



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jukka Hintikka

Leipomon liiketoimintasuunnitelman päivittäminen

Case: Jyväs Pakari Oy

Opinnäytetyö

Kevät 2023

Insinööri (AMK), Bio- ja elintarviketekniikka



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Insinööri (AMK), Bio- ja elintarviketekniikka

Suuntautumisvaihtoehto: Elintarviketeknologia

Tekijä: Jukka Hintikka

Työn nimi alaotsikoineen: Leipomon liiketoimintasuunnitelman päivittäminen, case: Jyvä Pakari Oy

Ohjaaja: Merja Kyntäjä & Nina Sillvan

Vuosi: 2023

Sivumäärä: 33

Liitteiden lukumäärä:

Leipomoiden toiminta on sekä nykyisessä inflaatiotilanteessa että voimakkaassa kilpailutilanteessa haastavaa. Kuluttajien suosiosta kilpaillaan entistä kovemmin uusilla myymäläleipomoilla sekä herkullisilla tuotteilla. Kilpailuetujen löytäminen on tärkeää.

Toimeksiantajana toimiva Jyvä Pakari Oy on pieni Jyväskylässä sijaitseva leipomo. Leipomolla on noin kymmenen työntekijää. Opinnäytetyön kirjoittaja työskentelee yrityksen palveluksessa.

Opinnäytetyössä tehtiin toimeksiantajalle päivitetty liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyössä selvitettiin hyvän liiketoimintasuunnitelman rakennetta, taustatietoja sekä analyysimenetelmiä. Yrityksen liiketoimintasuunnitelmaa on päivitettävä ajoittain vastaamaan tämänhetkistä liiketoimintaympäristöä. Ilman riittäviä taustatietoja liiketoimintasuunnitelman tekeminen on erittäin vaikeaa. Opinnäytetyössä käytetyt analyysimenetelmät ovat helppoja käyttää, joiden avulla saa selkeän yleiskuvan yrityksen toimivuudesta.

Liiketoimintasuunnitelmaa tehtiin tiiviissä yhteistyössä yrittäjän kanssa. Apuna taustatietojen selvittämisessä käytettiin SWOT- ja ABC-analyysia. Suunnitelmassa keskityttiin leipomon tärkeimpiin kipukohtiin, suunnitelmallisuutta sekä toiminnan vahvuuksia etsien.

Opinnäytetyön tavoitteisiin päästiin, sillä toimeksiantajalle syntyi selkeä ja tulevaisuuteen tähtäävä päivitetty liiketoimintasuunnitelma. Suunnitelma sekä analyysien tulokset jäivät salaisiksi liikesalaisuuksien vuoksi.

¹ Asiasanat: leipomo, paikallisuus, liiketoimintasuunnitelma

Thesis abstract

Degree programme: Bachelor of Engineering, Food Processing and Biotechnology

Specialisation: Food technology

Author/s: Jukka Hintikka

Title of thesis: Updating the business plan of a bakery, case: Jyväs Pakari

Supervisor(s): Merja Kyntäjä & Nina Sillvan

Year: 2023

Number of pages: 33

Number of appendices:

The operation of bakeries is challenging in the current inflationary situation and strong competition. New in-store bakeries and delicious products are increasingly competing for consumer interest. Finding competitive advantages is important.

The client of the thesis study, Jyväs Pakari Oy, is a small bakery located in Jyväskylä. The bakery has about ten employees. The author of this thesis works for the company.

In this thesis, an update of the business plan was created for the client. The structure, the background information and analysis methods of a good business plan are introduced in the thesis. The business plan of a company must be updated from time to time, to reflect the current business environment. Without sufficient background information, it is very difficult to make a business plan. The analysis methods used in the thesis are easy to use and they provide a clear overview of the functionality of the company.

The business plan was created in close cooperation with the entrepreneur. SWOT analysis and ABC analysis were used to help to clarify the background information. The plan focused on the most important pain points of the bakery, searching for systematic planning and operational strengths.

The objectives of the thesis were reached, as the client got a clear and forward-looking updated business plan. The plan and the results of the analyses remained confidential due to trade secrets.

¹ Keywords: bakery, locality, business plan

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO	8
2 LEIPOMOALAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ	10
2.1 Leipomoala Suomessa	10
2.2 Keski-Suomi leipomoiden toimintaympäristönä	12
3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	13
3.1 Liiketoimintasuunnitelma tiivistettynä	13
3.2 Liiketoimintasuunnitelman rakenne	14
3.2.1 Liikeidea, visio ja arvot	14
3.2.2 Liiketoimintaympäristö	14
3.2.3 Strategia.....	15
3.2.4 Kohderyhmä, segmentointi ja asiakkaan käyttäytyminen.....	17
3.2.5 Markkinointi.....	18
3.2.6 Tuotanto ja henkilöstösuunnittelu.....	18
3.2.7 Kannattavuus ja laskelmat	19
3.2.8 Riskeihin varautuminen.....	20
4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT	22
4.1 Opinnäytetyön aineisto	22
4.2 Liiketoimintasuunnitelman suunnittelussa käytettävät menetelmät	22
4.2.1 Teemahaastattelu	23
4.2.2 SWOT-analyysi	23
4.2.3 ABC-analyysi	24
4.2.4 Liiketoimintasuunnitelman mallipohja.....	25
5 TOIMEKSIANTAJAN LÄHTÖTILANNE	26

5.1	Jyväs Pakari Oy:n nykyinen toimintasuunnitelma.....	26
5.2	Lähtötilanteen arviointi ja kehittämistarve.....	27
6	TULOKSET	28
7	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	30
	LÄHTEET	31

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1 Kriittinen piste (Hesso, 2015, s. 168).....20

Taulukko 1 Jyväs Pakari Oy:n liikevaihdon ja työntekijämäärän kehitys**Virhe.**
Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

Käytetyt termit ja lyhenteet

ABC-analyysi	Analyysissa varastoitavat tuotteet luokitellaan myynnin määrän, menekin, katteen tai asiakkaiden määrän perusteella. Menetelmän avulla varastoon sitoutunutta pääomaa voidaan alentaa sekä parantaa tuotteiden saatavuutta.
Laadullinen tutkimus	Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään kohteen ominaisuuksia, laatua ja merkitystä kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää erikseen tai yhdessä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen kanssa.
Myymäläleipomo	Myymäläleipomo toimii kaupassa leipäosaston yhteydessä. Leipomo valmistaa tuotteita pitkin päivää, tuotevalikoima keskittyy useasti vaaleisiin ruokaleipiin sekä kahvileipiin.
SWOT-analyysi	Nelikenttämenetelmä (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) on yksinkertainen yleisesti käytetty yritystoiminnan analyysimenetelmä, jota käytetään apuna liikeidean, strategian tai tilanteen yleiskuvan hahmottamiseen.

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee liiketoimintasuunnitelman päivitstyötä pienelle keskisuomalaiselle leipomolle. Opinnäytetyön tekijä työskentelee myös yrityksen palveluksessa. Ajatus liiketoimintasuunnitelman päivitstyöhön tuli nykyistä liiketoiminnan kehitystä seuraamalla. Markkinaympäristön muutos ja voimakkaan inflaation vuoksi rajusti nousseet raaka-aineiden hinnat pakottavat yrityksen kehittämään ja uudistamaan toimintaansa. Liiketoimintasuunnitelman päivitys, ja siihen liittyvä taustaselvitystyö, auttavat leipomoa vastaamaan paremmin tulevaisuuden haasteisiin. Leipomolla on olemassa hyvin väljästi tehty toimintasuunnitelma, joka vaatii päivityksen nykyiseen kilpailutilanteeseen. Aihe on erittäin ajankohtainen toimeksiantajalle.

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa toimeksiantajalle uuteen markkinaympäristön sopiva päivitys liiketoimintasuunnitelmaan. Toimeksiantaja saa käyttöönsä dokumentin, jolla se voi parantaa ja vahvistaa toimintaansa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää leipomoyrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet sekä uhat, jotta toimeksiantajalla on selkeä yleiskuva yrityksen toimintaan vaikuttavista seikoista. Tavoitteena on luoda suunnitelma, joka antaa selkeitä askelmerkkejä neljän-viiden vuoden ajalle tulevaisuuteen.

Toimeksiantajayritys Jyväs Pakari Oy on Tiitisen (A. Tiitinen, henkilökohtainen tiedonanto, 31.1.2023) mukaan keskisuomalainen pienehkö, yhteensä kymmenen henkilöä työllistävä leipomo. Pääleipomossa, joka sijaitsee Jyväskylässä Seppälänkankaan teollisuusalueella, työskentelee neljä leipuria ja kaksi kahvilatyöntekijää. Leipomo valmistaa ruokaleipiä, kuten ruislimppuja, vaaleita sekaleipiä, sämpylöitä ja erilaisia patonkeja. Leipien lisäksi yritys leipoo viinereitä, pullia, pasteijoita, pitsaa, piirakoita sekä muita kahvileipätuotteita. Myös kakkuja tehdään tilauksesta, mutta ne eivät ole merkittävä liikevaihdon lähde.

Jyväs Pakari Oy perustettiin Tiitisen mukaan (A. Tiitinen, henkilökohtainen tiedonanto, 31.1.2023) kahden Vaasan Oy:n entisen leipurin toimesta vuonna 2012. Leipomo sijaitsee edelleen samassa kiinteistössä. Nykyinen yrittäjä ja toimitusjohtaja Arsi Tiitinen osti leipomon sen alkuperäisiltä omistajilta vuosina 2016 ja 2021. Leipomo toimittaa tuotteitaan Jyväskylän suurimpiin kauppoihin, ravintoloihin, sairaalan ja koulujen keittiöihin sekä muille lähialueen majoitus- ja ravitsemisyhtiöihin. Kauppoihin toimitetaan ruokaleipiä, joiden

valikoima muuttuu aika ajoin. Sairaalan ja koulun keittiöille menevät tuotteet ovat pääosin vähäsuolaisia ruokaleipiä. Ravintoloihin leipomosta toimitetaan runsaasti erilaisia hampurilaissämpylöitä. Leipomon yhteydessä toimiva leipomomyymälä on merkittävä markkinointi- ja myyntipaikka. Sieltä voi ostaa kaikkia leipomon tuotteita. Myymälän yhteydessä on myös pieni kahvila. Myymälä on avoinna maanantaista lauantaihin.

Pääleipomon lisäksi Tiitinen (A. Tiitinen, henkilökohtainen tiedonanto, 31.1.2023) kertoo Jyvä Pakari Oy:llä olevan Lievestuoreella leipomomyymälä, jossa työskentelee 2–3 työntekijää. Lievestuoreen toimipiste perustettiin vuonna 2017. Lievestuoreen myymälässä myydään leipomolta tulleita tuotteita, leivotaan pienimuotoisesti ja tarjolla on myös kahvilan lisäksi päivittäinen lounas. Kahvila on avoinna maanantaista lauantaihin.

Toiminnallinen opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta ja tutkimusosuudesta. Toisessa luvussa tutustutaan leipomoalan toimintaympäristöön Suomessa sekä Keski-Suomessa. Kolmannessa luvussa käydään läpi liiketoimintasuunnitelman rakennetta. Työhön käytettävät tutkimusaineistot ja -menetelmät ovat neljännessä luvussa. Viidennessä luvussa käsitellään toimeksiantajan lähtötilannetta ennen päivitysprosessia. Toiminnallisessa osuudessa tehtiin toimeksiantajalle liiketoimintasuunnitelman päivitys. Kuudes luku ei ole julkinen, liiketoimintasuunnitelma kuuluu yrityssalaisuuden piiriin. Opinnäytetyn lopusta löytyvät vielä pohdinta ja johtopäätökset sekä lähteet.

2 LEIPOMOALAN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Leipomoala Suomessa

Suomen leipomoala on moninainen ja hyvin perheyrittäjävaltainen. Leipomoala työllistää koko-aikaisesti noin 7000 henkilöä (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021, s. 13). Elintarviketeollisuudessa ala on suurin alatoimiala, kun vertailuna käytetään yritysten ja toimipaikkojen määrää. Suomessa oli 620 leipomoalan yritystä vuonna 2020. Vuonna 2017 yrityksiä oli alalla 668 kappaletta, laskua tapahtuu muutama prosentti vuodessa. Myymäläleipomoiden määrä kuitenkin on kasvanut viime aikoina. Liikevaihtoa leipomoala teki vuonna 2020 noin 1,1 miljardia euroa, liikevaihdon määrä on noin 10 prosenttia koko elintarviketeollisuuden liikevaihdosta.

Leipomoiden kannattavuus on ollut tyydyttävää viime vuodet (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021, s. 63). Elintarvikealaan kohdistuu kauppajen sekä kuluttajien toimesta voimakasta hintapainetta. Leipomoiden kannattavuudessa on suuria yrityskohtaisia eroja. Osa on hyvin kannattavia mutta joukossa on kannattamattomiakin yrityksiä, joiden toiminta saattaa loppua.

Leipomo- ja konditoria-ala on tyypiltään mikroyrittäjävaltainen (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021, s. 23). Mikroyrityksessä työskentelee vähemmän kuin kymmenen työntekijää (Tilastokeskus, i.a.). Mikroyritykseksi voidaan luokitella myös liikevaihdoltaan tai taseeltaan alle 2 miljoonan yritykset. Muutaman ison yrityksen keskeinen rooli on leipomoalan rakenteelle myös ominaista (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021, s. 82). Suurimmat toimijat Suomessa ovat Fazer leipomot ja Lantmännen Unibake -konsernin Vaasan Oy, Lantmännen Cerealia Oy ja Lantmännen Unibake Ab Finland.

Suomalaiset kuluttivat vuonna 2020 ruokaleipää noin 41 kiloa henkilöä kohden (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021, s. 41). Erilaisia pikkupitsoja, lihapiirakoita ja muita ruokaisia tuotteita syötiin noin 10 kiloa ja kahvileipää noin 7,4 kiloa asukasta kohden. Näissä luvuissa on mukana sekä kotimaassa valmistetut että ulkomailta tuodut tuotteet. Ruokaleivän kulutustrendi on ollut tasainen. Kauraleipien suosio on lisääntynyt, koska kuluttajat kokevat kauran terveelliseksi ja vatsaystävällisemmäksi viljäksi. Kauraleivät ovat vieneet

markkinaosuutta tummilta ruokaleiviltä. Viime aikojen leipätrendejä ovat olleet kotimaisuus, vastuullisuus ja ilmastoystävällisyys, terveellisyys ja vatsaystävällisyys, paistopistetuotteet sekä herkkuleivät.

Leipomoiden markkinaympäristö on muuttunut. Vakaasti kehittyvistä markkinoista, yritysten kasvuhaluista, ylikapasiteetista, ulkoa tuonnista sekä paistopiste- ja myymäläleivonnän kehittämistä johtuva kilpailun kiristyminen luo haasteita yrityksille (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021, s. 37–38). Myös kulutustottumukset ovat aiheuttaneet muutosta. Muuttunut toimintaympäristö vaatii leipomoyrityksiltä toiminnan uudistamista ja kehittämistä. Erottautuminen runsaasta valikoimatarjonnasta korostuu leipomoalalla, kuluttajaa pitää pystyä ymmärtämään paremmin.

Muuttuvassa liiketoimintaympäristössä ammattitaitoinen ja osaava henkilöstö on tärkeässä roolissa. Kuluttajien tarpeisiin on pystyttävä vastaamaan ennakoiden uusilla tuotteilla ja tuoteparannuksilla (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021, s. 83). Varsinkin pienempien leipomoyritysten asiakaskunnan tuntemus, paikallisuus sekä erikoistuotteet ovat menestyksen lähteitä.

Tulevaisuudessa gluteenittomien leivonnaisten myyntiin arvioidaan kasvavan (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021, s. 83–84). Ravitsemuksellisten herkuttelutuotteiden ja leipomoeinesten myynnin odotetaan lisääntyvän, samoin kuin artesaanituotteiden. Artesaanituotteet ovat pehmeästä taikinasta, käsin leivottuja sekä vähän lisäaineita sisältäviä leivonnaisia (Livonsaaren leipomo, 2018). Artesaanituotteiden leivonnassa ei voida käyttää samanlaista konekantaa kuin tavanomaisten tuotteiden leivonnassa, vaan ne leivotaan käsityönä, mikä lisää kustannuksia.

Kuluttajatuntemus näyttäisi korostuvan toimintaympäristön muuttuessa (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021, s. 84). Vastuullinen toiminta, keskittyminen ydinosamiseen, erikoistuminen, teknologioiden hyödyntäminen ja kotimaisuus ovat kaikki tulevaisuuden menestyskijöitä leipomoalla.

2.2 Keski-Suomi leipomoiden toimintaympäristönä

Keski-Suomessa oli 272 683 asukasta vuonna 2021 (Tilastokeskus, 2022). Leipomoalan toimipaikkoja vuonna 2019 maakunnassa oli 42 kappaletta. Liikevaihtoa ala teki alueella noin 27,4 miljoonaa euroa vuonna 2019 (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021). Suurin paikallinen leipomo Keski-Suomessa on Elonen Oy Leipomo, jonka liikevaihto vuonna 2021 oli hieman alle 22 miljoonaa euroa (Kauppalehti, 2023). Yrityksen pääleipomo sijaitsee Jämsässä. Valtakunnallisten toimijoiden lisäksi maakunnasta löytyvät esimerkiksi Restella Oy, Jyväspakari Oy, Ruthin leipomo Oy, Wilhelmiinan konditoria Oy, Palokan Perinneleipurit Oy sekä Hox Bakery Oy (Fonecta, i. a.). Maakunnasta löytyy myös pieniä kotileipomoita.

Jyväskylän kaikissa suurissa marketeissa toimii nykyisin myymäläleipomot. Citymarketeissa toimivat Elosen leipomot, yhteensä kolme kappaletta (Elonen, 2021). Kolmessa Jyväskylän Prismassa on Fazerin myymäläleipomot (Fazer, i. a.). Jyväskylän alueella näkyy vahvasti myymäläleipomoiden lisääntyminen ja kuluttajien halu saada tuoreita, käsin leivottuja tuotteita.

3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

3.1 Liiketoimintasuunnitelma tiivistettynä

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen yrityksen liikeideaa koskeva suunnitelma. Suunnitelman laajuus ja sisältö on määriteltävissä tarpeen mukaan ja siitä selviää, miten idea toteutetaan käytännön tasolla (Suomi.fi, 2019). Suunnitelma kuvaa yrityksen osaamisen, asiakaskunnan, kilpailutilanteen ja yritystoimintaan liittyviä riskejä. Myös laskelmat rahoituksesta ja kannattavuudesta sisältyvät liiketoimintasuunnitelmaan.

Liiketoimintasuunnitelma on välttämätön yrityksen hakiessa rahoitusta tai starttirahaa yrityksen perustamisvaiheessa. Suunnitelman pohjalta yrityksen sidosryhmät, rahoittajat sekä liikeyhteistyökumppanit pystyvät arvioimaan yrityksen toimintaedellytyksiä ja kokonaiskuvaa (Suomi.fi, 2019). Liiketoimintasuunnitelma auttaa yritystä perustamisvaiheen lisäksi tulevaisuuden kehitysvaiheissa.

Kirjallisessa osuudessa tarkastelun kohteena on Hesson liiketoimintasuunnitelman malli. Näkökulma sopii hyvin toimintaa kasvattavan yrityksen suunnitelman laadintaa. Se ottaa hyvin huomioon liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset. Strategian laadinta on myös osa liiketoimintasuunnitelman tekemistä, se on pitkän aikavälin suunnitelma vision saavuttamiseksi (Hesso, 2015, s. 14). Liiketoimintasuunnitelman laatijan on sisäistettävä tämä strategia ennen suunnittelun aloittamista.

Pienyrittäjä voi tehdä liiketoimintasuunnitelmasta yksinkertaisen version. Tärkeintä on selvittää, onko liikeidealle tarpeeksi asiakkaita eli kysyntää. Pieni aloitteleva yrittäjä voi yhdistää liiketoimintasuunnitelman tekemisen ennakkomarkkinointiin (Yrittäjät, i. a.). Oma liikeideaa voi testata kuvaamalla ja kertomalla potentiaalisille asiakkaille palvelusta tai tuotteesta. Erikoistuneempaa ja suurempaa liiketoimintaa varten kannattaa tehdä tarkempi liiketoimintasuunnitelma. Apuna suunnitelman laadinnassa yrittäjä voi käyttää esimerkiksi uusyrityskeskuksista saatavaa maksutonta neuvontaa. Uusyrityskeskuksen palvelusta löytyy LTS-työkalu (Uusyrityskeskus, i. a.). Se sisältää kyselymuotoisen liiketoimintasuunnitelman, muistilistan aloittavalle yrittäjälle sekä linkit kannattavuuslaskelmiin.

3.2 Liiketoimintasuunnitelman rakenne

3.2.1 Liikeidea, visio ja arvot

Liikeidea kiteytyy Hesson (2015, s. 24) mukaan kolmeen seikkaan: mitä tuotteita tai palveluita yritys tuottaa, miten tuotteet tai palvelut tuotetaan ja kenelle tuotteita tai palveluita valmistetaan? Liikeidea kertoo heti alkuvaiheessa, mitä liiketoimintasuunnitelma käsittelee.

Visio on yrityksen näkemys tavoitetilasta, missä halutaan olla jossain vaiheessa tulevaisuudessa. Vision tulisi olla innostava ja vahvaa sitoutumista aiheuttava tarina tai slogan (Yrityksen perustaminen.net, i. a.). Vision selvittyä on yrityksen luotava strategia, jolla visio voidaan saavuttaa. Yrityksen periaatteet ja ohjenuorat näkyvät yrityksessä arvoina päivittäisessä toiminnassa. Nämä arvot näkyvät ulospäin yrityksen toiminnassa, ne heijastelevat henkilökunnan sekä johdon toimintaa.

3.2.2 Liiketoimintaympäristö

Hesson (2015, s. 35) mukaan huolellisesti tehty analyysi yrityksen ulkoisesta ja sisäisestä tilasta mahdollistaa tärkeiden tietojen saamisen helpottamaan strategian suunnittelua sekä toteutusta. Ulkoisen ympäristön tarkastelussa on lähdettävä liikkeelle suuren mittakaavan markkinailmiöistä. Näitä suuren mittakaavan ilmiöitä ovat poliittiset, taloudelliset, sosiaaliset, teknologiset ja ympäristötietoisuuteen liittyvät seikat. Viimeisenä on analysoitava lainsäädännöllinen toimintaympäristö, se voi muodostua tärkeäksi kilpailuetujen näkökulmasta.

Kilpailuympäristön tunteminen on ratkaisevaa liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa. Hesson (2015, 48–49) mukaan yrityksen pelikenttä ja kilpailijat täytyy tuntea. Kilpailua tarkasteltaessa on pyrittävä löytämään yritykset, jotka pystyvät asiakkaan silmissä olemaan haastajina. Ne kilpailijat, jotka toimivat saman tyyppisellä strategioilla sekä toimintamalleilla ovat oleellisia kilpailun kannalta.

Asiakasanalyysiin kuuluu potentiaalisen kysynnän, todellisen kysynnän, kertaostojen sekä ostokäyttäytymisen analysointi toimialalla. Hesson (2015, 51–52) mukaan olisi tärkeää

selvittää olennaisimman kohderyhmän tarve mitä ominaisuuksia asiakas tuotteessa tai palvelussa arvostaisi. Hyvässä asiakasanalyysissä olisi hyvä saada selville tärkeimmät osa-alueet asiakkaan tilasta, kaikkea mahdollista ei ole syytä listata.

Sisäisen ympäristön analyysissä pyritään selvittämään, miten yritys pystyy vastaamaan oman toimintaympäristönsä uhkiin ja haasteisiin. Sisäisen ympäristön analysointi voidaan jakaa Hesson (2015, s. 62) mukaan kolmeen vaiheeseen:

-Kokonaistehokkuutta mittaavat analyysit, esimerkiksi rakenne, ohjausjärjestelmät, resurssit jne.

-Prosessi- ja toimintokohtaiset analyysit, esimerkiksi palvelut, tuotteet, markkinointi jne.

-Taloudellinen analyysi, esimerkiksi tunnusluvut, tuotto-, tuote- ja asiakaskohtaiset luvut jne.

3.2.3 Strategia

Liiketoimintasuunnitelmissa strategia sanaa voidaan käyttää useassa merkityksessä. Se voi viitata kasvutapaan tai paremman tuottavuuden pyrkimykseen. Jossain liiketoimintasuunnitelmissa strategiaa ei käsitellä laisinkaan, se on korvattu liikeidean määrittämisellä (Hesso, 2015, s. 79).

Strategia on Strohin (2014, s.12–13) mukaan prosessi, jossa ymmärretään toimialaa ja yrityksen asemaa tällä alalla. Strategiaan liittyy ymmärrys parantaa toimialan rakennetta tai yrityksen asemaa kyseisellä alalla. Baaij ym. (2018, s. 9) mielestä jokaisella yrityksellä tulisi olla suunnitelma pitkälle aikavälille, yritys tarvitsee suunnan mihin kulkea. Hyvä strategia innostaa työntekijöitä sekä sidosryhmiä. Strategia on tärkeä ajuri omistaja-arvon luonnille tarjoamalla logiikkaa liiketoiminnan kassavirroille tulevaisuudessa.

Terminä Strategia on Vuorisen (2013, s. 20–21) mukaan johdettu kreikan kielen sanasta strategos. Strategia on liitetty varhaisina aikoina kiinteästi sodankäyntiin. Sodassa oli johtamisen näkökulmasta haasteellista keskittyä joukkojen ja materiaalien hallintaan.

Nousukauden alkaessa toisen maailmansodan jälkeen organisaatioiden kasvaessa, strategista johtamista käsiteltiin ensimmäistä kertaa liikeyritysten johtamisessa.

Strategian tavoitteet ovat Vuorisen (2013, s. 27–28) mukaan samanlaisia riippumatta ajasta, maasta sekä toimialasta. Tavoitteet voidaan jakaa karkeasti kahteen osaan. Ensimmäisenä pyritään tekemään jotain paremmin tai tehokkaammin yrityksen pyrkiessä tyydyttämään asiakkaiden tarpeita liiketoiminta-alueilla, jotka ovat jo olemassa tai yritys pyrkii löytämään uusia kannattavia liiketoiminta-alueita. Yritys siis pyrkii toimimaan optimaalisesti vallalla olevassa markkina- ja kilpailutilanteessa. Vaihtoehtoinen tapa on pyrkiä tekemään jotain erilaista ja uutta. Yritys siis pyrkii tekemään asioita eri tavoin kuin muut. Erilaisten ja uusien asioiden tekeminen perustuu pitkäjänteiseen kehittämistyöhön, kokeilemiseen ja oppimiseen enemminkin kuin nykyisen tilanteen tarkasteluun ja tulevaisuuden näkymiin. Vuorisen (2013, s. 28) mielestä strategiassa keskitytään joko tehojen parantamiseen tai uusien asioiden tekemiseen.

Strategia laaditaan Vuorisen (2013, s. 250) mukaan yleisesti kolmen vuoden ajalle ja sitä olisi päivitettävä joka vuosi. Strategiatyöhön kuuluvat analyysit sisäiseen ja ulkoiseen asemaan liittyen, tavoitteiden ja päämäärien asettaminen ja toimeenpanoon liittyvät seikat. Lindroos ym. (2010, s. 29) kertoo prosessiin voitavan jakaa tavallisesti viiteen osaan, strategisten tietojen keräämiseen ja analysointiin, määrittelyvaiheeseen, projektien suunnitteluun, toteutukseen sekä seurantaan, arviointiin ja päivitykseen.

Strategiaprosessin alussa arvioidaan Lindroosin ym. (2010, s. 30–32) mukaan yrityksen ympäristössä tapahtuvaa muutosta, sidosryhmien tilaa, yrityksen sisäisen toiminnan tilannetta sekä markkinatilannetta ja yrityksen kilpailutilaa. Liiketoimintaympäristössä tapahtuvat muutokset on hyvä kirjata muistiin helpottaen näin uutta strategiaprosessia. Yleinen suhdannetilanne on syytä ottaa huomioon markkinatilannetta arvioidessa. Yrityksen on muistettava omat asiakkaat, heidän tarpeensa on tyydytettävä omilla kilpailukeinoilla.

Määrittelyvaiheessa Lindroosin ym. (2010, s. 40–41) mukaan muodostetaan kokonaiskuva toimintaympäristöstä. Päämäärien ja tavoitteiden asettaminen tulisi olla realistista, mutta kuitenkin tarpeeksi haastavaa. Ilman riittävää haastavuutta saatetaan pysyä

mukavuusalueella eikä liiketoiminta kasva eikä kehity. Tavoitteiden tulisi olla myös mitattavia, jotta voidaan arvioida niiden toteutumista.

Strategiaprosessin suunnitteluvaiheessa tulee Lindroosin ym. (2010, s. 44) mukaan määrittää projektit, jotka ovat keskeisessä osassa suunnitellun strategian toteuttamisessa. Halutun päämäärän saavuttamiseksi on tiedettävä, millaiseen muutokseen tähdätään. Kehitysprojektit olisi suunniteltava koko strategiakauden ajalle, kuitenkin niin, että ensimmäiset alkavat mahdollisimman nopeasti. Strategian toteutuminen liittyy Maclennan (2010, s. 12) mukaan suunnitelman muuntamiseen konkreettisiksi toimiksi tavoitteen saavuttamiseksi.

Toteutusvaihe vaatii Lindroosin ym. (2010, s. 45–46) mukaan enemmän resursseja kuin edeltävät vaiheet. Toimintasuunnitelmat, jotka sisältävät tarkkoja määrittelyitä keinoista ja tavoitteista, tukevat strategian kehitystä. Strategian toteutuminen vaatii jokapäiväisiä käytännön toimia. Johdon rooli on tärkeä, johtamistyön tärkein tavoite olisi saada suunniteltu strategia toteutumaan.

Strategian seurantaan tarvitaan Lindroosin ym. (2010, s. 46–47) mukaan seurantajärjestelmä. Seurannalla pystytään arvioimaan tehtyjen linjauksien oikeellisuutta sekä kehitysprojektien etenemistä. Toimintaympäristön muutokset, varsinkin pitkälle ajanjaksolle laaditussa strategiassa, voivat aiheuttaa täsmennyksiä tai linjauksien muutoksia. Strategian joustavuus on tärkeää, jotta tarvittavien muutosten tekeminen olisi helpompaa. Liian löysät linjaukset voivat aiheuttaa epätietoisuutta strategian suunnasta sekä ohjauksesta. Yrityksen kyky reagoida muutokseen on tie menestykseen.

3.2.4 Kohderyhmä, segmentointi ja asiakkaan käyttäytyminen

Segmentointi on kuluttaja- tai yritysasiakkaiden jakamista erilaisiin ryhmiin. (Hesso, 2015, s. 92–97). Näillä ryhmillä on tietty nimittäjä, joka erottaa ryhmän muista. Yritysasiakkaan ja kuluttajan kohdalla viestintä markkinoinnissa tapahtuu eri tavoin. Segmentoinnilla voidaan markkinointia kohdentaa oikein. Segmentoinnin jälkeen yritys valitsee strategian mukaan parhaimmat kohderyhmät ja kohdistaa heihin markkinointiviestintää kysynnän luomiseksi. Kuluttajan tarpeiden perusteella tehdyn markkinoinnin avulla yritys pystyy vaikuttamaan ostopäätöksiin.

3.2.5 Markkinointi

Markkinoinnilla yrityksen tuotteet tai palvelut olisi tarkoitus siirtää kohderyhmän tietoon. Nykyään markkinointi on kustannustehokasta sekä tapahtuu monikanavaisesti (Hesso, 2015, s. 119–120). Sähköisessä maailmassa reagointi on nopeaa ja lähes reaaliaikaista. Markkinointi toteuttaa valittua strategiaa olennaisesti, sillä luodaan kysyntää ja muutetaan se rahaksi eli myydään.

Mainonta jaetaan tyypillisesti mediamainontaan sekä suoramainontaan (Hesso, 2015, s. 120). Mediamainontaan kuuluu verkkomainonta, lehdet, radio, tv, ja ulko- ja liiketilamainonta. Suoramainontaa on osoitteellinen tai osoitteeton mainonta sekä mainoslahjat, messutempaukset ja liikkeessä sisätiloissa tapahtuva mainonta.

3.2.6 Tuotanto ja henkilöstösuunnittelu

Tuotannon tulee valmistaa yrityksen tuotteet tai palvelut myytäväksi asiakkaille, tuotanto on osa toimitusketjua (Logistiikan maailma, 2023a). Tuotannon tavoitteita ovat esimerkiksi asiakkaiden odottama lyhyet toimitusajat ja hyvä toimitusvarmuus, kyky sopeutua kysynnän määrän vaihteluihin, hyvä laatu, tuotekehityksen nopeus, kustannustehokkuus ja tuotannon jatkuva kehittyminen.

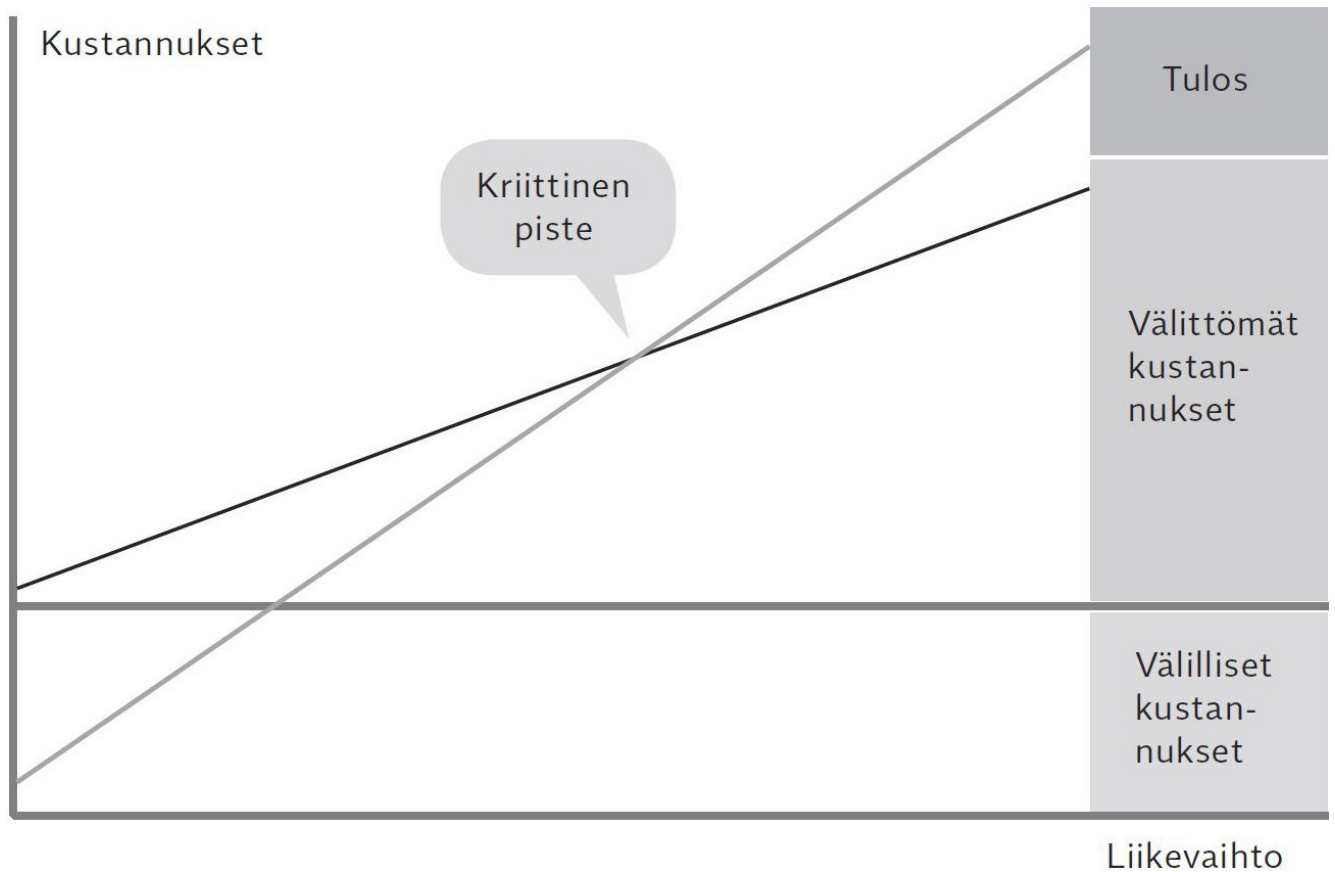
Yrityksen henkilöstön osaamistaso, toimintamallit sekä työtyytyväisyys ovat keskeisiä kilpailuedullisia seikkoja (Joki, 2021, s. 17). Työntekijöillä on tarve tietää oman roolinsa ja tarkoituksensa yrityksen menestyksessä. Motivoitunut henkilöstö haluaa kehittyä ja kehittää omaa toimintaansa.

Yrityksen henkilöstrategiassa arvioidaan henkilöstön nykyistä tilaa, laadullisia ja määrällisiä tarpeita, tarpeen toteuttamisen suunnittelua sekä kykyä varmistaa toteutuksen edellytyksiä (Joki, 2021, s. 21). Strategiaan vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen ulkoinen ja sisäinen ympäristö, henkilöstöresurssien vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet, uhat sekä varsinainen liiketoimintastrategia.

3.2.7 Kannattavuus ja laskelmat

Ilman laskelmista saatua informaatiota on mahdoton tietää mitkä yrityksen tuotteet ovat voitollisia ja mistä kustannukset syntyvät. Laskentaa suoritetaan yrityksen johtamiseen liittyen sekä viranomaisten vaatimuksesta (Osaava yrittäjä.fi., 2021). Kirjanpito on kaikille yrityksille pakollinen. Ulkoista laskentatoimintaa tehdään yrityksen ulkopuolisia tahoja varten. Näitä tahoja voivat olla esimerkiksi verottaja sekä luotonantajat. Nämä ulkoiset laskelmat pitävät sisällään yrityksen kirjanpidon tilinpäätöksineen, johon kuuluu tuloslaskelma ja tilinpäätöspäivän tase. Tämä tase kuvaa yrityksen taloudellista tilaa. Sisäistä laskentatoimintaa tehdään yrityksen oman toiminnan tukemiseksi. Nämä laskelmat eivät ole säädelyjä viranomaisten taholta, laskelmia voidaan tehdä tarpeen ja halun mukaan eri tavoilla. Sisäistä laskentatoimintaa ovat esimerkiksi kustannuslaskennat, katetuottolaskennat sekä hinnoittelulaskennat. Yrityksen talouden suunnittelua varten laaditaan budjetteja.

Vain kannattava yritys on pitkällä aikavälillä kasvukelpoinen. Katetuottolaskelman avulla pystytään selvittämään, millainen on yrityksen tulos. Kriittinen piste kertoo, milloin tulos muuttuu kannattavaksi (Hesso, 2015, s. 167). Alla olevasta kuvasta 2 käy ilmi, että kriittinen piste on se myynnin määrä, jolla tuotot ja kustannukset ovat yhtä suuret.



Kuva 1 Kriittinen piste (Hesso, 2015, s. 168)

3.2.8 Riskeihin varautuminen

Yritysten riskin voidaan jakaa esimerkiksi seuraavasti: Liikeriskejä ovat asiakkaiden maksuvaikkeudet, tavarantoimittajien toimitusvaikeudet, oma kannattavuusongelma, kilpailijoiden käyttäytyminen sekä liiketoimintaympäristön tapahtumat (Hesso, 2015, s. 180–181). Nämä liikeriskit vaihtelevat olosuhteiden mukaan. Vahinkoriskejä ovat tapahtumat, jotka kohdentuvat johonkin toiminnan alueeseen. Vahinkoriskejä ovat esimerkiksi rikokset, omaisuusvahingot sekä henkilöriskit.

Riskeihin on varauduttava. Riskin voi yritys osittain kantaa itse sekä osittain siirtää muiden vastuulle. Esimerkiksi vakuutukset ja perinnän ulkoistaminen siirtää riskiä muille korvausta vastaan (Hesso, 2015, s. 181–184). Yritystoiminnan riskejä voi pienentää välttämällä lakimiehiä sopimusten tarkastuksiin, vähentää reklamaatioiden määrää ymmärtämällä paremmin asiakkaan mieltymyksiä, tilojen tarkastaminen ammattilaisten toimesta

sekä oman toiminta-alan liiton konsultointi yrityksen perustamisvaiheessa. Perehtymällä toimitilojen paloturvallisuuteen, kouluttamalla henkilökuntaa riskien suhteen sekä panostamalla tiedonkulkuun ja yleiseen hyvinvointiin voi pienentää riskejä liiketoiminnassa. Riskejä voi jakaa esimerkiksi käyttämällä useampaa tavarantoimittajaa ja asiakasta sekä hajauttaa toimintaa useammalle paikkakunnalle.

4 TUTKIMUSAINEISTO JA -MENETELMÄT

4.1 Opinnäytetyön aineisto

Opinnäytetyön toteuttamiseksi oli perehdyttävä toimeksiantajana toimivan yrityksen toimintaympäristöön, tulevaisuuden näkymiin ja yrityksen sisäiseen tilaan. Tämä työ tehtiin teemahaastatteluina haastatteleamalla yrityksen toimitusjohtajaa. Teemahaastattelu soveltui hyvin käytettäväksi kyseisen yrityksen tilanteen selvittämiseksi, koska yrityksellä on hyvin omaa dataa käytettävissä. Käytettävissä oli myös toimeksiantajalta saatavat dokumentit yrityksen taloudellisista tunnusluvuista. Tutkimuksen aikana perehdyttiin kirjallisuuteen liiketoimintasuunnitelman sisällön selvittämiseksi.

Analyyseihin käytettävät omien myymälöiden myyntiluvut saatiin kassajärjestelmästä sekä ulosmyynnin osalta yrityksen käytössä olevasta Jamix-Järjestelmästä. Ohjelmisto on Jamixin (Jamix 2022) mukaan kokonaisvaltainen keittiöjärjestelmä, joka pystyy reseptiikan hallintaan, kustannus- ja ravintoainelaskentaan sekä varastohallintaan. Jyvä Pakarissa varastohallinta ei ole tällä hetkellä Jamix -järjestelmässä. Jamix -järjestelmä on suunniteltu ja tehty Suomessa. Sen kehitti jyvaskyläläinen Mikko Jaatinen 30 vuotta sitten. Jamix toimii pilvipalveluna.

4.2 Liiketoimintasuunnitelman suunnittelussa käytettävät menetelmät

Laadulliseen eli kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään kuuluu ei-numeerisen tiedon kerääminen (Grand Canyon university, 2021). Lähteitä tiedon keräämiseen voivat olla esimerkiksi haastattelut, asiakirjat sekä henkilökohtaiset tilit ja asiakirjat. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytettävät aineistot voivat olla tekstejä, haastatteluita, keskusteluita, kuvia tai havainnointipäiväkirjoja (Tietoarkisto, i. a.). Laadulliseen tutkimukseen liittyy sitoutuminen lähelle menevään tarkasteluun, jolloin tutkija pyrkii tavoittamaan tutkimuksen kohteen mahdollisimman aitona. Haastattelu sopii tämänkaltaiseen tutkimukseen hyvin.

4.2.1 Teemahaastattelu

Yhtiön toimitusjohtajan haastattelut ovat tässä opinnäytetyössä tärkeässä roolissa niin tiedonhankinnassa kuin toiminnallisessa osuudessakin. Haastattelu on Hirsjärven (2022, s. 32) mukaan tiedonkeruumuodoista käytetyimpiä. Vähän strukturoitujen tai vapaamuotoisten haastatteluiden käyttö lisääntyy tiedonhankinnassa. Opinnäytetyössä käytetään teemahaastattelua, joka ei etene tarkkojen kysymysten mukaan. Teemahaastattelu on avointa haastattelua hieman strukturoidumpi (KvaliMOTV, i. a.). Haastattelu on keskustelunomainen ja siinä käsitellään ennalta määritettyjä teemoja. Haastattelumuodon käyttäminen edellyttää huolellista perehtymistä aiheeseen ja käsiteltävään tilanteeseen.

4.2.2 SWOT-analyysi

Yrityksen toiminnan ja liiketoimintaympäristön tarkastelussa käytetään tässä opinnäytetyössä SWOT-analyysia. Tämä analyysi sopii hyvin yleiskuvan muodostamiseen leipomon tilanteesta. SWOT-analyysia ei ole tehty aikaisemmin yrityksen historiassa. Analyysi rakennetaan tässä tutkimuksessa toimitusjohtajan kanssa tehtävässä teemahaastattelussa.

Vuorisen (2013, s. 252) mukaan SWOT-analyysia käytetään eri muodoissa lähes jokaisessa yrityksessä. SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) on Vuorisen (2013, s. 88–89) mukaan Yhdysvalloissa 1960-luvulla kehitetty työkalu. Tällä analyysillä pyritään selvittämään yrityksen strategista asemaa vertailemalla vahvuuksia ja heikkouksia kilpailuympäristön ughiin ja mahdollisuuksiin. SWOT-analyysin olisi tarkoitus antaa kokonaiskuva strategiatyötä helpottamaan. SWOT-analyysissa rakennetaan Lindroosin (2010, s. 220) mukaan nelikenttä sisäisistä ja ulkoisista positiivisista ja negatiivisista tekijöistä. Vahvuudet ja heikkoudet kuuluvat sisäisiin tekijöihin, mahdollisuudet ja uhat ulkoisiin tekijöihin.

SWOT-analyysin rakentamisessa sisäisiin vahvuuksiin voidaan kerätä asioita, jotka kuvaavat yrityksen hyvää tekemistä, osaamista ja muita toiminnan vahvuuksia. Tekijät voivat olla tuotteisiin tai palveluun liittyviä positiivisia seikkoja (Omapaja, 2022). Sisäisiin heikkouksiin kerätään puutteita, rajoitteita sekä muita negatiivisia tekijöitä, jotka laskevat yrityksen toiminnan tehokkuutta. Ulkoisen ympäristön mahdollisuuksia ovat yrityksen markkinan tarjoamat seikat, jotka voisivat parantaa liiketoimintaa. Ulkoisia uhkia voivat olla esimerkiksi

poliittiseen maailmantalouden tilanteen muutokseen liittyvät seikat tai paikalliset haasteet kilpailutilanteeseen liittyen.

4.2.3 ABC-analyysi

Leipomossa valmistettaville tuotteille tehdään ABC-analyysi. ABC-analyysissa tuotteet luokitellaan esimerkiksi menekin, myynnin tai asiakkaiden määrän mukaan, jolloin varastoihin sitoutunutta pääomaa voidaan alentaa ja tuotteiden saatavuutta parantaa (Logistiikan maailma, 2023b). Luokitteluna käytetään ABCD-ryhmiä, jossa A-ryhmästä saadaan ensimmäiset 50 prosenttia myynnistä, B-ryhmästä seuraavat 30 prosenttia, C-ryhmästä seuraavat 18 prosenttia ja D-ryhmästä viimeiset 2 prosenttia myynnistä. Tuotteet luokitellaan myynnin perusteella tässä tutkimuksessa.

ABC-analyysin tekeminen aloitetaan yksinkertaisimmallaan valitsemalla ryhmittelyn peruste ja järjestämällä nimikkeet suurimmasta pienimpään volyymin perusteella (Ziirto, 2023). Sen jälkeen lasketaan kokonaissumma ja selvitetään, paljonko 50 prosenttia on kokonaissummasta. Ensimmäisestä tuotteesta lähtien valitaan A-luokkaan niin monta tuotetta, että valitun kriteerin summa vastaa puolta kokonaismäärästä. Seuraavaksi lasketaan 30 prosenttia jäljelle jääneestä kokonaismäärästä, näin saadaan luokka B. Loput 20 prosenttia ovat C-luokan nimikkeitä.

ABC-analyysin avulla pyritään tässä tutkimuksessa selvittämään, löytyykö leipomon tuotevalikoimasta sellaisia runsaasti myytyjä tuotteita, joiden tehokkaaseen valmistamiseen nykyinen konekanta ei sovellu. Kyseistä tutkimusta ei leipomon historian aikana ole tehty. ABC-analyysi tehdään ulkoisen myynnin sekä sisäisen kassaraportoinnin perusteella. Tarvittavat myyntiluvut saadaan kassajärjestelmästä sekä yrityksen käytössä olevasta Jamix-järjestelmästä.

4.2.4 Liiketoimintasuunnitelman mallipohja

Opinnäytetyön toiminnallisen osuuden suunnitelma tehdään Zervant.com (Zervant, 2023) verkkosivustolta saadulle pohjalle. Pohjan avulla voidaan markkina- ja kilpailutilanne tuoda hyvin esille sekä luoda konkreettinen aikataulu yrityksen tavoitteiden toteutumiseksi. Opinnäytetyön teoriaosassa tarkastelun kohteena ollut Hesson liiketoimintasuunnitelman malli sopii hyvin isojen yritysten toiminnan suunnitteluun. Suunnitelma on monipuolinen ja sisältää paljon yksityiskohtaisia selvityksiä ja laskelmia. Pienen mikroyrityksen tarpeisiin malli on kuitenkin hieman raskas.

Tässä opinnäytetyössä käytetty Zervant -pohja on paremmin pienen yrityksen tarpeisiin soveltuva malli. Suunnitelma käy läpi markkinaympäristöä, yrityksen sisäistä tilaa, tuotteita, liiketoiminnankehityksen aikataulua, asiakaskuntaa, markkinointia sekä taloudellisia tunnuslukuja.

5 TOIMEKSIANTAJAN LÄHTÖTILANNE

5.1 Jyväs Pakari Oy:n nykyinen toimintasuunnitelma

Leipomon ajatuksena on Tiitisen (A. Tiitinen, henkilökohtainen tiedonanto, 31.1.2023) mukaan olla vahvasti keskisuomalainen paikallinen leipomo. Pääraaka-aineina käytettävät ruisjauhot ja kaurahiutaleet tuotetaan ja jauhetaan paikallisella myllyllä Lievestuoreella. Markkinoinnissa korostetaan paikallisuutta ja puhtaasta viljasta leipomista. Mahdollisesta leipomomyymälöiden lisäämisestä on keskusteltu, mutta haasteellisen markkinatilanteen takia suunnitelmaa ei viedä nyt eteenpäin. Toimintaympäristön tultua vakaammaksi laajentamista harkitaan uudelleen.

Taulukosta 1 käy ilmi liikevaihdon ja henkilömäärän kehitys vuosina 2018–2022. Liikevaihto pysynyt Tiitisen (A. Tiitinen, henkilökohtainen tiedonanto, 31.1.2023) mukaan suhteellisen vakaana. Nykyisessä markkinaympäristössä yrityksen tavoite on asteittain parantaa ja kehittää toimintaansa. Leipomo pyrkii tekemään positiivista liiketulosta ja pitää liikevaihdon vähintäänkin nykyisellä tasolla. Yritys pyrkii pitämään kiinni avainhenkilöistään ja tekemään tarvittaessa uusia laadukkaita rekrytointeja.

Taulukko 1 Jyväs Pakari Oy:n liikevaihdon ja työntekijämäärän kehitys (A. Tiitinen, henkilökohtainen tiedonanto, 31.1.2023).

Vuosi	Liikevaihto 1000 €	Työntekijämäärä
2018	1084	10
2019	1121	13
2020	1108	12
2021	1093	10
2022	1167	10

5.2 Lähtötilanteen arviointi ja kehittämistarve

Leipomoyrityksen markkinaympäristö on muuttunut haastavaksi kustannusten nousun vuoksi. Tiitisen (A. Tiitinen, henkilökohtainen tiedonanto, 31.1.2023) mukaan leipomon pääraaka-aineena käytettävän vehnäjauhon hinta on noussut yli 40 prosenttia vuoden takaisesta. Muissa käytettävissä raaka-aineissa nousu on ollut noin 10–70 prosenttia. Kilpailevat yritykset ovat omalla toiminnallaan tehneet toimintaympäristöstä haasteellisemman ja isojen kauppaketjujen neuvotteluvoima on vahva. Myymälöissä isojen leipomoiden tuotteet saavat edustavat myyntipaikat, näin ollen pienen leipomon on vaikea saada tuotteitaan esille ja myyntimäärät jäävät silloin pieneksi. Hyvä tulevaisuuteen tähtäävä liiketoimintasuunnitelma auttaa yrittäjää kehittämään toimintaa tehokkaammaksi.

Ammattitaitoinen ja motivoitunut henkilökunta on pienessä työyhteisössä yrityksen tehokkaan toiminnan kannalta tärkeää. Jyväs pakari Oy:ssä tehdään tuotteita hyvin paljon käsitönä, joten työvoimakustannukset nousevat suuriksi. Onnistunut rekrytointi vähentää henkilökunnan vaihtuvuutta ja varmistaa leipomotuotteiden pysymisen korkealaatuisena.

Päivitetty liiketoimintasuunnitelma ei tule sisältämään tarkkoja taloudellisia laskelmia, riskien tarkempaa tunnistamista sekä analysointia. Yrittäjällä on käytössä tarvittava data taloudellisten seikkojen seuraamiseen. Tutkimuksessa tehdään SWOT-analyysi, jonka pohjalta käsitellään uhkia sekä riskejä yrityksen toiminnalle yleiskuvan luomiseksi.

6 TULOKSET

Opinnäytetyön tuloksena muodostunut liiketoimintasuunnitelman päivitys ei ole julkista tietoa, se kuuluu yrityssalaisuuden piiriin. Liiketoimintasuunnitelman pohjana käytetty Zervant.com (Zervant, 2023) suunnitelmamalli osoittautui näppäräksi työstää. Päivitysprosessi sujui kokonaisuutena mallikkaasti ja siitä saatiin toimeksiantajaa tyydyttävä kokonaisuus. Opinnäytetyön tekijän kehitysehdotukset kuuluvat myös yrityssalaisuuden piiriin.

Liiketoimintasuunnitelmaan luotiin kuvaus leipomon nykyisestä liiketoimintaympäristöstä. Teemahaastatteluita toimitusjohtajan kanssa oli viisi kappaletta. Kilpailuasetelmaa purettiin yrityskohtaisesti tuotteiden ja asiakkuuksien osalta. Omia vahvuuksia pyrittiin löytämään myös SWOT-analyysistä saatujen tietojen pohjalta, heikkoudet ja uhat selvitettiin toiminnan tehostamiseksi. Suunnitelman laadinnan aikana löydettiin myös henkilöstön vaihtuvuuteen vaikuttavia seikkoja työmarkkinoilla.

Opinnäytetyön tekijän kehitysehdotukset liiketoiminnan kehittämiseksi sisältävät tuotannon varmistamiseen liittyviä seikkoja. SWOT-analyysissä saatujen sisäisten heikkouksien huomioiminen on tuotelaadun ja toimitusvarmuuden kannalta erityisen tärkeää. Kehitysehdotuksien toteuttaminen vaatii yritykseltä taloudellista panostamista. Myynnin ja markkinoinnin osalta kehitysehdotukset painottuivat liikevaihdon kasvattamiseen myyntiin ja asiakashankintaan. Paikallisesta raaka-aineista tehty, lähellä kuluttajaa leivottu leipomotuote on edelleenkin vahva menestystekijä yrityksen toiminnassa. Tuotekehityksen tarpeellisuus nykyisessä ympäristössä näyttäisi olevan hyvä keino asiakastyytyväisyyden ylläpitämisessä. Valikoima on samalla pystyttävä pitämään järkevänä, tuotannossa ei saa olla liika nimikkeitä. Varastoon sitoutuneen pääoman määrää on syytä tarkkailla.

Asiakaskunnan toiveiden täyttäminen on pienelle leipomolle oleellista ja sen on helpompi toteuttaa muutokset tuotannossa ketteränä ja nopeasti reagoivana yrityksenä. Pieni leipomo pystyy muokkaamaan tuotteita helposti asiakkaan tarpeen mukaan. Tämä toiminta on kuitenkin pystyttävä pitämään kannattavana ja järkevänä. Yritysmyyntien osalta määrien ollessa isompia, tämänkaltainen tuotekehitys on osa leipomon toimintaa jatkossakin. ABC-analyysin pohjana olleissa myyntiraporteissa oli päällekkäisyyksiä, joita ei onnistuttu

yrittäjistä huolimatta poistamaan täydellisesti. Analyysistä saatiin kuitenkin hyvä perusnäkemys tuotekohtaisesta myynnistä. Varsinaisia yllätyksiä ei analyysin osalta ilmennyt.

Markkinointia jatketaan samankaltaisen hyvien kokemusten vuoksi, some-markkinointi on kustannustehokas tapa toimia jatkossakin. Markkinointi on hyvin mielikuvapainotteista; asiakkaan ostopolku lähtee tarpeen tiedostamisesta. Tuoreen lähileivonnan markkinoimisella pyritään vahvistamaan leipomon asemaa liiketoimintaympäristössä.

Korkea raaka-aineinflaatio on nostanut kuluja huomattavasti leipomoiden toiminnassa. Tämä näkyy myös Jyväk Pakari Oy:ssä. Tuotteiden myyntihintoihin tehtävät korotukset on tehtävä suunnitellusti kannattavan liiketoiminnan jatkamiseksi. Leipomo on pärjännyt hienosti liiketoimintaympäristön paineista huolimatta.

7 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää liiketoimintasuunnitelman laatimisen perusteita sekä tuottaa suunnitelman päivitys toimeksiantajalle. Opinnäytetyön tekemisen aikana leipomon liiketoimintaympäristössä tapahtuneita muutoksia pystyttiin arvioimaan riittävällä tarkkuudella. Yrityksen nykyistä toimintaa arvioitiin kriittisesti verrattuna haasteelliseen kilpailijakenttään. Tämä työ onnistui hienosti, omien vahvuuksien löytäminen oli tärkeää suunnitelmaa laatiessa. Kilpailuetujen löytäminen oli helppoa, paikallisuus sekä lähellä tuotettu raaka-aine ovat tärkeitä SWOT-analyysin perusteella. Asioiden ääneen pohtiminen näyttäisi olevan hyvä keino ideoiden ja ajatusten löytämiseen, tämänkaltaista pohtimista voisi yrityksen sisällä tehdä jatkossakin.

Tuotevalikoiman suunnittelu on haasteellista pienessä leipomossa. Tuotannollisten seikkojen sekä myynnin yhteistyö on todella tärkeää, kaikkea ei voi eikä kannata tehdä. Pohdinnan paikka voisi olla esimerkiksi yhteistyö valmistuksen osalta muissa alan yrityksissä. Analysoitaessa tuotevalikoimaa ABC-analyysillä, suosituimmat tuotteet ovat leipomon koneille ja laitteille sopivia sekä tehokkaasti valmistettavia.

Raaka-aineiden hinnannousu on pyrittävä viemään entistä tehokkaammin tuotteiden myyntihintoihin. Kaupan vahva neuvotteluasema näyttäisi aiheuttavan ongelmia pienille yrityksille. Yrityksellä on vahva halu kehittää ja vahvistaa asemaansa markkina-alueella.

Päivitystyössä ei tehty tutkimustyötä liittyen tuotannon tehokkuuteen sekä henkilöstökysymyksiin. Näitä seikkoja kannattaisi jatkossa tutkia. Pienissä yrityksissä hyvä henkilökunta on avainasemassa. Tuloksena tästä toiminnallisesta opinnäytetyöstä saatiin selkeä ja eteenpäin katsova liiketoimintasuunnitelma. Suunnitelma antaa askelmerkkejä tulevaisuuden toimintaan ja selkeyttää ajatuksia omista vahvuuksista.

Toimivan yrityksen on päivitettävä liiketoimintasuunnitelmaa aika ajoin vastaamaan muutunutta toimintaympäristöä. Kilpailutilanteen muutokset, kuluttajien tarpeiden muutokset sekä inflaatio voivat aiheuttaa toiminnan heikkenemistä. Tutkimustyö ja keskustelut yrityksen sisällä parantavat toiminnan tehokkuutta.

LÄHTEET

- Baaij, M., & Reinmoeller, P. (2018). *Mapping a winning strategy: developing and executing a successful strategy in turbulent markets*. Emerald Publishing.
- Elonen. (2021). *Artessa leipomot*. <https://elonen.fi/artessa-leipomot/>
- Fazer. (i.a.). *Löydä lähin myymäläleipomo*. <https://www.fazer.fi/leipomot-ja-ravintolat/leipurit/loyda-lahin-myymalaleipomo/>
- Fonecta. (i.a.). *Leipomo Keski-Suomen maakunta*. <https://www.fonecta.fi/haku/leipomo+keski-suomen+maakunta>
- Grand Canyon University. (1.6.2021). *What qualitative vs quantitative study*. <https://www.gcu.edu/blog/doctoral-journey/what-qualitative-vs-quantitative-study>
- Hesso, J. (2015). *Hyvä liiketoimintasuunnitelma* (2. uud. p.) Kauppakamari.
- Hirsjärvi, S. (2022). *Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. (2. painos). Gaudeamus.
- Jamix. (2022). *Verkkosivusto*. <https://www.jamix.com/fi/>
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (7. uud. p.) Kauppakamari.
- Kauppalehti. (2023). *Yrityshaku: Elonen oy leipomo*. Haettu 28.03.2023, <https://www.kauppalehti.fi/yritykset/yritys/elonen+oy+leipomo/0175531-7>
- KvaliMOTV. (i. a.) *Menetelmäopetus*. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. (2010). *Onnistu strategiassa* (3. uud. p.) Talentum Media.
- Livonsaaren leipomo. (19.8.2018). *Käsityön mielekkyys ja arvo*. <https://livonsaarenleipomo.fi/kasityon-mielekkyys-ja-arvo/>
- Logistiikan maailma. (2023a). *Tuotanto*. <https://www.logistiikanmaailma.fi/tuotanto/>
- Logistiikan maailma. (2023b). *Varastonohjaus*. <https://www.logistiikanmaailma.fi/logistiikan-toimijat/varastointi/varastonohjaus/>

- Maclennan, A. (2011). *Strategy execution: translating strategy into action in complex organizations*. Routledge.
- Omapaja. (2022). *SWOT-analyysi*. <https://www.omapaja.fi/blogi/swot-analyysi>
- Osaava yrittäjä.fi. (2021). *Kannattavuuslaskenta*. <https://www.osaavayrittaja.fi/kannattavuuslaskenta>
- Stroh, P. (2014). *Business strategy: plan, execute, win!* Wiley.
- Suomi.fi. (22.3.2019). *Liiketoimintasuunnitelma*. <https://www.suomi.fi/yritykselle/yrityksen-perustaminen/yritystoiminnan-suunnittelu/opas/yritysideasta-liiketoiminnaksi/liiketoimintasuunnitelma>
- Tietoarkisto. (i. a.) Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>
- Tilastokeskus. (i.a.). *Mikroyritys*. <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>
- Tilastokeskus. (31.3.2022). Väestötietoja maakunnittain. https://www.stat.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html#vaestotietoja-maakunnittain
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2021). *Julkaisut: Toimialaraportit: Leipomoala-paikallisuudesta kansainvälisyyteen*. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/163670>
- Uusyrityskeskus. (i. a.) *Liiketoimintasuunnitelma*. <https://uusyrityskeskus.fi/yrityksen-suunnittelu/liiketoimintasuunnitelma/>
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Alma Talent.
- Yrittäjät. (i. a.). *Liiketoimintasuunnitelma*. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/yrittajaksi-ryhtyminen/liiketoimintasuunnitelma/>
- Yrityksen perustaminen.net. (i. a.). *Yrityksen arvot*. <https://yrityksen-perustaminen.net/yrityksen-arvot>
- Zervant. (2023). *Liiketoimintapohja*. <https://www.zervant.com/fi/blogi/liiketoimintasuunnittelu-mapohja/>
- Ziirto. (2023). *Varastopaikoituksen ABC-analyysi*. <https://www.ziirto.com/varastopaikoituksen-abc-analyysi/>

