

Karoliina Heiskanen

**PIENYRITYKSEN LIIKEIDEA JA STRATEGIA
CASE TAIDEKOTI HEISKANEN**

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Matkailun koulutusohjelma
Kevät 2006



**Kajaanin
ammattikorkeakoulu**

OPINNÄYTETYÖ TIIVISTELMÄ

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Matkailu
Tekijä(t) Karoliina Heiskanen	
Työn nimi Pienyrityksen liikeidea ja strategia case Taidekoti Heiskanen	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Pekka Tervonen
	Toimeksiantaja Arto Heiskanen
Aika Kevät 2006	Sivumäärä ja liitteet 52+9
<p>Tutkimuksen tarkoituksena oli käsitellä pienyrityksen kannalta tärkeitä liiketoimintasuunnitelman osia ja tässä tutkimuksessa keskityttiin kuvaamaan liikeideaa sekä strategiaa. Tutkimuksen empiirisessä osassa käytettiin esimerkkiyrityksenä suunniteilla olevaa pienyritystä Taidekoti Heiskasta. Työssä arvioitiin, mitä tuotteita, millä periaatteella ja kenelle tällaisen matkailuyrityksen kannattaisi tarjota. Lisäksi tutkittiin tarjottavien tuotteiden markkinakelpoisuutta sekä kilpailuetuja.</p> <p>Empiriassa kuvattiin Taidekoti Heiskanen perustamisen edellytyksiä suunniteltuja tuotteita. Teoriassa kuvatut liikeidearakenteet ja yritysstrategia sovellettiin empiirisessä osiossa Taidekoti Heiskaseen.</p> <p>Aineisto on koottu teemahaastattelun ja kirjoituspöytätyön menetelmin. Tätä tutkimusta ei voida yleistää sen case study -luonteen vuoksi, mistä syystä tuloksia ei myöskään voida esittää tilastomateattisin keinoin.</p> <p>Tutkimuksessa päädyttiin tulokseen, että Taidekoti Heiskanen on mahdollista ja kannattavaa perustaa kunhan huolehditaan tietyistä perusedellytyksistä ja muutamista juuri tämän yrityksen toimintaan olennaisesti vaikuttavista seikoista, kuten huolellisesta markkinoinnista.</p> <p>Tutkimus helpottaa Taidekoti Heiskanen perustamissuunnittelua ja tutkimuksella pyritään myös edesauttamaan mahdollista ulkopuolisen rahoituksen saamista.</p> <p>Tutkimus on rajattu käsittelemään vain pääkohtia koko liiketoimintasuunnitelmasta, joten jatkotutkimuksena tälle tutkimukselle voisi ajatella koko liiketoimintasuunnitelman laatimista.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Liikeidea, strategia, taidekoti, liitännäiselinkeino, maatilamatkailu, Sievi
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Tourism	Degree Programme Tourism
Author(s) Karoliina Heiskanen	
Title Small Enterprise - Business Idea and Strategy Case: Taidekoti Heiskanen	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Pekka Tervonen
	Commissioned by Arto Heiskanen
Date Spring 2006	Total Number of Pages and Appendices 52+9
<p>The primary objective of the thesis was to help in the setting up Taidekoti Heiskanen. The study was concentrated on the business idea and strategy of the business plan of Taidekoti Heiskanen which is being projected.</p> <p>The products which would serve as the preconditions for the setting up Taidekoti Heiskanen were described in the empirical part of the paper. The competitive edges and the target groups were also analysed.</p> <p>The material for this research was gathered by using a thematic interview and desk research method.</p> <p>The results of the study seem to indicate that it would be profitable to establish Taidekoti Heiskanen when the basic preconditions and a few special conditions (eg. well-planned marketing) would be taken care of.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Business idea, strategy, countryside, country, Sievi
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at University of Applied Sciences Library <input checked="" type="checkbox"/> Library of University of Applied Sciences

SISÄLLYS

1. JOHDANTO	1
2. YRITTÄJYYS	3
2.1 Yrittäjyyden historiaa	4
2.2 Yritystoiminnan perustekijät	4
2.3 Pienyrityksen kehittymisen tiet	7
2.4 Yrittäjäksi ryhtyminen	10
3. TOIMINTA-AJATUS JA LIIKEIDEA.....	13
3.1 Liikeidean rakenne	14
3.1.1 Markkinat	14
3.1.2 Tuotteet ja palvelut	15
3.1.3 Organisaatio ja voimavarat	17
3.1.4 Imago.....	18
3.2 Liikeidean arviointi.....	19
3.2.1 Liikeidean arviointimalleja	20
3.2.2 Swot -analyysi arviointityökaluna	21
3.3 Strategia ja strateginen johtaminen	22
3.4 Strategioiden markkina- ja asiakasnäkökulma sekä kilpailustrategiat	23
3.4.1 Kustannusjohtajuus	24
3.4.2 Differointi	24
3.4.3 Keskittyminen	25
3.5 Visio ja missio.....	26
4. TUTKIMUSMENETELMÄT	28
4.1 Tapaustutkimus	28
4.2 Kirjoituspöytä- ja nojatuolitutkimus	29
4.3 Haastattelu osana lähdeaineistoa	29
4.4 Reliabiliteetti ja validiteetti	30
4.5 Yleistettävyys	31
5. TAIDEKOTI HEISKANEN	32
6. TAIDEKOTI HEISKASEN TOIMINTA-AJATUS JA LIIKEIDEA	34
6.1 Liikeidean rakenne	34
6.1.1 Markkinat	36
6.1.2 Tuotteet ja palvelut	38
6.1.3 Asiakkaan saama hyöty ja yrityksen tapa toimia.....	41

6.1.4 Organisaatio ja voimavarat	42
6.2 Liikeidean arviointi.....	43
6.2.1 Swot-analyysi Taidekoti Heiskasesta.....	44
6.3 Taidekoti Heiskasen strategia	46
6.4 Taidekodin visio ja missio.....	47
7. POHDINTA	48
7.1 Reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys	49
LÄHTEET	51
LIITTEET	

1. JOHDANTO

Yrityksen perustaminen vaatii paljon selvittelyä ja konkreettisia toimenpiteitä. Yritystä suunniteltaessa on oltava olemassa idea, johon toiminta pohjautuu ja jonka varassa yrityksen muita elementtejä aletaan koota. Liikeidean riittävän tarkka määrittely ennen liiketoiminnan aloittamista auttaa yrityksen muiden olennaisten osa-alueiden, kuten markkinoinnin suunnittelussa.

Tässä työssä tutkittiin muutamia pienten ja keskisuurten yritysten näkökulmasta olennaisia osia liiketoimintasuunnitelmasta. Näitä osia olivat markkinat, tuotteet ja palvelut, organisaatio ja voimavarat sekä imago. Lisäksi tutkittiin strategioita ja pyrittiin selvittämään vision ja mission merkitys yritystoiminnassa. Tutkimuksessa selvitettiin, mikä on liikeidea ja mitkä ovat sen hyödyt, tuotteiden markkinakelpoisuutta ja kilpailuetuja. Tutkimuksen on tarkoitus toimia pohjana ja alustavan yrityssuunnittelun apuna mahdollisesti Sieviin perustettavalle taidekoti tyyppiselle maatilamatkailutilalle. Työssä arvioitiin, mitä tuotteita, millä periaatteella ja kenelle tällaisen matkailuyrityksen kannattaisi tarjota.

Oma kiinnostuneisuus yrittäjyyteen oli tärkein syy, miksi tutkimuksen laatija valitsi juuri tämän aiheen opinnäytetyölleen. Tämän työn laatijalla on läheinen suhde tutkimuksen kohteena olevaan yritykseen, sillä kyseinen yritys, Taidekoti Heiskanen on suunniteltu perustettavaksi työn laatijan kotitalalle. Yrittäjinä toimisivat pääasiassa hänen vanhempansa.

Työssä esiteltiin erilaisia mahdollisia tuotekokonaisuuksia sekä asiakaskohde-ryhmiä ja pyrittiin arvioimaan niitä puolueettomasti. Teoriaosion materiaalina käytettiin sekä kirjallista, että internet-aineistoa ja empiirisessä osiossa vietiin teo-

riaosiossa käsitellyt asiat käytäntöön mahdollisimman taloudellisesti ja ottaen huomioon mahdollisimman monet riskit ja edut. Empiirisessä osiossa huomioitiin yrittäjäpariskunnan toiveet ja ehdotukset. Sirpa Penttilä on käsitellyt monia tämän työn kanssa yhteneviä asioita opinnäytetyössään Yrityksen suunnittelu.

Taidekoti Heiskasen perustamista puoltaa sekä melko valmiit puitteet, että tämänhetkinen tilanne Sievin kunnassa. Kunta on pitkään ollut muuttovoittoinen ja yrittäjämyönteinen. Kunnassa on selkeästi tarvetta Taidekoti Heiskasen tarjoamille palveluille, mikä ilmenee esimerkiksi vahvasta kiinnostuksesta taidekursseja kohtaan ja toisaalta siinä, että kunnassa on varsin yksipuoliset taidenäyttelytilat.

Tutkimusongelmana ja työn tavoitteena oli selvittää, mitä tuotteita ja millaisille asiakasryhmille Taidekoti Heiskasen kannattaisi tarjota. Tutkimus rajattiin käsittelemään yrittäjyyttä ja päätutkimuskohteena oli liikeidea. Tutkimusmenetelmänä käytettiin pääasiassa kirjoituspöytätyöstä. Lisäksi yrittäjäpariskunnalle tehtiin teemahaastattelu aiheen pohjalta.

2. YRITTÄJYYS

Vanhimman tunnetun määritelmän termille yrittäjä on määritelty ranskalainen Richard Chantillo vuonna 1750. Hänen mukaan ”yrittäjä on kaukonäköinen, taitava ja määrätietoinen henkilö, joka on voittoa saadakseen valmis tarttumaan suuriin riskin alaisiin hankkeisiin”. Filosofian tohtori Matti Peltonen, joka on yksi Suomen merkittävimmistä yrittäjyyden tutkijoista määrittelee yrittäjyyden seuraavasti: ”yrittäjyys on ajattelu-, toiminta-, ja suhtautumistapa, joka saa yrittäjän henkisine ja aineellisine voimavaroineen järjestäytymään ja toimimaan sekä sen yksilöt ja työyhteisöt käyttäytymään tehokkaasti asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi”. Yritystoiminta on aina koostunut hyvin monista eri rakenneosista, mutta kautta aikain tarkoituksena on ollut tehdä voittoa, eli pyrkiä siihen, että tulot ylittävät menot. Kaikilla yrityksillä on oma elinkaarensa, eli aika jona se toimii, yrityksen perustamisesta toiminnan lopettamiseen. Yritykset toimivat myös aina tietyn yritysmuodon mukaisesti, mikä osittain määrittelee yrityksen toimintatapoja. (Jokela & Anneberg 1995, 13-15; Sutinen 1996, 37, 94.)

Yritys voidaan määritellä myös organisaatioksi, joka osaa yhdistää tiettyjä perusliiketoimia ansaintatavaksi, eli liiketoiminnalliseksi kokonaisuudeksi. Yksittäisten ihmisten ja työryhmien osaamisen on yritystoiminnan perusta. Yritystoiminta vaatii toimiakseen myös monialaisuutta. Lyhyesti yritystoiminta tähtää taloudelliseen kannattavuuteen eli voiton saamiseen. (Räsänen 1994, 44; Haapanen, Heikura & Leino 2004, 51 – 52.)

2.1 Yrittäjyyden historiaa

Yrittäjyys suuremmissa mittakaavassa alkoi Suomessa teollistumisen myötä 1800 –luvun puolivälin jälkeen, jolloin sahaliike julistettiin täysin vapaaksi Suomessa. Teollistuminen, eli esimerkiksi uusien tehtaiden-, rautateiden- ja kokonaisien kaupunkien rakentaminen tuli Suomeen miespolvea tai paria myöhemmin, kuin muissa Euroopan maissa. Euroopassa tehokas rakentaminen oli siis Suomen teollistuttua jo käynnissä ja siellä tarvittiin puutavaraa. Teollistumisen myötä koneet ja laitteet kehittyivät Suomessakin nopeasti ja pian pienet sahamme kävivät vesivoiman sijasta konevoimalla ja tuotantoa voitiin kasvattaa. Vuoden 1861 asetuksella sahaliike julistettiin täysin vapaaksi ja Suomesta kehittyi suhteellisen nopeasti Euroopan johtava sahateollisuusmaa. Samoihin aikoihin, kun puuteollisuus nousi, myös suurimmat teollisuusyrityksemme olivat jo toiminnassa, kuten Nokia, Kymi, Ahlström, Enso-Gutzeit ja Serlachius. (Jokela & Anneberg 1995, 13-14.)

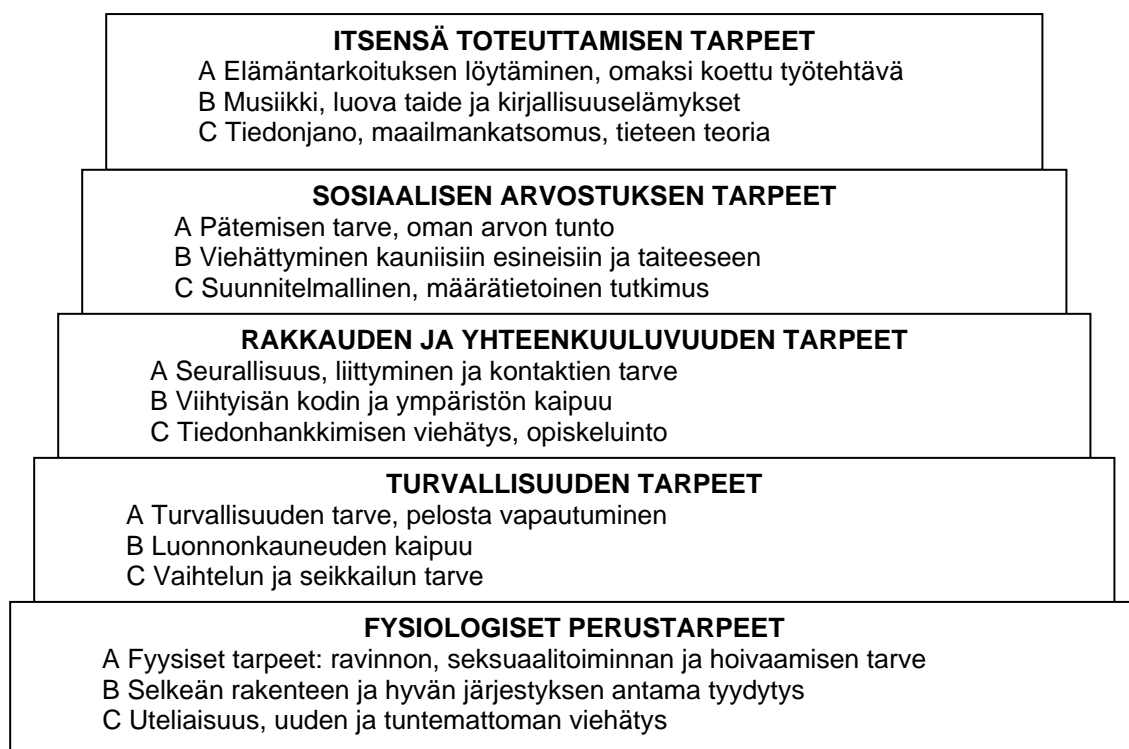
Vähitellen vienti ulkomaille kasvoi ja Suomeen virtasi rahaa ulkomailta, minkä ansiosta syntyi ostovoimaa kotimaassa. Myös nopeasti kasvaneet paperi ja puutalouden metsänostot sekä meijerialouden synty lisäsivät maaseudun ihmisten ostokykyä. Kun kotimaassa oli menekkiä tuotteille, teollisuus alkoi työskennellä etupäässä kotimaista kulutusta varten ja näin syntyi kotimarkkinateollisuus ja siirryttiin kokonaan rahatalouteen. Maamme itsenäistyessä taattiin jokaiselle kansalaiselle myös vapaus harjoittaa liiketoimintaa. Isolta osin suomalainen hyvinvointi perustuu juuri tähän kansalaisvapauteen. (Jokela & Anneberg 1995, 16-20.)

2.2 Yritystoiminnan perustekijät

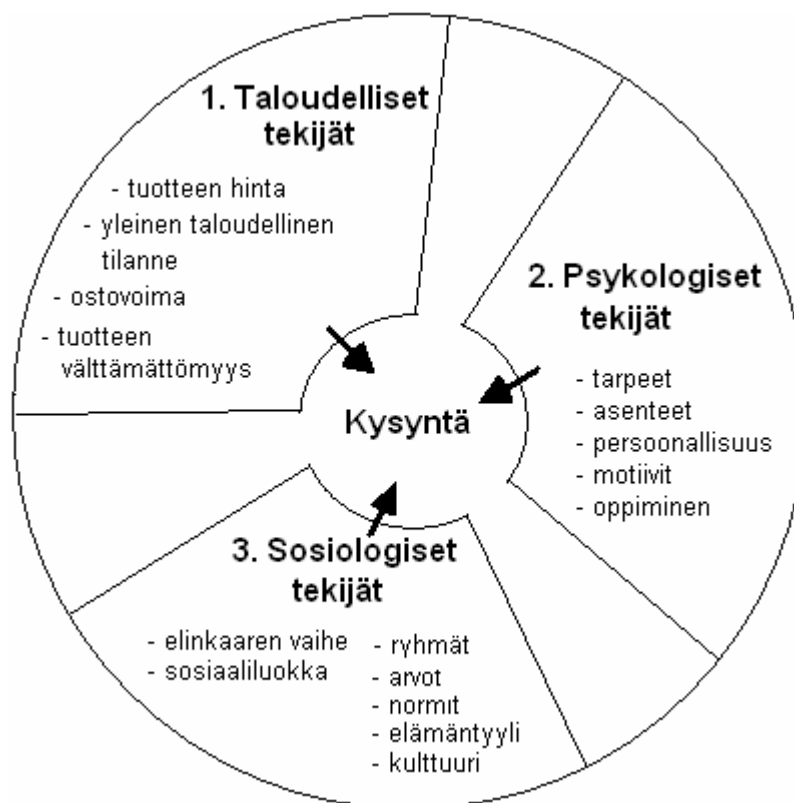
Yritystoiminta koostuu muutamista perustekijöistä, kuten tarpeet, kysyntä, kilpailu voitto ja jatkuvuus. Nämä menestystekijät ovat voimakkaasti sidoksissa toisiinsa. Kuluttajan tarve määrittää Suomessa tietosanakirjassa ihmisen taloudellisen toiminnan liikkeelle panevaksi voimaksi. Kysyntä taas määrittää hyödykemääräksi, jonka talousyksiköt voivat ja haluavat osta tiettyyn hintaan. Kysyntään vaikuttaa hyödykkeen käyttäjälleen tuottama hinta ja hyöty. Voitto on jonkin hankkeen tai yrityksen tulos, jota mitataan tuottojen ja kulutuksen erotuksella. Voitto on keskeinen kannattavuuden mittari ja pidemmällä aikavälillä yrityksen keskeinen

tavoite. Jatkuvuudella tarkoitetaan toimintaa, joka ei ole pelkästään kertaluonteista, vaan tarkoituksena on pidempi aikainen voiton tavoittelu (Sutinen 1996 7, 14; Suuri tietosanakirja 2001, 801, 407, 919.)

Jokaisella yksilöllä on tarpeita, joita pyritään tyydyttämään. Lähes kaikki yksilön toimet voidaan nähdä jonkin tarpeen tyydyttämisenä. Osa tarpeista on tiedostettuja ja osa tiedostamattomia. Tiedostettujen tarpeiden suhteen kysyntä syntyy usein automaattisesti. Jokainen esimerkiksi tarvitsee peruselintarvikkeita. Tiedostamattomien tarpeiden herättämiseen tarvitaan usein jokin ulkopuolinen ärsyke, kuten mainonta, jolla pyritään luomaan tarpeita. Tunnetuin tarpeita selittävä teoria on Abraham Maslowin tarvehierarkia (Kuvio 1.). Tässä mallissa lähdetään liikkeelle fysiologisista tarpeista ja niiden tultua tyydytetyiksi siirrytään asteittain ylöspäin kohti ylintä porrasta, itsensä toteuttamisen tarvetta. Tarpeet aiheuttavat kysyntää, mutta siihen vaikuttavat myös monet yksittäiset asiat, kuten sosiologiset-, taloudelliset- psykologiset tekijät, joita pyritään selvittämään Kuviossa 2. (Sutinen 1996, 8.)



Kuvio 1. Maslowin tarvehierarkia (Härkönen, Rannisto & Risteli, 2003.)



Kuvio 2. Kysyntäkaavio

Kilpailu on keskeinen tekijä, mikä vaikuttaa yritysten onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Kilpailu määrää, kuinka sopivia yrityksen menestymiseen vaikuttavat tekijät ovat, kuten innovaatiot, hyvä toteutus tai kiinteä sisäinen kulttuuri. Menestyäkseen yrityksen on suunniteltava toimiva kilpailustrategia, jonka avulla pyritään saavuttamaan kannattava ja pysyvä asema toimialan sisäistä kilpailua määrääviä voimia vastaan. (Porter 1991, 13.)

Yksilön ja yhteisöjen tarpeet synnyttävät myös kilpailua. Esimerkiksi nälän tyydyttämiseksi syntyy kilpailua sellaisten tuotteiden kesken, jotka kyseinen henkilö kelpuuttaa syötäväksi. Tuotteiden myyjän kannalta on olennaista, että oma tuote olisi mahdollisimman monen kuluttajan kelpuuttama. Nykyään on mahdotonta päästä tilanteeseen, jossa jokin tuote olisi jokaisen kuluttajan kelpuuttaman, minkä takia yritysten täytyy keskittyä tyydyttämään tietyn asiakasryhmän tarpeita niin hyvin, kuin mahdollista. (Sutinen 1996, 11.)

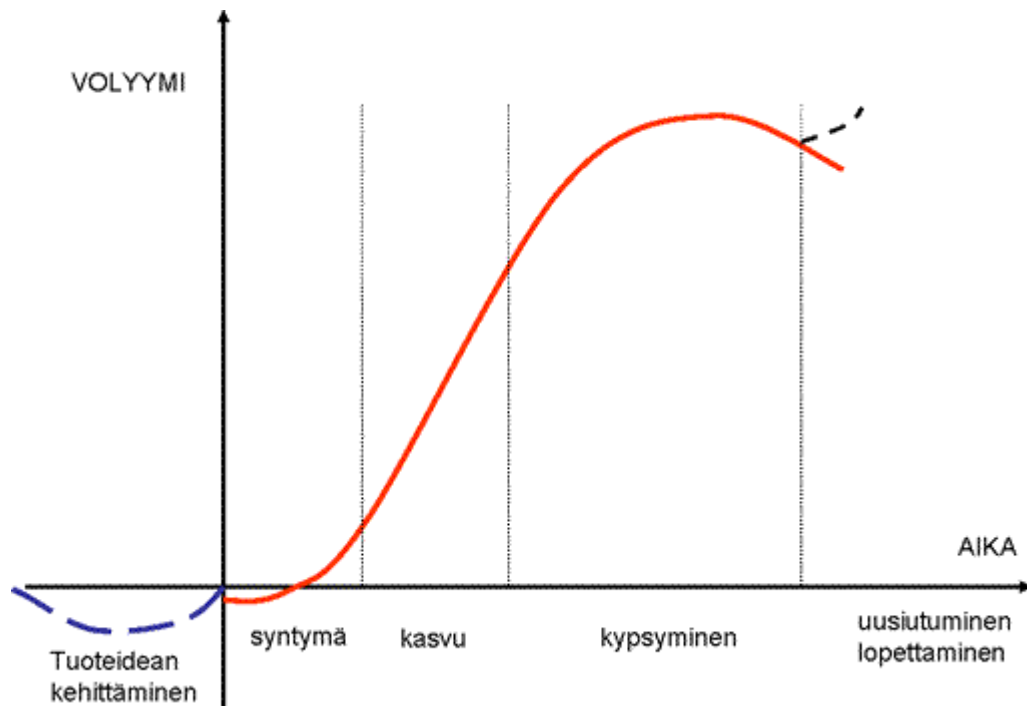
Koska nykyisin tuotekirjo on niin laaja, yrittäjät pyrkivät käytännössä vain erottamaan oman hyödykkeensä muista substituuteista. Substituutit ovat hyödykkeitä, joilla on keskenään samanlaiset ominaisuudet, joita käytetään samanlaisissa olo-

suhteissa ja joita myydään samassa maantieteellisessä paikassa. Hyödykkeen markkinoille tulemisen uhkana ovat siis muut läheiset substitootit. (Sappinen 2006, Teknologiatutkimus.)

Koska yritysten tavoitteena on tuottaa voittoa nyt ja tulevaisuudessa., kertaluonteista toimintaa ei katsota lainkaan yritystoiminnaksi. Pahimpia ongelmia jatkuvuudelle ovat epärationaalisen kasvun tavoittelu ja paikallaan polkeminen. Epärationaalisella kasvulla tarkoitetaan sitä, että yritys pyrkii lisäämään toimintaansa esimerkiksi yritysostojen ja investointien kautta niin, ettei kasvu ole enää hallittavissa. Mikäli yritys jää niin sanotusti polkemaan paikalleen, se merkitsee sitä, ettei se ei enää pysy kilpailijoiden tahdissa ja yrityksen kehitys pysähtyy ja toiminta vähitellen hiipuu. (Sutinen 1996, 14.)

2.3 Pienyrityksen kehittymisen tiet

Pienyritysten tarkoitus, niin kuin kaikkien yritysten tavoitteena on useimmiten kasvattaa tuotantoaan, kunnes ne ovat saavuttaneet optimikokonsa, jossa rajatuotot ja rajakustannukset ovat tasapainossa. Suosittu teoria yritysten kasvulle on elinkaarimalli, jonka luotettavuutta ja paikkansapitävyyttä on kritisoitu kuitenkin melko laajasti. Kritiikki kohdistuu siihen, että joidenkin mielestä parhaatkin elinkaarimallit voivat kuvata luotettavasti kasvua vain toimialatasolla. Sen takia universaalia elinkaariteoriaa ei ole voitu esittää. Lisäksi elinkaarimallit eivät huomioi omistajayrittäjän motiiveja ja tavoitteita. Elinkaarimallien hyötynä on esimerkiksi opastaa yrittäjää yrityksen eri vaiheissa. Elinkaarimallit auttavat yrittäjää harkitsemaan erilaisia toimenpiteitä yrityksen eri kehitysvaiheissa, kuten sitä, milloin yrittäjän on aika harkita omia voimavarojaan ja yrittäjän rooliaan suhteessa yrityksen kasvuun. Mitä suurempi yritys, sitä enemmän se vaatii yrittäjältä ja sitä pikemmin hänen olisi delegoitava omia tehtäviään muille. Alla olevassa kuviossa on nähtävillä elinkaarimallin eri vaiheet. (Kuvio 3.). (Kallio 2002, 74, 76.)



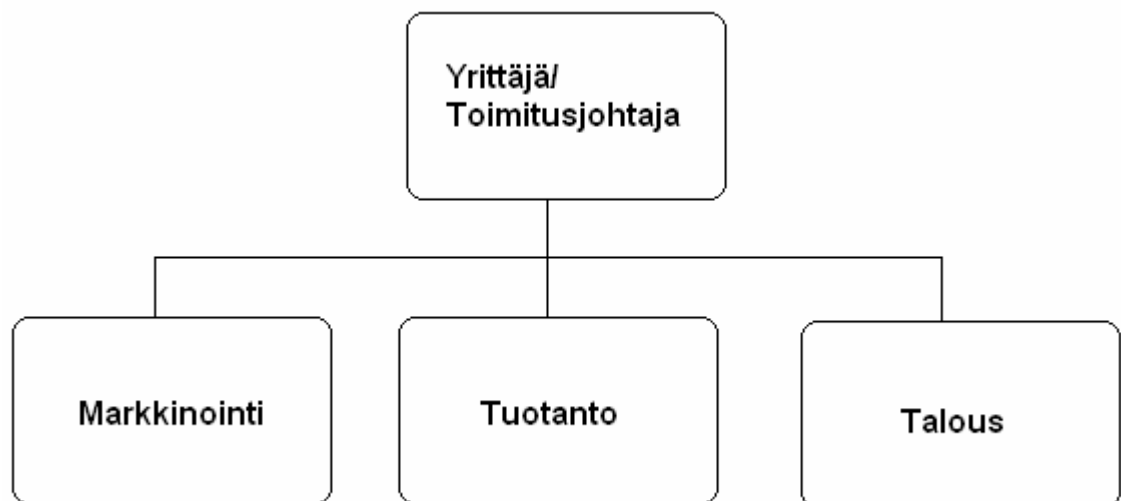
Kuvio 3. Elinkaarimalli (Opetushallitus 2006.)

Käynnistymisvaiheessa pienyrittäjä yleensä hoitaa itse kaikkia rooleja. Tärkeintä on yrittäjän oma osaaminen ja aloituspääoman riittävyys. Yrittäjällä on oltava johtamistaitoja, funktionaalista osaamista, eli teknistä tietotaitoa, liiketoiminnallista ja strategista osaamista sekä henkilökohtaista kompetenssia, eli tavoitteellisuutta, tuloshakuisuutta, vuorovaikutustaitoja, kärsivällisyyttä, innostavuutta, sitoutumista ja ihmisten johtamistaitoja. Eloonjäämisvaiheessa yritys joko pyrkii kasvamaan kehittämällä toimintaansa jatkuvasti, tai jämähtää staattiseen tilaan, jossa yritys ei muutu ja kasva lainkaan. Staattisella ei-kasvuyrityksellä saattaa silti olla suurikin työllistävä vaikutus ja ne voivat toimia roolimalleina työttömille. Siksi näidenkään yrityksen tutkimusta ja tarkastelua ei saisi laiminlyödä. Eloon jäädäkseen staattisen yrityksen on kuitenkin huolehdittava muun muassa kunnollisesta taloushallintojärjestelmästä, riittävästä liikevaihdosta, työn valvonnasta ja jossain määrin tuote- ja markkinatutkimuksesta. (Kallio 2002, 82.)

Kasvu- ja laajentumisvaiheessa sitoutuneisuus yrityksen organisaatioon on hyvin luja. Organisaation rakenne saattaa olla vielä epämuodollinen, eikä työntekijöillä ole tarkasti määriteltyjä tehtäväkuvia tai asemia. Yrittäjän on pysyttävä kasvu-

vauhdissa mukana ja henkilöstön määrää on osattava lisätä tarpeen mukaan yrityksen kasvaessa. Voimakkaan kasvun vaiheessa olisi tärkeää alkaa miettiä työn organisointia, jotta luovuus ja joustavuus eivät muuttuisi kaaokseksi yrityksen kasvun mukana. Organisaation kasvaessa on yhä tärkeämpää luoda hyvä yhteishenki työntekijöiden välille. Toimiva työnjako ja henkilöstön keskinäinen yhteenkuuluvuuden tunne ovat ratkaisevan tärkeitä. Kasvun vaiheessa tavoitteet ja työnjako on selkiytettävä ja pidettävä kiinni myönteisestä ”tekemisen hengestä”, vaikka tässä elinkaaren vaiheessa kokonaisvaltainen suunnitelmallisuus ja järjestelmällisyys lisääntyvät. (Opetushallitus 2006.)

Yrityksen elinkaaren tullessa kypsyyssvaiheeseen yrityksen voimakas kasvu on taasoittunut ja työskentely vakiintunut. Kypsyyssvaiheessa kannattaa arvioida uudelleen rakenteiden ja toimintatapojen toimivuus. Kypsyyssvaiheen yritykselle on tyypillistä, että siinä on kevyt toimintakohtainen organisaatio, jossa ylimpänä on toimitusjohtaja ja tämän alapuolella on eri toiminnoista vastaavat ryhmät. (kuvio 4.) Tällaista hierarkista organisaatiomallia ei nykyään pidetä enää optimaalisena, vaan työskentelyä on pyritty enenevässä määrin tiimiyttämään. Tiimityöskentelykään ei kuitenkaan toimi, mikäli ne ovat liian suuria. Tiimien täytyy olla pieniä ja niille on jaettava selkeät vastualueet. (Opetushallitus 2006.)



Kuvio 4. Esimerkki kypsyyssvaiheen organisaatiomallista (Opetushallitus 2006.)

Elinkaarimallia seuraten kypsyyssvaiheen jälkeen yritys siirtyy muutosvaiheeseen, jossa yritystoiminta joko loppuu tai uusiutuu perusteellisesti. Tässä elinkaaren

vaiheessa liikkeenjohdollisen osaamisen tarve lisääntyy, kun yritys kasvaa ja koh-
taa niin sisäisiä, kuin ulkoisiakin muutoksia. Omistajajohtajan on mietittävä omia
resurssejaan johtaa yritystä ja mahdollisesti palkata ulkopuolinen ammattilaisjoh-
taja, jotta voi itse keskittyä omasta mielestään ”mielekkäämpiin” asioihin ja työteh-
täviin. Alkuperäinen yritysidea saattaa laajeta ja poikia ihan uusia sivubisneksiä
vuosien saatossa. Taantumis- ja kriisivaiheessa joillakin yrityksillä ei ole riittävästi
voimavaroja suuriin muutoksiin jolloin yritystoiminta lakkaa tai taantuu. Voimava-
rojen loputtua yritykseen voidaan hakea uutta energiaa esimerkiksi omistajan-
vaihdoksella, joita tehdäänkin melko usein juuri tässä elinkaaren vaiheessa. (Ope-
tushallitus 2006.)

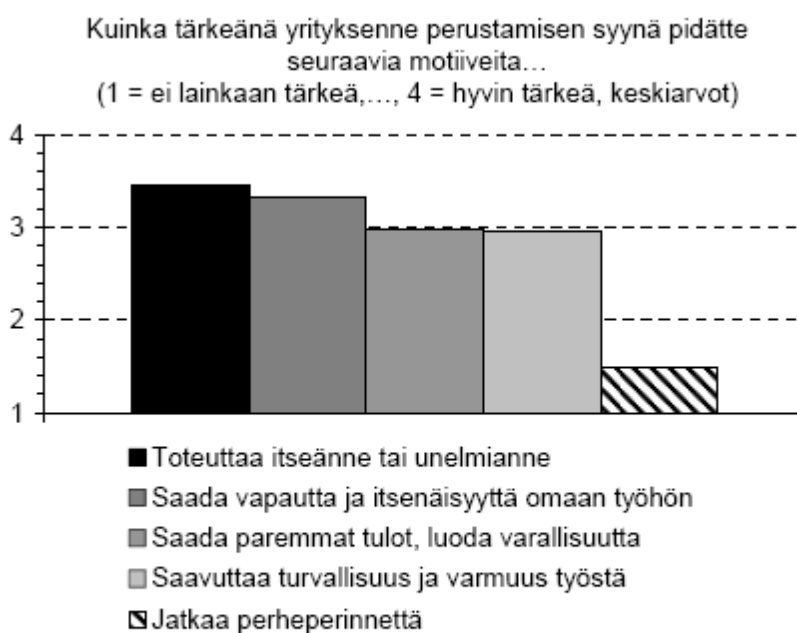
2.4 Yrittäjäksi ryhtyminen

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen ETLAN:n ja Työelämän keskusliiton Tekesin
”Mistä yrittäjät tulevat?” hankkeeseen vuonna 2005 kuuluneessa selvityksessä
käytiin läpi yrittäjäksi ryhtymistä ja yrittäjäasenteita Suomessa kyselytutkimuksen
pohjalta. Tämän selvityksen mukaan sekä Suomessa, että Euroopan unionissa on
viime vuosina korostettu yrittäjyyden merkitystä talouskasvun kannalta erityisenä
keinona vähentää rakenteellista työttömyyttä. Poliitikassa on puhuttu muun muas-
sa yrittäjyyskasvatuksen tärkeydestä ja tarpeesta muuttaa kansalaisten suhtau-
tumista ja asennetta yrittäjyyttä kohtaan. Karkea ja yksinkertainen taloustieteen
ennuste on, että yrittäjiksi päätyvät ne, joiden odotettavissa oleva palkkatulo ovat
suuremmat yrittäjäuralla, kuin palkkatyöstä. (Hyytinen & Pajarinen 2006.)

Hieman laajempi näkemys korostaa yrittäjäksi ryhtyvän päätöksentekotilanteen
moniulotteisuutta. Yrittäjyyspäätökset tehdään harkitusti arvioiden omaa elämänti-
lannetta, kykyjä ja ominaisuuksia sekä erityisesti yrittäjyydestä mahdollisesti ai-
heutuvia haittoja suhteessa muihin uravalintoihin. Edellä mainitun selvityksen mu-
kaan muutamat uudehkot yhdysvaltalaiset tutkimukset osoittavat, että yrittäjäksi ei
aina ryhdytä pelkästään suurien tulojen toivossa. Monien yrittäjien palkkataso jää
alhaisemmaksi, kuin mitä he ansaitsisivat palkansaajina. Olivatpa motiivit ryhtyä
yrittäjäksi mitkä tahansa, yrittäjäksi valikoidutaan. (Hyytinen & Pajarinen 2006.)

Useimmilla yrittäjillä olettaisi olevan selkeästi tiedossa se, miksi he ovat päätyneet
yrittäjiksi. Edellä mainitun selvityksen mukaan elinkeinoelämän Tutkimuslaitoksen

teettämässä kyselyssä kysyttiin uusilta yrittäjiltä heidän motiivejaan ryhtyä yrittäjäksi. Tässä selvityksessä tärkeimmiksi motiiveiksi nousivat itsensä ja unelmiensa toteuttaminen sekä itsenäisyys ja vapaus omaan työhön (Kuvio 5.) Näitä motiiveja pidettiin merkittävämpinä, kuin mahdollisuutta saada paremmat tulot tai turvallisuus ja varmuus työstä. Selkeästi vähiten tärkeäksi motiiviksi koettiin perheperin- teiden jatkaminen. Tämän kyselyn mukaan vaurastuminen ei näyttäisi tärkeimmäl- tä yrittäjyyden motiivilta. (Hyytinen & Pajarinen 2006.)

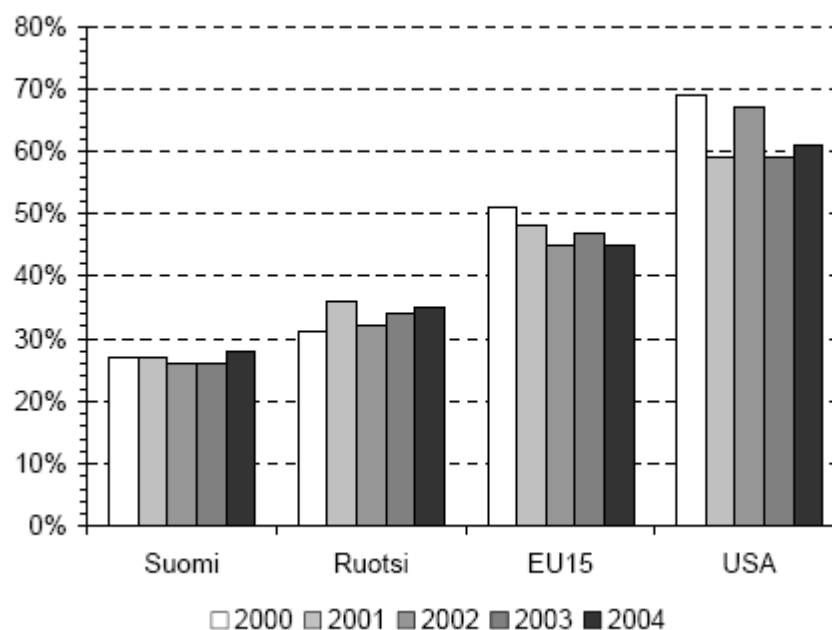


Aineistolähde: Etlan kysely aloittaville yrittäjille 2004.

Kuvio 5. Yrittäjäksi ryhtymisen motiivit (Hyytinen & Pajarinen 2006.)

Edellä mainitussa ”Yrittäjäksi ryhtyminen ja yrittäjyysasenteet Suomessa” selvi- tyksessä kirjoitetaan, että Flash Eurobarometrin avulla on vuosina 2000-2004 pyydetty vastaajia ottamaan kantaa kysymykseen: ” Oletetaan, että voisitte va- paasti valita eri työskentelytapojen välillä. Olisitteko mieluummin yrittäjä vai työn- tekijä?” Kuviossa 6. on yrittäjyyttä preferoivien osuudet. Kuten kuvioista 6. näkyy tutkimuskohteista suomalaiset olisivat mieluiten työntekijöitä. Näin muotoiltuna suomalaisista vajat 30 % olisi mieluummin yrittäjä, kun taas yhdysvalloissa luku on reilut 30 prosenttiyksikköä suurempi. Mielenkiintoista tutkimuksessa on se, että

ajatus yrittäjäksi ryhtymisestä on myös muita pohjoismaita ja eurooppalaisia vie-
raampi suomalaisille. (Hyytinen & Pajarinen 2006.)



Kuvio 6. Yrittäjä vai työntekijä? (Hyytinen & Pajarinen 2006.)

Vastahakoinen suhtautuminen yrittäjyyteen yksilötasolla ja uravaihtoehtona tuntuu olevan ihmisten tiedossa. Tätä asennetta on yritetty muuttaa pitämällä asiaa esillä positiivisessa valossa. Toimenpiteistä huolimatta asennemuutokset ovat hitaita. Kansalaiset mieltävät yritystoiminnan riskit usein liian suuriksi, jotta kannattaisi yrittää. Suuret ikäluokat mieltävät itsensä yritteliäiksi ja ahkeriksi, mutta tilastojen ja kyselyiden perusteella hekään eivät halua ottaa henkilökohtaista yrittäjäriskiä. Mikäli tämä pitää paikkansa, asenteet suomalaisten yrittäjyyttä kohtaan tuskin muuttuvat ennen kuin uusi sukupolvi astuu työmarkkinoille (Hyytinen & Pajarinen 2006.)

3. TOIMINTA-AJATUS JA LIIKEIDEA

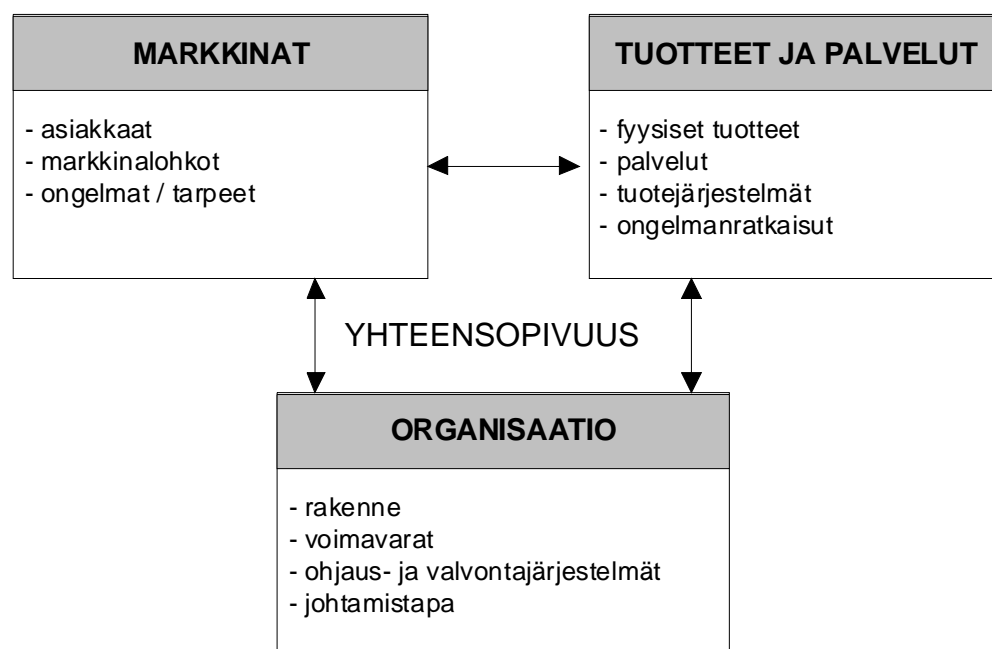
Toiminta-ajatus on yrityksen toiminnan perussuunnan määrittäminen ja yrityksen ajatuksellinen perusta, eli miksi yritys on markkinoilla. Liikeidea taas on kuvaus siitä, miten yrityksellä aiotaan tehdä rahaa, eli se kertoo, mitä, kenelle ja miten sekä yrityksen imagon. Toisin sanoen liikeidea sisältää kuvaukset markkinoista, tuotteista ja palveluista sekä organisaation toimintatavasta. Jo valmista ja toteutettua liikeideaa on aina syytä arvioida ja analysoida. Arviointia varten on olemassa monia valmiita työkaluja, joista esimerkiksi swot-analyysi on hyvin käyttökelpoinen. (Sutinen 1998, 69; Holopainen 2003, 20– 22.)

Yrityksen perustaminen on monivaiheinen prosessi. Yleensä tuleva yrittäjä miettii yritysideaansa pitkän aikaa ennen yrittäjäksi ryhtymistä. Aluksi idea on vain jäsenytymätön ajatusnippu, mutta vähitellen se jäsenyy suunnitelmiksi ja laskelmiksi. Varsinaiseen perustamispäätökseen tarvitaan usein ulkoinen ärsyke, mikä voi olla joko negatiivinen, esimerkiksi työttömyysuhka tai positiivinen kuten rahoituksen löytyminen. Käynnistämävaiheen pituus riippuu yrittäjästä ja yrityksestä, mutta mitä huolellisemmat suunnitelmat ovat, sitä nopeammin yrityksen toiminta voi käynnistyä. (Jokela & Anneberg 1995, 70.)

Liikeidean perustana ovat ne ominaisuudet, joiden vuoksi joku on valmis maksamaan saadakseen itselle tuotteen tai palvelun. Liikeidea voi syntyä hyvin erilaisista lähtökohdista. Sen perustana voi olla oma osaaminen tai toisen jäljittely. Toisaalta se voi perustua tuotekehitykseen, valmiin idean tai yrityksen ostoon, systemaattiseen yritysideoiden tuottamiseen, uuden teknologian hyväksikäyttöön, toimintaympäristön muutokseen, uusiin arvoihin ja asenteisiin, oman työympäristön vaikeuksiin, asiakkaiden ongelmiin tai perinteiseen ratkaisuun ja uuteen tekniikkaan. (Malinen 2006.)

3.1 Liikeidean rakenne

Toimivan liikeidean edellytyksenä on eri osien, eli markkinoiden, tuotteiden ja palveluiden sekä organisaation yhteensopivuus. (Kuvio 7.) Kaikilla liikeideoilla on oma elinkaarensa. Sen osakokonaisuuksia voidaan joutua muuttamaan elinkaaren eri vaiheissa esimerkiksi asiakkaiden käyttäytymismuutosten takia. Liikeidean on siis sopeuduttava siihen, että ympäristö ja tilanteet muuttuvat. Yrityksellä saattaa olla useita eri elinkaaren vaiheissa olevia liikeideoita, jotka tukevat toisiaan. Yritysten onkin tärkeää etsiä jatkuvasti uusia liikeideoita elinkaarensa loppupuolella olevien ideoiden tilalle. (Holopainen 2003, 23.)



Kuvio 7. Liikeidean eri osien yhteensopivuuden kuvaus (Holopainen 2003, 22.)

3.1.1 Markkinat

Asiakkaat ostavat tuotteita tai palveluja rahallista korvausta vastaan tyydyttäkseen tarpeitaan. Yrityksen kannalta tämä merkitsee sitä, että tuotteella tai palvelulla on kysyntää, eli markkinoita. Alkavan yrittäjän tulisikin selvittää tarkoin, mikä on se tarve, jonka tyydyttämiseksi hänen tuotettaan tai palveluitaan ostetaan. Markkinoinnin kohdentamiseksi yrittäjän tulisi tietää, keitä ja missä hänen asiakkaansa ovat sekä kuinka heidät on ajateltu tavoittaa. (Holopainen 2003, 23.)

Asiakkaalla on suuri rooli yritystoiminnassa. Tehokkaan toiminnan saavuttamiseksi yrittäjän tulisi tietää, millainen tulotaso heillä on, ovatko he miehiä vai naisia, missä ja miten he asuvat, koulutustausta, perheen koko, persoonallisuus ja niin edelleen. Kun yrittäjä tuntee asiakkaansa, hänen on helpompi valita markkinointikeinot, joilla saavuttaa erilaisia asiakasryhmiä. Yrittäjä ja markkinoija pyrkii aina vaikuttamaan asiakkaiden ostopäätöksiin. Tämän takia olisi hyvä tietää, miten asiakas tekee ostopäätöksensä ja kuka perheessä tai yrityksessä päättää ostokista. (Malinen 2006.)

Yrittäjän tuodessa markkinoille uutta tuotetta, hänen olisi tiedettävä, miten nykyisin markkinoilla oleviin tuotteisiin suhtaudutaan ja mistä asiakkaat tällä hetkellä ostavat tuotteensa. Myös kilpailijoiden käyttäytymistä ja toimia on hyvä seurata, kyetäkseen ja vastaamaan niiden aseisiin ja ennakoimaan tilanteita. Yrittäjän on oltava tietoinen myös siitä, onko markkinoille tulossa uusia kilpailijoita, tai korvaavia tuotteita, joihin tulisi reagoida välittömästi. Olennaista on se, että juuri kyseessä olevan yrityksen tuotteillani on jokin etu kilpailijan tuotteisiin nähden nimenomaan asiakkaille. (Malinen 2006.)

Markkina-alueen ja toimialan kilpailutilanteella on oma vaikutuksensa sekä kulkukäyttäytymiseen, että yrittäjän tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin. Mikäli markkina-alueella on alueella tyydyttämätöntä kysyntää, voi se olla merkki siitä, että kilpailijoita on vähän tai ei ollenkaan. Yrittäjän olisi tunnettava pahimmat kilpailijansa ja niiden heikkoudet sekä vahvuudet. Niiden tietojen avulla on helpompi hyödyntää omaa kilpailuetua, jolle tuleva menestys pohjautuu. Toiminnan mittasuhteiden määrittelemiseksi yrittäjän on selvitettävä, kuinka suuri tarjotun tuotteen tai palvelun kysyntä on hänen toiminta-alueellaan, millainen markkinaosuus hänellä on ja kuinka kysynnän ennakoidaan muuttuvan lähivuosina. (Holopainen 2003, 23.)

3.1.2 Tuotteet ja palvelut

Yritysten tuotteet voivat olla joko fyysisiä tuotteita, palvelutuotteita tai niiden yhdistelmiä. Tärkeintä on löytää tuotteen tai palvelun taustalta se tarve, joka saa asiakkaat ostamaan tuotteen. Tuotteita ja palveluita suunniteltaessa on tarkoin mietittävä, mitä tuotteita kannattaa millekin alueelle tuottaa ja millä hinnalla suhteessa

kilpailijoihin. Tuotteen menekkiin ja kiinnostavuuteen on paljon vaikutusta myöskin, perustuuko se ihan uuteen tuote- tai palveluideaan, valmistustekniseen oivallukseen tai markkinointi menetelmään, vai onko samat metodit jo kilpailijan käytössä. (Holopainen 2003, 24.)

Yrityksen tuotteisto koostuu useimmiten useasta eri tuotteesta. Kun yrityksellä on paljon yksittäisiä tuotteita, ne kannattaa ryhmitellä tuoteperheiksi, jolloin asiakkaan on helpompi hahmottaa tuotetarjonta. Tuoteperheen tuotteilla pitää aina olla jokin yhdistävä tekijä, kuten raaka-aine tai käyttötarkoitus. Pienessä yrityksessä tuotevalikoima on usein niin samankaltainen, että koko tuotteistolle on tarkoituksenmukaista luoda yhtenäinen pakkaus, ulkonäkö. Tuotteita on kokoajan kehiteltävä ja erilaistettava, jotta kiinnostus yritykseen säilyy. Tuotteen erilaistamismahdollisuuksia mietittäessä on tärkeää ymmärtää kerrostuneen tuotteen käsite. Eli tuote koostuu ydintuotteesta, siihen liitettävistä lisäeduista sekä tuotteen herättämästä mielikuvasta. Erilaistamista voidaan tehdä mihin tahansa tuotekerrokseen. Ydintuotteella tarkoitetaan tuotteen perustaa, jonka ympärille esimerkiksi yrityksen tuotekehitys usein keskittyy. Kilpailua ei kuitenkaan pitäisi rakentaa pitkäksi aikaa vain ydintuotteiden varaan, mikäli ne eivät ole erittäin vaikeasti kopioitavissa, sillä yleensä kilpailijoiden tuotteissa on hyvin pian vastaavat ominaisuudet. (Heikkilä 2001, 60.)

Lisäedut ovat ydintuotteeseen liitettäviä osia, jotka lisäävät tuotteen arvoa asiakkaalle. Lisäetuja voivat olla esimerkiksi majoituspalvelua tarjoavan yrityksen ainutlaatuiset ohjelmapalvelut tai mökkejä vuokraavan yrityksen ruokailupalvelut. Erilaistamista on helpompi tehdä lisäeduille, kuin ydintuotteille. Yleistyessään lisäedut muuttuvat edellytysluonteisiksi, jolloin ne eivät enää erilaista tuotetta. Tuote viimeistellään markkinoinnilla. Tuotteesta pyritään luomaan houkutteleva kuva, joka ei saa olla ristiriidassa tuotteen muiden ominaisuuksien ja etujen kanssa, vaan sillä pyritään korostamaan ja havainnollistamaan tuotetta. Tavoiteltua tuotekuvaa luodaan esimerkiksi pakkausten, värien, muotoilujen ja nimen perusteella. Voidaan sanoa, että ydintuote lisäetuineen muodostaa tuoteaihion, joka saatetaan markkinoinnillisesti valmiiksi tuotteeksi tavoitteellisen tuotekuvan keinoin. Yhä useammin tuotteen erilaistamiseen perustuva kilpailuetu perustuu lisäetuihin ja

tuotekuvatekijöihin. Joka tapauksessa tällöinkin ydintuotteen on ominaisuuksiltaan tuettava kilpailuedun rakentamista. (Heikkilä 2001, 60 – 61.)

Onnistuneen markkinoinnin kannalta on tärkeää ymmärtää tavaroiden ja palveluiden erot. Palvelua ei voida panna näytteille, eikä varastoida ja sen laatua sekä ominaisuuksia on vaikeampi mitata sekä kuvata. Asiakkaan on vaikeampi vakuutua ennakolta siitä, että tuote vastaa juuri niitä tarpeita, joita hän haluaisi. Palvelutuotteissa on erotettavissa kolme eri osaa. Fyysinen osa, eli tarvittavat tilat, aineet ja tarvikkeet; välitön palvelu, eli vuorovaikutustilanteet asiakkaan kanssa ja hyöty, jonka asiakas saa edellä mainittujen osien kokonaisuudesta. Tällaisia hyötyjä voisivat olla muun muassa nopeus, joustavuus, vaivattomuus tai varma toimitus. Yrittäjän on muistettava, että ostaessaan palvelua asiakas ostaa itselleen hyötyä, ei fyysistä tuotetta, tai välitöntä palvelua. Asiakas ostaa kokonaisuuden. Palvelutuotteelle on myös ominaista, että ne koetaan yksityiskohtien kautta, eli jokin yksittäinen epäonnistuminen palvelussa saattaa tuottaa asiakkaalle niin suuren pettymyksen, että se leimaa koko tuotteen huonoksi. (Heikkilä 2001, 60, 64.)

3.1.3 Organisaatio ja voimavarat

Tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi yrityksellä on oltava henkisiä voimavaroja eli tietoa, taitoa ja osaamista; välineellisiä voimavaroja, eli toimitilat, koneet ja laitteet sekä taloudellisia voimavaroja, eli rahaa ja vakuuksia. Alkavan yrittäjän on selvitettävä, mitä voimavaroja hänellä jo on ja mitä hän mahdollisesti joutuu hankkimaan ulkopuolelta. Voimavarojen lisäksi menestymiseen vaikuttavat toimintatavat eli se, kuinka tuotteet ja palvelut saadaan aikaan. Siihen kuuluu muun muassa valmistuksen organisointi, ohjaus- ja valvontajärjestelmät, markkinointitapa ja johtamistapa. Organisaation ja voimavarojen kuvaus vastaa toisaalta kysymykseen miten, eli millä tavalla yritys toimii. Se on kuvaus toimintatavoista ja menetelmistä, joita yrityksessä käytetään. (Holopainen 2003, 24.)

Yritysorganisaation suunnittelussa on mietittävä tarkkaan, mitä merkitystä liikepaikan sijainnilla saattaa olla ja kuinka suuret toimitilat yritys tarvitsee. Toimitilojen koon lisäksi myös niiden omistussuhteella, kokonaisvaltaisella käyttökelpoisuudella ja kuntoisuudella on merkitystä. Mikäli toimitilat vuokrataan, kuinka suuret vuok-

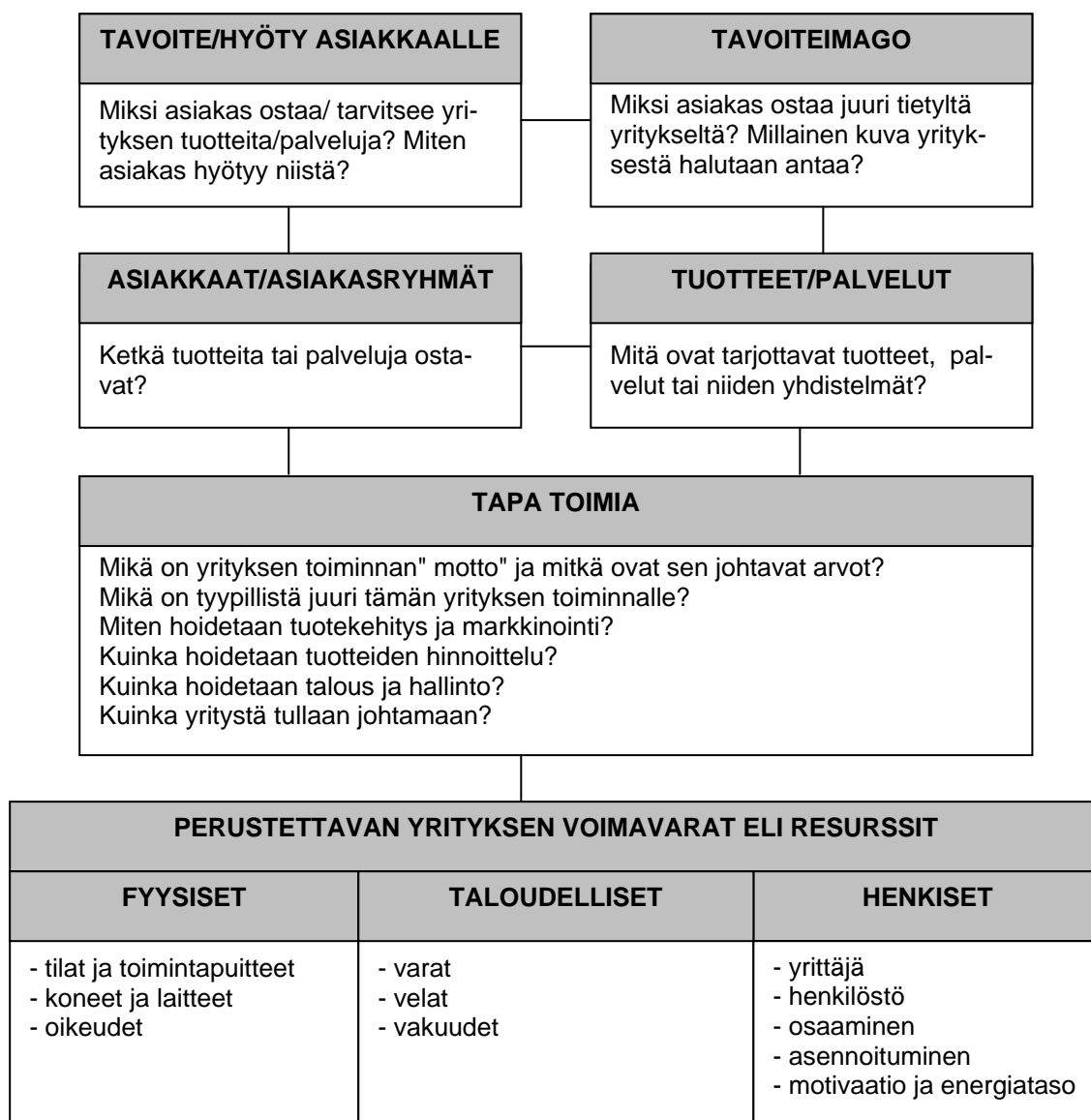
rakulut pystytään maksamaan vai olisiko parempi pyrkiä ostamaan valmiit tai rakentamaan uudet tilat. Samoja kysymyksiä tulisi miettiä myös tuotantokoneiden kohdalla. (Holopainen 2003, 24.)

Suunnitteluvaiheessa on myös olennaista miettiä kokonaisvaltaisesti, mikä on yrityksen sisäinen tapa toteuttaa liikeideaa. Esimerkiksi millainen tehtävienjako yrityksessä on, eli kuka tekee mitäkin ja kuinka suunniteltu tuote tai palvelu tarjotaan asiakkaille. Kysymys miten vastaa itse asiassa kaikkiin niihin kysymyksiin, jotka edellä jäivät avoimiksi. Asioita on käsiteltävä avoimesti ja yksityiskohtaisesti, mutta esiteltäessä liikeideaa ulkopuolisille on varottava menemästä liian yksityiskohtaisiin seikkoihin, jotta pääasia ei jäisi niiden varjoon. (Sutinen 1996, 67 – 69.)

3.1.4 Imago

Yrityksen imagolla tarkoitetaan sitä mielikuvaa, joka asiakkaalla on yrityksestä ja sen tuotteista. Vahvalla imagolla on suuri merkitys yrityksen menestymiseen. Imagon luomisen suurin vaatimus on se, että yritys edustaa jotakin, kuten laatua, kekseliäisyyttä tai ystävällisyyttä. Esimerkiksi Catepillarilla, raskaiden rakennuskoneiden valmistajalla on erittäin vahva imago, joka laukaisee mielikuvia sinnikkydestä, kovasta työnteosta, rohkeudesta, kovuudesta ja määrätietoisuudesta. Niinpä Catepillar on voinut tuoda markkinoille Cat - merkkisiä tuotteita, kuten farkkuja, sandaaleita, aurinkolaseja, kelloja ja leluja, jotka ovat kaikki suunniteltu samat ominaisuudet mielessä pitäen. (Kotler 2005, 196.)

Edellä kuvatut liikeidearakenteet voidaan tiivistää seuraavanlaiseksi kuvioksi, joka on muodostunut yleiseksi liikeideamalliksi.



Kuvio 8. Kuvaus yrityshankkeesta (Holopainen 2001, 53.)

3.2 Liikeidean arviointi

Kaikki liikeideat eivät ole sellaisenaan toimintakelpoisia. Hyvinkin lupaava liikeidea saattaa kriittisesti tarkasteltuna muuttua käyttökeltomaksi. Tällaisissa tapauksissa idea yleensä arvioidaan yhdessä ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa. Yleensä kunnilla on elinkeinoasioista vastaava osasto, josta saa tietoa ja neuvoja liikeidean jalostamiseen, kehittämiseen ja testaukseen. Apua liikeidean arviointiin

saa myös T&E keskuksista, Finnveralta ja pankkien yritysosastoilta. Ideaa pitäisi arvioida jonkun sellaisen kanssa, joka ei katso sitä liian läheltä. (Suomen yrittäjät 2006.)

3.2.1 Liikeidean arviointimalleja

Liikeideaa arvioitaessa on kiinnitettävä huomiota idean pääkohtiin, joista toiminta kaiken kaikkiaan on riippuvainen. Tällaisia asioita ovat asiakkaiden riittävyys, aiottu alan yritysten nykytilanne, kilpailutilanne ja oma osaaminen. Liikeidean arvioinnin apuna käytetään usein siihen suunniteltuja malleja, joiden avulla sen eri osa-alueita pystytään paremmin hahmottamaan ja analysoimaan. Seuraavan kuvion avulla voidaan tehdä karkea markkina- ja tuoteanalyysi, joka selventää tuotteiden ja asiakkaiden segmentointia. (Kuvio 9.) (Holopainen 2001, 35, 41.)

Asiakkaat Tuotteet Tuoteryhmät Palvelut	X	X	Liikevaihto
			Yht. euroa

Kuvio 9. Markkina- ja tuoteanalyysi (Holopainen 2001, 43.)

Ympäristötekijöillä on hyvin suuri vaikutus liikeidean toimivuuteen ja kannattavuuteen. Muun muassa lainsäädäntö, työvoiman saatavuus ja rahamarkkinat määrittelevät monia käytännön asioita liiketoiminnassa. Niinpä liikeidean arvioinnissa olisi tehtävä myös ympäristöanalyysi, jolla kartoitetaan liiketoimintaan vaikuttavia asioita. (Kuvio 10.) (Holopainen 2001, 50.)

Ympäristöanalyysi: Tärkeimmät ympäristötekijät, jotka vaikuttavat liiketoimintaan		
Ympäristötekijä	Nykytila	Kehitys tulevaisuudessa

Kuvio 10. Ympäristöanalyysi (Holopainen 2001, 50.)

3.2.2 Swot -analyysi arviointityökaluna

Yrityshankkeesta on hyvä suorittaa yhteenvetoanalyysi, jossa analysoidaan sen vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Tällaista analyysia kutsutaan Swot analyysiksi, strength (vahvuudet), weakness (heikkoudet), opportunities mahdollisuudet ja treaths (uhat). Tämän analyysin avulla voidaan tarkentaa sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat liiketoimintaan. Yrityshankkeen sisäisiä tekijöitä ovat vahvuudet ja heikkoudet, joita arvioidaan suhteessa kilpailijoihin ja ulkoisia tekijöitä mahdollisuudet sekä uhat. Kuviossa 11. esitellään yleisimmin käytetty swot -analyysimalli. (Uusyrityskeskus Ensimetri 2002.)

Vahvuudet / Strengths Yritys kuvaa vahvuutensa (sisäisiä tekijöitä)	Heikkoudet / Weaknesses Yritys kuvaa heikkoutensa (sisäisiä tekijöitä)
Mahdollisuudet / Opportunities Mitä mahdollisuuksia ympäristö tai tulevaisuus tarjoavat? (Ulkoisia tekijöitä)	Uhat / Treaths Mitkä ovat yrityksen ulkoisia uhkia?

Kuvio 11. Swot -analyysi taulukko (Lehtipuro, Kangasaho & Niemelä 1999, 59.)

Yritysidean vahvuustekijät ovat luonnollisesti perusteita liiketoiminnan kehitykselle ja kasvulle. Vahvuuksia ovat esimerkiksi patentit, vahva imago, hyvä maine asiakkaiden keskuudessa, kustannustehokkuus ja tietotaito. Edellä mainittujen asioiden puuttuminen saattaa taas olla heikkous, joka pahimmillaan rajoittaa, tai jopa estää liiketoiminnan. Tällaisia heikkouksia ovat muun muassa keksintöjen puute, huono maine ja imago, korkea kustannusrakenne ja tietotaidon puute. Liikeideaa rakennettaessa on selviteltävä, mitä ulkoisia mahdollisuuksia idealla on. Tällaisia ovat esimerkiksi tyydyttämättömät tarpeet, uuden teknologian saapuminen tai kansainvälisten kaappaesteiden poistuminen. Näiden asioiden puuttuminen taas saattaa olla uhka liiketoiminnalle. (Internet Center for Management and Business Administration 1999.)

Perinteistä swot analyysia tarkemman kuvan tilanteesta antaa alla kuvatun (Kuvio 12.) strategiayhteenvedon tekeminen yrityksen strategiaa tai koko liikeideaa arvi-

oitaessa. Siinä käsitellään perinteisten uhkien, mahdollisuuksien, heikkouksien ja vahvuuksien lisäksi ratkaisumalleja, joilla ongelmia korjataan ja niihin varaudutaan ja mahdollisuuksia sekä vahvuuksia hyödynnetään. Tämän arviointityökalun käyttö antaa mahdollisuuden analysoida asioita erikseen ympäristön ja yrityksen kannalta, mikä lisää ulottuvuutta. Tämän kaavion avulla tilanteesta saadaan syvällisempi ja käytännön toimissa hyödyllisempi kuva.

Ympäristön ja tulevaisuuden tarjoamat	Yrityksen	
	Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	Hyödynnä (menestysstrategia)	Korjaa/kehitä (kehittämisstrategia)
Uhkatekijät	Varaudu/ennakoi (varastrategia)	Torju/vältä (selviytymisstrategia)

Kuvio 12. Strategiayhteenveto

3.3 Strategia ja strateginen johtaminen

Yritysten toimintaympäristöt muuttuvat jatkuvasti ja muutosten ennustettavuus on tullut vaikeammaksi. Muutokset vaikuttavat yrityksen menestymisen ehtoihin ja toisaalta yritys vaikuttaa ympäristöönsä. Toimintaympäristön muutokset saattavat olla esimerkiksi muutoksia teknologioissa, arvoissa tai lainsäädännössä. Yritystoimintaa suunniteltaessa nousee esille kysymyksiä, millä tuotteilla/palveluilla yritys on mukana tulevaisuuden markkinoilla? Miksi yritys toimii juuri näillä tuotteilla ja palveluilla? Mihin yrityksen toiminnan organisoinnin perusratkaisut perustuvat ja miksi juuri kyseiset ratkaisut on valittu? Nämä kysymykset liittyvät yrityksen strategiaan. Strateginen johtaminen taas on prosessi, jossa käsitellään näitä kysymyksiä ja ratkotaan niitä sekä toteutetaan vastauksien pohjalta laadittuja toimenpiteitä. Strategisenjohtamisen tehtävänä on varmistaa yrityksen menestyminen sekä erottautuminen kilpailijoista tulevilla markkinoilla. (Kinkki & Isokangas 2002, 271-272.)

Yrityksen pysyvä menestys perustuu sen strategiaan, joka johtaa siihen, että se on jossain suhteessa pysyvästi erilainen, kuin muut. Strategialla voidaan ymmärtää sitä menetelmien, perusratkaisujen ja suuntaviivojen joukkoa, joilla tavoitteet saavutetaan. Strategian on ajateltu olevan myös ymmärretty, toivottuun ja tavoitteeksi asetettuun tulevaisuuteen johtavien keinojen polku. Strategia on tulevaisuuspainotteinen ja vastaa kysymyksiin, miksi ja mitä, kun taas operatiivinen toiminta vastaa kysymykseen, miten. Strategia perustuu toimintojen yhteensopivuuteen ja se on jatkuva prosessi, jonka tehtävänä on erottaa kilpailijoista. (Kinkki & Isokangas 2002, 272)

3.4 Strategioiden markkina- ja asiakasnäkökulma sekä kilpailustrategiat

Perinteisissä tuote ja markkinastrategioissa strategia määritellään sen mukaan, millaista arvoa asiakkaalle halutaan tuottaa. Tämän näkökulman ajatuksena on se, että ensin määritellään ne strategiat, joita tavoitellaan tietoisesti ja vasta sen jälkeen strategioiden mukaisesti tarvittavat ydinprosessit. Kilpailustrategioiden päämääränä on auttaa luomaan puolustettavissa oleva asema toimialan kilpailuvoimia vastaan. Toimintatapaa, jolla asema saavutetaan kutsutaan kilpailustrategiaksi. Teoksessaan Kilpailuetu Porter (1991) määrittelee kilpailustrategiat kolmeksi perusstrategiaksi, jotka ovat kustannusjohtajuus, differointi, ja fokusointi (Kuvio 13.). (Kinkki & Isokangas 2002, 272)

		KILPAILUETU	
		Alhaiset kustannukset	Differointi
KILPAILU KENTTÄ	Laaja kohdealue	1. Kustannusjohtajuus	2. Differointi
	Kapea Kohdealue	3A. Kustannuspainotteinen keskittymisstrategia	3B. Differointipainotteinen Keskittymisstrategia

Kuvio 13. Kolme perusstrategiaa (Porter 1991, 25.)

3.4.1 Kustannusjohtajuus

Kustannusjohtajuus on ehkä selkein näistä kolmesta perustrategiasta. Yritys joka valitsee sen perustrategiakseen pyrkii olemaan alansa ainoa alhaisin kustannuksin tuottava yritys. Kustannusjohtajalla on laaja toimintakenttä ja se palvelee useita asiakassegmenttejä, eli asiakastyyppejä. Laaja-alaisuus on useimmiten tärkeää kustannusedun saamiseksi. Kustannusetuja voidaan tavoitella monin eri tavoin, kuten suurtuotannon etujen tavoittelu, yksinomaisuutena oleva tekniikka, suosituimmuusasema raaka-ainehankinnassa ja niin edelleen. Mikäli yritys saavuttaa ja pystyy pitämään kustannusjohtajan asemansa, se menestyy alalla keskimääräistä paremmin, jos se pystyy pitämään hintansa alan keskitasolla, tai lähellä sitä. Mikäli hinnat ovat samoja tai alhaisempia, kuin kilpailijoilla, kustannusjohtajan alhaiset kustannukset merkitsevät suurempia voittoja. Kustannusjohtajan on kuitenkin huomioitava, että mikäli asiakkaat eivät pidä yrityksen tuotteita hyväksyttävänä tai muihin verrattavana, on hintaa laskettava reilusti kilpailijoita alemmaksi. Se saattaa mitätöidä edullisesta kustannusasemasta koituvat hyödyt. (Porter 1991, 26.)

Jotta kustannusjohtajan strategia olisi looginen on yrityksen tavallisesti oltava ainoa kustannusjohtaja alalla. Jos kustannusjohtajaksi tavoittelevia on useita, kilpailu on tavallisesti ankaraa, sillä kaikkia markkinaosuuden osia pidetään tärkeinä. Mikäli yksi kustannusjohtajuutta tavoittelevista yrityksistä ei pysty saavuttamaan etulyöntiasemaa ja taivuttelemaan muita luopumaan strategiastaan, voivat seuraukset olla pitkällä aikavälillä tuhoisat. Tämän strategian onnistuminen edellyttää siis, ehtimistä kilpailijoiden edelle, ellei jokin tekninen muutos anna yritykselle mahdollisuutta muuttaa kustannusasemaa täysin. Kustannusjohtajuuden riskinä on se, että kilpailijat rupeavat jäljittelemään yrityksen toimintaa tai toisaalta muutkin kustannusjohtajuuden perusteet saattavat romahtaa. Tekniikan jatkuva muuttuminen on myös riski kustannusjohtajan asemalle. (Porter 1991, 26 –27 ja 36.)

3.4.2 Differointi

Differointi on toinen perustrategia. Tällaista strategiaa noudattava yritys pyrkii olemaan ainutlaatuinen joissakin asiakkaiden arvostamissa asioissa. Yritys siis valitsee yhden tai useamman ominaisuuden, joihin se keskittyy ja joiden ympärille rakentaa asemansa. Yritys voi tällaisen ainutlaatuisuutensa vuoksi pitää korke-

ampia hintoja. Differointikeinoja on monia ja ne ovat kullakin alalla erilaisia. Differoinnin kohteena ja perusteena voi olla esimerkiksi itse tuote, jakelujärjestelmät, markkinointi tai esillepano. (Porter 1991, 28.)

Differointistrategiaa käyttävä yritys menestyy alallaan keskimääräistä paremmin, mikäli sen hintaero on suurempi, kuin ne ylimääräiset kustannukset, jotka aiheutuvat ainutlaatuisuuden saavuttamisesta. Tätä strategiaa käyttävän yrityksen on siis aina etsittävä sellaisia keinoja, jotka johtavat differointikustannuksia suurempaan hinnannousuun. Differoijan on huomioitava tarkoin kustannusasemansa, sillä sen heikkeneminen mitätöi korkeamman hinnan suoman hyödyn. Differoinnissa pyritään siis saavuttamaan yhdenvertainen tai lähes yhdenvertainen kustannustaso kilpailijoiden kanssa alentamalla niitä kustannuksia, jotka eivät vaikuta differointiin. Yrityksen on valittava differoinnin kohteeksi sellaiset ominaisuudet, jotka ovat erilaisia, kuin kilpailijoiden valttikortit. Yrityksen on todella oltava jossakin erilainen menestyäkseen differointistrategiaa käyttämällä. Differointistrategian riskinä on keskittymisstrategian tavoin jäljitteleminen ja se, että differoinnin perusteiden merkitys asiakkaille vähenee. (Porter 1991, 28.)

3.4.3 Keskittyminen

Keskittymisstrategia on selvästi muista poikkeava, koska siinä valitaan toimialan sisältä kapea kilpailukenttä. Keskittyjä valitsee alalta yhden tai muutaman segmentin, joihin keskittyy ja sulkee muut ulkopuolelle. Optimoimalla strategiansa kohdesegmenttejänsä varten keskittymisstrategiaa käyttävä yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuedun juuri näissä segmenteissä, vaikka sillä ei ole kilpailuetua koko markkinoilla. Tällä strategialla on kaksi vaihtoehtoista muotoa, kustannuspainotteinen ja differointipainotteinen muoto. Kustannuspainotteisessa muodossa yritys pyrkii saavuttamaan kustannusedun kohdesegmentissään ja hyödyntämään joissakin segmenteissä olevaa kustannuskäyttämisen erilaisuutta. Differointipainotteisessa strategiassa yritys pyrkii noudattamaan tätä strategiaa kohdesegmentissään ja hyödynnetään joidenkin tiettyjen segmenttien asiakkaiden erikoistarpeita. Molemmat strategiat perustuvat keskittyjän kohdesegmenttien ja alan muiden segmenttien välisiin eroihin. (Porter 1991, 29.)

Keskittyjä voi siis saavuttaa kilpailuedun keskittymällä pelkästään valitsemiensa segmenttien palvelemiseen. Keskittämisen olennaisena ideana on hyödyntää sitä, että jokin kapea kohdealue erottuu muusta toimialasta. Kapea toimiala ei tietysti kuitenkaan takaa keskimääräistä parempaa menestystä. Keskittyjä käyttää hyväkseen sitä, että laajan kohdealueen valinneet yritykset eivät tyydytä kaikkia asiakkaita. Kilpailijat saattavat tehdä liian vähän jonkin asiakassegmentin tyydyttämiseksi, mikä antaa mahdollisuuden differointipainotteiselle keskittymisstrategialle. Laajaa kohdealuetta palvelevat kilpailijat saattavat toisaalta myös tehdä liikaa jonkin segmentin hyväksi, jolloin sen segmentin tarpeiden tyydyttämisestä koituu enemmän kustannuksia, kuin olisi tarpeen. Käyttämällä kustannuspainotteista keskittymisstrategiaa voidaan keskittyä palvelemaan juuri tätä segmenttiä, eikä mitään muuta. (Porter 1991, 29–30.)

Keskittymisstrategia ei onnistu, mikäli kohdesegmentti ei eroa muista segmenteistä. Jos yritys onnistuu toteuttamaan jommankumman edellä kuvatuista keskittymisstrategioista segmentissään ja jos segmentti on rakenteellisesti houkutteleva, se menestyy alallaan keskimääräistä paremmin. Se, että segmentti on houkutteleva, on ehto yritykselle, joka käyttää edellä kuvattua strategiaa, koska jotkut segmentit ovat huomattavasti toisia kannattavampia. Samalla toimialalla on usein tilaa useammallekin keskittymisstrategialle, kunhan yritykset valitsevat eri kohdesegmentit. Tämän strategian riskeinä ovat edellisten tapaan jäljitteleminen ja rakenteen mureneminen. Lisäksi riskejä ovat kysynnän loppuminen, segmenttien erojen pieneneminen ja se, että laajan kohdealueen valinneet yritykset valtaavat keskittyjän segmentit. (Porter 1991, 30.)

3.5 Visio ja missio

Yritysten olemassaolo perustuu aina johonkin. Se voi tuottaa traktoreita, valmistaa kenkiä tai hoitaa muiden tilintarkastuksia. Yrityksen asiakkaina voivat olla yritykset tai yksityishenkilöt ja yrityksen arvot voivat korostaa estetiikkaa, asiakkaan toiveita, tai vaikka historiaa. Missio on ytimekäs selvitys siitä, miksi yritys on olemassa. Se kertoo liikeidean, asiakkaat ja arvot. (Kaplan 2004, 56.)

Visio kuvaa yrityksen tulevaisuuden tavoitteita. Sen tulisi olla markkinasuuntautunut ja ilmaista "visionääristen" tai värikkäiden käsitteiden avulla millaiselta organisaatio haluaa näyttää muiden silmissä. Visiossa voidaan esimerkiksi arvioida toi-

minnan laajuutta tai kapeutta, toiminnan positiivisia piirteitä, imagoa ja sidosryhmäsuhteita tai organisaatioon liittyviä perustavanlaatuisia ominaispiirteitä. Visiolla on tarkoitus motivoida ja vakuuttaa, jotta organisaatio kehittyisi ja menestyisi. Nykyään yritysten välinen kilpailu on kovaa ja tekniikka kehittyy nopeasti. Jotta yritys ei jäisi muiden jalkoihin sen on suunniteltava tulevaisuutta. Missio ja visio kertovat yrityksen suunnan ja tavoitteen, mutta pelkästään niiden avulla yritys ei kuitenkaan saavuta mitään. Vision ja mission sekä yrityksen resurssien avulla luodaan strategia, joka kertoo, kuinka yrityksen perustehtävät ja tavoitteet saavutetaan. (Kaplan 2004, 56.)

4. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tällaisessa tapaustutkimuksessa, lähdemateriaali on pääosin valmiina tai hankittavissa haastattelujen ja kirjallisen materiaalin kautta. Tutkimusmenetelmänä on siis tässä tapauksessa luontevinta käyttää pääasiassa kirjoituspöytä- sekä nojatuolitutkimuksia ja teemahaastatteluja. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä on aina pystyttävä mittaamaan, jotta tutkimusta voidaan pitää luotettavana. Lisäksi tutkimuksen yleistettävyyttä on arvioitava objektiivisesti niistä lähtökohdista, joista tutkimus toteutettiin.

4.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus eli monografia, englanniksi case study, tarkoittaa yhden tapauksen tai yksilön kuvaamista. Metodien avulla voidaan tutkia myös useita rinnakkaisia tapauksia tai yksilöitä tutkittaessa, mikäli tutkija katsoo, että nämä tapaukset ovat olennaisesti samanlaisia. Pienet erot eivät tällöin kiinnosta, vaan tarkoituksena on kuvata kaikkien näiden tapausten yhteistä olemusta. Tapaustutkimuksessa tutkija pyrkii pitämään näkemyksen holistisena, eli ei pyritä poimimaan yksityiskohtia tai rakentamaan mitään yleispätevää mallia, vaan ymmärtämään kohteen kokonaisuutena. Tapaustutkimus on yleensä luonteeltaan toteavaa ja kuvailevaa, eli deskriptiivistä. Kohteesta halutaan kuvailla sekä piilossa olevaa rakennetta, että ulkoista olemusta. Lisäksi tavoitteena voi olla kohteen kuvaamisen lisäksi pyrkimys parantaa kohteen tilaa tai kehittää muita vastaavia kohteita. Tämän tyyppistä tutkimusta kutsutaan ohjaavaksi tapaustutkimukseksi. Jos kohde on ollut olemassa jonkin aikaa, sen kuvaamisessa otetaan esille myös kehittyminen ajan mukana. Tällaista kohteen ajallista muuttumista analysoidaan tutkimusmetodia kutsutaan diakroniseksi tutkimukseksi. (Routio 2006.)

4.2 Kirjoituspöytä- ja nojatuolitutkimus

Aineiston keräämisen metodeina voidaan käyttää muun muassa kirjoituspöytä tutkimusta, jolloin ei tutkita välittömästi empiriaa, vaan hankitaan tiedot toisen käden lähteistä, kuten kirjallisuudesta, olemassa olevista tilastoista, tai kyselemällä asiantuntijoilta. Termi kirjoituspöytä tutkimus viittaa siihen, että hankittuja tietoja työstetään ja analysoidaan uudelleen kirjoituspöydän ääressä. Nojatuolitutkimuksella taas tarkoitetaan sitä, että tutkija ei lainkaan kerää tietoja empiriasta edes kirjallisuuden kautta, vaan hän vain pohtii kohdetta mielessään. Tätä metodia käytetään erityisesti matematiikassa ja muissa muototieteissä, joilta puuttuu reaalin tutkimuskohde. Nojatuolitutkimusta voidaan soveltaa kuitenkin myös reaalisiin tutkimuskohteisiin, tämän perustyyppinä on fenomenologinen pohdinta. (Routio 2006.)

4.3 Haastattelu osana lähdeaineistoa

Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, sillä siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Siitä on sekä etuja, että haittoja ja suurimpana etuna pidetään joustavuutta aineistoa kerättäessä. Monet asiat, joita pidetään haastattelun etuna sisältävät kuitenkin myös ongelmia. Esimerkiksi suuria aineistoja kerättäessä haastattelu vie erittäin paljon aikaa ja toisaalta haastattelutilanteessa tulee helposti virhearviointeja sekä haastateltavalle, että haastattelijalle, jolloin aineisto saattaa vääristyä. Haastateltava voi esimerkiksi kokea tilanteen uhkaavaksi, jolloin hän ei anna (Routio, Blom, & Sajavaara 2002, 195.)

Haastatteluja on neljää eri tyyppiä, strukturoitu, eli lomakehaastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa on nimensä mukaan valmiiksi laadittu lomake jossa kaikki kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat valmiina. Puolistrukturoitu haastattelu poikkeaa edellisestä siinä, että vastausvaihtoehtoja ei ole valmiina. Teemahaastattelussa aihepiirit ja teemat on määritelty, mutta muuten haastattelu on vapaamuotoinen. Teemahaastattelussa aihepiiri on tiedossa, mutta tarkkaa kysymysrunkoa ei ole. Avoin haastattelu on verrattavissa keskusteluun, eli haastattelu käydään läpi vapaamuotoisena keskusteluna, jossa ei ole valmiiksi suunniteltuja kysymyksiä tai tiiviisti ra-

jattuja aihealueita. Eri tyyppisillä haastatteluilla saadaan erilaista tietoa ja sen tarkia haastattelutyyppejä valitaan tutkimusongelman perusteella. Kysymysvastaushaastattelulla haetaan täsmällisiä tosiasiatietoja, arvonvaraisia tosiasiatietoja, asenteita ja arvoja tai sosiaalisia suhteita. Ennen haastattelua on suunniteltava huolellisesti toteutuspaikka, mahdollinen nauhoitus ja muu tekninen toteutus. (Eskola & Suoranta 2005, 84 –93.)

4.4 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, mutta silti tulosten pätevyys ja luotettavuus vaihtelevat. Tämän vuoksi kaikissa tutkimuksissa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta erilaisin mittaus- ja tutkimustavoin. Tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta, eli kykyä antaa ei – sattumanvaraista tietoa. Reliabelius voidaan todeta usealla tavalla, esimerkiksi siten, että kaksi arvioijaa päätyy samaan tulokseen. Tutkimusta arvioitaessa selvitetään myös sen validius eli pätevyys, millä tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä halutaan. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa sitä, mitä tutkija kuvittelee tutkivansa. Esimerkiksi kyselylomakkeita täyttäessään vastaaja saattaa käsittää kysymyksen aivan toisin, kuin tutkija on tarkoittanut. Tällöin tulokset vääristyvät, mikäli tutkija käsittelee tuloksia edelleen siten, kuin alkuperäisesti suunniteltiin. (Hirsijärvi 2002, 213-214.)

Käsite validius on epäselvä laadullista tai tapaustutkimusta tehtäessä. Näiden yhteydessä voidaan aiheellisesti ajatella, että kaikki kulttuuria ja ihmisiä koskevat kuvaukset ovat ainutlaatuisia ja niitä ei siksi voi toistaa täsmälleen samanlaisina. Tästä johtuen perinteiset luotettavuus ja pätevyysmittaukset eivät tule kysymykseen. Kuitenkin kaikenlaisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi pystyä arvioimaan jollakin tavoin, vaikka edellä mainittuja termejä ei voisikaan käyttää. Laadullista tutkimusta tehneet tutkijat pohtivatkin usein hyvin tarkkaan, mitä he ovat tutkimuksessaan tehneet ja kuinka he ovat päätyneet saatuihin tuloksiin. Laadullisen tutkimuksen ydinasioita ovat henkilöiden paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Tällöin validius merkitsee kuvauksen ja siihen liittyvien selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Kysymys on siis siitä, sopiiko selitys kuvaukseen eli onko selitys luotettava. Haastatteluperusteisen tutkimuksen luotettavuutta kohen-

taa siis tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta kaikissa vaiheissa. Esimerkiksi havainnointitutkimuksessa on kerrottava olosuhteiden lisäksi myös haastatteluun käytetty aika, häiriötekijät ja mahdolliset virhetulkinnat. Tutkimuksen validiutta voidaan tarkentaa käyttämällä useita menetelmiä, tätä kutsutaan triangulaatioksi. (Hirsijärvi 2002, 214 –215.)

4.5 Yleistettävyys

Alasuutarin (1995, 207) mukaan kysymys yleistettävyydestä sisältää aina sen esiolettamuksen, että tutkimuksen tarkoitus ei ole etsiä selityksiä ainutkertaiselle tapahtumalle, vaan tutkimustulosten tulisi päteä muuhunkin, kuin tutkittuun tapaukseen. Tätä tutkimusta ei voida yleistää sen case study luonteen vuoksi. Tämän tyyppiselle tapaustutkimukselle ominaisen uniikkipiirteen mukaisesti tutkittava ilmiö on usein ainutlaatuinen ja vertaansa vailla oleva, jonka vuoksi tutkimusaineistosta ei tule tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Tapaustutkimuksen tuloksia ei tule myöskään esittää tilastomatemattisin keinoin. (Alasuutari 1995, 207; Knuuttila 1998.)

5. TAIDEKOTI HEISKANEN

Taidekoti Heiskanen tulee olemaan taidegalleriapalveluita, perinnekulttuuria ja mahdollisesti myöhemmässä vaiheessa yöpymistä tarjoava yritys Pohjois-Pohjanmaalla Sievissä. Maatilalla, jonne tutkittava yritys tullaan perustamaan on suurin osa tarvittavista tiloista ja laitteista valmiina. Kyseinen 16 -lehmäinen pienkarjatila on tutkimuksen laatijan kotitila ja yrittäjinä tilalla ja myös tulevassa taidekotitoiminnassa ovat hänen vanhempansa Arto ja Maire Heiskanen.

Tilalla on tällä hetkellä päärakennuksen (Liite 1.) lisäksi vuonna 2000 rakennettu perinteinen luhtiaitta (Liite 4.), 1900 luvun alkupuolelta peräisin oleva vilja-aitta, joka on toiminut tilalla museona jo kolmisenkymmentä vuotta, nykyisen isännän isän Erkki Heiskasen museoateljee Uunola (Liite 8.), jossa on noin 80 öljyväriyön näyttely sekä pieni omakotitalo (Liite 9.), josta isovanhemmat ovat muutama vuosi sitten muuttaneet palvelutaloon. Lisäksi maatilalla on kaksipaikkainen hevostalli, jossa on tällä hetkellä shetlanninponi. (Liite 6.) Piha-alueella on myös tilava, huovalla päällystetty grillikota ja vastakkaisella puolella pihaa huvimaja letunpaistoa varten. (Liite 7 ja 8.) Tilavalla tällä hetkellä noin 2 hehtaarin piha-alueella on paljon leikkipaikkoja lapsille. Tilavan leikkimökin ja hiekkaleikkialueen lisäksi piha-alueeseen kuuluu pelikenttä, jonne kesäaikaan viritetään lentopalloverkko ja pienet maalit. (Liite 2 ja 3.)

Uutena rakennuksena tilan isäntä on suunnitellut rakentavansa kookkaan hirsiateljeen omaa maalausharrastusta sekä tulevan yrityksen galleriatoimintaa varten. Tulevan ateljeen nimeksi on valittu Ateljee Arska. Ateljee Arskan suunnittelutyössä on huomioitu se, että tupaan mahtuisi vähintään 30 ihmistä. Ateljeen yh-

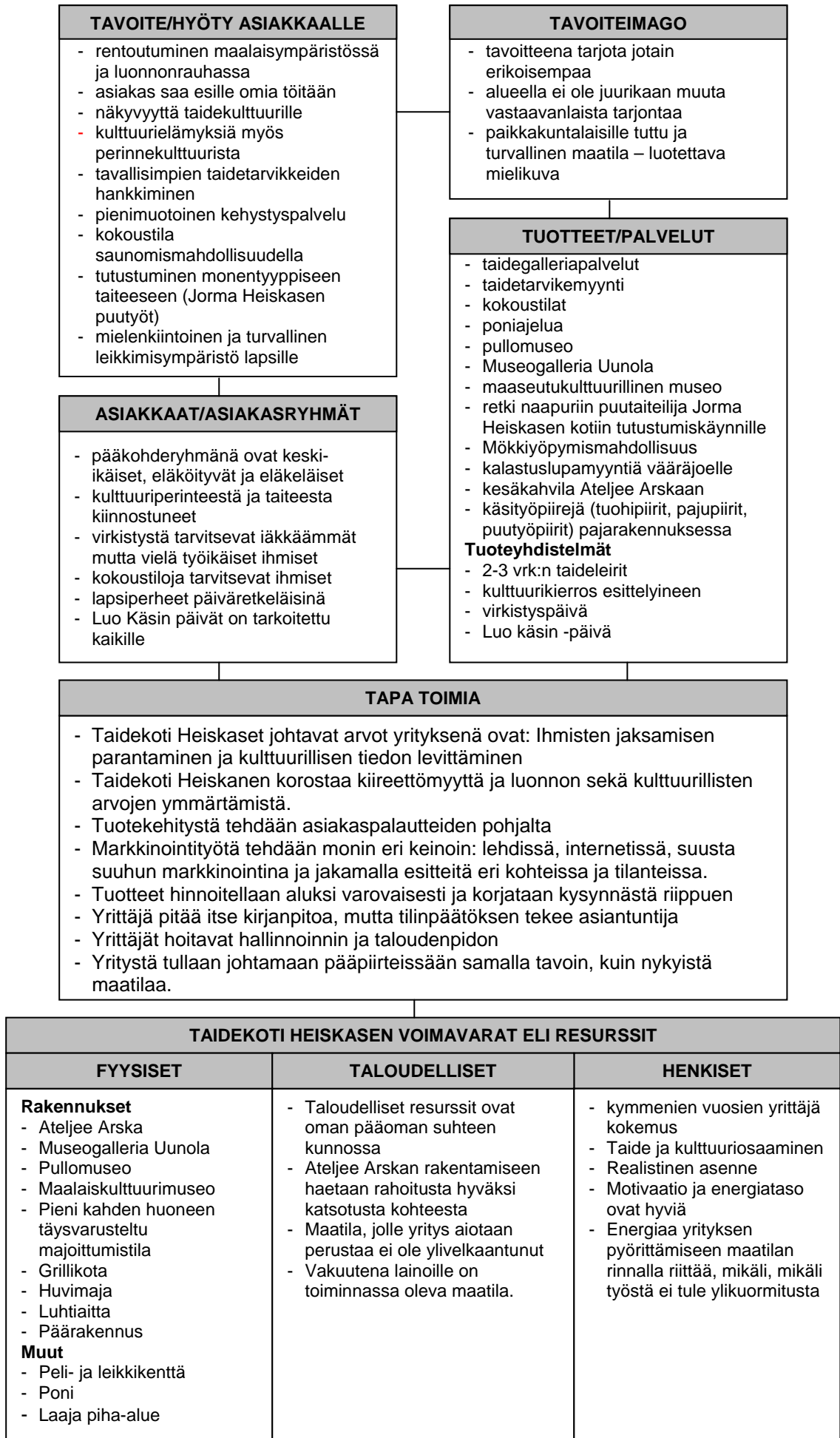
teyteen on suunniteltu erillinen, mutta yhtenäisellä katteella ateljeen kanssa oleva ulkosauna.

6. TAIDEKOTI HEISKASEN TOIMINTA-AJATUS JA LIIKEIDEA

Miksi Taidekoti Heiskanen halutaan perustaa ja miten sillä yrityksellä halutaan tuottaa voittoa? Taidekoti Heiskasen toiminta-ajatus perustuu alueella oleviin tyydyttämättömiin tarpeisiin. Lisäksi yrittäjäpariskunta kaipaa vaihtelua 20 vuoden maanviljelysuralle. Tarkemmin yrityksen perustamisen syitä kuvataan jäljempänä tulevassa kuviossa (Kuvio 14.) Taidekodin liikeidea perustuu tuotteiden erikoisuuteen ja selkeään differointiin.

6.1 Liikeidean rakenne

Kuten teoriassa kuvattiin liikeidea koostuu markkinoista, tuotteista ja palveluista, organisaatiosta sekä imagosta. Näiden osien on sovittava saumattomasti yhteen on tärkeää, sillä näistä koostuu menestymiseen tarvittavat ominaisuudet. Seuraavassa kaaviossa on kuvattu tarkemmin yrityksen liikeidean eri rakenneosia.



Kuvio 14. Taidekoti Heiskasen liikeideaydin

6.1.1 Markkinat

Kuten teoriassa todettiin, asiakkaat ostavat tuotteita tai palveluita tyydyttääkseen tarpeitaan. Taidekoti Heiskanen pyrkii vastaamaan moniin elämänlaatua parantaviin tarpeisiin, kuten virkistäytymistarpeeseen ja itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Markkinointia suunniteltaessa ja toteutettaessa on tärkeintä tietää, mihin tarpeeseen pyritään vastaamaan ja kenelle markkinoidaan. Kuviosta 12. näkyy, Taidekoti Heiskanen pääasiakasryhmiä ovat keski-ikäiset, eläköityvät ja eläkeläiset. Lisäksi tuotteemme kohdennetaan kaikille kulttuuriperinteestä ja taiteesta kiinnostuneille. Kokoustiloja yritys tulee markkinoimaan lähinnä työikäisille. Tiettyjä tuotepaketteja rakennetaan siten, että ne sopivat lapsiperheillekin, mutta ne eivät kuulu pääkohderyhmiin.

Markkinointityötä tehdään pienehköllä budjetilla, mutta työskentelyssä pyritään olemaan tehokkaita. Yrityksestä tulee internetsivut tämän tutkimuksen laatija toimesta. Internetsivuilla asiakas tulee saamaan ajantasaista tietoa yrityksen tarjonnasta ja hinnoista sekä voi halutessaan tehdä varauksia ja tiedusteluja. Tuote- ja palvelutarjonnasta tullaan painamaan esitettä, jota jaetaan paikkakunnan eri tiloissa ja ympäristökunnissa. Esitteitä levitetään tietysti myös erilaisten tapahtumien ja messujen yhteydessä. Yrityksen tuotteita markkinoidaan myös paikallislehdissä. Myöskään suusta suuhun kulkevan tiedon markkinoinnillista arvoa ei pitäisi väheksyä. Mitä parempana asiakkaat ovat yrityksen kokeneet, sitä parempaa tietoa ihmiset yrityksestä jakavat ympäristöönsä ja saavat toiminnallaan aikaan sen, että yhä useammat ihmiset kiinnostuvat kyseisestä yrityksestä.

Taidekodin markkina-alueen on oltava laaja ja mitä laajempi se on, sitä useampia kilpailijoita yritykselle tulee. Tämän tyyppisiä palveluita, kuin tämän yrityksen on tarkoitus tarjota ei ole montaa lähiseudulla, mutta toisaalta tällaisia palveluita haetaan monesti kauempaakin, kuin omasta tai lähikunnista. Taiteilija, joka haluaa näkyvyyttä töilleen haluaa useimmiten tuoda töitään esille kauemmaksi. Tässä voisikin olla yksi erikoiskohderyhmä markkinoinnillisesti, pyrkiä saamaan taiteilijoita etelästä ja muualta Suomea tuomaan töitään näytille Ateljee Arskan galleriaan. Tämän kohderyhmän saavuttamiseksi markkinointia on kohdennettava taidealan julkaisuihin ja esitteitä levitettävä tarkoin mietittyihin taidetapahtumiin, taidemuseoihin ja muihin gallerioihin.

Taidekodin tuotteista osa on sellaisia perustuotteita, joista on alueella paljon kilpailua. Tällaisia ovat esimerkiksi yöpyminen ja kioskitoiminta. Yösiijaa tarjoavia yrityksiä on tällä hetkellä Sievissä kaksi, Lomahietala ja maasydämen matkailu. Ylivieskassa majoitusta tarjotaan Hotelli-Ravintola Käenpesässä, Motelli Tuulentuvassa, Huhmarkallion ulkoilualueella, Raudaskylän kristillisellä opistolla, Majoitus metsärannassa ja Törmälän luonto- ja virkistyskeskuksessa. Nivalasta löytyy yhden hotellin lisäksi muutamia maatilamajoituskohteita. Pahimpana kilpailijana muiden, kuin taide- ja kulttuuriaiheisten tuotteiden myynnissä on Kalajoen hiekkasärkät, jossa on erittäin monipuolinen kesäaktiiviteettitarjonta. Hiekkasärkät on kuitenkin selkeästi panostanut pääkohderyhmänä lapsiperheisiin ja liikunta-aktiiviteetteja hakeviin aikuisiin.

Taide- ja kulttuurituotteiden kohdalla kilpailua ei lähialueella niin paljon ole, mutta toisaalta niiden tuotteiden osalta markkina-alue on laajempi, kuten edellä todettiin. Sievissä on tällä hetkellä yksi ainoa näyttelytila kirjaston yhteydessä. Ylivieskassa ja Nivalassa näyttelytiloja on muutamia Kalajoella tunnetuin näyttelytiloja tarjoava yritys on Tapiontupa Hiekkasärkkien yhteydessä. Taideläreille tällä alueella ei ole juurikaan kilpailijoita lukuun ottamatta kahta lähialueen kansanopistoa Reisjärven kristillistä kansanopistoa ja Raudaskylän kristillistä opistoa, joissa on muutama johonkin tiettyyn taiteenlajiin keskittyvä leiri vuosittain. Esimerkiksi Reisjärven Kristillisellä opistolla järjestetään jokakesäisen Reisjärven posliinikesän yhteydessä posliininmaalaukskurseja, jotka ovat potentiaalisia kilpailijoita Taidekoti Heiskasen tarjoamille taideläreille, vaikka eivät sisällöltään olekaan juurikaan samanlaisia. Pääaiheena on kuitenkin maalaaminen eri muodoissa.

Taidekoti Heiskasen tarjoamille virkistyspalveluille suurin kilpailija on ehdottomasti Kalajoen Hiekkasärkät, vaikka pääkohderyhmä onkin eri. Hiekkasärkät on laajasti tunnettu ja suosittu kesänviettopaikka. Toisaalta Taidekoti Heiskasen toiminta-ajatus on hyvin eri tyyppinen, kuin Hiekkasärkillä. Taidekoti Heiskasen tavoitteena on saada ihmiset rauhoittumaan ja virkistymään maaseudun rauhassa ja levollisessa elämänmenossa. Hiekkasärkkien imagoon kuuluu taas sellainen ”menemisen meininki” henkisyys. Lisäksi tuotteet poikkeavat paljon toisistaan näissä yrityksissä. Mikäli asiakas hakee kulttuurielämyksiä ja rauhallisia taidekokemuksia,

Taidekoti Heiskanen pystyisi vastaamaan sellaisiin tarpeisiin, mutta jos asiakas kaipaa menoa ja meininkiä, Hiekkasärkät olisi oikeampi kohde.

6.1.2 Tuotteet ja palvelut

Taidekoti Heiskasen tuotteista suurin osa tulee olemaan palvelutuotteita. Fyysisiä tuotteita tulee näillä näkymin olemaan vain isännän myyntinäyttelyssä olevat työt, mahdolliset galleriatilan myyntinäyttelyt ja perheen lasten ja muiden halukkaiden kioskista myytävät käsityöt, kuten itse askarrellut kortit. Kuten edellä on mainittu, yrittäjä Arto Heiskanen on suunnitellut rakentavansa pihamiljööseen Ateljee Arskaksi nimetyn galleria ateljeen. Se on tarkoitus rakentaa käsin piilutetusta hirrestä perinteiseen tapaan. Ateljee rakennuksena tulee olemaan hieman tavallisuudesta poikkeava. Suunnittelutyö on vielä kesken, mutta tämän tutkimuksen tekijän haastattellessa Arto Heiskasta hän kertoi suunnitelleensa ateljeeta seuraavasti: Ateljee rakennetaan jotakuinkin pohjois-etelä suuntaisesti. Varsinainen työskentelytila sijaittisi ateljeen alakerrassa eteläseinustalla, jonne on suunnitteilla massiivinen, korkeussuunnassa koko rakennuksen korkeinen kapea ikkuna. Ikkuna on tarkoitus rakentaa erkkerityyppiseksi ulokkeeksi ulospäin. Ateljeen toinen kerros jää eteläpäädyssä avoimeksi parveksi, jolloin pienempien ikkunoiden lisäksi valoa tulee isosta eteläisestä ikkunasta.

Galleriatilat on tarkoitus rakentaa yläkertaan. Ateljeen alakerran pohjoispäättyyn tulee uloskäynti saunalle, joka rakennetaan ateljeesta erikseen, mutta saman katteen alle. Ateljeen alakerrokseen on suunniteltu sijoitettavaksi täysin varusteltu keittokomero, joka toimisi myös kesäkahvilana ja kioskina. Lisäksi ateljeeseen tullaan rakentamaan vessa, mahdollisimman paljon pöytätilaa ja iso lämpöä varastoiva leivinuuni. Ateljee Arskan on tarkoitus toimia taideleiri- ja kokoustilana, isännän ateljeena, jossa hän pitäisi pysyvää näyttelyä. Ateljee Arskan alakertaan on suunniteltu hankittavaksi kymmenkunta kasaan taittuvaa maalaustelinettä, joita kurssilaiset voisivat lainata. Ateljeeseen on suunniteltu myös pienimuotoista taidetarvikkeiden myyntiä lähinnä kurssilaisille. Taidetarvikkeita tilattaisiin tarpeen mukaan ja vain sen verran, että ne voidaan säilyttää ja myydä yhdestä kaapista, etteivät ne vie tilaa muulta toiminnalta. Ateljeen alakerrasta tulee sen verran tilava, että siellä voidaan järjestää isompiakin kokouksia ja tilaisuuksia.

Tilalla on kolme eri tyyppistä museota, jotka aiotaan avata yleisölle. Museoista on suunniteltu perittävän muutaman euron suuruista pääsymaksua niiden ylläpitoa ja kunnostusta silmällä pitäen. Tilan vanhimmassa museoaitassa (Liite 5.) on lähinnä maatalousaiheista esineistöä, joka on tarkoitus luetteloida ja tehdä kustakin esineestä pieni esittely ja käyttötarkoitus kartoitus. Iäkkäälle maatilalle on kertynyt kaikenlaisia lasipulloja ja niitä on kerätty yhteen tilan ulkorakennuksista. Niiden esille laittoa on suunniteltu erään tällä hetkellä varastona toimivan aitta rakennuksen yhteyteen. Erilaiset ja eri malliset pullot ja purkit henkivät aina jostakin aikakaudesta ja luovat muistoja. Tähän pullomuseoon (Liite 5.) kerättäisiin kaikenlaisia erikoisia lasipulloja ja purkkeja, jotka ovat jollakin tavalla leimaa antavia esimerkiksi jollekin aikakaudelle, asialle, tai tapahtumalle. Joillekin purnukoille ja pulloille voisi tehdä oman historiansakin lyhyenä esittelynä.

Merkittävimpana museona tilalla on Arto Heiskasen Isän Erkki Heiskasen museoateljee Uunola (Liite 8.), jossa on n. 80 Erkki Heiskasen vuosina 1970 – 2003 maalaamaa öljyvärityötä. Uunola on museokuntoon saatettu rintamamies talo, jonka sisustus on myös entisellään noin vuodelta 1950. Museoateljeen keittiö oli Erkki Heiskasen varsinainen työskentelytila ja se on nykyiselläänkin samassa kunnossa kaikkine taiteilijan tarvikkeineen. Uunolassa on myös melko kattava taideaiheinen kirjakokoelma.

Noin kilometrin päässä Heiskasen maatilalta sijaitsee heidän omistamansa kesämökki, joka otetaan mahdollisesti myöhemmin vuokrakäyttöön. Mökki sijaitsee kahden pienen lähdelammen partaalla ja samalla tontilla on myös isokokoinen vanhasta riihestä valmistettu saunarakennus. Mökille ei tule sähköjä, eikä johtovettä, mutta eränkävijä- henkisille ihmisille se ei varmasti ole kynnykskysymys, varsinkaan, kun ruokavettä saa viereisestä lähteestä. Heiskasen tilalta löytyy vuonna 1992 rakennettu puu- ja metalliverstas, mikä on perustyökaluiltaan hyvin varusteltu. Täällä verstaassa on suunniteltu pidettäväksi erilaisia käsityöpiirejä ja kursseja, kuten tuohi- ja pajupiirejä, sekä puutyökursseja. Opettajina toimisivat pajupiireissä talon emäntä, joka harrastaa pajutöitä ja puutyökursseja vetäisi talon isäntä. Muita kursseja vetämään voitaisiin palkata myös ulkopuolisia vetäjiä. Pieninä lisätuotteina tilalla on harkittu kesäpäivisin asiakasmäärästä riippuen tarjota poniajelua ja

muurin pohjalettuja. Tilalta on myös suunnitteilla myydä kalastuslupia läheiselle vääräjoelle, johon istutetaan arvokalaa säännöllisesti.

Edellä esiteltyjä palveluita myytäisiin sekä irrallisina tuotteina, että tuotepakettien yhteydessä. Päätuotteeksi Taidekoti Heiskaseen on suunniteltu 1 – 3 vuorokauden mittaisia taideleirejä, kokoustilavuokrausta ja galleriatoimintaa. Näiden tuotteiden ympärille sitten lisätään liitännäispalveluina edellä esiteltyjä palveluita, kuten museokäyntejä ja yöpymistä. Yöpyminen ei kylläkään todennäköisesti tule ainakaan yrityksen alkuvaiheessa vielä tuotteeksi, vaan yöpymismahdollisuuksia pyritään kehittämään ja lisäämään kiinnostuksesta ja kysynnästä riippuen.

Taideleirien hintaan on alustavasti suunniteltu liitettävän museokäynnit kaikissa kolmessa museossa ja mahdollisuus saunoa ateljeen yhteyteen tulevassa sauna rakennuksessa. Arto Heiskasen veli Jorma Heiskanen asuu aivan maatilan naapurissa ja hän tekee ammatikseen taidetta puusta. Taiteilijan halukkuudesta riippuen taideleiriläisille voitaisiin myydä mahdollisuus tutustua myös taiteilija Jorma Heiskasen töihin. Taideleireillä pääkohderyhmänä olisivat eläköityvät ja eläkkeellä olevat ihmiset. Leireillä talon isäntä opastaisi asiakkaita öljyväritaiteen perusteisiin ja leiriläiset saisivat kokeilla taitojaan öljyvärien kanssa. Leireillä on taiteen tekemisen lisäksi tarkoitus rentouttaa ihmisiä, joten aikataulutuksessa ei haluta olla liian tiukkoja. Illalla asiakkaat voivat saunoa ja tutustua opastetusti tai itsenäisesti museoihin ja viettää rauhallista iltaa maalaistunnelmassa. Kokousasiakkaille voitaisiin tarjota samoja liitännäispalveluita maksua vastaan. Galleriaan pidemmän näyttelyajan omille töilleen ostanut taiteilija saisi luonnollisesti tutustua vapaasti tilan muihin palveluihin.

Yhtenä tuotepakettina tilalle on suunniteltu Luo käsin -päivää. Se olisi ryhmille tarkoitettu pitopalvelun avulla täysin ylläpidetty päivä, jonka aikana tutustuttaisiin johonkin käsityömenetelmään ja kokeiltaisiin sitä itse. Luo käsin -päivän tarkoituksena on siirtää kulttuuri- ja kansanperinnettä eteenpäin ja virkistää ihmisiä arjen kiireissä. Yksi Luo käsin -päivä voisi olla esimerkiksi seuraavanlainen: 10 henkinen ryhmä saapuu kello kymmeneksi Taidekoti Heiskaseen, josta päivä alkaa lounaalla. Lounaan jälkeen ryhmä siirtyy pajarakennukseen, jossa tutustutaan pajutöiden perusteisiin ja valmistetaan jokin oma pajutyö. Päivän aikana keitellään

kahvit ja kesäisin voidaan paistaa esimerkiksi räiskäleitä. Noin viiden paikkeilla ryhmä siirtyy lounaalle ja voi halutessaan jäädä viettämään iltaa esimerkiksi kodalle nuotion ääreen. Tilalla on suunniteltu myytävän myös pieni kulttuurikierrosnimistä tuotepakettia, jossa asiakkaat tutustutetaan tilan museo ja taidetarjontaan opastetusti. Liitännäiseksi tähän tuotteeseen voitaisiin vielä harkita tutustumista Jorma Heiskasen taiteeseen, mikäli hän osoittaa halukkuutta tällaiseen toimintaan. Taidekodin ydintuotteiksi tulevat muodostumaan taideleirit, kokoustilatarjonta, galleriatoiminta ja myyntinäyttelyt, museot sekä Luo käsin -päivä. Loput pienemmät tuotteet, kuten mökkiyöpyminen, sauna, kioskitoiminta, ponijelu ja letonpaisto toimivat lähinnä liitännäis- tuotteina isompien tuotteiden yhteydessä.

6.1.3 Asiakkaan saama hyöty ja yrityksen tapa toimia

Taidekodin ei alkuvaiheessa ole tarkoitus olla perheen ainoa tulonlähde, vaan se tulee toimimaan maatilana lisäelinkeinona. Tätä taustaa vasten taidekodin suunnittelussa on pyritty huomioimaan se, että asiakkaille on joka tapauksessa pystyttävä tarjoamaan elämyksiä, jotta he osaisivat jatkossakin käyttää Taidekoti Heiskasen palveluita. Taidekodin päätavoitteina on tarjota virkistystä taide ja kulttuurielämysten kautta. Lisäksi asiakkaille halutaan antaa mahdollisuus toteuttaa itseään käsitöiden ja taiteen tekemisen kautta. Asiakas voi myös lisätä tietouttaan perinnekulttuurista ja kansantaiteesta.

Johtavina arvoina ovat ihmisten jaksamisen parantaminen ja kulttuurillisen tiedon levittäminen. Taidekoti Heiskasen miljöö pyritään muovaamaan sellaiseksi, että se mahdollistaa ihmisten kaikinpuolisen irrottautumisen arjesta. Mikäli asiakkaat eivät halua, heidän ei ole pakko osallistua esimerkiksi leirin iltatoimintaan. Aikataulusta ei tehdä liian tiukkaa ja mahdollisuus ohjelmamuutoksiin asiakkaiden tarpeiden mukaan on aina olemassa. Pääasiana on saada asiakas nauttimaan olostaan Taidekoti Heiskasessa. Asiakkailta kerätään suullisen palautteen lisäksi lyhyt kirjallinen palaute, jota käytetään hyväksi kehitellessä vanhoja ja luotaessa uusia tuotteita. Kaikki palautteet ovat arvokkaita, sillä niiden kautta välittyy se mielikuva, joka asiakkailta on yrityksestä. Lisäksi palautteita aiotaan kerätä yrityksen internetsivuilla, jonne tullaan tekemään oma palstansa palautteille ja nettipalautteet tu-

levat kaikkien nähtäville. Tietysti Taidekoti pidättää itsellään oikeuden poistaa asiattomat palautteet.

6.1.4 Organisaatio ja voimavarat

Taidekodin fyysiset voimavarat eli rakennukset ja tarvittavat koneet sekä laitteet ovat jo valmiina Ateljee Arskaa lukuun ottamatta. Kriittisesti ajateltuna on tietysti riski, että kaikkia fyysisiä voimavaroja ei pystytä, tai kyetä hyödyntämään siinä määrin kuin kannattaisi, jolloin osa hyödystä jää saamatta. Esimerkiksi kannattaisi huomioida mahdollisuus luhtiaitan varustamisesta kesäisin näyttelytilan lisukkeeksi, jos ateljeen tilat ovat täynnä. Lisäksi, jotta piha-alueesta saadaan mahdollisimman suuri hyöty, mikä tarkoittaa hyvää mielikuvaa ja käytännöllisyyttä, sitä olisi huollettava ja hoidettava jatkuvasti. Suuren pihamaan ja puutarhan hoito vaatii innostusta, ammattitaitoa ja aikaa. Taidekodin taloudelliset resurssit perustuvat maatilan tuloille ja pienelle lainapääomalle, jonka maatila takaa.

Taidekoti Heiskasen yrittäjäpariskunnalla on kymmenien vuosien yrittäjäkokemus, joka varmasti riittää taidekoti tyyppisen liitännäiselinkeinon ylläpitämiseen. Liiketoimintatyyppi on kuitenkin hiukan erilainen, mistä syystä yrittäjien olisi hyvä tutustua muun muassa kirjanpidollisiin eroihin taidekodin ja maatilakirjanpidon välillä. Varsinainen tulos- ja taselaskelma teetetään ammattilaisessa, mutta kirjanpito pidetään itse. Yritykseen ei ole tarkoitus palkata ulkopuolisia työntekijöitä ainakaan alkuvuosina, sillä Arto Heiskasen mukaan työmäärän lisääntyminen ei ole niin merkittävä, ettei siitä omien lasten avustuksella selvittäisi.

Yrittäjäpariskunnan motivaatio on korkealla ja energiaa riittää kehittelemään tällaista toimintaa, mutta jotta työmäärä ei alkuvaiheessa olisi liian iso, he aikovat aloittaa toiminnan varovasti. Riskitkin ovat pienempiä, kun rahallinen panostus ei ole mahdoton. Jos myöhemmin käykin jostain syystä ilmi, ettei kuvatunlaista yritystoimintaa kannata ainakaan suuressa mittakaavassa aloittaa mahdollisesti jo rakennettu ateljee ja muut puitteet eivät tietenkään mene hukkaan. Niitä voidaan hyödyntää pienemmässä liiketoiminnassa ja tietysti isännän ateljeena ja pysyvän näyttelyn tilana. Yritystoimintaa lähdetään alusta asti kehittämään vahvasti tulevaisuuteen painottavalla asenteella, mikä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että kaikki

puitteet rakennetaan pitkäkestoisiksi ja suunnitellaan siten, että tulevaisuudessa toimintaa voidaan helposti laajentaa. Taidekoti Heiskaselle pyritään luomaan sellainen imago, että ihmisille jäisi mielikuva rauhallisesta maalaiselämästä ja rennosti taiteen tekemisestä muun elämän rinnalla. Lisäksi pyritään luomaan mielikuvaa käsityöläisyyden ja kansantaiteen arvostamisesta oikealla ja jatkuvuutta tukevalla tavalla.

6.2 Liikeidean arviointi

Taidekodin liikeidean ja koko toiminnan kynnyksysymykseksi saattaa nousta asiakkaiden riittävyys. Yritys ei sijaitse kovin keskeisellä paikalla yleistä liikennettä ajatellen, Taidekoti Heiskanen sijaitsee 5 kilometrin päässä Sievin keskustasta ja Sievin halkaisevalle valtatie 28:lle on 4 kilometriä. Valitettavasti etelästä tulevat matkailijat ajavat tavallisimmin valtatie 4:ää pitkin, jolloin he eivät kulje Sievin kautta. Suurempia matkailijavirtoja ei siis tule alueelle luonnostaan. Toisaalta mikäli yritykselle saadaan ajan saatossa riittävästi näkyvyyttä, saattaisivat ihmiset poiketa ainakin Kalajoelle matkatessaan tai jostain muusta syytä alueella liikkeessään. Ympäristöstä löytyy moniakin uhkatekijöitä ja myös mahdollisuuksia, jotka on syytä tiedostaa tätä yritystä perustettaessa. Seuraavassa kaaviossa (kuvio 15.) pyritään toteamaan Taidekoti Heiskasta uhkaavia ympäristötekijöitä ja huomioitavia mahdollisuuksia.

Tärkeimmät ympäristötekijät, jotka vaikuttavat liiketoimintaan		
Ympäristötekijä	Nykytila	Kehitys tulevaisuudessa
Tiestö	Ei kulje suotuisasti Taidekotia ajatellen	Matkailu kiihtyy ja markkinoinnilla on suuri osuus ihmisten poikkeamiseen
Vesistö	Ei järven rannalla, pieni Vääräjoki kulkee 150 metrin päässä tilasta	Ei odotettavissa muutoksia
Paikallisväestön kiinnostuneisuus	Paikalliset ostavat lahjatavaransa useimmiten joko Ylivieskasta tai Sievin savipajalta Sievin Savesta	Paikalliset voivat ostaa arvokkaita käsitöitä lahjaksi myös Taidekoti Heiskasesta
Liitännäiselinkeinojen arvostus	Maatilaliitännäisiä elinkeinoja ei tueta yhtä innokkaasti, kuin ihan uusia yrittäjiä	EU:n aiheuttaman pientilallisten rajun vähenemisen vuoksi tilanne saattaa parantua sitä kautta, että samantyyppiset tilat vähenevät rajusti, jolloin arvostus nousee
Euroopan unioni ja kokonaisvaltainen trendi tilakokojen suurentamisesta sekä tehokkuuden lisääntymisestä	Euroopan Unioni on tukahduttanut suurimman osan pientilojen elinmahdollisuuksista Suomessa	Alle 30 –eläimisten tilojen pitäminen saattaa muuttua täysin kannattamattomaksi, jolloin taidekotikin liitännäiselinkeinona joutuisi liian kovaan vastuuseen toimeentulosta

Kuvio 15. Ympäristöanalyysi

6.2.1 Swot-analyysi Taidekoti Heiskasesta

Liikeideaa on arvioitava puolueettomasti kaikista näkökulmista. Taidekoti Heiskasen liikeidean arvioinnissa käytettiin apuna swot –analyysi pohjaista strategiayhteenvetoa, missä uhkien, mahdollisuuksien, vahvuuksien ja heikkouksien lisäksi käsitellään myöskin ratkaisumalleja ongelmiin. Seuraavassa kuviossa (kuvio 16.) on käsitelty edellä mainittuja asioita strategiayhteenvedossa.

Ympäristön ja tulevaisuuden tarjoamat	Yrityksen	
	Vahvuudet	Heikkoudet
<ul style="list-style-type: none"> - Uusia tuotteita alueelle - Erikoisempia tuotteita - Osaaminen - Rakenteet suurimmaksi osaksi valmiina - Ei juurikaan laite hankintoja 	<ul style="list-style-type: none"> - Liika työn kasautuminen yrittäjäpariskunnan harteille – jaksaminen 	
<p>Mahdollisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - Saada taidekulttuuria positiivisesti kannustava imago 	<p>Hyödynnä (menestysstrategia)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Monipuolinen markkinointi - koska ei tarvitse tehdä suuria kalustehankintoja varoja säästyy markkinointiin 	<p>Korjaa/kehitä (kehittämissstrategia)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Varovainen eteneminen ja omien lasten apu - Tarkka ja monipuolinen suunnittelutyö
<p>Uhkatekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> - Matkailijoiden käyttämät reitit kaukana - Liitännäiselinkeinojen arvostus ei nouse 	<p>Varaudu/ennakoi (varastrategia)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ei liian suuria rahallisia panostuksia, ennen kuin asiakastilanne on kartoitettu ja todettu pidemmällä aikavälillä - Positiivisen imagon ylläpito jatkuvasti 	<p>Torju/vältä (selviytymisstrategia)</p> <p>Asiakasvirtaa ei saa perustaa pelkästään matkailijavirtojen varaan, vaan järjestää yritykseen esimerkiksi eläkeläisten retkiä.</p>

Kuvio 16. Strategiayhteenveto

Tällaisen swot –analyysin suunnitteleminen auttaa erittelemään ympäristöstä ja sisältä päin tulevia asioita. Kuten taulukossa esitetään, ympäristö tuo yritykseen uhkia ja mahdollisuuksia ja vahvuudet sekä heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä. Taidekoti Heiskasessa ulkoisena mahdollisuutena on muun muassa taulukossa esitetty mahdollisuus saada taidekulttuurillista kehitystä ja perinteiden jatkamista kannustava imago. Tällaisen imagon luomiseen vaikuttaa vahvasti ihmisille syntynyt mielikuva palveluiden toimivuudesta ja yritysideoista suhteessa markkinointiin. Ympäristö luo myös monenlaisia uhkia taidekodin toiminnalle. Suurin uhka on asiakkaiden riittävyys syrjäisestä sijainnista johtuen. Tähän voidaan varautua tehokkaalla markkinoinnilla ja varovaisilla rahallisilla panoksilla.

Markkinointi on syytä kohdistaa oikein sekä paikallisesti, että maakunnan ja valtakunnan tasolla. Markkinointia on pienistä rahallisista resursseista johtuen tehtävä tarkoin kohdistetusti. Uutta yritystä perustettaessa tulos on usein jonkin aikaa tappiollinen. Taidekodin kohdalla kuitenkin pyritään toiminta aloittamaan sen verran pienin kustannuksin, että päästäisiin alkuajoina vähintään nolla tulokseen. Tällä

saataisiin minimoitua riskiä, että asiakkaita ei olisi riittävästi. Tietysti asiakkaiden määrä todennäköisimmin lisääntyy pikkuhiljaa, kun tieto yrityksestämme leviää, mutta kun toimintaa pyöritetään aluksi pienillä maatilantoitoilla, suuriin tappioihin ei ole varaa.

Yrityksen sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia on syytä käsitellä kriittisesti ja tarkasti. Pienissä yrityksissä toiminta on usein yhden tai kahden ihmisen harteilla, näin on myös Taidekoti Heiskasessa. Maatilalla on aina työtä riittävästi ja useimmiten se on vaihtelevaa, mutta monien vuosien jälkeen siihenkin on hyvä saada vaihtelua. Työmäärä voi olla liian suuri, jos Taidekoti Heiskasestakin alettaisiin heti alkuun rakentamaan täysimittaista elinkeinoa. Tällaisen liitännäiselinkeinon varovainen käynnistäminen luo kuitenkin vain mahdollisuuden virkistävään ajankäyttöön ja samalla pieniin lisätuloihin. Sisäisiä vahvuuksia Taidekoti Heiskaselle ovat osaaminen ja lähes valmiit puitteet. Lisäksi se, että taidekodin tuotteet tulevat olemaan uudehkoja alueella.

6.3 Taidekoti Heiskasen strategia

Kuten teoriassa kuvattiin strategia vastaa kysymyksiin miksi yritys toimii juuri näillä tuotteilla sekä palveluilla ja miksi juuri ne ratkaisut on valittu. Teoriassa viitattiin Porterin teokseen Kilpailuetu, jossa esiteltiin kolmen perusstrategian malli. Mallit olivat kustannusjohtajuus, differointi ja fokusointi. Taidekoti Heiskasen kohdalla strategiavalinta oli selkeä. Toimintaohjeeksi valittiin differointistrategia, joka oli ainoa tämän tyyppiseen yritykseen sopiva toimintamalli. Differointistrategiaa toteutettaessa keskitytään johonkin, tai muutamisiin asioihin, joissa pyritään olemaan ainutlaatuisia. Kustannusjohtaja pyrkii olemaan ainoa yritys alalla, mikä kykenee tuottamaan suuria määriä alhaisin kustannuksin. Kustannusjohtajuuteen pyrkivät yritykset ovat useimmiten suurien tuotantomäärien tehdaslaitoksia tai muuten suuria yrityksiä alalla. Kustannusjohtaja kilpailee selkeästi hinnalla. Keskittymisstrategiassa valitaan toimialan sisältä kapea kilpailukenttä, johon keskitytään ja jätetään muut alueet ulkopuolelle. Tällainenkaan ei sovi Taidekoti Heiskaselle, sillä näin pienessä yrityksessä ei ole varaa kaventaa toiminta-alueita, kun se jo ennestäänkin on pieni.

Taidekoti Heiskasen päätyminen differointistrategiaan johtuu tuotteiden tyypistä ja tuotannosta. Tuotteet ovat erikoisia ja yksilöllisiä lähinnä palvelutuotteita, joiden määrällä ei voi kilpailla. Kilpailukeinona on laatu ja erikoisuus. Kuten differointistrategiassa aina, hinnat ovat hiukan korkeampia ja tuotantomäärät pieniä. Taidekodin on pystyttävä kuitenkin pitämään kustannustaso alhaisena. Taidekodin on oltava tarkkana kustannusten nousun suhteen, sillä mikäli kustannustaso nousee liikaa, se saattaa mitätöidä differoinnilla saavutettavan hyödyn. Taidekoti Heiskasessa Differoinnin kohteena ovat tuotteet ja ympäristö, jossa palvelutuotteet tuotetaan. Ympäristössä pyritään säilyttämään tietty omaleimaisuus, joka tietenkin vaikuttaa myös palvelutuotteisiin.

6.4 Taidekodin visio ja missio

Kuten teoriassa kuvattiin, visio on kuva yrityksen tulevaisuuden tavoitteista ja siitä, millaiselta organisaatio haluaa näyttää muiden silmissä. Missio on selvitys siitä, miksi yritys on tai tulee olemaan olemassa ja millaisia arvoja yritys noudattaa. Taidekoti Heiskanen tullaan perustamaan ihmisten virkistystä ja kiireestä irrottautumista varten. Tavoitteena on myös luoda vaihtelua niin yrittäjien arkeen, kuin asiakkaillekin. Taidekoti Heiskasen visio on kehittyä joskus vuosien päästä yritykseksi, joka voi toimia itsenäisesti ilman maatilakytKentää ja työllistää kaksi henkilöä täysipäiväisesti. Tätä tavoitetta ei kuitenkaan havitella vielä lähivuosina, vaan pitkällä tähtäimellä.

Taidekodin tarkoituksena on vähitellen luoda lujat sidosryhmäsuhteet lähialueiden matkailuyrityksiin ja pyrkiä sitä kautta saamaan lisää asiakkaita ja positiivista imagoa. Taidekodista tulevaisuudessa tehtävä tarkempi vision ja mission määrittely on tärkeä, jotta esimerkiksi rahoittajat voidaan vakuuttaa yritysidean toimivuudesta ja kannattavuudesta. Pelkästään vision ja mission tekemisellä ei kuitenkaan saavuteta mitään, vaan sitä käytetään vain vahvistamaan yrityksen olemassaolon ja tulevaisuuden suunnittelun tarkoitusta.

7. POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mikä on liikeidea ja mitkä ovat sen hyödyt. Lisäksi selvitettiin taidekodin tuotteiden markkinakelpoisuutta sekä niiden kilpailuetuja. Työssä perehdyttiin muutamiin liiketoimintasuunnitelman osiin, jotka katsottiin merkityksellisimmiksi Taidekoti Heiskasen kannalta. Lisäksi tutkittiin mahdollisia asiakaskohderyhmiä ja niiden saavuttamista. Tutkimus osoittaa, että tämän tyyppisen toiminnan perustaminen on perusteltua, mikäli markkinoinnin avulla saadaan riittävästi asiakkaita ja yrittäjien motivaatio on riittävä.

Yrittäjä on suunnitellut jo pitkään, jonkinlaisen oman ateljeen rakentamista. Keväällä 2005 tilalla sattui kuitenkin homevahinko, joka on siirtänyt ateljeen ja samalla Taidekoti Heiskasenkin perustamissuunnitelmia vuodelle eteenpäin. Päärakennus on ollut vakuutusyhtiön remontoitavana ja siksi asumattomana kevästä 2005 saakka. Korjaustöiden arvioidaan valmistuvan kesällä 2006. Tämä vastoinkäyminen on aiheuttanut paljon huolta yrittäjäperheessä ja liitännäisyrittäjien perustaminen onkin tästä johtuen ollut nyt taka-alalla.

Isäntä Arto Heiskanen oli sitä mieltä, että tämän homeremontin jälkeen hän alkaa suunnitella ateljeeta tosissaan, mutta tässä vaiheessa hän oli päättänyt siirtää taideleiritoiminnan aloittamista eteenpäin ja keskittyä omaan taiteen tekemiseensä ja pieneen käsityömyyntiin. Kokoustoimintaa ja luo –käsien päivä toimintaa hän ei tyrmännyt millään tavalla. Ne tuotteet ovat suurelta osin sellaisia, etteivät ne vaadi kohtuuttomia esivalmisteluja tai rahallisia panoksia.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut ajoittain erittäin haasteellista ja avartanut omaakin katsantokantaa siinä suhteessa, kuinka paljon työtä ja innostusta minkä tahansa yrityksen perustaminen ja pyörittäminen vaatii. Aiheen taustalla ollut teoria oli osittain minulle tuttua, mikä helpotti työskentelyä, mutta paljon oli myös asi-

oita, jotka jouduin opettelemaan ensin itse, ennen kuin pystyin soveltamaan niitä Taidekoti Heiskaseen. Jatkoa ajatellen tätä tutkimusta on mahdollista laajentaa esimerkiksi tutkimalla markkinointikanavien käyttöä tai liiketoimintasuunnitelman niitä osia, jotka tästä tutkimuksesta jätettiin pois.

Yrittäjäpariskunnan tuki on ollut suuri työtä tehdessäni. Olemme keskustelleet aiheesta paljon ja samalla jalostaneet yritysidea toimivammaksi. He ovat kertoneet Taidekoti Heiskasen toiminnan visiosta mielellään ja ottaneet positiivisesti vastaan tämän tutkimuksen ja sen mahdollisesti tuomat uudet ideat. Työn tarkoituksena oli myöskin toimia yhtenä Taidekoti Heiskasen toiminnan kuvaajana, mikäli yrityshankkeelle haetaan ulkopuolista rahoitusta.

Mielestäni teorian ydin asiat eli liikeidea ja strategia vastasivat toisiaan teoriassa ja empiriassa. Teoriassa käsitellyt asiat oli jotakuinkin helppo yhdistää empiriassa, sillä asiat vastasivat niin suoraan toisiaan, eli teorian liikeidean osia, kuten tuotteista käsiteltiin melkein samoin otsikoin empiriassa. Teorian yrittäjäyys – osiota ei varsinaisesti käsitelty empiriassa, mutta minusta sen käsittely taidekoti Heiskasen kannalta ei ollut niin olennaista, kuin liikeidean osien ja strategian käsittely.

7.1 Reliabiliteetti, validiteetti ja yleistettävyys

Kuten teoriassa todettiin, tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten toistettavuutta. Tämä tutkimus on haluttaessa toistettavissa tekemällä samantyyppiset haastattelut, kuin tämä tutkimus on vaatinut. Reaalisesti ajatellen täsmälleen samaan tulokseen on kuitenkin vaikea päästä, koska ihmistä haastateltaessa vastaukset muuttuvat lähes aina, riippuen kysymyksen asettelusta ja monista muista seikoista ilmapiiristä haastattelupaikkaan. Vaikka jokainen tutkimus olisi pystyttävä toistamaan tutkimuksen luotettavuuden todentamiseksi, tällaisissa pikemminkin laadullisissa tutkimuksissa se on yleensä erittäin vaikeaa, jopa mahdotonta.

Toinen teoriassa mainittu tutkimuksen mittausten menetelmä on validiteetin eli pätevyyden arviointi. Tässä tutkimuksessa validiteettiä ei voida todentaa perinteisin keinoin, vaan se on pyritty osoittamaan tarkalla tulosten analysoinnilla ja kriittisellä

tarkastelulla. Usein tutkimustulokset pyritään yleistämään, mutta case- tutkimuksissa kuten tämä, jossa ei pyritä todentamaan mitään yleispätevää arvoa tai asiaa, yleistettävyys ei ole hyvä tai sitä ei ole ollenkaan.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. 1995. Laadullinen tutkimus. 3. Painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Eskola, J., Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Haapanen, M., Heikura, J. & Leino, K. 2004. Maatila liikeyrityksenä. Juva: WSOY.
- Heikkilä, H. 2001. Yrittämällä tuloksiin. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Hirsijärvi, S. 2002. Tutki ja kirjoita. 6 – 8 . painos. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Holopainen, T., Levonen A-L. 2003. Yrityksen perustajan opas. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Hyytinen, A., Pajarinen, M. 2006. Yrittäjäksi ryhtyminen ja yrittäjyysasenteet Suomessa: Havaintoja kyselytutkimuksista.
http://www.etla.fi/files/1363_Dp990.pdf. Luettu 3.2.2006.
- Härkönen, P., Rannisto, K., Risteli, P. 2003. Abraham Maslow 1908-1970.
<http://www.sampo2002 oulu.fi/surkeat/persoonallisuus.html>. Luettu 7.4.2006.
- Internet Center for Management and Business Administration. 1999. Swot Analysis. <http://www.quickmba.com/strategy/swot/>. Luettu 22.2.2006.
- Jokela, P., Anneberg, M. 1995. Yrittäjyys ammatti ja tulevaisuus. WSOY.
- Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kaplan, Robert. 2004. Strategiakartat. Talentum.
- Kinkki, S., Isokangas, J. 2002. Yrityksen perustoiminnot. WSOY.
- Knuuttila, M. 1998. Pro gradu- tutkielma. Koulun profiloitumisen haavoittuvuus: Helsingin yliopiston verkkojulkaisut.
<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kas/opett/pg/knuuttila/5luku.html>.
Luettu 27.2.2006.
- Kotler, P. 2005. 80 konseptia menestykseen. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lehtipuro, K., Kangasaho, E. & Niemelä, T. 1999. Uskalla sinäkin. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

- Malinen, P. 2006. Liikeidea, liiketoimintasuunnitelma ja yrityksen perustamistoimet.
http://www.tukkk.fi/pki/yrittajyys/files/Yliopistoyrittajyys_yrityksen_perustaminen_ja_liiketoimintasuunnitelma.ppt. Luettu 2.2.2006.
- Opetushallitus., Etälukio. 2006. Johtajuus yrityksen eri kehitysvaiheissa.
<http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajyysvayla/?page=267>. Luettu 2.2.2006.
- Porter, M. 1991. Kilpailuetu. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Routio, P. 2006. Empiirisen aineiston kerääminen.
<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/060.htm>. Luettu 27.2.2006.
- Routio, P. 2006. Tapaustutkimus.
<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/071.htm>. Luettu 27.2.2006.
- Räsänen, K. 1994. Kehittyvä liiketoiminta. Porvoo: WSOY.
- Sappinen, J. 2005. Teknologiatutkimus.
<http://www.lut.fi/kati/courses/teknologiatutkimus/090356000/Luennot%202005%20Jorma%20Sappinen.pdf>. Luettu 30.1.2006.
- Suomen Yrittäjät. 2006. Idea on siemen.
<http://www.kemijarvi.fi/yrittajyyden.portaat/toisenasteensvut/uustekstit/Idea%20on%20siemen/Liikeidea.pdf>. Luettu 20.2.2006.
- Sutinen, M. 1996. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu, yrityspalvelut.
- Suuri tietosanakirja. 2001. Jyväskylä: WSOY.
- Suutarinen, I., Salli, E. 2004. Maa-20.367 Toimitilajohtaminen.
<http://www.tkk.fi/Yksikot/Kiinteisto/opinnot/kurssit/maa20367/harkka4.doc>. Luettu 3.2.2006.
- Uusyrityskeskus Ensimetri. 2002. Liikeidea. Tampere.
<http://www.ensimetri.fi/tiet0203.htm>. Luettu 21.2.2006.

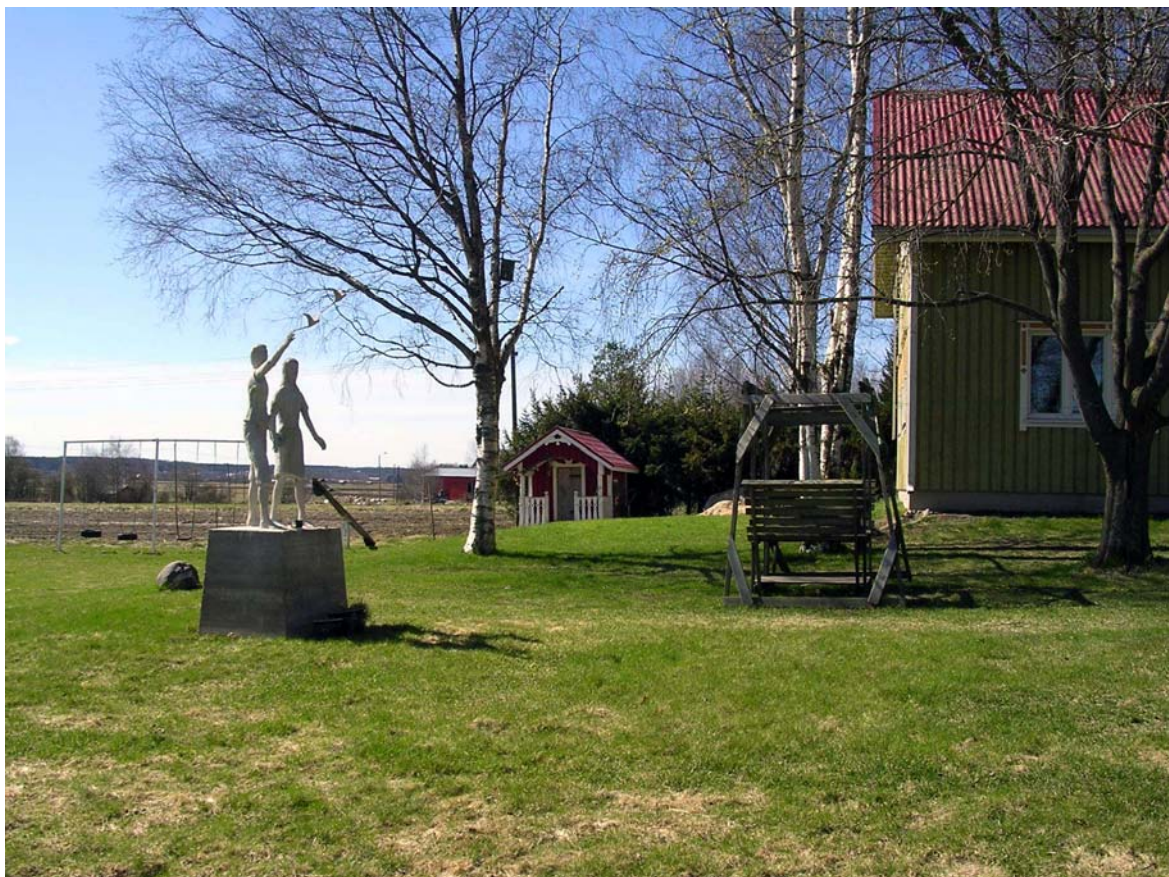
LIITTEET

LIITE 1.



Tilan päärakennus

LIITE 2.



Pihaa leikkimökille päin

LIITE 3.



Pihaa, taustalla punainen maatilamuseo



Pihaa, taustalla maatilamuseon lisäksi luhtiaitta ja kota

LIITE 4.



Luhtiaitta, valmistunut 2002

LIITE 5.



Maatilamuseo



Pullomuseo

LIITE 6.



Koivu ja tähti –veistos taustalla hevostalli



Shetlanninponi Aslak

LIITE 7.



Grillikota

LIITE 8.



Museogalleria Uunola



Uunolan pihaa, taustalla huvimaja

LIITE 9.



Pienempi asuinrakennus pihassa