

**Soma Helsinki Oy:n liiketoimintasuunnitelma -  
palveluliiketoimintaa harjoittavasta  
start-upista kasvuyritykseksi ja franchising-ketjuksi**

Linda Mikkonen



Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma

<p><b>Tekijä tai tekijät</b> Linda Mikkonen</p>	<p><b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> 2009</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Soma Helsinki Oy:n liiketoimintasuunnitelma - palveluliiketoimintaa harjoittavasta start-upista kasvuyritykseksi ja franchising-ketjuksi</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 45 + 5</p>
<p><b>Ohjaaja tai ohjaajat</b> Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>Tässä opinnäytetyössä on laadittu liiketoimintasuunnitelma vasta perustetulle yritykselle, Soma Helsinki Oy:lle. Soma Helsinki Oy on palveluyritys, joka tarjoaa asuntomarkkinointipalveluja omatoimisen asunnonmyynnin tueksi. Sen palveluun kuuluvat asunnon somistus myyntiä varten, laadukkaat valokuvat, copywriterin myyntiteksti, sekä asunnon esittelymateriaali. Yritys tarjoaa asiakkailleen keinoja asunnon arvon nousemiseen kiinteään hintaan, ilman kiinteistövälittäjien suuria provisiopalkkioita. Yrityksen tavoitteena on kasvaa palveluliiketoimintaa harjoittavasta start-upista kasvuyritykseksi ja franchising-ketjuksi.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia kattava liiketoimintasuunnitelma Soma Helsinki Oy:lle sekä käsitellä sen kasvumahdollisuuksia start-upista franchising-ketjuksi. Päämääränä oli saavuttaa mahdollisimman suuri hyöty sekä Soma Helsinki Oy:lle että sen asiakkaille.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuudessa on käsitelty Soma Helsinki Oy:n kannalta merkittävimpiä liiketoiminnan osa-alueita. Työhön valitut osa-alueet ovat liiketoimintasuunnitelma, toimintaympäristö, markkinointi sekä talous. Työn teoriaosuudessa on lisäksi perehdytty franchising-toiminnan pääpiirteisiin.</p> <p>Työn empiirisessä osiossa on laadittu varsinainen liiketoimintasuunnitelma Soma Helsinki Oy:lle. Liiketoimintasuunnitelmassa on analysoitu Soma Helsinki Oy:n toiminnan keskeisiä kohtia sekä tarkasteltu yrityksen mahdollisuuksia kasvuun ja franchising-toiminnan aloittamiseen.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> Liiketoimintasuunnitelma, start-up, kasvuyritys, franchising</p>	

Degree Programme in Modern Languages and Business Studies for Management Assistants

<p><b>Author</b> Linda Mikkonen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> 2009</p>
<p><b>The title of thesis</b> Business Plan for Soma Helsinki Oy From a start-up company in the service sector to a franchise chain</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 45 + 5</p>
<p><b>Supervisor</b> Soile Tuorinsuo-Byman</p>	
<p>This thesis comprises a business plan for a new company, Soma Helsinki Oy. This is a company in the service sector which provides real estate marketing services that encourage customers to sell their apartments independently. The service includes styling an apartment for selling purposes, quality photographs and a sales inscription written by a copywriter, in addition to advertisements and brochures for the apartment. The company provides its customers with a means to increase the value of their apartments at a fixed price, without real estate agents' large commissions. The objective of the company is to grow from a start-up company in the service sector to a franchise chain.</p> <p>The objective of this thesis was to devise a comprehensive business plan for Soma Helsinki Oy, and to examine and elaborate the opportunities it has to eventually grow from a start-up company to a franchise chain. The overall purpose was to achieve benefits for both Soma Helsinki Oy and its customers.</p> <p>The theoretical section of this thesis deals with the business sectors that are most significant to Soma Helsinki Oy. The parts that have been included in this thesis are a business plan, the operational environment, marketing and finance. The main characteristics of franchising in general have also been looked into.</p> <p>The empirical section consists of a business plan for Soma Helsinki Oy, in which the main functions of Soma Helsinki Oy have been carefully analysed. The company's possibilities to embark on franchising have also been examined.</p>	
<p><b>Key words</b> business plan, start-up company, franchising</p>	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa .....	1
1.2	Opinnäytetyön tarkoitus.....	2
1.3	Aiheen rajaukset ja raportin rakenne .....	2
2	Liiketoimintasuunnitelma.....	4
2.1	Toiminta-ajatus, liikeidea ja strategia .....	4
2.2	Missio, visio ja arvot .....	6
2.3	Riskienhallinta.....	6
2.4	SWOT-analyysi.....	8
3	Toimintaympäristö.....	9
3.1	Toimiala .....	9
3.2	Kysyntä ja asiakkaat .....	10
3.3	Kilpailu.....	11
4	Markkinointi.....	13
4.1	Markkinoinnin kilpailukeinot.....	13
4.1.1	Palvelutuote.....	13
4.1.2	Hinta.....	15
4.1.3	Saatavuus .....	16
4.1.4	Markkinointiviestintä .....	16
4.2	Palvelujen markkinointi.....	17
5	Franchising.....	19
5.1	Franchising-suhteen osapuolet .....	19
5.2	Franchising yrityksen kasvumallina.....	20
5.2.1	Franchising-toiminnan hyvät ja huonot puolet franchising-antajalle .....	20
5.2.2	Soveltuvuus yritykselle .....	21
6	Talous .....	23
6.1	Yritysmuotona osakeyhtiö.....	23
6.2	Rahoituslaskelma .....	24
6.3	Kannattavuuslaskelma .....	25
7	Soma Helsinki Oy .....	26

7.1	Liikeidea.....	26
7.2	Missio, visio ja arvot .....	26
7.3	Strategia .....	27
7.4	Riskienhallinta.....	27
7.5	SWOT-analyysi.....	28
7.6	Toimiala-analyysi Porterin mukaan.....	29
7.7	Kysyntä ja asiakkaat .....	31
7.8	Kilpailu.....	31
7.9	Markkinoinnin kilpailukeinot.....	32
	7.9.1 Tuote .....	32
	7.9.2 Hinta.....	32
	7.9.3 Saatavuus .....	33
	7.9.4 Markkinointiviestintä .....	34
7.10	Talous.....	34
	7.10.1 Yritys ja osakkaat .....	34
	7.10.2 Rahoituslaskelma .....	35
	7.10.3 Kannattavuuslaskelma .....	35
7.11	Kasvunäkymät .....	36
	7.11.1 Puolivuotissuunnitelma.....	36
	7.11.2 Franchising.....	37
8	Opinnäytetyön laatimisprosessi aikatauluineen.....	40
	8.1 Työn ja oman oppimisen arviointi.....	40
	Lähteet.....	42
	Liitteet.....	46
	Liite 1. Hinnasto.....	46
	Liite 2. Katelaskelma.....	47
	Liite 3. Rahoituslaskelma.....	49
	Liite 4. Kannattavuuslaskelma.....	50

# 1 Johdanto

Soma Helsinki Oy on palveluyritys, joka tarjoaa asuntomarkkinointipalveluja omatoimisen asunnonmyynnin tueksi. Sen palveluun kuuluvat asunnon somistus myyntiä varten, laadukkaat valokuvat, copywriterin myyntiteksti, sekä asunnon esittelymateriaali. Yritys tarjoaa asiakkailleen keinoja asunnon arvon nousemiseen kiinteään hintaan, ilman kiinteistövälittäjien suuria provisiopalkkioita. Vasta perustetun yrityksen tavoitteena on kasvaa palveluliiketoimintaa harjoittavasta start-upista kasvuyritykseksi ja franchising-ketjuksi.

Palveluliiketoiminta määritellään liiketoiminnaksi, jossa ostajalle tarjottava arvo perustuu enemmän palvelulle kuin tuotteelle. Palveluliiketoiminnassa palvelun tarjoaminen muodostaa siis itsenäisen osan liiketoimintaa. (Gonçalves 1998, 1.)

Start-upilla tarkoitetaan varhaisessa vaiheessa olevaa yritystä, joka on omistautunut luomaan uuden tuotteen tai palvelun epävarmoissa olosuhteissa. Start-up -yritysten tavoitteena on kasvaa monista epävarmuustekijöistä huolimatta menestyksekkääseen ja kannattavaan yrittäjyyteen. (Ries 2011, 29–29.)

Kasvuyrityksellä tarkoitetaan kasvuhakuisesti johdettavaa yritystä. Kasvuyrittäjyys on yritystoimintaa, jota ohjaa tietoinen pyrkimys kasvaa määrällisesti ja luoda vaurautta. (Laukkanen 2007, 17–18.)

Franchising-ketjulla tarkoitetaan itsenäisten yritysten muodostamaa yhteistyöverkostoa, jonka jäsenet toimivat markkinoilla samalla liiketoimintamallilla eli konseptilla ja harjoittavat keskenään tiivistä yhteistyötä (Laakso 2005, 279). Franchising-toiminnasta on kerrottu laajemmin luvussa 6.

## 1.1 Opinnäytetyön taustaa

Keväällä 2012 pääsin seuraamaan läheisesti ajatustyötä uudeltaisesta liikeideasta. Pikkuhiljaa ajatus alkoi muovautua yhä konkreettisemmaksi ja uuden osakeyhtiön perustamistoimet lähtivät käyntiin. Päädyin itse yhdeksi yrityksen neljästä perustajaosakkaas-

ta. Koska olin seurannut prosessia alusta asti hyvin läheltä, minua pyydettiin laatimaan yritykselle liiketoimintasuunnitelma. Samaan aikaan tuskailin opinnäytetyöni aihevalinnan kanssa ja pitkän pohdinnan jälkeen päätin tehdä liiketoimintasuunnitelman opinnäytetyönäni.

## **1.2 Opinnäytetyön tarkoitus**

Opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena oli laatia kattava liiketoimintasuunnitelma Soma Helsinki Oy:lle. Liiketoimintasuunnitelman lisäksi tässä työssä käsitellään yrityksen tulevaisuudennäkymiä keskittyen sen kasvumahdollisuuksiin start-upista franchising-ketjuksi. Opinnäytetyössä on kartoitettu yrityksen liiketoiminnan kannalta olennaiset osa-alueet, sovellettu teoria käytäntöön Soma Helsinki Oy:n kohdalla sekä selvitetty kuinka laajat kasvumahdollisuudet yrityksellä on. Päämääränä oli, että opinnäytetyöllä ja sen tuloksilla saavutettaisiin mahdollisimman suuri hyöty sekä Soma Helsinki Oy:lle että sen asiakkaille.

## **1.3 Aiheen rajaukset ja raportin rakenne**

Liiketoimintasuunnitelmaan on valittu Soma Helsinki Oy:n kannalta merkittävimmät liiketoiminnan osa-alueet. Nämä osa-alueet ovat:

- liiketoimintasuunnitelma, johon sisältyvät toiminta-ajatus ja liikeidea, strategia, missio, visio, arvot, riskienhallinta ja SWOT-analyysi,
- toimintaympäristö, johon sisältyvät toimiala, kysyntä, asiakkaat ja kilpailu
- markkinointi, johon sisältyvät markkinoinnin kilpailukeinot ja palvelujen markkinointi
- franchising
- talous, johon sisältyvät osakeyhtiö yritysmuotona sekä rahoitus- ja kannattavuuslaskelmat.

Opinnäytetyössä ei siis käsitellä liiketoimintaa määritellyn liiketoimintasuunnitelman ulkopuolelta.

Kasvumahdollisuuksien pohtiminen rajoittuu opinnäytetyössä lähinnä yrityksen mahdollisuuksiin kasvaa franchising-ketjuksi. Työssäni en siis tule käsittelemään kaikkia

mahdollisia kasvustrategioita ja yrityksellä olevia vaihtoehtoja, vaan keskityn pääpiirteittäin yrityksen päätavoitteeseen, joka on franchising.

Opinnäytetyön luvut 2–6 sisältävät liiketoimintasuunnitelman teorian, eli opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen. Teoreettiseen viitekehykseen kuuluvat luvut liiketoimintasuunnitelmasta, toimintaympäristöstä, markkinoinnista, franchisingista sekä taloudesta. Seitsemännessä luvussa teoria on sovellettu käytäntöön Soma Helsinki Oy:n liiketoimintasuunnitelmaksi.



## 2 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma toimii aloittavan yrittäjän apuna yrityksen alkutilanteen selvittämisessä sekä ajatusten järjestelmällisemmässä tarkentamisessa yrityksen menestyksen varmistamiseksi. Sen tarkoitus on osoittaa yrityksen tuotteella tai palvelulla olevan todellinen mahdollisuus ryhtyä harjoittamaan liiketoimintaa. Liiketoimintasuunnitelma kertoo jäsennellysti yrityksen toiminnasta ja toimintaperiaatteista, markkinoista ja niiden mahdollisuuksista sekä voimavaroista ja niiden kartuttamisesta. (Jylhä & Viitala 2008, 60–61.) Tässä luvussa käsittelem liiketoimintasuunnitelman laatimisen alkuvaiheita, eli toiminta-ajatusta ja liikeidea, strategiaa, missiota, visiota ja arvoja, riskienhallintaa sekä SWOT-analyysejä.

### 2.1 Toiminta-ajatus, liikeidea ja strategia

Toiminta-ajatus on yrityksen toiminnan perussuunnan määrittäminen, eli se mitä tarkoitusta varten yritys on markkinoilla. Toiminta-ajatuksen tulisi vastata kysymyksiin mitä varten, mihin tarpeeseen, kenelle ja mitä. Liikeidea puolestaan on kuvaus yrityksen tavasta tehdä toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaa, ja se vastaa kysymykseen miten. (Yritysjulkaisut 2006, 21–22.) Liikeidea on siis toiminta-ajatusta konkreettisempi ja laajempi kokonaisuus. Siitä on tarkoitus käydä tarkasti ilmi yrityksen tarjoamat tuotteet tai palvelut, kohderyhmät joille niitä tarjotaan, yrityksen toimintatavat sekä imago, eli se millaisen mielikuvan asiakkaat yrityksestä muodostavat. Imago, eli se millä asiakkaat saadaan ostamaan yrityksen tuotetta tai palvelua, on olennaista kilpailussa menestymiselle. Liikeidean tarkka kuvaus on tärkeää, jotta yrityksen ulkopuolisten tahojen, kuten sijoittajien tai muiden sidosryhmien, on vaivatonta saada selkeä kuva yrityksen toiminnasta. (Jylhä & Viitala 2008, 51–52; Sutinen & Viklund 2005, 56.)

Liikeidean tulisi perustua asiakkaille ja heidän tarpeilleen, ja siinä tulisi selvittää miten asiakkaan tarpeet pyritään tyydyttämään. Lisäksi liikeideassa tulisi ottaa huomioon myös yrityksen tuotteet ja kilpailuedut. Yrityksen kaiken toiminnan, niin ulkoisen kuin sisäisen, tulisi olla yhtenäistä ja viestiä samaa. Liikeidean toteuttaminen ja kehittäminen on kokonaisvaltainen ja jatkuva prosessi. (Jylhä & Viitala 2008, 51.)

Liikeideaa voidaan kuvata kolmiolla (Kuvio 1.), jonka kulmissa ovat asiakas, tuote tai palvelu, jonka asiakas yritykseltä ostaa, sekä tuotteen imago. Kolmion keskellä puolestaan on yrityksen toimintatapa, joka muodostuu edellä mainituista kulmakivistä. (Jylhä & Viitala 2008, 52.)



Kuvio 1. Jylhän ja Viitalan esittämä liikeideaa kuvaava kolmio. (Jylhä & Viitala 2008, 52.)

Strategian voi määrittellä monella tavalla, eikä yksiselitteistä määritelmää oikeastaan ole. Yritystoiminnassa sillä kuitenkin tarkoitetaan keinoja, joita yritys käyttää päästäkseen tavoitteisiinsa, tai periaatteita, joiden varassa se aikoo menestyä asiakasmarkkinoilla. Niin strategian määrittely kuin toteuttaminenkin kuuluvat strategiatyöhön. (Näsi & Aunola 2005, 10–15.) Hannuksen (2004, 9) mukaan strategiaksi määritellään usein organisaation tahtotila, päämäärät ja keskeiset toimintaan liittyvät valinnat. Toisaalta strategia määritellään monesti kuitenkin keinoiksi, joilla tahtotila ja päämäärät saavutetaan. Lindroos ja Lohivesi (2006, 27) määrittelevät strategian keinoiksi, joilla yrityksen visio, eli tulevaisuuden tavoite, saavutetaan.

Liikeidean ja strategian ero on siis siinä, että liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta tehdä toiminta-ajatuksen mukaista liiketoimintaa (Yritysjulkaisut 2006, 22.), kun taas strategia on yrityksen linjaus siitä, miten se aikoo saavuttaa omat päämääränsä ja tavoitteensa. (Lindroos & Lohivesi 2006, 29.)

## 2.2 Missio, visio ja arvot

Missiolla tarkoitetaan yrityksen tehtävää. Sitä mihin tarkoitukseen yritys on perustettu. (Sutinen & Viklund 2005, 55.) Visio puolestaan määrittää yrityksen tulevaisuutta. Se on yrityksen näkemys siitä, millaiseksi se haluaa tulla. Visio asetetaan tietylle ajanjaksolle, jonka päätyttyä sen saavuttamista tulee voida arvioida. Erinomainen visio on selkeästi määritelty, ymmärrettävä ja siinä on tarkka aikajänne. (Lindroos & Lohivesi 2006, 26–27.)

Arvoilla tarkoitetaan niitä asioita, joita pidämme tärkeinä. Arvot näkyvät myös valinnoissa joita teemme. Yritysten ja yhteisöjen tasolla arvoina pidetään yhteisön tahtotilaa (Aaltonen & Junkkari 2003, 60–61.) Pyykön (2011, 77) mukaan yritys henkilöityy usein vahvasti yrittäjään, jolloin yrittäjän arvot heijastuvat myös yrityksen kulttuuriin. Arvot ovat syviä asioita, ja niiden käsittely onkin yrityksessä jatkuva prosessi. (Aaltonen & Junkkari 2003, 229.)

## 2.3 Riskienhallinta

Erilaiset uhat ja epävarmuustekijät kuuluvat yritystoimintaan. Yritystoiminnan riskiä ei ole mahdollista kokonaan poistaa, mutta sitä voidaan hallita ja pienentää hyvällä johtamisella. Riskienhallinnalla tarkoitetaan yrityksen johdon ja muun henkilöstön toimintaa asiakkaan saaman palvelun jatkuvuuden turvaamiseksi. Tämän lisäksi riskienhallinta on omistajien ja sijoittajien sijoitusten turvaamista sekä yrityksen työntekijöiden työn jatkuvuuden turvaamista. Jylhän ja Viitalan (2008, 342) mukaan riskienhallinta koostuu kolmesta pääalueesta, jotka ovat riskien tunnistaminen, riskien analysointi sekä riskienhallintakeinojen määrittely.

Sutinen ja Viklund (2005, 146) esittelevät kolmivaiheisen yrityksen riskianalyysin. Siihen kuuluvat riskien tunnistaminen, riskien todennäköisyyden arviointi sekä riskien suuruuden arviointi. Analyysin tarkoituksena on auttaa yritystä tunnistamaan mahdolliset riskit sekä arvioimaan niiden vaikutusta yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta.

Jylhän ja Viitalan (2005, 343) mukaan riskienhallinnan ensimmäinen askel on yrityksen toimintaan liittyvien mahdollisten riskien erittely ja niiden nimeäminen. Ilman riskien

tunnistamista, niitä vastaan suojautuminen on äärimmäisen vaikeaa, ellei mahdotonta. Jylhä ja Viitala (2008, 343) jakavat riskit kahteen pääryhmään: yrityksen sisäisiin ja ulkopuolisiin riskeihin. Yrityksen sisäisiä, eli toiminnasta aiheutuvia riskejä ovat omaisuusriskit, henkilöstöön liittyvät riskit sekä korvausvastuu. Ulkopuolisia riskejä puolestaan ovat markkinoista johtuvat riskit, poliittiset riskit sekä IT-riskit. Sutinen ja Viklund (2005, 145) jakavat riskit niin ikään kahteen ryhmään. Ne ovat liikeriskit, joihin kuuluvat taloudelliset, poliittiset, sosiaaliset ja tekniset riskit, sekä vahinkoriskit, joihin kuuluvat omaisuusvahingot, tietoriskit, henkilövahingot, vastuut, toiminnan keskeytykset ja sopimusriskit. Vahinkoriskejä voidaan kutsua myös staattisiksi riskeiksi, kun liikeriskit taas johtuvat yrityksen toiminnasta.

Jylhä ja Viitala (2008, 345) käsittelevät yllä olevien lisäksi tietoon ja osaamiseen liittyviä riskejä omana ryhmänään. Riskienhallintaa joudutaan nyky maailmassa muuttamaan, sillä yhä useammin yritys toimii ainutlaatuisen tiedon ja osaamisen varassa. Ei ole yhtään epätavallista, että yrityksen ainoa arvokas pääoma on ihmisiin sitoutunut osaaminen, eli osaamispääoma. Tähän liittyvät riskit Jylhä ja Viitala jakavat kahteen pääkategoriaan. Ensimmäinen on yrityksen toiminnalle arvokas tieto missä tahansa muodossa, jonka joutuminen yrityksen ulkopuolisten tietoon aiheuttaisi yritykselle vahinkoa. Toinen riski koskee hiljaista tietoa omaavia osajia. Näiden osajien puuttuminen voi aiheuttaa katkoksia yrityksen tärkeisiin prosesseihin.

Riskienhallinnan toisena vaiheena on riskianalyysi. Sen tarkoituksena on selvittää riskien vahinkotiheyttä ja arvioida seurauksia, joita riskien toteutuminen mahdollisesti aiheuttaa. Analyysien perusteella yritys voi päättää, mitä riskienhallintakeinoja sen on kannattavaa käyttää. (Jylhä & Viitala 2008, 344.)

Riskien analysoimista seuraava askel on riskinhallinnan keinojen valinta. Riskien hallintamenetelmiä ovat riskin välttäminen, riskin pienentäminen, riskin siirtäminen, riskiin varautuminen sekä riskin hyväksyminen. Yritys voi välttää riskin jättämällä riskin aiheuttaman prosessin kokonaan pois toiminnastaan, tai jättämällä tekemättä sellaisen asian, johon riski liittyy. Riskiä voidaan pienentää ennaltaehkäisemällä sen todennäköisyyttä tai pienentämällä sen seurauksia esimerkiksi huoltamalla laitteita ja kouluttamalla henkilökuntaa. Riski voidaan siirtää yrityksen ulkopuolisen tahon kannettavaksi esimerkiksi

vakuuttamalla. Yrityksen tulee kuitenkin riskien siirtämisestä huolimatta varautua niihin ja pyrkiä minimoimaan niitä. Riskiin voidaan myös varautua, vaikka sen todennäköisyyteen ei voitaisikaan vaikuttaa. Riskin hyväksyminen tarkoittaa sitä, että riski otetaan. Joskus yritykselle on suotuisampaa hyväksyä joitakin pieniä ja usein toistuvia vahinkoja, jotka eivät aiheuta suuria kustannuksia, kuin käyttää resursseja niiden hallintaan. (Jylhä & Viitala 2008, 344–345; Sutinen & Viklund 2005, 146.)

## **2.4 SWOT-analyysi**

SWOT-analyysi on erittäin monipuolinen liiketoiminnan suunnittelun työkalu, sillä se sopii moniin eri tarkoituksiin. Ensimmäiset SWOT-analyysit tehdään jo yritysideoita varhaisessa suunnitteluvaiheessa, sillä se soveltuu yrityksen jatkuvan kehittämisen lisäksi myös liikeideoita muotoilemiseen. Yrittäjän on helppo SWOT-analyysin avulla tarkastella niin yrityksen sisäisiä kuin ulkopuolisia tekijöitä samanaikaisesti. SWOT-analyysin nimi tulee englannin kielen sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats, eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. (Jylhä & Viitala 2008, 59.)

SWOT-analyysi on nelikenttämalli, jossa arvioidaan yrityksen voimavaroja sekä sen toimintaympäristöä. SWOT-analyysin käytössä yritys hyötyy eniten sitä seuraavasta keskustelusta. Analyysistä pitäisi siis aina seurata myös konkreettisia toimenpiteitä, joilla yritys korostaa vahvuuksiaan ja pyrkii muuttamaan heikkoudet ja uhat mahdollisuuksiksi. (Jylhä & Viitala 2008, 59.) Jylhän ja Viitalan (2008, 59–60) mukaan SWOT-analyysin ajatuksena on, että uhat on tunnistettava, jotta ne pystytään minimoimaan.

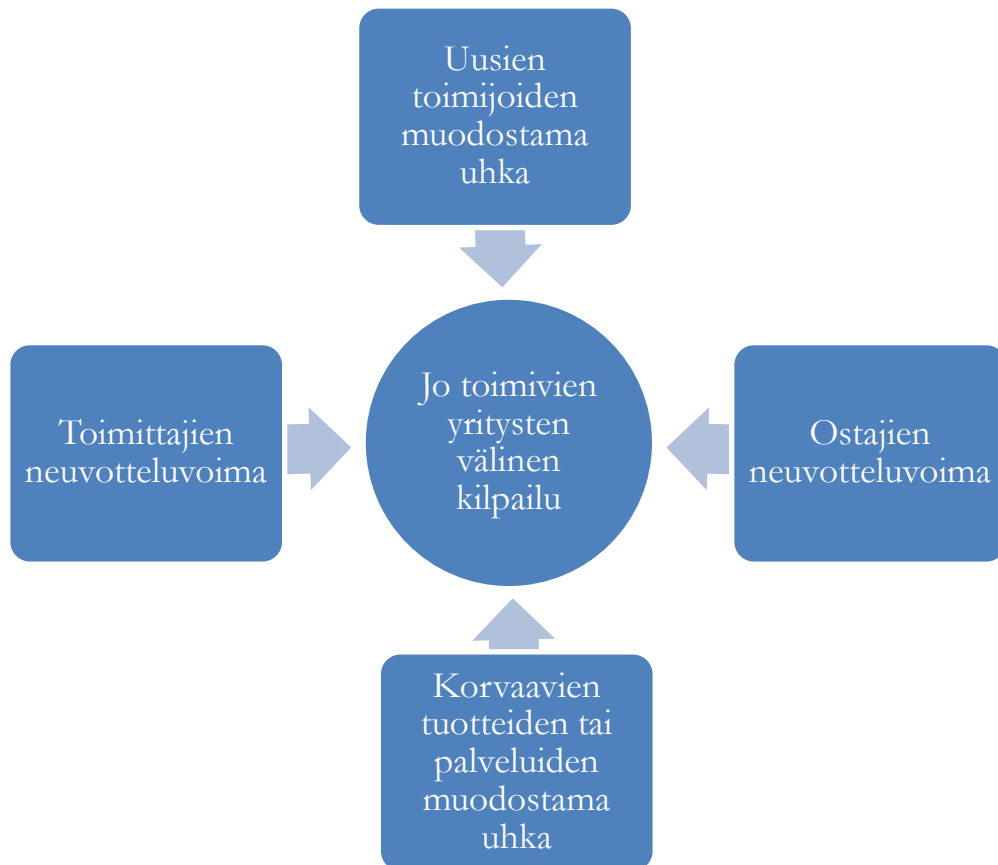
### 3 Toimintaympäristö

Yrityksen toimintaympäristö vaikuttaa keskeisesti yrityksen toimintaan ja menestykseen. Kun toimintaympäristöä analysoidaan, se voidaan jakaa kahteen osaan, laajaan makroympäristöön ja yrityksen omaan lähiympäristöön. Makroympäristöön kuuluvat markkinoilla vallitsevat demografiset, taloudelliset, tekniset, ekologiset sekä poliittiset ja lainsäädännölliset piirteet ja edellytykset. Demografiseen ympäristöön kuuluvat väestön rakenne, tulonjako, elämäntavat ja koulutustaso. Taloudellisesta ympäristöstä kertovat esimerkiksi suhdannevaihtelut, korkotaso, inflaatio ja työttömyysaste. Teknologiseen ympäristöön voidaan lukea valtion panostus tutkimukseen ja teknologiaan, keksintöjen tekeminen ja teknologioiden käyttöönotto. Ekologiseen ympäristöön kuuluvat ympäristölainsäädännön lisäksi esimerkiksi jätehuollon haasteet. Poliittista ympäristöä taas kuvaavat muun muassa vakaus, verotus ja kansainvälisen kaupan esteet, ja lainsäädännölliseen toimintaympäristöön liittyvät esimerkiksi kilpailulainsäädäntö, työelämän säätely ja tuoteturvaan liittyvä lainsäädäntö. Yrityksen omaan lähiympäristöön puolestaan kuuluvat kuluttajiin, yhteistyökumppaneihin ja kilpailijoihin liittyvät tekijät. (Jylhä & Viitala 2008, 54–58)

#### 3.1 Toimiala

Toimiala määrittelee sen, millä alalla yritys toimii ja mitä se tekee. Toimiala voi olla tarkasti rajattu, mutta toisaalta se voi olla hyvinkin monimuotoinen ja sisältää useita toimintoja. Yrityksen tulisi toimialassaan mainita kaikki ne alat, joilla se toimii tai aikoo tulevaisuudessa toimia. (PRH 2010.)

Yksittäisen toimialan analyysi voidaan perustaa Porterin viiden kilpailuvoiman malliin. Malli mahdollistaa yrityksen kilpailuaseman analysoinnin sen toimialalla. Mallin mukaan toimialan kilpailun tila riippuu viidestä kilpailuvoimasta. Nämä viisi kilpailuvoimaa vaikuttavat kaikilla toimialoilla ja markkinoilla, ja yhteenlaskettuna ne määrittävät toimialan parhaan tuottopotentialin. Tähän toimiala-analyysiin perustuvan kilpailustrategian tarkoitus on auttaa yritystä löytämään asema toimialallaan, jossa se pystyy parhaiten suojautumaan näiltä kilpailuvoimilta tai voi vaikuttaa niihin edukseen. (Porter 1980, 3–4.)



Kuvio 2. Porterin viiden kilpailuvoiman malli. (Porter 1980, 4.)

### 3.2 Kysyntä ja asiakkaat

Kysynnällä tarkoitetaan sitä määrää hyödykkeitä, jonka yrityksen asiakkaat ovat tietynä aikana valmiita ostamaan. Bergström ja Leppänen (2005) jaottelevat toimialan kysyntään ja kysynnän määrään vaikuttavat tekijät kolmeen. Ne ovat ostajista johtuvat tekijät, yrityksistä johtuvat tekijät sekä yhteiskunnalliset tekijät. Kysyntä on siis sidoksissa ympäristön eri tekijöihin. Yritykset pyrkivät kuitenkin vaikuttamaan kysyntään myös itse esimerkiksi tuotteilla ja niiden laadulla, hinnoilla, mainonnalla ja muilla markkinointitoimenpiteillä. (Bergström & Leppänen 2005, 56.)

Asiakkaiden ostopäätöksiin vaikuttaa ostokäyttäytyminen, joka ohjaa muun muassa sitä, millä perusteilla valintoja tehdään sekä mitä, mistä ja miten ostetaan. Ostokäyttäytymi-

nen puolestaan on perusta asiakasryhmittelylle, eli segmentoinnille. (Bergström & Leppänen 2005, 97.)

Kuluttajan ostokäyttäytymistä ohjaavat niin ulkopuoliset ärsykkeet kuin ostajan henkilökohtaiset ominaisuudet. Ostokäyttäytyminen ilmenee valintoina, tapoina ja tottumuksina, eli siinä miten kuluttajat toimivat markkinoilla. Yrityksen on siis tunnettava ostajansa, mikäli se haluaa tuottaa haluttuja tuotteita. Yksilöiden ostokäyttäytymiseen vaikuttavat ostajan demografiset tekijät, psykologiset tekijät ja sosiaaliset tekijät. (Bergström & Leppänen 2005, 98–99.)

Segmentti, eli asiakaskohderyhmä tarkoittaa asiakasryhmää, jonka yritys haluaa asiakkaakseen, ja joka on siis yrityksen markkinointitoimien kohteena. Segmentoinnin tavoitteena on löytää ja valita yritykselle parhaat mahdolliset kohderyhmät. Löytääkseen itselleen parhaat asiakasryhmät yrityksen on otettava segmentoinnissa huomioon kunkin asiakassegmentin ominaispiirteet, odotukset ja toiveet, ja pyrkiä sopeuttamaan tarjontansa ja markkinointitoimensa niihin. Erityisesti pienissä yrityksissä, joiden markkinointiresurssit ovat rajalliset, segmentin tulisi olla hyvin kapea. Tämän vuoksi yrityksen on tärkeä osata erottaa toisistaan käsitteet asiakas ja segmentti. Segmentti tarkoittaa asiakkaaksi haluttavaa kuluttajaa, kun taas asiakas on jo yritykseltä ostanut kuluttaja, jonka ei kuitenkaan tarvitse kuulua yrityksen segmenttiin. (Rope 2002, 60–61.)

### **3.3 Kilpailu**

Kilpailu on tärkeä tekijä yritysympäristössä. Ellei yritys onnistu eriyttämään liikeideansa muista markkinoilla toimivista yrityksistä, sille ei välttämättä löydy tilaa kovassa kilpailussa vaikka markkinoilla olisi kysyntää. Yrityksen olisi tärkeää löytää oma erikoistumisalue ja lähtökohta kilpailuedun rakentamiselle sen sijaan, että yrittäisi miellyttää kaikkia markkinoilla olevia. Erikoistumisalueesta puhuttaessa käytetään usein termiä niche eli markkinarako. Sillä tarkoitetaan sellaista markkinoilla olevaa asiakasryhmää, jonka tarpeisiin yritys haluaa vastata. Tavoite on se, että asiakasryhmä on sellainen, jonka tarpeita muut yritykset eivät kykene tyydyttämään. (Bergström & Leppänen 2005, 72–73.)



Yrityksillä on mahdollisesti erilaisia kilpailurooleja, joiden avulla ne selviytyvät markkinoilla. Nämä roolit ovat markkinajohtaja, haastaja, jäljittelijä sekä erikoistuja. Suurin markkinaosuus on markkinajohtajalla. Sillä on hyvä imago sekä tunnetut tuotemerkit. Haastajayrityksellä puolestaan on näkyvä, jopa hyökkäävä markkinointitapa. Jäljittelijä ei usein pysty vastaamaan kilpailuun, eikä sen toiminta ole omaleimaista. Usein jäljittelijästä tuleekin häviöjä markkinoilla, ellei se onnistu saamaan asiakkaita omikseen esimerkiksi kilpailijoitaan alhaisemmilla hinnoilla. Erikoistuja sen sijaan panostaa omaleimaiseen toimintaan ja kapeaan markkinarakoon. Löytäessään markkinoilta oman pienen segmentin, jonka tarpeet yritys tuntee, se voi saavuttaa tässä ryhmässä hyvän aseman. Erikoistujasta voikin tulla varteenotettava haastaja, jos se onnistuu saavuttamaan hyvän aseman markkinoilla, ja laajentamaan toimintaansa alkuperäisen segmentin ulkopuolelle. (Bergström & Leppänen 2005, 76–77.)

Menestyäkseen kilpailussa yritys tarvitsee kilpailuedun, eli paremmuuden muihin nähden asiakkaan näkökulmasta. Kilpailuetu voi olla taloudellinen, toiminnallinen tai imagollinen. Taloudellinen kilpailuetu tarkoittaa sitä, että yritys pystyy kilpailemaan hinnalla. Toiminnallisella kilpailuedulla taas tarkoitetaan tilannetta, jossa yrityksen tuotteet ovat ominaisuuksiltaan selvästi muita parempia. Imagollinen kilpailuetu puolestaan tarkoittaa sitä, että mielikuvat yrityksestä ja sen tuotteista tai palveluista ovat ostajien silmissä muita yrityksiä korkeammalla. (Bergström & Leppänen 2005, 77–78.) Hyvien mielikuvien syntyminen yritetään varmistaa markkinoinnilla, josta on kerrottu seuraavassa luvussa.

## 4 Markkinointi

Yksi keskeisimmistä liiketoiminnan osa-alueista on markkinointi. Markkinointi on tärkeä yrityksen menestystekijä, sillä sen avulla voidaan viestiä omista tuotteista mahdollisille asiakkaille sekä erottua kilpailijoista. Bergströmin ja Leppäsen (2005, 9.) mukaan markkinointiosaaminen rakentuu asiakasosaamisen ympärille ja kaikki markkinointi perustuu asiakkaiden ostokäyttäytymisen tuntemiseen sekä asiakastarpeiden tyydyttämiseen.

### 4.1 Markkinoinnin kilpailukeinot

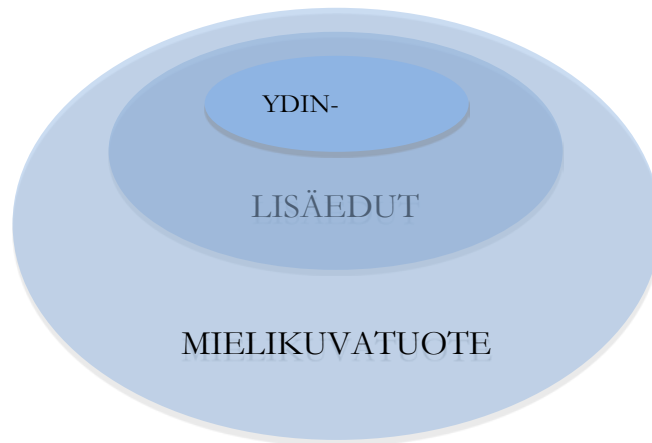
Markkinoinnin kilpailukeinoja tarkasteltaessa on perinteisesti käytetty amerikkalaisen Jerome McCarthyn kehittämää mallia, jolloin markkinoinnissa puhutaan neljästä P:stä, jotka kuvaavat kilpailukeinojen peruselementtejä. Nämä neljä P:tä ovat product eli tuote, price eli hinta, place eli saatavuus sekä promotion eli markkinointiviestintä. (Rope 2002, 102.)

#### 4.1.1 Palvelutuote

Tuote mielletään usein yritystoiminnan sydämeksi, sillä toiminnallisessa mielessä kaikki näyttää kietoutuvan tuotteen ympärille. Tuotetta voidaan pitää muiden kilpailukeinojen perustana. Onnistuneen liiketoiminnan tekemisessä on kuitenkin tärkeää, että yrityksen osaaminen muutetaan tuotteen avulla liiketaloudelliseksi tulokseksi. Näin tuote ei ole toiminnan lähtökohta, vaan sen avulla saadaan asiakas ostamaan yritykseltä. Yrityksen onkin tärkeää kytkeä asiakasnäkökulma tuoteratkaisujen perustaksi. (Rope 2002, 104.)

Yhä suurempaa osaa kaupattavista hyödykkeistä luonnehditaan nykyään palvelutuotteiksi, jolla tarkoitetaan sellaista tuotetta, jossa ostetaan jotakin tekemistä. (Rope 2002, 107.) Tuotteiden myynnistä on siis siirrytty ratkaisujen myyntiin (Jylhä & Viitala 2008, 118).

Rope (2002, 105) kuvaa tuotetta kerrosteisena rakennemallina, johon kuuluvat ydin-  
tuote, lisäedut ja mielikuvat tuote.



Kuvio 3. Tuotteen kerrostuminen (Rope 2002, 105.)

Ydintuotteella tarkoitetaan tuotekäsitteen ydintä, eli sitä, mihin tarpeeseen tuote ostetaan. Ydintuote on myös se, jota markkinoija yleensä kaupaa. Useat yritykset keskittyvät tuotekehityksessä kuitenkin ydintuotteen ulkopuolisiin osiin, niin sanottuihin lisäetuihin, jotka ovat varsinaisen ydintuotteen ulkopuolisia tavara- tai palveluosioita. Lisäetujen avulla pyritään madaltamaan asiakkaan ostokynnystä sekä erottautumaan positiivisesti kilpailijoista. Usein nämä ydintuotteeseen sisältymättömät elementit ovat palveluja. Ydintuotteen ja lisäetujen kokonaisuutta kutsutaan toiminnalliseksi tuotteeksi. (Rope 2002, 105–106.)

Toiminnallinen tuote on vasta tuotteen markkinoille saattamisen perusta, eikä se yksin tuota yritykselle suurta kilpailuetua. Siksi on tärkeää rakentaa tuotteen mielikuvakerros mahdollisimman vetovoimaiseksi, sillä vaikka tuotetta ei voitaisi jalostaa ydintuotteen ja lisäetujen kautta, on se aina mahdollista mielikuvakerroksessa. Mielikuvakerroksessa keskeistä onkin mielikuvan rakentaminen merkin avulla, sillä mielikuvatason matkiminen on kilpaileville yrityksille huomattavasti vaikeampaa kuin toiminnallisten tekijöiden kopioiminen. Siksi tämän kerroksen erottautumismahdollisuudet ovat parhaat. (Rope 2002, 106–107.)

Bergströmin ja Leppäsen (2005, 172) mukaan tuotteen kerrosmallia käytettäessä palvelujen kohdalla voidaan puhua ydinpalvelusta, sekä lisä- ja tukipalveluista.

## 4.1.2 Hinta

Hinta on yksi kaupalliseen menestykseen vaikuttavista tekijöistä. Hinta kilpailukeinona muodostuu hintapolitiikan valinnasta, hinnoittelutekniikasta, itse hinnasta sekä erilaisista tavoista käyttää hintaa markkinointikeinona. (Bergström & Leppänen 2005, 213.)

Hinnalla on erilaisia tehtäviä kaupallisen menestyksen aikaansaatmisessa. Hinta on tuotteen arvon mittari, joka osoittaa asiakkaalle tuotteen arvon. Mikäli yritys haluaa luoda tuotteestaan laadukkaan mielikuvan, sen tulee näkyä hinnassa, sillä laatu ja edullisuus ei yleensä ole uskottava yhdistelmä. Hinta on myös kilpailuun vaikuttava tekijä, sillä korkea hinta saattaa vähentää tuotteen myyntiä. Liian matala hinta voi puolestaan ehkäistä toisten yritysten tulon markkinoille, mikäli ne eivät pysty yhtä edulliseen hintatasoon. Lisäksi hinta on kannattavuuteen vaikuttava tekijä, sillä se vaikuttaa myynnin määrään ja näin ollen myös tuottoihin. Nostamalla hintaa voidaan parantaa kannattavuutta, jos lisähinta ei vaikuta tuotteen menekkiin. Jos hinta taas on alhainen, saattaa myyntivolyymi kasvaa, mutta kannattavuus huonontua. Viimeisenä hinta on tuotteen asemointiin vaikuttava tekijä. Hinnan tulee olla kohderyhmälle sopiva, sillä liian matala tai korkea hinta ehkäisevät tuotteen menekkiä. Eri kohderyhmillä toimivat hintatasot saattavat poiketa toisistaan paljonkin, vaikka tuote on sama. (Rope 2002, 117.)

Hinnoittelupolitiikka tarkoittaa yrityksen tietoisesti valitsemaa hintatasoa suhteessa kilpailuviin tuotteisiin (Bergström & Leppänen 2005, 218). Hintapolitiikan vaihtoehdot voidaan jakaa neljään ryhmään.

1. Markkinaosuuden maksimoinnin strategia, esimerkiksi penetraatio- ja volyyminhinnoittelu, jossa markkinoille tuodaan alhaisella hinnalla tuotteita, joilla on paljon kilpailijoita ja jotka eivät poikkea niistä merkittävästi.
2. Tulevaisuuden kasvuun turvaava strategia, esimerkiksi tutustumistarjoushinnoittelu, jossa yritys hinnoittelee tuotteensa alle omien kustannusten ja tavoittelee näin tuotto- ja markkinaodotuksia tulevaisuudessa.
3. Neutraali strategia, esimerkiksi vakiohinnoittelu, jossa hinnan rooli markkinoinnissa halutaan pitää vähäisenä, ja tavoitteena ovat tuotto- ja markkinakasvuodotukset tällä hetkellä.

4. Asiakasarvon maksimoinnin strategia, esimerkiksi kermankuorinta- ja imago-hinnoittelu, joka sopii vaikkapa silloin, kun markkinoille tuodaan uusi tuote, ja yrityksellä on mahdollisuus kerätä hyvää katetuottoa tuotteen elinkaaren alkuvaiheessa. (Bergström & Leppänen 2005, 218; Viitala & Jylhä 2008, 119–120.)

Markkinoinnissa tuotteen perushinta, alennukset ja maksuehdot kytkeytyvät toisiinsa (Rope 2002, 138). Maksuehdosta puhuttaessa tarkoitetaan maksuaikaa ja -tapaa. Yritys voi vaatia ostajalta maksun kaupasta ennakkomaksuna, eli ennen tavaran luovuttamista, käteismaksuna, eli tavaran luovuttamishetkellä tai välittömästi sen jälkeen, tai luotto-kauppana, eli tavaran luovuttamisen jälkeen esimerkiksi luottokorttiluottoa käyttäen. Kun yritys käyttää maksuaikaa kilpailukeinona, se toimii ikään kuin rahoittajana. Tällaisissa tilanteissa yrityksen on arvioitava oma pääomantarpeensa ja laskettava lisäkustannukset, joita maksuajasta aiheutuu sekä otettava ne hinnoittelussa huomioon. (Rope 2002, 138.)

#### **4.1.3 Saatavuus**

Saatavuuden tärkein tehtävä on luoda edellytykset asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiselle. Yrityksen tuotetta on oltava saatavilla asiakkaan haluamassa paikassa silloin, kun sitä tarvitaan. Asiakkaalle on myös pystyttävä kertomaan, mistä tuote voidaan ostaa, ja milloin sitä on saatavilla. (Bergström & Leppänen 2005, 234.) Yritysten asiakkaille saatavuutta on myös se, miten yritykseen saadaan yhteys puhelimitse tai internetin kautta. (Jylhä & Viitala 2008, 124.)

#### **4.1.4 Markkinointiviestintä**

Markkinoinnin kilpailukeinojen viimeiseen osaan sisältyvät kaikki ne viestintäkeinot, joilla kohdeyleisöä voidaan lähestyä. Nämä keinot ovat mainonta, myynninedistäminen, suhdetoiminta, henkilökohtainen myyntityö ja suoramarkkinointi. (Kotler 1999, 143.)

Markkinointiviestinnän tärkeimmät keinot ovat mainonta ja henkilökohtainen myyntityö, joita tuetaan menekinedistämällä sekä tiedotus- ja suhdetoiminnalla. Markkinointiviestintä on tärkeä osa kaikkia yrityksen ja sen tuotteiden elinvaiheita, mutta sen tavoitteita ja sisältöä voidaan muokata tilanteiden mukaan. Uuden yrityksen aloittaessa

toimintaansa tai uutta tuotetta tuotaessa markkinoille viestintää tarvitaan jakamaan tietoa yrityksestä ja tuotteista. (Bergström & Leppänen 2005, 274.)

Mainonnalla yritys voi kertoa olemassaolostaan ja toimialastaan, kertoa vahvuuksistaan yleisölle, jolle yritys on jo tuttu, tiedottaa tarjouksista ja uutuuksista yleisölle, jota toimialan tarjonta kiinnostaa, pysyä ostajakuntansa mielessä, tiedottaa muutoksista toiminnassaan tai luoda yleisön mieliin myönteisen mielikuvan itsestään. Mainonnalla voidaan tavallaan myös myydä. Sen avulla yritys voi tiedottaa myytävästä tuotteesta, sen ominaisuuksista ja hinnasta sekä kertoa itsestään. Jos ostaja on tyytyväinen saamiinsa tietoihin, mainonta on myynyt. Mainonnan vaikutus asiakkaan ostohalukkuuteen on molemminpuolinen tapahtuma, sillä se esittää ostajalle ehdotuksen, johon tämä vastaa ostamalla tai jättämällä ostamatta. Toisin sanoen huonoa tuotetta ei saa kaupaksi edes mainonnan avulla. Jotta myynti olisi mahdollista, on tuotteen oltava kunnossa ja ostajien tietoisia siitä. (Salin 2002, 90–91.)

Mainosta suunniteltaessa yrityksen tulee miettiä mitä se haluaa sanoa ja miten asia kerrotaan. Mainosvälineiden eli medioiden avulla tavoitellaan suuria kohderyhmiä. Mainosvälineiden valinnalla yrityksen on pyrittävä löytämään ne mainosvälineet, joilla sanoma saadaan vastaanottajalle mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti. Mainosvälineitä ovat sanomalehdet, paikallis- ja ilmaisjakelulehdet sekä aikakauslehdet, televisio, radio, elokuva, ulko- ja liikemainosvälineet sekä internet. (Kuluttajavirasto 2012.)

Suoramarkkinointia on kaikenlainen suora yhteys asiakkaaseen. Jos yrityksellä on selkeästi tunnistettava ja rajattava kohderyhmä, sekä riittävät tiedot siitä, on suoramarkkinointi sekä tehokas että kustannustehokas markkinointiviestinnän keino. Suoramarkkinoinnin keskeisimpiä tavoitteita ovat muun muassa myynti ja kiinnostuksen herättäminen. (Salin, 2002, 113–119.)

## **4.2 Palvelujen markkinointi**

Palveluilla on joitakin erityispiirteitä, joilla ne eroavat fyysisistä tuotteista. Nämä eroavaisuudet on hyvä ottaa markkinoinnissa huomioon. Palvelut ovat aineettomia, eikä niitä varsinaisesti voi omistaa. Palvelut ovat erilaisista toiminnoista koostuvia prosesse-

ja, joita tuottavat asiantuntijat. Palveluyrityksen markkinointia on näiden asiantuntijoiden tarjoamien ratkaisujen kuvaileminen, toisin sanoen mielikuvien, odotusten ja lupusten myyminen. (Gonçalves 1998, 36.)

Kun palveluja markkinoidaan, asiakkaan ei ole mahdollista nähdä varsinaista fyysistä tuotetta. Siksi yrityksen on saatava asiakas sitoutumaan ennen ostamansa palvelusta koituvan hyödyn realisoitumista. Tämän vuoksi Gonçalves (1998, 6–7) lisää palveluiden markkinoinnin kilpailukeinoihin vielä kolme P:tä, jotka ovat participants, eli ihmiset, processes, eli prosessit sekä physical evidence, eli fyysisen todistusaineiston. Viitala ja Jylhä (2008, 132) listaavat seuraavanlaisia välineitä palveluyrityksen markkinointiin:

- suorat yhteydenotot, asiakaskäynnit, asiakasprosessien räätälöinti
- asiakastilaisuudet
- suoramarkkinointi
- asiantuntijoiden keskustelut potentiaalisten asiakkaiden kanssa
- referenssit, näytöstyöt.

Palvelualoilla tärkeää on asiakaskokemuksen hallinta, johon yritys voi pyrkiä tuotteistamalla palvelunsa. Tuotteistamisella tarkoitetaan työtä, jonka tuloksena asiantuntemus ja osaaminen voidaan jalostaa myynti-, markkinointi- ja toimituskelpoiseksi palvelutuotteeksi. Yksi tuotteistamistapa on kokonaisuuksien paketointi, joka tarkoittaa sitä, että myyjä yhdistää palveluita ja tuotteita yhdellä kertaa myytäväksi ja hinnoiteltavaksi kokonaisuudeksi. (Parantainen 2007, 11, 47.)

Parantaisen (2007, 12–17) mukaan tuotteistaminen on palvelun monistamista. Jos yritys haluaa tuotteistaa palvelunsa, on palvelun suunnitteluvaihe, myynnin menetelmät, markkinointimateriaali, hinnoittelu, sopimukset, graafinen ilme ja kaikki muu vastaava dokumentoitava ja talletettava niin yksityiskohtaisesti, että kuka tahansa muu pätevä henkilö voisi sen perusteella ryhtyä tuottamaan kyseistä palvelua. Franchising-yritykset perustuvat juuri tällaiseen dokumentointiin, jonka avulla yritys voi monistaa jopa kokonaisen liiketoimintakonseptin yhä uusien ihmisten toteuttamana. Franchising-malleista on kerrottu tarkemmin seuraavassa luvussa.

## 5 Franchising

Suomen Franchising Yhdistys (SFY 2012a) määrittelee franchisingin seuraavasti: franchising on kahden oikeudellisesti ja taloudellisesti itsenäisen yrityksen, franchising-antajan ja franchising-ottajan pitkäaikaista sopimusperustaista yhteistyötä, jossa franchising-antaja siirtää taloudellista vastiketta vastaan franchising-ottajalle oikeuden käyttää ennalta määriteltyjen ohjeiden mukaisesti sovitun ajan tietyllä alueella tai tietyssä paikassa hallitsemaansa liiketoimintakonseptia.

Toisin sanoen franchising on siis kahden taloudellisesti ja juridisesti itsenäisen yrityksen välinen yhteistyömalli, jossa franchising-antaja on kehittänyt liiketoimintamallin, eli konseptin, jonka käyttöoikeuden se antaa maksusta toiselle yritykselle, eli franchising-ottajalle. Franchising-antajalle franchising on liiketoiminnan kasvustrategia, jonka avulla liiketoimintaa voidaan laajentaa. Franchising-antaja ei siis markkinoi tai jaa toisille yrityksille tuottamia tuotteita, vaan kehittämäänsä liiketoimintamallia tai konseptia, ketjun jäsenyyttä, yhteistyöetuja ja niiden ylläpitämiseen liittyviä palveluita. (Laakso 2005, 29, 38; Hukka 2005, 15–16.)

### 5.1 Franchising-suhteen osapuolet

Franchising-antajaksi kutsutaan yritystä, joka luovuttaa oikeuden liiketoimintakonseptin hyödyntämiseen toiselle yritykselle. Franchising-ottajaksi taas kutsutaan yritystä, joka vastaanottaa edellä mainitun oikeuden. Franchising-ottaja on juridisesti ja taloudellisesti itsenäinen, franchising-antajasta riippumaton yksikkö. (Hukka 2005, 15; SFY 2012a.)

Franchising on kahden itsenäisen yrityksen, franchising-antajan ja franchising-ottajan, välinen yhteistyömalli, joka perustuu sopimukseen, ja jossa molemmilla osapuolilla on omat roolinsa. Franchising-antaja luovuttaa kehittämänsä liiketoimintamallin käyttöoikeuden määrättyjen ehtojen mukaisesti toiselle, eli franchising-ottajalle. Konseptin omistajana franchising-antaja koordinoi ja johtaa tätä yhteistyötä, sekä huolehtii konseptin, franchising-ketjun ja koko järjestelmän toiminnan jatkuvasta kehittämisestä. (Laakso 2005, 33.)



## 5.2 Franchising yrityksen kasvumallina

Franchising on yksi monista kasvuyritykselle mahdollisista tavoista levittäytyä uusille markkinoille ja levittää konseptiaan tehokkaasti ja nopeasti. Franchising ei siis automaattisesti sovi kaikille yrityksille, mutta soveltuessaan se tarjoaa merkittäviä etuja moneen muuhun kasvumalliin verrattuna. Siksi franchising-toiminnan soveltuvuutta tulee tarkastella aina yrityskohtaisesti. (Laakso 2005, 175.)

### 5.2.1 Franchising-toiminnan hyvät ja huonot puolet franchising-antajalle

Franchisingin avulla yrityksellä on mahdollisuus nopeampaan ja edullisempaan markkinoillepääsyyn ja levittäytymiseen, jossa samaa konseptia monistetaan eri markkina-alueille. Franchising-toiminnan aloittaminen vaatii investointeja muun muassa konseptin kehittämiseen ja järjestelmän rakentamiseen. Mikäli näihin pystytään panostamaan, franchising voi tarjota kokonaisuudessaan edullisemmän ja riskittömämmän tavan laajentaa liiketoimintaa, kuin vaikkapa omien yksiköiden perustaminen. Franchising-ottajan ollessa taloudellisesti ja juridisesti itsenäinen yrittäjä, rahoittaa se omat investointinsa. Näin ollen franchising-antajan ei tarvitse itse tehdä suuria investointeja paikallistasolla. Franchising-ottajat kantavat myös liiketoimintansa riskit viime kädessä itse. Koska franchising-ottaja on yrityksen omistaja-johtaja, hän on motivoitunut, johtaa tulorientoituneesti omaa yritystään ja edesauttaa ketjun kilpailukykyä ja menestymistä. Näin franchising-antaja hyötyy franchising-ottajan yrittäjyydestä jokapäiväisessä toiminnassa. Lisäksi franchising-antajalta vapautuu omistuspohjaisen verkoston ylläpitoon verrattuna huomattava määrä pääomaa ja energiaa yrittäjävetoisten yksiköiden ansiosta. (Laakso 2005, 177–181; Murray 2006, 41–43.)

Franchising-toiminnassa on etujen lisäksi myös riskitekijöitä franchising-antajalle. Mahdollisista riskeistä suurimmat liittyvät usein yhteistyösuhteeseen franchising-ottajan kanssa. Mikäli yhteistyö ei toimikaan, voi franchising-antaja menettää pääomaa ja energiaa, mahdollisesti jopa maineensa. Järjestelmän elinehto, positiivinen ja laajasti tunnettu yrityskuva, onkin usein ketjun heikko kohta, sillä yrityskuvalliset ongelmat vaikuttavat ketjuliiketoiminnassa taloudellisesti kaikkiin ketjun jäseniin. Oikeanlaisten franchising-ottajien löytäminen ei siis aina ole helppoa. Franchising-ketjun rakentaminen vaatii taloudellisen panostuksen lisäksi suuren määrän työtä ja erikoisosaamista yritys-

johdolta, sillä konsepti täytyy pystyä kehittämään valmiiksi, mallintamaan sekä dokumentoimaan ennen kuin se voidaan luovuttaa kenenkään muun käyttöön. Lisäksi yhtenä heikkona puolena franchising-antajalle voidaan pitää franchising-toiminnan huonoa tunnettuutta Suomessa, sillä toistaiseksi yritystoiminnan sidosryhmät eivät vielä tunne toiminnan periaatteita kovinkaan laajalti. (Laakso 2005, 181–184; Murray 2006, 43–45.)

### 5.2.2 Soveltuvuus yritykselle

Franchising-toimintaa perustamassa oleva yritys voi olla ominaisuuksiltaan hyvin moninainen, se voi olla yhtä hyvin pieni palveluyritys kuin tuotannollinen suuryritys. Lähelläkohtaisesti ainoana vaatimuksena on, että yrityksellä on käytännössä testattu, menestyksekkäs konsepti ja siihen perustuva osaaminen, sekä hallussaan näiden oikeudet.

Franchising-antaja onkin aina yritys, joka on harjoittanut liiketoimintaa riittävän pitkään ja kehittänyt itselleen menestyvän liiketoiminnan sekä konseptin, jota on mahdollista monistaa. (Laakso 2005, 185.)

Franchising ei aina olekaan paras vaihtoehto kaikille yrityksille, mutta silloin kun se sitä on, se tuottaa merkittäviä etuja yrityksen kasvuprosessiin. Jokaisen kasvavan yrityksen tulisi siis erikseen analysoida franchising-toiminnan soveltuvuus itselleen. Laakson (2005, 186) mukaan franchisingin on kuitenkin nähty soveltuvan yleensä kasvuhakuisille yrityksille, joilla:

1. on tavoitteena nopea, mutta hallittu markkinaalaajentuminen
2. on tavoitteena aikaansaada markkinoille suhteellisen laaja verkosto
3. on jo riittävästi markkinakokemusta ja tunnettuutta
4. liiketoiminta on konseptoitavissa
5. liiketoimintamalli on globaali, mutta toteutettavissa paikallisesti
6. liiketoimintamalli on menestyspotentiaalinen
7. on resursseja ketjun rakentamiseen ja johtamiseen
8. on valmiudet pitkäaikaisiin yhteistyösuhteisiin.

Suomen Franchising Yhdistys suosittelee yrityksiä kääntymään franchising-konsultin puoleen, mikäli franchising tuntuu tarkan pohdinnan jälkeen oikealta ratkaisulta. Kon-

sultti auttaa yritystä selvittämään mitkä osa-alueet ketjun rakentamisessa ovat sellaisia jossa tarvitaan asiantuntijoiden apua. (SFY 2012b.)

## 6 Talous

Yrityksen talouteen heijastuvat kaikki yrityksessä tehtävät päätökset sekä sen toiminnot. Ilman riittävää taloushallinnon ja laskentatoimen tuntemusta ja osaamista yritys ei voi menestyä. Yrityksen taloushallinto on laaja toimintojen kokonaisuus ja siihen kuuluvat esimerkiksi yhtiömuoto- ja rakennekysymykset, sopimusasiat, verosuunnittelu, tilinpäätökset ja veroilmoitukset. Taloushallinnon avulla yritys voi mitata menestystään, ja sen tietojen pohjalta voidaan tehdä tulevaisuuden ratkaisuja. (Viitala 2006, 39–40.)

Yrityksen on toimintansa kannalta tärkeää tietää miten sen talous toimii ja onko sen toiminta kannattavaa. Olennaisinta liiketoiminnan kannalta on, että yritys pystyy kattamaan toiminnastaan aiheutuneet kustannukset saamallaan tuotoilla. (Hirvonen & Nikula 2009, 15.)

### 6.1 Yritysmuotona osakeyhtiö

Kun yritystoimintaa aloitetaan yksi ensimmäisistä olennaisista päätöksistä on yritysmuodon valinta. Yritysmuoto määrää ne puitteet, joissa yritystä edustavat henkilöt voivat toimia yrityksestä ulospäin (Viitala 2006, 54). Yritysmuodon valinnassa tulisi ottaa huomioon muun muassa yrityksen tulevan toiminnan luonne, pääoman tarve, yrityksen perustamiseen ja toimintaan osallistuvien henkilöiden määrä, verotus sekä vastuukysymykset. Suomessa tärkeimmät valittavissa olevat yritysmuodot ovat yksityinen elinkeinonharjoittaja, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö sekä osuuskunta. (Yritys-Suomi 2012; PRH 2012.)

Suomessa yleisin yhtiömuoto on osakeyhtiö. Osakeyhtiön voi perustaa yksi tai useampi henkilö ja sillä tulee olla vähintään 2500 euroa osakepääomaa. Osakeyhtiössä ylintä päätösvaltaa käyttää yhtiökokous, jossa päätökset tehdään osakkeiden omistussuhteiden mukaan. Yhtiön käytännön toiminnasta puolestaan vastaa hallitus, jonka yhtiö on yhtiökokouksessaan valinnut. Hallituksessa on oltava yhden varsinaisen jäsenen lisäksi vähintään yksi varajäsen. Mikäli hallituksessa on kolme varsinaista jäsentä, ei varajäsen ole välttämätön. Hallituksen jäsenet valitsevat keskuudestaan hallituksen puheenjohta-

jan, ja hallituksen päätöksiä ja yritystä puolestaan johtaa hallituksen valitsema toimitusjohtaja. Lisäksi yhtiölle on valittava ulkopuolinen tilintarkastaja. (Viitala 2006, 57–58.)

Osakeyhtiötä perustettaessa osakkeenomistajat tekevät kirjallisen perustamissopimuksen ja allekirjoittavat sen. Perustamissopimuksessa on aina mainittava sopimuksen päivämäärä, kaikki osakkeenomistajat ja kunkin merkitsemät osakkeet, osakkeesta yhtiölle maksettava määrä, osakkeen maksuaika, yhtiön hallituksen jäsenet, sekä yhtiön tilintarkastajat.

Perustamissopimuksessa on mainittava myös toimitusjohtaja, mikäli sellainen on valittu. Lisäksi siihen on liitettävä yhtiöjärjestys, jossa on mainittava yhtiön toiminimi, kotipaikkana oleva Suomen kunta, sekä toimiala.

Osakas voi maksaa merkitsemänsä osakkeet rahassa tai rahan sijaan kokonaan tai osittain muulla omaisuudella, eli apportiomaisuudella. Osakeyhtiö on perustettu, kun patentti- ja rekisterihallitus merkitsee sen kaupparekisteriin. Yhtiö on rekisteröitävä kaupparekisteriin viimeistään kolmen kuukauden kuluttua perustamissopimuksen allekirjoittamisesta.

Rekisteri-ilmoitukseen yhtiön on liitettävä yhtiön hallituksen jäsenten ja toimitusjohtajan vakuutus siitä, että yhtiön perustamisessa on noudatettu osakeyhtiölain säännöksiä, sekä yhtiön tilintarkastajien todistus siitä, että osakeyhtiölain säännöksiä osakkeiden maksamisesta on noudatettu. (Suomen Yrittäjät 2011.)

## **6.2 Rahoituslaskelma**

Rahoituslaskelman tarkoitus on auttaa yritystä suunnittelemaan ja osoittamaan toimintansa kustannuksia ja investointeja ennen toiminnan käynnistämistä.

Rahoituslaskelman rahantarveosassa kuvataan, mitä yrityksellä tulee olla hankittuna tai mitä sen tulee vielä hankkia, jotta toiminta pystytään käynnistämään. Rahantarveosiossa on siis kuvattuna myös yrityksen alkuajanjakso, jolloin myyntituloja ei välttämättä vielä ole riittävästi, mutta kuluja, kuten puhelinlaskut, oma tulotarve, palkat ja vuokrat,

jo on. Rahoituslaskelman kohdassa "rahan lähteet" yritys luettelee, mistä osista sen tarvitsema rahoitus muodostuu. Laskelmasta käyvät ilmi myös yrittäjän omat rahalliset panostukset sekä olemassa olevien laitteiden osuus, eli niin kutsuttu apporttiomaisuus. Laskelman avulla yritys voi tasapainottaa, suunnitella ja arvioida euroina toimintansa aloittamiseen liittyviä taloudellisia riskejä ja tarpeita. (Uusyrittäjäkeskus 2011.)

### **6.3 Kannattavuuslaskelma**

Kannattavuuslaskelman tarkoitus on auttaa yritystä hahmottamaan, millainen myyntitavoite sen tulisi itselleen asettaa. Laskelmaa voidaan verrata erilliseen myyntibudjettiin, jossa arvioidaan sitä, kuinka paljon myyntiä yrityksen tulee tuotteillaan saada. Kannattavuuslaskelmassa tarkastellaan kuluja, joita yrityksen toiminnasta syntyy myynnistä riippumatta.

Laskelman lopputuloksena saadaan tietää kuinka paljon myyntiä määrätyllä ajalla ja tuotteen hinnalla täytyy vähintään olla, jotta yrityksen toiminta olisi kannattavaa ja tuottaisi yritykselle riittävästi tuloja. Kannattavuuslaskelman avulla yrityksen toimintaa voidaan arvioida ja kehittää edelleen. (Uusyrittäjäkeskus 2011.)

## **7 Soma Helsinki Oy**

### **7.1 Liikeidea**

Soma Helsinki Oy (jäljempänä Soma Helsinki) on asuntomarkkinointitoimisto, jonka liikeideana on tarjota asunnon omatoimisen myynnin tueksi markkinointipalveluita, jotka parantavat asunnon ulkonäköä, helpottavat myymistä ja nostavat myyntihintaa. Markkinointipalvelut sisältävät sisustussuunnittelijan tekemän sisustus- ja pintaremonttisuunnitelman, eli somistussuunnitelman, jonka toteuttamisesta asunnon myyjä vastaa, lainahuonekalut, laadukkaat valokuvat, myyntiesitteen tekeminen ja tulostaminen, copywriterin kirjoittamat esittelytekstit sekä ilmoituksen laittaminen internetiin. Palveluun voi asiakkaan toiveesta sekä lisämaksusta sisältyä myös asunnon videoiminen. Soma Helsinki ei osallistu asunnon myyntiin, sillä se ei ole asunnonvälittäjä, vaan haluaa pitää selkeän rajan välitystoiminnan ja asuntomarkkinoinnin välillä. Soma Helsingin vastuu päättyy, kun markkinointimateriaali on kokonaisuudessaan toimitettu asiakkaalle.

Sisustussuunnittelijat ja valokuvaajat toimivat Soma Helsingin palveluksessa freelancer-sopimuksilla. Copywriter on yrityksen osakas, mutta toimii niin ikään freelancerina.

Soma Helsingin tavoitteena on saada yhteistyökumppaniksi kotimainen huonekaluliike, jonka tuotteita asuntojen somistuksessa käytetään. Raha ei vaihda omistajaa Soma Helsingin ja huonekaluliikkeen välillä, vaan vastineeksi huonekalujen lainaamisesta Soma Helsinki tarjoaa huonekaluliikkeelle näkyvyyttä ja mahdollisuuden esitellä ja mahdollisesti myös myydä tuotteitaan potentiaalisille asiakkaille oikeassa kodissa asuntonäyttäjien yhteydessä.

### **7.2 Missio, visio ja arvot**

Soma Helsingin missio on olla omatoimisen asunnonmyynnin kannustimena ja tukena tarjoamalla asiakkailleen kokonaisvaltaisia markkinointipalveluita, jotka helpottavat myyntiä ja lisäävät asunnon arvoa.

Soma Helsingin visio on saada tämän vuosikymmenen aikana kotimaisista asuntomarkkinoista merkittävä osuus, joka on noin 5 %. Pidemmän aikavälin visiona yrityksellä on olla maailman menestyvin asuntomarkkinointiketju.

Soma Helsingin tärkeimmät arvot ovat asiakaslähtöisyys, sillä myydessään asiakkaalle omaisuuden arvonnousua, sen täytyy pitää koko ajan mielessään asiakkaan etu ja kansainvälisen tason kasvuhakuisuus. Kasvuhaluuden täytyy näkyä kaikessa yrityksen toiminnassa, ja kasvuhakuisuuden tulee jatkua myös kotimaan rajojen ulkopuolelle. Olennaista on tinkimätön tyylikkyys, sillä yrityksen käsitys arvonnoususta perustuu asunnon ja asuntoilmoituksen tyylikkyyteen, joten siitä ei koskaan tule tinkiä.

### **7.3 Strategia**

Soma Helsinki panostaa vahvalla markkinoinnilla ja näkyvyydellä sosiaalisessa mediassa luotettavaan ja rehelliseen imagoon, jonka seurauksena myynti oikealle segmentille on mahdollisimman tuloksellista. Yrityksellä on jokaisella toimintansa osa-alueella käytössään oman alansa ammattilaisia. Näiden ammattilaisten yhteinen työpanos muuttuu synergiaksi, eli yhteenlaskettua työpanosta suuremmaksi kokonaisuudeksi, joka voidaan tehostetulla tuotteistamisella myydä edullisemmin kuin markkinoilla tällä hetkellä olevat tuotteet, katteiden ollessa kuitenkin riittävän suuret kannattavan ja kasvuhakuisen liiketoiminnan saavuttamiseksi. Edulliset hinnat mahdollistetaan kaikkia osapuolia hyödyttävien yhteistyöverkoston avulla.

### **7.4 Riskienhallinta**

Soma Helsingin toimintaan liittyviä riskejä on tarkasteltu seuraavassa taulukossa (Taulukko 1). Taulukossa on eritelty mahdolliset riskit, arvioitu niiden vakavuutta asteikolla 1–10 sekä pohdittu keinoja niiden ennaltaehkäisyyn ja hallintaan. Riskien vakavuusarviointi perustuu Soma Helsingin toimitusjohtajalta haastattelussa saatuihin arvioihin.



<b>Riskit</b>	<b>Vakavuus (1-10)</b>	<b>Ennaltaehkäisy ja hallinta</b>
Yhteistyökumppaneiden puute	7	Molempia hyödyttävät sopimukset; varasuunnitelmat, mikäli kumppaneita ei saada
Freelancereiden sitoutumattomuus	6	Hyvät sopimukset ja palkkiot, kannustava sitouttamissuunnitelma
Asiakkaiden puute	10	Tehokas markkinointi, kohdennettu myyntityö, hyvä hinnoittelu, toiminnan laadukkuus, asiakastyytyväisyyden seuranta, tuotteen kehittäminen houkuttelevammaksi
Kilpailijoiden nopea syntyminen	8	Vahvan imagon luominen markkinoinnin avulla, riskin hyväksyminen
Osakkaan vakava sairastuminen tai tapaturma	5	Tehtävien uudelleendelegointi, tehokas tuoteistaminen, työvaiheiden dokumentointi
Ristiriitatilanteet osakkaiden kesken	4	Osakassopimus
Hinnoittelun epäonnistuminen	9	Tuotteen ja hinnoittelun testaaminen pilottivaiheessa, asiakastyytyväisyyden seuranta
Asiakkaan omaisuuden vahingoittaminen	7	Vakuutukset
Myyntilupauksen pettäminen	6	Sopimukset, tilanteiden hyvä jälkihoito

Taulukko 1. Soma Helsinki Oy:n riskit ja niiden hallinta. (Malkavaara 2012.)

Taulukosta käy ilmi, että Soma Helsingin liiketoiminnan suurimmat riskit ovat asiakkaiden puute, hinnoittelun epäonnistuminen sekä kilpailijoiden syntyminen.

## 7.5 SWOT-analyysi

Seuraavassa taulukossa tarkastellaan SWOT-analyysin avulla Soma Helsingin nykyisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uhkia.



Kuvio 4. Soma Helsinki Oy:n SWOT-analyysi

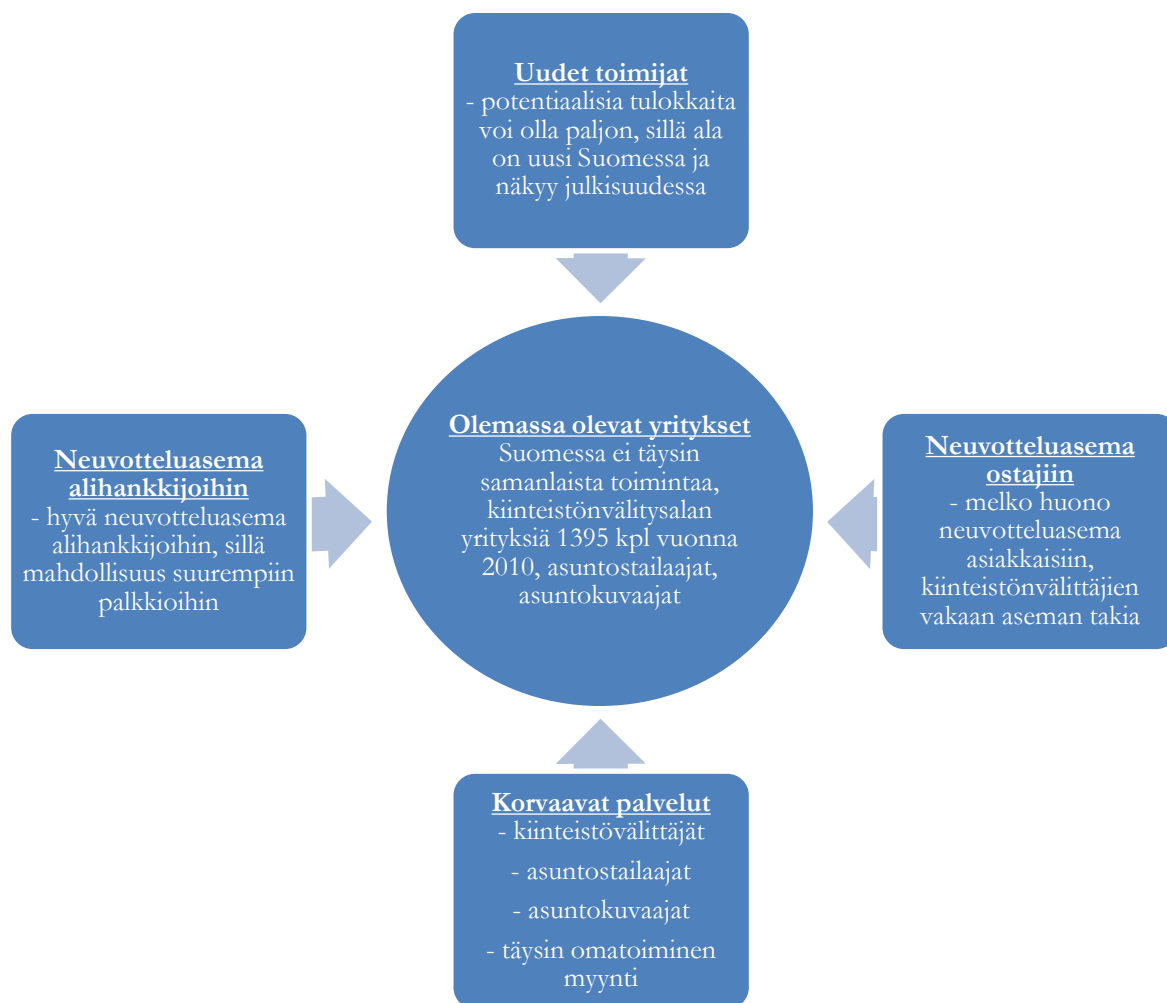
## 7.6 Toimiala-analyysi Porterin mukaan

Soma Helsingin toimiala on mainostoimistot (73111), sillä se haluaa painottaa markkinointiosaamistaan ja erottua kiinteistöalalla olevista kilpailijoistaan. (Tilastokeskus 2008a.) Soma Helsingin toimialana ei voida pitää kiinteistöalan toimintaa, sillä se ei kauppaa, vuokraa, eikä isännöi kiinteistöjä. (Tilastokeskus 2008b.)

Kuvio 5 havainnollistaa kiinteistöalan markkinatilannetta tällä hetkellä. Kuviossa havainnollistetaan kiinteistöalaa siksi, että kiinteistöalan toimijoita voidaan pitää Soma Helsingin suurimpina kilpailijoina. Soma Helsingin omaa toimialaa, eli mainostoimistojä, ei voida pitää merkittävänä kilpailijoina. Kuvion keskelle on kirjattu toimialatilanne, eli tämänhetkiset toimijat alalla. Täysin samalla liikeidealla toimivia kilpailijoita Soma Helsingillä ei ole, mutta vuonna 2010 Suomessa toimivia kiinteistönvälitysalan yrityksiä oli 1395 kappaletta. (Kvkl ry 2012.) Lisäksi kilpailijoiksi luetaan itsenäisesti toimivat

asuntostailaajat ja -kuvaajat. Näiden tarkkaa lukumäärää on kuitenkin mahdotonta selvittää.

On mahdollista, että Soma Helsingin kaltaisia yrityksiä tulisi alalle paljonkin, sillä ala on Suomessa melko uusi ja herättää mielenkiintoa. Ala on viime aikoina ollut myös paljon julkisuudessa muun muassa televisio-ohjelmien myötä. Asuntojen stailaus myyntiä varten ja laadukkaat valokuvat ovat jo osoittaneet suosionsa esimerkiksi Ruotsissa (Helsingin Sanomat 2011).



Kuvio 5. Porterin toimiala-analyysi

Soma Helsingin neuvotteluasema alihankkijoihinsa, eli freelancer-somistajiin ja -valokuvaajiin on hyvä, sillä yrityksen kautta heillä on mahdollisuus tehdä enemmän töitä ja saada suurempia palkkioita ilman tarvetta panostaa omaan markkinointiin.

Neuvotteluasema asiakkaisiin on puolestaan huonompi, sillä toistaiseksi kiinteistönvälittäjien asema on Suomessa hyvin vakaa, ja omatoimista myyntiä vieroksutaan. (Taloussanomat 2010.)

Korvaavien tuotteiden tai palveluiden Soma Helsingille muodostamana uhkana voidaan pitää kiinteistönvälittäjiä, asuntostailaajia ja -kuvaajia sekä täysin omatoimista myyntiä.

## **7.7 Kysyntä ja asiakkaat**

Suomessa myytiin vuonna 2011 yhteensä 88 471 vanhaa asunto-osaketta ja kiinteistöä. (Maanmittauslaitos 2011, 3; Tilastokeskus 2012.) Tällä hetkellä internetin Oikotie.fi – palvelussa myynnissä olevista 32 998 asunnosta 1962 on yksityisten henkilöiden myymiä. Potentiaalista kysyntää on markkinoilla siis yhtä paljon kuin myytäviä asuntoja. Potentiaalisia asiakkaita puolestaan on vähintään yllä mainittu määrä yksityisten henkilöiden myymiä asuntoja. Soma Helsinki pyrkii kuitenkin kasvattamaan potentiaalisten asiakkaiden määrää houkuttelevalla tuotteella, oikealla hinnoittelulla ja laadukkaalla markkinoinnilla.

Soma Helsingin tavoittelemaan asiakaskohderyhmään, eli segmenttiin, kuuluvat 25–45 -vuotiaat nuoret kaupungissa asuvat aikuiset, ensisijaisesti naiset ja pienten lasten äidit. Kohderyhmän henkilöt ovat keskituloisia, yksinasuvia, lapsettomia pariskuntia tai perheitä, jotka ovat kiinnostuneita kulttuurista, muodista sekä sisustamisesta. He hyödynnevät monipuolisesti erilaisia sosiaalisen median palveluita, ja ovat alttiita innostumaan aikansa ilmiöistä.

## **7.8 Kilpailu**

Soma Helsingillä ei ole sellaisia kilpailijoita, jotka toimisivat täysin samanlaisella liikeidealla. Kilpailijoiksi on kuitenkin laskettava Suomessa toimivat kiinteistönvälitysalan yritykset sekä itsenäisesti toimivat asuntostailaajat ja -kuvaajat. Lisäksi yhä useammat kiinteistönvälittäjät tarjoavat palveluidensa yhteydessä asunnon stailauspalveluja.

Soma Helsingin kilpailurooli on erikoistuja, sillä se haluaa panostaa ainutlaatuisuuteen sekä kapeaan markkinarakoon. Toistaiseksi markkinoilla ei ole toista täysin samanlaista

liikeidea ja Soma Helsingin tavoitteena on löytää se kapea segmentti, jonka tarpeet se tuntee, ja joita muut yritykset eivät kykene tyydyttämään.

Soma Helsingin kilpailuetu on imagollinen. Yritys tähtää siihen, että asiakkaiden mielikuvat siitä ja sen palveluista ovat muita yrityksiä korkeammalla.

## **7.9 Markkinoinnin kilpailukeinot**

### **7.9.1 Tuote**

Soma Helsingin tuote on palvelu, eli ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Soma Helsinki tarjoaa kokonaisvaltaista markkinointipakettia omatoimisen asunnon myynnin tueksi. Palvelu on jaettu kahdeksi tuotteeksi, Soma Koti ja Soma Kuva. Soma Kotiin kuuluu:

- asunnon somistus
- valokuvaus
- esittelytekstit
- myyntiesite
- myynti-ilmoitus Oikotie.fi -palveluun.

Soma Kuva puolestaan on tarkoitettu kohteille, joissa somistusta ei tarvita. Se sisältää siis edellä mainitun paketin ilman somistusta.

Kun Soma Helsingin tuotetta tarkastellaan tuotteen kerrosmallin avulla, voidaan ydinpalveluna nähdä edellä mainittu markkinointipaketti kokonaisuudessaan. Maksullisina lisäpalveluina Soma Helsinki tarjoaa pidennettyä maksuaikaa, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus saada 90 päivää maksuaikaa, sekä asunnon videointia. Tukipalveluita ovat asiakkaan huonekalujen kuljetus ja varastointi, mikäli niitä ei voida käyttää somistuksessa, eikä asiakkaalla ole mahdollisuutta varastoida niitä itse.

### **7.9.2 Hinta**

Soma Helsinki on käyttänyt paljon aikaa hinnoittelun suunnitteluun. Yrityksen tuotteiden hinnat on esitelty liitteessä 1. Suunnittelussa on otettu huomioon kilpailijoiden, eli kiinteistövälittäjien, hinnoittelutavat. Koska Soma Helsinki tuo markkinoille uuden tuotteen, on se erottuakseen kilpailusta luonut erilaisen tavan hinnoitella tuotteensa.

Soma Helsingillä hinnat perustuvat asunnon kokoon, eivätkä asunnon arvoon. Näin se on halunnut varmistaa, että niin arvokkaiden kuin edullisten asuntojen omistajat saavat yhdenvertaista kohtelua, mikä ei aina toteudu kiinteistönvälitysyriyksillä.

Kiinteistönvälitysyriysten hinnoittelupolitiikkana on neutraali strategia. Kiinteistönvälitysyriyksissä hinnan rooli markkinoinnissa on haluttu pitää vähäisenä, jolloin hinnat esitetään prosenttiosuuksina, eikä euromäärinä. Soma Helsingin hinnoittelussa voidaan nähdä piirteitä kahdesta eri hinnoittelupolitiikasta. Pienimpien asuntojen hinnoittelussa on käytetty markkinaosuuden maksimoinnin strategiaa, jossa alhaisella hinnalla pyritään houkuttelemaan mahdollisimman paljon uusia asiakkaita ja saamaan markkinaosuutta. Suurimpien asuntojen hinnoittelussa on puolestaan käytetty asiakasarvon maksimoinnin strategiaa, jolloin Soma Helsingillä on mahdollisuus kerätä hyvää katetuottoa suurten asuntojen arvon noustessa eksponentiaalisesti.

Soma Helsinki laskuttaa asiakkaitaan heti markkinointimateriaalin valmistuttua, sillä se haluaa erottua kiinteistönvälitystoimintaa harjoittavista yrityksistä, joiden laskutus perustuu siihen, saadaanko asunto myytyä ja mihin hintaan. Mikäli Soma Helsingin asiakkaalla ei ole mahdollisuutta maksaa laskua ennen asunnon myyntiä, tarjotaan asiakkaalle pidennettyä maksuaikaa. 50 päivän maksuajan hinnaksi Soma Helsinki on laskenut 500 euroa, ja tämän jälkeen jokaisen kymmenen lisäpäivän hinta on 100 euroa. Näin Soma Helsingin pääomantarve ja maksuajasta aiheutuvat lisäkustannukset on otettu hinnassa huomioon.

### **7.9.3 Saatavuus**

Saatavuutta voidaan pitää yhtenä Soma Helsingin vahvuuksista, sillä sen palveluita voi ostaa missä ja milloin vain. Yritykseen on helppo saada yhteys puhelimitse, sähköpostilla tai internet-sivuilla olevalla yhteydenottopyyntölomakkeella. Soma Helsingin internet-sivuilla ja Facebook-sivulla on kerrottu selkeästi miten palveluita on mahdollista ostaa. Yrityksen kasvaessa sen palveluita voi tilata joka puolella Suomea, sillä tavoitteena on saada freelancer-somistajia ja -kuvaajia ainakin suurimpiin kaupunkeihin.

#### **7.9.4 Markkinointiviestintä**

Aloittavana yrityksenä Soma Helsinki keskittyy lähinnä ilmaiseen mainontaan. Yritys pyrkii näkymään hyvin sosiaalisessa mediassa, kuten Facebookissa ja blogeissa olemalla siellä aktiivinen ja mielenkiintoinen. Nykyaikana sana kiertää internetissä todella nopeasti, ja jo muutaman tyytyväisen asiakkaan tai liikeideasta vaikuttuneen henkilön avulla voi saada paljon ilmaista mainosta. Myös visuaalisuus ja esteettisyys ovat tänä päivänä suosiossa, joten laadukkaat ja kauniit kuvat saavat internetissä paljon huomiota.

Alkuvaiheessa Soma Helsinki käyttää hyväkseen myös suoramarkkinointia. Sen tavoitteena on herättää kiinnostusta potentiaalisissa asiakkaissa ja saada aikaan myyntiä. Suoramarkkinointi toteutetaan ottamalla suoraan yhteyttä sellaisiin yksityisiin asunnonmyyjisiin, joiden kohteet ovat olleet pitkään myynnissä Oikotie.fi -palvelussa.

Yrityksen kasvaessa ja resurssien suurentuessa markkinointiviestintää pystytään laajentamaan. Tällöin voidaan ottaa käyttöön myös perinteisemmät mainonnan keinot, kuten sanomalehtimainonta. Näin on mahdollista saavuttaa myös tämänhetkisen segmentin ulkopuolella olevat asiakkaat.

### **7.10 Talous**

Soma Helsingin taloudellinen suunnittelu perustuu taloudellisen riskin minimoimiseen ja pieniin kiinteisiin kuluihin. Tämä on tärkeää tulevaisuuden franchising-ottajia ajatellen, sillä uusi yrittäjä ei tarvitse suurta pääomaa tai investointeja yritystoimintaa aloittaessaan.

#### **7.10.1 Yritys ja osakkaat**

Soma Helsinki Oy on huhtikuussa 2012 perustettu osakeyhtiö, jossa on neljä osakasta. Liikeidean takana on Pekka Halosen akatemiasta valmistunut valokuvaaja Erkkä Malkavaara, joka toimii myös yrityksen toimitusjohtajana. Päivittäisestä hallinnosta sekä myynnistä vastaava Malkavaara on toiminut useamman vuoden yrittäjänä ja saanut koulutusta myyntityöhön teleoperaattorin käytävämyyjänä sekä aikakauslehtimyyjänä. Soma

Helsingin muut osakkaat ovat tradenomiopiskelija Linda Mikkonen, teologian maisteri Hannu-Matias Nurmi sekä humanististen tieteiden kandidaatti Jaakko Soudunsaari.

Mikkonen toimii yrityksen assistenttina ja hänelle kuuluu hallintoa avustavat tehtävät. Nurmella on kokemusta nuoren kasvuyrityksen haasteista, sillä hän on aikaisemmin työskennellyt toimitusjohtajana uusmediayhtiö Studio Kombo Oy:ssä, joka myytiin peliyhtiö Roviolle kesäkuussa 2011. Soma Helsingissä Nurmi vastaa yrityksen rahoituksesta, kasvustrategiasta sekä tärkeimmistä yhteistyösuhteista. Soudunsaari on työskennellyt menestyvissä mainostoimistoissa copywriterina ja tuo yritykseen markkinointialan osaamista. Soudunsaari vastaa markkinoinnin strategian toimivuuden lisäksi niin myyntiesitteiden, kuin yrityksen muunkin tuotannon kielellisestä asusta.

Soma Helsingin osakkeiden määrät jakaantuvat osakkaiden kesken seuraavasti:

Erkka Malkavaara	45 %
Linda Mikkonen	25 %
Hannu-Matias Nurmi	20 %
Jaakko Soudunsaari	10 %.

### **7.10.2 Rahoituslaskelma**

Rahoituslaskelmasta (liite 3) käy ilmi Soma Helsingin rahoituksen tarve. Laskelmaa tarkasteltaessa voidaan todeta, että Soma Helsingillä ei ole suurta tarvetta rahoitukselle, sillä yritys toimii alkuvaiheessa ilman toimitilaa eikä yritystoiminnan aloittaminen vaadi suuria laite- tai muita investointeja. Kuvauskalustoon liittyvät laitehankinnat ovat Soma Helsingin alihankkijoiden, eli freelancer-valokuvaajien vastuulla.

### **7.10.3 Kannattavuuslaskelma**

Kannattavuuslaskelmasta (liite 4) käy ilmi Soma Helsingin myyntitavoite ensimmäiselle vuodelle (2013). Laskelmaa tarkasteltaessa voidaan todeta Soma Helsingin olevan hyvin kannattava yritys, sillä jo yksi myyty tuote kattaa koko kuukauden menot. Soma Helsinki maksaa toimintansa alkuvaiheessa palkkaa ainoastaan toimitusjohtajalle, ja vain mikäli yrityksellä on siihen varaa. Freelancer-somistajat, -valokuvaajat ja -copywriter laskut-



tavat Soma Helsingiltä keikkaluontoisesti ennalta sovitun, kiinteän summan, joka ilmenee katelaskelmasta (liite 2).

## **7.11 Kasvunäkymät**

### **7.11.1 Puolivuotissuunnitelma**

Tässä puolivuotissuunnitelmassa on käsitelty Soma Helsingin tulevaisuutta puolivuotiskaudella vuoden 2013 tammikuusta saman vuoden kesäkuuhun.

Soma Helsinki on siirtynyt pilottivaiheesta täysihintaisiin kohteisiin. Pilottivaiheessa tuotteita on myyty listahintaa edullisemmin, hintaan, joka kattaa ainoastaan kulut. Pilotikohteita on tehty vähintään kaksi ja enintään viisi. Asiakkaat ovat saaneet asuntonsa myytyä suunnilleen tavoitehinnoilla ja antaneet palautetta kaikissa työvaiheissa. Palaute otetaan kirjallisena, jotta sen pohjalta osataan tehdä parannuksia.

Soma Helsinki ei ole vielä onnistunut tekemään muutosta markkinatilanteeseen, eivätkä sen kilpailijat tiedä tulevasta uhkasta. Soma Helsinki tarkkailee asuntomarkkinoiden sekä taloudellisen tilanteen kehittymistä ja näiden vaikutuksia yrityksen toimintaan. Yritys valmistautuu vuonna 2013 kasvavaan asiakkaiden ja median kiinnostukseen.

Soma Helsinki harjoittaa yhä riskitöntä liiketoimintaa, jossa tulot kattavat jatkuvasti menot. Menot on pyritty pitämään minimissä ja palkat maksamaan ajallaan. Ensimmäistä puolta vuotta leimaa yltiösäästäväisyys, copywriterille eikä hallinnolle voida vielä välttämättä maksaa kunnollisia palkkoja.

Kumpaakin tuotetta on testattu käytännössä, niitä on paranneltu ja tehostettu. Markkinointia varten nimi, hinnasto ja sisältö on selkiytetty ja laskettu mahdollisimman tuottavaksi.

Kaikkia Soma Helsingin työntekoon vaikuttavien ihmisten mielipiteitä kuullaan jatkuvasti avoimessa ilmapöytäkirjassa yhteisen edun ja mukavuuden edistämiseksi. Aloitetaan palautteen kerääminen keskustelemalla, kun pilottivaihe on käynnissä ja ohitettu. Pyri-

tään luomaan tehokkuuden ja rentouden ilmapiiri kaikkien osapuolten kohdalla. Soma Helsingin positiivinen imagon luonti lähtee tyytyväisistä ja innostuneista työntekijöistä.

Mahdollisuuksien mukaan vuodenvaihteeseen mennessä on selvitetty mahdollinen toimitila, jonne Soma Helsingin toimisto muuttaa vuonna 2013. Toimitilan edellytyksiä ovat hyvä sijainti, edullinen hinta, riittävä koko, vähintään 40m<sup>2</sup>, johon sisältyy tila asiakastapaamisia varten, vakituiset työtilat kahdelle sekä mahdollinen lisätila esimerkiksi varavarastoksi tai freelancereiden työpisteeksi.

Joka kuukausi tehdään myyntitavoite, joka pyritään ylittämään. Liiketoiminnassa pyritään eroon kotikutoisuudesta, jotta uskottavuus asiakkaiden silmissä kasvaa. Soma Helsinki jatkaa työvaiheiden tarkkaa dokumentointia, eli franchising-ohjekirjan tekoa. Yritys aloittaa mahdollisten franchising-toiminnasta kiinnostuneiden yrittäjien etsinnät, sillä suunnitelmissa on laajentua pääkaupunkiseudun ulkopuolelle Turkuun ja Tampereelle vuoden 2013 aikana.

### **7.11.2 Franchising**

Soma Helsingin tavoitteena on kasvaa menestyväksi franchising-ketjuksi. Se on todennut franchising-toiminnan parhaaksi kasvustrategiaksi, sillä sen avulla yrityksellä on mahdollisuudet nopeaan kasvuun. Franchising on taloudellisesti kannattavaa ja edullista franchising-ottajien ollessa taloudellisesti itsenäisiä yrittäjiä, jotka kantavat liiketoimintansa riskit viimekädessä itse. Lisäksi Soma Helsingin liiketoiminta on konseptoitavissa, jolloin se on helppo tuottaa ja sitä voi harjoittaa kuka vain.

Seuraavassa on pohdittu franchising-toiminnan soveltuvuutta Soma Helsingille kohdassa 6.2.2 olevien Laakson (2005, 186) listaamien ominaisuuksien mukaan, joita franchising-toimintaan soveltuvalla yrityksellä tulisi olla.

1. Soma Helsingin tavoitteena on nopea ja hallittu markkina-ajautuminen, sillä yksi sen liiketoimintaan liittyvistä riskeistä on uusien kilpailijoiden nopea syntyminen ja jo markkinoilla olevat, kilpailijoiksi laskettavat yritykset.
2. Soma Helsingin tavoitteena on aikaansaada markkinoille laaja verkosto, jotta se pystyy selviytymään kilpailussa kansallisesti tunnettujen yritysten kanssa.

3. Soma Helsingillä ei vielä ole riittävästi markkinakokemusta ja tunnettua franchising-ketjun luomiseen. Soma Helsingin tavoitteena on lanseerata toimintansa virallisesti alkuvuodesta 2013. Ennen tätä yritys on jo kokeillut tuotteidensa toimivuutta käytännössä ja muokannut tuotteitaan paremmiksi asiakkailta ja työntekijöiltä saadun palautteen mukaisesti syksyllä 2012 tehdyn pilottivaiheen aikana. Vuonna 2013 yritys aloittaa tuotteidensa markkinoimisen ja myymisen tavoitteenaan laajentaa asiakaskuntaa ja kasvattaa yrityksensä tunnettavuutta. Myyntitavoitteena yrityksellä on kasvattaa myyntiä joka toinen kuukausi 150 % kesäkuuhun 2012 saakka. Heinäkuusta 2012 alkaen myynnin kasvutavoite on 125 % joka toinen kuukausi. Kannattavuuslaskelma löytyy liitteestä numero 4.
4. Soma Helsingin liiketoiminta on helposti konseptoitavissa, sillä jokainen liiketoiminnan osa-alue on dokumentoitavissa, niin että sen suorittajalta ei vaadita merkittävää erityisosaamista. Lisäksi erityisosaamista vaativat toimenpiteet, kuten valokuvaus, ovat opetettavissa. Näin yhdenkään yrityksen työntekijän työpanos ei ole korvaamaton.
5. Soma Helsingin liiketoimintamalli on globaali, mutta toteutettavissa paikallisesti, sillä se ei sisällä lainkaan toimipaikasta riippuvaisia tekijöitä.
6. Soma Helsingin liiketoimintamalli on menestyspotentiaalinen, sillä yrityksen tuote on hinnoiteltu edullisemmaksi kuin kiinteistövälittäjien välityspalkkiot tai sisustussuunnittelijan, valokuvaajan ja copywriterin palveluiden ostaminen erikseen. Kilpailukykyisestä hinnoittelusta huolimatta katteet jäävät riittävän suuriksi kasvun rahoittamiseen.
7. Soma Helsingillä ei ole vielä taloudellisia tai liiketoiminnallisia resursseja ketjun rakentamiseen ja johtamiseen. Koska yrityksessä ei ole riittävää osaamista franchising-ketjun rakentamiseen ja johtamiseen, varteenotettava vaihtoehto Soma Helsingille on ostaa palvelu ulkopuoliselta franchising-konsultilta. Taloudellisia resursseja on eritelty kannattavuuslaskelmassa (liite 4).
8. Soma Helsingillä on valmiudet pitkäaikaisiin yhteistyösuhteisiin, sillä sen tavoitteena on kasvaa vakaaksi ja kannattavaksi yritykseksi.

Omien yksiköiden perustaminen franchising-ketjun sijaan ei tulisi Soma Helsingille merkittävästi kalliimmaksi kuin franchising-toiminnan aloittaminen, sillä Soma Helsinki käyttää työntekijöinään freelancereita, eikä kiinteitä kuluja juurikaan ole. Taloudellisten

hyötyjen ollessa lähes samat sekä franchising-toiminnan aloittamisessa että omien yksiköiden perustamisessa, Soma Helsingin tulisikin niiden sijasta tarkastella franchising-toiminnasta koituvia muita kuin taloudellisia hyötyjä. Suurimpana hyötynä voidaan nähdä franchising-ottaja, joka toimii yrityksen omistaja-johtajana ja on motivoitunut johtamaan yritystään tulorientoituneesti, ei laske työtunteja, eikä hänelle tarvitse maksaa palkkaa sivukuluineen. Lisäksi on tutkittu, että omistaja pyörittää yksikköään tehokkaammin kuin palkattu yksikönvetäjä. (Laakso 2005, 178.) Franchising-antajana Soma Helsingiltä vapautuisi huomattava määrä pääomaa ja energiaa omien yksiköiden perustamiseen verrattuna.

Suomessa franchising-toimintaa tunnetaan melko huonosti, joten franchising-antajilla saattaa olla vaikeuksia löytää franchising-ottajia joillakin paikkakunnilla, jonne toimintaa halutaan laajentaa. Soma Helsingin on taloudellisesti kannattavampaa perustaa tällaiselle paikkakunnalle väliaikainen omistuspohjainen yksikkö, kuin jättää toiminta pois paikkakunnalta, sillä kiinteitä kuluja ei juurikaan ole. Yksikkö voidaan korvata franchising-ottajan löydyttyä.

## 8 Opinnäytetyön laatimisprosessi aikatauluineen

Opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä 2012, kun sain idean aiheesta. Opinnäytetyö oli valmis lokakuun 2012 lopussa. Seuraavasta taulukkomuotoisesta aikataulusta käy tarkemmin ilmi opinnäytetyön eri osioihin ja vaiheisiin varattu ajankohta sekä se, kuinka työn tekemiseen varatut 400 tuntia jakaantuivat.

Vaihe	Ajankohta	Tuntimäärä (h)
Aiheen valinta ja muut alkuvaiheet	Huhti- kesäkuu 2012	10
Aiheanalyysi (aineiston keruu + kirjoitustyö)	Heinä-elokuu 2012	15
Tutkimussuunnitelma (aineiston keruu + kirjoitustyö)	Elo-syyskuu 2012	20
Toimeksiantosopimus	Syyskuu 2012	1
Tutkimussuunnitelman esitys	Syyskuu 2012	5
Teoreettinen viitekehys	Syyskuu 2012	150
Produktin kirjoittaminen	Syyskuu 2012	100
Opinnäytetyön ensimmäisen version muokkaus ja viimeistely	Lokakuu 2012	90
Opinnäytetyön esitys	Marraskuu 2012	6
Kypsyysnäyte	Marraskuu 2012	3

**YHTEENSÄ**

**400**

### 8.1 Työn ja oman oppimisen arviointi

Tämä opinnäytetyö on erittäin käytännönläheinen ja se vaikuttaa suoraan toimeksiantajaan ja on aidosti hyödyksi sen toiminnalle. Liiketoimintasuunnitelma tulee olemaan

tärkeä apuväline toimeksiantajayrityksen kasvun vaiheissa, sillä sen avulla yrityksen toimintamalleja voidaan esitellä kolmansille osapuolille, kuten rahoittajille. Valmiin liiketoimintasuunnitelman lisäksi työn laatimisprosessi on tuonut esille seikkoja joita yrityksen toiminnan suunnittelussa ei aikaisemmin oltu osattu ottaa huomioon. Työssä on selvitetty yrityksen nykytila ja sen avulla voidaan kehittää yrityksen liiketoimintaa haluttuun suuntaan. Lisäksi työssä käsitelty kasvustrategia voi toimia ohjenuorana yrityksen laajentaessa toimintaansa. Valmis liiketoimintasuunnitelma kattaa toimeksiantajan kannalta olennaiset osa-alueet ja on onnistunut tavoitteessaan olla hyödyksi yritykselle.

Opinnäytetyö on koulutusohjelmalle epätavallinen, mutta kuitenkin soveltuva kun otetaan huomioon koulutusohjelman kurssitarjonta ja yritysmaailman läheisyys opinnoissa. Yrityksen liiketoiminta on aiheena erittäin laaja, jonka vuoksi työn rajaaminen ja ehjän kokonaisuuden aikaansaaminen oli haastavaa. Työn edetessä löytyi jatkuvasti uusia mielenkiintoisia osa-alueita ja näkökulmia joita olisi ollut kiintoisaa sisällyttää työhön. Lisäksi koin aloittavan yrityksen taloudellisen suunnittelun vaikeaksi, sillä se täytyi perustaa suurelta osin arvioille. Liiketoimintasuunnitelman talousosio onkin sellainen, jota yrityksen toiminnan vakiintuessa tullaan varmasti laajentamaan ja syventämään.

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelman opinnäytetyön tavoitteena on yhdistää teoria ja käytäntö opinnäytetyöksi, joka tukee opiskelijan ammatillista kasvua johdon assistenttityön asiantuntijaksi. Olen onnistunut työssäni yhdistämään teorian ja käytännön toimivaksi liiketoimintasuunnitelmaksi, josta on hyötyä toimeksiantajalle. Työtä tehdessäni olen oppinut syventämään ja soveltamaan hankkimiani tietoja ja taitoja, sekä raportoimaan niistä asianmukaisesti. Lisäksi olen oppinut työstämään ja hallinnoimaan laajoja kokonaisuuksia ja rajaamaan suuria aihealueita tarkoitukseen sopiviksi. Opinnäytetyöprosessin käynnistymisvaihe oli pitkä, mutta varsinaisen työn tekeminen sujui vauhdikkaasti ja laaditun aikataulun puitteissa.

## Lähteet

Aaltonen, T & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot ja etiikka. WS Bookwell Oy. Juva.

Bergström, S & Leppänen, A. 2005. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Gonçalves, K. 1998. Services marketing. Prentice Hall. Yhdysvallat.

Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Gummeruksen kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Hirvonen, P & Nikula A-P. 2009. Taloushallinnon perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki.

Helsingin Sanomat 2011. Huippuunsa jalostettua stailausta. Luettavissa:  
<http://www.hs.fi/artikkeli/Huippuunsa+jalostettua+stailausta/1135264309628>.  
Luettu: 30.9.2012.

Hukka, M. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu. Edita Prima Oy. Helsinki.

Jylhä, E & Viitala R. 2008. Liiketoimintaosaaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi. WSOY. Porvoo.

Kuluttajavirasto 2012. Kuluttajakasvatus. Luettavissa: <http://www.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/kuluttajakasvatus/mainonta-ja-kaupallinen-media/tietoa-mainonnasta/mainonta-jajasen-muodot/>. Luettu: 25.9.2012.

Kvkl ry. Kiinteistövälitysalan suhdannetietoa. Kiinteistövälitysalan liikevaihto ylitti jo 530 miljoonaa. Luettavissa:

[http://www.kvkl.fi/kiinteistonvalitysalan\\_suhdannetietoa.html](http://www.kvkl.fi/kiinteistonvalitysalan_suhdannetietoa.html). Luettu: 30.9.2012.

Laakso, H. 2005. Franchising. Edita Prima Oy. Helsinki.

Laukkanen, M. 2007. Kasvuyritys. Karisto Oy. Helsinki.

Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2006. Onnistu strategiassa. WS Bookwell Oy. Juva.

Maanmittauslaitos 2011. Kiinteistöjen kauppahintatilasto 2011. Pdf-tiedosto.

Luettavissa:

<http://www.maanmittauslaitos.fi/sites/default/files/Kiinteistojen%20kauppahintatilasto%202011.pdf>. Luettu: 30.9.2012.

Malkavaara, E. 2012. 24.9.2012. Soma Helsinki Oy. Toimitusjohtaja. Haastattelu 24.9.2012.

Näsi, J, & Aunola, M. 2005. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Porter, M. 1980. Competitive strategy. The Free Press. Yhdysvallat.

PRH 2010. Usein kysyttyä. Toimiala. Kaupparekisteriin ilmoitettava toimiala.

Luettavissa: <http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/useinkysyty/toimiala.html>. Luettu: 18.9.2012.



PRH 2012. Yksityinen elinkeinonharjoittaja. Luettavissa:

<http://www.prh.fi/fi/kaupparekisteri/yeh.html>. Luettu: 15.10.2012.

Pyykkö, M. 2011. Minustako yrittäjä? WSOYpro Oy. Helsinki.

Ries, E. 2011. The lean startup. Crown business. Yhdysvallat.

Rope, T. 2002. Yrittäjän markkinointikirja. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Salin, V. 2002. PK-yrittäjän opas kokonaisviestintään. WS Bookwell Oy. Juva.

SFY 2012a. Mikä franchising? Luettavissa: <http://www.franchising.fi/franchising>. Luettu: 26.9.2012.

SFY 2012b. Franchise-antajaksi aikovalle. Luettavissa:

<http://www.franchising.fi/antajaksi>. Luettu: 26.9.2012.

Sutinen, M & Viklund, E. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Kirjakas Ky. Kuopio.

Suomen Yrittäjät 2011. Yrittäjät.fi. Osakeyhtiö. Luettavissa: [http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/yritysmuodot\\_ja\\_liiketoiminta/osakeyhtio/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/yritysmuodot_ja_liiketoiminta/osakeyhtio/). Luettu: 27.9.2011.

Taloussanomien 2010. Myy itse asuntosi – voit säästää tuhansia. Luettavissa:

<http://www.taloussanomien.fi/asuminen/2010/07/28/myy-itse-asuntosi-voit-saastaa-tuhansia/201010352/310>. Luettu: 30.9.2012.

Tilastokeskus 2008a. Toimialaluokitus 2008. Mainostoimistot. Luettavissa:  
<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/73111.html>. Luettu:  
15.10.2012.

Tilastokeskus 2008b. Toimialaluokitus 2008. Kiinteistöalan toiminta. Luettavissa:  
<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/1.html>. Luettu: 15.10.2012.

Tilastokeskus 2012. Asunto-osakehuoneistojen kauppojen lukumäärät vuoden 2009 kuntaluokituksella. Luettavissa:  
[http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=015\\_ashi\\_tau\\_107\\_fi&ti=Asunto%2Dosakehuoneistojen+kauppojen+lukum%E4%E4r%E4t+vuoden+2009+kuntaluokituksella&path=../Database/StatFin/asu/ashi/&lang=3&multilang=fi](http://pxweb2.stat.fi/Dialog/varval.asp?ma=015_ashi_tau_107_fi&ti=Asunto%2Dosakehuoneistojen+kauppojen+lukum%E4%E4r%E4t+vuoden+2009+kuntaluokituksella&path=../Database/StatFin/asu/ashi/&lang=3&multilang=fi). Luettu: 30.9.2012.

Uusyrittäjäkeskus 2011. Liiketoimintasuunnitelma.com. Ohjeita liiketoimintasuunnitelman ja laskelmien laatimiseen. Luettavissa:  
[https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/katso\\_ohjeet.php](https://www.liiketoimintasuunnitelma.com/katso_ohjeet.php). Luettu: 27.9.2012.

Viitala, J. 2006. Yrittäjän taloushallinnon perusteet. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Yritysjulkaisut 2006. Yrityksen perustajan opas. Edita Prima Oy. Helsinki.

YritysSuomi 2012. Yritysmuoto. Luettavissa:  
[http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku\\_Yrityksen\\_perustaminen&ppa=palp\\_Harkitseminen\\_ja\\_suunnittelu&aihe=1000008](http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Yrityksen_perustaminen&ppa=palp_Harkitseminen_ja_suunnittelu&aihe=1000008). Luettu: 27.9.2012.

## Liitteet

### Liite 1. Hinnasto

Tuotekuvailut löytyvät kohdasta 7.9.1 Tuote.

#### Soma Koti

<b>Asunnon koko</b>	<b>Veroton hinta</b>	<b>Hinta (sis. alv.)</b>
alle 50 m <sup>2</sup>	2113,82 €	2600 €
alle 100 m <sup>2</sup>	3048,78 €	3750 €
alle 150 m <sup>2</sup>	4044,71 €	4975 €
alle 200 m <sup>2</sup>	5162,60 €	6350 €
yli 200 m <sup>2</sup>	6422,76 €	7900 €

#### Soma Kuva

<b>Asunnon koko</b>	<b>Veroton hinta</b>	<b>Hinta (sis. alv.)</b>
alle 100 m <sup>2</sup>	1155 €	1500 €
alle 200 m <sup>2</sup>	2079 €	2700€
Yli 200 m <sup>2</sup>	3003 €	3900€

## Liite 2. Katelaskelma

### Alle 50m<sup>2</sup>:

Hinta asiakkaalle:

$$2113 \text{ €} + \text{alv } 23 \% = 2600 \text{ €}$$

Soma Helsingin kulut:

$$\text{Somistaja: } 487,80 \text{ €} + \text{alv } 23 \% = 600 \text{ €}$$

$$\text{Valokuvaaja: } 243,90 \text{ €} + \text{alv } 23 \% = 300 \text{ €}$$

$$\text{Ilmoitus Oikotie.fi -palveluun: } 104,87 \text{ €} + \text{alv } 23 \% = 129 \text{ €}$$

Mahdollinen huonekalulogistiikka: 100 €

Copywriter: 100 €

Projektin koordinointi: 400 €

Mahdollinen huonekaluvuokra 200 €

$$= 1636,57 \text{ €}, \text{ jolloin kate } 2113,82 \text{ €} - 1636,57 \text{ €} = \underline{477,25 \text{ €}}$$

### Alle 100m<sup>2</sup>:

Hinta asiakkaalle:

$$3048 \text{ €} + \text{alv } 23 \% = 3750 \text{ €}$$

Soma Helsingin kulut:

$$\text{Somistaja: } 569,10 + \text{alv } 23 \% = 700 \text{ €}$$

$$\text{Valokuvaaja: } 284,55 \text{ €} + \text{alv } 23 \% = 350 \text{ €}$$

$$\text{Ilmoitus Oikotie.fi -palveluun: } 104,87 \text{ €} + \text{alv } 23 \% = 129 \text{ €}$$

Mahdollinen huonekalulogistiikka: 100 €

Copywriter: 100 €

Projektin koordinointi: 500 €

Mahdollinen huonekaluvuokra: 300 €

$$= 1958 \text{ €}, \text{ jolloin kate } 3048,78 \text{ €} - 1958 \text{ €} = \underline{1090 \text{ €}}$$

### Alle 150m<sup>2</sup>:

Hinta asiakkaalle:

$$4044,71 \text{ €} + \text{alv } 23 \% = 4975 \text{ €}$$

Soma Helsingin kulut:

Somistaja: 650 € + alv 23 % = 800 €  
Valokuvaaja: 325 € + alv 23 % = 400 €  
Ilmoitus Oikotie.fi -palveluun: 104,87 € + alv 23 % = 129 €  
Mahdollinen huonekalulogistiikka: 100 €  
Copywriter: 200 €  
Projektin koordinointi: 600 €  
Mahdollinen huonekaluvuokra: 400 €

= 2280 €, jolloin kate 4044,71 € - 2380 € = 1664 €

Alle 200m<sup>2</sup>:

Hinta asiakkaalle:  
5162,60 € + alv 23 % = 6350 €  
Soma Helsingin kulut:  
Somistaja: 731 € + alv 23 % = 900 €  
Valokuvaaja: 365 € + alv 23 % = 450 €  
Ilmoitus Oikotie.fi -palveluun: 104,87 € + alv 23 % = 129 €  
Mahdollinen huonekalulogistiikka: 100€  
Copywriter: 200 €  
Projektin koordinointi: 700 €  
Mahdollinen huonekaluvuokra: 500 €

= 2600 €, jolloin kate 5162 € - 2700 € = 2462 €

Yli 200m<sup>2</sup>: 6422,76 € + alv 23 % = 7900 €  
Somistaja: 813€ + alv 23 % = 1000 €  
Valokuvaaja: 406 € + alv 23 % = 500 €  
Ilmoitus Oikotie.fi -palveluun: 104,87 € + alv 23 % = 129 €  
Mahdollinen huonekalulogistiikka: 100 €  
Copywriter: 200 €  
Projektin koordinointi: 800 €  
Mahdollinen kaluvuokra: 600 €

= 3024 €, jolloin kate 6422 € - 3024 € = 3398 €

Liite 3. Rahoituslaskelma

**RAHAN TARVE**

**INVESTOINNIT**

Aineettomat hyödykkeet	perustamismenot	2500
	muut	
Koneet ja kalusto	atk	
	hankittavat tuotantovälineet	
	apporttiomaisuus tietokoneet, tulostin, mobiililaitteet	5000
	auto	
	kalusteet	
	puhelin/fax/internet asennuksineen	
	kone- ja laiteasennukset	
	toimitilan kunnostus	
Liikeirtaimisto	toimistotarvikkeet	
	muut laitteet	
<b>Käyttöpääoma 3 kk</b>	alkumainonta/esitteet	4000
Toimitilakulut	vuokra ja takuuvuokra	
Laitekulut	laitevuokrat/leasing	
Palkat	henkilöstökulut	
	yrittäjän oma toimeentulo	
<b>Vaihto- ja</b>	alkuvarasto	300
<b>Rahoitusomaisuus</b>	Käyttöpääomavaraus/kassa	5000
<b>RAHAN TARVE YHTEENSÄ</b>		<b>16800</b>

**RAHAN LÄHTEET**

<b>Oma pääoma</b>	osakepääoma	2500
	omat rahasisiöt	
	omat tuotantovälineet ja tarvikkeet	5000
	muut	
<b>Lainapääoma</b>	osakslaina	
	pankkilaina	5000
	Finnveran laina	10000
	muut	
	lainat tavarantoimittajilta	
<b>Muu rahoitus</b>		
<b>Erotus</b>		<b>5700.00</b>
<b>RAHAN LÄHTEET YHTEENSÄ</b>		<b>22500</b>

Liite 4. Kannattavuuslaskelma

						Kuukaudessa	Vuodessa
<b>=TAVOITETULOS (netto)</b>						<b>500</b>	<b>6000.00</b>
+ lainojen lyhennys	Laina-aika	5	v / määrä	7000		117	1400
<b>= TULOT VEROJEN JÄLKEEN</b>						<b>617</b>	<b>7400.00</b>
+ verotus	yhteisövero			24.5	%	200	2401.00
<b>=RAHOITUSTARVE</b>						<b>817</b>	<b>9801</b>
+ yrityslainojen korot				3	%	18	210
<b>A = KÄYTTÖKATE</b>						<b>835</b>	<b>10011</b>
<b>+ Kiinteät kulut (ilman alv:ia)</b>							
-YEL %	8	Vuositulo	10000	Ale%	25	50	600
-muut vakuutukset						83	996.00
-palkat						1000	12000.00
-palkkojen sivukustannukset					3 %	30	360
-toimitilakulut						0	0
-leasingmaksut							0
-viestintäkulut (puhelin, internet)							0.00
-kirjanpito, tilintarkastus, veroilmoitus, jne.						20	240
-toimistokulut							0.00
-matka- ja autokulut, päivärahat							0.00
-markkinointi						0	0
-koulutus, kirjat, lehdet							0.00
-korjaukset ja ylläpito							0.00
työttömyyskassamaksu							0.00
-muut kulut							0.00
<b>B = KIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ</b>						<b>1183.00</b>	<b>14196.00</b>
<b>A+B = MYYNTIKATETARVE</b>						<b>2018.00</b>	<b>24216.00</b>
+ ostot (ilman alv:tä)	Kate				% tai EUR	0.00	0
<b>LIKEVAIHTOTARVE</b>						<b>2018.00</b>	<b>24216</b>
-muut nettotulot							0.00
+alv %					23 %	464	5568
<b>KOKONAISMYyntI/-LASKUTUSTARVE</b>						<b>2482.00</b>	<b>29784.00</b>