

Sevala Mujic

Liiketoimintasuunnitelma Suomen Pesumestari Oy:lle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

9.5.2016



Tekijä Otsikko	Sevala Mujic Liiketoimintasuunnitelma Suomen Pesumestat Oy:lle
Sivumäärä Aika	43 sivua + 5 liitettä 9.5.2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Laskentatoimi ja rahoitus
Ohjaaja	Lehtori Christina Kaarni
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma tehtiin toimeksiantona Suomen Pesumestat Oy:lle. Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä liiketoimintasuunnitelma, joka tukisi yritystä miettiessä tulevaisuuden suuntaa ja tarjoten sitä varten toimenpide-ehdotuksia. Suomen Pesumestat Oy:lle ei ole aikaisemmin tehty liiketoimintasuunnitelmaa. Sen tekeminen oli koettu nyt ajankohtaiseksi, koska yritys tulee olemaan mahdollisen muutoksen ja kehitysvaiheen alla lähitulevaisuudessa.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on muodoltaan toiminnallinen työ. Se sisältää johdannon, viitekehyksen, toteutuksen kuvauksen, tuotoksen ja johtopäätökset. Työ rakentuu kahdesta pääosasta, viitekehystä ja konkreettisesta tuotoksesta.</p> <p>Ensimmäisessä osassa yhdistyi kattava liiketoimintasuunnitelman teoria sekä käytännön tieto kohdeyrityksestä ja sen toimialasta. Näiden perusteella teoriaa sovellettiin käytäntöön laatimalla lopullinen tuotos. Tuotos sisälsi Suomen Pesumestat Oy:n liiketoimintasuunnitelman ja liitteet, jotka olivat osa liiketoimintasuunnitelman laadintaa. Ensimmäisen osan viitekehyksen tieto oli kerätty aiheeseen liittyvistä akateemisista artikkeleista ja kirjoista, sekä suomen että englannin kielellä. Ensimmäisen osan käytännön tieto ja toisen osan tieto oli kerätty yrityksen kotisivuilta, yrityksen tilinpäätöstiedoista, yrittäjältä sekä muista sähköisistä lähteistä kuten kilpailijoiden kotisivuilta.</p> <p>Analyysien pohjalta oleellimmat tulokset tuli toimintaympäristön analyyseistä ja vielä erityisesti toimiala-analyysistä ja kilpailija-analyysistä. Näiden lisäksi oleellista tietoa nousi laadituista talouslaskelmista. Tekijä koki, että niistä tuli tärkeimmät tulokset, koska niissä tutkittiin lähiympäristön nykyistä tilannetta ja yrityksen tulevaisuuden suuntaa sekä yrityksen taloudellista tilaa. Näiden perusteella yritykselle laadittiin kehitysehdotuksia.</p> <p>Tekijän mielestä opinnäytetyön tarkoitus ja tavoite saavutettiin. Tekijä kokee, että ne saavutettiin, koska liiketoimintasuunnitelma luotiin sekä tehtyjen analyysien perusteella laadittiin kehitysehdotuksia toimeksiantajalle.</p>	
Avainsanat	liiketoimintasuunnitelma, autopesula, autohuolto, liikeidea

Author Title	Sevala Mujic Business plan for Suomen Pesumestat Oy
Number of Pages Date	43 pages + 5 appendices 9 May 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor	Christina Kaarni, Senior Lecturer
<p>The intention of this thesis was to make a business plan for Suomen Pesumestat Oy. Suomen Pesumestat Oy is a small car wash and car maintenance company operating in shopping malls. The purpose of the business plan was to serve as a tool for making decisions about the future of the company. No one had made a business plan for Suomen Pesumestat Oy before, and the company felt that now was the right time to do it. It was seen important because the company will potentially go through changes and a development phase in the near future.</p> <p>This thesis is a functional work. It contains an introduction, reference framework, description of the implementation, the output work and conclusions. The work consists of two main parts, the frame of reference and the actual output work.</p> <p>The first part combines comprehensive business plan theory with practical data about the company and its industry. The theory was collected from academic articles and books. The information for the practical section of the first part and the second part was collected from the company's web site, the company's financial statements, the owner of the company and from other internet websites, such as the competitors' websites.</p> <p>The most relevant results were drawn from financial calculations, an analysis of the operating environment and more particularly, an industry and competitor analysis. The author felt that they were the most important results, because they examined the current situation of the immediate environment, the future direction of the company and its financial state. Based on these findings, proposals for improvement were made.</p> <p>The author thinks that the purpose and the aim of the thesis were achieved. They were achieved, because the business plan was completed and suggestions for improvement were made to the company on the basis of the analyses that were carried out.</p>	
Keywords	business plan, car wash, car maintenance, business idea

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Lähtökohdat ja opinnäytetyön tavoitteet	1
1.2	Toimeksiantaja Suomen Pesumestat Oy	2
1.3	Työn muoto ja rajaukset	3
2	Miksi liiketoimintasuunnitelma?	3
2.1	Liiketoimintasuunnitelma lyhyesti	3
2.2	Liiketoimintasuunnitelman tavoitteet	5
2.3	Johdatus liiketoimintasuunnitelman sisältöön	5
3	Yrityksen perustiedot	8
3.1	Liikeidea	8
3.2	Visio ja strategia	9
4	Yrityksen toimintaympäristön analyysit	10
4.1	Toimintaympäristö	10
4.2	Toimiala-analyysi	12
4.3	Kilpailija-analyysi	13
4.4	Porterin viiden kilpailuvoiman malli	14
4.5	PESTE-analyysi	18
4.5.1	Poliittiset tekijät	19
4.5.2	Ekonomiset tekijät	21
4.5.3	Sosiaaliset tekijät	23
4.5.4	Teknologiset tekijät	24
4.5.5	Ympäristölliset tekijät	25
4.6	SWOT-nelikenttä	26
5	Talusanalyysi	27
5.1	Tunnuslukuanalyysi	27
5.2	Kassavirtalaskelma	28
5.3	Katetuottolaskenta	29
6	Kestävä tulevaisuus	31
6.1	Kestävä kasvu	31
6.2	Riskit	31
6.3	Tulevaisuuden ennakointi	33



7	Lopuksi	35
7.1	Toiminnallinen työ	35
7.2	Työvaiheet	35
7.3	Arviointi	36
7.4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	37
	Lähteet	40

Liitteet

Liite 1. Suomen Pesumestat Oy:n liiketoimintasuunnitelma

Liite 2. Tunnuslukujen kaavat

Liite 3. Katetuottolaskennan tunnuslukujen kaavat

Liite 4. Suomen Pesumestat Oy:n taseet vuosilta 2009-2014

Liite 5. Suomen Pesumestat Oy:n tuloslaskelmat vuosilta 2009-2014



1 Johdanto

1.1 Lähtökohdat ja opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä Suomen Pesumestat Oy:lle liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona edellä mainitulle k-ohdeyritykselle.

Opinnäytetyön yksi oleellinen näkökulma on kehittäminen ja tulevaisuus. Yrityksellä on ollut liiketoimintaa useampien kymmenien vuosien ajan, jolloin kaikki liiketoimintasuunnitelman osat eivät ole tällöin samalla tavalla ajankohtaisia kuin jos ne tehtäisiin perustettavalle yritykselle. Näitä asioita ovat esimerkiksi teoriaa yrittäjyydestä ja yrityksen muodosta. Näiden tilalla onkin lopussa luku, jossa käsitellään kestävää tulevaisuutta. Toinen olennainen näkökulma on taloudellinen näkökulma. Taloudellinen näkökulma tuli esille analysoimalla lukuja, jotka on kerätty yrityksen taseesta ja tuloslaskelmasta. Taloudellinen näkökulma on valittu, koska suuntautumisvaihtoehdoni on laskentatoimi ja rahoitus. Näin on päästy tuomaan esille tekijän erityisosaamista.

Suomen Pesumestat Oy:lle ei ole tehty aikaisemmin liiketoimintasuunnitelmaa. Nyt onkin tavoitteena tehdä se yrityksen jatkoa varten. Yritys kokee, että nyt on oikea ja tarpeellinen aika tehdä liiketoimintasuunnitelma, sillä yritys elää mahdollisen muutoksen ja kehityksen kohteena. Tämän lisäksi liiketoimintasuunnitelma toimii mahdollisesti apuvälineenä tulevaisuuden suuntaa pohdittaessa. Liiketoimintasuunnitelma ei ole aiheena niinkään uusi tai omaperäinen. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden sähköisestä kokoelmasta, Theseuksesta nousi haulla "Liiketoimintasuunnitelma" Metropolia Ammattikorkeakoulun Liiketalouden koulutusohjelmasta 51 osumaa 680 opinnäytetyöstä. Tämä hakumäärä edustaa 7,50 %:in osuutta. (Theseus 2016.)

Kuten aikaisemmin on todettu, yrityksellä on ollut liiketoimintaa jo useampien kymmenien vuosien ajan eikä sille ole tehty aikaisemmin liiketoimintasuunnitelmaa, mikä tuokin työhön erilaisen otteen, sillä liiketoimintasuunnitelma tehdään lähtökohtaisesti yrityksen perustamisvaiheessa. Näen tämän tuovan työhön erilaisen otteen, koska painotus on mielestäni enemmän tulevaisuudennäkymissä, riskeissä ja mahdollisuuksien arvioinnissa.

Yrityksen toimitusjohtaja kuvasi odotuksiaan opinnäytetyöltä: *”Tämä on minulle niin uusi juttu, että odotan ihan kaikkea. Minulla ei ole mitään semmoista erityistä vaan odotan, että pääsen tutustumaan ihan koko juttuun.”* (Palmroos 2015.) Ei olekaan mitään erityistä yhtä asiaa mitä yritys odottaa opinnäytetyöltä, vaan koko liiketoimintasuunnitelma on odotuksen aihe. Tämä saattaa olla jollain tavalla haaste, koska ei ole mitään erityistä antamaan suuntaa. Näen kuitenkin tämän positiivisena asiana, sillä se antaa mielestäni työn tekijälle vapaammat kädet. Olenkin rakentanut liiketoimintasuunnitelman niin, että se on kattava ja ajankohtainen juuri kohdeyritykselle.

1.2 Toimeksiantaja Suomen Pesumestat Oy

Suomen Pesumestat Oy perustettiin syksyllä 1991. Yritystä oli perustamassa kaksi henkilöä, Henri Palmroos ja toinen liikekumppani. Tällä hetkellä yrityksen omistaa yksin Henri Palmroos. Yrityksellä on 5 työntekijää. Yrityksen toiminta-ajatus lähti siitä, että haluttiin luoda asiakkaille mahdollisuus auton pesemiseen itse, tarjoamalla siihen erikoistuneet pesuvälineet. Haluttiin luoda konsepti itsepalvelupesulan ympärille kauppakeskuksiin. Kuitenkin huomattiin, että asiakkailla on muuhunkin kysyntää, jolloin konsepti lähti laajentumaan. Yrityksellä on tällä hetkellä yksi toimipiste, joka sijaitsee kauppakeskus Lippulaivassa Espoossa. Suomen Pesumestat Oy:llä on toinen toimipiste, joka sijaitsee kauppakeskus Isossa Omenassa Espoossa, mutta se on toistaiseksi suljettu kauppakeskuksen remontin vuoksi. Sen odotetaan avautuvan lähitulevaisuudessa.

Palmroos (2015) kertoi haastattelussaan seuraavasti: *”Konsepti on laajentunut pikkuhiljaa, ensin tuli renkaanvaihtoa, rengashotelli ja sitten rengasmyyntiä, tuulilasin korjausta ja pikkuhiljaa laajentui sen mukaan mitkä asiakkaan toiveet ovat olleet.”* Yrityksen toiminta on muuttunut vuosien varrella suurimmaksi osaksi asiakkaan tarpeiden mukaan. Tämä tarkoittaa, että kun yritys on havainnut, että kyseinen palvelu voisi mahdollisesti kasvattaa asiakaskunnan määrää, on se lisätty palvelutarjontaan mahdollisuuksien mukaan. (Palmroos 2015.) Tällä hetkellä yrityksen toimintaan kuuluvat seuraavat palvelut: auton käsinpesu, itsepalvelupesu, sisäpesu, sisäpuhdistus, hajujen poisto, ilmastonin täyttöpäalvelu, kokovaltainen rengaspalvelu, maalipinnan hoito, puhdistusurien tekeminen ja tuulilasikorjaus (Parkkipesu). Yrityksen palvelut ovat siis pientä auton huoltamista ja korjausta, joita voi tehdä kaupassa asiointin yhteydessä.

1.3 Työn muoto ja rajaukset

Tämä opinnäytetyö on muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö. Tuotoksena on konkreettinen tuotos toimeksiantajalle. Opinnäytetyö rakentuu kahdesta osasta, viitekehystä ja tuotoksesta. Ensimmäinen osa on aiheeseen liittyvää teoriaa ja käytännön tietoa kohdeyrityksen toimialasta. Toinen osa on itse opinnäytetyön konkreettinen tuotos, joka on Suomen Pesumestat Oy:n liiketoimintasuunnitelma.

Opinnäytetyön viitekehys kostuu enimmäkseen liiketoimintasuunnitelmaan ja talouslaskelmiin liittyvästä kirjallisuudesta. Toiminnallinen osuus on opinnäytetyön liitteenä erillisenä osana. Liiketoimintasuunnitelma on rakennettu Finnvera Oy:n liiketoimintasuunnitelman rakenteen pohjalta. Liiketoimintasuunnitelmassa osa tiedoista on liitteissä, joihin on viitattu tekstissä. Laitoin osan asioista liitteisiin, koska koin tarpeellisemmaksi kerätä niistä tärkeimmät tiedot tekstiin ennemmin kuin koko tekstin.

Tein työhön joitakin rajoituksia. Kun aloitin tiedon keräämisen ja työn kirjoittamisen, pidin mielessä yrityksen koon. Pienemmissä yrityksissä kaikki liiketoimintasuunnitelman osat eivät saata päteä heihin tai eivät päde samassa mittakaavassa kuin suuremmissa yrityksissä. Tämän vuoksi rajasin asioita teoriassa sekä käytännön tietoa etsiessä. Viitekehys rajattiin käsittelemään niitä asioita, joita sovelletaan liiketoimintasuunnitelmassa. Tein rajoituksia toimintaympäristön analyysijä tehdessä esimerkiksi rajaamalla sijainnin pääkaupunkiseutuun sekä PESTE:n kaikkia osia ei käyty läpi yhtä yksityiskohtaisesti. Talouslaskelmat rajasin lopuksi tunnuslukuanalyysiin, kassavirtalaskelmaan ja suppeaan katetuottolaskelmaan ajan puitteiden ja tiedon saatavuuden vuoksi.

2 Miksi liiketoimintasuunnitelma?

2.1 Liiketoimintasuunnitelma lyhyesti

Liiketoimintasuunnitelma on lähtökohtaisesti yrityksen perustamisvaiheessa tehtävä ohjepaketti, jonka avulla yritys pystyy mieltämään tulevaisuuden suuntaa ja toimenpiteitä. Se toimii niin sanotusti ohjenuorana tulevaisuudelle, tukemalla yrityksen pysymistä valitsemallaan tiellä. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan myös päivittää vuosien varrella asioiden muuttuessa, jotta se pysyisi ajantasaisena. Liiketoimintasuunnitelma on myös ajankohtainen yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille esimerkiksi rahoittajille, koska sen

kautta he näkevät mihin yritys suuntaa ja minkälainen taloudellinen tila yrityksellä vallitsee. (Yritys-Suomi.)

Liiketoimintasuunnitelmia on monenlaisia, ja ne saattavat sisältää eri osioita, kuitenkin yleensä niissä on nähtävissä yhtenäisyyksiä. Viitekehyksessä käydään läpi liiketoimintasuunnitelman rakennetta eri teorioiden kautta, jotta saadaan kattavampi katsaus aiheesta. Näitä ovat muun muassa McKinseyn ja Companyn, Viitalan ja Jylhän sekä Kosken ja Virtasen näkemykset. Suomen Pesumestat Oy:n liiketoimintasuunnitelman tehdään Finnvera Oyj:n liiketoimintasuunnitelman rakenteen mukaisesti.

Koski ja Virtanen (2005) näkevät, että liiketoimintaa suunniteltaessa parhaimmillaan havaitaan asiakkaan ongelmat, joihin yritys muodostaa ratkaisun. Tämän yritys sitten tuo tarjontaan asiakkaille sellaisena, että se tuo hyötyä niin yritykselle, kun asiakkaalle. Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä on myös oleellista huolehtia siitä, että keskittyy tärkeimpiin asioihin systemaattisesti, jotta saadaan liiketoimintasuunnitelmasta parhain hyöty yritykselle. (Koski & Virtanen 2005, 102.)

Liiketoimintasuunnitelman rakenteelle on eri muotoja niin kuin aikaisemmin todettiin. Kuviossa 1 on esitetty viisi eri liiketoimintasuunnitelman rakennetta.

Maretniemi & Ylönen	Raatikainen	Koski & Virtanen	Viitala & Jylhä	McKinsey & Company
<ul style="list-style-type: none"> • liikeidea • tuotteet & palvelut • asiakkaat • toimintatapa • visio • toimiala & markkinatilanne • kilpailijat • laskelmat & lisätiedot • (Maretniemi & Ylönen 2009, 25.) 	<ul style="list-style-type: none"> • yrittäjän tausta & osaaminen • liikeidea liikeidemallin avulla • yhtiömuoto & toiminimi • markkinat ja & kilpailijat • riskianalyysi & henkilöstötarve • rahoituksen järjestäminen • laskelmat • perustamisasia kirjat • lähivuosien tavoitteet • (Raatikainen 2011, 42.) 	<ul style="list-style-type: none"> • tiivistelmä • yrityksen organisaatio • tuote & palvelu & teknologia • ympäristöanalyysi • markkina- ja kilpailijanalyysi • Talous- ja rahoitusanalyysi • Toteuttamissuunnitelma & aikataulut & välitavoitteet • riskit • (Koski & Virtanen 2005, 29.) 	<ul style="list-style-type: none"> • yhteenveto • tuotantosuunnitelma • markkinatilanne & sen kehitysnäkymät • organisaatio & henkilöstö • yrityksen päämäärät & tavoitteet • riskien arvionti & hallintakeinot • strategia • taloussuunnitelma • markkinointisuunnitelma • rahoitusesitys • tuotekehityssuunnitelma • (Viitala & Jylhä 2013, 52.) 	<ul style="list-style-type: none"> • tiivistelmä • liikeidea • johtoryhmä • markkinointisuunnitelma • liiketoimintamalli ja organisaatio • toteuttamissuunnitelma • kannattavuus ja rahoitus • riskit • (McKinsey & Company 2001, 132.)

Kuvio 1. Viisi eri liiketoimintasuunnitelman rakennetta.

Kuviosta 1 nähdään, että kyseiset viisi eri liiketoimintasuunnitelman rakennetta sisältävät yhtäläisyyksiä. Toistuvia osiota ovat esimerkiksi liikeidea, markkinat, asiakkaat, talous ja riskit. Kun valitsin kohdeyritykselle liiketoimintasuunnitelman rakennetta, koin edellä mainitut osat ainakin sisältökriteereiksi, koska jo niistä voisi mielestäni muodostua kattavaa tietoa kohdeyritykselle. En halunnut valita liiketoimintasuunnitelman rakennetta, joka olisi liian monimutkainen tai sisältäisi liian monia osioita, koska se saattaisi pitää sisällään ei olennaisia asioita yrityksen nähden.

2.2 Liiketoimintasuunnitelman tavoitteet

Liiketoiminnan sisällön ymmärtäminen on tärkeää, mutta sen merkityksen ja tavoitteiden ymmärtäminen on myös oleellista. Pitkämäki toteaa: *”Liiketoiminnan suunnittelun keskeisin merkitys on toimia menestystekijöiden kartoittamisen välineenä.”* (Pitkämäki 2000, 12.)

Koski ja Virtanen ovat taas sitä mieltä, että yritys varautuu sen avulla tulevaisuuteen. He lisäävät myös, että yrityksen näkökulmasta liiketoimintasuunnitelman laadinnan päätarkoituksena on kasvattaa menestymisen mahdollisuuksia yritykselle. Suunnitelman tekemisen kautta saadaan integroitua yhteen liiketoiminnan eri osa-alueiden aika-aulut ja tavoitteet, jolloin samalla voidaan minimoida liiketoiminnan riskejä. (Koski & Virtanen 2005, 20.) Tästä voikin todeta, että Koskella, Virtasella ja Pitkämäellä on samoja näkemyksiä siitä, mitkä ovat liiketoimintasuunnitelman takana olevat tavoitteet.

2.3 Johdatus liiketoimintasuunnitelman sisältöön

McKinseyn ja Companyn (2001) mukaan liiketoimintasuunnitelman rakenne on seuraavanlainen: 1) tiivistelmä, 2) liikeidea, 3) johtoryhmä, 4) markkinointisuunnitelma, 5) liiketoimintamalli & organisaatio, 6) toteuttamissuunnitelma, 7) rahoitus ja 8) riskit. Valitsin kyseisen liiketoimintasuunnitelman rakenteet tähän lukuun, koska se on kattava ja ytimellä rakenteena. Kohdeyrityksen kohdalla käytin eri liiketoimintasuunnitelman rakennetta, koska se oli mielestäni oleellisempi kohdeyritystä miettien.

Seuraavaksi jokaiseen edellä mainittuun liiketoimintasuunnitelman rakenteen osaan perehdytään tarkemmin. McKinsey ja Company, Kosken ja Virtasen sekä Viitalan ja Jylhän teorioita tullaan katsastelemaan. Valitsin sisältöön useamman teorian, koska

halusin kattavan teoriakatsauksen katsastellen eri näkemyksiä eri kirjoittajilta. Tämä luku on kuitenkin vain johdatus aiheeseen, jotta lukija ymmärtäisi minkälainen liiketoimintasuunnitelman rakenne voi olla. Näitä kohtia käydään läpi yksityiskohtaisemmin myöhemmissä luvuissa.

Tiivistelmä on liiketoimintasuunnitelman ensimmäinen osa. Sen tarkoituksena nimensä mukaisesti on tiivistää liiketoimintasuunnitelman sisältö ytimekkäästi ja selkeästi, antaen yleiskatsauksen tulevasta. Tiivistelmä on tärkeä kirjoittaa tyyllillä, joka on helposti ja nopeasti luettavaa, sillä esimerkiksi sijoittaja lukee ensin tiivistelmän ja sen tyyli vaikuttaa siihen jatkaako hän liiketoimintasuunnitelman lukemista. (McKinsey & Company 2000, 51.) Tiivistelmän onkin tietyllä tapaa varmistettava, että liiketoimintasuunnitelman muutkin osat tulevat luetuksi, jolloin sen tulee olla myös kiinnostusta herättävä. Lisäksi tiivistelmä on täsmällisin, kun se on korkeintaan kahden sivun pituinen. (Koski & Virtanen 2005, 30-31.)

”Liikeidea määrittelee yrityksen oman, erityisen tavan tehdä toiminta-ajatuksen mukais- ta liiketoimintaa ja tulosta.” (Viitala & Jylhä 2013, 43.) Siihen kirjataan myös yrityksen tuotteet tai palvelut, kilpailuedut ja asiakkaat. Liikeidean lähtökohtana ovatkin asiakkaan tarpeet ja niiden täyttäminen. Liikeidean takana on kolme tärkeää kysymystä: kenelle, mitä ja miten. (Viitala & Jylhä 2013, 43.) Liikeideaa on käsitelty tarkemmin luvussa 3.1.

Johtoryhmä sisältää yrittäjän ja johdon. Yrityksen johto on merkittävässä asemassa yrityksen perustamisvaiheessa sekä yrityksen tulevassa toiminnassa, minkä vuoksi johtoryhmä tulisi valita huolella. (McKinsey & Company 200, 61.) Yrittäjä toimii tietynlaisessa organisoijan roolissa ohjaten resurssien sekä sosiaalisten, fyysisten ja henkisten pääomien yhteensovittamista yritysten tavoitteiden suuntaan (Koski & Virtanen 2005, 32).

Viitala ja Jylhä (2013) ovat sitä mieltä, että markkinointisuunnitelman olisi hyvä sisältää seuraavat asiat: myyntitavoitteet, markkinoinnin kilpailukeinot, markkinoinnin organisointi ja periaatteet. Markkinoinnin kilpailukeinot jaetaan taas seuraaviin asioihin: palvelu, tuote, hinnoittelu, viestintä ja myyntikanavat. (Viitala & Jylhä 2013, 52.) McKinsey ja Company ovat sitä mieltä, että markkinointisuunnitelman tulisi sisältää odotetut markkinat, yrityksen jakelun ja yrityksen hinnoittelustrategian. Jatkaen, että markkinointisuunnitelman pääkohdat ovat kohdemarkkinoiden määrittäminen, markkina- ja kilpailija-analyysi,

markkinointistrategian laadinta ja asiakassuhteen hallinta. (McKinsey & Company 2000, 67.)

Liiketoimintamallilla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka muodostuu yrityksen eri toiminnoista ja niiden välisistä suhteista. Malli sisältää ne toiminnot joiden kautta yrityksen palvelu tai tuote saadaan asiakkaalle tuotetuksi ja toimitetuksi. Organisaationkuvaus on myös tärkeä olla liiketoimintasuunnitelmassa, sillä sen kautta vastuualueet jaetaan selkeästi organisaation eri toimijoille. (McKinsey & Company 2000, 68.)

Toteuttamissuunnitelma kuvaa miten toiminnoista ja suunnitelmista saadaan käytännön toimenpiteitä (Koski & Virtanen 2005, 60). Toteuttamissuunnitelma on kriittistä tehdä, koska sen kautta pohditaan ja mietitään erilaisia tilanteita, jotka saattavat tulla vastaan tulevaisuudessa. Tämän kautta saadaan mahdollisesti vähennettyä riskejä. (McKinsey & Company 2000, 97.)

Yrityksen rahoitukseen liittyy kolme oleellista kysymystä, joihin tulisi muodostaa vastaukset (McKinsey & Company 2000, 103):

1. Kuinka paljon tarvitaan pääomaa menestyksellisen yritystoiminnan ylläpitämiseen/saavuttamiseen?
2. Kuinka paljon tarvitaan rahaa selviämään yrityksen päivittäisestä toiminnasta eli toisin sanoen lyhytaikaisiin velkoihin ja muihin maksuihin?
3. Mistä tarvittavat rahat hankintaan? Tulisi päättää onko se omaa pääomaa vai sijoittajilta hankittua rahaa.

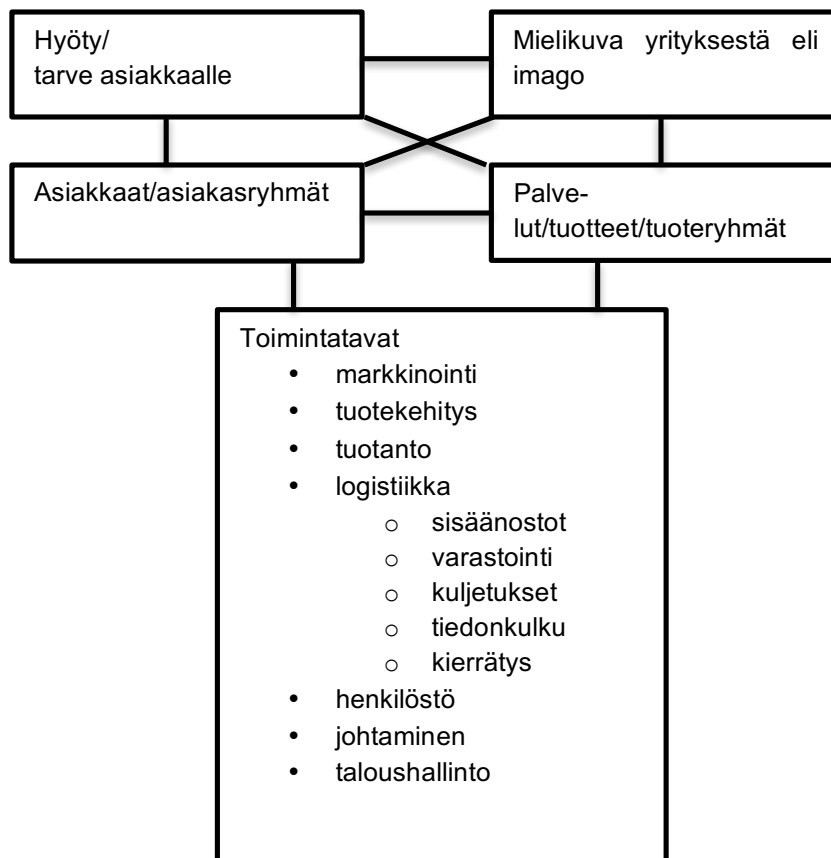
Liiketoimintaan liittyy riskejä ja suurimpaan osaan niistä voidaan varautua. Ensinnäkin tulisi ymmärtää nämä mahdolliset riskit, sitten analysoitava niitä ja lopuksi havaita toimintatavat jolla hallita niitä. Riskit voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin riskeihin. Sisäisiin riskeihin yritys voi vaikuttaa omilla toimenpiteillä, mutta ulkoisiin riskeihin yrityksillä ei ole vaikutuskykyä. (Koski & Virtanen 2005, 98.)

3 Yrityksen perustiedot

3.1 Liikeidea

Yrityksen toiminta-ajatus lähtee liikeideasta. Sitä voidaan niin sanotusti pitää yrityksen juurena, koska se kertoo miten yritys harjoittaa liiketoimintaa ja tuottaa tulosta toiminta-ajatuksen mukaan omalla omaperäisellä tavalla. Lisäksi liikeidea sisältää ne asiat tai toimet, jotka ovat yrityksen menestystekijöitä. (Viitala & Jylhä 2013, 42.)

Viitala ja Jylhä (2013) lisäävät, että yrityksen tuotteet, palvelut, kilpailuedut ja asiakkaat todetaan liikeideassa. Asiakkaiden tarpeet ovat liikeidean perusta, joten liikeideassa selvitetään, miten tyydytetään asiakkaan tarpeet. Muidenkin yrityksen osien kuten henkilöstön, toimintojen, toimintatapojen ja tuotteiden tulisi olla yhtenäisiä eikä ristiriidassa keskenään. (Viitala & Jylhä 2013, 42.) Liikeidea voidaan kuvata liikeideamallin avulla. Liikeideamalli on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Liikeideamalli (Raatikainen 2011, 39).

Liikeideamalli lähtee liikkeelle hahmottamalla yrityksen hyöty asiakkaalle: miksi yritys on olemassa, minkä asiakkaan tarpeen yritys tyydyttää tai ratkaiseeko yritys jonkin asiakkaan ongelman. Yrityksen tulisi heti alusta lähtien tietää, minkälaisen kuvan se haluaa antaa itsestään asiakkaille ja muille sidosryhmille. Yritys luo itsestään mielikuvaa eli imagoa, joka muodostetaan kohdeasiakasryhmän mukaisesti. Näiden määrittämisen jälkeen seuraavaksi nousevat asiakkaat ja asiakasryhmät, jotka tunnetaan myös termillä segmentit. On tunnistettava, mitä ne ovat ja miten ne saadaan tavoitetuksi. Yrityksen tulisi myös tietää asiakkaille tarjoamien palveluiden, tuotteiden ja tuoteryhmien määrittelytavat. Viimeinen liikeideamallin osa on toimintatavat. Toimintatavoista vähintään seuraavat osiot olisi hyvä miettiä ja määrittää: markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, logistiikka, henkilöstö, johtaminen ja taloushallinto. (Raatikainen 2011, 39.)

3.2 Visio ja strategia

”Yrityksen visio kertoo, mihin yrityksessä pyritään. Arvot kertovat pelisäännöt, ja strategia pelisuunnitelman.” (Hesso 2013, 83.) Nämä edelliset kolme yrityksen määrittämää asiaa ajavat toimintaa eteenpäin. Kun mietitään kymmenien vuosien päähän yrityksen tulevaisuuteen, visio on siitä kuvitelma. Yrityksen määrittämä visio voi olla kuitenkin kahden, viiden tai kymmenen vuoden päässä. Jotta ytimekäs ja havainnollinen visio muodostuisi, tulee yrittäjän miettiä tarkasti yrityksen haluttua saavutettavaa tulevaisuutta. Visio on myös tärkeä mietittäessä yrityksen rahoitusta, koska se on huomattava tuki neuvotteluissa liiketoimintasuunnitelman lisäksi. (Meretniemi & Ylönen 2009, 29.)

Visio antaa myös suuntaa jokapäiväiselle työskentelylle. Ennen kaikkea tämän toteutumiseen vaaditaan yhteistä kovaa työtä, hyvin johdettuna. (Hesso 2013, 27.) Pitkämäki (2001) lisää visiosta, että kun se on määritetty oikeanlaiseksi yritykselle, se on yrityksen arvokkain pääoma. Pitkämäki perustelee sen niin, että sen tarkoituksena on ohjata valintoja. Kun se on kunnolla määritelty, se johtaa oikeisiin ratkaisuihin. Kun visio on taas määritelty huonosti, se johtaa väärin valintoihin ja suuntaan. (Pitkämäki 2001, 87.)

Strategia voidaan nähdä tietynlaisena yrityksen pelisuunnitelmana, joka mahdollistaa sen, että yritys on kykeneväinen luomaan asiakkaalle miellyttävän kokemuksen eri organisaation toimijoiden yhteistoimesta (Hesso 2013, 83). Strategia on yrityksen suunta, joka mahdollistaa yrityksen kilpailukyvyyn ja menestyksen markkinoilla. Tämä tarkoittaa, että strategia ei sisällä vain yrityksen toimintatapoja, vaan myös sitä mitkä ovat menes-

tystekijöitä, joilla se erottuu muista ja on kiinnostava asiakkaille. (Viitala & Jylhä 2013, 60.)

Strategia voi olla erilainen yrityksen koosta riippuen. Yleensä isoissa yrityksissä strategia on huolellisesti suunniteltua ja määritelty osa yritystä. Pienissä yrityksissä se on mahdollisesti vain yrittäjän tiedossa, jonka kautta se sitten tulee toiminnassa esiin. Tällöin se ei kenties ole kirjattuna liiketoimintasuunnitelmaan eikä myöskään muiden työntekijöiden tiedossa. (Hesso 2013, 60.) Seuraavaksi tullaan siihen, mitä strategia on ja mitä hyötyä on strategian määrittämisestä yritykselle. Strategian miettiminen rakentuu yleensä kolmen tärkeän kysymyksen ympärille: mitä myydään, kenelle myydään ja miten myydään. (Viitala & Jylhä 2013, 61.)

Mintzberg (1994) on nimittänyt strategian hahmottamiseen viisi tapaa (Viitala & Jylhä 2013, 61):

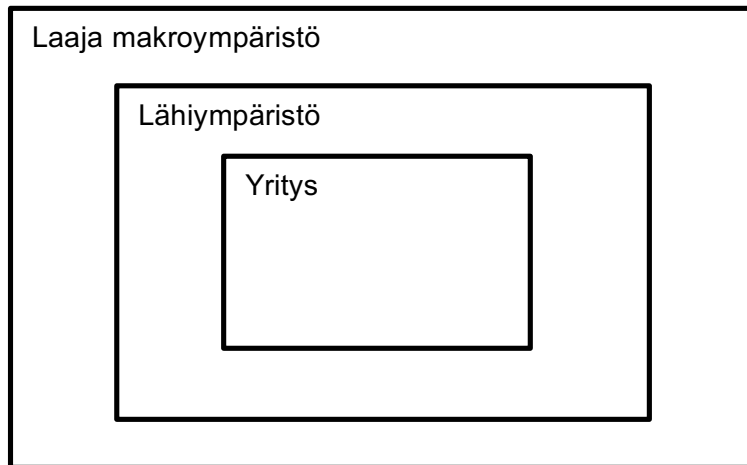
- Strategia on suunnitelma.
- Strategia on juoni.
- Strategia on toimintamalli.
- Strategia on asema markkinoilla.
- Strategia on yhteinen ajatus siitä, miten toimitaan.

Kohdeyritys ei ole erikseen kirjoitettua strategiaa tai visiota. Niin kun aikaisemmin on todettu, tämä on yleistä pienissä yrityksissä, jossa strategia ja visio ovat yleensä vain yrittäjän ajatuksissa eikä niinkään kirjallisena.

4 Yrityksen toimintaympäristön analyysit

4.1 Toimintaympäristö

Viitalan ja Jylhän mukaan yrityksen toimintaympäristö muodostuu kolmesta osasta ja niihin vaikuttavista tekijöistä. Nämä kolme osaa ovat yritys, sen lähiympäristö sekä makroympäristö. Niihin vaikuttavia huomioon otettavia tekijöitä ovat: kilpailu, markkinat, kysyntä ja yleiset yhteiskunnalliset kaukoympäristön seikat. Kyseinen kolmikokonaisuus on tärkeä ymmärtää, jotta pystyisi hahmottamaan yrityksen ympäristöä kokonaisuutena. (Viitala & Jylhä 2013, 44.) Toimintaympäristö on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 3. Yrityksen toimintaympäristö (Viitala & Jylhä 2013).

Lähiympäristö, toisella nimellä mikroympäristö muodostuu kilpailijoista, partnereista ja potentiaalisista asiakkaista. Makroympäristö on taas laaja kaukoympäristö, joka muodostuu poliittisista, taloudellisista, lainsäädännöllisistä, demografisista ja teknologisista tekijöistä. (Viitala & Jylhä 2013, 44.)

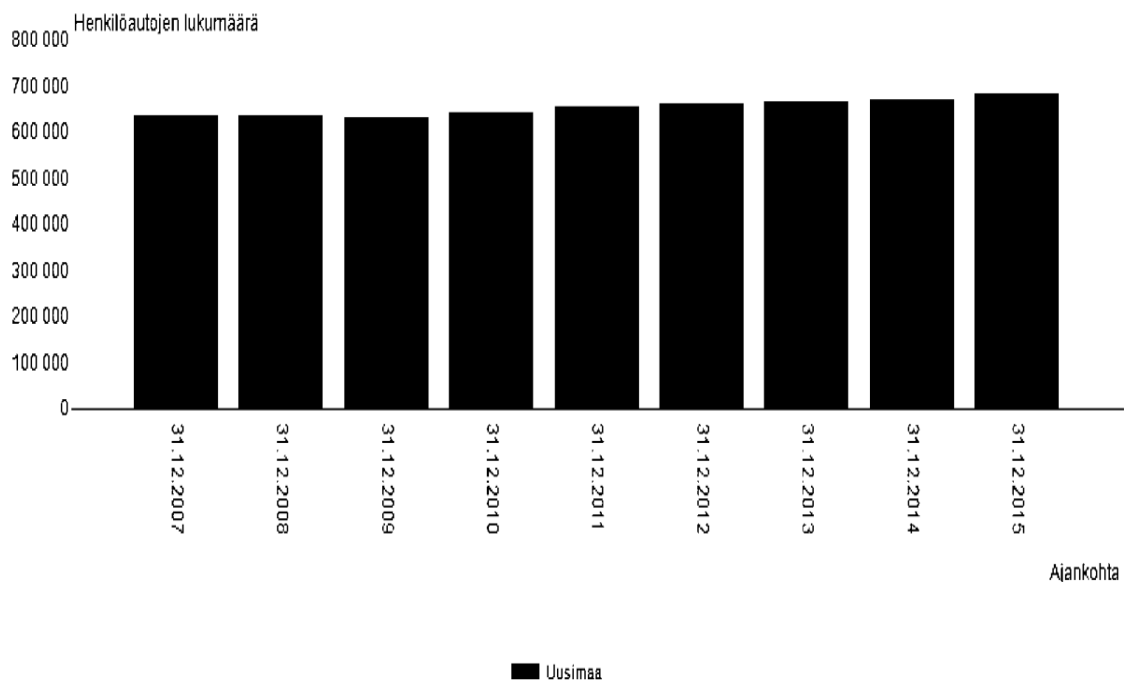
Yritystulkin mukaan toimintaympäristö analyysiä tehtäessä tulisi vastata seuraavaan neljään kysymykseen (Yritystulkki 2015, 5):

1. Miten, mistä ja miksi asiakkaat hankkivat tuotteen/palvelun? Tuote tai palvelu voidaan ostaa monesta eri syystä esimerkiksi lahjaksi, muuten vain itselle tai tuotteen rikkoutumisesta. Tuote/palvelu voidaan taas hankkia paikan päältä yrityksestä, verkkokaupasta tai noudettuna valitusta paikasta.
2. Minkälainen on asiakkaiden uskollisuus ja kuka päättää oikeasti ostoista? Tällä tarkoitetaan, että ovatko asiakkaat ostouskollisia yritykselle.
3. Mitkä ovat asiakasmuodot, niiden asiakasmäärät sekä arvosteluperuste ostopäätökselle? Asiakkaita on erityyppisiä, jotka toimivat omien tarpeidensa mukaisesti ja näin vaikuttavat ostopäätöksiinsä. Tulisikin havaita nämä kaikki oman alan tyypit ja parhaansa mukaan vastata niihin tarpeisiin.
4. Onko asiakkaiden ostokäyttäytymisessä havaittavissa tulevaisuudessa muutosta? Trendit ja muodit muuttuvat, jolloin se muuttaa myös asiakkaiden ostohaluja. Uusia tuotteita ja palveluja saapuu myös markkinoille tiiviiseen tahtiin, jotka mahdollisesti saattavat houkuttaa asiakkaita sinne päin.

4.2 Toimiala-analyysi

Yrityksen toimiala kuuluu lähiympäristöön eli mikroympäristöön. Kun yritystä perustetaan, sille päätetään tietty toimiala, jossa se tulee toimimaan. Tämän vuoksi on kriittistä analysoida markkinat huolellisesti. Puustinen on sitä mieltä, että se on järkevää tehdä ensimmäisenä osana liiketoimintasuunnitelmaa. Puustinen lisää vielä, että markkina-analyysi paljastaa, kuinka hyvin olet tehnyt tutkimustyötä toimintaympäristöstä. (Puustinen 2006.)

Kohdeyritys Suomen Pesumesta Oy:n toiminta keskittyy moottoriajoneuvojen ympärille. Koen ajankohtaiseksi tarkastella autokannan määrän muutoksia vuosien varrella, koska siten saadaan näkemystä autokannan muutoksesta ja perehdytään toimialan osatekijöihin.



Kuvio 4. Liikennekäytössä olevat henkilöautot 31.12.2007–31.12.2015 (Trafi 2016).

Kuviossa 4 on esitetty liikennekäytössä olevien henkilöautojen määrä ja vielä erityisesti Uudenmaalla aikavälillä 31.12.2007–31.12.2015. Niin kuin kuviosta 4 ilmenee, muutos ei ole ollut kovinkaan suurta. Vuonna 2007 Uudenmaalla oli liikennekäytössä 635 226 henkilöautoa, ja vuonna 2015 niitä oli 679 949. (Trafi 2016.)

Taulukko 1. Espoon, Helsingin ja Vantaan liikennekäytössä olevien henkilöautojen määrä 31.12.2015 (Trafi 2016).

		Yhteensä
Henkilöautot yhteensä	Espoo	115 446
	Helsinki	206 229
	Vantaa	98 963

Taulukosta 1 nähdään, kuinka paljon henkilöautoja on ollut liikennekäytössä Espoossa, Helsingissä ja Vantaalla. Tilastotieto on päivältä 31.12.2015. Taulukosta voidaan nähdä, että Helsingissä on eniten henkilöautoja liikennekäytössä valituista kunnista, kun taas Vantaalla lukumäärä on pienin.

Suomen Pesumestat Oy:n avoinna oleva toimipiste on Lippulaiva kauppakeskuksessa Espoossa. Lippulaiva kauppakeskukselle suunnitellaan laajennusta tai kokonaan uudelleen rakentamista. Rakennusajaksi on arvioitu vuodet 2016-2020. Lippulaiva tiedottaa asiasta seuraavasti internetsivullaan: *”Lippulaivan hankkeella on korkeat tavoitteet: rakennettuun ympäristöön sijoittuva kauppakeskus sisältää metroaseman, linja-autoaseman, noin 1 400 pysäköintipaikkaa maan alle ja asuntoja. Kokonaisuuden täytyy olla toimiva käyttäjille, sen ulko- ja sisäilmeen pitää olla laadukas sekä viihtyisä, jolloin se kestää aikaa ja täyttää korkeat kaupunkikuvalliset vaatimukset.”* (Lippulaiva 2016.) Tämä hanke voi vaikuttaa kohdeyritykseen merkittävästi, koska tämä saattaisi tarkoittaa, että heillä olisi taas yksi toimipiste auki, kun Iso Omena toimipiste avataan mutta Lippulaivan toimipiste suljetaan.

4.3 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysi on myös oleellista tehdä, sillä yritys ei toimi yleensä yksin markkinoilla. Tällöin onkin tärkeää ottaa huomioon kilpailijat ja heidän tarjontansa. Kilpailijoita saattaa olla useampi, jolloin yrityksen on tunnistettava suurimmat kilpailijansa. (Kinkki & Lehtisalo 2004, 86.) Kilpailija-analyysia tehtäessä seuraavat kysymykset olisi hyvä ottaa huomioon (Yritystulkki 2015, 6):

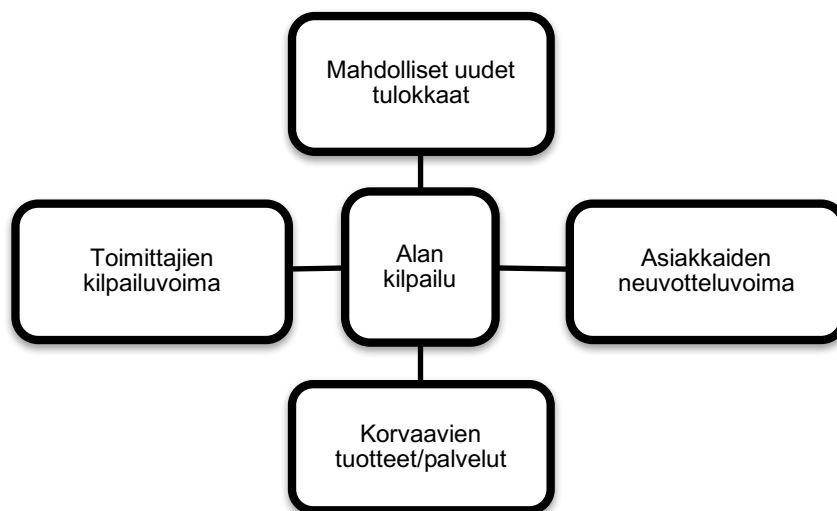
1. Mitkä yrityksen kilpailijat ovat?
2. Mitkä ovat kilpailijoiden tarjoamat hinnat?
3. Mitkä ovat kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet?

4. Mihin suuntaan kilpailijoiden taloudellinen tilanne on menossa: kasvuun, laskuun vai pysyykö se ennallaan?

Toimiala- ja kilpailija-analyysiä varten käytän Porterin viiden kilpailuvoiman analyysiä, sillä mielestäni siinä yhdistyvät kilpailijoiden sekä toimialan tutkiminen ja vertailu käytännöllisesti. Porterin viiden kilpailuvoiman malli käydään läpi seuraavassa luvussa.

4.4 Porterin viiden kilpailuvoiman malli

Porterin viiden kilpailuvoiman malli on analyysimenetelmä, jota käytetään mikroympäristön analysoimiseen. Se on menetelmä, joka auttaa havaitsemaan kuinka vetovoimainen tietty toimiala on kilpailuvoimien näkökulmien kautta. Kilpailuvoimat ovat: ostajien neuvotteluvoima, toimittajien neuvotteluvoima, toimialan yritysten välinen kilpailu, uusien tulokkaiden muodostama mahdollinen uhka sekä korvaavien tuotteiden/palveluiden muodostama uhka. (Johnson & Whittington & Scholes & Angwin & Regner 2014, 41.) Malli on havainnollistettu kuviossa 5.



Kuvio 5. Porterin viiden kilpailuvoiman malli (Johnson ym. 2014, 42).

Alan kilpailulla tarkoitetaan kilpailua toimialan toimijoiden välillä. Mitä enemmän on kilpailua toimialalla, sitä haastavamman ympäristön ja vakauden se luo toimialan toimijoille. Seuraavat viisi asiaa kuvaavat millä tasolla kilpailu toimialalla on. Ne ovat teollisuuden kasvu, kilpailijoiden tasapaino, alhainen erikoistuminen, korkeat poistumisestteet sekä korkeat kiinteät kustannukset. (Johnson ym. 2014, 41-42.)

Yritystelen yrityshakusivulta tuli 143 231 tulosta moottoriajoneuvojen huolto ja korjaus-toimialle (pl. renkaat) koko Suomessa (Yritystele 2015). Tästä voitaisiin todeta, että markkinat ovat suuret ja kilpailua on. Yritysooppaan kautta hakusanalla moottoriajoneuvojen huolto ja korjaus haulle löytyi 2010 yritystä Suomessa. Tästä hakutuloksesta 88 yritystä sijaitsee Helsingissä, 48 yritystä sijaitsee Espoossa ja 59 yritystä sijaitsee Vantaalla (Yritysoipas.) Onkin nähtävissä kilpailua kyseisellä toimialalla pääkaupunkiseudulla. Toimialan suuria yrityksiä, jotka tarjoavat autopesua ovat ABC-ketju, Carwash, Shell ja Quick Wash. Näistä on tilastollisesti vaikea löytää tietoa, joten määritin suuruuden toimipisteiden määrän mukaan. Pääkaupunkiseudulla Carwashilla on 14 toimipistettä, jossa on autopesu (Carwash), ABC:llä on 11 toimipistettä (ABC-asemat), Shellillä on 18 toimipistettä (Shell) ja Quick Washilla on 23 toimipistettä (Liikenneasema K-market). Tutkin autopesun eri tarjoajia, koska autopesu on kohdeyrityksen yksi pääpalvelusta, jolloin koin sen tutkimisen relevantiksi.

Asiakkaiden neuvotteluvoima on sitä suurempi, mitä enemmän yhtäläisyyksiä on yrityksen tuotteiden ja palveluiden sekä kilpailijoiden tuotteiden ja palveluiden välillä. Tällöin yritysten on taas myytävä tuotteitaan ja palveluitaan pienemmällä katteella, koska valta on niin sanotusti asiakkaiden käsissä, mikä taas heikentää yrityksen asemaa toimialalla. (Koski & Virtanen 2005, 56.)

Niin kuin aiemmin todettiin, monet yritykset tarjoavat autopesua tai pienimuotoista auton korjaamista. Asiakkailla onkin paljon valinnanvaraa pesupaikoista ja yrityksistä, mikä taas tekee asiakkaiden neuvotteluvoimasta vahvan. Kaikki pesupaikat eivät kuitenkaan tarjoa oheispalveluita autopesun rinnalle, joten se erottaa osan autopesuloista. Esimerkiksi ketjujen autopesulat ovat yleensä vain autopesuloita, kun taas jotkut pienyritykset tarjoavat myös muita oheispalveluita, mikä saattaa olla jollekin asiakkaalle valttikortti. (Liite 1. Suomen Pesumestat Oy:n liiketoimintasuunnitelma.)

Korvaavat tuotteet tai palvelut tunnetaan myös nimellä substituutit. Niillä tarkoitetaan tuotteita/palveluita, jotka voivat korvata yrityksen tuotteet/palvelut täyttäen näin asiakkaan tarpeen tai ratkaisun. Korvaavat tuotteet/palvelut voivat olla olemassa olevia asioita tai kokonaan uudenlaisia asioita. (Johnson ym. 2014, 45.) Teknologia ja asiakkaiden kysyntä muuttuvat, mikä vaatii yrityksiä kehittämään uusia ratkaisuja jo olemassa oleville palveluille ja tuotteille. Yritys, joka haluaa pärjätä omassa toimialassaan kilpailijoita vastaan, tulisi sen myös kehittää uusia ratkaisuja. (Koski & Virtanen 2005, 56.)

Kun mietitään, miten auton voi korvata, on vastauksena julkinen liikenne, pyörä tai käveleminen. Jos niiden käyttö kasvaa, se voi mahdollisesti jossain määrin vähentää autojen määrää. Kuitenkin yhdellä henkilöllä saattaa olla käytössä pyörä ja auto, joten auto kuitenkin ei ole aina korvattavissa. Esimerkiksi jos matkustetaan kauemmaksi mökille tai seudulle, jonne ei pääse julkisilla kulkuvälineillä, on auto silloin melkein välttämättömyys. Jos taas mietitään, että onko auton huolto ja auton peseminen korvattavissa, siihen vastauksena voisi olla auton peseminen itse esimerkiksi omalla pihalla. Tähän kuitenkin liittyy rajoituksia. Ympäristösuojelumääräyksissä sanotaan seuraavasti auton pesemisestä:

Ajoneuvojen, veneiden, koneiden ja vastaavien laitteiden pesun rajoitukset Ajoneuvojen, veneiden, koneiden ja vastaavien laitteiden pesu muilla kuin liuotinpesu- aineilla on sallittu tavanomaisessa asumiskäytössä olevalla kiinteistöllä, mikäli pesuvedet voidaan johtaa viemäriin tai imeyttää maahan siten, ettei niistä aiheudu haittaa naapureille tai ympäristölle. Pohjavesialueilla ja ranta-alueilla sijaitsevilla kiinteistöillä ajoneuvojen, veneiden, koneiden ja laitteiden pesu on sallittu ainoastaan tähän tarkoitukseen rakennetulla pesupaikalla. Pesuvedet tulee johtaa hiekan- ja öljynerotuskaivon kautta yleiseen viemäriin tai muuhun erikseen hyväksytyyn käsittelyyn. Ammattimainen tai laajamittainen ajoneuvojen, veneiden, koneiden ja laitteiden pesu kiinteistöllä on sallittu ainoastaan tähän tarkoitukseen rakennetulla pesupaikalla. Pesuvedet tulee johtaa hiekan- ja öljynerotuskaivojen kautta yleiseen viemäriin tai muuhun erikseen hyväksytyyn käsittelyyn. (Suomen Kuntaliitto 2014, 39.)


Tästä voidaan todeta, että auton pesemiseen liittyy rajoitteita ja määräyksiä, joten auton peseminen omalla takapihalla ei ole itsestäänselvyys. Kyseisten määräysten vuoksi moni autoilija suuntaakin autopesulaan pesemään autonsa. Jos auton peseminen itse kiinnostaa erityisesti, monissa paikoissa se onnistuuikin itsepalvelupesulla. Auton huoltaminen taas yleensä vaatii ammattitaitoa, joka hoituu autohuollossa ammattilaisen toimesta tai muualla, jossa tarjotaan autonhuoltoa.

Toimittajien kilpailuvoimalla tarkoitetaan kilpailua tuotannontekijöistä. Tuotannontekijöitä ovat esimerkiksi raaka-aineet, työvoima ja rahoitus. Resurssien neuvotteluvoima on sitä suurempi toimialalla, jossa on suuret vaihtokustannukset yhdestä toimittajasta toiseen, keskitetyt toimittajat toisin sanoen ei ole montaa toimittajaa sekä uhka toimittajien kilpailusta. (Johnson ym. 2014, 46.) Pienien yritysten kohdalla kilpailua saattaa olla myös resurssien saatavuudesta, eikä ainoastaan toimittajien kilpailuvoimasta, koska joitakin raaka-aineita ei myydä pienissä erissä (Koski & Virtanen 2005, 56).

Kohdeyrityksellä on vakiintuneita tavarantoimittajia, joilta he ostavat tavaraa. Yrityksen yrittäjä sanoo seuraavasti vakiintuneista tavarantoimittajista: *"Tällöin varmistuu, että*

asiat ja henkilöiden väliset kemiat toimivat.” (Palmroos 2016.) Yksi yrityksen resurssi on liiketilat ja erityisesti liiketilat kauppakeskuksissa. Tällä hetkellä pääkaupunkiseudulla on 37 kauppakeskusta, joka edustaa 31 % Suomen kaikista kauppakeskuksista. Nämä kauppakeskukset ovat vaihtelevia kooltaan ja sijainniltaan. Osa on isoja syrjemällä ydinkeskustasta sijaitsevia ja osa taas pienempiä paikallisia kauppakeskuksia. Alla olevassa taulukossa on listattu pääkaupunkiseudun 20 suurinta kauppakeskusta. (Kauppakeskusyhdistys 2015, 19, 35.)

Taulukko 2. Pääkaupunkiseudun 20 suurinta kauppakeskusta (Kauppakeskusyhdistys 2015, 18).



Nro	Shopping Center Kauppakeskus	Municipality Paikkakunta	Leasable Retail Area (m ²) Vuokrattava liikepinta-ala	Gross Leasable Area, GLA (m ²) Vuokrattava kokonaisliikeala	Visitors (M, 2013) Kävijämäärä	Sales per year (M€, 2013) Myynti	Sales / Leasable retail area (€/m ²) Myynti / Liikepinta-ala
1	Itis	Helsinki	106 165	122 295	19,2	367,5	3 462
2	Sello	Espoo	97 900	102 000	22,8	381,0	3 892
3	Jumbo	Vantaa	85 000	86 100	10,4	403,0	4 741
4	Iso Omena	Espoo	51 600	63 300	8,8	248,0	4 806
5	Kaari	Helsinki	47 445	48 708	5,3	178,0	3 752
6	Myyrmanni	Vantaa	34 300	39 600	6,7	144,0	4 198
7	Forum	Helsinki	34 100	75 400	13,7	172,3	5 053
8	Kamppi	Helsinki	33 176	44 363	35,0	232,0	6 993
9	Ruoholahti	Helsinki	24 996	28 516	3,1	71,2	2 848
10	Malmi Nova	Helsinki	20 900	24 000	5,9	79,3	3 794
11	Liila	Espoo	19 419	23 784	0,0	20,0	1 030
12	Columbus	Helsinki	19 400	21 000	6,4	98,5	5 077
13	Citycenter	Helsinki	18 148	49 887	12,0	76,4	4 210
14	Entresse	Espoo	17 030	17 530	3,6	51,2	3 006
15	Lippulaiva	Espoo	16 900	19 000	4,0	94,9	5 615
16	Malmintori	Helsinki	16 267	18 680	7,1	62,0	3 811
17	Isomyyri	Vantaa	12 700	15 000	1,8	18,1	1 423
18	Ristikko	Helsinki	12 650	14 540	1,3	33,9	2 681
19	Arabia	Helsinki	12 240	14 500	2,8	58,0	4 739
20	Ainoa	Espoo	10 906	11 249	2,1	29,0	2 659
			691 242	839 452	172,0	2 818	3 890
							18,8

Taulukosta 2 ilmenee, että pääkaupunkiseudulla on laaja valikoima erilaisia kauppakeskuksia. Nämä kaikki kauppakeskukset eivät kuitenkaan saata olla kelvollinen resurssi yritykselle. Yrityksen liiketoiminnan ehtona on, että asiakas huoltaa tai pesee

autonsa kauppareissun yhteydessä ja yleensä se sijoittuukin syrjemmällä ydinkeskustasta sijaitseviin kauppakeskuksiin. Joten kuitenkin kaikki 37 pääkaupunkiseudun kauppakeskusta eivät ole mahdollisia liiketiloja yritykselle. Tietyllä tapaa toimittajalla on siis tässä sananvalta.

Toimialoille tulee toisinaan, riippuen minkälaiset esteet ovat toimialalle tulolle, uusija kilpailijoita. Toimialalle tulolle esteinä voivat olla esimerkiksi kalliit investoinnit tai palvelun ja tuotteen monimutkaisuus. (Koski & Virtanen 2005, 56.) Mitä suurempi uhka on uusista tulokkaista, sitä enemmän se lisää alan kilpailua (Johnson ym. 2014, 44).

Pesukinnas-keskustelupalstalla Yrittäjä 1(jeejee) kirjoitti omasta näkemyksestä autopeulan perustamisesta. Yrittäjä 1 arvioi perustamiseen menneen noin 15 000 euroa. Tähän rahasummaan sisältyi aikakin seuraavat ostot: Clenin-painepesuri, pesunpuomi kaksimoottorinen imuri, vesijohtoon liitettävä esipesuainelevitin, painehuuhtelukone sisustan pesuun, matalakierroskone myllytyksiin, kannettava tietokone, kuittitilostin ja muut pienet tarvittavat tavarat. Yrittäjä kommentoi vielä, että laki vaatii hiekan- ja öljynerotuskaivon, koska pesuvesiä ei saa johtaa käsittelemättöminä viemäriverkostoon. Tämä on toisin sanoen melko iso operaatio ja investointi, jos sitä ei ole jo valmiiksi toimitiloissa. (Jeejee 2013.) Yrittäjä 2 (mesusoppa) kertoi kokemuksestaan, että autopeulan/auton hoitoyrityksen perustaminen alusta pitäen on erityisen haastavaa esimerkiksi seuraavien syiden vuoksi: perustajalla ei ole alalta kokemusta ja paikkakunnalla on jo vakiintuneita kilpailevia yrityksiä. Hän lisäsi, että henkilökunnan tulisi olla ammattitaitoista ja yrittäjän on niin sanotusti liattava omat kätensä myös, eikä istuskeltava toimistolla olematta käytännössä mukana. (Mesupesuu 2013.) Voidaankin huomata, että markkinoille tulolle on esteitä ja paljon kilpailua, mikä saattaa rajoittaa uusien tulokkaiden määrää.

4.5 PESTE-analyysi

Yritykseen vaikuttaa oleellisesti ulkoinen ympäristö, minkä vuoksi on analysoitava ja tutkittava näitä ulkoisen ympäristön tekijöitä, jotta niistä olisi tietoinen ja niihin voisi varautua tai reagoida. Suurin osa näistä asioista on yrityksen vaikutuskyvyn ulkopuolella mutta yrityksen tulisi kuitenkin ymmärtää niitä. Olen päättänyt sisällyttää PESTE:n toimintaympäristön analyysiin, jotta saadaan kuvaa makroympäristöstä. Makroympäristö tunnetaan myös laajana kaukoympäristönä. Keskityn yrityksen kannalta mielestäni olennaisimpiin PESTE:n osa-alueisiin, joten paneudun joihinkin asioihin enemmän kuin

toisiin. Ensimmäiseksi esittelen osa-alueet ja tämän jälkeen tutkin toimialan näkökulmista niitä tekijöitä, jotka koen tuovan lisäarvoa yrityksen näkökulmasta. PESTE muodostuu seuraavista tekijöistä (Free Management eBooks 2013, 10–11):

- Political = Poliittinen
- Economical = Ekonominen
- Social = Sosiaalinen
- Technological = Teknologinen
- Environmental = Ekologinen

4.5.1 Poliittiset tekijät

Poliittisilla tekijöillä tarkoitetaan poliittiseen ympäristön vakautta ja poliittisten puolueiden asenteita. Poliittiset tekijät ovat yhteydessä laillisiin tekijöihin esimerkiksi kansalliseen työlainsäädäntöön, kansainväliseen kauppaan liittyviin asetuksiin ja rajaukset sekä monopolien ja fuusioiden sääntöihin. Poliittisten ja laillisten tekijöiden välillä onkin nähtävissä yhtäläisyyksiä. Poliittisten ja laillisten tekijöiden välillä on kuitenkin erona se, että poliittiset tekijät ovat asenteita ja lähestymistapoja kuin taas oikeudelliset tekijät ovat asioista, joista on tullut lakeja ja asetuksia. Toisin sanoen lailliset tekijät ovat pakollisia ja poliittiset eivät ole niinkään. (Oxford Learning Lab 2015.) Yhdistän poliittiset ja lailliset tekijät yhdeksi osaksi, jotta analyysi pysyy tarkasteltavan yrityksen kokoa ajatellen ajankohtaisena. Poliittisiin tekijöihin kuuluu esimerkiksi seuraavia asioita: työlainsäädäntö, ympäristömääräykset, veroasetukset, terveys- ja turvallisuusvaatimukset, kaupankäynnin rajauksia tai uudistuksia ja kuluttajansuojalainsäädäntö. (Free Management eBooks 2013, 12.)

Ajatellen yrityksen toimialaa, oleellisia lakeja ovat verotus, kuluttajansuojalaki, työlainsäädäntö ja ympäristömääräykset. Vuodelle 2016 tuli uusia muutoksia liittyen verotukseen. Esimerkiksi seuraavat vaikuttavat liiketoimintaan (Veronmaksajat 2015):

- Arvonlisävero
”Tilikauden liikevaihdon perusteella laskettava verovelvollisuuden alaraja nousee 8 500 eurosta 10 000 euroon. Lisäksi veronhuojennukseen oikeuttavan liikevaihdon yläraja nousee 22 500 eurosta 30 000 euroon.”
- Ajoneuvovero ja autovero
”Ajoneuvoveroa korotetaan 100 miljoonalla eurolla, mikä tarkoittaa 36,50 euron korotusta vuosittaiseen maksuun. Korotus toteutuu täysimääräisenä vasta

vuonna 2017 veron laskutusjaksojen johdosta. Autoveroa kevennetään pienipäästöisiä autoja suosien koko hallituskauden aikana yhteensä 180 miljoonalla eurolla. Kevennys tulee voimaan portaittain vuosina 2016–2019.”

Ympäristösuojelumääräyksiä on määritelty eri kunnille. Yritys toimii tällä hetkellä vain Espoossa. Tulevaisuutta silmällä pitäen listaan alle olevaan taulukkoon Helsingin, Vantaan ja Espoon ympäristösuojelumääräyksiä. Kuviossa 6 on listattu muutamia otteita kuntien ympäristösuojelumääräyksistä.

Kunta	Ympäristösuojelumääräys
Espoo	<ul style="list-style-type: none"> ”Auton pesu on kiellettyä katujen varsilla ja muilla yleisillä alueilla. Pesussa syntyvät jätevedet pitää puhdistaa ennen niiden johtamista vesistöön. Tärkeillä pohjavesialueilla kaikki pesuvedet suositellaan johdettaviksi jätevesiviemäriin.” (Espoo 2011.)
Vantaa	<ul style="list-style-type: none"> ”Pesuvedet on johdettava jätevesiviemäriin hiekan- ja öljynerotuskaivon kautta, mikäli 1. pesussa käytetään hiilivetyliuotinta sisältäviä pesuaineita tai 2. pesu on ammattimaista tai siihen verrattavaa usein toistuvaa.” ”Pesussa syntyviä jätevesiä ei saa johtaa puhdistamattomina suoraan vesistöön. Ajoneuvojen, koneiden ja laitteiden pesu ja huolto on kielletty katu- tai tiealueella ja muilla yleisessä käytössä olevilla alueilla.” (Vantaan kaupunki 2013, 8.)
Helsinki	<ul style="list-style-type: none"> ”Ajoneuvojen, koneiden ja vastaavien laitteiden ammattimainen ja muu vastaava usein toistuva pesu on pesuaineiden laadusta riippumatta sallittu ainoastaan tähän tarkoitukseen rakennetulla pesupaikalla, josta vedet johdetaan hiekan- ja öljynerotuskaivon kautta jätevesiviemäriin.” ”Ajoneuvojen, koneiden ja vastaavien laitteiden pesu ja huolto on kielletty katu- tai tiealueella ja muilla yleisillä alueilla.” (Helsingin kaupunki 2009, 3.)

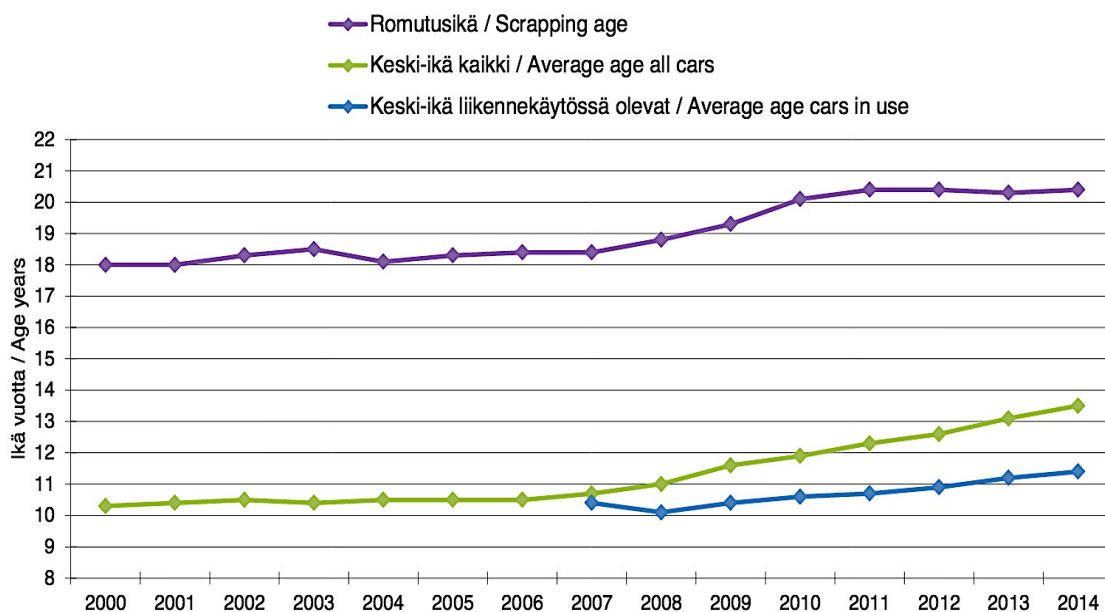
Kuvio 6. Espoon, Vantaan ja Helsingin kaupungin määrittämiä ympäristösuojelumääräyksiä.

Määräyksiä perusteella voidaan todeta, että auton pesuvedet on puhdistettava ennen niiden johtamista eteenpäin sekä auton peseminen olisi suotavaa vain auton pesuun tarkoitetuissa paikoissa eikä katu- tai tiealueella.

4.5.2 Ekonomiset tekijät

Ekonomiset eli taloudelliset tekijät, eivät ole rajattu oman yhteiskunnan rajojen sisään vaan ne ovat yleensä Euroopan ja maailman laajuisia tapahtumia. Niitä voivat olla esimerkiksi korot, valuuttakurssit, kaupankäyntiin liittyvät asetukset sekä valmisteverot. Vaikka nämä kuulostavat kaukaisilta asioilta ja ei ehkä suoranaisesti omaan yritykseen kohdistuneita, niillä on kuitenkin vaikutusta. Esimerkiksi talous jossa vallitsee kasvava inflaatio, se vaikuttaa haitallisesti hinnoitteluun ja asiakkaiden ostovoimaan. Myös kasvuvahdilla tai markkinoiden luotettavuudella taloutta kohtaan voi olla merkityksellistä vaikutusta omaan organisaatioon. (Free Management eBooks 2013, 13–14.)

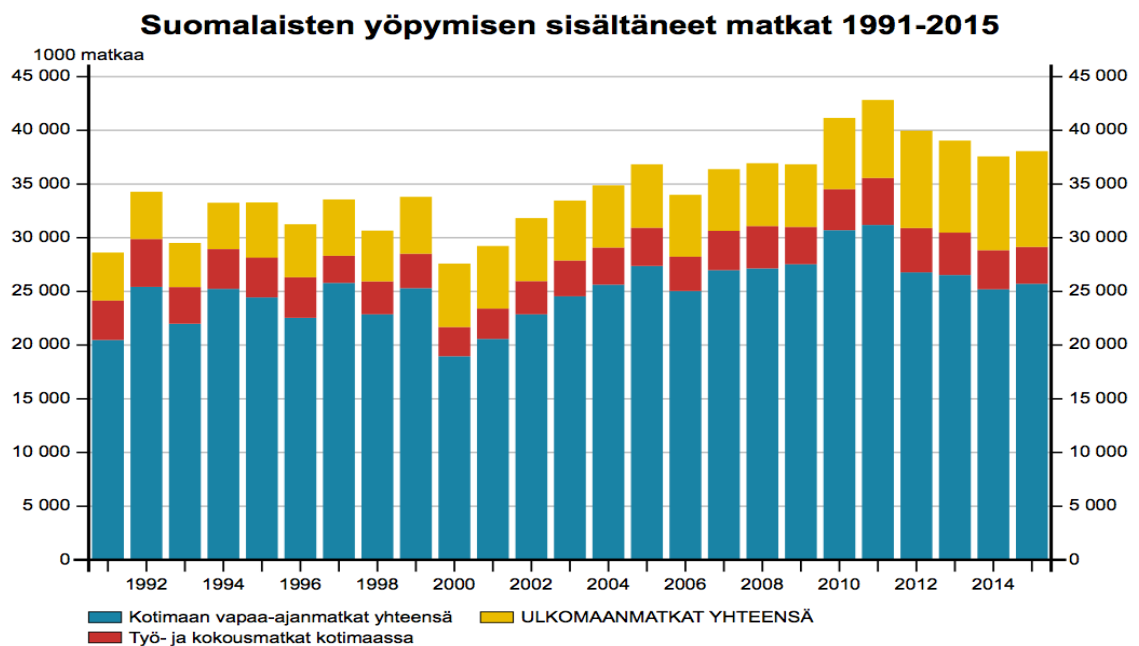
Jotta asiasisältö olisi yritystä nähden ajankohtaista, tarkastelen autokannan keski-ikää ja sen vaikutusta huoltotarpeeseen sekä taantuman vaikutuksia matkustukseen ja palveluiden kysyntään. Suomessa auton keski-ikä vuonna 2014 oli 11.4 vuotta ja romutusikä 20.4 vuotta. Uudenmaalla autojen keski-ikä oli 11.3 vuotta. Nämä luvut ovat huomattavasti korkeampia kuin muissa EU-maissa. EU-maissa keskimääräinen romutusikä on 15 vuotta. Alla olevassa kuviossa nähdään Suomen autokannan romutusiän, henkilöautojen keski-ian ja liikennekäytössä olevien henkilöautojen keski-ian muutoksia vuosina 2000-2014. (Autoalan tiedotuskeskus 2015.)



Kuvio 7. Suomen henkilöautokannan keski-ian ja keskimääräisen romutusiän kehitys vuosina 2000-2014 (Autoalan tiedotuskeskus 2015).

Vuonna 2012 henkilöauton keski-ikä oli Uudenmaalla 10.4 vuotta (Autoalan tiedotuskeskus 2013). Koko Suomen tasolla keski-ikä on noussut myös vuosien varrella. Mitä vanhempi auto on, hyvin todennäköisemmin se tarvitsee enemmän huoltoa, mikä kasvattaa huoltopalvelujen kysyntää. Toistaiseksi keski-ikä ja romutusikä ovat olleet kasvussa ja jos kyseinen trendi jatkuu, on odotettavissa, että tulevaisuudessakin romutusikä ja keski-ikä ovat korkeita.

Kuviossa 8 on esitetty tilastoa suomalaisten matkustamisesta vuosina 1991-2015. Se sisältää kotimaan vapaa-ajanmatkat, ulkomaanmatkat sekä työ- ja kokousmatkat.



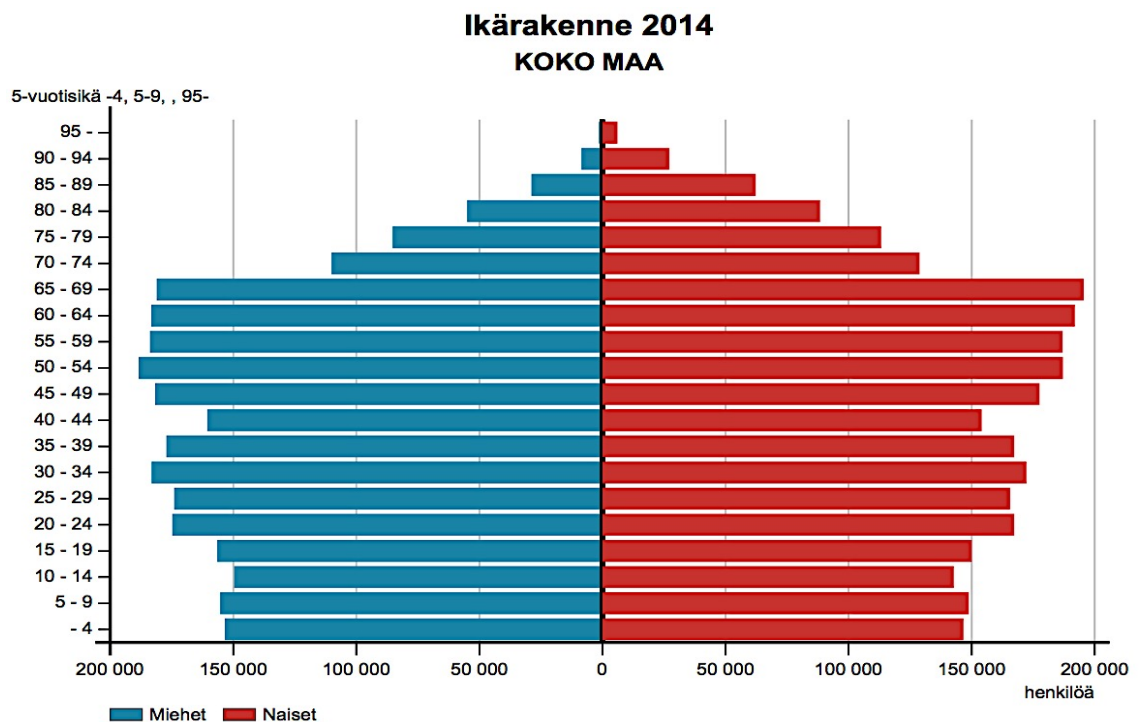
Kuvio 8. Suomalaisten matkat koti- ja ulkomaahan 1991-2015 (Findikaattori 2016).

Suomi ajautui taantumaa vuonna 2008 maailmanlaajuisen finanssikriisin seurauksena (Eurooppatiedotus 2012). Kuviossa 8 ilmenee, että seuraavana vuonna ulkomaanmatkustus laski hitusen, kun taas kotimaan vapaa-ajanmatkustus nousi hieman. Tämä voi tarkoittaa sitä, että taantumaa vuoksi suomalaiset vähensivät ulkomaanmatkustusta kalliimpien hintojen vuoksi kuin kotimaan matkustuksessa. Matkustus nousi huomattavasti vuonna 2010 ja edelleen 2011, jolloin se oli myös korkeimmillaan. Vuodesta 2011 eteenpäin se laski kuitenkin 2014 vuoteen asti. Vuonna 2015 ylipäänsä matkustus kasvoi taas jonkun verran verrattuna edelliseen vuoteen. Tästä voitaisiin todeta, että taantumalla on mahdollisesti vaikutusta koti- ja ulkomaan matkustamiseen. Tämän tilaston perusteella ei voida kuitenkaan nähdä sillä olevan radikaalisia vaikutuksia. Kun koti-

maamatkustus kasvaa, todennäköisesti auton käyttö kasvaa, koska sitä kenties ollaan käytetty kulkuvälineenä, mikä taas voi mahdollisesti kasvattaa auton pesemisen ja huollon kysyntää.

4.5.3 Sosiaaliset tekijät

Sosiaaliset tekijät ovat asioita tai uskomuksia, jotka liittyvät yhteiskunnan väestöön. Sosiaaliset tekijät tunnetaan myös nimellä sosiokulttuuriset tekijät. (Professional Academy.) Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi väestönkasvu, ikäjakauma, työllisyysaste, koulutuksen ja uran tulevaisuuden trendit, elämäntyyli, uskonnolliset uskomukset sekä kulttuuriset ja sosiaaliset yleissopimukset. (Free Management eBooks 2013, 15.)



Kuvio 9. Suomen ikärakenne vuonna 2014 (Suomen kuntaliitto 2016).

Kuviossa 9 on Suomen ikärakenne vuonna 2014 ja kuviossa 10 Suomen ikärakenne väestöennusteen mukaan vuonna 2030. Suomen väestön ikäjakauman on ennustettu painottuvan iäkkäämpiin ikäluokkiin. Voidaan nähdä, että keski-ikäisiä ja eläkeikäisiä on enemmän vuonna 2030 ennusteessa kuin vuonna 2014. Tämä ennuste voi vaikuttaa siihen, että halutaan enemmän asioita palveluna ennemmin kuin itse tehtynä. Esi-

merkiksi vanhemmassa iässä, autopesu saatetaan haluta enemmän palveluna kuin, että auto pestäisiin itse.



Kuvio 10. Suomen ikärakenne väestöennusteen mukaan vuonna 2030 (Suomen kunta-
liitto 2016).

4.5.4 Teknologiset tekijät

Teknologiset tekijät nimensä mukaisesti liittyvät kaikkeen teknologiseen. Teknologiassa on nähty vuosikymmenen sisällä suurta muutosta ja kehitystä, muutosvauhdin kiihtyessä koko ajan. Oman yrityksen markkinoita koskevat muutokset voivatkin tulla tämän takia yllättävistä paikoista, koska ne saattavat olla täysin uusia odottamattomia ratkaisuja tai asioita. Teknologiset tekijät voidaan jakaa kahteen kategoriaan: valmistukseen ja infrastruktuuriin. Näitä voivat olla esimerkiksi uusien keksintöjen ja kehitysten lukumäärä, muutokset mobiili- ja tietoteknologiassa, muutokset internetissä ja verkkokaupassa sekä hallituksen rahankäytön panostukset teknisen alan tutkimustyöhön. (Free Management eBooks 2013, 17–18.)

Autot ovat teknologinen tuotos ja jos sen ympäristössä on muutoksia, se vaikuttaa suoranaisesti yritykseen, joten tämä tekijä on erityisen tärkeä yrityksen näkökulmasta.

Vaikka edelleenkin nämä saattavat vaikuttaa kaukaisilta asioita, jonka vuoksi yritys saattaa väheksyä niitä, on ne kuitenkin tiedostettava ja pidettävä mielessä. Mobiilisovelluksista on tullut arkipäivää ja moni palvelu voidaan maksaa jo niillä tai yritykselle on oma mobiilisovellus, josta voi varata aikoja tai katsoa hintoja. Jos yritys haluaa pysyä ajan trendeissä mukana ja kehittää toimintaansa, tällaisista lisäominaisuuksista kannattaisi harkita. Tradenomiliitto kertoo artikkelissaan *”Digitalisaatio vyöryy voimalla pankkisektorille ”* seuraavasti: *”Tulevaisuudessa mobiilimaksaminen on kasvava trendi. Viime vuosina erilaisten maksamisovellusten määrä on kasvanut voimakkaasti, mutta pidemmällä aikavälillä on odotettavissa, että vain osa niistä säilyy markkinoilla. ”* (Lohisalo 2016.) Mobiilisovellukset ovatkin vähitellen arkipäivää ja enemmän itsestäänselvyys yrityksillä kuin muista erottava tekijä.

4.5.5 Ympäristölliset tekijät

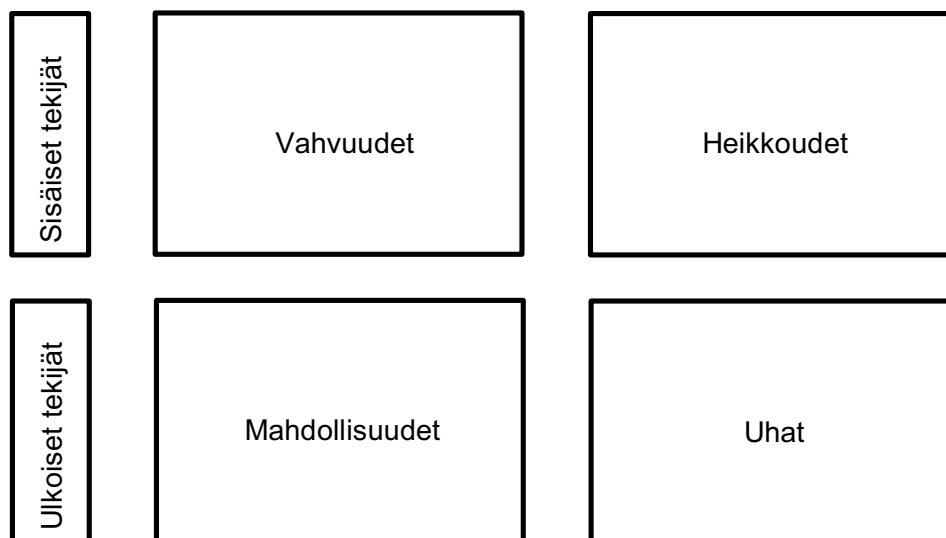
Ympäristölliset tekijät ovat nousseet yhä enemmän pinnalle kymmenen viimeisen vuoden aikana. Tähän ovat vaikuttaneet päästöasiat, raaka-aineiden väheneminen, liiketoiminta eettisesti ja kestävässä yrityksessä sekä hallituksen asettamat hiilijalanjälkitavoitteet. (Professional Academy.) Ympäristölliset tekijät sisältävät asioita kuten energian saatavuus ja hinta, infrastruktuuri, materiaalien hävittäminen, tuotantoprosessin ympäristölliset seuraukset, syklinen sää sekä luonnonvarojen rajallisuus. (Free Management eBooks 2013, 21.)

Poliittisten ja laillisten tekijöiden kohdalla listasin pääkaupunkiseudun kuntien määräyksiä liittyen ympäristöllisiin seikkoihin. Niissä mainitaan esimerkiksi, että autopesussa pesuvettä ei saa johtaa puhdistamattomana vesistöön. Tulisikin olla rakennettuna hiekan- ja öljynerotuskaivo, jonka kautta pesuvesi johdetaan jätevesiviemäriin. Nämä ovat kuntien määräämiä ympäristösuojelumääräyksiä, jotka yrityksen on otettava huomioon toiminnassaan. Esimerkiksi yrityksen halutessa avata uusi liiketila tulisi heidän varmistaa löytyykö sieltä hiekan- ja öljynerotuskaivo. Jos sitä ei ole siellä valmiiksi, niin se on rakennutettava sinne, jos siihen on mahdollisuus. Tämä tarkoittaa taas suurta investointihanketta yritykselle. Jos valittuun liiketilaan ei ole mahdollista rakennuttaa hiekan- ja öljynerotuskaivoja, on valittava toinen liiketila.

4.6 SWOT-nelikenttä

SWOT-analyysi on hyvä tehdä lopuksi, sillä sen tarkoituksena on tiivistää aikaisemmin kerätty informaatio muista analyyseistä. SWOT:n kautta voidaan nähdä kokonaiskuva ja yrityksen strateginen asema. SWOT muodostuu neljästä osasta: vahvuuksista, heikkouksista, mahdollisuuksista ja uhkista, jotka ovat tiivistelmä aikaisemmin havaituista tekijöistä. Vahvuudet ja heikkoudet ovat vielä erityisesti yrityksen sisäisiä tekijöitä, kun taas mahdollisuudet ja uhat ovat ulkoisia tekijöitä. (Johnson ym. 2014, 91.)

SWOT-analyysi on ajaton, koska se voidaan tehdä yrityksen eri tilanteissa pitäen silmällä yrityksen jatkuvaa kehitystä. Näitä tilanteita voi olla esimerkiksi tukemaan suuria päätöksiä, vuosittain visiointiprosessin rinnalle tai ihan vain toteuttaa projektikohtaisesti. Analyysi voidaan myös toteuttaa osastotasolla tai koko organisaation tasolla. Se riippuu hyvin paljon yrityksen päätöksestä asiaa kohtaan ottaen huomioon tarpeet ja ajankohta. (Viitala & Jylhä 2013, 49–50.)



Kuvio 11. SWOT nelikenttä.

Analyysin tarkoituksena ei ole vain listata nelikenttään vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia, vaan ajatuksena on jatkaa näistä johtopäätöksiin. Näiden johtopäätöksien kautta yritys määrittäisi toimenpiteet. Esimerkiksi jos yritys on havainnut heikkouksiaan mutta toimintaympäristöstä on noussut merkkejä mahdollisuuksista, tällöin yrityksen kannattaa ryhtyä toimenpiteisiin joilla korjata heikkoudet. Yritys on havainnut siis, että uhat voidaan kääntää ympäristön mahdollisuuksiin ja on ryhtynyt toimenpitei-

siin sen kautta. Voisikin sanoa, että nelikentän kautta yritys havaitsee, mihin asioihin keskittää huomionsa. (Viitala & Jylhä 2013, 50.)

Yrityksen SWOT-nelikenttä on koottuna liiketoimintasuunnitelman liitteissä liitteenä 2.

5 Talousanalyysi

5.1 Tunnuslukuanalyysi

Tilinpäätösanalyysin tunnusluvuille on monia erilaisia luokittelutapoja. Tyypillisin ja itse käytännöllisimmäksi havaitsemani luokittelutapa, on luokitus vakavaraisuuteen, kannattavuuteen ja maksuvalmiuteen. Jokainen näistä sisältää eri tunnuslukuja, joilla on omat näkökulmansa ja merkityksensä. On siis osattava valita ne tunnusluvut, jotka ovat itselle tarpeelliset. (Jormakka & Koivusalo & Lappalainen & Niskanen 2015, 129.)

Jotta liiketoiminta ja yritys voivat pysyä pitkällä aikavälillä toiminnassa, olisi sen oltava kannattavaa, ja kannattavuus on taas voiton tuottamista. Yrityksen kannattavuuteen vaikuttavat yrityksen omat toiminnat mutta myös ympäristötekijät. Kannattavuutta voi laskea monilla eri tunnusluvuilla. Viitalan ja Jylhän mielestä tyypillisimmät ovat: liikevoittoprosentti ja sijoitetun pääoman tuottoprosentti. (Viitala & Jylhä 2013, 306, 309.) Koko pääoman tuottoprosentti ja oman pääoman tuottoprosentti lasketaan myös kannattavuuden tunnuslukuihin. Koko pääoman tuottoprosentti on hyvä, kun se on yli 10 %, tyydyttävä kun se on 5–10 % ja heikko kun se on alle 5 %. Sijoitetun pääoman tuottoprosentissa arviointitaulukko menee taas seuraavasti: hyvä kun se on yli 15 %, tyydyttävä 0–15 % välillä ja heikko kun se on negatiivinen. (Leppiniemi & Kykkänen 2009, 164-165.)

Vakavaraisuuden tunnusluvut mittaavat, minkälainen on yrityksen rahoitusrakenne. Rahoitusrakenteella tarkoitetaan tässä, millaisesta rahoituksesta yrityksen rahoitus on muodostunut. Käytetyimpiä tunnuslukuja vakavaraisuudelle on omavaraisuusaste ja gearing- %. Omavaraisuus on hyvä, kun se on enemmän kuin 40 %, tyydyttävä kun 20–30 % ja heikko kun se on alle 20 %. Gearing- % tunnetaan myös termillä nettovelkaantumisaste, jossa verrataan taseen omaa pääomaa sekä nettovelkaantumista. Kyseinen luku voi saada negatiivisen arvon, joka tarkoittaa, että yrityksellä on enemmän rahavaroja kuin korollista vierasta pääomaa. Jos luku on kuitenkin negatiivinen, koska

oma pääoma on negatiivinen luku, on yrityksen vakavaraisuus tällöin huono. (Jormakka ym. 2015, 132–133.)

Maksuvalmius tunnetaan myös nimellä likviditeetti. Se kuvaa, kuinka kelvollinen yritys on selviytymään jokapäiväisistä maksuvelvoitteista. Toisin sanoen, miten yrityksen rahoitus riittää lyhyellä aikavälillä. Maksuvalmiuteen luokiteltuja tunnuslukuja ovat current ration, quick ration ja nettokäyttöpääomaprocentti. (Kallunki 2014, 123–127.) Kun quick ration on yli 1, yrityksen maksuvalmius on hyvä. 0,5-1 välillä se on tyydyttävä ja sen ollessa alle 0,5 yrityksen maksuvalmius on heikko. Current rationin kanssa taulukko menee taas seuraavasti: luvun ollessa yli kahden maksuvalmius on hyvä, 1-2 välissä se on tyydyttävä ja alle yhden ollessa se on heikko. Nettokäyttöpääomaprocentille ei ole samalla tavalla määriteltyä taulukkoa, mutta sitä voidaan tulkita esimerkiksi seuraavasti: kun nettokäyttöpääoma on 20 %, yrityksen liikevaihdon kasvaessa yhdellä eurola, kasvavat sen investoinnit nettokäyttöpääomaan taas 20 sentillä (Jormakka ym. 2015, 135.)

Kaikkien edellä esitettyjen tunnuslukujen kaavat ovat liitteenä 2. Sijoitin ne sinne, koska koin tekstissä oleellisemmaksi niiden merkityksen kuin laskukaavojen esittelyn. Yrityksen tiedoista lasketut tunnusluvut ovat taas yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa liitteenä 3.

5.2 Kassavirtalaskelma

Yrityksen kassavirta kertoo todellisesti tuottaako vai tuhlaako yritys. Sen laskemiseen on kaksi eri tapaa, epäsuora menetelmä ja suora menetelmä. Epäsuorassa menetelmässä kassavirta lasketaan taseesta ja tuloslaskelmasta johdettuna. Suorassa menetelmässä taas kassavirta lasketaan kassaanmaksusta ja kassastamaksusta. (McKinley & Company 2000, 119.) Kassavirran laadinnalla voidaan varmistaa se, että yrittäjä miettii, kuinka paljon tarvitaan ulkopuolista rahoitusta ja mikä on taas sen korko eli rahoituksen hinta. Kassavirrasta voidaan myös nähdä, mikä on tulevan kassan arvio. Parhaimman hyödyn kassavirran laatimisesta saadaan, kun se tehdään kuukausitasolla, jolloin pystytään tarkastelemaan rahatilannetta tiiviillä aikavälillä. (Hesso 2013, 160.)

Monet menestyvät yrittäjät ovat todenneet, että palkkoja ja laskuja ei voida maksaa tilinpäätöksessä näkyvillä voitoilla vaan niiden maksamiseen tarvitaan likvidejä kassavaroja, jonka vuoksi kassavirtalaskelman laatimisen merkitys korostuu entistä enem-

män (Koski & Virtanen 2005, 76). Koska minulla oli yrityksen toimittamat taseet ja tuloslaskelmat, päätin käyttää niitä eli tehdä kassavirtalaskelma epäsuoralla menetelmällä. Kummatkin menetelmät ovat kuitenkin yhtä hyviä, vain eri tavalla johdettuja.

Epäsuorassa menetelmässä lasketaan kassavirta edellä mainitusti taseesta ja tuloslaskelmasta. Eri arvoilla on vaikutusta eri asioihin. Varaston arvon noustessa se tarkoittaa, että siihen on sitoutunut kassavaroja. Ostovelkojen kasvu taas kasvattaa kassavirtaa, koska tuotteet ja palvelut on vastaanotettu, mutta niistä ei ole mennyt maksua vielä. Kassavirta voi olla negatiivinen ja se edustaa silloin lukuna yrityksen rahoitustarvetta. (McKinley & Company 2000, 121.)

Kassavirta saadaan laskettua seuraavasti:

Liikevoitto
- Verot
<hr/>
= Liikevoitto verojen jälkeen
+ Poistot ja arvonalentumiset
- Varaston arvonalentuminen
+ Ostovelkojen lisäys
+ Myyntisaamisten lisäys
+ Käyttöomaisuuden myynnit
- Käyttöomaisuusinvestoinnit
<hr/>
= Vapaa kassavirta
- Korkokulut
<hr/>
= Kassavirta

Kuvio 12. Kassavirtalaskelma epäsuoralla menetelmällä (McKinley & Company 2000, 121).

Kuviosta 12 voidaan nähdä, että kassavirran laskeminen epäsuoralla menetelmällä aloitetaan liikevoitosta, josta vähennetään verot. Erinäisten vähennysten tai lisäysten jälkeen saadaan vapaa kassavirta, josta vielä vähennetään korot ja saadaan kassavirta. Kassavirta laskettiin yritykselle vuosikohtaisesti vuosille 2009–2014. Yrityksen kassavirtalaskelma on liiketoimintasuunnitelman liitteenä 4.

5.3 Katetuottolaskenta

Katetuottolaskelma on kannattavuuslaskelma, jota varten kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Se laaditaan tuloksen suunnittelua sekä kannattavuus-

den arviointia ja hallintaa varten. Se voi myös toimia hyödyllisenä apuvälineenä palveluiden ja tuotteiden hinnoittelussa. Jormakka ym. (2015) ovat sitä mieltä, että se voi auttaa yritystä vastaamaan seuraaviin kysymyksiin (Jormakka ym. 2015, 151):

- Kuinka paljon on vähintään myytävä, että on kannattavaa?
- Minkälainen vaikutus myyntihinnan nostolla on tulokseen?
- Jos markkinoinnin lisäämisellä on kasvatettu myyntimäärää, minkälainen vaikutus sillä on tulokseen?
- Myytäessä alennuksella, kuinka paljon on kasvatettava myyntimäärää, jotta tulos pysyy samana?

Katetuottolaskenta koostuu erilaisista tunnusluvuista. Näitä tunnuslukuja ovat muun muassa katetuotto, katetuottoprosentti, kriittinen piste, varmuusmarginaali, käyttökate, käyttökateprosentti. Nämä tunnusluvut lasketaan edellä listatussa järjestyksessä, koska ne liittyvät toisiinsa ainakin jollakin tapaa. (Vilkkumaa 2010, 165-171.)

Katetuotto kertoo kuinka paljon liikevaihdosta jää jäljelle muuttuvien kustannusten vähennyksen jälkeen ja sen tulisikin olla niin suuri, että se voi kattaa kiinteät kustannukset kuin myös asetettu tavoite. Katetuottoprosentti kertoo taas, kuinka monta prosenttia jää jäljelle liikevaihdosta muuttuvien kustannuksien vähennysten jälkeen. Kriittistä pistettä laskettaessa selviää se myyntituoton määrä, jolla tulos on 0. Varmuusmarginaali kertoo, kuinka paljon suurempi myynti on kriittisestä pisteestä. Varmuusmarginaaliprosentti antaa sen luvun taas prosentteina. (Jormakka ym. 2015, 152-153.) Käyttökate on jatkumo katetuotossa, jossa katetuotosta vähennetään vielä kiinteät kustannukset. Tätä voidaan käyttää yksinään toiminnallisen tehokkuuden ja tuloksen seurantaan. Käyttökateprosentti kertoo kuinka paljon jää jäljelle kattamaan kuluja pääomasta sekä tuloksen tuottamiseen (Vilkkumaa 2010, 169.)

Suomen Pesumestat Oy:lle katetuottolaskenta rajattiin vuodelle 2014. Suomen Pesumestat Oy:n laskelma on liiketoimintasuunnitelman liitteenä 3. Tunnuslukujen kaavat ovat liitteenä 3.

6 Kestävä tulevaisuus

6.1 Kestävä kasvu

Viitalan ja Jylhän (2013) mukaan: *”Menestyäkseen yrityksen pitää kehittyä jatkuvasti. Vain innovatiivisuudella, osaamista lisäämällä ja uusia toimintatapoja kehittämällä yritys pystyy säilyttämään asemansa jatkuvasti muuttuvilla markkinoilla. Pysähtymisestä seuraisi markkinoiden kehityksen keltasta putoamista.”* (Viitala & Jylhä 2013, 326.)

Yrityksen kasvu ei ole yksinkertainen asia, vaan sen tulee olla harkittua ja mietittyä, muutoin yritys voi joutua tilanteeseen jossa se on niin sanotusti puun ja kuoren välissä. Tällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen kasvamattomuus voi olla riski yrityksen pitkän ajan tulevaisuudelle, kun taas liian nopea kasvu voi olla liikaa ja johtaa kasvukriisiin. (Viitala & Jylhä 2013, 326.)

Luku nousee esille yrityksen kohdalla erityisesti. Opinnäytetyön luvussa 1.1 todettiin, yritys on mahdollisen muutoksen ja kehitysvaiheen alla. Yritys on mahdollisesti havainnut, että menestyäkseen toimialalla ja yrityksenä, tulisi kehittyä ja parantaa joitain asioita.

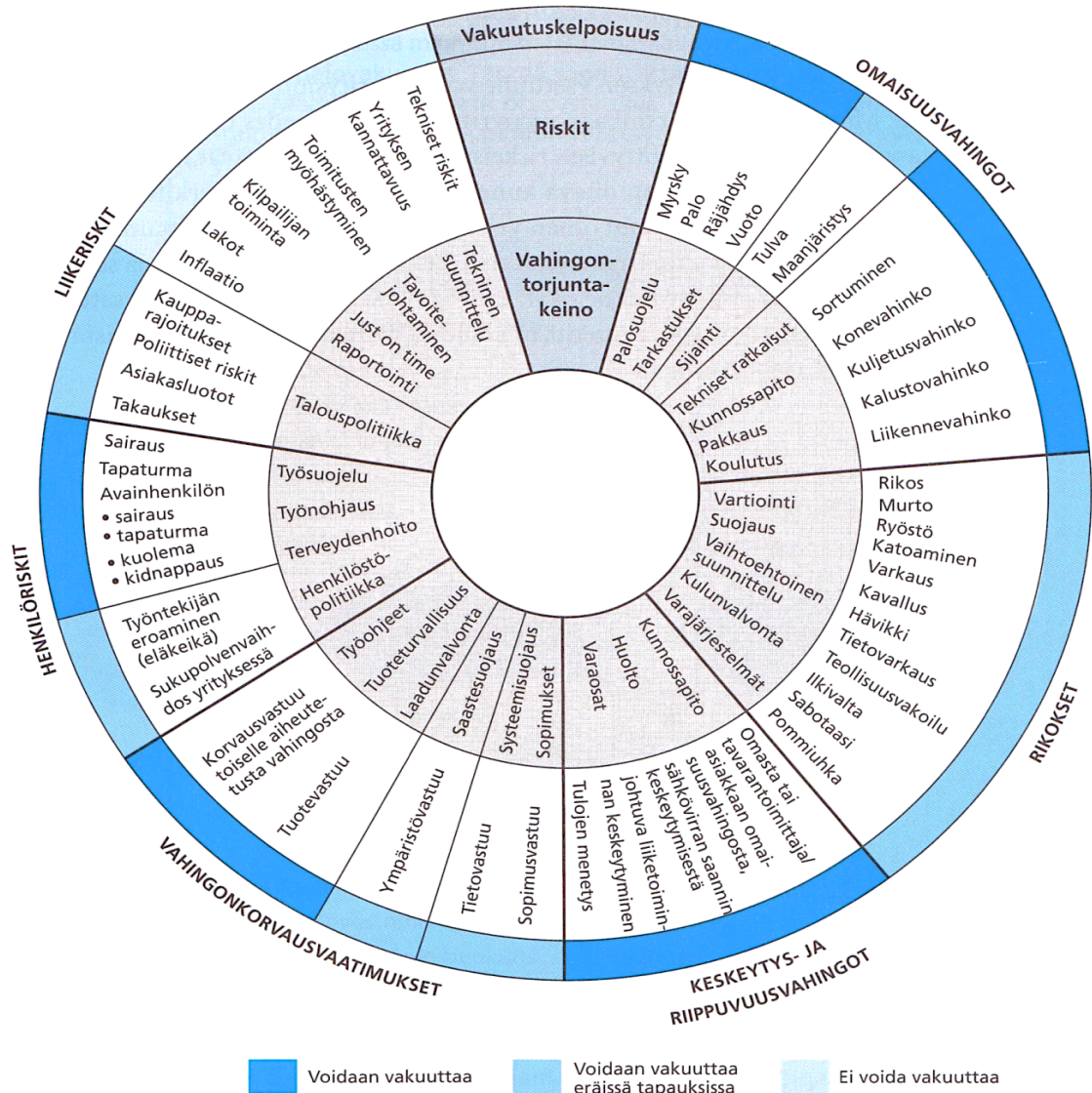
6.2 Riskit

Yritystoiminnassa on erilaisia riskejä jotka voivat syntyä eri asioista, riippuen tai riippumatta yrityksestä. Riskillä tarkoitetaan rahallisen tappion tai konkreettisen vahingon vaaraa. Raatikaisen mukaan yrityksen riskit voidaan luokitella seuraavasti. (Raatikainen 2011, 102):

- Liikeriski
- Omaisuusvahingot
- Rikokset
- Keskeytys- ja riippuvuusvahingot
- Henkilöstöriskit
- Vahingonkorvausvaatimukset

Kuviossa 13 on esitetty Raatikaisen laatima riskiympyrä. Riskiympyrä sisältää eri riskit, niiden tyypit sekä niiden vaikutusaste. Kuvassa on esitetty hyvin selkeästi ja havainnol-

lisesti mitkä riskit ovat yrityksen omalla vastuulla ja mitkä ulkopuolisessa vastuussa, joten koin riskiympyrän hyödylliseksi.



Kuvio 13. Riskiympyrä (Raatikainen 2011, 103).

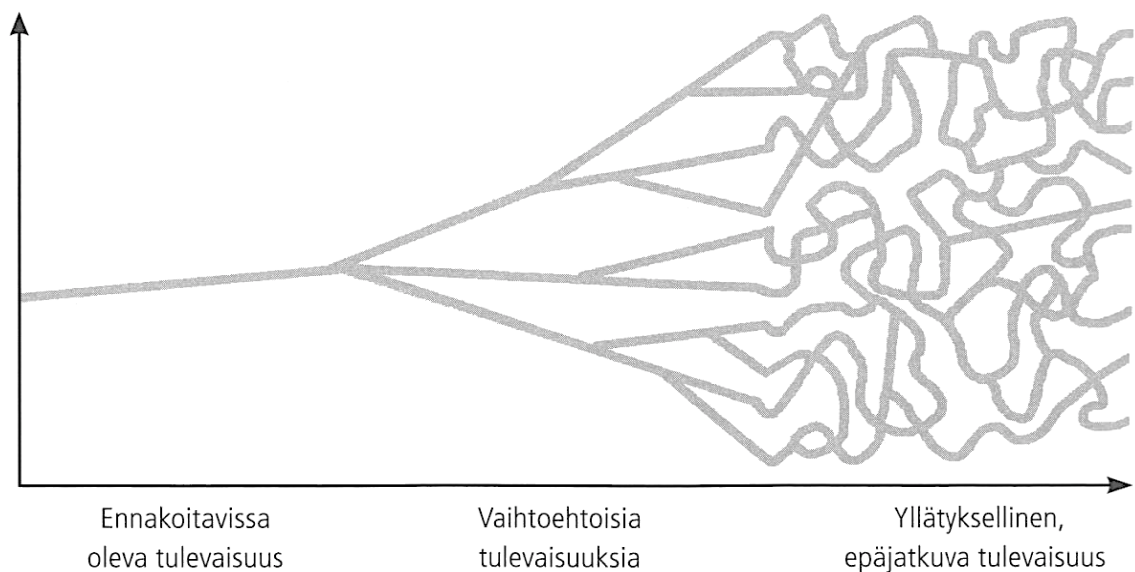
Yrityksen riskit voivat olla turvallisuutta koskevia, taloudellisia tai toiminnallisia uhkia ja epävarmuustekijöitä. Yrittäjä on yrittäjäksi tullessaan tietoinen jo jonkinlaisista riskeistä ja siten riskinotto-kykyinen. Riskinotto-kyky näkyy yrityksen toiminnassa ja siten myös heijastuu siihen, miten halukas yrittäjä on laajentamaan liiketoimintaa tai jopa kokonaan uudistamaan sitä. Riskit ovat osa liiketoimintaa ja onkin tärkeää yrittää hallita näitä riskejä riskienhallinnalla, joka taas on osa johtamistyötä. Riskienhallinta on järjestel-

mällisesti suunniteltua ennakoivaa toimintaa, jolla pyritään tunnistamaan riskit ja reagoimaan niihin, jotta saataisiin riskeistä mahdollisesti aiheutuvien vahinkojen vaikutusta vähennettyä. Riskinhallinnan voidaankin nähdä koostuvan kolmesta pääosiosta: riskien tunnistamisesta, riskien analysoimisesta sekä riskienhallintakeinojen määrittämisestä. (Viitala & Jylhä 2013, 340–341.)

Suomen Pesumestat Oy:n sovellettu versio Raatikaisen riskiympyrästä on liiketoimintasuunnitelman liitteenä 6.

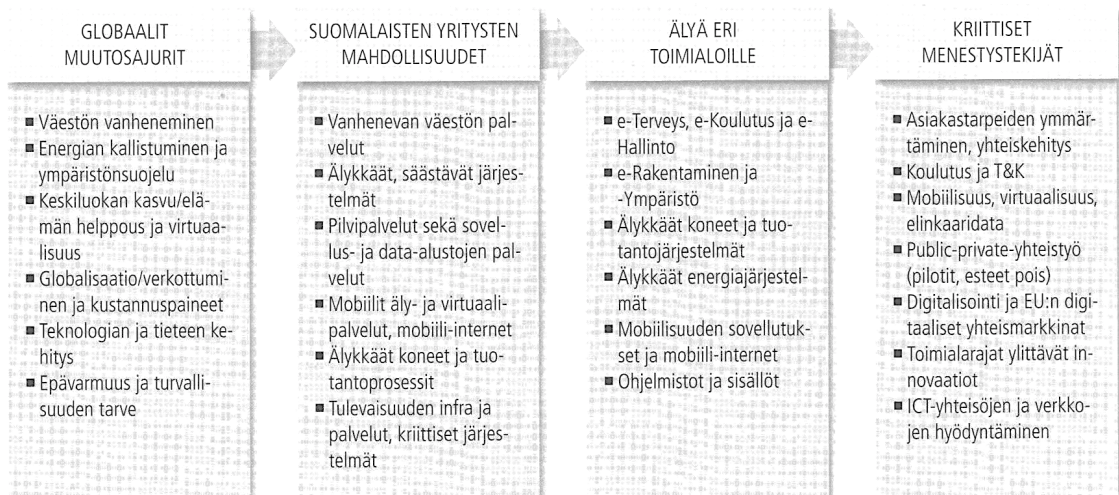
6.3 Tulevaisuuden ennakointi

Elämme nykyään ympäristössä, joka muuttuu ja kehittyy kovaa vauhtia. Tämän vuoksi koin kyseisen luvun ja sen sisällössä käsitellyt asiat ajankohtaiseksi. Parisataa vuotta sitten elettiin maatalousyhteiskunnassa, jonka jälkeen on siirrytty teolliseen aikaan. Tämä muutos on ollut *”nopean kiihtyvän kehityksen aikaa”* maailmanhistoriassa. Tästä kun katsoo eteenpäin, niin teknologia ja tieto on vain jatkanut kiihtyvää kehitystään. On puhuttu, että nyt eletään digitaalista aikakautta. Se tuo mukanaan kuitenkin tietynlaista epävakautta toimintaympäristöön. Tulevaisuuden suunnittelusta, ennakkoinnista ja varautumisesta on tullut tämän takia monimutkaisempaa ja haasteellisempaa. Kuvio 14 kuvastaa, kuinka monimutkaista toimintaympäristön muutos on. (Viitala & Jylhä 2013, 362.)



Kuvio 14. Toimintaympäristön muutoksen luonne (Viitala & Jylhä 2013, 362).

Miltä Suomen tilanne näyttää vuonna 2020? Teknologiaateollisuus julkaisi ”Digitaalinen Suomi 2020”-raportin vuonna 2010. Se käsitteli ICT-alan tulevaisuudennäkymiä. Sen mukaan alan muutosajurit ovat keskiluokan kasvu, väestön vanheneminen, ympäristöpäästöjen vähentäminen, kallistuvan energiaa kohtaan säästö tarpeet, internetin kautta verkostoituminen globaalilla kaavalla sekä eri toimintojen globalisoituminen. Energia on yksi nouseva ala. Siitä sanotaan seuraavasti: ”*Toinen esimerkki tulevaisuuden aloista on energia, jolla energiantehokkaat ja innovatiiviset ratkaisut - kuten sähkön ja lämmön yhteistuotanto ja bioenergian käyttö, älykkäät sähköverkot ja sähköautojen latauspisteet – ovat monissa maissa vasta tulossa markkinoille. Lisäksi lupaavana kasvualueena nähtiin mobiili-internet ja erilaisiin esineisiin sijoitettavat viestintäratkaisut, jotka hyödyntävät mobiilisuutta.*” (Viitala & Jylhä 2013, 367.) Kuvio 15 kuvastaa näitä kaikkia kehitysnäkymiä ja mahdollisuuksia.



Kuvio 15. ICT-alan kehitysnäkymät ja mahdollisuudet (Viitala & Jylhä 2013, s.366).

Luvussa käsitellään muun muassa sitä, kuinka nopealla vauhdilla toimintaympäristö kehittyy ja muuttuu. Luvussa 7.1 käsiteltiin sitä, että yrityksen halutessa ylläpitää omaa asemaansa toimintaympäristössä, tulisi sen kehittyä ja pysyä mukana toimintaympäristön muutoksissa. Kuvion 15 globaalit muutosajurit kohdasta voisi nostaa kohdat väestön vanheneminen, keskiluokan kasvu/elämän helppous ja virtuaalisuus sekä teknologian ja tieteen kehitys. Nämä tulevaisuuden kehitysnäkymät voivat vaikuttaa kohdeyritykseen mahdollisesti palvelun ja sen helppouden kysynnän kasvulla. Esimerkiksi tulevaisuudessa saatetaan kaivata nopeampaa ja helpompaa kokonaisvaltaista asiakaskokemusta, jossa asiakkaalta vaaditaan mitä vähemmän toimenpiteitä. Se voidaan taas mahdollisesti toteuttaa maksujärjestelmän ja palveluprosessin kehittämällä.

Kohdeyrityksellä on auton pesemistä ja auton huoltamista, mikä tarkoittaa, että asiakas voi saada yhdeltä yritykseltä useampaa palvelua, eikä asiakkaan tarvitsisi mennä esimerkiksi yhteen paikkaan pesemään autoa ja toiseen vaihtamaan renkaat. Näin asiakkaalle on mahdollistettu kokonaisvaltainen ja monipuolinen asiakaskäynti.

7 Lopuksi

7.1 Toiminnallinen työ

Toiminnallinen opinnäytetyö on yksi vaihtoehto tutkimukselliselle opinnäytetyölle ammattikorkeakouluissa. Sen tuotoksena on aina konkreettinen tuote. Tuotos voi olla esimerkiksi ohjeistus, opastus, tapahtuma tai portfolion. Tärkeintä on, että siinä yhdistyy käytännön toteutus ja raportointi. Toiminnallisia opinnäytetöitä on erilaisia mutta on kuitenkin nähtävissä yksi yhteinen piirre. Tämä piirre on, että viestinnällisesti ja graafisesti tavoitellaan sellaista kokonaisilmettä, josta voidaan havaita tavoitellut päämäärät. (Vilka & Airaksinen 2003, 9, 51.)

Työssä päädyttiin toiminnallisen opinnäytetyön muotoon. Kun yritin valita työlle aihetta, tietooni tuli toimeksiantaja ja heidän tarve liiketoimintasuunnitelmalle, jonka päädyin valitsemaan opinnäytetyöni aiheeksi. Työn muoto on toiminnallinen, koska toimeksiantaja halusi konkreettisen tuotoksen, joka on toiminnallisen opinnäytetyön muodon piirre niin kuin edellisessä kappaleessa ilmenee.

7.2 Työvaiheet

Aloitin opinnäytetyön tekemisen lukemalla kirjallisuutta toiminnallisen työn tekemisestä, liiketoimintasuunnitelmasta yleisellä tasolla sekä perehtymällä vähän toimeksiantajan toimialaan. Aloitin pienellä perehdytyksellä edellä mainittuihin asioihin, koska näin sain luotua itselleni suurpiirteistä tietoa aiheista ja toiminnallisen työn kirjoittamisesta. Työn kirjoittaminen oli aluksi intensiivistä ja lähti liikkeelle hyvällä aikataululla. Sain kuitenkin kokopäiväisen harjoittelupaikan ja edelleen vakituisen työpaikan, joka sitten pidensi aikaisemmin suunnittelemaani opinnäytetyön aikataulua.

Tämän jälkeen aloitin käymään läpi kirjallisuutta työn viitekehystä varten. Ensinnäkin, mitä asioita liiketoimintasuunnitelma sisältää, jonka pohjalta kokosin eri kirjallisuutta

liiketoimintasuunnitelman eri osista. Teoria perustui suurimmaksi osaksi suomen kielen kirjoihin. Keräsin myös tietoa muutamista englannin kielen kirjoista ja sähköisistä lähteistä. Kun teorian osuus ja tietämys liiketoimintasuunnitelman sisällöstä oli hyvässä vaiheessa, aloitin tekemään käytännön osaa viitekehukseen. Käytännön osaan keräsin tietoa sähköisistä lähteistä sekä toimeksiantajan haastatteluista. Esimerkiksi toimintaympäristön analyysien soveltaviin osiin keräsin tiedon enimmäkseen sähköisistä lähteistä, kun taas liikeidean soveltavaan osaan keräsin tiedon yrittäjän haastatteluista.

Aloitin toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelman tekemisen vasta melko lopussa, koska en kokenut sen tekoa varmaksi ennen kuin olin kerännyt tarpeeksi tietoa. Liiketoimintasuunnitelman tein Finnvera Oyj:n esittämän liiketoimintasuunnitelman rakenteen mukaan. Valitsin kyseisen rakenteen, koska huomasin työtä tehdessäni, että se on selkeä ja ajankohtaisia asioita sisältävä yritystä katsoen. Huomasin tämän kuitenkin vasta melko loppuvaiheessa, kun olin kokoamassa yhteen toimeksiantajan liiketoimintasuunnitelman osia. Olisin toivonut, että olisin huomannut asian aikaisemmin enkä loppuvaiheessa, jotta olisin kerennyt perehtyä enemmän kyseiseen rakenteeseen.

Kun liiketoimintasuunnitelma oli hyvässä vaiheessa, aloitin suomen- ja englanninkielisen tiivistelmän sekä viimeisen luvun kirjoittamisen. Lopuksi kirjoitin liiketoimintasuunnitelmaa valmiiksi sekä täydensin ja korjailin viitekehystä.

7.3 Arviointi

Opinnäytetyön kokonaisuuden arvioiminen on osa toiminnallisen opinnäytetyön tekemistä (Vilkkä & Airaksinen 2003, 154). Toiminnallisena osuutena oli laatia toimeksiantajalle liiketoimintasuunnitelma. Sain tietouteeni toimeksiantajan tarpeen liiketoimintasuunnitelmalle, jonka sitten valitsin opinnäytetyöni aiheeksi. Se vaikutti mielenkiintoiselta ja tutkintooni sopivalta aiheelta.

Halusin tehdä liiketoimintasuunnitelmasta sellaisen, että se olisi mahdollisimman hyödyllinen toimeksiantajalle. Kun etsin tietoa toimintaympäristöstä ja toimialasta, yritin pitää aina mielessä sen relevanttiuden kohdeyritystä nähden. Kumpikaan aihe tai toimiala eivät olleet entuudestaan tuttuja. Tämän vuoksi jouduinkin alussa viettämään enemmän aikaa aiheeseen ja toimialaan perehtymiseen.

Luvussa 1.1 kerrottiin, että opinnäytetyöni liiketoimintasuunnitelman lähtökohta toisi työhön erilaisen otteen, koska se tehtiin jo kauan liiketoiminnassa olevalle yritykselle. Tällöin viitekehyksessä ei kerrottu yrittäjyydestä ja yritysmuodon valinnasta vaan enemminkin keskityttiin kertomaan kestävästä tulevaisuudesta ja yrityksen kehittämisestä. Koen, että tämä toteutui lopullisessa työssä, koska painotusta oli tulevaisuudessa ja sen mahdollisuuksissa.

Tuotoksen kohdalla koin toisinaan haasteelliseksi kohdeyrityksen tietojen saatavuuden ja kirjaamisen. Osittain tämä johtui yrityksen pienestä koosta, jolloin kaikki kaipaamani tiedot eivät ole puettuja sanoiksi. Tämän vuoksi minun oli joko kirjattava ne ylös mahdollisuuksien mukaan tai todeta vain, että kohdeyrityksellä ei ole niitä kirjattuna.

Toimintaympäristön analyysien osuus kasvoi suunnittelemaani isommaksi ja talouslaskelmien osuus taas suppeni hieman. Aluksi suunnittelin monipuolisempaa talousanalyysiä, mutta ajan ja saatavan tietojen puitteissa jouduin karsimaan osan asioista. Kate-tuottolaskenta tehtiin vain vuodelle 2014, jolloin en voinut niinkään analysoida lukuja kunnolla, koska ei ollut aikaisempien vuosien laskelmia vertailua varten. Olen kuitenkin tyytyväinen lopputulokseen, koska kummastakin tuli mielenkiintoisia asioita esille.

Tehtyjen analyysien pohjalta oli tarkoituksena kartoittaa ehdotuksia toimeksiantajalle yrityksen suunnasta ja toimenpiteistä sitä varten. Analyysien perusteella tein yritykselle kehitysehdotuksia, joita yritys voi halutessaan implementoida. Olenkin tyytyväinen opinnäytetyön tuloksiin, koska näen niiden vastanneen työlle asetettuja tavoitteita. Tämän lisäksi olen tyytyväinen myös omaan oppimiseen ja kehitykseen opinnäytetyön laatimisen seurauksena.

7.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Liiketoimintasuunnitelman tekeminen on mielestäni tärkeää, sillä sen laadinnassa joutuu pohtimaan monia yrityksen kannalta oleellisia asioita. Näitä asioita ovat esimerkiksi toimintaympäristö, talous ja riskit. Yrittäjä näin oppiikin liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa omasta yrityksestä kuin myös sen tulevasta toimintaympäristöstä. Kyseisen yrityksen kohdalla on kuitenkin huomattu, että liiketoimintasuunnitelman laatiminen perustamisvaiheessa ei ole välttämättömyys yrityksen menestymiselle, sillä yrityksellä on ollut liiketoimintaa yli kymmenien vuosien ajan. Toimeksiantaja koki liiketoimintasuunni-

telman tekemisen kuitenkin nyt tarpeelliseksi toivoen, että siitä saataisiin mahdollisesti kehitysideoita tai toimenpide-ehdotuksia tulevaisuutta varten.

Toimeksiantajalla ei ole kirjattua visiota tai strategiaa. Kerätessä ja analysoitaessa tietoja yrityksestä, sain kuitenkin puettua sanoiksi kummastakin ehdotukset. Yritys voi sitten halutessaan käyttää niitä ehdotuksia. Kummatkin ehdotukset ovat esitetty liike-toimintasuunnitelmassa vision ja strategian kohdalla.

Toimintaympäristön tutkimista varten tehtyjen analyysien perusteella voisi todeta, että toimialalla on paljon kilpailua ja kysyntää. Kilpailijoiden välillä on kuitenkin nähtävissä koossa, palvelutarjonnassa ja hinnoissa eroja. Osa yrityksistä on asemoinut itsensä toimialalla vain auton pesijäksi, kun taas toimeksiantaja on kumpaakin autonpesijä kuin myös autohuoltaja. PESTE-analyysistä nousi esille myös ympäristösuojelumääräyksien suuri merkitys auton pesemisessä ja autojen keski-ikänsä korkeus. Auton keski-ikänsä ollessa korkea, voidaan nähdä autojen tarvitsevan enemmän huoltoa, mikä taas on toimeksiantajaa katsoen hyvä asia.

Tehtyjen analyysien perusteella tein kehitysehdotuksia toimeksiantajalle. Tutkiessa kilpailijoita selvisi, että moni on siirtynyt nykyaikaisempiin maksujärjestelmiin. Uskon, että se olisi kannattava kehittämiskohde yritykseltä. Jos tätä halutaan viedä vielä pidemmälle niin yritys voisi implementoida nettiajanvarauksen mahdollisuuden. Se saattaisi antaa yrityksestä kuvaa, että he vastaavat toimintaympäristön muutoksiin. Kehitystä mielestäni voisi olla myös yrityksen internetsivuilla, sillä moni asiakas saattaa etsiä sieltä tietoa yrityksestä ja sen palveluista, jolloin niiden olisi hyvä olla informatiiviset ja selkeät.

Ison Omenan kauppakeskuksen remontti tulee kasvattamaan yrityksen siellä olevan toimipisteen liiketilan vuokraa. Kasvaneet kustannukset tulisi taas kattaa. Niitä voidaan kattaa esimerkiksi nostamalla joidenkin palvelujen hintoja, kasvattamalla asiakasmäärää tai vakiinnuttamalla asiakkaita. Asiakasmäärää voisi kasvattaa esimerkiksi panostamalla markkinointiin sekä tarjoamalla kampanjoita tai tarjouksia asiakkaille. Vakiinnuttamalla asiakkaita saadaan mahdollisesti luotua asiakkaaseen kestävämpi asiakassuhde, jolloin heidän uudelleenkäynnin todennäköisyys voi olla korkeampi.

Yrityksellä on monipuolinen palveluvalikoima, mikä on toistaiseksi vaikuttanut hyvältä valinnalta. Kuitenkin jos yritys tulevaisuudessa lisää yhä enemmän pieniä oheispalve-

luita, voi jossain vaiheessa kadota yrityksen liikeidea. Monipuolisessa palvelutarjonnassa voi myös käydä niin, että osa palveluista ei ole kannattavia vaan ne maksavat yritykselle enemmän, kun niistä saatu tulo. Neuvoisinkin tarkkailemaan tulevaisuudessa palveluiden yksittäisiä kustannuksia ja tuottoja, jolloin selviäisi mitkä palvelut ovat oikeasti kannattavia ja mitkä ei.

Tunnuslukuanalyysi tehtiin vuosille 2009-2014, jotta voidaan vertailla ja analysoida muutoksia vuosien välillä. Vuoden 2014 osalta selvisi, että yrityksen kannattavuus oli tyydyttävä, vakavaraisuus oli hyvä sekä maksuvalmius oli hyvä. Tällaisina nämä saattavat kuulostaa kuitenkin mitään sanomattomilta. Kannattavuuden tunnusluvut mitaavat onko liiketoiminta kannattavaa, vakavaraisuuden tunnusluvut kertovat minkälainen on yrityksen rahoitusrakenne sekä maksuvalmiuden tunnusluvut kertovat miten yritys onnistuu selviytymään jokapäiväisistä maksuvelvoitteista. Vuonna 2014 liiketoiminta on ollut tyydyttävällä tasolla kannattavaa, yrityksen rahoitusrakenne oli hyvä sekä yritys onnistui hyvin selviämään jokapäiväisistä maksuvelvoitteista.

Katetuottolaskennan tunnusluvuille ei ole samanlaisia normiarvoja kuin tilinpäätöksen tunnusluvuille. Toimeksiantajan 2014 katetuottolaskennasta voidaan kuitenkin todeta, että se on hyvä, koska luvut ovat positiivia. Esimerkiksi Kriittinen piste kertoo liikevaihdon euromäärän, jolloin tulos on nolla. Yrityksen toteutunut myyntituotto oli kyseisenä vuonna korkeampi kuin kriittinen piste, mikä tarkoittaa, että tulos on ollut korkeampi kuin nolla.

Kassavirtalaskelma tehtiin vuosille 2009-2014. Kassavirta oli laskettuina vuosina positiivinen, mikä tarkoittaa, että yrityksellä ei ollut niin sanotusti rahoitustarvetta. Jos luku olisi ollut negatiivinen, se olisi edustanut yrityksen rahoitustarvetta. Kassavirtalaskelma on kätevä laskelma, tutkimaan tuhlako vai tuottaako yritys sekä siitä voidaan nähdä tulevan kassan arvio. Talousanalyysin laskelmat antavat tärkeää taloudellista informaatiota, joten olisikin mahdollisuuksien mukaan suotavaa tehdä niitä jatkossa tuleville vuosille.

Lähteet

ABC-asetat. Pesupaikat. <https://www.abcasetat.fi/abc/autopesu/pesupaikat>. Luettu 29.2.2016.

Alikoski, Risto & Hakonen, Marika & Viitasalo, Jari 2013. Yritystoiminnan taitajaksi. 5.painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Autoalan tiedotuskeskus 2015. Autokannan kasvu lähes pysähtynyt – keski-ian nousu jatkuu.

http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/ajankohtaista/tiedotteet/arkisto/2015/autokannan_kasvu_lahes_pysahtynyt_keski-ian_nousu_jatkuu.1248.news. Luettu 4.4.2016.

Autoalan tiedotuskeskus 2013. Rekisterissä olevien henkilöautojen keski-ikä maakunnittain 2012.

http://www.autoalantiedotuskeskus.fi/tilastot/suomen_autokanta_rekisterissa_olevat_%282014_saakka%29/vuosittain/autokanta_31.12.2012/rekisterissa_olevien_henkiloautojen_keski-ika_maakunnittain_2012. Luettu 4.4.2016.

Car Station 2015a. Palvelut. <https://www.carstation.fi/> Luettu 29.2.2016.

Car Station 2015b. Kauppa. <https://www.carstation.fi/shop/services>. Luettu 29.2.2016.

Carwash. Pesulat. <http://www.carwash.fi/#pesulat>. Luettu 29.2.2016.

Citycon Oyj. http://www.citycon.com/sites/default/files/Citycon_AR_2015_FIN.pdf. Luettu 15.4.2016.

Eurooppatiedotus 2012. Euroopan talouskriisin taustat ja kulku.

<http://www.eurooppatiedotus.fi/public/default.aspx?contentid=242190>. Luettu 5.4.2016.

Espoo 2011. Ympäristönsuojelumääräykset. Päivitetty 15.12.2015.

<http://www.espoo.fi/fi->

[FI/Asuminen_ja_ymparisto/Ymparisto_ja_luonto/Ymparistovalvonta/Ymparistonsuojelumaaraykset](http://www.espoo.fi/fi-). Luettu 4.4.2016.

Findikaattori 2016. Suomalaisten yöpymisen sisältäneet matkat 1991-2015.

<http://www.findikaattori.fi/fi/50>. Luettu 5.4.2016.

Helsingin kaupunki 2009. Helsingin kaupungin ympäristönsuojelumääräykset

01.03.2009. <http://www.hel.fi/static/ymk/esitteet/ymparistonsuojelumaaraykset.pdf>.

Luettu 4.4.2016.

Helsingin ympäristötilastot / Trafi 2015. Henkilöautot Helsingissä, Espoossa ja Vantaalla 1980-2014. Päivitetty

30.12.2015.http://www.helsinginymparistotilasto.fi/kuvat/graph/viewpage.aspx?ifile=../QUICKTABLES/00KUVIOT/LIIKENNE/L10_Autotiheys. Luettu 5.4.2016.

Hesso, Johannes 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kauppakamari, Helsinki.

Iso-Omena 2016. Ison Omenan laajennushanke käynnistyy.

<http://www.isoomena.fi/events/-/events/638/ISON-OMENAN-LAAJENNUSHANKE-KAYNNISTYY>. Luettu 15.4.2016.

- Jeejee 2013. Autopesulan perustaminen. Pesukinnas
<http://www.pesukinnas.com/viewtopic.php?f=20&t=2380&start=75>. Luettu 10.4.2016.
- Johnson, Gerry & Whittington, Richard & Scholes, Kevan & Angwin, Duncan & Regner, Patrick 2014. Exploring strategy: text & cases. 10.painos. Pearson Education, Harlow.
- Jormakka, Raija & Koivusalo, Kaija & Lappalainen, Jaana & Niskanen, Mervi 2015. Laskentatoimi. Edita, Helsinki.
- Järvenpää, Marko & Länsiluoto, Aapo & Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. 2.painos. Sanoma Pro, Helsinki.
- Kallunki, Juha-Pekka 2014. Tilinpäätösanalyysi. Talentum, Helsinki.
- Kinkki, Seppo & Lehtisalo, Anneli 2004. Yritystietous. WSOY, Helsinki.
- Koski, Toivo & Virtanen, Markku 2005. Tulos: liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Otava, Helsinki.
- Leppiniemi, Jarmo & Kykkänen, Tapani 2010. Kirjanpito, tilinpäätös ja tilinpäätöksen tulkinta. 7.painos. WSOYpro, Helsinki
- Liikenneasema K-market 2014. Quick Wash pesuasemat. <http://liikenneasema.k-market.fi/>. Luettu 29.2.2016.
- Lippulaiva 2016. <http://www.lippulaiva.fi/events/-/events/4263/Citycon-ja-Lehto-tekivat-esisopimuksen-kauppakeskus-Lippulaivan-rakentamisesta>. Luettu 15.4.2015.
- Lohisalo, Mari 2016. Digitalisaatio vyöryy voimalla pankkisektorille. Tradenomiliitto. <http://www.tral.fi/uutiset/digitalisaatio-vyoryy-voimalla-pankkisektorille/>. Luettu 2.4.2016.
- Meretniemi, Irma & Ylönen, Hanna 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. Otava, Helsinki.
- Mesusoppa 2013. Autopesulan perustaminen. Pesukinnas.
<http://www.pesukinnas.com/viewtopic.php?f=20&t=2380&start=50>. Luettu 10.2.2016.
- McKinsey & Company 2000. Ideasta kasvuyritykseksi: käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. WSOY, Helsinki.
- Neste Oil Motorest Helsinki Eläintarha 2016a. Pesukatu pesuohjelmat.
<http://www.eltsu.fi/pesukatu/pesuohjelmat>. Luettu 29.2.2016.
- Neste Oil Motorest Helsinki Eläintarha 2016b. Itsepesuhalli.
<http://www.eltsu.fi/itsepesuhalli>. Luettu 29.2.2016.
- Oxford Learning Lab Ltd 2015. PESTLE- Micro Environmental Analysis.
http://www.oxlearn.com/arg_Marketing-Resources-PESTLE---Macro-Environmental-Analysis_11_31. Luettu 11.3.2016.
- Palmroos, Henri 2015. Suomen Pesumestat Oy. Haastattelu. Päiväys 05.11.2015.
- Parkkipesu. Palvelut. <http://www.parkkipesu.fi/>. Luettu 9.2.2016.
- Pitkämäki, Ari 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Kauppakaari, Helsinki.

Professional Academy. Marketing Theories – PESTEL Analysis. <http://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---pestel-analysis>. Luettu. 11.3.2016.

Puustinen, Terho 2006. Avain omaan yritykseen. 2.painos. Avain, Helsinki.

Raatikainen, Leena 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8.painos. Edita, Helsinki.

Shell. Tuotteet ja palvelut. <http://www.shell.fi/product-services/huoltoasemat.html#iframe-L3NoZWxsLWlmcmlmcmFtZS9odW9sdG9hc2VtYXQ=>. Luettu 29.2.2016.

St1 2016. St1 autopesu/Shell autopesu. <http://www.st1.fi/tuotteet/autopesu>. Luettu 29.2.2016.

Suomen Kauppakeskusyhdystys ry 2015. Kauppakeskukset 2015. <http://www.kauppakeskusyhdystys.fi/attachements/2015-03-20T15-06-1748.pdf>. Luettu 2.4.2016.

Suomen Pesumestat Oy tuloslaskelmat 2010-2014.

Suomen Pesumestat Oy taseet 2010-2014.

Taloussanommat 2015. Yrityshaku. <http://yritys.taloussanommat.fi/y/suomen-pesumestat-oy/espoo/0877097-4/>. Luettu 9.2.2016.

Team FME 2013. PESTLE Analysis. Free-Management-eBooks. <http://www.free-management-ebooks.com/dldebk-pdf/fme-pestle-analysis.pdf>. Luettu 11.3.2016.

Theseus 2016. Metropolia Ammattikorkeakoulun Liiketalouden koulutusohjelma. <https://www.theseus.fi/handle/10024/228>. Luettu 26.2.2016.

Theseus 2016. Hakusana(t): liiketoimintasuunnitelma. <https://www.theseus.fi/search?query=liiketoimintasuunnitelma&submit=Hae&scope=10024%2F228>. Luettu 26.2.2016.

Tilastokeskus 2015. Ajoneuvokanta kasvoi vuonna 2014. Päivitetty 20.3.2015. http://www.stat.fi/til/mkan/2014/mkan_2014_2015-03-20_tie_001_fi.html. Luettu 4.4.2016.

Toivanen, Minna 2007. Liite 1. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Kajaanin ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/12384/KHL4HMinnaT.pdf?sequence=1>. Luettu 17.3.2016.

Trafi 2016. Liikennekäytössä olevat henkilöautot muuttujina Maakunta, Merkki, Käyttövoima ja Ajankohta. Päivitetty 19.1.2016. http://trafi2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/TraFi/TraFi__Liikennekaytossa_olevat_ajoneuvot/030_kanta_tau_103.px/chart/chartViewColumn/?rxid=931e0f6f-d49b-410d-9912-7c2160d1537f. Luettu 5.4.2016.

Trafi 2016. Liikennekäytössä olevat henkilöautot muuttujina Merkki, Alue ja Käyttövoima. Päivitetty 19.1.2016. http://trafi2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/TraFi/TraFi__Liikennekaytossa_olevat_ajoneuvot/01

0_kanta_tau_101.px/table/tableViewLayout1/?rxid=931e0f6f-d49b-410d-9912-7c2160d1537f. Luettu 5.4.2016.

Vantaan kaupunki/Ympäristökeskus 2013. Vantaan kaupungin ympäristönsuojelumääräykset.

http://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwstructure/106795_ymparistonsuojelumaaraykset.pdf. Luettu 5.4.2016.

Veronmaksajain Keskusliitto Ry 2015. Vuodenvaihteen veromuutoksia 2016. Päivitetty 18.12.2015. <https://www.veronmaksajat.fi/Palkka-ja-elake/verotus-2016/>. Luettu 7.4.2016.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. 6.painos. Edita, Helsinki.

Vilka, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Tammi, Helsinki.

Vilkkumaa, Matti 2010. Yrityksen menestyksen mittarit: tunnusluvut, yrityksen hinnan määrittäminen ja tilinpäätösanalyysi. Yrityskirjat, Helsinki.

Yritys-suomi. Liiketoimintasuunnitelma.

<https://www.yrityssuomi.fi/fi/liiketoimintasuunnitelma>. Luettu 17.2.2016.

Yritystele 2015. Hae yritystietoja.

<http://www.yritystele.fi/haku/toimialat/Moottoriajoneuvojen%20huolto%20ja%20korjaus%20%28pl.%20renkaat%29>. Luettu 9.2.2016.

Yritystulkki 2015. YT1 Yrityksen suunnitteluopas.

http://www.yritystulkki.fi/files/yt1_suunnittelu_keuke.pdf. Luettu 3.2.2016.

Tunnuslukujen kaavat

Tunnusluku	Laskukaava
Kannattavuus	
Liikevoittoprosentti	$(\text{Liikevoitto} / \text{Liikevaihto}) \times 100$
Sijoitetun pääoman tuotto- %	$(\text{Liikevoitto} / \text{Sijoitettu pääoma keskiarvo}) \times 100$
Oman pääoman tuotto- %	$(\text{Tilikauden voitto} / \text{Oma pääoma keskimäärin}) \times 100$
Koko pääoman tuotto- %	$(\text{Liikevoitto} / \text{Taseen loppusumma keskimäärin}) \times 100$
Vakavaraisuus	
Omavaraisuus (%)	$(\text{Oma pääoma} / \text{Taseen loppusumma}) \times 100$
Gearing- %	$((\text{Korollinen vieras pääoma} - \text{Rahavarat}) / \text{Oma pääoma}) \times 100$
Suhteellinen velkaantuneisuus (%)	$(\text{Taseen velat} / \text{Liikevaihto}) \times 100$
Maksuvalmius	
Quick ration	$\text{Rahoitusomaisuus} / \text{Lyhytaikainen vieras pääoma}$
Current ration	$(\text{Vaihto omaisuus} + \text{Rahoitusomaisuus}) / \text{Lyhytaikainen vieras pääoma}$
Nettokäyttöpääomaprocentti	$(\text{Nettokäyttöpääoma} / \text{Liikevaihto}) \times 100$

Jormakka ym.; Kallunki; Leppiniemi & Nykänen; Viitala & Jylhä; Vilkkuma.

Katetuottolaskennan tunnuslukujen kaavat

Tunnusluku	Laskukaava
Katetuotto / Myyntikate	$(\text{Liikevaihto} - \text{Muuttuvat kustannukset})$
Katetuottoprosentti	$(\text{Katetuotto} / \text{Liikevaihto}) \times 100$
Kriittinen piste	$(\text{Kiinteät kustannukset} / \text{katetuotto} - \text{prosentti}) \times 100$
Varmuusmarginaali	$(\text{Toteutuneet myyntituotot} - \text{Kriittinen piste})$
Varmuusmarginaaliprosentti	$(\text{Varmuusmarginaali} / \text{Toteutuneet myyntituotot}) \times 100$
Käyttökate	$(\text{Liikevaihto} - \text{Muuttuvat kustannukset} - \text{Kiinteät kustannukset})$
Käyttökateprosentti	$(\text{Käyttökate} / \text{Liikevaihto}) \times 100$
Tulos	$(\text{Liikevaihto} - \text{Muuttuvat kustannukset} - \text{Kiinteät kustannukset} - \text{Poistot} - \text{Rahoituskulut})$
Tulosprosentti	$(\text{Tulos} / \text{Liikevaihto}) \times 100$

Jormakka ym.; Vilkkumaa.