



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN KEHITTÄMINEN PINKFIX KY:LLE

TEKIJÄ/T: Emma Miettinen

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Emma Miettinen			
Työn nimi Liiketoimintasuunnitelman kehittäminen PinkFix Ky:lle			
Päiväys	3.5.2014	Sivumäärä/Liitteet	31/ 2
Ohjaaja(t) Pentti Markkanen			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) PinkFix Ky			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön aiheena on yrityksen liiketoimintasuunnitelman kehittäminen. PinkFix Ky on varkauteen perustuva yritys, joka on toiminut vuoden 2012 lopulta lähtien. Yrityksellä oli jo olemassa keskeneräinen liiketoimintasuunnitelma, joka toimi pohjana tälle työlle, jota haluttiin kehittää yrityksen tarpeisiin sopivaksi.</p> <p>Lähtökohtana liiketoimintasuunnitelman kehittämiselle oli perusteellinen teoriaan perehtyminen. Teoriassa tutustuttiin erityisesti toimintaympäristöanalyysiin, SWOT-analyysiin, riskikartoitukseen ja strategiaan ratkaisuihin, jotta ne osataan tehdä oikein myös käytännössä. Lisäksi merkittävässä roolissa liiketoimintasuunnitelman kehittämisessä olivat haastattelut potentiaaliselle asiakaskunnalle, sekä haastattelut olemassa oleville asiakkaille. Haastattelulla selvitettiin kiinnostuneisuutta yrityksen tarjoamaa palvelua kohtaan, sekä olemassa olevien asiakkaiden kokemuksia palvelusta ja onko heille noussut toiveita palvelun kehityksen suhteen. Haastattelu potentiaaliselle asiakaskunnalle toteutettiin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmänä puhelimitse. Tutkimuksen perusjoukko muodostui 20 yrityksen joukko Varkaudesta ja itse tutkimukseen suostui osallistumaan 13 yritystä. Olemassaoleville asiakkaille suoritettiin teemahaastattelut, joissa pyrittiin mahdollisimman vapaaseen keskusteluilmapiiriin. Haastattelut antoivat merkittävää tietoa yrityksen liiketoimintasuunnitelman kehittämiseen sekä yrityksen kasvun mahdollisuuksista Varkauden alueella.</p> <p>Itse työ on jaettu kahteen osa-alueeseen, joista ensimmäinen on teoria osuus. Teoriaosassa esitellään liiketoimintasuunnitelman tärkeimmät osa-alueet, sekä näiden osa-alueiden erityispiirteet. Toinen osa käsittelee case-yrityksen liiketoimintasuunnitelman tekemistä. Toisessa osiossa on ennen kaikkea perehdytty syihin, miksi johonkin ratkaisuun on päädytty ja perusteltu valinnat, joko tämän opinnäytetyön ohessa tehtyyn tutkimustyöhön perustuen tai teoriaan perustuen. Aivan kaikkia liiketoimintasuunnitelmassa tehtyjä valintoja ei voida perustella tutkimukseen perustuen, koska resurssit eivät riittäneet kaikkeen selvitystyöhön. Näissä asioissa on jouduttu luottamaan yrittäjän kokemukseen toimialallaan toimimisesta puolentoista vuoden ajalta.</p> <p>Itse liiketoimintasuunnitelma on salattua tietoa. Vaikka sitä ei julkaista, case-osio antaa lukijalleen selkeän kuvan liiketoimintasuunnitelman muodostamisesta konkreettisella tasolla.</p>			
Avainsanat Liiketoimintasuunnitelma, Liikeidea, Operatiivinen suunnitelma, Palvelumuotoilu			
PinkFix Ky, Riskianalyysi, Strategia, SWOT- Analyysi			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Emma Miettinen			
Title of Thesis The Development of a Business Plan for PinkFix Ky			
Date	3.5.2014	Pages/Appendices	31/2
Supervisor(s) Pentti Markkanen			
Client Organisation /Partners PinkFix Ky			
<p>Abstract</p> <p>The subject of this thesis was the development of a business plan for an already existing company. PinkFix LP is a company located in Varkaus which was established in the end of the year 2012. The company already had a basic version of a business plan which worked as a starting point for the development of the business plan. Because the earlier business plan was incomplete this project focused on developing the business plan so that it can fulfill the company's needs and so that it works as a guideline to future business and development.</p> <p>The starting point for this development project was to carefully study theoretical parts of making business plan. Special attention was given to the analysis of the business environment, SWOT- analysis, risk assesment and strategic solutions so that those issues can be handled right in practical situations. In addition to the theoretical knowledge in this paper, several interviews were conducted with potential customer groups and interviews with already existing customers are included in the paper for a more complete view of the situation. These interviews were conducted to find out potential customers' interest towards offered service while the interviews with existing customers were made to clarify their satisfaction with the service of the company and to ask if they could point out any development issues. Interviews with potential customers were conducted by phone as a mixed method of research this being a mix of qualitative and quantitative research. Twenty companies in the area of Varkaus were approached, and 13 of them agreed to be interviewed. Interviews with already existing customers were theme interviews and were aimed at stimulating an environment in which the client felt free to discuss any subject. The interviews gave enough information to develop the company's business plan besides giving information about the possibilities for growth around the town of Varkaus.</p> <p>The text of this thesis has been divided in to two parts where first section handles the essential information of business plan and their special features from theoretical point of view. The second part deals with the making of a business plan via the example of the case presented in the thesis, PinkFix LP. Furthermore, this part studies the specific reasons why certain decisions were made and offer a rationalization for those choices either with research that has been done during this project or from theory. Unfortunately, due to lack of available research, not all the choices made in the business plan can be rationalized. When this problem occurred, the instincts and experience of the entrepreneur have been trusted to give a plausible reason for her actions.</p> <p>Business plan itself is confidential information due to its detailed content but some parts of it have been revealed in this thesis. Even though the business plan itself stays as confidential case part of this thesis gives to its reader clear idea of making of business plan in a concrete way.</p>			
Keywords Business idea, Business plan, Interest group,			
Operative plan, PinkFix LP, Risk analysis, Service designing, Strategy, SWOT-analysis			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	5
1.1	PinkFix Ky.....	6
1.2	Yritystoiminnan kehittäminen.....	6
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN TÄRKEIMMÄT OSA-ALUEET	8
2.1	Yritysidea ja toiminta-ajatus	8
2.2	Liikeidea.....	9
2.3	Palvelumuotoilu osana palvelun kehittämistä	9
2.4	Toimintaympäristö	10
2.4.1	Toimiala	10
2.4.2	Kilpailutilanne ja kilpailija analyysi	10
2.4.3	Asiakkaat.....	11
2.4.4	Muut sidosryhmät	11
2.4.5	Yhteiskunnalliset, sosiaaliset ja teknologiset tekijät	12
2.5	SWOT- analyysi liikeidean työstämisen työkaluna.....	13
2.6	Riskianalyysi ja riskienhallinta	13
2.7	Strategian luominen.....	15
2.8	Rahoituslaskelmat ja budjetointi	17
3	CASE - LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN KEHITTÄMINEN	18
3.1	Case - Liikeidea	23
3.2	Case - Toimintaympäristöanalyysi	24
3.3	Case - Lyhyen ja pitkän tähtäimen strategia	26
3.4	Case - Riskianalyysi ja riskienhallinta	27
4	YHTEENVETO JA JÄLKISANAT	29
	LÄHTEET	30

LIITE 1: Haastattelukysymykset potentiaaliselle asiakaskunnalle

LIITE 2: PinkFix Ky:n liiketoimintasuunnitelma (salattu)

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee liiketoimintasuunnitelman kehitystä olemassa olevalle yritykselle. Kyseessä on PinkFix Ky:n liiketoimintasuunnitelman uudelleen kirjoittaminen. PinkFix Ky on toiminut joulukuusta 2012 lähtien. Opinnäytetyön tarkoitus on päivittää olemassa oleva liiketoimintasuunnitelma ajan tasalle. Liiketoimintasuunnitelman kehitystyössä keskitytään erityisesti toimintaympäristön analysointiin sekä yrityksen strategian kehitykseen. Olennaisena osana tätä työtä on myös olemassa olevan liiketoiminnan ytimen testaaminen. Liiketoiminnan tämänhetkisen ytimen arviointi tehdään suorittamalla tutkimus suuntautuen potentiaaliseen asiakaskuntaan. Tutkimuksessa selvitetään mielenkiinto yritystä kohtaan ja tarkoituksena on myös pyrkiä selvittämään se, kuinka palvelua voisi kehittää, jotta potentiaaliset asiakkaat kiinnostuisivat niin paljon, että heistä tulisi asiakkaita.

Opinnäytetyö etenee ensin esitellen teoreettisella tasolla liiketoimintasuunnitelman tärkeimpiä osa-alueita. Työssä käsitellään tarkemmin toimintaympäristöä, yrityksen strategian luomista, riskien kartoitusta ja riskien hallintakeinoja. Lisäksi tutustutaan SWOT- analyysiin ja kuinka sitä voi hyödyntää liiketoimintasuunnitelman teossa. Ensin perehdytään yrityksen olemassa olon syihin eli yrityksen toiminta-ajatuksen luomiseen ja muotoiluun. Tämän jälkeen tutustutaan liikeidean luomiseen. Seuraavaksi on esitelty teoriatasolla palvelumuotoilua, se ei liity suoraan liiketoimintasuunnitelmaan, vaan se on haluttu tuoda esille osana yrityksen toiminta-ajatuksen ja liikeidean kehitystä. Koska case yritys on puhtaasti palveluyritys, on yrityksen menestymisen kannalta tärkeää saada muotoiltua palvelu sellaiseksi, että se kiinnostaa asiakkaita ja he kokevat palvelun heille arvokkaaksi. Seuraavaksi teoriaosiossa tutustutaan toimintaympäristöön, jotta hahmotetaan tärkeimpiä asioita toimintaympäristöstä, kuten asiakkaat, kilpailijat ja yhteiskunnalliset tekijät. SWOT-analyysi on yksinkertainen, mutta hyvä tapa analysoida esimerkiksi yritystä kokonaisuutena tai sen toiminnan jokin osa-alueita. Teoriaosiossa onkin kerrottu SWOT-analyysin perusteet. Riskianalyysi ja riskienhallinta osiossa on esitelty eri riskityypit, joka auttaa yrityksen riskien tunnistamisessa ja lisäksi on esitelty riskien hallintakeinot. Strategia osiossa on paneuduttu eritoten sinisen meren strategiaan ja kuinka sitä voidaan hyödyntää. Lopuksi teoriaosiossa on hiukan vielä käsitelty rahoituslaskelmien ja budjetoinnin tekoa. Teoria liiketoimintasuunnitelmasta on valittu sellaiseksi, että se vastaa case yrityksen tarpeita. Näin ollen työ ei käsittele esimerkiksi eri rahoitusväyliä tai eri yritysmuotoja, koska yritys on jo toiminut joulukuusta 2012 lähtien.

Case osio käsittelee näitä teoriassakin esiteltyjä asioita itse case yrityksen näkökulmasta. Ensin tutustutaan itse liiketoimintasuunnitelman kehitystyöhön, jossa esitellään muun muassa tutkimus, joka tehtiin potentiaaliselle asiakaskunnalla ja siinä perehdytään myös tutkimuksen teoriaan, jotta voidaan tarkastella tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi tässä osiossa on perehdytty myös case yrityksen yritystoiminnan SWOT-analyysiin. Tämän jälkeen case osiossa esitellään yritykseen merkittävimminkin vaikuttavat toimintaympäristön tekijät. Lopuksi esitellään yrityksen lyhyen ja pitkän tähtäimen strategisten suunnitelmien tekoa. Case osiossa pääpaino on esitellä itse liiketoimintasuunnitelman tekoa ja ratkaisuihin vaikuttaneita seikkoja, ei niinkään itse liiketoimintasuunnitelman sisältöä, sillä se on salattua tietoa, johtuen sen yksityiskohtaisuudesta.

1.1 PinkFix Ky

PinkFix Ky on joulukuussa 2012 perustettu yritys. Yrityksen päätoimialana on tarjota hallintoa avustavia palveluita pk-yrityksille teollisuuden alalla. Liiketoiminnan ytimenä on tarjota joustavasti monipuolisia palveluita yrityksen hallinnointiin, olipa sitten kyseessä säännöllinen postissa tulleiden kirjeiden avaaminen, tai kehitysprojektiin liittyvät tehtävät. Tärkeimpinä teemoina asiakkuussuhteissa on keskinäinen luottamus ja kyky joustaa asiakkaiden tarpeiden mukaan. Ajatus alun perin tähän yritykseen on lähtenyt liikkeelle yrittäjän oman työkokemuksen ja elämäkokemuksen kautta. Yrittäjän näkemys on, että teollisuuden alan pk-yritysten tilanne hallinnon suhteen on hiukan hankala, sillä yrityksen johto hoitaa myyntiä, projektinjohtoa ja kaikkea hallintoa. Yleensä se tarkoittaa, ettei heillä ole aikaa itse hoitaa laskutusta tai laskujen maksua eikä paneutua postin mukana tulleiden kirjeiden lukuun niiden vaatimalla tavalla. Vastaavasti heille ei kuitenkaan ole järkevää palkata ketään töihin nimenomaan sitä tehtävää varten, sillä niistä tehtävistä ei koostu täyttä työviikkoa, eikä koskaan voi ennalta tietää, kuinka paljon töitä millekin viikolle olisi. Usein he tarvitsevat myös ulkopuolista näkemystä johonkin asiaan, sellaisen henkilön, joka ei ole talossa vakituisesti, eikä näin ollen rutinoitunut sen tavoille. Palvelu siis ei ainoastaan sisällä säännöllistä postien lukua, vaan se tarjoaa hallinnon palvelujen ohella yrityksen johdolle uutta näkökulmaa ja tuoreita ajatuksia. Konsepti on ollut ainakin tähän asti toimiva. Yritys toimii tällä hetkellä yrittäjävetoisesti ja työllistää ainoastaan yrittäjän itsensä. Kuitenkin tarkoituksena on lähteä kasvattamaan yritystä ja kehittämään palvelua entisestään, joten yritys tarvitsee kunnollisen kartoituksen kasvamisen mahdollisuuksiin.

Yrityksen taustalla on nuori opintojaan päättävä tradenomi. Työkokemuksena hänellä on hyvin erilaisia töitä remontoinnista arkiston hoitoon ja siivouksesta hallinnon assistentin tehtäviin. Monipuolisten työtehtävien ja ystäviltä saadun tuntuman kautta hän halusi perustaa yrityksen ja saikin siihen ajatuksen viimeisimmässä työpaikassaan. Ollessaan töissä teollisuuden alan yrityksessä hän koki, että tällä alalla hallinnon puolen toiminnot ovat sellaisia, että siellä tarvittaisiin yritykseen sitoutunutta ja osaavaa henkilöä, joka ei kuitenkaan olisi palkallinen vaan yrityksen ulkopuolinen tekijä. Syyt miksi yritys aloitti kommandiittiyhtiönä, johtavat pitkälti siihen, että hän aloitti toiminnan yksin ja suhteellisen vähävaraisena. Kommandiittiyhtiö on helppo yhtiömuoto aloittaa ja aloitus kustannukset ovat hyvin pienet. Toiminimi olisi ollut muuten hyvä vaihtoehto, mutta toiminimestä yritystoiminnan laajentaminen on hyvin vaikeaa. Koska alusta alkaen oli tiedossa, että yritys ensin haluaa kokeilla toimintaansa pienellä budjetilla ja laajentaa sitten, jos se vaikuttaa toimivalle, niin kommandiittiyhtiö koettiin yritysmuodoksi, josta on helppo lähteä kasvattamaan ja kehittämään yritystä.

1.2 Yritystoiminnan kehittäminen

Tätä liiketoimintasuunnitelman kehitystyötä lähdin tekemään siksi, että yritystä halutaan lähteä kasvattamaan ja yrityksen toimintoja vakinaistamaan ammattimaiseksi. Miksi sitten liiketoimintasuunnitelma, eikä kehityssuunnitelma, koska pohjimmaisena tarkoituksena on selvittää yrityksen kasvumahdollisuudet ja vakinaistaa toiminnot? Liiketoimintasuunnitelmaan kehitys valittiin siitä syystä, että koettiin yrityksen nykyisen liiketoimintasuunnitelman olevan erittäin raakile, joka ei palvele yrityksen tarpeita. Haluttiin tuottaa yritykselle kunnollinen liiketoimintasuunnitelma, jossa on perehdytty

toimintaympäristöön ja riskeihin ja tehdään suunnitelma eli strategia tulevaisuuteen yritykselle. Kun yrityksellä on selkeä ja osittain tutkimukseen perustuva liiketoimintasuunnitelma, on yrittäjän itsensä helppo nähdä myös kehityskohdat ja kehitysmahdollisuudet. Yritystoiminnan menestymisen kannalta tämä liiketoimintasuunnitelman kehitystyö nähtiin erittäin tärkeänä, jotta saadaan yrityksen peruskivijalka kuntoon, mihin perustuen pystytään tekemään ratkaisuja yritystoiminnan suhteen.

2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN TÄRKEIMMÄT OSA-ALUEET

Liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus olla kaikin puolin kattava kokonaiskuva yrityksestä. Se toimii ohjenuorana omistajille, mutta se toimii myös rahoittajille ja muille yhteistyökumppaneille arviointivälineenä, onko yritys toimiva ja kannattava. Liiketoimintasuunnitelma pitää pääpiirteittäin sisällään yrityksen toiminta-ajatuksen, liikeidean, toimintaympäristöanalyysin eli asiakas ja kilpailija tilanteen, strategian, riskien arvioinnin ja hallintakeinot, markkinointisuunnitelman ja budjettiarvion.

2.1 Yritysidea ja toiminta-ajatus

Viitala ja Jylhä (2013, 39) kuvaavat yritysideaa lähtölaukaukseksi, joka parhaimmillaan johtaa uuden yrityksen perustamiseen. Yritysidealla tarkoitetaan siis ensimmäistä oivallusta uudesta asiasta, josta voisi muodostaa liiketoimintaa. Yritysideat voidaan jakaa erilaisiin kategorioihin, jotka ovat perinteisesti olleet tuote-, valmistus-, palvelu-, markkina- ja taitoideoihin. (Viitala ja Jylhä 2013, 39.) Jatkuvassa muutoksessa oleva maailma ja kehittyvä teknologia luovat aivan uusia mahdollisuuksia uusille yritysideoille. Yritysidea on se raakile, mikä työstetään ensin toiminta-ajatuksiksi, sitten liikeideaksi ja viimein liiketoimintasuunnitelmaksi. Yritysideat ovat yhä useammin palveluideoita (Viitala ja Jylhä 2013, 41.), johtuen yhteiskuntarakenteen muutoksesta kohti palveluyhteiskuntaa. Yritysten tuottaman tarjooman rakenne on myös muuttunut yhteiskuntarakenteen myötä. Aiemmin oli usein selkeä jaottelu palvelua tuottavien ja tuotteita tuottavien yritysten välillä. Tällä hetkellä yritykset pyrkivät yhä enemmän tuottamaan myös palveluita tuotteiden rinnalle, jotta tarjotaan asiakkaalle mahdollisimman kokonaisvaltaista ratkaisua. (Viitala ja Jylhä 2013, 41.) Meneillään on myös ulkoistamiskehitys, sillä monet suuret yritykset ja julkisorganisaatiot ovat ulkoistaneet osan toiminnoistaan. Myös corporate spinn off – yritykset ovat merkittävä uuden yritystoiminnan lähde Viitalan ja Jylhän mukaan (2013, 41.) Nämä corporate spinn off -yritykset ovat lähtöisin työntekijän ajatuksesta, kuinka jonkin asian voisi tehdä paremmin ja perustaa oman yrityksen perustuen tähän ajatukseen.

Toiminta-ajatus kertoo yrityksen perimmäisen olemassaolon syyn. Se määrittelee yrityksen tehtävän. (Viitala ja Jylhä 2013, 42.) Yritysidean kiteyttäminen toiminta-ajatuksiksi on hyvin tärkeä vaihe, koska toiminta-ajatus on yritys pähkinän kuoressa. Jos kunnollista toiminta-ajatusta ei ole, yritys todennäköisesti ajautuu kriisiin ennen pitkään, koska sen toimintoja ei ohjaa yksi selkeä ohjenuora. Toiminta-ajatuksen pitää olla selkeä ja ymmärrettävä. Kuitenkin valitettavan usein yritykset sortuvat liian laajaan ja epämääräiseen toiminta-ajatuksen määrittelemiseen, joka ei kerro usein mitään. Tämä ilmenee esimerkiksi siten, että henkilöstö ei ymmärrä toiminta-ajatusta, eikä edes tiedä toimillaan toteuttavansa sitä. Usein henkilöstö on myös unohtanut yrityksen toiminta-ajatuksen. (Vilkku-maa 2007, 78) Usein eri organisaatioissa nimitetään toiminta-ajatusta myös joko missioksi tai perustehtäväksi (Viitala ja Jylhä 2013, 42.)

Yritysidea on siis alkusysäys yritystoiminnalle ja liiketoimintasuunnitelman luonnostelu alkaa siitä. Liiketoimintasuunnitelman kirjoitus alkaa kiteyttämällä yrityksen toiminta-ajatus. Liiketoimintasuunnitelman kirjoitus on pitkä prosessi ja se vaatii huolellista tutkimusta ja pohdiskelua. Seuraavaksi

päästään tutkimaan, onko aiottu liiketoiminta kannattavaa ja järkevää aloittaa. Seuraavassa on esitelty tärkeimmät asiat, jotka liiketoimintasuunnitelman teossa kannattaisi huomioida. Liiketoimintasuunnitelman malleja on toki monia, mutta tekemällä mahdollisimman kattavan ja perehtyen kaikkiin osa-alueisiin, pystytään arvioimaan hyvin, olisiko liiketoiminta kannattavaa. Hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma, joka on selkeä ja kattava toimii myös mahdollisille rahoittajille ja muille sidosryhmille osoituksena hyvästä suunnittelusta ja hekin voivat arvioida näkevätkö aiotun toiminnan kannattavaksi.

2.2 Liikeidea

Liikeidea on yritysidean jalostamisen seuraava vaihe. Liikeidealla määritellään yrityksen peruskulmakivet, jotka perustuvat toiminta-ajatukseen. Klassisen liikeidea käsitteen mukaan, jonka on luonut Richard Norman 1976, yrityksen peruskulmakivet ovat kolme asiaa, jotka vastaavat seuraaviin kysymyksiin: kenelle, mitä ja miten (Viitala ja Jylhä 2013, 42–43). Kun yrityksen toiminta-ajatuksessa kiteytettiin yrityksen olemassaolon syy, kiteytetään liikeideassa asiakaskunta, mitä heille tarjotaan ja millä keinoin tarjotaan. Oleellista on, että kaikki asiat ovat sopusoinnussa keskenään ja tukevat toisiaan. Jälkeenpäin liikeidean käsitteeseen on lisätty neljäntenä kulmakivenä imago. (Viitala ja Jylhä 2013, 43.) Tulevaisuudessa painotetaan yhä enemmän erilaisia arvoja, kuten ympäristöystävällisyyttä, ja medioiden ja erilaisten sosiaalisten medioiden käytön lisääntyessä ihmisten tietoisuus näiden arvojen seurannassa korostuu. Ihmiset haluavat tuotteita tai palveluja ostaessaan, että he saavat oheistuotteena imagon vastuullisesti tuotetusta tuotteesta tai palvelusta. Näin ollen imagon rooli liikeidean neljäntenä kulmakivenä tulee luultavasti vahvistumaan entisestään.

2.3 Palvelumuotoilu osana palvelun kehittämistä

Liikeidea vastaa kysymyksiin: kenelle, mitä ja miten ja palvelumuotoilu auttaa määrittämään palveluja tarjoavalle yritykselle liikeidean kohdan mitä. Palvelumuotoilu on keino tehdä palvelusta houkuttelevampi ja asiakkaalle enemmän arvoa tuottava. Se auttaa havaitsemaan uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja on strategisesti järkevä. Palvelumuotoilu on keino havaita missä, milloin ja kuinka organisaatio pystyisi tekemään palvelustaan entistä arvokkaamman niin itselleen kuin asiakkaalleen. (Tuulaniemi J. 2011, 96) Yritykset, jotka tuottavat puhtaasti palvelua tai jonka toiminnasta suuri osa on palvelua, kannattaa panostaa palvelumuotoiluun. Kun asiakkaalle pystytään tarjoamaan lisäarvoa normaalisti suoritettavan palvelun yhteyteen, luodaan asiakkaalle kokemus, jonka perusteella hän luultavasti haluaa jatkossakin käyttää samaa palvelun tuottajaa. Koska palvelun ytimessä on sitä kulluttava asiakas, on palvelumuotoilussa olennaista asiakkaiden tarpeet, arvot ja toiminnan todelliset motiivit. Asiakkaan tarpeet ovat palvelumuotoilun keskiössä ja sillä kohdistetaankin yrityksen sisäiset prosessit asiakkaan tarpeiden ja hänelle arvoa tuottavien toimenpiteiden ympärille. (Tuulaniemi J. 2011, 96.) Palvelumuotoilun keskittyminen asiakkaan tarpeisiin auttaa myös yrityksen strategista kehitystä. Pitkälle viety palvelumuotoilu auttaa kehittämään yrityksen toimintoja tehostuneempaan suuntaan ja toiminnot muuttuvat hitsautuneemmiksi kokonaisuuksiksi. Sisäisten prosessien kehittämisessä palvelumuotoilu auttaa esimerkiksi määrittelemään ja kehittämään innovaatioprosessia, kehittää relevantteja mittareita asiakaskokemuksen mittaamiseen ja havaitsee mahdollisuuksia alentaa

tuotantokustannuksia (Tuulaniemi J. 2011, 98.) Hyvin onnistunutta palvelumuotoilua Tuulaniemi (2011, 101) kutsuu kaksoisvoitoksi, jossa on sekä iloinen asiakas, että tyytyväinen organisaatio. Asiakkaat haluavat palvelulta yksilöllisyyttä, vaivattomuutta, luotettavuutta ja parempaa kuin mihin itse kykenee, kun vastaavasti palvelua tuottava yritys odottaa tuloksellisuutta, tehokkuutta ja erottuvuutta ja tähän lopputulokseen palvelumuotoilulla tähdätään (Tuulaniemi J. 2011, 102.)

2.4 Toimintaympäristö

Toimintaympäristön määrittäminen on tärkeä osa liiketoimintasuunnitelman tekemistä ja sen huolellinen määrittäminen on myös kannattavaa. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa yritys on löytänyt toimintaympäristöstä oleellisesti yrityksen toimintaan vaikuttavat tekijät ja on osannut yhdistää ne luovaan ajatteluun (Pitkämäki 2000, 20). Huomioitavaa myös on, että toimintaympäristö elää ja muuttuu koko ajan. Kun on kerran määritetty huolella ne tekijät, jotka muodostavat yrityksen toimintaympäristön, on helpompaa seurata sen muutoksia tulevaisuudessa. Muutoksia toimintaympäristöön saattaa aiheuttaa myös yrityksessä itsessään tapahtuvat muutokset, kuten esimerkiksi laajentuminen kansainvälisille markkinoille.

2.4.1 Toimiala

Toimiala kuvaa sitä alaa, missä yrityksen liiketoiminta tapahtuu ja missä tapahtuvat muutokset vaikuttavat yritykseen. Toimiala arvioinnilla pyritään selvittämään toimialan luonne, kokonaisuus, tuonti ja vienti, toimialan vaihe, uusien tulokkaiden vaikutus ja mahdollisuudet, täydentävät tuotteet, tulevaisuus, sekä yrityksen asema toimialalla. (Pitkämäki 2000, 24–25.) Pitkämäen (2010, 24) mukaan kannattaa useimmiten unohtaa perinteiset toimiala rajat ja määrittää toimiala yrityksen toiminnan mukaisesti. Yrityksen perustamisvaiheessa jokaisen yrityksen tulee määrittää verohallinnolle oma päätoimialansa. Tämä päätoimiala valitaan verohallinnon muodostamalta listalta. Usein tämä verohallinnolle määritetty päätoimiala ei kuvaa yrityksen todellista toimialaa kunnolla, vaan on ainoastaan viittellinen. Tästä syystä olisikin tärkeää liiketoimintasuunnitelmassa määrittellä yrityksen toimiala kuvaavaksi, jotta pystytään perehtymään toimialan todellisiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin.

2.4.2 Kilpailutilanne ja kilpailija analyysi

Kilpailijoiden tarjonta suhteessa omaan tarjontaan on yksi hyvin tärkeä piirre kilpailuympäristön analyysissä. Kilpailijoista voidaan hankkia tietoa montaa väylää pitkin, esimerkiksi mainonnan ja tiedotusvälineissä esiintymisen perusteella, asiakkailta saatavan kokemusperäisen tiedon mukaan tai tutustumalla itse kilpailijan tuotteisiin tai palveluun. (Viitala ja Jylhä 2013, 46.) Erityisesti B2B myynnin alalla toimiville yrityksille on tyypillistä tutustua kilpailijoihin suoraan, koska heitä saattaa olla niin vähän ja usein tarjooma asiakkaille ei ole tismalleen samanlaista, joten voidaan tehdä myös yhteistyötä vuokraamalla tai ostamalla tietotaitoa tai tuotteita tai vuokraamalla henkilöstöä tilapäisesti korjaamaan omaa vajetta. Kilpailuympäristöön liittyy myös muita asioita, kuin ainoastaan asiakkaista kilpailu. Lisäksi yritykset voivat kilpailla myös pätevästä työvoimasta tai tavarantoimittajista tai alihankkijoista (Viitala ja Jylhä 2013, 46.) Huomattavaa on myös se, että kilpailijoita voi tulla usealta toimialalta, koska ne täyttävät eri tavoin asiakkaan tarpeet tai täyttävät osittain jonkin asiakkaan

tarpeista, mitä myös itse yritetään täyttää. Kilpailutilanteeseen onkin syytä paneutua ja tehdä yritykselle selkeä kuvio kilpailutilanteesta, jotta voidaan nähdä oma asemituminen kentällä.

2.4.3 Asiakkaat

Asiakkailla on omat ostomotiivinsa, millä perusteilla he ostavat tuotteita ja palveluja. Jotta yrityksen tuotet tai palvelu olisi menestyksenkäs, on sen tunnistettava nämä motiivit. Asiakasanalyysilla pyritäänkin selvittämään asiakkaiden ostomotiivit, oikeat asiakkaat tai asiakasryhmät ja hetki, jolloin ostopäätös syntyy asiakkaalla. (Pitkämäki 2000, 51.)

Kaikki yritykset tai ihmiset eivät voi olla yrityksen asiakkaita, koska kaikkia ei voi miellyttää kerralla. Viisainta onkin tehdä tietoinen asiakasvalinta, segmentointi, jolloin valitaan tietyt piirteet ihmisistä tai yrityksistä, jotka ovat haluttuja asiakkaita. Kun haluttu kohderyhmä tai –ryhmät on tiedossa, pystyy yritys kohdentamaan oman tuotteen tai palvelunsa kehityksen siten, että se parhaiten vastaa juuri tämän asiakasryhmän tarpeita. Tällä tavoin parannetaan tuotteen kilpailukykyä ja erotutaan kilpailijoista. (Pitkämäki 2000, 51–53.)

Kuinka sitten pystytään tällaiset halutut asiakasryhmät tunnistamaan? Pitkämäen (2000, 54–55) mukaan, voidaan tätä lähteä purkamaan siten, että määritellään ensin ryhmittelyn perustat ja niistä lähdetään muodostamaan asiakasryhmiä. Esimerkkinä ryhmittelyn perustasta voidaan käyttää harrastuksia, josta päästään esimerkiksi asiakasryhmään moottoripyöräilijät. Tällainen perusteellinen haravointi on aikaa vievää, mutta yleensäkin kannattavaa, koska silloin käydään laajalti läpi eri asiakasryhmiä. (Pitkämäki 2000, 54–55.)

Kuinka sitten ostopäätösprosessi etenee? Pitkämäen (2000, 57) mukaan ostopäätösprosessi lähtee liikkeelle siitä, että asiakkaalle tulee tarve tai halu hankintaan, jolloin asiakas miettii mitä hän haluaa, kuinka paljon ja milloin ja mitkä ovat tärkeät ominaisuudet. Seuraavaksi asiakas alkaa etsiä sopivaa tuotetta tai palvelua käyttäen eri väyliä. Kun alustava etsintä on suoritettu, asiakas ryhtyy tarkentamaan tarvettaan ja valitsee alustavasti toimittajan ja minkätyyisen tuotteen tulee ostamaan. Lopulta asiakas siirtyy sopimusneuvotteluun eli valitsee lopullisen tuotteen tai palvelun ja tekee ostopäätöksen. Ostamisen jälkeenkin asiakas arvioi ostamaansa tuotetta tai palvelua, onko hän saanut odottamansa arvons siitä vai oliko ostos kenties pettymys. Tämä ostamisen jälkeinen suoritettu arviointi vaikuttaa asiakkaan seuraavaan ostopäätökseen. (Pitkämäki 2000, 57.) Yritysassiakkailla ja henkilöasiakkailla tietysti painavat hiukan eri tavalla eri asiat. Yritysassiakkaat suorittavat erityisesti isommat ostonsa usein monimutkaisemman tarjouspyyntö menetelmän kautta, joka vaatii myyjiltä paneutumista myyntiin. Kuitenkin sekä yritysassiakkailla, että henkilöasiakkailla on perimmäisenä syynä tarve jollekin, jolle he alkavat etsimään tarvetta parhaiten vastaavaa tuotetta tai palvelua.

2.4.4 Muut sidosryhmät

Yrityksillä voi olla lukuisia eri sidosryhmiä. Useimmiten yrityksen koon kasvaessa, myös sidosryhmien määrä, että koko kasvaa. Sidosryhmiä ovat kaikki ne ryhmät, jotka jollain tapaa vaikuttavat yrityk-

sen toimintaan. Pitkämäen (2000, 69) mukaan oleellista on arvioida, mitkä sidosryhmät auttavat yritystä menestymään ja kuinka. Kuitenkin on myös opittava huomaamaan muitakin asioita sidosryhmien toiminnassa, sillä pahimmillaan sidosryhmän toiminta saattaa olla uhka yrityksen toiminnalle (Pitkämäki 2000, 69.) Yritysten tulisi tunnistaa omat sidosryhmänsä ja niiden vaikutukset yrityksen toiminnalle. Esimerkiksi näitä sidosryhmiä ovat yrityksen henkilöstö, valtio, kunta, rahoittajat ja omistajat, joilla kaikilla on omat intressinsä yritystä kohtaan.

2.4.5 Yhteiskunnalliset, sosiaaliset ja teknologiset tekijät

Sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät sisältävät konkreettisia ja selkeitä asioita, mutta myös vaikeammin havaittavia tekijöitä, joita täysin ryhmän ulkopuolinen ei välttämättä pysty heti havaitsemaan. Sosiaalisia tekijöitä ovat väestöön liittyvät asia, kuten muun muassa väestön ikärakenne ja koulutustaso, sekä kielet. Kulttuurisia tekijöitä ovat muun muassa uskonto perusarvot ja kulttuureille tyypilliset uskomukset. (Viitala ja Jylhä 2013, 47.) Jokaisella kansanryhmällä on omia yleisesti hyväksytyjä käytäntöjä, jotka voivat säädellä myös liike-elämää. Näistä tekijöistä onkin syytä ottaa selvää, ennen kuin ryhtyy lähestymään uutta, entuudestaan tuntematonta ryhmää. Pahimmassa tapauksessa Suomessa huomavaiseksi tarkoitettu ele voi olla loukkaus toisessa kansan ryhmässä ja näin ollen liikeneuvottelut saattavat katketa ennen kuin alkavat.

Toimintaympäristön infrastruktuuri ja teknologinen taso säätelevät omalta osaltaan yritystoimintaa. Suomessa yhteiskunta on jo teknologisesti pitkälle kehittynyt ja teknologia on osa arkipäivää. Näin ei kuitenkaan kaikissa maissa ole ja sekin on huomioitava seikka liiketoimintaa perustettaessa. Huomioitavaa on myös, että vaikka teknologia on jo olemassa, onko aiottu asiakaskohderyhmä valmis vielä siihen. Näin ollen liikeideaa työstettäessä teknologiset tekijät toimivat joko mahdollistajina tai toteutumisen esteinä (Viitala ja Jylhä 2013, 46.)

Trendi on jonkin ilmiön historiallinen jatkumo tästä hetkestä eteenpäin (Viitala ja Jylhä 2013, 49.) Trendit voivat olla lyhytkestoisia ilmiöitä tai sitten hyvinkin pitkään jatkuvia. Megatrendistä puhutaan silloin, kun trendillä on globaalintason vaikutuksia ja jos siihen liittyy useampi samaan suuntaan kehittynyt trendi (Viitala ja Jylhä 2013, 46.) Olemassa olevien trendien analysointi tuottaa monelle yritykselle arvokasta tietoa esimerkiksi kuluttajien kulutustottumuksista ja näin ollen yritykset voivat hyötyä niistä. Tulevien trendien ennustaminen onkin paljon hankalampaa, mutta jos joku yritys pystyy ennakoimaan jonkin tulevan trendin, on sillä ehdottomasti etulyöntiasema markkinoilla trendin voimistuessa.

Eettisiä ja ekologisia tekijöitä ohjaa niin paikallinen lainsäädäntö, kuin myös yrityksen sidosryhmätkin. Tietoyhteiskunnan myötä ihmisten tietoisuus eettisistä ja ekologista asioista on noussut selvästi ja yrityksiltä odotetaan kaikissa toimissaan eettisyyttä ja ekologisuuutta. Nämä asiat ovatkin nousseet tärkeäksi osaksi yritysten imagoa. Tietoyhteiskunnan myötä kuluttajat ovat myös paljon paremmin selvillä kunkin yrityksen toimista ja jos yrityksen toimista paljastuu jotain eettisesti tai ekologisesti epäilyttävää, se tulee julki ja aiheuttaa yritykselle vakavan imagon menetyksen. Viitalan ja Jylhän (2013, 48) mukaan asiakkaat odottavatkin ympäristöystävällisiä tuotanto- ja toimintatapoja sekä

eettisyyttä kaikissa yrityksen toimissa ja odottavat myös yritysten näyttävän sosiaalisen vastuun tuotemerkeissään.

Yksi keskeisimmistä taloudellisista tekijöistä toimintaympäristössä on kokonaisostovoima (Viitala ja Jylhä 2013, 44.) Maan talouden laskusuhdanteen tai laman aikana kuluttajat vähentävät ensimmäisenä ylellisyystuotteiden tai – palveluiden ostoja, koska ne eivät ole heille elintärkeitä. Taloudellisia tekijöitä ovat myös tekijät, joita yrityksen on hankittava tuottaakseen tuotetta tai palvelua. Esimerkiksi, yritykset tarvitsevat työvoimaa ja mitä erikoistuneempaa sen osaamisen on oltava, sitä korkeammaksi palkkakustannukset yleensä nousevat. Asiaan vaikuttaa myös työllisyystilanne, eli onko halutun alan osaajia työmarkkinoilla paljon työttömänä, vai ovatko lähes kaikki työllistettyjä. Jos työntekijöitä on paljon saatavana, luonnollisesti palkkakustannuksetkin ovat pienemmät.

Lainsäädäntö vaikuttaa yrityksiin monella tapaa. Lainsäädännöllä on määritelty yritysten kirjanpidon pitämiseen liittyviä tekijöitä, kuin henkilöstöön liittyviä tekijöitä, että ympäristönkohtelua. Poliittiset tekijät ovat harvoin esillä yritysten toimintaympäristössä. Kuitenkin ympäristö säätelee yrittäjän toimintamahdollisuuksia muun muassa yrittämisen vapauden, sopimusvapauden, talouspolitiikan ja verotuksen kautta (Viitala ja Jylhä 2013, 45).

2.5 SWOT- analyysi liikeidean työstämisen työkaluna

SWOT-analyysilla tarkoitetaan nelikenttä mallia, jolla kartoitetaan halutun alueen vahvuuksia (Strengths), heikkouksia (Weaknesses), mahdollisuuksia (Opportunities) ja uhkia (Threats). Liikeidean työstämisen apuna SWOT-analyysilla voidaan kartoittaa toimintaa koko laajuudessaan, tuotteen tai palvelun asema ja kilpailukyky tai esimerkiksi uuden henkilön palkkaamiseen liittyviä asioita. Kun aihealua, josta SWOT-analyysi tehdään, on rajattu selkeästi, saadaan siitä myös selkeitä tuloksia. Analyysi itsessään ei tuota tulosta kuinka tulisi toimia, vaan SWOT-analyysilla kartoitetaan ensin nämä vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, joista voidaan sitten tehdä päätelmiä kuinka voidaan käyttää hyväksi vahvuuksia ja hyödyntää mahdollisuuksia, kuinka heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi ja kuinka uhkia voidaan välttää. (Lindroos ja Lohivesi 2004, 217–218.) Esimerkiksi tuotteen tai palvelun kilpailukykyyn analysointi SWOT-analyysilla tuottaa tuloksia siitä, millaisena sen tilanne nähdään ja tulisiko sitä kehittää johonkin suuntaan. Tämä analyysi helpottaa asioiden läpikäyntiä ja ohjaa liiketoimintasuunnitelman tekoa, koska se on yksinkertainen ja helppo tehdä ja siitä saadaan helposti luettavia ja ymmärrettäviä tuloksia.

2.6 Riskianalyysi ja riskienhallinta

Yritysriskejä on paljon ja tyypillisimmin ne jaotellaan neljään pääkategoriaan, strategiaan, taloudellisiin, operatiivisiin ja vahinkoriskeihin. Näihin kaikkiin riskilajeihin sisältyy riskejä, joiden lähde voi olla sisäinen, organisaation toimintoihin liittyvä tai ulkoinen esimerkiksi markkinoihin liittyvä riski. (Immonen, Kallio, Koskinen ja Rajamäki 2010, 70.) Jokaisella yrityksellä on omat riskinsä ja ne pitää yrityksen johdon oppia tunnistamaan. Seuraavassa esitellään tarkemmin nämä neljä riskilajia, joka aut-

taa yritysjohtoa pohtimaan omaa yritystä koskevia riskejä ja auttaa tunnistamaan riskit, sekä antaa keinoja riskien hallintaan.

Strategiset riskit liittyvät yritysten strategiaan päätöksiin. Strategisia päätöksiä tehdään useimmiten usean vuoden tähtäimellä ja näin ollen niissä piilee riskinsä. Ulkoiset strategiset riskit liittyvät useimmiten liiketoimintaympäristön muutoksiin, kuten asiakaskäyttäytymiseen ja asiakastarpeisiin tai lainsäädännön muutoksiin. Sisäiset strategiset riskit liittyvät esimerkiksi strategian täytäntöönpanoon. Esimerkiksi laaja strateginen muutos yrityksen toiminnoissa aiheuttaa tällaisen riskin, jos sen toteutusta kohtaa esimerkiksi resurssipula. Toinen merkittävä sisäinen strateginen riski on erilaiset yritysjärjestelyt, kuten yritysostot. Jos ostetaan eri toimialalla toiminut yritys, eikä ymmärretä sen toimintaa, on saatettu tehdä virheellisiä päätelmiä ja laskelmia, jotka johtavat ongelmiin. Myös menetetty liiketoimintamahdollisuus on aina strateginen riski. (Immonen ym. 2010, 71–72.)

Operatiiviset riskit liittyvät päivittäisiin toimintoihin, kuten epäonnistuneisiin asiakaskohtaamisiin tai johdon heikkoon päätöksentekoprosessiin. Operatiivisia riskejä ovat myös tietoturvariskit, tuotantoon ja tuotantoprosesseihin liittyvät riskit sekä sopimus ja vastuuriskit. Näitä riskejä voivat aiheuttaa huonosti suunniteltu uuden teknologian käyttöönotto, henkilöstö- tai materiaaliresurssin vaje tai epäonnistunut muutosjohtaminen. Nämä voivat aiheuttaa esimerkiksi maineen ja asiakkaiden menetyksestä keskeytyneiden toimintojen takia tai huonosti hoidetun asiakaskohtaamisen takia. (Immonen ym. 2010, 72–74.)

Taloudelliset riskit liittyvät yrityksen rahaprosesseihin. Tyypillisin näistä on se, kun asiakkaat eivät maksa laskujaan ajallaan ja yritys ajautuu vaikeuksiin maksaa omia laskujaan. Korkoriski on myös olemassa yrityksellä ollessa lainaa. Korkoriski muodostuu yllättävästä korkojen noususta ja näin ollen yritykselle aiheutuu lisämenoja korkojen muodossa. Toimittaessa kansainvälisesti taloudellisiin riskeihin liittyy valuuttariski eli yllättävät muutokset vieraan valuutan kurssissa. Taloudellisiin riskeihin luetaan myös ennakoimaton verokohtelu kotimaassa ja taloudellisen raportoinnin virheisiin, joka johtaa virheisiin päätöksenteossa. (Immonen ym. 2010, 74–75.)

Vahinkoriskejä ovat henkilöstön puolella esimerkiksi henkilöstön työkyvyttömyys, työvoiman puute tai riittämättömät kompetenssit, liikematkustuksen riskit, avainhenkilöiden menetys tai epälojalisuus työnantajaa kohtaan. Vahinkoriskejä ovat myös ympäristöriskit, luonnonkatastrofi riskit ja toimitilaturvallisuuteen liittyvät riskit. (Immonen ym. 2010, 75.)

Kun yritystä koskevat riskit on pystytty tunnistamaan ja analysoitu, voidaan lähteä etsimään ratkaisuja niiden hallintaan. Riskejä on eriasteisia ja yrityksen tulisi arvioida riskien vahingollisuusaste. Jotkut riskit toteutuessaan pystyisivät lopettamaan koko yritystoiminnan ja toiset aiheuttavat ainoastaan pienen kolhun toiminnalle. Immonen ym. (2010, 124) jakavat riskienhallintakeinot viiteen eri kategoriaan, poistaminen ja välttäminen, pienentäminen, hyväksyminen ja siirtäminen. Siirtämisen selkein keino on vakuutusyhtiön käyttäminen, vakuutetaan esimerkiksi tuotantotilat, jotta esimerkiksi tulipalon sattuessa osan riskistä kantaa vakuutusyhtiö. Riskin siirto onnistuu myös sopimuksilla, joka tarkoittaa esimerkiksi toimintojen ulkoistamista. (Immonen ym. 2010, 128.) Riskien poistaminen ja

pienentäminen tarkoittaa yritysten sisäisten toimintojen ohjaamista siten, jotta riskin todennäköisyys pienee huomattavasti tai poistuu kokonaan. Esimerkiksi vakavat turvallisuusriskit pyritään poistamaan kokonaan, mutta koska yleensä näiden riskien aiheuttaja on inhimillinen tekijä, riskin toteutumisen mahdollisuutta ei pystytä täysin poistamaan vaan se pyritään minimoimaan. (Immonen ym. 2010, 127–128.) Kaikkia riskejä ei ole mahdollista hallita ja jotkin riskit ovat niin vähäpätöisiä ja vastaavasti hankalia hallita, joten ne on vain hyväksyttävä. Kuitenkin tällaisiakaan riskejä ei kannata jättää täysin huomiotta, vaan niiden seurantaan kannattaisi ottaa käyttöön joku yhteisesti sovittu seurantamenetelmä, jolla nähdään riskin käyttäytyminen ja esiintymistiheys ja tarvittaessa siihen voidaan alkaa reagoimaan. (Immonen ym. 2010, 127.) Riskienhallinnassa onkin oleellista jatkuva seuranta ja todentaminen, kuinka riskien hallinta keinot ovat onnistuneet ja tulisiko niihin tehdä muutoksia. Myös yrityksessä tai toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset aiheuttavat muutoksia yritysriskeissä ja näin ollen tulisi arvioida muutosten myötä yritysriskejä uudelleen.

2.7 Strategian luominen

Strategia kertoo keinot saavuttaa haluttu lopputulos. Hyvän strategian luominen yritykselle edellyttää aina hyvää tuntemusta toimintaympäristöstä, eritoten asiakas ja kilpailijakunnasta (Viitala ja Jylhä 2013, 62.) Hyvin suunniteltu strategia on selkeä opas, joka ohjaa yritysten toimintaa toiminta-ajatuksen mukaisesti. Strategiaakin on syytä tarkistaa tietyin väliajoin esimerkiksi vuoden välein tai jos jokin merkittävä muutos on tapahtunut toimintaympäristössä tai yrityksessä itsessään. Strategian ajoittaisella tarkistuksella varmistetaan, että se ohjaa yrityksen toimintoja tarkoituksen mukaisesti. Kokonaisuudessaan strategia eri yrityksillä voi pitää sisällään hyvin erilaisia asioita riippuen siitä, mikä on yrityksen toiminnalle tärkeää. Strategisia ratkaisuja tehdään niin henkilöstön kuin markkinoinninkin suhteen. Seuraavassa on esitelty sinisen meren strategiaa, joka auttaa yritystä löytämään uusia markkinoita.

Sinisen meren strategia tarkoittaa uusien mahdollisuuksien etsimistä. Vaikka kyseessä on toimiala, jolla on kilpailua, sinisen meren strategialla pyritään erottumaan kilpailijoista siten, ettei enää taistella samoista asiakkaista, vaan luodaan uusi markkinarako. (Kim ja Mauborgne 2005, 24–25.)

Kimin ja Mauborgnen mukaan (2005, 33) menestyvät yritykset eivät vertaile itseään kilpailijoihin vaan käyttävät strategianaan arvoinnovaatiota eli tekevät itselleen uutta markkinatilaa. Yrityksen strategiaa luodessa, onkin syytä miettiä omaa tuotetta tai palvelua, kuinka se eroaa ratkaisevasti kilpailijoista? Millä tavalla voitaisiin siihen tuottaa vielä lisäarvoa, jotta päästäisiin eroon tilanteesta, jossa vastaavaa tuotetta tai palvelua myy myös muut yritykset? Kim ja Mauborgne esittelevät kuusi eri tapaa tarkastella yrityksen toimialaa, tuotetta tai palvelua ja markkinarakoa, joilla on mahdollisuus päästä sinisen meren äärelle.

Tuote tai palvelu voi olla erilaista, mutta palvelee samaa tarkoitusta, Kim ja Mauborgne (2005, 71–72) kutsuvat niitä vaihtoehtoisiksi aloiksi ja heidän mukaansa vaihtoehtoisten alojen muutoksia ei osata seurata, samalla tavoin kuin suoraan kilpailevien yritysten toimia. Juurikin tämä vaihtoehtoisten alojen väliin jäävä tila on erinomainen arvoinnovaatioiden tuottamiseen (Kim ja Mauborgne 2005, 72). Yritysten pitäisi siis pyrkiä strategioita tehdessään laajentamaan omaa näkemystään, jot-

ta nähdään nämä vaihtoehtoiset mahdollisuudet ja kuinka tilaa siinä välissä pystyttäisiin hyödyntämään. Kim ja Mauborgne (2005, 71–72) nostivat esimerkkinä tällaisista vaihtoehtoisista aloista ravintolat ja elokuvateatterit, niitä ei perinteisesti pidetä keskenään kilpailevina aloina, mutta tosiasiasa ihmiset alitajuisesti mielessään voivat valita tapaa viettää vapaailtaa näiden mainittujen esimerkkien väliltä ja näin ollen ravintola ja elokuvateatteri ovat vaihtoehtoiset alat keskenään.

Toisena keinona sinisen meren luomiselle Kim ja Mauborgne (2005, 78) pitävät saman toimialan sisällä olevien strategisten ryhmien erojen etsimistä ja niiden parhaiden puolien yhdistämistä. Tarjonnan näkökulmasta strategiset ryhmät, kuten perheautot ja luksus autot, eivät kilpaile keskenään, mutta oleellista olisikin etsiä tekijöitä, miksi ostaja vaihtaa strategista ryhmää. Pyritään selvittämään esimerkiksi miksi aiemmin perheauton ostanut ostaakin seuraavaksi luksusauton (Kim ja Mauborgne 2005, 78.)

Ostajaryhmien tarkastelu voi myös tuottaa sinisen meren yritykselle. Ostajaryhmä tarkastelulla tarkoitetaan perehtymistä siihen, kenelle toimiala perinteisesti myy ja millä perusteilla ja pohdintaa, kenelle voitaisiin myydä tämän lisäksi. (Kim ja Mauborgne 2005, 84.) Kim ja Mauborgne (2005, 84) sanovatkin kohdeasiakkaan sijasta olevan kyse ostoketjusta, josta löytyvät itse ostaja, käyttäjä ja vaikuttaja, jotka usein ovat eri ihmiset ja näin ollen mieltävät tuotteen tai palvelun arvon eri tavalla.

Useimmiten itse tuotetta tai palvelua, josta on kyse, ei kuluteta tyhjiössä vaan niiden arvon muodostumiseen liittyy muitakin asioita, tuotteita ja palveluita. Kun yrityksellä on peruspalvelu tai perustuote, jollaisia kilpailijoillakin on, keino erottua kilpailijoista on tutustua asiakkaiden koko kulutuskaareen kyseessä olevan tuotteen tai palvelun kohdalla ja pohtia, kuinka sitä voitaisiin täydentää, jotta asiakas kokisi saavansa lisäarvoa. Tuotteen tai palvelun käytöllä on aina joku edeltävä tilanne, itse kulutustilanne ja kulutuksen jälkeinen tilanne. (Kim ja Mauborgne 2005, 88.) Hahmottamalla nämä kaikki kolme vaihetta tuotteen tai palvelun kulutuksessa, voidaan löytää lisäarvoa tuottavia tekijöitä, joilla erotutaan kilpailijoista.

Tuotteet ja palvelut usein jaotellaan toiminnallisiin ja tunteisiin vetoaviin. Kim ja Mauborgne (2005, 92) kehottavatkin yritystä tutkimaan oman tuotteensa tai palvelunsa toiminnallisuuden ja tunteisiin vetoavuuden astetta ja kuinka sitä voisi muuttaa. Kun puhtaasti toiminnalliseen tuotteeseen lisätään ripaus tunteisiin vetoavuutta ja toisin päin, on mahdollista avata aivan uudet sinisen meren markkinat (Kim ja Mauborgne 2005, 92–93.)

Ajan myötä myös yritysten toimintaympäristöt muuttuvat, teknologia kehittyy ja ihmisten kulutustottumukset muuttuvat. Nämä asiat muuttavat myös sitä, millainen tuote tai palvelu vastaa parhaiten asiakkaiden arvomaailmaa juuri sillä hetkellä. Tästä syystä yritysten tulisikin oppia nopeasti ymmärtämään nämä ympäristössä tapahtuvat muutokset, jotta pystyvät hyödyntämään niiden mahdollisuudet. Sinisen meren mahdollisuus aukenee aina, kun ympäristössä tapahtuu muutoksia, jotka vaikuttavat asiakkaiden arvomaailmaan ja kulutustottumuksiin. (Kim ja Mauborgne 2005, 98–99.)

Kimin ja Mauborgnen (2010, 59–61) mukaan sinisen meren strategian luominen on parhaimmillaan, kun tehdään yritykselle selkeä kolmen kohdan strategiaprofiili, jolla keskitytään kokonaiskuvan muodostamiseen. Nämä kolme kohtaa ovat painopiste, erilaisuus ja mieleenpainuva motto. Painopisteellä tarkoitetaan sitä, että yrityksellä on ne muutamat tietyt asiat, joissa se on kilpailijoitaan selkeästi parempi. (Kim ja Mauborgne 2010, 61.) Erilaisuudella Kim ja Mauborgne (2010, 61–62) tarkoittavat nimenomaan sitä, että tehdään jotain toisin kuin kilpailijat ja erotutaan sillä eduksi. Mieleenpainuva motto osana hyvää strategiaa tarkoittaa yrityksen toiminnan olevan tiivistettävissä motoksi, joka on selkeä ja ytimekäs. Silloin yrityksen toimintakin on selkeää ja ainutlaatuista, kun siitä saa mieleen painuvan moton. (Kim ja Mauborgne 2010, 62.)

2.8 Rahoituslaskelmat ja budjetointi

Yritysten tulee seurata koko ajan liiketoiminnan tulosta, kassavirtaa ja tulevien pääomatarpeiden määrää. Seuraamalla näitä lukuja nähdään toiminnan kannattavuus ja voidaan tarvittaessa reagoida muutoksiin heti. Liiketoimintasuunnitelman on hyvä pitää sisällään kassavirtalaskelma, tuloslaskelma ja tase 3-5 vuodelta ennusteperusteisesti. Liiketoimintasuunnitelmaan on hyvä eritellä myös rahan-tarve ja milloin sitä tarvitaan, mikä on arvioitu yrityksen voitto toiminnan vakiinnuttua ja mihin nämä oletukset perustuvat. (McKinsey & Company 1999, 105.) Koska rahoituslaskelmat ja budjetointi ovat mukana strategian tekemisessä, on syytä seuratakin ennusteiden toteutumista ja jos ne eivät ole toteutuneet suunnittelusti on syytä myös uudelleen arvioida tarvetta strategian muutoksille.

3 CASE - LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN KEHITTÄMINEN

Case yritys on toiminut joulukuusta 2012 lähtien. Yritys aloitti toimintansa hiukan kokeilumielessä ja erittäin pienellä budjetilla nähdäkseen, onko havaittu liiketoimintamahdollisuus kannattava. Koska yritys aloitti toimintansa nopeasti ja pienellä budjetilla, on sen liiketoimintasuunnitelma myös lyhyt, eikä kovin tarkoin määritelty. Kun toimintaa oli jatkunut hiukan vajaan vuoden, yrittäjä totesi, että ainakin hän elättää itsensä tällä yhtä hyvin kuin palkkatyössä ollessaan. Tästä syntyi ajatus, että koska yritys näyttää menestyvän, miksei sille oikeasti antaisi mahdollisuutta menestyä paremmin ja turvata yrityksen tulevaisuus panostamalla sen toiminnan kehitykseen. Parhaana työvälineenä tähän tarkoitukseen nähtiin liiketoimintasuunnitelman kehittäminen, jolloin yritykselle tulisi selkeä ohjenuora, mihin tähdätään ja kuinka sinne päästään.

Liiketoimintasuunnitelman kehitys välineinä käytettiin perehtymistä teoreettiseen tietoon, mutta myös puhelimitse tehtyä haastattelua potentiaaliselle asiakasryhmälle, että myös haastattelua jo olemassa oleville asiakkaille. Lisäksi hyödynnettiin SWOT – analyysi menetelmää koko yritystoiminnan arvioinnissa ja heikkojen kohtien havaitsemisessa. Näillä keinoin saatiin ideoita ja konkreettista tietoa liiketoimintasuunnitelman kehitykseen.

Potentiaaliselle asiakasryhmälle tehty haastattelu toteutettiin puhelimitse haastatteluna. Haastattelu sisälsi piirteitä sekä kvalitatiivisesta, että kvantitatiivisesta tutkimuksesta. Kvantitatiivisesti haluttiin mitata muutamaa asiaa, jotta tuloksista selviäisi nopeasti esimerkiksi haastateltujen kiinnostuneisuus kyseistä palvelua kohtaan. Kuitenkin pääpaino haastattelussa oli kvalitatiivisella osuudella, jolla pyrittiin saamaan vapaamuotoisesti esille erilaisia toiveita ja haasteita, mitä hallinnon puoleen yrityksissä kohdistuu, jotta saataisiin tietää, kamppailevatko haastatellut yritykset samojen asioiden kanssa vai onko kaikilla omat tyystin erilaiset haasteet ja tavoitteet, mitä hallintoon kohdistuu.

Tässä tutkimuksessa käytettiin yhdistettynä kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen menetelmiä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisimmin käytetään aineistonkeruumenetelminä haastattelua, kyselyä, havainnointia ja erilaisiin dokumentteihin perustuvaa tietoa (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 71.) Perinteisesti kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusta pidetään toistensa vastakkainasetteluna (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 65.) Kuitenkin Tuomen ja Sarajärven mukaan (2009,71), voidaan esimerkiksi tiedonkeruumenetelminä käyttää samoja menetelmiä sekä kvalitatiivisessa, että kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tuomen ja Sarajärven (2009, 71–72) näkemyksen mukaan kvalitatiivisella ja kvantitatiivisella tutkimuksella on omat ääripäänsä ja nämä tutkimusmenetelmät yhdistyvät formali- sen strukturoimattoman tutkimuksen muodossa. Näin ollen nämä perinteisesti toistensa vastakohdiksi luokitellut tutkimusmenetelmät voidaan havaita myös toisiaan täydentäviksi.

Tähän tutkimukseen valittiin näiden tutkimusmenetelmien yhdistelmä, jotta saataisiin joistakin asioista nopeasti luettavaa tilastotietoa ja tämän lisäksi yksilöllisiä vastauksia tiettyihin asioihin, jotta ymmärrettäisiin asioita syvällisemmin. Kvalitatiivisessa ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa on oleellista myös tutkimukseen osallistuvan perusjoukon valinta. Tuomen ja Sarajärven (2009, 85) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä on kuvata mahdollisimman hyvin jotakin ilmiötä tai ta-

pahtumaa tai oppia ymmärtämään jotakin tiettyä asiaa ja näin ollen on tärkeää, että tutkimukseen osallistuvat tietävät tutkittavasta ilmiöstä tai kenties heillä on kokemusta asiasta mahdollisimman paljon. Tästä syystä tutkimukseen osallistuvien valinnan pitää olla hyvin harkittua ja tarkoitukseen sopivaa (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 86.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on kyse tilastollisesta yleistämisestä. Heikkilän (2008, 33) mukaan kokonaistutkimus, eli koko perusjoukon kattava tutkimus, kannattaa tehdä, jos perusjoukko on pieni. Otostutkimukseen päädyttäessä on pyrittävä siihen, että otos on pienoiskuva perusjoukosta (Heikkilä 2008, 33.) Tähän kyseiseen tutkimukseen valittiin koko perusjoukko, johtuen siitä, että perusjoukon koko on niin pieni, että oli mahdollista ottaa koko joukko mukaan tutkimukseen. Perusjoukoksi saatiin 20 yritystä, jotka etsittiin Varkauden alueen yritysrekisteristä.

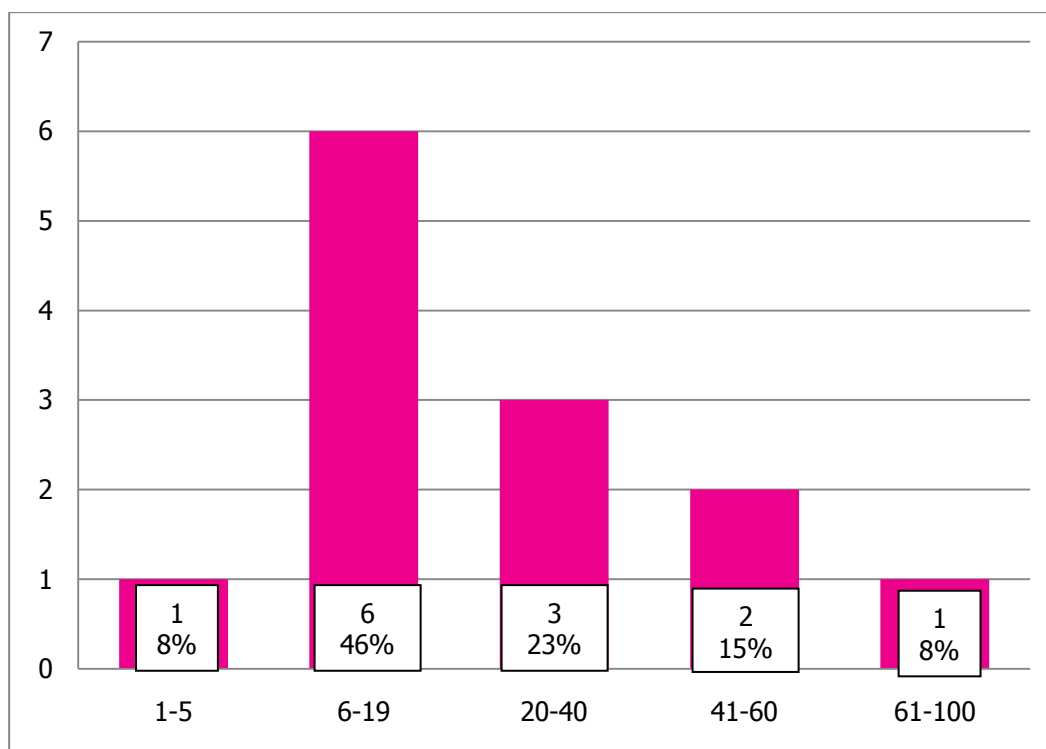
Kvantitatiivisen tutkimuksen yhteydessä puhutaan usein tutkimuksen validiteetista, reliabiliteetista ja objektiivisuudesta, joilla arvioidaan tutkimuksen onnistuneisuutta. Heikkilän (2008, 29–30) mukaan validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä eli karkeasti sitä, onko tutkimuksessa tutkittu oikeaa asiaa. Tutkimuksen validiteetti varmistetaan parhaiten huolellisella etukäteen tehdyllä suunnittelulla, jotta kysymyksen asettelu on yksiselitteinen ja sillä mitataan oikeaa asiaa. Kysymysten pitää kattaa lisäksi koko tutkimusongelma (Heikkilä 2008, 30.) Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan luotettavuutta eli tulosten tarkkuutta (Heikkilä 2008, 30.) Heikkilän (2008, 30) mukaan luotettavalta tutkimukselta vaaditaan, että se on toistettavissa samanlaisin tuloksin ja tutkijan on oltava koko tutkimuksen ajan tarkkaavainen ja kriittinen. Tutkimuksen objektiivisuudella tarkoitetaan puolueettomuutta eli sitä, että tutkijan omat moraaliset tai poliittiset näkemykset eivät saa vaikuttaa tutkimusten tuloksiin. Näin ollen objektiivisesti onnistuneessa tutkimuksessa tutkijan vaihtaminen ei muuttaisi tulosta. (Heikkilä 2008, 31.) Lisäksi hyvätutkimustavan mukaiseen menetelmään kuuluu avoimuus eli tietoja kerätessä tutkittaville kerrotaan tutkimuksen tarkoitus ja tietojen käyttötapa. Tutkimusraportissa on myös esitettävä kaikki tärkeät tulokset ja johtopäätökset, sekä käytetyt menetelmät on kerrottava ja mahdolliset epätarkkuusriskit on tuotava esille. (Heikkilä 2008, 31–32.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään erilaisia menetelmiä, kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tuomen ja Sarajärven (2009, 140) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yksiselitteisiä ohjeita. Kvalitatiivista tutkimusta arvioidaankin kokonaisuutena, missä painotetaan tutkimuksen sisäistä johdonmukaisuutta eli koherenssia. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa esimerkiksi seuraavien asioiden tarkastelu suhteessa toisiinsa antaa käsityksen tutkimuksen luotettavuudesta; tutkimuksen kohteen ja tarkoituksen arviointi eli mitä on tutkittu ja miksi on tutkittu. Tutkijan sitoumus tutkimukseen eli miksi tutkimus on tärkeä tutkijalle, mitkä olivat tutkijan lähtö oletukset ja ovatko ne muuttuneet. Millainen aineiston keruu menetelmä on valittu ja millaista tekniikka siinä on käytetty, sekä ilmenikö erityispiirteitä ja mahdollisesti ongelmia tutkimuksen teossa. Tutkimuksen tiedonantajien valinta ja yhteydenotto tapa, sekä montako osallistujaa tutkimuksessa oli vaikuttavat myös osaltaan tutkimuksen onnistumiseen. Tutkija-tiedonantaja-suhde eli ovatko tiedonantajat nähneet tutkimustulokset ennen julkaisua ja mahdollisesti vaikuttaneet niihin, vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen. Millaisella aikataululla tutkimus on tehty eli onko vastaajilla ollut riittävästi aikaa vastata tutkimukseen. Aineiston analyysi me-

netelmät ja kuinka tuloksiin ja johtopäätöksiin tultiin, sekä raportointi ja sen luotettavuus vaikuttavat myös osaltaan. (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 140–141.)

Pohdittaessa tämän kyseisen tutkimuksen onnistumista, seuraavia asioita on hyvä nostaa esille. Potentiaalisen asiakaskunnan määrittely eli perusjoukon määrittely tehtiin hyväksi käyttäen Varkauden alueen yritysrekisteriä internetissä. Sieltä poimittiin yrityksen määrittelemän asiakaskuntaan sopivat yritykset, joita löydettiin 20 kappaletta. Näistä yrityksistä tavoitettiin 13 haastatteluun eli 65 % perusjoukosta vastasi kyselyyn. Tutkimukseen pyrittiin saamaan koko perusjoukko mukaan, mutta seuraavat asiat aiheuttivat ongelmia. 13 eri yrityksen toimitusjohtajaa tai muuten yritysten toiminnasta vastaavaa henkilöä vastasi haastatteluun, kuitenkin viisi perusjoukkoon kuuluneista kieltäytyi vastaamasta ja kahta ei tavoitettu. Aikatauluna oli viikon sisällä saada puhelimitse kiinni nämä 20 eri yritysten edustajaa. Varkauden seudun yritysrekisterissä on haittapuolena se, että kaikki alueen yritykset eivät näy siellä, jos ne eivät ole itse liittyneet kyseiseen palveluun. Joten on mahdollista, että usea yritys, joka ei ole kyseisessä rekisterissä, kuuluisi kohderyhmään. Tätä tietoa vastaan, tutkimusta ei voida pitää aukottomana. Tällä hetkellä yritysrekisteriin kuuluu Varkaudessa 1186 yritystä, joten Varkauden kokoisessa kunnassa voidaan kuitenkin arvioida siihen kuuluvan ison osan Varkauden yrityksistä.

Yrityksen asiakassegmentiksi oli määritelty teollisuuden alan pk-yritykset, jotka työllistävät 5-100 henkilöä. Potentiaaliselle asiakasunnalle tehdyn tutkimuksen onnistumista siis voidaan arvioida myös sillä, että vastaajat kuuluvat tähän ryhmään. Kuviossa 1 on esitelty vastaaja yritysten henkilöstömäärät.



Kuvio 1. Vastausten jakautuminen yritysten henkilöstömäärän mukaan

Arvioitaessa tutkimusongelmaa ja tutkijan suhdetta siihen ovat seuraavat seikat tärkeitä. Tutkimusongelmaksi nousi selvittää perusjoukon kiinnostuneisuus hallintoa avustavien palvelujen ulkoistukseen, sekä millaisia tehtäviä he haluavat ulkoistaa ja mitä he haluavat ulkopuoliselta hallintoa avustavalta palveluntuottajalta. Tutkimus oli tutkijalle itselleen tärkeä, koska tutkija itse on myös kyseinen yrittäjä, joka pyrkii laajentamaan yritystään. Tästä syystä tutkijalle itselleen oli tärkeää asettaa huolella kysymykset, jotta ne antaisivat kunnollisia tuloksia. Lisäksi tutkijalle itselleen oli erittäin tärkeää tutkimuksen onnistuminen siitä näkökulmasta, että tulokset antaisivat luotettavaa tietoa. Tutkimukseen osallistuneet tiedonantajat eivät ole nähneet tuloksia ennen julkaisua, eikä heidän kanssaan ole keskusteltu asiasta millään tapaa, joten tulosten raportointiin eivät ole ulkopuoliset tahot vaikuttaneet.

Oliko tämä tutkimus sitten koherenssin eli johdonmukaisuuden näkökulmasta yhtenevä? Parhaiten johdonmukaisuuteen päästään käsiksi pohtimalla tapahtumien kulkua, joka lähti liikkeelle siitä, että ensin mietin, miten voin selvittää olisiko yritykselläni mahdollisuutta kasvaa, eli voisiko sillä olla enemmänkin asiakkaita kuin nykyiset? Tästä päätin, että paras tapa olisi suorittaa tutkimus kohdentuen potentiaaliin asiakkaisiin. Kun olin päättänyt tehdä tutkimuksen, ajattelin, että voisin hyödyntää tätä laajemmin kuin kysyä ovatko he kiinnostuneita tästä palvelusta vai eivät. Tästä tulin siihen tulokseen, että parhaiten haluamani vastaukset, saisin kysymällä kvantitatiivisesta näkökulmasta tarkat kysymykset ovatko yritykset kiinnostuneet vai eivät ja milloin heillä olisi ajankohtaista tällainen uudistus eli vaihtaa palvelun toimintaa tai aloittaa ulkoistus. Vastaavasti kvalitatiivisesta näkökulmasta haluttiin kysyä tarkentavia kysymyksiä, miksi kiinnostaa tai miksi ei kiinnosta, onko jotain tiettyä osa-aluetta mitä haluavat ulkoistaa ja mitä eivät. Lisäksi oli kiinnostavaa kysyä onko heillä odotuksia tai pelkoja ulkoistukseen liittyen.

Kun nämä ratkaisut oli tehty, tulin lopputulokseen, että haastattelu on parasta suorittaa puhelimitse. Puhelimitse suoritettava haastattelu, kuin haastattelu tapaamalla, on siinä mielessä parempi vaihtoehto, etteivät haastateltavat koe haastatteluun osallistumista liikaa aikaa vieväksi ja hankalaksi, joka saattaisi näin ollen aiheuttaa sen, että he kieltäytyisivät kokonaan. Internetin välityksellä suoritettava kysely on taas liian helppo ohittaa, joten arvelin senkin vastausprosentin jäävän hyvin heikoksi ja näin ollen päätin puhelin haastattelun soveltuvan parhaiten.

Potentiaalinen asiakaskunta määritettiin hyväksi käyttäen Varkauden seudun yritysrekisteriä. Seuraavaksi lähdin soittamaan yrityksiin. Monet vastasivat viimeistään kahden soittoyrityksen jälkeen ja jotkut pyysivät soittamaan myöhemmin ja heidän kanssaan sovittiin aika, jolloin soitan uudestaan. Soittaessani esittelin ensimmäisenä itseni ja kerroin esittelyssä tekeväni opinnäytetyötä, mutta samalla olevani itse yrittäjä, jonka yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa varten tätä tutkimusta tehtiin. Näin ollen vastaajat saivat itse kieltäytyä vastaamasta, jos kokivat tilanteen jostain syystä epämiellyttäväksi. Haastattelujen jälkeen koostin vastauksista yhteenvedon, joka sisälsi sanallisen osion, että taulukot kvantitatiivisesti mitattavista kysymyksistä.

Yhtenä lähteenä liikeidean ja yrityksen toimintojen kehittämiseksi käytin olemassa olevien asiakkaiden haastattelua. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna, jossa juttelin asiakkaiden kanssa va-

paamuotoisesti aiheesta, millaiseksi he kokevat yhteistyömme. Keskustelimme siitä, olivatko he tyytyväisiä saamaansa palveluun. Lisäksi tiedustelin olisiko heillä toivomuksia, voisinko jotain tehdä paremmin tai toisin tai ehkä olisiko syytä harkita jotakin uutta osa-aluetta liitettävän palveluun. Koska nykyisten asiakkaiden teemahaastattelun ottaminen mukaan tähän opinnäytetyöhön oli jo työn alkuvaiheessa päätetty, oli toteutuksella koko kevät aikaa ja näin ollen varmistettiin, että asiakkailla oli aidosti rauhallinen hetki, jotta ehdin perusteellisesti jutella heidän kanssaan. Näistä teemahaastatteluista etsittiin asioita, kuten onko jotain parannettavaa toiminnassa ja pitäisikö sitä jotenkin muuttaa tai lisätä siihen joitakin osa-alueita. Muutamia asioita sieltä nousi esille, joita lähdetään jatkossa toteuttamaan, mutta pääasiallisesti asiakkaat olivat tyytyväisiä ja syynä luultavasti tähän on se, että olen heidän kanssaan useamman kerran viikossa yhteydessä.

SWOT-analyysiä hyödynnettiin yritystoiminnan kokonaisvaltaisessa analysoinnissa. Tarkoituksena tällä oli selventää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat, jotta vahvuuksia voidaan kehittää, mahdollisuuksiin osataan tarttua ja vastaavasti yrityksen heikkoudet tunnistetaan ja niihin pyritään saamaan ratkaisu, sekä uhiin pyritään varautumaan. SWOT-analyysillä saatiin huolellisen pohdinnan jälkeen tuloksia, jotka käytiin yksitellen läpi pohtien, kuinka sitä voidaan hyödyntää tai kuinka siihen voidaan varautua. Yrityksen vahvuuksiin ja mahdollisuuksiin lukeutuikin tärkeimpinä piirteinä joustavuus, monipuolisuus ja kevyt kustannusrakenne, kun taas heikkouksien ja uhkien puolelta löytyi yrittäjän toimiminen yksin ja pieni asiakaskunta. Heikkouksien puolelta löytyi, liittyen yrittäjän toimimiseen yksin, myös se, ettei yritys pysty tarjoamaan isommille asiakkaille, jotka vaatisivat vähintään yhden henkilön jatkuvan työpanoksen. Tästä seurasi pohdinta, kannattaisi yrityksen lähteä tavoittelemaan isompia asiakkaita ja ottaa itselleen työntekijöitä. Milloin olisi oikea aika sille ja tulisiko johonkin vetää raja asiakkaiden koon suhteen vai pitäisikö tarttua kaikkiin mahdollisiin tilaisuuksiin? Henkilöstön ottamiseen liittyy aina riskejä ja siksi onkin tärkeää pohtia myös sitä esimerkiksi, että onko yrityksen taloudellinen tilanne vielä riittävän hyvä henkilöstön palkkaamista varten. Se, että yrittäjä toimii yksin, on osittain syynä sekä vahvuuksille, että heikkouksille. Yritys on joustava ja työn laatu tasoltaan sellaista, kuten asiakkaan kanssa on sovittu, kun yrittäjä toimii yksin. Kuitenkin yritys ei pysty kasvamaan yrittäjän toimiessa yksin, koska hänellä on vain rajattu määrä resursseja eli omaa aikaansa asiakkaille tarjottavana. Lisäksi, jos yrittäjälle itselleen tapahtuu jotakin, että hän on pidemmän aikaa työkyvytön, heräsi myös kysymys, että kuka hoitaa hänen velvollisuutensa hoitaa asiakastyöt. Toistaiseksi ongelmia ei ole ollut tässä suhteessa, koska yrittäjää ei ole kohdannut vakavimmat sairaudet tai onnettomuudet, mutta tähänkin on varauduttava ja toimintasuunnitelma luotiin tämän uhan poistamiseksi.

Edellä mainitut menetelmät, SWOT-analyysi, haastattelu potentiaaliselle asiakaskunnalle, olemassa olevien asiakkaiden teemahaastattelu ja teoreettiseen tietoon perehtyminen liiketoimintasuunnitelman kehittämiseksi, antoivat hyvin monipuolisesti uusia näkökulmia ja luottamusta yritystoiminnan suunnittelemiseen. Tässä liiketoimintasuunnitelman kehityksessä oli tarkoituksena luoda kokonaisvaltainen kuva, josta selkeästi erottuu yrityksen tavoitteet ja tuodaan esille keinot saavuttaa asetetut tavoitteet. Koska tavoitteet ja menetelmät on nyt kirjattuna ylös, voi yrittäjä helposti seurata tavoitteiden toteutumista ja valvoa omia toimiaan, jotta aiotut toimenpiteet tulee suoritettua, eivätkä pääse unohtumaan kaiken kiireen keskellä, kuten yleensä käy suunnitelluille asioille, jos niitä ei kirjata

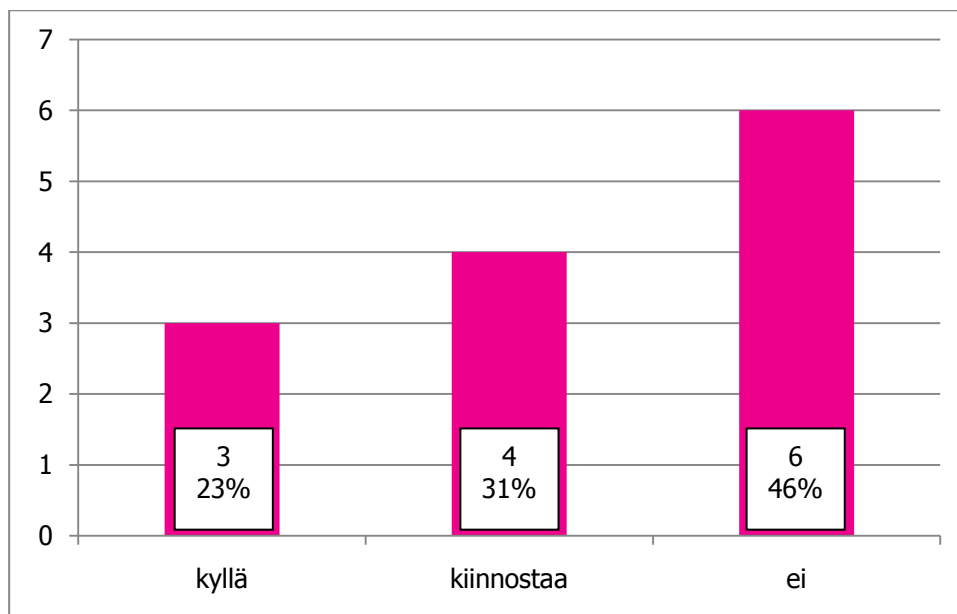
mihinkään ylös. Potentiaaliselle asiakaskunnalle tehty puhelinhaastattelu antoi myös yritykselle uutta virtaa, koska se osaltaan osoitti yrityksellä olevan mahdollisuuksia myös kasvuun Varkauden alueella.

3.1 Case - Liikeidea

Liikeidean kehittämisessä käytettiin hyväksi asiakkaille tehtyjä haastatteluja, puhelimella tehtyjä haastatteluja potentiaaliselle asiakaskunnalle, sekä tietoutta palvelumuotoilusta. Palvelumuotoilun tarkoituksena on eriyttää palvelu kilpailijoista ja tehdä palvelusta asiakkaan näköinen ja yrityksestä mahdollisimman kilpailukykyinen.

Haastattelussa potentiaaliselle asiakaskunnalle esitettiin sarja kysymyksiä, joilla eriteltiin eri hallinnon tehtävät ja kysymyksissä kysyttiin heidän nykyistä toimintamalliaan eli onko heillä oma henkilö tai vastaavasti onko tehtävät ulkoistettu. Haastattelussa kävi ilmi, että 10 eli 77 prosentilla yrityksistä oli oma työntekijä hoitamassa tehtäviä ja vastaavasti kolmella eli 33 prosentilla yrityksistä oli kaikki hallintoa avustavat toiminnot ulkoistettu.

Haastattelussa kysyttiin myös samalla tavalla kiinnostuneisuutta ulkoistaa tai vaihtaa palvelun toimittajaa eri hallinnon palveluille, josta kävi ilmi, että yritykset joko halusivat ulkoistaa kaikki esitetyt palvelut tai vastaavasti eivät halunneet ulkoistaa mitään niistä, koottiin vastauksista ainonastaan yksi selkeä taulukko (Kuvio 2), josta käy ilmi vastaajien halukkuus ulkoistaa hallinnon toimintoja. Vastaajista kolme oli halukkaita ulkoistamaan tai vaihtaamaan hallinnon palvelujen toimittajaa. Vastaajista neljä oli todella kiinnostuneita ja sanoivat, että ottavat mielellään tarjouksen vastaan, jotta voisivat pohtia vaihtoehtoa hallinnon toimintojen ulkoistamiselle. Vastaajista kuusi (46%) ei ollut kiinnostunut, mutta jatkokysymys heille paljasti merkittävimmän syyn, miksi vaihtoehto ei kiinnosta. Näissä yrityksissä, jotka eivät olleet kiinnostuneet ulkoistamisesta hallinnon toiminnoille, oli palkattu vakituinen työntekijä hoitamaan hallinnon tehtäviä. Näin ollen he kokivat hankalaksi lähteä muuttamaan tilannetta, sillä vakituista työntekijää ei voi lainsäädännöstä johtuen vain irtisanoa ja ottaa heti tilalle ulkoistettua palvelun tuottajaa. Tässä vaikuttaisi olevan perehtymisen aihe, onko mahdollista tehdä siirto vakituisesta työntekijästä ulkoiseen palvelun tuottajaan siten, ettei siitä aiheudu yhdeksän kuukauden katkosta työntekoon.



Kuvio 2. Halukkuus ulkoistaa tai vaihtaa palvelun toimittajaa hallinnon tehtäville.

Vanha liikeidea oli yksinkertaisuudessaan tarjota teollisuuden alan pk-yrityksille hallintoa avustavia palveluita. Yritys on toiminut keväällä 2014 jo yli vuoden, joten yrityksen perustamisvaiheessa määritellyt liikeidea on havaittu ainakin siinä määrin toimivaksi, että yrittäjä elättää itsensä yrityksen toiminnalla. Kuitenkin yrittäjä haluaa yrityksen kasvavan ja parantavan asemiaan markkinoilla. Vanhaa liikeideaa haluttiin hiukan parantaa, jotta siitä saataisiin kilpailukykyisempi ja yritys pääsisi kasvamaan. Liikeidea määritettiin hiukan uusiksi, jotta se ei ole enää niin jäykän tai tavallisen oloinen. Yrityksen toiminta itsessään ei liikeidean muotoilusta muutu, vaan se on työkalu yrittäjälle itselleen tehdä yrityksestä ja sen tarjoamista palveluista haluttuja. Koska yritys haluaa menestyä ja päästä kasvamaan, pitää liikeidean luoda pohja kasvulle, jotta on mahdollista onnistua. Kun liikeidea on muotoiltu oivaltavasti ja inspiroivasti antaa se tarvittavan pohjan yrityksen kasvulle. Liikeidean määrittämisen jälkeen siirrytään strategian rakentamiseen, jotta yritys pääsee toteuttamaan liikeidea vahvalla strategialla.

3.2 Case - Toimintaympäristöanalyysi

Toimintaympäristöön liittyvät niin asiakkaat, kilpailijat, kuin monet muutkin tekijät, kuten aiemmin olleessa teoriaosiossa on esitelty. Kaikki asiat on huomioitava ja niihin tutustuminen vaatii erilaisia toimenpiteitä. Seuraavassa onkin esitelty case yritystä koskevat toimintaympäristön tekijät ja se kuinka niihin on perehdytty.

Toimialan määrittämisessä lähdettiin miettimään yrityksen palvelun eri ulottuvuuksia, sillä yritys ei toimi perinteisesti määritellyllä toimialalla, vaan yhdistelee useampaa. Yritys toimii toimialalla, joka on perinteisesti hoidettu yrittäjän toimesta tai sitä varten on palkattu työntekijä. Osittain yritys on myös toimialalla, jota perinteisesti on hoitanut tilitoimisto. Yhteydenotto Varkauden alueen yrityksiin paljasti, että edelleenkin asiat ovat näin, koska yrityksen toimintatapa aiheutti mielenkiintoa, sillä potentiaalisen asiakaskunnan yritykset eivät olleet aiemmin tavanneet vastaavaa mahdollisuutta. Toimiala on hyvin luultavasti kasvava, joten nyt on parhaillaan hyvä tilanne saavuttaa jalansija toimialalla. Oleellista onkin pitää palvelun taso korkeana ja monipuolisena, jotta päästään saavuttamaan

etu vähäisestä kilpailutilanteesta. Varkauden kokoisessa kaupungissa jokainen uusi tulokas kiristää kilpailua huomattavasti ja siksi onkin syytä seurata muutoksia sekä potentiaalisten asiakkaiden suhteen, että uusien ja olemassaolevien kilpailijoiden suhteen.

Sidosryhmistä yhtenä oleellisempina ovat nykyiset asiakkaat, sekä potentiaalisten asiakkaiden ryhmä. Case-yritys on aiemmin määritellyt pääasiallisten asiakkaidensa ryhmän seuraavasti: Varkauden alueen teollisuuden alan pk-yritykset, henkilöstön koko 5- 100 työntekijää. Kyseiseen asiakassegmentointiin oli päädytty alun perin perustuen havaittuun tarpeeseen kyseisellä sektorilla. Syy, miksi asiakasryhmä on määritelty sen henkilöstön määrän perusteella eikä liikevaihdon perusteella, johtuu hallinnon puolella tapahtuvien tapahtumien määrästä. Yrityksen liikevaihto yksistään ei kerro, erityisesti teollisuuden alalla, hallinnon puolella tapahtuvien tapahtumien määrää ja suuruutta. Henkilöstömäärä on parempi mittari siihen, koska mitä enemmän yrityksessä on henkilöstöä, sitä enemmän yrityksellä on hallinnollisia tapahtumia. Kyseinen segmentti on havaittu siinä määrin hyväksi, että se työllistää yrittäjän itsensä täysipäiväisesti. Segmentti on perusteltua juuri siitä syystä, että hallinnon tapahtumia alkaa yrityksissä olla henkilöstömäärän ylittäessä viisi työntekijää, niin paljon, ettei yrittäjä itse ehdi kaikkea hoitamaan, jos tekee samalla esimerkiksi myyntityötä tai ihan konkreettisia asiakastöitä.

Asiakassegmentti valinta haluttiin tässä työssä testata laajemmin potentiaalisten asiakkaiden keskuudesta, olisiko yrityksen tarjoamalle palvelulle laajemmin tarvetta, eli onko yrityksellä odotettavissa kasvunmahdollisuutta nykyisellä segmentillä. Tämän testaamiseksi suoritettiin puhelimitse tapahtunut haastattelu, joka suuntautui potentiaalisten asiakkaiden ryhmään. Yritysrekisterin perusteella seulottiin kohderyhmään kuuluvat yritykset ja heitä lähestyttiin puhelimitse. Haastattelu toteutettiin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmänä. Yhdistävän tutkimusmenetelmän on tarkoitus tuottaa tuloksia, jotka antavat helposti tulkittavaa numeerista tietoa liikeidean kannattavuudesta, mutta myös syvällisempää tietoa siitä, kuinka potentiaaliset asiakkaat kokevat tarjotun palvelun.

Asiakassegmentin valinta todettiin onnistuneeksi perustuen potentiaaliseen asiakaskuntaan tehtyyn puhelinhaastatteluun, kuitenkin harkitaan segmentin laajentamista. Mahdollisuudet kasvuun kyseisellä segmentillä on olemassa, mutta se vaatii pitkäjänteistä myyntityötä suoraan yrityksiin.

Määrittelemällä ensin yrityksen toimiala hyvin tarkkaan, saatiin myös viitekehys sille, mitkä yritykset olisivat kilpailevia yrityksiä. Yritys kilpailee Varkaudessa pääasiassa kolmella eri toimialalla toimivien yritysten kanssa. Yksi kilpailevista yrityksistä tarjoaa hyvin lähelle samantyylistä palvelua, mutta tämäkin kilpailija ei tarjoa aivan yhtä joustavasti ja monipuolisesti hallinnon palveluita. Lisäksi tarkempi tutustuminen tähän yritykseen paljasti sen, ettei kyseisellä yrittäjällä ole halua lähteä laajentamaan yritystään tälle saralle, joten hänellä on muutama asiakas, joita hän palvelee, mutta ei aio lähteä etsimään enää uusia asiakkaita. Tähän kilpailijaan haluttiin tehdä lähempi tutustuminen siitä syystä, että toimiala ja palvelun tarjonta on hyvin lähellä case yritystä. Tutustuminen tähän kilpailijaan tuotti arvokasta tietoa. Merkittävä kilpailija Varkaudessa on myös eräs yritys, joka tarjoaa hallinnon puolelle vuokratyövoimaa. Tarkempi tutustuminen tähän yritykseen suoritettiin tutustumalla

yrityksen internet sivuihin, sekä juttelemalla tuttavien kanssa, jotka tuntevat kyseisen yrityksen. Tämä selvitys paljasti, että kilpailemme hiukan eri asiakkaista ja kilpailuvalttimme ovat erilaiset, joten joitakin asiakkuuksia on mahdollista menettää tälle yritykselle, erityisesti lomasijaisuus tai muita lyhytaikaisia sijaistus töitä, mutta yleisesti ottaen emme kilpaile samoista asiakkaista. Myös muut henkilöstövuokraus yritykset täyttävät tietyssä määrin kilpailijan tunnusmerkit, mutta niitä ei koeta merkittävänä uhkana. Tilitoimistot ovat myös yksi kilpailijaryhmä, joita Varkaudessa riittää useita. Tilitoimistoihin case yrityksellä on selkeä ero ja näin ollen, vaikka osittain tarjotaan samaa palvelua, yritys ei kilpaile suoraan tilitoimistojen kanssa, vaan osana hyvää asiakaspalvelua tuotetaan joitakin palveluita, jotka tilitoimisto saattaisi tuottaa. Lisäksi kilpailijoiden kanssa kilpaillaan asiakkaiden ohella myös muista asioista. Tällä alalla tärkeimpänä on osaava henkilökunta eli kilpailijoiden kanssa kilpaillaan pääasiallisesti asiakkaista ja osaavasta henkilöstöstä.

3.3 Case - Lyhyen ja pitkän tähtäimen strategia

Yrityksen lyhyen tähtäimen suunnitelma tehtiin ajatellen seuraavan kolmen vuoden jaksoa ja siinä on esitellään kaikki käytännön toimet ja hankinnat mitä seuraavien kolmen vuoden aikana yritys tulee tekemään. Esimerkiksi tähän lyhyen tähtäimen suunnitelmaan on laitettu laitteiston ja ohjelmistojen hankinta, koska ne alkavat olla yritykselle ajankohtaiset. Päätökset näiden hankintojen tekemiseksi pohjautuvat puhtaasti yrityksen tarpeeseen. Lyhyen tähtäimen suunnitelmassa on myös päätös yrittäjäm lisäkoulutuksesta, jotta hän voi parantaa yrityksen tarjoaman palvelun laajuutta. Päätös tähän ryhtymisestä tuli olemassa olevan asiakkaan tarpeesta, jolloin yritys saa lisätöitä olemassa olevalta asiakkaaltaan ja pystyy tarjoamaan laajemmin palveluita myös muille. Viitteitä tämän osa-alueen tärkeydelle saatiin myös potentiaaliselle asiakaskunnalle tehdyn haastattelun kautta, koska tämä osio liittyi myös olennaisesti heidän toimiinsa siten, että jos ryhtyisivät ulkoistamaan hallintonaan, myös tämä osa-alue halutaan ulkoistaa. Osana operatiivista suunnitelmaa oli myös uuden asiakkaan hankkiminen. Yritys ei markkinoi itseään perinteisiä joukkoviestintävälineitä käyttäen, sillä niitä ei koeta riittävän tehokkaaksi, koska yrityksellä ei ole varaa kalliisiin ja isoihin mainoskampanjoihin. Koska yritys toimii toimialalla, jossa keskinäinen luottamus asiakkaan kanssa on erittäin suuressa roolissa, lähdetään uutta asiakasta etsimään lähestymällä potentiaalisia asiakkaita suoraan.

Pitkän tähtäimen strategian luomisen pohjana yritys käyttää sinisen meren strategiaa. Sinisen meren strategian perusajatuksena on luoda jotain aivan uutta, jotta erotutaan kilpailijoista. Case yritys toimii tietyssä määrin samalla toimialalla tilitoimistojen ja henkilöstövuokraus yritysten kanssa, mutta toimintaperiaate kummankaan kilpailijaryhmän kanssa ei ole täysin sama. Yritys toimii sinisen meren strategian näkökulmasta vaihtoehtoisella alalla eli on etsinyt uutta jalansijaa toimialojen väliin jäävästä tilasta. Sinisen meren strategia koettiin hyväksi valinnaksi yrityksen strategisten päätösten ohjenuoraksi juuri siitä syystä, että yrityksellä ei ole täysin suoria kilpailijoita, mutta hiukan eri toimialoilla olevia epäsuoria kilpailijoita. Strategisissa ratkaisuisa lähdettiin myös syvällisemmin pohtimaan lisäarvon tuottamista asiakkaille, koska näillä kahdella ajatuksella, lisäarvon tuottamisella ja vaihtoehtoisella toimialalla toimiminen yrityksessä on ollut jo alusta saakka mukana. Tämän liiketoimintasuunnitelman kehittämisen myötä tehtiin strategisesti aiempaa tietoisempia valintoja vaihtoehtoisella alalla toimimiseen ja lisäarvon tuottamiseen asiakkaille. Yrityksen tavoitteena on kasvu niin

liikevaihdollisesti kuin työntekijämäärällisestikin pitkällä tähtäimellä. Keinot tähän ovat kevyt kustannusrakenne, vahvojen asiakassuhteiden luominen ja ylläpitäminen, sekä erinomaisen joustavuuden säilyttäminen ja jatkuva pyrkimys pysyä strategisesti sinisen meren alueella.

3.4 Case - Riskianalyysi ja riskienhallinta

Yrityksen riskianalyysi aloitettiin kartoittamalla riskit kaikista neljästä riskien pääluokasta, operatiiviset riskit, strategiset riskit, taloudelliset riskit ja vahinkoriskit. Tämän jälkeen jokainen riski arvioitiin, kuinka vakavia niiden seuraukset olisivat toteutuessaan ja lopuksi kaikille riskeille luotiin riskien hallinta keino. Riskienhallinta keinoja ovat poistaminen ja välttäminen, pienentäminen, hyväksyminen ja siirtäminen.

Operatiivisista riskeistä merkittävin on yrittäjän itsensä sairastuminen tai muu työkyvyttömyys, koska yrityksessä ei ole työntekijöitä, jotka hoitaisivat työt yrittäjän puolesta tarvittaessa. Tämän riskin vaikutusta toteutuessaan lähdetään pienentämään etsimällä luotettava yhteistyökumppani yritys. Harkitaan eri vaihtoehtoja, mutta tällä hetkellä yksi yritys, joka on erikoistunut henkilöstövuokraukseen, vaikuttaisi sopivalle sopimuskumppanille, jos ehdoista päästään yhteisymmärrykseen. Tätä riskiä ei pystytä poistamaan tai välttämään, mutta toteutuessaan se on yritykselle hyvin vakava riski ja siitä syystä tälle riskille on tärkeää saada hallintakeino, jolloin sen vaikutusta voidaan pienentää sen toteutuessa.

Operatiivisia riskejä ovat myös sopimusriskit, sillä yritys on tekemisissä asiakkaidensa kriittisen tiedon kanssa ja näin ollen tähän liittyy riskejä. Pahimmassa tapauksessa voi tulla riitatilanne salassapidon piiriin kuuluvasta tiedosta. Tämä riski vältetään toimimalla oikein ja varmistamalla, ettei asiakkaiden kriittinen tieto pääse kilpailijoiden käsiin. Kuitenkin tämän välttämäinen ei poista kokonaan riskiä riitatilanteiden varalta, jossa ollaan syytön, muttei pystytä todistamaan sitä. Yhtenä riskienhallintakeinona tähän sopii myös siirtäminen, jolloin yritykselle otetaan toiminnan vastuuvakuutus, joka kattaa riitatilanteiden oikeuskulut. Muuten tätä riskiä voidaan välttää pitämällä tiiviisti yhteyttä asiakkaisiin, jotta molemmin puolinen luottamus säilyy.

Yritys on keskittynyt tarjoamaan suhteellisen pienelle asiakaskunnalle tiettyä palvelua ja se on tietoinen strateginen valinta. Tähän valintaan liittyy riski, siitä että yrityksellä ei ole välttämättä mahdollisuutta päästä kasvamaan, jos odotettu suuntaus alalla ei toteudu. Tätä riskiä ei voida poistaa tai välttää eikä siirtää, joten ainoana keinona tämän riskin hallitsemiseksi on se, että yrityksen on aktiivisesti seurattava toimialallaan tapahtuvia muutoksia, jotta niihin voidaan tarpeen vaatiessa reagoida esimerkiksi etsimällä uutta asiakassegmenttiä. Tällä hetkellä yritys on kevyt kustannusrakenteeltaan ja joustava, joten niin pitkään kuin yrityksessä ei ole työntekijöitä, yritys voi nopeasti reagoida tilanteeseen, jos näyttää tämän strategisen riskin toteutuminen todennäköiselle. Tämä tarkoittaa kuitenkin sitä, että yrityksen on aktiivisesti seurattava Varkauden alueen kehitystä ja muutoksia toimintaympäristössä, jotta tähän pystytään reagoimaan.

Yrityksen taloudelliset riskit liittyvät lähinnä asiakkaiden maksukyvyttömyyteen. Kyseessä on vielä niin pieni yritys, että jo kuukauden tai viimeistään kahden kuukauden tasolla asiakkaiden maksukyvyttömyys aiheuttaa taloudellisia vaikeuksia. Riskin toteutuessa sen vaikutusta pienennetään pitämällä yrityksen tilillä rahaa vähintään kahden kuukauden pakollisten kulujen kattamiseksi. Lisäksi tämän riskin toteutumista pystytään ennakoimaan hyvin, koska yritys on hyvin tietoinen asiakkaidensa taloudellisesta tilanteesta ja pystyy ajoissa reagoimaan mahdollisesti tulevaan maksuongelmaan.

Vahinkoriskeistä merkittävin on myös operatiivisissa riskeissä mainittu yrittäjän itsensä työkyvyttömyys. Yrityksen toiminnan jatkuvuus pyritään varmistamaan operatiivisissa riskeissä suunnitellulla tavalla. Lisäksi vahinkoriskin toteutuessa sen vaikutuksia pienennetään siirtämällä riskiä, joka tarkoittaa tässä tapauksessa tapaturmavakuutusta yrittäjälle. Vahinkoriskeihin kuuluu myös kriittisen tiedon säilytykseen liittyvät asiat, esimerkiksi toimiston tuhoutumis tapauksessa. Kriittinen tieto pyritään turvaamaan säilyttämällä kaikki sähköisessä muodossa, varmuuskopioituna useaan eri kohteeseen. Riskiä ei voida välttää, eikä sitä voida siirtää, joten riski täytyy hyväksyä ja järjestää niin, että riskin toteutuessa kriittinen tieto on tallessa jossain muualla. Erilaisia pilvipalveluita on olemassa tiedon säilyttämiseksi ja tällainen sopiva pilvipalvelu yrityksen tarpeisiin onkin jo löydetty. Löydetty pilvipalvelu on helppokäyttöinen ja edullinen, joten se sopii pienelle yritykselle hyvin. Koska palvelu toimii tietokoneen kautta siten, että kaikki tieto ensin tallentuu koneelle ja internet yhteydessä ollessaan kaikki tallentuu lisäksi pilvipalvelulle automaattisesti, pilvipalvelimella oleva tieto on uutta, eikä sitä tarvitse monimutkaisesti erikseen varmuuskopioida. Lisäksi palvelu on todettu luotettavaksi, jolla on hyvä suojaus asiakastileille, joten tietomurrot ovat erittäin epätodennäköisiä.

4 YHTEENVETO JA JÄLKISANAT

Yhteenvetona voin todeta omasta näkökulmastani tämän liiketoimintasuunnitelman kehityksen onnistuneen. Päämääränä oli tuottaa yritykselle liiketoimintasuunnitelma, jossa on analysoitu yritystoiminta ja sen riskit, sekä mahdollisuudet eritellysti. Lisäksi siinä on pohdittu ratkaisuvaihtoehtoja ja tehty ratkaisut kaiken oleellisen suhteen. Yritykselle saatiin myös kattava lyhyen ja pitkän tähtäimen strateginen suunnitelma. Itse opinnäytetyöhön kirjoitettu teoriaosio toimi loistavana pohjana liiketoimintasuunnitelman kirjoitustyölle. Tutkimus, joka suoritettiin potentiaaliselle asiakaskunnalle, antoi uskoa yrityksen toiminta-ajatuksen ja liikeidean olevan oikealla suunnalla ja että yritystoiminnalla on mahdollisuus menestyä.

Toimintaympäristön analysoinnista saatiin selville halutut tiedot ja tunnistettiin ennaltaan vielä tuntemattomia piirteitä toimintaympäristöstä. Toiminta-ajatusta ja liikeideaa muotoiltiin uusiksi, jotta ne ovat yrityksen toimintaa ohjaavia. Riskianalyysissä tunnistettiin yritykseen kohdistuvat riskit ja kaikille riskeille saatiin hallintakeino, jota lähdetään toteuttamaan. Lyhyen tähtäimen ja pitkän tähtäimen strategiset suunnitelmat muotoutuivat selviksi kokonaisuuksiksi, joissa listattiin käytännön toimia, ettei tehtiin myös ajatustason linjausta siitä, mihin suuntaan yritystä viedään. Opinnäytetyön tekeminen paljasti kyseisen yrityksen toiminnassa olevan mahdollisuuden lähteä kehittymään toiminnoiltaan, mutta myös kasvamaan yrityksenä.

LÄHTEET

- CHAN KIM, W. ja MAUBORGNE, Renée, 2005. Sinisen meren strategia. (Suom. Maarit Tillman.) Helsinki: Talentum.
- HEIKKILÄ, Tarja, 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- ILMONEN, Ilkka, KALLIO, Jani, KOSKINEN, Jani ja RAJAMÄKI, Markku, 2010. Johda riskejä-käytännön opas yrityksen riskien hallintaan. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- LINDROOS, Jan-Erik ja LOHIVESI, Kari, 2004. Onnistu Strategiassa. Helsinki: WSOY.
- MCKINSEY & COMPANY, 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. (Suom. Maarit Tillman.) Helsinki: WSOY.
- PITKÄMÄKI, Ari, 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. 2.painos. Helsinki: Talentum Media Oy.
- TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli, 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- TUULANIEMI, Juha, 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- VIITALA, Riitta ja JYLHÄ, Eila, 2013. Liiketoimintaosaaminen menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LIITE 1: HAASTATTELU KYSYMYKSET POTENTIAALISELLE ASIAKASKUNNALLE

1. Mikä on yrityksenne koko
 1. 1-5 henkilöä
 2. 6-19
 3. 20-40
 4. 41-60
 5. 61-100
 6. yli 100

2. Kuinka tällä hetkellä yrityksessänne hoidetaan seuraavat hallinnolliset toimet
 1. asiakkaiden laskutus
 2. ostolaskujen käsittely
 3. postin käsittely
 4. palkanlaskenta

3. Onko teillä kiinnostusta ulkoistaa tai vaihtaa toimittajaa seuraaville tehtäville
 1. asiakkaiden laskutus
 2. ostolaskujen käsittely
 3. postin käsittely
 4. palkanlaskenta

4. Miksi olette/ ette ole kiinnostuneita hallinnon tehtävien ulkoistuksesta

5. Olisitteko kiinnostuneita em. palveluiden ulkoistuksesta
 1. heti
 2. puolen vuoden päästä
 3. vuoden
 4. jonkin muun ajan päästä

6. Onko teillä muita hallinnollisia tehtäviä, jota haluaisitte ulkoistaa?

7. Millaisia toiveita teillä liittyy hallinnon tehtävien ulkoistamiseen?

8. Millaisia uhkia teillä liittyy hallinnon tehtävien ulkoistamiseen?