

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoimintasuunnitelman laadinta

Case Liikelaitos Kemin Satama

Laura Juopperi

Liiketalouden koulutusohjelma
Kansainvälisen kaupan ja markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto
Tradenomi

TORNIO 2010

TIIVISTELMÄ

Juopperi, Laura 2010. Liiketoimintasuunnitelman laadinta, Case Liikelaitos Kemin Satama. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Kaupan ja kulttuurin toimiala. Sivuja 39. Liitteitä 4.

Liiketoimintasuunnitelma on tärkeä työkalu, jossa käsitellään oman yrityksen kannalta olennaisimpia osa-alueita ja joka antaa lukijalle kokonaisvaltaisen käsityksen yrityksestä. Liiketoimintasuunnitelmalla hallitaan kokonaisuutta ja suunnitelmaa on syytä päivittää tietyin väliajoin. Kun yritys miettii ratkaisuja ja valintoja, liiketoimintasuunnitelma toimii päätösten perustalla. Liiketoimintasuunnitelmalla ei ole määräpituutta.

Tutkimuksen tavoitteena on luoda Kemin Satamalle toimiva ja helposti päivitettävä liiketoimintasuunnitelma sekä raportoida tutkimuksen kulku ja johdatella lukija itse liiketoimintasuunnitelmaan avaamalla teoriaa. Teoriapohja luo käsityksen niistä aihealueista, joita käsitellään varsinaisessa Kemin Sataman liiketoimintasuunnitelmassa. Tutkimus vastaa kysymyksiin mikä on liiketoimintasuunnitelma, miksi sitä tarvitaan, mitä se sisältää ja miten se laaditaan.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa tutkimusstrategiana käytettiin toimintatutkimusta. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastatteluja sekä dokumentteja ja alan kirjallisuutta. Tutkimuksen avulla selvitettiin, mitkä ovat Kemin Sataman kannalta olennaisimmat liiketoimintasuunnitelman osat ja mitä ne sisältävät.

Tutkimuksen avulla laadittu liiketoimintasuunnitelma on hyödyllinen osa Kemin Sataman markkinointia.

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelmat, yritystoiminta, yritykset, liiketoiminta

ABSTRACT

Juopperi, Laura 2010. Business Plan for the Port of Kemi. Bachelor's thesis. Kemi-Tornio University of Applied Sciences. Business and Culture. Pages 39. Appendices 4.

For a company a business plan is an important tool. It handles the company's most important divisions and for reader it gives a comprehensive view of a company. With a business plan a company controls the whole operation. When a company weighs its solutions and options, a business plan functions as a foundation. A business plan does not have a determined length.

The aim of this research is to create a functional and easy-to-update business plan for the Port of Kemi and also to report the progression of the research and to lead the reader through the business plan itself by introducing the theory. The theoretical basis creates a view of those themes dealt in the actual business plan of the Port of Kemi. The research will answer the questions what is a business plan, why it is needed, what it contains and how is it made.

The research was carried out as a qualitative research, wherein an action research was used as a research strategy. Theme interviews, documents and literature were used as a method of data collection. The essential themes of the business plan of the Port of Kemi and the information they contain, were clarified with the help of this research.

The business plan that was made with the help of this research is a useful tool in marketing the Port of Kemi.

Keywords: a business plan, entrepreneurship, enterprises, business activity

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Työn taustaa	6
1.2	Tavoitteet ja rajaus	7
1.3	Tutkimusmenetelmä ja sen perustelu	7
1.4	Toimeksiantajan esittely.....	9
2	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	11
3	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMISPROSESSI	13
3.1	Yrityksen sisäinen ympäristö	13
3.1.1	Liikeidea ja toiminta-ajatus.....	13
3.1.2	Arvot, visio ja strategiat	14
3.1.3	Tavoitteet.....	15
3.2	Yrityksen toimintaympäristö.....	15
3.2.1	Markkinatilanne	16
3.2.1	Asiakkaat.....	16
3.2.2	Kilpailijat ja kilpailutilanne.....	18
3.3	Yrityksen resurssit.....	18
3.3.1	Johtaminen	19
3.3.2	Henkilöstö	19
3.3.3	Talous.....	20
3.4	Strategiset valinnat	21
3.4.1	Markkinointi.....	21
3.4.2	Markkinointistrategia	22
3.5	Arviointityökalut	23
3.5.1	SWOT-analyysi ja BCG-portfolioanalyysi	23
3.5.2	Riskianalyysi	26
3.6	Muut liiketoiminnan alueet	27
3.6.1	Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä.....	27
3.6.2	Yrityksen tulevaisuus	27
3.6.3	Organisaatorakenne.....	28

4	LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAADINTAPROSESSIN KUVAUS	29
4.1	Suunnittelu ja toteutus	29
4.2	Arviointi	31
4.3	Luotettavuus	31
5	YHTEENVETO	33
	LÄHTEET	34
	LIITTEET 1-4	

1 JOHDANTO

1.1 Työn taustaa

Tämä opinnäytetyö on Liikelaitos Kemin Sataman toimeksianto ja sen tarkoituksena on laatia satamalle liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelmasta tulee käydä ilmi liiketoiminnan kannalta tärkeimmät pääkohdat ja sen tulee antaa ulkopuolisille lukijoille yleiskuvaus yrityksestä sekä sen keskeisistä osa-alueista. Sitä on syytä tarkastaa ja muokata ajankohtaiseksi tietyin väliajoin.

Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan toiminnan kokonaisuuden hallintaan. Lisäksi se toimii päätösten perustana, kun yritys miettii ratkaisujaan ja valintojaan. Näitä peilataan suunnitelmaan ja tarkistetaan, ovatko ne yhdenmukaisia liiketoimintasuunnitelman kanssa. Suunnitelmassa siis kartoitetaan menestystekijät. Yrityksen kannalta tärkeintä on se, että se joutuu miettimään kokonaisuutta ja tuottaa yhteisen näkemyksen muistion eli liiketoimintasuunnitelman. (Pitkämäki 2000, 9-12.)

Liiketoimintasuunnitelman tekemisen idea on lähtöisin Kemin Sataman johdolta. Lähes kymmenen vuotta sitten tehty sataman liiketoimintasuunnitelma on vanha ja siitä puuttuu liiketoiminnan kannalta olennaisia osa-alueita. Siinä on keskitytty silloisiin ajankohtaisiin asioihin kuten hankkeisiin. Koska meneillään on uusia hankkeita ja projekteja ja koska liiketoimintasuunnitelma on puutteellinen, on todettu, että on aika laatia uusi.

Jotta Kemin Sataman liiketoimintasuunnitelmaa olisi helppo lukea ja ymmärtää, avaan ja käsittelen keskeiset käsitteet tässä raportissa. Liiketoimintasuunnitelman käsitettä avaan yleisesti teorian avulla. Siihen kuuluvia osa-alueita käsittelen pääpiirteissään teorian avulla. Teoriaosassa käsitellyt osa-alueet vastaavat niitä, joita käsitellään myös Kemin Sataman liiketoimintasuunnitelmassa.

Raportin teoriaosassa käyn läpi kaikki ne aihealueet, joita käsittelen Kemin Sataman liiketoimintasuunnitelmassa. Käyn läpi esimerkiksi yrityksen sisäistä toimintaa, toimintaympäristöä, yrityksen resursseja, strategisia valintoja ja arviointityökaluja. Teoriaosuuden jälkeen kuvaan projektin kulun kokonaisuudessaan suunnittelusta toteutukseen ja arviointiin. Liiketoimintasuunnitelma käsittelee kaikkia niitä osa-alueita,

joita olen kolmen vuoden ajan opiskellut. Opinnäytetyönä laadittavan liiketoimintasuunnitelman kohderyhmänä on sataman henkilökunta.

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena on laatia Kemin Satamalle toimiva liiketoimintasuunnitelma. Sen on tarkoitus olla muodoltaan sellainen, että sitä on toiminnan ja hankkeiden kehittyessä ja edetessä helppo päivittää. Tavoitteena on raportoida toiminnallinen vaihe ja perehdyttää lukija teoriaan sekä pitää päiväkirjaa tutkimuksen ja työn kulusta. Tuotoksen eli liiketoimintasuunnitelman kannalta on tärkeintä saada aikaan toivottu, yhteisten näkemysten pohjalta laadittu suunnitelma.

Opinnäytetyöni vastaa kysymyksiin:

- Mikä on liiketoimintasuunnitelma?
- Miksi sitä tarvitaan?
- Mitä se sisältää?
- Miten se laaditaan?

Opinnäytetyön aihe on rajattu siten, että se käsittelee vain liiketoimintasuunnitelmaa ja siihen liittyviä osa-alueita teoriassa pääpiirteissään. Siten työhöni kuuluu tutustua kirjallisuuteen ja liiketoimintasuunnitelmia sekä liiketoiminnan keskeisiä osa-alueita koskeviin Internet-lähteisiin. Pääasiallinen ja haastavin vaihe työssäni on oikean liiketoimintasuunnitelmapohjan luominen. Satamajohtajan hyväksymän pohjan osa-alueiden tiedonkeruu on toinen vaihe ja tietolähteitä ovat dokumentit, materiaalit, suunnitelmat, strategiat ja haastattelut.

1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyöni on toiminnallinen opinnäytetyö. Toiminnallinen opinnäytetyö tavoittelee käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena on aina jokin konkreettinen tuote. Se voi olla esimerkiksi ohje, ohjeistus tai opastus tai jonkin tapahtuman toteuttaminen. Toteutustapoja ovat esim. kirja, vihko, opas, cd-rom, portfolio tai

näyttely. (Vilka & Airaksinen 2003, 9.) Toiminnallisissa opinnäytetöissä korostuu tekeminen, taidot ja ammatillisen käytännön osaaminen (Vilka & Airaksinen 2003, 69).

Toiminnalliseen opinnäytetyöhön kuuluu produktin lisäksi raportti, josta selviää mitä on tehty, miksi ja miten opiskelija on tehnyt työn, millainen työprosessi on ollut, ja millaisiin tuloksiin ja johtopäätöksiin on päädytty. Raportin perusteella lukija ymmärtää miten opiskelija on opinnäytetyössä onnistunut. Raportin tulisi olla yhtenäinen ja johdonmukainen esitys, jonka avulla lukija ymmärtää tuotoksen sisällön ja voi perehtyä työprosessiin, kun taas produktin tekstin on puhuteltava kohde- ja käyttäjäryhmää (Vilka & Airaksinen 2003, 65-66). Tässä työssä varsinainen produkti, Kemin Sataman liiketoimintasuunnitelma, on raportin liitteenä.

Jos toiminnallisessa opinnäytetyössä käytetään tutkimuksellista selvitystä, on mietittävä millaista tietoa tarvitaan sen tueksi ja miksi juuri tämä tieto on tarpeellista opinnäytetyön onnistumiseksi ja missä tai kenellä tämä tieto on saatavissa ja miten. Tutkimuksellinen selvitys kuuluu siis produktin toteutustapaan, mikä tarkoittaa keinoja esimerkiksi oppaan materiaalin hankintaan ja niitä keinoja, joilla oppaan valmistus toteutetaan. (Vilka & Airaksinen 2003, 56-57.)

Tutkimukseni empiirinen osa on toimintatutkimusta, mikä on yksi laadullisten menetelmien tutkimusstrategia. Toimintatutkimukseen kuuluu muun muassa seuraavat piirteet: tutkittavat ovat aktiivisia osallistujia muutos- ja tutkimusprosessissa, tutkijan ja tutkittavien suhteen perustana on yhteistyö ja tutkimukseen liittyy ongelmakeskeisyys ja suuntautuminen käytäntöön. Työelämän kannalta lähtökohtana on ajatus, että toimintatutkimuksellisilla muutos- ja kehityshankkeilla voidaan tuottaa toiminnan kautta tai toiminnassa uutta tietoa eri tavoista, joilla organisaatiot voivat muuttua ja kehittyä. (Kuula 1999, 218-219.) Aktiivista osallistumista on se, että osallistun työskentelyyn yhdessä satamahenkilöstön kanssa, haastattelen ja keskustelen. Lisäksi laatimamme liiketoimintasuunnitelma tulee ohjaamaan käytäntöä.

Toimintatutkimus on väljä tutkimusstrateginen lähestymistapa ja saa sisältönsä pitkälti kulloiseltakin kohdealueeltaan. (Heikkinen & Huttunen & Moilanen 1999, 33-35). Laajassa merkityksessä toimintatutkimukseksi voidaan mieltää sellaiset tutkimukset, joissa käydään vuoropuhelua kohdeyhteisön kanssa ja vaikutetaan sen toimintaan.

Tutkimusaineistoa voidaan kerätä haastatteluin, kyselyin sekä havainnoimalla, lisäksi asiakirjat ja muu kirjallinen materiaali käyvät tutkimusaineistoiksi. (Toimintatutkimus 2010.) Toimintatutkimuksessa on hyvin keskeisessä osassa keskustelu tutkijan ja kohdeyhteisön, eli johdon ja työntekijöiden, välillä (Heikkinen ym. 1999, 40).

Omaan opinnäytetyöhöni sopii menetelmäksi toiminnallinen opinnäytetyö, koska toimeksiantoni on liiketoimintasuunnitelman tekeminen ja produktina eli tuotoksena tulee olemaan konkreettinen tuote. Tiedonkeruu produktia varten tapahtuu materiaalin ja teemahaastattelujen pohjalta. Raporttini käsittelee liiketoimintasuunnitelman osia teoriassa ja teorian pyrin löytämään kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista.

Puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu, antaa haastateltavalle enemmän vapauksia kuin strukturoitu haastattelu. Teemahaastattelu on käytetyin kvalitatiivisen aineiston keruun menetelmä. Sen tehokkuus perustuu kontrolloituun, mutta löyhempään otteeseen. Tutkijalla on ennalta määrätyt kysymykset, joihin haastateltava vastaa omin sanoin ja jopa ehdottaa uusia kysymyksiä. Haastattelun runko on ikään kuin muistin tuki, ei kysymyslista. (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 104-108.) Toiminnallisissa opinnäytetöissä laadullisella tutkimuksella kerättyä aineistoa ei ole välttämätöntä analysoida yhtä tarkasti kuin tutkimuksellisissa opinnäytetöissä (Vilka & Airaksinen 2003, 57). Tutkimuksen empiirisessä osassa haastattelen sataman henkilökuntaa teemahaastatteluin.

1.4 Toimeksiantajan esittely

Kemin Satama on perustettu vuonna 1869. Kemin Satamaan kuuluu kolme satamaa, jotka ovat Ajos, Veitsiluoto ja öljysatama. Kaikki satamat sijaitsevat Ajoksen kaupungin osassa, kaupungin eteläpuolella, kymmenen kilometrin etäisyydellä keskustasta. Vuonna 2007 Kemin satamien kautta kulki 2,2 % Suomen satamien liikenteestä ja Kemi olikin kokonaisliikenteen volyymilla mitattuna Suomen kahdenneksitoista suurin satama. (Lento 2009, 26.) Lapin syväsatama Ajos on Kemin pääasiallinen vientisatama ja Veitsiluoto ja öljysatama ovat tuontisatamia (Kemin satama 2008).

Sataman palveluksessa työskentelee noin 30 henkilöä toimisto- ja palveluntuotantotehtävissä. Sen tarjoamia peruspalveluja ovat turva- ja aluspalvelut, joita ovat alusten kiinnitys ja irrotus ja jätehuolto sekä laivojen avustuspalvelut, joita ovat hinaus ja jäänmurto. Lisäksi peruspalveluihin kuuluu viranomais- ja hallintotehtävät. Henkilökunta tekee myös suunnittelu- ja markkinointityötä ja vastaa kunnossapitopalvelujen tarjonnasta satamassa. (Pekuri 2009, 29.) Sataman toiminta-ajatus kuuluu seuraavasti: Satama tuottaa Pohjois-Suomen teollisuudelle ja pk-sektorille riittävät, toimintavarmat ja ajanmukaiset ydinpalvelut, jotka ovat kustannuksiltaan kilpailukykyiset ja osaavan henkilöstön tuottamat (Viitala 2002, 1).

Kemin Satama on kunnan omistama liikelaitos ja toimii satamanpitäjänä. Liikelaitos on osa kunnan hallintoa ja taloutta ja siihen sovelletaan kunnan muihinkin talousyksiköihin soveltuvia säädöksiä. Liikelaitoksessa pyritään yhdistämään yhtiön toiminnallinen tehokkuus ja kunnan toiminnan vahvuudet. (Lento 2009, 47.) Kun satama on kunnallinen liikelaitos, sillä on tulostavoitteet ja se toimii käytännössä kuin yksityinen yritys. Etuna voidaan pitää sitä, ettei sen tarvitse maksaa tuloveroa liiketoiminnasta, jota satama harjoittaa omalla alueellaan, kun taas haittana voidaan pitää sitä, että satamamaksut eivät välttämättä palaudu satamien kehittämiseen. (Lento 2009, 21.)

2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Opinnäytetyöni tietoperusta muodostuu liiketoimintasuunnitelman osioista, joita ovat yrityksen sisäinen toiminta, toimintaympäristö, resurssit, strategiat ja arviointityökalut. Viitekehys muodostuu liiketoimintasuunnitelmasta ja sen keskeisten osa-alueiden tutkimisesta.

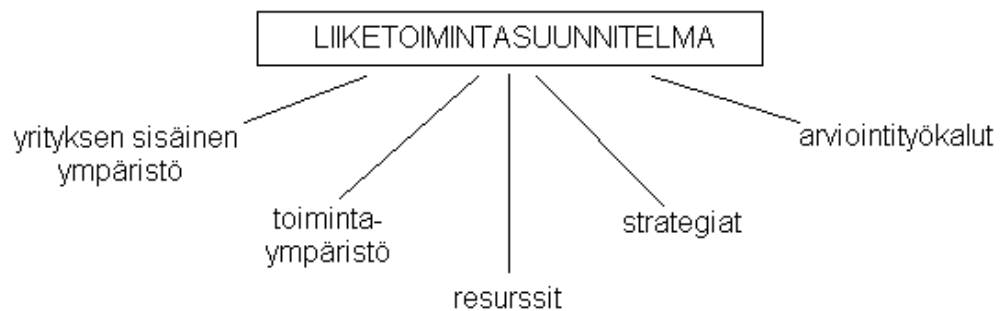
Liiketoimintasuunnitelma on monipuolinen työväline, tiivis, kirjallinen esitys toiminnan kokonaisuudesta. Liiketoimintasuunnitelmaa laativan yrityksen on käytävä läpi omat vahvuutensa, heikkoutensa, osaamisensa ja menestystekijät. Liiketoimintasuunnitelma ohjaa päätöksiä, kun yritys miettii investointeja, koulutusta, henkilöstöresursseja, rahoitusta, tuotannon järjestelyjä, markkinointia, mainontaa, alihankintaa tai muita kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan toiminnan kokonaisuuden hallintaan. Lisäksi se toimii päätösten perustana, kun yritys miettii ratkaisujaan ja valintojaan. Näitä peilataan suunnitelmaan ja tarkistetaan, ovatko ne yhdenmukaisia liiketoimintasuunnitelman kanssa. Liiketoimintasuunnitelmassa siis kartoitetaan menestystekijät. Yrityksen kannalta tärkeintä on se, että se joutuu miettimään kokonaisuutta ja tuottaa yhteisen näkemyksen muistion, liiketoimintasuunnitelman. (Pitkämäki 2000, 9-12.)

Kun yritys laatii liiketoimintasuunnitelmaa, sen tulee käydä läpi jo tehtyä tutkimustyötä, perustella liiketoimintakonseptin ja strategian kelpoisuus ja määritellä rahoitustarve. Liiketoimintasuunnitelmassa tulee olla kirjattuna ainakin seuraavat alueet: liiketoimintakonsepti ja tausta, markkinat, tuote, liiketoimintastrategia, johtoryhmä ja taloussuunnitelma (Reuvid 2007, 45-47.)

Liiketoimintasuunnitelmalla ei ole varsinaista määräpituutta, vaan se pitää sisällään kaiken olennaisen. Keskiwertopituutena on pidetty 15-sivun mittaista tiivistelmää, mikä kuitenkin riippuu yrityksen koosta ja toiminnan laajuudesta. Liiketoimintasuunnitelmalle ei ole olemassa mitään standardia ja yleissopivaa suunnittelun kehystä on vaikea luoda. Jokaisen yrityksen tulee määritellä oman toiminnan kannalta tärkeimmät osa-alueet. Suunnitelman tekemisessä on ehdottomasti oltava mukana yrittäjä ja yhteisö, jotka hahmottavat peruseriaatteet ja kokonaisuudet ulkopuolisia paremmin, mutta toisaalta ulkopuolinen avustaja on hyvänä apuna

aineiston keruussa. Suunnitteluprosessi vaatii ajattelua, keskustelua, kuuntelua, yhteisen näkemyksen hakemista ja yhteistä visiointia. (Pitkämäki 2000, 13-15.)

Liiketoimintasuunnitelmaa on helppo päivittää myöhemmin, kun on olemassa aiemmin tehty kappale. Päivittäminen on siis helpompaa, kun perusrakennelma on valmiina. Lisäksi se on perusteellista työtä, joka vaatii ajattelua ja keskustelua. Liiketoimintasuunnitelmaa päivitetään säännöllisin ja sovituin väliajoin, mm. silloin, kun havaitaan muutoksia ja epäjatkuvuuksia, mahdollisuuksia ja tilaisuuksia tai kun ei pystytä pitämään päämääriä. Yritykset keräävät tietoa esimerkiksi toimintaympäristöä havainnoiden ja tutkien edellisessä suunnitelmassa tehtyjen havaintojen toteutumista. (Pitkämäki 2000, 16-17.)



Kuva 1. Liiketoimintasuunnitelma havainnekuvana

3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAATIMISPROSESSI

3.1 Yrityksen sisäinen ympäristö

Kun yritys miettii keskeisiä valintoja, on toimintaympäristön arvioinnilla keskeinen merkitys. Liikeidea ja toiminta-alue eivät silti ole tuloksia arvioinnista. Valinnat eivät näin ollen perustu pelkästään syy- ja seuraussuhteisiin, vaan liikeidean on näytettävä yrittäjältään. (Pitkämäki 2000, 86.)

3.1.1 Liikeidea ja toiminta-ajatus

Liikeideassa yritys määrittelee mitä tuotteita tai palveluja yritys tarjoaa, ketkä ovat asiakkaita ja kohderyhmiä, miten toimitaan ja millaista imagoa tavoitellaan. Yrityksen kaiken toiminnan, eli palveluiden, henkilöstön, tavan toimia markkinoilla ja tavoitellun ulkoisen kuvan tulisi olla sopusoinnussa ja viestiä samaa. Liikeidea voidaankin nähdä kokonaisvaltaisena ja jatkuvana kehittämisen tuloksena ja kohteena. (Viitala & Jylhä 2008, 51.) Liikeidea on monesti hyvin yksinkertainen, sen ei tarvitse olla mullistava, vaan sellainen, että se toimii ja sillä on mahdollista saavuttaa hyvä taloudellinen tulos kohtuullisilla ponnistuksilla. Siitä tulee käydä ilmi miksi kyseinen yritys menestyy. (Puustinen 2004, 40-43.)

Toiminta-ajatus määrittelee yrityksen olemassaolon tarkoituksen ja sitä pohdittaessa on mietittävä miksi yritys on olemassa, miksi henkilöstö on töissä ja mikä on yrityksen ydinidea ja tehtävä. (Viitala & Jylhä 2008, 69-70.) Hyvä toiminta-ajatus elää vuosien ja markkinoiden mukaan ja sitä tulisikin tarkastella kriittisesti vuosittain (Rissanen 2003, 61). Toiminta-ajatuksista puhutaan usein silloin, kun toimitaan muussa kuin kaupallisessa ympäristössä. Tällöin toiminta-ajatus selventää organisaation perustaa ja tehtävää. (Karlöf 2004, 41.) Kemin Satamassa puhutaan toiminta-ajatuksista.

3.1.2 Arvot, visio ja strategiat

”Arvot luovat yrityksen sisäisen perustan, puitteet, joissa yrityksen alkuperäisestä yrittäjäideasta johdettu toiminta-ajatus toteutuu.” Arvoista selviää, mikä yritykselle on tärkeää. (Viitala & Jylhä 2008, 69.)

Visio kuvaa näkemystä tulevasta ja määrittää tulevaisuuden tilan. Yrityksillä on monia strategiavaihtoehtoja, joten vision määrittely auttaa kohti tulevaisuuden haluttua tilaa. Visio siis ohjaa valintoja ja tällöin oikea visio on yrityksen tärkeintä pääomaa. Visio syntyy yleensä keskustellessa liiketoimintasuunnitelmasta, kuuntelemalla toisia ja arvioimalla ympäristöä, eikä sitä luoda tietoisin päätöksin. (Pitkämäki 2000, 86-87.) Hyvä visio on koko henkilökuntaa yhdistävä tekijä, yhteisten ponnistelujen arvoinen haasteellinen tavoite. Vision tulisi olla innostava näkemys tulevaisuudesta ja erilainen kuin yrityksen nykytila. Lisäksi vision tulee olla realistinen, asiakkaiden kannalta toimiva ja sen tulee olla mitattavissa uskottavasti. (Lindroos & Lohivesi 2004, 26.)

Yritystoiminnassa strategialla tarkoitetaan niitä toiminnan periaatteita, joilla yritys aikoo menestyä asiakasmarkkinoilla ja selviytyä kilpailussa (Viitala & Jylhä 2008, 69). Strategia on julkinen linjaus siitä, miten organisaatio aikoo saavuttaa päämäärät ja tavoitteet ja se on ohjeena siitä, miten tulee toimia. Strategioissa voidaan käsitellä asiakkaiden, tuotteiden, jakelukanavien ja resurssien kehittämistä ja tavoiteltua tulosta. Mitä alemmaksi organisaatiossa mennään, sitä enemmän strategia sisältää yksityiskohtia. Strategiaprosessi on pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla pyritään saavuttamaan visiossa täsmentyneet päämäärät. Ennen kuin strategiaa voidaan luoda, on arvioitava liiketoimintaympäristön kehitystä, jonka jälkeen määritellään visio toiminnan päämääristä. Seuraavaksi määritellään millä keinoilla päämäärät voidaan saavuttaa ja viimein valitaan resurssit toteutuksen tueksi. (Lindroos & Lohivesi 2004, 28-31.) Tyypillisiä yrityksen strategioita ovat kilpailu-, markkinointi-, tuotekehitys-, logistiikka-, tuotanto-, henkilöstö- ja rahoitusstrategia (Viitala & Jylhä 2008, 268-269).

Strategian määrittely luo perustan liiketoimintasuunnitelmaan. Kun yritys miettii strategiaa, se tarkastelee asioita luovasti eri perspektiiveistä ja oman näkökulman ulkopuolelta. Visiota toteutetaan siis oikeilla strategisilla valinnoilla. On myös tärkeä

muistaa, ettei liiketoimintasuunnitelman tarkoitus ole olla pelkkä kirjoitettu suunnitelma, vaan asioiden jatkuva miettiminen. (Pitkämäki 2000, 89.)

Strategia on kuin kartta, josta selviää missä ollaan ja mihin halutaan mennä. Siitä selviää myös paras reitti määränpäähän ja monissa kokonaisvaltaisissa strategioissa on määritelty myös miten päästä takaisin oikeille raiteille, jos eksyy sivuraiteille hallitsemattomista tapahtumista johtuen. (Reuvid 2007, 85.) Kun strategia on hyvä, yritys menestyy koska sillä on jotain ainutlaatuista, erinomaista ja erilaista. Tärkeää strategian onnistumisessa on se, että yritys on oikeassa paikassa oikeaan aikaan. (Pitkämäki 2000, 89.)

3.1.3 Tavoitteet

Kun strategiat määrittävät toiminnan suuntaviivat ja rajat, ovat tavoitteet etenemisen välietappeja, esimerkiksi vuoden aikajänteellä (Viitala & Jylhä 2008, 273). Yrityksen on määriteltävä tavoitteet ennen kuin se voi miettiä niitä yksityiskohtaisia keinoja millä se tulee hallitsemaan liiketoimintaa. Tavoitteet pohjustavat liiketoimintasuunnitelman strategista osuutta. (Pitkämäki 2000, 102.)

Yritys siis toteuttaa strategiaa tavoitteiden kautta. Tavoitteiden avulla voidaan määritellä onko strategia toteutunut ja jos on, niin kuinka hyvin. Tavoitteet on syytä määritellä yksinkertaisiksi ja selkeiksi ja lisäksi niiden tulisi olla ihmislähtöisiä eikä niinkään numeerisia. Tavoitteet voivat liittyä muun muassa liikevaihtoon, markkina-asemaan, voittoon, kannattavuuteen, kehitykseen tai osaamiseen. (Pitkämäki 2000, 102-103.)

3.2 Toimintaympäristö

Toimintaympäristöä voidaan arvioida markkina-, asiakas- ja kilpailija-analyysien avulla. Nämä kolme osa-aluetta tuovat yritykselle markkinatuntemusta, eli ne muodostavat yritykselle selkeän kuvan siitä markkinatilanteesta ja -alueesta, missä se toimii.

3.2.1 Markkinatilanne

Jotta yritys pystyy luomaan toimivan strategian, sen on kuvattava liiketoiminnan aluetta ja muutoksia, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan. Toimialaa arvioimalla selvitetään toimialan luonne ja olemus sekä vaihe ja piirre, yrityksen asema toimialalla suhteessa muihin yrityksiin sekä kokonaiskysyntä, vienti ja tuonti, uudet tulokkaat, täydentävät tuotteet ja tulevaisuus. (Pitkämäki 2000, 24-25.)

Markkinatutkimuksen tavoitteena on saada tietoa, joka auttaa päätöksenteossa ja yleensä tietoa käytetäänkin johtamisessa ja taloudellisessa seurannassa. Markkina-analyysi syntyy usein tietoja yhdistelemällä ja tiedot pohjautuvat mittareihin ja tunnuslukuihin. (Markkinatutkimus ja kilpailija-analyysi 2010.) Markkina-analyysin avulla yritys luo systemaattisen käsityksen markkinoista. Analyysi käsittelee muun muassa organisaation omaa tilaa, ympäristön eri ilmiöiden tutkimusta ja määrittelyä, kilpailutilanteen määrittelyä, strategisten vaihtoehtojen tutkimista, tuotteen analyysiä, hinnan tutkimista, jakelutien tutkimista, markkinointiviestinnän mahdollisuuksien selvitystä sekä lakeja ja muita erityiskysymyksiä. Toimiakseen markkinoilla yrityksen on pystyttävä hahmottamaan sen tuotteiden, eli tavaroiden tai palveluiden kysyntätilanne suhteessa mahdollisuuksiinsa tyydyttää tämä kysyntä. (Rissanen 2003, 89.)

Markkinatutkimuksen tulosten avulla yritys voi sekä muokata että laajentaa tuotteiden tarjontaa. Markkinatutkimus syventää ymmärrystä liiketoimintamahdollisuuksista ja tuottaa paljon taustatietoa tukien liiketoimintaa. (Reuvid 2007, 42.)

3.2.2 Asiakkaat

Asiakkaiden tarpeet, toiveet ja ostotoiminta ovat yritystoiminnan lähtökohta. Asiakasmarkkinoita tarkasteltaessa erotetaan toisistaan kulutustuotteiden, tuotantohyödykkeiden ja yrityspalveluiden markkinat. Kun myyjänä on yritys ja ostajana toinen yritys tai organisaatio, on kyseessä business-to-business (b-to-b) markkinat. (Viitala & Jylhä 2008, 80-85.) Tässä tutkimuksessa käsitellään b-to-b-markkinoita.

Tuotantohyödykemarkkinoilla ostetaan yrityksen tai organisaation tarpeeseen, ei henkilökohtaiseen tarpeeseen. Ostopäätökseen vaikuttavat useat henkilöt ja päätökseen tarvitaan monen henkilön hyväksyntä. B-to-b-markkinoilla asiakkaita ja myyjiä on lukumääräisesti vähemmän kuin kuluttajamarkkinoilla ja verkostoituminen on selkeästi näkyvässä. Lisäksi näillä markkinoilla ostajien päätöksiin liittyy suuria riskejä ja ostajat ovat hintatietoisempia ja uskollisempia ja tämän vuoksi päätöksentekoon käytetään enemmän aikaa kuin kuluttajamarkkinoilla. (Viitala & Jylhä 2008, 88-89.)

Markkinoiden tutkimisen prosessissa suunnitellaan, kerätään ja analysoidaan asiakaslähtöistä tietoa päätöksiä varten. Yrityksen tulee kerätä tietoa sekä markkinoista, asiakkaista, mieltymyksistä, kriteereistä, tavoista, toimialasta, kilpailijoista ja tuotteista. Tiedon perusteella voidaan tehdä päätöksiä asiakasryhmien välillä muun muassa palveluista, hinnoista ja menettelyistä. (Viitala & Jylhä 2008, 90.) Markkinointitutkimus auttaa tunnistamaan sellaiset asiakkaat, joille yritys voi kohdistaa markkinoinnin, koska ei ole varaa palvella jokaista asiakasta jokaisilla markkinoilla. Markkinointitutkimusten kohteena voivat olla markkinaosuus, kysyntä, asiakkaiden tarpeet, tyytyväisyys sekä demografiset tekijät. (Markkinointi ja sen toimintaympäristö 2010.)

Kuten edellä mainittiin, b-to-b-markkinoilla asiakassuhteet ovat uskollisempia kuin b-to-c (business-to-customer) –markkinoilla eli kuluttajamarkkinoilla. Asiakassuhteiden hoitaminen on määrätietoista kehittämistä, seuranta ja ohjausta ja elinkaariajatteluun kuuluu asiakassuhteen jatkuvuus ja syveneminen. Yrityksen avain- ja kumppaniasiakkaat ovat suurimpia ja parhaimpia asiakkaita ja myyjän ja ostajan toimintaprosessit on sovitettu tai yhdistetty toisiinsa saumattoman toiminnan varmistamiseksi. Tällaisten asiakkaiden menettäminen on kohtalokasta. (Viitala & Jylhä 2008, 93-96.)

Yrityksen on tunnistettava asiakkaiden ostomotiivit ja rakennettava tuotteensa, palvelunsa ja liiketoimintansa niiden varaan, eli toimiakseen menestyksekkäästi yrityksen on täytettävä asiakkaan odotukset. Lisäksi on huomattava, että joskus asiakaskuntaan voi kuulua lukematon joukko asiakkaita ja joskus yrityksellä voi olla vain muutama yritysasiakas. Kun asiakas on yhteistyökumppani ja asiakassuhde on pitkä, yhteistyö koetaan hedelmälliseksi ja pitkällä aikavälillä yrityksen kannattavuus pysyy hyvänä. (Pitkämäki 2000, 51-52.)

3.2.3 Kilpailijat ja kilpailutilanne

Kilpailua on silloin kun useat yritykset tarjoavat vaihtoehtoisia tuotteita samalle asiakasryhmälle. Kilpailutilanteeseen vaikuttavat toimiala, asiakasmäärä ja markkinoilla olevien yritysten määrä. (Kinkki & Lehtisalo 2001, 41-42.) Yrityksen on kyettävä hahmottamaan kilpailutilanne ja tekemään liiketoiminnan päätökset sitä tietoa hyväksikäyttäen (Rissanen 2003, 95).

Yrityksen todellinen kilpailuetu voi piillä missä tahansa yrityksen lohkossa (Pitkämäki 2000, 39). Verrattuna muihin Suomen satamiin on Kemin Sataman kilpailuetu hyvin vahvasti sijainti, sillä satama on Perämeren pohjoisin satama ja siitä on lyhin matka maanteitse Suomen, Ruotsin ja Norjan pohjoisosiin sekä Murmanskin alueelle Venäjälle.

Yritys tunnistaa oman asemansa muiden joukossa, kun se arvioi omaa kilpailutilannettaan. Kilpailutilanteen kuvaus sisältää toimialan menestymisen edellytykset ja sen, miten yritys ne täyttää osaamisellaan ja vahvuuksillaan. Asiakkaiden kannalta on kuitenkin huomattava, että myönteinen suhtautuminen yrityksen tuotteisiin ei johdu kilpailusta, vaan siitä, että tuote ja asiakkaan ostopäätökset ovat kohdanneet paremmin kuin kilpailijoiden. (Pitkämäki 2000, 39-42.) Tyypillisin tapa tehdä kilpailuanalyysiä on tutkia oman yrityksen markkina-asemaa tavaroita tai palveluita myyvästä yrityksestä, mutta analysointia voi tehdä myös luomalla kilpailukykyprofiilin suhteessa tärkeimpiin kilpailijoihin (Rissanen 2003, 101-102). Kilpailuanalyysissä voidaan käsitellä alalla jo toimivia yrityksiä, markkinoille tulossa olevia yrityksiä, korvaavia tuotteita, tavarantoimittajia ja asiakkaita (Markkinointi ja sen toimintaympäristö 2010).

3.3 Yrityksen resurssit

Yrityksen resursseihin kuuluvat rahoituksen lisäksi henkilöstö ja johtaminen. Ihmiset tekevät yrityksen, työskentelevät onnistumisen eteen ja muokkaavat yrityskuvaa. Yrityksen johdolla ja omistajilla on odotuksia ja vaatimuksia antamansa panoksen vastineeksi. (Pitkämäki 2000, 69-71.)

3.3.1 Johtaminen

Toiminnan johtamista tarvitaan, jotta tuotannontekijät saadaan yhdistetyksi tuottavasti ja taloudellisesti. Johto suunnittelee, panee toimeen ja valvoo ammattitaitonsa, kokemuksensa ja tietonsa perusteella. (Kinkki & Lehtisalo 2001, 51.)

”Johtamisen tavoitteena on saada yrityksen tai verkoston väki ajattelemaan tai toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti.” Johtajuuden määritelmässä toistuvat usein samat asiat, eli tavoitteet, ryhmä, kommunikaatio ja vaikuttaminen. Johtaminen ja esimiestyö ovat vastuualueita, jotka vaikuttavat toimintaan ja ihmiset pyrkivät tekemään asiat todeksi. Johtajuuteen kuuluu sekä asioiden että ihmisten johtaminen. Asioiden johtamisessa korostuvat päämäärien asettaminen, suunnittelu, toteutus, arviointi, seuranta ja kehittämistoimenpiteet. Ihmisten johtamisessa vaikutetaan yksilön tai ryhmän käyttäytymiseen ja se sisältää motivointia, ohjaamista ja palkitsemista. Johtajuuden toteutumiseen vaikuttavat johtaja itse, johdettavat ja johtamisen tilanne. (Viitala & Jylhä 2008, 250-251.)

Koko yrityksen johtaminen eli operatiivinen vastuu on ylimmällä johdolla, eli toimitusjohtajalla ja johtoryhmällä ja he vastaavat yrityksen liiketoiminnasta. Heidän toimintaa johtavat hallitus ja yhtiökokous, joiden vastuulla on strategiset linjaukset ja taloudelliset päätökset. Yrityksen jokainen työntekijä on vastuussa omasta tehtäväkentästään. (Viitala & Jylhä 2008, 252.)

3.3.2 Henkilöstö

”Yrityksen menestys on yrityksessä työskentelevien ihmisten varassa.” Ihmisten toiminnan tulosta ovat menestystuotteet ja -strategiat, innovatiivisuus, muutoskyky ja oppiminen. Henkilöstön rooli on muuttunut viimeisten vuosikymmenien aikana ja työntekijän on toiminnan laadun, tehokkuuden ja luotettavuuden varmistamisen lisäksi pystyttävä kehittämään itseään, työtään ja työympäristöään. Osaaminen on noussut keskeiseen rooliin suorittamisen sijasta, koska yritykset monimutkaistuvat ja toimintatavat muuttuvat nopeasti. Henkilöstöjohtamiseen kuuluu huolehtia että yrityksessä on oikeanlainen ja riittävä, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Henkilöstön hankintaan, hyvinvointiin ja kehittämiseen on syytä uhrata yhtä paljon huomiota ja

voimavaroja kuin esimerkiksi tuotantoteknologiaan tai markkinointiin, koska henkilöstö itse on yrityksen kriittisin menestystekijä. (Viitala & Jylhä 2008, 220.) Työyhteisön jäsenet toimivat aikaansaavasti ja käytännössä tehokkuus nousee huomattavasti, jos he kokevat yrityksessä työskentelyn mielekkääksi ja ovat motivoituneita. Jotta työyhteisö sitoutuisi yrityksen päämääriin, sen on saatava mahdollisuus osallistua jo suunnitteluvaiheeseen yritysjohdon kanssa. (Pitkämäki 2000, 70.)

Yrityksen henkilöstöprosesseihin kuuluu sellaiset toiminnot, joita tarvitaan riittävien henkilöstövoimavarojen ylläpitämiseksi. Näitä ovat henkilöstösuunnittelu, rekrytointi, palkitseminen, perehdyttäminen, kehittäminen, urasuunnittelu, henkilöstön ulkoistaminen ja hyvinvointia edistävät toiminnot. Kun yritys suunnittelee henkilöstön tarvetta, sen on otettava huomioon tulevan kehityksen näkökulmat. On hahmotettava käsitystä yrityksestä, markkinoiden ja toimialan tulevaisuudesta sekä yrityksen tavoitteista ja niihin tarvittavista voimavaroista. Näiden näkökulmien hahmottelun jälkeen yritys voi arvioida rekrytointitarvetta ja tehtävien uudelleenjärjestämisen tarvetta ja tehdä suunnitelmia. Yksi henkilöstösuunnittelun merkittävä tekijä on nykyisten työntekijöiden tiedot, muun muassa työhistoria, työsuhteiden kestot, ammattitaito, ammatillinen kiinnostus, koulutus, kielitaito, erikoistaidot, palkkataso, ikä ja muut vaihtelevat asiat sekä yrityskohtaiset tiedot eli tehtäväkokonaisuudet, työnkuvat, tiedot ja taidot. (Viitala & Jylhä 2008, 230-231.)

Työntekijät ovat usein mukana erilaisissa henkilöstön kehittämistoiminnoissa, joilla taataan ammatillinen kehittyminen ja uuden oppiminen. Kehittämistyö on organisoitua toimintaa, jonka avulla pyritään henkilöstön kehittämiseen ja koko yrityksen osaamisen ylläpitoon, kehittämiseen ja uudistamiseen. Yksilöllisiin ja ryhmätason osaamisen kehittämistarpeisiin vastataan usein koulutuksella. Lyhytkestoiset koulutukset pyrkivät yritystä koskevien tietojen päivittämiseen ja taitoihin, joita työntekijät tarvitsevat tehdäkseen työn tehokkaasti. Pitkäkestoinen koulutus tukee ammattitaidon kehittymistä laajemmin. (Viitala & Jylhä 2008, 236-240.)

3.3.3 Talous

Yrityksen on tuotettava enemmän kuin se kuluttaa, eli liiketoiminnan on oltava elinkelpoista ja taloudellisesti menestyvää. Taloudellinen tila mittaa yrityksen

toiminnan onnistumista ja taloudellinen tieto antaa johtajille työkaluja kaikkeen johtamistyöhön. Jotta yritys voi säilyä toimintakykyisenä, sen on täytettävä seuraavat vaatimukset: ensiksi sen myyntitulojen täytyy kattaa menot, voitonjakomaksut ja lainanlyhennykset, toiseksi sen tulee olla tuottava, kolmanneksi sen pitää olla maksukykyinen ja neljänneksi sen pitää olla vakavarainen sekä mahdollisimman omavarainen, eli sillä tulisi olla enemmän omaa pääomaa kuin vierasta eli velkarahaa. (Viitala & Jylhä 2008, 294.)

Taloushallinto tuottaa taloudellista tietoa, joka auttaa johtoa suunnittelemaan, toteuttamaan ja arvioimaan toimia. Lisäksi se tuottaa näkemyksiä ja raportteja yrityksen vision ja strategioiden määrittelyyn. Sen tuottama taloudellinen tieto ohjaa päätöksentekoa henkilöstöjohtamisen, logistiikan, tuotekehityksen, markkinoinnin ja verkostojen johtamisen alueilla. (Viitala & Jylhä 2008, 297-298.)

3.4 Strategiset valinnat

Strategioilla tarkoitetaan yrityksen toimintaan liittyviä periaatteita, joilla aiotaan menestyä asiakasmarkkinoilla ja kilpailussa. Strategiatyö sisältää strategian määrittelyn eli luomisen ja sen toteuttamisen sekä päätöksen kuinka strategia laitetaan käytäntöön. Strategiat perustuvat ympäristöä koskeviin analyysihin sekä arvioihin yrityksen voimavaroista. (Viitala & Jylhä 2008, 69-71.) Tässä osassa keskityn strategioiden osalta vain markkinointiin.

3.4.1 Markkinointi

Markkinointi peruserkityksessään tarkoittaa kysynnän luomista ja tyydyttämistä kohdemarkkinoilla. Sitä voidaan pitää jakeluna, myyntinä, mainontana, toimitusmahdollisuuksien esille tuomisena, analyysinä ja laskemisena, ilmoituksina, neuvotteluina tai kyselyinä. Nykyaikaisen markkinoinnin tavoitteena on saada kohderyhmä ostamaan ja markkinointiajattelu onkin orientoitumista markkinoiden ja asiakkaiden tarpeisiin. Se on koko yrityksen yhtenäinen tapa ajatella asiakkaista ja markkinoista sekä toimia niiden ehdoilla. (Viitala & Jylhä 2008, 112-114.) Markkinoinnin kannalta segmentointi eli asiakaskohderyhmien valinta on tärkeää ja

liittyy markkinoinnin suunnitteluun. Markkinointiohjelmaa on helppo toteuttaa markkinointikeinoja yhdistelemällä, kun yritys on valinnut tuotteelleen sopivan kohderyhmän. (Viitala & Jylhä 2008, 107.)

Markkinointia voidaan lähestyä kahdesta suunnasta, ensimmäisessä lähtökohtana on asiakkaiden kysyntä ja toisessa innovaatio. Ensimmäisessä kartoitetaan tarkkaan asiakkaiden tarpeet sekä maksuhalukkuus ja segmentoidaan asiakkaat, jonka jälkeen tarpeisiin vastataan mahdollisimman hyvin. Jälkimmäisissä keskitytään innovaation, ei asiakkaan tarpeeseen. Tällöin keskitytään taustalla oleviin tarpeisiin ja niiden ymmärtämisen jälkeen innovoidaan paremmin asiakkaiden tarpeita vastaavia tuotteita. Tämän jälkeen asiakkaiden kysyntä kohdistuu näihin tuotteisiin. (Karlöf 2004, 16.)

Ulkoisen markkinoinnin muotoja ovat muun muassa yksilö-, suhde-, kanta-asiakas-, elämys-, mielikuva-, mobiili- ja internetmarkkinointi. Markkinointistrategian ja -suunnittelun perustalla ovat yrityksen liikeidea ja markkinointiajattelu. On määriteltävä markkinointistrategia, eli periaatteet, joita pitkällä tähtäimellä halutaan noudattaa, jotta voidaan toteuttaa liikeidea. Tämän jälkeen voidaan määritellä markkinoinnin lyhyen aikavälin tavoitteet ja suunnitella toimenpiteet niiden saavuttamiseksi. (Viitala & Jylhä 2008, 116.)

Yrityksen toiminnan laajuus ja markkina-asema sekä tehdyt asemointipäätökset vaikuttavat markkinointiviestinnän muotoutumiseen. Markkinointiviestinnällä vaikutetaan kohderyhmään ja pyritään saamaan ostaja kiinnostumaan ja ostamaan tuote. Viestinnällä pyritään jakamaan tietoa potentiaalisille asiakkaille tuotteesta ja yrityksestä, korjataan väärää tietoa, pidetään tietoa esillä ja vaikutetaan käyttäytymiseen. Markkinointiviestinnän keinoja ovat mainonta ja menekinedistäminen, vuorovaikutusmarkkinointi, henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen, tiedotus- ja suhdetoiminta, tapahtumamarkkinointi, suoramarkkinointi ja sponsorointi. (Viitala & Jylhä 2008, 121-123.)

3.4.2 Markkinointistrategia

Tärkeimmässä merkityksessään markkinointitoimenpiteiden tarkoituksena on luoda ja säilyttää hyvät vaihdantasuhteet asiakkaisiin, rahoittajiin ja erilaisiin sidosryhmiin.

Yrityksen tulisi olla hyvin aktiivinen omassa markkinoinnissaan ja tuotettava omalle asiakasryhmälleen kilpailukykyisiä tavaroita tai palveluja. (Rissanen 2003, 339.)

Markkinointisuunnitelma kuuluu osana liiketoimintasuunnitelmaan. Sitä ei kuitenkaan tarvitse liittää liiketoimintasuunnitelmaan kokonaisuudessaan, vaan tärkeintä on määritellä markkinoinnin pääkohdat. Markkinointisuunnitelmassa asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan markkinointistrategian toimenpiteillä. Strategia on siis lähestymistapa, jolla tavoite pyritään saavuttamaan. (McKinsey & Company 2000, 67-75.) Tavoitteita ovat muun muassa sellaiset, jotka ovat rahassa mitattavia kuten voitto, markkinointiin kuten markkinaosuuden kasvuun liittyviä tai yhteiskunnallisia kuten kestävä kehitys (Markkinointi ja sen toimintaympäristö 2010).

Kemin Satama tuottaa palveluja asiakkaille. Nyky-yhteiskunnassa palveluista on tullut teollisen tavaratuotannon vertainen taloudellisen toiminnan alue ja kaupallisessa mielessä palvelutuotetta voidaan tutkia, analysoida, kehittää ja markkinoida yhtä lailla kuin mitä tahansa tavaratuotetta. (Rissanen 2003, 152.) Palvelun tuotannon tapahtuessa asiakas on usein itse läsnä. Jos asiakkaan odotukset ja palvelu vastaavat toisiaan, on tuotantoprosessi onnistunut. Onnistumiseen vaikuttavat muun muassa olosuhteet ja taustatekijät, jotka eivät näy asiakkaalle, sekä asiakkaan ohjaaminen ja auttaminen palvelutapahtumassa. (Viitala & Jylhä 2008, 176.)

3.5 Arviointityökalut

Yrityksen toimintaa on syytä arvioida jatkuvasti. Yritys voi pohtia omia vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia SWOT-analyysin muodossa sekä toimialan kasvua ja markkinaosuutta tuotteiden osalta BCG-portfolioanalyysin avulla. Lisäksi yrityksen tulee pohtia sekä toimintaympäristön että sisäisen toiminnan riskejä esimerkiksi riskianalyysin muodossa.

3.5.1 SWOT-analyysi ja BCG-portfolioanalyysi

”Hyvä SWOT-analyysi sisältää olennaiset toimialan menestymisen edellytykset, joita yritys vertaa omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin” (Pitkämäki 2000, 79). Yrityksen

vahvuudet ovat menestymisen edellytyksiä, jotka yritys hallitsee ja yleensä menestyminen perustuu muutamaan olennaiseen menestystekijään. Vahvuudeksi luokitellaan sellainen voimavara, jota kehitetään ja käytetään vastaamaan toimialan menestymisen edellytyksiä. Vahvuuksiksi voidaan luokitella sellaiset tekijät, joilla yritys vahvistaa kykyä hallita kokonaisuutta, sopeutuu muutoksiin, parantaa kykyjä, kehittää osaamistaan, löytää hyvin omat polkunsu, lisää innovatiivisuutta ja ylläpitää motivaatiota. Heikkouksia taas ovat ne olennaiset menestymisen edellytykset, joita yritys ei hallitse. (Pitkämäki 2000, 79-80.) Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan SWOT-analyysia ruudukon muodossa.

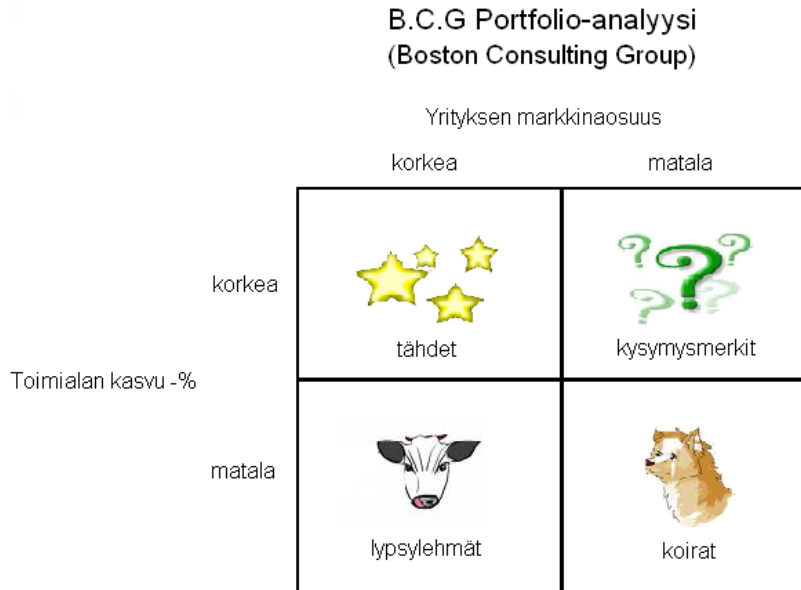
SWOT-analyysi

vahvuudet	heikkoudet	S = strengths (vahvuudet) W = weaknesses (heikkoudet) O= opportunities(mahdollisuudet) T = threats (uhat)
mahdollisuudet	uhat	

Kuva 2. Markkinoinnin suunnittelu (Markkinoinnin suunnittelu 2010. muk.)

SWOT-analyysin ruudukon yläosassa ovat yrityksen nykytila ja sisäiset tekijät ja alaosassa tulevaisuus ja ulkoisia tekijöitä. Positiiviset tekijät ovat ruudukon vasemmassa laidassa ja negatiiviset oikeassa laidassa. (Markkinoinnin suunnittelu 2010.)

BCG-portfolioanalyysin avulla voidaan arvioida yksittäisten tuotteiden tai liiketoimintojen markkina-asemaa suhteessa markkinoiden kasvuun ja markkinaosuuteen. Analyysi auttaa myös strategiatyössä, kun yritys miettii mihin panostaa ja mihin ei. (Lindroos & Lohivesi 2004, 230.) Seuraava kuva havainnollistaa BCG-portfolioanalyysia ruudukon muodossa.



Kuva 3. Markkinoinnin suunnittelu ja johtaminen (Markkinoinnin suunnittelu ja johtaminen 2010. muk.)

BCG-portfolioanalyysissä on neljä laatikkoa, jossa ylärivillä on vasemmalla puolella tähdet ja oikealla kysymysmerkit, alhaalla vasemmalla puolella on lypsylehmät ja oikealla koirat. Alhaalta ylös edettäessä toimialan kasvu nousee prosenteissa ja vasemmalta oikealle edettäessä markkinaosuus nousee prosenteissa. (Joensuun yliopisto, Markkinoinnin suunnittelu ja johtaminen 2010.)

BCG-portfolioanalyysissä tähdet edustavat nopeasti kasvavaa markkinaa ja suurta markkinaosuutta ja tähän kuuluvat tuotteet vaativat lisäresursointia kasvua varten. Tähdet voivat olla tulevaisuuden lypsylehmiä. Lypsylehmät edustavat vähäistä kasvua markkinoilla, mutta joilla on kuitenkin suuri markkinaosuus. Lisäksi lypsylehmät tarjoavat edellytyksiä muiden liiketoiminta-alueiden investointeihin. Kysymysmerkit edustavat nopeasti kasvavaa markkinaa, mutta alhaista markkinaosuutta. Kysymysmerkkien osalta markkinaosuuden kasvattaminen vaatii pääomaa, mutta sisältää samalla suuren riskin. Koirat edustavat supistuvaa tai taantuvaa markkinaa, jolla on alhainen markkinaosuus. Näistä liiketoiminta-alueista luovutaan joko myymällä tai lakkauttamalla. (Markkinoinnin suunnittelu ja johtaminen 2010.)

3.5.2 Riskianalyysi

Yritystoimintaan liittyy monenlaisia riskejä ja epävarmuustekijöitä ja niiden tunnistaminen ja niihin varautuminen kuuluu vastuulliseen johtamiseen. Riskejä ei voida poistaa kokonaan, mutta niitä voidaan pienentää päätöksentekoa tukevalla suunnittelulla sekä toiminnan tehokkuuden ja tulosten tarkkailulla. (Viitala & Jylhä 2008, 342.)

Useimmiten liiketoimintaan liittyvät riskit syntyvät omasta liiketoiminnasta tai toimintaympäristössä tapahtuvista muutoksista. Riskejä kannattaa tunnistaa ja arvioida jatkuvasti, sillä ne saattavat muuttua nopeasti ja myös ne toimenpiteet tulee kirjata, joilla yritys rajoittaa riskejä. Riskien arviointi on yleensä ennustamista, sillä riskejä pystytään arvioimaan vain oletusten perusteella. (McKinsey & Company 2000, 124.) Riskienhallinta on siis johtamistyötä, jolla pyritään varmistamaan yrityksen jatkuvuus, kannattavuus ja henkilöstön turvallisuus sekä hyvinvointi. Riskienhallintaan kuuluu vaarojen ja riskien tunnistaminen sekä arviointi, hallintakeinojen suunnittelu ja hallintatoimenpiteiden käytännön toteuttaminen sekä seuranta ja vahingoista oppiminen. Riskien hallintaan tulisi osallistua koko yrityksen henkilöstön, jokaisen työntekijän omassa roolissaan. (Viitala & Jylhä 2008, 342.)

Riskien hallintamenetelmiä ovat riskin välttäminen, pienentäminen, siirtäminen, varautuminen ja ottaminen. Riski voidaan välttää kokonaan poistamalla riskin aiheuttava prosessi tai toiminto, jolloin yritys voi esimerkiksi päättää olla ryhtymättä riskipitoiseen liiketoimintaan, joka voi olla kauppasuhte epäluotettavan asiakkaan kanssa. Riskiä voidaan vähentää pienentämällä sen todennäköisyyttä tai seurauksia ja esimerkkinä riskin pienentämistä on koulutus tai ohjeistus. Sopimuksien avulla riski voidaan siirtää kokonaan tai osittain toisen osapuolen kannettavaksi, esimerkiksi vakuutusten kautta. Jos riskin todennäköisyyteen ei pystytä vaikuttamaan, siihen voidaan kuitenkin varautua ja varautumista on esimerkiksi toiminnan jatkuvuuden suunnittelu. Kuitenkin yrityksissä joudutaan hyväksymään osa riskeistä osaksi toimintaa ja tällaisia riskejä ovat ne, joihin ei voida tai ei kannata tehdä erityisiä hallintatoimenpiteitä. Tällöin pienet riskit, jotka eivät haittaa toimintaa ja jotka käsitellään normaaleina toiminnan kuluina, hyväksytään. (Viitala & Jylhä 2008, 344-345.)

Riskejä voivat olla liikeriskit, omaisuusvahingot, rikokset, keskeytys- ja riippuvuusvahingot, henkilöriskit ja vahingonkorvausvaatimukset. Hyvä työkalu yritystoiminnan riskien selvittämiseen on riskianalyysi. (Raatikainen 2007, 102-104.)

3.6 Muut liiketoimintasuunnitelman alueet

Tähän kappaleeseen olen koonnut muita mielestäni tärkeitä liiketoimintasuunnitelman osa-alueita. Näitä ei löydy jokaisesta liiketoimintasuunnitelmasta, koska jokainen yrittäjä näkee oman yrityksen kannalta olennaiseksi hieman eri asiat. Esimerkiksi jos liiketoimintasuunnitelma on laaja ja siinä on monta kappaletta, on syytä kirjoittaa alkuun tiivistelmä. Kemin Sataman kannalta myös tulevaisuuden suunnitelmat ovat hyvin keskeisessä osassa. Lisäksi on syytä selventää organisaation rakennetta organisaationkaavion muodossa.

3.6.1 Liiketoimintasuunnitelman tiivistelmä

Tiivistelmän tarkoituksena on antaa lukijalle yleiskatsaus ja olennainen tieto liiketoimintasuunnitelmasta. Tiivistelmässä mainitaan kaikista niistä asioista, joita liiketoimintasuunnitelmassa tullaan käsittelemään, eikä osien välillä tule olla ristiriitaa. Tiivistelmän kielen tulee olla selkeää ja ymmärrettävää, jotta lukija kiinnostuu ja jaksaa lukea koko suunnitelman. Tarkoituksena on tiivistää suunnitelmassa esitettävät asiat, jonka pohjalta esimerkiksi lyhyiden esitysten teko on helpompaa ja viestintä saa pohjan. (McKinsey & Company 2000, 51.)

3.6.2 Tulevaisuus

Ei riitä, että yritys suunnittelee toimintaansa tämän päivän tietämyksen pohjalta, vaan lisää haastetta tuo se, että yrityksen on kyettävä varautumaan myös arvaamattomaan tulevaisuuteen. Vastuullinen johtaminen tarkoittaa vastuunottoa nyt ja tulevaisuudessa. Tulevaisuus sekä riskit ja niiden hallinta liittyvät läheisesti toisiinsa, sillä tulevaisuus sisältää yleensä aina sekä uhkia että mahdollisuuksia. (Viitala & Jylhä 2008, 330-331.)

Tulevaisuuden kestäväan kehitykseen liittyy läheisesti vastuullinen johtaminen. Kestäväa kehitystä on aktiivisesti toteutettava yrityksissä, mutta on huomattava, että siihen vaikuttavat yrityksen toiminnan luonne ja toimintaympäristö. Yhteiskunnalliseen vastuuseen kuuluu taloudellinen vastuu, sosiaalinen vastuu ja ympäristövastuu. Yritys voi saavuttaa imagollisia ja kilpailullisia hyötyjä pitämällä huolta yhteiskuntavastuustaan. (Viitala & Jylhä 2008, 348-349.) Ympäristövastuu käsittää vesien, ilman ja maaperän suojelun, ilmastonmuutoksen torjunnan, luonnon monimuotoisuuden turvaamisen sekä kestäväan ja säästäväan luonnonvarojen käytön. (Viitala & Jylhä 2008, 357.)

3.6.3 Organisaatorakenne

Koko yrityksen toiminta on organisoitava toiminta-ajatuksen, liikeidean, strategioiden ja tavoitteiden mukaisesti. Yrityksen omistajat ja johtajat päättävät yrityksen toiminnasta ja päätösten perusteella valitaan osajat yrityksen eri tehtäviin niin että tavoitteet voidaan saavuttaa. Jokaisella organisaatiolla on yksilöllinen rakenne, josta selviää eri toiminnot ja tehtävät. Toiminnan jäsentäminen selkeyttää toimintaa organisaation sisällä ja toiminta-ajatuksen ja liikeidean ympärille onnistuneesti laadittu rakenne tukee liiketoiminnan jatkuvaa kehitystä ja uudistumista. Sisäistä organisointia kuvataan usein organisaatiokaaviolla, toisin sanoen se on kuva organisaation rakenteesta, joka on virallisesti sovittu. Siitä selviää tehtävät eli keskeiset tehtäväalueet ja toiminnot, vastualueet eli kokonaisuudet, joihin tehtävät on jaettu, tasot eli vastualueiden hierarkkinen taso, joka kertoo muun muassa raportointisuhteet, sekä vallanjako eli kokonaisuudet, joilla johtohenkilöt omaavat päätösvaltaa. (Viitala & Jylhä 2008, 195-196.)

Organisaatiokaavio kuvataan perinteisesti niin, että ylimpänä on johto ja alimpana työntekijät. Kaavioissa tehtäväalueet ja raportointisuhteet kuvataan sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Mitä ylempänä johtaja kaaviossa on, sitä enemmän hänellä on valtaa ja vastuuta. Vaakasuorassa linjassa rinnastetaan samantasoisia vastualueita. Mitä isompi yritys on, sitä enemmän kaavio monimutkaistuu. Kun hierarkiatasot lisääntyvät, organisaatiossa on niin sanottuja keskijohtoon kuuluvia vastuuhenkilöitä. (Viitala & Jylhä 2008, 197-198.)

4 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LAADINTAPROSESSIN KUVAUS

4.1 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Olen etsinyt liiketoimintasuunnitelman pohjia eri lähteistä sekä kirjallisuudesta että Internetistä ja koonnut yhteen suunnitelmapohjan, joka parhaiten kattaa kaikki Kemin Sataman kannalta olennaisimmat asiat. Olen huomannut, että on olemassa monenlaisia liiketoimintasuunnitelmapohjia, joissa pidetään tärkeinä eri asioita riippuen millä alalla yritys toimii. Näistä pohjista jokaisen yrityksen on löydettävä omaan yritykseen sopivin vaihtoehto ja sovellettava sitä pohtiessaan liiketoiminnan keskeisiä osa-alueita. Kuitenkin kaikista liiketoimintasuunnitelmista löytyy lähestulkoon samat pääkohdat.

Idean liiketoimintasuunnitelman tekemiseen sain sataman henkilökunnalta. Olin juuri aloittanut viimeisen koulutukseen kuuluvan työharjoittelun Kemin Satamassa. Sain vanhan liiketoimintasuunnitelman luettavaksi ja alustavasti pohdittavaksi millainen se on, mitä siitä puuttuu ja mitä siihen tulisi lisätä. Keskustelin aiheesta henkilökunnan ja johtajan kanssa ja totesimme, että voisin tehdä opinnäytetyönäni sataman liiketoimintasuunnitelman. Aikataulusta sovimme sen verran, että tekisin suunnitelman valmiiksi kymmenen viikkoa kestäväen harjoitteluni aikana, mutta välitavoitteista emme sopineet, koska haastattelut ja keskustelut oli sovitettava niihin ajankohtiin kun johto ja työntekijät olisivat vapaita. Sataman kannalta liiketoimintasuunnitelmalla ei ollut kiirettä valmistua aiemmin, koska olihan edellinen suunnitelma lähes kymmenen vuotta vanha, eikä suunnitelmaa ole päivitetty säännöllisin väliajoin, esimerkiksi vuositasolla.

Aloitin projektin tutustumalla liiketoiminnan teoriaan ja tutkimusmenetelmiin kirjallisuuden avulla. Koska liiketoimintasuunnitelma kattaa liiketoiminnan keskeiset osa-alueet, teoriakirjallisuutta löytyi valtavasti. Jo alussa minun tuli karsia kirjallisuudesta vanhempaa materiaalia ja päädyin niihin kirjoihin, jotka kattavimmin käsittelivät liiketoiminnan osa-alueita. Valitsin muutaman kirjan, joita käytin teoriaosuuden pohjana, koska näin mielestäni teoria muodostaa yhtenäisen kokonaisuuden. Teoriakirjallisuuden lisäksi tutustuin Kemin Satamalle aiemmin tehtyihin pro graduun ja diplomityöhön. Samanaikaisesti aloin tutustua Kemin Sataman omiin dokumentteihin ja materiaaleihin, joita ovat muun muassa vuosikertomukset, tilinpäätökset, strategiat, suunnitelmat, hankkeet ja projektit sekä arvioinnit.

Teoriakirjallisuutta liiketoimintasuunnitelmasta löytyi hyvin. Näissä lähteissä oli eroavaisuuksia siinä, mitkä liiketoiminnan osa-alueet ovat keskeisiä liiketoimintasuunnitelmaa varten. Eri lähteissä korostettiin eri alueita riippuen mitä toimialaa käsiteltiin. Lisäksi on huomattava ero pk-yritysten ja kunnallisten liikelaitosten välillä. Esimerkiksi kunnallisen sataman kannalta markkinointi- ja tuotekohtaiset kysymykset nähdään eri tavalla kuin pk-yritysten kannalta. Suurin osa liiketoimintasuunnitelmaa koskevasta kirjallisuudesta keskittyi pk-yrityksiin. Sataman liiketoimintasuunnitelmaan varten kerättävät tiedot poikkeavat aloittelevasta yrityksestä, koska Kemin Satamalla on historia. Kaikista näistä näkökulmista keskustelin henkilöstön kanssa ja tein ehdotuksen liiketoimintasuunnitelman pohjaksi, jota kävin läpi sekä taloussihteerin että johtajan kanssa. Hyväksyimme suurimman osan aiheista ja karsimme sellaisia, jotka eivät olleet olennaisia sataman kannalta.

Koska toimintatutkimus on hyvin käytännön läheinen kvalitatiivisen tutkimuksen tutkimusstrategia, parhaaksi tiedonkeruumenetelmäksi dokumenttien ja kirjallisuuden lisäksi totesin haastattelut. Tutkimustyyppinä käytin teemahaastatteluja, joita tein muutamia. Aloitin haastattelemalla satamajohtajaa tulevaisuuden suunnitelmista ja riskeistä, jota varten olin laatinut aiheita valmiiksi. Haastattelin myös projektipäällikköä/asiiantuntijaa markkinoista, asiakkaista ja kilpailutilanteesta, jota varten olin laatinut aiheita valmiiksi. Molemmat haastattelut etenivät kysymysten avulla. Kolmas teemahaastattelu oli satamanjohtajan ja liikennepäällikön kanssa liittyen riskeihin. Tässä haastattelussa käytiin läpi edellistä riskienkartoitusta sekä tarkemmin nykyhetken riskejä.

Haastattelut kestivät vähintään tunnin ja tein niistä muistiinpanot, joihin pyysin syventäviä tarkennuksia. Haastatteluiden toteutuspaikkana olivat satamatoimiston tilat, ja haastattelut pyrittiin toteuttamaan häiriöttömissä tiloissa. Teemahaastattelujen lisäksi olen käynyt henkilöstön kanssa useita keskusteluja, jotka ovat liittyneet liiketoimintasuunnitelman eri aihealueisiin. Keskusteluista olen kerännyt olennaista tietoa suunnitelmaa varten. Toiminnallisissa opinnäytetöissä teemahaastattelujen antia ei välttämättä tarvitse analysoida (Vilka & Airaksinen 2003, 63-64.)

Itse raportointiosuuden kirjoittamisen aloitin varhaisessa vaiheessa avaamalla teoriaa ja jatkoin kirjoittamista lähes päivittäin. Aloin tehdä kappalejaottelua liiketoimintasuunnitelmapohjaan valittujen aiheiden perusteella. Valmiiseen pohjaan

kirjasin tietoja sitä mukaa kun olin tietoa kerännyt dokumenttien ja haastattelujen muodossa. Kun Kemin Sataman liiketoimintasuunnitelma alkoi olla melkein valmis, kävimme sitä läpi satamajohtajan ja taloussihteerin kanssa. Analysoimme tekstiä yhdessä tarkastaen kaikki tiedot oikeiksi ja teimme tarvittavia muutoksia.

Seuraavassa kerron mitä muutamat Kemin Sataman liiketoimintasuunnitelmassa esiin tulleet käsitteet tarkoittavat. Kemin Satama on tehnyt YVA-selvitystä malmisatamaan liittyen. YVA:lla tarkoitetaan ympäristövaikutusten arviointia, jossa varmistetaan, että ympäristövaikutukset selvitetään riittävällä tarkkuudella kun hanke sisältää merkittäviä ympäristövaikutuksia (Hankkeiden YVA-menettely 2010). LASA-vaiheet liittyvät malmisataman rakentamiseen ja sen eri vaiheisiin.

Kemin Satamassa on myös käytössä IMO:n (International Maritime Organization) ISPS -turvakoodi. The International Ship and Port Facility Security Code (ISPS) on järjestelmä, jonka avulla parannetaan laivojen ja sataman omaisuuden turvallisuutta satamassa. Se on kehitetty, jotta voidaan paremmin turvautua satamaan kohdistuvilta uhkatekijöiltä. (ISPS Code 2010).

4.2 Arviointi

Tämän tutkimuksen myötä olen kehittynyt itse tutkijana. Olen oppinut asioiden itsenäistä aikatauluttamista ja priorisointia, sekä tehokasta ajankäyttöä. Koin kuitenkin saavani riittävästi aikaa kirjallisuuteen perehtymiseen ja liiketoimintasuunnitelman pohtimiseen, ja yksi merkittävä syy tähän on se, että olen käyttänyt työaikaani tutkimuksen ja raportoinnin tekoon.

Prosessin aikana olen luonut kirjallisuuteen perustuen liiketoimintasuunnitelmapohjan, johon olen tutkimuksellisilla menetelmillä löytänyt sisällön. Raportin teoriaosassa olen avannut selkeästi kaikki ne käsitteet jotka sisältyvät Kemin Sataman liiketoimintasuunnitelmaan. Niin kuin osasin odottaa, liiketoimintasuunnitelman tekeminen opinnäytetyönä oli hyödyllinen, sillä se jäsenteli yhden yrityksen toiminnan ja auttoi ymmärtämään liiketoimintaa ja yhteyksiä liiketoiminnan eri osien välillä. Esimerkiksi se selvensi millä tavalla liikeidea ja toiminta-ajatus on määritelty ja millaisia valintoja on tehty niiden toteuttamiseksi.

Liiketoimintasuunnitelma on hyvä pohja Kemin Satamalle muun muassa silloin, kun se suunnittelee uusia projekteja. Suunnitelmaa on hyvä käyttää myös silloin kun haetaan uusia kumppaneita ja luodaan uusia liikesuhteita. Tällöin suunnitelmaa voi käyttää sataman esittelyn pohjana ja sen avulla on helppo antaa kumppaneille käsitys siitä, millainen on Kemin Satama.

4.3 Luotettavuus

Kvalitatiiviseen tutkimukseen reliabiliteetin ja validiteetin käsitteet eivät oikein sovi, sillä reliabiliteetti liittyy lähinnä sisällönanalyysiin ja validiteetti kokeellisiin tutkimuksiin. Silti laadullisissa tutkimuksissa on vakiintunut käytäntö, että tutkijan on annettava lukijalle riittävästi tietoa siitä, miten havainnot on tuotettu ja tulkittu. (Koskinen ym. 2005, 255-258.) Kaikissa tutkimuksissa on kuitenkin pyrittävä arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tarkalla selostuksella tutkimuksen toteuttamisen kaikista vaiheista. Olosuhteista on kerrottava selvästi ja totuudenmukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227.) Tekemissäni haastatteluissa on pyritty välttämään johdattelevuutta esimerkiksi kysymysten muodostamisessa ja kyselyjärjestyksessä. Teemojen on annettu edetä omalla painollaan. Haastateltavat on valittu vastuualueidensa mukaan, ja tällä on pyritty varmistamaan, että teemoihin ja aihealueisiin vastaa oikea henkilö yrityksestä. Tämän jaon olen tehnyt yhdessä satamajohtajan kanssa.

5 YHTEENVETO

Liiketoimintasuunnitelmassa yritys miettii kaikkia valintojaan liittyen tuotteisiin, palveluihin, markkinoihin, kilpailijoihin, markkinointiin, henkilöstöön, talouteen ja riskeihin. Käydessään edellä mainittuja läpi se oppii itsestään ja huomaa asioita, jotka ovat toteutuneet hyvin ja asioita, joihin tulee vielä panostaa. Liiketoimintasuunnitelma siis pakottaa yritystä myös miettimään omia valintojaan ja sitä, onko niissä parantamisen varaa. Kun liiketoimintasuunnitelmaa tarkastetaan tietyin väliajoin, se pysyy ajan tasalla ja toimii hyvänä välineenä kokonaisuuden tarkasteluun.

Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä olen oppinut kuinka tärkeää on perehtyä kaikkiin yrityksen osa-alueisiin, jotka keskenään vaikuttavat toisiinsa. Olen oppinut paljon sataman toiminnoista ja siitä, millainen asema sillä on markkinoilla ja mihin se tulevaisuudessa panostaa. Tämän projektin jälkeen uskon tietäväni paljon enemmän liiketoimintasuunnitelmasta juuri sen vuoksi, että olen tehnyt sen käytännössä ja oikealle yritykselle.

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut opettava kokemus. Olen oppinut sekä teoriaa että käytäntöä, lisäksi olen oppinut itsestäni. Olen saanut suuntaa tulevaisuudelleni ja paljon ideoita siitä, millaisiin liiketoiminnallisiin alueisiin haluan keskittyä.

LÄHTEET

Painetut

- Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti 1999. Siinä tutkija missä tekijä – toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus, Jyväskylä.
- Karlöf, Bengt 2004. Strategian rakentaminen – sisältö ja välineet. Edita, Helsinki.
- Kemin Satama 2008. Vuosikertomus. Kalevaprint, Oulu.
- Kinkki, Seppo & Lehtisalo, Anneli 2001. Yritystietous. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.
- Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.
- Kuula, Arja 1999. Toimintatutkimus – kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino, Tampere.
- Lento, Minna 2009. Kaupungin liikelaitoksen yhtiöittäminen – Kemin satamalaitos, Oulun yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta. Pro gradu.
- Lindroos, Jan-Erik & Lohivesi, Kari 2004. Onnistu strategiassa. Werner Söderström Osakeyhtiö, Helsinki.
- McKinsey & Company, 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. WS Bookwell Oy, Porvoo.
- Pekuri, Ari 2009. Vaihtoehtoisten satamatoiminnan organisointimallien kehittäminen. Oulun yliopisto, Teknillinen tiedekunta. Diplomityö.
- Pitkämäki, Ari 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Kauppakaari Oyj, Helsinki.
- Puustinen, Terho 2004. Avain omaan yritykseen. Avain.
- Raatikainen, Leena 2007. Liikeideasta liikkeelle. Edita, Helsinki.
- Rissanen, Tapio 2003. Yrittäjän käsikirja – Täsmäase menestymiseen. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti, PoleStar Ltd.
- Reuvid, Jonathan 2007. Start up & run your own business – the essential guide to planning, funding and growing your new enterprise. Kuudes painos. Kogan Page, Lontoo.
- Viitala, Reijo 2002. Kemin sataman liiketoimintasuunnitelma.
- Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2008. Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. Edita, Helsinki.

Vilkkä, Hanna & Airaksinen, Tiina 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Painamattomat

Hakulinen, Sanna 2010. Markkinoinnin suunnittelu ja johtaminen. Joensuun yliopisto. Luettu 12.4.2010.

<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/opiskelu/TLaukkanen/Kuluttajamarkkinointi4.pdf>

Hankkeiden YVA-menettely 2010. Valtion ympäristöhallinnon verkkopalvelu. Luettu 1.11.2010. <http://www.ymparisto.fi/default.asp?node=1499&lan=fi>

ISPS Code 2010. IMO International Maritime Organization. Luettu 3.1.2010.

<<http://www.imo.org/OurWork/Security/Instruments/Pages/ISPSCode.aspx>>

Markkinatutkimus ja kilpailija-analyysi 2010. Rovaniemen ammattikorkeakoulu. Luettu 13.4.2010.

http://ta.ramk.fi/~maisamielikainen/504O04_OmanAlanYrittajyys/Markkinatutkimus_ja_kilpailija-analyysi.pdf

Markkinoinnin suunnittelu 2010. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Luettu 31.3.2010.

<http://kouvola.lut.fi/files/download/Markkinoinnin_suunnittelu.pdf>

Markkinointi ja sen toimintaympäristö 2010. Joensuun yliopisto. Taloustieteet. Luettu 6.5.2010.

<<http://www.joensuu.fi/taloustieteet/markkinointi/kuluttajamarkkinointi/kul3main.htm>>

Markkinoinnin suunnittelu 2010. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Luettu 31.3.2010.

http://kouvola.lut.fi/files/download/Markkinoinnin_suunnittelu.pdf

SWOT-analyysi 2010. Hämeen ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Luettu 21.4.2010.

<http://openetti.aokk.fi/seppoh/TIETOISKUT/koulutuksen%20arviointi/index.6.jpg>

Toimintatutkimus 2010. Tampereen yliopisto. Luettu 13.4.2010.

<<http://uta.fi/laitokset/sospol/sosnet/ammlis/toimintatut.htm>>

Teemahaastattelupohja 12.4, haastateltavana satamajohtaja

Riskit

- toimintaympäristön riskit
 - ostomarkkinoilla
 - myyntimarkkinoilla
 - rahoitusmarkkinoilla
 - kansainvälistymisessä?
- miten riskeihin varaudutaan?
- miten riskien vaikutusta minimoidaan?

Tulevaisuus

- tutkimus- ja kehityshankkeet?
- kaivostoiminnan tulevaisuus?
- sarana-projekti?
- investoinnit?

Teemahaastattelunpohja 15.4, haastateltavana projektipäällikkö/asiantuntija

Markkinat

- markkinatilanne toimialalla yleisesti ja paikallisesti?
- miten markkinoita on kartoitettu?
- kuinka suuret ovat kokonaismarkkinat? entä ne markkinat, joista yritys on kiinnostunut?
- miten markkinat kehittyvät?
- miten markkinaosuuden ja myyntimäärän odotetaan kehittyvän?
- millaista mainontaa käytetään?
- palvelun hinta?

Asiakkaat

- ketkä ovat sataman asiakkaita?
- kohdesegmentti?

Kilpailijat

- ketkä ovat kilpailijoita?
- vahvuudet ja heikkoudet?
- korvaavat palvelut?

Teemahaastattelupohja 21.4, haastateltavana satamajohtaja ja liikennepäällikkö
(tarkennushaastattelu aiempaan riskejä käsittelevään haastatteluun)

Toimintaympäristön riskit

- ulkoisen toimintaympäristön riskit?

Oman toiminnan riskit

- riskejä tuotantoprosessissa?
- henkilöstöriskit?
- riskeihin varautuminen?
- vaikutusten minimointi?