

---

# **LIKETOIMINNAN KEHITTÄMINEN KASVUTAVOITTEET HUOMIOIDEN**

Case-yritys Laatusoitin Oy




Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalous

Visamäki, syksy 2016

Heidi Vähäsöyrinki



VISAMÄKI  
Liiketalous

---

<b>Tekijä</b>	Heidi Vähäsöyrinki	<b>Vuosi</b> 2016
<b>Työn nimi</b>	Liiketalouden kehittäminen kasvutavoitteet huomioiden	

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Laatusoitin Oy. Yritys on käytettyjen ja uusien pianojen, flyygeleiden ja urkujen erikoisliike, jonka erikoisalana on käytettyjen ja tehdasuudistettujen Yamaha-merkkisten pianojen ja flyygeleiden tuonti Japanista ja niiden jälleenmyynti.

Työn tarkoituksena oli tarkastella Laatusoitin liiketoimintamallia ja löytää kehitysehdotuksia yrityksen kasvutavoitteet huomioon ottaen. Lisäksi tarkasteltiin mitä toimeksiantajan kasvutavoitteet edellyttävät yrityksen toiminnalta ja talouden ohjaukselta.

Työn teoreettinen viitekehys perustuu alan kirjallisuuteen. Lähteinä käytettiin yritystoimintaan ja yrityksen kasvattamiseen liittyviä painettuja kirjoja, e-kirjoja, artikkeleita sekä muutamia internetlähteitä. Kehitysprojekti pohjautui Laatusoitin toimitusjohtajalle tehtyyn teemahaastatteluun, jossa pyrittiin selvittämään yrityksen nykytila, tärkeimmät toimintaan vaikuttavat tekijät sekä kasvutavoitteet.

Työn tuloksena laadittiin Laatusoitinille kirjallinen liiketoimintamalli, jossa kuvattiin yrityksen tärkeimmät menestystekijät. Tämän pohjalta tehtiin strategiakartta, joka kuvaa miten menestystekijät vaikuttavat toisiinsa sekä miten kasvu vaikuttaa menestystekijöihin. Lisäksi yritykselle tehtiin ehdotus seurattavista mittareista.

**Avainsanat** Liiketoimintamalli, liiketoiminnan kehittäminen, strategiakartta, yritystoiminnan kasvattaminen

**Sivut** 34 s. + liite 1 s.



Visamäki  
Degree Programme in Business Administration

---

<b>Author</b>	Heidi Vähäsöyrinki	<b>Year</b> 2016
<b>Subject of Bachelor's thesis</b>	Developing the business taking into account company's target to growth	

---

## ABSTRACT

The client of this thesis was Laatusoitin Oy. The company is special shop that offers used and new pianos, grand pianos and organ. It is specialized in importation from Japan and it imports used and factory-renewable Yamaha pianos and grand pianos. The company also sells itself imported instruments.

The purpose of thesis was to analyse business model of Laatusoitin and find development ideas taking into consideration of increase targets of the company. In addition, purpose was to find what the company's targets require of business operation and finance control.

Theoretical part of the thesis is based on literature of the field. Sources include books, e-books, articles and few internet pages. Development part is based on interview of Laatusoitin's chief executive officer. Purpose of the interview was to define the company's current state, most important factors affecting to company and the company's target to increase.

The results of the thesis were business model of Laatusoitin and the strategy map based on business model. Business model describes the most important success factors and the strategy map describes their influences to each other's and how the expected increase may impact to factors. Additionally results include the proposal of indicators to monitor.

**Keywords** Business model, business development, strategy map, increasing the business

**Pages** 34 p. + appendice 1 p.



---

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
2	LAATUSOITIN OY .....	2
2.1	Talouhallinto .....	3
2.2	Toimeksiantajan kasvutavoitteet .....	3
3	YRITYSTOIMINTA JA STRATEGIA .....	5
3.1	Liiketoiminnan osatekijät .....	6
3.2	Strategiatyöskentely .....	6
3.3	Analyysit strategiatyöskentelyssä .....	7
3.4	Menestystekijöiden tunnistaminen .....	9
3.5	Strategian toteutumisen seuranta ja toimenpiteet .....	10
4	TAVOITTEENA KASVU .....	12
4.1	Kasvun edellytykset .....	12
4.2	Kasvustrategiat .....	13
4.3	Kasvun rahoittaminen .....	15
5	TUTKIMUSMENETELMÄT .....	17
6	KEHITYSPROJEKTI .....	19
6.1	Liiketoimintamallin analysointi .....	19
6.1.1	Tuote .....	20
6.1.2	Yrittäjät .....	21
6.1.3	Asiakkaat .....	21
6.1.4	Resurssit .....	21
6.1.5	Toimintaympäristö .....	22
6.2	Strategiakartta .....	22
6.3	Menestystekijöiden mittaaminen ja kasvun vaikutukset .....	25
6.4	Kasvutavoitteet ja kasvun edellytykset .....	27
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	29
	LÄHTEET .....	31
	HAASTATTELUT .....	33

Liite 1 Haastattelurunko



---

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää toimeksiantajayrityksen liiketoimintamallia ja sitä kautta talouden ohjausta, ottaen huomioon yrityksen kasvutavoitteet. Toimeksiantaja on Laatusoitin Oy. Yritys on käytettyjen ja uusien pianojen, flyygeleiden ja urkujen erikoisliike, jonka toiminta-alue kattaa koko Suomen. Erikoisalana on käytettyjen ja tehdasuu-distettujen Yamaha-merkkisten pianojen ja flyygeleiden tuonti Japanista ja niiden jälleenmyynti.

Opinnäytetyön tutkimusongelmat ovat:

- Millainen on toimeksiantajan liiketoimintamalli?
- Miten liiketoimintamallia voitaisiin kehittää yrityksen kasvutavoitteet huomioiden?
- Mitä toimeksiantajan kasvutavoitteet edellyttävät yrityksen toiminnalta ja talouden ohjaukselta?

Teoriaosuudessa käsitellään strategiaa, liiketoimintamallia ja tapaa tarkastella sitä, sisäisiä ja ulkoisia analyyseja sekä liiketoiminnan kehittämisen apuvälineitä. Lähdeaineistona on käytetty painettua kirjallisuutta, e-kirjoja sekä internetlähteitä. Toimeksiantajaan liittyvät lähteet ovat pääosin toimintajohtajan haastattelusta, joka tehtiin kasvotusten 22.4.2016.

Työssä pyritään löytämään liiketoimintamallin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat sekä riskit. Myös yrityksen kriittiset menestystekijät otetaan tarkasteluun liiketoimintamallin arvioinnissa. Liiketoimintamallin analysoinnin jälkeen tarkastellaan yrityksen kasvutavoitteita ja – mahdollisuuksia. Tarkastelussa otetaan huomioon yrityksen tavoitteet ja seurannan toteutus sekä kasvuun liittyvät riskit.

Liiketoiminnan analysoinnissa käytetään apuna strategiakarttaa. Strategiakartan avulla pyritään löytämään keskeisten tuottojen ja kustannusten aiheuttajat. Kun tuottojen ja kustannusten keskeiset tekijät on selvillä, tarkastellaan mitä tuottoja ja kustannuksia täytyy seurata, jotta yrityksessä päästään haluttuihin tavoitteisiin. Avuksi voidaan etsiä sopivia tunnuslukuja, joiden avulla seuranta voidaan systemaattisesti tehdä esimerkiksi kirjanpitoraporttien tuottaman tiedon avulla. Toimeksiantajayritys on kooltaan pieni ja systemaattinen tunnuslukujen seuranta on aloitettu vasta hiljattain, joten laajamittaisempi mittaristo ei tässä vaiheessa ole käyttökelpoinen.

Kun yrityksen nykytila on selvillä, tarkastellaan yrityksen kasvutavoitteita. Työssä pohditaan tavoitteita kokonaisuudessaan sekä strategiakartan osioiden tasolla. Tarkoitus on löytää myös ratkaisu kasvun toteutumisen seurantaan. Lopuksi tarkastellaan mitä konkreettisia toimia yrityksen tavoiteltu kasvu edellyttää ja mitä riskejä kasvuun liittyy.

## 2 LAATUSOITIN OY

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on Laatusoitin Oy. Laatusoitin on pianojen, flyygelien ja urkujen erikoisliike. Sen erikoisalaa on käytettyjen ja tehdasuudistettujen Yamaha-pianojen ja flyygelien tuonti Japanista sekä niiden jälleenmyynti. Toimitilat ovat Nurmijärvellä, mutta toiminta-alue kattaa koko Suomen. (Laatusoitin n.d.b.)

Laatusoitin on myös Genio Premium Silent -järjestelmän maahantuoja. Järjestelmän avulla mihin tahansa akustiseen pianoon saadaan kytkettyä kuulokkeet ja pianoa voi soittaa kuulokkeet päässä muita häiritsemättä ja soittotuntuman muuttumatta. Silent-järjestelmä on ostettavissa myös erikseen myytynä, jolloin järjestelmä tullaan asentamaan pianon sijaintipaikkaan. (Laatusoitin n.d.b.)

Laatusoitin päätoimiala on soittimien ja musiikkitarvikkeiden vähittäiskauppa (Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä n.d.). Toimialaan kuuluu soittimien ja musiikkitarvikkeiden vähittäiskaupan lisäksi nuottien ja partituurien vähittäiskauppa. Toimialaan ei kuulu CD- ja DVD-levyjen vähittäiskauppa eikä viihde-elektroniikkaan erikoistunut vähittäiskauppa. (Tilastokeskus n.d.a.). Tilastokeskuksen PX-Web-tietokannan mukaan toimialalla oli vuonna 2015 119 yritystä. Yritysten määrä on laskenut vuodesta 2013. (Tilastokeskus n.d.b.)

Taulukko 1. Yritykset toimialoittain muuttujina Toimiala (TOL 2008), Tilastovuosi ja Tiedot (Tilastokeskus n.d.b.)

	<b>Yritysten lukumäärä</b>	<b>Liikevaihto</b>	<b>Henkilöstön lkm yhteensä</b>
47595 Soittimien ja musiikkitarvikkeiden vähittäiskauppa			
2013	140	43 484	220
2014	124	39 342	189
2015	119	36 905	178

Yritys on perustettu vuonna 2014. Soitinkauppa alkoi ensin toisen yrittäjän musiikkialan yrityksen kautta, mutta pian perustettiin Laatusoitin keskittymään pianoihin, ja toinen yritys sai keskittyä itse musiikkiin. Yrittäjinä on kaksi muusikkoystävystä, jotka kumpikin työskentelevät yrityksessä. (Vähäsöyrinki, haastattelu 22.4.2016.)

Liiketoiminta Laatusoitin nimissä alkoi maaliskuussa 2014. Maalisjoulukuun liikevaihto 601 000 euroa. Vuosi 2015 oli ensimmäinen täysi kalenterivuosi ja liikevaihto tuolloin oli 725 000 euroa. Vuonna 2015 palkattiin ensimmäinen ulkopuolinen työntekijä yritykseen, päätehtävänäan pianojen kuljettaminen. Ulkopuolisia palveluja on ostettu muun muassa sosiaalisen median sisällöntuotannon sekä kirjanpidon ja laskutuksen muodossa. (Vähäsöyrinki, haastattelu 22.4.2016.)

Neljä viidestä pianosta myydään ilman asiakkaan käyntiä liikkeessä. Tällöin ostos tehdään yleensä joko sähköpostitse tai puhelimitse. Laatusoitin on ansainnut nopeasti asiakkaiden luottamuksen vakuuttavana toimijana.

---

Tämä mahdollistaa laajan toiminta-alueen ja kauppojen syntymisen jopa ilman asiakkaan ja myyjän henkilökohtaista tapaamista. (Vähäsöyrinki, haastattelu 22.4.2016.)

Joose Vähäsöyringin (haastattelu 22.4.2016) mukaan Laatusoittimen tehtävä on parantaa maailmaa, tehdä ihmisille hyvää ja tuottaa iloa mahdollisimman monelle. Yrittäjät tuntevat musiikin voiman ja haluavat myydä ihmisille pianojen muodossa parempaa elämää. Laatusoittimen toimintaa ohjaavat arvot ovat avoimuus, rohkeus, uudistushenkisyys sekä rehellisyys. Missiona on tuoda ilosanomaa laadukkaista pianoista ihmisille. Laatusoittimen strategia on olla markkinajohtaja akustisessa pianokaupassa Euroopassa toimimalla internetissä paremmin kuin muut, kulmakivenä vahva asiakaslähtöinen palvelumalli. (Vähäsöyrinki, sähköpostiviesti 18.4.2016.)

## 2.1 Taloushallinto

Laatusoittimen kirjanpidon ja laskutuksen hoitaa tilitoimisto. Tilitoimiston kautta saadaan yrityksen tuloslaskelma, tase sekä luettelot saatavista ja ostolaskuista. Yrittäjät laativat budjetin ja tavoitteet. Talouden seuranta tehdään kirjanpitäjän raporttien pohjalta. Talouden lukuja seurataan erityisesti vaihto-omaisuuden, liikevaihdon ja käyttökateen osalta. (Vähäsöyrinki, haastattelu 22.4.2016.)

Varastonhallinta ja -seuranta toteutetaan kuukausittain pikkutarkasti. Käytössä on järjestelmä, josta näkee reaaliaikaisen varastotilanteen tuoterittelyineen (Vähäsöyrinki, haastattelu 22.4.2016). Aiemmin varastonhallinnan puutteiden takia luvut kuukausiraporteissa eivät olleet realistisia, mutta tarkemman varastonhallinnan myötä raportteja on alettu hyödyntää talouden suunnittelussa ja seurannassa. (Vähäsöyrinki, sähköpostiviesti 18.4.2016.)

Yrittäjien tavoite on kasvattaa osaamistaan talouden osa-alueella. Tällä hetkellä yrittäjät tekevät päätökset sen pohjalta, mitä kokemus on heille opettanut. Tarkoituksena olisi, että jatkossa kaikille päätöksille olisi perustelut ja päätökset olisivat täysin linjassa yrityksen strategian ja tavoitteiden kanssa. (Vähäsöyrinki, haastattelu 22.4.2016.)

## 2.2 Toimeksiantajan kasvutavoitteet

Joose Vähäsöyringin (haastattelu 22.4.2016) mukaan yksi Laatusoittimen päätavoitteista on myydä 400 pianoa vuodessa. Tarkoitus on saavuttaa tämä tavoite vuonna 2017. Vuonna 2016 on myyty keskimäärin yksi piano päivässä. Euro- tai prosenttimääräisiä tavoitteita ei ole asetettu tarkkaan, mutta tämän vuoden liikevaihdon kasvun epävirallinen tavoite on 25 %. Liikevoittotavoite on 10 ja 20 prosentin välillä.

Jos toiminta-alue pysyisi Suomen rajojen sisällä, realistinen liikevaihdon tavoite pidemmällä aikavälillä olisi noin 2 miljoonaa euroa. Laatusoittimen toinen päätavoite on kuitenkin olla tulevaisuudessa johtava Euroopan

---

toimija pianokaupassa. Euroopassa on olemassa toinen vastaavalla konseptillä toimiva pianokauppa. Euroopan markkinoiden kilpailussa haasteena on kuljetuksien kalleus. Tähän Laatusoittimella ollaan parhaillaan etsimässä ratkaisua. (Vähäsöyrinki, haastattelu 22.4.2016.)



### 3 YRITYSTOIMINTA JA STRATEGIA

Yritys on perustettu tuottamaan hyvinvointia ensisijaisesti omistajilleen (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 10). Yksityisyrittäjällä tämä voi tarkoittaa riittävän elannon saamista yritystoiminnasta. Osakeyhtiön toiminnan tarkoituksena on tuottaa voittoa osakkeenomistajille, jollei yhtiöjärjestyksessä määrätä toisin (OYL 624/2006 1.5 §). Lisäksi yritysten odotetaan työllistävän ihmisiä, maksavan veroja valtiolle, kehittävän henkilöstöä ja huolehtivan ympäristöstään (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 10).

Yritystoimintaa ja sitä kautta tavoitteita ohjaa yrityksen arvot, visio ja strategia. Yrityksessä on hyvä tunnistaa ja valita yritykselle sopivat tavoitteet, arvioida ja suunnitella keinot, joiden avulla tavoitteisiin päästään sekä seurata tavoitteiden toteutumista (Suomala, Manninen & Lyly-Yrjänäinen 2011). Tällaista pitkäjänteistä toimintaa voidaan sanoa strategiseksi toiminnaksi ja sen johtamista strategiseksi johtamiseksi. Yrityksen strategia auttaa esimiestä johtamaan työntekijöitä ja työntekijöitä ymmärtämään oman roolinsa suhteutettuna koko yrityksen rooliin ja tehtävään. Strategia ohjaa kaikkia yrityksen työntekijöitä toimimaan työssään yrityksen parhaaksi. (Vuorinen 2013.)

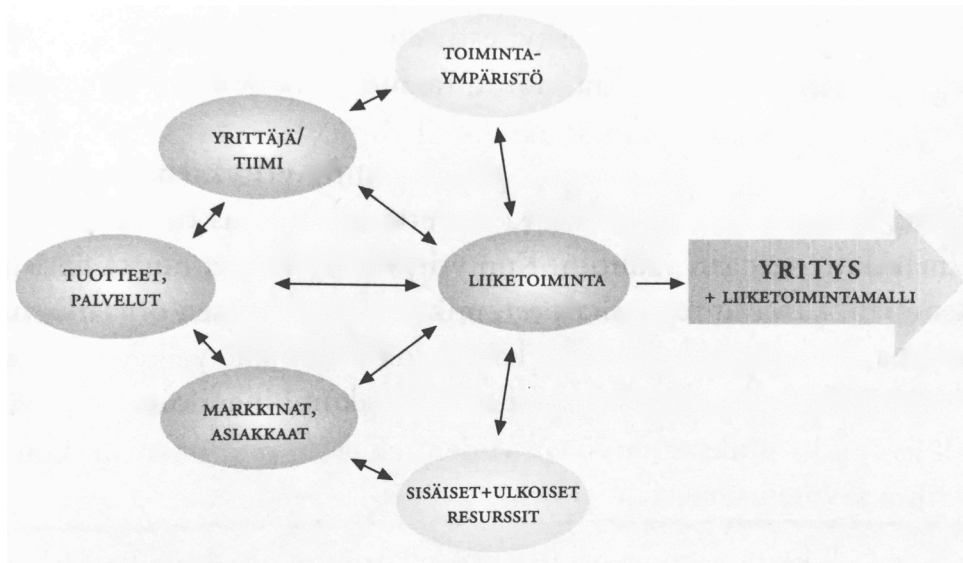
Suuryrityksien kohdalla koko yritystä koskeva täydellinen strategia on muuttumassa strategioiksi liiketoimintayksiköittäin tai –alueittain. Kun maailma ja yritystoiminta sen mukana muuttuu nopeasti, strategiatyöskentelyn tulisi olla sisäistetty ominaisuus, joka ohjaa jokapäiväisessä työssä toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Tasokas strategiatyöskentely henkilötasolla voi tarkoittaa esimerkiksi työn laatua, nopeutta tai asiakaspalvelun tasoa. (Vuorinen 2013.)

Talousjohtamisen tärkein tehtävä on varmistaa, että yritys saavuttaa taloudelliset tavoitteensa (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 10). Suurissa organisaatioissa talousjohtaminen jakautuu usein kolmelle eri tasolle, strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen. Strateginen taso keskittyy yrityksen tavoiteltuun kehityssuuntaan pitkällä aikavälillä. Taktisella tasolla pyritään konkretisoimaan strategiset tavoitteet ja muuttamaan ne toimiksi, joiden avulla tavoitteet saavutetaan. Taktisen tason budjetit ja raportit ovat usein kuukauden, vuosineljänneksen ja vuoden ajanjaksoa käsitteleviä. Operatiivinen taso on yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Se sisältää päivittäistä seurantaa, viikkoraportteja ja pisimmillään kuukausiseurantaa. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2015, 14-16.)

Pk-yrityksissä strategian suunnittelu ja toteuttaminen voi olla kevyempää, sillä usein yrityksen strategia, tavoitteet ja halutut toimenpiteet ovat omistajayrittäjän päässä (Vuorinen 2013). Toisaalta strategian havainnollistaminen pienelle henkilöstömäärälle käy helposti ja halutut muutokset saadaan viestittyä henkilöstölle nopeasti. Pk-yrityksessä rivityöntekijä on todennäköisesti tekemisissä johdon kanssa, joten tekemisen kehittäminen yhdessä esimiehen kanssa voi olla luonteva osa päivittäistä työskentelyä. Tämä tekee pk-yrityksestä joustavamman ja notkeamman.

### 3.1 Liiketoiminnan osatekijät

Yrityksen liiketoiminta muodostuu viidestä tekijästä, jotka ovat tuote, yrittäjä(t), asiakkaat, resurssit sekä toimintaympäristö (kuva 1). Tuote on yrityksen liiketoiminnan kohde ja yksi näkyvimmistä puolista. Yrittäjä tai yrittäjätimi aloittaa yritystoiminnan ja johtaa liiketoimintaa. Yritys tarvitsee asiakkaita, jotka ovat valmiita maksamaan yrityksen tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta. Resurssit voivat olla sisäisiä tai ulkoisia. Sisäiset resurssit tarkoittavat esimerkiksi työntekijöitä, työvälineitä tai käytössä olevaa teknologiaa. Ulkoiset resurssit voivat olla muun muassa alihankkijoita tai rahoittajia. Yrityksen toimintaympäristö määritellään esimerkiksi sen toimialan, sijainnin ja taloudellisen toimintaympäristön mukaan. (Laukkanen 2007, 28-30.)



Kuva 1. Liiketoiminnan ja yrityksen perustekijät (Laukkanen 2007, 29).

Liiketoimintaa voidaan suunnitella ja kehittää yllä olevan liiketoiminnan tekijöiden mallin mukaisesti. Oleellisinta on löytää keskeiset tekijät, jotka muodostavat yritystoiminnan. Kasvun kannalta mallin avulla voidaan päätellä, mitä muutoksia yrityksen kasvu voi tarkoittaa ja vaatia. Mallin avulla voidaan myös arvioida miten yhden tekijän muutokset vaikuttavat muihin osa-alueisiin. (Laukkanen 2007, 28-30.)

Liiketoimintamalli on siis yksinkertainen kuvaus yrityksen liiketoiminnasta. Liiketoimintamallissa on selitetty yrityksen liiketoiminnan tärkeimmät tekijät ja se kertoo mitä yrityksen toiminta vaatii. Mallista voidaan myös päätellä miten eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. (Laukkanen 2007, 28-29.)

### 3.2 Strategiatyöskentely

Strategialle on olemassa monia eri määritelmiä riippuen siitä minkä tahon strategiasta puhutaan. Yrityksen kohdalla se yleensä tarkoittaa voiton tuottamista ja voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden kohdalla tavoitteiden saavuttamista. Hyvä strategia määrittää yritysidentiteetin ja antaa toi-

minnalle suunnan ja tarkoituksen. Strategia ohjaa yritystä taloudelliseen menestykseen. (Vuorinen 2013.) Strategia koskee tavallisesti toimintaa pitkällä aikavälillä, mutta saman strategian täytyy ohjata tekemistä myös lähitulevaisuudessa. Yrityksen strategia ohjaa sitä kannattavaan, jatkuvaan ja kehittyvään liiketoimintaan. (Kamensky 2012, 39-40.)

Strategiatyöskentelyn tavoitteena on tuoda yritykselle menestystä. Strategia voi ohjata yritystä toimimaan tehokkaammin tai paremmin tai ohjata tekemään jotakin uutta ja erilaista. Kun yritys pyrkii kasvamaan, sillä on samat vaihtoehdot kasvun hakemisen suunnalle, nykyisen toiminnan tehostaminen tai kasvattaminen nykyistä toimintaa tai hakeutuminen uusille liiketoiminta-alueille. Strategiat eivät kuitenkaan itsessään tuota yritykselle uusia innovaatioita, vaan niiden tarkoitus on selkiyttää yrityksen tavoitteita ja ohjata kohti haluttua suuntaa. (Vuorinen 2013)

Milloin asiat ja johtaminen ovat sitten juuri strategisia? Neilimo ja Uusi-Rauva (2012, 331) esittävät teoksessaan, että sellaiset asiat, jotka koskevat koko yritystä ja joilla on olennainen merkitys yrityksen menestymiselle, ovat strategisia. Näin ollen strateginen johtaminen keskittyy menestymisen kannalta tärkeisiin asioihin. Strategista johtamista harjoittaa yleensä ylin johto. Sen tehtävänä on löytää koko yrityksen kannalta tärkeimmät menestystekijät ja rakentaa näiden varaan sellaiset kilpailu-, organisaatio- ja omistajastrategiat, joiden avulla yritys menestyy pitkällä aikavälillä.

### 3.3 Analyysit strategiatyöskentelyssä

Osa strategiatyöskentelyä on yrityksen ja sen ympäristön analysointi. Analyysien tarkoitus on lisätä nykytilanteen tuntemusta koskien yritystä, toimintaympäristöä sekä näiden välistä vuorovaikutusta. Analysoinnin avulla saadaan perusta menestykselliselle toiminnalle. Yrityksen tavoitteet, strategia ja toimenpiteet tulisi perustua analyysityön tuloksiin. (Kamensky 2012, 114.)

Analysoinnin aluksi määritellään mitä analysoidaan ja mitä analysoinnilla tavoitellaan. Kun edellä mainitut asiat ovat selvillä, alkaa tiedonhankinta. Tiedon on oltava kattavaa ja luotettavaa. Tiedonhankinnan jälkeen tulee analysointivaihe. Analysointia tehdessä on oltava riittävä asiantuntemus ja ymmärrys käsiteltävästä asiasta. (Kamensky 2012, 117-120.)

Analysoinnin tuloksena saadaan kokonaisnäkemys tutkittavasta ilmiöstä. Tämä on pohja päätöksenteolle. Päätöksentekovaiheessa tehdään johtopäätökset ja esitetään toimenpide-ehtotuksia. Huolellisesti ja objektiivisesti tehdyistä johtopäätöksistä ja toimenpide-ehtotuksista valitaan yritykselle sopivimmat toimenpiteet tulevaisuuden tarpeiden mukaan. Valituille toimenpiteille tehdään toteutus- ja valvontasuunnitelmat. Toteutusta valvotaan niin tavoitteiden, strategian kuin toimenpiteiden osalta. (Kamensky 2012, 122-125.)

Analyysit jaetaan perinteisesti yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin analyysihin. Näiden väliin on muodostettu lisäksi kolmas ryhmä, synteesianalyysit. Synteesianalyysit auttavat yhdistämään analyysissä sekä ympäristöön että

---

sisäiseen tilaan liittyviä tekijöitä. Yksi esimerkki synteesianalyysistä on SWOT-analyysi. (Kamensky 2012, 115-116.)

Sisäiset analyysit tarkastelevat organisaation kokonaistehokkuutta, toiminto- ja prosessikohtaisia analyysseja sekä taloudellisia analyyssejä. Sisäisiä analyysseja nimitetään myös sisäisen tehokkuuden analyysseiksi, sillä kaikki osa-alueet mittaavat jollakin tavalla yrityksen tehokkuutta. Vaikka sisäiset analyysit tarkastelevat yritystä sisältäpäin, on tärkeä muistaa, että ympäristön vaikutukset näkyvät myös sisäisissä prosesseissa. (Kamensky 2012, 170.) Toiminto- ja prosessikohtaiset analyysit keskittyvät nimensä mukaan yrityksen liiketoiminnan muodostaviin toimintoihin ja ydin- sekä tukiprosesseihin. Toiminto- ja prosessikohtaisissa analyysseissa analysoidaan mitkä tekijät vaikuttavat prosessien tehokkuuteen ja kuinka hyvin eri tekijät toimivat tällä hetkellä yrityksessä. (Kamensky 2012, 181-182.)

Yritystoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi yrityksen talous on oltava kunnossa ja toiminta kannattavaa. Näin ollen taloudelliset analyysit ovat lähes välttämättömiä yritystä analysoitaessa. Yrityksen taloutta tarkastellessa on ymmärrettävä millaisia rahavirtoja, niin tuottoja kuin kustannuksia, eri toiminnat aiheuttavat. Taloudelliset luvut suuntautuvat kuitenkin usein menneeseen aikaan ja menneisiin tapahtumiin. Lisäksi luvut kertovat vain lopputuloksen, ei sitä miten siihen ollaan päädytty. Analyysia tehdessä onkin pureuduttava syvemmälle, jotta saadaan selvitettyä mitkä tekijät ovat vaikuttaneet lukuihin. Yksi tavallisimmista taloudellisista analyysseistä on tilinpäätösanalyysin tekeminen ja tilinpäätöstietoihin perustuva tunnuslukujen laskenta. Lisäksi voidaan laskea SBA- eli liiketoiminta-alue-, tuote-, ja asiakaskohtaisia kannattavuusanalyysseja sekä kustannusanalyysseja. (Kamensky 2012, 186.)

Ulkoisten analyysien tarkoitus on antaa käsitys yrityksen ympäristön tilasta. Ympäristöanalyysissä voidaan käyttää työkaluna PESTEL-analyysia, joka muodostuu kuudesta päätekijästä. Päätekijät ovat poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset sekä lainsäädännölliset tekijät. PESTEL-analyysin tarkoituksena on löytää kunkin päätekijän keskeiset muutosvoimat ja niiden mahdolliset vaikutukset yrityksen toimintaan. (Vuorinen 2013.)

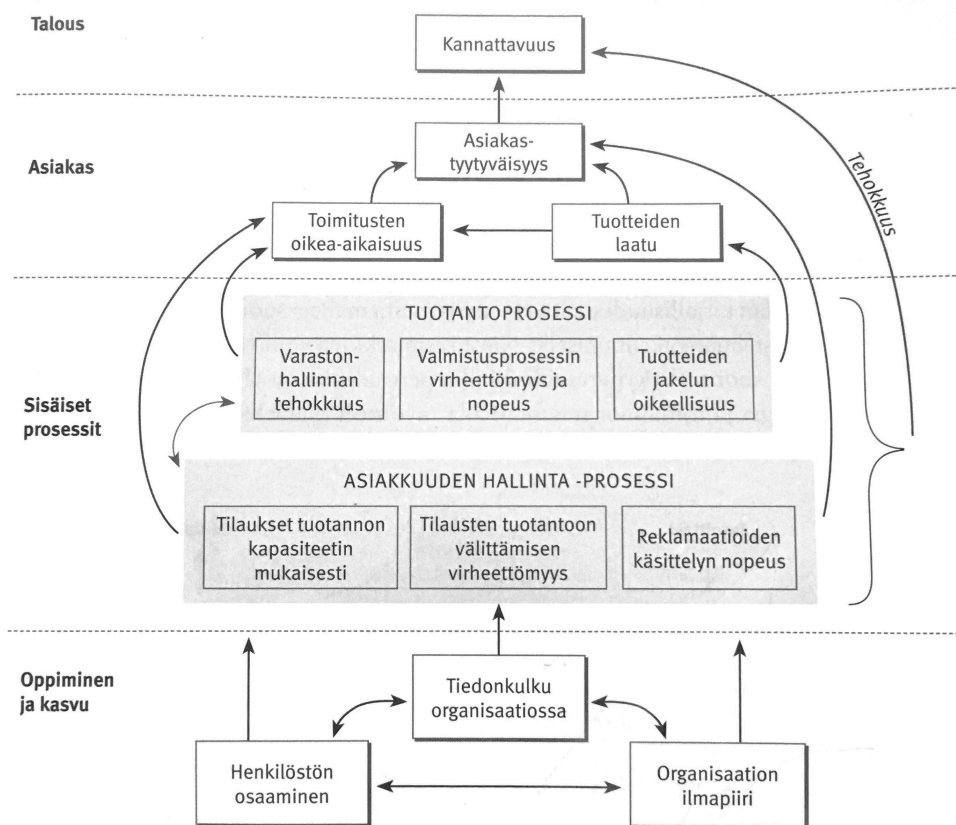
Liiketoiminnassa on tarkoitus voittaa kilpailijat sillä toiminta-alueella, jossa yritys on mukana. Toimiala-analyysit ovat tärkeitä arvioitaessa yrityksen asemaa kilpailuasetelmassa. Toimialaa voidaan analysoida kysyntä-, asiakas-, toimittaja-, kilpailu- ja verkostokumppanianalyysien avulla. Kun yritys tuntee ympäristönsä paremmin kuin kilpailijat, se voi saavuttaa merkittävän kilpailuedun. Analyysien avulla voidaan löytää myös liiketoiminta-alueita, joilla on vähemmän kilpailua. (Kamensky 2012, 131-133.) Viime vuosina on noussut suosituksi W. Chan Kimin ja Renée Mauborgnen kehittämä sinisen meren strategia. Sen avulla etsitään ja luodaan uusia kilpailusta vapaita markkinoita, jotta päästäisiin markkinoille, joilla ei vielä ole juurikaan kilpailua. (Vuorinen 2013.)

Skenaariot ovat tulevaisuuteen keskittyviä ulkoisia analyysseja. Analyysissa valitaan yritykseen voimakkaimmin vaikuttavat ympäristötekijät ja kek-

sitään näille vaihtoehtoisia tulevaisuuden kehityspolkuja. Skenaarioiden avulla saadaan erilaisia näkökulmia tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Niiden avulla voidaan paremmin arvioida erilaisten päätösten ja toimenpiteiden vaikutusta yritykseen. (Kamensky 2012, 162-164.)

### 3.4 Menestystekijöiden tunnistaminen

Liiketoimintamallia ja yrityksen strategiaa voidaan havainnollistaa esimerkiksi strategiakartan (kuva 2) avulla. Strategiakartta kuvaa yrityksen kriittisten menestystekijöiden syy-seuraussuhteita. Strategiakartassa on neljä tasoa, talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Kartan avulla voidaan nähdä, miten jokaisen tason menestystekijät vaikuttavat lopulta koko yrityksen menestyksekkääseen toimintaan. Valitsemalla strategiakarttaan yrityksen tärkeimmät menestystekijät saavutetaan yritykselle tärkeää kilpailuetua ja tätä kautta taloudellista hyötyä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 307.)



Kuva 2. Strategiakarttaesimerkki (Neilimo & Uusi-Rauva 2012, 307).

Ennen strategiakartan tekemistä on tärkeää hahmottaa millainen yritys haluaa olla. On tarkasteltava miksi yritys on olemassa, mitä se haluaa tehdä, millä tavalla ja millainen yritys haluaa olla. Yrityksen vision, mission, arvojen ja strategian on siis hyvä olla selkeytettyinä, sillä strategiakartan osiot pohjautuvat yrityksen tavoitteisiin ja toimintatapoihin. Mikäli yritys kokee jonkin osion tärkeämmäksi, sitä voidaan painottaa ja vastaavasti vähemmän tärkeää jättää pienempään osaan. Strategiakarttaa voi myös käyt-

---

tää pienemmässä mittakaavassa, esimerkiksi tietyn liiketoiminta-alueen analysoinnissa. (Vuorinen 2013.)

Strategiakartta on käyttökelpoinen työkalu pienemmälle yritykselle, jolla ei ole käytössä systemaattista tunnuslukulaskentaa. Strategiakartan esiin tuomien menestystekijöiden avulla voidaan määrittää mistä yrityksen keskeiset tuotot ja kustannukset syntyvät. Kun tekijät on määritetty, voidaan miettiä löytyykö näiden mittaamiseen sopivia tunnuslukuja. Strategiakartta ei siis itsessään sisällä mittaristomallia, vaan sen pohjalta voidaan jatkaa tunnuslukuseurannan suunnittelua.

Tämän opinnäytetyön kehittämissuunnitelmassa käytetään apuna strategiakarttaa. Sen avulla selkiytetään yrityksen liiketoimintamallia sekä tuottojen ja kulujen muodostumista. Nämä tiedot ovat apuna, kun arvioidaan mitä tunnuslukuja yrityksessä kannattaa seurata. Tarkoitus on, että strategiakartan avulla huomataan myös kasvuun oleellisesti vaikuttavat tekijät.

### 3.5 Strategian toteutumisen seuranta ja toimenpiteet

Strategian toteutumista voi seurata eri tavoilla. Tässä opinnäytetyössä käytetään yllä kuvattua strategiakarttaa yritystoiminnan analysoinnin ja seurannan suunnittelun pohjana. Strategiakartta on hyvin käyttökelpoinen pienelle yritykselle, jolla ei ole käytössä vielä systemaattista seuranta- tai mittaristoa, sillä se on sisällöltään seuraavassa kappaleessa esiteltävää esimerkkimittaristoa kevyempi.

Liiketoiminnan ja yrityksen strategian seurannan ja suunnittelun avuksi on olemassa erilaisia mittaristoja, jotka sisältävät yrityksen toimintaa kuvaavia tunnuslukuja. Eräs suosittu työkalu on Robert Kaplanin ja David Nortonin esittelemä malli balanced scorecard, tasapainotettu tulokortti. Kaplanin & Nortonin (1996) mukaan balanced scorecard täydentää menneisyyttä koskevia talouden lukuja (perinteinen kirjanpito) tulevaisuuden tapahtumia ohjaavilla luvuilla. Mittariston luvut ja tavoitteet pohjautuvat organisaation visioon ja strategiaan. Sen avulla saadaan strategia nivoutumaan yrityksen operatiiviseen toimintaan. Ennen menestystekijöiden ja mittareiden valintaa on siis selkiytettävä yrityksen strategia ja visio, jotta mittaristosta saadaan johdonmukaisesti yrityksen tavoiteltua suuntaa tukeva työkalu.

Mittaristo kuvaa yrityksen toimintaa neljästä näkökulmasta, jotka ovat talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Koko yritystä koskevan strategian lisäksi jokaiselle näkökulmalle määritetään strateginen tavoite, mittarit ja näiden konkreettiset tavoitteet sekä toimintasuunnitelmat tavoitteiden toteutumiseksi. Tarkoituksena on, että kaikkien näkökulmien tavoitteet tukevat koko yrityksen taloudellisia tavoitteita ja kilpailukykyä (Kaplan & Norton 1996).

Jokaiselle näkökulmalle on asetettu kysymys, joka tukee vision ja strategian toteutumista. Nämä ovat:

- Onnistuaksemme taloudellisesti, miltä meidän on näytettävä osakkaiden silmissä?

- 
- Saavuttaaksemme visiomme, miltä meidän on näytettävä asiakkaiden silmissä?
  - Tyydyttääksemme osakkaiden ja asiakkaiden odotukset, missä sisäisissä prosesseissa meidän on oltava erinomaisia?
  - Saavuttaaksemme visiomme, kuinka ylläpidämme kykyämme muuttua ja kehittyä? (Kaplan & Norton 1996.)

Mittariston tasapaino tarkoittaa sitä, että mittareihin on sisällyttävä myös muita kuin taloudellisia mittareita. Mittari voi kuvata sitä mitä saavutetaan (suoritteet, outcomes) tai sitä, mikä vaikuttaa suoritukseen (performance drivers) (Olve, Roy & Wetter 1998, 24). Tasapaino tarkoittaa myös tasapainoa ulkoisten mittareiden, osakkaiden ja asiakkaiden välillä sekä sisäisten mittareiden, prosessien sekä oppimisen ja kasvun välillä. Mittarit ovat tasapainossa myös menneisyyttä ja tulevaisuutta mittaavien mittareiden osalta. Näiden lisäksi mittaristo on tasapainossa määrällisten ja laadullisten mittareiden välillä. (Kaplan & Norton 1996.)

Balanced scorecard painottaa, että mittarit täytyvät olla työntekijöiden tiedossa kaikilla hierarkiatasoilla. On tärkeää, että työntekijä ymmärtää päätöksiensä ja toimintansa taloudelliset vaikutukset ja ylempi johto kaikki pitkäaikaiseen taloudelliseen menestykseen vaikuttavat tekijät. (Kaplan & Norton 1996.) Pk-yrityksissä tämä toteutuu suurin yrityksinä helpommin, sillä mittariston käyttöönottoprosessiin suositellaan ottamaan mahdollisimman monet yrityksen työntekijöistä mukaan (Olve ym. 1998, 47).

Kun yrityksellä on selkeä visio ja strategia, jonka pohjalta on valittu kunkin näkökulman tavoitteiden tärkeimmät mitattavat tekijät, seuranta tehdään tarpeen mukaan esimerkiksi viikoittain, kuukausittain tai kvartaaleittain. Kullekin mittarille voidaan valita oma tarkastelutiheytensä sen mukaan, mikä yrityksen tavoitteita hyödyttää parhaiten. Valittujen mittareiden tarpeellisuutta ja ajankohtaisuutta on hyvä tarkastella ja tarvittaessa muokata mittariston sisältöä tukemaan yrityksen tavoitteita. (Vuorinen 2013.)

## 4 TAVOITTEENA KASVU

Terve kasvu edellyttää kysyntää, rahoitusta ja kassasuunnittelua. Pk-yrityksessä tämä korostuu, koska toiminta on pienempää, eikä liikkumavaraa esimerkiksi rahoituksen suhteen ole samassa mittakaavassa, kuin suur-yrityksessä. Kasvavan pk-yrityksen on keksittävä keinoja, miten saada rahoitusta, toisaalta myös miten pienentää rahoitustarvetta ja miten saada rahat riittämään. (Mäkinen 2012, 146-148) Yrityksen toimintaa ja kasvua suunniteltaessa on hyvä pitää mielessä kassavirta-ajattelu. Se tarkoittaa sitä, että päätökset tehdään tulevaisuuden kassavirta-arvioihin perustuen. Koska päätökset perustuvat kassavirtatietoihin, näin yrityksen pitäisi saada rahat riittämään joka päivä tulevaisuudessa. (Mäkinen 2012, 172-175).

Mikään yritys ei kuitenkaan kykene kasvamaan ilman tahtoa kasvaa. Edes suuri kysyntä, edulliset rahoitusmahdollisuudet tai riittävä kassavirta ei auta, jos yrityksen johdolla ja henkilöstöllä ei ole halua kasvattaa liiketoimintaa. Päämäärätietoisuus ja suunnitelmallisuus tukevat onnistunutta liiketoiminnan kasvua. Yritys voi hakea kasvua laajentamalla toimintaa muille liiketoiminta-alueille tai tehostamalla nykyistä toimintaa esimerkiksi kasvattamalla markkinaosuuttaan tai tuotekehityksen avulla.

Yritystoiminnan saavutettu muutos voidaan laskea tilinpäätöslaskelmista vertaamalla tilikauden alun ja lopun erien suuruutta. Se kertoo yksinkertaisesti, onko yrityksen toiminta supistumassa vai kasvamassa. Liikevaihdon kasvu kertoo, että yritys on pystynyt kasvattamaan rahamääräistä myyntiään. Liikevoiton ja tilikauden tuloksen muutokset kertovat yrityksen kannattavuuden suunnasta. Taseen varojen oletetaan kehittyvän liikevaihdon mukana, sillä se kertoo yrityksen resurssien riittävästä ja tehokkaasta käytöstä. Oman pääoman ja velkojen oletetaan niin ikään muuttuvan yrityksen varallisuusrakenteen ja toiminnan kehityksen mukana. (Seppänen 2011.)

### 4.1 Kasvun edellytykset

Riittävän kysynnän olemassaolo on kasvun ehdoton edellytys. Jos nykyiset asiakkaat eivät enää osta lisää yrityksen tuotteita, yrityksen on kyettävä myymään uusille asiakkaille nykyisiä tuotteita tai nykyisille asiakkaille uusia tuotteita. (Mäkinen 2012, 146.) Monet yritysten investoinnit, kuten tuotekehitys, uudet jakelu- ja viestintäkanavat sekä tietojärjestelmät ovat oikeastaan lopulta investointeja asiakkuuksiin. Yritysten tulee pyrkiä suhteuttamaan kaikki investointinsa kysyntään ja asiakkuuksiin. Näin yritys voi varmistua siitä, että asiakkuudet luovat kasvua ja kestävää tulevaisuutta. (Storbacka 2005, 23.)

Yritystoiminnan kasvattaminen vaatii rahoitusta. Toisaalta rahojen vähyys vaatii luovuutta, kun tarvitaan ratkaisuja, jotka eivät vaadi suurta rahoitusta. Jos yrityksellä on runsaasti tulorahoitusta, se on hyvä merkki kasvuhankkeen kannalta. Tällöin asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä yrityksen tuotteisiin ja palveluun. Tulorahoituksen sijoittaminen kasvuun on turvallisen kasvun tie, sillä siinä yhdistyvät kaksi kasvun edellytystä, kysyntä ja rahoitus. (Mäkinen 2012, 147-148.)



Usein yritystoiminnan kasvattaminen vaatii ulkopuolista rahoitusta. Etenkin nopea kasvu sitoo pääomaa investointeihin ja käyttöpääomaan ennen kuin investoinnit alkavat tuottaa yritykselle kassavirtaa. Käyttöpääomaprocentti yhdessä liikevaihtoennusteen kanssa antaa kuvan siitä, paljonko rahoitusta tarvitaan yrityksen kasvaessa. Käyttöpääomaprocentti lasketaan jakamalla käyttöpääoma liikevaihdolla ja kertomalla se sadalla. Käyttöpääoma taas saadaan seuraavasti: vaihto-omaisuus + myyntisaamiset + sisäiset myyntisaamiset + osatuloutuksen saamiset - ostovelat - sisäiset ostovelat - saadut ennakot. (Balance Consulting n.d.a.)

Käyttöpääomaan liittyy oleellisesti vaihto-omaisuus ja sen määrä. Yrityksen olisi hyvä tavoitella mahdollisimman nopeaa varaston kiertoaikaa. Kun vaihto-omaisuus kiertää nopeasti, eli sen kiertoaajan tunnusluku on pieni, yrityksen varastoon sitoutuu vähemmän pääomaa. (Balance Consulting n.d.b.) Nopeaa varastonkiertoa tavoitellessa on kuitenkin otettava huomioon toimialakohtaiset erot. Päivittäistavarakaupan varastonkierto on luonnollisesti nopeampi kuin esimerkiksi kalliimpia tuotteita myyvällä toimeksiantajayrityksellä.

Kassasuunnittelussa on kyse tulevien tulojen ja menojen arvioinnista. Sen avulla rahat saadaan riittämään. Kassasuunnittelussa ei ole kuitenkaan kysymys tulevaisuuden ennustamisesta. Tulevaisuuden kassavirtojen arvioiminen voi tuntua vaikealta, koska tiedot eivät ole ehdottoman varmoja ja tarkkoja. Kassasuunnittelu ei myöskään tarkoita budjetointia tai määrärahojen asettamista, vaan tarkoitus on arvioida juoksevat tulot ja menot, investoinnit sekä rahoitus (Mäkinen 2012, 148 & 165-175)

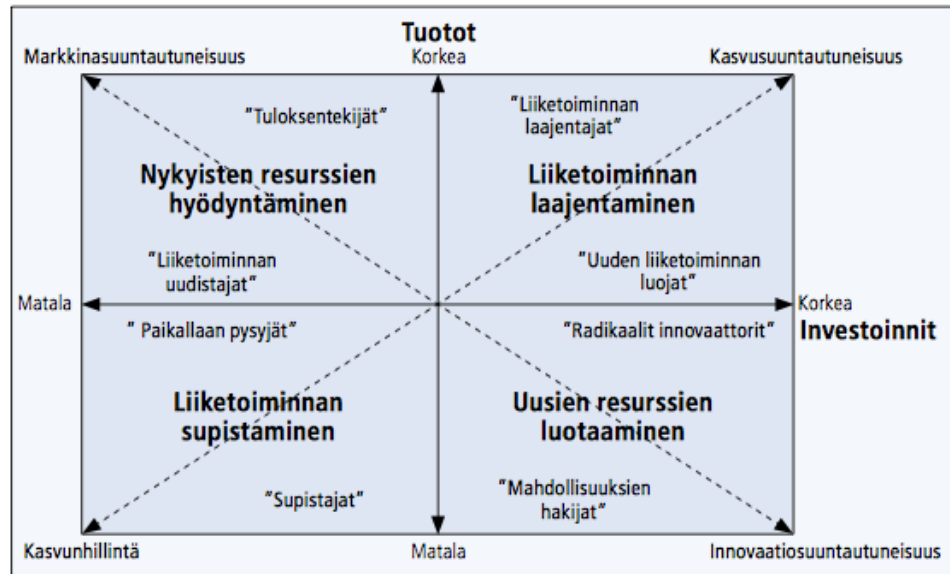
Kassasuunnittelu on hyödyllistä paitsi yritystoiminnan alkaessa, myös uusista investoinneista tai hankkeista päätettäessä. Kassasuunnittelun avulla voidaan nähdä investoinnin tai hankkeen kokonaisvaikutus yrityksen kassavirtaan. Sen avulla voidaan välttää investoinnin aiheuttamat taloudelliset vaikutukset yrityksen kassaan. Tällä tavalla voidaan varautua ajoissa esimerkiksi investoinnin vaatimaan lisärahoitukseen. (Mäkinen 2012, 150.)

## 4.2 Kasvustrategiat

Yritystoiminnan kasvutavoissa voidaan ajatella olevan kaksi painopistettä, uuden etsiminen (exploration) tai olemassaolon tehostaminen (exploitation). Yritys voi pyrkiä aikaansaamaan uusia tuotteita ja/tai palveluita ja avaamaan uusia markkinoita. Uuden etsimisen vastapainoksi yritys voi myös pyrkiä tehostamaan nykyistä toimintaansa. Uusien resurssien etsimisessä yrityksen katse on ulospäin ja tulevaisuuteen ja nykyisten resurssien tehostamisessa yritys katsoo sisälle päin ja nykyhetkeen. (Tornikoski 2007, 14.)

Tornikoski (2007, 14) kirjoittaa artikkelissaan Marchin (1991) olevan ensimmäinen, joka toi esille uuden etsimisen tai olemassaolon tehostamisen painopisteet. Marchin mukaan yritysten selviytymisen ja menestymisen edellytys on, että ne löytävät tasapainon näiden kahden painopisteen väliltä. Yrityksen kasvaessa ja resurssien lisääntyessä yrityksissä täytyisi osata

vuorotella painottamista olemassa olevan tehostamisen ja uuden kehittämisen välillä, parhaimmillaan toteuttaa kumpaakin samanaikaisesti. (Tornikoski 2007, 24.)



Kuva 3. Pk-yritysten kasvustrategiamalli

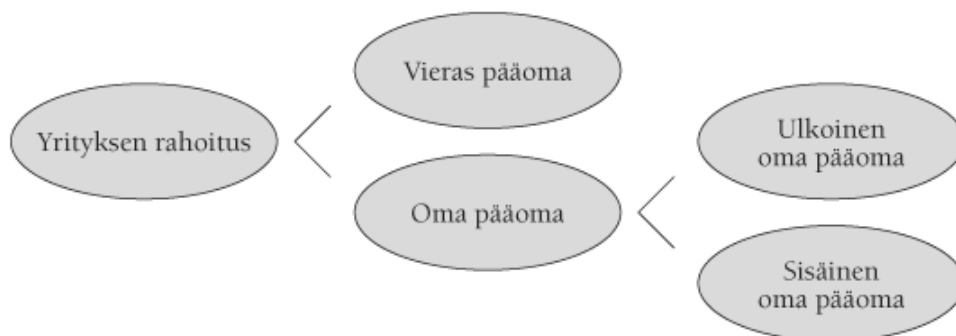
Leminen ja Westerlund (2008) ovat esitelleet artikkelissaan yllä olevan kasvustrategiamallin. Mallin avulla voidaan kuvata kahdeksan erilaista yritysryhmää kasvustrategioiden perusteella. Erilaiset ryhmät muodostuvat yrityksen investointi- ja tuottotasojen sekä resurssien hyödyntämisen tai etsimisen ja liiketoiminnan supistamisen ja laajentamisen perusteella.

Mikäli yritys pyrkii kasvuun liiketoimintaa laajentamalla ja korkeita tuottoja hakemalla, se tarvitsee joko investointeja tai nykyisten resurssien tehostamista. Kasvu tavoitteleva yritys, joka on valmis investoimaan ja tavoittelee korkeaa tuottoa, voi olemassa olevan muokkaamisen sijaan mahdollisesti helpommin luoda kokonaan uutta. Mikäli yritys on haluton investoimaan, sen täytyy hakea kasvu nykyisiä resursseja hyödyntämällä. Tällä tavalla nykyistä liiketoimintaa saadaan uudistettua täysin uuden liiketoiminnan luomisen sijaan. Tärkeintä yritykselle ja yrittäjälle on haluttujen tavoitteiden ja toimintatapojen tunnistaminen sekä niihin sopivan kasvustrategian valinta. (Leminen & Westerlund 2008.)

Minkä tahansa kasvustrategian yritys valitsee, liiketoiminnan terve kasvu edellyttää yritykseltä kannattavuutta, kassavirtaa, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Liikevaihdon kasvun myötä yrityksen käyttöpääoman on ja tätä kautta investointien määrän on lisääntytävä. Investoinnit edellyttävät rahoitusta ja rahoituksen saaminen kassavirtaa, jotta yritys kykenee selviytymään mahdollisista veloistaan. Kasvun vaatimasta rahoituksesta tulisi osa kyetä maksamaan oman liiketoiminnan kassavirralla, jotta yritys ei velkaannu liikaa. Liiketuloksen tulisi kasvaa samaa vauhtia suhteessa taseen kasvuprosenttiin. (Salmi 2013.)

### 4.3 Kasvun rahoittaminen

Yritystoiminnan rahoitus voidaan jakaa omaan tai vieraaseen pääomaan. Oma pääoma voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen omaan pääomaan. Sisäinen oma pääoma tarkoittaa yritystoiminnan tuotoilla saatua kassavirtaa eli tulorahoitusta. Ulkoinen oma pääoma tarkoittaa taas osakeannein eli osakkeita myymällä hankittua pääomaa. (Knüpfer & Puttonen 2014, 31.) Näiden lisäksi on olemassa erilaisia välirahoituksen muotoja, kuten optiolaina, vaihtovelkakirjalaina ja pääomalaina, joissa on sekä oman että vieraan pääoman piirteitä. (Knüpfer & Puttonen 2014, 42).



Kuva 4. Yrityksen pääomalajit (Knüpfer & Puttonen 2014, 32).

Sekä omalla että vieraalla pääomalla on hyvät ja huonot puolensa, eikä voida selvästi sanoa, että toinen olisi parempi vaihtoehto. Alla olevassa taulukossa on vertailtu oman ja vieraan pääoman piirteitä. Taulukosta selviää yksinkertaisesti oman ja vieraan pääoman eroavaisuudet.

Taulukko 2. Oman ja vieraan pääoman vertailua (Knüpfer & Puttonen 2014, 33.)

	<b>Oma pääoma</b>	<b>Vieras pääoma</b>
<b>Etuoikeusasema konkurssissa</b>	Maksetaan viimeisenä	Ennen omaa pääomaa
<b>Velvollisuus maksaa tuottoa</b>	Ei ole	Sopimusoikeudellinen velvollisuus
<b>Tuotto ja riski</b>	Korkea riski ja korkea tuotto	Pieni riski ja pieni tuotto
<b>Äänioikeus</b>	Kyllä	Ei
<b>Pääoman palautus</b>	Ei yleensä palauteta	Takaisinmaksu lainasopimuksen mukaan

Oma pääoma on yrittäjien sijoittamaa pääomaa yritykseen. Se on joustavampaa rahoitusta, sillä yrityksen ei tarvitse huonona vuonna maksaa osinkoja välttämättä ollenkaan. Voittovarot voidaan jättää kasvattamaan yrityksen arvoa ja mahdollistamaan uudet investoinnit. Vieraan pääoman etu puolestaan on se, että yritys saa rahoitusta, mutta sen ei tarvitse luovuttaa äänivaltaa omistajilta ulkopuolisille henkilöille. (Knüpfer & Puttonen 2014, 34 & 40.)

Ennen turvautumista ulkoiseen rahoitukseen, etenkin kasvun alkuvaiheessa oleva yritys voi käyttää hyväkseen muita keinoja rahoittaa toimintaansa.

---

Tällaisia ovat esimerkiksi leasing-rahoitus tai erilaisten yritystukien hakeminen. Muita keinoja hankkia kassavaroja on pidentää ostovelkojen ja lyhentää myyntisaamisten maksuaikoja. (Niskanen & Niskanen 2007, 328-329.)

Kun yritys tekee investointeja, riippumatta liittyvätkö ne kasvuun vai eivät, tuottovaatimuksen tulee perustua investoinnin rahoituksen kustannuksiin. Pääoman kustannus on samalla sijoittajan tuottovaatimus. Vieraassa pääomassa tämä voi tarkoittaa lainan korkoa tai sijoittajan odottamaa tuotto prosenttia. Oman pääoman riskit taas ovat yrittäjälle suuremmat kuin vieraan pääoman, joten tuotto-odotuskin on suurempi. Vieraan pääoman kustannus on yleensä kiinteä, mutta oman pääoman tuotto voi hyvän vuoden tuloksena nousta korkeaksi. (Knüpfer & Puttonen 2014, 32-33.)

Yritystoiminnan aluksi toimintaa rahoitetaan siis omistajan omalla rahoituksella, bisnesenkeleiden avustuksella, erilaisilla tuilla sekä osto- ja myyntivelkojen maksuaikoja optimoimalla. Kun yritys kasvaa suuremmaksi, sen on helpompi saada ensin lyhytaikaista ja myöhemmin pidempiaikaista pankkilainaa. Myös pääomasijoittajat voivat kiinnostua yrityksestä ja osoittaa halukkuuttaan sijoittaa yritykseen. Lopulta yritys voi päästä jopa osakemarkkinoille. Vaikka nuoret kasvuyritykset kasvavat usein vanhempiä yrityksiä nopeammin, viimeisten askelten ottaminen rahoituksen osalta voi käydä hitaasti. Tavallisesti lyhytaikaisen vieraan pääoman osuus rahoituksesta on suurin yrityksen ensimmäisen viiden toimintavuoden aikana. (Niskanen & Niskanen 2007, 330-331.)

## 5 TUTKIMUSMENETELMÄT

Opinnäytetyön teoriaosuudessa keskitytään niihin teemoihin, jotka toimeksiantajan kehitysprojektin kannalta ovat oleellisia. Tiedonhankinnassa on käytetty painettuja kirjoja, e-kirjoja sekä muutamia artikkeleja ja internetlähteitä. Tiedonhankinnassa on pyritty löytämään mahdollisimman tuoreita lähteitä, jotta on välttytty vanhentuneelta tiedolta.

Opinnäytetyön kehitysprojekti pohjautuu kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen. Laadullinen tutkimus antaa jonkin verran enemmän liikkuematilaa tutkimuksen aiheelle kuin kvalitatiivinen tutkimus (Eskola & Suoranta, 1998.) Koska tähän opinnäytetyöhön liittyvä tietoperusta on laaja ja opinnäytetyön lähtökohdat ovat antaneet paljon mahdollisuuksia lopullisen aiheen muodostumiselle, laadullinen tutkimus sopii opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Tietoperustan hankinta ja kirjoittaminen on antanut pohjatietoa, jonka perusteella on tehty opinnäytetyön varsinainen kehitysprojekti ja rajattu lopullinen aihe.

Tässä opinnäytetyössä on toteutettu teemahaastattelu. Teemahaastattelussa on tavallisesti aihepiirit ja jonkinlainen keskustelurunko ennalta tiedossa sekä haastattelijalla että haastateltavalla. Toisin kuin strukturoitu haastattelu, jossa kysymysten muoto ja järjestys on ennalta määrätty, teemahaastattelussa keskusteltavien aiheiden laajuus ja syvyys muokkautuu keskustelun myötä. Haastattelija varmistaa itse, että kaikki tarvittavat aihealueet käydään haastateltavan kanssa läpi. (Eskola & Suoranta 1998.)

Tämän opinnäytetyön teemahaastattelu on tehty kasvokkain ja se on noudattanut suunniteltua runkoa. Haastattelukysymykset on kuvattu liitteessä 1. Lisäksi haastattelussa on jätetty tilaa myös haastattelurungon ulkopuolisille aiheille. Haastattelun tarkoituksena on ollut kerätä tietoa yrityksen liiketoiminnasta sekä kartoittaa suuntaa, johon toimeksiantaja pyrkii. Kirjalliseen kyselyyn verrattuna epämuodollisempi tiedonhankinta sopii tähän prosessiin. Laatusoittimen edustaja on tuttu henkilö, joten keskustelu on käyty hyvin vapaamuotoisesti ja avoimesti. Kasvokkain toteutettavan keskustelun aikana on helppo kysyä tarkentavia kysymyksiä tai pureutua johonkin osa-alueeseen tarkemmin. Teemahaastattelun aikana on tehty muistiinpanoja tietojen oikeellisuuden varmistamiseksi ja unohtamisen välttämiseksi. Lisäksi käydyt sähköpostikeskustelut ovat jääneet talteen, joten vastauksiin on helppo palata tarvittaessa.

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan yksi laadullisen tutkimuksen tunnusmerkeistä on hypoteesittomuus, eli lähtökohta, jossa tutkimuksen tekiällä ei ole ennako-oletusta tutkimuskohteesta tai mahdollisista tuloksista. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007) esittävät kuitenkin, että myös laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää hypoteeseja. Hypoteesien asettaminen vaatii teorioiden, mallien, aiempien tutkimuksien tuntemista, tutkijan mielikuvitusta sekä keskustelua aiheen asiantuntijoiden kanssa. Hypoteeseja käytetään yleisesti selittävässä ja vertailevissa tutkimuksissa. Sen sijaan kuvailevissa ja kartoittavissa, jollainen tämä opinnäytetyö on, ei käytetä yleensä hypoteeseja.

---

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa ei ole käytetty ennalta asetettua hypoteesia. Opinnäytetyön tekemisessä on ollut tarkoitus syventää kyseisen aihealueen osaamista ja opinnäytetyön aihealue ja siihen liittyvä tietoperusta on laaja. Tältä pohjalta riittävää tietämystä aiheesta hypoteesin asettamiseksi ei ole.

Vaikka opinnäytetyön toimeksiantajan yhteyshenkilö on ennalta tuttu, yrityksen sisäiset asiat olivat uutta tietoa. Opinnäytetyön kehitysprojektin tekemisessä oli melko helppo pysyä objektiivisena, sillä ennakkokäsityksiä tai -olettamuksia yrityksen toiminnasta ei ollut juurikaan sen enempää kuin Laatusoittimen asiakkailla. Vaikka toimeksiantaja on tuttu, tarkastelu on voitu tehdä ulkopuolisen silmin. Kehitysprojektin toteuttamisessa on sovellettu sekä ennen opinnäytetyötä opittua että opinnäytetyöprosessin aikana kerättyä tietoa.

## 6 KEHITYSPROJEKTI

Kehitysprojektin aluksi tarkastellaan yrityksen liiketoimintamallia yritystoiminnan tärkeimpien osatekijöiden kautta. Liiketoimintamallista pyritään löytämään kehittämiskohteita esimerkiksi riskien pienentämiseen. Yrityksen strategiatyöskentelyä tarkastellaan kokonaisuutena. Tämän avuksi on tehty Laatusoittimen strategiakartta.

Strategiakartan avulla tarkastellaan mistä syntyvät Laatusoittimen keskeisimmät tuotot ja kustannukset ja miten niihin voidaan vaikuttaa. Strategiakartan perusteella jokaiselle osa-alueelle on valittu tärkeimmät mittarit sekä pohdittu kasvun vaikutuksia osa-alueittain. Näin myös toimeksiantajan toivoma kasvun näkökulma saadaan sisällytettyä opinnäytetyöhön.

### 6.1 Liiketoimintamallin analysointi

Laatusoittimella on oma, selkeä strategiansa. Yritys haluaa olla markkinajohtaja akustisessa pianokaupassa Euroopassa, kulmakivinänsä vahva asiakaspalvelumalli sekä toimiminen paremmin internetissä verrattuna kilpailijoihin. Yrittäjien tarkoitus on parantaa maailmaa tuottamalla iloa musiikin kautta. Laatusoitin haluaa tuoda laadukkaat pianot kaikkien saataville. Yritystoimintaa ohjaavat arvot ovat avoimuus, rohkeus, uudistushenkisyys sekä rehellisyys.

Arvoissa mainitut avoimuus ja rehellisyys mahdollistavat hyvän saatavuuden ja laajan toiminta-alueen, sillä yrityksen liiketoiminta keskittyy internetiin. Laatusoitin on ansainnut asiakkaidensa luottamuksen, sillä vain 20 prosenttia ostajista tapaa Laatusoittimen henkilöstöä kasvokkain ennen ostopäätöksen tekoa. Neljä viidestä siis ostaa pianon nettikaupasta tai puhelimitse. (Vähäsöyrinki, haastattelu 22.4.2016.) Tällainen luottamuksenosoitus kertoo yrityksen toimivan arvojensa mukaisesti. Tuotteet ovat hinnaltaan poikkeuksetta nelinumeroisia, joten luotto myyjään tarvitaan, jotta asiakas rohkenee tehdä ostopäätöksen näkemättä myyjää tai itse tuotetta.

Yrityksen liiketoiminta on kannattavaa, yrittäjät saavat toiminnasta elantonsa ja tulos on positiivinen. Laatusoitin ei kuitenkaan halua jäädä paikalleen, vaan yrityksessä halutaan koko ajan kehittää toimintaa. Tällä hetkellä suunnitteilla on uusia liiketoiminta-alueita ja uusien innovaatioiden pilotointeja. Opinnäytetyön suhteen toimeksiantajan toive oli kehittää yrityksen liiketoimintamallia ja talouden seuranta. (Vähäsöyrinki, haastattelu 22.4.2016.)

Yrityksen liiketoimintaa voidaan kuvata luvussa 3.1 esitellyllä mallilla, jossa liiketoiminta muodostuu viidestä osatekijästä. Tekijät ovat tuote, yrittäjä tai tiimi, asiakkaat, resurssit sekä toimintaympäristö. Kaikki viisi osatekijää ovat välttämättömiä, mutta keskeisimpiä voidaan ajatella olevan tuote, yrittäjä ja asiakkaat. (Laukkanen 2007, 28-29.) Laatusoittimella on tarkasteltu aktiivisesti kaikkia osa-alueita ja mietitty, miten tulevaisuudessa kukin alue tulee muuttumaan ja muuttamaan yrityksen toimintatapoja.

Toimeksiantajayrityksessä varsinainen liiketoiminta on toistaiseksi ainoastaan yrittäjien käsissä. Laatusoittimen toimintaympäristö pyritään pitämään internetissä kilpailuedun vuoksi. Fyysiset tilat varastoinnin vuoksi on kuitenkin oltava ja niitä käytetään myös toimistona sekä esittelytiloina silloin, kun asiakas haluaa tulla ostamaan pianon paikan päältä. Päätuote on pianot ja flyygelit, mutta liiketoiminnan kasvua pyritään hakemaan muiltakin liiketoiminta-alueilta, kuten palvelu- ja huoltoliiketoiminnasta. Asiakkaat ovat pääosin yksityisiä kuluttajia. (Vähäsöyrinki, haastattelu 22.4.2016.)

Laatusoittimella käytetään ulkoista osaamista silloin, kun oma osaaminen ei riitä. Näin varmistetaan, että sisäiset ja ulkoiset resurssit tulevat käytettyä mahdollisimman tehokkaasti. Laatusoittimella on hyviä kokemuksia palvelujen ostamisesta ulkopuoliselta taholta. Esimerkiksi markkinointiin liittyen on käytetty ulkopuolista osaamista. (Vähäsöyrinki, haastattelu 22.4.2016.)

### 6.1.1 Tuote

Laatusoittimen liiketoimintamalli perustuu tällä hetkellä pääosin pianojen ja flyygeleiden myyntiin. Näiden lisäksi Laatusoittimen tuotteita on Silent-järjestelmä, pianojen kostutinjärjestelmät, pianopenkit, pianojen huoltotarvikkeet sekä muut soittimet. Pianojen vahvuus on se, että ne ovat laadukkaita soittimia ja asianmukaisesti korjattuja ja huollettuja. Yritys tilaa myyntiin tulevat pianot useimmiten Japanista ja ne toimitetaan meriteitse. Toimitusaika on pitkä, 45-60 päivää. Ostolasku maksetaan ennen toimitusta eli kauan ennen kuin pianot saadaan myymälään. Varastonkierron nopeuttamiseen ollaan etsitty sopivaa ratkaisua. Toimitusaika yhdistettynä hinnakkampaan tuotteeseen aiheuttaa haasteita löytää sopiva varastonkiertonopeus (Vähäsöyrinki, haastattelu 22.4.2016.)

Laatusoitin myöntää kaikille myymilleen pianoille 3 vuoden takuun. Tämän liiketoiminnan haaste on kuitenkin se, että kerran laadukkaan pianon ostettuaan asiakkaat eivät todennäköisesti osta uutta soitinta moneen vuoteen. Yrityksessä on pohdittu miten pianomyynnin lisäksi saataisiin säännöllistä, jatkuvampaa tuloa. Tuloksena on päätetty laajentaa toimintaa myös huolto- ja palveluliiketoiminta-alueille. Käytännössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi pianoviritystä, pianojen huoltoa sekä parhaillaan pilottivaiheessa olevan uuden teknologian hyödyntämistä.

Mikäli uusi teknologia toimii odotetusti, se antaa mahdollisuudet taas uusille innovaatioille, tuotteille sekä palveluille. Tällöin yrityksessä voi tulla tarve palkata vankka teknologiaosaaja, jotta uusista innovaatioista saadaan mahdollisimman suuri hyöty yritykselle. Uudet innovaatiot tuovat kuitenkin yritykseen niin paljon mahdollisuuksia, että tämän investoinnin on laskeutuva kannattavan. (Vähäsöyrinki, haastattelu 22.4.2016.)

Uudet tuotteet ja palvelut tukevat odotettua kasvua. Niiden avulla voidaan kasvattaa myyntiä sekä oletettavasti myyntikatetta ja liikevoittoa. Uusien liiketoiminta-alueiden myötä tuoteostoihin liittyviä riskejä saadaan pienennettyä sitä kautta, että koko liiketoiminta ei ole kiinni pianokaupassa.



---

Liiketoiminnan jatkuva kehittäminen ja uudet innovaatiot motivoivat myös yrittäjiä työssään. (Vähäsöyrinki, haastattelu 22.4.2016.)

### 6.1.2 Yrittäjät

Yrittäjät johtavat ja toteuttavat liiketoimintaa. Laatusoittimen vahvuus on vankka osaaminen ja kokemus musiikin alalla. Näin ollen asiakas voi luottaa myyjän ammattitaitoon soittimen valinnassa. Yrittäjiin perustuvan toiminnan kassavirta on kuitenkin riippuvainen yrittäjien työpanoksesta. Tämä toimii niin kauan kuin yrittäjät ovat työkykyisiä, mutta jos jotain yllättävää tapahtuu yrittäjille, yrityksen sisään tuleva kassavirta loppuu heti. Laajentamalla huolto- ja palveluliiketoimintaan saadaan pienennettyä riskiä, joka liittyy vahvasti yrittäjävetoiseen yritystoimintaan.

Laatusoittimella on harkittu palkkaamista yritykseen työntekijä, jolla olisi vahvempi osaaminen ostoista kuin yrittäjillä itsellään. Ostajan on laskettu olevan yritykselle kannattava, sillä mahdollisella ostajalla olisi verkostoja lähempänä Laatusoittimen toimipistettä. (Vähäsöyrinki, haastattelu 22.4.2016.) Näin ostojen toimitusaikaa saataisiin lyhyemmäksi, maksetut tavarat saataisiin nopeammin varastoon ja varastonkiertoa nopeutettua. Ostoihin liittyvä riski pienenesi myös tällä tavalla. Samalla Laatusoittimen tuotteiden laatu ja asiakastyytyväisyys saataisiin pidettyä vähintään ennallaan. Pianokaupan ammattilainen osaisi hoitaa myös tarvittaessa myyntiä.

### 6.1.3 Asiakkaat

Laatusoittimen asiakkaat ovat pääosin yksityisiä henkilöitä. Uusia asiakkaita tulee vanhojen asiakkaiden suositusten perusteella. Asiakashankintaa on tehty myös muun muassa Facebook-markkinoinnin keinoin. Toistaiseksi asiakassuhteet ovat tuotteen luonteesta johtuen kertaluonteisia, mutta Laatusoitin on kehittämässä myös palveluliiketoimintaa, jolloin asiakassuhde olisi pidempikestoisen. (Vähäsöyrinki, haastattelu 22.4.2016.)

Palveluliiketoimintaan kannattaa panostaa, sillä kun asiakas tietää saavansa luotettavasta paikasta kaiken pianoon liittyvän palvelun, hän sitoutuu paremmin yritykseen. Uuden palveluliiketoiminnan myötä yrityksessä kannattaa sitouttaa asiakasta jälkimarkkinoinnin keinoin. Asiakkaan tietoisuuteen on hyvä saattaa yrityksen muutkin palvelut niin ostotapahtuman ohessa kuin tuotteen hankinnan jälkeen.

### 6.1.4 Resurssit

Laatusoittimen sisäisistä resursseista tärkeimmät ovat itse yrittäjät. Työvälineeksi käy mikä tahansa puhelin sekä tietokone, jolla pääsee internetiin. Pilottivaiheesta tulevasta uudesta teknologiasta voi tulla onnistuessaan tärkeä osa Laatusoittimen sisäisiä resursseja. Testauksien myötä selviää tarvitseeko uusien liiketoiminta-alueiden myötä palkata yritykseen lisää ulkopuolista henkilöstöä.

Ulkoisia resursseja on käytetty muun muassa taloudellisen osaamisen parantamiseen ulkopuolisen kouluttajan muodossa. Laatusoittimen tärkein ulkopuolinen resurssi on kuitenkin toimittaja, jolta myytävät tuotteet hankitaan Japanista. Ulkopuolisen työntekijän palkkaamisen ja hänen verkostojensa myötä toimittajaan liittyviä riskejä saataisiin pienennettyä. Kun toimitukset eivät ole yhden toimittajan varassa, ostot onnistuvat helpommin esimerkiksi silloin, kun tarvitaan varastontäydennystä nopeasti. Tällä hetkellä pianokontin toimitus meriteitse Japanista Laatusoittimen varastoon kestää 45-60 vuorokautta.

### 6.1.5 Toimintaympäristö

Yrityksen toimintaympäristö voidaan jakaa sijaintiympäristöön, toimialaympäristöön, sosiaaliseen ympäristöön sekä taloudelliseen ympäristöön (Laukkanen 2007, 28-30). Laatusoittimen sijaintiympäristö keskittyy internetiin, vaikka yrityksellä on olemassa myös toimitilat. Asiakastapaamisten vähäisen määrän vuoksi sijainnilla ei ole juurikaan merkitystä.

Laatusoittimen toimialaympäristö on melko vakiintunut. Alalla on muutamia perinteisiä soitinkauppoja, mutta näiden lisäksi Vähäsöyrinki mainitsee yhdeksi merkittäväksi kilpailijakseen Tori.fi-sivuston. Sekä toimialaympäristöä että sijaintiympäristöä tarkastellen Laatusoitin on hyvässä asemassa, sillä näkyvimmat kilpailijat keskittyvät enemmän myymään tuotteita kivijalkamyymälöistä.

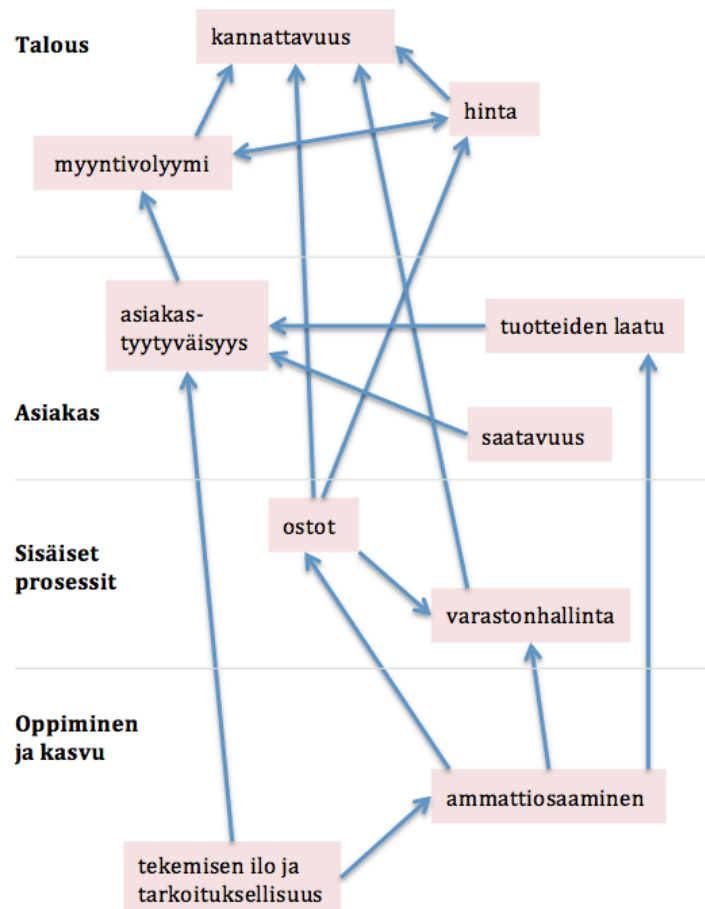
Sosiaalinen toimintaympäristö muodostuu yrittäjien laajasta verkostosta sekä alan ammattilaisten että asiakkaiden keskuudessa. Tunnettavuus on vahvuus, sillä näin asiakashankintaan ei tarvitse käyttää niin paljon resursseja. Taloudelliseen toimintaympäristöön vaikuttavat kysyntä ja ostovoima. Näiden vahvistamiseksi Laatusoitin on hankkinut sopimuksen ulkopuolisen rahoittajan kanssa. Asiakkaalla on mahdollisuus hakea rahoitus jopa tuhansien eurojen tuotteelle, mikäli hän ei pysty sijoittamaan hankintaan koko summaa kerralla. (Vähäsöyrinki, haastattelu 22.4.2016.)

Taloudelliseen toimintaympäristöön liittyy Japanin kauppaan liittyvät riskit. Laatusoittimella seurataan aktiivisesti jenin kurssia. Valuuttariski on tiedostettu, mutta sen oletetaan olevan tällä hetkellä melko pieni. Japanin kauppaan liittyviä riskejä voitaisiin pienentää etsimällä toinen pianotoimittaja muualta. Tätä mahdollisuutta on harkittu, mutta vielä ei ole tehty toimenpiteitä muiden toimittajien kartoittamiseksi.

## 6.2 Strategiakartta

Strategiakartan avulla voidaan havainnollistaa yrityksen strategiaa menestystekijöiden välisten syy-seuraussuhteiden avulla. Strategiakartassa on neljä osiota, talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu. Jokaisesta osiosta on pyritty löytämään olennaisimmat tekijät, jotka vaikuttavat Laatusoittimen menestykseen. Kriittisten menestystekijöiden perusteella on mietitty yritykselle sopivat mittarit, joiden avulla tekijöitä voidaan mitata. Mittarit on kuvattu myöhemmänä luvussa 6.3. Laatusoittimen

strategiakartta on laadittu yrittäjän haastattelun sekä luetun teorian pohjalta.



Kuva 5. Laatusoitimen strategiakartta ja mittarit menestystekijöille

Haastattelun perusteella talouden osiosta tärkeimmät tekijät ovat myynnin volyyymi ja oikea hinnoittelu. Laatusoitin on asettanut tietyn kasvutavoitteen vuosimyynnille. Tavoite on pilkottu päivätasolle, jotta se on konkreettisempi. Myyntimäärään vaikuttaa yrittäjien työpanos, tuotteiden hinnat sekä asiakastytyväisyys suositusten ja puskaradiomarkkinoinnin muodossa.

Mikäli yrityksellä olisi tarvetta kasvattaa markkinaosuutta ja myytyjen pianojen kappalemäärää, hintoja voitaisiin mahdollisesti jonkin verran laskea. Tämä tarkoittaisi kuitenkin pienempää katetta, jolloin myyntikampanjan hinnaksi muodostuisi alkuperäisen ja alennetun myyntihinnan erotus. Hinnoittelun epäonnistumisen riski on suhteellisen pieni yrittäjien kokemuksen vuoksi. He tietävät millä hinnalla pianot menevät kaupaksi ja voivat toimia nopeasti, mikäli hintoihin täytyy tehdä muutoksia.

Talouden menestystekijöitä voidaan mitata seuraamalla myyntiä euroina, myyntikateprosenttia sekä liikevoittoprosenttia. Laatusoitimella on asetettu tavoite vuosimyynnille ja liikevoitolle. Yritystoiminnan kasvun myötä tavoitellaan myös liikevaihdon ja liikevoiton kasvua.

---

Asiakkaiden osalta menestystekijöiksi on valittu asiakastyytyväisyys, tuotteiden laatu sekä saatavuus. Asiakas on tyytyväinen, kun ostettu tuote on laadukas, hän on saanut hyvää palvelua ja ostotapahtuma on sujuva ja vaivaton. Pianon ostaminen Laatusoittimelta on tehty helpoksi. Nettikaupan kautta voi tehdä rahoitushakemuksen ja tilata tuotteen. Laatusoittimelta voi ostaa kotiinkuljetuksen tai lainata maksutta peräkäräy pianon kotiin viemiseen. Pianolle annetaan 14 vuorokauden palautus- sekä vaihto-oikeus sekä kolmen vuoden laatutakuu vaihto-oikeudella (Laatusoitin n.d.b.).

Asiakkaisiin liittyviä menestystekijöitä voidaan seurata tekemällä asiakastyytyväisyyskyselyjä. Lisäksi reklamaatioiden ja palautuksien määrää ja syitä olisi hyvä seurata. Kun niistä ollaan tietoisia, asioihin voidaan vaikuttaa etukäteen ja reklamaatioiden aiheuttamat turhat kustannukset voidaan paremmin minimoida.

Sisäisistä prosesseista olennaisimmaksi menestystekijäksi nousi ostot sekä varastonhallinta. Ostojen tärkeys korostuu, sillä pianot toimitetaan Japanista merirahtina ja pianot täytyy maksaa ennen toimituksen lähtemistä. On tärkeää osata ostaa oikea määrä tuotteita oikeaan aikaan. Huhtikuussa 2016 Laatusoittimella oltiin tekemässä ostotilausta, jonka tuotteet suunniteltiin myytävän syksyllä 2016. Keskeisintä olisi löytää optimaalinen varastonkiertonopeus, jolloin ostoihin ei olisi sidottu liikaa rahaa, mutta varasto pysyisi sopivan kokoisena pitämään valikoiman riittävänä.

Ostoihin liittyen mittareiksi on valittu ostojen suhde liikevaihtoon sekä varaston kiertoaika. Ostojen suhde liikevaihtoon vaikuttaa myyntikatteeseen. Mikäli yritys jatkaa nykyisellä toimintamallilla, keskittyen pääosin pianojen myyntiin, ostojen suhde liikevaihtoon tulee luultavasti pysymään samana. Jos Laatusoitin onnistuu tavoitteissaan laajentaa toimintaa muille liiketoiminta-alueille, jolloin yrityksen tulot eivät ole riippuvaisia ainoastaan soittimista, ostot/liikevaihto –suhteeseen voidaan saada muutoksia.

Varaston kiertoaika on keskeinen mittari, kun kyseessä on tuotteita myyvä yritys, eikä tuotannollinen yritys. Mitä nopeampi on varaston kiertoaika, sitä vähemmän yrityksen pääomaa on sidottuna varastoon. Laatusoittimella täytyy kuitenkin ottaa huomioon myytävien tuotteiden korkea hinta, korkea kate verrattuna esimerkiksi perushyödykkeisiin sekä ostojen pitkä toimitusaika. Toisin kuin perushyödykkeitä myyvä liike, Laatusoitin ei voi tilata varaston täydennystä muutamaksi viikoksi kerrallaan. Myös toimituskustannusten vuoksi on kannattavampaa tilata nykyisen toimintatavan mukaisesti säännöllisesti kontillinen pianoja kuin muutamia pianoja kerrallaan.

Oppimisen ja kasvun osiosta Laatusoittimen menestystekijöiksi nousi tekemisen ilo ja sen tarkoituksellisuus sekä ammattiosaaminen. Ammattiosaaminen takaa sen, että asiakkaille myydään vain laadukkaita tuotteita. Kun yrittäjien toiminta pohjautuu avoimuudelle ja rehellisyydelle, asiakastyytyväisyys on taattu. Työmotivaatiota ylläpitää työn kokeminen merkityksellisenä sekä iloa tuottavana. Yrittäjille musiikki on suuri osa koko elämää, mikä välittyy asiakkaille hyvin esimerkiksi Laatusoittimen Facebook-sivujen kautta. Viesteistä välittyy aito ilo hyvästä musiikista.

Kun työ ja harrastus nivoutuu tiukasti yhteen ja on suuri osa koko elämää, riskinä on, että hetkellinen kyllästymisen tai motivaation laskeminen vaikuttaa sekä henkilökohtaiseen elämään että liiketoimintaan. Pienyrittäjän kohdalla ei voi liikaa korostaa työhyvinvointia. Ulkopuolisen työntekijän palkkaaminen voisi keventää yrittäjien työmäärää ja jättää enemmän aikaa omasta hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtimiselle.

### 6.3 Menestystekijöiden mittaaminen ja kasvun vaikutukset

Strategiakartan pohjalta voidaan tarkastella menestystekijöitä sekä analysoida niihin vaikuttavia tekijöitä. Tässä opinnäytetyössä strategiakartan menestystekijöille valittiin joitakin tärkeimpiä mittareita, joiden avulla voidaan seurata onnistumista. Taulukossa 3 on lueteltu mittarit, joiden avulla voidaan seurata menestystekijöiden onnistumista. Strategiakartan menestystekijät ovat avainasemassa tavoittellessa asetettuja kasvutavoitteita. Taulukossa on lueteltu myös vaikutukset, joita tavoitellun kasvun myötä saavutetaan, mikäli menestystekijöiden kohdalla onnistutaan.

Taulukko 3. Mittarit ja kasvun vaikutukset menestystekijöiden pohjalta

	<b>Mittarit</b>	<b>Kasvun vaikutukset</b>
<b>TALOUS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Myynti, €</li> <li>- Myyntikate, %</li> <li>- Liikevoitto, %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Myynti kasvaa</li> <li>- Katteessa joustovaraa, jos halutaan panostaa tunnettavuuden ja markkinaosuuden kasvattamiseen</li> <li>- Uuden liiketoiminnan myötä saadaan säännöllisiä maksuja ilman aktiivista myyntityötä</li> </ul>
<b>ASIAKAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiakastyytyväisyys kyselyjen perusteella</li> <li>- Reklamaatiot</li> <li>- Palautukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Word of mouth- eli puskaradiomarkkinointi kasvaa</li> <li>- Laadun oltava aina priimaa</li> <li>- Saatavuuden varmistaminen myös ulkomaille</li> </ul>
<b>SISÄISET PROSESSIT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ostojen suhde liikevaihtoon</li> <li>- Varaston kiertoaika, pv</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kiertoajan optimoinnin tärkeys</li> <li>- Vaihtoehtoiset toimittajat</li> </ul>
<b>OPPIMINEN JA KASVU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Osaamisen kehittämisen suunnitelma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taloudellisen osaamisen tarve</li> <li>- Työn merkityksellisuuden säilyttämisen tärkeys</li> </ul>

Talouden osalta yrityksessä seurataan myytyjen pianojen ja flyygeliin kappalemäärää. Tilitoimistolta tulee kuukausittain tuloslaskelma, mistä seurataan liikevaihtoa ja liikevoittoa. Liikevaihdolle ja liikevoitolle on asetettu tavoitteet tälle vuodelle ja näiden toteutumista seurataan. Koska

---

Laatusoittimen tarkoitus on kasvattaa liiketoimintaa, talouden mittareista voitaisiin seurata myös myyntikatetta.

Myyntikatteen avulla voidaan seurata kannattavuutta ja katteen kehitystä. Kun myyntikatteen kehitys on tiedossa, on riskittömämpää tehdä toimia esimerkiksi myyntivolyymien kasvattamiseksi katteen kustannuksella. Kun yrityksen tuotevalikoima laajenee ja tuotteiden hinnoissa on enemmän vaihtelua, myyntikatetta kannattaa seurata tuoteryhmittäin.

Yleensä talouden tunnuslukujen avulla seurataan myös yrityksen vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Laatusoittimen velkaantumisaste on erittäin matala, sillä ulkopuolista rahoitusta Vähäsöyringin mukaan ei juurikaan ole viime aikoina tarvittu (Vähäsöyrinki, haastattelu 22.4.2016). Mikäli liiketoiminnan laajentaminen vaatii ulkopuolista rahoitusta, voisi olla hyvä seurata myös vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta sopivien tunnuslukujen avulla.

Kun Laatusoitin tavoittelee kasvua, myynnin on tarkoitus kasvaa. Myyntikatetta on vara laskea tilapäisesti, mikäli sillä saadaan asiakkaita ja myyntiä lisää. Liikevaihdon odotetaan kasvavan uusien liiketoiminta-alueiden myötä. Tällöin yritykselle saadaan enemmän tuloja vähemmällä työllä verrattuna nykytilanteeseen. Näin myös liikevoitto saadaan nousemaan.

Asiakkaiden osalta mittareiksi on valittu asiakastyytyväisyys kyselyjen perusteella. Myös reklamaatioiden ja palautuksien määrää olisi hyvä seurata aktiivisesti. Liiketoiminnan kasvaessa tyytyväisten asiakkaiden määrä kasvaa ja tyytyväisten asiakkaiden kokemukset kantautuvat yhä useampien ihmisten tietoon. Oleellista onkin pitää kiinni korkeasta laatuvaatimuksesta asiakasmäärien ja liikevaihdon kasvaessa, jotta asiakaskokemusten taso ei laske. Liiketoiminnan laajenemisen ja kasvun myötä Laatusoitin haluaa palvella yhä useampia asiakkaita. Helppo saatavuus on avaintekijä asiakastyytyväisyyteen. Tulevaisuudessa Laatusoittimen tavoite on varmistaa saatavuus myös ulkomaille.

Sisäisten prosessien mittarit liittyvät ostoihin ja varastonhallintaan. Mittareiksi on valittu ostojen suhde liikevaihtoon sekä varastonkiertoaika päivinä. Mikäli huomataan ostojen määrän kasvavan, olisi hyvä tarkastella mistä syystä ostot ovat kasvaneet. Mikäli yritys haluaa panostaa myyntiin ja asiakashankintaan, ostoja tulee luonnollisesti enemmän, mutta tällöin myös liikevaihdon tulisi kasvaa. Ostojen suhde liikevaihtoon tässä tilanteessa kasvaa vain tilapäisesti. Laatusoitimella tavaraostot ovat merkittävässä asemassa liiketoiminnassa, joten ostoihin halutaan kiinnittää erityishuomiota.

Kun Laatusoitin laajentaa toimintaansa palvelu- ja huoltoliiketoimintaan, ostojen määrän suhteessa liikevaihtoon odotetaan laskevan. Palveluliiketoimintaa on haastavampaa mitata kuin konkreettisen tuotteen myyntiä. Tällä liiketoiminta-alueella on kuitenkin myös oleellista mitata kustannuksia verrattuna tuottoihin.

Varastohallintaan liittyy mittari kiertonopeudesta. Kuten edellä on jo todettu, Laatusoittimen varaston kiertonopeus on tuotteen luonteesta johtuen melko hidaski. Mikäli yritys saisi toisen toimittajan lähempää, varastonnopeutta voitaisiin mahdollisesti tällä tavalla nopeuttaa. Varastonkierron optimoinnissa oleellista on olla tietoinen toimitusajoista, tuotteiden myyntiajasta (saapuminen varastoon → lähettäminen asiakkaalle) sekä välttää sellaisten tuotteiden ostaminen, joiden myyminen on hidasta. Kun yrityksessä tiedetään nykyinen myyntitaso sekä on asetettu realistinen tavoite myyntimäärälle, ostojen tekeminen helpottuu. Seurannan tärkeyttä ei siis pidä vähätellä.

#### 6.4 Kasvutavoitteet ja kasvun edellytykset

Laatusoitin on asettanut prosentuaaliset kasvutavoitteet liikevaihdolle sekä liikevoitolle. Tavoitteen toteutumisesta on helppo seurata kuukausittaisista tilinpäätöstiedoista. Lisäksi yrityksellä on myynnille kappalemääräinen tavoite sekä kuluvalle vuodelle että vuodelle 2017. Kasvutavoitteet on asetettu realistisesti yrittäjien oman harkinnan perusteella. Tavoitteiden asettamisessa on otettu huomioon aikaisempien vuosien myynnit ja tehdyt toimenpiteet. Yrityksessä on myös arvioitu mitä tavoitteiden toteutuminen edellyttää yritykseltä. (Vähäsöyrinki, haastattelu 22.4.2016.)

Kasvutavoitteita ja kasvumahdollisuuksia voidaan etsiä liiketoimintamallista viiden päätekijän kautta. Tuotteelle, asiakkaalle, yrittäjille, resursseille sekä ympäristölle voidaan miettiä kasvustrategiat sekä laajentamisen etä tehostamisen kannalta. Yritys voi valita itse millä keinolla lähtee hakemaan kasvua kunkin osa-alueen kohdalla. Tuotteen kohdalla Laatusoittimella ollaan lähdetty laajentamisen eli uuden tuotteen etsimisen tielle, mikä suunnitelmien mukaan vaikuttaa kannattavalta. Yritys tavoittaa vanhoja asiakkaita uudelleen uusien liiketoiminta-alueiden myötä. Pianomyyntitavoitteiden toteutumiseksi olisi hyvä jatkaa uusasiakashankintaa.

Yrittäjien ja resurssien kohdalla tarkoituksena olevan rekrytoinnin toteutuminen tukisi yrityksen kasvusuunnitelmia. Uusi henkilö voisi toimia niin osto- kuin myyntitehtävissä ja hänellä olisi yrittäjien tapaan vahva osaminen pianoista. Näin yrittäjät saisivat vähennettyä työmäärän keskittymistä itselleen, eikä toiminta olisi riippuvainen yrittäjien työpanoksesta. Yrittäjien vahvuutena kasvun kannalta on heidän kiinnostus uusiin teknologioihin sekä uusien innovaatioiden kehittämiseen ja käyttöönottoon. Mikäli yritykseen palkataan uutta henkilöstöä, myös heiltä kannattaa odottaa samanlaista kiinnostusta yrityksen kehittämiseen. Kun koko henkilökunta on motivoitunut toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi, toiminta on tehokasta ja johdonmukaista.

Laatusoittimen toiminnan keskittyminen internetiin on nykyaikainen valinta. Toimitilat tarvitaan vain varastointia varten. Liiketilojen ylläpitäminen ympäri Suomen kasvattaisi yrityksen kuluja merkittävästi. Sen sijaan resurssit kannattaa käyttää myynnin kasvattamiseen ja toiminnan kehittämiseen.

---

Koska Laatusoittimen tarkoitus on kasvaa, yrityksessä on myös tarkasteltu kuinka paljon liikevaihto voi enimmillään olla, mikäli yritystoiminta pidetään Suomen rajojen sisäpuolella. Asiakkaita haetaan tulevaisuudessa mahdollisesti myös ulkomailta, joten tämä antaa uudet mahdollisuudet kasvattaa enemmän liikevaihtoa. Tässä vaiheessa ulkomaan myynnin haasteena on korkeat kuljetuskustannukset. Ennen markkinoiden laajentamista ulkomaille on hyvä löytää yritykselle sopiva toimitustapa, joka on luotettava ja riittävän edullinen. (Vähäsöyrinki, haastattelu 22.4.2016.)

Talouden ohjauksen osalta yrityksen kasvu vaatii perehtymistä ja säännöllistä seuranta. Yrittäjien tulee tietää koko ajan missä yritys on menossa verrattuna sen tavoitteisiin, jotta tarvittavat muutokset osataan tehdä oikeaan aikaan. Ensimmäinen askel voisi olla muutamien mittareiden valitseminen liikevaihdon ja liikevoiton lisäksi ja näiden systemaattinen seuranta. Toteutumaa tulisi verrata yrityksen asettamiin tavoitteisiin. Kun mittareiden seuranta on käytössä ja yrityksessä ymmärretään luvut ja niihin vaikuttavat tekijät, voidaan mittaristoa laajentaa tarvittaessa.



## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää millainen on Laatusoittimen liiketoimintamalli sekä miten liiketoimintamallia voitaisiin kehittää. Toimeksiantaja toivoi opinnäytetyössä otettavan huomioon yrityksen kasvutavoitteet. Työssä tarkasteltiin tekijöitä, joita kasvutavoitteet edellyttävät yrityksen toiminnalta ja talouden ohjaukselta.

Kun opinnäytetyötä alettiin suunnittelemaan toimeksiantajan edustajan kanssa, aihe oli aluksi yrityksen talouden seurannan kehittäminen. Työtä aloitettaessa katsottiin kuitenkin parhaaksi palata perusasioihin ja tarkastella ja kehittää ensin yrityksen liiketoimintamallia.

Prosessin aluksi sovittiin tapaaminen, jossa keskusteltiin ennalta sovitun rungon mukaisesti yrityksen perustiedoista, liiketoiminnasta sekä kasvutavoitteista ja -mahdollisuuksista. Laatusoittimen edustajana toiminutta yrityksen toimitusjohtajaa haastateltiin kerran kasvokkain ja tarkennuksia ja kommentteja saatiin sähköpostitse opinnäytetyöprosessin aikana.

Opinnäytetyön kirjoittaminen alkoi teoreettisen viitekehyksen kartoittamisella. Strategiatyössä yksi keskeinen lähde oli Kamenskyn teos strategisesta johtamisesta. Loppujen lopuksi lähteitä kertyi melko paljon, sillä kirjallisuutta opinnäytetyön aiheeseen liittyen on valtavasti. Aiheen muotoutuminen opinnäytetyöprosessin aikana vaikutti myös siihen, että lähteiden määrä kasvoi, sillä ensimmäiset lähde-tekstit eivät antaneet riittävästi tietoa lopulliseen aiheeseen liittyen.

Kehitysprojektin lopputuloksena saatiin avattua Laatusoittimen liiketoimintamalli. Lisäksi laadittiin strategiakartta, jossa kuvataan yrityksen kriittiset menestystekijät ja niiden vaikutukset toisiinsa neljän näkökulman kannalta. Näkökulmat ovat talous, asiakas, sisäiset prosessit sekä oppiminen ja kasvu.

Strategiakartan pohjalta tehtiin ehdotus mahdollisista mittareista näkökulmiin liittyen sekä arviointi, miten tavoiteltu kasvu vaikuttaa eri näkökulmiin. Yrityksessä voitaisiin aloittaa systemaattinen talouden mittareiden seuranta. Liiketoimintamallin kuvaus ja strategiakartta vastaavat tutkimusongelman kysymyksiin liiketoimintamallista, sen kehittämisestä ja kasvutavoitteiden edellytyksiltä.

Työn kehitysprojektista kertovassa osuudessa on pyritty pitämään koko ajan mukana yrityksen kasvutavoitteet sekä keinot näiden saavuttamiseksi. Luvun 6 lopuksi on vielä koottu yhteen pohdinta yrityksen kasvutavoitteista ja kasvun edellytyksistä. Laatusoittimen kasvutavoitteet on jo asetettu, joten opinnäytetyössä on jätetty varsinainen tavoitteiden asetanta pois. Sen sijaan työssä on pyritty löytämään keinoja tavoitteiden saavuttamiseksi ja kasvumahdollisuuksien toteutumiseksi.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi oli ajallisesti pitkä ja melko haastava. Lopullinen aihe ja sen rajaus muotoutuivat vasta loppuvaiheessa opinnäytetyöprosessia. Myös ajankäyttö, erityisesti ajan löytäminen työn

---

tekemiseen oli haastavaa perheen, työn ja opiskelun yhdistämisen vuoksi. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekeminen on opettanut paljon paitsi itse aiheesta, mutta myös omasta oppimisestani ja oppimistyylistäni. Opinnäytetyö on pienessä mittakaavassa sitä, mitä toivoisin joskus tekeväni työkseni. Tässä vaiheessa tuntuu, että tämä opinnäytetyö on vasta pohja, jonka päälle voin alkaa rakentaa omaa ammattitaitoani.

## LÄHTEET

- Balance Consulting. n.d.a. Käyttöpääoma ja käyttöpääoma- &. Viitattu 11.4.2016. <http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/kayttopaaoma>
- Balance Consulting. n.d.b. Vaihto-omaisuuden kiertoaika (päivää). Viitattu 11.4.2016. [http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/vaihto\\_omaisuuden\\_kiertoaika](http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/vaihto_omaisuuden_kiertoaika)
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Osuuskunta Vastapaino. Viitattu 2.12. Saatavissa Ellibs-tietokannassa: <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.hamk.fi/fi/book/978-951-768-035-6>
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2015. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. 1996. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Viitattu 8.4.2016 & 30.10.2016. Saatavissa Google Play –kaupassa. <https://play.google.com/store/books/details?id=0tjRLqFH830C>
- Knüpfer, S. & Puttonen, V. 2014. Moderni rahoitus. Talentum. Viitattu 11.4. Saatavissa Talentum-tietokannassa: <https://ezproxy.hamk.fi/login?url=http://verkkokirjahyllly.talentum.fi/teos/BAXBXATBBFEC>
- Laatusoitin. n.d.a. Silent-pianot. Viitattu 27.9.2016. <http://laatusoitin.fi/silent/>
- Laatusoitin. n.d.b. Yritys. Viitattu 25.4.2016. <http://laatusoitin.fi/yritys/>
- Laukkanen, M. 2007. Johdanto: Kasvuyrittäjyys ja kasvuyritykset. Teoksessa Laukkanen, M. (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Talentum, 17-53.
- Leminen, S. & Westerlund, M. 2008. Pk-yritysten kasvustrategiat. Rohkeasti kasvuun – Näkökulmia yrityksen kasvuun ja kehittymiseen. Viitattu 14.11.2016. [http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/rohkeasti\\_kasvuun\\_verkkojulkaisu.pdf](http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/rohkeasti_kasvuun_verkkojulkaisu.pdf)
- Mäkinen, L. 2012. Yrityksen kassasuunnittelu: kasva terveesti ja turvaa tulevaisuus. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy.

---

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2012. Johdon laskentatoimi. Helsinki: Edita.

Niskanen, J. & Niskanen, M. Kasvuyrityksen taloushallinto. Teoksessa Laukkanen, M. (toim.) Kasvuyritys. Helsinki: Talentum, 327-340.

Olve, N.-G., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard – Yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. Helsinki: WSOY.

OYL, Osakeyhtiölaki 624/2006. 21.7.2006.

Salmi, I. 2013. Mitä tilinpäätös kertoo? Helsinki: Edita. Viitattu 14.11.2016. Saatavissa Ebrary-tietokannassa: <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.hamk.fi/book/978-951-37-6239-1>

Seppänen, H. 2011. Yrityksen analysointi ja tilinpäätös. Kauppakamari. Viitattu 27.4.2016 & 30.10.2016. Saatavissa Ebrary-tietokannassa: <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.hamk.fi/book/978-952-246-099-8>

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia: orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki: WSOY.

Suomala, P., Manninen, O. & Lyly-Yrjänäinen, J. 2011. Laskentatoimi johtamisen tukena. Helsinki: Edita. Viitattu 1.4.2016. Saatavissa Ellibs-tietokannassa: <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.hamk.fi/book/978-951-37-5731-1>

Tilastokeskus. n.d.a. Pääluokat – Toimialaluokitus 2008. Viitattu 9.7.2016. <http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/001-2008/47595.html>

Tilastokeskus. n.d.b. Yritykset toimialoittain muuttujina Toimiala (TOL 2008), Tilastovuosi ja Tiedot. Viitattu 1.10.2016. [http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin\\_yri\\_yrti/020\\_yrti\\_tau\\_102.px/table/tableViewLayout1/?rxid=26bea5b9-607e-47c9-b5fc-af011a86e15a](http://pxnet2.stat.fi/PXWeb/pxweb/fi/StatFin/StatFin_yri_yrti/020_yrti_tau_102.px/table/tableViewLayout1/?rxid=26bea5b9-607e-47c9-b5fc-af011a86e15a)

Tornikoski, E. 2007. Kasvaneen yrityksen profiili ja toiminnan painopisteet. HAAGA-HELIA:n julkaisusarja Puheenvuoroja 1/2008.

Vuorinen, T. 2011. Strategiakirja - 20 työkalua. Helsinki: Talentum. Viitattu 1.11.2016. Saatavissa Ellibs-tietokannassa: <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.hamk.fi/book/978-952-14-2061-0>

Vähäsöyrinki, J. 18.4.2016. Opinnäytetyön suunnitelma. Vastaanottaja Heidi Vähäsöyrinki. Sähköpostiviesti. Viitattu 18.4.2016

Yritys- ja yhteisötietojärjestelmä. n.d. Laatusoitin Oy. Viitattu 9.7.2016. <https://tietopalvelu.ytj.fi/yritystiedot.aspx?yavain=2494290&tarkiste=48DE8BF5C0EEC30943F8D5773923D432C93862A3>

---

## HAASTATTELUT

Vähäsöyrinki, J. 2016. Yrittäjä. Laatusoitin Oy. Haastattelu 22.4.2016.

## HAASTATTELURUNKO

Laatusoitin Oy

perustamisvuosi	2014
liikevaihto v. 2014	601 000 €
2015	?
henkilöstömäärä	

Käytetäänkö alihankintaa?

Tilitoimisto hoitaa kirjanpidon ja laskutuksen ja toimittaa raportit. Mitä raportteja on saatavilla?

Miten raportteja käytetään hyväksi toiminnan seurannassa ja suunnittelussa? Mitä lukuja raporteista seurataan?

Miten varastonseuranta toteutetaan?

Tilataanko kaikki pianot Japanista (pl. ”vaihdossa” saatavat)? Kun tilataan erä pianoja, missä vaiheessa maksetaan lasku?

Onko tehty SWOTia? Mitkä ovat keskeiset vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat?

Mitä riskejä liiketoimintaan liittyy? Esim. asiakkaat, kilpailu, henkilöstö, voiko lainsäädäntö vaikuttaa liiketoimintaan?

Strategiakartan avulla voidaan havainnollistaa yrityksen strategia menestystekijöiden välisten syy-seuraussuhteiden avulla. Alla esimerkki yrityksen strategiakartasta.

Mitkä ovat Laatusoitinimen kriittiset menestystekijät talouden, asiakkaiden, sisäisten prosessien ja oppimisen ja kasvun tasoilla? Ts. oleelliset tekijät strategisen päämäärän saavuttamisen kannalta.

Mitkä tekijät aiheuttavat keskeiset tuotot ja kustannukset?

Mitkä tekijät vaikuttavat yritystoiminnan kasvuun eniten?

Mitä kasvutavoitteita Laatusoitinella on euroina, kappalemäärinä tai maantieteellisesti? Esim. liikevaihto, tilikauden tulos, oman pääoman tuotto, myytyjen soitinien määrä, uusien asiakkaiden määrä...

Mitä tavoiteltu kasvu edellyttää? Esim. yrittäjien työpanoksen, henkilöstön, rahoituksen, kysynnän varmistamisen, tuotevalikoiman laajentamisen, kilpailijoiden osalta.

Mitä todellisia riskejä kasvuun liittyy?