



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

SureWe.fi

Liiketoimintasuunnitelma
asiakastyytyväisyystutkimuksia tekeväälle
yritykselle

Mikkola, Antti

2014 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu
Hyvinkää

SureWe.fi
Liiketoimintasuunnitelma asiakastyytyväisyystutkimuksia
tekeväälle yritykselle

Antti Mikkola
Liiketalouden koulutusohjelma P2P
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Antti Mikkola

SureWe.fi - Liiketoimintasuunnitelma asiakastyytyväisyystutkimuksia tekeväälle yritykselle

Vuosi 2014 Sivumäärä 52

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ja kartoittaa olisiko asiakastyytyväisyystutkimuksia tekeväälle yritykselle menestymisen mahdollisuuksia suomalaisessa festivaali- ja tapahtumakentässä. Tapahtumajärjestäjien sisäpiiristä saadun tiedon perusteella kyseisiä tutkimuksia ei juurikaan tässä muodossa tehdä, eikä edes aktiivisesti tarjota. Tästä syntyi idea lähteä selvittämään kyseisen liiketoiminnan toteuttamismahdollisuuksia. Idean pohjana oli Summer Up Oy:n kanssa tehty yhteistyö sekä heidän kokemukset ja tutkimuksesta saadut konkreettiset hyödyt, joilla liiketoimintaa on saatu vuosi vuodelta menestyksekkäästi kehitettyä.

Tavoitteena oli tuottaa tietoa, joka toimisi vahvistavana tekijänä päätöksen teolle yrityksen perustamisesta. Tehtävänä oli tuottaa tietoa ja selkeyttää jo olemassa olevia suunnitelmia, jotka antaisivat vahvistuksen toiminnan aloittamiselle tai siitä luopumiselle.

Opinnäytetyö toteutettiin toiminnallisena kehittämistyönä. Työn teoriaosuudessa käsitellään yrittäjyyttä, sekä liiketoimintasuunnitelman laatimista. Tämän lisäksi tarkastellaan myös yhteistyöhön ja kumppanuuteen liittyviä asioita. Itse liiketoimintasuunnitelma koottiin tämän teorian pohjalta.

Työn tuloksena ennakoajatukset saivat positiivista vahvistusta, sekä konkreettista katetta idean eteenpäin viemiseksi. Tämän työn jälkeen on huomattavasti helpompi tehdä päätös hankkeen jatkosta. Päätöstä yritystoiminnan aloittamisesta ei ole vielä tehty, mutta voidaan kuitenkin todeta, että saadut tulokset vievät tätä tavoitetta huomattavasti lähemmäksi toteutisuutta.

Antti Mikkola

SureWe.fi - The business plan a company that produces customer surveys

Year	2014	Pages	52
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to investigate and identify whether there is a market place for a company that produces customer surveys for Finnish festivals and events. According to event organizers these kind of surveys are rarely implemented inside festivals and events and also they are hardly ever offered for companies. An idea was born to examine the feasibility of this type of business. The idea is based on co-operation with Summer Up Ltd and their experiences and the benefits gained from a survey has been a key success factor in developing their business year by year.

The goal was to provide information which would strengthen the decision to start a company. The task was to produce information and to clarify already existing plans that would give the confirmation to either start the business or abandon the idea.

The thesis was implemented as functional development work. The theory parts of the thesis are entrepreneurship and creating a business plan. In addition, the theory part examines co-operational and partnership matters.

As a result, the preliminary ideas were given positive reinforcement to move forward with the business idea. After this work it will be much more easier to make decisions about the future of the project. The decision to start a company has not yet been made but it can be said that the results obtained will advance this goal and bring it much closer to reality.

Keywords: Customer satisfaction, business idea, business plan, business

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Liiketoimintasuunnitelma yritystoiminnassa	7
2.1	Yritystoiminnan peruspiirteet	7
2.2	Yritystoiminnan menestystekijät	8
2.3	Liiketoimintasuunnitelman laatimisen perusteet	9
2.4	Asiakastyytyväisyysmittaus	11
2.5	Syvät asiakassuhteet	12
3	Yritystoiminnan peruskäsitteet	13
3.1	Perustiedot yrityksestä	14
3.1.1	Yrityksen nimen määrittely	16
3.2	Liikeidea ja kilpailuetu	16
3.3	Missio, arvot ja visiot	18
3.4	Markkinatilanne	20
3.4.1	Toimialan muut yritykset	20
3.5	Toimintaympäristö	21
3.6	Kilpailutilanne	22
3.7	Kohderyhmä	23
4	Yrityksen toimintatavat	24
4.1	Strategia	24
4.2	Markkinointisuunnitelma	25
4.3	Tuotteistaminen	26
4.3.1	Palvelun tuotantoprosessi	27
4.3.2	Hinnoittelu	29
4.4	Markkinointi	29
4.5	Henkilöstösuunnitelma	31
4.6	Talous	31
4.7	Kehittäminen	32
4.8	Riskienhallinta	32
4.8.1	Perustamisvaiheen uhkatekijät	34
4.9	SWOT-analyysi	35
5	SureWen Liiketoimintasuunnitelma	35
6	Yhteenveto	36
	Lähteet	38
	Kuvat	39
	Liitteet	40

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena on liiketoimintasuunnitelman laatiminen asiakastyytyväisyystutkimuksia tekeväälle yritykselle. Yrityksen nimeksi on valikoitunut SureWe.fi. Pohjana idealle toimi kolmena vuotena Summer Up Oy:lle tehty musiikkifestivaalin kävijäkyselytutkimus ja siitä saadut kokemukset. Tehdyn yhteisön pohjalta Summer Up Oy on menestyksekkäästi kehittänyt toimintaansa vuosi vuodelta. Viime vuonna kävijöiden määrä ylitti 30 000. Yhteistyöstä saadun tuen ja palautteen sekä omakohtaisen tuntemuksen myötä syntyi idea lähteä selvittämään, olisiko tämän tapaiselle yritystoiminnalle kysyntää ja olisiko sillä myös menestymisen mahdollisuuksia. Toiminnan alussa kohderyhmäksi on ajateltu isot kotimaiset festivaalit ja tapahtumat kesäisin. Nykyhetken sekä lähitulevaisuuden tavoitteena on ns. pieni ”sivubiznes”, normaalin päivätyön ohella. Tarkoituksena olisi viedä yritystä pienin askelin eteenpäin.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen tuntui luonnolliselta aihevalinnalta, koska kyseistä toimintaa on jo harjoitettu muutamana vuotena harrastemielessä. Koska asiakastyytyväisyysmitauksia tekevän yrityksen perustaminen on vielä selvittelyvaiheessa, opinnäytetyönä tehtävä liiketoimintasuunnitelma on ajankohtainen ja mitä sopivin selvitystyön väline. Työn tarkoituksena on selvittää ja kartoittaa uuden liiketoiminnan aloittamista ja sen kehittämistä kannattavaksi yritystoiminnaksi tulevaisuudessa. Minulla oli halu selvittää ja saada varmuus, kuinka hyvät mahdollisuudet kyseisellä yrityksellä olisi menestyä. Samalla myös omat ajatukseni ja suunnitelmani selkeytyvät ja saavat selkeät puitteet ympärilleen ja tämän myötä on helpompi viedä ideaa eteenpäin.

Opinnäytetyöni toteutan toiminnallisena opinnäytetyönä, joka on työelämän kehittämistyö, jossa tavoitellaan ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan kehittämistä, ohjeistamista, järjestämistä tai järjeistämistä. Toiminnallisella opinnäytetyöllä on yleensä toimeksiantaja, mutta koska teen työn itselleni, toimin itse työn toimeksiantajana. Työssäni on teoriaosuus sekä tämän pohjalta laadittu liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyön teoriaosuudessa selvittän, olisiko tällaiselle liiketoiminnalle edellytyksiä.

Olen jakanut opinnäytetyöni teoriaosuuden kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa käsittelen yritystoimintaan liittyviä tekijöitä, kuten yritystoiminnan peruspiirteitä ja menestystekijöitä. Käyn myös läpi liiketoimintasuunnitelmaan, asiakastyytyväisyyteen sekä syviin asiakassuhteisiin liittyvää teoriaa. Seuraavissa osissa tarkastelen liiketoimintasuunnitelman sisältöön liittyviä asioita, joita ovat yritystoiminnan peruskäsitteet sekä yrityksen toimintatavat. Alkupuolella käsittelen osa-alueita, joista yritystoiminnan voidaan katsoa lähtevän liikkeelle. Näitä osa-alueita ovat muun muassa liikeidea, toimintaympäristö sekä kohderyhmän määrittely. Yrityksen toimintatavat -luvussa paneudun yrityksen linjauksiin ja niiden toteuttamiseen käytännössä. Näitä osa-alueita ovat strategia, markkinointi- ja henkilöstösuunnitelma. Nämä kertovat

osaltaan sen, miten liikeidean toteutuu käytännössä. Luvussa käsitellään myös tuotteistamista sekä käydään läpi talouteen sekä riskeihin liittyviä asioita. Opinnäytetyöni loppupuolelta on vielä yhteenveto, jossa kyseinen työ kiteytetään yhteen vaihe vaiheelta.

2 Liiketoimintasuunnitelma yritystoiminnassa

Tässä osassa käydään läpi opinnäytetyöni kannalta merkittäviä taustatietoja. Tarkoitus on esittää liiketoimintasuunnitelman taustalla vaikuttavia tekijöitä ja saattaa lukijaa johdonmukaisesti eteenpäin. Ensimmäisessä luvussa perehdytään yritystoiminnan peruspiirteisiin sekä sen menestystekijöihin. Koska aiheena on liiketoimintasuunnitelma, seuraavaksi perustellaan liiketoimintasuunnitelman tärkeys. Viimeiset luvut käsittelevät asiakastyytyvyyteen liittyviä tekijöitä, sekä tämän lisäksi käydään läpi asiakassuhteisiin sekä asiakashyötyihin liittyviä tekijöitä.

2.1 Yritystoiminnan peruspiirteet

Yrityksen toimintaan liittyy eräitä ominaispiirteitä, joiden perusteella toiminta voidaan tunnistaa yritystoiminnaksi. Menestyvään yritystoimintaan liittyy yleensä omaperäisyys ja jäljittelemättömyys. Koska toiminta lähtee liikkeelle asiakkaan tarpeista, jossain on olemassa joku, jolla on jokin ongelma, ja hän on valmis maksamaan yrittäjälle siitä, että tämä poistaa kyseisen ongelman tuotteellaan. Tuotteena voi tällöin olla palvelu tai konkreettinen tavara. (Isokangas & Kinkki 2003, 54.)

Isokangas ja Kinkki (2003, 35) määrittävät, että yritystoiminta on tietyn tyyppistä toimintaa, jota yrittäjä riskejä ottaen harjoittaa voittoa saadakseen. Yrittäjien toiminnan tuloksena syntyy erityyppisiä ja -kokoisia yrityksiä eri toimialoille. Huolimatta siitä, millä toimialalla tai millaisissa oloissa yritykset toimivat, niillä kaikilla on samanlaiset peruseriaatteen ja lainalaisuudet. Ne kaikki joutuvat etsimään epävarmuuden vallitessa ratkaisuja yritystalouden ongelmiin. (Isokangas & Kinkki 2003, 35.)

Yritykset joutuvat tekemään tuotantopäätöksiä toimintaansa varten. Tuotantopäätösten tekoa ohjaavat yrittäjän käsitykset asiakkaiden tarpeista ja yrityksen resursseista vastata näihin asiakkaiden tarpeisiin. Tavarointa ja palveluita tuottaakseen eli tuotantotoimintaa harjoittaakseen yritys tarvitsee tuotantotekijöitä. Niitä yrityksellä ei ole itsellään, vaan se joutuu hankkimaan tuotantotekijänsä yrityksen ulkopuolelta. Yritys toimii siten asiakkaiden ja tuotantotekijöiden toimittajien välissä. Se hankkii tuotantotekijöitä, valmistaa niistä tuotteita ja myy ne sitten asiakkaille. (Isokangas & Kinkki 2003, 35.)

Yritys toimii kolmenlaisten markkinoiden ympäröimänä: ostopaikkain yritys hankkii tuotannon tekijöitä, myyntipaikkain yritys myy valmistamansa tuotteet ja rahoituspaikkain yritys hankkii pääomaa toimintansa tilapäiseen rahoittamiseen. Myös yrityksen toiminnot voidaan jakaa vastaaviin osiin, jolloin voidaan puhua osto-, valmistus-, myynti- ja rahoitus-toiminnoista. (Isokangas & Kinkki 2003, 36.)

SureWen toiminnan käynnistäminen onnistuisi pienellä alkupanostuksella. Isokangas & Kinkki (2003, 37) toteavat kirjassaan, että yrityksen toimiala ja toiminnan laajuus vaikuttavat suoraan hankittavien tuotannon tekijöiden määrään. Esimerkiksi konsulttiyritys saattaa tulla toimeen pelkästään työvoimalla, toimitiloilla ja konttoritarvikkeilla. Itse tuotteen valmistaminen on enimmäkseen suunnittelua ja sen raportointia, joten hankittavien tuotannon tekijöiden määrä ja rahallinen arvo voi olla hyvinkin vähäinen. (Isokangas & Kinkki 2003, 37.)

Isokangas & Kinkki (2003, 39) korostavat tuotannon tekijöistä erityisesti henkilökunnan merkitystä. Yritys tarvitsee toimiakseen erilaisia tuotannon tekijöitä. Kaikki tuotannon tekijät ovat yritykselle tarpeellisia, mutta eivät merkitykseltään kuitenkaan samanarvoisia. Yrityksen menestymisen kannalta keskeisin tuotannon tekijä on henkilökunta ja siltä ostettavat työsuoritteet. Henkilökunnan osaaminen ja ammattitaito ratkaisevat, kuinka tehokkaasti ja tuottavasti muut hankitut tuotannon tekijät voidaan käyttää tuotannon aikaansaamiseen. Henkilökunnan hankkiminen on siten yrityksen koko toiminnan kannalta keskeisin hankinta. Itse asiassa henkilökunta ei pelkästään käytä hankittuja tuotannon tekijöitä, vaan se vaikuttaa merkittävästi kannanotoillaan ja päätöksillään tulevien pitkävaikutteisten tuotannon tekijöiden hankintaan. Henkilökunta on siten yritystoiminnan tärkein sijoitus, jonka hankinnassa voidaan tehdä myös virheitä ja virheinvestointeja, aivan kuin koneita ja laitteitakin hankittaessa. Pienentääkseen henkilökunnan hankintaan liittyvää virheinvestoinnin mahdollisuutta yritykset suorittavat usein erilaisia testejä yritykseen pyrkiville henkilöille. (Isokangas & Kinkki 2003, 39.)

Summer Up yhteistyön vuoksi uskomme, että SureWen palveluille on kysyntää. Isokangas ja Kinkki (2003, 42) toteavat, että ennen tuotannon aloittamista yrittäjällä on oltava jonkinlainen käsitys siitä, että tuotteilla tulee olemaan kysyntää ja että tuotantoon uhratut varat tullaan saamaan takaisin. Yritys ei toimi myyntipaikkain yksin, vaan samoista asiakkaista ovat kilpailemassa myös muut saman toimialan yritykset eli kilpailijat. Myyntipaikkain muodostuvat yrityksen kannalta siten yrityksestä itsestään, nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista sekä nykyisistä ja potentiaalisista kilpailijoista. (Isokangas & Kinkki 2003, 42.)

2.2 Yritystoiminnan menestystekijät

SureWella on Summer Up yhteistyön ja heidän laajan kontaktiverkoston ansiosta poikkeukselliset mahdollisuudet toimia festivaalijärjestäjien kanssa asiakasläheisesti. Selin & Selin (2005,

52-53) mainitsevat yrityksen menestymisen perusteista, että kun tarkastellaan menestyneitä yrityksiä, niiden menestys näyttää perustuvan kolmeen tekijään: operatiiviseen tehokkuuteen, innovatiivisuuteen, asiakasläheisyyteen. (Selin & Selin 2005, 52.)

Operatiivisesti tehokkaat yritykset ovat hioneet toimintaprosessinsa niin hyvään kuntoon, että ne pystyvät toimimaan mahdollisimman halvalla. Yritys myy tuotteitaan halvalla, ja sen menestyksen perusta on halvimmat hinnat, jolla se myös houkuttelee asiakkaita. Innovatiivisten yritysten tuotekehitys on tuottoisaa. Ne luovat markkinoille tarpeita, ennen kuin asiakkaat itse huomaavat nämä tarpeet. Yritykset itse asiassa ohjaavat asiakkaiden ja markkinoiden kysyntää olemalla koko ajan hieman edellä kysyntää. Nämä yritykset rahastavat tuotekehityksensä hyvillä katteilla. (Selin & Selin 2005, 53.)

Asiakasläheiset yrityksen kuten myös tässä yhteydessä SureWe toimivat kiinteästi asiakkaan kanssa ja tuottavat asiakkaalle hyödyn suoraan asiakkaan toimintaprosessiin. Asiakasläheisyys on suhde asiakkaaseen. Asiakas kokee nämä usein osana omaa toimintaansa. Kun asiakas tekee tilauksia, ohjautuvat tilaukset automaattisesti tällaiselle yritykselle. Kilpailijat voivat kopioida tuotteen, mutta asiakasläheisyyteen perustuvaa suhdetta ei voi kopioida, sillä se ei muodostu itsestään, vaan se on rakennettava. Asiakkaat kestävät tällaisessa suhteessa yllättävän paljon toimittajan hallitsematonta toimintaa (esimerkiksi asiakasvalituksia). Toimittajan vaihto onnistuu yleensä ainoastaan, kun toimittaja on aiheuttanut jotain erittäin suurta haittaa asiakkailleen tai henkilöstösuhteet ovat muuttuneet. (Selin & Selin 2005, 53.)

2.3 Liiketoimintasuunnitelman laatimisen perusteet

Kun SureWen perustamista vielä harkitaan, liiketoimintasuunnitelma selkeydessään, tiiveydessään ja kokonaisvaltaisuudessaan on hyvä apuväline niin yrityksen perustamisen arvioinnissa kuin myös siksi, että saadaan selkeä toimintasuunnitelma ensimmäisille yritys vuosille. Seuraavat teoriat valottavat liiketoimintasuunnitelman merkitystä eri näkökulmista.

Liiketoimintasuunnitelmasta tulee saada selkeää ja tiivistä tietoa kaikista liiketoiminnan olennaisista puolista. Suunnitelman tulee välittää tietoa yrityksen perustamiseen, toimintaan ja johtamiseen liittyvistä käytännön seikoista sekä kustannusten, myynnin, kannattavuuden ja kasvunäkymien analysoinnin tuloksista. Nämä tiedot osoittavat, kestääkö liikeidea lähemmän tarkastelun ja miltä osin sitä pitää muuttaa tai miettiä kokonaan uudestaan. McKinsey (1999, 48) määrittää että liiketoimintasuunnitelma on se työkalu, jonka avulla liikeidea voidaan järjestelmällisesti kehittää kohti varsinaista liiketoimintaa. (McKinsey & Company 1999, 48.)

Liiketoimintasuunnitelma on yritykselle monipuolinen työväline. Sitä rakentaessaan yritys joutuu kartoittamaan oman ydinosaamisensa, menestymisen lähteensä, vahvuutensa ja heikkou-

tensa. Yritys joutuu miettimään suhteensa muihin toimialan yrityksiin eli asemansa markkinakentässä sekä henkilöstö-, tuotanto-, kehittämis-, markkinointi- ja rahoitusresurssien tarpeensa. Hyvä suunnitelma osoittaa tekijät, joiden avulla yritys rakentaa toimintansa ja joiden avulla se menestyy. (Pitkämäki 2001, 9.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen pakottaa yrityksen miettimään kaikkien osa-alueiden olemassaoloa ja tilaa. Siksi suunnitelmasta hyötyy eniten yritys itse. Hyvä liiketoimintasuunnitelma toimii päätösten perustana yrityksen miettiessä investointejaan, koulutustaan henkilöstöresursseja, rahoitusta, tuotannon järjestelyjä, markkinointia, mainontaa, alihankintaa tai muuta toimintansa kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Liiketoimintasuunnitelma auttaa myös yritykseen tulevia uusia henkilöitä sopeutumaan yrityksen ajattelu- ja toimintatapoihin. (Pitkämäki 2001, 9.)

Kirjallinen suunnitelma antaa myös sidosryhmille, etenkin rahoittajille, kuvan toiminnan luotettavuudesta paremmin kuin pelkkä innostuneen yrittäjän suullinen kertomus yltiöoptimistisine odotuksineen. Myös riskirahoittaja saattaa suhtautua vajaita takuita tarjoavaan yritykseen luottavaisemmin, kun hän huomaa toiminnan perustuvan realistiseen liikeideaan ja siitä johdettuun menestymistä vahvistavaan liiketoimintasuunnitelmaan. (Pitkämäki 2001, 9.)

Liiketoimintasuunnitelman keskeisin merkitys on toimia menestystekijöiden kartoittamisen välineenä. Yrityksen kannalta on tärkeämpää kokonaisuuden miettiminen, kuin kirjallisen suunnitelman tekeminen. Kirjallinen suunnitelma toimii lähinnä yhteisen näkemyksen muistiona sidosryhmiin ja rahoittajiin päin. Asioiden perinpohjainen pohdiskelu ja avoin keskustelu luovat parhaimmillaan yritykseen uutta tai jopa mullistavaa tapaa luoda liiketoimintaa ja muista poikkeavia tuotteita. Sille rakentuu yrityksen menestyminen. Kun liiketoiminnan eri osa-alueita yhdessä pohdiskellaan työyhteisössä, yrityksessä syntyy toiminnan suunnasta yhteinen näkemys. Se motivoi kaikki toimimaan samaan päämäärään. Suunnitelman lähtökohtana on toimintaympäristön eli markkinatilanteen arviointi. Sen avulla yritys kerää rakennuspalikoita toimintansa rakentamiseen. Erittäin keskeisiä rakennuspalikoita ovat asiakkaiden ostomotiivit. Huolellinen arviointi paljastaa syyt, joiden perusteella asiakkaat valintansa tekevät. Yrityksen tulee osata hyödyntää tieto tuotteissaan, palveluissaan ja koko liikeideassaan. Yritys rakennetaan siis sellaiseksi, että asiakkaiden valintojen syyt – ostomotiivit täyttyvät. (Pitkämäki 2001, 12.)



Kuva 1. Liikeidean rakentaminen. (Pitkämäki 2001, 13.)

Toimintaympäristön arviointi antaa pelkästään peruspalikat. Mutta ainoastaan niiden varaan ei menestyvää yritystä useinkaan voida rakentaa. Menestys vaatii vielä jotain omaperäistä ja muista poikkeavaa, joko mullistavaa tai ainakin sellaista omaa osaamista, jota kilpailevilla yrityksillä ei ole. (Pitkämäki 2001, 13.)

2.4 Asiakastyytyväisyysmittaus

SureWen strategiana on toimia asiakasläheisesti. Toiminnan tasolla se ilmenee esimerkiksi siten, että yhteistyössä asiakkaan kanssa valitaan merkitykselliset asiat mitattaviksi ja sitten, että tehdään kaikki voitava ja vähän enemmänkin sen eteen, että asiakas hyödyntää liiketoiminnassaan saatua tietoa. Näin saadaan aikaan myös hyvä asiakaskokemus. Kortesus & Löytänä (2011, 187-188) mainitsevat, että kaikessa mittaamisessa ja tutkimuksessa tärkeintä on keskittyä asioihin, jotka ovat relevantteja ja jotka auttavat tekemään johtopäätöksiä liiketoiminnan johtamisen tarpeista. Suomalaisessa yritysmaailmassa tehdyistä asiakkaisiin liittyvistä tutkimuksista tai mittauksista voi sanoa, että valitettavan suuri osa niistä on edelleenkin nollatutkimuksia. Tutkimuksia tehdään tutkimisen tai tavan vuoksi, ei johtamisen tai kehittämisen pohjaksi. Syitä tähän on varmasti monia, mutta perimmäisin lienee, että valtaosaa yrityksistä johdetaan muista kuin asiakkaan lähtökohdista. (Kortesus & Löytänä 2011, 187-188.)

Asiakaskyselytutkimuksessa SureWen tavoitteena on tutkimustoiminnan pitkäjänteisyys ja monivuotisuus, jolloin päästään parhaaseen asiakashyötyyn. Hyöty on nimenomaan tuloksekkaampaa yritystoimintaa sekä mahdollisuuksia toiminnan kehittämiseen. Hellman & Värilä (2009, 44) kertovat, että asiakastyytyväisyyden ja asiakaskannattavuuden ongelmana on tänä päivänä se, että ne painottuvat historiatietoon, ovat kertaluontoisia eivätkä välttämättä yhdisty loogisesti liiketoimintaan ja sen johtamiseen. Toisin sanoen niiden soveltuvuus johtamiseen sellaisenaan on heikko. Asiakastyytyväisyystutkimusten toteuttaminen ja käyttö on kuitenkin kehittynyt viime vuosina voimakkaasti. Nähtävissä on kaksi selvää suuntausta: ensinnäkin luopuminen tietyn intervallin - vuosi tai kaksi - mukaisesti tehtävistä mittauksista ja siirtyminen nopeaan ja jatkuvaan, nimenomaisesti asiakkaan tilanteen mukaiseen mittaukseen.

Toiseksi mittaus pyritään tekemään tunnistetusti: tällöin tiedetään asiakaskohtaisesti, mihin asiakas on tyytyväinen ja mihin ei. (Hellman & Värilä 2009, 44.)

Miten mitata asiakastyytyväisyyttä?	
Näinkö...	...vai kenties näin?
<ul style="list-style-type: none"> • reklamaatioiden väheneminen • tarkaisujen ongelmien määrä • Saavutettu ajansäästö asiakaspuhelujen kestossa • toimitusviivästysten väheneminen • Saavutettu ajansäästö asiakastilanteessa 	<ul style="list-style-type: none"> • Saatujen asiakaskiitosten määrä hyvin tehdystä työstä • asiakkailta saadut kiitokset hyvästä asiakaspalvelusta • asiakkaalta saadut vapaaehtoiset palautteet tuote- ja palvelukokonaisuudesta • asiakkaan lisäostojen määrä • asiakasprosessien tuntemuksen lisääntyminen yrityksessä • ilo ja hymy työpäivän aikana

Kuva 2. Asiakastyytyväisyyden mittaus. (Selin & Selin 2005, 31.)

Mittausten luotettavuus on perusedellytys. SureWe:ssa siihen panostetaan sisäisellä koulutuksella ja riskitietoisuudella. Lotti (2001, 119) toteaa aiheesta, että luotettavuus on mittauksen perusta. Ovat tiedot sitten prosessien, projektien tai erillisten toimeksiantojen tulos, niiden on oltava luotettavia. Pohdittaessa tutkimuksen luotettavuutta käytetään kahta käsitettä: reliabiliteetti ja validiteetti. Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli se on sitä parempi, mitä vähemmän sattuma vaikuttaa tuloksiin. Validiteetti on tietojen pätevyyttä eli sen avulla ilmaistaan, mitataanko sitä, mitä pitäisi mitata. (Lotti 2001, 119.)

Tässä tullaan hyvin perimmäisiin kysymyksiin. Markkina-analyysiin soveltaen voidaan sanoa, että reliabiliteetti on mittareiden ja mittaamisen hallintaa. Pidetään huolta, että ei tehdä mittausteknisiä virheitä. Validiteetti on substanssiosaamista. Analyysin tekijä tuntee ja ymmärtää toimialaa, toimintaa, tuotteita, joita hän mittaa. Molempien, mittaamisen ja substanssin, hallinta on osa tutkijan ammattitaitoa. (Lotti 2001, 119.)

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan edelleen paljolti teknisen toteutuksen perusteella. Sen pitääkin olla kunnossa, automaattisesti. Varmaan sitä auttavat käyttöön otetut järjestelmätkin. (Lotti 2001, 119.)

2.5 Syvät asiakassuhteet

Keskisen & Lipiäisen (2013, 218-219) näkemyksestä SureWe saa vahvistusta omalle asiakasläheiselle strategialleen. Keskinen kertoo, että vahvemmat asiakassuhteet perustuvat korkeampaan synergiaan ja jatkuvuuteen. Kun tuotteisiin liittyy palvelun, vahvistuu asiakkaan kokema arvo ja asiakassuhde. Asiakaskeskeiset organisaatiot luovat koko toimintansa asiakkaiden tarpeiden ja palvelemisen ympärille. Nämä yritykset kehittävät tuotteitaan ja palveluitaan vahvistamalla toinen toistaan suhteessa asiakkaaseen. Asiakas tekee ostopäätöksiä, ja jokainen päätös vahvistaa hänen sitoutumistaan yritykseen. Mitä laveampi asiakkuudesta tulee, sitä syvemmäksi suhde muodostuu ja sitä tuottavampi asiakkaasta tulee yritykselle. Asiakkuus muodostuu luottamussuhteeksi, jota muiden yritysten on selvästi vaikeampi haastaa. Nämä yritykset palvelevat asiakkaitaan yksilöinä ja kehittyvät asiakkaiden ympärille. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 218-219.)

Adaptoituminen asiakkaan tarpeeseen on ensimmäinen askel, joka mahdollistaa toisen suunnan näyttämisen asiakkaalle. Vahvassa suhteessa yritys voi avata asiakkaalleen uusia suuntia ja myydä ristiin. Kyky laimentaa asiakkuutta perustuu luottamukseen. Kun luottamus on voitettu, laajempi asiakkuus tuntuu luonnolliselta kehitykseltä. Syvät, vahvat ja suorat asiakassuhteet luovat perustan loputtomalle innovaatiokehitykselle. Asiakassuhteet ovat yrityksen tärkein immateriaalinen ominaisuus osaavan henkilöstön ja brändin lisäksi. Brändi on riippuvainen asiakaskokemuksesta, joka lopulta perustuu henkilökuntaan. näitä osia ei voi erottaa toisistaan, sillä ne kaikki ovat riippuvaisia toisistaan. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 218-219.)

Yrityksen toiminta on asiakaslähtöistä, kun	
1.	Asiakkaan näkökulma on etusijalla unohtamatta muiden sidosryhmien intressejä pyrittäessä kehittämään yrityksen pitkän ajan kannattavuutta
2.	Yritys tuottaa, levittää ja hyödyntää asiakkaita ja kilpailijoita koskevaa markkinatietoutta organisaation kaikilla tasoilla
3.	Kilpailijälähtöisyyden lisäksi yrityksen toiminnot ja resurssit ovat koordinoitu lisäarvon tuottamiseksi asiakkaalle
4.	Sellaisen tarkoituksenmukaisen markkinatiedouden tuottamista, joka liittyy nykyisten ja uusien asiakkaiden tarpeisiin sekä kilpailijoiden suhteelliseen kykyyn tyydyttää nämä tarpeet; tämän tiedon jalostamista ja levittämistä yrityksessä sekä vihdoin yrityksen koordinoitua, strategista toimintaa markkinoiden tarjoamien mahdollisuuksien mukaisesti
5.	Yrityksellä on erinomainen kyky ymmärtää ja tyydyttää asiakkaiden tarpeet
6.	Yrityksen tuotteet ja palvelut ylittävät asiakkaan tarpeet ja tuottavat jatkuvasti asiakasiloa (customer delight)
7.	Yritys pyrkii päivittäin solmimaan uusia asiakassuhteita ja säilyttämään vanhat

Kuva 3. Asiakaslähtöisyys. (Kallio, J. 2002. 154.)

3 Yritystoiminnan peruskäsitteet

Toisessa osassa keskitytään yritystoiminnan peruskäsitteisiin. Tästä kohdasta voidaan myös katsoa yritystoiminnan lähtevän liikkeelle. Näitä osa-alueita käsitteleviä aiheita ovat muun muassa liikeidea, toimintaympäristö sekä kohderyhmä.

3.1 Perustiedot yrityksestä

Tässä kappaleessa käydään läpi SureWen kannalta oleellisia perustietoja. Käsiteltäviä asioita ovat muun muassa yritysmuoto, motiivit, nimi ja toiminta-ajatus.

Karjalaisen (2013, 94) mukaan yritysmuodon valintaa katsotaan yleensä verotuksen suunnasta. Kysytään, mikä muoto on edullisin. Vastausta tähän ei tietenkään voi antaa muuten kuin laskeamalla tilanne tarkoin eikä aina silloinkaan, koska verotus riippuu toteutuneesta toiminnasta, ei suunnitelmasta. Vastauksen antamista vaikeuttaa myös tilanteen muuttuminen: Yritys muuttuu ja lait muuttuvat. Yritysmuotoa ei voida jatkuvasti muuttaa. (Karjalainen 2013, 94.)

Yhtenä tärkeänä näkökulmana yritysmuodonvalinnassa on riskien hallinta. Osakeyhtiössä yrityksen vastuu jakautuu yhtiön varallisuuteen, omistajan riski osakepääomaan ja hänen antamiinsa mahdollisiin takauksiin ja muihin vakuuksiin, joita pienyrittäjä joutuu yleensä antamaan ainakin pankkilainaa saadakseen. Yksityisyrityksessä, avoimessa ja kommandiittiyhtiössä omistajat vastaavat yrityksensä vastuista koko omaisuudellaan. (Karjalainen 2013, 94.)

YRITYSMUOTO	TOIMINNAN ALOITTAMINEN	PALKANMAKSU JA VOITONJAKO	TULOVEROITUS	TALOUDELLISET VASTUUT
Liikkeen tai ammatinharjoittaja eli yksityinen elinkeinoharjoittaja, ns. toiminimi (tmi)	Ei yritys, vaan henkilö. Oma peruspääoma ei pakollista mutta suositeltavaa.	Ei voi maksaa palkkaa omistajalle. Tulos on yrittäjän palkkaa. Varoja voidaan nostaa vapaast. Negatiivisesta omasta pääomasta seuraa sen koron verottaminen.	Elinkeinotoiminnan tulos verotetaan elinkeinoharjoittajan omana tulona.	Ammatinharjoittaja vastaa henkilökohtaisesti ja koko omaisuudellaan.
Avoin yhtiö (ay)	Vähintään kaksi vastuunalaista henkilöä. Rahallista panosta ei vaa-dita, työpanos riittää.	Palkkaa voidaan maksaa yhtiömiehille. Varoja voidaan nostaa käypään arvoon. Negatiivinen oma pääoma aiheuttaa koron verottamisen	Tulos jaetaan varotettavaksi yhtiömies-ten tulona.	Yhtiömies vastaa henkilökohtaisesti ja koko omaisuudellaan.

Kommandittiyhtiö (Ky)	Äänettömien osakkaiden sijoitettava rahaa tai omaisuutta, vastuunalaiselta yhtiömieheltä riittää työpanos.	Palkka voidaan maksaa. Varoja voidaan nostaa käypään arvoon. Negatiivinen oma pääoma aiheuttaa koron verottamisen.	Tulos jaetaan verotettavaksi yhtiömiesten tulona	Vastuunalainen yhtiö mies vastaa henkilökohtaisesti koko omaisuudellaan, äänetön omaisuuspanoksellaan.
(yksityinen) osakeyhtiö (Oy)	Vähintään 2500€:n arvosta rahaa tai omaisuutta	Palkkaa voidaan maksaa. Osinkoa voidaan jakaa vapaan oman pääoman rajoissa.	Yhtiö maksaa tuoveroa 24,5% verotettavista tuloista. Osinko verotetaan pääoma- ja ansiotulona tiettyjen laskentasääntöjen mukaan. Nettovarallisuudesta 9% verovapaata 60 000 euroon asti.	Osakeyhtiön osakkaat eivät ole henkilökohtaisesti vastuussa osakeyhtiön valvotteista.
Osuuskunta	Ei vähimmäisosuus-pääomaa.	Palkka voidaan maksaa. Osuuskorkoa ja ylijäämän palautusta vapaan oman pääoman rajoissa vararahastoinnin jälkeen.	Verotetaan kuten osakeyhtiötä.	Osuuskunnan jäsenet eivät ole henkilökohtaisesti vastuussa osuuskunnan velvoitteista.

Kuva 4. Yritysmuotojen vertailua. (Karjalainen 2013, 94.)

Koska SureWen toiminta tulee ainakin alkuvuosina olemaan pienimuotoista, yritysmuodoksi on ajateltu alustavasti toiminimeä. Isokangas & Kinkki (2003, 182) toteavat tästä, että yksityinen toiminimi tarkoittaa tilannetta, jossa yksi henkilö harjoittaa yritystoimintaa henkilökohtaisella riskillä ja asettaa omat varansa ja työpanoksensa yrityksen toimintaan. Tällöin käytetään myös nimityksiä toiminimi (T:mi) tai yksityinen elinkeinonharjoittaja. Yksityisessä toiminimessä yrittäjiä voi olla vain yksi, joten hän voi päättää täysin vapaasti yritystä koskevista asioista. Yrittäjä voi myös vapaasti edustaa yritystään eli tehdä sitoumuksia vaikkapa ottamalla velkaa yrityksen nimiin. (Isokangas & Kinkki 2003, 182.)

Vaikka yritys hyvin pitkälti samaistetaankin itse yrittäjään, oikeudellisesti yritys on kuitenkin oma itsenäinen yksikkönsä, jolla on omat tulot, menot, varat ja velat, joita ei saa sekoittaa yrittäjän omiin henkilökohtaisiin tuloihin, menoihin, varoihin ja velkoihin. Käytännössä tämä erottaminen hoidetaan kirjanpidolla. Yrittäjä on lakisääteisesti kirjanpitovelvollinen harjoittamansa yrityksen toiminnasta. (Isokangas & Kinkki 2003, 182.)

Yksityisyrityksellä on myös huonot puolensa. Yrittäjällä on henkilökohtainen vastuu yrityksen veloista, joten yrityksen konkurssi saattaa usein merkitä yrittäjälle taloudellista tappiota tai mahdollisesti myös maineen menetystä. Yksityinen toiminimi sopii yrittäjille, jotka haluavat yksin harjoittaa pienimuotoista yritystoimintaa. (Isokangas & Kinkki 2003, 183.)

3.1.1 Yrityksen nimen määrittely

Hyvä nimi on tärkeämpi kuin moni luulisi. Niin hyvää nimeä tuskin löytyy, että liiketoiminta alkaisi yksin siksi kukoistaa. Toisaalta huono nimi varmistaa, että kauppa käy vuodesta toiseen hitaammin kuin olisi tarpeen. Nimet herättävät tahtomattaankin mielikuvia - joko myönteisiä tai kielteisiä. Parantaisen (2007, 10-11) mukaan hyvälle nimelle on määriteltävissä lukuisia ominaisuuksia, joita on vaikea sovittaa samaan sanaan. Täydellinen napakymppi lieneekin liioiteltu tavoite, sillä tuskin yksikään nimi onnistuu täyttämään kaikkia kriteerejä. Toisaalta huonosti valitusta nimestä saa helposti yritykselle kalliin kiviriipan. (Parantainen 2007, 10-11.)

Suurin osa yritysten, tuotteiden tai palvelujen nimistä kuuluu yhteen viidestä ryhmästä:

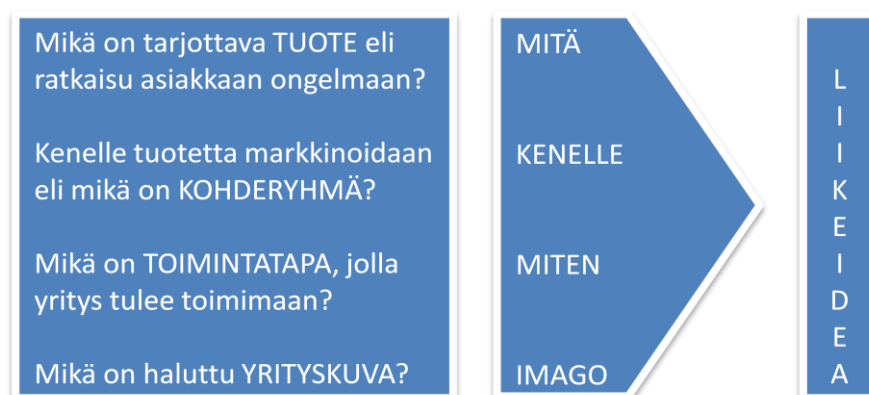
1. Nimi on joko suoraan tai mutkan kautta syntynyt yrittäjän nimestä. Suoraan omistajansa nimen mukaan nimettyjä yrityksiä ovat vaikkapa Porsche ja Ford. Omistajansa nimestä johdettuja nimiä ovat esimerkiksi Pöyry, Vaisala, Ikea ja Adidas.
2. Nimi on vain nimi alkujaankin. Tällaisia ovat esimerkiksi Alma ja Elisa. Myös paikkojen nimet ovat suosittuja lähteitä, sellaisesta tuttu on esimerkiksi Outokumpu.
3. Nimi tarkoittaa jotain. Esimerkkejä tällaisista nimistä ovat Suomen Asiakastieto, Bluebook, Teippitalo, Valmennuskeskus ja Verkkokauppa.com
4. Nimi on täysin keksitty. Sellaisia ovat esimerkiksi Distocraft, Itella ja Ixonos.
5. Nimi on väärennös jostain kantasanaa, kuten Nordea, Destia tai Talentum. Aikaisemmin Nordea käytti joitain vuosia nimeä Merita.

Lisäksi nimi voi tietysti olla näiden yhdistelmä tai välimuoto. Edellä olevista nimistä Nordea viittaa Pohjolaan ja Destia puolestaan kohteeseen tai määränpäähän. Turvayhtiö securitaksen nimenlähtökohta lienee latinan securus. Vastaavasti Toyotan Lexus-automerkin nimi on muunnos luxus-sanasta. Talentumin nimen kantasana on talent. (Parantainen 2007, 10-11.)

3.2 Liikeidea ja kilpailuetu

SureWen liikeidean ja kilpailuedun määrittelyssä on annettu suuri arvo asiakasnäkökulmalle. Alla käsitellyt tietolähteet painottavat myös tätä. Isokangas & Kinkki (2003, 55) kiteyttävät että liikeidea on kuvaus siitä, miten yrityksellä on tarkoitus tehdä rahaa. Yrityksen menestymisen kannalta keskeinen suunnitelma siitä, mihin pyritään ja millä tavoin on liikeidea. Liikeidea määrittelee yrityksen tuotteet (mitä), keskeiset kohderyhmät eli segmentit (kenelle), keskeiset toimintatavat (miten) ja yrityskuvan (imago), joilla yritys pyrkii tuotettaan kohderyhmälle markkinoimaan. Yritysidea perustuu yrittäjän osaamiseen ja asiakkaiden tarpeisiin. Yrittäjän osaaminen voi perustua hankittuun koulutukseen tai ammattitaitoon, uuteen tuotan-

tomenetelmään, tehtyyn keksintöön tai uuteen markkinointitapaan. (Isokangas & Kinkki 2003, 55.)



Kuva 5. Liikeidean määrittely. (Isokangas & Kinkki 2003, 55.)

McKinseyn (1999, 30) mukaan idean kehittämiseen pitää käyttää yleensä runsaasti aikaa, ennen kuin siitä saadaan kypsä liikeidea. Tässä kehittämistyössä tarvitaan monien eri osapuolten työpanosta. Aluksi pitää testata idean uskottavuus eli muodostaa alustava käsitys markkinamahdollisuuksista, toteuttamiskelpoisuudesta ja ideana uutuusarvosta. Tällöin nousee esille monia kysymyksiä, ja eteen tulevat mahdollisesti myös ensimmäiset ongelmat. Nämä ongelmat täytyy ratkaista parantamalla ja tarkentamalla liikeidea vaihe vaiheelta. Tämän jälkeen tulee testata, onko idealla nyt paremmat mahdollisuudet menestyä markkinoilla. Jos ei, idean kehittämistä tulee jatkaa. (McKinsey & Company 1999, 30.)

Ideasta kannattaa keskustella ystävien, opettajien, asiantuntijoiden ja mahdollisten asiakkaiden kanssa. Mitä laajemmin ja syvällisemmin ideaa tarkastellaan, sitä selvemmin kyetään ilmaisemaan sen tuottamat hyödyt sekä mahdollisuudet menestyä markkinoilla. Liikeidean kehittämiseen kuuluva aika vaihtelee tapauskohtaisesti. Kun otetaan huomioon edellä kuvatut kehittämisvaiheet, on hyvin epätodennäköistä, että tämä vaihe saadaan loppuun kuukautta lyhyemmässä ajassa. (McKinsey & Company 1999, 30.)

McKinsey (1999, 32) kiteyttää vielä, että liikeidean kuvaus ei ole loistavaksi väitetyn tuotteen tai palvelun mainoslehtinen eikä tekninen erittely, vaan päätöksentekoa tukeva asiakirja, joka vastaa seuraaviin kysymyksiin: minkä hyödyn asiakas saa, ja minkä tarpeen idea täyttää. Mitkä ovat markkinat? Miten liikeidealla ansaitaan rahaa? (McKinsey & Company 1999, 32.)

Toimivan asiakasyhteistyön luomiseksi on tärkeää liittää asiakas selkeämmin jo liiketoiminnan suunnitteluun, jolloin asiakkaat tarpeineen muuttuvat osaksi yrityksen toimintaa jo sen suunnitteluvaiheessa. Perusajatus on, että asiakas ajatuksena ja näkökulmana liitetään liiketoiminnan suunnittelun alkuun ja viedään kaikkien toimintojen kautta loppuun saakka. Liiketoiminnan

minnan tavoitteena on luoda toimivia asiakassuhteita ja asiakkuuksia, jotka johtavat kehittyvään ja kannattavaan yritystoimintaan, jossa myös henkilöstön hyvinvointi on huomioitu. (Selin & Selin 2005, 13.)

Surewen liikeideana on asiakasläheisyys, monivuotiset tutkimussuunnitelmat ja panostus saadun tutkimustiedon hyödyntämiseksi asiakkaan liiketoiminnassa. Kim & Mauborgne (2007, 33-34) mainitsevat, että arvoinnovaatio on strategian kulmakivi. Arvoinnovaatiossa korostetaan yhtä lailla arvoa ja innovaatiota. Jos tähdenetään arvoa ilman innovaatiota, huomion kohteena on vähäinen arvon luominen. Arvo toki kasvaa, muttei riittävän paljon, jotta yritys erottuisi muista. Innovaatio ilman arvoa on tekniikkälähtöistä, markkinoille ensiksi ehtimistä korostavaa tai futuristista, ja se on usein enemmän kuin asiakkaat voivat hyväksyä ja enemmän kuin he haluavat maksaa. Tässä mielessä on tärkeitä erottaa arvoinnovaatio teknisestä innovaatiosta ja markkinoille ensimmäisenä ehtimisestä. Arvoinnovaatio toteutuu vain, kun yritykset nivoavat innovaatioon myös hyödyn, hinnan ja kustannusaseman. Uskomme, että SureWen liikeideassa arvoinnovaatio toteutuu. (Kim & Mauborgne 2007, 33-34.)

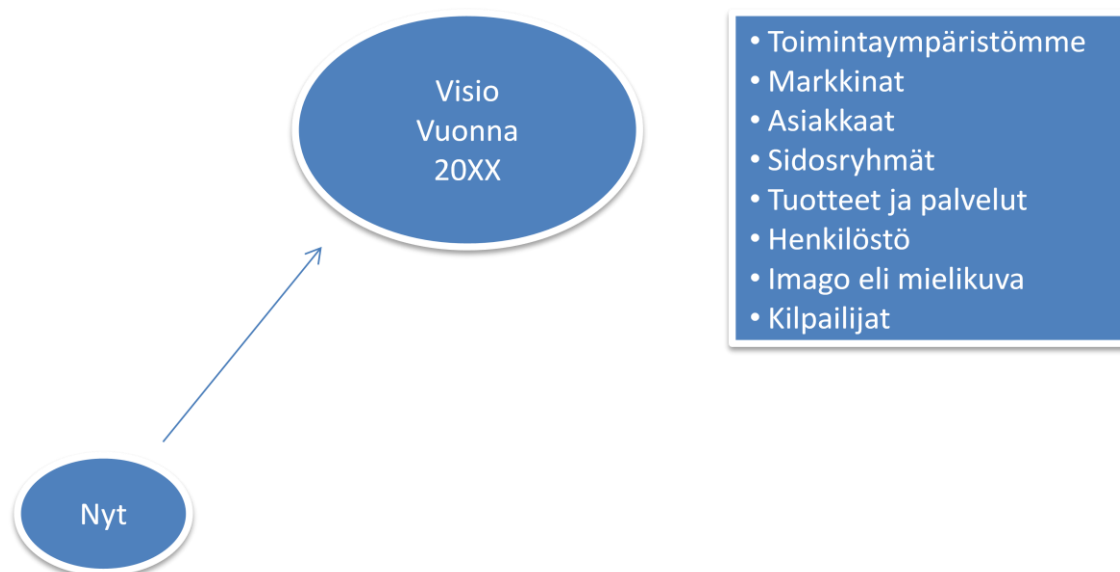
3.3 Missio, arvot ja visiot

Tässä kappaleessa olevia Kotlerin ym. (2011, 56-58) sekä Selin & Selinin (2005, 63) näkemyksiä on tutkittu, arvioitu ja hyödynnetty SureWen mission, arvojen ja vision määrittelyssä. Kotlerin mukaan missio määrittelee yhtiön liiketoiminnan perusajatuksen. Dynaamisessa maailmassa ja liiketoimintaympäristössä liiketoiminnan suunta voi muuttua hyvin nopeasti. Kotlerin näkemyksen mukaan missio tarkoittaa yrityksen olemassaolon perusteita: sitä, miksi yritys on ylipäättään olemassa. Missio tulisikin määritellä mahdollisimman perusteellisesti, sillä silloin se luo kestävän pohjan yrityksen toiminnalle. (Kotler, Kartajaya & Setiavan 2011, 56-58.)

Selin & Selin (2005, 63) puolestaan toteavat, että nykyään monet yritykset ovat korvanneet perinteiset toiminta-ajatukset missiolla, jolloin ajattelutapa muuttuu syvemmäksi arvokkaan tehtävän toteuttamiseksi. Selin & Selinin mukaan missio kertoo yritykselle oikeutuksen sen olemassaololle ja tehtävän, jota se on luotu toteuttamaan. Oikean mission löytyminen saattaa lisäksi avartaa yrityksen strategisia linjauksia, markkinointia, tuotekehitystä, päätöksentekoa, asiakkuuksia, henkilöstön motivoitumista jne. Monien yritysten toiminta-ajatukset ovat luonteeltaan jo nyt hyvin lähellä missiota. (Selin & Selin 2005, 63.)

Kun mission juuret ovat yrityksen menneisyydessä, katsoo visio kohti tulevaisuutta. Virallisen määritelmän mukaan visio tarkoittaa yrityksen tavoittelemaa tulevaisuudentilaa. Se siis kertoo, mitä yritys haluaa saavuttaa, millainen se haluaa olla tulevaisuudessa. Visio toimii yrityksen kompassina tulevaisuuteen. (Kotler ym. 2011, 56-58.)

Selin & Selin (2005, 58-59) määrittävät, että vision voidaan ymmärtää myös edustavan jotain, jota vielä ei ole saavutettu. Tämän päivän yritysmaailmassa visio käsitteenä tarkoittaa yrityksen mielikuvaa tulevaisuudesta. Vision tärkeimpiä ominaisuuksia ovat sen kirkkaus ja oma aito usko siihen. Mitä kirkkaampi ja selkeämpi visio on, ja mitä vahvemmin uskoo sen toteutumiseen, sitä varmemmin se myös toteutuu. Tällä voi olla vähän tekemistä realismin kanssa vision julkaisuajankohtana. Selin & Selin toteavat kuitenkin vielä, että joidenkin mielestä vision tulisi olla realistinen. Kuitenkin sopivan haasteellinen ja innostava visio ohjaa paremmin kohti tulevaisuutta kuin ”hengetön realismi”. Menestyvissä yrityksissä tämä on oivallettu, ja näiden visiot ovat yleensä haastavia. (Selin & Selin 2005, 58-59.)



Kuva 6. Vision luominen. (Selin & Selin 2005, 59.)

Selinin & Selinin (2005, 91) mukaan arvot voidaan määritellä siten, että ne ovat meille tärkeitä asioita henkilökohtaisella tunnetasolla. Ne ovat uskomuksen kaltaisia totuuksia, jotka kuvaavat, mikä kulloinkin on oikein tai väärin. Arvot vaikuttavat ihmisen tapaan tulkita ympäristöä ja myös siihen, mitä ihminen pitää tärkeänä ja arvokkaana niin elämässään kuin työssään. Jokainen meistä toimii aina omien arvojen pohjalta ja siksi on tärkeää, että jokainen voi myös työssään tuntea yrityksen edustamat arvot. Jokaisella yrityksellä on arvot, vaikei niitä tietoisesti olisikaan erikseen määriteltä. Arvot liittyvät vahvasti yrityksen missioon ja yrityskulttuuriin sekä yleensäkin yrityksen tapaan toimia. Se mihin yritys keskittyy toiminnassaan ja mitä yrityksessä pidetään tärkeänä, kuvastaa ensisijaisesti sen edustamaa arvomaailmaa. (Selin & Selin 2005, 91.)

On vaikeaa väittää, mitkä arvot ovat oikeita tai mitkä vääriä. Tärkeintä on, että kun yrityksen arvomaailma on yhteneväinen henkilöstön oman arvomaailman kanssa, on työn tekeminen motivoivaa ja toivotut liiketoiminnan tulokset syntyvät kuin luonnostaan. Asiakasnäkökulmas-

ta tarkastellen yleensä asiakkaan kannalta mielenkiintoisin ja houkuttelevin on se yritys, joka edustaa samankaltaista arvomaailmaa kuin asiakas itse. (Selin & Selin 2005, 91.)

Arvot mielletään useimmiten yrityksen käytöskoodeiksi. Tuleville osakkeenomistajille tulisi myös kyetä osoittamaan, että yrityksen toiminta on sekä tuottavaa että kestävä. Mielikuvalla yrityksestä on merkitystä myös nykyisille ja tuleville työntekijöille: yrityksen on pystyttävä erottumaan ja olemaan parempi kuin kilpailijansa. (Kotler ym. 2011, 56-58.)

3.4 Markkinatilanne

Koska SureWe on aloittava yritys ja tuntemukset asiakkaiden tarpeista ovat ohuet, aloitusvaiheen strategiana on aloittaa pienestä ja keskittyä suuriin musiikkifestivaaleihin ja hyödyntää Summer Up:n kontakteja sekä verkostoa. Se on samalla myös SureWen vastaus McKinseyn (1999, 63) näkemykseen, jossa hän toteaa, että asiakkaiden ja heidän tarpeidensa perusteellinen tuntemus muodostaa perustan jokaisen yrityksen menestykselle. Asiakkaat ratkaisevat yrityksen menestymisen tai epäonnistumisen ostamalla sen tarjoamia tuotteita tai palveluita. Asiakkaat osatavat tuotteita vain, jos he uskovat, että se tarjoaa heille enemmän hyötyä kuin kilpailijoiden tuotteet. (McKinsey & Company 1999, 69.)

Edellä olevat perustelut sopivat myös Raatikaisen (2006, 91) näkemykseen, jossa hän toteaa, että potentiaalisten asiakkaiden lisäksi yrityksen on tunnettava myös kaikki kilpailijansa eli muut samalla toimialalla ja markkina-alueella toimivat yritykset. Tulevaisuuden mahdollisuuksien hahmottaminen ja visiointi on tärkeää: pidemmän tähtäimen analyysillä yritetään selvittää, onko toimialalle tulossa uusia yrittäjiä ja miten toimialan yritystoiminta mahdollisesti kehittyy. Hyvänä työkaluna tähän toimii kilpailu- ja kilpailija-analyysi. Sen avulla pystyy hahmottamaan markkinatilannetta ja pohtimaan oman yrityksen sijoittumista kilpailutilanteessa. (Raatikainen 2006, 91.)

3.4.1 Toimialan muut yritykset

Pitkämen (2001, 42) näkemyksestä SureWe saa vahvistusta alkuvaiheen strategialleen mahdollisesta Summer Up yhteistyöstä ja heidän kontaktiverkostostaan sekä tarkoituksesta panostaa asiakasläheisyyteen. Vaikka yritys arvioi toimialan muita yrityksiä, sen ei kannata haaskata voimiaan kilpailuun. Sen kannattaa sen sijaan keskittyä palvelemaan asiakkaitaan ja tyydyttämään heidän odotuksiaan, keskittyä yhteistoimintaan ja verkottumiseen, tiivistää suhteita keskeisiin sidosryhmiin, kehittää oman liiketoiminta-alueensa hallintaa jne. Asiakkaiden myönteinen suhtautuminen tuotteisiin ei johdu siitä, että yritys on kilvassa ollut jotain toista yritystä parempi, vaan siitä, että tuote ja asiakkaan ostopäätöksen syyt ovat kohdanneet paremmin kuin vaihtoehtoisten toimittajien. Pitkämäki (2001, 42) painottaa kuitenkin, että toi-

mialan yrityksiä on kuitenkin seurattava. Pienyritys oppii toimialansa menestyvistä yrityksistä, kun se selvittää menestyksen syyt ja vertaa niitä omaan toimintaan. Menestystekijöitä sovelletaan omaan yritykseen, kehitetään edelleen tai luodaan toiminnalle aivan omat lähtökohdat. Siten löydetty menestymisen edellytykset ohjaavat pienyritystä rakentumaan kilpailukykyiseksi. Toimialan johtavista yrityksistä saa yleensä hyvän vertailupohjan. Vertailtavan yrityksen on oltava todellinen kilpailija, jotta vertailusta olisi hyötyä. Johtavien yritysten lisäksi on ehkä syytä arvioida todennäköisesti menestykseen yltäviä uusiakin yrityksiä. Niillä saattaa hyvinkin olla takataskussaan joitain uusia menestymisen avaimia. (Pitkämäki 2001, 42.)

3.5 Toimintaympäristö

Yrityksen toimintaympäristössä tapahtuu koko ajan muutoksia. Kaikkia mahdollisia muutostekijöitä ei voida selvittää, vaan yleensä tarkastellaan keskeisimpiä tekijöitä. Yrityksen toimintaympäristön osia ovat taloudellinen ympäristö, poliittinen ympäristö, sosiaalinen ympäristö ja teknologinen ympäristö. (Edu, 2014.)

Taloudellinen kehitys vaikuttaa tuotannontekijöiden hintaan ja kysyntään. Yrityksen liiketoiminnan kannalta on olennaista, onko tärkeiden tuotannontekijöiden hinnoissa odotettavissa olevia muutoksia. Elintason nousu ja lasku vaikuttavat kuluttajien ostokykyyneen ja näin tuotteiden kysyntään. Korkotaso ja inflaatio ovat keskeisiä taloudellisen kehityksen indikaattoreita. Korkotason muutoksen tai inflaation mahdolliset vaikutukset tulevaan kysyntään kannattaa selvittää markkinointisuunnitelmassa. (Edu, 2014.)

Poliittisten päättäjien asenne yritystoimintaa kohtaan voi vaikuttaa yrityksen toimintaan monella tavalla. Yleinen ilmapiiri ja asenne yritystoimintaa kohtaan ilmenevät usein poliittisina päätöksinä. Mahdolliset lainsäädännön muutokset (ympäristönsuojelu, työturvallisuus, kuluttajansuojalainsäädäntö, tuoteturvallisuus jne.) vaikuttavat sekä kuluttajiin että yrityksen tuotteisiin ja näin koko markkinointiin. (Edu, 2014.)

Sosiaaliseen ympäristöön kuuluu mm. väestörakenteen kehitys. Väestön ikärakenteen kehityksellä on tärkeä vaikutus tuotteiden ja palveluiden kysyntään. Sosiaalisia tekijöitä ovat myös mm. lisääntynyt vapaa-aika ja kulutustottumusten muutokset. Sosiaaliset tekijät vaikuttavat kuluttajaryhmien rakenteeseen ja näin yrityksen asiakaskuntaan. (Edu, 2014.)

Teknologian kehityksellä voi olla tuntuja ja yllättäviäkin vaikutuksia. Mm. tietoliikennetekniikan kehitys, ja tiedonsiirron nopeutuminen ovat olennaisia asioita liiketoiminnassa. Korvaavien tuotteiden ja tuotantomenetelmien kehittyminen voivat vaikuttaa koko toimialaan. (Edu, 2014.)

Liiketoimintasuunnitelmaa laatiessa SureWe on pyrkinyt huomioimaan Pitkämäen (2001, 19-20) näkemyksen, että hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa yritys on pystynyt löytämään toimintaympäristöstä olennaisimmat yrityksen toimintaan vaikuttavat tekijät ja yhdistämään ne luovaan ajatteluun. Jotta olennaiset tekijät löytyisivät, yrityksen on tutustuttava riittävän runsaaseen lähdeaineistoon. Hyvä tietopohja auttaa yritystä välttämään väärinarvioiteja ja virheellisiä valintoja. Menestymisen esteenä ei ainakaan silloin ole tietämättömyys. (Pitkämäki 2001, 19-20.)

3.6 Kilpailutilanne

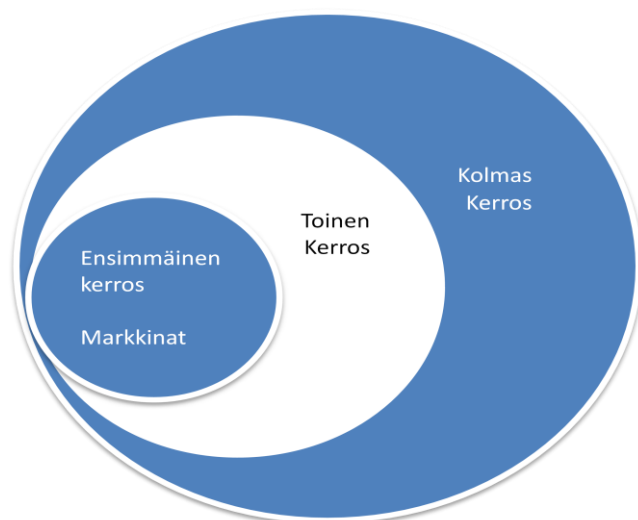
Jokaisella yrityksellä on strategia, jolla se yrittää selvitä kilpailutilanteessa. Tämä kilpailustrategia voi olla hyvin tiedostettu ja suunnitelmallinen tai se voi olla tiedostamaton ja satumalta muotoutunut. Löytänän ym. mukaan kilpailustrategiat voidaan jakaa kolmeen pääkategoriaan. Näitä ovat tuotteisiin keskittyneet, hintaan keskittyneet sekä asiakaskokemukseen keskittyneet strategiat. (Kortesuo & Löytänä 2011, 22-23.)

SureWen tapauksessa keskitytään näistä jälkimmäiseen. Kortesus & Löytänä (2011, 22-23) kertovat, että asiakaskokemukseen keskittyneessä kilpailustrategiassa yritys pyrkii merkityksellisillä kokemuksilla luomaan asiakkaille enemmän arvoa ja siten saamaan kilpailuedun markkinoilla. Asiakaskokemuksen luominen on kilpailustrategian ydin useimmiten maailmalla ja harvemmin Suomessa. (Kortesuo & Löytänä 2011, 22-23.)

Kilpailija- ja markkinatuntemus luovat pohjaa omalle kilpailukyvyille ja erilaistumiselle. Tärkeintä on tiedostaa, missä omat vahvuudet ovat ja mitkä osa-alueet kaipaavat eniten kehittämistä. Selinin mukaa kilpailutilanteesta puhuttaessa herää auttamatta mielenkiintoinen kysymys: kannattaako kilpailijoiden kanssa yleensä kilpailla? Mitä verisempi kilpailu, sitä varmemmin unohtuu tärkein asia eli asiakas ja sitä varmemmin joku häviää taistelun. Selin toteakin, että kannattaisiko vain pyrkiä toimimaan eri tavalla. (Selin & Selin 2005, 106-107.)

Markkinatilannetta kartoitettaessa kävi ilmi, että tutkimusyrietykset eivät panosta festivaalien tutkimiseen. Kun aktiivista tutkimustarjontaa ei ole ollut, eivät festivaalijärjestäjät ole niitä omin päinkään juuri teettäneet. Kim & Mauborgne (2007, 129-130) kirjassaan Sinisen Meren strategia, luokittelevat festivaalien kaltaisen asiakasryhmän Ei-asiakkaiden ryhmään. Niitä on kolme tasoa. He sanovat, että ei-asiakkaiden muodostama kokonaisuus tarjoaa yleensä merkittäviä kilpailemattoman markkinan mahdollisuuksia. Tämän valtavan piilevän kysynnän muuntaminen todelliseksi kysynnäksi ja uusiksi asiakkaiksi edellyttää, että yritykset syventävät tietoaan ei-asiakkaista. Mahdollisesti asiakkaiksi muunnettavia ei-asiakkaita on kolme kerrosta. Kerrosten suhteellinen etäisyys yrityksen markkinoilta on erilainen. Ei-asiakkaiden ensimmäinen kerros on markkinoita lähimpänä, aivan markkinoiden rajalla. Ei-asiakkaiden

toisena kerroksena ovat ne, jotka kieltäytyvät käyttämästä toimialan tarjontaa. He ovat nähneet, että alan tarjonta on yksi vaihtoehtoinen tapa tyydyttää heidän tarpeensa, mutta he ovat hylänneet sen. Ei-asiakkaiden kolmas kerros on kauimpana markkinoista. Nämä ei-asiakkaat eivät ole koskaan edes harkinneet alan markkinoiden tarjontaa vaihtoehtona. SureWe näkee, että festivaalijärjestäjät kuuluvat ensimmäiseen ja toiseen kerrokseen. Uskomme, että ovat voittopuolisesti ensimmäiseen kerrokseen luokiteltavia, koska heidän on helppo oivaltaa kyselytutkimuksella saatava liiketoimintahyöty. (Kim & Mauborgne 2007, 129-130.)



Kuva 7. Ei-asiakkaiden kolme kerrosta. (Kim & Mauborgne 2007, 130.)

3.7 Kohderyhmä

Kun SureWen liiketoimintasuunnitelmaa on suunniteltu ja toteutettu, on Kinnusen (2004, 118) ja Ropen (2011, 27) kohderyhmä- eli segmenttinäkemykset olleet merkittävässä asemassa. Suunniteltaessa palveluja asiakaslähtöisesti ovat asiakkaan ongelmat ja tarpeet olleet kaiken suunnittelun lähtökohtana. Tällöin on jo lähtökohtaisesti mietitty tietyn asiakasryhmän olevan palvelun tulevia käyttäjiä. Näille asiakkaille tehdään lanseerauskampanjaa varten täsmennyksiä. Jos kohderyhmiä eli segmenttejä on useita, tulee täsmentää, miten kukin kohderyhmistä on tavoitettavissa ja miten eri kohderyhmiin kuuluvat asiakkaat haluavat juuri heidän palvelunsa koostuvan. Mahdollista on myös jättää jokin kohderyhmistä lanseerauksen ulkopuolelle, jos yrityksen resurssit eivät tulisi riittämään kaikkien mahdollisten asiakkaiden palveluun. Toisin sanoen on tehtävä päätökset siitä, kuinka erilaistettuna tai yhdenmukaisena palvelua tarjotaan lopullisessa muodossaan eri kohderyhmille. (Kinnunen 2004, 118.)

Rope toteaa, että toiminnan menestyspohjana on markkinasegmentti. Segmentin asiakkaista yritys saa rahansa. Tuotteesta rahoja ei tule. Niinpä, jos yritys ei osaa valita segmenttiään, sen toiminnalle ei ole perustaa. Oleellista on voitto asiakkaiden sieluista. Tällöin on tiedettä-

vä tarkasti kohderyhmä, josta yrityksen asiakaskunta halutaan saada. Nykyisessä hyperkilpailussa kenenkään markkinointipanokset eivät riitä toimimaan kaikilla markkinoilla ja segmenteillä parhaiten tuottavilla toimintamalleilla. (Rope 2011, 27.)

4 Yrityksen toimintatavat

Kolmannesta osasta käyvät ilmi loput liiketoimintasuunnitelman osa-alueista. Nämä osa-alueet kuvaavat tarkemmin yrityksen linjauksia sekä niiden käytännön toteuttamista. Tässä luvussa käsitellään muun muassa strategiaa, markkinointi- ja henkilöstösuunnitelmaa, tuoteistamista sekä talouteen ja riskeihin liittyviä tekijöitä.

4.1 Strategia

Puhuttaessa liiketoiminnasta tulee usein esiin sana strategia. Puhutaan strategisesta suunnittelusta, markkinointistrategiasta, strategiapalavereista, henkilöstöstrategiasta jne. Käsitteenä strategiaa käytetään hyvin monissa yhteyksissä, josta johtuen se alkaa olla epämääräisen moniselitteinen ja joskus jopa harhaanjohtava. Joskus yrityksessä ei tiedetä, mitä heidän strategiansa tarkoittaa käytännössä. (Selin & Selin 2005, 63.)

Sana strategia tulee alun perin sodankäynnistä. Yleisesti tietosanakirjat määrittelevät, että strategia on taito saavuttaa sodan päämäärä sotatoimin. Taktiikka on taito voittaa erillinen taistelu ja menestyksellisesti suorittaa tähän liittyvät toiminnot. Vastaavasti liiketoimintastrategia on taito saavuttaa liiketoiminnan tavoitteet liiketoiminnallisin keinoin. Tärkeintä on, että yritys päättää, mitä strategia tarkoittaa heidän omassa yritystoiminnassaan ja tästä on yhteinen käsitys. (Selin & Selin 2005, 63.)

Strategia tarkoittaa sitä, että yritys on luonut liiketoiminnalleen selkeät tavoitteet sekä keinot näiden tavoitteiden saavuttamiseksi niin pitkällä kuin lyhyenkin ajan kuluessa. Joidenkin mielestä strateginen suunnittelu on jopa tärkeämpää kuin syntyvä toimintasuunnitelma. Tällöin ajatuksena on, että riittävän kirkas ja selkeä tunnepohjainen tavoite tai visio alkaa ohjata tiedostamatonta mieltämme ja oikeat toimintamallit löytyvät, kun niiden aika on. Joidenkin mielestä tarkat toimenpidesuunnitelmat ja -ohjelmat alkavat näivettää luovuuttamme. Paras tulos saadaan varmaankin riittävän selkeällä toimintasuunnitelmalla, joka sallii myös vapauksia luovaan toteutukseen. (Selin & Selin 2005, 63.)

SureWen strategiassa on pyritty toteuttamaan Selinin strategianäkemystä melko voimakkaasti. SureWen strategia on kirkas, selkeä ja siinä on tunnetta. Tämä toimii myös hyvänä ohjenuorana yritystoiminnan muuhun suunnitteluun ja rajaamiseen.

Kim & Mauborgne (2007, 59) puolestaan toteavat, että arvokäyrällä ilmaistuna tehokkaalla sinisen meren (kilpailemattomien markkinoiden) strategialla on kolme toisiaan täydentävää piirrettä: painopiste, erilaisuus ja vakuuttava motto. Ellei näitä ominaisuuksia ole, yrityksen strategia on todennäköisesti sekava, liiaksi muiden yritysten strategioita muistuttava, vaikeasti viestittävä ja kustannusrakenteeltaan raskas. (Kim & Mauborgne 2007, 59.)

4.2 Markkinointisuunnitelma

Aluksi SureWe nojaa markkinoinnissaan Summer Up:iin verkostoiseen ja kilpailijoista erottumiseen. McKinsey (1999, 67-68) sekä Isokangas & Kinkki (2003, 246) näkemyksissään painottavat mm. tervettä järkeä ja vaistoa sekä sitä, että markkinointisuunnitelman sisällöt johdetaan liiketoimintastrategioista. SureWe on pyrkinyt hyvin pitkälti toimimaan näin.

Markkinointisuunnitelma on yksi liiketoimintasuunnitelman tärkeimmistä osista. Sijoittajat pitää saada vakuuttuneiksi siitä, että liikeidealle on olemassa markkinat, joita voidaan palvella kannattavasti. Sijoittajat samoin kuin yrityksen johtoryhmä haluavat varmistua siitä, että yrityksen kasvumahdollisuuksia koskevat odotukset täyttyvät. Liiketoimintasuunnitelmaan ei tarvitse kirjata täydellistä markkinointisuunnitelmaa. Tärkeintä on määrittää selvästi, millaiset ovat odotetut markkinat, mikä on yrityksen hinnoittelustrategia ja kuinka jakelu järjestetään. (McKinsey & Company 1999, 67.)

McKinsey (1999, 68) toteaa, että markkinointi ei ole kovaa tiedettä, ja varsinkin uusien liikeideoiden kohdalla on usein pakko luottaa terveeseen järkeen ja vaistoihin. Usein liiketoimintasuunnitelmien pahimmat virheet koskevat juuri markkinoinnin suunnittelua. McKinseyn (1999, 68) mukaan virheitä tehdään kahdesta syystä. Ensinnäkin unohdetaan asettua tulevien asiakkaiden asemaan ja omaksua heidän ajattelutapansa ja tunneperäiset asenteensa. Toiseksi markkinoilla on monia sellaisia tekijöitä, joihin yrittäjä ei pysty vaikuttamaan suoraan. Esimerkiksi tuotteen tai palvelun menekkiä on vaikea arvioida. Markkinoiden ja kilpailijoiden huolellinen analysointi voi kuitenkin parantaa merkittävästi ennusteiden tarkkuutta. (McKinsey & Company 1999, 68.)

Markkinointisuunnitelman sisällöt johdetaan liiketoimintastrategioista. Markkinointisuunnitelmassa esitetään yrityksen myyntitavoitteet ja se, miten ne suunnitellaan toteutettavan käytännön markkinointitoimina. Myyntitavoitteet voidaan jakaa eri asiakasryhmille, tuoteryhmille tai markkina-alueille. Markkinointisuunnitelmassa esitetään kuvaus siitä, miten markkinointi organisoidaan tavoitteiden toteuttamiseksi. Kuvauksen tulee sisältää keskeiset markkinoinnin välineet, linjavalinnat (markkinointistrategiat), käytännön toimet työnjakoi-neen, resurssien tarve sekä myyntihenkilöstön osaamisen kehittämiskuvaus. Lisäksi esitetään,

miten tutkitaan ja seurataan markkinoiden ja asiakastarpeiden muutoksia sekä miten saatua tietoa hyödynnetään käytännön toiminnassa. (Isokangas & Kinkki 2003, 246.)

4.3 Tuotteistaminen

Tuotteistaminen on ollut SureWen toiminnan suunnittelussa erittäin tärkeää.

Tuotteistamisprosessissa on tunnettava asiakkaan tarpeet, toiveet ja odotukset, sillä asiakas ostaa hyötyjä, etuja ja mielihyvää omien odotustensa ja toiveidensa pohjalta. Tuote on asiakkaalle tarkoitettu tavara, palvelu tai niiden yhdistelmä.

Palvelutuote muodostuu aineettomista ja aineellisista osista, työsuorituksista, tiedoista, taidoista sekä tunteista, tunnelmasta ja maineesta. Palvelun tuotteistaminen on kokonaan tai osin näkymättömän palvelun tekemistä konkreettisemmaksi. Näistä elementeistä muodostuu kokonainen palvelupaketti. Sen hahmottaminen helpottaa myyntiä ja hinnoittelua. Palvelutuotteen rakentamisessa tärkeitä elementtejä ovat myös palvelua tuottavat henkilöt, palveluprosessi ja -ympäristö. Palvelutuotteelle ja asiakaspalvelutoiminnalle annetaan visuaalinen muoto. Myös internetsivut ovat osa palvelua. (Raatikainen 2006, 84-85.)

Menestyvässä yrityksessä myös palvelukokonaisuus on rakennettu asiakastarpeista lähtien, jolloin yleisperiaatteiden lisäksi on täsmennettyjä toimintamalleja. Yritys tuntee asiakkaansa ja tietää, mitä asiakkaat odottavat. Näin tarjonta tuottaa käytännön tasolla lisäarvoa asiakkaalle. (Selin & Selin 2005, 167.)

SureWe:ssa tuotepaketit tehdään asiakkaiden tarpeista lähtien. Selin & Selin (2005, 20) kertovat, että sen sijaan, että tarkastellaan tuotteen kannalta asiaa, kannattaa sitä tarkastella asiakkaan ja asiakassuhteen näkökulmasta, jolloin näkökulma avaa aivan uudenlaisia mahdollisuuksia luoda lisäarvoa asiakkaalle. Asiakkaan saappaisiin on helpompaa astua ja miettiä omaa toimintaa asiakkaan silmin. Näin päästään myös entistä paremmin luomaan tuotekokonaisuuksia asiakkaan tarpeista lähtien, eikä oman toiminnan näkökulmasta. Päästään käytännössä irti niin sanotusta ”valmistautumisesta” ja päästään kiinni asiakkaalle tarjottaviin ratkaisuihin. (Selin & Selin 2005, 20.)

Osana yrityksen tuotepolitiikkaa on määritellä myös tuotelajitelma ja tuotevalikoima. Tuotekoostumus ei siten ole satunnainen tekijä, vaan siitä voidaan löytää useita ulottuvuuksia, jotka yrityksen on osattava sopeuttaa yhteen. Tuotevalikoimalla tarkoitetaan saman tuotelinjan erilaisia vaihtoehtoja eli valinnanvaraa. Palveluyrityksissä tuotteita voi olla vain muutama tai lähes ääretön määrä. Yrityksen tuotelajitelma ja -valikoimasta löytyy erilaisia tuoteperheitä, jotka jossain määrin täydentävät toisiaan. (McKinsey & Company 1999, 203.)

4.3.1 Palvelun tuotantoprosessi

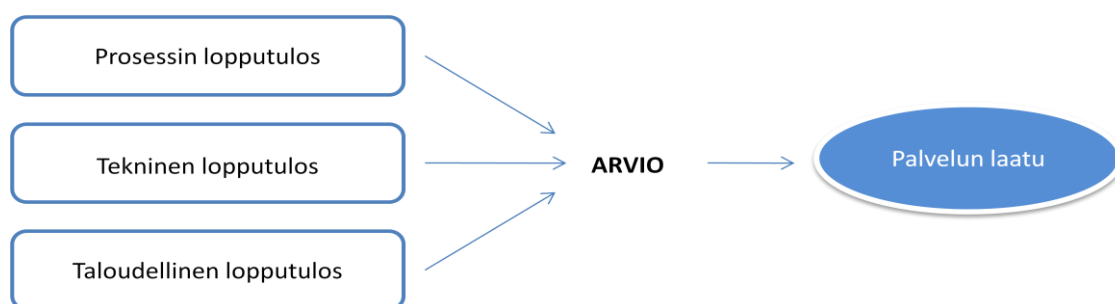
SureWen toiminnassa palvelutarjonnan määrittelyä tehtäessä on huomioitu Kinnusen (2004, 12-16) ajatuksia. Palvelu tuotetaan prosessina niiden päätösten mukaisesti, jotka on tehty palvelutarjosta määriteltäessä. Luvattu palvelu toteutetaan palvelun tarjoajan ja asiakkaan yhteisten toimenpiteiden avulla käyttäen hyväksi molempien osapuolten henkisiä ja fyysisiä resursseja. Nämä toimenpiteet muodostavat sosiaaliseen kanssakäymiseen pohjautuvia vaihdantaprosesseja, joiden aikana muokataan osapuolten tietoja, arvoja, asenteita ja asioiden merkityssisältöjä. Vaihdantaprosesseihin sisältyy myös rahan ja palveluun mahdollisesti kuuluvien kovien eli fyysisten osien vaihtoa. (Ritva Kinnunen 2004, 12.)

Palvelun tuotantoprosesseihin kuuluu myös osapuolten keskinäisten toimintojen koordinointi ja tarpeen vaatiessa toimintojen sopeuttaminen, missä on tavoitteena muokata asiakkaan ja palvelun tuottajan sisäisiä prosesseja toisiaan vastaaviksi niin, että haluttu palvelu ja sen tuottama hyöty asiakkaalle voivat toteutua. Monet palvelut tuotetaan verkostoissa, joissa yksi yrityksistä on palvelun pääasiallinen tuottaja ja koordinoija. Tällaisissa tapauksissa vaihdanta, koordinointi ja sopeuttaminen ulottuu kaikkien osapuolten sisäisiin prosesseihin. Palvelun tuotantoprosessit muodostuvat toimenpiteistä ja palvelutapahtumista, jotka ajan kuluessa muodostavat asiakassuhteen. Palvelutapahtumalla on selkeä alkuhetki ja päättymishetki, ja se voi koostua yhdestä tai useammasta toimenpiteestä. Asiakassuhde taas muodostuu useasta toteutetusta palvelutapahtumasta. (Ritva Kinnunen 2004, 13.)

Asiantuntemusta vaativien palvelujen tuotannossa korostuu ennen kaikkea ihmisten välinen vuorovaikutus. Tutkimusten mukaan henkilökohtaisen vuorovaikutuksen riittävä määrä parantaa mielikuvia palvelun tuottajasta ja luo uskottavuutta palvelun tuottajaa kohtaan. On luonnollista, että yritysjohtajat kääntyvät ongelmatilanteissa tuntemiensa asiantuntijoiden puoleen, joiden kanssa heillä on aiemmin ollut projekteja ja jotka näin ovat kyenneet herättämään heissä luottamusta. (Ritva Kinnunen 2004, 13.)

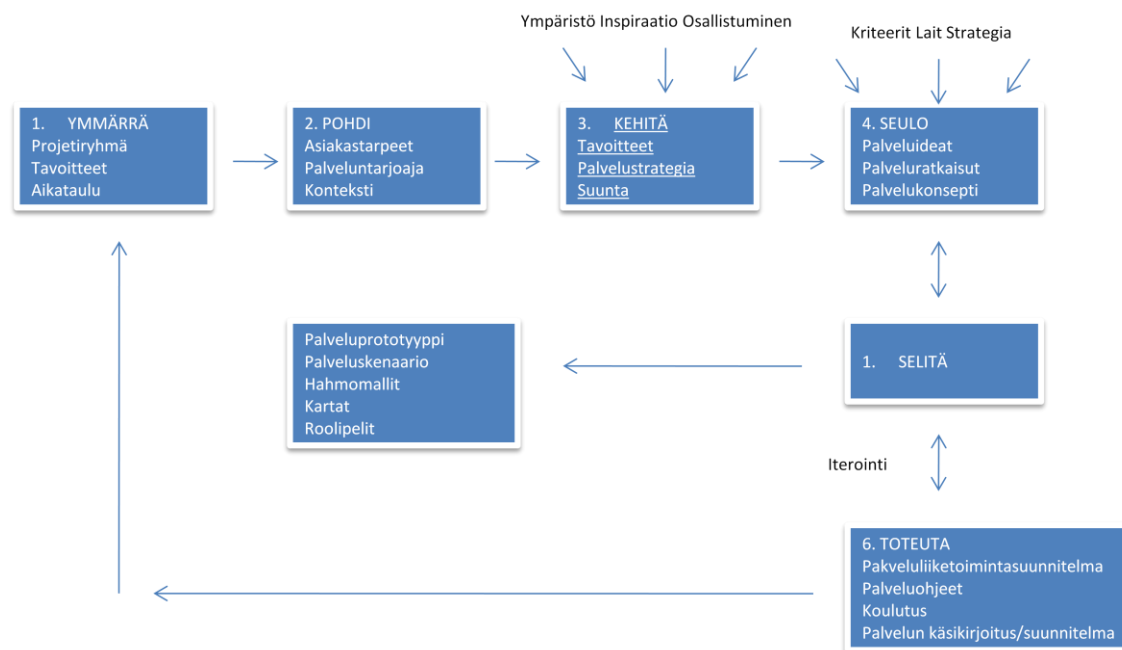
Palvelun tuotantoprosessin päätyttyä asiakas muodostaa käsityksensä palvelun tuottamasta lopputuloksesta. Lopputulos voi saada monenlaisia ilmenemismuotoja. Se voi olla jotain positiivista, kuten taloudellinen hyöty, tehokkuuden kasvu, investointi, luottamuksen kasvu tai sitoutuminen yhteistoimintaan. Lopputulos voi ilmetä myös negatiivisena, jolloin palvelun käyttämisestä onkin aiheutunut asiakkaalle haittaa. tällöin ollaan samankaltaisessa tilanteessa, kuin jos ostetussa fyysisessä tuotteessa tai sen toiminnassa on ollut virhe. Palvelujen kohdalla virhetilanteen toteaminen saattaa olla huomattavasti vaikeampaa kuin fyysisten tuotteiden puolella. Arvioitavaksi tulevat niin palvelun tuottajalta kuin asiakkaaltakin edellytetyt toimenpiteet ja niiden suorittamisen taso. haluttu lopputulos voi syntyä vain molempien osapuolten toimiessa sopimusten mukaisesti. (Ritva Kinnunen 2004, 15-16.)

Yksinkertaistaen kuvattuna palvelun lopputulos voidaan jakaa kolmeen osaan. Prosessin lopputulos kertoo asiakkaalle, miten kanssakäyminen palvelun tarjoajan kanssa on sujunut. Tällä tarkoitetaan toiminnan miellyttävyyttä asiakkaan kannalta. Teknisellä lopputuloksella tarkoitetaan toimenpiteiden suorittamista sovitun mukaisesti, eli saiko asiakas palvelutarjouksen mukaisesti tuotetun palvelun. Taloudellinen lopputulos puolestaan kertoo, toimittiinko palvelua tuottaessa taloudellisesti ja tehokkaasti ja tuottiko palvelu sen taloudellisen hyödyn asiakkaalle, mitä tämä oletti saavansa. Näiden kolmen lopputuloksen perusteella asiakas muodostaa käsityksensä palvelun laadusta. (Ritva Kinnunen 2004, 16.)



Kuva 8. Palvelun tuottamat lopputulokset ja palvelun laatu. (Ritva Kinnunen 2004, 16.)

Palvelun suunnittelun ja kehittämisen malleja esitetään myös käsitteellä palvelumuotoilu. Palvelumuotoilun tavoitteena on asiakkaalle käyttökelpoinen ja mieleinen palvelu, joka yrityksen näkökulmasta on kilpailijoista erottuva ja taloudellisesti tehokas. Palvelumuotoilun prosessin vaiheita ovat käyttäjäystävällisten palveluratkaisujen kartoittaminen, vaihtoehtojen arviointi ja palvelun toteuttaminen. Palvelumuotoilija visualisoi palvelunkäytön aikajanelle asiakkaan kokemana palvelupolkuna. Polku koostuu palvelutuokioista ja kontaktipisteistä. Palvelumuotoilulla halutaan ohjata asiakkaan kokemuksia. (Miettinen & Koivisto 2009, 15-14.) Moritz (2005, 123) esittää palvelumuotoilun suunnittelun vaiheita ymmärtämisen, pohtimisen, kehittämisen, seulomisen, selittämisen ja toteuttamisen (Kuva 9). Moritzin Palvelumuotoilu-prosessissa korostetaan käyttäjälähtöisyyttä ja iterointia. (Kuitunen & Wahlgren 2012, 81.)



Kuva 9. Moritzin palvelumuotoiluprosessi. (Moritz 2005, 158.)

4.3.2 Hinnoittelu

Uskomme, että SureWen toiminnan alkuvuosina hinnoittelu ei muodostu kompastuskiveksi, kun strategiana on käyttää tilapäistä työvoimaa ja palkkiosta merkittävä osa suoritetaan etuisuutena ja rahallinen alkupanostuskin on minimaalista. Tätä tukevat myös McKinseyn (1999, 77) sekä Ropen (2011, 73) näkemykset hinnoittelusta.

Asiakkaan maksama korkein mahdollinen hinta riippuu kilpailijoiden hinnoittelusta sekä tuotteen tai palvelun asiakkaalle tuottamasta hyödystä. Asiakkaan saama hyöty on määritetty liikeideassa tai tuotekuvauksessa, ja siitä on ehkä jopa esitetty määrällinen arvio. (McKinsey & Company 1999, 77.)

Hinnan merkittävyys voittojen rakentajana on varsin suoraviivainen. Kun oletetaan, että osataan hinnoitella niin hyvin, ettei hinnoittelulla estetä kauppia, niin se, kuinka suuren hinnan yritys onnistuu saamaan, vaikuttaa suoraan viimeiselle riville katteen kautta. hintahan ei ole kaupan perusta, sillä kukaan ei osta hintaa. Hinta korkeintaan estää kaupan tekemisen. Ihmisten ostoaikeisiin vaikuttavat tuote ja halu ostaa tuote. (Rope 2011, 73.)

4.4 Markkinointi

Jokaisen yrityksen pääasiallisena tehtävänä on täyttää asiakkaidensa tarpeet. Markkinointia ei pidä rinnastaa myyntiin tai mainontaan, sillä nämä edustavat vain konkreettista markkinointiajatituksen tuottamista. Markkinointi on käsitteenä hyvin laaja ja mitä tahansa yritys tekee-

kin tutkimus- ja tuotekehitystyötä, tuotantoa, taloushallintoa, myyntiä, asiakassuhteiden hoitamista – sen pitää vastata kahteen tärkeään kysymykseen: mitä hyötyä kyseinen toiminto tuo asiakkaalle ja mitä etua se tuo yritykselle sen kilpailijoihin nähden. (McKinsey & Company 1999, 67.)

Kortesuon ja Löytänän (2011, 92-93) mukaan asiakkaan näkökulmasta yksi keskeinen asia erottaa markkinoinnin myynnistä: markkinointi kohdistuu aina joukkoon ihmisiä ”yhdeltä monelle” -periaatteella, kun myynti on valtaosin henkilökohtaista ihmiseltä ihmiselle tapahtuvaa toimintaa. Tuotteistusguru Jari Parantainen (2011, 39) on sanonut, että markkinointi on monistettua myyntipuhetta.

Monistamisesta ja yhdeltä monelle -periaatteesta huolimatta markkinointia voidaan tehdä myös personoidusti niin, että se puhuttelee kohderyhmän jäseniä yksilöinä. Kuten kaikessa viestinnässä vain viestinnän kohteelle relevantit viestit menevät perille ja muu jää informaatiotulvaan. Personoinnilla ei kuitenkaan tarkoiteta sitä, että asiakkaalle lähtevästä viesteissä puhutellaan asiakasta nimellä, vaan että sisältö on todella personoitu asiakkaan tilanteeseen ja tarpeeseen sopivaksi. Tämän päivän modernit järjestelmät mahdollistavat personoidun viestinnän, mutta silti yllättävän harva yritys hyödyntää tätä mahdollisuutta erottautua kilpailijoista ja luoda asiakkaille uudenlaista arvoa. Syynä saattaa olla se, että yritykset eivät yksinkertaisesti osaa hyödyntää niitä valtavia tietomääriä, joita niillä asiakkaistaan on. (Kortesuon & Löytänä 2011, 92-93.)

SureWen markkinoinnissa panostetaan ”sisäpiirivaikuttamiseen”. Läheinen suhde Summer Up:n johdon kanssa ja heidän kontaktinsa muihin kotimaisiin festivaalijärjestäjiin on pohjana sille. Apunen & Parantainen (2011, 39) toteavat asiasta näin: jokainen meistä väittää olevansa ainutlaatuinen. Silti matkimme toisten tekemistä päivät pääksytysten. Vertaistemme esimerkki on vahvempi voima kuin mikään käsky tai nalkutus. Suositus on vanhinta ja vahvinta markkinointia. Asiantuntijalta asiakas ostaa, koska hänen kollegiansakin ostivat. (Apunen & Parantainen 2011, 39.)

Näkyvyyttä SureWe pyrkii saamaan verkkosivuilla sekä erilaisilla sosiaalisen median palveluilla. Ojala & Pöysti (2012, 50) toteavat, että nykyään yksikään yritys ei ole olemassa ilman kotisivuja. Niiden avulla asiakas tai yrityksen tarjonnasta kiinnostunut henkilö löytää yrityksen ja sen tuotteet ja palvelut. Lisäksi hän voi tutustua yrityksen toimintaan, toimintaperiaatteisiin, henkilöihin ja arvoihin. Kotisivut ovat ensivaikutelma yrityksestä. On kuitenkin varmistettava, että asiakas löytää sivut helposti esimerkiksi google haulla. (Ojala & Pöysti 2012, 50.)

Sosiaalisen median palveluista he puolestaan toteavat seuraavaa. Verkkoyhteisöpalvelut ja sosiaaliset verkostopalvelut tarjoavat tietystä asiasta kiinnostuneille ihmisille paikan, jonne

he voivat muodostaa verkossa yhteisön ja jakaa yhteisesti kiinnostavaa tietoa tai kokemuksia tai luoda yhdessä uutta tietoa. Yhteisöpalveluja voidaan käyttää myös yritysten sisällä. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöstön rikastettu yrityspuhelinluettelo, jossa on yhteystietojen lisäksi erilaista tietoa henkilön työtehtävistä ja osaamisesta, verkostoista ja vaikkapa kiinnostuksenkohteista. Nykypäivänä profiiliin voi myös tuoda henkilön mikrobloginpäivitykset ja aktiiviteettitiedot, eli esimerkiksi jos hän on päivittänyt jotain dokumenttia, julkaissut blogikirjoituksen tai kommentoinut wikisivua. (Ojala & Pöysti 2012, 67.)

4.5 Henkilöstösuunnitelma

Markkina-aseman saavuttamisessa SureWen toiminnassa nojataan voimakkaasti henkilöstösuunnitteluun ja sen hallitsemiseen. Käyttämällä tilapäistä työvoimaa, saavutetaan riittävä hintakilpailukyky ja tuloksenteekokyky. Isokangas & Kinkki (2003, 247-248) toteavat, että henkilöstösuunnitelma johdetaan yrityksen päämäärästä ja tavoitteista ja liiketoimintastrategioista. Keskeinen sisältö henkilöstösuunnitelmassa on esittää osaamisen, ydinpätevyyksien, työnjaon ja yrityksen toiminnan organisoinnin muunnostarpeet, joita laaditut liiketoimintastrategiat edellyttävät. Henkilöstösuunnitelmassa esitetään strategialähtöisen organisaation ja henkilöstön kehittämisen keskeiset periaatteet ja välineet, joilla kehittäminen aiotaan toteuttaa. (Isokangas & Kinkki 2003, 247-248.)

4.6 Talous

SureWen liiketoimintasuunnitelmassa talous ei kuulu ydinaiheiden joukkoon vähäisen alkupääomatarpeen vuoksi. Yleisesti McKinsey (1999, 103) toteaa, että uuden yrityksen rahoitukseen liittyy kolme tärkeää kysymystä. Ensimmäiseksi tulee rahoitussuunnitelman avulla arvioida, miten paljon yrityksen käynnistämiseen ja menestyksellisen yritystoiminnan kehittämiseen tarvitaan pääomaa. Toinen kysymys on, kuinka paljon yritys tarvitsee rahaa toimintansa päivittäiseen hoitamiseen eli pystyäkseen selviytymään lyhytaikaisista veloista ja muista maksuista. Kolmas kysymys liittyy tarvittavien varojen hankintaan. Useimmissa tapauksissa yrityksen perustajat pystyvät luovuttamaan yrityksen käyttöön vain murto-osan tarvittavista varoista, joten sijoittajien löytäminen on yritykselle olennaisen tärkeää. (McKinsey & Company 1999, 103.)

Lisäksi hän toteaa, että yrityksen pitäisi olla aina selvillä tärkeimmistä liiketoimintansa tilanetta kuvaavista luvuista, kuten liiketoiminnan tuloksesta, kassavirran kehityksestä sekä tulevien pääomatarpeiden suuruudesta. Liiketoimintasuunnitelmaan pitäisi sisällyttää tietoja yrityksen tulevasta taloudellisesta kehityksestä sekä alustava rahoitussuunnitelma. Tarkkoja rahoituslaskelmia ei tarvita, koska ennusteet ovat luonteeltaan alustavia varsinkin, kun kyseessä

on uusi yritys. Muutamat hyvin harkitut tunnusluvut tekevät vaikutuksen ammattisijoittajiin. (McKinsey & Company 1999, 105.)

4.7 Kehittäminen

Uutena yrityksenä toiminnan ja palveluiden kehittäminen ovat SureWe:lle elintärkeitä. Tuotekehityssuunnitelmassa kuvataan ne toimet, joilla aiotaan varmistaa tuotteiston sekä palveluiden uudistaminen vastaamaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Tuotekehityssuunnitelma perustuu myös teknisen kehityksen ja kilpailijoiden tuotekehityksen analyysiin. (Isokangas & Kinkki 2003, 247.)

Raatikainen (2008, 59-60) toteaa, että ilman tuotteita ei ole markkinointia – olivatpa tuotteet fyysisiä tuotteita tai palveluita. Suurin osa uusista innovaatioista onkin palvelutuotteita tai parannuksia vanhoihin työmenetelmiin. Tuotekehitys on yksi yrityksen tärkeimmistä toiminnoista, ja vain sen avulla pysytään markkinoilla. Voidaankin hieman kärjistäen todeta, että tuotekehitys on saneerauksen vastakohta. (Raatikainen 2008, 59-60.)

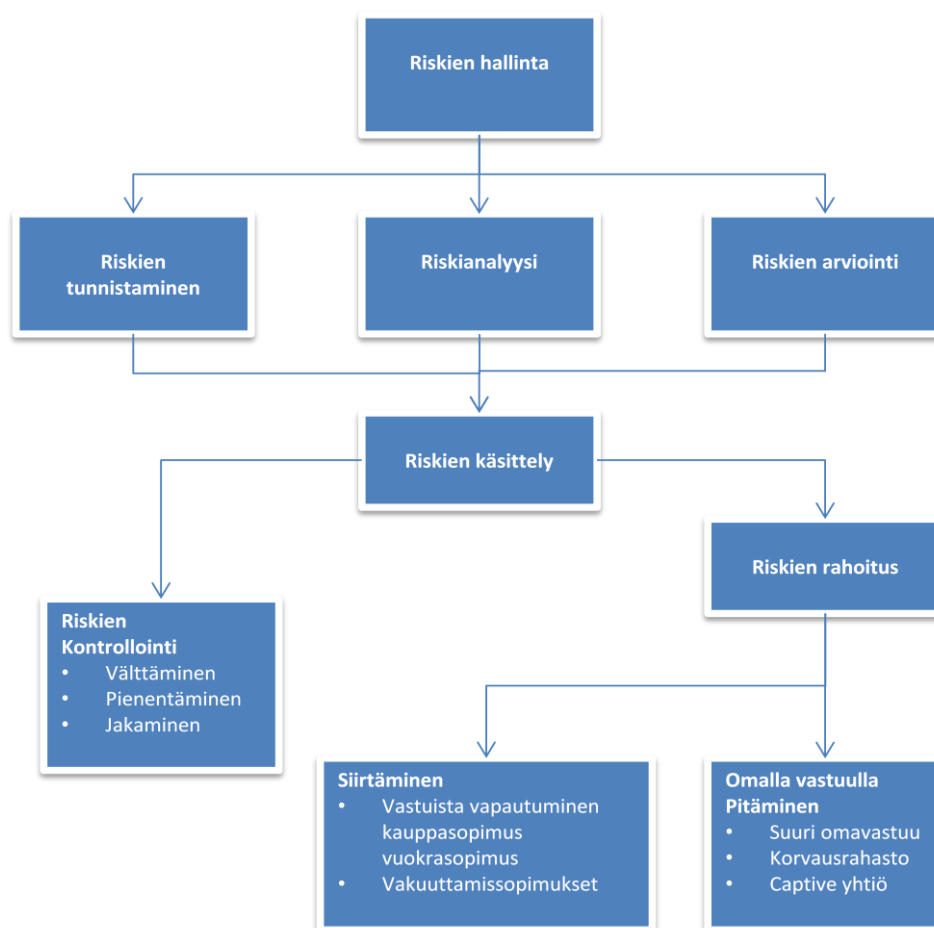
Tuotekehityksen tavoitteena on nopeasti ja taloudellisesti kehittää uusia, asiakkaiden tarpeita tyydyttäviä ja kilpailukykyisiä tuotteita olemassa oleva markkinatilanne huomioon ottaen. Tuotekehitys voi olla kokonaan uuden tuotteen suunnittelua, mutta se voi olla myös jo markkinoilla olevan tuotteen parantelua asiakkaan tarpeisiin perustuen. Siksi on tärkeää seurata markkinoita ja niiden kehitystä sekä kerätä asiakaspalautetta. (Raatikainen 2008, 59-60.)

4.8 Riskienhallinta

Oleellinen osa yrityksen toimintaa on riski. Toimintaa harjoitetaan voiton tavoittelemiseksi ja voiton kääntöpuolena on riski eli epäonnistumisen mahdollisuus. riski liittyy epävarmuuteen. Tuotantontekijöitä hankkiessaan ja investointeja tehdessään yritys ei voi olla varma, että se saa niihin uhratut rahat takaisin. Epävarmuutta aiheuttavat aika ja asiakkaat. investoinnit kohdistuvat tulevaisuuteen ja tulevaisuus on epävarmaa. ei voida täysin varmasti ennakoida mitkä tulevaisuuden olosuhteet tulevat olemaan. (Isokangas & Kinkki 2003, 122.)

SureWen alkuvaiheen riskit ovat enimmäkseen sisäisiä, ja liittyvät henkilöstön laatuun ja motivaatioon. Riskienhallinta on johtamisessa tärkeää. Isokangas & Kinkki (2003, 126-127) toteavat, että riskien hallinta pyrkii ohjaamaan yrityksen toimintaa siten, että riskin toteutuminen on mahdollisimman epätodennäköistä tai että riskin toteutuessa taloudelliset vahingot jäisivät mahdollisimman vähäisiksi. Riskien hallinnan vaiheita ovat: riskien tunnistaminen, riskien arviointi ja toimet riskien hallitsemiseksi. Riskien tunnistamisessa yritys käy läpi kaikki mahdolliset toimintaan liittyvät riskit. Jos riskiä ei tunnisteta, sitä vastaan ei voida myöskään suojau-

tua. Riskeistä arvioidaan sekä sattumistodennäköisyys että mahdollisen vahingon suuruus. Sattumistodennäköisyyden arviointi voi perustua tilastolliseen todennäköisyyteen tai subjektiivisiin tunteisiin ja kokemuksiin. Vahingon suuruutta arvioitaessa arvioidaan paitsi vahingon tai menetyksen suuruus sellaisenaan myös sen merkitys yritykselle. Riskien tunnistamisen arvioinnin perusteella päätetään, kuinka riskeihin suhtaudutaan. Riskien hallinnan välineitä ovat tällöin riskien välttäminen, pienentäminen, jakaminen, kantaminen tai siirtäminen. (Isokangas & Kinkki 2003, 126-127.)



Kuva 10. Riskien hallinnan kokonaisuus. (Isokangas & Kinkki 2003, 127.)

Riskianalyysin edellytyksenä on riskien tunnistaminen. Riskit pitäisi pystyä tunnistamaan ennen riskin toteutumista analyttisesti tai jollain muulla tunnistamisvälineistöllä. Tällöin pitäisi saada esiin myös riskejä, joiden olemassa olosta tai sattumismahdollisuuksista yritys ei ole ollut lainkaan tietoinen. (Isokangas & Kinkki 2003, 128.)

Kun riskienhallinta prosessi etenee tietyssä suunnitellussa järjestyksessä, voidaan puhua riskianalyysistä. Riskianalyysin tarkoituksena on selvittää riskikohteet, riskien todennäköisyys, riskien vakavuus sekä riskeistä aiheutuvat seuraus vaikutukset. Riskianalyysi voidaan esittää suppeasti tai laajasti. SureWen kohdalla päädyttiin analysoimaan riskit suppeasti, koska toi-

minnan aloittamiseen liittyvät riskit ovat hyvin vähäiset. Näin ollen voidaan todeta, että laajalle määrittelylle ei ole tarvetta. (Suominen 2003, 35.)

4.8.1 Perustamisvaiheen uhkatekijät

SureWen aloitusvaiheen uhkia loiventavat yritystoiminnan sivutoimisuus eli pienuus ja Summer Up yhteistyö, josta SureWe saa arvokasta sparrausta ja mentorointia. Strang (2000, 30-33) toteaa, että perustamisvaiheessa tärkein päätös on määrittellä, mitkä ovat yrityksen tuotteet. Yrittäjä on ilmeisesti löytänyt markkinoilta raon, johon hänen suunnittelemansa tuotteet voisivat sopia. Koska yrityksellä ei ole historiaa, sillä ei ole myöskään muistutusta siitä, mitkä tuotteet toimivat milläkin markkinoilla. Liikeidea perustuu pelkästään yrittäjän luottamukseen ja uskoon siihen, että kyseisellä tuotteella on kysyntää. Jos hänen arvionsa asiakkaiden tarpeista on väärä, yritys ei tule menestymään. Onkin tärkeää, että yrityksen liikeidea on alusta lähtien realistinen. (Strang 2000, 30-33.)

Perustamisen yhteydessä yrittäjä on vahvasti sitoutunut liikeideaansa eikä anna periksi kohdattuaan ensimmäiset vastoinkäymiset. Siihen yrityksen onnistuminen perustuukin. Yrittäjällä on oltava niin vahva sitoutuminen yrityksen liikeideaan, että yrityksellä on aikaa juurtua markkinoille. Sen tuotteet on saatava tunnetuiksi asiakkaille. (Strang 2000, 30-33.)

Yrityksen alkuvaiheessa menestyminen on hyvin paljon riippuvainen yrittäjän motivaatiosta. hänen on jaksettava olla sitoutunut yritykseensä, kunnes yritys on saanut jalansijan markkinoilla. Jos yrittäjän into loppuu, loppuu myös yrityksen toiminta. Yrityksen alkuvaiheessa mitataankin, kuinka yrittäjä kykenee toteuttamaan suunnitelmansa. Menestyvältä yrittäjältä edellytetään sekä kykyä suunnitella että tahtoa ja osaamista toteuttaa suunnitelmansa vastoinkäymisistä huolimatta. (Strang 2000, 30-33.)

Koska yrityksen alkuvaiheessa historiaa ei ole, tehdään virheitä useammin kuin vaiheessa, jossa yritys on jo saavuttanut vakiintuneen aseman. Alkuvaiheessa uusia tuotteita ei ole vielä voitu kokeilla tai uusien asiakkaiden reaktioita ei tunneta. Virheiden tekoon liittyy yleensä kustannuksia ja paljon lisätöitä, jotka siirtävät välitavoitteiden saavuttamisen ajassa eteenpäin. Tavoitteiden siirtyminen voi merkitä, että yritys joutuu toteuttamaan toimenpiteitään hitaammin kuin alun perin oli suunniteltu. Tilanteesta voi selviytyä, jos jo yrityksen alkuvaiheessa on siirretty rahaa sivuun yllätyksien varalta. Ellei näin ole tehty, joutuu yrittäjä tekemään entistä enemmän töitä, jotta virheet voitaisiin paikata. Käytettävissä olevan rahan määrä ja yrittäjän käytössä olevat työtunnit määräävät pitkälle yrityksen kasvuvauhdin. (Strang 2000, 30-33.)

Perustamisvaiheessa tervettä yrityksen käynnistämistä kuvaa tasapainoinen kasvu ja riittävä rahoitus. Yrittäjä tuntee, että hän hallitsee liiketoimintansa ja ettei mikään vastoinkäyminen

ole kohtalokas. Yrityksen perustamisvaiheen uhat ovat liikkeiden heikkous ja yrittäjän sitoutumisen loppuminen. Yritykselle on myös kohtalokasta, jos yrityksen kassavirrat hupenevat kokonaan. (Strang 2000, 30-33.)

4.9 SWOT-analyysi

SureWen liiketoimintasuunnitelman SWOT-analyysissä vahvuudet ja mahdollisuudet korostuvat. Kunnia tästä kuuluu jälleen Summer Up läheisyydelle. Tulevina kasvun vuosina SWOT-analyysija on tehtävä sekä myös otettava huomioon Pitkämäen (2001, 79) näkemyksen mukaan hyvä SWOT-analyysi sisältää olennaiset toimialan menestymisen edellytykset, joita yritys vertaa omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. On mietittävä, mitkä ovat yrityksen mahdollisuudet käyttää ympäristön tarjoamat mahdollisuudet menestymiseen ja onko yrityksellä juuri niitä kykyjä, joita ympäristö odottaa. Yritys siis vertaa toimialan menestymisen edellytyksiä omaan osaamiseensa ja muuttaa edellytykset sisäisiksi vahvuuksiksi tai heikkouksiksi. Silloin yhtyvät yrityksen toimintaympäristön ulkoiset tekijät ja yrityksen sisäinen toiminta. (Pitkämäki 2001, 79.)

5 SureWen Liiketoimintasuunnitelma

Opinnäytetyöni toiminnallisena osuutena on liiketoimintasuunnitelman laatiminen asiakastytyväisyyskyselyjä tekeväälle yritykselle (liite 1). Tässä luvussa käyn lävitse liiketoimintasuunnitelman työstämistä vaiheita ja sitä, miten työtä kirjoittaessani etenin. Kerron myös, miksi valitsin kyseisen aiheen ja millaisen halusin työstä tulevan.

Opinnäytetyössäni olen huomionut myös mahdolliset rahoittajat. Alustavasti joitakin neuvotteluja on jo käyty. Niin kuin johdannossa mainitsin, niin Summer Up Oy:n kanssa tehty yhteistyö on herättänyt heidän kiinnostuksensa kyseistä yritystoimintaa kohtaan. Tämä on osaltaan toiminut motivaationa työn tekemiselle. Opinnäytetyötä työstettäessä ei vielä ollut tarkkoja tietoja mahdollisesta tulevasta yhteistyöstä, koska neuvottelut ovat parhaillaan käynnissä. Sen verran yhteistyökuvioista on kuitenkin selvillä, että Summer Up Oy olisi halukas auttamaan yritystä eteenpäin luomalla yrityksen verkkosivut sekä tarjoamalla tarpeen vaatiessa toimitiloja omalta konttoriltaan. Tämän lisäksi yhteistyöstä olisi todella suuri hyöty verkostoja ja kontakteja ajatellen. Summer Up Oy:llä on todella laajaa kontaktiverkosto SureWen pääkohderyhmään. Suomalaisessa festivaali- ja tapahtumakentässä piirit ovat suhteellisen pienet ja näin ollen kärjistetyksi voidaankin sanoa, että kaikki tuntevat kaikki. Tästä syystä mahdollinen yhteistyö olisi SureWen toiminnalle elintärkeää.

Liiketoimintasuunnitelman kirjoitusprosessi alkoi tutustumisella aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Teoriaosuuden tarkoituksena oli helpottaa itse liiketoimintasuunnitelman laatimista.

Jälkikäteen voidaan todeta, että toimintatapa oli onnistunut ja se myötäili työn kulkua alusta loppuun. Tarkoituksena oli tehdä liiketoimintasuunnitelmasta mahdollisimman selkeä, mutta kuitenkin tiedoiltaan kattava paketti. Sisällysluettelosta käy esille liiketoimintasuunnitelmalta vaadittavat osiot. Sekä teoriaosuudessa että itse liiketoimintasuunnitelmassa sisällysluettelo mukailee samaa rakennetta, joten myös se tekee työstä selkeästi hahmotettavan. Mikäli lukijalla ei ole aikaa tutustua liiketoimintasuunnitelmaan kokonaisuudessaan, suunnitelman alku-puolella olevassa tiivistelmässä on kerrottu oleelliset tiedot lyhyesti ja ytimekkäästi.

6 Yhteenveto

Asiantuntijat näkevät liiketoimintasuunnitelman tärkeäksi välineeksi yritystä perustettaessa. Liiketoimintasuunnitelmasta tulee saada selkeää ja tiivistä tietoa kaikista liiketoiminnan olennaisista puolista. Suunnitelman tulee välittää tietoa yrityksen perustamiseen, toimintaan ja johtamiseen liittyvistä käytännön seikoista sekä kustannusten, myynnin, kannattavuuden ja kasvunäkymien analysoinnin tuloksista. Liiketoimintasuunnitelma on se työkalu, jonka avulla liikeideaa voidaan järjestelmällisesti kehittää kohti varsinaista liiketoimintaa.

Liiketoimintasuunnitelma on yritykselle monipuolinen työväline. Sitä rakentaessaan yritys joutuu kartoittamaan oman ydinosaamisensa, menestymisen lähteensä, vahvuutensa ja heikkou- tensa. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen myös pakottaa yrityksen miettimään kaikkien osa-alueiden olemassaoloa ja tilaa. Siksi suunnitelmasta hyötyy eniten yritys itse. Hyvä liike- toimintasuunnitelma toimii päätösten perustana yrityksen miettiessä investointejaan, koulu- tustaan henkilöstöresurseja, rahoitusta, tuotannon järjestelyjä, markkinointia, mainontaa, alihankintaa tai muuta toimintansa kehittämiseen liittyviä kysymyksiä. Kirjallinen suunnitelma antaa myös sidosryhmille, etenkin rahoittajille, kuvan toiminnan luotettavuudesta paremmin kuin pelkkä innostuneen yrittäjän suullinen kertomus.

SureWen toiminta pohjaa asiakaslähtöisyyteen ja yhteistyöhön. Asiantuntijat summaavatkin, että toimivan asiakasyhteistyön luomiseksi on tärkeää liittää asiakas selkeämmin jo liiketoi- minnan suunnitteluun, jolloin asiakkaat tarpeineen muuttuvat osaksi yrityksen toimintaa jo sen suunnitteluvaiheessa. Perusajatus on, että asiakas ajatuksena ja näkökulmana liitetään liiketoiminnan suunnittelun alkuun ja viedään kaikkien toimintojen kautta loppuun saakka. Liiketoiminnan tavoitteena on luoda toimivia asiakassuhteita ja asiakkuuksia, jotka johtavat kehittyvään ja kannattavaan yritystoimintaan, jossa myös henkilöstön hyvinvointi on huomioi- tu.

Yhteenvetona voidaan todeta, että liiketoimintasuunnitelman perusrakenne on muotoutunut ajansaatossa lähteistä ja teoksista riippumatta hyvin samankaltaisiksi. Liiketoimintasuunni- telman laatimisesta SureWe:lle oli konkreettinen hyöty. Työn tuloksena ennakoajatukset

saivat positiivista vahvistusta sekä konkreettista katetta idean eteenpäin viemiseksi. Tämän työn valmistumisen jälkeen on huomattavasti helpompi tehdä päätös hankkeen jatkosta. Pää-
töstä yritystoiminnan aloittamisesta ei ole vielä tehty, mutta voidaan kuitenkin todeta, että
saadut tulokset vievät tätä tavoitetta huomattavasti lähemmäksi todellisuutta.

Lähteet

- Apunen, A & Parantainen, J. 2011. Tuotteistaminen - Tuotteistajan 10 psykologista vipua. Helsinki: Talentum.
- Edu 2014. Markkinointisuunnitelman laatiminen.
<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/toimintaymparisto.htm>
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas - Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Talentum: Helsinki.
- Isokangas, J. & Kinkki, S. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki: WSOY.
- Kallio, J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Karjalainen, L. 2013. Yrittäjän Talousopas. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0 Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa - Tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.
- Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Kortesoja, K. & Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus - Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Kuitunen, A & Wahlgren, A. 2012. Kohti laadukasta palveluliiketoimintaosaamista. Jyväskylä: Suomen yliopistopaino Oy.
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.
- McKinsey & Company. 1999. Ideasta kasvuyritykseksi. Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0 - Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistajan nimiopas. Helsinki: Talentum.
- Pitkämäki, A. 2001. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakaari OYJ.
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.
- Raatikainen, L. 2006. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita.
- Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Helsinki: Kauppakamari.
- Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta - Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2007. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.
- Strang, L. 2000. Yritystoiminnan uhkatekijät - tunnista, ennakoi, selviydy. Helsinki: Kauppakaari Oyj.
- Suominen, A. 2003. Riskien hallinta. Helsinki: WSOY.

Kuvat

Kuva 1. Liikeidean rakentaminen. (Pitkämäki 2001, 13.).....	11
Kuva 2. Asiakastyytyväisyyden mittaus. (Selin & Selin 2005, 31.)	12
Kuva 3. Asiakslähtöisyys. (Kallio, J. 2002. 154.).....	13
Kuva 4. Yritysmuotojen vertailua. (Karjalainen 2013, 94.)	15
Kuva 5. Liikeidean määrittely. (Isokangas & Kinkki 2003, 55.)	17
Kuva 6. Vision luominen. (Selin & Selin 2005, 59.)	19
Kuva 7. El-asiakkaiden kolme kerrosta. (Kim & Mauborgne 2007, 130.)	23
Kuva 8. Palvelun tuottamat lopputulokset ja palvelun laatu. (Ritva Kinnunen 2004, 16.) .	28
Kuva 9. Moritzin palvelumuotoiluprosessi. (Moritz 2005, 158.).....	29
Kuva 10. Riskien hallinnan kokonaisuus. (Isokangas & Kinkki 2003, 127.)	33
Kuva 11. SureWe.fi logo.	44
Kuva 12. SureWe.fi - SWOT-analyysi	50

Liitteet

Liite 1 SureWe.fi - Liiketoimintasuunnitelma	41
Liite 2 SureWe.fi - Talous	51

Liite 1 SureWe.fi - Liiketoimintasuunnitelma

SureWe.fi

Liiketoimintasuunnitelma

Sisällys

1 Tiivistelmä	43
2 Liiketoimintasuunnitelma yritystoiminnassa	44
2.1 Perustiedot yrityksestä	44
2.2 Liikeidea, asiakashyöty ja kilpailuetu	45
2.3 Imago	45
2.4 Missio, arvot ja visio	46
3 Markkinatilanne	46
3.1 Toimintaympäristö	46
3.2 Kilpailutilanne	46
3.3 Kohderyhmä	47
3.4 Ostokäyttäytyminen	47
4 Strategia	47
5 Markkinointisuunnitelma	47
6 Tuotteistus	48
7 Henkilöstösuunnitelma	48
8 Taloussuunnitelma	48
9 Kehittäminen	48
10 Riskienhallinta	49
11 SureWe SWOT-analyysi	50

1 Tiivistelmä

Yritystoiminnan lähtökohdat: Liikeidean takana on tradenomi Antti Mikkola, joka on suunnitellut perustavansa asiakastyytyväisyystutkimuksia tekevän yrityksen. Pohjana idealle on jo useampana vuonna toteutettu tutkimus Summer Up Oy:lle. Tämän yhteistyön tuloksena syntyi ajatus perustaa kyseinen yritys.

Kohderyhmä: Alkuvuosien kohdeasiakkaina ovat isot kotimaiset musiikkifestivaalien ja tapahtumien järjestäjät. Muutaman vuoden päästä, kun asema markkinoilla on vakiintunut ja toiminta on harjaantunut, on tarkoitus laajentaa toimintaa muihin isoihin yleisötapahtumiin.

Liikeidea: Liikeideana on tehdä isoille festivaaleille ja tapahtumille kävijäkyselytutkimuksia sekä analysoida niitä. Kysymysten laadinta ja tulosten analysointisuunnitelma tehdään läheisessä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tavoitteena monivuotiset asiakassuhteet sekä asiakas-kohtaiset monivuotiset suunnitelmallisesti etenevät tutkimukset. Panostamme myös siihen, että asiakasyritys kykenee omassa liiketoiminnassaan hyödyntämään tutkimuksella saatua arvokasta tietoa.

Strategia: Strategiana on lähteä pienellä panostuksella ja sivutoimisella toiminnalla alkuun. Kasvua haetaan vasta vakiintumisen ja harjaantumisen jälkeen. Asiakkuuksien osalta strategiana on panostaa isoihin musiikkifestivaaleihin ja toimia siellä joustavasti, asiakaslähtöisesti ja luotettavasti.

Markkinointisuunnitelma: Ylivertaisena markkinointivälineenä hyödynnetään sisäpiirikontakteja. Markkinoinnissa painostetaan joustavaan, asiakaslähtöiseen ja pitkäjänteiseen toimintatapaan. Tarkempi suunnitelma ja markkinointikanavien valinta tehdään vasta siinä yhteydessä, kun päätetään SureWen perustamisesta.

Henkilöstösuunnitelma: Alkuvuodet toimitaan sivutoimisesti kahdella vastuuhenkilöllä. Festivaaleilla tapahtuviin haastatteluihin ja vastausten keräämiseen käytetään vapaaehtoista työvoimaa. Vapaaehtoisen työvoiman tapahtumakohtaiseen perehdyttämiseen ja vastuuttamiseen panostetaan. Asiakasyhteydet, tutkimustulosten analysoinnin sekä raportoinnin hoitavat vastuuhenkilöt.

Taloussuunnitelma: Alkuvaiheessa SureWen toiminta ei tarvitse isoa pääomaa. Tietotaito, tilat, koneet sekä muut tarvittavat tarvikkeet löytyvät omasta takaa. Lähitulevaisuuden suurimpana kustannuksena voidaan nähdä tutkimusohjelmiston hankkiminen. Nämä kustannukset tulevat olemaan 600 - 1 500 € välillä, riippuen ohjelmistosta johon päädytään. Edellä mainituista seikoista johtuen tarkkoja rahoituslaskelmia ei tarvita, kun ei ole perustamiskustannuk-

sia katettavana, eikä kenenkään varsinainen toimeentulo ole riippuvainen yrityksen toiminnasta.

Kehittäminen: Kun kysymyksessä on uusi aloittava yritys, kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää siinä, että asema markkinoilta saavutetaan. Se on myös perusedellytys tulevien vuosien laajenemissuunnitelmien toteutumiselle.

2 Liiketoimintasuunnitelma yritystoiminnassa

2.1 Perustiedot yrityksestä

Toimeksiantaja: Toimin itse liiketoimintasuunnitelman toimeksiantajana. Koulutukseltani olen pian valmistuva tradenomi. Kokemusta tutkimuksista löytyy niin opiskeluvuosilta kuin kahtena vuotena Summer Up Oy:lle tehdystä kävijäkyselytutkimuksesta.

Yritysmuoto: Yritysmuodoksi valikoitui toiminimi, koska yrityksen toiminta alkuvuosina on varsin pienimuotoista ja yritys työllistää sivutoimisesti vain muutamia henkilöitä.

Motiivit: Yritys halutaan perustaa, koska toiminnalle on nähtävissä selkeä menestymisen mahdollisuus. Lisäksi motiivina on itsensä työllistäminen sekä mieluisan työn tekeminen. Intoa antaa kokemus ja saatu sisäpiiritieto siitä, että vastaavanlaisia tutkimuksia ei valitulle asiakasryhmälle tehdä eikä edes tarjota. Lisäksi on käynyt ilmi, että niitä ei osattaisi liiketoiminnassa hyödyntää tehokkaalla tavalla.

Nimi: Yrityksen nimeksi valikoitui SureWe.fi. Nimellä viitataan englannin kielen sanaan ”Survey” (suom. tutkimus) joka kuvaa ytimekkäästi yrityksen päätoimintaa. Nimi sisältää myös positiivisen aloituksen ”Tottakai me”.



Kuva 11. SureWe.fi logo.

Toiminta-ajatus: Toiminta-ajatuksena on tarjota musiikkifestivaaleja ja tapahtumia järjestäville yrityksille mahdollisuus päästä lähemmäksi omaa asiakastaan ja oppia paremmin tuntemaan kohdeyleisönsä. Tämän kautta yritys saa suoran hyödyn, jonka avulla he pystyvät kehittämään toimintaansa.

Toimitilat: Toiminta tapahtuu pääosin kotitoimistosta käsin. Suunnitelmissa on ollut myös mahdollisuus toimia Summer Up Oy:n toimistotiloissa. Tämä mahdollisuus käytetään tarpeen vaatiessa.

Laitteet: Tarvittavat laitteet löytyvät jo entuudestaan. Ainoastaan ohjelmiston hankkiminen on edessä lähitulevaisuudessa.

2.2 Liikeidea, asiakashyöty ja kilpailuetu

Liikeidea: Liikeideana on tehdä isoille festivaaleille ja tapahtumille kävijäkyselytutkimuksia sekä analysoida niitä. Kysymysten laadinta ja tulosten analysointisuunnitelma tehdään läheisessä yhteistyössä asiakkaan kanssa. Tavoitteena monivuotiset asiakassuhteet sekä asiakas-kohtaiset monivuotiset suunnitelmallisesti etenevät tutkimukset. Panostamme myös siihen, että asiakasyritys kykenee omassa liiketoiminnassaan hyödyntämään tutkimuksella saatua arvokasta tietoa.

Asiakashyöty ja kilpailuetu: Asiakashyötyä ja kilpailuetua saadaan aikaiseksi monivuotisella tutkimussuunnitelmalla, jota vuosittain tarkistetaan ja täsmennetään. Aktiivisuus tutkimustuloksen hyödyntämisessä koituu niin asiakkaan kuin SureWen oman toiminnan hyödyksi. Monivuotisuuden ja suunnitelmallisuuden takuuna on se, että sama henkilö vastaa asiakassuuntaan tutkimussuunnitelmista, tutkimuksen toteutuksesta ja analysoinnista sekä yhteydenpidosta asiakkaaseen, ja tämä tapahtuu vuodesta toiseen.

Monivuotisen tutkimussuunnitelman ideana on se, että yksittäisen tutkimuksen kysymysten määrä pidetään kohtuullisena, jotta niihin jaksetaan vastata keskittyneesti ja saadut tulokset ovat luotettavia. Suunnitelmallisuus ja oman kohdeyleisön tunteminen luo perustan festivaalien suunnitelmalliselle ja pitkäjänteiselle kehittämiselle. Tämä puolestaan on hyvä perusta sille, että tutkimuksilla saatua arvokasta tietoa myös hyödynnetään liiketoiminnassa.

Asiakashyötyä ja kilpailuetua synnytetään myös sillä, että SureWen taustavaikuttajissa on mukana valtakunnan festivaalien sisäpiiriläisiä eli Summer Up:n johtoa sekä heidän kontaktiverkostonsa.

Survoksen alkuvuosien kannattavuuden ja hintakilpailukyvyn merkittävin tekijä on tutkimustyöhön ja tulosten analysointiin käytettävä tilapäistyövoima. Palkkio suoritetaan ilmaisena sisäänpääsynä ja vip-palveluina (joka sisältää mm. ruoat festivaalin ajan).

2.3 Imago

SureWe tunnetaan reippaasta ja asiakaslähtöisestä toiminnasta. Tärkeimpiä tekijöitä ovat sujuva ja joustava yhteistyö asiakkaan kanssa. SureWe edustaa nuorekasta ja nykyaikaista tutkimusosaamista. Tavoitteena on suuri asiakashyöty sekä verkostojen luonti ja sitä kautta saada edellytykset monivuotisiin kumppanuuksiin.

2.4 Missio, arvot ja visio

Missio: SureWen missiona on kävijäkyselytutkimusten tuottaminen läheisessä suhteessa asiakkaan kanssa. Toiminnan tavoitteena on monivuotinen kumppanuus ja yhteistyö.

Arvot: Toimintaa kuvaa tinkimätön asiakaslähtöisyys ja pyrkimys monivuotiseen yhteistyöhön asiakkaan kanssa. SureWe takaa, että kysymykset laaditaan manipuloimattomiksi ja kyselytutkimuksien tulokset ovat vääristelemättömiä. Toiminta on luotettavaa ja asiakas tuntee, että hänen saama hyöty on etusijalla.

Visio: Kolmen ensimmäisen vuoden aikana tavoitteena on hankkia kokemusta ja jalansija markkinoilta. Tämän jälkeen on mahdollista kasvaa muihin kävijämäärältään suuriin kotimaisiin yleisötapahtumiin. Kasvun myötä toiminta muuttuu ainakin yhdelle henkilölle päätoimiseksi.

3 Markkinatilanne

Markkinatilannetta kartoitettaessa on käynyt ilmi, että tutkimusyrietykset eivät juurikaan panosta festivaalien tutkimiseen. Tätä vahvistaa myös Summer Up:n johdon kanssa käydyt keskustelut ja heidän omakohtaiset kokemukset. Esimerkiksi heitä ei ole lähestytty tässä mielessä minkään tutkimusyhtiön taholta. Potentiaalia kuitenkin selvästi olisi, koska pelkästään Summer Up vetää yli 30 000 kävijää vuosittain. Summer Up:lla on myönteiset omakohtaiset kokemukset edellisinä vuosina toteutetuista asiakastytyväisyyskyselyistä. Tästä voidaan päätellä, että markkinarakoa ja kysyntää on olemassa. Saatujen kokemusten perusteella SureWe tarjoaa aitoa asiakashyötyä.

3.1 Toimintaympäristö

Koska markkina-alueena on Suomi, poliittiset, taloudelliset ja kulttuuriset olosuhteet ovat vakaat ja vakiintuneet, yritystoiminnan aloittaminen on siltä osin helppoa ja ennustettavaa. Suomen laki ei erityisesti ohjaile asiakastytyväisyyskyselyjä suorittavaa liiketoimintaa. Tilapäisen työvoiman käytössä ja korvauksen maksussa noudatetaan kuhunkin tilanteeseen laadittuja sopimuksia ja määräyksiä.

3.2 Kilpailutilanne

Isojen festivaalien kohdalla on markkinarakoa, kun isot asiakaskyselytutkimusta tekevät yritykset eivät toimi aktiivisesti tällä markkina-alueella. Alueellisina yksittäisinä kilpailijoina nähdään oppilaitokset, lähinnä ammattikorkeakoulut. Sisäpiirin kautta saadun tiedon perusteella tiedetään, että festivaalibisneksen kehittämispotentiaalia asiakaskyselymittauksin saatavan tiedon avulla on paljon.

3.3 Kohderyhmä

Alkuvuosien kohdeasiakkaana ovat isot kotimaiset musiikkifestivaalien ja tapahtumien järjestäjät. Muutaman vuoden päästä, kun asema markkinoilla on vakiintunut ja toiminta on harjaantunut, on tarkoitus laajentaa toimintaa muihin isoihin yleisötapahtumiin.

3.4 Ostokäyttäytyminen

Kotimaiset festivaali- ja tapahtumajärjestäjät eivät juuri ole toteuttaneet asiakastyytyväisyyskyselyitä, eikä niitä myöskään heille aktiivisesti tarjota.

SureWenn potentiaaliset asiakkaat eivät siten täysin tiedosta tutkimuksen tiedon avulla saatavaa kehityspotentiaalia. Kehittämisen suunnittelu on pitkälti tehty tuntemusten perusteella, kuin asiakasnäkökulmasta tutkittuun tietoon perustuen.

4 Strategia

SureWe yrityksen strategiana on lähteä pienellä panostuksella ja sivutoimisella toiminnalla alkuun. Kasvua haetaan vasta vakiintumisen ja harjaantumisen jälkeen. Asiakkuuksien osalta strategiana on panostaa isoihin musiikkifestivaaleihin ja toimia siellä joustavasti, asiakaslähteisesti ja luotettavasti. Strategiseksi eduksi ja mahdollisuudeksi voidaan katsoa, että festivaalijärjestäjien vahvin osa-alue on ”rakkaus musiikkiin” sekä tapahtumien suunnitteluun ja järjestämiseen. SureWe tarjoaa rinnalle liiketoimintalähtöistä tapahtuman kehittämisenvälinettä, asiakastyytyväisyysmittausta.

5 Markkinointisuunnitelma

Ylivertaisena välineenä hyödynnetään sisäpiiritietoa ja suhteita. Markkinoinnissa painotetaan joustavaan, asiakaslähtöiseen ja pitkäjänteiseen toimintatapaan. Tarkempi suunnitelma ja markkinointikanavien valinta tehdään vasta siinä yhteydessä, kun päätetään SureWen perustamisesta. Tunnettuutta sekä näkyvyyttä tuodaan esille selkeillä nettisivuilla: surewe.fi sekä hyödyntämällä erilaisia sosiaalisen median tarjoamia palveluita. Tärkeätä näissä on ajankoh-taisuus ja palveluiden päivittäminen sekä pitäminen ajan tasalla. Näkyvyyteen satsataan myös itse tapahtumissa, joissa hyödynnetään esimerkiksi näyttävää ja selkeästi erottautuvaa vaate-tusta.

6 Tuotteistaminen

Tuotteesta (asiakastyytyväisyysmittaus) rakennetaan selkeitä valmiita tuotepaketteja. Paketit muodostuvat perusrungosta ja hinta määräytyy tutkimuksen laajuuden ja käytettävien menetelmien mukaan. Paketeista tehdään joustavia ja ne ovat vaivattomasti räätälöitävissä asiakkaan tarpeen mukaan. Selkeillä paketeilla on tarkoitus tehdä toiminnasta asiakkaan suuntaan selkeää ja tätä kautta myös helpottaa myymistä ja ostamista. Ydinajatuksena on solmia monivuotisia tutkimussopimuksia.

7 Henkilöstösuunnitelma

Alkuvuodet toimitaan sivutoimisesti kahdella vastuuhenkilöllä. SureWen taustavaikuttajiin kuuluu Summer Up:n johtoa. Heidän osaamista hyödynnetään erityisesti suhdetoiminnassa, markkinoinnissa ja kehittämisessä. Festivaaleilla tapahtuviin haastatteluihin sekä vastausten keräämiseen käytetään vapaaehtoista työvoimaa. Vapaaehtoisen työvoiman tapahtumakohtaiseen perehdyttämiseen ja vastuuttamiseen panostetaan. Asiakasyhteydet, kysymysten suunnittelun, tutkimustulosten analysoinnin sekä raportoinnin hoitavat vastuuhenkilöt.

8 Taloussuunnitelma

Alkuvaiheessa SureWen toiminta ei tarvitse isoa pääomaa. Tietotaito, tilat, koneet sekä muut tarvittavat tarvikkeet löytyvät omasta takaa. Lähitulevaisuuden suurimpana kustannuksena voidaan nähdä tutkimusohjelmiston hankkimisen. Kustannukset tulevat olemaan 600 - 1500 € välillä, riippuen ohjelmistosta johon päädytään. Edellä mainituista seikoista johtuen tarkkoja rahoituslaskelmia ei tarvita, kun ei ole perustamiskustannuksiaakaan katettavana, eikä kenenkään varsinainen toimeentulo ole riippuvainen yrityksen toiminnasta. Tutkimuksista aiheutuvat kulut katetaan ennakkomaksulla. Asiakkaan kanssa tehdään sopimus, jossa tietty prosentimäärä lopullisesta palkkiosta maksetaan etukäteen. Osuus tulee olemaan pieni, koska tutkimuksen valmistelu ei aiheuta merkittäviä kustannuksia.

9 Kehittäminen

Kun kysymyksessä on uusi aloittava yritys, kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää siinä, että asema markkinoilta saavutetaan. Se on myös perusedellytys tulevien vuosien laajenemissuunnitelmien toteutumiseksi.

Osaamisen puolella parannetaan tutkimusosaamista, asiakkaiden liiketoiminnan ymmärtämistä sekä oman yrityksen liiketoimintaosaamista.

Tutkimustuotteita kehitetään jatkuvasti saadun kokemuksen ja palautteen avulla. Kehittämisvälineinä ovat muun muassa asiakashaastattelut ja oma määrätietoinen ideointi. Alkuvaihees-

sa kehittämisen painopiste on haastattelukysymysten, raportoinnin ja asiakaslähtöisyyden kehittämisessä. Kehittämistoimia kohdistetaan myös tilapäisen työvoiman, työmenetelmien, laadun ja tehokkuuden kehittämiseen.

10 Riskienhallinta

Taloudellinen riski on vähäinen, kun liiketoiminnalla ei tarvitse kattaa merkittäviä yrityksen perustamiskustannuksia. Toimeksiantokohtainen rahantarve on myös vähäinen. Taloudelliset riskit on todettu niin vähäisiksi, että erityisiä varautumistoimenpiteitä ei tarvita.

Uudelle yritykselle taloudelliseksi riskiksi voidaan katsoa markkinoille pääsyn riski. SureWen vähäisten perustamis- ja hallintokustannusten vuoksi taloudellinen riski on vähäinen. Markkinoille pääsyyn ja siellä aseman vakiinnuttamiseen panostetaan yrityksen perustamisvaiheessa tehtävillä perusteellisilla ja huolellisilla suunnitelmissa ja valmisteluilla.

Merkittävä riski kohdistuu haastatteluja tekevän tilapäistyövoiman laatuun ja luotettavuuteen. Ennalta ehkäisyä tehdään sillä, että rekrytointivaiheessa kiinnitetään näihin asioihin erityistä huomiota. Työvoiman laatu ja luotettavuus varmistetaan tapahtuma- ja tehtäväkohtaisella koulutuksella ja vastuuttamisella.

Kun on kysymys uudesta vielä harkintavaiheessa olevasta yrityksestä, esille on otettava myös yrittäjien motivaatoriski. Riski tulee merkittäväksi vasta siinä vaiheessa, kun yritys päätetään perustaa ja tilauksia eli toimeksiantoja otetaan sisälle. SureWen tapauksessa riskiä pienentää se, että yrittäjät ovat tehneet kolmena vuotena kävijäkyselytutkimuksen ja tietävät mistä siinä on kysymys.

Osa taloudellisten ja motivaatoriskien hallintaa on ollut suunnitelma, että SureWe käynnistetään sivutyöluonteisesti ja tiukasti rajattuun asiakasryhmään keskittyen. Riskiä pienentää myös Summer Up yhteistyö.

11 SureWe Swot-analyysi

SureWe.fi - SWOT	
<p><u>Vahvuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Summer Up kumppanuus • Festareiden sisäpiiriläisyys • Edullinen kulurakenne, hintakilpailukyky • Kevyt sivutoiminen aloitus • 3 tehtyä festivaalitutkimusta • Innostuneisuus 	<p><u>Heikkoudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Uusi aloittava yritys • Rajoittunut kyselytutkimuskokemus
<p><u>Uhat</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ison kilpailijan tulo festarimarkkinoille • Tilapäistyövoiman huono laatu • Yrittäjien huono motivaatio 	<p><u>Mahdollisuudet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailukykyisellä kulurakenteella hyvä tuotto • Isojen festivaalien ”hovitoimittajaksi” • Laajentuminen muihin

Kuva 12. SureWe.fi - SWOT-analyysi

Liite 2

SureWe.fi

Talous

Tässä yhteydessä taloutta suunnitellaan vain aloitusvuoden osalta.

Tulot

Yrityksen käynnistämistä helpottaa se, että toiminnan alkuvaiheessa säännöllistä tulovirtaa ei tarvita, kun omistajat ovat päivittäisessä ansiotyössä ja toiminta on projektikohtaista.

Menot

Rahoituksen kannalta merkittävät menot syntyvät tutkimusprojekteista. Toiminnan alkuvaiheessa tutkimusprojektin toteutusvaiheen kulut pyritään kattamaan sillä, että projektin kauppasopimukseen neuvotellaan ennakkomaksu.

Yrityksen perustamiskustannukset ja tutkimustyöhön tarvittavan ohjelman investointi tehdään yrittäjien rahoituksella.

Toiminnan alkuvaiheessa mainonta ja markkinointi hoidetaan niin, että siitä ei synny kuluja.

Tutkimusprojektin hinnoittelulomake

Kuluerä	Määrä	a'-hinta	Yhteensä
Yrittäjien työtunnit	?	? €	? €
Avustajien työtunnit	?	? €	? €
Toimistokuluja	?	? €	? €
		Yhteensä	? €
	Minimikate	? %	? €
	Tavoitekate	? %	? €
Lisäkulut ilman katetta:			
Päivärahat	?	? €	? €
Matkustuskulut	?	? €	? €
Majoituskulut	?	? €	? €
Suhdetoimintakulut	?	? €	? €
Muut kulut	?	? €	? €
	Kaikki yhteensä minimikatteella		? €
	Kaikki yhteensä tavoitekatteella		? €