jatkuvasti ja pyrkimällä pysymään heitä askeleen edellä. Kilpailijoilta tulee myös ottaa oppia, mikäli huomataan, että he toimivat joissain asioissa paremmin ja tehokkaammin.

Ulkopuoliset toimijat, joista yritystoiminta on riippuvaista, tuovat mukanaan tiettyjä riskejä ja uhkia, sillä heitä emme pysty juuri hallitsemaan. Pystymme kuitenkin pienenäkin toimijana todennäköisesti vaikuttamaan heidän toimintaansa jonkin verran ja viimeisenä vaihtoehtona on aina äänestää jaloilla ja vaihtaa toimijaa. Vaihtoehtoja esimerkiksi kuljetusyritysten osalta kyllä maailmassa riittää.

Toiminta-ajatus

Yritys maahantuo ja jälleenmyy verkkokaupan kautta ulkomailta hankittavia virvoitusjuomia Suomen markkinoilla. Tulevaisuudessa toimintaa on tarkoitus laajentaa myös muihin tuotteisiin, sillä kun tilaus-toimitusketju on hallinnassa, pystytään sitä hyödyntämään minkä tahansa materiaalin toimittamisessa ja myynnissä sekä uusien palveluiden tuottamisessa.

Yrityksen toiminta-ajatus perustuu vahvaan uskoon verkkokaupankäynnin jatkuvasta kasvusta ja kuluttajien vaativampaan tarpeeseen. Kuluttajat haluavat koko ajan uusia kokemuksia niin tuotteiden kuin palveluidenkin osalta, ja tähän markkinarakoon me pyrimme osumaan. Kokemuksiemme perusteella kuluttajat ovat tänä päivänä selkeästi tuotetietoisempia kuin esimerkiksi muutama vuosi sitten. He haluavat laadukkaita tuotteita ja palveluita nopeasti, helposti ja halvalla.

Liiketoimintaa lähdemme toteuttamaan edellä mainittujen periaatteiden pohjalta pyrkien luomaan joustavan, mukautuvan sekä tehokkaan toimitusverkon, jonka avulla pystymme tuottamaan asiakkaillemme heidän haluamaansa lopputulosta paremmin kuin muut.

8.2 Markkina-analyysi

Lähdimme selvittämään virvoitusjuomamarkkinoiden kokoa ja kaupallista potentiaalia Elintarviketeollisuusliiton, Tullin, Panimoliiton sekä Verohallinnon avustuksella. Näitä lähteitä käyttäen saimme mielestämme luotettavaa tietoa markkinoista ja niiden jakaantumisesta sekä kehitymisestä. Virvoitusjuomien %-osuus elintarvikkeiden kokonaistuonnista on esitetty taulukossa 4. Taulukossa 5 on esitetty tarkemmin eri virvoitusjuomien kotimaan myyntimäärät. Arviomme markkinoiden koosta eri alueittain ovat vain suuntaa-antavia arvioita, joilla pystymme suurpiirteisesti arvioimaan tulevan markkina-alueemme euromääräisen markkinoiden koon.

Taulukko 4. Virvoitusjuomien ja kivennäisvesien litra- ja euromääräiset osuudet elintarvikkeiden kokonaistuonnista vuonna 2011 (Elintarvikkeiden tuonti 2011 tuoteryhmittäin 2012; Tuonti ja vienti 1998–2012 2013).

	<u>Vuosi 2011</u>
Elintarvikkeiden kokonaistuonti € (Elintarviketeollisuusliitto, ETL)	3 972 000 000,00 €
Virvoitusjuomien ja kivennäisvesien %-osuus kokonaistuonnista	1,3 %
Virvoitusjuomien ja kivennäisvesien euromääräinen osuus kokonaistuonnista	51 636 000,00 €
Virvoitusjuomien ja kivennäisvesien tuonnin litramäärä (Panimoliitto)	92 675 000

Taulukko 5. Virvoitusjuomien litramääräinen kotimaan myynti eri tuotelajeittain vuonna 2011 (Tuonti ja vienti 1998–2012 2013).

		Myynti vuonna 2011 litroina	Myyntin %-osuus
	Cola	79 312 000	24 %
	Sitrus	52 014 000	16 %
	Muut	40 186 000	12 %
Sokeriton	Cola	54 256 000	17 %
	Sitrus	17 564 000	5 %
	Muut	16 898 000	5 %
	Kivennäisvesi	67 204 000	21 %
		327 434 000	

Virvoitusjuomien tuonnille saamme myyntihinnan litraa kohden jakamalla virvoitusjuomien ja kivennäisvesien euromääräisen osuuden tuonnin litramäärällä.

Virvoitusjuomien ja kivennäisvesien tuonnin arvo / l	0,56 €
--	---------------

Virvoitusjuomien ja kivennäisvesien tuonnin osuus litramyynnistä saadaan jakamalla tuonnin litramäärä kokonaismyynnin litramäärällä.

Virvoitusjuomien ja kivennäisvesien tuonnin osuus litramyynnistä	28 %
--	-------------

Virvoitusjuomien ja kivennäisvesien keskilitrahinta taulukossa 6 on karkea arvio, joka pohjautuu tekemäämme vertailuun eri kauppaketjujen kesken (Kesko, S-Ryhmä, Lidl, Rautakirja).

Taulukko 6. Virvoitusjuomien osuuden vertailu kokonaismarkkinoihin (kokonaismarkkinoihin sisältyy myös kivennäisvedet).

Virvoitusjuomien ja kivennäisvesien keskilitrahinta Suomessa € (arvio)	0,60 €
Koko markkinoiden koko € (arvio)	196 460 400,00 €
Virvoitusjuomamarkkinat €	156 138 000,00 €
Virvoitusjuomamarkkinoiden %-osuus kokonaismarkkinoista	79 %

Virvoitusjuomista koostuvaan valmisteverokertymään verrattuna arvioimillamme luvuilla saadaan lähes sama tulos, kuten taulukosta 7 huomataan, joten arvioimaamme virvoitusjuomien ja kivennäisvesien litrahintaa voidaan pitää luotettavana.

Taulukko 7. Virvoitusjuomien valmisteverokertymät vuonna 2011.

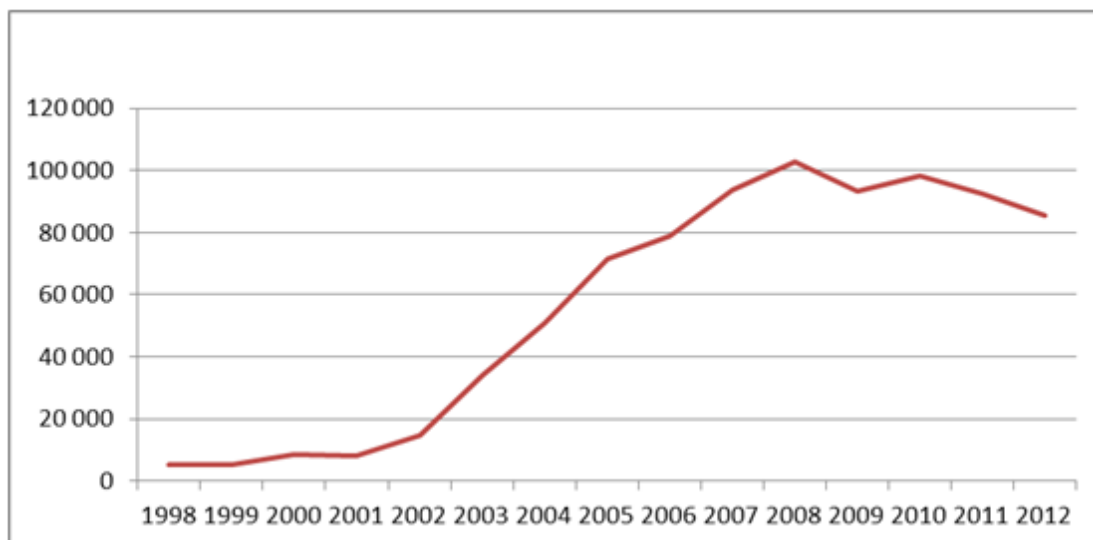
Valmisteverokertymä vuonna 2011 € (Panimoliitto)	63 000 000,00 €
Valmistevero-% (Verohallinto)	14 %
Virvoitusjuomavero / L (Verohallinto)	0,11 €
Virvoitusjuomaveron osuus valmisteverokertymästä €	36 017 740,00 €
Valmisteveron osuus valmisteverokertymästä €	27 504 456,00 €

Koska yrityksen toiminta on tarkoitus aloittaa pääkaupunkiseudulta, halusimme selvittää pääkaupunkiseudun markkinoiden kokoa ja kaupallista potentiaalia hiukan tarkemmin. Edellä olevien lukujen perusteella muodostimme karkean arvion pääkaupunkiseudun virvoitusjuomamarkkinoiden euromääräisestä koosta, joka on esitetty taulukossa 8.

Taulukko 8. Arvio pääkaupunkiseudun virvoitusjuomamarkkinoiden koosta.

Karkea arvio pääkaupunkiseudun virvoitusjuomamarkkinoista	
Vuodessa	31 227 600,00 €
Kuukaudessa	2 602 300,00 €
Viikossa	650 575,00 €

Arvio pääkaupunkiseudun virvoitusjuomamarkkinoiden koosta perustuu 20 prosentin osuuteen Suomen virvoitusjuomamarkkinoista. Todellisuudessa osuus on todennäköisesti suurempi, koska pääkaupunkiseudun ostovoima ja kulutus on mahdollisesti suurempaa kuin muualla Suomessa.



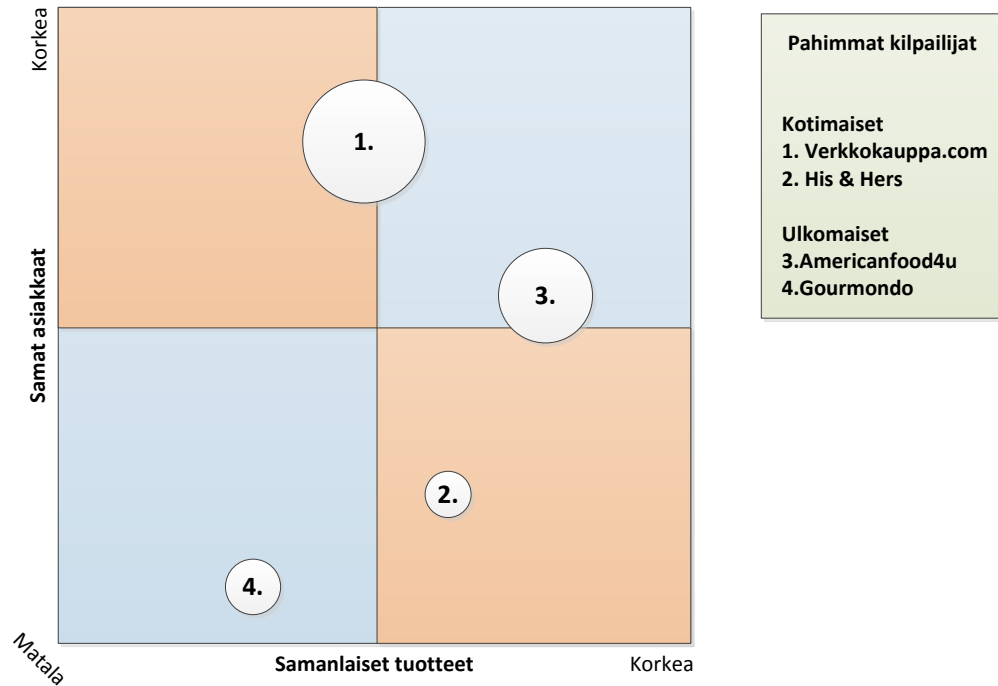
Kuvio 15. Virvoitusjuomien ja kivennäisvesien tuonnin kehitys vuosivälillä 1998 ja 2012. Luvut tuhansina litroina. (Tuonti ja vienti 1998–2012 2013.)

Kuviosta 15 voidaan havaita globalisaation selkeä vaikutus tuonnin kasvuun virvoitusjuomien ja kivennäisvesien osalta. Sama vaikutus on nähtävissä oikeastaan millä tahansa toimialalla. Kuvaajasta huomataan, että markkinat ovat kasvaneet vauhdilla saavuttaen tähänastisen huippunsa vuonna 2008, ennen talouden taantumaa. Vuosien 2008 ja 2012 välillä markkinat ovat pääosin laskeneet hieman vuosittain.

Tulevaisuutta on vaikea ennustaa, mutta vahva luottamus maailman talouden kasvuun ja kuluttajien kasvavaan ostovoimaan sekä kovempiin vaatimuksiin antaa meille hyvät lähtökohdat lähteä harjoittamaan liiketoimintaa tällä alalla.

8.3 Kilpailutilanne ja kilpailijat

Yritys tulee kilpailemaan alalla, jolla on useita toimijoita. Varsinaisia kilpailijoita ei kuitenkaan ole vielä liian montaa, sillä yrityksen tuotevalikoima tulee olemaan hyvin erilainen verrattuna suureen osaan alan toimijoita. Tuotevalikoima tulee koostumaan hieman erikoisemmista virvoitusjuomista, joiden tarjonta on tällä hetkellä hyvin vaatimaton Suomessa.



Kuvio 16. Kilpailija-analyysi.

Kilpailijoita löytyy sekä kotimaasta että ulkomailta. Suomalaisten toimijoiden osalta kilpailutilanne yksityisasiakkaiden osalta on hyvä, sillä periaatteessa ainut kilpailija on Verkkokauppa.com, jonka tuotevalikoima on kuitenkin hyvin suppea verrattuna muihin. Kuviossa 16 on vertailtu neljää pahinta kilpailijaa, joista kaksi on kotimaisia ja kaksi ulkomaisia.

8.3.1 Kotimaiset kilpailijat

Tällä hetkellä Suomessa toimii ainoastaan kaksi vartenotettavaa kilpailijaa samalla toimialalla. Alalla on myös muita toimijoita, mutta tuotteiden erikoisvariaatioita maahantuo ja myy vain kaksi yritystä.

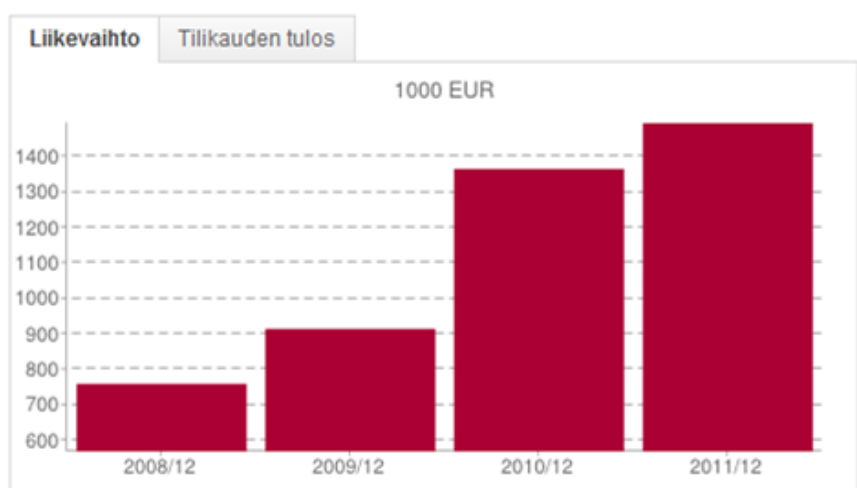
Verkkokauppa.com kilpailee suoraan ydinliiketoimintamme eli suoramyynnin yksityisasiakkaille verkkokaupassa kanssa ja on yksi vartenotettavista kilpailijoista.

Verkkokauppa.comin vahvuus on kilpailukykyinen hinta, joka johtuu pääosin tehokkaasta toimitusketjusta sekä suurista volyymeistä. Yrityksellä on myös valmiit kuljetussopimukset ympäri Eurooppaa, mikä mahdollistaa halvat tuotekohtaiset kuljetuskustannukset. Ydinliiketoimintaa on kuitenkin elektroniikan jälleenmyynti, ja virvoitusjuomia myydään lähinnä sivutuotteena, ja niiden myynnin osuus liikevaihdosta on hyvin pieni. Yrityksen tarkoituksena tähän asti on ollut lähinnä myydä tuotteita kylkiäisinä kun asiakas tekee verkkokaupasta suurempia tilauksia.

Verkkokauppa.com iskee juuri siihen kohderyhmään, joilla virvoitusjuomien kulutus on suurinta. Mielestämme Verkkokauppa.com tarjoaa kuitenkin liian pienen tuotevalikoiman eikä sillä ole tarjolla suoria toimituksia asiakkaalle eli kotiinkuljetuspalvelua, vaan asiakkaan tulee hakea tuotteet lähimmästä Postista tai pakettiautomaatista.

Verkkokauppa.comin pystymme haastamaan tarjoamalla asiakkaille lisäarvoa kotiinkuljetuspalvelun muodossa sekä tarjoamalla suuremman valikoiman tuotteita kilpailukykyiseen hintaan. Emme pysty alkuvaiheessa kilpailemaan Verkkokauppa.comin kuljetuskustannusten kanssa, mutta tavoitteena on kehittää omaa verkostoa niin, että pystymme kilpailukykyiseen hintaan hyvällä katteella.

Toinen kotimainen toimija on alkoholin- ja muiden juomien tukkukauppaan erikoistunut His & Hers Oy. Se kilpailee kanssamme yritysasiakassektorilla päivittäistavara- ja HoReCa-puolen asiakkaista. His & Hers Oy on vakiinnuttanut asemansa Suomen markkinoilla ja kasvattanut liikevaihtoaan muutaman vuoden aikana tasaisesti. Sen etuna on kuitenkin ollut tähän asti täydellinen kilpailijoiden puute, nimenomaan erikoistuotteiden osalla.



Kuvio 17. His & Hers Oy:n liikevaihdon kehitys (Taloussanomien 2013).

Kuviossa 17 on esitetty His & Hers Oy:n liikevaihto vuosilta 2008–2011. Liikevaihto on kasvanut joka vuosi 10–50 %, mikä kuvaa hyvin markkinoilla tapahtunutta muutosta. Kuluttajien kiinnostus erikoisempiin tuotteisiin on kasvanut, ja kuluttajat haluavat kokeilla uusia tuotteita ja nähdä uusia vaihtoehtoja perinteisille tuotteille. Kuvaaja luottaa uskoa myös meidän tulevalle toiminnalle, sillä His & Hers Oy ei myy tuotteitaan ollenkaan suurissa erissä verkkokaupan kautta, vaan sen toiminta keskittyy jälleenmyyntiin yrityksille.

His & Hers Oy on saanut vankan asiakaskunnan ja luoneet laajan toimitusverkoston käyttäen apuna päivittäistavarakauppaketju Keskoa. Meille suurin haaste tulee olemaan se, kuinka pystymme tarjoamaan K-ryhmälle enemmän lisäarvoa kuin mitä His & Hers Oy sille jo tarjoaa. Suomessa on toisena suurena päivittäistavarakaupan ketjuna S-ryhmä, joka ei ole vielä toistaiseksi kyseisille markkinoille rantautunut. Mahdollisuutemme yritysmarkkinoilla on todennäköisemmin S-ryhmä kuin Kesko, mutta myös muita pienempiä potentiaalisia toimijoita voidaan löytää.

8.3.2 Ulkomaiset kilpailijat

Ulkomaisia toimijoita on hyvin paljon, mutta valitsimme tähän kaksi tällä hetkellä kuluttajien keskuudessa suosituinta pohjautuen omiin kokemuksiin sekä suppeaan tekemäämme markkinatutkimukseen. Useat ulkomaiset toimijat tarjoavat hyvin laajan valikoiman erikoistuotteita, ja hinta on myös erittäin kilpailukykyinen. Meidän onneksemme kuitenkin kuljetuskustannukset sekä toimitusajat Suomeen ovat

kohtalaisen suuret, joten todennäköisesti pystymme viemään ainakin osan niiden tämänhetkisestä suomalaisesta asiakaskunnasta.

Kokemuksiimme perustuen moni potentiaalinen asiakas on myös hieman skeptinen ulkomailta tilaamisen suhteen, sillä kaikki maksuliikenne tapahtuu etukäteen. Monilla toimijoilla on myös ollut ongelmia toimitusten suhteen; tuotteet ovat olleet väärinä, tuotteita on mennyt kuljetuksen aikana rikki tai tuotteita on ollut eri määrä kuin tilauksessa on sovittu. Palautusmahdollisuudet ja korvaukset ovat yksi ongelmakohta ulkomaisten toimijoiden osalta.

Americanfood4u on saksalainen verkkokauppa, joka myy USA:sta tuotuja elintarvikkeita useisiin maihin. Verkkokauppa on ollut suomalaisten suosiossa jo useita vuosia, mutta se on nostanut viime aikoina hintojaan hyvinkin paljon ja tilaukset ovat vähentyneet koko ajan. Sen tuotevalikoima on erittäin laaja ja se tarjoaa myös suomalaisille asiakkaille kotiinkuljetuspalvelun kolmannen osapuolen toimesta.

Yrityksen verkkokauppa ei kuitenkaan ole kauhean selkeä ja toiminnallisuudessa on suuria puutteita. Tällä hetkellä yritys tarjoaa verkkokaupan kielivaihtoehdoksi myös suomea, mutta se on lähinnä sekoitus englantia, saksaa ja suomea. Sivusto ei myöskään tällä hetkellä toimi juuri ollenkaan eikä tilauksia voi tehdä. Tämä avaa mahdollisuudet kotimaiselle verkkokaupalle, josta tilaaminen on helppoa ja turvallista sekä tarjoaa lähes yhtä laajan tuotevalikoiman.

Vielä vuosi sitten olisimme pitäneet Americanfood4u -verkkokauppaa pahimpana kilpailijanamme, mutta tällä hetkellä sen toimintansa on hyvin epävakaalla pohjalla. Suuria muutoksia saa tapahtua, jotta yritys pystyy voittamaan asiakaskunnan luottamuksen uudelleen. Yksi tavoitteistamme on avata oma verkkokauppa ennen kuin yritys onnistuu Suomen valloituksessa uudelleen ja näin tehdä heidän toimintansa meidän markkinoillamme hyvin vaikeaksi.

Toinen hieman tuntemattomampi toimija on Gourmondo, joka tarjoaa myös todella laajan valikoiman erilaisia tuotevariaatioita. Suosio perustuu kuitenkin lähinnä alkoholijuomien toimitukseen, eikä niinkään virvoitusjuomien. Hintataso on kuitenkin hyvin korkea, ja kuljetuskustannukset ovat suuret sekä toimitusajat Suomeen pitkät.

Yrityksen verkkokauppa on hyvin vaatimaton eikä sisällä mitään erikoisuuksia. Verkkokauppa on kyllä hyvin yksinkertainen, mutta toimivuudessa on silti parantamisen varaa. Kielivaihtoehtoina verkkokaupassa on englanti ja saksa, ja englanninkielinen versio sivustosta on hieman epämääräinen. Tämä syy saattaa jo olla riittävä käännyttäkseen monet suomalaiset asiakkaat pois, sillä se ei ainakaan herätä luottamusta.

Yksi yrityksen vahvuuksista on alennuskampanjat. Ensimmäisestä tilauksesta saa heti tietyn prosentin alennusta ja mitä enemmän tilaa, sitä enemmän alennusta saa seuraavaan tilaukseen. Tämä on hyvä keino sitouttaa asiakaskuntaa ja tehdä kanta-asiakkaita.

Uskomme vahvasti, että Gourmondon suhteen ei tarvitse olla liikaa huolissaan, sillä yrityksen verkkokauppa on hyvin vaatimaton ja hintataso kallis. Pystymme päihittämään Gourmondon erinomaisella verkkokaupalla, kilpailukykyisemmällä hintatasolla sekä myös paremmilla ja selkeämmillä kampanjoilla

8.4 Tuotteet ja palvelut

Liiketoiminnan alkaessa yrityksemme maahantuo noin 5:tä–10:tä eri tuotetta, joilla on erilaisia ominaisuuksia. Samoissa tuotteissa on myös eroja pakkauskoossa, joten varsinainen tuotemix täten käytännössä kolminkertaistuu. Tuotteiden eri pakkausko'oilla pyritään antamaan kuluttajille vaihtoehtoja. Tällä hetkellä kilpailijoilla on vaihtoehtona vain tukkupakkaus tai yksittäinen tuote, jonka hinta on kaksinkertainen verrattuna tukkupaketin yksittäiseen tuotteeseen.

Alussa tuotevalikoima sisältää pääasiassa luvun 8 alussa mainittuja virvoitusjuomia, mutta tarkoitus on kasata pikkuhiljaa rinnalle myös laaja kirjo sivutuotteita. Tarkoitus on maahantuoda ns. testieriä ja selvittää, onko niillä suurempaa kaupallista potentiaalia. Kysyntää uusille tuotteille voimme selvittää myös erilaisten markkina- ja markkinointitutkimusten avulla ja niiden perusteella tehdä päätöksiä, onko maahantuonti ja jälleenmyynti järkevää ja taloudellisesti kannattavaa.

Palveluiden kehittäminen

Yrityksemme toiminta pohjautuu hyvin vahvasti logistiikkaan sekä verkkokaupan tarjoamiin mahdollisuuksiin. Tästä syystä haluamme jatkuvasti kehittää näitä kahta osa-aluetta, jotta pystymme tarjoamaan asiakkaille markkinoiden parasta palvelua. On selvää, että suurin kilpailuvalttimme on nimenomaan parempi palveluiden laatu verrattuna muihin kilpailijoihin.

Palveluiden kehittäminen pohjautuu hyvin pitkälti asiakkailta saatuun palautteeseen ja heidän kokemuksiinsa kaupankäynnistä kanssamme. Pyrimme säännöllisin väliajoin mittaamaan asiakastytyväisyyttä tarkkaan suunnitelluilla ja hyvin toteutetuilla markkinointitutkimuksilla. Tarkoituksena on aktivoida asiakkaita antamaan palautetta ja kehitysehdotuksia erilaisin palkinnoin, esimerkiksi lahjakortein tai alennuksin verkkokauppaamme.

Logistiikan osalta kehittämismahdollisuudet ovat rajalliset johtuen käytettävistä ulkopuolisista toimijoista, mutta maksavana asiakkaana vaadimme ostamiltamme logistiikkapalveluilta haluamaamme laatutasoa ja uskomme saavamme äänemme kuuluviin, mikäli palvelu ei vastaa odotuksiamme. Logistiikka-alalla potentiaalisia toimijoita on useita, joten valinnan varaa löytyy.

8.5 Logistiikka

Yrityksemme logistiikka perustamisvaiheessa on hyvin yksinkertaista. Tarkoituksena on ostaa paljon palveluita, kuten huolinta, kuljetukset ja jakelu, ulkopuolisilta toimijoilta. Haluamme kuitenkin tietää, miten voisimme tulevaisuudessa toimia ja mitä olemme valmiita maksamaan edellä mainituista palveluista ja kuinka paljon ne pystyvät joustamaan ehdoillamme. Kilpailutamme alkuvaiheessa muutamia suurempia huolinta- ja kuljetusalan yrityksiä ja pyrimme saamaan näiltä kokonaisvaltaisia ratkaisuja yrityksen toimintoihin.

Alkuvaiheessa ainut fyysisesti logistinen funktio toimitusketjussamme, jota hallitsemme itse, on yrityksen varaston sisäinen toiminta. Varastoon saapuvan tavaran purkaa erillinen kuljetusyhtiö ja lähtevän tavaran lastaa erillinen jakeluyhtiö.

Varastotila tullaan alkuvaiheessa mitoittamaan muutamalle lavapaikalle, mutta laajennusvaraa täytyy olla helposti saatavilla. Tähän vaikuttaa erityisesti toiminnan simuloinnissa myöhemmin läpikäytävät skenaariot. Toiminnan kasvaessa tarvitsemme todennäköisesti suurempia varastotiloja ja siinä vaiheessa oman kokonaisen varaston vuokraamista tulee harkita. Toiminnan alkuvaiheessa varaston yhteyteen on tarkoitus integroida pieni toimistotila, jossa yrityksen hallinto toimii.

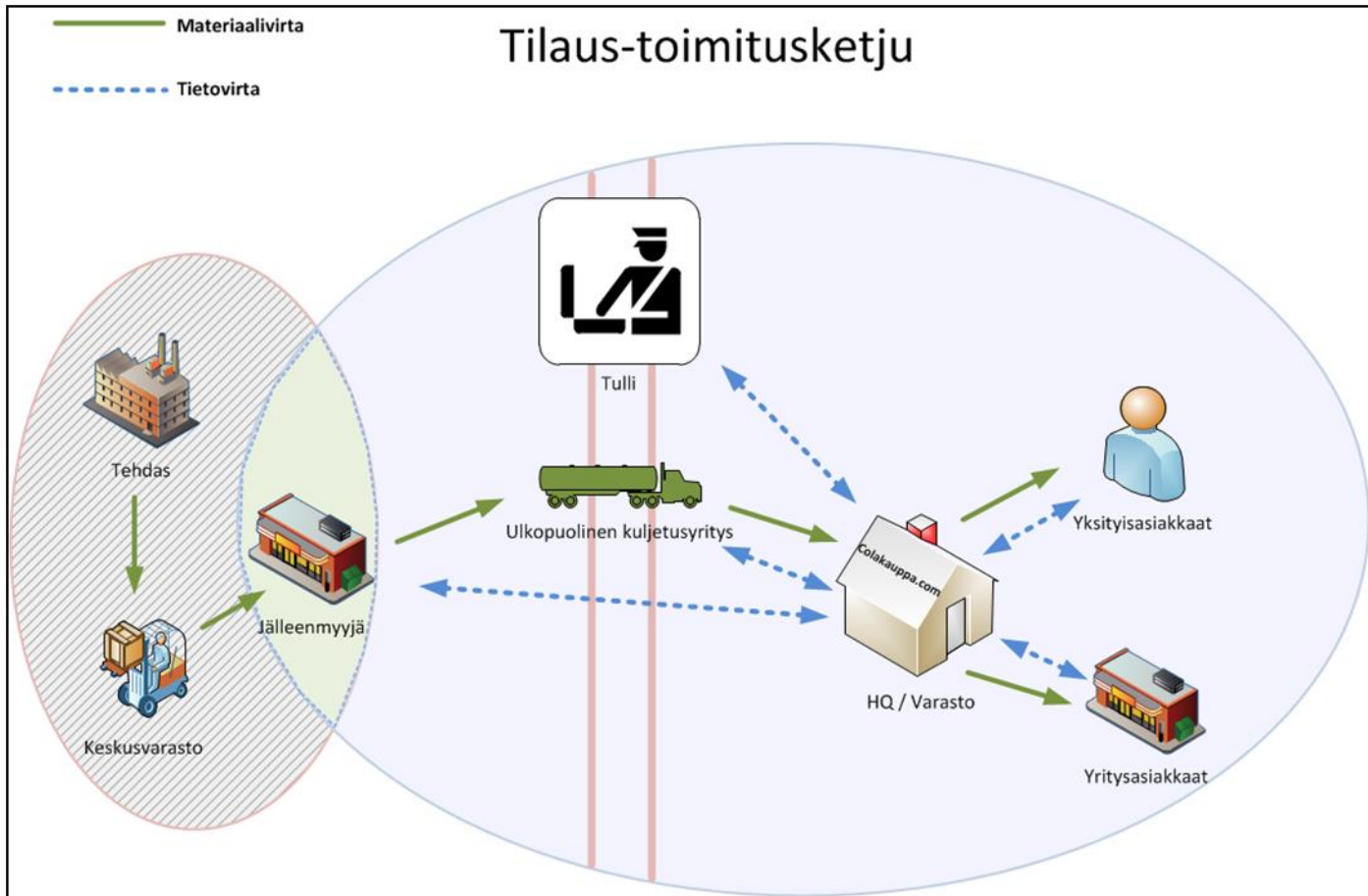
8.5.1 Tilaus-toimitusketju

Yrityksemme tilaus-toimitusketju muodostuu useasta kulmakivistä, joihin pystymme omalla toiminnalla vaikuttamaan. Kuvassa 14 on kuvattu yrityksen toimitusketju sekä ketjun materiaali- ja tietovirrat.

Jotta yrityksen toimitusvarmuus ja laatu saadaan pidettyä asiakkaalle erinomaisena, tulee yrityksellä olla luotettavia tavarantoimittajia ja yhteistyökumppaneita. Valitsemme toimittajat hinnan, toimitusvarmuuden, toimitusaikojen ja tuotteiden laadun perusteella. Toimittajan maantieteellinen sijainti on myös tärkeä, ja alkuvaiheessa tarkoituksena on tuoda tavaraa ainoastaan Euroopan unionin alueelta, koska se on byrokraattisesti helpompaa ja nopeampaa. Ongelmatilanteiden selvittäminen on huomattavasti helpompaa EU:n alueella toimivien yritysten kanssa.

Pyrimme kartoittamaan kansainväliset kuljetus- ja huolintayhtiöt, jotka pystyvät tarjoamaan meille kuljetukset ja huolinnan aina toimittajalta suoraan yrityksen varastolle. Kriteereinä kuljetuspalveluiden hankinnassa ovat hinta, toimitusvarmuus ja toimitusajat. Sen lisäksi yrityksen, jolta palveluita ostamme, tulee olla todella luotettava toimija alalla. Tärkeää meille on yhteistyön joustavuus, koska olemme alussa pieni toimija alalla ja pyrimme sitomaan mahdollisimman vähän pääomaa toimintaamme.

Pääperiaatteena tulee olemaan, että erillinen huolintayhtiö hoitaa sekä vienti- että tuontitullaukset, jotta voimme keskittyä kotimaassa oman jakelumme suunnitteluun ja markkinointiin. Koska yrityksemme myy valmisteveron alaisia tuotteita, olemme säännöllisesti tullin kanssa yhteydessä (valmisteverot jne.), ellei huolintaliike tilitä veroja puolestamme, jolloin maksamme verot käytännössä huolintaliikkeelle. Tässä tulee kuitenkin olla tarkkana, että verot maksetaan. Huolintaliikkeellä on vastuu tehdä ilmoitukset tulliin ja jos nämä jää tekemättä, voi olla että joudumme maksamaan kaksinkertaiset verot.



Kuvio 18. Tilaus-toimitusketjun kuvaus

Tilaus-toimitusketju toimii kuviossa 18 osoitetulla tavalla. Toimitusketju alkaa tehtaasta, jossa tuote valmistetaan. Tuotteen valmistuksen jälkeen tuote siirretään tehtaan keskusvarastoon tai erilliseen suurempaan jakelukeskukseen, josta sen matka jatkuu joko jälleenmyyjän tai tukkurin varastoon. Tukkuri tai jälleenmyyjä myy tuotteitaan eteenpäin heidän asiakkailleen. Tässä vaiheessa me astumme mukaan toimitusketjuun. Kartoitamme toimittajat ja pyrimme löytämään luotettavan jälleenmyyjän tai tukkurin, jolta ostaa tuotteita.

Ostamme tuotteet, jolloin syntyy ostosopimus tavarantoimittajan ja meidän välillä. Teemme myös rahti- ja huolintasopimuksen, johon sisällytetään tarvittavat vakuutukset tuotteille. Tuotteet noudetaan tavarantoimittajalta rahdinkuljettajan toimesta, josta ne edelleen kuljetetaan satamaan tai suoraan maateitse kohti Suomea.

Kun tavara ylittää rajan, tapahtuu vienti- ja tuontitullaus. Tuontitullauksen jälkeen tuotteet saapuvat rahdinkuljettajan toimesta varastoomme. Varasto vastaanottaa ja tarkastaa tavarat. Mikäli tavara ei ole kuranttia, tehdään tarvittavat toimenpiteet

sidosryhmien vastuiden ja sopimuksien mukaan (reklamaatiot, palautukset, hinnanalennukset jne.). Varastoon vastaanotetut tuotteet inventoidaan ja varastoidaan.

Impulssi kaupasta syntyy, kun asiakas tekee verkkokaupan kautta myyntitilauksen. Yksityisasiakkaille on luvattu tietty toimitusaika yhdessä ulkopuolisen jakeluyhtiön kanssa (esimerkiksi 2–3 päivää tilauksesta kotiovelle). Yrityisasiakkaat voivat toimituksen lisäksi noutaa tuotteet varastoltamme. Myyntitilaukset käsitellään, varastosaldot tarkastetaan ja tilaukset vahvistetaan. Asiakkaalle tiedotetaan sähköisesti tekstiviestin ja sähköpostin välityksellä arvioitu toimitusaika ja kaupan ehdot sekä kauppasopimus. Samalla tapahtuu veloitus asiakkaalta luottokunnan verkkopalvelun kautta.

Kun asiakkaan tilaus on vahvistettu, tilataan toimituksille kuljetukset. Tarvittaessa tehdään uusia ostotilauksia, mikäli asiakkaan tilaama tuote on loppumassa tai loppunut. Mikäli tuote on jo päässyt loppumaan varastosta, voimme ehdottaa asiakkaalle korvaavia tuotteita varastosaldojen perusteella.

Tuotteet kerätään valmiiksi kuljetettavaksi, jakeluyhtiö noutaa ne varastoltamme ja jakelee tuotteet asiakkaillemme. Kun tuote on toimitettu asiakkaalle, kauppa on tehty, ellei asiakas palauta tuotteita tai tee reklamaatioita tuotteista.

8.5.2 Maahantuonti

Alkuvaiheessa maahantuonti pyritään kokonaisuudessaan ulkoistamaan erilliselle huolintayhtiölle. Tällä tarkoitamme siis koko pakettia, joka sisältää rahat, huolinnat ja tulliselvitykset. Tällöin pystymme itse keskittymään ydinosaamiseemme, joka tapahtuu kotimaassa.

Kun toiminta kasvaa, aiomme ottaa vakavasti harkintaan valmisteverottoman varaston perustamisen. Valmisteveroton varasto sitoisi vähemmän pääomaa varastoituihin tuotteeseen, ja saisimme siis vapautettua kassaamme enemmän käteistä.

Mikäli liiketoiminta kasvaa vielä enemmän, lähdemme kehittämään ulkomaan toimintoja ja suunnittelemaan itse ulkomaan kuljetukset ja rahtaukset sekä tekemään itse tarvittavat vakuutus- ja kuljetussopimukset. Tullauksetkin otamme omalle

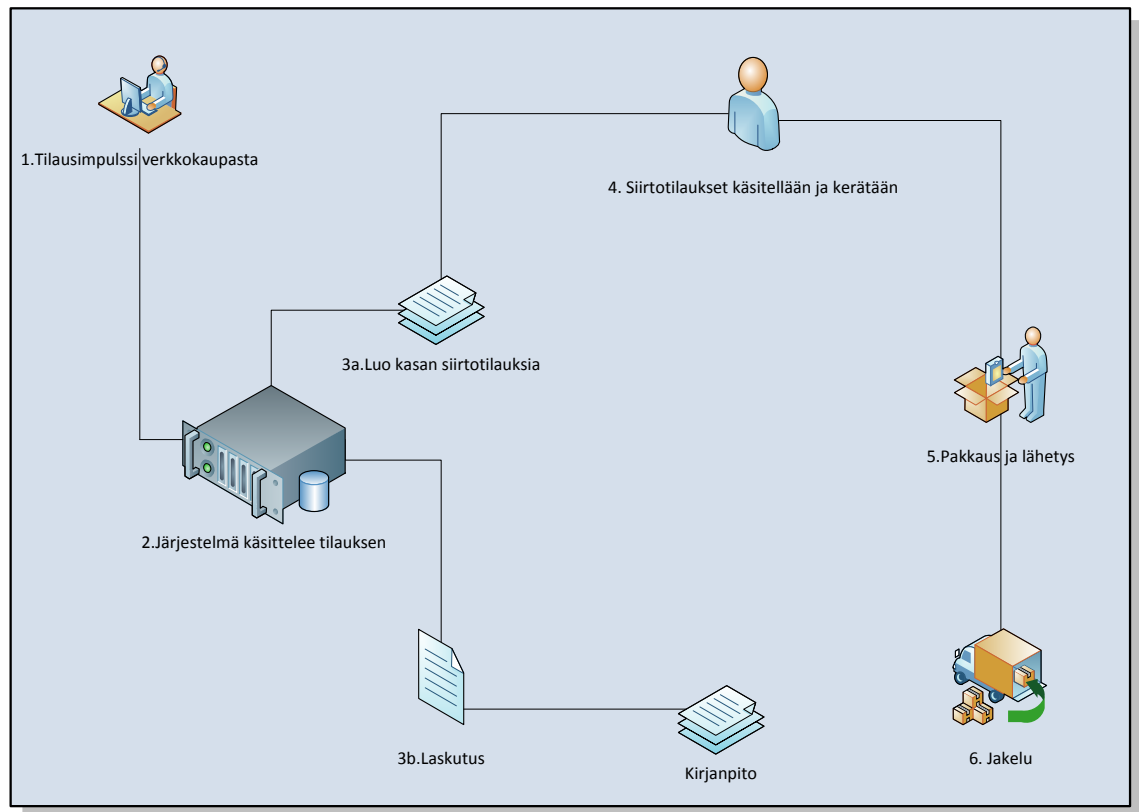
kontollemme, mikäli toiminta kasvaa riittävästi. Tietysti kartoitamme ensin, onko se ylipäätään kannattavaa ja sitooko se meiltä liikaa resursseja.

Ulkoistamisen lopettaminen on aina hyvin vaikeaa eikä ole aina hyvä vaihtoehto. Pyrimme kartoittamaan hyvin tarkasti, tuleeko muutokset olemaan kannattavia. Tarkoituksenamme on olla yritys, jolla on kokonaisvaltainen tilaus-toimitusketjun hallinta, jotta pystymme olemaan joustavia ja kilpailukykyisiä sekä hinnan että laadun kannalta.

8.5.3 Operatiivinen toiminta varastossa ja verkkokaupassa

Yrityksen varsinainen operatiivinen toiminta tavaran liikkuvuuden osalta on kuvattu kuviossa 19. Tilausimpulssi lähtee verkkokaupasta yksityisen tai yritysasiakkaan toimesta. Toki tilausimpulssin aikaansaamiseksi on markkinoinnin ja myynnin hoidettava tehtävänsä niin hyvin, että tilaaja ylipäätään haluaa meiltä jotain ostaa. Tilauksen jälkeen järjestelmä käsittelee tilauksen ja luo näistä kasan myyntitilauksia. Myyntitilaukset hyväksytään, jolloin varastolle luodaan siirtotilaukset keräilyä varten. Siirtotilauksien mukaan tilaukset kerätään ja pakataan kuljetusvalmiiksi lähetystä varten. Kun asiakas tekee tilauksen, tapahtuu samalla laskutus. Verkkokauppa ei anna asiakkaan tilata tuotteita, joita ei ole varastossa, ellei asiakas hyväksy pitkää toimitusaikaa.

Laskutus merkitään suoraan kirjanpitoon, ja myyntitilauksessa olevat tuotteet luovat varastoon siirtotilaukset, jotka poistavat varastosaldoilta myytävää saldoa. Kerätty saldo muutetaan lähetettävien saldoille. Tällöin pystytään kohdistamaan fyysisesti, missä saldoja on. Kun tuote on toimitettu asiakkaalle, varastosaldosta vähennetään toimitettu määrä.



Kuvio 19. Verkkokaupan operatiivisen toiminnan malli

Esimerkkinä asiakas tilaa kolme laatikkoa tuotetta X. Tuotetta X on varaston keräyspaikan fyysisen saldon mukaan 100 laatikkoa. Tuotetta X on avoimilla siirtotilauksilla 45 laatikkoa ja valmiiksi kerättynä tuotetta on 15 laatikkoa. Varastosaldo on siis yhteensä 115 laatikkoa, kerättävä saldo on 100 laatikkoa ja yhteensä jäljellä oleva myytävä saldo, joka näkyy asiakkaalle verkkokaupassa on 52 laatikkoa. Myytävä saldo näkyy asiakkaalle reaaliajassa verkkokaupassa, jolloin asiakas näkee suoraan tuotteelle luvatusajan.

8.6 Verkkokauppa

Verkkokauppa tullaan ostamaan räätälöitynä palveluna erilliseltä yritykseltä tai yksittäiseltä henkilöltä. Kriteereinä verkkokaupan hankinnassa tulee olemaan sen hinta ja laatu. Vaatimuksia asiakkaan näkökulmasta ovat helppokäyttöisyys ja reaaliaikaisuus. Vaatimuksia sisäisissä funktioissa tulee olemaan reaaliaikaisuus, helppokäyttöisyys, päivitettävyys yleisellä tasolla, tuotetietojen päivitettävyys ja lisäys,

informaation helppo saatavuus lokeista (myyntitilastot, klikkaukset jne.). Verkkokaupan tulee olla nykyaikainen, ja sitä pitää olla mahdollista käyttää erilaisilla mobiililaitteilla.

8.7 Markkinointi

Yritys maahantuo ja myy verkkokaupan kautta erilaisia valmisteverollisia elintarvikkeita, kuten virvoitusjuomia, kivennäisvesiä ja energiajuomia. Samalla yritys tarjoaa tuotteelleen kuljetuksen ja muita lisäpalveluita, jotka pohjautuvat verkossa käytävään kaupankäyntiin ja logistiikkaan (tuotteen esillepanot tapahtumissa, kylmälaitteistot jne.)

Asiakkaan hyödyt ovat helppo saatavuus, tilausten vastaanotto 24 tuntia vuorokaudessa ja toimitusten nopeus ja varmuus. Yrityksen maahantuomia tuotteita myyvät kilpailijat, mutta me tarjoamme tehokasta logistiikkaa ja saatavuuden helppoutta asiakkaalle, mikä näkyy nopeana toimitusaikana ja toimitusvarmuutena.

Yrityksen asiakkaita ovat pääasiassa yksityiset asiakkaat, mutta asiakkaita ovat myös erilaiset yritykset, yhdistykset ja tapahtumienjärjestäjät, jolle yrityksemme toimittaa tuotteita.

Asiakkaat tavoitetaan pääasiassa sosiaalisessa mediassa (Facebook, twitter jne.) ja muissa verkon medioissa. Yritys pyrkii myös esittäytymään erilaisissa alan tapahtumissa ja messuilla. Markkinointia tapahtuu myös vahvasti erilaisissa tapahtumissa, kuten festivaaleilla, rock-konserteissa, tietotekniikkatapahtumissa ja muissa yleisötapahtumissa ympäri Suomen. Uskomme näiden kanavien tavoittavan todella paljon potentiaalisia asiakkaita ja näin pyrimme luomaan yrityksellemme imagoa. Lopullinen käyttäjäkokemus tulee olemaan vahvassa roolissa varsinaisten ensimmäisien kaupankäyntien ja toimituksien jälkeen. Myös verkkokaupan käyttäjäkokemus on suuressa roolissa kauppojen uusiutumisen kannalta.

9 Markkinoiden segmentointi

Yrityksen potentiaaliset kokonaismarkkinat koostuvat yksityisasiakkaista ja yritysasiakkaista. Alkuvaiheessa ydinliiketoimintaa tulee olemaan verkkokaupan kautta tapahtuva kaupankäynti yksityisasiakkailla, mutta toiminnan käynnistyessä tarkoituksena on tarjota tuotevalikoimaa myös yritysasiakkailla.

Kaupankäynti yksityisasiakkaiden ja yritysasiakkaiden välillä eroaa hyvin paljon toisistaan, mutta tuotteen loppukäyttäjät tulevat joka tapauksessa olemaan yksityishenkilöitä. Verkkokaupan kautta yritys pystyy tavoittamaan suuret määrät ihmisiä joka puolelta Suomea, ja mainonta pystytään kohdistamaan tietyille kohderyhmille erityisesti sosiaalisen median avulla. Yritysasiakkailla tulee käyttää eri myyntikeinoja, sillä verkkokauppa ei ole tähän tarkoitukseen oikea väline. Yrityksiä tulee pyrkiä tavoittamaan todennäköisesti yksi kerrallaan esimerkiksi tuote-esittelyiden ja tapaamisien kautta.

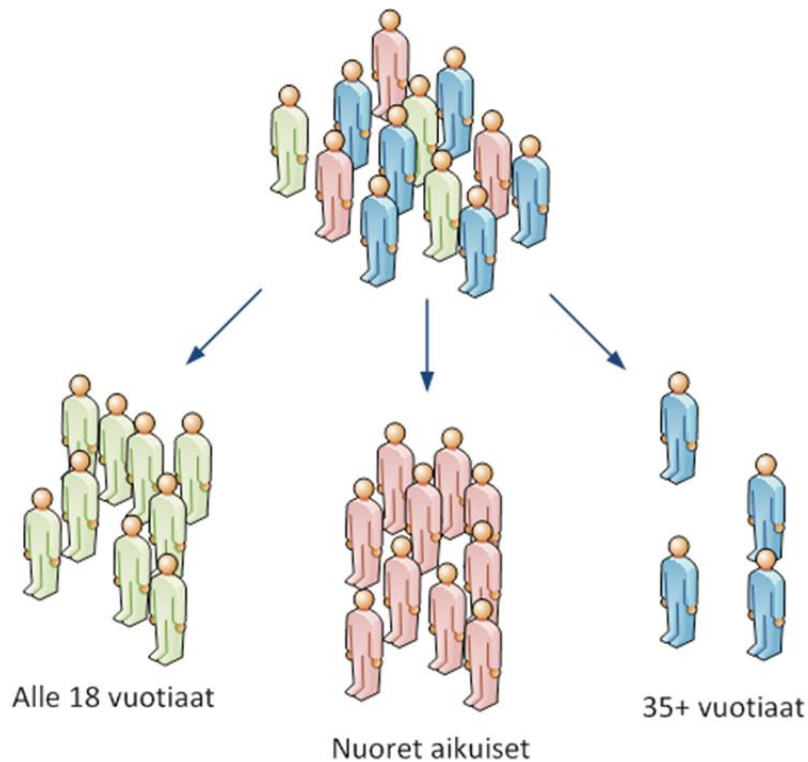
Olellainen asia strategiassa on lähestyä suuria ketjuja, joiden avulla pystytään tavoittamaan useita eri yrityksiä saman ketjun sisällä ja saamaan tuotteet niiden näkyviin helpommin.

9.1 Yksityisasiakkaat

Yksityisasiakkaat voidaan jakaa tässä vaiheessa iän perusteella kolmeen eri kohderyhmään, jotka eroavat toisistaan. Jokaisen kohderyhmän sisältä pystytään löytämään vielä erilaisia yhdistäviä tekijöitä, joiden avulla voidaan muodostaa pienempiä ja tarkemmin määriteltyjä joukkoja, mutta alkuvaiheessa emme usko sen olevan tarpeellista.

Tavoitteena on tavoittaa mahdollisimman suuri joukko asiakkaita tavoilla, jotka ovat heille ominaista käyttäytymistä. Yksityisasiakkaiden jako kolmeen ryhmään palvelee mielestämme sitä tarkoitusta hyvin, ja se on rajallisilla resursseilla mahdollista ja helposti toteutettavissa. Liiketoiminnan kasvaessa voimme määritellä useampia kohderyhmiä, mikäli koemme sen tarpeelliseksi tavoitettavuuden kannalta.

Segmenteillä on selkeitä kannattavuuseroja, jotka perustuvat ostovoimaan ja volyymiin. Kuluttajakaupassa eniten ostovoimaa on yli 35-vuotiailla ja vähiten alle 18-vuotiailla. Suurin volyymi syntyy kuitenkin näiden välistä, ja heillä on myös riittävästi ostovoimaa luomaan paras ryhmä yrityksen markkinoimisen kohdentamiselle.



Kuvio 20. Yksityisasiakkaiden segmentointi iän perusteella.

Vaikka segmentointi kuviossa 20 on näennäisesti suoritettu iän perusteella, ei se ole kuitenkaan ainut kohderyhmää määrittävä tekijä. Segmenttien sisällä asiakkailla on hyvin samankaltaisia ominaisuuksia, ja markkinointi tullaan kohdistamaan niin, että tavoitetaan suurin osa tietyn segmentin potentiaalisista asiakkaista.

Segmenttien sisällä saattaa olla myös jonkin verran asiakkaita, jotka kuuluvat iän puolesta tiettyyn segmenttiin, mutta heidän elämäntyyliinsä ja muut muuttujat asettaisivat heidät johonkin toiseen kohderyhmään. Tämä ei kuitenkaan välttämättä ole suuri ongelma, sillä pyrimme tavoittamaan kohderyhmät monin eri tavoin, ja mikäli asiakas kuuluu eri segmenttiin, pitäisi yhden markkinointitavoista silti osua heihin.

Alle 18-vuotiaat

Yrityksen nuorimmat asiakkaat tulevat todennäköisesti olemaan lapsia tai nuoria, jotka eivät itse pysty ostamaan tuotteita verkkokaupan kautta. Tuotteen loppukäyttäjä on siis lapsi tai nuori itse, mutta varsinainen ostopäätöksen tekijä on hänen vanhempansa. Kyseinen kohderyhmä on siinä mielessä haastava, että tuotetta tulee pyrkiä markkinoimaan loppukäyttäjälle mutta palvelua tulee markkinoida heidän vanhemmilleen. Toki myös itse tuote tulee tuoda esiin siinä valossa, että vanhemmat hyväksyvät sen omille lapsilleen. Tämä vaatii tuotteelta ja palvelulta läpinäkyvyyttä, mikä herättää luottamusta.

Käyttäjälle tässä tapauksessa tärkeintä ovat tuotteen ominaisuudet ja ostopäätöksen tekijälle tuotteen hinta sekä palvelun luotettavuus. Tälle kohderyhmälle verkkokaupan ohella toimiva myyntikanava ovat myös kaupat, joissa lapset ja nuoret käyvät vanhempiensa kanssa ostoksilla.

Nykypäivän lapset ja nuoret tavoitetaan tehokkaasti etenkin sosiaalisen median kautta, jossa he viettävät paljon aikaa. Sosiaalinen media antaa pienemmillekin yrityksille mahdollisuuden kilpailla suurempien kanssa, sillä se ei vaadi järjettömän suurta rahamäärää ollakseen tehokas markkinointikanava.

Nuoret aikuiset

Todennäköisesti tärkein ja kannattavin kohderyhmä tulee olemaan nuoret aikuiset. He ovat äärimmäisen hintatietoisia ja tietävät tuotteiden ominaisuuksista jo valmiiksi hyvin paljon. Samaan aikaan tämä segmentti on myös kaikista kilpailluin, mutta se omaa silti suuren potentiaalin olla taloudellisesti kannattava. Suurin osa resursseista tullaan alkuvaiheessa panostamaan tämän kohderyhmän tavoittamiseen ja markkinaosuuden saavuttamiseen.

Kohderyhmälle tulee markkinoida sekä tuotetta että palvelua yhdessä. Verkkokaupan tulee olla helppokäyttöinen, mutta samalla sen tulee antaa asiakkaille paljon olennaista tietoa. Alkuvaiheessa myytävien tuotteiden osalta näitä ovat esimerkiksi varastosaldot, toimitusaika, parasta ennen päivämäärä sekä hinta.

Kohderyhmän asiakkaille tärkeimmät tekijät ostopäätöstä tehdessä ovat tuotteen hinta, toimitusaika ja kotiinkuljetus sekä verkkokaupan dynaaminen ympäristö. Hinta on suuri kilpailuvaltti näillä markkinoilla, mutta myös toimitusaika ja etenkin kotiinkuljetuspalvelu tuovat asiakkaille heidän kaipaamaansa lisäarvoa, ja uskomme vahvasti, että he ovat siitä valmiita myös maksamaan. Tällä hetkellä kotimaassa kilpailijat eivät tarjoa kotiinkuljetusta näille tuotteille, vaan ne joudutaan hakemaan lähimmästä postista itse, mikä on hieman harmillista asiakkaiden kannalta, sillä suuremmat tilaukset vievät melko paljon tilaa ja ovat hyvin painavia.

Eryteisesti tämän kohderyhmän asiakkaisiin voidaan tehokkaasti vedota myös erilaisilla kampanjoilla ja tarjouksilla. ”Osta 50 eurolla, saat ilmaisen kotiinkuljetuksen!”-tyyliset tarjouskampanjat voivat olla hyvinkin tehokkaita eivätkä syö liikaa yrityksen katetta. Yksi mielenkiintoisimmista ajatuksista tällä hetkellä on tarjota jonkinlaista ns. ”refer-a-friend” eli ”suosittele tuotetta kaverille”-palvelua verkkokaupan yhteyteen. Tässä tapauksessa asiakaskunnan sisällä syntyy hieman verkostomarkkinointiin verrattavissa olevaa toimintaa, jossa he saavat tietyn provision jokaisesta yritykselle hankkimastaan uudesta asiakkaasta ja hänen tilauksestaan. Tämä on osoittautunut tehokkaaksi keinoksi haalia uusia asiakkaita ja sitouttaa heitä useiden varsinkin yhdysvaltalaisien verkkokauppojen osalta myös suomalaisten asiakkaiden keskuudessa.

Yli 35-vuotiaat

Kolmas kohderyhmä, johon ainakaan alkuvaiheessa ei tulla painostamaan niin suurta määrää resursseja kuin kahteen muuhun, on hieman vanhempi asiakaskunta. Tuotteen käyttäjänä voidaan pitää henkilöitä, jotka ovat kokeilunhaluisia ja haluavat kokeilla uusia tuotteita, mutta ovat samalla hieman skeptisiä Internetiä ja muuttuvaa ympäristöä kohtaan. He eivät välttämättä ole verkkokaupan konkareita, eivätkä tällä hetkellä uskalla kokeilla erilaisia tuotteita niiden rajallisen saatavuuden takia. Useimmat kilpailevat yritykset ovat kuitenkin ulkomailla, mikä rajoittaa tämän kohderyhmän volyyymiä tällä hetkellä.

Kohderyhmälle tuotetta ja erityisesti palvelua on markkinoitava toimivana, luotettavana ja etenkin helppokäyttöisenä. Luotettavuutta saadaan hieman jo pelkästään olemalla kotimainen toimija, mutta kaikki maksuliikenteeseen liittyvät palvelut tulee olla luottokunnan tai jonkin muun virallisen tahon hyväksymiä ja niiden tulee olla selkeästi

esillä. Verkkokaupan toimivuus ja helppokäyttöisyys tulee tuoda esiin esimerkiksi ohjeiden ja asiakaspalvelun avulla.

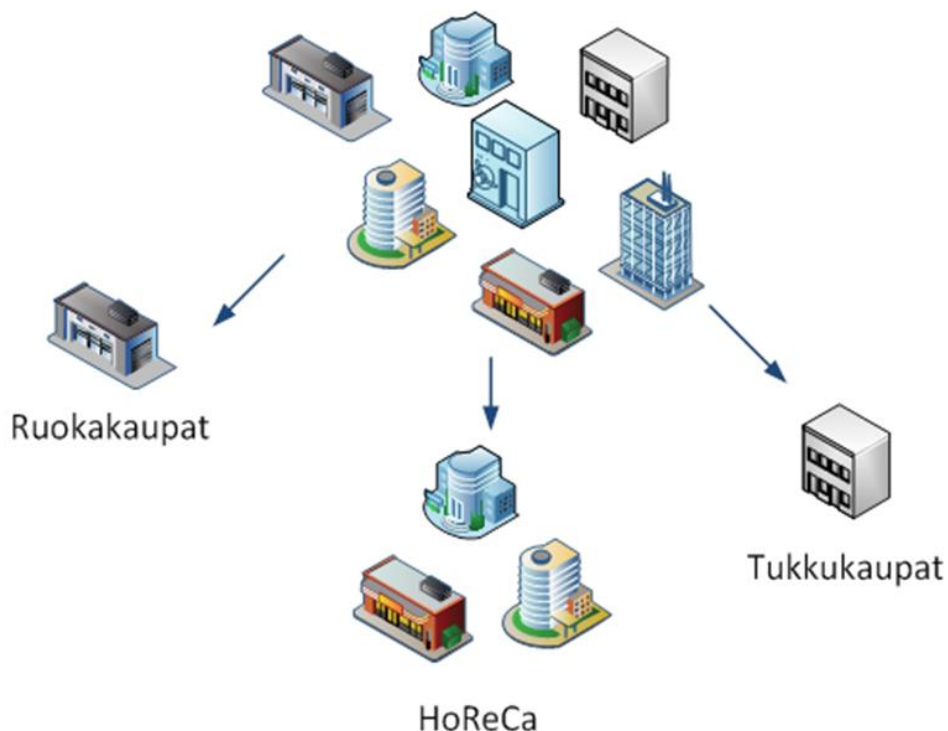
Kohderyhmän asiakkaat eivät ole niin hintakriittisiä kuin muiden kohderyhmien asiakkaat. He maksavat mielellään luotettavuudesta ja erikoisista tuotteista sekä hyvästä palvelusta. Myös palvelun kotimaisuus on heille yksi tärkeä asia. Verkkokaupan ohella kohderyhmä on tavoitettavissa esimerkiksi ravintoloissa, joissa tällä hetkellä ei virvoitusjuomien osalta ole tarjolla juurikaan erikoisempia vaihtoehtoja.

9.2 Yritysasiakkaat

Kuviossa 21 yritysasiakkaat on jaoteltu kolmeen segmenttiin eri tekijöiden perusteella. Toiminnan alkuvaiheessa resurssit menevät varmasti verkkokaupan kautta tapahtuvaan kaupankäyntiin sekä verkkokaupan ja tilaus-toimitusketjun kehittämiseen, mutta tulevaisuudessa yritysasiakkaat voivat muodostaa suurenkin osan liikevaihdosta. Yrityksille pystytään myymään kerralla suurempia eriä verkkokauppaa pienemmällä katteella, mutta volyyymi on niin suurta, että toiminta on kannattavaa.

On kuitenkin otettava huomioon, että tässä vaiheessa tehty yritysasiakkaiden segmentointi on karkea. Jokaisen segmentin sisällä on monta suurta toimijaa, jotka kaikki todennäköisesti toimivat eri tavoin. Jotta kaupankäynti verkossa ottaa tuulta alleen, tulee yritysasiakkaiden kohderyhmien määrittämiseen käyttää lisää resursseja.

Esimerkiksi S-ryhmällä on toimijoita jokaisella segmentillä, ja mikäli sen kanssa pääsee jälleenmyyntisopimukseen, pystytään jo yhdellä yritysasiakkaalla tavoittamaan iso osa markkinoista. Ongelmana on kuitenkin toiminnan laajentuminen nopeasti, mihin tilaus-toimitusketjun tulee pystyä vastaamaan ja reagoimaan.



Kuvio 21. Yritysassiakkaiden segmentointi.

Ruokakaupat

Ensimmäisen segmentin muodostavat ruokakaupat, jotka toimivat tuotteen jälleenmyyjinä loppukäyttäjille. Ostajana ja ostopäätöksen tekijänä näissä tapauksissa toimii usein joko tietyn kaupan kauppias itse tai kauppaketju. Yhdellä kaupalla tavoitetaan maantieteellisesti rajallinen osuus asiakkaita, kun taas koko kauppaketjun kaupoilla pystytään tavoittamaan lähes koko Suomi ja kaikki niiden asiakkaat. Jälleenmyynnillä ruokakaupoissa tavoitetaan myös ne potentiaaliset asiakkaat, jotka eivät ole kokeneita Internetin käyttäjiä tai muuten tee ostoksia Internetin välityksellä. Erityisesti ruokakaupoissa tavoitetaan mahdolliset heräteostosten tekijät, jotka voivat muodostaa jopa hyvinkin suuren osan asiakaskunnasta ruokakauppojen puolella.

Ruokakaupoille myytäessä ratkaisevassa roolissa ovat tuotteen hinta ja toimitusvarmuus. Myyntihinnan tulee olla toimittajalle sopiva, eli sen on oltava kannattava, mutta samalla täytyy muistaa, että myös jälleenmyyjä tarvitsee oman siivunsa ilman että hinta nousee loppukäyttäjälle liian suureksi. Kaupoille myytäessä volyyymi voi kuitenkin olla niin suurta, että pienempikin kate on toimittajalle

hyväksyttävissä rajoissa. Lopulta tulos kuitenkin ratkaisee, ei yksittäisen tuotteen kate. Ruokakaupoissa tuotteita voidaan myös helposti myydä yksittäisinä kappaleina, verkkokaupassa yksittäispakkausten myynti tulee kalliimmaksi, sillä pakkaus ja toimituskulut kasvavat kohtuuttoman suuriksi tuotetta kohden.

Ruokakaupoissa tapahtuvaa myyntiä voidaan pitää jopa lähinnä tapana saada tuotteille ja yritykselle tunnettuutta ja näkyvyyttä eikä niinkään luoda suuria voittoja. Pyrkimyksenä on saada tuotteet tunnetuiksi kuluttajille ja saada heidät asiakkaaksi verkkokauppaan, josta he ostavat suurempia eriä.

HoReCa

HoReCa-puolella tuotteen ostajina ja jälleenmyyjinä toimivat esimerkiksi hotellit, ravintolat tai erilaiset pitopalvelut. Niiden avulla pystytään tavoittamaan ns. ravintoloiden nautiskelijat, jotka etsivät ja haluavat uusia makuelämyksiä.

Yleensä ravintoloissa tai hotelleissa kävijöille ei tällaisissa tuotteissa hinta ole tärkein kriteeri, joten tuotteita voidaan myydä paremmalla katteella asiakkaille. Myös tätä voidaan pitää tavallaan vain tapana hankkia tunnettuutta ja näkyvyyttä, mutta yhtä lailla tapana kasvattaa liikevaihtoa ja tehdä voittoa. Alkuvaiheessa toimintaan ei todennäköisesti tulla panostamaan ollenkaan resursseja, mutta ravintoloiden kiinnostusta tullaan kyselemään matkan varrella ja asiakkaita pyritään hankkimaan. Voisi kuvitella, että esimerkiksi pihvi- ja hampurilaisravintoloissa asiakkaiden keskuudessa olisi kysyntää myös erikoisemmille virvoitusjuomille, sillä ne liittyvät olennaisesti yhdysvaltalaiseen ruokakulttuuriin.

Tukkukaupat

Myös tukkukaupat toimivat tuotteen jälleenmyyjinä, mutta niiden asiakkaita ovat yleensä samanlaiset yritykset, joita on aiemmissa kohderyhmissä. Etuna tukkukaupoille myytäessä voidaan pitää valmiita jakelukanavia, joilla pystytään tehokkaasti ja joustavasti toimittamaan tuotteita asiakkaille. Tukkukauppa tavoittaa myös varmasti moninkertaisen määrän HoReCa- ja ruokakauppa-asiakkaita kuin me rajallisilla resursseillamme. Tukkukaupoilla on myös jo olemassa olevat asiakassuhteet, joita voidaan hyödyntää.

Tukkukauppoja miettiessä on kuitenkin punnittava hyvin tarkasti, onko järkevämpää myydä itse tuotteet vai käyttää niiden palveluita. Kate on todennäköisesti vielä pienempi kuin itse myytäessä, mutta toisaalta asiakkaita tavoitetaan moninkertaisesti enemmän.

10 Toiminnan simulointi

Toiminnan simuloinnissa käytettiin tekemäämme kassavirtalaskelmapohjaa, johon syöttämällä erilaisia parametreja, saatiin erilaisia tuloksia. Syötetyt parametrit ovat ennusteita ja asettamiamme tavoitteita liiketoiminnalle tietyillä vaatimuksilla.

Kassavirtalaskelmaa ohjaavat varastosaldot, joihin syöttämällä myytyjen laatikoiden määrän, saadaan rahallinen myyntimäärä. Arvonlisäverot tilitetään joka kuukausi myydyistä tuotteista, eli tuotteet on ostettu arvonlisäverottomina. Tuotteen ostohintaan on sisällytetty valmistevero, arvioidut ja pakkausvero laatikkoa kohden. Pakkausvero-kohta on lisätty varmuuden vuoksi, koska joistain tuotteista pakkausvero saatetaan tullin toimesta tilittää, jos pakkaus ei ole kierrätyskelpoinen. Pääasiassa ostamamme pakkaukset ovat kierrätyskelpoisia. Taulukossa 9 on esitetty käyttämämme parametrit tuotteen osto- ja myyntihintojen osalta.

Taulukko 9. Käytettävät parametrit tuotteen osto- ja myyntihinnoissa.

EU-tuonti		Laatikkohinta
hinta / laatikko	5,18 €	5,18 €
tilavuus l / laatikko	8	
virvoitusjuomavero / l	0,11 €	0,88 €
pakkausvero / l	0,00 €	0,00 €
alv %	0 %	0 €
Kuljetuskust. / laatikko	4,00 €	4,00 €
Kateprosentti ja myyntihinta	120 %	22,14 €
Hankintakustannukset		10,06 €
Tuotto / laatikko		12,08 €
Tuotto / tlk		0,50 €

Toiminnan simuloinnin tarkoituksena on saavuttaa erilaisia liiketoiminnan skenaarioita. Näiden skenaarioiden pohjalta pystymme tarkastelemaan, kuinka liiketoiminta tulisi elämään tietynlaisilla parametreilla.

EU:sta ostettu virvoitusjuomalaatikko on hinnoiteltu maksavan 5,18 €. Tämä luku on saatu 4,30 £:n hinnasta, jolla Iso-Britanniassa kyseisiä tuotteita saa verottomana. Todellisuudessa ostohinta on tätäkin alhaisempi, mutta halusimme lisätä varmuustekijää tähänkin parametriin. Laatikon tilavuus on 8 litraa, koska laatikossa on

pääasiallisesti 24 tölkkiä, jotka ovat tilavuudeltaan 33 senttilitraa. Virvoitusjuomavero eli valmistevero on 0,11 €/litra, mikä tarkoittaa, että laatikolle virvoitusjuomaveroa kertyy 0,88 €. Koska meillä ei ole valmisteverotonta varastoa, tulee tämä vero tilittää tullauksen yhteydessä. Pakkausvero on 0 €, koska pääasiallisesti tuotteet ovat kierrätyskelpoisia. Pakkausveron verokanta on 0,51 €/litra. Tuotteet ostetaan ulkomailta arvonlisäverottomina. Virvoitusjuomien arvonlisäverokanta Suomessa on 14 %. Laatikolle on asetettu kuvitteellinen kuljetuskustannus, joka lisätään tuotteen hintaan. Tässä olemme päätyneet 4 € kuljetuskustannukseen laatikkoa kohden, todellisuudessa se voi olla alhaisempi tai suurempi riippuen tilausmääristä. Kateprosentiksi tuotteelle on asetettu 120 %. Tästä katteesta vähennetään kaikki muut kulut, joita liiketoimintaan tulee, joten varsinaisen katteen prosentit ovat paljon pienempiä ja tämä onkin vain tuotteen myyntikate.

Yhden laatikon hankintakustannukset ovat siis arviolta 10,06 €, pyöristimme hankintahinnan 10 €:n. Näillä parametreilla ohjasimme toiminnan simuloinnissa käytettäviä kassavirtalaskelmia.

Skenaarioiden kuukausimyyneissä ei ole suoraan käytetty mitään trendiä, vaan myynnit on puhtaasti pohjattu meidän omiin tavoitteisiimme ja kuvitelmiin virvoitusjuomien kuukausittaisen myynnin määrästä. Todellisuudessa myynnin kuukausierot ovat 1–4 %:n tasoa.

10.1 Skenaario 1: "Break even point, 5.000 € pääoma, josta 0 € lainaa"

Ensimmäisessä skenaariossa halusimme tarkastella tilannetta, jossa toiminta käynnistetään minimaalisella budjetilla, eli tässä tapauksessa 5000 €:n osakepääomalla ilman lainaa. Myös kulut on pyritty minimoimaan, jotta toiminta on ylipäänsä mahdollista. Skenaarion tavoitteena on selvittää, paljonko liikevaihtoa tarvitaan näillä parametreilla break even pointin, eli nollatuloksen, saavuttamiseksi. Skenaario voi olla realistinen, mikäli yritystoiminta halutaan käynnistää sivutoimena eikä panostaa siihen kaikkia omia resursseja heti alkuvaiheessa. Skenaario on kuvattu kassavirtalaskelman avulla liitteessä 1.

Tässä skenaariossa yrityksellä ei ole käytössään yhtään palkallista työntekijää ja varastona toimii hyvin pieni vuokrattu tila, jonka vuokra on 300 € kuukaudessa. Verkkokaupan ylläpito sekä muut juoksevat kulut ovat kuukaudessa yhteensä 150 €.

Perustamisvaiheessa joudutaan kuitenkin investoimaan verkkokaupan kehitykseen, varastointi- ja pakkaustarvikkeisiin sekä erilaisiin toimistotarvikkeisiin. Näihin on laskettu menevän vuoden aikana yhteensä 2950 €.

Näillä asetuksilla havaitaan, että nollatuloksen saavuttamiseksi vaaditaan yhteensä 17 820 €:n liikevaihto vuoden aikana.

10.2 Skenaario 2: "Break even point, 15.000 € pääoma, josta 10.000 € lainaa"

Toisessa skenaariossa tarkasteltiin tilannetta, jossa toiminnan alkaessa yrityksellä on käytössään hieman suurempi alkupääoma. Tässä tilanteessa alkupääomaa on yhteensä 15 000 €, josta 10 000 € tulee pääomalainoista ja 5000 € osakepääomasta. Toinen skenaario on kuvattu liitteessä 2.

Suuremmalla alkupääomalla yrityksen toiminta voidaan käynnistää suuremmilla oletusarvoilla kuin ensimmäisessä skenaariossa. Myös tämän skenaarion päätavoitteena on selvittää, millaisella liikevaihdolla yritys pääsee nollatulokseen, eli break even pointiin.

Tässäkään vaiheessa yrityksellä ei ole vielä yhtään palkallista työvoimaa ja varastona toimii pieni varastotila, jonka vuokra on sama 300 € kuukaudessa. Verkkokaupan ylläpito ja juoksevat kulut ovat kuukaudessa yhteensä 200 €, vain hieman suuremmat kuin ensimmäisessä skenaariossa.

Perustamisvaiheessa yritys kuitenkin investoi huomattavasti suuremman rahamäärän verkkokaupan kehitykseen, yhteensä 3000 € kahden ensimmäisen kuukauden aikana, kun ensimmäisessä skenaariossa alkupääoma riitti vain 750 € investointiin. Investointi yksissään mahdollistaa nopeamman kasvun, sillä verkkokauppa on heti alusta asti täysimittaisena mukana toiminnassa. Myös varastointi-, pakkaus- ja toimistotarvikkeisiin investoidaan vuoden aikana yhteensä 2500 €.

Pääomalainaa ei ensimmäisenä toimintavuonna vielä lyhennetä, mutta korkoja siitä joudutaan maksamaan vuoden aikana yhteensä 500 €.

Näillä kuluilla yritys tarvitsee nollatuloksen saavuttamiseen yhteensä 27 940 €:n liikevaihdon.

10.3 Skenaario 3: "Break even point, 25.000 € pääoma, josta 20.000 € lainaa"

Kolmannessa skenaariossa tarkasteltiin tilannetta, jossa toiminta käynnistetään yhteensä 25 000 € alkupääomalla, josta 20 000 € tulee pääomailainoista ja 5000 € osakepääomasta. Tässä tilanteessa yrityksen toiminta voidaan käynnistää vielä suuremmilla oletusarvoilla ja toiminnan voidaan ajatella kasvavan entistä nopeammin. Myös tässä skenaariossa tarkastellaan nollatuloksen saavuttamista. Pääasiassa halutaan selvittää, paljonko yritys tarvitsee liikevaihtoa suuremmilla kuluilla saavuttaakseen nollatuloksen ja onko se realistista. Kolmas skenaario on kuvattu liitteessä 3.

Toiminnan alkaessa yrityksellä ei ole käytössään yhtään palkallista työvoimaa, mutta kesän ruuhkahuipulle yritys joutuu palkkaamaan viideksi kuukaudeksi työntekijän auttamaan varaston toiminnoissa. Työntekijälle on arvioitu 2500 € kuukausihinta, joka sisältää palkan ja sivukulut.

Toiminnan kasvusta johtuen verrattuna aiempiin skenaarioihin, yritys joutuu vuokraamaan reilusti suuremman varastotilan, jonka vuokra on 700 € kuukaudessa. Toiminnan kasvaessa myös verkkokaupan ylläpito ja muut juoksevat kulut ovat kasvaneet. Kesän ruuhkahuipun jälkeen resursseja on myös investoitu verkkokaupan jatkokehitykseen, mikä näkyy vuoden viimeisten kuukausien osalta kasvaneena verkkokaupan ylläpitokuluna. Yhteensä vuoden aikana verkkokaupan ylläpitoon ja muihin juokseviin kuluihin käytetään 4950 €.

Heti alkuvaiheessa yritys joutuu investoimaan verkkokaupan kehitykseen, varastointi- ja pakkaustarvikkeisiin sekä toimistotarvikkeisiin. Näihin menee ensimmäisen kahden toimintakuukauden aikana yhteensä 5500 €, ja loppuvuonna investointeja tehdään vielä 5000 €:lla. Yhteensä vuoden aikana investointeihin käytetään siis 10 500 €.

Lainalle ei vielä ensimmäisenä toimintavuotena tehdä lyhennyksiä, mutta korkoja yritys joutuu silti maksamaan. Korkoa on arvioitu kertyvän 85 € kuukaudessa huhtikuusta alkaen, joten koko vuonna korkoa maksetaan yhteensä 765 €.

Näillä kuluilla nollatuloksen saavuttamiseksi vaaditaan yhteensä 93 500 €:n liikevaihto.

10.4 Skenaario 4: "1. toimintavuosi – liikevaihto 250.000 €"

Skenaariot 4, 5 ja 6 rakennettiin kuvaamaan yrityksen ensimmäistä, toista ja kolmatta toimintavuotta. Skenaariot ovat optimistisia, mutta auttavat kuvaamaan yritystoimintaa suuremmilla arvoilla. Seuraavien skenaarioiden avulla pystytään myös testaamaan liikeideaa kunnolla ja selvittämään, kuinka suuria lukuja on realistista tavoitella. Skenaariot ovat kuvattu kronologisessa järjestyksessä liitteissä 4, 5 ja 6.

Skenaariossa 4 tilannetta lähdettiin rakentamaan oletuksella, että liikevaihto olisi 250 000 € ensimmäisen toimintavuoden aikana. Ennustetuilla kuluilla vaaditaan tähän skenaarioon yhteensä 40 000 €:n alkupääoma, joka koostuu 5000 €:n osakepääomasta sekä 35 000 €:n pääomalainasta.

Toiminnan alkaessa yrityksellä ei ole käytössään yhtään palkallista työvoimaa, mutta kesän ruuhkahuipun alkaessa varastotoimintoihin vaaditaan palkattu työntekijä, jonka kuluiksi arvioidaan 2500 €, joka koostuu palkasta sekä sivukuluista. Työntekijä jatkaa tehtävässään myös kesän jälkeen.

Suurempi varastotila on vuokrattu heti toiminnan alkaessa, ja sen vuokratulot ovat yhteensä 1000 € kuukaudessa. Verkkokaupan ylläpito ja muut juoksevat kulut ovat tässä skenaariossa yhteensä 6150 € vuodessa, josta 4200 € tulee muista kuluista ja 1950 € verkkokaupan ylläpidosta.

Ensimmäisen kahden toimintakuukauden aikana investoidaan verkkokaupan kehitykseen yhteensä 3000 €, varastointi- ja pakkaustarvikkeisiin 1000 € sekä toimistotarvikkeisiin 2000 €. Kesän ruuhkahuipun aikana sekä sen jälkeen joudutaan investoimaan lisää kaikkiin näihin. Verkkokaupan kehitykseen investoidaan 3000 € lisää, jotta sen avulla pystytään vastaamaan kasvaneeseen kysyntään entistä paremmin. Varastointi-, pakkaus- ja toimistotarvikkeisiin investoidaan loppuvuoden

aikana vielä 3000 €, sillä esimerkiksi ylimääräisen työntekijän uudet työvälineet on kustannettava.

Yritys otti toiminnan alkuvaiheessa 35 000 € pääomainsa, jota aletaan lyhentää kesän alussa, sillä rahaa on kertynyt kassaan riittävästi. Laina lyhennetään joka toinen kuukausi, yhteensä 8000 € ensimmäisen vuoden aikana. Korjoja ensimmäisenä vuonna maksetaan 1120 €.

Liikevaihto ensimmäisen vuoden aikana on siis ennalta määrätty 250 800 €. Näillä kuluilla ensimmäisen vuoden lopussa kassassa on yhteensä 64 418 €, eli voittoa on kertynyt yhteensä 24 418 €. Tästä täytyy kuitenkin vähentää vielä verot, mutta toiminta olisi näillä parametreilla kuitenkin kannattavaa ja voitollista.

10.5 Skenaario 5: "2. toimintavuosi – liikevaihto 625.000 €"

Viides skenaario kuvaa edellisen skenaarion jälkeistä toista toimintavuotta. Alkupääomaa on tässä tapauksessa viime vuodelta jäänyt 64 418 €, joista maksetaan veroja 5982 €.

Toisen toimintavuoden alkaessa yritys joutuu kasvusta johtuen palkkaamaan käyttöönsä myös toisen työntekijän, jonka kulut arvioidaan olevan myös 2500 € kuukaudessa, joka sisältää palkan sekä muut pakolliset sivukulut. Kesän alussa yritykseen palkataan myös kolmas työntekijä, sillä työvoima ei riitä palvelemaan koko asiakaskuntaa. Kesän ajaksi yritys joutuu myös palkkaamaan lisätyövoimaa, sillä kokoaikaiset työntekijät ovat kesälomalla ja heille tarvitaan sijainen. Varastotilaa jouduttiin myös kasvattamaan edellisestä vuodesta, ja uuden varastotilan vuokra on 1500 € kuukaudessa.

Verkkokauppaan tehtyjen investointien ja uuden työntekijän myötä myös verkkokaupan ylläpitokulut ja muut juoksevat kulut ovat kasvaneet edellisestä vuodesta. Toisena toimintavuonna näihin menee yhteensä 750 € kuukaudessa, josta 250 € koostuu verkkokaupan ylläpitokuluista ja 500 € muista juoksevista kuluista.

Verkkokaupan kehittämiseen investoitiin jo ensimmäisen vuoden loppupuolella lisää pääomaa, mutta se ei vielä ollut tarpeeksi. Kasvusta johtuen yritys investoi alkuvuonna

5000 € verkkokaupan kehitykseen sekä kesän jälkeen toiset 5000 €. Näillä investoinneilla verkkokaupasta saadaan kehitettyä jo yrityksen toimintaa ohjaava järjestelmä, joka palvelee yrityksen tarkoitusta ja tavoitteita entistä paremmin.

Varastointi- ja pakkaustarvikkeisiin joudutaan investoimaan säännöllisesti kolmen kuukauden välein 2500 €. Toimistotarvikkeisiin investoidaan uusien työntekijöiden tullessa isompia summia, ja tässä vaiheessa tarvikkeisiin menee jo kuukausittain tietty summa. Yhteensä vuoden aikana toimistotarvikkeisiin kuluu 5500 €.

Yrityksen kassa on hyvin terveellä pohjalla, joten lainanlyhennyksiä voidaan edelleen jatkaa. Lainaa lyhennetään säännöllisesti joka kuukausi ja vuoden lopussa koko 35 000 €:n pääomailain korkoineen on saatu maksettua.

Liikevaihto toisena toimintavuonna oli yhteensä 624 800 €. Näillä kuluilla vuoden lopussa yrityksen kassassa on rahaa 134 239 € ja alkupääomaa oli 64 418 €. Voittoa on vuoden aikana siis kertynyt yhteensä 69 821 €, josta täytyy vähentää verot.

10.6 Skenaario 6: "3. toimintavuosi – liikevaihto 1.000.000 €"

Skenaariossa 6 kuvataan yrityksen kolmas toimintavuosi, jonka tavoiteltu liikevaihto on 1 000 000 €. Alkupääomaa on viime vuodelta jäänyt 134 239 €, joista maksetaan veroja yhteensä 18 571 €.

Kolmannen toimintavuoden alussa yrityksellä on edelleen kolme työntekijää, mutta koska rahaa on kertynyt kassaan paljon, maksaa yritys palkkaa myös yrittäjille itselleen. Voittoja voidaan jakaa toki myös osinkoina, mutta näihin skenaarioihin emme halunneet ottaa sitä mukaan, vaan rahaa jaetaan ainoastaan palkkoina.

Yhteensä palkkakulut ovat kuukaudessa 15 000 €, mutta kesän ruuhkahuipulle lomatuuraajaksi joudutaan palkkaamaan kaksi ylimääräistä työntekijää. Kesäkuukausien ajalta palkkakulut ovat 20 000 € kuukaudessa.

Varastotiloja on jouduttu entisestään kasvattamaan, ja lisäksi yritys on vuokrannut pienen toimiston. Yhteensä vuokratiluihin käytetään kuukaudessa 3000 €.

Verkkokaupan ylläpitokulut sekä muut juoksevat kulut kasvavat entisestään, ja kolmantena vuonna niihin käytetään yhteensä 1500 € kuukaudessa.

Verkkokaupan kehittämiseen investoidaan entistä enemmän rahaa, sillä siitä pyritään rakentamaan käytännöllistä ja tehokasta toiminnanohjausjärjestelmää koko yrityksen käyttöön. Samalla pyritään varautumaan yrityksen kasvuun liiketoimintojen laajentuessa uusille markkinoille. Yhteensä kolmannen vuoden aikana verkkokaupan kehitykseen käytetään 25 000 €. Varastointi-, pakkaus- ja toimistotarvikkeisiin käytetään vuoden aikana yhteensä 21 500 €.

Uutena toimintona kolmantena vuonna yritys käynnistää varsinaisen markkinointiosaston, jonka tarkoituksena on viedä yritys uusille markkinoille ja etsiä uusia tuotteita ja myyntikanavia. Yritys panostaa myös tuotteiden ja palveluiden markkinointiin tosissaan. Yhteensä vuoden aikana erillisiin markkinointimateriaaleihin käytetään 32 000 €.

Kolmannen toimintavuoden liikevaihto oli yhteensä 1 001 000 €. Edellä mainituilla kuluilla vuoden lopussa yrityksen kassassa on rahaa jäljellä 193 027 €. Koska alkupääomaa oli 134 239 €, voittoa on kertynyt vuodelta 58 788 €, josta vähennetään erikseen vielä verot.

Vaikka toiminta näyttää näillä parametreilla kannattamattomammalta kuin edellisenä toimintavuotena pienemmällä liikevaihdolla, ei totuus ole kuitenkaan niin yksiselitteinen. Yrittäjät maksavat itselleen palkkaa vuoden aikana yhteensä 90 000 € ja rahavaroja panostetaan investointeihin, joiden voidaan olettaa tuottavan tulevana vuosina enemmän.

11 Riskianalyysi

Riskianalyysissa käydään läpi mielestämme suurimmat riskit, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan kyseisellä toimialalla ja valitulla toimintamallilla.

Taloudelliset riskit

Yrityksen taloudellisia riskejä ovat maailmantalouden vaihtelut, öljyn hinnan kehitys, lainakorkojen kehitys, valuuttakurssien kehitys ja inflaatio.

Talouden vaihtelut saattavat muuttaa ostovoimaa ja huonossa tapauksessa heikentää sitä. Vaihteluiden riskien minimoimiseksi seuraamme säännöllisesti maailmantalouden vaihteluita median avulla ja teemme johtopäätöksiä, vaikuttavatko ne kaupankäynnin ennusteisiin negatiivisesti vai positiivisesti.

Öljyn hinnan vaikutus voi heijastaa logistiikkakustannuksiin, ja täten meidän täytyy olla valmiita miettimään vaihtoehtoisia ratkaisuja esimerkiksi kuljetuksille tai niiden uudelleenjärjestämistä sekä kehittää uusia logistisen ketjun toimintatapoja.

Mikäli yritys ottaa ulkoista pääomaa, on lainakoroissa omat riskinsä. Korkokustannukset saattavat nousta, mikä heijastuu tuotto-odotuksien kasvuun ja joissain tapauksissa laina-aikojen kasvuun. Rahaa voi olla vaikea saada, jos korkotaso on korkea. Lainojen korot tulee huomioida kassavirrassa ja käyttöpääomassa, mikä saattaa näkyä myös tuotteiden hinnoissa.

Valuuttakurssien riskit ovat oleellinen osa juuri meidän toimintaamme. Tulevat tavarantoimittajamme tulevat suurella todennäköisyydellä olemaan valtiosta, jossa on eri valuutta kuin Suomessa. Valuuttavaihtelut heijastuvat suoraan tuotteen hintaan ja verotukseen. Valuuttariskejä tullaan minimoimaan kauppasopimuksessa asetetuilla klausulaaleilla ja valuuttakurssien jatkuvalla seurannalla sekä toimittajavaltion talouden ja politiikan seurannalla.

Inflaatio vaikuttaa käytännössä kaikkiin kustannuksiin, ja hinnoittelu tapahtuukin inflaation ja ostovoiman mukaan.

Poliittiset riskit

Poliittisia riskejä ovat verotuspolitiikkaan liittyvät muutokset. Arvonlisä- ja valmisteverotukseen liittyvät muutokset vaikuttavat toimintaan paljon. Myös logistiikkaan liittyvät verotukset, kuten varaston kiinteistöverot ja kuljetuksiin liittyvät bensiniverot, vaikuttavat suoraan tuotteiden hintaan. Verotuspolitiikkaa tullaan seuraamaan tarkasti ja muutoksiin tullaan reagoimaan hinnoittelulla ja yhteispelillä verottajan kanssa.

Yhteisökaupan muutoksia tullaan seuraamaan aktiivisesti, jotta yrityksen toiminta tapahtuu lainmukaisesti.

Sosiaaliset riskit

Sosiaalisia riskejä ovat kuluttajatrendit, jotka vaikuttavat ostajien käyttäytymiseen ja kuluttajien päätöksentekoon. Kuluttajatrendejä pyritään seuraamaan jatkuvasti ja reagoimaan niiden muutoksiin ennen kuin se on myöhäistä. Trendejä seurataan markkinointitutkimuksilla ja erilaisilla kyselyillä suoraan asiakkailta ja potentiaalisilta asiakkailta. Näin pyrimme pitämään tuotteemme ajan tasalla trendien mukana.

Teknisen kehityksen riskit

Teknisen kehityksen riskejä ovat maahantuonnin ja valmistuksen vastakkainasettelu, Internetin kehitys ja logistiikan kehitys.

Joissain tapauksissa jokin valmistaja voi ottaa valmistettavakseen tuotteen, jota tuomme maahan. Tällöin todennäköisesti Suomessa valmistetun tuotteen hinta on halvempi kuin maahantuodun vastaavan. Pyrimme mahdollisuuksien ja lakien mukaan hankkimaan tuotteillemme yksinoikeudet, myymään oikeudet valmistajalle tai ulkoistamaan tuotteemme valmistuksen suomalaiselle toimijalle ja näin luopuisimme kokonaan kyseisen tuotteen osalta maahantuonnista. EU rajoittaa yksinoikeuksia kuitenkin paljon ja voi olla vaikea saada yksinoikeutta myydä tuotetta Suomessa. Toki valmistaminenkin vaatii lisenssin tavaramerkin haltijalta.

Internetin kehitys ei varsinaisesti ole riski vaan mahdollisuus. Internetin kehityksessä tulee pysyä mukana. Myynnin lisääntyminen verkkokaupan kautta ympäri maailman on

kasvanut vuosi vuodelta. Teknisen kehityksen verkkokaupassa ja markkinoinnissa tulee olla jatkuvaa. Emme saa jäädä muiden toimijoiden jalkoihin, ja meidän on huomioitava kaikki tavoittavat myynti- ja markkinointikanavat Internetin lisäksi, kuten esimerkiksi mobiililaitteet.

Logistiikka kehittyi koko ajan, ja kehityksessä tulee olla mukana. Kuljetuskustannukset ovat pääasiassa nousseet vuosi vuodelta, mutta varsinaiset logistiikan kustannukset pystytään minimoimaan muissa toimitusketjun osissa. Logistiikan kehityksessä tulee pysyä mukana, jotta asiakkaalle pystytään tarjoamaan haluttu palvelu- ja hintataso ja täten vastaamaan kilpailuun. Mikäli logistiikan kehittämiseen ei panosteta, tullaan vääjäämättä jäämään kilpailijoiden jalkoihin niin hinnassa kuin palvelun tasossakin.

Ympäristötekijät

Ympäristöön liittyvät lait ohjaavat toimintaamme panttijärjestelmien ja kierrätyksen muodossa. Ennen tuotteen ostoa meidän tulee selvittää, onko tuote kierrätyskelpoinen ja kuuluuko se johonkin olemassa olevaan panttijärjestelmään. Mikäli tätä ei selvitetä etukäteen, riskinä voi olla se että tuotteesta maksetaan erillistä pakkausveroa valmisteveron ja arvonlisäveron lisäksi. Tämä näkyy suoraan tuotteen lopullisessa myyntihinnassa ja saattaa muuttaa hinnan liian korkeaksi asiakkaalle. Kierrätystä tullaan varastossa harjoittamaan kaikin muodoin, kunhan se on laillisesti mahdollista ja taloudellisesti kannattavaa.

Lakisääteiset tekijät

Lakisääteisiä riskejä ovat tietysti lakimuutokset yhteisökaupassa ja meitä ohjaavat tarvittavat sertifikaatit ja hyväksynnät valvovilta tahoilta (EVIRA, Tulli, kaupparekisteri, alv-rekisteri jne.). Viranomaisten kanssa tullaan tekemään paljon yhteistyötä, jotta harjoittamamme liiketoiminta on lainmukaista ja eettisesti oikein. Lakimuutoksia tullaan seuraamaan viranomaisten avustuksella ja omin voimin säännöllisesti ja muutoksiin reagoidaan kun on tarve.

Maahantuonnin riskit

Maahantuonnin suurimpia riskejä ovat sopimuksen puutteellisuus, valuuttojen vaihtelut, maariskit ja tavaran vahinkoriskit. Näitä riskejä pyritään minimoimaan sopimuksien

kriittisillä tarkistuksilla, valuuttakurssien aktiivisella seuraamisella ja luotettavan rahdinkuljettajan hankkimisella. Myös maksaminen tulee olemaan tärkeässä roolissa, jotta pääoma on mahdollisimman kauan hallussamme, mikäli tuote ei ole vielä meille saapunut. Tällöin minimoimme riskin menettää sekä pääoman että tuotteen, mikäli ongelmia tuonnissa tulee vastaan.

12 Johtopäätökset ja yhteenveto

Lähtökohtana tälle insinööriyölle toimi kiinnostus yrittäjyydestä ja oman yrityksen perustamisesta. Työtä aloittaessa molemmilla oli ajatus yritysideoista, joka oli tarkoitus pyrkiä jalostamaan toimivaksi liikeideaksi. Työn tavoitteena oli selvittää, voidaanko liikeidean ympärille rakentaa kannattavaa liiketoimintaa.

Työn viitekehys rakennettiin kuvaamaan mielestämme tärkeimpiä asioita yrityksen perustamisprosessissa ja liiketoiminnan kehittämisessä. Työssä käsiteltiin myös hyvin paljon maahantuontiin ja verkkokaupankäyntiin liittyviä seikkoja. Viitekehysten rakentaminen toimi samalla erinomaisena oppimisprosessina ja avasi uusia näkökulmia liiketoimintaan.

Varsinainen toteutusosuus rakennettiin liiketoimintasuunnitelman ympärille viitekehystä apuna käyttäen. Lähdimme jalostamaan liikeideaa selvittämällä, onko markkinoilla ylipäättänsä kysyntää tuotteille. Markkina-analyysien jälkeen kartoitimme pahimmat kilpailijat sekä selvitimme niiden vahvuudet ja heikkoudet. Rakensimme pohjan liiketoiminnan aloittamiselle liiketoimintasuunnitelman muodossa.

Työtä tehdessä ajatuksemme eri asioiden merkityksistä ja toimivuudesta muuttui useaan otteeseen. Työ opetti meille erityisesti, kuinka paljon eri sidosryhmät vaikuttavat liiketoimintaan ja sen perustamiseen. Työssä muodostui myös selkeä käsitys liiketoiminnan johtamisesta ja sen kehittämisestä.

Insinööriyön tuloksena syntyi perustettavan maahantuontiyhtiön liiketoimintasuunnitelma, jota apuna käyttäen on tarkoitus perustaa yritys ja kehittää sen toimintaa jatkuvasti.

Lähteet

Alanen J. 2002. Tavaroiden vapaa liikkuvuus Euroopan unionissa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Anttila M. & Iltanen K. 2001. Markkinointi, 5. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Arvonlisävero. 2013. Verkkodokumentti. Veronmaksajain keskusliitto Ry. <<http://www.veronmaksajat.fi/fi-FI/tutkimukset/jatilastot/kulutusverotus/arvonlisävero/>>. Luettu 3.11.2013.

Bisnesenkisijoittajaksi?. 2011. Verkkodokumentti. FiBAN – Finnish Business Angels Network. <https://www.fiban.org/sites/fiban.org/files/assets/bisnesenkisijoittajaksi-esite_fiban.pdf>. Luettu 1.11.2013.

Elintarvikkeiden tuonti 2011 tuoteryhmittäin. 2012. Verkkodokumentti. Elintarviketeollisuusliitto. <http://www.etl.fi/www/fi/liitetiedostot/tilastot/tuonti_vienti/Tuonti_Tuoteryhmittain.pdf>. Luettu 5.5.2013.

Finch B. 2001. How to write a business plan. Lontoo: Times Newspapers Ltd.

Haarahiltunen I. & Laakkonen T. 2013. Ohjeistus sosiaaliseen mediaan matkailuyritykselle. Opinnäytetyö. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu.

Harju, J. 2011. Data Development Analyst. Suomen Nestlé Oy, Turenki. Keskustelut 2011.

Haverila M., Kouri I., Miettinen A. & Uusi-Rauva E. 2005. Teollisuustalous, 5. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Henkilöyhtiöiden verotus. 2012. Verkkodokumentti. Suomen Yrittäjät. <<http://www.yrittajat.fi/verotjarahat/verotus/henkiloyhtioidenverotus/>>. Luettu 1.11.2013.

Henriksson, A. 2012. Varastoesimies. Keslog Oy, Vantaa. Keskustelut 2011–2012.

His & Hers Oy Yrityshaku. 2013. Verkkodokumentti. Taloussanomat. <<http://yritys.taloussanomat.fi/y/his-hers-oy/vantaa/1868918-4/>>. Luettu 10.09.2013.

Hyvönen J. & Kaasalainen M. 2009. Ulkomaankaupan maksutavat. Opinnäytetyö. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Hörkkö H., Koskinen H., Laitinen P., Mattson M., Ollikainen J., Reinikainen A. & Werdermann R. 2010. Huolinta-alan käsikirja. Vantaa: Hansaprint Oy.

Incoterms 2010. 2013. Verkkodokumentti. If Vahinkovakuutusyhtiö Oy. <http://www.if-insurance.com/web/industrial/sitecollectiondocuments/insurance%20solutions/cargo/incoterms/incoterms_2010_fi_092012.pdf>. Luettu 18.9.2013.

Inkiläinen A. 2009. Logistinen päätöksenteko. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Intrastat Suomessa v.2013. 2013. Verkkodokumentti. Tulli. <http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/ulkomaankauppatilastot/intrastat/liitteet13/01_FIN2013.pdf>. Luettu 3.11.2013.

Karhunen, J., Pouri R. & Santala, J. 2004. Kuljetukset ja varastointi – järjestelmät, kalusto ja toimintaperiaatteet. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kivikangas T. & Vesanto U. 1998. Markkinoinnin perusteet, 4. painos. Porvoo: WSOY – Kirjapainoyksikkö.

Klikkaa tästä - Internetmarkkinoinnin käsikirja v.09. 2009. Helsinki: Mainostajien Liitto.

Konkurssilaki. 2013. Verkkodokumentti. Finlex. <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040120>>. Luettu 8.9.2013.

Kotler P. & Armstrong G. 2008. Principles of marketing, 12. painos. Upper Saddle River, N.J: Pearson Prentice Hall.

Kubr T., Marchesi H., Ilar D. & Kienhuis H. 1998. Starting up. Amsterdam: McKinsey & Company, Inc.

Kuusela H. & Ollikainen R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print Oy.

Lahtinen J. & Isoviita A. 1999. Asiakaspalvelu ja markkinointi, 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lahtinen J. & Isoviita A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos.

Lahtinen, T. 2013. Verkkokaupan käsikirja. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Lampikoski K., Suvanto P. & Vahvaselkä I. 1994. Markkinoinnin menestystekijät, 1. painos. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Leasing. 2013. Verkkodokumentti. Pohjola Pankki Oyj. <<https://www.pohjola.fi/pohjola/yritys--ja-yhteisoasiakkaat/rahoitus/investoinnit/leasing?id=324120>>. Luettu 2.11.2013.

Lindroos J-E. & Lohivesi K. 2004. Onnistu strategiassa. Juva: WS Bookwell Oy.

Maantiekuljetukset. 2013. Verkkodokumentti. Logistiikan maailma.
<<http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Maantiekuljetukset>>. Luettu 3.11.2013.

Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma, 5. painos. 2001. Kuopio: Finnvera Oyj.

Miten löytää ensimmäinen kannattava liikeidea. 2013. Verkkodokumentti.
Digivallankumous. <<http://www.digivallankumous.fi/kannattava-liikeidea/>>. Luettu
30.10.2013.

Mitä huolinta on?. 2013. Verkkodokumentti. Suomen Huolintaliikkeiden liitto.
<<http://www.huolintaliitto.fi/huolintaliikkeidenliitto/fi/huolinta-ala/index.php>>. Luettu
15.9.2013.

Mitä on valtiontuki ja miten sitä sovelletaan. 2013. Verkkodokumentti. Työ- ja
elinkeinoministeriö.
<[http://www.tem.fi/kuluttajat_ja_markkinat/eu_n_valtiontukisaantely/mita_on_valtiontuki
_ja_miten_sita_sovelletaan](http://www.tem.fi/kuluttajat_ja_markkinat/eu_n_valtiontukisaantely/mita_on_valtiontuki_ja_miten_sita_sovelletaan)>. Luettu 1.11.2013.

Olin K. 2011. Facebook markkinointi – Käytännön opas. Hämeenlinna: Kariston
Kirjapaino Oy.

Osakeyhtiön perustamisilmoitus. 2013. Verkkodokumentti. Patentti- ja rekisterihallitus.
<<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/osakeyhtio/perustaminen.html>>. Luettu 7.9.2013.

Osakeyhtiön perustamistoimet ja yhtiömuodon sääntely. 2013. Verkkodokumentti.
Suomen Yrittäjät.
<<http://www.yrittajat.fi/minustakoyrittaja/perustamistoimet/osakeyhtio/>>. Luettu
7.9.2013.

Osakeyhtiön verotus. 2012. Verkkodokumentti. Suomen Yrittäjät.
<<http://www.yrittajat.fi/verotjarahat/verotus/osakeyhtionverotus/>>. Luettu 8.9.2013.

Pasanen, A. 2005. Kansainvälisen kaupan käsikirja, 1.painos. Vantaa:
Kustannusosakeyhtiö Moreeni.

Perustamisopas 2013. 2013. Verkkodokumentti. Suomen Uusyrityskeskukset.
<[http://www.perustamisopas.fi/sites/perustamisopas.fi/files/Perustamisopas_2013_web
.pdf](http://www.perustamisopas.fi/sites/perustamisopas.fi/files/Perustamisopas_2013_web.pdf)>. Luettu 30.10.2013.

Ritvanen V., Inkiläinen A., von Bell A. & Santala J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun
hallinnan perusteet. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Sakki, J. 2001. Tilaus-toimitusketjun hallinta, Logistinen b to b-prosessi, 5.painos.
Espoo: Jouni Sakki Oy.

Sandler, I. 2007. Logistics and Supply Chain Integration. Thousand Oaks, CA: Sage
Publications.

Single Euro Payments Area. 2013. Verkkodokumentti. Euroopan Unioni. <<http://www.readyforsepa.ie/business.html>>. Luettu 3.11.2013.

Suominen A. 2003. Riskienhallinta, 3. painos. Vantaa: Dark Oy.

Tavaroiden yhteisöaseman todistaminen T2L-asiakirjalla tai muulla hyväksyttävällä asiakirjalla. 2010. Verkkodokumentti. Tulli. <http://www.tulli.fi/fi/suomen_tulli/julkaisut_ja_esitteet/THT/tht_arkisto/THT_2010/tiedotteet_2010/17201010/index.html?bc=7032>. Luettu 3.11.2013.

Tilastot: Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö. 2011–2012. Tilastokeskus. Verkkodokumentti. <<http://www.stat.fi/til/sutivi/index.html>>. Luettu 15.10.2013.

Tulli ja arvonlisävero. 2013. Verkkodokumentti. Tulli. <http://www.tulli.fi/fi/yrityksille/verotus/tulli_ja_alv/>. Luettu 3.11.2013.

Tuonti ja vienti 1998–2012. 2013. Verkkodokumentti. Panimoliitto. <http://www.panimoliitto.fi/wp-content/uploads/2013/06/tuonti_ja_vienti_1998_2012.pdf>. Luettu 5.5.2013.

Tuontioapas, 7. painos. 2002. FINTRA. Helsinki: Multiprint Oy.

Ulkomaankaupan asiakirjat. 2013. Verkkodokumentti. Suomen kuljetusopas. <<http://www.kuljetusopas.com/kuljetus/ulkomaankaappa/asiakirjat/>>. Luettu 18.9.2013.

Ulkomaankaupan maksutavat. 2013. Verkkodokumentti. Logistiikan maailma. <http://www.logistiikanmaailma.fi/wiki/Ulkomaankaupan_maksutavat>. Luettu 3.11.2013.

Vainio J. 2001. Effects of the European Union on the Finnish food industry - Examples of Wholesalers and Caterers. Opinnäytetyö. Espoo: Mercuria Business School.

Vehmas S. 2008. Perusta menestyvä verkkokauppa, 1. painos. Porvoo: WS Bookwell.

Verkkokauppatilasto 2012. 2012. Verkkodokumentti. TNS-Gallup Oy. <http://www.tns-gallup.fi/doc/uutiset/Verkkokauppatilasto_2012.pdf>. Luettu 14.10.2013.

Yksityinen elinkeinonharjoittaja. 2012. Verkkodokumentti. Patentti- ja rekisterihallitus. <<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yeh.html>>. Luettu 7.9.2013.

Yksityisen elinkeinonharjoittajan verotus. 2012. Verkkodokumentti. Suomen Yrittäjät. <<http://www.yrittajat.fi/verotjarahat/verotus/elinkeinonharjoittajanverotus/>>. Luettu 1.11.2013.

Yritystoiminnan kehittämisen rahoitusmahdollisuudet. 2013. Verkkodokumentti. Suomen Yrittäjät. <<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/verotjarahat/rahat/rahoitussuunnittelu/>>. Luettu 1.11.2013.

Skenaario 1: ”Break even point, 5.000 € pääoma, josta 0 € lainaa”

€	Tammikuu	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Loka	Marr	Joulu
Alkusaldo	0	2750	2300	650	514	566	687	1286	2284	2526	2390	3582
Liiketoiminnan kassamaksut (+)												
Kassaan maksut myynnistä	0	0	0	1760	1980	2640	3080	3080	2200	1760	2200	2200
Muut kassaan maksut												
Yht.	0	0	0	1760	1980	2640	3080	3080	2200	1760	2200	2200
Liiketoiminnan kassasta maksut (-)												
Materiaalihankinnat	0	0	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	0	0
Palkat + sivukulut	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Alv. maksut	0	0	0	246	277	370	431	431	308	246	308	308
Vuokrat (varasto / toimitila)	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Verkkokaupan ylläpito	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Muut juoksevat kulut	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Yht.	-450	-450	-1650	-1896	-1927	-2020	-2081	-2081	-1958	-1896	-758	-758
Investoinnit (-)												
Verkkokauppa	750											
Varastointi- ja pakkaustarvikkeet	250					500					250	
Toimistotarvikkeet	800						400					
Yht.	-1800	0	0	0	0	-500	-400	0	0	0	-250	0
Pääoma- ja lainarahoitus												
Osakepääomasijoitukset (+)	5000											
Pääomalainat (+)												
Lainat rahoituslaitoksilta (+)												
Lainojen lyhennykset (-)												
Korot (- maksut / + saamiset)												
Muut												
Yht.	5000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kauden muutos	2750	-450	-1650	-136	53	120	599	999	242	-136	1192	1442
Loppusaldo	2750	2300	650	514	566	687	1286	2284	2526	2390	3582	5024

Skenaario 2: ”Break even point, 15.000 € pääoma, josta 10.000 € lainaa”

€	Tammikuu	Helmiokuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu
Alkusaldo	0	10850	6550	6000	7342	4262,4	6489,6	6123,6	9925,2	7980,8	10458	12178,4
Liiketoiminnan kassamaksut (+)												
Kassaan maksut myynnistä	0	0	0	2200	2640	3520	4400	5060	3960	3520	2640	3960
Muut kassaan maksut												
Yht.	0	0	0	2200	2640	3520	4400	5060	3960	3520	2640	3960
Liiketoiminnan kassasta maksut (-)												
Materiaalihankinnat	0	2400	0	0	4800	0	3600	0	4800	0	0	0
Palkat + sivukulut												
Alv. maksut	0	0	0	308	370	493	616	708	554	493	370	554
Vuokrat (varasto / toimittila)	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Verkkokaupan ylläpito												
Muut juoksevat kulut	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Yht.	-400	-2800	-500	-808	-5670	-993	-4716	-1208	-5854	-993	-870	-1054
Investoinnit (-)												
Verkkokauppa	1500	1500										
Varastointi- ja pakkaustarvikkeet	250					250						
Toimistotarvikkeet	2000											
Yht.	-3750	-1500	0	0	0	-250	0	0	0	0	0	0
Pääoma- ja lainarahoitus												
Osakepääomasijoitukset (+)	5000											
Pääomalainat (+)	10000											
Lainat rahoituslaitoksilta (+)												
Lainojen lyhennykset (-)												
Korot (- maksut / + saamiset)			-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
Muut												
Yht.	15000	0	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50	-50
Kauden muutos	10850	-4300	-550	1342	-3079,6	2227,2	-366	3801,6	-1944,4	2477,2	1720,4	2856
Loppusaldo	10850	6550	6000	7342	4262	6490	6124	9925	7981	10458	12178	15034

Skenaario 3: ”Break even point, 25.000 € pääoma, josta 20.000 € lainaa”

€	Tammikuu	Helmi	Maalis	Huhti	Touko	Kesä	Heinä	Elo	Syys	Lokaku	Marrasku	Jouluku
Alkusaldo	0	19900	11300	10200	6291	9417	4714	11881	8448	12223	9969	17248
Liiketoiminnan kassamaksut (+)												
Kassaan maksut myynnistä	0	0	0	6600	7920	10560	13200	13200	11000	10560	9900	10560
Muut kassaan maksut												
Yht.	0	0	0	6600	7920	10560	13200	13200	11000	10560	9900	10560
Liiketoiminnan kassasta maksut (-)												
Materiaalihankinnat	0	6000	0	8400	0	9600	0	9600	0	9600	0	0
Palkat + sivukulut												
Alv. maksut	0	0	0	924	1109	1478	1848	1848	1540	1478	1386	1478
Vuokrat (varasto / toimittaja)	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700
Verkkokaupan ylläpito	150	150	150	150	150	150	150	150	150	200	200	200
Muut juoksevat kulut	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Yht.	-1100	-7100	-1100	-10424	-4709	-14678	-5448	-15048	-5140	-12228	-2536	-2628
Investoinnit (-)												
Verkkokauppa	1500	1500						1500	1500			
Varastointi- ja pakkaustarvikkeet	500						500			500		
Toimistotarvikkeet	2000								500			
Yht.	-4000	-1500	0	0	0	-500	-500	-1500	-2000	-500	0	0
Pääoma- ja lainarahoitus												
Osakepääomasijoitukset (+)	5000											
Pääomalainat (+)	20000											
Lainat rahotuslaitoksilta (+)												
Lainojen lyhennykset (-)												
Korot (- maksut / + saamiset)				-85	-85	-85	-85	-85	-85	-85	-85	-85
Muut												
Yht.	25000	0	0	-85	-85	-85	-85	-85	-85	-85	-85	-85
Kauden muutos	19900	-8600	-1100	-3909	3126	-4703	7167	-3433	3775	-2253	7279	7847
Loppusaldo	19900	11300	10200	6291	9417	4714	11881	8448	12223	9969	17248	25095

Skenaario 4: "1. toimintavuosi – liikevaihto 250.000 €"

€	Tammikuu	Helmi- kuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu
Alkusaldo	0	34000	30880	5260	22560	7360	23444	22400	48856	41480	53270	44060
Liiketoiminnan kassanmaksut (+)												
Kassaan maksut myynnistä	0	0	0	22000	22000	26400	39600	39600	26400	22000	22000	30800
Muut kassaan maksut												
Yht.	0	0	0	22000	22000	26400	39600	39600	26400	22000	22000	30800
Liiketoiminnan kassasta maksut (-)												
Materiaalihankinnat	0	0	24000	0	30000	0	30000	0	24000	0	24000	0
Palkat + sivukulut					2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
Alv. maksut	0	0	0	3080	3080	3696	5544	5544	3696	3080	3080	4312
Vuokrat (varasto / toimittila)	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Verkkokaupan ylläpito	150	150	150	150	150	150	150	150	150	200	200	200
Muut juoksevat kulut	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350
Yht.	-1500	-1500	-25500	-4580	-37080	-7696	-39544	-9544	-31696	-7130	-31130	-8362
Investoinnit (-)												
Verkkokauppa	1500	1500						1500	1500			
Varastointi- ja pakkaustarvikkeet	1000						1000			1000		
Toimistotarvikkeet	2000					500			500			
Yht.	-4500	-1500	0	0	0	-500	-1000	-1500	-2000	-1000	0	0
Pääoma- ja lainarahoitus												
Osakepääomasijoitukset (+)												
Pääomalainat (+)												
Lainat rahoituslaitoksilta (+)												
Lainojen lyhennykset (-)						2000		2000		2000		2000
Korot (- maksut / + saamiset)		-120	-120	-120	-120	-120	-100	-100	-80	-80	-80	-80
Muut												
Yht.	40000	-120	-120	-120	-120	-2120	-100	-2100	-80	-2080	-80	-2080
Kauden muutos	34000	-3120	-25620	17300	-15200	16084	-1044	26456	-7376	11790	-9210	20358
Loppusaldo	34000	30880	5260	22560	7360	23444	22400	48856	41480	53270	44060	64418

Skenaario 5: "2. toimintavuosi – liikevaihto 625.000 €"

€	Tammikuu	Helmi- kuu	Maalisku- kuu	Huhtiku- kuu	Toukoku- kuu	Kesäku- kuu	Heinäku- kuu	Eloku- kuu	Syysku- kuu	Lokaku- kuu	Marrasku- kuu	Jouluku- kuu
Alkusaldo	64418	44894	56862	32908	62027	31151	63048	51454	108365	94293	116358	93728
Liiketoiminnan kassamaksut (+)												
Kassaan maksut myynnistä	30800	30800	39600	48400	48400	57200	83600	83600	52800	44000	44000	61600
Muut kassaan maksut	30800	30800	39600	48400	48400	57200	83600	83600	52800	44000	44000	61600
Yht.	30800	30800	39600	48400	48400	57200	83600	83600	52800	44000	44000	61600
Liiketoiminnan kassasta maksut (-)												
Materiaalihankinnat	30000	0	48000	0	60000	0	66000	0	42000	0	48000	0
Palkat + sivukulut	5000	5000	5000	5000	7500	10000	10000	10000	7500	7500	7500	7500
Alv. maksut	4312	4312	5544	6776	6776	8008	11704	11704	7392	6160	6160	8624
Vuokrat (varasto / toimittaja)	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500	1500
Verkkokaupan ylläpito	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Muut juoksevat kulut	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Yht.	-41562	-11562	-60794	-14026	-76526	-20258	-89954	-23954	-59142	-15910	-63910	-18374
Investoinnit (-)												
Verkkokauppa		5000										
Varastointi- ja pakkaustarvikkeet	2500			2500			2500			2500		
Toimistotarvikkeet	200	200	200	200	200	2500	200	200	200	1000	200	200
Yht.	-2700	-5200	-200	-2700	-200	-2500	-2700	-200	-5200	-3500	-200	-200
Pääoma- ja lainarahoitus												
Osaakepääomasijoitukset (+)	0											
Pääomalainat (+)												
Lainat rahoituslaitoksilta (+)												
Lainojen lyhennykset (-)		2000	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500
Korot (- maksut / + saamiset)	-80	-70	-60	-55	-50	-45	-40	-35	-30	-25	-20	-15
Muut (yhteisöverot yms.)	-5982											
Yht.	-6062,41	-2070	-2560	-2555	-2550	-2545	-2540	-2535	-2530	-2525	-2520	-2515
Kauden muutos	-19524	11968	-23954	29119	-30876	31897	-11594	56911	-14072	22065	-22630	40511
Loppusaldo	44894	56862	32908	62027	31151	63048	51454	108365	94293	116358	93728	134239

Skenaario 6: ”3. toimintavuosi – liikevaihto 1.000.000 €”

€	Tammikuu	Helmi- kuu	Maaliskuu	Huhtikuu	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Lokakuu	Marraskuu	Joulukuu
Alkusaldo	134239	72291	82415	41243	84355	30251	93351	73587	153323	117935	153479	144523
Liiketoiminnan kassanmaksut (+)												
Kassaan maksut myynnistä	48400	48400	74800	79200	83600	110000	127600	127600	79200	70400	70400	81400
Muut kassaan maksut												
Yht.	48400	48400	74800	79200	83600	110000	127600	127600	79200	70400	70400	81400
Liiketoiminnan kassasta maksut (-)												
Materiaalihan- kinnat	60000	0	84000	0	96000	0	96000	0	72000	0	48000	0
Palkat + sivukulut	15000	15000	15000	15000	15000	20000	20000	20000	15000	15000	15000	15000
Alv. maksut	6776	6776	10472	11088	11704	15400	17864	17864	11088	9856	9856	11396
Vuokrat (varasto / toimitila)	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Verkkokaupan ylläpito	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Muut juoksevat kulut	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Yht.	-86276	-26276	-113972	-30588	-127204	-39900	-138364	-42364	-102588	-29356	-77356	-30896
Investoinnit (-)												
Verkkokauppa		10000							10000			
Varastointi- ja pakkaustarvikkeet	3500				5000		3500			3500		
Markkinointi	1500	1500	1500	1500	5000	5000	5000	5000	1500	1500	1500	1500
Toimistotarvikkeet	500	500	500	500	500	2000	500	500	500	500	500	500
Yht.	-5500	-12000	-2000	-5500	-10500	-7000	-9000	-5500	-12000	-5500	-2000	-2000
Pääoma- ja lainarahoitus												
Osakepääomasijoitukset (+)												
Pääomalaivat (+)												
Lainat rahoituslaitoksilta (+)												
Lainojen lyhennykset (-)												
Korot (- maksut / + saamiset)												
Muut (yhteisöverot yms.)		-18572										
Yht.	-18572	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Kauden muutos	-61948	10124	-41172	43112	-54104	63100	-19764	79736	-35388	35544	-8956	48504
Loppusaldo	72291	82415	41243	84355	30251	93351	73587	153323	117935	153479	144523	193027