



# Yritys X liiketoimintasuunnitelma

OPINNÄYTETYÖ  
Lokakuu 2023

Liiketalous  
Myyntiosaaminen

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

MANTERE, TOMI  
Yritys X liiketoimintasuunnitelma

Opinnäytetyö 41 sivua, joista liitteitä 0 sivua  
Lokakuu 2023

---

Toimeksiantajana tällä opinnäytetyöllä on yritys X, joka on aloittanut vuoden 2023 aikana erikoisvirvoitusjuomien maahantuonnin ja myynnin. Opinnäytetyön tavoitteena on parantaa yrityksen X liiketoiminnan suunnittelua lähitulevaisuudessa sen uudella toimialalla. Tarkoituksena oli tehdä yrityksen X liiketoimintasuunnitelma toiminnan suuntaviivojen ja kilpailuedun kirkastamiseksi.

Tutkimusmenetelmäksi valittiin konstrukttiivinen tutkimus yritys X:n liiketoiminnan suunnittelun ongelman ratkaisemiseksi. Työssä esiteltiin hyvän liiketoimintasuunnitelman suunnittelu ja rakenne sekä segmentointi ja kohderyhmän määrittäminen. Opinnäytetyön empiirisessä osassa lähdettiin ratkaisemaan toimeksiantajayrityksen ongelmaa liiketoimintasuunnitelman ja siihen sisältyvän liiketoimintamallin laatimisen avulla. Osiossa käsiteltiin yrityksen toimintaympäristöä, liikeideaa sekä sille avautuvaa markkinarakoa sen omien kilpailuetujen ja vahvuuksien mukaisesti.

Lopputulokseksi tuli käytännönläheinen yritys X:lle räätälöity liiketoimintasuunnitelma, minkä avulla se voi jatkaa toimintansa suunnittelua ja jatkokehitysehdotuksena miettiä suunnitelman pohjalta tulevaisuudessa erilaistumista sekä asiakaskohderyhmiään toiminnan kasvaessa. Tätä opinnäytetyötä voi hyödyntää yrityksissä, joissa liiketoiminnan suunnittelua ei ole aloitettu tai liiketoimintasuunnitelmaa ei ole kirjallisena.

---

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, myynti, liikeidea, myynninsuunnittelu

## **ABSTRACT**

Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration

MANTERE, TOMI  
Business Plan for Company X

Bachelor's Thesis 41 pages, appendices 0 pages  
October 2023

---

The thesis is commissioned by Company X, which began its operations in early 2023, importing special flavored soft drinks from European wholesalers to Finnish retail customers. The primary objective of this thesis is to enhance the business planning capabilities of Company X, with the specific purpose of creating a comprehensive business plan that the company can employ when entering the market.

A constructive study methodology was employed to address the business planning challenges faced by Company X as it enters a competitive market as a new player. The theoretical section delves into various theories related to the business planning process, the essential components of a sound business plan, strategic considerations, and customer segmentation.

The empirical portion of the study involves applying the theoretical insights to solve the specific business planning issues faced by Company X. This includes the development of a business model and a detailed business plan. Additionally, the empirical section encompasses an exploration of Company X's business concept, an analysis of the competitive environment, and a SWOT analysis of the business model.

The outcome of this thesis is a practical and customized business plan tailored for Company X. This business plan will serve as a valuable planning tool as the company embarks on its initial journey and as it expands its business to reach new customers with new products in the near future. Furthermore, this thesis can be a valuable resource for similar companies that are either in the early stages of business planning or have yet to document their business plans.

---

Key words: business plan, sales, business idea, sales planning

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA .....	7
	2.1. Suunnittelu ja rakenne .....	7
	2.1.1 Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä.....	8
	2.1.2 Yrityksen nykyiset lähtökohdat .....	8
	2.1.3 Visio ja arvot.....	10
	2.1.4 Strategia .....	11
	2.1.5 Asiakasstrategia .....	12
	2.2. Segmentointi ja kohderyhmän määrittäminen .....	13
	2.2.1 Markkinointisuunnitelma .....	15
	2.2.2 Liikeidea .....	16
	2.2.3 Myyntiprosessi.....	17
	2.2.4 SWOT-analyysi.....	18
3	YRITYS X LIIKEIDEA .....	21
	3.1. Yrityksen ja liikeidean toiminnan esittely .....	21
	3.1.1 Asiakkaan ongelman esittely .....	21
	3.1.2 Asiakkaan ongelman ratkaisu.....	22
	3.1.3 Asiakkaan hyöty ja yrityksen kilpailuetu.....	23
	3.2. Segmentointi ja kohderyhmät.....	24
	3.2.1 Tuotteet ja yrityksen tarjoamat palvelut .....	25
4	YRITYS X:n LIIKETOIMINTASUUNNITELMA .....	26
	4.1. Liiketoimintamalli.....	26
	4.1.1 Yritys X:n myyntiprosessi .....	27
	4.1.2 SWOT analyysi Yritys X:n liiketoimintamallista.....	27
	4.1.3 Yrityksen kilpailutilanne .....	29
	4.1.4 Markkinointisuunnitelma .....	30
	4.2. Yritys X tavoitteet ja taloudellisen toiminnan laskelmat.....	31
	4.2.1 Talouslaskelmat ja Yritys X rahoituspohja .....	31
	4.2.2 YRITYS X myynnin tunnusluvut.....	34
5	POHDINTA .....	37
	LÄHTEET.....	41

## 1 JOHDANTO

Päivittäistavarakauppojen virvoitusjuomavalikoimat ovat kasvaneet vuosien saatossa suurimmissa myymälöissä todella laajoiksi ja juomaosastojen lattiapinta-ala voi olla pienen lähikaupan suuruinen. Valikoimalaajennuksille on ollut tarvetta, sillä kauppojen asiakkaat hakevat uusia makuvaihtoehtoja perinteisten virvoitusjuomamakujen rinnalle ja tilalle. Suomessa toimivien virvoitusjuoma-alan suurten tavarantoimittajien rinnalle on tullut mukaan useita pienempiä yrityksiä, jotka tuovat itse maahan sellaisia vaihtoehtoja, joita muuten ei olisi tarjolla kotimaisista tukkuliikkeistä. Pienempien yritysten on mahdollista löytää paikkansa kauppojen valikoimista erikoistumalla hyvin valittuihin tuotteisiin, asiakaskohderyhmiin ja hyvällä liiketoiminnan suunnittelulla.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä yrityksen X liiketoimintasuunnitelma toiminnan suuntaviivojen ja kilpailuedun kirkastamiseksi. Työn tavoitteena on parantaa yritys X:n liiketoiminnan suunnittelua sen uudella toimialalla. Tutkimusmenetelmäksi on valittu konstrukttiivinen tutkimus yritys X:n ongelman ratkaisemiseksi sen aloittaessa uudella liiketoimintamallilla.

Opinnäytetyön toinen luku koostuu teorian viitekehystä, jossa esitellään liiketoimintasuunnitelman merkityksen yrityksen toiminnan suunnittelussa. Siinä käydään läpi liiketoimintasuunnitelman laatimisen keskeiset hyödyt, liiketoimintasuunnitelman pää rakenne sekä strategian merkitys liiketoiminnan suunnittelussa. Strategiaosiossa käsitellään strategian määrittämisen lisäksi myös asiakasstrategian merkitystä sekä asiakassegmentoinnin ja kohderyhmän määrittämisen.

Kolmas luku alkaa yritys X:n toiminnan esittelyllä, jonka jälkeen käydään läpi yrityksen liikeidea, asiakkaan ongelma ja miten yritys X ratkaisee sen. Lisäksi esitellään mitä asiakashyötyä yritys X tarjoaa asiakkailleen ja mikä on sen kilpailuetu muihin alalla toimiviin yrityksiin verrattuna.

Neljännessä luvussa käydään läpi toimeksiantajayritykselle laadittu liiketoimintasuunnitelma, esitellään yrityksen myyntiprosessi, kilpailutilanne ja analysoidaan yrityksen liiketoimintamalli SWOT-analyysiä hyödyntäen. Luku neljä sisältää myös taloudellisen toiminnan tavoitteet ja laskelmat.

Pohdintaosio pitää sisällään työn tuloksien läpikäynnin ja miten liiketoimintasuunnitelmaa voidaan kohdeyrityksessä hyödyntää liiketoimintaa suunnitellessa sekä arvioidaan, miten opinnäytetyössä esitetyt teoriat voidaan hyödyntää yrityksen liiketoiminnan kehittämistyössä. Osiossa on mukana myös jatkokehitysehdotukset kohdeyritykselle sen liiketoiminnan suunnittelua edelleen kehittäessään.

## 2 LIKETOIMINTASUUNNITELMA

### 2.1. Suunnittelu ja rakenne

Liiketoimintasuunnitelman hyödyntäminen suunnittelussa perinteisesti tulee mieleen ajoittaa sen tekeminen yrityksen perustamisvaiheessa, mutta se toimii apuna myös silloin, kun haetaan ulkopuolista rahoitusta jo olemassa olevalle yritykselle. Liiketoimintasuunnitelmasta saadaan selville laajennusvaiheessa tavoittelevan organisaation näkemykset tulevan toiminnan laajentamisesta. Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on tulevan tai olemassa olevan yritystoiminnan suunnittelu ja suunnitelma. (Hesso 2013, 10.)

Liiketoimintasuunnitelman tulisi olla rakenteeltaan loogisesti etenevä ja kattavuudeltaan sellainen, että siitä löytyy kaikki olennaiset kohdeyrityksen liiketoimintaan liittyvät osiot. Jotta työläältäkin tuntuva liiketoimintaprosessin läpivienti onnistuu hyvin, on sen laatijan hallittava yritystoiminnan kokonaisuus. Rakenteeltaan hyvä liiketoimintasuunnitelma on tiivis esitys ja kun kyseessä on uuden yrityksen tai uuden liiketoiminta alueen suunnitelma, voi siinä silloin on mukana enemmän erilaisia hahmotelmia erilaisista näkökulmista yrityksen tulevaisuudesta. Jos liiketoimintasuunnitelmaa laaditaan yritykselle, jolla on jo vakiintunutta toimintaa ja historiatietoa on saatavilla, voidaan silloin toiminnalle hakea niistä konkreettisempia suuntaviivoja. (Kinkki & Isokangas 2003, 235.)

Liiketoimintasuunnitelman keskeisenä sisältönä on esitellä ja läpikäydä yrityksen liikeidea, josta saadaan tietoa yritykselle laadittavan liiketoimintasuunnitelman sisällölle. Liikeidean tarkoitus on kertoa mitä, miten ja kenelle liiketoimintasuunnitelman tekijä tuotteitaan aikoo tarjota. Liikeidean jälkeen on vuorossa yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden selvittäminen.

Hyvästä liiketoimintasuunnitelmasta käy ilmi millä keinoilla yritys tuottaa rahaa toiminnallaan. Strategian lisäksi sisältönä on laskelmia liiketoiminnan rakenteesta myös tulevaisuuden osalta.

### **2.1.1 Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä**

Tähän osioon kirjoitetaan auki tehtävän liiketoimintasuunnitelman eri sisältö. Sisältöön tulee kohdeyrityksestä sen perustiedot, muun muassa toimiala, yrityksen nimi ja kuvaus yrityksen keinoista saavuttaa kilpailuetu sen toimimassa markkinassa. Tiivistelmään sisällytetään tietoa markkinoiden koosta ja yhtiön tavoittelemasta osuudesta ja miten yrityksen tavoittelema tila markkinassa aiotaan saavuttaa. Tiivistelmään liittyvää muuta keskeistä sisältöä on taloudellinen ennuste, tulosten yhteenveto, investoinnit ja suunnitelma niiden rahoittamisesta. Tiivistelmän hyötynä on, että sen perusteella on mahdollista summata helposti liiketoimintasuunnitelmaan keskeisesti liittyvät muuttujat esimerkiksi silloin, jos halutaan pitää suullinen esitys liiketoimintasuunnitelman sisällöstä. (Kinkki & Isokangas, 2003, 237.)

### **2.1.2 Yrityksen nykyiset lähtökohdat**

Kun tehdään toimivalle yritykselle lähtökohtatilannetta, analysoidaan siinä yrityksen sisäisiä toimintoja ja sen resursseja. Tässä yhteydessä pyrkimyksenä on löytää kehittämiskohteita analysoimalla yrityksen toiminnan sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia. Kuvaukseen lähtökohtatilanteesta sisällytetään ja eritellään yrityksen tuotteet tai palvelut, niiden tuottamisen keinot sekä miten tuotteita tai palveluja markkinoidaan. Samalla haetaan vastauksia muun muassa tuotteiden hinnoittelukysymyksiin ja miten yrityksen myyntitoiminnot, tuotanto, mahdollinen tuotekehitys sekä logistiikka on organisoitavissa. Kuvaukset lähtökohtatilanteesta esitetään kokonaisvaltaisesti siten, että siinä huomioidaan yrityksen koko toimintaan liittyvät ketjun osat. Taloudellisia tunnuslukuja analysoitaessa osa-alueina on toiminnan kasvu sekä sen laajuus. Mittareina käytetään esimerkiksi liikevaihtoa tai sen muutosta. Yrityksen kannattavuutta arvioitaessa, voidaan sitä tarkastella esimerkiksi myyntikatteen, liikevoiton tai käyttökateen prosenttiosuuden kautta. (Kinkki & Isokangas, 2003, 237.)

Markkinataloudelle on ominaista, että asiakkaiden määrä, joista yritys kilpailee, on rajallinen. Ulkoisen ympäristön analysointi aloitetaan suuremman mittakaavan

markkinailmiöistä, joihin kuuluvat esimerkiksi poliittinen, taloudellinen, sosiaalinen ja teknologinen ympäristö. Suuren mittakaavan ilmiöihin kuuluu myös lainsäädännöllinen ympäristö (Hesso 2013, 35).

Silloin kun kyseessä on uutta yritystoimintaa alkava yritys, keskitytään lähtökohdatilanteessa kuvailemaan yritysideaa ja taustoja miksi siihen on päädytty. Mukaan otetaan yrittäjän tai yrittäjien omat tavoitteet ja motiivit siitä, miksi yritystoiminta ollaan aloittamassa. Tällöin lähtökohdatilanteessa kuvataan mahdollista asiakaskuntaa ja sen potentiaalia käyttäen pohjana yritysideaa. Tällaisessa liiketoimintasuunnitelman lähtötilanteessa otetaan huomioon yrittäjän omat voimavarat toiminnan pyörittämiseen. Tällaisia voimavaran määrittelemisen keinoja voivat olla muun muassa yrittäjän taustan, koulutustaustan, oman työkokemuksen ja muun yritystoiminnan kannalta merkittävän osaamisen kuvaaminen. Tarvittavan yritystoiminnan rahoituksen hankkiminen kuvataan niiltä osin kuin se vain alkuvaiheessa on tiedossa, ainakin päälinjojen osalta. (Kinkki & Isokangas, 2003, 238.)

Liiketoimintasuunnitelman tekemisen yksi tarkoitus aloittavalla yrityksellä on myös esittää rahoittajille mitä ja miten ollaan tekemässä uutta yritystoimintaa ja millaista rahoitustarvetta se aiheuttaa. Analysoitaessa ulkoista ympäristöä, saadaan tietoa siitä, mitä taloudessa tapahtuu, miten kilpailijat toimivat, asiakkaiden tarpeista ja ostohaluista sekä asiakaskohderyhmän määrittelystä. Sisäiseen ympäristöön kohdistuvassa analyysissä haetaan tietoa organisaation mahdollisuuksista vastata ulkoisen ympäristön analyysien löydöksiin tullessiin mahdollisuuksiin ja uhkiin. Ulkoisia tekijöitä on monia ja ne vaikuttavat yrityksen eri tavoin toimintaan. Liiketoimintasuunnitelman osana eri tekijöitä tarkasteltaessa tarkoituksena on hahmottaa eri tekijöitä ja niiden vaikutusta muutoksiin. Ulkoisesta toimintaympäristöstä on erotettavissa kaksi eri tasoa, yhteiskunnallinen kehityksen taso ja taso, jonka vaikutus on yrityksen lähiympäristössä ja sen kehityksessä. Suunniteltaessa yrityksen toimintaa laajemman yhteiskunnallisen kehityksen näkökulmasta, huomioidaan esimerkiksi poliittinen, lainsäädäntöön perustuva, taloudellinen ja eettinen kehitys, joita tekijöitä suunnitteluvaiheessa analysoimalla on mahdollista tunnistaa niitä uhkia ja mahdollisuuksia, jotka ovat tärkeitä liiketoiminnan ja sen suunnittelun kannalta. (Kinkki & Isokangas, 2003, 238.)

Yrityksessä tehtävän toiminnan suunnittelun ulkoisen, kilpailu- ja lähiympäristön kohteina on toimialan kehitys, jossa toimialaa ja kehitystä siinä tarkastellaan, tai ainakin olisi hyvä tarkastella niin paikallisesti, valtakunnallisesti kuin kansainvälisesti. Analyysissa eritellään toimialan rakenteelliset tekijät, joita ovat toimialan koko, yritysten määrä kyseisellä toimialalla, alueellinen rakenne ja edellisten vuosien historiallinen kehitys sekä tuleva kehitys. (Kinkki & Isokangas, 2003, 238–239.)

### **2.1.3 Visio ja arvot**

Tulevaisuuteen näkyviin suuntaava yrityksen tahtotilan kertoo visio, jossa sisällönä on yritykselle asetettujen tavoitteiden ja sen päämäärien toteutumien lopputulos, kun taas arvot ovat yrityksen toiminnan periaatteita (Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen, Siikavuo 2009, 28). Jotta voidaan saavuttaa jotain mihin yrityksen toiminnassa ollaan pyrkimässä, on tiedettävä selkeästi tavoite. Vaikka yrittäjällä itsellään voikin olla selkeästi tiedossa, mihin yritys on menossa, niin yrityksen asiakkailta tai henkilöstöllä ei siitä voi olla varmuudella tietoa ilman, että tavoitteet on selkeästi kerrottu ja avattu. Yrityksen vision tehtävänä on kertoa, mikä on yrityksessä pyrkimyksenä antaen suunnan ja voimaa päivittäiselle työlle ja sen tekemiselle. Matka kohti yrityksen määrittämää visiota voi olla pitkä ja siihen voi mahtua mukaan erilaisia haasteita ja onnistuakseen vision saavuttaminen vaatii hyvää strategiaa eli liiketoiminnan suunnittelua ja myös hyvästä onnesta voi olla apua (Hesso 2013, 28.)

Arvot toimivat yrityksen apuna ja ne toimivat sääntöinä visiota kohti matkatessa ja niiden noudattaminen on tärkeässä roolissa esimerkiksi yrityksen sisäisen hengen ylläpitämiseksi ja kehittämisessä sekä myös ulkoisten sidosryhmien takia. Jos yrityksen toiminta muuttuu sen arvojen vastaiseksi, voidaan ajatella sen olevan yrityksen loppuvaiheen alkua sillä usein yrityksen arvojen mukaista toimintaa arvioivat ja tarkkailevat useat eri sidosryhmät, joissa tässä otan esiin asiakkaat ja kilpailijat. (Hesso 2013, 24.) Yrityksen arvolupaus kertoo mitä tuotteita tai palveluja se tarjoaa asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi (Hänti 2021, 85).

### 2.1.4 Strategia

Strategiaan sanana törmää väistämättä liiketoimintasuunnitelmaan suunnitelmassa ja rakennetta miettiessä. Tarkoituksena strategialla on määritellä yrityksen pitkän aikavälin suunnitelma ja usein strategian laadinta ymmärretään monessa yrityksessä synonyyminä liiketoimintasuunnitelman teolle, vaikka se on vain osa liiketoimintasuunnitelmaa, esimerkiksi vaikka suunnitellaan jonkun idean tai tuotteen kaupallistamista. Strategian tarkempi kuvaus eli mitä sillä tavoitellaan pitää sisällään kilpailussa menestymisen, erottautumiskykyä kilpailijoista sellaisten seikkojen osalta, jotka luovat asiakkaille arvoa ja ovat asiakkaiden arvostamia. (Eloranta, 2018, 32.)

Pitkän aikavälin menestyksen mahdollistaa strateginen johtaminen. Yrityksen operatiivisen johtamisen fokus on nykyhetkessä ja lähiviikoissa, strateginen johtaminen vuorostaan pitää sisällään tulevien kuukausien, vuosien ja vuosikymmenten asioita. Strategia sisältää joukon päätöksiä ja toimenpiteitä, jotka tuovat menestystä yrityksen tulevaisuudessa. (Vuorinen, 2014, 15.)

Yrityksen valinnat, joilla se pyrkii saavuttamaan kilpailuetua ovat strategian ytimessä, ja strategia on lähde kilpailuedulle yrityksessä. Strategian sisältöön kuuluu vähintään yrityksen valinnat sen tavoitetilasta, bisneskonseptista tai liiketoimintamallista, jossa kuvataan mitä, kenelle ja miten. Strategia sisältää myös kuvauksen menestyksen perustalle, joita ovat kilpailuetu ja yrityksessä oleva ydinosaaminen, ja ne toimenpiteet, joilla strategia toteutetaan (Mitronen & Raikaslehto, 2019, 56). Vaikka strategia sana joissakin kasvu- tai startupyrityksissä ei ole käytössä ja sitä ei ole virallisesti määritelty tai tehty strategista suunnitelmaa, niin niistä kuitenkin löytyy lähemmin tarkastellessa paljonkin strategisia päämääriä, tavoitteita ja valintoja. Ne asiat voivat olla kuitenkin määriteltynä esimerkiksi valinnaksi missä liiketoiminnassa yritys on mukana tai miten asioita tehdään, joilla yrityksen tarkoituksena on luoda yritykselle oman menestymisensä tien. Usein siis strategia löytyy lähes jokaisesta yrityksestä, jos sitä tarkastellaan edellä mainittujen seikkojen kautta. (Mitronen & Raikaslehto, 2019, 57.)

Strategian keskeisenä tehtävänä on määrittää päämäärät tai visiot siitä, mihin ollaan pyrkimässä ja mikä yrityksen tavoite on muutaman vuoden päästä arvioiden miltä yrityksen toiminta ja maailma sen ympärillä näyttää. Lisäksi mukaan tulee vielä omistajien tahto siitä mitä he yritykseltä haluavat ja strategian tulee myös kertoa, miten kilpailuedut saadaan käytännössä toteutettua, toimeenpanon suunnitelman kautta. (Mitronen & Raikaslehto, 2019, 56.)

Yritys valitsee markkinat missä se toimii ja tavoitteena strategialle on luoda yritykselle kilpailuetua perustuen yrityksen vahvuuksiin ja sen suhteeseen tuottaa muita paremmin tuotteita sekä palveluja, joita sen asiakkaat tarvitsevat. Strategian tarkoitus on palvella valittujen asiakkaiden tarpeita ja tuottaa arvoa erottautumalla kilpailijoista ja sen avulla saatu kilpailuetu on keskeisin tie yrityksen menestykseen sen kilpaillessa asiakkaidensa rahavirroista (Eloranta, 2018, 32).

Hyvän strategian tunnusmerkkinä on, että sen avulla kilpailutilanteessa oleva yritys pystyy parempaan tuloksentekoon verrattuna kilpailijoihin, pitämään huolta olemassa olevien asiakkaiden tyytyväisyydestä ja hankkimaan uusiakin asiakkaita (Eloranta, 2018, 33).

Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa on tärkeää sisäistää yrityksen määrittämä strategia. Tämä korostuu erityisesti isoissa yrityksissä, missä liiketoimintasuunnitelman teko voi olla jaettu eri yksiköiden ja vastualueiden kesken, jolloin voidaan kyllä saada aikaan hyvä liiketoimintasuunnitelma yksittäisellä liiketoiminta-alueella, mutta se ei tarpeeksi hyvin huomioi koko yrityksen strategiaa eikä siten palvele yrityksen visiota toivotulla tavalla. Tarkoitus erityisesti isomman yrityksen osalta liiketoimintasuunnitelmia laatiessa on saada sen tekijä ymmärtämään, miten koko organisaatiolle määritelty strategia suunnitellaan hänen omalla vastualueellaan. (Hesso 2013, 12–13.)

### **2.1.5 Asiakasstrategia**

Liiketoimintastrategiaa tukevan asiakasstrategian laatiminen on edellytys asiakkuuksien johtamiselle. Asiakasstrategiasta käy ilmi millaisia tavoitteita asiakkuuksille asetetaan ja millaisia ovat sen tavoittelemat asiakkaat. Lisäksi asiakasstra-

tegia kertoo, miten asiakkuuksille asetettuja tavoitteita mitataan, missä eri kanavissa toimitaan ja miten yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut sovitetaan sen asiakkaille sopiviksi. Yrityksessä laaditun asiakasstrategian avulla asiakkuuksien järjestelmällinen johtaminen edellyttää nykytilan analyysiä, joka toimii lähtökohdana suunnittelulle asiakkuuksien johtamiseen. Jotta nykytilan analyysia voidaan pitää onnistuneena, siitä pitäisi saada tieto yrityksen lähtötilanteesta, vahvuuksista ja puutteista. Analyysiin sisältyy kuvaus yrityksen liiketoimintaympäristöstä, eri asiakkuuksista ja niiden hallinnan tasosta ottaen huomioon myös asiakassuhteen merkityksestä yrityksen muihin toimintoihin, esimerkiksi tuotekehitykseen. Yrityksen analysoidessa asiakkaitaan, tulisi sen ottaa kantaa myös eri asiakkaiden kannattavuuteen. (Hänti, Kairisto-Mertanen, Kock 2016, 73.)

Strategiset asiakkuudet ovat ne asiakkaat, jotka ovat sille arvokkaimpia ja tavoitteena yrityksessä niiden osalta on kehittää ja lujittaa asiakassuhdetta varmistuen asiakassuhteen pitkäaikaisuus. Strategiset asiakkuudet pyritään hyödyntämään maksimaalisesta ja havaitsemaan myös niissä olevat uudet liiketoimintamahdollisuudet. Hyötynä asiakasyritykselle on, että myyjäyritys tukee sen tavoitteita auttamalla kehittämään asiakasyrityksen liiketoimintaa. Asiakkaan arvokkuuden voi määrittellä sen liikevaihdon tai asiakkuuden kannattavuuden perusteella tai myös tulevaisuuden potentiaalin kautta, esimerkiksi uusien myyntimahdollisuuksien tai asiakkaan tarjoaman referenssiarvon kautta. (Hänti, Kairisto-Mertanen, Kock 2016, 76.)

## **2.2. Segmentointi ja kohderyhmän määrittäminen**

Aloitettaessa uutta yritystä tai yritystoiminnan laajennusta on tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa määrittää ja rajata yrityksen kohderyhmä suunnitelmaa laatiessa. Tällöin on mahdollista markkinointisuunnitelmaa luodessa helpompi miettiä toimenpiteitä, joilla saadaan luotua riittävää kohdeyritykseen kohdistuvaa kysyntää. Liiketoimintasuunnitelman rungosta saattaa usein jäädä pois asiakkaiden tarpeiden analyysi tai ostokäyttäytymiseen liittyvä pohdinta (Hesso 2013, 14).

Prosessi segmentoinnista alkaa tutkimalla markkina-alueen kysyntää ja ostokäyttäytymistä, jossa selvitetään minkäkokoinen, on markkina ja mikä on sen rakenne. Koon määrittämisessä voidaan ottaa huomioon esimerkiksi kotitalouksien lukumäärä, perheiden koko ja alueen tulotaso. Ostokäyttäytymisen tunnuspiirteitä analysoidaan, millainen on tyypillinen ostotapahtuma ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä varsinaista ostajaa. Tämän jälkeen valitaan segmentointikriteeri ja niiden perusteella valitaan kohderyhmät. Yrityksellä on jo voinut olla näkemys sen tulevista asiakkaista ja segmenteistä ja tässä kohtaa ne muodostuvat lopullisiksi ja toisistaan rakenteeltaan erilaisiksi. Segmentit, jotka yritys haluaa asiakkaikseen kohdistamalla esimerkiksi markkinointia ovat yrityksen kohderyhmiä (Hesso 2013, 89). Segmentointiin on olemassa erilaisia kriteerejä ja kuviossa 1. on esitetty yritysmarkkinassa käytettyjä segmentointikriteerejä.

<p>Demografiset kriteerit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• toimiala</li> <li>• liikevaihto</li> <li>• liikevaihto</li> </ul>	<p>Elämäntyylikriteerit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• arvot</li> <li>• yrityksen kulttuuri</li> <li>• toimintatapa</li> </ul>	<p>Asiakassuhdekriteerit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ostojen määrä</li> <li>• ostojen tiheys</li> <li>• ostojen arvo</li> <li>• uskollisuus ostoissa</li> </ul>
--	--	--

KUVIO 1. Segmentointikriteerejä yrityksille (muokattu Hesso, 2013, 90)

Kohderyhmää tarkentaessa yrityksessä mietitään keitä ovat sen asiakkaat, sillä yritys on olemassa asiakkaita varten, joiden tarpeet yritys tyydyttää ja jotka ovat valmiita maksamaan yritykselle sen tarjoamista palveluista tai tuotteista. Asiakasvalinnassa kohderyhmien määrittäminen on resurssien riittävyyden kannalta tärkeää ja määrittämisen lisäksi kohderyhmien rajaaminen on tärkeä osa prosessia, jolloin yritys ei turhaan yritä saada sellaisia asiakkaita itselleen, joiden tarpeita se ei pysty tyydyttämään. Rajausta ei kuitenkaan tule tehdä liian tiukasti, jottei yrityksen kaikki potentiaaliset mahdollisuudet jää näkemättä. (Kortelainen, Kyrö 2015, 36.)

Asiakaskohderyhmän määrittäminen on tärkeää myös siksi, että saman ratkaisun tarjoaminen kaikille asiakkaille johtaa yrityksessä siihen, ettei sen tarjoamat tuotteet tai palvelut puhuttele aidosti ketään. Asiakasryhmittelyyn perustana voidaan käyt-

tää heidän tavoitteitaan, tilannettaan tai mieltymyksiä aina persoonatasolta lähtien. Pienen yrityksen paikka markkinoilta löytyy usein tarkalla rajauksella sekä kohdistamisella sellaisiin segmentteihin, joista suuret yritykset eivät ole kiinnostuneita (Hänti, 2021, 42). Asiakasryhmittelyn edetessä myös asiakkaan edustaja hahmotellaan tarkemmin asiakaspersoonaksi, jonka kanssa yritys toimii. Kun kyseessä on yritysasiakas, persoona voi sisältää tietoja hänen työtilanteestaan ja sen yksityiskohdista, kuten kuinka kauan henkilö on ollut tehtävässään tai mitkä ovat hänen vastuualueellaan ja mahdollisuudet vaikuttaa vaikkapa hankintapäätöksiin.

Asiakaskeskeisessä lähestymistavassa lähdetään liikkeelle yksittäisen asiakkaan täsmätarpeista, jolloin mahdollista on löytää mikrosegmenttejä ja löytää silti jopa asiakasmassoja, mutta asiakaskeskeisesti, vaiheittain ja hallitummin kuin perinteisessä asiakassegmentoinnissa. Myös asiakas kokee toimintamallin enemmän omakseen. Kun segmentointi aloitetaan asiakasmassasta, niin siinä lähtökohtaisesti lähdetään kaventamaan asiakaskuntaa tunnistettujen segmenttien kautta siirtyen valittuun segmenttiin. Asiakaskeskeisessä mallissa asiakkaiden määrää kasvatetaan yksittäisestä asiakkaasta kohti suurempaa asiakasmäärää ja tämän etuna se, että tällöin asiakkaiden tarpeiden on täsmällisemmin tiedossa ja yrityksen asiakkaalle tarjoama arvo on suurempi. Myös todennäköisemmin tyytyväiset asiakkaat toimivat suosittelijoina jakamalla kokemustaan muille mahdollisille asiakkaille. (Hänti, 2021, 45.)

### **2.2.1 Markkinointisuunnitelma**

Markkinointisuunnitelman sisällyttämisellä liiketoimintasuunnitelmaan kirjataan siihen se, miten kysynnän luonti suunnitellusti tapahtuu valitussa tai toivottavassa kohderyhmässä. Markkinointisuunnitelman teon merkitys on erityisen tärkeätä uudessa liiketoiminnassa tai kokonaan uutta aloittavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa, joissakin tapauksissa se on jopa tärkein osio liiketoimintasuunnitelmaa. Sen sisältönä mietitään tuote- ja palvelukokonaisuudet, jotka ovat yritykselle valitun strategian mukaisia ja mietitään niiden osalta hinnoittelu

kannattavaksi. Markkinointiviestinnän avulla potentiaalinen asiakas saadaan tietoiseksi yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista ja herätetään tarve asioida kohdeyrityksessä. (Hesso 2013, 14–15.)

### 2.2.2 Liikeidea

Liikeidean tarkoitus on tiivistää laajemmankin liiketoimintasuunnitelman sisältö tiiviiseen muutaman lauseen muotoon vastaamalla yksinkertaisesti kysymyksiin mitä, miten ja kenelle? Kysyttäessä mitä, kuvataan yrityksen tarjoamat ja tuottamat tuotteet ja palvelut, jotka voivat olla konkreettisia tuotteita tai palveluna tarjottavia tuotteita (Hesso 2013, 24). Konkreettinen tuote voi ja usein pitääkin sisällään erilaista palvelua kuten myynnin yhteydessä asiakaspalvelu tai johonkin tekniseen tuotteeseen liittyvä ylläpitävä palvelu esimerkiksi huolenpitosopimus. Tuoteryhmiä on myös erilaisia, vakiintuneita ns. vakiotuotteita ja erikoisempia erikoistuotteita, jotka voivat olla erityisesti juuri kyseiselle asiakkaalle erityisesti tilattu tai valmistettu (Holopainen 2020, 13). Ne kirjoitetaan selkeästi auki asiakasta ja mahdollisia rahoittajatahoja varten, jotta niistä selviää yrityksen tuottama lisäarvo asiakkaalle sekä yritykselle.

Kysymykseen miten, avataan logiikka siitä tavasta, miten yritys saa tuotteensa tai palvelunsa ostettavaksi ja asiakkaat niistä tietoiseksi (Hesso 2013, 24). Tässä kuvauksesta yrityksen tavasta toimia tulee miettiä myös liikeideaa tehdessä niitä yrityksen voimavaroja, joita sillä on käytössään sen tarjoamien tuotteiden tai tarjoamiensa palvelujen aikaansaamiseksi. Tällaisia voimavaroja ovat esimerkiksi yrityksen aineelliset voimavarat (Holopainen 2020, 13).

Kenelle kysymykseen vastauksen tarkoitus on kertoa keitä tai mitä ovat yrityksen asiakkaat ja määriteltynä massasta erottuvalla tavalla (Hesso 2013, 25).

Yrityksen tarjonnassa oleville tuotteille tai sen tarjoamille palveluille tulee olla markkinat ja kysyntää, jotka syntyvät asiakkaiden ostaessa sen tuotteita ja palveluja tarpeidensa tyydyttämiseksi. Liikeidean tässä vaiheessa tulee selvittää mikä tai mitkä ovat ne asiakasryhmät, joiden tarpeet yrityksen on mahdollista tyydyttää tarjonnallaan (Holopainen 2020, 13). Tämä osio kohderyhmän määrittelyn

ajattelusta yrityksen liiketoiminnan suunnitelmaa on siis tärkeää ottaa mukaan itse suunnitelmaa jo tehtäessä (Hesso 2013, 14).

Liikeidean tarkempaa kuvausta tehdessä Mitä-osiossa ensimmäisenä mietitään yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut, jotka voivat olla konkreettisia tuotteita tai palveluna tarjottavia tuotteita. Konkreettinen tuote voi ja usein pitääkin sisällään erilaista palvelua kuten myynnin yhteydessä asiakaspalvelu tai johonkin tekniseen tuotteeseen liittyvä ylläpitävä palvelu esimerkiksi huolenpitosopimus. Tuoteryhmiä on myös erilaisia, vakiintuneita ns. vakiotuotteita ja erikoisempia erikoistuotteita, jotka voivat olla erityisesti juuri kyseiselle asiakkaalle erityisesti tilattu tai valmistettu. Taulukossa 1. on kuvattuna edellä mainitut liikeidean selventämiseen käytettävät keskeiset kolme kysymystä ja mitä tietoa niiden avulla halutaan saada.

TAULUKKO 1. Liikeidean kolme kysymystä (mukaelma Hesso 2013, 25).

<b>Mitä?</b>	Yrityksen tuottamat tuotteet ja palvelut
<b>Miten ?</b>	Millä logiikalla tuotteet ja palvelut saadaan asiakkaan tietoon
<b>Kenelle?</b>	Yrityksen asiakassuunnitelma – kenelle tarjotaan erottautumalla muista

### 2.2.3 Myyntiprosessi

Keskeisimpiä haasteita kasvuyritykselle on uusien asiakassuhteiden hankkiminen ja niiden rakentaminen. Yrityksen myyjän hyvät henkilösuhteet asiakkaisiin on keino, jolla yritys erottautuu kilpailijoistaan silloin kun palvelun tai tuotteen laatu ja hinta ovat lähes samat kilpailijoihin verrattuna. Asiakkaan ja myyjän välinen tärkeä pohja on tunne sosiaalisesta yhteydestä silloin kun rakennetaan uutta asiakassuhdetta. (Kaski&Vuori 2021, 53.)

Myyntityö on prosessi, jolla pyritään parantamaan asiakastyytyvää, rakentamaan asiakassuhteista pitkäkestoisia, saamaan säännöllisesti kauppaa sekä

referenssejä asiakkailta toisille asiakkaille. Yrityksen myyntiprosessin muodostavat myyntistrategia ja myyntitaktiikka. Strategiassa tehdään oikeita asioita asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi ja se on myyntiprosessissa suunnitteluosio, jossa asetetaan tavoitteet tai tahtotila. Strategiaa kehitetään yrityksessä myynnin johdon toimesta ennen itse myyntityötä. Strategia kuvaa mitä tehdään. Myynnin taktiikka tarkoittaa oikeiden asioiden tekemistä, mitä tehdään ja valitun myyntistrategian toteuttamista. Se alkaa asiakaskontaktista ja se on strategian kanssa samanarvoista, vaikka seuraakin suunnittelu- eli strategiavaihetta. Myyntiprosessin tarkoitus yksinkertaisesti on aikaansaada myönteinen ostopäätös asiakkaalta. (Leppänen 2007, 49–51.)

#### **2.2.4 SWOT-analyysi**

Eräs tunnetuimmista yritysten käyttämistä analyysimalleista on Boston Consulting Groupin kehittämä nelikentäinen analyysimalli, jota kutsutaan SWOT-malliksi. SWOT-analyysin nelikenttä on jaettu laatikoihin eli kenttiin, joista kaksi keskittyy yrityksen sisäisiin ja toiset kaksi ulkoisiin tekijöihin. SWOT-analyysin tarkoituksena on saada selville ja kirkastaa yrityksessä olevat sisäiset vahvuudet sekä heikkoudet ja ulkoiset tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Pelkkä asioiden listaus ei ole hyvä SWOT-analyysi vaan siihen tulee sisällyttää analyysin pohjalta ratkaisuja sekä johtopäätöksiä (Hesso 2013, 69). SWOT analyysin auttaa yritystä ymmärtämään mitä se tekee tällä hetkellä parhaiten sekä löytämään menestyksikkään strategian tulevaisuutta varten tutkien sekä ulkoisia että sisäisiä tekijöitä, joista osa on yrityksen omissa käsissä ja osa taas ei. SWOT-analyysin avulla yrityksessä voidaan herätä haastamaan sen riskialttiita olettamuksia ja paljastaa piilossa olevia seikkoja, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan ja suorituksiin (MindTools n.d.). Aloitettaessa kirjoittamaan SWOT-analyysiä tehdään erilaisista asioista listausta, mutta sen tekeminen pitää sisällään paljon muutakin. Esimerkiksi vahvuuksia listatessa saadaan siinä myös samalla ideoita muihin listauksiin, joita ovat heikkoudet, ulkoiset uhat ja mahdollisuudet (MindTools n.d.).

SWOT-työkalun tarkoituksena on saada aikaan yrityksessä selkeä kokonaiskuva sen tilanteesta tukemaan strategisia valintoja. Hyvän SWOT-analyysin tueksi

vaaditaan erilaisia osa-analyysejä yrityksen toimintaympäristöstä ja sen resursseista sillä, jos yritystä sen toimintaympäristöä ei tunneta, niin analyysin teko oikein ei ole mahdollista. (Vuorinen, 2014, 88.)

Sisäiset vahvuudet ovat ne asiat, jotka yrityksessä tehdään ja osataan hyvin tai ne erottavat yrityksen sen kilpailijoista. Vahvuuksia voi olla esimerkiksi yrityksen henkilökunnan motivaatio työntekoon tai osaaminen, vahvat tuotantoprosessit ja ne asiat, jotka yritys tekee paremmin kuin muut. Myös erityinen liiketoiminnan arvontuottaminen tai ainutlaatuiset resurssit ovat yrityksen vahvuuksia. Vahvuuksia voit tunnistaa myös ajattelemalla niitä asioita, jotka kilpailija näkee yrityksessä (MindTools n.d.). Analyysia ja arviointia tehdessä on tarpeellista myös miettiä miksi nämä eri osatekijät ovat vahvuuksia ja miten yrityksessä niitä voidaan vahvistaa entisestään (Riekk & Ahosola 2022.)

Yritystoiminnassa on luontaista, että sillä on sisäisiä heikkouksia. Niitä analysoitaessa analyysia tehdessä yrityksen kannattaa henkilöstöön, järjestelmiin ja prosesseihin. Analysoitaessa sisäisiä heikkouksia haetaan kohtia missä on parannettavaa ja mitä pitäisi välttää. Heikkouksia miettiessä yrityksessä kannattaa ajatella miten muut yritykset näkevät analyysiä tekevän yrityksen ja tutkia miksi kilpailijat ovat joissakin asioissa parempia. Jotta tästä osasta analyysia saadaan mahdollisimman laadukasta tietoa, kannattaa sitä tehdessä listata reilusti ne asiat tai tekijät mitkä koetaan heikkouksiksi. (MindTools n.d.). Niin kuin vahvuusiakin analysoitaessa, myös heikkouksien kohdalla kannattaa miettiä miksi juuri kyseiset asiat ovat yritykselle heikkouksia. Heikkouksia listatessa voidaan niitä listata ajattelemalla esimerkiksi missä tilanteessa ja miksi yritys on hävinnyt tarjouskilpailun asiakkaalle tai miksi joku asiakkuus on kannattavuudeltaan heikko. (Riekk&Ahosola 2022).

Ulkoiset mahdollisuudet yritykselle tulevat usein yrityksen ulkopuolisista tilanteista ja niitä tarkasteltaessa katse kannattaa pitää tulevaisuudessa koittaen nähdä, mitä mahdollisuuksia se tarjoaa. Mahdollisuus voi tulla esimerkiksi markkinatilanteen kehittymisestä, muutoksesta siinä tai teknologian kehittymisestä. Jos yritys tunnistaa mahdollisuuden riittävän hyvin, se voi tarjota suurenkin kehittymismahdollisuuden tai kilpailuedun. Analyysia tehdessä kannattaa ottaa huomioon sellaiset pienemmätkin mahdollisuudet, joihin yritys pystyy nopeasti

reagoimaan (MindTools n.d.). Toimintaympäristön muutoksen kautta tulevia uusia mahdollisuuksia voi saada selville miettimällä millaisia uusia trendejä tai suuntauksia yrityksen toimialalla on ja miksi nämä voivat olla mahdollisuuksia yritykselle. Näkökulmaksi voi ottaa vaikka muutokset asiakkaiden ostokäyttäytymisessä tai teknologiassa ja tavoitella parasta mahdollista hyödyntämistä yrityksessä (Rieki&Ahosola 2022).

Ulkoiset uhat voivat pitää sisällään laajasti kaikki ne ulkopuoliset asiat, joilla on negatiivinen vaikutus liiketoimintaan. Tällaisia asioita voivat esimerkiksi olla materiaalien saatavuusongelmat, markkinoiden muuttuvat vaatimukset tai pula työvoimasta. Myös yrityksen huono taloustilanne voi olla uhka. Uhkien ennakoiminen ja niihin varautuminen on tärkeää, jotta niiden realisoituessa ei yrityksessä jäädä toimettomaksi. Vaikka uhkia analysoitaessa onkin hyvä miettiä miten kilpailijat toimivat, niin aina ei kannata yrittää tehdä asioita samalla tavalla kuin muut, sillä kilpailijayrityksen tapa toimia uhkia vastaan ei välttämättä sovi muihin yrityksiin. (MindTools n.d.). Uhkien tunnistamisen ja listaamisen lisäksi, yrityksessä kannattaa miettiä miten se voi varautua niihin tai estää niiden toteutumista (Rieki&Ahosola 2022).

Vaikka SWOT-analyysi on hyvin yleisesti käytetty analyysityökalu, on se usein myös väärin tulkittu strateginen työkalu. Jos SWOT-analyysi tehdään ilman pohjatöitä, lopputuloksena on vain pinnallinen analyysi. Jos asiat vain analyysiä tehdessä listataan, se ei auta analyysin kohteena olevaa yritystä kehittymään eteenpäin. Toivottu tavoite SWOT-analyysille on sen perusteella tehtävät strategiset valinnat ja toimintasuunnitelma. (Vuorinen, 2014, 94.)

### **3 YRITYS X LIIKEIDEA**

#### **3.1. Yrityksen ja liikeidean toiminnan esittely**

Yritys X toimii maahantuojana, jälleenmyyjänä ja jakelijana erikoisvirvoitusjuomille tarjoten tuotteitaan päivittäistavarakaupoille Suomessa. Valikoima rakentuu sellaisten tuotteiden pohjalta, jotka ovat päivittäistavarakauppojen perustuotevalikoiman ulkopuolella tai niiden saatavuus on rajoitettu kaupan yleisesti käyttämien hankintakanavien kautta. Näitä tuotteita ovat esimerkiksi erilaiset rajoitetusti saatavilla olevat kausimaut tietyistä virvoitusjuomista. Yritys tuo maahan tuotevalikoimansa mukaisesti sellaisia tuotteita Euroopan tukkureilta, joita muut maahantuojat eivät tuo ja hoitaa niiden vaatimat rekisteröinnit ja vaatimuksen mukaiset tarroitukset valmiiksi.

Tuotevalikoima rakentuu jälleenmyyjäasiakkailta saadun tarvekartoituksen ja palautteen mukaisesti sekä oman myymälävalikoimien kartoituksen kautta. Tarjottavan valikoiman tarkoitus on kehittyä ja elää koko ajan markkinoilta saadun palautteen mukaisesti. Yritys tuottaa lisäarvoa asiakkailleen tarjoamalla sellaisia tuotteita, joista kuluttajat ovat kiinnostuneita silloin kun he haluavat vaihtelua kauppojen perusvalikoimassa olevista tuotteista.

Jälleenmyyjäasiakkaat saavat lisäarvoa myös yrityksen liiketoimintamallista, jossa myynti tapahtuu suoraan jälleenmyyjille siten, että tuotteiden toimitus tapahtuu suoraan yrityksen toimesta ja mahdollisimman nopeasti tai jopa heti myyntitapahtuman jälkeen.

##### **3.1.1 Asiakkaan ongelman esittely**

Elintarvikekauppojen asiakkaat etsivät koko ajan uusia makuelämyksiä ja vaihtelua ostaessaan virvoitus- ja energiajuomia ja vaikka tarjontaa ja valikoimaa onkin varsin runsaasti tarjolla kauppojen juomahyllyjen tarjonnassa, niin uusille makuelämyksille on kysyntää. Erikoisempien juomien suosio ja kysyntä kuluttajien

parissa voi esimerkiksi perustua suosittujen TikTok-videoiden kautta maineikkaiden tubettajien promoamisen kautta (Holmberg, Malminen, Kurra 2023). Erikoisemmat maut juomatarjonnassa lisäävät myös kaupan mahdollisuuksia menestyä tarjoamalla kuluttajille uusia tuotteita ja lisäävät myymälän kiinnostusta asiakkaiden vertaillessa valikoimia, mutta niitä ei aina ole helposti saatavilla kaupan omien vakiintuneiden hankintakanavien kautta. Isot juomafirmat keskittyvät suurimpien volyymien tuotteisiin ja tarjontaan tarvitaan lisää vaihtoehtoja kuluttajien vaatimustason koko ajan kasvaessa. Jos kauppa itse tilaamaan ulkomaisilta toimittajilta suoraan tavaraa valikoimaansa, joutuu se hoitamaan tuoterekisteröinnin ja muut maahantuontiin liittyvät velvollisuudet ja ne vaativat aikaa kaupan henkilökunnalta. Näitä toimintoja ovat muun muassa palautusjärjestelmä PALPA-rekisteröityminen ja PALPA-raportointi sekä tuotteiden tarroitus vaatimuksen mukaisin etiketein, jotta ne voidaan ottaa myyntiin. Erikoisempia juomavaihtoehtoja tarjoavia yrityksiä toimii useita Suomessa, mutta joillekin asiakkaille tarjotut myyntieräkoot voivat olla liian suuria ja toimitusajat olla liian pitkiä ja kynnyksellä jotakin uutta tuotetta valikoimiin on korkea yksikkökohtaisen rahtihinnan noustessa korkeaksi ja heikentäen siten kaupan katetta.

### **3.1.2 Asiakkaan ongelman ratkaisu**

Asiakkaan ongelmiin ratkaisuna toimii yrityksen ketterä tapa toimia nopeasti kiertävien tuotteiden markkinassa tarjoamalla kaupalle heti myyntikelpoisia tuotteita, jotka on yritys X:n toimesta varustettu asianmukaisin kotimaisin pakkausmerkinnöin säästäten näin asiakkaidensa aikaa ja muita resursseja. Yritys X tarjoaa kaupalle sellaisia virvoitusjuomia, joita se ei saa esimerkiksi oman keskusliikkeensä tai tukkumyyjänsä kautta hankittua, jolloin kaupan valikoimasta tulee kuluttajalle kiinnostavampi ja hän valitsee kaupan ostopaikakseen. Asiakkaille myös esitellään erilaisia tuotevaihtoehtoja tarjoten sellaisiakin tuotteita, joita he eivät ole välttämättä tienneet olevan saatavissakaan Suomen markkinoilla ja tällä tavoin tehdään kaupan valikoiman laajentaminen helpommaksi. Tarjottavat myyntieräkoot räätälöidään sellaisiksi, että eri kokoisilla asiakkailta on halutessaan mahdollisuus matalalla kynnyksellä ottaa myyntiin erikoisempiakin juomavaihtoehtoja ja laajentaa tarjontaansa kuluttajille.

### 3.1.3 Asiakkaan hyöty ja yrityksen kilpailuetu

Jälleenmyyjäasiakas hyötyy yritys X:n tarjoamista tuotteista pystymällä laajentamaan omaa valikoimaansa kuluttaja-asiakkaille edelleen kiinnostavammaksi, joita muuten ei ole kaupoista saatavilla, mutta joille kuitenkin on uutuusarvon vuoksi runsaasti kysyntää. Toimitukset tapahtuvat nopeasti suoraan omasta varastosta ja suoramyyntinä, jolloin asiakas saa tilatun tuotteen saman tien oman myymälänsä valikoimaan. Yritys X hinnoittelee tuotteensa siten, että katerakenne on kaupalle erittäin hyvä. Kauppa säästää runsaasti aikaa omista resursseistaan, kun tarjottavat tuotteet rekisteröidään ja tarroitetaan valmiiksi yritys X:n toimesta, jolloin ne voidaan laittaa myyntiin heti niiden kauppaan saapuessa. Suoramyyntissä ostoerää ei ole rajattu minimin mukaan, vaan kauppa voi matalalla kynnyksellä kokeilla jotakin uutuutta valikoimiinsa. Myös toimituksien myyntieräkoot pyritään pitämään joustavina, jotta asiakkaan on helppo ottaa esimerkiksi koemyyntiin jotakin sille uutta tuotetta.

Alalla toimii useita erilaisia yrityksiä, jotka ovat vakiinnuttaneet toimintansa asiakkaiden parissa. Kilpailevien yritysten tarjoamat tuotteet ovat samankaltaisia erikoistuotteita kuin yritys X:n tarjoamat tuotteet eli virvoitusjuomia, joita ei ole kaupan keskusliikkeiden valikoimissa. Yritys X erottautuu kilpailijoista omalla erityisellä tavallaan toimittamalla tuotteensa heti myyntitapahtuman jälkeen ja hakemalla valikoimiinsa sellaisia tuotteita, joita kilpailijoilla ei ole ja tällä tavalla luo kilpailuetua muihin alalla toimiviin yrityksiin sekä mahdollistamalla hinnoittelullaan kannattavan tuotto-odotuksen kaupalle, uutuusarvon lisäksi.

Yritys X ei kuitenkaan tarjoa tuotteita, joilla ei asiakkaiden näkemyksen mukaan ole suurta kaupallista arvoa ja joilla on jo useampi muu maahantuojaja. Esimerkiksi suositun Prime-urheilujuoman hankala saatavuus ja erittäin korkea jälleenmyyntihinta vaikuttavat sen kiinnostukseen jälleenmyyjäasiakkaissa ja hillitsee halua ottaa sitä valikoimiin sekä lisää varovaisuutta kaupan valikoimapäätöksiä tehdessä (Holmberg ym. 2023).

### 3.2. Segmentointi ja kohderyhmät

Asiakkuuksien johtaminen edellyttää asiakasstrategiaa ja yrityksen tavoittelemien asiakaskohderyhmien määrittelyä (Hänti, Kairisto-Mertanen, Kock 2016, 73.) Yritys X:n kohderyhmäasiakkaina ovat sellaiset päivittäistavara-kaupat, joiden on mahdollista ja halukkuutta ottaa ketjuvalikoiman ulkopuolelta uusia tuotteita valikoimiinsa. Tällaiseen asiakaskohderyhmään kuuluvat esimerkiksi K-ryhmän kauppiasvetoiset myymälät ja muut niin sanotut villit päivittäistavara-kaupat. Erityisesti K-ryhmän suuremmissa marketeissa asiakasvirrat ovat päivittäin hyvinkin huomattavat ja ne ovat siten potentiaalisia asiakkaita. Yritys X tarjoaa tuotteitaan myös pienemmille myymälöille, joiden valikoimissa ei ole muiden alalla toimivien maahantuojayritysten erikoisvirvoitusjuomia, esimerkiksi K-ryhmän K-marketeille ja tuo näin mahdolliseksi ratkaista asiakkaan ongelmat myös pienemmissä myymälöissä.

S-ryhmän osalta ei yritys X ota sitä kohderyhmäkseen, johtuen ketjun toiminnan erilaisuudesta verrattuna K-ryhmään, sillä valikoiman ulkopuolisten tuotteiden tarjoaminen suoraan S-ryhmän myymälöihin ei ole mahdollista. Niin sanottuja viljejä asiakkaita ovat sellaiset myymälät, jotka eivät toimi kaupan suurimpien ryhmien alaisuudessa ja poikkeavat valikoimansa osalta ketjuihin kuuluvista päivittäistavara-kaupoista. Tällaisia myymälöitä ovat esimerkiksi Tavaratalo Hurrikaani sekä muut vastaavat myymälätyypit, jotka myös myyvät virvoitusjuomia. Muita mahdollisia asiakaskohderyhmiä ovat esimerkiksi sotilaskodit, erilaiset kesämyymälät, kahvilat, liikuntapaikkojen ja sairaaloiden kahviot ja grillikioskit.

Yritys X rajaa kohderyhmänsä ja myyntiponnistelunsa ainakin toimintansa alussa K-ryhmän erikokoisiin päivittäistavara-kauppoihin, jolloin rajaus ei ole kuitenkaan liian tiukka ja yrityksen potentiaaliset mahdollisuudet menestyä uutena toimijana ovat riittävän suuret. Jos rajaus tehdään vain esimerkiksi lähialueen K-Marketeihin, voi suurikin määrä potentiaalia jäädä huomaamatta. Rajauksella pyritään valitsemaan sellaiset asiakkaat, joiden tarpeet yritys pystyy tyydyttämään ja alkuvaiheessa kaikki potentiaaliset mahdollisuudet tulevat näkyville (Kortelainen, Kyrö 2015, 36.)

Potentiaaliset asiakkaat kartoitetaan tekemällä myymäläkartoitusta myymälöissä, ottamalla yhteyttä puhelimitse ja sähköpostin välityksellä asiakkaisiin sekä käyttämällä kaupan sähköisiä myyntikanavia hyväksi, esimerkiksi tutkimalla valikoimia niiden kautta. Myös yrittäjien laaja kaveriverkosto on ollut apuna myymälävalikoimien kartoituksessa ja sitä kautta on saatu kartoitettua noin 30 eri päivittäistavarakaupan valikoimat ulosmyyntihintoihin.

### **3.2.1 Tuotteet ja yrityksen tarjoamat palvelut**

Yritys X tarjoaa jälleenmyyjäasiakkailleen tarkkaan valikoituja erikoisvirvoitusjuomia, joita ei ole muutoin tarjolla Suomessa tai saatavuus rajoittuu vain erikoiseriin. Tarjottava valikoima määrittyy tehtävillä kauppa-analyyseillä, joissa yrittäjät ja heidän apunaan olevat henkilöt kiertävät alueensa suurimmat kaupat tutkien siellä olevan valikoiman. Lisäksi tietoa on kerätty tutkimalla kilpailijoiden nettisivuja, joista löytyy suuri osa tarjottavasta valikoimasta sekä ulkomaan matkoilta sekä ulkomaisilta tavarantoimittajilta kerätty tieto saatavilla olevista vaihtoehdoista. Ulkomaan valikoiman kartoitusta on tehty Alankomaista, Ruotsista sekä Saksasta. Yritys X tarjoaa asiakkailleen kuluttajien hyvin tuntemia kansainvälisiä merkkituotteita kuten 7UP, Monster, Mountain Dew sekä muiden vastaavien brändien tuotteita.

Yritys X tarjoaa asiakkailleen lisämahdollisuuksia tarjota omille kuluttaja-asiakkailleen vaihtelua kaupan normaalivalikoimassa oleviin tuotteisiin ja siten parantaa kuluttajan ostokokemusta ja mielikuvaa asioimastaan kauppaliikkeestä. Yrityksen keskeinen ja lisäarvoa tuottava tarjottava palvelu sen tarjoaman erityistuotevalikoiman lisäksi on virvoitusjuomien maahantuontiin liittyvä rekisteröintipalvelu, jossa tuotteet rekisteröidään virvoitusjuomien palautusjärjestelmään (Suomen palautuspakkaus Oy, PALPA) ja tarroitetaan vaatimuksen mukaisin pakkausmerkinnöin valmiiksi. Tämä säästää huomattavasti ostavan organisaation resursseja, ja hyödyttää kaikkia tuotteita ostavia tahoja, myös ostavaa kuluttaja asiakasta, joka voi ostamansa tuotteen kierrättää asianmukaisesti. Tuotteiden joustava logistiikka on myös yritys X:n tarjoama palvelu ja asiakasta pystytään palvelemaan asiakaslähtöisesti ja nopeasti tilatut tuotteet toimittamalla.

## 4 YRITYS X:n LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Kuten edellä liikeidean esittelyssä mainittiin, on yrityksen liikeideana ja liiketoimintamallina toimia suoramyyntiyrityksenä tuotteillaan jälleenmyyjäasiakkailleen. Liiketoimintamallina päivittäistavarakaupassa se tarkoittaa mallia, jossa myyntiorganisaatio myy ja toimittaa tuotteet suoraan yksittäisille myymälöille ilman, että tavara kiertää keskusliikkeiden varastojen ja valikoimapäätösten kautta. Tämä malli on mahdollinen sellaisissa päivittäistavarakaupoissa, joissa on mahdollista ottaa osa liikkeen valikoimasta suoraan tavarantoimittajien tarjoamista valikoimista. Esimerkiksi K-ryhmän ja ketjuun kuulumattomien, niin sanottujen villien kauppojen osalta, sekä muiden toimipaikkakohtaisia valikoimapäätöksiä tekevien asiakkaiden osalta tällainen toimintamalli on mahdollinen.

### 4.1. Liiketoimintamalli

Yritys X:n liiketoimintamallissa myynti tapahtuu olemalla yhteydessä suoraan jälleenmyyjäliikkeiden ostajiin ja muihin valikoimapäätäjiin henkilökohtaisesti käymällä tapaamassa ostajia, joko ennalta sovitusti tai niin sanotusti kylmäkäynteinä. Tapaamisia sovitaan ottamalla etukäteen yhteyttä sähköpostin kautta sekä puhelinoitoin. Suoramyyntissä tavoitteena on saada kauppa kiinnostumaan yritys X:n tarjoamasta tuotevalikoimasta, pyrkiä sopimaan kauppa ja toimittaa tuote joko heti kauppatahtuman jälkeen tai erikseen sovittuna ajankohtana. Jotta tavarantoimitus voisi tapahtua heti kaupan teon jälkeen on olennainen osa tätä myyntimallia se, että myytävä tavara on myyjällä heti mukana asiakastapaamisessa.

Yritys X:n liiketoimintamallin asiakashyötynä on tuotteiden nopea toimitus asiakkaalle ja sen lisäksi asiakkaan on mahdollista valita juuri hänen tarpeisiinsa sopiva määrä myyntieriä tarjotuista tuotteista. Tällä tavalla toimiessa toteutuu myös henkilökohtainen vaikutusmahdollisuus ja aito vuorovaikutus asiakkaan kanssa.

### 4.1.1 Yritys X:n myyntiprosessi

Yritys X:n myyntistrategiana on myydä tuotevalikoimaansa kohderyhmänsä myymälöihin ja siten saada itsensä tunnetuksi tavarantoimittajaksi ja sitä kautta saada tuotteensa kaupan valikoimiin. Myyntitaktiikkana on olla yhteydessä päivittäistavarakaupan virvoitusjuomista päättäviin ostajiin ja ensisijaisesti sopia henkilökohtainen myyntitapaaminen asiakkaan luona. Jos asiakas osoittaa kiinnostusta yrityksen tuotteisiin ja ostamiseen heti jo puhelinkontaktin yhteydessä, niin myyjä myy jo heti ensikontaktin yhteydessä, mutta pyrkii silti sopimaan tapaamisen asiakkaan luona varmistaakseen henkilökohtaisen asiakassuhteen syntyminen ja syventymisen.

Uutena toimijana markkinassa ja uusia asiakassuhteita luodessa on tärkeää luoda sosiaalinen yhteys ostajan ja myyjän välillä sekä rakentaa hyvät henkilösuhteet asiakkaisiin, jotta se pysyy erottautumaan kilpailijoista (Kaski & Vuori 2021, 53). Yritys X:n myyntiprosessi alkaa kontaktoimalla päivittäistavarakaupan juomatuoteryhmästä vastaavia henkilöitä puhelimitse ja sähköpostilla tavoitteena herättää kiinnostus yritys X:n tuotevalikoimaan ja sopia tapaaminen ostajan kanssa. Kun sovittu tapaaminen on saatu aikaan, yrityksen myynnistä vastaava henkilö menee paikalle sovittuna aikana yrityksen pakettiautolla, jossa on jo mukana runsas valikoima yrityksen tuotteita. Myyntitapahtuman aikana käydään läpi asiakkaan nykyinen valikoima ja tehdään tarvekartoitus yhdessä asiakkaan kanssa. Tämän perusteella myyjä tekee ehdotuksen tarjottavista tuotteista ja neuvottelee ostajan kanssa kaupan yksityiskohdista. Kun ostaja hyväksyy myyjän ehdotuksen, myyjä tekee sähköisen tilausvahvistuksen ja toimittaa ostetut tuotteet heti asiakkaan varastoon, jolloin ostaja saa ne välittömästi myyntiin. Jos asiakkaan kanssa päädytään erityisen suureen ostoerään, esimerkiksi eurolavaliseen tuotetta, sovitaan tällöin paikan päällä toimitusaikataulusta.

### 4.1.2 SWOT analyysi Yritys X:n liiketoimintamallista

SWOT analyysiä tehdessä asioiden pelkästään listaaminen ei ole avuksi organisaatiolle, sillä tavoitteena tulisi olla analyysistä johdettujen strategisten valintojen

sekä toimintasuunnitelman tekeminen (Vuorinen, 2014, 94). Yritys X:n liiketoimintamallia on analysoitu SWOT-analyysin avulla ja siinä on kartoitettu sen ulkoiset mahdollisuudet ja uhat sekä sisäiset vahvuudet ja heikkoudet siten, että niistä johdettu toimenpide-ehdotukset kullekin osiolle. Liiketoimintamallin SWOT-analyysin keskeiset kohdat toiminnan kehittämisen ja suunnittelun tueksi sekä esimerkinomaiset ratkaisuehdotukset on kuvattu taulukossa 2.

TAULUKKO 2.

<p><b>Mahdollisuudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nopea kaupan päätös</li> <li>• Yrityksen kiinnostavuuden lisääntyminen asiakkaissa</li> <li>• Laajentaminen uusiin asiakaskohderyhmiin</li> <li>• Erikoistuminen ja erilaistuminen</li> </ul> <p><b>Yritys hyödyntää mahdollisuuksia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yritys pystyy tavoittamaan päivän aikana useita asiakkaita</li> <li>• Mahdollisuus saada referenssiasiakkaita ja suosittelijoita</li> <li>• Asiakaskunnan laajentaminen</li> <li>• Asiakkaiden erikoistomien täyttämisen kautta lisäarvon tuottaminen asiakkaille</li> </ul>	<p><b>Uhat:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uuden toimijan tuntemattomuus</li> <li>• Kannattavuus toimitettaessa pieniä eriä</li> <li>• Kilpailu muiden maahantuojien ja kaupan keskusliikkeiden valikoiman kanssa</li> <li>• Tavarantoimittajien epävarmuus</li> </ul> <p><b>Yritys pyrkii estämään uhkia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tekemällä itseään tunnetuksi hyödyntäen henkilökohtaista kontaktointia</li> <li>• Logistiikan optimoinnilla ja asiakasvalinnalla</li> <li>• Tuotteiden saatavuuden varmistaminen hyvissä ajoin ja riittävän varastosaldon ylläpito</li> </ul>
<p><b>Vahvuudet:</b></p>	<p><b>Heikkoudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logistiikan hallinta asiakkaiden määrän kasvaessa.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Joustavuus ja nopeus asiakkaille toimituksissa.</li> <li>• Räättälöity tuotevalikoima asiakkaalle.</li> <li>• Ketteryys reagoida asiakastarpeisiin.</li> <li>• Erileistuminen kilpailijoihin nähden</li> </ul> <p><b>Yritys jatkokehittää vahvuuksiaan:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakastuntemusta ja asiakastietoa keräämällä.</li> <li>• Tuotevalikoiman varastosaldoa ylläpitämällä ja varmistamalla.</li> <li>• Riittävän tuotemäärän mukana pitoa myyntikäynneillä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaiden tavoittaminen oikea-aikaisesti.</li> <li>• Eriلاisten tuotteiden määrän ylläpitäminen.</li> </ul> <p><b>Yritys yrittää ratkaista heikkoudet:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suunnittelemalla myynti- ja logistiikka reitit huolellisesti ja sopimalla tapaamiset ennakoon</li> <li>• Keskittymällä tuotteiden määrän optimointiin asiakkailta saatujen valikoimatietojen perusteella ja myyntejä analysoimalla.</li> </ul>
--	---

. Yritys X suoramyymintimallin SWOT (mukaelma Hesso 2013, 69).

### 4.1.3 Yrityksen kilpailutilanne

Yritykset kohtaavat kilpailua kaikilla aloilla ja asiakkaita on rajallinen määrä. Kilpailutilanteen analysoinnissa ulkoisen ympäristön tarkastelussa otetaan huomioon markkinatilanne niin sanotusti suuren mittakaavan mukaan (Hesso 2013, 35). Kilpailutilanne virvoitusjuomien alalla päivittäistavarakaupassa eri tavaran toimittajien osalta on kova jakaantuen kotimaisiin isoihin toimijoihin sekä niiden tarjoaman valikoiman ulkopuolelta tavaraa tarjoaviin yrityksiin.

Yritys X:n valitsemalla alalla erikoisvirvoitusjuomien maahantuojana ja myyjänä toimii useita eri yrityksiä, joiden liikeidea on tuotevalikoiman osalta samankaltainen kuin kyseessä olevalla yrityksellä. Yritykset tuovat maahan sellaisia virvoitusjuomia, joita ei suoraan ole saatavilla kaupan keskusliikkeiden vakiintuneilta

juomatoimittajilta. Suurimpien kilpailijoiden ero yritys X:n toimintaan verrattuna on huomattavasti laajempi tuotevalikoima pitäen sisällään juomien lisäksi myös erilaisia snackseja ja makeisia. Kilpailijayritysten myymälävalikoiman analysoinnin ja seurannan perusteella niillä on jatkuvasti laaja valikoima erilaisia tuotteita. Tässä yritys X eroaa muista keskittyen kapeampaan, mutta kuitenkin riittävän kooiseen tuotevalikoimaan tarkoituksenaan löytää ne tuotteet valikoimiinsa, joita muilla maahantuojilla ei ole. Kapeampi tuotevalikoima tuotteista, mahdollistaa liiketoiminnan suoramyymälämallin ja paremman ketteryuden toiminnassa, kun yritys voi poimia tarjontaansa pieniä erikoiseriä ja tarjota kilpailuetua uusien ja asiakaspalautteen perusteella saadun tiedon perusteella asiakkaita kiinnostavia tuotteita tarjoamalla. Yritys X:n joustavan tavan toimia ansiosta se pystyy toimittamaan nopeasti myös asiakkaan erikoistilauseriä esimerkiksi, jostakin harvinaisesta virvoitusjuoman kausimausta.

#### **4.1.4 Markkinointisuunnitelma**

Uudessa liiketoiminnassa tai kokonaan uutta aloittavan yrityksen markkinointisuunnitelman teon merkitys on erityisen tärkeää liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa, joissakin tapauksissa se on jopa tärkein osio liiketoimintasuunnitelmaa (Hesso 2013, 14–15). Koska yritys X:n kohderyhmänä on päivittäistavarakaupan ammattiohjat, niin perinteiseen kuluttajamarkkinointiin ei yritys alussa panosta. Markkinointikeinoiksi valitaan kohderyhmää palvelevat markkinointikanavat, joita ovat:

- Yrityksen nettisivut (intranet), joista asiakkaan ostajat pääsevät kirjautumalla omilla tunnuksillaan tarkistamaan tuotesaldot ja tuotevalikoiman hintoihin. Tunnukset annetaan ostajille asiakassuhteen alussa.
- Yrittäjien käyntikortit, joissa on QR-koodi yrityksen www-sivuille
- Yrityksen tunnuksin varustetut myyjien asut (takki ja T-paita)
- Päivittäistavarakaupan omat nostot sosiaalisen median kanavissa
- Suosittelijoiden käyttö

Asiakaskunnan laajentuessa ja valikoiman kasvaessa kehitysehdotuksena yrittäjille on tutkia mahdollisuuksia nostaa omien tuotteidensa kysyntää esimerkiksi julkaisemalla alueellisesti kohdistettua SoMe-mainontaa, joko oman yrityksensä tekemänä tai yhteistyössä päivittäistavarakaupan ostajan kanssa.

## 4.2. Yritys X tavoitteet ja taloudellisen toiminnan laskelmat

Yritys X on kohdemarkkinassaan uusi toimija, ja alkuvaiheessa se on kartoittanut potentiaalisia asiakkaita, joille se on kohdistanut ja kohdistaa myyntimallinsa mukaisesti toimintaansa. Yrityksen toiminnan kannattavuutta arvioitaessa, voidaan sitä tarkastella esimerkiksi myyntikatteen, liikevoiton tai käyttökateen prosenttiosuuden kautta (Kinkki & Isokangas, 2003, 237). Liiketoiminnan eri tunnuslukujen jatkuva seuranta on tärkeää, jotta nähdään, miten tavoitteet saavutetaan sekä pystytään reagoimaan tarvittaessa tilanteeseen. Yrittäjät kirjaavat omaan Excel-pohjaiseen myynnin seurantajärjestelmäänsä asiakastapaamiset ja myynnit. Asiakasjärjestelmässä on mukana myös asiakaskohtaiset ennalta määritetyt tavoitteet. Seuraavana olevan esimerkin avulla voivat Yritys X:n yrittäjät miettiä millaisia konkreettiset ja helposti mitattavissa olevat tavoitteet voivat olla:

Tärkeimmät tavoitteet ensimmäisenä vuonna 2023 ovat:

- Asiakastavoite
  - 30 asiakasta, jotka ostavat vähintään 240 kpl kuukaudessa
- Myyntitavoite
  - 2600 myyntierää (24kpl/me) tai
  - 62496 kappaletta ja noin 125000 €
- Liikevaihtotavoitteen asetannassa Yritys X:n yrittäjät voivat hyödyntää myyntitavoitteen kappalemäärää pohjana euromääräiselle tavoitteelle
  - Liikevaihtotavoite 110000 €

### 4.2.1 Talouslaskelmat ja Yritys X rahoituspohja

Yritys X:n taloussuunnitelmien pohjana on hyödynnetty YT4 Aloittavan yrityksen taloussuunnitelma Excel-työkirjaa (Business Tampere n.d.) ensimmäisen vuoden taloussuunnitelman laatimiseksi. Yritys X:n osalta laskelman pohjana on käytetty esimerkkimyyntitavoitetta (62496 kpl) vuodelle 2023. Taloussuunnitelmasta nähdään myös arvio kahden seuraavan vuoden tunnusluvuista, jos myyntimäärät pysyvät samalla tasolla. Yritys X:n osalta on kuitenkin syytä päivittää arviota vuoden ja myyntien edetessä.

Yrityksen rahoituspohja koostuu yrittäjien itsensä yritykseen sijoittamista pääomalainoista, jotka ovat suuruudeltaan yhteensä 20000 €. Lisäksi yritys on saanut niin sanotun enkelisijoittajan kautta 10000 € suuruisen pääomalainan. Yrityksessä on sovittu, että pääomalainoille ei makseta korkoa. Alun pääomalainasijoituksilla on saatu hankittua yrityksen alkuvarasto, vuokrattua toimitilat sekä hankittua muut toiminnan aloituksen kannalta välttämättömät hankinnat. Alun alv-palautukset koostuvat alkuvaraston tuotehankinnoista.

Taulukoissa 3 ja 4 esitetyt tunnusluvut ovat esimerkkilaskelmia, jotka on tehty ennakkoon saatujen tuotteiden osto- ja myyntihintatietojen perusteella ja toimivat inspiraation lähteenä yrittäjille heidän miettiessään toiminnan ja asiakaskunnan laajentumista. Yhteenvetona mainitsen kuitenkin, että suhteellisen pienellä asiakasmäärällä on mahdollista saavuttaa kannattavaa yritystoimintaa.

TAULUKKO 3. Yritys X rahoitussuunnitelma vuodelle 2023.

RAHOITUSTARVE (sis. alv)		EUROA	RAHOITUSSUUNNITELMA			EUROA
<b>1. Toimitilat ja liittymismaksut</b>	Tuki-%		<b>7. Pitkäaikaiset lainat</b>			Yhteensä
- tontit, liittymät, toimitilaosakkeet			Rahoittaja	Korko-%	Laina-aika (v.)	Pääoma
- toimitilat			Finnvera			
- toimitilojen rakentaminen			Pankki			
<b>2. Koneet ja kalusto</b>	Tuki-%	<b>15 000</b>				
			<b>8. Leasingrahoitus</b>			
			<b>9. Osamaksu</b>			
			<b>10. Yritystuet</b>			
- liiketoimintakaupan tavaravarasto			- tuki koneisiin ja kalustoon			
- alkuvarasto, takuumaksut		15 000	- muut tuet			
- verottomat koneet ja kalusto						
<b>3. Aineettomat investoinnit</b>			<b>11. Arvonlisäveron palautus</b>			<b>2 903</b>
			<b>12. Oma rahoitus</b>			<b>30 000</b>
			- omistajien pääomasijoitukset			30 000
			- Finnveran Yrittäjälaina			
<b>4. Aineettomat- ja kehittämisinvest. alv 0 %</b>						
<b>5. Kehittämisinvestoinnit sis. alv</b>						
<b>6. Käyttöpääoma</b>		<b>17 903</b>				
	<b>Yhteensä</b>	<b>32 903</b>			<b>Yhteensä</b>	<b>32 903</b>
Rahoitustarve - Rahoitussuunnitelma, erotus					Avustukset ja alv-palautus yhteensä	<b>2 903</b>

TAULUKKO 4. Toimintakustannukset tilikausilla 2023-2025

TOIMINTAKUSTANNUKSET TILIKAUDELLE (alv 0 %)	1. TILIKAUSI			2. TILIKAUSI	3. TILIKAUSI
	Kuukausi	2023	2024	2025	
Tilikauden pituus kuukausina		12	12	12	
<b>13. Yrityksen ottamien lainojen lyhennys ja korko</b>					

- josta koron osuus				
- lainojen pääoma kauden lopussa				
<b>14. Osamaksurahoituksen kustannukset</b>				
<b>15. Yrittäjien rahapalkat, YEL -yrittäjät</b>	<b>2 000</b>	<b>24 000</b>	<b>25 750</b>	<b>26 523</b>
- rahapalkat yhteensä kuukaudessa		2 000	2 060	2 122
- luontoisedut yhteensä kuukaudessa		40	40	40
- palkanmaksukuukaudet		12,0	12,5	12,5
<b>16. Työntekijöiden ja TyEL-yrittäjien rahapalkat</b>				
- rahapalkat yhteensä kuukaudessa				
- luontoisedut yhteensä kuukaudessa				
- palkanmaksukuukaudet		12,0	12,5	12,5
<b>17. Työntekijäpalkkojen sivukulut</b>	40 %	sivukulu-%		
<b>18. Yrittäjien eläkekulut ja vakuutusmaksut</b>	<b>449</b>	<b>5 393</b>	<b>5 570</b>	<b>5 737</b>
- YEL-maksun vuosipalkka, joka eläkemaksun perusteena		24 480	25 214	25 971
- käytettävä YEL-maksuprosentti laskennassa		18,80 %	18,80 %	18,80 %
- vapaaehtoiset eläkemaksut, maksu tilikaudella				
- sairausvakuutusmaksu palkoista ja YEL-yrittäjien tapaturma- ja henkivakuutusmaksut		791	830	855
<b>19. Muut henkilösivukulut</b>				
- YEL-yrittäjien työttömyyskassamaksut				
- työntekijöiden vapaaehtoinen henki-, sairaus- ja matkavakuutus				
<b>20. Muut henkilöstökulut</b>	<b>8</b>	<b>100</b>	<b>103</b>	<b>106</b>
- työterveyshuolto				
- työvaatteet ja suojavälineet		100	103	106
- muut vapaaehtoiset henkilöstökulut				
<b>21. Toimitilakustannukset</b>	<b>459</b>	<b>5 505</b>	<b>5 670</b>	<b>5 840</b>
- vuokrat ja vastikkeet		5 400	5 562	5 729
- vuokra/vastike kuukaudessa euroa	450	450	464	477
- maksukuukaudet vuodessa		12	12	12
- sähkö ja kaasut	4	50	52	53
- vesi ja jätevesi	1	10	10	11
- lämmitys				
- puhtaanapito, ulkoalueiden hoito, toimitilakorjaukset				
- jätehuolto				
- vartiointi, lukitus, muut kulut				
- palovakuutettavan omaisuuden arvo		15 000	15 450	15 914
- kiinteistövero				
<b>TOIMINTAKUSTANNUKSET TILIKAUDELLE (alv 0 %)</b>		<b>1. TILIKAUSI</b>	<b>2. TILIKAUSI</b>	<b>3. TILIKAUSI</b>
		<b>Kuukausi</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>Tilikauden pituus kuukausina</b>			<b>12</b>	<b>12</b>
<b>Leasingrahoituskulut (liikekäyttö), kun jäännösarvo on</b>	<b>30 %</b>			
<b>Ajoneuvokulut, liikekäyttö</b>				
- ajokilometrit/käyttötunnit tilikaudella				
- polttoaineen/sähkön/kaasun kulutus				
- polttoaineen (litra) / sähkön (kWh) / kaasun (kg) yksikköhinta				
- huollot ja korjaukset				
- vakuutus, katsastus, käyttömaksut yms.				
- leasingkulut (kiinteä kk-maksu), ajoneuvovuokrat				
- muut ajoneuvokulut				
<b>Atk-laite- ja -ohjelmakulut</b>				
- laite- ja ohjelmavuokrat ja leasingrahoitus				
- ohjelmat, päivitykset ja ylläpito				
- atk-laitehankinnat, atk-pienhankinnat alle 3 vuotta				
<b>Muut kone- ja kalustokulut, liikekäyttö</b>				
- laite- ja kalustovuokrat, leasingrahoitus kiinteällä kuukausimaksulla				
- huolto ja korjaus				
- pienhankinnat ja laitehankinnat käyttöikä alle 3 vuotta				
- muut kone- ja kalustokulut				
<b>Matkakulut (matkaliput, majoitus, ruokailu matkalla, muut matkakulut)</b>				
<b>Matkakustannusten korvaukset</b>		<b>389</b>	<b>4 670</b>	<b>4 670</b>
- ajokilometrit tilikaudella		7 000	7 000	7 000
- kilometrikorvaus € / km		0,53	0,53	0,53
- päivärahaan oikeuttavat työpäivät kpl		20	20	20

- päiväraha euroa / päivä		48,00	48,00	48,00
<b>Markkinointikulut</b>				
- mainonta, mainostoimistopalvelut, mainosmateriaalit ja tarvikkeet				
- muut mainoskulut				
<b>Hallintopalvelut</b>		<b>29</b>	<b>350</b>	<b>361</b>
- laki- ja konsultointipalvelut, viranomaismaksut/-luvat, vuokratyövoima				
- taloushallintopalvelut, tilintarkastus, muut hallintokulut	29	350	361	371
<b>Tiedonhankinta (lehdet, kirjat, jäsenmaksut)</b>				
<b>Tieto- ja rahaliikenteen kulut</b>		<b>53</b>	<b>640</b>	<b>659</b>
- puhelin, internet, datasiirto	20	240	247	255
- posti- ja lähettikulut	33	400	412	424
- rahaliikenne				
<b>Vakuutusmaksut (vastuu-, keskeytys- ja oikeusturva yms.)</b>		<b>42</b>	<b>500</b>	<b>515</b>
<b>Toimistokulut</b>				
<b>Kokous- ja neuvottelukulut, muut vähennyskelpoiset kulut, tutkimuskulut</b>		<b>33</b>	<b>400</b>	<b>412</b>
<b>Työsuhteajoneuvojen kustannukset</b>				
<b>Yrityksen perustamisen rekisteröintimaksu ja lainojen toimitusmaksut</b>			380	

#### 4.2.2 YRITYS X myynnin tunnusluvut

Taulukossa 5 oleva laskelma on tehty havainnollistamaan ja auttamaan yrittäjiä toiminnan suunnittelussa millaisella asiakasmäärällä sen on mahdollista saavuttaa kannattavaa toimintaa jo ensimmäisenä toimintavuotenaan ja saavuttaa asetetut tavoitteet. Tavoitteet on jaettu kuukausi ja vuositasolle niin kappalemäärien ja myyntierämäärien mukaan, jolloin kuukausittainen myynnin suunnittelu on helpompaa. Asiakasmääränä laskelmassa on 20 kappaletta yrittäjien toiminta-alueen lähistöllä toimivia asiakkaita, jolloin toiminnan kustannukset esimerkiksi kuljetusten ja asiakaskäyntien osalta pysyvät kohtuullisina.

TAULUKKO 5. Yritys X asiakaskohtaiset myyntitavoitteet.

Asiakas	Ta-voite/kk/me	Tavoite/kpl/kk	Tavoite/v/me	Tavoite/v/kpl
1	13	312	156	3744
2	11	264	132	3168
3	10	240	120	2880
4	10	240	120	2880
5	12	288	144	3456
6	15	360	180	4320
7	12	288	144	3456
8	10	240	120	2880
9	10	240	120	2880

10	10	240	120	2880
11	12	288	144	3456
12	10	240	120	2880
13	10	240	120	2880
14	12	288	144	3456
15	10	240	120	2880
16	10	240	120	2880
17	10	240	120	2880
18	10	240	120	2880
19	10	240	120	2880
20	10	240	120	2880
<b>Yhteensä</b>	<b>217</b>	<b>5208</b>	<b>2604</b>	<b>62496</b>

Taulukon 6. tunnuslukujen perustana on yrityksen kappalemääräinen myyntitavoite jaettuna viiden yrityksen tuotevalikoimassa olevan tuotteen kesken. Tästä on nähtävissä helposti tuotekohtainen kannattavuus ja ostohinnan sekä myyntimäärien merkitys lopputulokseen.

#### TAULUKKO 6. Myyntiennuste

MYNTIENNUSTE (hinnat sis. arvonlisäveron)				1. TILIKAUSI		2. TILIKAUSI	3. TILIKAUSI
				Kuukausi	2023	2024	2025
Tilikauden pituus kuukausina					12	12	12
	Arvonlisävero-%						
	Myynti	Osto					
<b>Tuote1</b>	14,0 %	14,0 %	<b>Liikevaihto</b>	1 900,6	<b>22 807</b>	<b>23 491</b>	<b>24 196</b>
- myyntihinta/yksikkö sis. arvonlisävero					2,00	2,06	2,12
- myyntimäärä yksikköä				1 083,3	13 000	13 000	13 000
- ostohinta, materiaalikustannukset, alihankinnat yksikköä kohden sis. alv					0,86	0,89	0,91
- ostohinta, materiaalikustannukset, alihankinnat yksikköä kohden alv 0 %					0,75	0,78	0,80
- myyntikate-%					57,0 %	57,0 %	57,0 %
- myyntikate euroa					13 000	13 390	13 792
<b>Tuote 2</b>	14,0 %	14,0 %	<b>Liikevaihto</b>	2 098,0	<b>25 175</b>	<b>25 931</b>	<b>26 709</b>
- myyntihinta/yksikkö sis. arvonlisävero					2,05	2,11	2,17
- myyntimäärä yksikköä				1 166,7	14 000	14 000	14 000
- ostohinta, materiaalikustannukset, alihankinnat yksikköä kohden sis. alv					0,99	1,02	1,05
- ostohinta, materiaalikustannukset, alihankinnat yksikköä kohden alv 0 %					0,87	0,89	0,92
- myyntikate-%					51,7 %	51,7 %	51,7 %
- myyntikate euroa					13 018	13 408	13 810
<b>Tuote 3</b>	14,0 %	14,0 %	<b>Liikevaihto</b>	2 046,8	<b>24 561</b>	<b>25 298</b>	<b>26 057</b>
- myyntihinta/yksikkö sis. arvonlisävero					2,00	2,06	2,12
- myyntimäärä yksikköä				1 166,7	14 000	14 000	14 000
- ostohinta, materiaalikustannukset, alihankinnat yksikköä kohden sis. alv ja hävikki					0,88	0,91	0,93
- ostohinta, materiaalikustannukset, alihankinnat yksikköä kohden alv 0 %					0,77	0,80	0,82
- myyntikate-%					56,0 %	56,0 %	56,0 %
- myyntikate euroa					13 754	14 167	14 592

<b>Tuote 4</b>	14,0 %	14,0 %	<b>Liikevaihto</b>	1 399,2	<b>16 791</b>	<b>17 294</b>	<b>17 813</b>
- myyntihinta/yksikkö sis. arvonlisävero					1,95	2,01	2,07
- myyntimäärä yksikköä				818,0	9 816	9 816	9 816
- ostohinta, materiaalikustannukset, alihankinnat yksikköä kohden sis. alv ja hävikki					0,97	1,00	1,03
- ostohinta, materiaalikustannukset, alihankinnat yksikköä kohden alv 0 %					0,85	0,88	0,90
- myyntikate-%					50,3 %	50,3 %	50,3 %
- myyntikate euroa					8 438	8 691	8 952
<b>Tuote 5</b>	14,0 %	14,0 %	<b>Liikevaihto</b>	1 664,9	<b>19 979</b>	<b>20 578</b>	<b>21 196</b>
- myyntihinta/yksikkö sis. arvonlisävero					1,95	2,01	2,07
- myyntimäärä yksikköä				973,3	11 680	11 680	11 680
- ostohinta, materiaalikustannukset, alihankinnat yksikköä kohden sis. alv ja hävikki					0,89	0,92	0,94
- ostohinta, materiaalikustannukset, alihankinnat yksikköä kohden alv 0 %					0,78	0,80	0,83
- myyntikate-%					54,4 %	54,4 %	54,4 %
- myyntikate euroa					10 860	11 186	11 522
<b>MYYNTIENNUSTEEN MUKAISET TUOTOT (SUORITTEET, MYYNTIKATTEET)</b>					59 071	60 843	62 668
- josta vähennetään TOIMINTAKUSTANNUKSET sis. yrittäjien palkat					-41 938	-43 710	-44 881
Kuukauden toimintakustannukset x 2 = minimi käyttöpääoman määrä					6 990	7 285	7 480
<b>LIIKETOIMINNAN TULO, KUN KAIKKI MENOT ON MAKSETTU</b>					<b>17 133</b>	<b>17 133</b>	<b>17 787</b>
<b>POISTOT VEROTUKSESSA (25 % koneet ja kalusto, 7 % rakennukset)</b>							
<b>TOIMINIMI / HENKILÖYHTIÖ: VEROTETTAVA TULO, EI YRITTÄJÄPALKKAA</b>					<b>41 133</b>	<b>42 883</b>	<b>44 309</b>
- yrittäjien vuosipalkkatavoite laskelmassa					24 000	25 750	26 523
<b>HENKILÖ- / OSAKEYHTIÖ: VEROTETTAVA TULO, YRITTÄJÄPALKAT MAKSETAAN</b>					<b>17 133</b>	<b>17 133</b>	<b>17 787</b>
<b>LIIKEVAIHTO</b>					<b>109 313</b>	<b>112 593</b>	<b>115 971</b>
Arvonlisäveron määrä					15 304	15 763	16 236
<b>KOKONAISMYYNTI</b>					<b>124 617</b>	<b>128 356</b>	<b>132 206</b>
- josta marginaaliverotettavat tuotteet euroa							
<b>HENKILÖSTÖ KESKIMÄÄRIN</b>					<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>AUKIOLO- / TYÖVIIKOT VUODESSA</b>					<b>47</b>	<b>47</b>	<b>47</b>
<b>AUKIOLO- / TYÖPÄIVÄT VUOKOSSA</b>					<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>
<b>MYYNTI PÄIVÄSSÄ (TOTEUTUVA)</b>					<b>884</b>	<b>910</b>	<b>938</b>

## 5 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä yrityksen X liiketoimintasuunnitelma toiminnan suuntaviivojen ja kilpailuedun kirkastamiseksi. Yrityksellä ei ole ollut kirjoitettua liiketoimintasuunnitelmaa ja varsinaiset suunnitelmat ovat olleet yrittäjien keskusteluissa ja irrallaan. Tämä on osaltaan johtunut siitä, ettei yrityksellä alkuvaiheessa ole ollut tarvetta ulkopuoliselle rahoitukselle. Työn tavoitteena oli parantaa yritys X:n liiketoiminnan suunnittelua sen uudella toimialalla

Uuden tai uutta yritystoimintaa aloittavat yritykset alkavat usein ideasta (Järvinen&Kari 2017, 81.) Idea voi syntyä yksinkertaisimmillaan yrittäjän omasta tarpeesta. Liiketoiminnan suunnittelun tekemättömyydelle voi olla paljon eri syitä, mutta joka tapauksessa menestyvän liiketoiminnan takana on hyvä suunnittelu ja suunnittelun merkitys vahvistui opinnäytetyön edetessä kohti varsinaista yritys X:n omaa suunnitelmaa.

Teoriaviitekehykseen otettiin mukaan liiketoiminnan suunnittelun perusteita, joita käsittelemällä saatiin rakennettua pohja varsinaisen liiketoimintasuunnitelman rakentamiseksi. Teoriaviitekehyksen lähteinä käytettiin pitkään käytössä olleita peruskäsitteitä sekä yhdistettiin mukaan taustaa yrityksen strategian merkityksestä ja uutta näkökulmaa asiakasstrategian laatimiseen toimeksiantajayrityksen lähtökohdat huomioiden. Niiden avulla saatiin rakennettua työlle luotettava teoria-pohja edelleen hyödynnettäväksi kohdeyrityksen liiketoiminnan suunnittelussa.

Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä yrityksen toimintojen ja taustojen tunteminen on tärkeää, jotta sen laatimiseen tarvittavan aineiston keräämisessä saadaan lopputuloksena aikaan mahdollisimman käyttökelpoinen suunnitelma. Vaikka yrityksen oma panos suunnittelussa on ensiarvoisen tärkeää, kannattaa yrityksessä pohtia miten saadaan ulkopuolista näkökulmaa suunnittelulle, esimerkiksi SWOT-analyysiä tai strategiaa tehdessään.

Liiketoimintasuunnitelman sisällön teorian kautta avautui suunnittelun merkitys liiketoiminnan perustana ja sen hyödyn merkitys uutta yritystoimintaa tai uutta liiketoimintaa aloittavalle yritykselle. Erityisesti strategian teoriaosuuden osalta

sen määrittämisen tärkeys ja merkitys yrityksen onnistumiselle korostui. Liiketoimintaa tukevan asiakasstrategian käsittely luo lisäarvoa varsinaisen liiketoimintasuunnitelman tekemiselle. Yrityksen menestymisen kannalta on tärkeää tietää mitä tehdään, kenen kanssa ja miten, jonka vuoksi strategian pohtimiselle on syytä varata aikaa ja olla valmis muuttamaan sitä tarvittaessa.

Asiakassegmentoinnin ja kohderyhmämäärittelyn osalta tässä työssä lähdettiin liikkeelle pienemmästä suurimpaan. Asiakaskohderyhmän sijaan kohderyhmämäärittelyn voi tehdä asiakaskeskeisen ajattelutavan mukaisesti asiakaspersoonan kautta. Tämä lähestymistapa on kokeilemisen arvoinen opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä, joka tavoittelee ainakin aluksi kohtuullisen pientä asiakasmäärää. Yrityksen koittaessa tavoitella suuria massoja voi tilanne olla, ettei se puhuttele ketään eikä saavuta haluttua lopputulosta. Tämä lähestymistapa auttaa säästämään yrityksen resursseja, jotka aloittavalla yrityksellä ovat rajalliset. Sen on mahdollista löytää erikoistuotteilleen mikrosegmenttejä, jotka kuitenkin voivat oikein valikoituna olla hyvinkin kannattavia.

SWOT-analyysin teoriaosuus antoi vahvan pohjan luoda yritys X:n oma SWOT ja tehdä sen sisältö tukemaan opinnäytetyön aiheena olevaa yritys X:n liiketoimintasuunnitelmaa. Analyysiin otettiin mukaan asioiden listauksen lisäksi myös kehitys- ja toimenpide-ehdotuksia, jolloin tehdystä analyysistä tuli käytännölläisempi työkalu ja se auttaa etukäteen miettimään esimerkiksi ulkoisten uhkien toteutumista. Yrityksen liikeidean määrittäminen ja asiakkaan ongelman miettiminen yrityksessä antaa hyvän tilaisuuden miettiä mitkä ovat ne yrityksen kilpailuedut, hyödyt ja keinot millä se voi ratkaista asiakkaidensa ongelmat.

Yritys X:n liikeidean esittelyosioista se saa tietoa yrityksen mahdollisuuksia löytää paikkansa markkinoilta asiakkaan ongelman, sen ratkaisemisen ja yrityksen tarjoaman ratkaisun ja asiakashyötyjen kautta, jolloin yritys X:n kilpailuedut kirkastuivat selkeiksi ja auttavat yrittäjiä toimimaan paremmin kilpailuympäristössä. Asiakkaan ongelman parhaiten ratkaisevat yritykset ovat niitä kumppaneita, joita arvostetaan ja joiden kanssa halutaan kehittää kumppanuutta. Koska toimeksiantajayrityksen keskeistä toimintaa on tuotteiden myynti päivittäistavara-kauppihin,

tärkeä osa oli kuvata myyntiprosessi, jotta myyntitoiminnasta tulee suunnitelmalista ja tavoitteellista. Myyntiprosessin laatiminen kuuluu monen yrityksen toiminnan kuvauksiin, mutta aloittavalla ja vähän kokemusta omaavalle yritykselle sen miettiminen on erityisen tärkeää, jotta esimerkiksi piilossa oleva siitä saatava asiakashyöty tai kilpailuetu tulee esille.

Liiketoimintasuunnittelua tehdessä yrityksessä myös talouden tunnuslukuja ja rahoitus pohjaa tulee arvioida toiminnan kannattavuuden näkökulmasta ja testaten, millaisten lukujen valossa toiminta on kannattavaa. Yritys X saa tietoa opinnäytetyön talouslaskelmista, talouden tunnusluvuista ja asiakaskohtaisten myyntitavoitteiden avulla siitä, miten erilaiset tuotteet ovat sille kannattavia ja miten esimerkiksi myyntimäärien vaihtelut vaikuttavat tuotekohtaiseen tuotto-odotukseen. Opinnäytetyössä olevia taloudellisten laskelmien pohjia voidaan hyödyntää yritys X:n suunnitellessa tuotevalikoimaansa ja miettiessä sen laajentamista. Yritys X:n yhtenä kilpailuetuna on kyky kuunnella asiakastoiveita ja reagoida niihin nopeasti, jolloin taloudellisten arvojen laskemisessa se voi hyödyntää opinnäytetyötä siltäkin osin. Lopputuloksena syntynyt liiketoimintasuunnitelma antaa toimeksiantajayritykselle tarvittavat tiedot toiminnan käynnistämiseksi ja kehittämiseksi kohti asetettuja tavoitteita.

Jatkokehitysehdotuksena liiketoiminnan suunnittelussa yritys X:n kannattaa analysoida toimintansa alkuvaiheessa saamaansa tietoa ja kehittää myös pitkän tähtäimen suunnittelua toimintansa laajentamiseksi. Erityisesti asiakasstrategian tarkastelun kautta ja asiakkailta saadun palautteen perusteella tuotevalikoiman rakentaminen asiakkaan ongelman ratkaisijaksi auttaa sitä vakiinnuttamaan aseman haluttuna tavarantoimittajana. Tulevien mahdollisten rahoitustarpeiden mahdollistamiseksi liiketoimintasuunnitelmasta kannattaa tehdä lyhyt yhteenveto, jonka avulla yritys X:n yrittäjät voivat käynnistää rahoitusneuvottelut. Myös kokonaisen liiketoimintasuunnitelman tarkasteluun ja sen toimivuuden arviointiin kannattaa panostaa esimerkiksi yrityksen hallituksen kuukausittaisissa kokouksissa, jotta siihen kirjatut toimenpiteet etenevät. On mahdollista, että opinnäytetyön lopputuloksena syntynyt liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään virhemarginaalin, esimerkiksi asiakasstrategian osalta, koska tätä opinnäytetyötä ja liiketoi-

mintasuunnitelmaa tehdessä yritys X on ollut toimintansa alkuvaiheessa eikä tiedossa ole vielä tarkkaa tietoa millainen ostokäyttäytyminen tai potentiaali on eri asiakaskohderyhmissä. Tämän vuoksi onkin erittäin tärkeää, että yrityksessä analysoidaan liiketoimintasuunnitelman toimivuutta säännöllisesti ja tehdään tarvittavat strategian muutokset tarvittaessa.

Asiakasvalinnan osalta jatkokehitysehdotuksena yritykselle on tutkia mahdollisuuksia laajentaa asiakaskuntaa verkkokaupan avulla myös yksittäisille kuluttaja-asiakkaille, kunhan yrityksen tuotevalikoima ja varastointimäärät ovat riittävän vaikiintuneet. Logistiikan osalta kuluttajamyynti voi aiheuttaa tarpeita palkata tilapäistyövoimaa tilausten käsittelyyn ja luo tarpeen löytää yritykselle sopiva ja riittävän ketterä logistiikkakumppani, jonka avulla toimitukset asiakkaille saadaan kulkemaan kustannustehokkaasti ja nopeasti.

Tämän opinnäytetyön tuloksia voidaan mahdollisesti hyödyntää sellaisissa yrityksissä, jotka ovat olleet haasteen edessä aloittaa oman toimintansa liiketoiminnan suunnittelu muillakin toimialoilla kuin toimeksiantajana ollut yritys X toimii. Työn lopputuloksena syntynyt yritys X:n liiketoimintasuunnitelmasta voi joku muu yritys ottaa elementtejä ja perusteet, kun aloittaa oman suunnitelmansa kirjaamista.

## LÄHTEET

- Apunen, A. 2020. Haastajasta hittipalveluksi. Helsinki: Alma Talent
- Eloranta, J. 2018. Hallitus johdon tukena. Helsinki: Alma Talent
- Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint Oy
- Holmberg, J., Malminen, U., Kurra, A. 2023. Asiantuntija antaa karun arvion ökyhintaisten Prime-juoman sisällöstä. Yle Uutiset 31.5.2023. Viitattu 31.5.2023. <https://yle.fi/a/74-20034263>
- Holopainen, T. 2020. Yrityksen perustamisopas. Turenki: Hansaprint Oy
- Hänti, S. 2021. Asiakkaista ansaintaan – asiakaskeskeinen liiketoimintamalli. Helsinki: Alma Talent
- Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L., Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö - asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita
- Ilmoniemi, M., Järvensivu, P, Kyläkallio, K. Parantainen, J., Siikavuo, J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Talentum
- Järvinen, M. & Kari, M. 2017. Yritä, erehdy, onnistu. Helsinki Kustannusosakeyhtiö Otava
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Vantaa: Dark Oy
- Kortelainen, M. & Kyrö, J. 2015. Myynnin ammattilaisena – ammattimainen myyntityö yritys ympäristössä. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus Oy
- Niemi, J. & Vuori, J. 2021. Myyntityö vuorovaikutuksena. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino
- Mind Tools Ltd, 2023. SWOT Analysis. www.mindtools.com. Viitattu 31.5.2023. <https://www.mindtools.com/amtbj63/swot-analysis>
- Mitronen, L. & Raikaslehto, T. 2019. Voittajan strategia. Helsinki: Alma Talent
- Rieki, K. & Aholainen, J. 2022. Talousdaamit osa 17 – Strategiatyökalu: SWOT-analyysi tutuksi. Luento. YouTube-video. Julkaisija Talenom 4.4.2022. Viitattu 1.6.2023. [https://www.youtube.com/watch?v=6prE5eMzXdA&ab\\_channel=Talenom](https://www.youtube.com/watch?v=6prE5eMzXdA&ab_channel=Talenom)
- Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja 20 työkalua. Helsinki: Talentum
- Yritystulkki.fi / Business Tampere. www.yritystulkki.fi. Viitattu 18.5.2023. <https://www.yritystulkki.fi/fi/alue/businesst tampere/aloittava-yrittaja/tiedostot/>