

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Yrittäjyys

2010

Sanna Pyykkö

YRITYSIDEASTA LIIKETOIMINTASUUNNITEL- MAAN

– Tmi Ringa-Annika



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma | Yrittäjyys

25.11.2010 | 46

Ella Kasi

Sanna Pyykkö

YRITYSIDEASTA LIIKETOIMINTASUUNNITELMAAN

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Tmi Ringa-Annikalle liiketoimintasuunnitelma yritystoiminnan tueksi. Liiketoimintasuunnitelman avulla pyrittiin selkeyttämään yrityksen toiminnan asemaa markkinoilla sekä kokoamaan yrityksen tavoitteet ja niiden saavuttamiskeinot.

Teoriaosassa käsiteltiin liikeideaa, riskejä, rahoitusta ja strategiaa. Liikeidean käsittelyssä pyrittiin löytämään keinot liikeidean löytämiselle sekä syitä siihen, miksi liikeidea voi epäonnistua. Rahoitus ja erityisesti rahoituslähteitä käsiteltiin pääosin kauneudenhoitoalan näkökulmasta. Rahoituslähteistä tarkasteltiin Tmi Ringa-Annikalle mahdollista rahoitusta myöntävät rahoittajat ja tukien antajat.

Strategiaosiota käsiteltiin opinnäytetyössä kaikkein kattavimmin. Osiossa tarkasteltiin strategiayön etenemisprosessia sekä kilpailun kolmea perusstrategiaa, joiden pohjalta yritys voi valita itselleen sopivimman. Lisäksi strategiaosuudessa etsittiin syitä, miksi strategia voi jäädä toteuttajilleen epäselväksi. Opinnäytetyössä käsiteltiin myös yleisesti yrityksiä uhkaavia riskejä sekä riskeiltä suojautumiskeinoja.

Opinnäytetyön liiketoimintasuunnitelma toteutettiin yhdessä Tmi Ringa-Annikan yrittäjän kanssa. Liiketoimintasuunnitelman perustaksi kerättiin yrityksen perustietoja sekä yrityksen tarjoaman palvelun vahvuuksia, heikkouksia ja asemaa markkinoilla. Näiden tietojen pohjalta laadittiin yritykselle SWOT-analyysi sekä riskianalyysi. Liiketoimintasuunnitelmassa huomioitiin myös yritystoiminnalle asetetut tavoitteet ja mietittiin, kuinka asetetut tavoitteet voitaisiin realistisesti toteuttaa. Strategiaksi valittiin muiden kauneudenhoitoalan yritysten tavoin erikoistuminen. Lisäksi yrityksen taloudellista tilannetta tarkasteltiin erilaisten laskelmien avulla.

ASIASANAT:

Liikeideat, rahoitusyhtiöt, strategiayö, yritysstrategiat, riskien hallinta

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business and administration | Entrepreneurship

25.11.2010 | 46

Ella Kasi

Sanna Pyykkö

FROM BUSINESS IDEA TO BUSINESS PLAN

The goal of this bachelor's thesis was to create a business plan for a sole trader called Ringa-Annika. The objective was with the business plan to clarify the business operation's position at the market and aggregate business' goals and the ways to reach those goals.

The theoretical part of the thesis discusses the business plan, risks and strategy. Along with the business idea, the attempt was to discover the ways of finding the business idea and reasons why it might be unsuccessful. Financing and specifically the source of financing were handled mostly from the point of view of the beauty industry. The financiers and supporters, who would potentially grant finance for the sole trader Ringa-Annika, were also analysed.

The strategy part of the thesis was handled most comprehensively. In the strategy the targets examined were the three basic strategies of competition and the ways how the strategy process proceeds. Out of those three strategies, the enterprise is able to choose its own strategy. Furthermore in the strategy part, the reasons why the strategies might remain unclear for those who implement the strategy were studied. In the thesis, also topics handled included information about common risks which can threaten the enterprise and ways of shelter from the risks.

The business plan was implemented with the sole trader Ringa-Annika. For the business plan the enterprise's basic information was collected. Furthermore, information was collected on both the service's strengths and weaknesses and the position at the market. Based on this information SWOT-analysis and risk analysis for the enterprise were created. In the business plan, also business' goals were considered. It was also studied how those goals could be implemented. Among the three basic strategies for the company, the one chosen was the differentiation which is a common choice in beauty industry. The enterprise's financial position was examined with different calculations.

KEYWORDS:

Business ideas, financing companies, strategy process, business strategies, risks management

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 LIIKEIDEA	8
2.1 Liikeidean lähteet	9
2.2 Liikeidean onnistumiseen vaikuttavat tekijät	10
3 RAHOITUS	12
3.1 Rahoituslähteet	12
3.2 Rahoitusyhtiöt	14
3.3 Erityisrahoitus	14
4 STRATEGIA	16
4.1 Strategiatyö	17
4.1.1 Missio	18
4.1.2 Yrityksen sisäinen tilanne ja toimintaympäristön tilanne	19
4.1.3 SWOT-analyysi	20
4.2 Strategian valinta: kilpailun perusstrategiat	21
4.3 Epäselvät strategiat	24
5 YRITYSRISKIT	26
6 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN TMI RINGA-ANNIKA	28
6.1 Yrittäjän osaaminen ja tausta	28
6.2 Liikeidea	29
6.3 Markkinat ja kilpailijat	30
6.4 SWOT-analyysi	32
6.5 Riskianalyysi	34
6.6 Tulevaisuuden tavoitteet	36
6.7 Strategian valinta ja toteutustavat	37
6.8 Taloudelliset laskelmat	38
7 POHDINTA	44
LÄHTEET	45

KUVIOT

Kuvio 1. Liikeidea	8
Kuvio 2. Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät	22
Kuvio 3. Kolme perusstrategiaa	23

TAULUKOT

Taulukko 1. Tmi Ringa-Annikan riskianalyysi

35

1 Johdanto

Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia Hius & Kauneus RB, roccabella.fi -yrityksessä toimivalle Tmi Ringa-Annikalle liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelmassa tarkastelen yrityksen kilpailijoita ja menestymismahdollisuuksia sekä kokoan yrityksen tavoitteet ja niiden saavuttamiseen tarvittavat keinot yhteen. Liiketoimintasuunnitelmassa käsittelen myös yrityksen taloudellisia mahdollisuuksia erilaisten laskelmien avulla. Tavoitteena onkin laatia liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla yrittäjä selkeyttää tavoitteitaan ja päämääriään ja pystyy arvioimaan selkeästi menestyledellytyksiään ja asemaansa markkinoilla.

Opinnäytetyö koostuu kahdesta osasta. Neljä ensimmäistä lukua käsittelee teoreettisesti liikeideaa, yrityksen riskejä ja strategiaa. Lisäksi teoriaosassa käsittelen yrityksen rahoitusta ja rahoituslähteitä kauneudenhoitoalan näkökulmasta. Teoriaosuuden tavoitteena on selkeyttää edellä mainittuja käsitteitä sekä pohtia muun muassa onnistuneeseen liikeideaan ja strategiaan vaikuttavia tekijöitä.

Alkuosan teoria konkretisoituu lukuun kuusi. Luku kuusi sisältää Tmi Ringa-Annikan liiketoimintasuunnitelman. Hius & Kauneus RB, roccabella.fi -yrityksessä toimii kaksi yksityistä elinkeinonharjoittajaa, jotka huolehtivat kumpikin omista tuloistaan ja menoistaan. Yritystoiminnan perusmenot, kuten vuokran ja markkinointikulut, he jakavat puoliksi. Tmi Ringa-Annikan liiketoimintasuunnitelmassa käsitellään tästä johtuen vain yrityksen kauneudenhoitopuolen näkemyksiä ja laskelmia.

Päädyin valitsemaani aiheeseen seurattuani loppukesällä 2010 alkanutta hanketta perustaa Turkuun hius- ja kauneudenhoitoalan yritys. Yritys on käynnistänyt toimintansa syyskuun alussa ja nyt on tarkoitus kartoittaa yritystoiminnan ajatusta hieman syvemmin. Syventäminen tehdään liikeidean perusteellisemmän pohtimisen, strategian suunnittelun sekä tulevaisuuden tavoitteiden ja riskianalyysin kautta. Tarkoituksena on tarkastella myös yrityksen

taloudellisia lukuja. Taloudellisten lukujen tarkastelussa on käytän rahoitus- ja kannattavuuslaskelmaa sekä tulosbudjettia vuosille 2011-2013.

2 Liikeidea

Liiketoiminnan perusta on yritysidea, josta selviää, mihin yrityksen synty ja olemassaolo perustuu. Yritysidea on ensimmäinen pidemmälle mietitty ajatus liiketoiminnasta, josta jalostetaan liikeidea. Hyvin rakennettuna liikeidea toimii yrityksen toiminnan suunnittelun apuvälineenä ja ohjaa yrityksen toimintaa. (Meretniemi & Ylönen 2009,19).

Liikeidean (kuvio 1) tulee vastata kolmeen peruskysymykseen: mitä, kenelle ja miten. Mitä-kysymykseen tulee kertoa, mikä on tuotteen/palvelun idea ja imago, mitkä ovat asiakkaan tarpeet ja tuotteen/palvelun vahvuudet sekä mikä on tuotteen/palvelun kilpailuetu. Kohderyhmän selvittäminen on oleellinen osa liikeideaa. Kenelle-kysymyksen avulla asiakkaita voidaan ryhmitellä eli segmentoida. Kysymyksen avulla pyritään selvittämään, ketkä ovat yrityksen asiakkaat ja mikä on kohderyhmä, ketkä ovat ”ihanne” asiakkaat ja todennäköisimmät asiakkaat. Miten-kysymys selvittää yrityksen sisäisen tavan tuoda tuote/palvelu valitun kohderyhmän saataville.



Kuvio 1. Liikeidea (Kallio 1996, 42).

Liikeidean tulee sisältää uutta oivallusta kilpailijoihin nähden ja sen tulee elää vuosien ja markkinoiden mukaan. Vaikka liikeidea olisi kuinka hyvä tahansa, liikeidealla on samassa toimintaympäristössä rajallinen elinikänsä. Liikeideaa tulee kehittää. Vuosituhannen alussa liikeidean keskimääräinen elinkaari oli vielä noin kymmenen vuoden mittainen. (Rissanen 2001, 36). Nykyisin liikeidean elinkaari vaihtelee viiden ja seitsemän vuoden välillä.

Liikeidealla on sekä sisäinen että ulkoinen rooli. Liikeidean sisäiseksi rooliksi voidaan kutsua niitä perusteluja, joita yrittäjä joutuu miettimään selvittäessään ajatustensa loogisuutta ja yhteensopivuutta yrityksen tulevasta liikeideasta. Ulkoinen rooli taas muodostuu ympäristön paineesta, kuten ulkopuolisista sidosryhmistä, jotka yrittäjän on pystyttävä vakuuttamaan liikeidean toimivuudesta. Sidosryhmät vaativat loppuun saakka pohdittuja kokonaisuuksia, joilla on menestymisen mahdollisuus. (Sutinen 1996, 66).

2.1 Liikeidean lähteet

Liikeidean lähteet voidaan Mika Sutisen (1996, 72) mukaan jakaa omiin ja ostettuihin. Omiksi lähteiksi katsotaan liikeideat, joissa hyödynnetään omaa ammattitaitoa tai kokemusta, markkina-aukko sekä liikeideat, joiden lähteenä on vanhojen ideoiden soveltaminen tai kokonaan uusi keksintö, innovaatio. Ostettuja lähteitä ovat valmiin yrityksen ostaminen, franchising ja agentuuritoiminta sekä lisenssin ostaminen.

Suurin osa liikeideoista on saanut alkunsa työskentelystä toisen palveluksessa, jolloin on havaittu puute toisen liikeideassa tai huomattu, että toisen liikeideaa voi muokata parempaan suuntaan. Tällaisten liikeideoiden toteuttamisessa auttaa oma ammattitaito ja siihen liittyvä kokemustausta. (Sutinen 1996,73)

Liikeidean katsotaan perustuvan markkina-aukon täydentämiseen havaittaessa, että nykyisellä tarjonnalla on jokin tarve tyydyttämättä. Tarve voi ilmetä muun muassa uuden kohderyhmän löytymisestä. Markkinoille voi syntyä myös tyhjiö tarjonnan poistuessa esimerkiksi konkurssin myötä. Tällöin kyseisen markkina-aukon täydentäminen on luonnollista. (Sutinen 1996, 73-74).

Valmiin yrityksen ostaminen liikeidean löytämiseksi on helppo tapa. Ostettavalla yrityksellä on valmis liikeidea, asiakaskunta ja markkinaosuus. Toiminnan käynnistäminen on nopeaa ja toimintakonsepti on mietittynä. Toisaalta valmiin liikeidean ostamiseen tarvitaan pääomaan muita liikeidean lähteitä enemmän. (Meretniemi & Ylönen 2009, 21).

Tavaramerkin ja liikeidean luovuttaminen, franchising, on yritysoston tavoin helppo tapa löytää liikeidea. Franchising-toiminnassa liikeidea on valmiina ja franchisingin myöntäjä, franchisor, luovuttaa ketjun tavaramerkin käyttöoikeuden franchisingyrittäjälle. (Meretniemi & Ylönen 2009, 21).

Liikeidean lähteenä voi olla myös kopiointi. Liikeidea voidaan kopioida joko kotimaan tai ulkomaan markkinoilla olevasta mallista. Kopioinnin tulee kuitenkin tapahtua sallituissa rajoissa. Liikeidean kopioiminen on yleensä helppoa, mutta esimerkiksi liikeidean patentti voi rajoittaa liikeidean käyttöä. (Venture Cup 2010).

Liikeidean lähteenä voi olla myös ympäristön tarjoamat mahdollisuudet (Opetushallitus 2010)

- toimintaympäristön muutokset
- uuden teknologian mahdollistamat muutokset
- arvojen ja asenteiden asettamat muutokset
- asiakkaiden ongelmiin vastaaminen.

2.2 Liikeidean onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Mika Sutisen (1996, 71) mukaan liikeidean epäonnistuminen on helpompaa kuin onnistuminen. Tieteellistä tutkimusta liikeidean epäonnistumisesta ei ole tehty, mutta syitä on havaittavissa. Liikeidean epäonnistumisen syynä voivat olla yrittäjän tekemät väärät johtopäätökset tutkiessaan markkinoita. Väärät johtopäätökset johtuvat joko saadusta informaatiosta tai johtopäätökset tehdään olettamusten perusteella. Liikeidea epäonnistuu, jos asiakkaat eivät käyttäydykään oletetulla tavalla. (Sutinen 1996, 71).

Liikeidean kohtaloksi voi käydä liiallinen tai liian vähäinen erikoistuminen. Yrityksen erikoistuessa liikaa liikeidea ei kohtaa riittävästi asiakkaita. Uudistettaessa olemassa olevaa liikeideaa yrityksen on hyvä jättää vanhan liikeidean tavara- tai palveluryhmiä pois, vaikka nämä olisivatkin tuottavia. (Sutinen 1996, 72).

Hinta on tärkeä tekijä kaupanteossa. Liikeideaa suunniteltaessa hinnan merkitystä ei tule yli- eikä aliarvioida. Hinnan tulee perustua todellisiin kustannuksiin, jotta liikeidea ei kostaudu liian alhaisten hintojen takia. Hinta ei saa myöskään olla liian korkea, jotta yritys ei joudu epäsuosioon asiakkaiden keskuudessa. (Sutinen 1996, 72).

Liikeidean kehittämisessä tulee ajan merkitys ottaa huomioon. Hyvälläkin liikeidealla on rajallinen elinkaari, eikä liikeidea aina sovi nyky-yhteiskuntaan. Toisaalta voi myös käydä niin, ettei liikeidealla välttämättä ole vielä tilaa. (Sutinen 1996, 72).

3 Rahoitus

Ennen yrityksen perustamista yrittäjän on kartoitettava rahoitustarve. Rahoitustarvetta suunniteltaessa rahoituksen tulee kattaa aloitushankintojen lisäksi yrittäjän oma eläminen ja yritystoiminnan pyörittäminen 6-12 kuukautta aloittamisen jälkeen. Aloitushankinnoissa yrittäjän tulee huomioida muun muassa yrityksen rekisteröintimaksut ja osakeyhtiötä perustettaessa vähintään 2 500 euron alkupääoma. Yrityksen kaupparekisterin rekisteröintimaksut vaihtelevat yksityisen elinkeinonharjoittajan 75 eurosta ja avoimen ja kommandiittiyhtiön 180 eurosta osakeyhtiön 350 euroon. Rahoitusta suunniteltaessa on tärkeää ottaa huomioon myös yrityksen alkupääoman tarve. Alkupääomaa yritys tarvitsee laite- ja kalustohankintoihin sekä juokseviin menoihin eli käyttöpääomaksi. (Meretniemi & Ylönen 2009, 76; Patentti- ja rekisterihallitus 2010).

Rahoitustarpeen selvittämiseksi ja selkeyttämiseksi yrittäjä laatii rahoitussuunnitelman. Keskeisintä rahoitussuunnitelmassa on selvittää, paljonko rahaa tarvitaan sekä mistä ja millä hinnalla rahoitusta on saatavilla. Rahoitussuunnitelman yhteydessä tulee myös miettiä, riittävätkö rahat, mikä on vieraan pääoman tarve ja onko kyseisin yritystoiminnan aloittamiseen saatavissa avustuksia. (Suomen Yrittäjät 2010).

Yritys tarvitsee myös kannattavuuslaskelma. Kannattavuuslaskelma auttaa yritystä myyntitavoitteen asettamisen selkeyttämisessä. Tavoitetuloksi yrityksen tulee asettaa yrittäjän yksityiskäyttöön tuleva tulo eli rahamäärä, jonka yrittäjä tarvitsee vähintään kuukautta kohden elämiseen. Laskelmassa tulee ottaa huomioon kulut, joita yritystoiminnassa syntyy, vaikka myyntiä ei olisikaan. (Liiketoimintasuunnitelma ja yritys-laskelmat 2010; Ouluseutu yritys-palvelut 2010).

3.1 Rahoituslähteet

Yrityksen rahanlähteitä ovat tulorahoitus ja pääomarahoitus. Tulorahoitus on päivittäisestä yritystoiminnasta saatavien tulojen ja menojen erotus. Yrityksen

pääoma taas koostuu omasta ja vieraasta pääomasta. Vieras pääoma jakautuu vielä lyhyt- ja pitkäaikaiseen pääomaan. (Opetushallitus 2010).

Omistajien omat sijoitukset ja tulorahoitus ovat tärkeitä eriä yrityksen omassa rahoituksessa. Rahoitusta suunniteltaessa yrityksen kannattaa etsiä kaikki mahdolliset omarahoituksen lähteet. Yrityksen oman pääoman suuruus vaikuttaa jatkossa myös ulkopuolisen rahoituksen saantiin. Mitä suurempi on yrityksen oma pääoma, sitä helpompi on ulkoisen rahoituksen hankkiminen. Oman pääomaosuuden suuruus kertoo ulkopuoliselle rahoittajalle yrittäjän omasta uskosta liikeideaansa. (Työ- ja elinkeinokeskus 2009, 23).

Omaa pääomaa yritys voi kasvattaa yrittäjän omilla sijoituksilla yritykseen. Omat sijoitukset yritykseen voivat tapahtua koneiden tai muun käyttöomaisuuden muodossa. Yrityksen oman pääoman osuutta voidaan lisätä myös yrittäjän ystävien ja sukulaisten sijoituksilla yritykseen. Yrittäjän lähipiiriin tekemä sijoitus voi perustua esimerkiksi omistusosuutta vastaan tai pääoma voi olla lainattua pääomaa. Oman rahoituksen kasvattamista auttaa myös yhtiökumppaneiden löytäminen. Yhtiökumppaneiden myötä myös vastuu omasta rahoituksesta jakaantuu useammalle. (Työ- ja elinkeinokeskus 2009, 23; YritysHelsinki 2010).

Alkava yritys ei yleensä selviydy ilman ulkopuolista rahoitusta. Ulkopuolista rahoitusta yritys tarvitse erityisesti yrityksen alkuvaiheen toimintoihin ennen kuin yritys alkaa tehdä tulosta. Ulkopuolisen rahoituksen määrä on riippuvainen yrityksen liikeideasta, toimialasta ja yritykseen kohdistuvista riskeistä. Ulkopuolinen rahoitus eli vieras pääoma jaetaan lyhyt- ja pitkäaikaiseen pääomaan. Lyhytaikaiseksi vieraaksi pääomaksi luetaan muun muassa tavarantoimittajien antamat maksuajat (yritys ostaa laskulle), pankin luotollinen tili sekä vientiluotot. Pitkäaikaista vierasta pääomaa ovat esimerkiksi pankkilainat sekä rahoitus- ja vakuutusyhtiöiden yhtiöiden myöntämät luotot. Pankkilainoihin yritykseltä vaaditaan lähes aina vakuus. Vakuutena voi olla takaus tai reaaliomaisuus. Ilman vakuutta lainan korko nousee. Vakuutusyhtiöiden myöntämä rahoitus on pankkien kaltainen. (Työ- ja elinkeinokeskus 2009, 23; Meretniemi & Ylönen 2009, 78; Opetushallitus 2010).

3.2 Rahoitusyhtiöt

Yritys voi tyydyttää käyttöpääoman tarvettaan myyntisaatavien rahoittamisen eli factoring-rahoituksen avulla. Factoring-rahoituksessa yritys siirtää myyntisaatavansa rahoitusyhtiölle tämän myöntämän luoton vakuudeksi. Yritykselle tästä on etuna rahankierron nopeutuminen, eikä sen tarvitse huolehtia myyntisaamisten valvonnasta ja perinnästä. Factoring-rahoituksesta seuraa yritykselle ylimääräisiä kuluja, jotka yrityksen tulee ottaa rahoitussuunnittelussaan huomioon. (Passila 2009, 328; Sutinen 1996, 144).

Osamaksukaupan rahoitus auttaa myös yritystä saamaan asiakkaiden rahat yrityksen käyttöön nopeammin. Osamaksukaupan rahoituksessa yritys siirtää asiakkaiden kanssa tekemät osamaksusopimukset rahoitusyhtiölle, jolta yritys saa asiakkaalta saamatta olevan myyntihinnan. Rahoitusyhtiö ottaa tästä summasta omat kulunsa ja hoitaa perinnän asiakkaalta. (Sutinen 1996, 145).

Yritys voi välttää suuren pankkilainan ottamisen leasing-rahoituksen avulla. Leasing-rahoitus on pitkäaikaisten tuotantovälineiden vuokraamista. Aikaisintaan kolmen vuoden kuluttua rahoitussopimuksen alkamisesta yritys voi lunastaa kyseisen tuotantovälineen itselleen. Yritys voi tuolloin myös jatkaa vuokrasopimusta tai palauttaa vuokrattuna olleen tuotantovälineen. Leasing-rahoituksen myötä yritykselle vapautuu pääomaa muuhun käyttöön. (Sutinen 1996, 141-142).

3.3 Erityisrahoitus

Lainoja, takauksia, pääomasijoituksia ja vientitakuuta yrityksille tarjoaa Finnvera Oyj. Finnvera on Suomen valtion omistama erityisrahoituslaitos. Tavoitteina Finnveralla ovat muun muassa uuden aloittavan yritystoiminnan lisääminen, pk-yritysten muutostilanteiden rahoituksen mahdollistaminen sekä yritysten kasvun, kansainvälistymisen ja viennin edistäminen. Finnvera tarjoaa yritykselle lainarahoitusta perustamiseen, investointeihin, kasvuun ja kehittämiseen. Finnveran myöntämiä lainoja ovat muun muassa investointi- ja käyttöpääomalaina, kansainvälistymislaina, naisyrittäjälaina sekä pienlaina.

Yrityksen on myös mahdollista saada Finnveralta takaus vakuudeksi pankki-, rahoitusyhtiö- tai vakuutusyhtiöluotoille. Finnveran takaukset ovat muun muassa pientakaus, vientitakaus ja Finnvera-takaus. (Finnvera 2010).

Vuoden 2010 alusta toimineet elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset eli ELY-keskukset tukevat pk-yritysten perustamista, kasvua ja kehittymistä. Rahoituksen lisäksi tukeminen tapahtuu neuvonta-, koulutus- ja kehittämispalvelujen tarjonnan avulla. Alkavat yrittäjät saavat neuvoja yrityksen perustamiseen, apua liiketoiminnan arviointiin sekä koulutusta yritystoiminnan aloittamiseen ja hallintaan. Yritys voi saada ELY-keskusten rahoitusta kehittämishankkeiden rahoitukseen. Rahoitustuen suuruus riippuu hankkeen luonteesta. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus 2010).

Työvoimatoimistot voivat tukea uuden yritystoiminnan syntymistä ja henkilön työllistymistä starttirahan avulla. Starttirahalla turvataan yrittäjän toimeentulo yritystoiminnan vakiinnuttamiseen asti, kuitenkin enintään 18 kuukauden ajan. Starttiraha myönnetään, jos työ- ja elinkeinotoimisto katsoo yrittäjyyden olevan sopiva työllistymisvaihtoehto hakijalle. Starttirahan suuruus vuonna 2010 on 25,63 euroa päivää kohden. Starttirahan saaminen edellyttää yrittäjäkokemusta tai –koulutusta sekä mahdollisuuden kannattavaan liiketoimintaan. Tuen saamisen edellytyksenä on myös, ettei yritystoimintaa ole aloitettu ennen kuin starttirahan myöntämisestä tehdään päätös. (Työ- ja elinkeinotoimisto 2010).

4 Strategia

Yrityksen toiminnan jatkuvuuden taustalla on pitkän aikavälin suunnitelman, strategia. Yksinkertaisimmillaan strategian voidaan sanoa tarkoittavan yrityksen toiminnan juonta, jossa päähuomio kiinnittyy tulevaisuuteen ja yrityksen menestymiseen. Strategian voidaan sanoa olevan myös tie nykytilasta tulevaisuuteen. (Opetushallitus 2010).

Strategia-käsitettä voidaan tarkastella myös hieman laajemmin. Kamenskyn (2008, 19) mukaan strategia-käsitteen laaja-alaisuuden ja monitahoisuuden takia strategiaa ei kuvata yhdellä, lyhyellä määritelmällä. Kamensky jakaakin strategian kolmeen määritelmään:

1. Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.
2. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.
3. Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

Vanhala ym. (2002, 90) esittävät teoksessaan myös määritelmän strategialle hieman laajemmin. Tekijät esittävät erään tunnetuimmista strategia-käsitteistä Mintzbergin (1987) mukaan. Mintzbergin mielestä strategia voi tarkoittaa viittä eri asiaa:

1. suunnitelma
2. perushahmo tai -kuvio
3. positio
4. näkökulma
5. juoni.

Mintzbergin mukaan suunnitelma (1) on tietoisesti muodostettu toimintaratkaisu. Perushahmo tai -kuvio (2) on yrityksen liiketoiminnassa havaittu peruslinja. Positio (3) ilmaisee tiettyä asemaa toimintaympäristössä ja näkökulma (4) antaa

yrittäjällä tietyn tavan tarkastella tätä ympäristöä. Juonen (5) avulla yritys pyrkii johtamaan kilpailijoita harhaan tai parantamaan omaa kilpailuasemaansa. (Vanhala ym. 2006, 90).

Strategia on aidossa kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle välttämättömyys. Strategian avulla yritys pystyy kohdistamaan huomion oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, havaitsemaan muutokset ajoissa sekä tehostamaan resurssien oikeata kohdentamista. Näin yritys kykenee erottumaan kilpailijoista ja yritys pysyy mukana kilpailussa. (Kamensky 2008, 17-18).

Strategialle tulee asettaa realistisia ja haasteellisia tavoitteita, jotka asetetaan yrityksen eri osa-alueilla. Tavoitteet kannattaa jakaa taloudellisiin, ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden sekä kehittämistavoitteisiin. Taloudelliset tavoitteet sisältävät yrityksen kannattavuuden ja vakavaraisuuden. Ulkoinen tehokkuus koostuu suhteista muun muassa asiakkaisiin ja sisäinen tehokkuus kertoo laadusta ja tuotteen tai palvelun kiertonopeuksista. Asetettujen tavoitteiden saavuttamista tulee seurata ja mitata säännöllisin väliajoin. (Opetushallitus 2010).

Tavoitteiden asettamista on myös perusteltu. Tavoitteet antavat suunnan yrityksen henkilöstölle ja kannustavat heitä. Tavoitteet edistävät suunnittelua ja tämä tukee päämäärien asettelua. Lisäksi tavoitteet antavat selkeämmän perustan yrityksen toiminnan seurannalle ja arvioinnille yrityksen eri tasoilla. (Vanhala ym. 2002, 9).

4.1 Strategiatyö

Strategiatyön tarkoituksena on selvittää yrityksen missio, sekä yrityksen sisäinen tilanne ja toimintaympäristön tilanne. Strategiatyö kyseenalaistaa olemassa olevia asioita. Strategiatyön yhteydessä onkin tarpeen miettiä yrityksen omaa liiketoiminta-aluetta. Liiketoiminta-aluetta kyseenalaistettaessa yrityksen tulee kiinnittää huomiota asiakkaiden tarpeisiin, kilpailuun sekä yrityksen osaamiseen ja resursseihin. (Opetushallitus 2010).

Strategiatyössä liikutaan menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden välillä. Strategiatyön perustana on yrityksen liikeidea. Liikeidean pohjalta rakennetaan prosessi, jonka seurauksena yritys saa yhtenäisen näkemyksen toimintansa kehittamisestä. Strategiatyön ensimmäisessä osassa yritys päättää strategisista pyrkimyksistään, mitä yritys aikoo tehdä. Toisessa osassa yritys selvittää, miten yrityksen pyrkimykset toteutuvat. (Karlöf 2004, 33-34).

4.1.1 Missio

Missio on yrityksen niin sanottu elämäntehtävä. Visio, arvot ja toiminta-ajatus muodostavat yrityksen mission. (Opetushallitus 2010).

Vision avulla yritys pyrkii hahmottamaan toimialansa kehityssuunnan ja sen tavoitetilan, millaiseksi yrityksen halutaan kehittyvän. Vision voidaan sanoa oleva näkemys tulevast, yrityksen tavoitteiden ja päämäärien toteutumisen tulos pitkällä tähtäimellä. Visio sisältää määritelmiä liiketoiminnan laajuudesta, kasvusta, kilpailutilanteesta ja -eduista, sidosryhmäsuhteista sekä yrityskuvasta. (Pitkämäki 2000, 86; Opetushallitus 2010).

Vision hyödyt on jaettavissa kolmeen osaan. Visio ensiksi edesauttaa yrityksen tulevaisuuden menestystä. Visio on yksi liiketoiminnan tärkeimmistä ja vaikeimmista johtamisen välineistä ja se antaa suunnan yrityksen toiminnalle pitkäksi aikaa. Toiseksi visio konkretisoi yrityksen menestystoiveet pitkällä aikavälillä. Vision kolmas hyöty on strategian suunnittelun auttaminen. Visio auttaa strategian suunnittelussa muun muassa lisäämällä ymmärrystä ympäristömuutoksista, auttamalla valitsemaan kilpailustrategioita sekä kohdistamalla huomio oikeisiin ydinosaamisiin. (Kamensky 2008, 86).

Mission muodostamisen yhteydessä yritykselle on määriteltävä avainarvot. Arvot ohjaavat yrityksen jokapäiväistä käyttäytymistä ja ovat perusta yrityksen halutulle kulttuurille. (Lipiäinen 2000,51).

Mission kolmas osa on toiminta-ajatus, joka ilmaisee yrityksen perustarkoituksen ja vastaa kysymykseen, miksi yritys on olemassa. Hyvä toiminta-ajatus pystyy ohjaamaan yrityksen toimintaa, on selkeästi ilmaistu sekä

pysyvä. Jotta toiminta-ajatus ei rajoita yrityksen toimintaa, sen tulee olla riittävän laaja. Suppeakin toiminta-ajatus pystyy ohjaamaan yrityksen toimintaan, mutta se vanhenee yleensä nopeasti. (Kamensky 2008, 71; Opetushallitus 2010).

4.1.2 Yrityksen sisäinen tilanne ja toimintaympäristön tilanne

Yrityksen sisäisen tilanne ja toimintaympäristön tilanteen analysointi on strategiatyössä oleellista. Analysoinnin keskeisimpiä tavoitteita on saada perusta liiketoiminnan kehittämiseksi, yrityksen ja ympäristön tilan tuntemuksen lisääminen, analysointitaitojen kehittäminen sekä yrityksen yhteisen näkemyksen perustan luominen. (Opetushallitus 2010).

Strategian luomisen lähtökohtiin vaikuttavat yrityksen sisäinen tilanne sekä yrityksen kehitysnäkymät. Edellä mainitut muovaavat myös yrityksen mahdollisuuksia toteuttaa valittua strategiaa. Yrityksen sisäistä tilannetta voidaan tarkastella organisaatiosuunnasta sekä toimintokohtaisista että taloudellisista suunnista. Organisaatiosuuntaisessa tarkastelussa yritys kiinnittää huomiota muun muassa organisaation rakenteeseen, resursseihin ja osaamiseen. Toimintakohtaisessa tarkastelussa yrityksen tulee kiinnittää huomiota liiketoimintaketjun eri osiin, kuten tuotantoon ja markkinointiin. Taloudellisessa tarkastelussa yritys selvittää taloutensa tunnuslukuja muun muassa toiminnan laajuuden ja vakavaraisuuden kautta. (Opetushallitus 2010).

Yrityksen toimintaympäristöä tarkastellaan sekä yleisellä tasolla että yrityksen oman toiminnan tasolla. Yleisessä tarkastelussa huomioidaan poliittiset, taloudelliset ja ekologiset tilanteet sekä ympäröivä kehitys. Useimmiten yritykselle riittää suppeampi toimintaympäristön tarkastelu. Suppeammassa tarkastelussa yritys keskittää arviointinsa omiin tuotteisiin tai palveluihin, niiden kysyntää, kilpailijoihin, toimialaan sekä sidosryhmiinsä. (Opetushallitus 2010).

Yrityksen sisäisen tilanne ja toimintaympäristön tekijät yhdistyvät yrityksen kannalta hyödylliseksi kokoavassa analyysissä, synteessissä. Synteessin

tarkoituksena on tiivistää saatu tieto ja luoda kokonaisnäkemys. (Opetushallitus 2010).

4.1.3 SWOT-analyysi

Eräs esimerkki synteesisistä on nelikenttä- eli SWOT-analyysi. Analyysissä yritys tarkastelee omia vahvuuksiaan (strengths), heikkouksiaan (weaknesses), mahdollisuuksiaan (opportunities) ja uhkiaan (threats). SWOT-analyysissä yritys tarkastelee omaa olemassaoloaan sisäisten ja ulkoisten tekijöiden valossa. (Opetushallitus 2010).

Vahvuudet ja heikkoudet ovat sisäisiä tekijöitä, joihin yritys pystyy itse vaikuttamaan. Vahvuudet auttavat yritystä menestymään sekä toteuttamaan tavoitteensa ja päämääränsä heikkouksien estäessä yrityksen menestymistä. Vahvuuksien kuuluessa yrityksen ydinalueeseen muodostuu siitä yritykselle erityinen kilpailuetu. (Pitkämäki 2000, 79; Opetushallitus 2010).

Mahdollisuudet ja uhat ovat yrityksen vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolella olevia ulkoisia tekijöitä. Mahdollisuuksia hyväksikäyttämällä yritys voi kuitenkin menestyä entistä paremmin. Ympäristöarviointi osoittaa yritykselle sen uhkatekijät. Uhkien toteutuessa ne vaarantavat yrityksen menestymisen tai jopa olemassaolon. (Pitkämäki 2000, 79; Opetushallitus 2010).

Vahvuudet ja mahdollisuudet yhdessä luovat yrityksen mahdollisuudet toimialansa hallintaan ja yrityksen menestykseen. Yrityksen toimialan hallinnan ja yrityksen menestymisen esteenä taas ovat heikkoudet ja uhat yhdessä. Yritys voi hyödyntää vahvuksiensa avulla ulkoiset mahdollisuudet ja kääntää uhat yrityksen eduksi. Heikkouksillaan yritys taas mahdollistaa ulkoisten uhkien toteutumista. (Pitkämäki 2000, 80).

Vahvuuksien ja heikkouksien muuttaminen on toisinaan myös yrityksen strateginen valinta. Omat heikkoudet voivat olla yrityksen vahvuuksien vastakohtia eli tietoisia heikkouksia. Halpamyymälät ovat tästä esimerkki: yrityksen edullinen (kaukaisempi) sijainti mahdollistaa tuotteiden halvat hinnat,

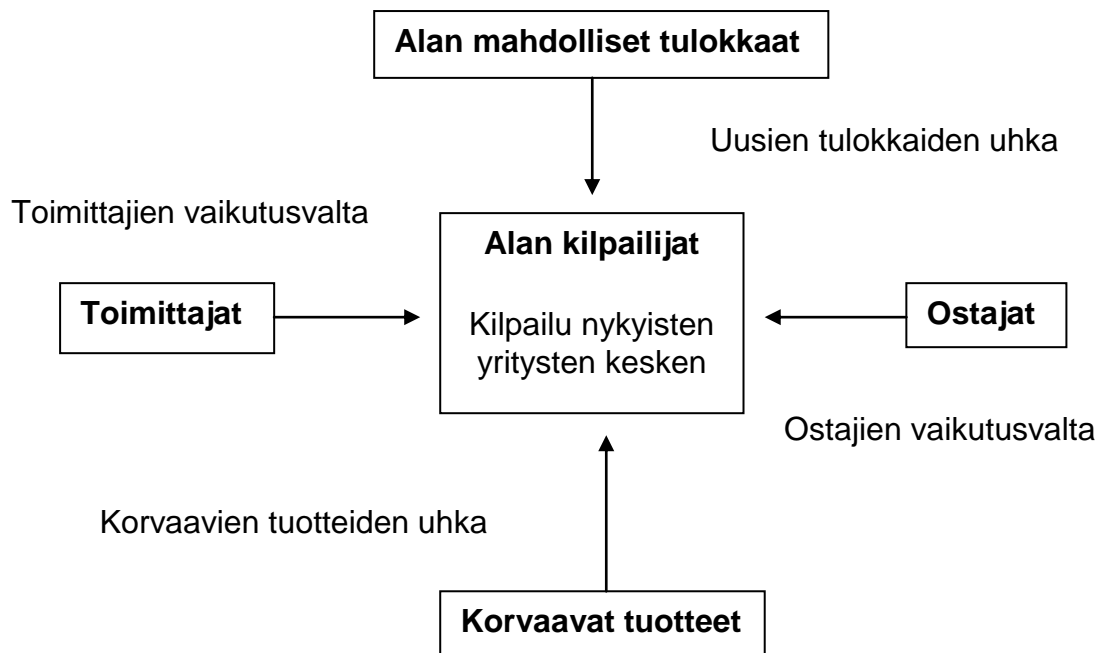
kun kalliimman liikepaikan hankinta heikentäisi yrityksen vahvuutta (halpoja hintoja). (Pitkämäki 2000, 85).

Hyvä SWOT-analyysi sisältää toimialan olennaiset menestymisen edellytykset. Yritys vertaa näitä menestymisen edellytyksiä omiin vahvuuksiinsa ja heikkouksiinsa. Analyysin yhteydessä yritys miettii omia mahdollisuuksiaan käyttää ympäristön tarjoamat mahdollisuudet menestymiseen sekä arvioi, onko yrityksellä ympäristön odottamia kykyjä. Yritys siis vertaa toimialan menestyedellytyksiä omaan osaamiseensa ja muuttaa edellytykset sisäisiksi vahvuuksikseen ja heikkouksikseen. Tämän johdosta sekä yrityksen toimintaympäristön ulkoiset tekijät että yrityksen sisäinen toiminta yhdistyvät. (Pitkämäki 200, 79).

SWOT-analyysi on osa strategiatyötä. Jos yritys ei vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien määrittelyn jälkeen tee johtopäätöksiä tai suunnittele jatkotoimenpiteitä, SWOT-analyysi jää puolitiehen. SWOT-analyysin jatkeeksi yrityksen kannattaa laatia käytännönläheinen toimenpidesuunnitelma. Yritys laatii toimenpidesuunnitelmansa siten, että siitä selviää konkreettiset toimenpiteet, näiden aloittamisajankohta sekä toimenpiteistä vastaava henkilö. (Lipiäinen 2000, 47; Opetushallitus 2010).

4.2 Strategian valinta: kilpailun perusstrategiat

Yritysten väliseen kilpailuun vaikuttaa viisi voimaa: kilpailijat, toimittajat, korvaavat tuotteet, ostajat sekä alan mahdolliset tulokkaat (kuvio 2). Näiden voimien kanssa toimittaessa yritys voi valita kilpailustrategiansa kolmesta menestyksellisestä perusstrategiasta. Perusstrategioiden avulla yrityksellä on mahdollista kilpailla muut yritykset pois samalta toimialalta. Yrityksen valitseman kilpailustrategian päämääränä onkin löytää asema, jossa yritys voi parhaiten puolustautua edellä mainittuja kilpailuvoimia vastaan. (Porter 1993, 24, 37).



Kuvio 2. Toimialan kilpailuun vaikuttavat tekijät (Porter 1993, 24).

Strategiaa valitessa yrityksen tulee löytää kilpailukykyinen toimintatapa. Strategiasta voidaankin tunnistaa kolme sisäisesti johdonmukaista kilpailun perusstrategiaa: kustannusjohtajuus, erikoistuminen eli differointi sekä keskittyminen. Näiden perusstrategioiden avulla yritys voi saavuttaa keskimääräistä paremman menestyksen. (Porter 1993, 58).

Kilpailuedun muihin alalla toimijoihin nähden yritys saavuttaa yhdistämällä valitsemaansa perusstrategian haluttuun kohdealueeseen (kuvio 3). Kohdealue voi olla joko laaja tai kapea. Laajalla kohdealueella yritys pyrkii strategian toteuttamiseen kustannusjohtajuuden tai differoinnin avulla. Yrityksen keskittymisstrategia taas kohdistuu kapealle kohdealueelle. (Porter 1985, 26-24).

KILPAILUETU

		Alhaiset kustannukset	Differointi
KILPAILUKENTTÄ	Laaja kohdealue	1.Kustannusjohtajuus	2.Differointi
	Kapea kohdealue	3A.Kustannuspainotteinen keskittymisstrategia	3B.Differointipainotteinen keskittymisstrategia

Kuvio 3. Kolme perusstrategiaa (Porter 1985, 25).

Kustannusjohtajuudella yritys pyrkii olemaan alansa ainoa alhaisin kustannuksin tuottava yritys. Tyypillinen kustannusjohtajuuden strategiakseen valitsema yritys omaa laajan kohdealueen ja palvelee monia tämän alueen osia, segmenttejä. Yritys pyrkii kustannusjohtajuuteen soveltamalla entisiä kokemuksiaan, seuraamalla kustannusten kehitystä ja minimoimalla kustannuksiaan. (Porter 1993, 58; Porter 1985, 27).

Kustannusjohtajuuden saavuttamiseksi yrityksen tulee pyrkiä yksinkertaiseen valmistukseen. Samantyyppisten tuotteiden laajan valikoiman ylläpito auttaa myös yritystä pitämään kustannuksia alhaalla. Jotta kustannusjohtajuuden saavuttaminen alun alkujaan olisi yritykselle mahdollista, markkinaosuuden tulee olla suhteellisen korkea. Yrityksellä tulee olla myös etulyöntiasema kilpailijoihin verrattuna muun muassa raaka-aineiden helppossa saannissa. (Porter 1993, 59).

Yrityksen toinen perusstrategia on yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun erikoistuminen, differointi. Differointistrategiassa yritys luo toimialalle jotain

ainutlaatuista. Yrityksen differoituminen on mahdollista esimerkiksi tuotesuunnitelun, teknologian, tuotemerkin tai asiakaspalvelun avulla. Vaikka yritys ei valitsekaan strategiakseen kustannusjohtajuutta, yritys ei saa jättää huomioimatta differoinnin aiheuttamia kustannuksia. (Porter 1993, 60-61).

Differoinnin myötä yritys voi nostaa tuotteidensa ja palveluidensa hintoja. Tuotemerkkioskollisuuden myötä asiakkaat eivät ole herkkiä hinnoille. Asiakkaiden tuotemerkkioskollisuus johtaa myös yrityksen mahdollisuuteen eristäytyä muusta kilpailusta. Differoinnin vähentäessä kilpailua vertailukelpoisia vaihtoehtoja ei ole asiakkaiden saatavilla ja asiakkaiden vaikutusvalta vähenee. (Porter 1993, 61).

Keskittymisstrategiassa yritys kohdistaa toimenpiteensä tiettyyn asiakasryhmään, tuotelinjan segmenttiin tai jollekin maantieteelliselle alueelle. Keskittymisstrategian tarkoituksena on palvella yrityksen valitsemaan kohdetta erityisen hyvin. Keskittymisen kohdistuessa asiakasryhmään yrityksen on tunnettava asiakkaiden tarpeet ja halut sekä pystyttävä tyydyttämään nämä tarkasti, kilpailijoita paremmin. (Porter 1993, 61-62).

Keskittymisstrategian valitessaan yrityksellä on kaksi vaihtoehtoa strategian toteuttamiseen: kustannuspainotteinen ja differointipainotteinen. Kustannuspainotteisessa keskittymisessä yritys pyrkii saavuttamaan kustannusedun määrittelemässään segmentissä. Differointipainotteisessa keskittymisessä yritys taas pyrkii noudattamaan erilaistumistaan segmentissään. (Porter 1985, 29).

4.3 Epäselvät strategiat

Strategiaa suunniteltaessa on hyvä kiinnittää huomiota itse strategian sisältöön, jotta se tulee selväksi sen toteuttajille. Matere ym. (2006) on koonnut teokseensa syitä, miksi strategiasta saattaa muodostus epäselvä.

Eräs syy, miksi strategia jää epäselväksi, on monimutkaisen strategian tiivistämättömyys. Suunniteltu strategia sisältää useita tavoitteita ja toimenpiteitä. Toteuttajan on näiden lukuisten tavoitteiden joukosta vaikea

päätellä, mitkä koskettavat hänen työtään. (Matere ym. 2006, 20). Strategia tulee tiivistää muutamaan lauseen, josta löytyvät keskeiset tavoitteet ja toimenpiteet näiden tavoitteiden saavuttamiseen. Tiivis strategia helpottaa myös toteuttamista ja onnistuminen on todennäköisempää.

Toisinaan yrityksen strategian eri osat kumoavat toisiaan. Tällainen strategia on sisäisesti ristiriitainen, eikä toteuttaja kykene näkemään, mitkä ovat toteutettavat tavoitteet. Sisäisesti ristiriitainen strategia johtuu usein laatijoiden toisistaan vaihtelevista näkemyksistä. (Matere ym. 2006, 20-21). Laatijoiden tuleekin suunnitella strategia kunnolla loppuun ennen kuin he lähtevät viestimään sitä toteuttajille.

Jos strategian laatijat eivät ole valmiita tekemään lopullista ratkaisua tärkeässä asiassa, siitä muodostuu monimielinen. Strategia luo toteuttajille mielikuvaa muutoksista ja uusien tavoitteiden suunnasta. Se ei ilmaise kuitenkaan selvästi, mistä on lopulta kysymys, ja tämä jättää perimmäiset päämäärät epäselviksi. Strategian jäädessä epäselväksi toteuttajat tulkitsevat sen tarkoituksen kukin omalla tavallaan tai jättävät epäselvän strategian kokonaan huomioimatta. (Matere ym. 2006, 21.)

Voittoa tavoittelemattoman yrityksen strategiasta voi muodostua liian yleismaailmallinen. Siitä ei käy ilmi, mitkä keskeisistä asioista lopulta koskevat organisaatiota. Laatijat luettelevat kaikki toimialan ongelmat. Todellisuudessa strategiassa tulee tuoda esille asiat, jotka toteuttajan tulisi huomioida työssään. Yleismaallisesta strategiasta muodostuu yritykselle niin sanottu ohjelmanjulistus, joka mahdollisesti innoittaa toteuttajaa, mutta josta ei kuitenkaan voi hakea tukea arkisissa työtilanteissa. (Matere ym. 2006, 21).

5 Yritysriskit

Yrity maailmassa riski tarkoittaa vahingon tai tappion uhkaa tai vaaraa. Yritysriskit voidaan yleisesti jakaa kuuteen eri ryhmään (Raatikainen 2004, 82)

- liikeriskit
- omaisuusvahingot
- rikokset
- keskeytys- ja riippuvuuvahingot
- vahingonkorvausvaatimukset ja
- henkilöriskit.

Yrityksen kannattavuus, toimitusten myöhästyminen, inflaatio sekä kilpailijoiden toiminta ovat yrityksen liikeriskejä. Omaisuusvahingot johtuvat luonnonolojen muutoksista sekä kalusto- ja liikevahingoista. Rikoksen riskeihin kuuluvat muun muassa varkaudet, kavallukset, ilkivalta ja sabotaasi. Yrityksen tulojen menetykset omasta tai tavarantoimittajasta johtuvista syistä sekä asiakkaan omaisuusvahingot johtavat yrityksen riskiin keskeytys- ja riippuvuusvahingoista. (Raatikainen 2004, 82).

Yritysriskeihin kuuluu myös vahingonkorvausvaatimukset sekä toiselle aiheutuneesta vahingosta että tuote- tai sopimusvastuusta. Tapaturmasta, avainhenkilöön (esimerkiksi itse yrittäjään) kohdistuvasta riskistä tai eläkkeelle siirtymisestä syntyy yritykselle henkilöriski. (Raatikainen 2004, 82).

Yrittäjät eivät ole aina tietoisia kaikista yritystoimintaan liittyvistä riskeistä. Hyvä keino yritystoiminnan riskien selvittämiseen on riskianalyysi. Riskianalyysissä eritellään yrityksen toiminnot ja selvitetään, kuinka riskialttiita nämä toiminnot ovat. Näiden pohjalta määritellään vahinkojen sattumisen todennäköisyys ja pohditaan keinoja, kuinka mahdollisilta vahingoilta voitaisiin välttyä. (Raatikainen 2004, 83).

Yritys pystyy suojautumaan sitä uhkaavilta riskeiltä. Suojautuminen on mahdollista välttämällä, pienentämällä, jakamalla tai siirtämällä riski tai jättämällä riski omalle vastuulle. (Raatikainen 2004, 85).

Riskin välttäminen on hyvä keino suojautua tappiolta. Suojautuminen onnistuu muun muassa välttämällä myyntiä maksuvaikeuksissa olevalla yritykselle. Yrityksen tulee miettiä yrityksen riskialttiita toimintoja ja pyrkiä niiden poistoon. Vahingon sattuessa vähäisiin menetyksiin pyritään riskiä pienentämällä. Yritys voi pienentää vahingon haittaa muun muassa varmuuskopioin, henkilöstön perehdyttämällä tai jo rakennusvaiheessa rakentamalla osastoittain mahdollisen tulipalon rajaamiseksi. (Raatikainen 2004, 85).

Vaihtoehtoisten tavarantoimittajien hankkiminen ja tuotantoyksiköiden sijoittaminen eri paikkakunnille on riskin jakamista. Tämä on toisinaan järkevä toimenpide. Yleisin esimerkki riskin siirtämisestä on riskialttiin kohteen vakuuttaminen vakuutusyhtiössä. Yrityksen on mahdollista antaa riskialtis toiminta jonkin toisen yrityksen tehtäväksi ja näin ollen siirtää oma riskinsä toiselle. (Raatikainen 2004, 85).

6 Liiketoimintasuunnitelman Tmi Ringa-Annika

6.1 Yrittäjän osaaminen ja tausta

Yrittäjä on koulutukseltaan kosmetologi. Parhaillaan hän syventää opintojaan muun muassa yrittäjyyttä tukevassa estenomikoulutuksessa. Alansa työkokemusta yrittäjä on kasvattanut tekemällä kosmetologin töitä opintojensa ohella.

Koulutus on antanut yrittäjälle vahvan pohjan ammatin harjoittamiseen. Myös oma aktiivisuus opintojen aikana tukee yrittäjän uskoa ja osaamista lähteä harjoittamaan omaa liiketoimintaa. Kosmetologin ammatti on palveluammatti, jossa tarvitaan sosiaalisuutta ja kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Nämä ominaisuudet löytyvät yrittäjältä. Kosmetologilta vaaditaan myös kärsivällisyyttä, keskittymiskykyä ja pitkäjänteisyyttä. Asiakaspalveluammatti vaatii yrittäjältä myös tilanteen tajuja asiakkaiden käsittelyssä. Kauneudenhoitoalalla yrittäjältä vaaditaan myös ajan hermolla oloa ja kiinnostusta itsensä kehittämiseen. Kauneudenhoitoalalla tarjontaa on paljon. Tästä johtuen alalle yrittäjäksi suuntaavan tulee olla valmis kilpailuun ja varautumaan siihen, että oman jalansijan saavuttaminen markkinoilla voi viedä aikaa.

Yrittäjän vahvuudeksi voidaan lukea oma kiinnostus hyvinvointiasioita kohtaan. Kun on itse kiinnostunut asiasta, jonka puolesta puhuu, asiakkaat on helpompi saada myös kiinnostumaan. Oma kiinnostus kasvattaa myös mielenkiintoa kehittää tietojaan ja taitojaan jatkossa. Vaikka yrittäjä onkin vastavalmistunut, hän on niin sanottu moniosaaja. Saamansa koulutuksen kautta hän on perehtynyt erikoishoitoihin, joita kaikilla kilpailijoilla ei ole tarjolla.

Eräänä heikkona puolena voitaneen mainita kokemattomuus yrittäjänä. Nykyisen koulutuksen ja yritystoiminnan pyörittämisen kautta tämä heikkous poistuu. Markkinointiosaaminen ja yrityksen taloudellisen tilan hoitaminen ovat yrittäjän kannalta asioita, joihin hänen tulee vielä panostaa. Käynnissä oleva koulutus antaa näillekin hyvän pohjan.

6.2 Liikeidea

Tmi Ringa-Annikan liikeideana on tarjota asiakkaille kokonaisvaltaista hyvinvointipalvelua nykyaikaisilla kosmetologipalveluilla. Yritys vastaa itsensä huolehtimisesta kiinnostuneiden asiakkaiden tarpeisiin.

Yritys tuottaa nykyaikaisia palveluja perus- ja erikoiskosmetologihoitoina, hemmotteluhoitoina ja asiakkaiden ehostamishoitoina. Asiakkaille tarjotaan hoitojen ohella hyvinvointiin vaikuttavia kotihoitovinkkejä niin arkipäiväisinä tekoina kuin hoitoinakin. Ajanmukaisten hoitojen taustalla ovat sekä yrittäjän kiinnostus pysyä alan kehityksessä mukana että hänen uusimmat tieto-taitonsa, trendit sekä laadukkaat tuotteet.

Yritys tarjoaa asiakkailleen erikoishoitoina muun muassa vartalon cocktail-hoidot sekä kynsien geelaukset. Lisäksi palveluvalikoimaan kuuluvat

- kasvohoidot (erikoishoitoina suklaakasvohoito ja AHA-karpalokuorinta)
- ripsi-/kulmamuuotoilut ja –värjäykset (erikoisuutena ripsi-istutukset)
- jalkahoidot (erikoishoitona spa-jalkahoito)
- käsihoidot
- epiladerm sokeroinnit
- hieronnat (erikoishierontana intilainen päähieronta)
- meikkaukset.

Yritys pyrkii auttamaan asiakasta saavuttamaan palvelujen käytöstä kokonaisvaltaisen hyödyn. Tavoitteena on, että asiakas saa käydessään hyvän mielen, hänen itsetuntonsa kohenee hyvän mielen myötä ja asiakas voi hyvin myös jatkossa. Asiakkaan tullessa kosmetologille hän saa tauon nykyisestä kiireisestä arjesta ja antaa aikaa itselleen. Jokaisella on oikeus hemmotteluun ja kosmetologi auttaa siinä. Kosmetologipalvelujen aikana asiakkaiden mielenkiinto omaan sisäiseen ja ulkoiseen hyvinvointiin pyritään herättämään. Asiakkaille tarjotaan vinkkejä kehonsa hoidosta ja ravitsemuksen vaikutuksesta.

Ulkoisen hyvinvoinnin ylläpitämisen tueksi yritys myy asiakkailleen Bernard Cassiere –sarjan tuotteita. Tuotevalikoimaan kuuluvat puhdistustuotteet,

kuorinnat, kasvonaamiot ja kasvovoiteet. Tuotevalikoimasa löytyy jokaiselle omansa käyttäjän tarpeiden mukaan. Sarja sisältää erilinjoi (mustikka, kaakao, sitruuna jne.), jotka muun muassa kosteuttavat, ravitsevat tai kirkastavat.

Yrityksen tarjoamat palvelut on suunnattu nuorekkaille, itsensä kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista kiinnostuneille henkilöille. Yrityksen ”ihanne asiakkaat” ovatkin iältään 16-35-vuotiaita, jotka panostavat itseensä pitkäkestoisesti. Todennäköisimmät asiakkaat ovat kuitenkin 25-35-vuotiaita, jotka tulevat kosmetologin perushoitoihin tai käyttävät kosmetologipalveluita tämän hetken trendien toteuttamiseen kertaluontoisesti. Tavoitteena on toki vakiinnuttaa nämä asiakkaat käyttämään yrittäjän tarjoamia muita hoitomuotoja myös jatkossa.

Yritys pyrkii saavuttamaan asiakkaansa nykyaikaisilla palveluilla ja laadukkailla tuotteilla. Tunnettavuuttaan yritys pyrkii lisäämään mainonnalla. Yrityksen mainonta keskittyy lehtimainontaan sekä sähköiseen mainontaan Internetin välityksellä. Yrityksen keskeinen sijainti keskustassa Eerikinkadulla auttaa asiakkaita löytämään yrityksen tarjoamat palvelut helpommin. Yrityksen tunnettavuutta auttaa lisäämään myös yhteistyö M&M-kuntotalon kanssa. Yhteistyön ansiosta yrityksen mainonta lisääntyy muun muassa kuntotalon asiakkaille jaettavissa lehdissä. Lisäksi kuntotalon asiakkaat saavat alennuksen käyttäessään Tmi Ringa-Annikan palveluja. Vastapainosesti yritys tarjoaa omille asiakkailleen M&M-kuntotalon tutustumistarjouksia. Yhteistyösopimuksen avulla yrityksen on todennäköistä saavuttaa enemmän tavoittelemiansa kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista kiinnostuneita asiakkaita.

6.3 Markkinat ja kilpailijat

Kosmetologipalvelujen käyttö lähtee asiakkaan omista tarpeista ja halusta kohentaa hyvinvointiaan. Asiakas, joka kaipaa aikaa itselleen ja haluaa huolehtia itsestään, tulee käyttämään tarjolla olevia kosmetologipalveluja.

Asiakkaat hakeutuvat joko itse palveluun tai heidät houkutellaan palvelujen pariin mainonnan keinoin. Asiakkaita palvellaan asiakaslähtöisesti ja

ammattitaidolla. Jokainen tyytyväinen asiakas on yritykselle positiivista mainosta hänen kertoessa käynnistään ystävilleen ja tuttavilleen. Tällaisella mainonnalla yritys pyrkii laajentamaan asiakaskuntaansa.

Kauneudenhoitoalalla on havaittavissa kausivaihteluita: kesät ovat talvia kiireisempiä. Kesäaikaan asiakkaat hakeutuvat aktiivisemmin itse käyttämään palveluja ja heille on helppo tarjota lisäpalveluja. Talviaikaan markkinointiin tulee panostaa enemmän. Taantumana aikana on mahdollista, että asiakkaat karsivat ensin muun muassa kauneusalan palveluista. Asiakkaat kulkevat myös ajan trendien mukaan. Kyseisellä hetkellä vaikuttavat trendit työllistävät eniten. Trendien mukaan ajoitettujen tarjoustensa avulla yrityksen on mahdollista kasvattaa myyntiään.

Kauneudenhoitoalalla on paljon tarjontaa Turun alueella. Alkuvaiheessa olevan yrityksen kilpailijoiksi voidaan lukea muun muassa isot ketju ja kylpylät. Yrityksen potentiaaliset asiakkaat ajautuvat isojen ketjujen asiakkaiksi pääosin näiden nimen tunnettavuuden takia. Nimeen luotetaan laadusta tietämättä. Kylpylät ja spa-hoitolat lukeutuvat kilpailijoiksi niiden tarjoamien erikoishoitosten vuoksi. Resursseista johtuen Tmi Ringa-Annikalla ei ole mahdollisuutta tarjota samoja erikoispalveluja.

Suurin osa kauneudenhoitoalalla toimivista yrityksistä tarjoaa asiakkailleen perushoitoja. Tmi Ringa-Annika tarjoaa näiden lisäksi muun muassa erilaisia vartalohoitoja ja sokerointeja. Yritys tarjoaa asiakkailleen samassa suuruusluokassa olevia kilpailijoita laajemman palveluvalikoiman saman katon alta.

6.4 SWOT-analyysi

Yrityksestä itsestä johtuvat tekijät:

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> - sijainti - käytössä uusimmat tiedot ja taidot - kilpailukykyiset hinnat - kuukausitarjoukset - yhteistyökumppanit - asiakaslähtöinen ja asiantunteva palvelu 	<ul style="list-style-type: none"> - yrittäjäyyskokemuksen puute - yksi työntekijä

Ulkoiset tekijät:

MAHDOLLISUUSET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> - asiakkaiden kiinnostuksen lisääntyminen itsestään huolehtimiseen → työmäärän lisääntyminen, lisätyövoiman hankinta 	<ul style="list-style-type: none"> - kilpailu kovaa Turun alueella - taantuma - asiakkaiden uskollisuus kosmetologiaan kohtaan - nettimyynnin lisääntyminen

Yrityksen vahvuuksiin lukeutuu sen keskeinen sijainti Turun keskustassa. Yrityksen on helppo saavuttaa asiakkaat keskusta-alueella. Keskeinen sijainti johtaa myös siihen, että ohikulkijat löytävät yrityksen ja mahdollisesti poikkeavat sisälle ja kiinnostuvat yrityksen tarjoamista palveluista.

Yrittäjä on vastavalmistunut kosmetologi, jolla on käytössään alan uusimmat tiedot ja taidot sekä käsitys nykyajan trendeistä. Yrittäjä seuraa myös trendien ja tieto-aidon kehitystä sekä on kiinnostunut itsensä kouluttamisesta. Tämä takaa yrityksen tarjoamin palvelujen ajan hengessä pysymisen unohtamatta perushoitoja.

Yritys tarjoaa asiakkailleen kilpailukykyiset hinnat, jotka ovat hieman Turun alueen keskiarvoa alemmat. Asiakkaille tarjotaan myös kuukausittain eri palveluja tarjoushinnoin. M&M-yhteistyökumppanin avulla yritys pystyy kasvattamaan asiakkaiden kiinnostusta ja saavuttamaan laajemman asiakaskunnan. Yrityksen vahvuuksiin kuuluu myös asiakaslähtöisen ja asiakkaan tarpeisiin vastaavan palvelukokonaisuuden luominen.

Yrityksen heikko puoli on yrittäjän kokemuksen puute. Yritys on toiminut vasta vähän aikaan eivätkä kaikki yrittäjyyteen kuuluvat velvoitteet ole vielä rutinoituneet. Kysynnän ollessa suuri yrityksen heikkoudeksi nousee työntekijöiden vähyys. Kosmetologipalveluita tarjoaa vain yksi työntekijä, joka ei luonnollisesti voi vastata kaikkeen kysyntään lyhyellä aikavälillä.

Yrityksen on mahdollista kasvattaa jatkossa myyntiä yhteiskunnan trendien kehityksen mukaan. On todennäköistä, että ajan myötä ihmisten kiinnostus omaa sisäistä ja ulkoista hyvinvointia kohtaan kasvaa. Tämä lisää kosmetologipalvelujen käyttöä, mikä kasvattavaa yrittäjän työmäärää. Työmäärän lisääntyessä yrittäjän on mahdollisuus palkata lisätyövoimaa sen vaikuttamatta yrittäjän omaan tuloon.

Yrityksen uhkatekijöitä ovat muun muassa kilpailu ja taantuma. Kilpailun lisääntyessä jokainen yritys pyrkii erikoistumaan, eikä erikoistumismahdollisuuksia ole rajattomasti. Tämä johtaa siihen, että useammat yritykset tarjoavat asiakkailleen samoja palveluja. Tämän hetkinen erikoisuus ei välttämättä ole kilpailun lisääntyessä enää yrityksen kilpailuetu. Taantuma vähentää yrityksen palveluja käyttäviä asiakkaita. Taantumana aikana ihmiset karsivat ensin ammattilaisten tarjoamista kauneudenhoitopalveluista ja niiden aiheuttamista kuluista.

Ihmisten uskollisuus omaa vakiokosmetologiaan kohtaan muodostaa yrityksen uhkatekijän. Kun kosmetologin jo löytäneitä mahdollisia asiakkaita yritys ei pysty saavuttamaan, sen tulee keskittyä niihin potentiaalisiin asiakkaisiin, jotka eivät ole löytäneet itselleen kosmetologia.

Nettimyynnin lisääntymisestä muodostuu myös uhka. Nettikaupat tarjoavat kosmetologitarvikkeita kosmetologilla käyntiä halvemmalla hinnalla. Tämä houkuttelee asiakkaita hankkimaan tarvitsemansa Internetistä. Nettikauppojen tarjoama laatu ei kuitenkaan välttämättä vastaa kosmetologin tarjoamaan laatua ja nettikauppojen tarjonta voi aiheuttaa suurempaakin haittaa käyttäjälleen.

6.5 Riskianalyysi

Riskianalyysiin (taulukko 1) on koottu yritysriskejä, jotka voivat uhata tai vaarantaa Tmi Ringa-Annikan yritystoiminnan. Yrityksen kannalta riskit on jaettu liikeriskeihin, omaisuusvahinkoihin, rikoksiin ja henkilöriskeihin.

Liikeriskeihin kuuluvat kysynnän vaihtelu, kilpailijoiden toiminta, kustannusten nousu sekä henkilöstön ammattitaito. Palvelujen kysynnän vaihteluun yritys pystyy varautumaan lisäämällä omaa näkyvyyttään ja mainontaa. Yrityksen kysyntä pyritään pitämään vakaana kuukausittain vaihtuvilla tarjouksilla ja lehtimainonnalla sekä osallistumalla kauneudenhoitoalan tapahtumiin.

Kilpailijoiden toimintaan ja kustannusten nousuun yritys pystyy varautumaan vain seuraamalla, mitä yrityksen ympärillä tapahtuu. Yrityksen ollessa markkinatilanteen tasalla, sillä on mahdollisuus nopeaan reagointiin ympäristön muuttuessa. Henkilöstön ammattitaito voi muodostaa myös yritykselle liikeriskin. Jos henkilöstö ei ole ammattitaitoinen, se vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen, heidän käynteihinsä ja sitä kautta yrityksen tulokseen. Kouluttautumisten avulla yrityksellä on mahdollisuus välttää tämä liikeriskin.

Omaisuusvahingoista yritystä voi kohdata tulipalon uhka. Yritys voi varautua tulipalon ennalta ehkäisyyn sammutusvälinein ja palovaroittimin. Tulipalon aiheuttaman vahingon varalta yrityksellä on suojanaan vakuutus, joka korvaa tulipalosta mahdollisesti aiheutuvat omaisuusvahingot.

Yritystä uhkaaviin rikosriskeihin lukeutuvat murrot ja ilkivallat. Yrityksen toimitilan kiinteistö on joutunut aikaisemmin murtojen kohteeksi ja tulevaisuudessa yritys pyrkii välttämään riskin hälytysjärjestelmän avulla.

Murroilta ja ilkivalloilta yritys pystyy suojautumaan vakuutuksella, joka tarvittaessa kattaa rikoksesta aiheutuneita vahinkoja.

Henkilöriskien osalta yritystä voi kohdata yrittäjän tapaturma tai vakava sairastuminen. Tapaturmia yrittäjä voi ehkäistä huolellisuudella ja vahingon sattuessa suojana on vakuutus. Vakuutus on yrittäjän turvana myös vakavan sairastumisen vaikuttaessa työntekoon.

Taulukko 1. Tmi Ringa-Annikan riskianalyysi.

RISKI	TOIMENPIDE	SUOJAUTUMINEN
-------	------------	---------------

Liikeriski		
palvelujen kysynnän vaihtelu	näkyvyyden lisääminen, mainonnan lisäys	
kilpailijoiden toiminta	seuranta	
kustannusten nousu	seuranta	
henkilöstön ammattitaito	koulutus	

Omaisuu vahinko		
tulipalo	sammutusvälineet, palovaroitin	vakuutus

Rikos		
murto	hälytysjärjestelmä	vakuutus
ilkivalta	hälytysjärjestelmä	vakuutus

Henkilöriski		
tapaturma	huolellisuus	vakuutus
vakava sairastuminen		vakuutus

6.6 Tulevaisuuden tavoitteet

Yrityksen tavoitteet ovat

- kanta-asiakkuuksien hankkiminen
- markkina-aseman vakiinnuttaminen
- työvoiman lisääminen
- kouluttautuminen
- brändin luominen.

Yrityksen ensisijaisena tavoitteena on pitkäaikaisten asiakassuhteiden luominen. Pitkäaikaisuus on merkki asiakkaiden tyytyväisyydestä tarjottuihin palveluihin. Näiden kanta-asiakkaiden avulla yrityksen on mahdollista laajentaa asiakaskuntaansa kanta-asiakkaiden ystäviin ja tuttaviiin. Yrityksen parasta mainontaa ovat tyytyväiset asiakkaat, jotka kertovat saamastaan palvelusta eteenpäin. Yritys tavoittelee tällaista markkinointia ja sitä kautta kasvavaa asiakaskuntaa.

Asiakaskunnan kasvaminen ja myynnin lisääntyminen ovat merkki markkina-aseman vakiintumisesta. Oman paikkansa vakiinnuttaminen alalla, jossa on paljon tarjontaa, ei tapahdu hetkessä. Yrittäjän panostaminen työhönsä ja usko menestymiseen ovat kuitenkin hyvä alku tälle. Yritystoiminnan vakaa pohja mahdollistaa yritystoiminnan laajentumisen. Tavoitteena on kysynnän lisääntyessä hankkia lisää työvoimaa kannattavuuden jatkuvuuden ylläpitämiseksi.

Tavoitteena on myös toimia ajan trendien mukaan. Trendien mukana pysyminen mahdollistaa alan kilpailussa mukana pysymisen. Jotta tavoite toteutuu, yrittäjän on panostettava omaan kouluttautumiseen.

Pitkäntähtäimen tavoitteena on tietynlaisen brändin luominen. Kun pohja on tehty kunnolla kuntoon, asiakkaat ovat tyytyväisiä ja yritystoimintaan on panostettu, yrityksen nimen on mahdollista olla ihmisten tietoisuudessa. Pelkkä ihmisten tietoisuudessa olo ei ole takuu onnistuneesta brändistä. Onnistuneen brändin taustalla on myös ihmisten mieliin nouseva positiivinen mielikuva

yrittäjän nimen kuullessaan. Positiivinen mielikuva johtaa taas haluun tulla palvelun käyttäjäksi.

Yrittäjällä on myös henkilökohtaisia tavoitteita yritystoiminnan rinnalle. Henkilökohtaisia tavoitteita ovat

- liiketoiminnan laajentaminen maahantuontiin
- kouluttaminen.

Yrityksen taloudellisen tilanteen ollessa otollinen tavoitteena on laajentaa liiketoimintaa maahantuontiin. Maahantuonnin rinnalla tavoitteena on maahantuontikouluttaminen, johon yrittäjä käyttäisi aikaa pari päivää viikossa. Tämän myötä viikoittainen työskentely hoitojen parissa vähenisi. Lisääntynyt työvoima kattaisi kuitenkin yrittäjän oman hoitopanoksen vähentymisen.

6.7 Strategian valinta ja toteutustavat

Yritys pyrkii lisäämään kilpailukykyään markkinoilla differoinnin eli erikoistumisen avulla. Differoinnin onnistuessa yrityksen on mahdollista kilpailla muita toimijoita pois alalta. Oman menestyksen kasvattamisen rinnalla tavoitteena onkin kilpailun vähentäminen.

Yritys toteuttaa strategiaansa tarjoamansa palvelun avulla. Tarjottava palvelu on myös yrityksen differointikeino. Yrityksen palvelutarjonnassa on erikoisuutena muun muassa kynsigeelaukset, vartalon cocktail-hoidot sekä ripsi-istutukset. Näiden palveluiden avulla yritys luo oman erikoisuutensa kilpailijoihin nähden, joka mahdollistaa kilpailijoiden kilpailemisen pois alalta.

Strategian toteuttamisessa yritystä tukee markkinointi. Markkinoinnin pääpaino on kuukausittain vaihtuvissa tarjouksissa sekä yhteistyössä M&M-kuntotalon kanssa. Yhteistyösopimuksen avulla yritys pyrkii laajentamaan näkyvyyttään. Kuukausittaiset tarjoukset luovat yritykselle myös differointikeinon, sillä harvat kilpailijat hyödyntävät vaihtuvia tarjouksia. Markkinoinnin ohella strategian toteuttamisessa yritystä auttaa ammattitaito ja korkealaatuiset tuotteet. Ne luovat omalta osaltaan yrityksen eroavuutta kilpailijoista.

Yrityksen visiona ja pitkän tähtäimen tavoitteena tulevaisuudessa on brändin luominen. Differointi tukee yritystä tämän tavoitteen saavuttamisessa. Brändin luominen onnistuu tarjoamalla asiakkaille kilpailijoista eroavaa palvelua ja muodostamalla tyytyväisen asiakaskunnan. Perus- ja erikoishoidoilla yritys saavuttaa oman asiakaskuntansa, joka takaa yrityksen pysymisen kilpailussa mukana.

Erikoistumisella yritys pärjää markkinoilla, onnistuu toteuttamaan visiotaan ja saavuttamaan tavoitteitaan. Tavoitteiden ja vision mukaan yritykselle on selkeä näkemys siitä, mitä se haluaa olla ja mitä se haluaa saavuttaa aina kanta-asiakkuuksista brändin luomiseen. Selkeät ja määritellyt tavoitteet tukevat strategian toteuttamista: yksi saavutettu tavoite on merkki differoinnin onnistumisesta. Strategiaa toteutetaan vaiheittain ja asetetut tavoitteet muodostavat toteuttamisen etenemisaskeleet. Toteuttaminen aloitetaan siis kanta-asiakkuuksien hankkimisesta. Tämän onnistuttua yritys pyrkii markkina- asemansa vakiinnuttamiseen, työvoiman vakiinnuttamiseen ja muiden tavoitteiden toteuttamiseen yksi kerrallaan.

Differointistrategian onnistumisen taustalla on asiakaslähtöisyys ja palvelujen sovittaminen asiakkaiden toiveisiin ja tarpeisiin. Palvelujen tuottaminen yrityksessä lähtee asiakkaiden tarpeiden kuuntelemisesta, jonka pohjalta rakennetaan asiakkaalle sopiva hoitomuoto. Asiakaslähtöisyys huomioidaan myös asiakkaille annettavien hoitovinkeillä, joka muodostaa myös yritykselle differointikeinon.

6.8 Taloudelliset laskelmat

Tmi Ringa-Annikan taloudellisia laskelmia tarkastellaan rahoituslaskelman, kannattavuuslaskelman ja tulosbudjetin avulla. Vuokramenot, kalustehankinnat ja markkinointikulut jaetaan laskelmissa puoliiksi. Näin ollen laskelmiin saadaan Tmi Ringa-Annikan toimintaan tarvittavat rahamäärät. Laskelmissa käytettävät rahamäärät ovat suuntaa antavia ja pyöristettyjä. Laskelmien avulla on tarkoitus selkeyttää yrittäjälle itselleen rahan tarve ja lähteet sekä se, minkälaista tulosta yritystoiminnalla lähdetään tavoittelemaan.

Rahoituslaskelma

Rahoituslaskelman avulla yrittäjä selvittää itselleen ja mahdollisille rahoittajilleen rahoituksen tarpeen ja rahoituksen lähteet. Rahoituksen tarpeen muodostavat investoinnit, kolmeksi kuukaudeksi varattava käyttöpääoma sekä vaihto- ja rahoitusomaisuus.

Yrityksen investointeihin kuuluvat aineettomat hyödykkeet, joihin sisältyy yrityksen kaupparekisterin rekisteröintimaksu. Kone- ja kalustoinvestoinneissa rahoitusta tarvitaan muun muassa toimitilan kalusteisiin sekä kosmetologin kalustohankintoihin. Myös liikeirtaimisto kuuluu investointeihin. Tmi Ringa-Annikalla liikeirtaimisto-osuus ei kuitenkaan vaadi suuria investointimenoja toisin kuin kosmetologin toimintaan hankittava kalusto.

Yritys varautuu rahoituksen tarvetta arvioitaessa kolmen kuukauden käyttöpääoman tarpeeseen. Käyttöpääomaa yritys tarvitsee alkumainontaan sekä toimitila- ja leasing-vuokriin. Leasing-vuokra kohdistuu kosmetologin hoitotuoliin sekä vapozone-kasvohoitolaitteeseen. Leasing-sopimus keventää yritykseen kohdistuvien alkuinvestointien suuruutta. Leasingin ansiosta yrityksen ei tarvitse maksaa koko kauppahintaa kerralla vaan yritys maksaa laitteesta vuokraa seuraavat kolme vuotta, jonka jälkeen sillä on mahdollisuus lunastaa kyseiset laitteet itselleen. Yrityksen alkumainonta koostuu viikoittaisista lehtimainoksista sekä pienten mainoslehtien kopiointikuluista.

Alkuvarasto muodostaa yrityksen vaihto- ja rahoitusomaisuuden tarpeen. Alkuvaraston suuruus muodostuu myytäväksi tarkoitetuista tuotteista sekä tarjotun palvelun käyttöön varatuista tuotteista.

Kauneudenhoitoala on rahoittajien kannalta epävakaa ala, joten ulkopuolista rahoitusta lainan tai tukien muodossa yrityksellä ei ollut mahdollisuutta saada. Rahoituksen lähteet muodostuvatkin omasta pääomasta. Oma pääoma koostuu yrittäjän omista sijoituksista sekä rahallisessa muodossa että laitesijoituksina. Myös yrittäjän sukulaiset ovat osallistuneet yritystoiminnan rahoitukseen vastineetta. Yritystoiminnan käynnistyessä yritys pyrkii kasvattamaan rahoituksen lähteitään, jotta kaikki investoinnit saataisiin katettua.

RAHOITUKSEN TARVE			
Investoinnit	Aineettomat hyödykkeet	perustamismenot	75
	Koneet ja kalusto	kalusteet	300
		kassakone	100
		kynsipöytä	300
		hoitotuoli	2 500
		vapozone	300
		hoitajan tuolit	100
	Liikeirtaimisto	toimistotarvikkeet	10
		muut	20
Käyttöpääoma 3 kk		alkumainonta	150
	Vuokrat	toimitilavuokra	1 500
		leasing	225
Vaihto- ja rahoitus- omaisuus		alkuvarasto	2 500

Rahoituksen tarve yhteensä	8 080
-----------------------------------	--------------

RAHOITUKSEN LÄHTEET		
Oma pääoma	omat sijoitukset	2 000
	omat laitteet	900
	muut sijoitukset	2 000

Rahoituksen lähteet yhteensä	4 900
-------------------------------------	--------------

Kannattavuuslaskelma

Kannattavuuslaskelma alkaa tavoitetuloksen asettamisesta. Tavoitetulokseksi asetetaan rahamäärä, jonka yrittäjä tarvitsee kuukausittain yritystoiminnasta omaan käyttöönsä. Tämä rahamäärä katsotaan yrittäjän palkaksi työstään. Tmi Ringa-Annikalta osalta oman käytön osuus pyritään pitämään mahdollisimman alhaisena, jotta kokonaisynti olisi mahdollista saavuttaa yrittäjän oman toimeentulon liikaa vaarantumatta.

Kiinteät kulut muodostavat kannattavuuslaskelmassa erän, joka pysyy kuukausittain samana riippumatta palveluiden tai tuotteiden myynnistä. Yrityksen osalta kiinteät kulut muodostuvat vakuutusmaksuista, toimitila- ja leasing-vuokrista sekä puhelin- ja markkinointikuluista.

Kannattavuuslaskelmassa huomioidaan myös yrityksen ainehankintoihin tarvittavat menoerät sekä valtiolle tilitettävän arvonlisäveron suuruus. Laskelman avulla yritykselle määräytyy kuukausittainen ja vuotuinen kokonaisyntin tarve, jotta yrittäjä saa kulut ja omaan käyttöön suunnitellut otot katettua. Tämän hetkisen yritystilanteen perusteella laskelmoitu kokonaisyntitarve on saavutettavissa.

	kuukaudessa	vuodessa
TAVOITETULOS	500	6 000
verot	50	600
poistot	60	750
KÄYTTÖKATETARVE	610	7 350
YEL-vakuutus	80	960
muut vakuutukset	35	420
toimitilavuokra	500	6 000
leasing	75	900
puhelinkulut	10	60
markkinointikulut	50	600
KIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ	750	8 940
MYYNTIKATETARVE	1360	16 290
ostot	120	1 440
LIIKETULOS	1480	17 730
alv	330	3970
KOKONAISMYYNTI	1810	21 700

Tulosbudjetti 2011-2013

Liiketoiminnan kokonaistuotot muodostuvat palveluiden ja oheistuotteiden myynneistä. Tulosbudjetissa huomioidaan myös liiketoiminnan muuttuvat ja kiinteät kustannukset. Muuttuvat kustannukset muodostuvat yrityksen aine- ja tarvikeostoista, jotka vaihtelevat kuukausittain kysynnän mukaan. Kiinteät kustannukset muodostuvat kuukausittaisista vakiomenoeristä, kuten vakuutuksista, vuokrista ja markkinointikuluista. Kalustohankinnoistaan yritys voi poistojen yhteydessä vähentää kysipöydän, hoitotuolin ja vapozonelaitteen.

Menojen vähennyksen jälkeen yritykselle saadaan vuotuinen liiketulos. Ensimmäisen kahden toimintavuoden aikana liiketulos on alhainen, koska

yrittäjän työpanos ei ole kokopäiväistä. Vuonna 2013 Tmi Ringa-Annika pyrkii liike tuloksen nostoon toiminnan vakiinnuttamisen ja oman työpanoksen lisääntymisen myötä.

	2011	2012	2013
Liikevaihto	21 700	25 00	34 000
+ liiketoiminnan muut tuotot	1 200	1 000	1 800
= Liiketoiminnan tuotot yhteensä	22 900	26 000	35 800
- liiketoiminnan muuttuvat kustannukset	1 500	2 000	2 500
= Myyntikate	21 400	24 000	33 300
- liiketoiminnan kiinteät kustannukset	9 300	9 300	9 300
= Käyttökate	12 100	14 700	24 000
- poistot	750	750	750
= Liiketulos	11 350	13 950	23 250
= Nettotulos	11 350	13 950	23 250
+ satunnaiset tuotot	0	0	0
- satunnaiset kulut	0	0	0
= Kokonaistulos	11 350	13 950	23 250

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia Tmi Ringa-Annikalle liiketoimintasuunnitelma. Lisäksi tarkoituksena oli tarkastella lähemmin liikeideaa, yritykseen kohdistuvia riskejä, rahoituslähteitä sekä strategian osia ja sen rakentumista. Opinnäytetyön pääpaino oli liiketoimintasuunnitelmaosassa, jossa oli mukana yrityksen toimintaan liittyviä laskelmia.

Teoriaosassa käsitelin liikeidean syntyä, riskejä, liiketoimintasuunnitelman kohteena olevan alan mahdollisia rahoitusvaihtoehtoja sekä strategian muodostumista. Näiden avaamisen tarkoituksena oli herättää liiketoimintasuunnitelman laatijan pohtimaan syvemmin, mitä kaikkea nämä käsitteet voivat sisältää. Teoriaosassa käsiteltävät asiat valitsin, koska koin niiden olevia oleellista tietoa aloittavalle yrittäjälle.

Teoriaosan jatkeeksi laadin Hius & Kauneus RB, roccabella-fi -yrityksen toiselle yrittäjälle liiketoimintasuunnitelman. Yrittäjä toimii toiminimellä Tmi Ringa-Annika. Toivon, että työstä on hyötyä Tmi Ringa-Annikalle ainakin tavoitteiden saavuttamisen suhteen. Alalle on hankala saada ulkopuolista rahoitusta yrityksen alkuvaiheessa alalla vallitsevan suuren tarjonnan vuoksi. Tästä johtuen rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat ovat yrittäjälle itselle ohjenuorana. Tulosbudjetti toimii yrittäjälle toiminnan taloudellisena tavoitteena. Yrityksen tulevaisuuden tavoitteet ja kysynnän lisäämisen tavoittelukeinot on nyt listattu yhteen. Näin kaikki on konkreettisempaa ja kehitystä on helppo seurata.

Työn vahvuutena oli suhteellisen laaja teoriaosa. Teoriaosa avaa yrityksen toiminnan peruskäsitteitä sekä toivottavasti auttaa välttämään liikeidean ja strategian sudenkuoppia. Strategia-käsitteen laajempi tarkastelu painottaa strategian suunnittelun ja tavoitteiden asettamisen merkitystä yrityksen tulevaisuutta ajatellen.

Opinnäytetyön teoriaosan pääpaino oli strategian pohdinnassa ja strategiaprosessissa. Liiketoimintasuunnitelmassa kaikki käsiteltävät asiat olivat kuitenkin tasapainossa keskenään.

LÄHTEET

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Yritystoiminta. Viitattu 19.10.2010 <http://www.ely-keskus.fi/fi/Elinkeinottojoaosaaminenjakulttuuri/Yritystoiminta/Sivut/default.aspx>.

Finnvera. Lainat. Viitattu 5.10.2010 <http://finnvera.fi/fin/Lainat>.

Finnvera. Takaukset. Viitattu 5.10.2010 <http://finnvera.fi/fin/Takaukset>.

Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kallio, J 1996. Yrittäjän oppikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen. Sisältö ja välineet. Suom. Tillman, M. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Liiketoimintasuunnitelma ja yritys-laskelmat 2010. Suunnitelmien laatiminen. Viitattu 19.11.2010 <https://liiketoimintasuunnitelma.com/ohje.html>.

Lipiäinen, T. 2000. Liiketoiminnan suunnittelu, markkinointi ja johtaminen uudella vuosituohannella. Vantaa: Kaupunkitohtorit Oy.

Matere, S.; Aaltonen, P. Ikävalko, H.; Hämäläinen, V.;Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. 1. ja 2. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Opetushallitus 2010. Liiketoiminta. Viitattu 5.9.2010 <http://www2.edu.fi/yritysjyvayla/index.php?page=12>.

Ouluseutu 2010. Kannattavuuslaskelma. Viitattu 19.11.2010 <http://yritysrekisteri.ouka.fi/laskurit/kannattavuuslaskelma/kannattavuuslaskelma.php>.

Passila, E. 2009. Tehokas liiketoimintajohtaminen. Helsinki: Oy Fopco Ltd.

Patentti- ja rekisterihallitus 2010. Kaupparekisterin käsittelyhinnasto. Viitattu 29.10.2010. <http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/hinnasto.html>.

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Porter, M. 1985. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Suom. Tillman, M. Espoo: Weilin+Göös.

Porter, M. 1993. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Suom. Väisä, T. 3. painos. Helsinki: Oy Rastor Ab.

Raatikainen, L. 2004. Liikeideasta liikkelle. 3., tarkistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Rissanen, T. 2001. Yrittäjän käsikirja 2001. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Suomen Yrittäjät 2010. Rahoitussuunnittelu. Viitattu 5.10.2010 <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/rahoitussuunnittelu/>

Sutinen, M. 1996. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. 7. painos. Kuopio: Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu, yrityspalvelut.

Työ- ja elinkeinotoimisto. 2009. Yrityksen perustajan opas 2009. Helsinki: Keskuskauppakamarin Palvelu Oy.

Työ- ja elinkeinotoimisto 2010. Starttiraha. Aloittavan yrittäjän tuki. Viitattu 5.10.2010 http://www.mol.fi/mol/fi/04_yrittaminen/05_starttiraha/index.jsp.

Vanhala, S. Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. 3. uudistettu painos. Espoo: KY-palvelut Oy.

Venture Cup 2010. Liikeidean kehittäminen ja suojaaminen. Viitattu 26.10.2010 <http://web.venturecup.fi/index.php?id=352>.

YritysHelsinki 2010. Oma pääoma. Viitattu 26.10.2010 <http://www.yrityshelsinki.fi/fi/yrittajan-tyokalut/uuden-yrityksen-tyokaluja/71?task=view>.