



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

TERHI UUSITALO

Liiketoimintasuunnitelma verkko- kaupalle

Hevosellesi Oy – Jouheva.fi

JOHTAMISEN JA PALVELULIIKETOIMINNAN
YAMK-TUTKINTO-OHJELMA
2022

Tekijä(t) Uusitalo, Terhi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Joulukuu 2022
	Sivumäärä 71	Julkaisun kieli Suomi
Julkaisun nimi Liiketoimintasuunnitelma verkkokaupalle		
Tutkinto-ohjelma Johtaminen ja palveluliiketoiminta		
<p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin hyvän liiketoimintasuunnitelman ominaisuuksia ja luotiin liiketoimintasuunnitelma jo olemassa olevalle 2018 perustetulle hevosalan verkkokaupalla Jouhevalle (Hevosellesi Oy). Kohdeyrityksellä ei ole ollut ennestään liiketoimintasuunnitelmaa.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä oli konstrukttiivinen tutkimus. Opinnäytetyön konkreettisenä tuloksena kohdeyritykselle luotiin liiketoimintasuunnitelma tämän opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta. Teoriaosuuden avulla liiketoimintasuunnitelmasta syntyi helposti päivitettävä ja muokattava teos yrityksen liiketoimintaympäristön muuttuessa tulevaisuudessa. Opinnäytetyön viitekehys keskittyy liiketoimintasuunnitelman laatimisen kannalta keskeisiin tekijöihin. Teoriaosuus toimii pohjana myös muille yrittäjille, jotka haluavat luoda yritykselleen kattavan liiketoimintasuunnitelman.</p> <p>Lisäksi opinnäytetyössä laadittiin markkinatutkimuskysely liittyen etenkin kuolaimiin ja kuolainvuokrauspalveluun. Kyselyn avulla selvitettiin kuluttajien toiveita hevosalan verkkokaupoille. Kyselytutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena ja kyselyn vastausvaihtoehdot olivat rajattuja. Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin yrittäjien pohtimia kysymyksiä asiakaskunnan toiveista ja kulutustottumuksista.</p> <p>Kyselytutkimuksen pohjalta kohdeyritys sai merkittäviä kehittämisideoita uusista tuotemerkeistä sekä kuluttajien mielipiteitä verkkokaupan valintaan vaikuttavista tekijöistä. Kyselyn tuloksia vietiin opinnäytetyöprosessin aikana yrityksessä myös käytäntöön ja osa ideoista on edelleen kehitystyön alla.</p>		
<u>Asiasanat</u> verkkokaupat, liiketoimintasuunnitelmat, kuolaimet, markkinatutkimukset		

Author Uusitalo, Terhi	Type of Publication Master's thesis	Date December 2022
	Number of pages 71	Language of publication: Finnish
Title of publication The business plan for an online store		
Degree programme Degree Programme in Management and Service Business		
<p>This thesis examines the characteristics of a good business plan for an already existing company (Hevosellesi Oy) that was established in 2018. The target company did not have a preceding business plan.</p> <p>The research method was constructive research and as its outcome a business plan was created. The business plan was based on the the theoretical part of the thesis. With the help of the theoretical part the business plan was produced in a way, that the plan can be easily modified and revised as the client company's business environment transforms. The framework of the thesis focuses on the key subjects to consider when composing a business plan. The theoretical part works as a basis for other entrepreneurs who want to create a comprehensive business plan.</p> <p>Additionally, a survey was conducted as a market research survey concerning bits and bit rental services. The survey was used to identify consumers wishes for equine online businesses in the equine market. The survey research was conducted as quantitative research and the answering options were limited. The survey research clarified the entrepreneur's questions concerning the client's expectations and consumption patterns.</p> <p>On the basis of the survey research the client company obtained significant improvement ideas concerning new brands as well as consumers insights on variables that effect choosing an online store. The findings of the survey were put into action during the thesis process while some ideas remain to be under development.</p>		
<p><u>Key words</u> electronic commerce, business plan, horse bit, market research survey</p>		

ALKUSANAT

Haluan kiittää opinnäytetyöni kannalta merkittävimmissä roolissa ollutta henkilöä, Katri Lehteä, joka on kohdeyrityksen Hevosellesi Oy:n toimitusjohtaja, hyvä ystäväni ja ennen kaikkea kollegani yrityksen perustamisprosessista lähtien. Matka yrittäjyyteen on ollut mielenkiintoinen ja haastava. Ilman Katria matka olisi ollut turhan kivikoinen kuitenkin yksin tehdä. Yrittäjyys on opettanut pitkän linjan sijoituspankkiiria ymmärtämään laaja-alaisesti yrittäjien kokemia haasteita ja antanut merkityksen ahkeralle yrittämiselle. Ilman yritystä ei olisi myöskään tätä mielenkiintoista opinnäytetyötä, joka on avannut oman yrityksemme toimintaan uuden ikkunan, jonka kautta sitä voi tarkastella yhä laaja-alaisemmin, kriittisemmin ja subjektiivisemmin. Kiitos Katrielle myös yrityksen työtaakan jakamisesta kanssani, jotta ehdin saamaan opinnäytetyöni maaliin.

Kiitos yhteisesti myös kaikille suomalaisille yrittäjille, jotka antavat panoksensa suomalaisen hyvinvoinnin ja taloudellisen kasvun eteen joka päivä. Ilman toimivaa yrityskenttää ja sen tuomia verotuloja ei olisi myöskään toimivaa hyvinvointiyhteiskuntaa, jossa saamme elää ja yrittää.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	7
2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE	8
2.1 Toimeksiantaja	8
2.1.1 Asiakaskunta	8
2.1.2 Uusi innovatiivinen liikeidea; kuolainvuokraus	9
2.2 Työn lähtötilanne ja tarve	11
2.3 Tavoite	12
2.4 Teoreettinen viitekehys	13
2.5 Opinnäytetyön rakenne	14
3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT	15
3.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	15
3.2 Konstruktiiivinen tutkimus	16
4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	17
4.1 Verkkokauppa	17
4.2 Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus	18
4.3 Liiketoimintasuunnitelman rakenne	21
4.4 Ympäristöanalyysi	22
4.5 Ulkoinen ympäristö	23
4.5.1 Taloudellinen ympäristö	23
4.5.2 Sosiaalinen ympäristö	24
4.5.3 Teknologinen ympäristö	26
4.5.4 Lainsäädännöllinen ja poliittinen ympäristö	27
4.5.5 Kilpailu ja kilpailijat	29
4.5.6 Asiakasanalyysi	31
4.6 Sisäinen ympäristö	32
4.6.1 Osaajat kilpailuetuna	33
4.6.2 Teknologia kilpailuetuna	34
4.7 Synteesianalyysit ja SWOT-analyysi	34
4.8 Strategia	38
4.8.1 Kustannusjohtajuus vai fokusstrategia	38
4.8.2 Ketterä strategiaprosessi	41
4.8.3 Liiketoimintamalli	42
4.8.4 Visio	44
4.9 Segmentointi, kohderyhmä ja asiakkaan ostokäyttäytyminen	44
4.10 Markkinointi	47

4.10.1 Hinnoittelustrategia markkinointitoimenpiteenä	52
4.11 Myyntityö, tuotanto ja henkilöstö	54
4.12 Yrityksen kannattavuus, laskelmat ja riskienhallinta	55
4.12.1 Katetuottolaskenta ja kriittinen piste	57
4.12.2 Tulosbudjetti ja kassavirtalaskelmat	58
4.12.3 Hinnoittelustrategia ja -malli	59
4.13 Riskit ja niihin varautuminen	59
5 LIIKEIDEAN TESTAUS JA MARKKINATUTKIMUSKYSELY	60
5.1 Kyselyn taustaa.....	60
5.2 Kyselyn tulokset ja johtopäätökset.....	61
6 POHDINTA	68

LÄHTEET

LIITTEET

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on liiketoimintasuunnitelman tekeminen yritykselle, jossa tämän opinnäytetyön tekijä toimii myös itse yrittäjänä. Lisäksi työssä selvitetään uuden liikeidean toimivuutta ja kartoitetaan kyselyn avulla sosiaalisessa mediassa kysyntää. Liikeidea on kuolainvuokraus. Osana tätä tutkimusta on myös Facebookin Talliniksit sekä Tätiratsastajat –ryhmissä toteutettu kysely, jolla selvitetään hevosenomistajien ostokäyttäytymistä kuolainten ja muiden hevostarvikkeiden suhteen.

Työn tavoitteena on tehdä kattava liiketoimintasuunnitelma yrityksen kokemattomille verkkokaupparyrittäjille, miten yritystä tulisi kehittää vuosien saatossa ja mihin yritys haluaa kehittyä ja rakentua tulevaisuudessa. Liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on toimia päätöksen teon tukena yrittäjille jatkossa.

Työn aihe on ajankohtainen; maailma digitalisoituu kovaa vauhtia ja useat kivijalkakaupat ovat joutuneet kovaan kilpailuasetelmaan uusien perustettavien verkkokauppojen kanssa. Tämän vuoksi yrityksen on kartoitettava tarkkaan sen toimintaympäristö, uhat ja mahdollisuudet ja löydettävä myös ne kilpailutekijät, joilla yritys erottuu muista kilpailijoista. Muun muassa nämä edellä mainitut asiat kuuluvat laadukkaaseen liiketoimintasuunnitelmaa ja tämä tekeekin työstä erittäin tarpeellisen ja merkittävän tämän opinnäytetyön toimeksiantajalle. Samalla opinnäytetyön teoriaosuus tarjoaa toimeksiantajalle selkeän koosteen tärkeää tietoa, miten liiketoimintasuunnitelmaa voidaan päivittää jatkossakin tehokkaasti ja kaikki olennaiset osa-alueet huomioiden.

2 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS JA TAVOITE

2.1 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Hevosellesi Oy. Hevosellesi.fi niminen verkkokauppa perustettiin vuonna 2017 yhden naisen yrityksenä perustajan oman toimintamien alle. Koska verkkokauppaa kehitettiin ja hoidettiin oman työn ohella, jäi verkkokaupan kehittäminen ja rakentaminen kuitenkin ajan puutteen vuoksi kesken. Vuoden 2018 syksyllä mukaan verkkokauppayritykseen lähtivät lisäksi kaksi muuta naisyritystä ja samalla perustettiin uusi osakeyhtiömuotoinen yritys Hevosellesi Oy. Verkkokaupan nykyinen nimi on Jouheva.

Jouheva myy erilaisia hevostarvikkeita niin ratsujen ja ravihevosten omistajille, mutta myös vaatteita ja varusteita ratsastajillekin. Lisäksi yritys myy hevosrehuja paikallisesti Satakunnan alueella. Toiminta laajenee koko ajan ja verkkokauppa kehittyy jatkuvasti kolmen yrittäjän omien päivätöiden ohella. Yrityksen nykyisen toiminnan kulmakivi on kuolainten myynti ja vuokraus.

Verkkokaupan ohella yrityksellä on pieni putiikki Porin Söörmarkussa Ratsastuskoulu Zilpan maneesikahvion yhteydessä. Pääpaino toiminnassa on kuitenkin verkkokaupassa ja myymälä toimii lähinnä varastotilana kesäisin ja maneesin aktiivikäyttökausina, eli talvella, myymälää pidetään auki muutamana iltana viikossa.

2.1.1 Asiakaskunta

Jouhevan asiakaskunta on pääasiassa suomalaiset hevosten omistajat ja ylläpitäjät. Yksityiset kuluttajat sekä alan ammattilaiset. Lisäksi asiakaskuntaan kuuluu joitain ratsastuskouluja ja isompia hevosiloja. Valtaosa yritykseltä ostaneista asiakkaista ovat 15–60 –vuotiaita naisia. Hevosten omistajat ovat sekä ravihevosten että ratsuhevosten omistajia. Yritys on kuitenkin kohdentanut markkinointinsa ja tuotevalikoimansa pääosin ratsupuolelle. Kuolaimet ja hevosrehut toki ovat käytössä kaikilla hevostyypeillä.

Alueellisesti asiakaskunta on jakautunut tasaisesti ympäri Suomen. Koska pääkaupunkiseudulla on vähemmän tilaa hevosen pitoon, mitä muualla maassa, ei verkkokaupan asiakaskunta ole painottunut alueellisesti vahvasti pääkaupunkiseudulla, kuten monen muun alan asiakaskunta. Tämän vuoksi etenkin markkinoinnin kohdentamisen kannalta on olennaista ulottaa se koko Suomeen.

2.1.2 Uusi innovatiivinen liikeidea; kuolainvuokraus

Verkkokaupan perustamisen jälkeen yksi tämänkin opinnäytetyön tärkein aihe oli riittävän vahvan erottuvuuden ja kilpailutekijän löytäminen, jotta yritys pärjää verkossa toimivien hevostarvikeverkkokauppojen laajassa ja paljon kilpaillussa joukossa. Pienen toimijan kannattavaksi saaminen ja kilpailijoista erottautuminen osoittautui isoksi haasteeksi ensimmäisen vuoden aikana.

Kaikilla yrittäjillä oli ollut jossain kohtaa ratsastusuraansa haasteita löytää hevoselleen sopiva kuolain, jonka kanssa hevonen on tyytyväinen, mutta joka kuitenkin toimii riittävän hyvin, jotta hevonen pystyy suoriutumaan käyttötarkoituksessaan parhaalla mahdollisella tavalla. Käyttötarkoituksella tarkoitetaan tässä ravihevosta, kouluratsua, kenttäratsua, harrasteratsua, esteratsua jne. Vuosien kokemus on opettanut yrittäjille, että osa ongelmista johtuu toki hevosen tai ratsastajan/ohjastajan puutteellisista taidoista, mutta yhä enenevässä määrin myös varusteiden valinnalla on huomattu olevan merkitystä.

Kuolaimen valinta on haastavaa, koska niitä ei voi enää ostopäätöksen jälkeen hygieniasyistä sovittaa ja palauttaa, mikäli kuolain todetaankin täysin epäsopivaksi hevoselle. Kuolaimen toimivuutta on haastava varmaksi taata ilman koeratsastusta tai -ajoa. Jokaisen hevosen suun rakenne ja hampaat ovat yksilölliset, aivan kuten ihmisilläkin. Kokeiltaessa kuolaimen tulee käytönjälkiä sekä bakteereja ja likaa hevosen suusta. Hygieniatuotteena niillä ei normaalisti ole osto- ja palautusoikeutta. Yrittäjien omien kokemusten perusteella toisille hevosille käy lähes mikä tahansa kuolain, mutta toiset ovat helposti tyytymättömämpiä ja joillekin hevosille joudutaan kokeilemaan useita eri kuolainvaihtoehtoja ennen sopivan löytymistä. Näin on käynyt omakohtaisesti

myös yhdelle yrittäjistä ja normaalien kuolainten hinnan ollessa keskimäärin noin 100–200 €, saattaa kokeiluihin mennä tuhansia euroja.

Yhden kuolaimen vuokrahinta on 35 € riippumatta kuolaimen ostohinnasta. Vuokra-aika on kolme viikkoa alkaen siitä päivästä, kun asiakas noutaa kuolaimen Matkahuollosta. Kuolaimen lähetys on asiakkaalle maksutonta. Lähetyskulut on saatu neuvoteltua Matkahuollon kanssa melko alhaisiksi, koska kuolain mahtuu alle 3 cm pakettiin ja painaa alle 500 grammaa. Vuokraustilaus ja vuokrausehtojen toimitus tapahtuvat sähköpostitse. Mikäli kuolain on hevoselle epäsoveltuva tai asiakas haluaa muusta syystä palauttaa sen, jää hänelle maksettavaksi vain 35 € vuokra. Mikäli asiakas taas päätyy lunastamaan kuolaimen, vähennetään kuolaimen ostohinnasta jo maksettu vuokra.

Koska osa kuolaimista palautuu yritykselle takaisin vuokrauksen jälkeen, voidaan sama kuolain vuokrata taas uudelleen huolellisen desinfioidun jälkeen. Mikäli asiakkaalle on toimitettu jo ennestään käytössä ollut kuolain, tarjotaan hänelle ostopäätöksen jälkeen mahdollisuutta vaihtaa kuolain kuluitta uuteen tai vaihtoehtoisesti käytetyn kuolaimen lunastajalle tarjotaan 15 %:n alennus ostohinnasta. Kolmannen vuokrauskerran jälkeen kuolain poistetaan poistona kirjanpidollisesti yrityksen varastosta, mutta toistaiseksi yksikään kuolain ei ole palautunut edes toista kertaa yritykselle takaisin ammattimaisien ja asiantuntevien ammattilaisen tarjoamien kuolaimen valintasuositusten ansiosta.

Tämä palvelu antaa asiakkaalle mahdollisuuden sovittaa kuolainta ennen ostopäätöstä. Hän pystyy näin tarkistamaan sekä kuolaimen soveltuvuuden käyttötarkoitukseensa sekä sopivan koon hevoselleen. Jokaisen hevosen suu on yksilöllinen ja näin ollen kuolaimen sopiva paksuus ja pituus vaihtelevat hevoskohtaisesti ja selviävät usein vasta sovittamalla. Toki eläinlääkäri pystyy mittaamaan hevosen suun melko tarkkaan, mutta pelkkä sopiva koko ei vielä takaa sitä, että kuolain olisi muuten hevoselle sopiva ja miellyttävä.

Yrityksellä on käytössään kotisivuilla niin sanottu kuolainkyselylomake, jossa kysytään hevoseen, sen käyttötarkoitukseen, osaamistasoon ja käyttäytymiseen liittyviä tarkentavia kysymyksiä. Kyselyt ohjautuvat yrityksen sähköpostiin. Koko kuolainvuok-

raustoiminnan kivijalka perustuu näiden kyselyjen kautta annettaviin suositukseen. Pääasiassa ratsuhevosten parissa alalla toimivalla yrittäjällä on yli 30 vuoden kokemus, joten täysin yksilöllisen palvelusta tekee hänen antamansa neuvot kuolaimen valintaan liittyen. Näin laaja-alaisesti tällaista palvelua ei saa mistään Suomessa. Koska yrittäjillä on lisäksi laajalti erityyppisiä ratsuhevosia omassa käytössään, pystytään empiiristä työtä kuolainneuvonnan kehittämiseen tekemään koko ajan ruohonjuuri tasolla.

Kuolainvuokrauspalvelu ei ole yrittäjien omien laskelmien ja kokemusten perusteella rahallisesti erityisen kannattavaa, jos esimerkiksi vertaa tilanteeseen, jossa asiakas ostaisi saman tuotteen ilman vuokraus- ja palautusmahdollisuutta, mutta liikeidea on ollut kuitenkin kohdeyrityksen kannalta elintärkeä, koska vuokrausmahdollisuus ja laadukas neuvonta on tuonut yrityksen paljon asiakkaita ja kasvattanut yrityksen liikevaihtoa. Vuokraavat asiakkaat ostavat usein myös jonkun muun tuotteen ja palaavat uudelleen ostoksille. Kohdeyrityksen yrittäjiä kiinnostaa asiakaskohderyhmän kulutustottumukset kuolainten suhteen sekä asiakkaiden tarve neuvontaan ja vuokraukseen, joten osana tätä yrityksen kehittämissuunnitelmaa haluttiin toteuttaa myös markkinatutkimuskysely.

2.2 Työn lähtötilanne ja tarve

Työn lähtötilanteessa yritystoimintaa oli harjoitettu ja useamman vuoden ajan, mutta liiketoiminta oli rakentunut ja kehittynyt jäsenilemättömästi yritystoiminnan edessä, eikä yrityksellä ollut olemassa liiketoimintasuunnitelma tai erityistä strategiaa. Yritykseltä puuttui myös selkeä visio. Yritystoiminta on edennyt omalla painollaan ilman erityistä suunnitelmaa tai tavoitetta.

Näin ollen tälle opinnäytetyölle on ollut erityinen tarve, saada yritykselle kirjallinen liiketoimintasuunnitelma ja samalla tarjoutui mahdollisuus selvittää kyselytutkimuksen avulla asiakaskunnan kulutustottumuksia ja tarvetta erilaisille hevostarvikkeille. Samalla saatiin kyselyn avulla vahvistusta yrittäjien omille oletuksille kuolainvuokrauksen tarpeellisuudesta.

Yritys ei työllistä työn lähtötilanteessa ulkopuolista työvoimaa, eikä sillä oli esimerkiksi suurta omaa myymälää, mutta liiketoimintasuunnitelma haluttiin kuitenkin rakentaa yritykselle, jotta liiketoiminnan mahdollinen kasvattaminen ja rahoituksen hakeminen onnistuu nopeasti, mikäli yrittäjien oma elämäntilanne ja markkinatilanne ovat suopeita liiketoiminnan laajentamisen kannalta. Nykytilanteen vuoksi kuitenkin tarkkojen laskelmien tekeminen tässä kohtaa tuntuu kuitenkin tarpeettomalta, koska liiketoiminta tulisi muuttumaan merkittävästä, mikäli yrittäjät päätyisivät perustamaan isomman kivijalkamyymälän tai investoimaan laajempaan noutovarastotilaan. Nykytilanteessa ulkopuoliselle rahoitukselle ei ole tarvetta, mutta yllä kuvatun mukaisessa tilanteessa se mahdollisesti olisi tarpeen.

2.3 Tavoite

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena on luoda kohdeyritykselle liiketoimintasuunnitelma, joka ohjaa yrittäjien toimintaa ja päätöksentekoa yrityksen kasvaessa. Erityisenä tavoitteena työhön ryhdyttäessä oli kartoittaa liiketoimintasuunnitelmaan ne yrityksen kilpailuedut asiakkaalle, joiden avulla yritys erottuu suuresta kilpailijamassasta. Samalla haluttiin keskittyä myös toimintaa suojaaviin toimiin.

Tämän työn tarkoitus on saada niin laaja teoriapohja liiketoimintasuunnitelman tekemiseen ja kehittämiseen, että suunnitelma on helppo tehdä ja toisaalta sitä voidaan helposti myös päivittää jatkossa yritystoiminnan kehittyessä. Tavoitteena on luoda niin hyvä teoriapohja, että tämän työn teoriaosuus toimii hyvänä oppaana liiketoimintasuunnitelman rakentamiseen ja runkona fokuoituvan yrityksen yrittäjälle, joka on laatimassa liiketoimintasuunnitelmaa omalle yritykselleen myös yli toimialarajojen. Kyselytutkimuksen kautta saatavien tulosten avulla on myös tavoitteena etsiä keinoja kohdeyrityksen liiketoiminnan kasvattamiseen ja kehittämiseen jatkossa.

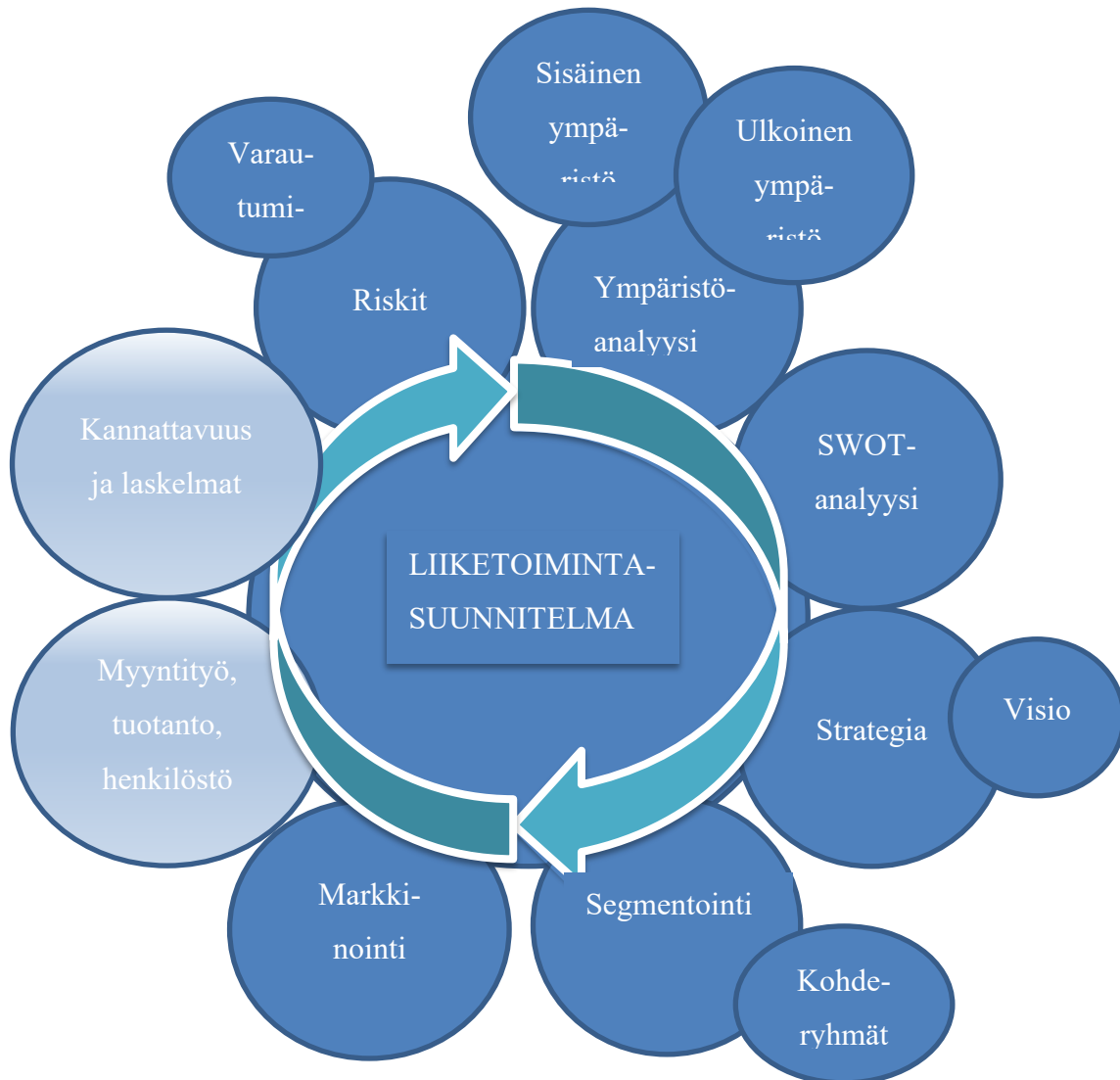
Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiä ovat: Millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma? Mitä liiketoimintasuunnitelma sisältää? Miten kohdeyrityksen liiketoimintaa voidaan kehittää jatkossa?

Vastaus esitettyihin tutkimuskysymyksiin rakentui tähän tutkimustyöhön käytetyn teoriakirjallisuuden pohjalta hyödyntäen seuraavassa luvussa kuvattua tätä tutkimusta varten tehtyä teoreettista viitekehystä. Lisäksi vastauksia muodostui tehdyn markkina-tutkimuskyselyn avulla.

2.4 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön tietopohja muodostuu teoreettisen viitekehysten keskeisten käsitteiden ympärille. Tässä opinnäytetyössä käsitellään liiketoimintasuunnitelmaa ja siihen kuuluvia osa-alueita. Kuvio 1 kuvaa liiketoimintasuunnitelman teoreettisen viitekehysten perustaa tässä opinnäytetyössä. Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet ovat kaikki tiiviissä riippuvuussuhteessa toisiinsa ja muodostavat yhdessä kokonaisuuden, jossa kaikki tekijät vaikuttavat toinen toisiinsa.

Kuviossa 1 on vaaleammalla taustalla eritelty ne kattavaan liiketoimintasuunnitelmaan kuuluvat osa-alueet, jotka on jostain syystä kohdeyrityksen tapauksessa jätetty laaditussa liiketoimintasuunnitelmassa jätetty vähemmälle huomiolle. Kannattavuus ja laskelmat osio on jätetty melko vähällä huomiolle, koska yritys ei tällä hetkellä työllistä täysipäiväisiä työntekijöitä eikä se ei ole hakemassa pankista rahoitusta, jonne laskelmia vaadittaisiin. Yritys ei investoi suureen varastoon, koska suuri varasto sitoo paljon pääomia ja samalla lisää liiketoiminnan taloudellista riskiä. Myös yrityksen kulurakenne sen verkkokaupamuotoisen liiketoiminnan vuoksi on maltillinen. Talouden laskelmat haluttiin kuitenkin selvittää tämän työn teoriaosioon selkeästi, jotta laskelmat ovat tehtävissä nopeallakin aikataululla, kun yrittäjät haluavat laajentaa liiketoimintaa tai hakea rahoitusta jollekin investoinnille. Myyntityö toki on tärkeä osa minkä tahansa yrityksen liiketoimintaa, mutta koska yrityksellä ei ole omaa tuotantoa, eikä palkattua henkilöstöä, myös näiden osuus liiketoimintasuunnitelmassa on selvästi pienemmällä painolla.



Kuvio 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys

2.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu liiketoimintasuunnitelmaan liittyvästä teoriasta yhdistettynä kerrontaan varsinaisen liiketoimintasuunnitelman toteutuksesta. Koska sekä teoriassa, että kerronnassa liiketoimintasuunnitelman laatimisesta kohdeyritykselle toistuvat pitkälti samat teemat ja asiat, koettiin teorian ja käytännön toteutuksen yhdistäminen yhdeksi yhtenäiseksi kappaleeksi luonnolliseksi keinoksi turhan toiston välttämiseksi.

Lisäksi opinnäytetyössä on osio, jossa käydään läpi markkinatutkimuskyselyn toteutus sekä kyselyn tulokset. Osioon on liitetty graafeja vastauksista, jotta vastausvaihtoehtojen hajonta olisi selvitetty mahdollisimman konkreettisesti. Työn teoriassa on hyödynnetty niin kirjallisia lähteitä kuin internetistä löytyviä oppaita ja sivustoja. Työn tuloksena syntyy kohdeyritykselle laadittu konkreettinen liiketoimintasuunnitelma, mutta sitä ei julkaista opinnäytetyön liitteenä liikesalaisuuden säilyttämiseksi.

3 LÄHESTYMISTAPA JA TUTKIMUSMENETELMÄT

3.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Osana opinnäytetyöprosessia toteutettiin markkinatutkimuskysely (LIITE 1). Kysely toteutettiin Google Forms -kaavakkeella. Kyselyssä oli suhteellisen paljon vastauksia ja vastausvaihtoehdot olivat rajattuja lukuun ottamatta kahta viimeistä kysymystä, jotka olivat avoimia. Kyselyn kaksi viimeistä kysymystä olivat avoimia kysymyksiä, joten näiltä osin käytettiin myös pieniltä osin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus on menetelmä, joka antaa yleisen kuvan muuttujien (mitattavat ominaisuudet) välisistä suhteista ja eroista. Tietoa tarkastellaan numeerisesti eli tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti kuvailen numeroiden avulla. Se vastaa kysymykseen *kuinka paljon* tai *miten usein*. Muuttujataas on esimerkiksi henkilöä koskeva asia, toiminta tai ominaisuus (esim. mielipide, postinumero, ammattiasema, käden liike, sukupuoli, ikä). Se on asia, josta määrällisessä tutkimuksessa halutaan tietoa. Tutkija tulkitsee ja selittää olennaisen numerotiedon sanallisesti. Hän kuvaa, millä tavalla eri asiat liittyvät toisiinsa tai eroavat toistensa suhteen. Kaikilla tutkimuksilla on tarkoitus. Määrällisen tutkimuksen tarkoitus on joko selittää, kuvata, kartoittaa vertailla tai ennustaa. (Vilkkä 2007, 13–19.)

Aineisto, joka kerätään kyselyn avulla, käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. Kyselytutkimusten etuna pidetään sitä, että niiden avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto: tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja voidaan myös kysyä monia asioita. Kyselytutkimus on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Jos kyselylomake on suunniteltu huolellisesti, aineisto voidaan käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida se tietokoneen avulla. Myös aikataulu ja kustannukset voidaan arvioida melko tarkasti. Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia. Aineistoa voidaan pitää pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Ei ole myöskään varmuutta, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen: ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. Ei myöskään voida olla varmoja, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot kyselyssä ovat. Samoin ei voida varmaksi tietää, miten selvillä vastaajat ovat annetusta aihealueesta. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2014, 193–195.)

3.2 Konstruktiivinen tutkimus

Konstruktiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on käytännön ongelman ratkaisu luomalla uusi konstruktio eli jokin konkreettinen tuotos, esimerkiksi tuote, tietojärjestelmä, ohje tai käsikirja, malli, menetelmä tai suunnitelma. Konstruktiivisessa tutkimuksessa muutos kohdistuu siis johonkin konkreettiseen kohteeseen. Muutos on tärkeää sitoa aikaisempaan teoriaan, mikä on yksi keskeinen konstruktiivisen tutkimuksen ja konsultoinnin välinen ero. Tiivis vuoropuhelu käytännön ja teorian välillä on konstruktiivisen tutkimuksen lähestymistavalle luonteenomainen piirre. Kehitetyn ratkaisun toteuttaminen ja käytännön toimivuuden hyödyllisyyden arviointi ovat keskeinen osa konstruktiivista tutkimusta. (Ojasalo ym., 2014, 35–36.)

Opinnäytetyön tuloksena on laadittu kohdeyritykselle liiketoimintasuunnitelma teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja näin ollen on ratkaistu yrityksen konkreettinen ongelma; luotu yritykselle sen tarvitsema liiketoimintasuunnitelma. Työssä on siis käytetty yllä kuvattua konstruktiivista lähestymistapaa tutkimusongelmaan.

Kohdeorganisaatio saa konstruktiivisessa tutkimuksessa puolueettoman ja teoreettiseen tietämykseen perustuvan ratkaisun ongelmaan. Konstruktiivisessa tutkimuksessa

korostuu tutkimuksen hyödyntäjän ja toteuttajien välinen kommunikointi. Toimeksiantajan on aina sitouduttava kehittämiseen: se ei saa olla vain yhden avaintyöntekijän tai johtajan ajatus. Lisäksi organisaatio pienentää tai madaltaa teoreettisemman tutkimuksen ja käytännön kehitystyön välistä kuilua mikä lisää mahdollisesti yrityksen omaa tutkimusosaamista myöhemmissä kehittämishankkeissa. (Ojasalo ym., 2014, 66.)

4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Tässä opinnäytetyössä käydään läpi fokuoitetun verkkokaupan liiketoimintasuunnitelman keskeisimmät tekijät ja laaditaan yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelman on tarkoitus toimia punaisena lankana yrittäjille ja auttaa kehittämään prosesseja, strategiaa ja operatiivista toimintaa oikeaan suuntaan. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan hyödyntää myös myöhemmässä vaiheessa mahdollisen rahoituksen hakemiseen. Yrityksellä ei ole ennen ollut selkeää ja kirjoitettua strategiaa tai liiketoimintasuunnitelmaa, joten tämän työn tuloksena syntyvä suunnitelma ei enää ole aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma, vaan enemmänkin työkalu jo olemassa olevan yrityksen kehittämiseksi.

Seuraavissa luvuissa perehdytään liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueisiin teoriatasolla sekä käydään läpi myös kohta kohdalta teoriataustan vaikutus kohdeyrityksen liiketoimintasuunnitelman syntyyn.

4.1 Verkkokauppa

Kohdeyritys toimii pääasiallisesti verkkokauppayrityksenä. Verkkokauppa valikoitui yrittäjien valinnaksi sen helppouden vuoksi; nykyaikaiset verkkokauppapohjat ovat helppoa toteuttaa itsekin, ja yritystoimintaa voidaan harjoittaa myös normaalin virastoajan ulkopuolella, koska verkkokaupalla ei ole sitovia aukioloaikoja, kuten kivijal-

kaliikkeilla. Yrittäjät rakensivat verkkokauppasivuston ensin itse omin avuin kantaan kautta kokeillen. Vuoden yrittämisen jälkeen päädyttiin kuitenkin rakentamaan uusi verkkokauppa mainostoimiston avustuksella. Panostus ammattilaiseen kannatti. Uuden verkkokaupan toteutti Meri Sjöros mainostoimisto Fenomenosta. Uuden verkkokaupan toteutuksessa käytettiin apuna myös yrittäjien lähipiiriin kuuluvien hevosalan harrastajien mielipiteitä ja näkemyksiä hyvästä verkkokaupasta.

Menestyäkseen yrityksen on kyettävä arvioimaan asiakaskäyttäytymisen muuttumisen merkitys liiketoiminnalleen, onnistuttava toteuttamaan menestyviä verkkokauppoja ja monikanavakonsepteja sekä kyettävä johtamaan näihin liittyviä prosessejaan ja tietosisältöjään kaikissa kanavissa (Hallavo 2013, 11). Verkkokauppa mahdollistaa hyödyt monella tasolla: toiminnan tehostaminen, uusien palveluiden ja toimintamallien luominen sekä toimialan rakenteiden rikkominen. Menestyvä verkkokauppa huomioi laajasti asiakkaiden tarpeet. Verkkokauppaa ei tule kehittää oman myyntiprosessin kannalta vaan asiakkaiden ostoprosessin näkökulmasta. Verkkokauppojen hyödyt myyjälle ja ostajalle vaihtelevat paljon. Asiakkailta kannattaa kysyä, mitä he tarvitsevat. Ei kannata toteuttaa vain kaikkea sitä, mitä muilla jo on. Monikanavaisuus on tämän hetken yksi vahvimpia kehityssuuntia. Edelläkävijät alalla miettivät jo seuraavia askelia ja mahdollisia uuden kilpailukyvyn luomiseksi. (Hallavo 2013, 61.)

4.2 Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus

Kirjallinen liiketoimintasuunnitelma on tärkeä työkalu yrittäjälle ja hänen sidosryhmilleen yrityksen perustamisvaiheessa ja myös jatkossa, kun yrityksen toimintaa suunnitellaan eteenpäin. Sen avulla pystytään kehittämään ja arvioimaan yritysidea aloitamisvaiheessa toteutukseen asti. Myöhemmin liiketoiminta suunnitelma on keskeinen yrityksen toimintojen kehittämisen väline. (Peltola 2015, 42.)

Liiketoimintasuunnitelma on toimiva ja paljon käytetty työkalu niin yrittäjyyden opeuksessa kuin myös esimerkiksi rahoituksen hakemisessa erilaisilta start-up-rahoituksen instituutiolta. Hyvin tehtynä liiketoimintasuunnitelmasta selviää se, mitä mahdollisuuksia ja toisaalta uhkia tulevalle yritystoiminnalle on odotettavissa. Tulevaisuuden tapahtumia ei voi varmuudella ennustaa mutta erilaisiin mahdollisiin maailmantiloihin

voi varautua. Nimenomaan varautumisessa sekä harjoittelussa tulevia maailman tiloja varten hyvä liiketoimintasuunnitelma toimii erinomaisesti. (Hesso 2015, 10.)

Tässä opinnäytetyössä toteutettava liiketoimintasuunnitelma poikkeaa siltä osin aloitettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta, että yritys on ollut toiminnassa aktiivisesti jo pari vuotta ilman kirjallista liiketoimintasuunnitelmaa, joten tämän suunnitelman tarkoitus on toimia ennen kaikkea kehittämissuunnitelmana. Suunnitelma toimii työkaluna Jouhevan yrittäjille liiketoiminnan kehittämisessä, mutta samalla työ tarjoaa myös tärkeän mahdollisuuden tarkastella ja arvioida kriittisesti omaa yritysideaa ja koko yrityskokonaisuutta ja hakea mahdollisia kehityskohtia ja toisaalta suojella yritystä turhilta riskeiltä. Toki suunnitelmasta on hyötyä myös, mikäli yritys lähtee josain kehityskaaren vaiheessa hakemaan ulkopuolista rahoitusta, mutta toistaiseksi liiketoiminnan ollessa sivutoimista, ovat yrittäjät päättäneet pitäytyä omarahoitteisessa mallissa.

Yrityksellä on hyvä olla jonkinlainen visio siitä, missä se haluaa olla viiden vuoden kuluttua suhteessa kilpailijoihin, mutta kyllä tämä asia määritellään varsinaisesti strategiassa, jossa sillä on jo merkitystäkin. Sen sijaan, että vision ja mission parissa vietetään turhan paljon aikaa, kannattaa keskittyä kunnon liiketoimintasuunnitelman tekköön strategiaa tukemaan. Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan, miten yritys aikoo organisoida ne merkittävät hankkeet, joilla tavoiteltuun päämäärään päästään. Missä toimenpiteissä täytyy onnistua ja mitä resursseja se vaatii. (Åkerberg 2017, 51.)

Hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma on tekijänsä näkemys siitä, miten päihitetään kilpailijat, ja luodaan asiakkaalle lisäarvoa tavalla, joka on vaikeasti kopioitavissa. Se ei ole pelkästään kirjallinen tuotos organisaation pelisuunnitelmasta eli strategiasta, vaan laskelmin ja taulukoin varustettu dokumentti yrityksen tulevaisuuden liiketoiminnan rakenteesta. Liiketoiminta kokoaa kaikki ne toimet, jotka yritys vaatii menestyäkseen. Yrityksen menestyminen on sitä, että yrittäjä tai yritys saavuttaa unelmansa. Unelma on tavoite, johon pyritään ja joka on mahdollista saavuttaa toteuttamalla yritystoiminta liiketoimintasuunnitelman mukaan. Unelmalla on yritystoiminnassa nimi: visio. (Hesso 2015, 10–12.)

Liiketoimintasuunnitelmalla on monta roolia, ja sen laatimisesta on yritykselle hyötyä monella tavalla. Liiketoimintasuunnitelma kuuluu johtamisen työkalupakin merkittävimpiin välineisiin, koska se pakottaa tietynlaiseen määrämuotoiseen ja loogiseen tavoitteiden läpikäyntiin ja se on oikein laadittuna myös kattava. SWOT-analyysi täydentää liiketoimintasuunnitelmaa, ja näiden kautta voidaan tarkastella strategiakerroksella laadittuja tavoitteita ja aikatauluja, ei vain yrityksen, vaan myös henkilöstön, omistajien ja sijoittajien näkökulmasta. Liiketoimintasuunnitelmassa ja SWOT-analyysissä pureudutaan tuotteiden ja palveluiden asemaan markkinoilla kilpailijoihin nähden sekä asiakas- ja tuotekannattavuuteen. (Åkerberg 2017, 59.)

Liiketoimintasuunnitelma kannattaa tehdä ennen kuin esittelee suunnitelmansa eri ammattiosaajille yritysneuvonnan puolelta, jos aikoo hakea toiminnalleen starttirahaa. Myös rahoittajat, kuten pankit, ELY-keskus ja Finnvera, tarvitsevat liiketoimintasuunnitelman lainapäätöstä varten. Liiketoimintasuunnitelmaan saa paljon apua verkosta ja sen voi tehdä erilaisilla nettisivuilla, kuten **yritys-suomi.fi** avulla tai uusyrityskeskusten palveluissa. (Holopainen 2021, 12–14.)

Vaikka Jouheva on saanut alkunsa harrastustoiminnan kautta ja kasvanut vuosien aikana isommaksi verkkokaupaksi lähes huomaamatta, on myös jäsenilemättömästi liikkeelle lähtenyt prosessi tärkeää saada kirjatuksi dokumentiksi. Yrityksen kasvaessa myös rahavirtojen liikkeiden ymmärtäminen ja paperille laittaminen kasvattaa merkitystään, jotta kokonaisuutta pystytään hallitsemaan ja kehittämään myös sen kasvaessa. Yrittäjät ovatkin jo havainneet, että myyntivolyymien kasvaessa myyntiprosessin pienten kuluerien merkitys kasvaa entisestään.

Myös riskien kartoittaminen ylös paperille on jäänyt yrityksessä tekemättä ja tämä liiketoimintasuunnitelma auttaa tunnistamaan jatkossa paremmin olemassa olevat riskit sekä suojautumaan näiden varalta. Toisaalta yrityksen kannalta on merkityksellistä myös koota ylös vahvuudet ja ne liiketoiminnan osa-alueet, jotka tuottavat asiakkaalle kilpailijoiden vaikeasti kopioitavissa olevaa lisäarvoa.

Paytrailin Verkkokauppaopas (2017, 7) neuvoo ennen verkkokaupan perustamista yrittäjää vastaamaan ainakin muutamia kysymyksiin, jotka on hyvä löytyä myös yrityksen liiketoimintasuunnitelmasta. Tällaisia selvitettäviä asioita ovat muun muassa,

keitä yritys tavoittelee asiakkaiseen, millaisia tarpeita tavoitellulla asiakasryhmällä on, mistä ja miten asiakkaat etsivät tietoa, mitä lisäarvoa yritys pystyy tarjoamaan asiakkaalle, eli miten yrityksen tuote tai palvelu ratkaisee asiakkaan tarpeen tai ongelman, miten yrityksen tarjoama ratkaisu eroaa kilpailijoista ja mitkä tekijät ovat niitä, jotka vaikuttavat vahvimmin asiakkaan ostopäätökseen.

Näihin yllä esitettyihin kysymyksiin kerättiin vastauksia myös opinnäytetyössä toteutetun markkinatutkimuskyselyn avulla. Kyselyn vastauksista esimerkiksi asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavista tekijöistä olivat yrityksen kannalta mielenkiintoisia ja niitä saatiin mukaan myös liiketoimintasuunnitelmalle ja käytännön toteutukseen toimitushintojen muutoksessa.

4.3 Liiketoimintasuunnitelman rakenne

Liiketoimintasuunnitelmasta tulee saada selkeää ja tiivistä tietoa kaikista liiketoiminnan olennaisista puolista. Suunnitelman tulee välittää tietoa yrityksen perustamiseen, toimintaan ja johtamiseen liittyvistä käytännön seikoista sekä kustannusten, myynnin, kannattavuuden ja kasvunäkymien analysoinnin tuloksista. Nämä tiedot osoittavat kestääkö liikeidea lähemmän tarkastelun ja miltä osin sitä pitää muuttaa tai miettiä kokonaan uudestaan. (McKinsey&Company 2001, 48.)

Liiketoimintasuunnitelman voi laatia monen muotoisena. Se voi olla ulkoasultaan arkipäiväisen näköinen tai visuaalisesti viimeisen päälle tehty. Liiketoimintasuunnitelmasta tulee selvittää, mitkä ovat yritykset tavoitteet, miten tavoitteet on tarkoitus toteuttaa ja miltä yrityksen on tarkoitus näyttää, kun tavoitteet on saavutettu. Minimissään liiketoimintasuunnitelma kattaa ainakin seuraavat osa-alueet:

- Kuvaus yrityksen suorituskykyyn vaikuttavista tavoitteista. Liiketoimintasuunnitelma tulee olla dokumentoitu yhteenveto niistä tavoitteista, jotka yritys haluaa saavuttaa, ja siitä millaisia resursseja tarvitaan, jotta nämä tavoitteet saavutetaan.
- Kuvaus siitä, miten tavoitteisiin pääsemistä voi seurata ja mitata.

- Kuvaus siitä, miten liiketoimintasuunnitelma kommunikoidaan yrityksen johdolle, keskijohdolle, hallitukselle ja mahdollisille sijoittajille. (Åkerberg 2017, 59-60.)

Hesso (2015, 18–22) kuvaa esimerkin avulla liiketoimintasuunnitelman rakennetta. Alussa on yleinen kuvaus yrityksestä. Tämän jälkeen esitellään yrityksen kantava liikeidea. Liikeidean hahmottamiseksi Hesso käyttää apukysymyksinä mitä, miten ja kelle. Liikeidean jälkeen kartoitetaan yrityksen ulkoinen ympäristö ja tämän jälkeen yrityksen sisäinen ympäristö. Ulkoisen ympäristön analyysin perusteella yritystoiminta organisoidaan sellaiseksi, että ulkoisesta ympäristöstä tulleisiin mahdollisuuksiin ja uhkiin pystytään vastaamaan. Seuraavaksi Hesson esimerkkirakenteessa käydään läpi yrityksen strategia, markkinointi ja laskelmat. Lopuksi tulee riskianalyysi ja henkilöstötyytyväisyys. Hyvällä riskianalyysillä mahdollistetaan tulevaisuuden uhkien realisoitumisen ehkäisy tai ainakin minimoidaan seuraukset. Tämän työn kohdeyrityksen osalta kuitenkin otettakoon huomioon, että henkilöstötyytyväisyys on näistä kohdista epärelevantin, koska kaikki yrityksessä työskentelevät ovat itse omistajia. Tämän vuoksi kohdeyrityksen liiketoimintasuunnitelmassa henkilöstötyytyväisyyden huomiointi päädyttiin jättämään kokonaan pois ja asiaan voidaan palata myöhemmin, mikäli yritys rekrytoi omistajien lisäksi työvoimaa.

Tämän opinnäytetyön liitteenä oleva suunnitelma on rakennettu pääosin Hesson yllä kuvaileman rakennemallin pohjalta, jotta suunnitelma noudattaa yhtä selkeää kaavaa ja toisaalta mitään tärkeää seikkaa ei jää huomioimatta.

4.4 Ympäristöanalyysi

Tuloksekkaan yrityksen liiketoiminta on kannattavaa. Yrityksessä tulee analysoida niin ulkoinen kuin sisäinenkin ympäristö menestysreseptin kehittämisen mahdollistamiseksi. Tekemällä huolellisen analyysin ulkoisen ja sisäisen ympäristön tilasta saadaan tärkeää tietoa strategian laadinnan ja toteuttamisen onnistumiseksi. Yrityksen ulkoisesta ja sisäisestä ympäristöstä löytyvät ne organisaation kilpailuedun tekijät, joiden hyödyntäminen suunnitelmallisesti luo lisäarvoa asiakkaalle. (Hesso 2015, 35.)

Tässä luvussa käydään läpi onnistuneen ympäristöanalyysin kannalta olennaiset tekijät läpi. Kohdeyrityksen liiketoimintasuunnitelmassakin ympäristöanalyysin osatekijöiden huolellinen läpikäynti osoittautui tärkeäksi osaksi strategisen suunnittelun ja riskien kartoittamisen kannalta. Analysoinnin avulla nousi esiin tekijöitä, joita yrityksessä ei ole ennen edes mietitty sen olemassaolon kannalta.

4.5 Ulkoinen ympäristö

Hesso (2015, 35) aloittaa ulkoisen ympäristön analysoinnin suuren mittakaavan markkina-ilmiöistä. Alkaen poliittisen ympäristön analysoinnista. Seuraavaksi pohditaan taloudellisen, sosiaalisen ja teknologisen ympäristön vaikutuksia sekä ympäristötietoisuuden lisääntymisen vaikutuksista toimintaympäristöön. Viimeisenä suurista ulkoisista ympäristöilmiöistä käydään läpi lainsäädännöllisen ympäristön analysointi. Hesson mukaan suuren mittakaavan ilmiöiden jälkeen tulee kilpailija- ja asiakastason tarkastelu. Seuraavissa alaotsakkeissa on eritelty nämä ulkoisen ympäristön vaikuttavat tekijät.

4.5.1 Taloudellinen ympäristö

”Liiketoimintasuunnitelmaa laativan yksi tärkeimpiä tehtäviä on analysoida yrityksen taloudellisen ympäristön mahdollisia kehityssuuntia tulevaisuudessa. Maailmantalous vaikuttaa kotimaan markkinoihin, ja riippuen sektorista, vaikutus ja sen mittakaava voi olla radikaali. Hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma kertoo lukijalleen ytimekkäästi argumentoituna, mitä taloudellisen ympäristön mahdollisia ilmiöitä tulee huomioida menestyksekkään liiketoiminnan harjoittamisen mahdollistamiseksi. Talouden suhdanteet siirtyvät viennin ja tuonnin kautta Suomeen muualta maailmasta verrattain nopeasti.” (Hesso, 2015, 38.)

Tätä opinnäytetyötä kirjoitettaessa koronapandemia on runnellut maailmataloutta jo yli vuoden ajan. Lisäksi toinen merkittävä taloudellinen tekijä on ollut Iso-Britannian irtautuminen valuuttaliitosta, joka vaikuttaa etenkin kohdeyrityksessä myytävien Britannian maahantuotavien tuotteiden verotuksen nousuun. Toisaalta esimerkkinä epä-

suorasta maailmantaloutta vauhdittavasta seikasta on koronasta johtuvien keskuspankkien myöntämien suurten elvytystukipakettien vaikutus positiivisesti monien pienyritysten talouteen. Kohdeyritys ei toki suorasti ole hyötynyt näistä tukipaketeista. Yrityksellä ei ole yhteistyökumppaneita Euroopan ulkopuolella, joten lähinnä Euroopan sisäinen taloudellinen ympäristö vaikuttaa suoranaisesti yrityksen toimintaan. Korona-aika kuitenkin osoitti, että monella valmistajalla on tehtaita ja alihankkijoita esimerkiksi Aasiasta ja Yhdysvalloista ja tavaroiden toimitus on viivästynyt eri maiden sulkuoimenpiteiden vuoksi. Tämän vuoksi yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa haluttiin ottaa paremmin toimitusketjun varmuus Euroopan kautta, mikäli vastaavat ongelmat jatkuvat maailmantaloudessa syystä tai toisesta.

4.5.2 Sosiaalinen ympäristö

Hesson (2015, 39–40.) teoksessa luokitellaan pääkaupunkiseudulla kuluttajia erilaisiin sosiaalisiin luokkiin asuinpaikan perusteella. Asuinpaikan perusteella muodostuvat tuoterot pääkaupunkiseudulla voivat olla edelleen huomattavat. Esiin nousee myös Y-sukupolvi eli 1980–1999 aikana syntynyt ikäluokka, johon liitetään tietotekninen osaaaminen sekä vapaa-ajan arvostuksen korostuminen. Nuorempien sukupolvien osalta yleensä korostuu enemmän myös vastuullinen kuluttaminen. Tieto yrityksen vastuullisuudesta kulkee nykypäivänä sosiaalisen median, kuten Facebookin ansiosta, uskottoman nopeasti. Liiketoimintasuunnitelman strategian kannalta on tärkeää analysoida tärkein sidosryhmä eli asiakkaat. Esimerkkinä Hesso esittelee tilanteen, jossa yritys ei toimi arvojensa mukaan vastuullisesti ja pääasiallinen asiakasryhmä koostuu Y-sukupolven edustajista. Tällöin tilanne ajautuu helposti katastrofaaliseksi.

”Yritysten on kiinnitettävä huomioita ympäristöasioihin, kuten kierrätettävyyteen, jätehuoltoon, päästöjen hallintaan, energian käyttöön ja ympäristöriskien hallintaan. Energian säästäminen ja turhien hankintojen tai prosessien karsiminen tuovat taloudellista hyötyä. Ympäristöriskien ja päästöjen pienentäminen kiinnostaa myös sijoittajia ja rahoittajia. Tiettyjen tuotteiden valmistajilla ja maahantuojilla on jätelain mukaan velvollisuus järjestää tuotteiden jätehuolto kustannuksellaan, kun tuotteet poistetaan käytöstä. Tuottajavastuun hoitamatta jättämisestä voi seurata laiminlyöntimaksu.

Lisätietoa Yritystulkissa kohdassa luvanvaraiset elinkeinot. Vastuullisuus ympäristöasioissa on kilpailuetu, joka avaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia ja tuo uusia asiakkaita.” (Yritystulkki 2022.) Hyvin tehty analyysi sosiaalisen ympäristön tilasta ja tiedon hyödyntäminen liiketoimintasuunnitelman laadinnassa mahdollistavat kohde-ryhmän tarpeiden huomioimisen yrityksen liiketoiminnassa (Hesso 2015, 42.).

Vaikka Jouhevan asiakkaiden ikähaitari onkin laaja, on toki suurin osa hevosharrastajista nuoria tai nuoria aikuisia. Toki niin kutsuttujen ”tätiratsastajien” eli jo varttuneempien naisten ja miesten osuus on kasvanut viime vuosina paljon. Yrittäjien kokemuksen mukaan aikuisten harrastajien keskiostos on ollut usein nuoria suurempi keskihinnaltaan. Jouheva pyrkii panostamaan vastuullisiin valintoihin liiketoiminnassaan nuorehkon asiakaskohderyhmän vuoksi. Yksi yrittäjistä on aiemmin työskennellyt useita vuosia ympäristö-, kierrätys- ja jätehuoltoasioiden parissa, joten teema on tuttu ja yrityksen sisältä löytyy valmis alan asiantuntija. Yritys kannustaa myös asiakkaita kierrättämiseen esimerkiksi pakkausmateriaalien suhteen ja käyttää itsekin kierrätettyjä kartonkipakkauksia. Kierrättämiseen kannustetaan tilauksen liitteenä menevän tilausvahvistuksen yhteydessä. Myös kuolainten vuokraus itsessään vähentää turhaa kulutusta, kun asiakkaat pääsevät kokeilemaan tuotetta rauhassa ennen ostopäätöstä.

Tasaisin väliajoin mediassa ja sosiaalisessa mediassa nousee esille keskustelun aiheeksi ratsastamisen ja raviurheilun eettisyys. Yritys on tämän vuoksi profiloitunut anatomisesti muotoiltujen, mukavuutta ja hyvinvointia lisäävien, hevosvarusteiden myyntiin ja vuokraukseen. Yrittäjät tarkastelevat jatkuvasti kriittisesti markkinoilla olevia vaihtoehtoja ja etsivät uusia hevosten hyvinvointia edistäviä ja ylläpitäviä tuoteinnovaatioita.

Liiketoimintasuunnitelman tekemisen aikana nousi esiin ajatus, että eettisyyteen ja ympäristötietoisuuteen on syytä panostaa yrityksen toiminnassa tulevaisuudessa yhä enemmän, jotta yritys pysyy mukana jatkuvasti kehityksessä Y-sukupolven lisääntyvässä halussa eettiseen kulutukseen.

4.5.3 Teknologinen ympäristö

Strategiaa suunnittelevan organisaation näkökulmasta on tärkeää analysoida oman kilpailuedun kannalta olennaisia ilmiöitä teknologisessa ympäristössä. Tärkeää on analysoida ne teknologiset ilmiöt, jotka vaikuttavat tai saattavat vaikuttaa oman yrityksen, asiakkaan tai kilpailijan toimiin. Teknologisen ympäristön tarkasteluun tuo herkullisen lisän edellä käydyssä kappaleessa tutuksi tullut Y-sukupolvi. He ovat diginatiiveja ja otollista kohderyhmää palveluiden teknologisoitumiselle. (Hesso 2015, 42–43.)

Koska Jouheva on ennen kaikkea verkkokauppa, keskitytään liiketoimintasuunnitelman ympäristöanalyysissä erityisen vahvasti teknologiseen ympäristöön. Kilpailu verkossa on kovaa myös hevostarvikealalla, joten yrityksen tulee erottua vahvasti teknologisessa ympäristössä muista kilpailijoista edukseen. Jouhevan teknologiseen ympäristöön kuuluvat vahvasti verkkokauppapohja itsessään, mutta myös mobiilisivuston toimivuus ja sähköpostimarkkinointi, joka toimii osittain automatisoituna myös tilausprosessin yhteydessä. Jo tässä vaiheessa yrityksen kehityskaarta on käynyt yrittäjille selväksi, että verkkokauppasivusto ei ole koskaan ”valmis”, vaan muutostöitä ja päivittämistä riittää niin paljon kuin ehtii tehdä. Tärkein strateginen huomio on kuitenkin se, että omaa verkkokauppasivustoa pitää pystyä tarkastelemaan kriittisesti ja käyttää tarvittaessa myös ulkopuolista näkökulmaa, jotta sivusto pysyy ajan hengen mukaisena ja tilausprosessi säilyy helppona ja kilpailukykyisenä.

Muita merkittäviä teknologisen ympäristön analysoitavia kanavia ovat muun muassa Facebook, Instagram ja toki myös erilaiset keskustelupalstat, kuten Suomi24, joissa keskustellaan kokemuksista erilaisista hevostarvikeliikkeistä. Kuitenkin Snapchatin, Twitterin ja muut sosiaalisen median alustat yrittäjät ovat päättäneet ainakin tois-
 taiseksi jättää kokonaan pois markkinointikanavista ajankäytöllisistä syistä, jotta kanavia ei muodostu liikaa päivitettäväksi. Snapchatin pääasiallisen käyttäjäkunnan yrittäjät kokevat lisäksi sen verran nuoreksi, että heidän kulutusvolyyminsa on vielä suhteellisen vähäistä. Sosiaalisen median muuttuminen on merkittävä ilmiö, jota tulee seurata herkeämättä. Varsinkin Facebookin markkinointiin liittyvät muutokset ja rajoitteet vaikuttavat yrityksen toimintaan, koska Facebook toimii tällä hetkellä yrityksen merkittävimpänä markkinointi alustana.

Teknologiseen ympäristöön voitaneen myös lukea sosiaalisen median vaikuttajat, joiden kanssa yritys on pyrkinyt tekemään säännöllisesti yhteistyötä antamalla sosiaalisen median päivityksiä ja julkaisuja vastaan ilmaiseksi tuotteita. Myös näiden vaikuttajien osalta tulee olla hereillä ja hakea aktiivisesti uusia suosittuja vaikuttajia. Osa yhteistöistä on tuonut yritykselle paljon uusia asiakkaita, jopa enemmän mitä Facebook markkinointi, kun taas osa ei ole juuri tuottanut tulosta. Tämän vuoksi sosiaalisen median vaikuttajien ja heidän päivitystensä jatkuva kriittinen seuranta nostettiin esille myös liiketoimintasuunnitelmassa.

4.5.4 Lainsäädännöllinen ja poliittinen ympäristö

Hesson (2015, 42) mukaan moni yritys on saanut alkunsa lainsäädännön muutoksista. Useimmiten nämä tapaukset liittyvät terveydenhuollon toimialaan. Kuitenkin jokaisen yritystä perustavan on kuitenkin tärkeää analysoida oman toimintansa luvanvaraisuus sekä toimenpiteisiin vaikuttavat lakimuutokset.

Valtionhallinto vaikuttaa myös paljon yritysten toimintaedellytyksiin. Yrityksen pelisuunnitelmaa laativien on tarkkailtava huolellisesti poliittista päätöksentekoa ja valmistelua. Pelkästään valtiontalouden säästötoimet vaikuttavat huomattavasti monen yrityksen toimintaan. Hesso (2015, 36–37) kuvaa erimerkin omaisesti muun muassa työntekijä- ja työnantajajärjestöjen nollatuntisopimuskiistaa, lainsäädännön vaikutuksista sosiaali- ja terveysalan yritysten toimintakenttään sekä finanssipolitiikan vaikutuksista tulonsiirtoihin ja julkisen sektorin investointeihin.

Vaikka verkkokauppa ei olekaan samalla tavalla valtiovallan puolesta säädeltyä liiketoimintaa, kuten esimerkiksi sosiaali- ja terveysalan palveluiden tuottaminen, on myös Jouheva törmännyt poliittisen ympäristön muutoksen vaikutuksiin toiminnassaan. Esimerkiksi BREXit-neuvotteluiden etenemistä seurattiin yrityksessä kiivaasti, koska moni hevostarvikkeiden ja rehujen tavarantoimittaja toimii Iso-Britanniassa. Yrityksen koko toimintaa horjuttavat poliittiset riskitekijät kartoitetaankin tarkasti myös myöhemmin esiin tulevassa liiketoimintasuunnitelman SWOT-analyysissä, jotta yritys ei ole liialti riippuvainen vain tietyistä maasta tulevista tuotteista tai yhdestä toimittajasta.

Työnantaja- ja työntekijäjärjestöjen sopimukset eivät ainakaan toistaiseksi vaikuta vielä Jouhevan liiketoimintaa, koska yrityksellä ei ole palkattua työvoimaa. Tämän vuoksi tämä osa-alue jää myös liiketoimintasuunnitelman osalta vähäiselle pohdinnalle toistaiseksi. Suunnitelmaa toki tulee päivittää tämän osalta, mikäli palkattua henkilökuntaa tulee myöhemmässä vaiheessa. Samoin finanssipolitiikan vaikutukset ovat vähäisiä, mutta toki muutokset verotuksessa koskevat aina kaikkia voittoa tavoittelevia yrityksiä.

Yksi iso ulkoisen ympäristön tekijä, joskin ei suoranaisesti poliittinen tai lainsäädännöllinen, mutta poliittiseksi rinnastettava vaikuttaja on Suomen Ratsastajainliitto (SRL) ja sen kansainvälinen emojärjestö Fédération Equestre Internationale (FEI) sekä Suomessa raviurheilun säännöstöä pitävä Suomen Hippos. Nämä elimet päivittävät jatkuvasti listaa sallituista ja kielletyistä varusteista alan kilpailuissa sekä hevosella että ratsastajalla/ohjastajalla. Toki suuri osa hevosten omistajista ei kilpaile aktiivisesti, mutta suurin osa asiakkaista haluavat kuitenkin, että ostetut varusteet ovat useimmiten myös kilpailuissa sallittuja.

Jouhevan kannalta merkittävin yksittäinen tuotekategoria sääntelyn vaikutuksen osalta on kuolaimet, joiden osuus yrityksen liikevaihdosta on kuitenkin melko iso. Tämän vuoksi Jouhevan liiketoimintasuunnitelman lainsäädännöllisen ympäristöanalyysin osio keskittyy vahvasti siihen, kuinka isoja muutoksia alan säädöksiin on mahdollista tulla ja toisaalta, miten näiden sääntömuutosten vaikutus yrityksen toimintaa pystytään minimoimaan. Esimerkkinä tämän opinnäytetyön aikana tuli FEI:ltä uusi säädös, jossa yksi Jouhevankin myymä kuolainmalli kiellettiin kilpailuissa toistaiseksi. Sääntelyn muutokset ovat otettava huomioon siis myös SWOT-analyysia tehtäessä. Sääntelyn muutosten vuoksi liiketoimintasuunnitelmaan nostettiin kehityskohteeksi muutaman uuden kuolainmerkin ottaminen valikoimaan, jotta vaihtoehtoja ja valikoimaa on enemmän, mikäli muutoksia tulee johonkin malliin jatkossa.

4.5.5 Kilpailu ja kilpailijat

”Elämme hyperkilpailun aikaa, jolloin kilpailun muoto ja intensiteetti saattavat vaihtua jopa viikkojen aikana. Yrityksen pitää tietää, mikä on sen pelikenttä ja mitkä yritykset kilpailevat asiakkaan huomiosta. Analysoitaessa kilpailua on äärimmäisen tärkeää löytää ne toimijat, jotka todellisuudessa haastavat strategiaa laativan organisaation asiakkaan silmissä. Olennaista on markkinan kilpailudynamiikan hahmottamisen jälkeen löytää sen yritykset, jotka pelaavat samalla strategialla ja siten perustavat kilpailuetunsa samoihin tekijöihin. Kilpailija on sellainen organisaatio, joka voittaa tai ainakin uskottavasti haastaa yrityksen asiakkaan silmissä. Fokusoituneella strategialla varustautunut yritys osallistaa asiakkaan palvelun ja tuotteen suunnitteluun ja saa samalla arvokasta tietoa siitä, mitä kilpailija on samalle asiakkaalle vuosien varrella tarjonnut.” (Hesso 2015, 48–50.)

Erityinen kilpailuetu tarkoittaa yrityksessä olevaa, kilpailijoista erottuvaa asiaa, jonka se osaa erityisen hyvin ja jonka avulla se pyrkii erottautumaan kilpailussa. Muiden kilpailutekijöiden on oltava riittävän hyviä niin, että niistä ei muodostu ostamisen esettä. Yritys ei kuitenkaan näillä aluilla pyri erityisesti erottumaan kilpailijoista ja hakemaan kilpailuetuja. Ajatuksena on, että yritys ei voi olla poikkeuksellisen hyvä joka asiassa, vaan sen on valittava, mitkä ovat sen keskeiset kilpailuvaltit. (Lahtinen 2013, 28–29.)

Peltola (2015, 91) vetää yhteen kysymykset, joihin vastaamalla pystytään tekemään kilpailu- ja kilpailija-analyysi: Mitkä ovat kilpailevia yrityksiä? Miten niiden myynti on kehittynyt viime vuosina? Mitkä ovat yritysten vahvat puolet? Mitkä ovat heikot puolet? Mihin suuntaan yritykset ovat kehittymässä? Onko alalle tulossa uusia yrityksiä? Millaisia ne ovat? Mitkä ovat alalle tulijoiden vahvat ja heikot puolet? Miten kilpailu tulee kehittymään lähivuosina? Mitä johtopäätöksiä edellisiin kysymyksiin saatujen vastausten pohjalta pitäisi tehdä?

Peltolan yllä esiin tuomiin kysymyksiin on verkkokauppa-alalla hyvin vaikea vastata kattavasti, koska kilpailukenttä on käytännössä koko Suomi ja uusia verkkokauppoja tulee markkinoille jatkuvasti ja vanhoja lopettaa. Liiketoimintasuunnitelmassa on kui-

tenkin pyritty listaamaan merkittävimpiä kilpailijoita. Kartoittamiseen on käytetty Focnectan ja Googlen hakutyökaluja. Yritykset on listattu isoihin kansallisiin ja ylikansallisiin ketjuihin ja toimijoihin sekä pienempiin yrityksiin, joihin myös Jouheva itse lukeutuu. Myynnin kehittymiseen oli lähes mahdoton ottaa kantaa, koska nimenomaan pienet ja hyvin palvelevat yritykset ovat merkittävimpiä kilpailijoita Jouhevalle ottaen huomioon, että yrityksen kilpailuetu koostuu neuvonnasta ja vuokrausmahdollisuudesta. Samoin alalle suunnitelluista yrityksistä ei kovin paljon löytynyt informaatiota. Toki yrittäjien omaan havainnointiin pohjautuen pystyttiin toteamaan, että kovin isoja uusia toimijoita alalle ei juuri ole viime aikoina tullut vanhojen vakiintuneiden toimijoiden lisäksi, vaan perustettavat uudet yritykset ovat olleet pienempiä yhden naisen yrityksiä.

Hevosalan verkkokauppoja ja kivijalkakauppoja on Suomessa määrällisesti hyvin paljon. Kivijalkamyymälöiden etu on paikallisuus, kun jokin tuote tarvitaan nopeasti. Esimerkiksi hevosen loimen rikkoutuessa uusi on yleensä saatava lähes välittömästi. Verkkokaupoissa taas toisaalta etuna on esimerkiksi hinta, helppous tai laaja valikoima. Koska kohdeyritys on verkkokauppa, tulisi kilpailija-analyysi tehdä valtakunnallisesti huomioiden kaikki suomalaiset verkkokaupat tai jopa Euroopan laajuisesti verkkokauppojen kansainvälistyessä. Suomessa hevosalan verkkokauppoja lienee tällä hetkellä jopa satoja, joten niiden yksityiskohtainen analysointi on hankalaa. Verkkokaupan perustamisen helpottuessa on etenkin pienten kauppojen perustaminen yleistynyt. Pieniä verkkokauppoja syntyy ja kuolee lähes kuukausittain. Suomen suurimpia hevosalan verkkokauppoja ovat Hööks, Horze, Hevari, Finntack, Viljar, HippoSport, Suomen Ratsutarvike, Reunos, Equuscare, Equitar, Just Dressage, Back on Track, Jyvässeudun Ratsukkotarvike, Kotieläintarvike, Suitsisoppi, Pohjoisen Ratsu, Ridaaja, Satula.com, Börjes Kotimäki jne. Lisäksi pienempiä yrityksiä on lukuisia.

Alalle tyypillistä on tuotemerkkien valmistajien asettamat ohjehinnat, jolloin kilpailutekijät tulee löytää muista tekijöistä, kuin hinnoista. Toki todella suurten yritysten on mahdollista kilpailla jossain määrin myös hinnalta, koska ne pystyvät harjoittamaan maahantuontia laajalta myös itse tai vaihtoehtoisesti kehittämään kokonaan omat tuotemerkinsä. Kuitenkin laajassa kilpailuasetelmassa kohdeyrityksen yrittäjien omien havaintojen perusteella merkittävimässä asemassa on lähes aina markkinoinnin onnistuminen ja laaja-alaisuus.

Jouhevan liiketoimintasuunnitelmassa lähestytään kilpailu- ja kilpailija-analyysiä lähtökohtaisesti kilpailuetu edellä ja se onkin asia, johon jatkossa halutaan yrityksessä panostaa yhä enemmän tämänkin liiketoimintasuunnitelman pohdintaan pohjautuen. Yrittäjät työskentelevät sivutoimisesti yrityksessä, joka on suurin selittävä syy sille, että yritys ei kilpaile kilpailukentässä suurella myyntivolyymilla ja tätä kautta edullisella hinnalla. Sen sijaan kilpailuetu perustuu fokusoitumiseen erinomaista palvelua ja neuvontaa tuottavana yrityksenä, josta löytyy markkinoiden paras tietämys ja neuvonta liittyen kuolaimen valintaan erityyppisille hevosille. Liiketoimintasuunnitelmassa keskitytään siis tämän kilpailuedun kehittämiseen entisestään.

4.5.6 Asiakasanalyysi

”Yrittäjän tekemä hyvä liiketoimintasuunnitelma kertoo sekä sanallisesti että kuvaajien ja laskelmien avulla, mitä asiakas hyötyy ostaessaan organisaation palveluita ja tuotteita. Siitä selviää myös se, miten yrittäjä aikoo palvelut tai tuotteen valmistuksen toteuttaa ja rahoittaa luodakseen myös voittoa yrityksen omistajille. Asiakasanalyysiin kuuluu toimialan potentiaalisen kysynnän, todellisen kysynnän, kertaostomäärien ja ostokäyttäytymisen analysointi.” (Hesso 2015, 50–51.)

Yrityksen on tiedettävä tai otettava selvää, mitä ominaisuuksia asiakas yrityksen tarjoamassa tuotteessa tai palvelussa arvostaa ja mikä hänelle on tärkeää. Hyvä asiakasanalyysi paljastaa ne yrityksen tuotteen tai palvelun osa-alueet, jotka ovat erityisen tärkeitä asiakkaalle. Ne luovat lisäarvoa muita tuotteen ominaisuuksia enemmän ja niihin yrityksen on panostettava vastaisuudessa. Asiakaskokemukseen panostaminen on varsinkin palveluliiketoiminnassa juuri se tekijä, jolla erotutaan kilpailijoista. (Hesso 2015, 51–54.)

Jouhevan asiakaskunta on pääasiassa suomalaiset hevosten omistajat ja ylläpitäjät. Yksityiset kuluttajat sekä alan ammattilaiset. Lisäksi asiakaskuntaan kuuluu joitain ratsastuskouluja ja isompia hevostiloja. Valtaosa yritykseltä ostaneista asiakkaista ovat 15–60 –vuotiaita naisia. Hevosten omistajat ovat sekä ravihevosten että ratsuhevosten omistajia.

Koska yritys on halunnut profiloitua nimenomaan laadukkaiden anatomisten hevosvarusteiden myyntiin ja kuolainvuokrauspalveluun, on myös asiakaskunta rakentunut laatua hakevista hevosen omistajista. Tietoisuus hevosten hyvinvointiin liittyvistä tekijöistä on yrittäjien oman havainnoinnin mukaan lisääntynyt räjähdysmäisesti 2000-luvun puolella ja yritys haluaakin hyödyntää tämän kasvavan, hevosten hyvinvoinnin tärkeyden tiedostavan, asiakaskunnan tarpeet laadukkaille varusteille liiketoimintasuunnitelmansa asiakasanalyysissä.

Hesson mainitsema asiakaskokemuksen panostus palveluliiketoiminnassa, jolla erotellaan jyvät akanoista, on kohdeyrityksen osalta nimenomaan kuolainneuvonta ja siihen liittyvä vuokrauspalvelu. Neuvonnan laatua onkin pyrittävä kehittämään jatkuvasti ja mahdollisesti osittain automatisoida prosessia yhä nopeamman neuvonnan antamiseksi. Vaikeimpiin kuolainongelmiin tulee löytyä jatkossakin aikaa asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi, jotta yritys pystyy tuottamaan sellaista lisäarvoa asiakkaalla, jota muut isommat kilpailijat eivät pysty tuottamaan.

Jouhevan liiketoimintasuunnitelmassa ei perehdytä syvällisesti toimialan potentiaalisen kysynnän, todellisen kysynnän, kertaostomäärien ja ostokäyttäytymisen analysointiin, koska kilpailijoiden määrä alalla on todella suuri ja asiakaskunta on pirstoutunut eri yritysten välillä, jonka vuoksi toimialan potentiaalista kysyntää on melko vaikea arvioida ja toisaalta tässä vaiheessa, kun yrityksellä ei ole tarvetta esimerkiksi rahoituksen hakemiselle tai työntekijän palkkaamiselle, on lukujen laskenta jätetty siihen vaiheeseen, kun liiketoiminta ja etenkin liikevaihto on kasvanut riittävän vertailupohjan saamiseksi ja ostokäyttäytymisen analysoimiseksi.

4.6 Sisäinen ympäristö

Hesson (2015, 61–62) mukaan kun ulkoisen ympäristön analyysissä selvitetään yrityksen toiminta ja asema ulkoisella pelikentällä, sisäisen ympäristön analyysissä selvitetään yrityksen rakenne ja varustus; miten yritys pystyy hyödyntämään ulkoisen ympäristön mahdollisuudet ja toisaalta, miten se pystyy vastaamaan uhkiin. Yrityksen

strategia taas pohjautuu sekä sisäisen että ulkoisen toimintaympäristön analyysiin. Yritys rakentuu aineettomasta ja aineellisesta pääomasta. Osaajapainotteisessa yrityksessä aineetonta pääomaa on paljon. Yrityksessä perehdytään tarkasti strategisen asiakkaan tarpeisiin nyt ja tulevaisuudessa ja tuotetaan niihin ratkaisu. Asiakaspalvelu toimii hyvin. Sisäisen ympäristön analyysin huolellinen teko luo pohjat lisäarvon luonnille (Hesso 2015, 65–71).

Alla käydään läpi sisäisen ympäristön analyysiin liittyvät tekijät. Kohdeyrityksen sisäinen ympäristön analyysi jäi liiketoimintasuunnitelmassa lyhyehköksi, koska yrityksellä ei ole palkattua henkilöstöä ja sisäinen osaaminen on pääosin yrittäjissä itsessään. Yrityksellä on myös suhteellisen vähän omaa kehitystyötä ja suurimmat yrityksen toimintaan vaikuttavat tekijät tulevat kuitenkin ulkoisen ympäristön analyysiin kuuluvista tekijöistä.

4.6.1 Osaajat kilpailuetuna

Yhden ihmisen osaaminen voi vaikuttaa merkittävästi koko organisaation kilpailukykyyn. Osaajapainotteisessa strategiassa kilpailuetua on usein vaikea kopioida. Se on kasvanut yksilöihin heidän työ- ja opiskeluhistoriansa aikana. Kilpailuetu syntyy niukasta resurssista – osaajista. Monessa yrityksessä on pyritty luomaan oppipoika-mestari-ajattelua sekä erilaisia traineeohjelmia, jotta kilpailuedun kulmakiviä saataisiin siirrettyä sukupolvelta toiselle. Osaajien varaan kilpailuetunsa perustavat yritykset panostavatkin usein keskimääräistä enemmän koulutukseen ja työssä viihtymiseen. (Hesso, 2015, 63–64.)

Jouhevan kilpailuetu on kuolainvuokraukseen ja neuvontaan liittyvä toiminta. Kilpailuetu perustuu etenkin yhden yrittäjän laajaan tietämykseen, opiskeluhistoriaan ja monipuoliseen kokemukseen erityyppisten hevosten ratsuttajana, jonka kautta hänelle on kehittynyt kyky nähdä, mikä kuolain sopisi parhaiten millekin hevoselle. Tämä kulmakivi nousi liiketoimintasuunnitelmaa ja SWOT analyysia tehdessä myös yrityksen riskiksi, koska liiketoiminta on ollut paljon yhden ihmisen osaamisen varassa. Tämän vuoksi yrityksessä nostettiin erityiseksi painoalueeksi tulevaisuudessa tiedon siirtäminen kahdelle muulle yrittäjälle nimenomaan oppipoika-mestari-toimintatavalla.

4.6.2 Teknologia kilpailuetuna

Aikana, jolloin teknologinen kehitys luo ja usein myös murtaa kilpailuedun pohjan alle vuodessa, ei voida välttää tietoteknisten järjestelmien tarkastelua kilpailuedun luojana. Teknologialle kilpailuedun luojana on tyypillistä helppo monistettavuus. (Hesso 2015, 64.)

Kohdeyrityksellä ei ole niin sanottua omaa teknistä kehitystyötä tällä hetkellä, mutta teknologiaan liittyen toki on tärkeää verkkokaupan osalta, että sivut ovat modernit ja ajan tasalla sekä mobiilisivusto toimii sujuvasti ja visuaalisesti hyvin kaikilla eri käyttöjärjestelmillä. Mobiilisivuston hyvän toimivuuden moni vastaaja nostikin esiin tämän opinnäytetyön yhteydessä tehdyn kyselytutkimuksen tuloksissa. Yrittäjille nousi tosin teknologisen kehitystyön aiheeksi tämän opinnäytetyöprosessin aikana tarve mahdollisesti automatisoida ainakin osittain kuolainvuokrauslomakkeen vastaaneminen, yrityksessä olevan hiljaisen tiedon ja kuolainvuokraustoiminnan yhteydessä saadun tiedon eri kuolainten sopivuudesta, avulla. Tämä kehitystyö voisi olla tulevaisuudessa yksi mahdollinen teknologinen kehityssuunta ja se nousikin yritykselle laadittavalle liiketoimintasuunnitelmalle.

4.7 Synteesianalyysit ja SWOT-analyysi

Synteesianalyysien avulla pelkistetään ja visualisoidaan olennainen informaatio. Hyvästä synteesianalyysistä näkee yhdellä silmäyksellä laajojen ympäristöanalyysien tulemat.

SWOT-analyysissa kartoitetaan sen nimen mukaisesti yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Vaikka kaikista osa-alueista ei kovin hyvin tietoa löytyisikään, on jo pelkästä laadintaprosessista hyötyä. Hyvä se on sekin tietää, mitä ei tiedä. Analyysin yhtenä tehtävänä on luonnollisesti palvella niiden toimenpiteiden suunnittelua, joilla heikkoudet käännetään vahvuuksiksi ja identifioidut uhat torjutaan. (Åkerberg 2017, 58–59.)

SWOT-analyysin kulmakivi on markkina-analyysi, joka kattaa kuvauksen markkinoiden koosta, kasvupotentiaalista, asiakkaista sekä kilpailusta tuotteiden, palvelutarjonnan ja maineen osalta. SWOT-analyysissä on tärkeää, että henkilöstön näkemykset otetaan mukaan riittävän laajasti. Operatiivisen henkilöstön ja johdon näkemykset saattavat olla monessa asiassa erilaiset. SWOT-analyysi on hyvä työkalu auditoida yritys, sen toimintaympäristö ja organisaatio. Myynnistä ja markkinoinnista vastuussa olevat henkilöt ovat avainasemassa monen vahvuuden ja heikkouden identifioimisessa ja kuvaamisessa. Vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen ei tietenkään riitä. Koko analyysin yksi merkittävimmistä tavoitteista on kehittää toimenpidesuunnitelmat, joilla heikkoudet käännetään vahvuuksiksi ja ulkoiset uhat minimoidaan. (Åkerberg 2017, 62–63.)

Kuviossa 2 on esitetty kohdeyrityksen liiketoimintasuunnitelmaa varten laadittu SWOT-analyysi. Vahvuuksiksi analyysissä nousi yrittäjien monipuolinen kokemus-asiantuntijuus hevosalasta ja etenkin kuolaimista, hyvät verkostot hevosalan harrastajiin, ammattilaisiin ja vaikuttajiin sekä yrittäjien toimiva ja hyvä keskinäinen suhde. Lisäksi sosiaalisen median puolelta nousi esiin toisen yrittäjän vahva sosiaalisen median osaaminen markkinoinnissa. Hän onkin tehnyt tutkimustyötä laajalti aiheeseen liittyen ja lisäksi oppinut käytännön kautta lisää erilaisten mainoskampanjoiden toivuudesta Facebookin ja Instagramin alustoilla. Erityisesti esiin pienen yhtiön vahvuutena analyysissä nousi henkilökohtainen palvelu, jota monet asiakkaat arvostavat, kun kyseessä on hevosiin liittyvä ongelma tai varustepulma. Talouspuolelta vahvuuksiksi nostettiin yhtiön velattomuus ja verkkokaupan kevyt kulurakenne.

Yrityksen heikkouksiksi nousi laaja-alaisesti kilpailtu toimiala, jossa kilpailijoita on runsaasti. Hinnat ovat maahantuojien toimesta säänneltyjä, joten kate jää rajalliseksi ja hinnalla kilpailu on haastavaa. Näitä heikkouksia olisi toki mahdollista kehittää parempaan suuntaan esimerkiksi lisäämällä omaa maahantuontia, mutta se taas sitoisi lisää pääomia. Tähän liittyen heikkoutena onkin, että omarahoitteinen yritys kasvaa hitaammin, kun velkarahaa ei haluta käyttää. Heikkoutena toiminta myös on melko paljon muutaman maahantuojan varassa ja heidän sääntelemäänsä. Yrityksen tuotevalikoima on kuitenkin jatkuvasti kasvava, mikä osittain poistaa tämän heikkouden ajan saatossa. Ehkä suurin yrityksen toimintaa rajoittava heikkous on kuitenkin tällä hetkellä molempien yrittäjien sivutoiminen yrittäminen yhtiössä. Näin ollen yritykseen

satsattu aika on vähäisempää, mitä täyspäiväisellä yrittäjällä ja liiketoiminta ei pääse kasvamaan ajanpuutteen vuoksi yhtä tehokkaasti. Yritys halutaan kuitenkin pitää jatkuvasti siinä tilassa ja toimintavalmiudessa, että siitä saadaan tarvittaessa hetkenä minä hyvänsä täysipäiväinen työpaikka toiselle yrittäjälle, jos tilanne niin vaatii.

Koska yritys on vasta alkuvaiheessa, löytyy siitä myös paljon mahdollisuuksia. Hevosten määrä on lisääntynyt korona-aikana ja sen jälkeen paljon ja ihmiset haluavat panostaa vapaa-aikaan yhä enenevässä määrin. Uudet hevoset tarvitsevat uusia varusteita ja niillä on uusia ongelmia kuolaimen valinnan suhteen, joten yrityksen palveluille ja tuotteille pitäisi riittää kysyntää hyvin myös jatkossa. Hevosten ja muiden eläinten hyvinvointiin panostaminen on globaali ilmiö, kun kuluttajilla on enemmän varoja käytössään ja samaan aikaan tutkittu tieto eläinten hyvinvoinnista on lisääntynyt. Tämän tiedon lisääminen on osaltaan ollut yksi syy kohdeyrityksen strategialle panostaa nimenomaan laadukkaisiin anatomisiin varusteisiin ja kuolaimiin. Etenkin Suomessa on tehty runsaasti urauurtavaa työtä kuolaintutkimuksen osalta väitöskirjoja myöden ja tieto niiden vaikutuksesta ja oikeanlaisen kuolaimen valinnan tärkeydestä on 2020-luvullakin lisääntynyt vielä runsaasti. Tämä tekee kohdeyrityksen liikeideasta ja toiminnasta erityisen ajankohtaisen ja lisää mahdollisuuksia menestyä kilpailussa markkinassa. Lisäksi mahdollisuudeksi nostettiin yrittäjillä olevan hiljaisen tiedon jatkojalostaminen anatomisten kuolainten myynnin kasvattamiseksi.

Viimeisenä analyysin osana kartoitettiin uhat, joita tämänkin opinnäytetyöprosessin aikana ilmaantui lisää täysin uudella tavalla koronapandemian ja Venäjän ja Ukrainan välisen sodan vuoksi. Tällaiset uhkakuvat olivat uudenlaisia tai ainakin sellaisia, joita yrityksessä ei olla osattu edes kuvitella etukäteen. Ukrainassa olemme nähneet 2022 sodan vuoksi hevostalouden romahtamisen, kun ihmiset ovat joutuneet hylkäämään hevosiaan tai myymään niitä ulkomaille pois sodan alta. Sama uhkakuva toki voisi realisoitua myös Suomessa sodan eskaloituessa edelleen. Myös osittain sodasta johdettu energiakriisi Euroopassa saattaa vähentää hevosten määrää Suomessa, kun hevosten ylläpitokustannukset nousevat monelle kuluttajalle liian korkeiksi.

Uhkana on myös markkinoinnin pettäminen, eli asiakkaat eivät löydä verkkokauppaa ja valitsevat asiointikanavakseen kilpailijan verkkokaupan. Tähän uhkaan voidaan toki puuttua lisäämällä markkinointia esimerkiksi sosiaalisen median kanavissa. Myös

markkinoinnin epäonnistuminen jollain tavalla on luettava yritystoiminnan uhaksi. Suuren maahantuojan toiminnan lopettaminen on myös uhkakuva, joka voisi olla hyvinkin realistinen tapahtuma. Tämän vuoksi on syytä pitää useampia maahantuojia ja toisaalta kartoittaa myös jatkuvasti omia maahantuontimahdollisuuksia. Uhka on myös toisen tai molempien yrittäjien mielenkiinnon väheneminen yritystä ja sen toimintaa kohtaa, joka tulisi vääjäämättä vaikuttamaan liikevaihtoon.

Tämän opinnäytetyönprosessin aikana realisoituikin yksi SWOT-analyysiin kirjatuista uhista, kun Suomen Ratsastajainliitto ja Hippos kielsivät sääntömuutoksella sylinterikuolainten käytön Suomessa kilpailuissa ja SRL:n alaisissa valmennuksissa, kunnes eri merkkisten sylinterikuolainten turvallisuus on selvitetty Suomessa. Kielto johtui useista viime aikoina tapahtuneista onnettomuuksista, joissa kuolain on rikkoutunut ratsastuksen tai ajon aikana. Kohdeyritys on myynyt kyseisiä kuolaimia ja joutui näin ollen etsimään korvaavia vaihtoehtoja sylinterikuolaimille, jotka ovat olleet monelle hevoselle sopiva vaihtoehto. Näin toteutunut uhka saatiin käännettyä osittain myös mahdollisuudeksi, kun kyselytutkimuksen avulla löytynyt kuolainmerkki otettiin valikoimiin ja tämän merkin tuotteista löytyi sopiva korvaaja monelle sylinterikuolainta käyttäneelle hevoselle. Vuokraus- ja myyntitoiminnan määrä lisääntyi hetkellisesti paljonkin, kun asiakkaat etsivät korvaavaa vaihtoehtoa hevoselleen ja vuokraus oli paras ratkaisu ongelmaan monelle, kun uuden vaihtoehdon toimivuudesta ei oltu varmoja.

Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> • Monipuolinen kokemusasiantijuus alalta • Hyvät verkostot • Vahva someosaaminen markkinoinnissa • Yrittäjien keskinäinen hyvä suhde • Henkilökohtainen palvelu • Velaton yhtiö • Verkkokaupan kevyt kulurakenne 	<ul style="list-style-type: none"> • Laaja-alaisesti kilpailtu ala • Säännellyt hinnat maahantuojien toimesta; rajallinen kate • Yrittäjien sivutoimisuus (ajankäyttö rajallista) • Omarahoitteinen yritys kasvaa hitaammin • Toiminta liikaa muutaman maahantuojan varassa

Mahdollisuudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> • Hevosten määrä lisääntynyt koronan jälkeen • Kuluttajien tietoisuus anatomisista kuolaimista lisääntynyt; mediassa vahvasti esillä • Hiljaisen tiedon jatkojalostaminen kuolainten myynnin tueksi • Hevosten hyvinvointiin panostetaan yhä enemmän 	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaat eivät löydä verkkokauppaa • Maahantuojien toiminnan lopettaminen • Markkinoinnin epäonnistuminen • Uudet säädökset hevosten varusteissa • Yrittäjien kiinnostuksen vähentyminen • Energiakriisi ja taantuma supistavat hevosalausta • Sodan eskaloituminen

Kuvio 2. SWOT-analyysi kohdeyrityksestä

4.8 Strategia

Yrityksen strategia on suunnitelma siitä, miten yritys luo kilpailuetunsa asiakkaille suhteessa muihin kilpailijoihin ja heidän tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin. Strategia on pelisuunnitelma, jossa on yhdistetty kaikki yrityksellä olevat kilpailuedut. Tämän suunnitelman avulla yrityksen on mahdollista edetä kohti visiotaan. Strategiaa luonnehditaan joissain valmiissa liiketoimintasuunnitelmapohjissa myös suunnitelmaksi, miten yrityksellä on mahdollisuuksia kasvaa isommaksi ja parantaa tuottavuutta ja tuloksentekeyttä Joissain liiketoimintasuunnitelmissa strategiaa ei käsitellä ollenkaan erikseen vaan se on sisällytetty liikeidean määrittelyyn. (Hesso 2015, 78–79.) ”Yrityksen visio kertoo, mihin yrityksessä pyritään. Arvot kertovat pelisäännöt, strategia on pelisuunnitelma.” (Hesso 2015, 85.)

4.8.1 Kustannusjohtajuus vai fokusstrategia

Yrityksessä, joka kilpailee menestyvästi kustannusjohtajuusstrategialla, on analysoitu tarkasti kustannusten aiheuttajat. Ne on minimoitu niin, että asiakkaan lisäarvo ei vähene. Kustannusjohtajalla on kyky luoda tulosta samaan aikaan, kuin se voi tarvittaessa tiputtaa tuotteensa tai palvelunsa hintaa kilpailutilanteen mukaan. Joissain tapauksissa hintakilpailun aloittaminen kilpailijoita vastaan ja heidän taloudellisen tilanteensa kiristäminen vaatii kustannusjohtajalta vahvaa kassaa sekä strategiaa, joka painottaa operatiivista tehokkuutta. Muutoin yrityksen talous voi ajautua nopeastikin kas-

sakriisiin, jos alenevia katetuottoja ei kompensoida liiketoiminnassa. Kustannusjohtajan liiketoimintasuunnitelmassa korostuu tyypillisesti jatkuva kustannusten minimointi esimerkiksi automatisoinnin turvin. (Hesso 2015, 80–81.)

Kohdeyrityksen kustannusrakenne on jo valmiiksi minimoitu, koska verkkokaupan kiinteät kustannukset ovat lähes olemattomat. Suurin kustannuserä on Matkahuollon ja Postin lähetyskulut pakettien lähettämisestä, ja nämäkin ovat sopimuksen mukaan hinnoiteltuja kuluja. Tuotteiden myyntihinnat taas tulevat pääosin maahantuojien sanelemana, joten yritykselle itselleen ei jää kovin paljon mahdollisuuksia kilpailla kustannusjohtajuus strategian avulla. Kuluja toki analysoidaan jatkuvasti, mutta tämä ei ole yritykselle valikoituva strategia.

Menestyksenkäs fokusstrategia on tyypiltään ulkoa-sisään-strategia. Strategiaa laadittaessa yrityksen ulkoinen ympäristö analysoidaan erittäin tarkasti. Makrotason ympäristöstä analysoidaan huolella jokainen vaihe. Tuntemalla kilpailutilanteen hyvin tiettyyn kohderyhmään fokusoituvassa yrityksessä pystytään paremmin differoimaan tuotettava tuote tai palvelua. Palveluyritys esimerkiksi erilaistuu eli differoi palvelunsa siten, että se luo lisäarvoa vain tietyille pienelle kohderyhmälle. (Hesso 2015, 82.)

Kun fokusstrategian laadinnassa on saatu ulkoisen ympäristön analyysi huolellisesti tehtyä, siirrytään sisäisen ympäristön analyysiin. Analysoimalla tarkasti yrityksen arvoketju tiedetään, mihin kannattaa panostaa asiakkaan kokeman lisäarvon maksimimiseksi. Yrityksessä tuotetaan tarkasti fokusoidulle asiakaskunnalla heidän tarpeidensa pohjalta differoitu palvelu. Fokusoituvan yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa tulee heti esiin se, mitä asiakas hyötyy usein kilpailijoita kalliimman yrityksen tuotteita ja palveluita ostaessaan. Hyöty ei saa olla vain yrittäjän itsensä määrittelemä vaan sitä on budjetin sallimissa rahoissa testattu erilaisin tutkimuksin ja kyselyin. Fokusstrategialla varustettu yritys ei voi automatisoida palveluitaan yhtä rajulla kädellä kuin operatiivisesti tehokas organisaatio. (Hesso 2015, 83.)

Kohdeyritys on tyypillinen esimerkki fokusstrategiaa noudattavasti yrityksestä, joka pyrkii differoimaan ainutlaatuisen palvelun asiakaskunnan tarpeiden pohjalta. Tässä opinnäytetyössä tehdyn kyselytutkimuksen avulla on pyritty vielä tarkemmin kartoit-

tamaan potentiaalisen asiakaskunnan tarpeita kuolainvuokrauspalvelulle ja kuolainneuvonnalle, johon yritys on erikoistunut liiketoiminnassaan. Kyselyn avulla palvelua on päästy testaamaan kulutehokkaasta. Toki palvelusta on myös jo vuosien käytännön kokemus asiakkaiden vuokrauskokeilujen kautta. Monesti vuokrausjakson päätteeksi asiakas onkin kehunut vuokrauspalvelua erittäin toimivaksi ja kiitellyt tästä mahdollisuudesta ennen ostopäätöstä. Yrityksen antama neuvonta on ainakin yrittäjien itsensä mielestä edelleen alkutaipaleella, mutta tietoa ja kokemusta karttuu jatkuvasti ja yritys erikoistuu yhä enenevässä määrin asiantuntijaorganisaatioksi. Yrityksen valitseman fokusstrategian automatisointi on Hesson yllä kuvaaman mukaan haastavaa, mutta kohdeyrityksessä neuvonta ja vastausprosessin ainakin osittaista automatisointia pohditaan kyllä jatkuvasti.

Yksinkertaisimmillaan strategia kertoo fokuosoituvasta yrityksestä, miten talous toteuttaa fokuosoitumista, markkinointi toteuttaa fokuosoitumista, palvelutuotanto toteuttaa fokuosoitumista ja miten henkilöstöhallinto, it ja johtaminen toteuttavat fokuosoitumista. Alla olevassa kuviossa (kuvio 3) on eritelty, miten yrityksen kilpailuedun valinta ja kilpailukentällä valitun kohdealueen laajuus vaikuttavat yrityksen strategiaan ja sen keskeisiin ominaisuuksiin. (Hesso 2015, 85.)

		KILPAILUETU	
		ALHEISET KUSTANNUKSET	DIFFEROINTI
LAAJA KOHDEALUE		Kustannusjohtajuus	Differointi
KILPAILUKENTTÄ			
KAPEA KOHDEALUE		Kustannuspainotteinen fokus	Differointi painotteinen fokus

Kuvio 3. Strategiavaihtoehdot. (Lähde Mintzberg, 1998, Strategy Safari, viitattu lähteessä Hesso 2015, 80.)

4.8.2 Ketterä strategiaprosessi

Tämän päivän digitaalisuudesta kasvunsa hakevat liiketoimintamallit edellyttävät uutta teknologiaa ja osaamista. Toisin kuin muut mallit, ne käyttävät aineetonta pääomaa, kuten osaamista tai suhdeverkostoja. Aineettomat hyödykkeet voivat muodostaa suuren osan yrityksen markkina-arvosta. Erilaiset liiketoimintamallit tuottavat erilaisia kasvumahdollisuuksia, erilaista katetta ja arvoa. Kuitenkin vain harvat yritykset ovat hyödyntäneet arvokkainta liiketoimintamallia: verkostona toimimista. (Komulainen 2018, 105–106.)

Ammattimainen organisaatiotyöskentely edellyttää, että yritys kiinnittää jatkuvasti huomiota kaikkiin menestyksen timantin särmiin: strategiaan, johtamiseen, osaamiseen ja vuorovaikutukseen. Menestyminen vaatii kaikkien neljän särmän syvällistä ymmärtämistä ja jatkuvaa hiomista. Meidän on pystyttävä luomaan menestysstrategia, toteuttamaan se erinomaisesti ja uudistamaan se ajoissa. (Kamensky 2014, 364–365.)

”Fokusoituva yritys voi pärjätä erinomaisesti kilpailussa isompia toimijoita vastaan laadukkaan palvelun avulla. Hyperkilpailullisilla markkinoilla kilpailuedun lähteet menettävät usein nopeasti pohjan. Toisaalta uusia kilpailuedun lähteitä syntyy jatkuvasti. Pieni ja ketterä yritys pystyy mukauttamaan strategiansa kulloisenkin ulkoisen ympäristön tilan perusteella. Fokusoituva ja ketterä yritys adaptoituu ympäristön muutokseen ja tarjoaa siten kohderyhmän tarpeisiin istuvia sopivia tuotteita ja palveluita.” (Hesso 2015, 84.)

Ketterälle strategiatyölle on tyypillistä nähdä strategia tekemisenä. Hyvä lähtökohta on suunnitella vähemmän ja kokeilla enemmän. Nopean strategiatyön maailmassa strateginen ajattelu ja toimeenpano lomittuvat toisiinsa. Strategiaa ei välttämättä tehdä tai laadita rationaaliseen analyysiin nojaten, vaan se kehkeytyy toiminnassa yritysten ja erehdysten myötä. Strategiatyötä eivät sanele yrityksen kellotaajuus ja kalenteri vaan havainnot, kokemukset ja oppiminen. Kun mahdollisuuksia nähdään, niihin tartutaan heti – ei puolen vuoden päästä, jolloin johtamisen vuosikellon mukaan on yrityksen strategiapäivä. Digitalisoituvassa yhteiskunnassa, jossa organisaatioiden arvo

on tietokannoissa, tietojärjestelmien valinta on yhä strategisempi päätös. Valinnan jälkeen toimenpanon pitäisi olla nopeaa. (Hämäläinen, Maula, Suominen. Helsinki 2016, 190.)

Ruokonen (2016. 78–79) neuvoo seuraamaan relevanttien (kansainvälisten) johtavien markkinoiden tapahtumia, kehitystä, alalle syntyviä uusia yrityksiä ja tuote- tai liikeideoita ja kopioimaan niistä parhaat pienin paikallisin muutoksin, mielellään nopeasti. Näin toimimalla yritys todennäköisesti paaluttaa itselleen riittävän hyvät kilpailuasemat. Tämä ei kuitenkaan takaa, etteikö joku toinen kotimainen yritys toimisi samoin. Toinen strategia on huolehtia siitä, että yrityksellä on jatkuvasti vaihtoehtoinen plan B-tyyppinen liiketoiminta. Tällainen voitaisiin ottaa käyttöön nykyisen liiketoiminnan jostain syystä pettäessä. Yrityksen tulee olla mahdollista siirtyä Plan b -liiketoimintamalliin nopeastikin.

Kohdeyrityksen liiketoimintasuunnitelmassa nousi esiin tarve jatkuvalla kehitystyölle ja strategiaprosessille. Yrityksen toimialalla ulkoinen ympäristö muuttuu koko ajan ja samalla myös hevosten hyvinvointiin liittyvät innovaation lisääntyvät hurjaa vauhtia. Yritys ei saa jäädä jalkoihin vaan sen on uudistuttava alati. Sen vuoksi tähänkin opinnäytetyöhön nostettiin esiin ketterästrategiatyö osana menestyvää yrityskulttuuria.

4.8.3 Liiketoimintamalli

Liiketoimintamallit vievät strategioita kohti asiakkaita. Strategia voidaan määrittää niiden johdon linjausten kokonaisuudeksi, joiden avulla organisaatio saavuttaa ja ylläpitää kilpailuedun joko ulkoisen asemoitumisen tai ainut laatuisten kyvykkyyksien hyödyntämisen kautta. Liiketoimintamalli taas on kokonaiskonsepti, joka hahmottaa organisaation vuorovaikutussuhteiden rakenteen, sisällön ja hallintamallin ulkoisten asiakkaiden, kumppaneiden ja muiden ulkoisten sidosryhmien kanssa. (Santalainen 2017, 130–131.)

Liiketoimintamalli kertoo, miten yritys toteuttaa strategiaansa koko organisaation voimin. Strategia on pelisuunnitelma vision saavuttamiseksi. Strategia kertoo, miten päihitämme kilpailijat ja pärjäämme haastavassa markkinatilanteessa. Liiketoimintamalli

on strategian konkretisointi yrityksessä. Liiketoimintamallin on oltava dynaaminen. Asiakkaiden kulutuskäyttäytymisen muutoksiin on pystyttävä reagoimaan nopeasti. Hyvä liiketoimintamalli on looginen, muutettavissa ja yrityksen kilpailijoista erilais-tava. Strategian juoni on löydettävissä siitä yhdellä silmäyksellä ja se on niin selkeä, että sen avulla yritystoiminnan logiikka voidaan avata kelle tahansa organisaatiossa. Yksinkertaistaen voidaan sanoa, että liiketoimintamalli kertoo sekä visuaalisesti että sanoin:

Kuka on tuleva asiakkaamme ja mitä hän meiltä haluaa? Miten saamme hänet kiinnos-tumaan meistä ja ostamaan meiltä?

Mitä teemme ja millä, että tuotteet ja palvelumme ovat strategian mukaisesti todella erinomaisia ja asiakkaan tarpeet ylittäviä?

Millä logiikalla asiakkaalta tulee rahaa meille? (Hesso 2015, 86.)

Liiketoimintamallin tavoitteena on varmistaa luodun lisäarvon potentiaalin haltuun-otto. Tarjottavan kokonaisratkaisun tulee olla sellainen, että asiakkaat ovat valmiit maksamaan siitä selvästi tuotantokustannuksia korkeamman hinnan. Tätä varten toi-mialalta ja lähialoilta kannattaa etsiä markkinoiden epätäydellisyyksiä, saumakohtia ja uusia tuottomahdollisuuksia. Liiketoimintamallin on myös oltava ainutlaatuinen siten, että asiakkaat kokevat saavansa muita vaihtoehtoja paremman vastineen maksamalla hinnalla. (Santalainen 2017, 132.)

Liiketoimintayrityksen ja viime kädessä julkisten ja muiden voittoa tavoittelemattomien orga-nisaatioiden pitkän aikavälin menestys riippuu siitä, miten hyvin ne pystyvät tuotta-maan lisäarvoa ratkaisemalla asiakastarpeita monipuolisesti. Kokonaisratkaisun tulee sisältää sekä se, mitä asiakkaalle tarjotaan, että prosessi, miten tämä tapahtuu. Mitä tärkeämpää ratkaisun löytäminen on asiakkaalle ja mitä tyytymättömämpi hän on aiemmin tarjolla olleisiin vaihtoehtoihin, sitä suurempi on lisäarvon potentiaali. Po-tentiaalin haltuunoton haaste on kehittää olemassa olevia vaihtoehtoja monipuolisempi ratkaisu, mieluiten edullisemmalla hinnalla. Mitä syvällisemmin asiakkaan todellinen tarve ymmärretään, sitä todennäköisemmin lisäarvon potentiaali saadaan haltuun. (Santalainen 2017, 134–135.)

4.8.4 Visio

Strategia on nippu kilpailuetua luovia tekijöitä johdettuna asiakkaalle lisäarvoa luovaksi systeemiksi. Strategia on pelisuunnitelma, jonka avulla organisaation eri toimijat luovat yhdessä asiakkaalle huippukokemuksia. Hyvä strategia yhdistää niin osaajia, laitteita, tiloja kuin muitakin resursseja pelin voittamiseksi: Saavutamme vision arvoja noudattaen. Yrityksen visio kertoo, mihin yrityksessä pyritään. Arvot kertovat pelisäännöt, ja strategia on pelisuunnitelma. (Hesso 2015, 85.)

Kohdeyrityksen visio liiketoimintasuunnitelman mukaan on olla kolmen vuoden päästä Suomen paras ja tunnetuin kuolainvuokraustoimintaa harjoittava hevosvarusteiden verkkokauppa, josta saa ammattitaitoista ja erinomaisen hyvää ja ystävällistä asiakaspalvelua myös kuolaimen valintaan liittyvissä haasteissa. Visiona on myös profiloitua asiakkaiden mielikuvissa laadukkaiden tuotemerkkien ja hevosystävällisten anatomisten varusteiden verkkokauppana. Kohdeyritys ei pysty kilpailemaan hinnalla tai pääsemään kustannuksia alentamalla visioonsa, joten laadukas ja asiantunteva palvelu ja tuotevalikoima on ainut mahdollinen keino saavuttaa visio.

Yrityksen visiona on myös olla omalta osaltaan mukana parantamassa suomalaisten hevosten hyvinvointia jakamalla tietoa suomalaisille hevosen omistajille oikeanlaisten varusten valinnasta hevosille ja erityisesti tarjoamalla neuvontaa ja vuokrausmahdollisuuden anatomisille kuolaimille.

4.9 Segmentointi, kohderyhmä ja asiakkaan ostokäyttäytyminen

Hesso (2015, 92–95) kertoo erilaisista segmentointiryhmistä, joihin isot massat kuluttajia ja yritysasiakkaita on jaettu, jotta löydetään yrityksen palveluista ja tuotteista kiinnostuneet kohderyhmät ja joille tulee tuottaa lisäarvokokemuksia. Ryhmillä on tietty nimittäjä, joka erottaa ne toisista ryhmistä. Segmentointi on tärkeää myös markkinoinnin kohdentamisen kannalta, koska esimerkiksi yrityksen ja kuluttajan ostoprosessi saattaa olla hyvin erilainen. Segmentoinnin tuloksena pystytään valitsemaan strategian näkökulmasta yrityksen optimaalisin asiakaskunta. Tätä kutsutaan positioinniksi. Fokusoituvan yrityksen kannalta on tärkeää tehdä segmentointi hyvin, jotta tunnetaan asiakaskohderyhmä mahdollisimman hyvin ja pystytään tätä tietoa käyttäen luomaan

heille mahdollisimman tehokkaasti lisäarvoa. Näin pystytään kohdentamaan myös markkinointitoimenpiteet mahdollisimman tehokkaasti ja vaikuttamaan asiakkaan käyttäytymiseen ostoprosessin aikana ja saada yksittäisestä asiakkaasta pitkään kestävä asiakassuhde mm. hyvän asiakaspalvelun ja jälkimarkkinoinnin avulla.

Lahtisen (2013, 32) mukaan segmentointi on lähtökohta onnistuneella markkinoinnille, joten se kannattaa tehdä huolella. Hyvin onnistuneella segmentointi kaikkein potentiaalisimpiin asiakasryhmiin mahdollistaa kustannustehokkaan markkinoinnin.

Komulainen (2018, 119–120) painottaa kohdentamaan mainokset oikeaan kohderyhmään. Algoritmit näyttävät viestin vain pienelle prosentille koko kävijämäärästä. Maksetussa mainonnassa ei kannata maksaa turhasta, vaan kohdentaa postaus juuri oikeaan kohderyhmään. Kohderyhmän voi määritellä esimerkiksi maantieteellisen alueen, iän, sukupuolen tai sivustolla ja vierailteiden kävijöiden mukaan.

Segmentointiprosessi alkaa yrityksen markkina-alueen kysynnän ja ostokäyttäytymisen analysoinnilla. Tässä selvitetään markkinan koko ja rakenne (talouksien määrä, tulotaso jne.), ostokäyttäytymisen tunnuspiirteet (millainen on tyypillinen ostotapah-tuma ja esimerkiksi keskiostoksen koko) sekä valitaan segmentointikriteerit ja muodostetaan kohderyhmät. Segmenttien avulla yritys pystyy kohdentamaan markkinoinnin ja valitsemaan ne ryhmät, joista se haluaa asiakkaita. Asiakkaat voidaan jakaa Hesson mukaan esimerkiksi seuraavin kriteerein:

- Demografiset kriteerit eli ikä, sukupuoli, koulutus, toimiala, henkilöstön määrä liikevaihto jne.
- Elämäntyylikriteerit eli motiivit, asenteet, harrastukset, kiinnostukset, arvot, yrityskulttuuri, toimintatapa jne.
- Asiakassuhdekriteerit eli ostomäärät, ostotiheys, ostojen arvo, ostouskollisuus jne. (Hesso 2015, 92–95.)

Jouhevan asiakaskohderyhmä on jo valmiiksi suhteellisen segmentoitunut, koska hevosomistajien piirit ovat hyvin pienet. Segmentointi tapahtuu tavallaan luonnostaan. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen herätti kuitenkin miettimään, pitäisikö yrityk-

sen harjoittaa vielä tarkempaa segmentointia asiakaskohderyhmien suhteen esimerkiksi mainosten ja kampanjoiden kohdentamiseksi. Pohdintaa herätti muun muassa se, kuluttaako vanhempi hevosenomistaja kertaostokseen enemmän euroja, mitä nuorempi. Kuitenkin päädyttiin lopulta siihen ratkaisuun, että pienessä jo valmiiksi segmentoituneessa erikoistarvikeliikkeessä markkinointi kannattaa kohdentaa kaikille ostaville asiakkaille, jotta otanta on mahdollisimman laajan ja potentiaalisia asiakkaita ei jää huomaamatta.

Yrityksen pääasiallinen asiakas on suomalaiset hevosten omistajat ja ylläpitäjät. Yksityiset kuluttajat sekä alan ammattilaiset. Lisäksi asiakaskuntaan kuuluu joitain ratsastuskouluja ja isompia hevostiloja. Valtaosa yritykseltä ostaneista asiakkaista ovat 15–60 –vuotiaita naisia. Hevosten omistajat ovat sekä ravihevosten että ratsuhevosten omistajia. Yritys on kuitenkin kohdentanut markkinointinsa ja tuotevalikoimansa pääosin ratsupuolelle. Kuolaimet ja hevosrehut toki ovat käytössä kaikilla hevostyypeillä.

Kohdeyritys on joutunut miettimään segmentointia paljon nimenomaan markkinoinnin kannalta, koska Facebookissa jokainen sponsoroitu mainos maksaa ja tämän vuoksi oikea kohderyhmä on mainonnan osumatarkkuuden kannalta ensiarvioisen tärkeää. Segmentointia nykyaikaisessa digitaalisessa markkinoinnissa helpottaa, että asiakkaan kiinnostuksen kohteet voidaan esimerkiksi määritellä tarkemmin, mitä perinteisessä printtimediassa. Juuri segmentoinnin tehokas hyödyntäminen sosiaalisen median markkinointikanavissa on saanut kohdeyrityksen hylkäämään kokonaan perinteisen sanomalehtimainonnan.

Alueellisesti asiakaskunta on jakautunut tasaisesti ympäri Suomen. Koska pääkaupunkiseudulla on vähemmän tilaa hevosen pitoon, mitä muualla maassa, ei verkkokaupan asiakaskunta ole painottunut alueellisesti vahvasti pääkaupunkiseudulla, kuten monen muun alan asiakaskunta. Tämän vuoksi etenkin markkinoinnin kohdentamisen kannalta on olennaista ulottaa se koko Suomeen.

4.10 Markkinointi

Kohdeyritykselle on tehty markkinointisuunnitelma vuonna 2020 Katri Lehden toimesta Satakunnan Ammattikorkeakoulu Yrittäjän koulutusohjelman opinnäytetyönä. Katri toimii yhtenä yrittäjänä Jouhevassa ja vastaa pääosin markkinoinnin käytännön toteutuksesta yrityksessä. Jo valmiin laajan suunnitelman vuoksi yrityksen markkinointistrategia esitellään tässä luvussa vain pääkodittain.

Sanotaan, että perinteisen liikkeen menestyksen kannalta kolme tärkeintä asiaa ovat sijainti, sijainti ja sijainti. Verkkokaupalla ei ole tätä etua, vaan sen sijainti on kuin syrjäisimmän metsätien päässä: sisään poikkeavia ohikulkijoita ei luonnostaan ole. Tämän takia verkkokaupan markkinointiin ja kaupan tekemiseen tunnetuksi on yksinkertaisesti pakko panostaa. On harhakuvitelma, että kun laitetaan verkkokauppa pystyyn, niin asiakkaat löytävät sen itsestään. (Lahtinen 2013, 31.)

Lahtisen toteamus tunnettavuuden lisäämisestä on tullut jo alkumetreillä yrityksen johdolle tutuksi. Tämä vaatii jatkuvaa mainostamista ja esillä oloa. Koska yritystä on rakennettu sivutoimisesti, on tämä osuus jäänyt suhteellisen pienelle huomiolle. Tämän vuoksi liiketoimintasuunnitelmassakin keskitytään pohtimaan rakennuspalikoita juuri tähän osa-alueeseen. Kivijalkaliike on Jouhevan osalta jäänyt sivurooliin ja tulevaisuudessa taktisena ratkaisuna onkin tarkoitus panostaa nimenomaan tunnettavuuteen verkossa maan laajuisesti. Tämä on ehkä yksi tärkeimmistä ja merkittävimmistä asioista yrityksen tulevaisuuden rakentamisen kannalta matkalla kohti menestyvää ja kannattavaa liiketoimintaa. Verkkokauppa ei ole niin sanotusta koskaan valmis, vaan yritys haluaa panostaa jatkossa sivuston jatkuvaan kehittämiseen ja sen markkinointiin.

Menestyvä yritys toteuttaa valittua strategiaa kaikkialla ja aina. Markkinoinnin rooli strategian toteuttajana on erittäin olennainen. Fokusoitunut yritys on erikoistunut jonkun tietyn kohderyhmän tarpeet täyttävän tuotteen tai palvelun tuottajaksi. Se ei kilpaile halvalla hinnalla. Fokusoituvat yritykset luovat kysyntää kohderyhmässä tuomalla esiin sen erityisen hyödyn, jonka he tarjoavat valitsemalleen rajatulle kohderyhmälle. Lähes poikkeuksetta kuluttajamarkkinoilla toimivien fokusoitujien markkinoinnissa korostuu asiakkaan osallistaminen. Asiakkaasta luodaan tärkeä osa yritystä ja

erilaisissa sähköisissä medioissa tunnetta vahvistetaan. Yhdelle sosiaalisessa mediassa jaetulle referenssille kertyy muutamassa päivässä helposti tuhansia katselukertoja. (Hesso 2015, 104–106.)

Jouheva on nimenomaan fokusoitunut yritys, jolla asiakaskohderyhmä on suhteellisen suppea. Fokusstrategiana on auttaa löytämään mahdollisimman hyvät ja ergonomiset varusteet niin hevosenomistajalle kuin hevosellekin. Erityisenä kilpailuetuna yrityksellä on laaja-alainen neuvonta ja tieto kuolaimista sekä kuolainten vuokrauspalvelu. Kilpailu erilaisten hevostarvikeliikkeiden välillä on tänä päivänä niin kovaa, että yrittäjien oman näkemyksen mukaan yrityksellä on pakko olla jokin erityinen fokusoituneen yrityksen tuote tai palvelu, johon yritys on erikoistunut. Hesson edellisessä kappaleessa esittämä ajatus asiakkaan osallistamisesta yhä enemmän sai aikaan pohdintaa liiketoimintasuunnitelmaan siitä, miten asiakkaat voisivat yhä enemmän osallistua kuolainvuokrausprosessiin alusta loppuun asti ja miten asiakas ennen kaikkea saadaan sitoutumaan yritykseen myös uudelleen. Avainasemassa tähän nähtiin vuorovaikutus ja keskustelu asiakkaan kanssa. Myös asiakkaan jälkikontaktointi vuokrauksen jälkeen päätettiin ottaa prosessiin mukaan; miltä kuolain tuntui, miten se toimi ja ratkesiko ongelma? Onko tarvetta kokeilla vielä toisenlaista mallia? On myös tärkeää muistaa kiittää asiakasta asiointista ja toivottaa tervetulleeksi uudelleen.

Markkinoinnin toimintaohjelma kertoo, mitä, missä ja millä hinnalla yritys myy. Lisäksi toimintaohjelmasta selviää, miten organisaatio saa asiakkaat tietoisiksi tuotteista ja palveluistaan. Markkinointisuunnitelma sidotaan tavoitteisiin. Yrityksen asiakaslähtöisesti suunnittelema tuote tai palvelu tuottaa lisäarvoa ja parantaa asiakaskokemusta, jos vain kohderyhmä on oikea. Markkinoinnin toimenpideohjelma tulee suunnitella yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun ympärille ja tietysti myös tuotteen itsessään pitää olla hyvä. Yrityksen tuotesuunnittelussa tulee aina ottaa huomioon asiakassegmentin tarpeet ja niiden tyydyttäminen. (Hesso 2015, 109–111.)

Kohderyhmän ollessa jo selvillä, liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä jäi ratkaistavaksi, miten kasvattaa asiakkaiden tietoisuutta valikoimasta ja tuotteista. Koska yritys toimii ja kehittyy omarahoitteisesti ilman vierasta pääomaa, onko markkinointimäärärahat kohdennettava mahdollisimman tehokkaasti. Markkinointistrategiassa valittiin

liiketoimintasuunnitelman rakentuessa pääasialliseksi markkinointikanavaksi sosiaalinen media ja tarkemmin Facebook. Markkinointi Facebookissa on edullisempaa kuin esimerkiksi perinteisessä printtimediassa, sen saa kohdennettua tehokkaammin oikeille asiakassegmenteille ja se on käytännössä osoittautunut tehokkaammaksi ja halvemmaksi kuin Googlen hakukoneoptimointi yrittäjien oman kokemuksen mukaan. Koska markkinointiin panostetaan rahallisesti vielä suhteellisen vähän (noin 30–100€) kuussa, ei tässä kohtaa ole taloudellisesti järkevää mainostaa useammassa kanavassa. Kaikki asiakaskohderyhmästä eivät toki kuulu Facebookin ja tämän vuoksi Google -mainonta onkin jätetty suunnitelmassa optioksi tulevaisuuden varalta liiketoiminnan kasvaessa.

Lisäarvokin on jo rakentunut kuolainvuokraus liikeidean ansiosta. Koska yrityksen kantavaksi strategiaksi on muodostunut etenkin laadukkaiden ja anatomisten varusteiden myynti, päädyttiin liiketoimintasuunnitelmassa linjaamaan myös muiden myytävien tuotteiden laatua ja istuvuutta tiukemmin jatkossa, jotta sama laatu säilyy kautta linjan koko yrityksen tuotevalikoimassa ja asiakkaille saadaan luotua mielikuva laadukkaasta verkkokaupasta, jonka valikoimaan voi luottaa. Esimerkiksi joistain halvoista, helposti hajoavista ja huonosti istuvista halpamerkeistä päädyttiin luopumaan kokonaan laadukkaan mielikuvan säilyttämiseksi.

Markkinointi on avainasemassa digitalisaation luomien uusien mahdollisuuksien hyödyntämisessä. Markkinoinnissa on totuttu toimimaan asiakasrajapinnassa ja tunnistamaan asiakkaiden piileviäkin unelmia. Muuttuvassa tilanteessa markkinoinnin hyödyntäminen antaa työvälineet muutoksen ymmärtämiseen ja siinä pärjäämiseen. Ratkaisevaa uusien teknologisten innovaatioiden menestymisessä markkinoilla on, miten hyvin markkinointi tunnistaa ja osaa ottaa haltuun uusia mahdollisuuksia asiakaskentässä. (Komulainen 2018, 15.)

Digimarkkinointi edistää vuorovaikutusta myös nykyisten asiakkaiden kanssa. Sen avulla voit kertoa lisää omasta brändistäsi ja sen tarinasta sekä sitouttaa asiakkaita seuraamaan omaa sisältöäsi. Digitaaliset kanavat tukevat asiakassuhteen ylläpitämistä silloinkin, kun asiakkaalla ei ole vielä tarvetta asioida kanssasi uudestaan. Myös ostoikunan aukipitämiseen ja hiipuneen asiakassuhteen uusimiseen digimarkkinointi on oiva keino. (Komulainen 2018, 23.)

Asiakas hakee netistä ensisijaisesti tietoa tarpeidensa pohjalta ja vasta toissijaisesti tarkempaa tietoa tuotteista. Tiedon löytyminen verkosta helposti lisää luottamusta yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Edelläkävijäyritykset pyrkivätkin vastaamaan asiakkaiden digitaalisiin palvelutarpeisiin ja tuottavat sisältöä monikanavaisesti. Se luo nopeasti kilpailuetua, sillä valtaosa yrityksistä ei vielä huomioi asiakkaan digitaalisia palvelutarpeita. (Komulainen 2018, 23.) Koska Jouheva on valinnut strategiakseen panostaa nimenomaan kuolainten vuokraukseen ja myyntiin, on tiedon jakamisessa panostettu Komulaisen esittelemän kilpailuedun vuoksi myös nimenomaan kuolaimiin, niiden käyttötarkoitukseen ja oikean kuolaimen valintaan liittyvän tiedon löytymiseen. Verkkokaupasta löytyy kattavasti tietoa eri kuolaimista. Kilpailijat ja kuolainten maahantuoja eivät ole suomentaneet tuotevalmistajien tekstejä eri kuolaimista kovinkaan kattavasti, joten Jouheva on panostanut käännöksiin pikkuhiljaa laajemmin ja laajemmin, jotta asiakkailta olisi käytössään mahdollisimman laaja tietopohja optimaalisen kuolaimen valitsemiseen.

Sekä yrittäjien omien kokemusten perusteella hevosharrastuksen kautta, sekä asiakkaiden kertoman mukaan, tietoa lähdetään hakemaan erityisesti silloin, kun hevosen kanssa ilmenee ongelmia ajaessa tai ratsastettaessa kuolaimen suhteen. Merkittävää kilpailuetua lisätäkseen yrittäjät päättivät luoda verkkokaupan sivuille yksilöidyn kyselykaavakkeen, jossa pyydetään kertomaan hevosen ongelmista, tyypistä, käyttötarkoituksesta ja aiemmista kuolainkokeiluista. Kyselyihin vastataan ja mahdollisia tarkentavia kysymyksiä esitetään sähköpostitse hevosalan ammattilaisen toimesta (yksi yrittäjistä) ja näin asiakas saa ainutlaatuista palvelua ja arvokasta tietoa ongelmiansa ratkaisun tueksi. Tätä opinnäytetyötä varten on käyty läpi suurin osa kotimaisista hevosalan verkkokaupoista ja täysin vastaavaa palvelua ei näytä tällä hetkellä olevan olemassa muilla yrityksillä Suomessa.

Kun asiakkaat liikkuvat digikanavasta toiseen ja palveluntarjoajan vaihtaminen on helppoa, asiakastyytyväisyys on se tekijä, joka kasvattaa asiakkaan sitoutumista. Auta asiakasta sitoutumaan luomalla sellaista sisältöä, jota hän voi kommentoida ja jakaa ja josta hän voi tykätä. Näin hän samalla suosittelee tuotteitasi omalle vertaisverkostolleen. (Komulainen 2018, 23.). Jouhevan käytetyin markkinointikanava on tällä het-

kellä sosiaalisen median kanavat, erityisesti Facebook ja Instagram. Toiminta on vahvasti sidoksissa näihin kanaviin ja tuotteista ja palveluista kerrotaan juuri näissä kanavissa. Yritys on pyrkinyt erottautumaan kilpailijoista monipuolisella sisällöllä näissä kanavissa. Tuotettu sisältö pitää sisällään niin ihania ja helposti tykättäviä hevoskuvia, kuin lääketieteeseen ja tutkimukseen perustuvaa faktatietoa hevosten hyvinvoinnista ja erityisesti kuolaimista. Tämän sisällön aktiivisella jakamisella on saatu sitoutettua jo paljon erityyppisiä hevosharrastajia ja seuraamaan yrityksen sosiaalisen median kanavia.

Yritystulkki (2022) mainitsee vaikuttajamarkkinoinnin yhdeksi nykyaikaisen markkinoinnin keinoksi. Sosiaalisen median vaikuttajien suositteluilla ja kokemuksilla voi olla suurta lisäarvoa yrityksen markkinointiin, varsinkin jos julkaisu tavoittaa yrityksen kannalta oikeanlaisen rajatun asiakaskohderyhmän. Tällöin julkaisun perusteella sivustolle tulevien uusien asiakkaiden laatu voi olla merkittävästi parempaa, mitä normaalin maksetun markkinoinnin keinoin saatu asiakasmateriaali. Sosiaalisen median vaikuttajan seuraajat usein luottavat hänen mielipiteisiinsä, mikäli julkaisu ja siihen liittyvä kampanja on vain hyvin suunniteltu ja toteutettu.

Alussa yritys käytti jonkin verran omilla Facebook –sivuillaan markkinointikeinona erilaisia arvontoja, mutta nämä eivät yrittäjien yllätykseksi tuottaneetkaan toivottua kävijävirtaa suhteessa tuotepalkintojen hintaan. Sen sijaan sosiaalisen median näkyvyyttä on pyritty kasvattamaan lisäämällä arvontoja ja yhteistyösopimuksia sosiaalisen median vaikuttajien ja julkisuudenhenkilöiden kanssa, jotka päivittävät aktiivisesti hevosiin liittyvistä asioista ja joilla on jo valmiiksi tuhansia seuraajia sosiaalisessa mediassa. Näiden sosiaalisen median vaikuttajien kanssa tehtyä yhteistyötä on opittu kehittämään yrityksessä kantapään kautta. ”Tykkää, kommentoi ja osallistu arvontaan” -tyyliset kampanjat ovat tuoneet jonkin verran uusia tykkäyksiä yrityksen sosiaalisen median sivuilla Instagramiin ja Facebookiin. Parhaiten ovat kuitenkin toimineet yhteistyösopimukset, joissa somevaikuttajalle annetaan ilmaiseksi jokin hänen aidosti tarvitsemansa tuote ja yrittäjä on kertonut seikkaperäisesti, miten tuote toimi hänelle tai hänen hevoselleen, tuotteen keskeiset taustatiedot sekä mistä tuote on hankittu. Nämä kampanjat ovat tuoneet yritykselle reilusti yhteydenottoja, koska kuluttajia kiinnostaa nimenomaan ihmisten kokemukset ennen ostopäätöksen tekoa.

4.10.1 Hinnoittelustrategia markkinointitoimenpiteenä

Hinnoittelu on huomattavan laaja kysymys. Ei riitä, että tuotteille keksitään kullekin jokin hinta, mietittävänä on koko hinnoittelun rakenne: tuotteiden perushinnat, erilaiset alennukset, toimituskulujen hinnoittelu, maksamisen hinnoittelu, lisäpalveluiden hinnoittelu, tuotepakettien hinnoittelu ja hintojen muuttaminen sesongin mukaan. (Lahtinen 2013, 48.)

Hesso (2015, 113–114) jakaa yritysten käyttämät hinnoittelumenetelmät kolmeen eri tapaan. Katetuottohinnoittelussa tavoitteena on, että tuotteen tai palvelun hinta kattaa kaikki sen valmistamisesta tai tuottamisesta syntyneet kustannukset. Voittoa tekevä yritys myy kustannuksia korkeammalla hinnalla myyntikate kattaa siten kiinteät kustannukset, ja yritykselle jää myyntikatteen ja kiinteiden kustannusten erotuksena voittoa. Omakustannusperusteisessa hinnoittelussa lasketaan kaikki kustannukset tuotteen tai palvelun tuottamisesta tai sen myymiseen ja saamiseen asiakkaan käyttöön. Kustannukset kohdistetaan tuotteelle, ja saatuun summaan lisätään haluttu voitto marginaali. Kolmantena tapana on markkinakohtainen hinnoittelu, jossa hinta määräytyy markkinoiden hintatason perusteella. Jos kuitenkin kustannukset eivät mahdu kilpailukykyiseen hintaan, on yrityksen kustannusrakennetta kevennettävä tuotteen tai palvelun laadun siitä heikentämättä. Fokusoituneen yrityksen asiakas arvostaa erikoistumista ja maksaa siitä. Voittaja yritys on se, joka fokusoi tule asiakkaan arvostaminen tekijöiden pohjalta ja luo lisäarvoa rajatussa kohderyhmässä kannattavasti. Alhainen hinta ei ole voiton avain. Menestys syntyy asiakas ymmärryksestä ja sen kääntämisestä yrityksen tuotantoon lisäarvoa kannattavasti synnyttäväksi tuote- tai palveluinnovaatioiksi.

Markkinaperusteisessa hinnoittelussa selvitetään markkinoiden hintataso myytävälle tuotteille ja pohjataan oma hinnoittelu tähän. Markkinaperusteisessa hinnoittelussa tulisi tuntea ja ottaa huomioon ostajien hintajousto. Hintajousto tarkoittaa kysynnän muutosta hinnan muuttuessa. Kun hintajousto on suuri, eli ostajat ovat erittäin hintatietoisia, niin kannattaa myydä hieman yleistä hintatasoa pienemmällä hinnalla. (Lahtinen 2013, 49.)

Markkinaperusteisessa hinnoittelussa tulee ymmärtää, mikä on kulloinkin relevantti markkina. Verkkokaupassa, joka ei ole maantieteellisesti rajattua, tämä kysymys ei ole triviaali. Oman alan tarjonta sekä kotimaassa että ulkomailla tulee tuntea ja tietää missä määrin ostajat ovat valmiita ostamaan ulkomailta. Tavoitellusta asiakaskunnasta kenties vain pienellä osalla on valmiuksia ostaa ulkomailta, jolloin ulkomainen kilpailun hintapaine on vähäisempi. (Lahtinen 2013, 49.)

Markkinoinnin tehoa sopivasti käytetty alennus: se on tehokas elementti laukaisemaan toiminnan. Tehoa lisää, mikäli alennuksen aika on rajattu, sillä se kannustaa kuluttajaa toimimaan heti. Asian siirtyminen helposti aiheuttaa sen unohtumisen kokonaan. Asiakkaan sitouttamista voi edusauttaa alennuksilla monella tavalla. Yksinkertainen keino on lähettää tuotteen mukana alennuskupongi seuraavaa ostokertaa varten. Asiakasta voidaan palkita uutiskirjeen tilaamisesta alennuksella. Alennukset voivat olla osa laajaa kanta-asiakasjärjestelmää, jossa palkitaan ja kannustetaan asiakkaita lojaaliuteen. (Lahtinen 2013, 56–57.)

Verkkokauppiaan etuna on se, että hintoja kaupassa voidaan muuttaa hyvin helposti ja seuranta on helppoa: saadaan tarkat tilastot siitä, kuinka paljon tuotetta on ostettu ja milläkin hinnalla. Tämän ansiosta voidaan yksikertaisesti kokeilla hakea parhaan tuoton tuovaa hintaa. (Lahtinen 2013, 59.)

Kohdeyritys ei varsinaisesti käytä hinnoittelua markkinointitoimenpiteenä, vaan käyttää pääasiallisesti markkinaperusteista hinnoittelua johtuen siitä, että toimialalla monien tuotteiden hinnat tulevat annettuina maahantuojilta. Toki kuolainvuokrauksen sekä yrityksen itse maahantuomien tuotteiden osalta hinnoittelu on vapaampaa, koska vastaavaa tuotetta tai palvelua ei ole kilpailijoilla, mutta yrityksen on kuitenkin mukautettava myös nämä markkinoiden mukaan osittain.

Erilaiset alennuskampanjat ovat osana yrityksen markkinoinnin vuosikelloa, joka yritykselle 2020 laaditussa markkinointisuunnitelmassa on esitetty. Alennuskampanjoita käytetään kuukausittain markkinoinnin keinona ja ne ovatkin tuoneet mukavasti lisää myös normaalihintaisille tuotteille ostajia.

4.11 Myyntityö, tuotanto ja henkilöstö

Myyntityö, tuotanto ja henkilöstö ovat olennainen osa liiketoimintasuunnitelmaa, mutta kohdeyrityksen liiketoimintasuunnitelmasta tämä luku päätettiin jättää pois, koska yrityksellä ei ole henkilöstöä, vain sivutoimiset yrittäjät, eikä yrityksellä myöskään ole varsinaista omaa tuotantoa. Kuolainvuokraus palvelutuotantona kuuluu kohdeyrityksen tuotantoon, mutta tätä prosessia on käsitelty jo useassa luvussa. Tämä luku haluttiin kuitenkin ottaa osaksi tätä opinnäytetyötä, jotta se ei mahdollisesti jää huomiotta liiketoimintasuunnitelmaa laativalta lukijalta, joka on saanut käsiinsä juuri tämän opinnäytetyön. Myyntityöhön liittyvää tekstiä löytyy paljon markkinoinnin luvusta.

Kaikki ne vaiheet, jotka sisältyvät tuotteen tai palvelun saattamiseksi asiakkaan kulutettavaksi, kuuluvat osaksi tuotantoa. Fokusoituva yritys toteuttaa tuotannossaan asiakaslähtöisyyttä kaikilta osin. Fokusoituvan yrityksen haasteena on, että laadukas tuotanto maksaa, mutta asiakkaan saama lisäarvo saakin maksaa, kunhan asiakkaan kokemaa hyötyä on hintaa suurempi. (Hesso 2015, 154–155.) ”Tuotteiden ja palvelujen kehittämisellä turvataan yrityksen tulevaisuus. Tuotekehitystä kannattaa tehdä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Tuotekehityssuunnitelmalla varmistetaan tuotteiden uusiutuminen vastaamaan markkinoilla tapahtuvaa kehitystä. Tuotekehitykseen liittyy oleellisesti elinkaariajattelu, jolloin uusien tuotteiden kehittämistarpeen tunnistamista varten voidaan arvioida nykyisten tuotteiden jäljellä oleva elinikä. On tiedettävä, mikä on normaalin elinkaaren pituus toimialalla sekä miten elinkaari tulee kehittymään tulevaisuudessa. Yrityksen on seurattava tekniikan, raaka-aineiden ja ympäristön vaatimusten muutoksia. Nämä asettavat jatkuvasti uusia haasteita tuotekehitystoiminnalle.” (Yritystulkki 2022.)

Myynti korjaa suunnitelmallisen markkinoinnin luoman kysynnän kassavirraksi. Myyntityö on parhaimmillaan yrityksen arvojen mukaista, aktiivista ja jatkuvasti kehittyvää tuloksellista vuorovaikutusta asiakasrajapinnassa. On tärkeää analysoida asiakassegmentin tunnuspiirteet, jotta myyntityö tuo tulosta. Kehittämällä asiakassuhdetta parannetaan asiakaskohtaista kannattavuutta ja asiakkaasta tulee parhaimmillaan suositteluasiakas. (Hesso 2015, 142.) ”Käytännön myyntityön voi hoitaa yrittäjä itse

tai palkata siihen henkilökuntaa. Myyntityö voidaan ulkoistaa edustajalle, edustusliik-
keelle tai ketjulle, joka hoitaa myyntityön ja mahdollisesti myös varastoinnin sekä ja-
kelun.” (Yritystulkki 2022.)

4.12 Yrityksen kannattavuus, laskelmat ja riskienhallinta

Kohdeyrityksellä ei ole tässä tilanteessa tarkoitus hakea rahoitusta tai palkata vaki-
tuista henkilöstöä. Yrityksen ei myöskään ole tällä hetkellä tarkoitus elättää yrittäjiä
taloudellisesti vaan molemmat käyvät muualla palkkatöissä. Tämän vuoksi yrityksen
kannattavuuteen ja laskelmiin ei kiinnitetä liikeroimintasuunnitelmassa erityistä huo-
miota. Tämän opinnäytetyön teoriaosuuteen haluttiin kuitenkin ottaa mukaan liiketoi-
minnan kannalta olennaiset laskelmat ja niiden taustatekijät, jotta kohdeyrityksellä on
valmis teoriapohja olemassa, kun laskelmat tulevat ajankohtaisiksi esimerkiksi rahoit-
tusta hakiessa. Tässä kohtaa toki myös yrityksen kulurakenne tulee olemaan hyvin
erilainen kuin tällä hetkellä, koska oletettavia tilanteita, joissa rahoitusta haettaisiin,
olisi esimerkiksi oman liiketilan tai noutovarastotilin hankinta, jos toinen yrittäjistä
alkaisi päätoimiseksi yrittäjäksi. Alla olevassa kappaleessa on käyty läpi teorian ta-
solla yrityksen talouden kannalta kriittisimmät laskelmat.

Tällä hetkellä yrityksen kulurakenne on hyvin suppea ja toimintaan liittyvät taloudel-
liset riskit ovat hyvin olemattomat. Yrittäjien tiedossa on, että liiketoiminnan suuri
kasvattaminen vaatisi myös enemmän riskin ottoa ja taloudellista satsausta. Yritys on
halunnut kuitenkin pitää jatkuvasti toimintavalmiudessa, jos toisen yrittäjän elämänti-
lanne sallii täyspäiväiseksi yrittäjäksi ryhtymisen. Yrityksen tämänhetkisiä kustannuk-
sia on käyty laadittavassa liiketoimintasuunnitelmassa tarkemmin läpi. Kulut ovat vä-
häisiä.

Yrityksen liikevaihdosta iso osa koostuu kuolainvuokraustoiminnasta. Toiminta ei ole
tällä hetkellä erityisen kannattavaa, vaan sen on tarkoitus ennemminkin toimia niin
sanottuna sisään heitto tuotteena ja markkinointikeinona. Usein asiakas ostaa kuo-
laimen yhteydessä muutakin. Toiminnan kannattavuuden parantaminen vaatisi isoa
myyntivolyymiä ja runsasta markkinointia ja se taas vaatisi ainakin toisen yrittäjän
täyspäiväistä työpanosta. Sen vuoksi laskelmia ei ole mielekästä tehdä tämänhetkisel-
lä

tilanteella. Vuokrakuolaimen mahdolliseen palautukseen liittyvät postikulut (5,90 €) vähentävät yrityksen saamaa katetta suhteessa suoraan, ilman vuokrausmahdollisuutta, myytyyn kuolaimeen. Tämän vuoksi yritys ei saa rahallista lisäarvoa suoraan vuokraustoiminnasta.

Jouhevan liiketoimintasuunnitelmaan ei myöskään laadittu kassavirtalaskelmaa, koska yrityksen johdon valintana on, että ulkopuolista rahoitusta ei toistaiseksi käytetä, niin kauan kuin liiketoiminta tapahtuu oman työn ohella. Samoin kassavirta koostuu suoraan kysynnästä, koska sisään ostoja tehdään suoraan suhteessa kysyntään. Yrityksellä ei myöskään ole esimerkiksi palkka- tai korkomenoja, joista voisi muodostua tappiollisia kuukausia. Suurin osa myynnistäkin tapahtuu drop shipping tyyppisesti eli maahantuojalta tilataan tuotteet vasta asiakkaiden tilauksen saavuttua ja maahantuoja toimittaa tuotteen suoraan asiakkaalle tai vaihtoehtoisesti Jouhevalle, joka toimittaa tuotteen asiakkaalle. Näin ei pääse syntymään isoja sisään ostolaskuja eikä investointejaakaan. Yrityksen varasto on hyvin pieni ja sen arvo pyritäänkin pitämään suhteellisen matalana. Varastosta löytyy lähinnä esittelymallit. Varaston kasvattamiselle ei ole tarvetta tällä hetkellä. Ainoat investoinnit ovat pääosin kuolainostot ja nekin pyritään aina suhteuttamaan kassatilanteeseen, eli ostetaan varastoon vain, jos kassa antaa myöden. Liiketoiminnan ollessa vielä suhteellisen pientä, kassaa ja budjettia pystytään arvioimaan silmämääräisesti ilman budjettilaskelmia. Tällä hetkellä omistajat ovat sitoutuneet siihen, että sijoittavat rahaa yritykseen tarvittaessa. Yrittäjille ei makseta lainasta korkoa.

Toisaalta absoluuttisesti oikeanlaista kassavirtalaskelmaa olisi melko mahdoton tehdä, koska kassavirta perustuu suurelta osin yrittäjien omaan aktiivisuuteen, eli kuinka paljon kuolainvuokrauspalvelua ja kauppaa mainostetaan kuukausittain Facebookissa ja muissa mahdollisissa markkinointikanavissa ja tästä seurauksena kuinka paljon asiakkailta tulee tilauksia ja kuolainvuokrauskyselyitä. Toistaiseksi kuukausien aktiivisuudessa on ollut merkittäviäkin eroja, koska yrityksen liiketoiminta on niin paljon sidoksissa myös yrittäjien oman palkkatyön ja harrastusten suhdanteisiin, eli kuinka paljon missäkin kuukaudessa jää aikaa ja innostusta markkinoida sivutoimista yritystä.

4.12.1 Katetuottolaskenta ja kriittinen piste

”Pitkällä aikavälillä vain kannattava yritys on kasvukelpoinen. Katetuottolaskennan avulla selvitetään sekä yrityksen että tuotteiden tasolla, millaista tulosta yritys tekee. Jos yrityksen tuotevalikoima muodostuu useasta artikkelista, voi joku myyntiattribuutti olla myös tappiollinen. Kriittinen piste kertoo sekä tuote- että yritystasolla, milloin yrityksen toiminta muuttuu kannattavaksi. Hyvä ominaisuus kaavassa on se, että sen avulla pystyy selvittämään tuotteen tai yrityksen kulurakenteen.” (Hesso 2015, 167.)

”Katetuottolaskennan avulla yritys voi seurata kannattavuuttaan ja suunnitella keinoja kannattavuutensa parantamiseksi. Katetuottolaskennassa lähtökohtana on kustannusten jakaminen muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Katetuotto on myyntituottojen ja muuttuvien kustannusten erotus. Kun katetuotosta vähennetään yrityksen kiinteät kustannukset, saadaan yrityksen tulos. Katetuotolla yritys kattaa kiinteät kustannukset. Silloin kun katetuotto ylittää kiinteät kustannukset yritys saavuttaa voitollisen tuloksen. Päinvastaisessa tapauksessa tulos jää tappiolle. Yrityksen pitäisi näin ollen kyetä saamaan katetuottoa kiinteiden kustannusten ja voittotavoitteen verran. Katetuotto voidaan laskea joko euromääräisenä tai prosentuaalisesti. Katetuottoprosentti lasketaan seuraavasti:

$$\text{Katetuottoprosentti} = 1 + \frac{\text{Katetuotto}}{\text{Myyntituotot}} \times 100$$

(Osaavan yrittäjän www-sivut 2019.)

”Silloin kun yrityksen tuotot ovat suuremmat kuin sen kustannukset, syntyy voittoa ja päin-vastaisessa tapauksessa tappiota. Kriittisellä pisteellä tarkoitetaan sitä myynnin määrää, jolla tuotot ja kustannukset ovat yhtä suuret, jolloin tulos on nolla.” (Osaavan yrittäjän www-sivut 2019.)

”Kriittisen pisteen myynnillä katetuottoa saadaan täsmälleen kiinteiden kustannusten verran, mutta mitään ei jää yli yrityksen voitoksi. Jos myynti on suurempi kuin kriittisen pisteen myynti, niin yrityksen tulos on voitollinen ja jos myynti jää alle kriittisen pisteen myynnin, yrityksen tulos jää tappiolle. Kriittisen pisteen myynti voidaan laskea tiedossa olevien kiinteiden kustannusten ja katetuottoprosentin avulla seuraavasti.

$$\text{Kriittinen piste} = \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Katetuottoprosentti}} \times 100$$

(Osaavan yrittäjän www-sivut 2019.)

”Kiinteiden ja muuttuvien kulujen määrän vaihtelu vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen. Pienennä kuluja ydintoimintojen ulkopuolella ja ohjaa säästöjä strategiasi kanalta olennaisiin toimiin: ydintoimintoihin. Palveluntarjoajat kilpailutetaan suhdanne-tilanteen mahdollistaessa isotkin alennukset ostettavissa tuotteissa ja palveluissa. Saadut säästöt ohjataan focusstrategiaa tukevaan henkilökunnan koulutukseen sekä palveluiden kehittämiseen entistä haluttavimmiksi tarkkaan rajatussa kohderyhmässä. Kilpailutus siis luo strategian mukaista kilpailuetua ja lisäarvoa. Lisäksi se on laskettavissa kriittisen pisteen kaavalla.” (Hesso 2015, 168.)

4.12.2 Tulosbudjetti ja kassavirtalaskelmat

Kassabudjetti lasketaan vuoden jokaiselle kuukaudelle ja siinä huomioidaan kaikki kassan kautta liikkuva rahaliikenne. Yrityksen kassavirtalaskelmasta saa arvion tulevasta kassan tilanteesta. Kassavirtalaskelman eli kassabudjetin laskelmointi laittaa yrittäjän miettimään esimerkiksi sitä, missä määrin yritys tarvitsee ulkopuolista rahoitusta ja mikä rahoituksen korko olisi. Verrattaessa tulosbudjettiin kassabudjetissa huomioidaan arvonlisävero ja kirjaukset tehdään maksuperusteisesti, eli ne kirjataan tapahtuviksi vasta sitten, kun suorite tulee tai lähtee kassasta. (Hesso 2015, 172.)

Kassavirtalaskelmassa näkyy kassaan maksut sekä kassasta maksut. Kassaan maksuihin luetaan kaikki myyntituotot, sijoitustuotot, mahdolliset avustukset sekä omaisuuden myynnit. Positiivinen kassa auttaa yritystä selviämään haasteista, joita tulee usein kausiluonteisesti vastaan vuoden aikana. Kassasta maksuihin luetaan palkat, korkomenot, investoinnit sekä ostot. Kassavirtalaskelmassa on tärkeää, että yrittäjä osaa sijoittaa isot laskut niin, etteivät ne osu heikoimpiin kausiin vaan jakautuvat pitkin vuotta, eivätkä rasita kassaa liikaa. Kassavirtalaskelmien tekoon täytyy huomioida niihin kohdistuvat lait ja täytyy olla erittäin huolellinen ja tarkka niitä laatiessa. (Hesso 2015, 174.)

4.12.3 Hinnoittelustrategia ja -malli

Hinnoittelu on yrityksen kannattavuuden kannalta tärkeä tekijä. Tuotteen myyntihintaa voidaan ajatella markkinoiden kannalta eli kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita tuotteesta maksamaan ja toisaalta kustannusten kannalta eli mikä tuotteen myyntihinnan on oltava, jotta tietyllä myyntimäärällä saadaan kustannukset katettua ja jää tavoiteltu voitto. Kannattavuutta lasketaan ja pohditaan tuote- ja palvelutasolla, sekä yritystasolla mietitään kriittisen pisteen avulla kannattavuuden tilannetta. Yritystoimintaa suunniteltaessa investointeja ei voi välttää, ja niiden rahoittamisen osalta tehdään tärkeät päätökset. Kannattavuuden osalta on tärkeää miettiä yrityksen ydinosajat, muut ydinresurssit sekä laskea kriittinen piste. (Hesso 2015, 166–168.)

Kuten jo aiemmin on mainittu, kohdeyrityksen hinnoittelu perustuu suurilta osin maahan tuojien asettamiin ohjehintoihin. Hinnoitteluun voidaan vaikuttaa hieman esimerkiksi yrityksen laskuttamia postituskuluja säätämällä ja harjoittamalla itse maahan tuontia. Yritys ei kuitenkin käytä strategiassaan hinnoittelua vaan pyrkii tuomaan lisäarvoa differoimalla palvelunsa.

4.13 Riskit ja niihin varautuminen

Hyvä työkalu oman yritystoiminnan riskien selvittämiseen on riskianalyysin laatiminen. Siinä eritellään yrityksen toiminnot ja selvitetään, kuinka riskialttiita ne ovat. Lisäksi määritellään vahinkojen sattumisen todennäköisyys ja mietitään keinoja, kuinka vahingoilta voitaisiin välttyä. Yrityksen riskit voidaan määritellä esimerkiksi omaisuusvahinkoihin (tulipalo, luonnonmullistus, konevahinko, murto, ryöstö, ilkivalta), keskeytymisvahinkoihin (palon, konevian ym. aiheuttama toiminnan keskeytyminen), liikeriskeihin (palvelun menekin vaihtelu, kilpailijoiden toiminta, virheinvestoinnit, johdon ja muun henkilöstön ammattitaito ja moraalit, palkkojen ja muiden kustannustekijöiden nousu) sekä henkilöstövahinkojen vaaraan (tapaturmat). Yritystoimintaansa aloittavan on syytä neuvotella eri vakuutusyhtiöiden kanssa, mitä vakuutuksia yritykselle tulee ottaa. Pakollisia vakuutuksia ovat esimerkiksi kiinteistön palovakuutus, työntekijöiden eläke-, tapaturma-, ryhmähenki- ja työttömyysvakuutukset sekä yrityksen autojen liikennevakuutukset. (Peltola 2015, 104–108.)

Peltolan (2015, 106–107) mukaan yritys voi suojautua riskeiltä useilla eri tavoilla. Suojautumisen keinoja ovat riskien välttäminen, pienentäminen, jakaminen tai riskin jättäminen vain omalle vastuulle. Riskien välttäminen on hyvä keino erityisesti taloudellisten tappioiden ehkäisemiseksi. Maksukyvyttömälle asiakkaalle ei kannata myydä laskulla. Yrityksen riskialttiit toiminnot kannattaa kartoittaa hyvin tarkasti ja poistaa ne mahdollisuuksien mukaan. Riskien siirtäminen on esimerkiksi vakuutusten ottaminen ja tätä kautta riskin siirtäminen vakuutusyhtiölle.

”Tuotteesta voi paljastua jokin odottamaton vika, puute tai ainesosa, jolloin voidaan joutua vetämään tuote pois markkinoilta, korjaamaan tai vaihtamaan. Tämä voi tulla niin kalliiksi, että saattaa pahimmillaan ajaa yrityksen konkurssiin. Yrityksen kokoon nähden liian iso kauppa ja ostajan riitautettua tilanteen sekä kieltäytyttyään maksuista (esim. rakennuslalla, projektiyritykset) voi tilanne päättyä huonosti. Osa näistä riskeistä voidaan välttää sopimuksilla, jakamalla maksut valmistumisasteen mukaan, hajauttamalla yritystoiminta useampaan eri yritykseen ja pitämällä vastuuvakuutus oikean suuruisena.” (Yritystulkki 2022.)

Kohdeyrityksen aineellisten vahinkojen riski on melko pieni, koska varaston koko pyritään pitämään maltillisena ja yritys ei omista omaa liiketilaa tai varsinaista varastotilaa. Yritystoimintaa itsessään voidaan kuitenkin vakuuttaa esimerkiksi vastuuvahinkojen varalta. Asiakkaiden maksuvaikeudet pystytään välttämään, koska verkko-ostoksissa maksun välittäjä vaatii maksun tai laskutustavan valinnan aina ennen tilauksen valmistumista.

5 LIIKEIDEAN TESTAUS JA MARKKINATUTKIMUSKYSELY

5.1 Kyselyn taustaa

Osana opinnäytetyöprosessia toteutettiin myös markkinatutkimuskysely. Kyselyn avulla haluttiin selvittää hevosen omistajien kiinnostus ja tarve kuolainvuokraukselle

sekä tehdä markkinatutkimus, josta yrittäjät saavat uusia ideoita yrityksen kehittämiseksi ja toisaalta saatiin lisää tukea tämän opinnäytetyön tuloksena tehdyille liiketoiminta- ja kehittämissuunnitelmalle.

Kysely oli tarkoitettu hevosen omistajille, vuokraajille ja ylläpitäjille. Kysely toteutettiin kahdessa Facebookin hevosaiheisessa ryhmässä (Talliniksit ja Tätiratsastajat). Kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin omavalintainen Mylerin tai Neue Schulen kuolain vastaajien aktivoimiseksi. Kysely toteutettiin Google Forms -lomakkeella ja vastaajia pyydettiin jättämään sähköpostiosoitteensa osallistuakseen arvontaan. Kyselyyn tuli yhteensä 346 vastausta.

Kysymykset suunniteltiin yhdessä yrittäjien kesken yrityksen omien tarpeiden perusteella, eikä niinkään perustuen tiettyyn strategiaan tai teoriaan. Kyselyllä haluttiin vastauksia yrittäjien mieltä askarruttaviin kysymyksiin ihmisten ostokäyttäytymisestä kuolaimiin liittyen sekä tarpeesta päästä vuokraamaan kuolain ennen ostopäätöstä.

Lisäksi haluttiin avoimilla kysymyksillä hakea kehittämisideoita verkkokaupan valikoimaan ja uusia ideoita tuotteista tai tuotemerkeistä, joita Suomesta vielä puuttuu. Etenkin kyselyn avointen kysymysten perusteella saadut ideat ja vastaukset toivat merkittävän paljon hyötyä yrityksen liiketoimintasuunnitelmaakin ajatellen yrityksen kehittämiseen tulevaisuudessa.

Seuraavissa luvuissa on käyty läpi kyselyn tuloksia sekä tärkeimpiä havaintoja ja toimenpiteitä, joihin yrityksessä ryhdyttiin tai suunnitellaan tulevaisuudessa ryhdyttävän kyselyn perusteella saatujen ideoiden osalta.

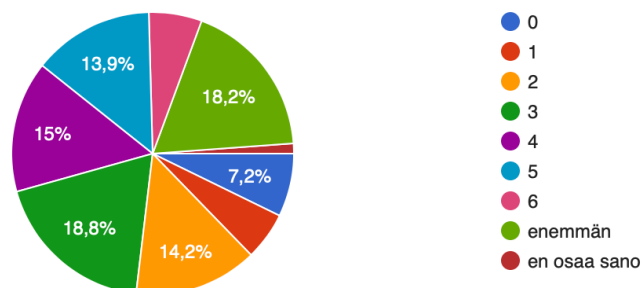
5.2 Kyselyn tulokset ja johtopäätökset

Ensimmäisessä kysymyksessä selvitettiin, kuinka montaa kuolainta hevosen omistaja/hoitaja/vuokraaja on arviolta sovittanut viimeisen kolmen vuoden aikana. Vastajista yli puolet kertoivat kokeilleensa vähintään kolmea kuolainta tai enemmän (Kuvio 4). Tästä voidaan vetää johtopäätös, että kovin monelle hevoselle ei löydy sopivaa

kuolainta heti ensimmäisellä tai toisella sovituskerralla vaan kuolaimia voi joutua testaamaan useampiakin ennen sopivan löytymistä.

Kuinka montaa kuolainta arvioit sovittaneesi hevosellesi/hevosillesi viimeisen kolmen vuoden aikana?

346 vastausta

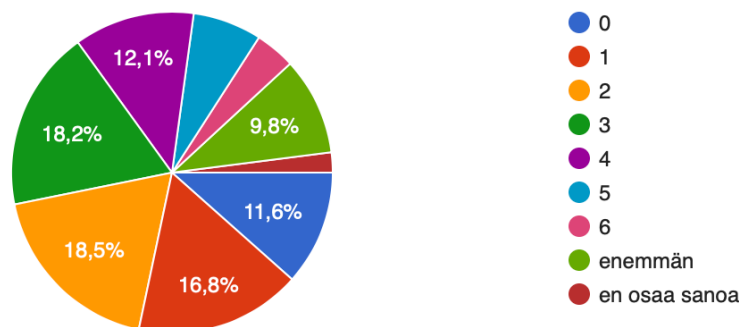


Kuvio 4. Sovitettujen kuolainten määrä.

Toisessa kysymyksessä kysyttiin, kuinka monta kuolainta vastaajat ovat ostaneet omaksi viimeisen kolmen vuoden aikana. Sovitettuja kuolaimia oli enemmän kuin ostettuja (Kuvio 5). Tämä selittynee sillä, että vaikka kuolainvuokraus Suomessa on hyvin uusi idea, niin moni on varmasti saanut kuolaimia testiin samalla tallilla olevilta muilta hevosien omistajilta tai muilta tuttavilta. Kuitenkin yli puolet vastaajista oli ostanut kaksi tai useampia kuolaimia viimeisten kolmen vuoden aikana. Tästä voitaneen vetää johtopäätös, että kyselyyn vastanneet ovat todennäköisesti ostaneet myös epäsoveluvia vaihtoehtoja, koska sovituskäytännöllä ei ole ollut saatavilla. Kuolainvuokrauksen avulla voitaisiin ainakin osa hutiostoksista karsia pois jatkossa.

Kuinka monta kuolainta arvioit ostaneesi omaksi viimeisen kolmen vuoden aikana?

346 vastausta

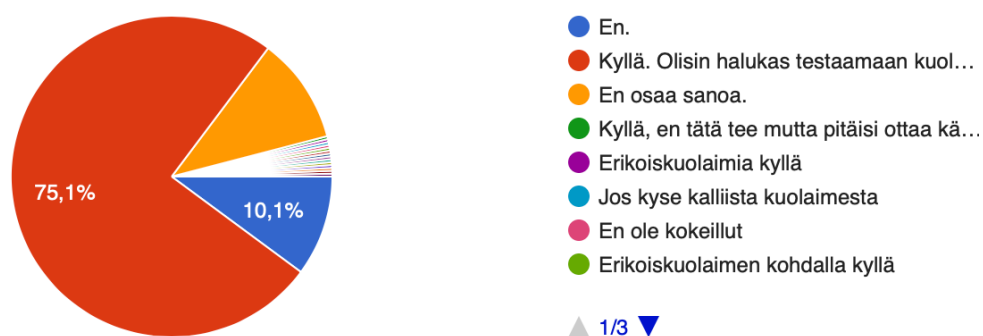


Kuvio 5. Ostettujen kuolainten määrä.

Kolmas kysymys käsitteli kuolainvuokrausmahdollisuuden tarpeellisuutta. Yli 75 % vastaajista kokivat tarpeelliseksi päästä vuokraamaan kuolaimen ennen ostopäätöstä ja lisäksi 10% kertoivat etteivät ole varmoja asiasta (Kuvio 6). Vain noin 10 % vastaajista ilmoitti, etteivät koe vuokrausmahdollisuutta tarpeelliseksi. Tämä vastaustulos vahvisti yrittäjien uskoa siitä, että ennakkotestaamiselle ennen ostopäätöstä on selkeä tarve ja ihmiset ovat valmiita myös maksamaan vuokraa tästä mahdollisuudesta. Näiden kolmen edellä esiteltyjen kysymysten vastaustulosten valossa yrittäjät päätyivät jatkamaan kuolainvuokrauspalvelua, kehittämään konseptia edelleen ja panostamaan siihen myös markkinointisuunnitelmassaan.

Koetko kuolaimen vuokraamisen tarpeelliseksi palveluksi ennen ostopäätöksen tekoa?

346 vastausta



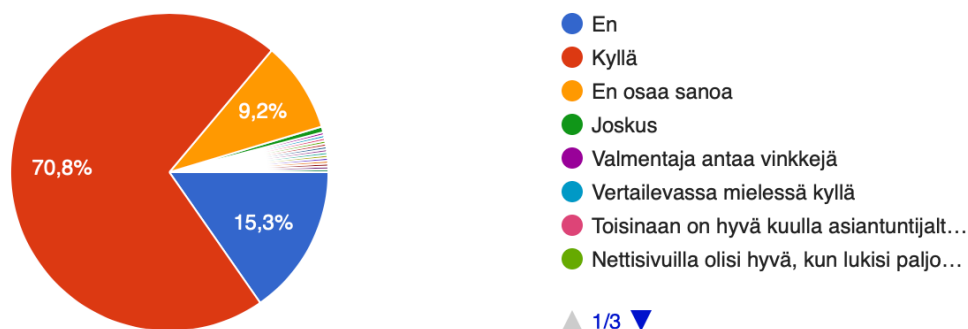
Kuvio 6. Vuokrausmahdollisuuden tarpeellisuus.

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin avun tarpeesta liittyen sopivan kuolaimen valintaan. Vaikka vastaajissa oli mukana kaikenikäisiä henkilöitä ja osa heistä oli hyvinkin kokeneita hevosenomistajia ja harrastajia, koki kuitenkin yli 70 % vastaajista tarpeelliseksi avun kuolaimen valintaan liittyvissä kysymyksissä (Kuvio 7). Kuolainvaihtoehtojen määrä on moninkertaistunut viimeisien vuosikymmenten aikana, kun tietoisuus sekä kuolainten toiminnasta sekä hevosten suun hyvinvoinnista on lisääntynyt merkittävästi. Ei siis ollut varsinainen yllätys yrittäjille, että näin moni koki neuvonnan tarpeelliseksi liittyen sopivan kuolaimen valintaan. Yrityksellä on jo käytössä kotisivuillaan sähköpostin välityksellä toimiva asiakkaan täytettävä kuolainkyselylomake, mutta koska neuvonnan tarve osoittautui kyselyn valossa näin suurkeksi, lähdettiin yrityksessä heti kehittämään neuvontaprosessia ja jalostamaan siitä yhä automatisoidumpaa sekä monipuolisempaa.

Koska neuvonnalle ja vuokraukselle koettiin edelleen suurta tarvetta, päädyttiin kyselyn perusteella yrityksessä harkitsemaan toiminnan jatkokehittämistä. Yrityksellä on paljon hiljaista tietoa ja lisäksi vuokrauksien perusteella saatua rotu- ja hevostyyppi-kohtaista tietoa, millaisille hevosille on mikin kuolain sopinut hyvin. Yrittäjät ovatkin alkaneet kartoittamaan mahdollisuuksia luoda jonkinlainen Excel-pohjainen järjestelmä, joka voisi antaa jopa automaattia suosituksia. Kehitystyö on kuitenkin edelleen vasta kartoittamisvaiheessa.

Koetko tarvitsevasi apua kuolaimen valintaan liittyvissä kysymyksissä, mikäli olisit hankkimassa uutta kuolainta?

346 vastausta



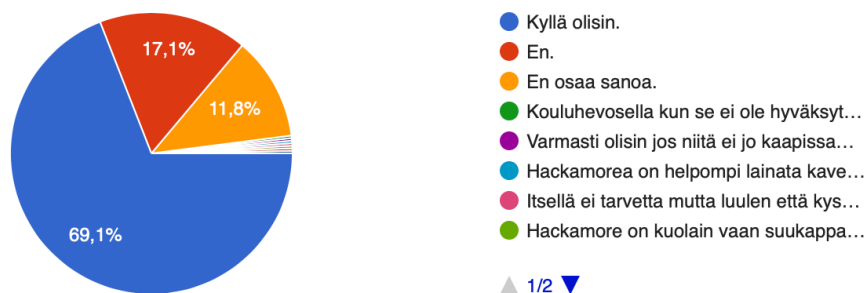
Kuvio 7. Avuntarve kuolaimen valinnassa.

Hackamore on kuolaimettomat suitsit, jossa turvan ympäri menevä turparemmi painaa hevosen nenäpiitä. Se on kuolaimen vastineena hackamoreissa. Hackamoreja käytetään herkkäsuisilla hevosilla, tai hevosilla, joilla on haavoja suupielissä. Jotkut ihmiset käyttävät hevosillaan hackamoreja, sillä haluavat käyttää hevosella mieluummin kuolaimettomia suitsia tai hevonen toimii paremmin kuolaimettomilla suitsilla. Hackamoreja on useita erityyppisiä (esim. kukkahackamoret) ja myös kuolaimettomia suitsia on useita erilaisia. (Wikipedia 2021.)

Seuraava kysymys käsitteli halukkuutta kuolaimettoman vaihtoehdon vuokraamiseen. Tämä kysymys lähti suoraan yhden yrittäjän toiveesta, että voisiko kyselyssä selvittää halukkuutta myös tällaiseen vaihtoehtoon. Liki 70 % vastaajista ilmoitti olevansa halukas vuokraamaan hackamoren ennen ostopäätöstä (Kuvio 8). Yrittäjien oman käsityksen ja selvityksen mukaan hackamore ei tällä hetkellä pysty ainakaan netin kautta vuokraamaan mistään. Tarve hackamoren käytölle saattaa olla usein vain väliaikaista esimerkiksi yllä mainittujen suupielen haavaumien vuoksi, jolloin normaalia kuolainta ei voida käyttää. Tämän vuoksi vuokraus saattaa olla asiakkaan kannalta järkevä vaihtoehto. Hackamoreen liittyy kuitenkin etenkin kokemattoman käyttäjän kohdalla tiettyjä riskejä, koska nenänpää saattaa vaurioitua tai pahimmassa tapauksessa jopa murtua kovan paineen alla, mikäli hackamore käytetään väärin. Tämän vuoksi vuokrausmahdollisuus päätettiin jättää toistaiseksi vain harkintaan. Toinen syy pitäytyä vuokraamisesta on hygienia, koska normaalisti vuokralla olleet kuolaimet on keitetty kiehuvaan veteen bakteerien tapaamisessa, mutta hackamoreissa on normaalisti nylonisia tai nahkaisia osia, joista on hyvin hankalaa poistaa kaikki bakteerit täydellä varmuudella vuokraajan vaihtuessa.

Mikäli hevosellasi voisi käyttää kuolaimetonta vaihtoehtoa (esim hackamore) olisitko halukas vuokraamaan sellaista ennen ostopäätöksen tekoa?

346 vastausta



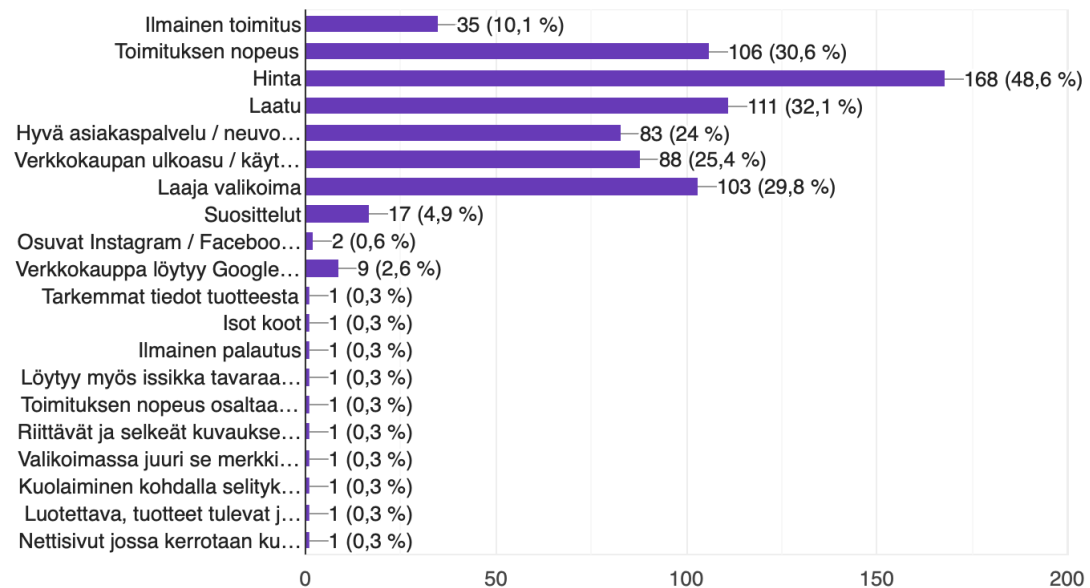
Kuvio 8. Kuolaimettoman vaihtoehdon tarve.

Viimeisessä vaihtoehtokysymyksessä kysyttiin kahta tärkeintä perustetta, miten valitsee verkkokaupan, jossa asioi mieluiten. Tämä kysymys muotoutui yrittäjien mieliin vuonna 2020, kun yritys rakensi uuden verkkokauppapohjan mainostoimisto Fenomenon kanssa ja sekä kauppa, että koko tilausprosessi uudistettiin. Tässä kohtaa yritys joutui harkitsemaan, mihin tekijöihin erityisesti panostetaan. Tämä tieto olisi ollut toki jo tuolloin hyvin tarpeellinen, mutta toki kauppaa voidaan jatkossakin kehittää mm. näiden vastausten pohjalta rakentuvan liiketoimintasuunnitelman perusteella.

Hinta koettiin vastanneiden kesken kaikkein tärkeimmäksi tekijäksi (48,6 % vastanneista) (Kuvio 9). Seuraavaksi merkittävimpiä tekijöitä olivat laatu, toimituksen nopeus ja laaja valikoima (noin 30 % vastanneista). Myös verkkokaupan ulkoasulla ja hyvällä asiakaspalvelulla koettiin olevan jonkin verran vaikutusta. Yllättävän pieni osa vastaajista (35 %) koki ilmaisen toimituksen olevan kynnyskysymys verkkokauppaa valittaessa. Yrittäjät ovat valinneet 2020 strategiaksi ilmaisen toimituksen. Jotta yritys pystyy jatkossa toimimaan yhä kannattavammin, otettiin toimitus- ja vaihtokulut uudelleen käsittelyyn yrityksen sisällä. Lisäksi vastaajilla oli vaihtoehtona esittää omia perusteita kaupan valinnalle ja myös näitä avoimia vaihtoehtoja tuli jonkin verran.

Valitse KAKSI tärkeintä perustetta, millä valitset verkkokaupan, missä asioit mieluiten.

346 vastausta



Kuvio 9. Perusteet verkkokaupan valintaan.

Kaksi viimeistä kysymystä olivat avoimia. Ne kuuluivat seuraavasti; ”Mitä tuotetta / tuotemerkkiä kaipaisit kotimaisten hevostarvikeliikkeiden valikoimiin? Sana vapaa.” sekä ”Kehitysideoita / palautetta suomalaisille hevostarvikeliikkeille!”. Näillä kysymyksillä haluttiin saada kuluttajien itse kertomana sellaista tietoa yrityksen kehittämistä varten, jota kilpailijat eivät saa ilman vastaavanlaista kyselyä. Kysymysten avulla päästiin mahdollisimman lähelle ruohonjuuritasoa ja sitä, mitä puutteita nykyisessä markkinassa nähdään. Tuotekyselyyn tuli 346 vastausta ja hevostarvikeliikkeiden palaute- ja kehitysideoihin 148 vastausta.

Tuotemerkkien ja eri tuotteiden osalta vastauksia tuli runsaasti ja hajontaa oli paljon. Tietyt tarpeet ja tuotemerkit toki toistuivat useaan kertaan vastauksissa ja nämä analysoitiinkin tehokkaammin yrittäjien kesken. Osa tuotemerkeistä oli sellaisia, että niiden saaminen Suomeen on syystä tai toisesta haastavaa tai kannattamatonta heikon kateuton vuoksi. Toivotuista tuotemerkeistä nousi kuitenkin kaksi merkkiä, joiden hankintaa verkkokaupan valikoimaan lähdettiin selvittämään ja toinen näistä päätyikin melko nopeallakin aikataululla yrityksen valikoimaan.

Palautteiden ja kehitysideoiden todella moni toivoi edullisempia vaihtoehtoja suomalaisiin verkkokauppoihin. Koska yritys on profiloitunut laadukkaiden ja anatomisesti

oikeanlaisten varusteiden myyntiin, sulkevat ainakin joiltain osin monet halpamerkit itsensä pois näiden kriteerien valossa. Toki yrityksessä päädyttiin pitämään silmät auki uusien edullisempien tuotemerkkien osalta, mikäli yrityksen laatukriteereihin sopiva merkki löytyy.

Myös sivustojen yleiseen toimivuuteen myös mobiilissa tuli paljon toiveita. Jouhevan mobiiliversio toimii yrittäjien ja mainostoimiston oman arvion mukaan kohtalaisen hyvin, mutta verkkosivuston latausnopeuteen kiinnitettiin kyselyn myötä huomiota ja mainostoimistolle annettiin toimeksiannoksi optimoida sivuston toimivuutta ja sivujen latausnopeutta.

Yrittäjien mielestä yllättävintä tuloksissa oli se, että ilmaista toimitusta ja palautusta ei enää nykyään pidetä kovinkaan merkittävänä tekijänä, kun valitaan, mistä verkkokaupasta ostokset tehdään. Yrittäjien kannalta tämä on melko lohdullinen tieto, koska toimituskustannukset ovat polttoaineen hinnan nousun vuoksi nousseet melko paljon ja samaan aikaan verkkokaupassa varsinkin ihmisten vaatteiden osalta kokoa vaihdetaan sopivampaan melko usein. Näiden seikkojen ja kyselyn vastausten perusteella yrityksissä päädyttiin toimenpiteisiin toimitus- ja palautuskustannusten jakamiseksi asiakkaan ja yrittäjän kanssa.

Kyselyn kuolainosion johtopäätöksenä oli, että palvelulle on jopa yrittäjien odottamaa isompi tarve ja palveluun päätettiin panostaa entistä enemmän lisäämällä mainontaa ja kehittämällä valikoimaa. Kyselyn tuloksena yritys otti valikoimiin uusia merkkejä ja lähti kartoittamaan kuolainneuvontaprosessin tehostamista jonkinlaisen Excel-työkälun avulla. Tämä projekti on edelleen kesken.

6 POHDINTA

Opinnäytetyö kesti prosessina pitkään sen tekijän työkiireiden vuoksi. Tämä teki osaltaan prosessista vielä kiinnostavamman, koska yritys ja sen toimintaympäristö ehtivät muuttumaan niin paljon projektin aikana. Erityisesti tänä aikana konkretisoitui tärkeys

ketterälle strategiaprosessille ja liiketoimintasuunnitelman helpolle muokkaamiselle myös jatkossa, kun toimintaympäristö jälleen muuttuu. Muutos on siis jatkuvaa ja yrityksen on pystyttävä elämään sen mukana. Myös SWOT -analyysin jatkuva päivittäminen nousi tulevaisuudessa kohdeyrityksen toiminnan kannalta elintärkeäksi tehtäväksi, jotta yritys pystyy varautumaan riskeihin ja uhkiin, mutta myös hyödyntämään tulevaisuuden tarjoamat hyödyt ja mahdollisuudet.

Analyysi toi yrittäjille uudenlaisen työkalun tarkastella asioita objektiivisesti ja laadikon ulkopuolelta. Tämän parantaa yrityksen kykyä selviytyä jatkossa paremmin muuttuvassa maailmassa, kun riskejä on pystyttävä ennalta hahmottamaan ja varautumaan niihin. Yrittäjät eivät olleet aiemmin osanneet hahmottaa yrityksen toimintaympäristöä näin objektiivisesti kaikkien olennaisten asioiden hahmottamiseksi. Esimerkkinä tästä yrityksen palveluiden jatkuva differointi ja kehittäminen kilpailuedun säilyttämiseksi jatkossakin.

Koronapandemia, nousevat korkokustannukset ja inflaatio, Venäjän ja Ukrainan välinen sota sekä energiakriisi ovat muokanneet Jouhevan ja monen muunkin suomalaisen yrityksen toimintaympäristöä ja taloudellista kenttää projektin aikana merkittävästi. Kustannusten nousu ja riski toimitusketjujen jatkuvista ongelmista tuovat tulevaisuudessa monelle yritykselle haasteita ja toisaalta korostavat liiketoiminnan suunnittelun tärkeyttä tulevaisuuden varalta.

Opinnäytetyöstä oli merkittävää hyötyä kohdeorganisaatiolle ja tältä osin prosessi oli onnistunut. Yritys pystyy jatkossa helposti ja vaivattomasti päivittämään prosessin aikana syntynyttä liiketoimintasuunnitelmaa hyvän teoriapohjan ja jo valmiin tuotoksen pohjalta. Yrityksen liiketoimintasuunnitelma tulee näyttämään jatkossa yhä tärkeämpää roolia, mikäli yritys lähtee hakemaan pankista rahoitusta laajentumiseen tai toinen yrittäjistä päättää alkaa täysipäiväiseksi yrittäjäksi.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena ja tavoitteena oli luoda kohdeyritykselle liiketoimintasuunnitelma, joka ohjaa yrittäjien toimintaa ja päätöksentekoa yrityksen kasvaessa. Erityisenä tavoitteena oli kartoittaa liiketoimintasuunnitelmaan yrityksen kilpailuedut asiakkaalle, joiden avulla yritys erottuu suuresta kilpailijamassasta. Samalla ha-

luttiin keskittyä myös toimintaa suojaaviin toimiin. Opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin kohtalaisen hyvin. Liiketoimintasuunnitelmasta saatiin uusia ajatuksia toiminnasta ja löytyi myös tekijöitä, joita kehittämällä heikkouksia voidaan kääntää vahvuuksiksi ja toisaalta, miten riskeiltä voidaan osin suojautua. Mitään mullistavaa muutosta yrityksen kehityssuuntaan ja kilpailuetujen kehittämiseen ei saatu, mutta jo otettu kurssi vahvistui yrittäjienkin mielissä oikeaksi ja toisaalta kyselytutkimuksen avulla saatiin konkreettisia uusia ideoita. Tämän opinnäytetyön teorian pohjalta yrittäjät voivat jatkossa päivittää liiketoimintasuunnitelmansa tehokkaasti. Liiketoimintasuunnitelmasta tuli melko laaja. Moniin muihin liiketoimintasuunnitelmiin verrattuna se voisi olla ehkä hieman tiiviimpi.

Kyselytutkimus oli alun perinkin yrittäjien oma ajatus saada markkinoista sellaista tietoa ja kehittämisideoita, joita kilpailijoilla ei ole ja kyselyn avulla tällaisia tuloksi saatiinkin. Kohdeyritys on jo ottanut joitain kyselyyn vastanneiden ehdottamia tuotemerkkejä myyntiin, ja koeratsastukset tuotteiden testaamiksi ovat käynnissä. Joitain tuotteita on saatu menestyksellisesti jo asiakkaidenkin käyttöön. Lisäksi yrityksellä on käynnissä joitain neuvotteluita uusia tuotemerkkien osalta kyselyn kautta saatujen ideoiden pohjalta. Yrittäjät olivat tyytyväisiä kyselystä saatuihin tuloksiin ja ideoihin ja niitä pystytään hyödyntämään vielä paljon lisää tulevaisuudessa. Kyselytutkimukseen saatiin paljon vastauksia, joka lisää sen luotettavuutta ja uskottavuutta. Uskon vastaus-ten olevan hyvä otanta alan harrastajien näkemyksistä. Kyselyiden yleinen ongelma on, että onko vastausvaihtoehdot ”oikeita”. Tämä voi osaltaan aina heikentää kyselyn luotettavuutta, jos vastaajat eivät löydä haluamaansa vaihtoehtoa. Vaihtoehtojen oikeellisuutta parantaa kuitenkin se seikka, että kyselyn laatijalla on paljon omaa kokemus aihepiiristä.

Yrityksen kannalta tulevaisuudessa hyödyllinen kehittämistyö esimerkiksi opinnäytetyöprosessina tietojenkäsittelyn puolelle voisi olla kuolainvuokrauksen avulla saadun tiedon vieminen Excel-pohjaiseen järjestelmään niin, että järjestelmä antaisi automaattisesti generaattorin tapaisesti oikeanlaisen kuolainvaihtoehdon perustuen tiettyihin normeihin, kuten hevosen rotuun, käyttötarkoitukseen, aiemmin testattuihin kuolainmalleihin sekä hevosen tyyppillisiin ongelmiin kuolaimen suhteen. Myös markkinatutkimuskysely olisi hyvä toteuttaa jatkotutkimuksena aina tasaisin väliajoin liiketoiminnan ja etenkin tuotevalikoiman pitämiseksi ajan tasalla.

Yrityksellä on hallussaan myös paljon sellaista tietoa, josta olisi merkittävää hyötyä eläinlääketieteen yliopistotasoisissa tutkimuksissa kuolaimiin liittyen. Kati Tuomola on väitellyt vuonna 2022 tohtoriksi aiheesta.

LÄHTEET

Hallavo, J. (2013). Verkkokaupan rautaisannot. Helsinki: Talentum Oy.

Hesso, J. (2015). Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakamari.

Hirsjärvi, S., Remes, P., & Sajavaara, P. (2014). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Holopainen, T. (2021.) Yrityksen perustamisopas. Turenki: Hansaprint Oy.

Hämäläinen, V., Maula, H., & Suominen, K. (2016). Digiajan strategia. Helsinki: Alma Talent.

Kamensky, M. (2014). Strateginen johtaminen–Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Oy.

Komulainen, M. (2018). Menesty digimarkkinoilla. Helsinki: Kauppakamari.

Lahtinen, T. (2013). Verkkokaupan käsikirja. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014.) Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Paytrail. (2017.) Avaintekijät menestyvän verkkokaupan perustamisessa. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.paytrail.com/hubfs/ebook/Paytrail-Avaintekijat-menestyvan-verkkokaupan-perustamisessa.pdf?hsCtaTracking=395fd131-a30c-40dd-9654-e770056a34b8%7C44195a7d-44ea-446f-a475-41f46e614b0c> [viitattu 21.3.2021].

Peltola, L. (2015). Liikeideasta liikkeelle. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Ruokonen, M. (2016). Biteistä bisnestä. Digitaalisen liiketoiminnan käsikirja. Jyväskylä: Docendo.

Santalainen, T. (2017). Strateginen ajattelu & toiminta. 2. painos. Helsinki: Hansaprint Oy.

Tieto Oyj. (2019). Osaava yrittäjä. Saatavissa: <https://www.osaavayrittaja.fi/kannattavuuslaskenta/katetuottolaskenta> [viitattu 21.3.2021].

Uusyrittäjäkeskus. (2021). Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2021. Saatavissa: https://uusyrityskeskus.fi/wp-content/uploads/2021/03/Perustamisopas_2021_uusi.pdf [viitattu 21.3.2021].

Vilkka, H. (2007). Tutki ja mittaa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Wikipedia. (2021). Hackamore. Saatavissa: <https://fi.wikipedia.org/wiki/Hackamore> [viitattu 11.12.2022].

Yritystulkki. (2022). Liiketoimintasuunnitelmat. Saatavissa: <https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/oulu/aloittava-yrittaja/suunnittelu/liiketoimintasuunnitelmat/> [viitattu 11.12.2022].

Åkerberg, P. (2017). Budjetointi 2020-luvulla. Helsinki: Alma Talent.

Kysely hevostarvikeverkkokaupan kehittämiseksi

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni, jonka tarkoituksena on kotimaisen hevostarvikeverkkokaupan kehittäminen. Kysely on tarkoitettu hevosen omistajille, vuokraajille, ylläpitäjille ja muille hevosen hoitajille, jotka ostavat hevosille varusteita. Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan yksi omavalintainen Mylerin tai Neue Schulen kuolain (pois lukien kanget). Arvo jopa yli 200€. Arvontaan osallistut jättämällä sähköpostiosoitteesi. Voittajaan ollaan yhteydessä henkilökohtaisesti.

terhi.korpela@gmail.com [Vaihda tiliä](#)



*Pakollinen

Sähköposti *

Sähköpostiosoitteesi

Kuinka montaa kuolainta arvioit sovittaneesi hevosellesi/hevosillesi viimeisen kolmen vuoden aikana? *

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- enemmän
- en osaa sano

Kuinka monta kuolainta arvioit ostaneesi omaksi viimeisen kolmen vuoden aikana? *

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- enemmän
- en osaa sanoa

Koetko kuolaimen vuokraamisen tarpeelliseksi palveluksi ennen ostopäätöksen tekoa? *

- En.
- Kyllä. Olisin halukas testaamaan kuolainta ennen ostopäätöstä vuokraa vastaan.
- En osaa sanoa.
- Muu:

Koetko tarvitsevasi apua kuolaimen valintaan liittyvissä kysymyksissä, mikäli olisit hankkimassa uutta kuolainta? *

- En
- Kyllä
- En osaa sanoa
- Muu:

Mikäli hevosellasi voisi käyttää kuolaimetonta vaihtoehtoa (esim hackamore) olisitko halukas vuokraamaan sellaista ennen ostopäätöksen tekoa? *

- Kyllä olisin.
- En.
- En osaa sanoa.
- Muu:

Valitse KAKSI tärkeintä perustetta, millä valitsit verkkokaupan, missä asioit mieluiten. *

- Ilmainen toimitus
- Toimituksen nopeus
- Hinta
- Laatu
- Hyvä asiakaspalvelu / neuvonta
- Verkkokaupan ulkoasu / käytettävyys
- Laaja valikoima
- Suosittelut
- Osovat Instagram / Facebook mainokset
- Verkkokauppa löytyy Google haullla ensimmäisten joukossa, kun haen tiettyä tuotetta
- Muu:

Mitä tuotetta /tuotemerkkiä kaipaisit kotimaisiin hevostarvikkeiden verkkokauppoihin. Sana vapaa. *

Oma vastauksesi

Kehitysideoita/palautetta suomalaisille hevostarvikeliikkeille!

Oma vastauksesi

Lähetä

[Tyhjennä lomake](#)

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Google ei ole luonut tai hyväksynyt tätä sisältöä. [Ilmoita väärinkäytöstä](#) - [Palveluehdot](#) - [Tietosuojakäytäntö](#)