

Sanna Hartikka

ALKAVAN YRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Matkailu-, ravitsemis- ja talous-
ala
Palvelujen tuottamisen ja joh-
tamisen koulutusohjelma
Kevät 2006



Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen ko
Tekijä(t) Sanna Hartikka	
Työn nimi Alkavan yrityksen liiketoimintasuunnitelma	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Ohjaaja(t) Mika Pietarinen
	Toimeksiantaja Jarkko Huhtela
Aika Kevät 2006	Sivumäärä ja liitteet 66
<p>Yritystä perustettaessa keskeisessä asemassa on liiketoimintasuunnitelma. Tämän opinnäytetyön teoriaosassa perehdytään liiketoimintasuunnitelmaan ja sen eri osa-alueisiin. Empiirisessä osassa on mietitty perustettavan ravintolan liikeidea. Toimeksiantaja on Jarkko Huhtela ja Heldorado Oy.</p> <p>Tavoitteena on tehdä liiketoimintasuunnitelma. Liikeideasta täytyi saada houkutteleva, jotta pubiin saataisiin kohdeasiakkaat. Pubin täytyi myös erottua muista ravintoloista, koska Oulussa on valtava kilpailu ravintoloiden kesken.</p> <p>Tietoa on kerätty lukemalla alan kirjallisuutta ja tutustumalla internetissä eri sivustoihin. Opinnäytetyö sisältää teoriaosuuden jossa käsitellään liiketoimintasuunnitelmaa teoriassa. Lopulliset päätökset avattavan pubin asioista tekee toimeksiantaja Jarkko Huhtela.</p> <p>Opinnäytetyön lopputuloksena syntyi aloittavan pubin liiketoimintasuunnitelma, joka on kilpailukykyinen Oulun ravintolamarkkinoilla. Liiketoimintasuunnitelma helpottaa yrittäjän päätöksentekoa pubia perustettaessa, koska valmiit suunnitelmat ovat kirjattuna liiketoimintasuunnitelmaan. Liiketoimintasuunnitelma ei ole koskaan valmis, vaan sitä tulee päivittää koko ajan.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Liiketoimintasuunnitelma, pubi, Oulu
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun Kaktus-tietokanta <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Tourism	Degree Programme Hospitality Management
Author(s) Sanna Hartikka	
Title Business Plan of Upstarting Company	
Optional Professional Studies	Instructor(s) Mika Pietarinen
	Commissioned by Jarkko Huhtela
Date Spring 2006	Total Number of Pages and Appendices 66
<p>The objective of this study was to create a business plan with the help of which target customers would be attracted to the pub. The pub should also stand out from the other restaurants, because there is tough competition between the restaurants in Oulu region. The study was commissioned by Jarkko Huhtela.</p> <p>The business plan and its parts were studied in the theoretical part of the paper. The information was gathered by reading literature and visiting various pages in the internet.</p> <p>As the result of this final year project, the business plan for an upstarting pub was planned. Decision making will be easier, because ready-made plans are documented in the business plan. A business plan is never completed; it should be updated all the time.</p>	
Language of Thesis Finnish	
Keywords	Business plan, pub, Oulu
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Kaktus Database at University of Applied Sciences Library <input checked="" type="checkbox"/> Library of University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	3
2.1 Toimintaympäristön arviointi	6
2.1.1 Toimiala	6
2.1.2 Toimialan muut yritykset	7
2.1.3 Asiakkaat	9
2.1.4 Teknologia	10
2.1.5 Toimittajat	11
2.1.6 Taloudellinen kehitys	12
2.1.7 Sosiaalinen ja poliittinen kehitys	13
2.1.8 Kulttuurin vaikutus	14
2.1.9 Muut sidosryhmät	16
2.2 SWOT –analyysi	21
2.3 Yrityksen keskeiset valinnat	24
2.3.1 Visio	25
2.3.2 Liikeidea	25
2.3.3 Strategia	28
2.3.4 Tavoitteet	29
2.4 Keinot	29
2.4.1 Markkinointi	29
2.4.2 Kehittäminen	39
2.4.3 Tuottaminen	39
2.4.4 Henkilöstö	41
2.4.5 Talous	49
2.5 Toteuttaminen ja seuranta	58
3 PERUSTETTAVA PUBI	60
4 POHDINTA	61
LÄHTEET	63
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Liiketoimintasuunnitelman teko on nykyisin olennainen osa yrityksen perustamisprosessia ja usein sen ensimmäinen konkreettinen toimenpide. Liiketoimintasuunnitelman ydin on esitellä suunniteltu liikeidea ja perustettava yritys. Yrityksen toimintaympäristön merkitys on suuri, joten sen kuvaus on aina osa toimintasuunnitelmaa. Siihen kuuluvat markkinoiden, oman tuotteen tai palvelun ja kilpailutekijöiden perusteellinen kartoittaminen ja arviointi. Liiketoimintasuunnitelman tehtävä on myös todistaa, että yritys tulee olemaan kannattava. Siksi taloudelliset laskelmat kuuluvat siihen olennaisena osana. Liiketoimintasuunnitelma antaa yleiskuvan resursseista sekä varmistaa päätöksenteon tehokkuuden. Sen tehtävä on auttaa keskittymään olennaisiin asioihin. Suunnitelman itsessään tulisi olla selkeä ja kattava, mutta silti tiivis.

Tämän päivän yrittäjältä vaaditaan paljon tietotaitoa yritystoiminnan käynnistämiseen ja sen ylläpitämiseen. Monilta yrittäjiltä jää tekemättä liiketoimintasuunnitelma, koska on kiire päästä perustamaan ja avaamaan uusi yritys. Tällöin kokonaisuus saattaa jäädä miettimättä, koska tehdään nopeita ratkaisuja ja useimmiten kaikki yritetään tehdä mahdollisimman kustannustehokkaasti, mutta halvin ei ole aina parasta. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen panee yrittäjän miettimään liiketoimintaa kokonaisuutena sekä sitä mikä on yrityksen tulevaisuus. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen on työlästä, mutta se on yrityksen tulevaisuuden kannalta kannattavaa.

Opinnäytetyön idea liiketoimintasuunnitelmasta tuli ollessani työharjoittelussa keväällä 2005 oululaisessa ravintola Franzenissa. Silloinen omistaja keittiöpäällikkö Jarkko Huh-tela oli perustamassa uutta ravintolaa Ouluun. Tulimme siihen tulokseen, että minulle olisi hyvä opinnäytetyö tehdä liiketoimintasuunnitelma perustettavalle Oy Pub Ab:lle.

Liiketoimintasuunnitelmasta ja yrityksen perustamisesta löytyy paljon kirjallisuutta, joten ainakaan lähdekirjallisuudesta ei ollut pula kun tein tätä työtä. Yrityksen perustamistoi-mien ja ravintola-alan yleisten kehitysnäkymien osalta on nojaututtu pääasiassa kirjoista ja internetistä löytyviin tutkittuihin faktatietoihin. Päällimmäisenä ajatuksena oli se, kun hain lähdetietoutta, että tieto olisi monipuolista ja että se ei olisi vanhaa. Opinnäytetyön

tavoitteeksi asetin liiketoimintasuunnitelman tekemisen ja tulevaisuudessa sen toteuttamisen.

Työ on rajattu toimeksiantaja Jarkko Huhtelan mukaan. Hän ei ole aikaisemmin tehnyt liiketoimintasuunnitelmaa, joten hän luki teoriaosuuden läpi ja sen jälkeen kävimme sen yhdessä läpi kohta kohdalta, jonka jälkeen syvennyimme itse liiketoimintasuunnitelman tekemiseen.

2 LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelma eli business plan on alkujaan amerikkalainen keksintö, joka sopii myös suomalaiseen toimintaympäristöön (Puustinen 2004, 61). Liiketoimintasuunnitelma on jäsennelty kuvaus yrityksen markkinoista ja niiden mahdollisuuksista, toiminnasta ja toimintaperiaatteista sekä voimavaroista ja niiden kartuttamisesta. Liiketoimintasuunnitelman merkitys on aloittavan yrittäjän kohdalla erittäin suuri, sillä se panee hänet selvittämään, mikä on hänen lähtökohtatilanteensa, sekä tarkentamaan systemaattisemmin omia ajatuksia on yrityksen menestymisen varmistamiseksi. (Viitala & Jylhä 2004, 41.) Hyvällä liiketoimintasuunnitelmalla otetaan tulevaisuus hallintaan. Realistisesti toimiva aikajänne on 2–3 vuotta. (Rissanen 2003, 42.)

Moni luulee, että liiketoimintasuunnitelma on pakollinen, jos aikoo hakea rahoitusta yrityksen perustamiseen. Vaikka tämä on osaksi totta, kaikkien potentiaalisten yrittäjien pitäisi valmistella liiketoimintasuunnitelma yrityksen johdon työkaluksi. Liiketoimintasuunnitelma auttaa keskittymään organisoidulla tavalla yrityksen tavoitteisiin, riskeihin ja mahdolliseen menestymiseen. Liiketoimintasuunnitelma on tärkein asiakirja jota tarvitset valmistellaksesi liiketoimintaa. Käytetään sitä tai ei rahoituksen saamiseen. (Henderson & McCorrisken 1997, 23.)

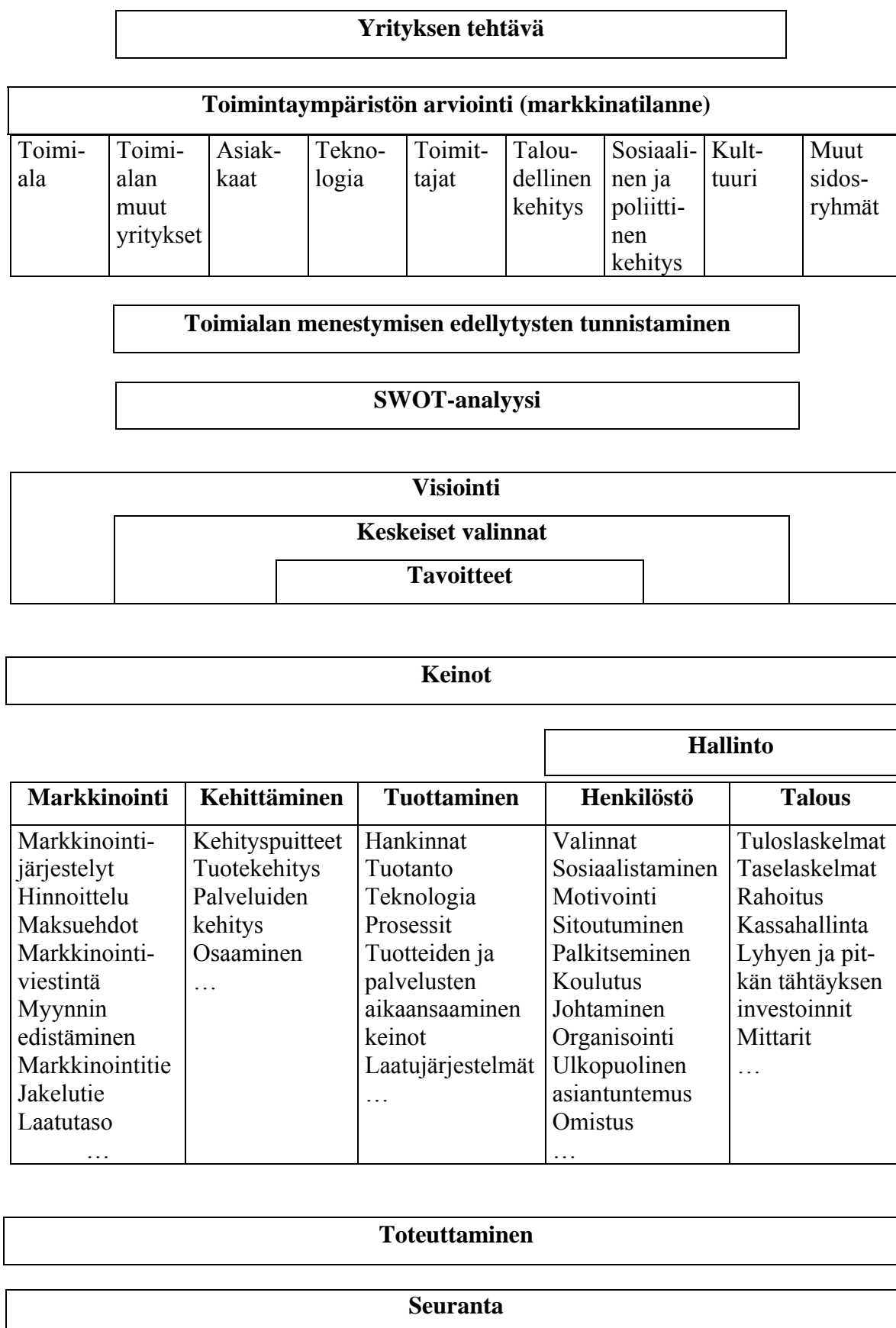
Ravintolayrittäminen on liiketoimintaa siinä missä muutkin yrittäminen, mutta silti liiketoimintasuunnitelma laatiminen ravintola-alalla on harvinaista. Päivittäistoimintaa voidaan kyllä pienessä mittakaavassa harjoittaa ilman suunnitelmaakin, mutta kokonaisuuden kannalta on selkeämpi pienellekin ravintolalle, jos toiminta pohjautuu selkeästi toteutettuun kirjalliseen suunnitelmaan. Seuraavassa on lueteltu tärkeimpiä perusteita liiketoimintasuunnitelman laatimiselle ravintolayritykselle. (Ahonen, Koskinen & Romero 2003, 32.)

1. Yrityksen liikeidea selkeytyy liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa, sillä laadintatyö pakottaa tekijänsä jäsentämään yrityksen toiminnan perinpohjaisesti.
2. Suunnitelma toimii työkaluna toiminnan ohjaamisessa kohti asetettuja tavoitteita.

3. Suunnitelmaa tehtäessä suoritettava tutkimustyö opastaa yrittäjää analysoimaan toimintaympäristöä, tuotteita, asiakaskuntaa, tehokkuutta, taloudellisuutta sekä toimintatapoja yleisesti.
4. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen johdattaa yrittäjää näkemään suunnittelu-työn eri paloista muodostuvana kokonaisuutena, jossa yhden asian muuttaminen saattaa vaikuttaa toisiin.
5. Systemaattinen suunnittelu paperilla vähentää virheen mahdollisuutta todellisuu-
dessa – riskitekijät voidaan havaita ajoissa.
6. Pätevä suunnittelu tuo esille todelliset mahdollisuudet ja rajat. Se myös tehostaa ajankäyttöä. Tämä on yleensä tarpeen, sillä yrityksen perustamisvaiheessa aika on kortilla.
7. Liiketoimintasuunnitelma kertoo yrityksen toiminnasta sidosryhmille ja yhteis-työkumppaneille. Se auttaa yrityksen rahoituksen järjestelyissä, sillä rahoittajat ja sijoittajat tahtovat aina nähdä, kuinka tarkasti yrityksen tuotto- ja kustannusra-
kenne on laskettu ja ennustettu.
8. Pätevä liiketoimintasuunnitelma toimii yrittäjän eduksi liikepaikoista kilpailtaes-
sa. Hyvä suunnitelma kertoo siitä, että yrittää osaa asiansa.
9. Suunnitelmalle on käyttöä silloin, kun liiketoimintaa kehitetään tai uudistetaan. Myös muissa muutostilanteissa, kuten ongelma- ja kriisitilanteissa, se helpottaa yrittäjän päätöksentekoa. (Ahonen ym. 2003, 33.)

Liiketoimintasuunnitelman tulee olla kriittinen, käytännössä toimiva ja toteutuskelpoi-
nen. Se on perusteelliseen tutkimustietoon pohjautuva ja sen tulee sisältää asiaankuulu-
vaa, yksinkertaistettua ja sovellettavissa olevaa tietoa. Hyvä suunnitelma perustuu fak-
taan ja se sisältää riittävän yksityiskohtaisia kuvauksia tavoitteiden saavuttamisesta käy-
tännössä. (Ahonen ym. 2003, 34.)

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen kulkee aina prosessina, jossa lähdetään perusasi-
oista (kuvio 1) ja jossa edetään loogisesti rakentaen aikaisempien tulosten ja päätösten
varaan. Suunnittelu on ennen kaikkea ajattelutyötä – asioiden pohtiminen on koko pro-
sessin tärkein vaihe. (Ahonen ym. 2003, 35.)



Kuvio 1. Liiketoimintasuunnitelman osa-alueet (Pitkämäki 2000, 14).

2.1 Toimintaympäristön arviointi

Toimintaympäristöä analysoitaessa otetaan selvää ravintola-alan tilanteesta sekä pohditaan sitä, onko yrityksellä mahdollisuuksia menestyä - tutkitaan ja määritellään siis markkinat, kysyntä, asiakaskunta sekä kehitysnäkymät. Tämän pohjalta alustetaan yrityksen strategiset suuntaviivat - toiminnan suuntaaminen kohti yrityksen visiota, eli näkemystä siitä, mikä on yrityksen tila tulevaisuudessa. Nämä voidaan muuttaa tavoitteiksi. (Ahonen ym. 2003, 36.)

2.1.1 Toimiala

Suomea voidaan nykyään pitää palvelu- ja tietoyhteiskuntana, sillä suurin osa Suomen bruttokansantuotteesta syntyy palveluista. Palveluelinkeinot ovat myös tulevaisuudessa merkittävin työllistäjä, sillä vapaa-ajan ja vaurauden lisääntyessä palvelujen kysyntä kasvaa. Työpaikat tulevat säilymään myös siitä syystä, että henkilökohtaista palvelua ei voi korvata koneilla. Monella alalla palvelu on osa myytävää tuotetta. Esimerkiksi lounas pikaruokapaikassa itsepalveluna on aivan eri tuote kuin lounas pöytään tarjoiltuna viihtyisässä ruokaravintolassa. (Miettinen & Santala 2003, 37–39.)

Teollisten työpaikkojen vähenemisen myötä on monien palveluelinkeinojen arvostus lisääntynyt. Esimerkiksi Suomen Hotelli- ja Ravintolaliiton syksyllä 2000 teettämän tutkimuksen mukaan kymmenen toimialan vertailussa hotelli- ja ravintola-ala sijoittui neljänneksi arvostetuimmaksi alaksi. Tutkimuksen mukaan arvostuksen nousuun ovat vaikuttaneet muun muassa alan koulutustason nousu, alan muodikkaus ja näkyvyys julkisuudessa, palvelun tason nousu ja hotelli- ja ravintolapalveluiden käytön lisääntyminen. (Miettinen & Santala. 2003, 39.)

Luodakseen toimivan strategian yrityksen on kuvattava aluetta, jossa liiketoiminta tapahtuu ja jossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat välittömästi yrityksen toimintaan. Toimialan tutkiminen ei saa muodostua itsetarkoitukseksi. Tietoa ei kerätä vain tiedon vuoksi. Arvioinnilla selvitetään muutama tärkeä asia:

- yrityksen asema toimialalla muiden yritysten joukossa
- toimialan luonne, sen olemus
- kokonaiskysyntä
- vienti ja tuonti
- toimialan vaihe ja piirre
- uusien tulokkaiden mahdollisuus ja vaikutukset
- täydentävät tuotteet
- tulevaisuus. (Pitkämäki 2000, 24–25.)

Toimiala ja siinä toimivat yritykset muodostavat ketjun tai verkoston, jossa jokainen lisää oman arvonsa liiketoimintaan. Jokainen yritys on omalla osuudellaan sen prosessin osa, joka huipentuu asiakkaaseen ja hänen toimialaltaan saamaansa arvoon. (Pitkämäki 2000, 25.)

Ravintola-asiakkaiden kulutustottumuksen on vaikeasti ennakoitavissa. Erilaiset trendit vaikuttavat ravintola käyttäytymiseen eikä pehmeiden arvojen vaikutuksia kuluttajien mieltymyksiin voi etukäteen luotettavasti arvioida. Nopeatempoisen ja muuttuva toimintaympäristö tarjoaa ravintola-alan yrityksille samanaikaisesti paljon mahdollisuuksia mutta myös riskejä. Tämän päivän menestyjä voi olla huomisen häviöjä. Vahva liikeidea, oikea asiakassegmentti ja hyvä liikepaikka eivät välttämättä takaa menestystä, sillä ravintolamarkkinoilla tilanne voi muuttua nopeasti. (Ahonen ym. 2003, 21.)

Toimialan luonteen tunteminen antaa keskeisille valinnoille hyvät puitteet. Arviointi saattaa osoittaa sellaisia kilpailutekijöitä, jotka luovat menestykselle perustan. Hyvä toimialan tuntemus saattaa synnyttää uusia ideoita ja täysin uusia tapoja tehdä onnistuneita valintoja. Huono toimialan luonteen tuntemus voi puolestaan johtaa väärin kilpailukeinojen käyttöön tai ajatusten ja toiminnan liialliseen rajaamiseen. (Pitkämäki 2000, 25.)

2.1.2 Toimialan muut yritykset

Pienyritys oppii toimialansa menestyvistä yrityksistä, kun se selvittää menestyksen syyt ja vertaa niitä omaan yritykseen. Menestystekijöitä sovelletaan omaan yritykseen, kehitetään edelleen tai luodaan toiminnalle aivan omat lähtökohdat. Siten löydetty menestyksen

edellytykset ohjaavat pienyritystä rakentumaan kilpailukykyiseksi. Vertailtavan yrityksen on oltava todellinen kilpailija, jotta vertailusta olisi hyötyä. Paikkakunnan samankokoinen ja menestyvä yritys antaa hyvän vertailupohjan. (Pitkämäki 2000, 42.)

Johtavien yritysten lisäksi on ehkä syytä arvioida todennäköisesti menestykseen yltäviä uusiakin yrityksiä. Niillä saattaa hyvinkin olla takataskussaan joitakin uusia menestyksen avaimia. Vertailua ei tarvitse myöskään rajata vain omaan toimialaan. Muualta saattaa löytyä runsaasti hyviä esikuvia, joiden toiminnot sopivat oppimispohjaksi. (Pitkämäki 2000, 42.)

Koska yritysten välinen kilpailu yleensä laskee tuotteiden ja palveluiden hintoja ja parantaa niiden laatua, kuluttaja hyötyy yritysten välisestä kilpailusta. Euroopan unioni haluaa edistää vapaata kilpailua ja poistaa keinotekoisia kilpailunrajoituksia. Suomessa on esimerkiksi kielletty yritysten väliset hinnoittelusopimukset eli hintakartellit. (Miettinen ym. 2003, 63.) Alan kehitys vaikuttaa kaikkiin alalla olevien yritysten toimintaan, joten siksi samalla alalla toimivia yrityksiä tulee arvostaa. (Pitkämäki 2000, 43).

Yritysten välillä on myös yhteistyömuotoja. Yritysten monipuolisia yhteyksiä sekä oman alan että muiden alojen yritysten ja julkisen sektorin kanssa sanotaan verkostoitumiseksi. Verkostojen avulla yritykset pyrkivät esimerkiksi säästämään kustannuksissaan, laajentamaan markkinoitaan ja parantamaan taloudellista tulostaan. Yhteistyötä voidaan tehdä esimerkiksi markkinoinnissa. Eri alojen palveluyritykset voivat markkinoida yhdessä palveluitaan oman alueensa matkailijoille. Toinen yhteistyön muoto on yhteisostot. Kun yritykset hankkivat esimerkiksi raaka-aineita yhteisostoina, ne pystyvät neuvottelemaan paremmat alennukset ja toimitusehdot kuin pieni yritys yksinään. Yritysten välinen yhteistoiminta näkyy myös hakeutumisena kaupparyppäisiin. Isot ostoskeskukset, joissa liikkuu paljon väkeä, tarjoavat monelle yrittäjälle hyvät lähtökohdat. Hotelli- ja ravintolalalla yritysten yhteistoiminta näkyy muun muassa ketjuuntumisena. (Miettinen & Santala 2003, 74.)

2.1.3 Asiakkaat

Asiakasta voidaan pitää yhtenä yrityksen resursseista, sillä tyytyväinen asiakas toimii yrityksen puolestapuhujana ja markkinoijana. Asiakas toimii myös yrityksen tietolähteenä, tuotekehittäjänä ja laadunvarmistajana – asiakkaalta voidaan saada tietoa siitä, mitkä ovat hänen tarpeensa, toiveensa ja kokemuksensa yrityksen tuotteista ja palveluista. (Ahonen ym. 2003, 20.)

Tuotteilla ja palveluilla pyritään täyttämään asiakkaan tarve mahdollisimman hyvin, mutta samalla kustannustehokkaasti. Koska yleensä ei ole taloudellisesti järkevää mukauttaa tuotetta ja sen mainontaa kutakin asiakasta varten erikseen, mahdolliset asiakkaat tulee jakaa ryhmiin tarkoitustenmukaisten kriteerien mukaan. Tätä kutsutaan markkinointikielessä asiakassegmentoinniksi. (McKinsey & Company 2000, 72.)

Segmentoinnin lähtökohtana on yleisesti tunnettu tieto, että eri markkinoilla ja eri asiakasryhmillä on erilaiset valintaperusteet tekemilleen ostopäätöksille. Siksi on taloudellisempaa ja tuloksellisempaa eriyttää ja kohdistaa markkinointi erilaisilla ostoperusteilla toimiville asiakasryhmille kuin yrittää markkinoida kaikille. Olennaista on se, että segmentointi on perustana kaikille kilpailukeinoille, siis myös tuotteelle. Tuotetta ei vain markkinoida segmenteille, vaan tuote ja koko toiminta suunnitellaan asiakaslähtöisesti. Voidaan perustellusti sanoa, että ilman onnistunutta segmentointia ei nyky-markkinoinnissa ole juurikaan menestymisen edellytyksiä. Segmentoinnin lähtökohtia ovat

1. Yrityksen on löydettävä sellaiset asiakasryhmät, jotka eroavat toisistaan ostamisen suhteen, eli mitä ostetaan ja millä perusteilla ostetaan.
2. Yrityksen on valittava mahdollisista kohderyhmistä ne, jotka ovat sille suosiollisimmat. Kaikkea kaikille -malli ei ole enää mahdollinen. Erilaisista segmenteistäkin on valittava riittävän harvat, ehkä vain yksi, sillä yrityksen resurssit eivät riitä palvelemaan useiden segmenttien erilaisia tarpeita kilpailukykyisesti. (Bergström & Leppänen 1999, 104–105.)

Segmentoinnissa avainsana on siis valinta. Segmentti on aina yrityksen oma valinta, ei sattuman tulosta. Jos yritysjohto ei itse valitse kohderyhmäänsä, on todennäköistä, että

hyvin harva valitsee markkinoitavan tuotteen. Valinta merkitsee rohkeutta luopua suuresta joukosta mahdollisia kohdeasiakkaita. Vain luopumalla joistakin mahdollisista asiakasryhmistä, saadaan resurssit riittämään niihin markkinalohkoihin, joiden varaan menestys rakennetaan. (Bergström & Leppänen 1999, 105.)

Yrityksen perustamisvaiheessa tulee keskittyä uusien asiakkaiden hankintaan. On kuitenkin syytä pohtia, miten tulevia asiakassuhteita hoidetaan, etenkin mikäli uusien asiakkaiden hankinta on kallista. Asiakassuhteen hallintaan kuuluu asiakkaiden hankinnan lisäksi myös asiakassuhteen ylläpito niin, että asiakkaat myös pysyvät yrityksen tuotteiden tai palvelujen käyttäjinä. Onnistunut asiakashallinta tuottaa uskollisia asiakkaita, jotka suosittelevat yrityksen tuotteita tai palveluja myös muille. (McKinsey & Company 2000, 83.)

Yksi olennainen osa asiakassuhteen hallintaa on, erottaa toisistaan kannattavat ja kannattamattomat asiakkaat. Tämän jälkeen yritys voi ryhtyä toimenpiteisiin kannattavien asiakkaiden pitämiseksi ja kannattamattomien asiakkaiden kehittämiseksi tuottavammiksi. Kannattamattomat asiakkaat ovat yleensä pieni ryhmä, joka kuluttaa yrityksen resursseja myyntituottoja enemmän. Yleensä nämä asiakkaat saadaan kannattavammiksi nostamalla hintoja ja vähentämällä niihin panostettuja myyntiresursseja. (McKinsey & Company. 2000, 83.)

2.1.4 Teknologia

Kun teknologia kehittyy yrityksen toimialalla, se voi synnyttää täysin uuden kilpailutilanteen ja muuttaa alan menestymisen edellytyksiä. Siten teknologisen kehityksen seuraaminen ylläpitää yrittämisen edellytyksiä ja myös avaa useille pienyrityksillekin uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia. Teknologia-arviointi pyrkiikin vastaamaan kysymykseen, miten teknologinen kehitys muuttaa toimialan ja yrityksen kilpailutekijöitä. (Pitkämäki 2000, 62.)

Teknologian muutoksiin sisältyvät myös tuotannon muutokset, jotka merkitsevät tuotantomenetelmien ja – prosessien parannuksia, palvelutapahtumien kehittämistä, kapasiteetin laajennuksia tai supistuksia ja muita yritykseen ja koko toimialaan merkittävästi vai-

kuttavia tekijöitä. Niiden arvioiminen ja kilpailijoidenratkaisujen seuraaminen antavat osaltaan aihetta muuttaa yrityksen toimintaa. Parannukset tähtäävät usein laadun kehittämiseen ja/tai tuottavuuden kohottamiseen, jolloin investoija parantaa joko hintakilpailukykyään tai lisää asiakkaan saamaa arvoa. (Pitkämäki 2000, 63–64.)

Nykyiset yritykset joutuvat sopeuttamaan tekniset toteutuksensa ympäristön vaatimuksiin. Yritysten on vastattava tuotteidensa turvallisuudesta, luonnon pysymisestä puhtaana ja osaltaan myös yhteiskunnan kehittämistä. (Kinkki & Lehtisalo 2004, 43.)

2.1.5 Toimittajat

Pystyäkseen tuottamaan hotelli- ja ravintolapalveluita alan yritykset käyttävät muiden yritysten tuotteita ja palveluita. Raaka-aineet ja alkoholi ostetaan tuotannontekijämarkkinoilta, joilla on useita toimijoita. Hotelli tai ravintola voi käyttää myös esimerkiksi tilitoimiston, pesulan ja mainostoimiston palveluita. Ostaessaan muiden yritysten tuotteita tai palveluita on hotelli tai ravintola tämän toisen yrityksen asiakas. (Miettinen & Santala 2003, 71.)

Tavarantoimittajien valinta on ostotapahtuman tärkein avaintekijä. Ostoista vastaavan henkilön tulee aktiivisesti etsiä luotettavia ja kehityskykyisiä tavarantoimittajia. Tähän liittyen ostajan tehtävänä on myös huolehtia siitä, että tavarantoimittajien aktiivisuus säilyy ja että tavarantoimittajan kiinnostus tehdä yhteistyötä kestää, vaikka ostomäärät eivät olisikaan kovin suuria. (Sutinen & Viklund 2004, 201.)

Ennen alihankintaneuvotteluja on yrityksen pohdittava oman toimintansa tarkoitusta ja kilpailukykyä perinpohjaisesti. Yrityksen tulisi selvittää itselleen mitä työvaiheita yritys itse pystyy toteuttamaan kilpailukykyisesti. Tämän jälkeen tehdään selkeä ja perusteltu suunnitelma siitä, mitä osavaiheita yritys tuottaa itse ja mitä alihankkii ulkopuolisilta. Seuraavassa vaiheessa yritys kartoittaa omasta näkökulmastaan kaikki potentiaaliset yhteistyökumppanit. Yleensä kartoitus aloitetaan määrittämällä maksimivälimatka, millä etäisyydellä alihankkijan toimipiste voi sijaita. Kartoitettuaan potentiaaliset alihankkijat yritys tekee valinnan systemaattisten valintakriteerien pohjalta. Valinnassa yrityksen tuli-

si painottaa niitä tekijöitä, jotka yrityksen omalle toiminnalle ovat elintärkeitä. Tyypillisimmillään painotetuimmat tekijät ovat seuraavat:

- hinta
- tekninen laatu
- toimintavarmuus
- maine alalla
- henkilökemia, yhteistyön sujuvuus. (Sutinen & Viklund 2004, 209-210.)

Sutisen ja Viklundin (2004, 210) mukaan alihankinnasta vastaavien henkilöiden on tutustuttava molempien yritysten ihmiset toisilleen ja selvitettävä yritysten toiminta-ajatukset, lopullisen asiakkaan kokonaistarve, suhtautuminen laatuun sekä yhteistyön tavoitteet ja aikajänne. Pitkäjänteisen yhteistyön merkitys on ymmärrettävä molemmissa yrityksissä: yhteistyöhön ei pidä ryhtyä hetkellisen pakottavan tarpeen pohjalta. Myöskään hinta ei saa olla ainoa kriteeri päätöstä tehdessä.

Ennen sitovan, pitkäaikaisen sopimuksen allekirjoittamista on hyvä sopia muutamasta ehdollisesta koe-erästä. Tämä johtuu siitä, että neuvottelussa ei yrityksillä ole mitään mahdollista muodostaa täydellistä kuvaa yhteistyökumppanin kyvyistä. Alihankinnan käynnistettyä alussa suoritetaan täydellinen tarkastus laadun ja toimitusaikojen suhteen. Tarvittaessa alihankkijalle annetaan tarvittavaa lisäkoulutusta. Tavoitteena pitkällä aikavälillä on tilanne, jossa valvontaa ei tarvitse suorittaa päämiehen tiloissa lainkaan, vaan alihankkija voi toimittaa osatuotteensa suoraan yrityksen tuotantoon. Näin säästytään yhdeltä ylimääräiseltä ja toimintaa hidastavalta prosessilta yhteistyössä. (Sutinen & Viklund 2004, 210.)

2.1.6 Taloudellinen kehitys

Suhdannevaihtelut ja sen aiheuttamat muutokset asiakkaiden hankintojen määrään ja laatuun, vaikuttavat keskeisesti yritysten suunnitelmiin. Mahdollisista muutoksista antavat jokseenkin hyvän kuvan erilaiset yritysten käyttöön laaditut barometrit, joskin niihin tulee suhtautua aina tietyllä varauksella ja pitää lähinnä suuntaa-antavina. Rahamarkkinoilla voi tapahtua jotakin, jolloin yritysten on reagoitava. Vakuuksien lisätarve saattaa

muuttua, uusia rahoituslähteitä tai rahoitusmahdollisuuksia voi ilmaantua tai rahan saatavuuden edellytykset parantua tai heikentyä. Korkojen nousu tai lasku vaikuttaa jo selvästi ainakin investointiajatuksiin. (Pitkämäki 2000, 64.)

Pienyrityksille merkityksellisiä tuotannontekijöitä ovat esimerkiksi työvoiman saatavuus, työllisyysaste, niiden kustannuskehitys ja niin edelleen. Niiden merkitys korostuu yrityksille, joilla on puutetta ammattitaitoisista osajista. (Pitkämäki 2000, 65.)

Kansantulon kasvaessa lisääntyvät yleensä kansalaisten reaalitytulot ja sen myötä kokonaisostovoima kehittyy. Yrityksen on mietittävä myös näiden vaikutusta tulevaisuutensa visiossa. Liikevaihdon yllättäviin muutoksiin on syytä varautua. Mitä yritys tekee, jos liikevaihto äkkiä notkahtaa puoleen tai jos jossakin kuussa ei kassaan virtaakaan tavanomaista määrää rahaa. Näitä varten olisi selviämissuunnitelmasyytä olla valmiiksi mietittynä. Rahoitustilanteen pitäisi olla niin hyvä, että liikevaihdon käänteet ja esimerkiksi odottamattomat luottotappiot eivät kaada yritystä. (Pitkämäki 2000, 65.)

2.1.7 Sosiaalinen ja poliittinen kehitys

Yhteiskunnan kulutustottumukset muuttuvat jatkuvasti, ja useimmat yritykset havaitsevat ja ennakoivatkin muutosten vaikutuksia toiminnassaan. Vaikutukset ulottuvat usein koko yritykseen, mutta aivan välittömästi ne heijastuvat tuotteisiin. Yritys voi hyötyä muutoksista, jos se havaitsee ne ensimmäisten joukossa. Yrityksen olemassaoloon ei sen sijaan välttämättä vaikuta muutosten ennakointi, vaan niihin sopeutuminen. Yritys voi ohjailla sopeutumista tietoisin toimenpitein tai vain ohjautua tiedostamattaan uuteen tilanteeseen. Olemassaoloa varmasti heikentää, jos yritys on joustamaton ja tiukasti vanhassa kiinni pitävä. (Pitkämäki 2000, 65–66.)

Yrittäjyydestä on tullut vähitellen myös politiikan suurimpia huolenaiheita. Yrittäjyys mielletään yhdeksi tärkeimmistä työllisyyden, talouskasvun ja kilpailukyvyn tekijöistä. Matti Vanhasen hallitus on asettanut tavoitteekseen synnyttää Suomeen 90 000 uutta yrittäjää vuoteen 2010 mennessä. Yrittäjyys on noussut hallituksen agendalla niin korkealle, että sille on omistettu yksi neljästä politiikkaohjelmasta. Ohjelma lupaa korostavansa

"yritysten ja yrittäjien merkitystä taloudellisen kasvun ja työllisyyden rakentajina". (Lyytinen & Piha 2004, 29.)

Hallituksen talouspolitiikan tavoitteena on luoda toimintapuitteet, jotka edesauttavat yritysten perustamista, kasvua ja kansainvälistymistä. Tärkeintä on turvata talouden kasvu, kohtuullinen ja vakaa korkotaso sekä alhainen inflaatio, koska ne antavat yrityksille mahdollisuuden investoida ja työllistää pitkäjänteisesti. Osana talous- ja elinkeinopoliitiikkaansa hallitus toteuttaa yrittäjyyden politiikkaohjelman. Tavoitteena on varmistaa yritysten toimintaympäristön vakaa ja pitkälläkin aikavälillä ennustettavissa oleva kehitys sekä nostaa Suomi yrittäjyyden toimintaedellytysten suhteen Euroopan kärkimaiden joukkoon. (Sdp 2006.)

Politiikan näkökulmasta yrittäjyys nähdään sekä työttömyyden purkajana että kilpailukyvyn takaajana. On kiistatonta, että yrittäjyys luo talouteen dynamiikkaa kilpailun kautta. Säteilyvaikutus ulottuu koko yhteiskuntaan: uudet yrittäjät ja yritykset tuottavat uusia palveluita ja sitä kautta hyvinvointia. (Lyytinen & Piha 2004, 29.)

2.1.8 Kulttuurin vaikutus

Teollinen tuotanto on mahdollista siirtää maihin, joissa kannattavuus on parempi joko työvoiman saatavuuden, sen laadun, tuotantokustannusten tai vaikka verotuksen johdosta. Ravintoloita sen sijaan tulee olemaan Suomessa niin kauan kuin on väestöäkin. Palveluissa tarvitaan työvoimaa, ja tuottavuuden tehostamisen ehdot ovat erilaiset kuin teollisuudessa. Ravintola-ala on jo kauan ollut kansainvälinen ja innokas hakemaan vaikutteita muualta. Alkoholimonopolin vähittäinen purku yhdessä ulkomaalaisen omistuksen ja työvoiman nopean lisääntymisen kanssa on aiheuttanut ravintolakentässä hämmennystä. Kansainvälistyminen on myös ihmisten ja yritysten tuloa Suomeen, ei vain vaikutteiden ja kokemusten hakemista ulkomailta. (Trux 2000, 181.)

Osaavista alan ammattilaisista, erityisesti kokeista ja muusta keittiöhenkilökunnasta, onkin noususuhdanteen aikana pulaa alan työmarkkinajärjestöjen mukaan. Osaavien maa-hanmuuttajien työvoima onkin kelvannut rekrytointiongelmista kärsiville alan työnantajille erityisesti keittiön puolelle, jossa asiakaspalvelun ja tarvittavan kielitaidon määrä on

vähäisempi. Onkin mahdollista, että etnisten ravintoloiden työntekijöiden lisäksi myös muita alan ammattilaisia rekrytoidaan tulevaisuudessa aiempaa enemmän ulkomailta. Suomessa ravintola-ala on maahanmuuttajien suurin työllistäjä. Arvioita 15 prosenttia työssäkäyvistä maahanmuuttajista työskentelee ravintola-alalla. Osa toimii itse yrittäjinä, osa työskentelee toisen maahanmuuttajan tai suomalaisen omistamassa ravintolassa. (Trux 2000, 187–188.)

Ala on suhdanneherkkä, ja sekä taloudelliset ja kulttuuriset muutokset näkyvät nopeasti ravintolapalveluiden käytössä. Ravintola-alaa pidetään monia muita aloja vetovoimaisempana nuoren työvoiman kannalta. Ongelmat riittävän osaavan ja sitoutuneen työvoiman saannissa voivat kuitenkin lisääntyä. Ala fragmentoituu edelleen siten, että eri tarpeisiin ja erilaisille kuluttajaryhmille tarjotaan erilaisia palveluja. Jos olutta voi myydä epämuodikkaasti kapakassa minimaalisiksi puristetuin kustannuksin, riittää varmasti myös ihmisiä, joille trendikkyys palveluissa ja myydyissä tuotteissa käy oluen hinnan edelle. (Trux 2000, 190.)

Sekä tuotantorakenteen muutos että palvelusektorin laajeneminen edellyttävät työvoimalta monitahoista kulttuurista osaamista. Sekä tuotannon tiimityö että palvelualat ovat si-doksissa toimintaympäristönsä kieleen ja kulttuuriin, joihin työntekijän on oltava ankkuroituna siinä määrin, että työsuoritus onnistuu. Globaalin liikkuvuuden käänköpuoli onkin se, että samalla kun pääomien liikkumisen esteiden myötä myös työvoiman liikkuvuuden esteitä on valikoivasti raivattu, kulttuurisen, kielellisen ja sosiaalisen osaamisen merkitys työelämässä korostuu. Entistä useammassa ammateissa kulttuurisen ja sosiaalisen osaamisen korostaminen synnyttää uusia ammatillisen liikkumisen esteitä. Työntekijän täytyy tietää oikeat asiat, tuntea oikeat ihmiset ja puhua oikeanlaista kieltä tullakseen hyväksytyksi oikeanlaisena työntekijänä. Rekrytointi voi olla globaalia, mutta joukko, josta potentiaalinen työntekijä rekrytoidaan, on rajoittunut. (Trux 2000, 191–192.)

2.1.9 Muut sidosryhmät

Yritys ei ole oma itsenäinen yksikkönsä, jolla olisi oma tahto. vaan itse asiassa yritys koostuu lukemattomien ihmisryhmien yhteistoiminnasta. Yrityksen toiminnassa mukana olevia ryhmiä kutsutaan sidosryhmiksi. Eri sidosryhmillä on erilainen rooli yrityksen toiminnassa, ja ne kaikki ovat välttämättömiä yritykselle. (Kinkki & Lehtisalo 2004, 48.)

Ihmiset tekevät yrityksen, eivät yksin koneet, laitteet, kassavirta tai järjestelmät. Jokainen työyhteisön jäsen tekee työtä yrityksen onnistumisen eteen, jokainen muokkaa yrityksestä saatavaa kuvaa. Voidaan sanoa, että kaikki toimivat yrityksen markkinoijina. Työyhteisöltä löytyy innostusta aikaansaavaan toimintaan, kunhan sen jäsenet kokevat yrityksessä työskentelyn riittävän mielekkääksi. Todellisesta kilpailuedusta voidaan puhua silloin, jos yritys saavuttaa parikymmentä prosenttia enemmän tulosta kuin paras kilpailija samalla työntekijämäärällä. Käytännössä tehokkuus nousee huomattavasti suuremmaksi yrityksessä, jossa työskentelee motivoitunut työyhteisö verrattuna yritykseen, jonka ilmapiiri on huono. (Pitkämäki 2000, 69–70.)

Henkilökunta

Henkilökunta on palveluyrityksen tärkein voimavara taloudellisista suhdanteista riippumatta. Hotelli- ja ravintola-alalla työskentelevät odottavat yrityksiltään varmasti työn pysyvyyttä, kilpailukykyistä palkkaa ja muita etuuksia, mielekästä työtä ja alan arvostuksen nousua arvostettujen yritysten kautta. Yksilöllisiä odotuksia saattavat lisäksi olla alalla eteenpäin pääsy, itsensä toteuttaminen ja kehittäminen, hetkellisen rahantarpeen tyydyttäminen tai osapäivätöihin hakeutuminen vaihtelun takia. Yrityksen perustavoitteena on yleensä kyetä toteuttamaan valittu palvelun taso arvioidulla työntekijä- ja työtuntimäärällä henkilökustannusten ollessa suunnitelman mukaiset. Jotta tähän päästään, yritykset edellyttävät henkilöstöltään riittävää ammattitaitoa, tunnollisuutta, ahkeruutta, luotettavuutta ja joustavuutta. (Hallamaa & Viljanen 1997, 88.)

Henkilöstöasioiden hyvä hoitaminen asettaa työpaikoilla velvoitteita kaikille mukana olijoille. Päävastuun asioiden sujumisesta kantavat esimiehet, joiden tehtäväkuvaan kuuluu ihmisten johtaminen ja ihmisten työn kautta yrityksen palvelujen tuottaminen. Tehtävä on haasteellinen ja asettaa erityisiä vaatimuksia esimiehille. Yritysten tulisikin entistä

enemmän kiinnittää esimiesten valintatilanteessa huomiota valittavan kykyyn johtaa ihmisiä ja kouluttaa heitä jatkuvasti tässä keskeisessä asiassa, sillä vain hyvällä ja motivoituneella henkilöstöllä yritys voi pitkän ajan marssissa menestyä. (Hallamaa & Viljanen 1997, 89.)

Erityisen vaativaa johtaminen on yrityksen ongelmassa ja kriiseissä. Millainen ongelmien ratkaisutapa tai keskustelu säilyttää työyhteisön motivaation? Kerrotaanko ongelmat avoimesti vai herättääkö valikoitu tiedottaminen vähemmän epävarmuutta? Tässä mielessä pienyrityksen ei kannata matkia suurten yritysten johtamis- ja motivaatiomalleja. Pienen työyhteisön yritysjohdolla on käytettävissään omat keinonsa keskustella työntekijöiden kanssa. Työyhteisön sitoutuminen yrityksen päämääriin edellyttää mahdollisuutta osallistua jo suunnitteluvaiheeseen yhdessä yritysjohton kanssa. Osallistuminen on välttämätöntä keskusteltaessa ihmisen omaan työhön liittyvistä asioista. Keskustelu ja avoin ilmapiiri ovat avaimia mielekkääseen työntekoon, motivaatioon, keskinäiseen luottamukseen ja sitoutumiseen yrityksen tavoitteisiin. (Pitkämäki 2000, 70–71.)

Nykyiset johtamisjärjestelmät ovat siirtämässä vastuuta yhä useammille tasoille. Palkkiojärjestelmät kehittyvät vastaavasti. Tällainen kehitys on luonnollista, koska yrityksellä on käytössään ammattitaitoista ja koulutettua henkilökuntaa. Henkilöstö odottaa työltä nykyisin entistä enemmän myös haasteellisuutta, mielenkiintoisuutta ja eteenpäin pääsymahdollisuuksia. Teknisen kehityksen ja automaation ansiosta rutiininomaisten työsuoritusten osuus vähenee ja yhä useampien työntekijöiden työ muodostuu vaihtelevaksi ja haasteelliseksi. (Kinkki & Lehtisalo 1992, 51.)

Yritysjohto

Jotta tuotannontekijät saadaan yhdistettyä mahdollisimman tuottavasti ja taloudellisesti, jonkun on ohjattava toimintaa. Tämä tehtävä on yrityksen johdolla. Yritysjohto voi olla sama kuin yrityksen omistajat, ja näin onkin etenkin pienissä yrityksissä. Johdon tehtävänä on suunnittelu, toimeenpano ja valvonta. Tähän työhön sen oletetaan panostavan koko ammattitaitonsa, kokemuksensa ja tietonsa. Vastikkeeksi johdolle tarjotaan tehdystä työstä palkkaa ja muita etuja. (Kinkki & Lehtisalo 1992, 50–51.)

Yrityksen omistajat voivat olla sekä yksityiset ihmiset että toiset yritykset tai yhteisöt (esimerkiksi valtio). Nämä sijoittavat yritykseen varoja oman pääoman ehdoin. Pääoma on tällöin yrityksen käytössä sen koko elinajan. Omistajat tietysti odottavat saavansa rahalle korkoa, jota yritysmuodosta riippuen kutsutaan osingoksi tai voitto-osuudeksi. Omistajan panos on ratkaiseva yrityksen perustamisvaiheessa. Ilman riittävää omaa pääomaa yrityksen voi olla vaikea saada vierasta pääomaa. Omistajien lukumäärä vaihtelee. Pienissä yrityksissä on usein vain yksi omistaja, jolloin hänen vaikutusmahdollisuutensa ovat tietenkin suuret. Yritys koon kasvaessa omistajien lukumääräkin usein kasvaa. Tällöin jotkut omistajat toimivat vain sijoittajina. Sijoittajaomistaja antaa yrityksen käyttöön odottaen sille kohtuullista voittoa, mutta ei osallistu päivittäiseen päätöksentekoon. (Kinkki & Lehtisalo 1992, 48–49.)

Rahoittajat

Yritystoiminta vaatii miltei poikkeuksetta paljon pääomaa. Harva yritys tulee toimeen pelkästään omalla pääomalla. Tarvitaan myös lainarahaa eli vierasta pääomaa. Vieraan pääoman lähteitä ovat erilaiset rahalaitokset, vakuutuslaitokset tai jopa yksityiset yritykset ja ihmiset, jotka lainaavat varoja yrityksen käyttöön. Rahoittajien ja yrityksen suhde on yhteistoimintaa, jossa yrityksen menestyminen on kummankin osapuolen edun mukaista. Tämän vuoksi rahoittajat tarjoavat mielellään yritykselle asiantuntemustaan. Aloittavan yrityksen yritysideoita kannattavuus tutkitaan tarkoin, ennen kuin rahoitus myönnetään. Yrittäjä saa myös käytännön ohjeita perustamiseen liittyvissä asioissa ja siitä, miten yritystä jatkossa hoidetaan. (Kinkki & Lehtisalo 1992, 49–50.)

Julkinen valta

Suomalainen elinkeinoelämä on osa yhteiskuntaa. Siten majoitus- ja ravitsemiselinkeinolla on runsaasti kosketuspintaa julkisen vallan kanssa. Valtiovalta säätelee niin elinkeinon kuin sen yksittäisen yrityksenkin toimintaa kymmenien lakien ja asetusten avulla. Lisäksi määräyksiä ja ohjeita antavat lukuisat ministeriöt, niiden alaiset hallitukset ja myös lääninhallitukset. Valtio odottaa yrityksiltä lähinnä työllistämistä ja verotuloja. Toisaalta se pyrkii luomaan puitteet menestyksekkään yritystoiminnan toteuttamiselle. Kunta toimii usein yrityksiin nähden eräänlaisena valtion jatkeena toteuttaen ja valvoen

annettuja määräyksiä. Se odottaa myös alueensa yrityksiltä työllisyysasioiden hoitamista ja verotuloja mahdollisimman paljon. (Hallamaa & Viljanen 1997, 94.)

Palvelualan yritys joutuu toiminnassaan jatkuvasti tekemisiin poliisin, palokunnan ja kuluttaja-, hinta-, terveys- ja työsuojeluviranomaisten kanssa. Annetuissa ohjeissa on monia asioita sanottu yksiselitteisen selkeästi, jolloin niistä ei epäselvyyksiä juurikaan tule. Mutta paljon on myös käytännön yritystoiminnassa asioita, joihin ohjeita ei niin vain löydy. Ja silloin saattaa luonnollisesti viranomaisella ja yrittäjällä olla asioista eriäviä näkemyksiä. Kiihkoton keskustelu ja tosiasioihin perustuva selonteko vievät asioita yleensä parhaiten eteenpäin. Palveluelinkeinon toiminta heijastuu laajalti yhteiskuntaan. Sillä on vaikutusta maksutaseeseen, matkailupolitiikkaan, sosiaalipolitiikkaan, alkoholi-politiikkaan ja luonnonsuojeluun. Unohtaa ei myöskään pidä vaikutuksia kilpailulainsäädäntöön, verotukseen, työllisyyteen ja mikseipä yleiseen järjestykseenkin. (Hallamaa & Viljanen 1997, 95.)

Erityisen tärkeitä yrityksen kannalta ovat valtion ja kuntien tarjoamat palvelut. Liikenneverkoston luominen ja ylläpitäminen, terveydenhoito ja opetuspalveluiden tuottaminen yrityksen henkilöstön tarpeisiin ja kunnallistekniikan järjestäminen ovat osa tätä toimintaa. Valtio ja kunnat tukevat yritystoimintaa myös suoraan. Valtio tukee yrityksen rahoitustilannetta joko lainoin tai avustuksin. Kunnat puolestaan voivat tarjota edullisia liiketontteja tai tehdashalleja yrityksen käyttöön. Yritykset puolestaan maksavat valtiolle ja kunnalle sekä tulo- että varallisuusveroa samoin kuin yksityiset ihmisetkin. (Kinkki & Lehtisalo 1992, 53–54.)

Tiedotusvälineet

Yritys kaipaa itselleen yleensä myönteistä julkisuutta. Sehän tukee positiivisen yrityskuvan syntyä. Maksetut mainokset kampanjan osana eivät sitä välttämättä tuo riittävästi. Näin ollen lähestytään lehdistön, radion ja televisionkin edustajia uutismateriaalin kanssa ja toivotaan niiden myönteistä julkistamista. Näihinkin tilanteisiin yrityksessä pitäisi varautua ajoissa ja huolella. Jotta suhteet julkiseen sanaan olisivat kunnossa, edellyttää se yritykseltä määrättyjä asioita. Tiedottamisessa pitää olla rehellinen. Näissä asioissa valheella on todella lyhyet jäljet. Yrityksen on myös oltava valmiina tiedotustoimintaan silloinkin, kun se koskee ikäviä asioita. (Hallamaa & Viljanen 1997, 93.)

Tiedotusvälineet ovat yritykselle tärkeä kanava kertoa itsestään asiakkaille ja muillekin sidosryhmille. Yrityksen kannattaa hyödyntää paikkakunnan lehteä, valtakunnallista julkaisua, oman alansa ammattilehtiä tai muita julkaisuja aina, kun siihen tarjoutuu tilaisuus. Tiedotusvälineitten käytön on syytä sisältyä pienenkin yrityksen viestinnän keinoihin. Kyky solmia suhteet lehdistöön on yrityksille merkittävä viestintäkeino. (Pitkämäki 2000, 75.)

Kansalaiset

Myös kansalaisten mielipiteet vaikuttavat hyvin voimakkaasti. Uuden, suuren supermarketin suunnitelmista voidaan luopua alueen asukkaiden painostuksesta. Jonkun yrityksen sotkuinen palveluympäristö saattaa nostattaa kitkeriä mielipiteitä yleisönosastoissa. Kun kirjoituksessa moititaan tuhruista ja suttuista huoltamon pihaa, moni autoilija voi päättää olla käyttämättä kyseisen liikkeen palveluja. Myös meteliä aiheuttavat yleistapahtumat voidaan naapurustossa kokea niin painajaismaiseksi, että he pyrkivät estämään koko tilaisuuden. Joskus yritystoiminta nostattaa todellisia kansalaisliikkeitä, mikäli toiminta koetaan erityisen sopimattomaksi. Esimerkkinä käyvät vaikkapa eläinaktivistien ja minkkitarhaajien yhteentörmäykset. Jätehuoltoa kehitettäessä ja toteutettaessa syntyy helposti ristiriitoja jätteenkäsittelylaitokselle vaihtoehtoisia sijainteja esittävien ja ehdotettujen alueiden läheisyydessä asuvien välille. (Pitkämäki 2000, 75.)

Etujärjestöt

Etujärjestöjen keskinäiset neuvottelut tai niiden yleiset odotukset heijastuvat pk-yrityksen toimintaan joskus välillisesti, usein välittömästi. Yrittäjien etujärjestöjen vaatimukset voivat, joko avata uusia yrittämisen mahdollisuuksia tai parantaa yrittämisen yleisiä edellytyksiä. Työntekijäpuolen odotukset voivat puolestaan olla vastakkaisia yrityksen eduille. Jokainen yritys osaa siirtää palkkojen nousuvaatimukset tulevan vuoden kustannusennusteisiin. Työehtosopimukseen neuvoteltavat muutokset esimerkiksi työ- ja loma-aikoihin, voidaan ennakoida esimerkiksi täyttämällä tuleva työvoimavajaus vapaa- ja loma-aikoina määräaikaisilla työsuhteilla, kesälomatuuraajilla tai muu sellainen. (Pitkämäki 2000, 76.)

Majoitus- ja ravitsemisyrittäjä on mukana erilaisissa järjestöissä joko jäsenenä tai muuten yhteistyössä niiden kanssa. Tyypillisiä tällaisia järjestöjä ovat Palvelutyönantajat (PT), joka edustaa työnantajia, ja Hotelli- ja ravintolahenkilökunnan liitto (HRHL), joka on työntekijöiden etujärjestö. Yritysten ei ole pakko kuulua PT:iin, mutta järjestäytyneisyyden katsotaan kuuluvan tähän päivään. Yksityiset hotellit ja ravintolat ovat lisäksi järjestäytyneet Hotelli- ja ravitsemisalalan Yrittäjiliittoon (HRY), joka puolestaan on liittynyt Suomen Yrittäjiin (SY). Se puolestaan toimii yksityisyritteliäisyyden aatteellisena puolestapuhujana maassamme. Hotelli- ja ravintolaneuvosto (HRN) on puolestaan koko alan elinkeinopoliittinen edunvalvoja. Siihen kuuluvat lähes kaikki Suomen majoitus- ja ravitsemisyrittäjät omien keskusorganisaatioidensa kautta. Myös Teosto ja Raha-automaattiyhdistys ovat majoitus- ja ravitsemiselinkeinon läheisiä sidosryhmiä. (Hallama & Viljanen 1997, 93–94.)

Oppilaitokset

Yrityksen ja oppilaitosten yhteistyö, mm. tuotekehityksessä, voi hyödyttää molempia. Korkeakoulujen, ammattikorkeakoulujen, ammattikoulujen ym. kanssa on syntynyt tiiviitä yhteyksiä ja esimerkiksi loppututkintoon, päättötyöhön, harjoitteluun jne. liittyvää yhteistyötä. Yrityksen alaa opiskelevat ovat erinomaisia kesäajan työntekijöitä. Vielä vähän käytetty voimavara ovat ulkomaiset opiskelijat. Sen lisäksi, että he poistavat osaltaan työvoimavajasta, työyhteisön kielitaito ja kulttuurituntemus kohentuvat merkittävästi. (Pitkämäki 2000, 76.)

Riippuvuus monista sidosryhmistä tekee yrityksen haavoittuvammiksi kuin aikaisemmin. Toisaalta hyvä yhteistyö eri sidosryhmien välillä luo mahdollisuudet entistä kannattavampaan toimintaan. (Kinkki & Lehtisalo 2004, 57.)

2.2 SWOT -analyysi

Yrityksen toimintaa voidaan arvioida monin eri tavoin. Keskeistä on aina selvittää sekä yrityksen nykytilaan että sen tulevaisuuteen vaikuttavat asiat. SWOT -analyysi on yksinkertainen tapa ryhmitellä yrityksen toimintaan vaikuttavia lukuisia tekijöitä havainnolliseen nelikenttämuotoon. Nelikenttäanalyysi sopii käytettäväksi kaikentyypisissä yrityk-

sissä ja organisaatioissa. (Engblom, Krappe, Suominen, 1998.) SWOT -analyysi on lyhenne seuraavien sanojen alkukirjaimista: S sanasta strength (vahvuus), W sanasta weakness (heikkous), O sanasta opportunity (mahdollisuus) ja T sanasta threat (uhka). (Tekes 2006.) SWOT - analyysissä voidaan tarkastella seuraavien yrityksen toiminnan osa-alueiden heikkouksia, vahvuuksia, uhkia ja mahdollisuuksia:

- Tuotteet/palvelut ja markkinointi
- Tuotteiden/palveluiden kehitystoiminta
- Tuotanto ja logistiikka
- Omistus, organisaatio ja henkilöstö
- Seurantajärjestelmät ja taloudellinen tilanne (Edu 2006.)

SWOT -analyysi on helppokäyttöinen työkalu liiketoiminnan suunnittelussa, kunhan se on vain huolellisesti ja kriittisesti toteutettu. Sen avulla pysähdytään tarkkailemaan suunnitelmaa kokonaisuutena ennen sen viemistä käytäntöön – se siis auttaa jäsentämään toimintaa ja vähentämään riskejä, jotka väistämättä kuuluvat yritystoiminnan luonteeseen. Analyysi on kaiken edellä tehdyn kriittinen arvio. (Ahonen, ym. 2003, 132.)

Hyvä SWOT -analyysi (kuvio 2) sisältää olennaisesti toimialan menestyksen edellytykset, joita yritys vertaa omiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. On mietittävä, mitkä ovat yrityksen mahdollisuudet käyttää ympäristön tarjoamat mahdollisuudet menestymiseen ja onko yrityksellä juuri niitä kykyjä, joita ympäristö odottaa. Yritys siis vertaa toimialan menestymisen edellytyksiä omaan osaamiseen ja muuttaa edellytykset sisäisiksi vahvuuksiksi tai heikkouksiksi. Silloin yhtyvät yrityksen toimintaympäristön ulkoiset tekijät ja yrityksen sisäinen toiminta. (Pitkämäki 2000, 79.)

	Vahvuudet Yrityksen omassa toiminnassa	Heikkoudet Yrityksen omassa toiminnassa
Nykytilanne	<p>Vahvuudet ovat niitä menestymisen edellytyksiä, jotka yritys hallitsee.</p> <p>Jos vahvuudet kuuluvat yrityksen ydinosaamisen alueeseen, se on yrityksen erityinen kilpailuetu.</p> <p>Käytännössä yrityksellä ei ole monia vahvuuksia, vaan menestyminen perustuu muutamaa olennaiseen menestystekijään.</p>	<p>Vastaavasti toimialan olennaiset menestymisen edellytykset, joita yritys ei hallitse.</p>
	Mahdollisuudet Yrityksen toimintaympäristössä	Uhat Yrityksen toimintaympäristössä
Näkymät	<p>Mahdollisuudet, joita toimialalla vallitse tilanne ja ennen kaikkea muutos antavat. Jokainen alan epä-jatkuvuuskohta tarjoaa yritykselle selvän panostamismahdollisuuden, johon tulee tarttua.</p>	<p>Ympäristöarvioinnin osoittamat uhkatekijät.</p>

Kuvio 2. SWOT -analyysi (Pitkämäki 2000, 79).

Analyysin teossa kannattaa noudattaa seuraavia periaatteita:

- Pyrkä tekemään mahdollisimman yksinkertainen ja käytännönläheinen analyysi.
- Pitää erillään nykytila (vahvuudet, heikkoudet) ja ne tekijät, jotka vaikuttavat tulevaisuudessa liiketoiminnan onnistumiseen (uhat, mahdollisuudet).
- Pyrkä löytämään nelikentän jokaiseen ruutuun yritystäsi kuvaavia tekijöitä. Kirjaa kaikki mieleen tulevat asiat ruudukkoon. Mitä enemmän ideoita syntyy, sitä parempi. (Engblom ym. 1998.)

Analyysin jälkeen yrityksen on syytä käydä läpi jokainen nelikentän ruutu. Konkreettiset toimintaratkaisut kumpuavat näistä nelikentän ruutuihin kirjatusta asioista:

- Vahvista vahvuuksia ja hyödynnä niitä jatkossakin.
- Korjaa ja paranna löydettyjä heikkouksia. Kaikkia heikkouksia ei voida poistaa, mutta niiden vaikutusta pitää pyrkiä lieventämään.
- Hyödynnä mahdollisuudet resurssien mukaisesti.
- Varaudu uhkiin hyvällä suunnittelulla, jolloin ikävät asiat eivät tule yllätyksenä. (Engblom ym. 1998.)

Yritystoiminnan perimmäisenä tavoitteena on voiton saavuttaminen ja siten toiminnan jatkumisen mahdollisuus. Uhkat saattavat välillisesti tai välittömästi vähentää yrityksen voitonmahdollisuutta lyhyellä tai pitkällä aikavälillä, jos niitä ei oteta toiminnassa huomioon. Vastaavasti oikein arvioidut mahdollisuudet kasvattavat yrityksen kannattavuutta. (Edu 2006.) SWOT -analyysin avulla yritys pystyy melko vaivattomasti ja nopeasti saamaan selville sekä yrityksen nykytilan että tulevaisuudessa kehittämistä vaativat seikat. Menetelmän suosio piilee juuri sen yksinkertaisuudessa. (Engblom ym. 1998.)

2.3 Yrityksen keskeiset valinnat

Vaikka toimintaympäristön arviointi antaakin toimialan menestymisen edellytykset, tai yrityksen tärkeät rakennuspalikat - niistä ei voi johtaa aukottomasti yrityksen imagoa, tuotevalintoja, toimintaa eikä asiakasvalintojakaan. Vaikka yritys olisi kartoittanut asiakkaiden odotukset mahdollisimman tarkasti, luonnehtinut hyvin toimialan, löytänyt kilpailijoiden menestystekijät ja uskonut voivansa ennakoida tulevaisuutta, analyysi on tuonut vain joukon perustekijöitä oman toiminnan miettimiseen. Kun yritys ratkaisee oman liiketoiminta-alueensa ja oman liikeideansa keskeiset valinnat, päättelyketju voi jopa osaksi murtua. (Pitkämäki 2000, 86.)

Valintojen tulee näyttää yrittäjältään. Yrittäjä on oma itsensä omine arvoineen, uskomuksineen, haluineen, mieltymyksineen ja tunteineen. Yritys personoituu yrittäjään, siitä tulee ja onkin tultava yrittäjänsä näköinen. Vain sellainen yrittäminen tuntuu hyvältä ja mielekkäältä. Siksi yrityksellä täytyy olla, ympäristöanalyysin tulosten antamien vihjeiden lisäksi, vielä jotain omintakeista ja omaperäistä, jolla se erottuu omaksi itsekseen. (Pitkämäki 2000, 86.)

2.3.1 Visio

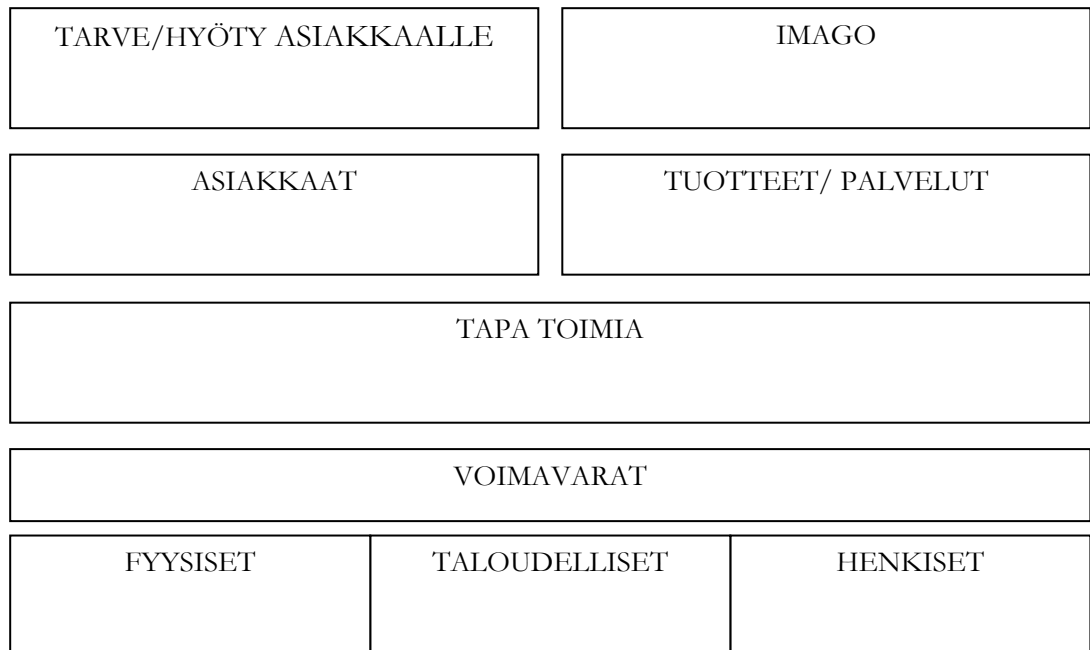
Visio on yrityksen näkemys sen tulevaisuuden tilasta, näkemys siitä, mihin suunnitelmat tähtäävät. Visio kertoo sen, missä toivon mukaan ollaan tietyssä ajankohdassa tulevaisuudessa. Ajankohta voidaan määrittää useamman vuoden päähän tai tietyn ajanjakson päättymiseen. (Ahonen ym. 2003, 29.)

Yrityksen strateginen visio käsittää perusteellisen tulevaisuuden toimintaympäristön luotuksen, muun muassa tietouden organisaation sidosryhmistä ja olettamuksista niiden sekä taloudellisen, teknologisen että sosiaalisen ympäristön vaikutuksista organisaation toimintaan. Visiot muodostavat tällöin yhden olennaisen perustan organisaation strategiamuodostuksessa. (Lampikoski & Lampikoski 2000, 19.)

2.3.2 Liikeidea

Liikeidea on konkreettinen kuvaus yrityksen tavasta menestyä valitulla toiminta-alueella. Se kertoo, kuinka toiminta-ajatusta toteuttamalla saadaan aikaan kannattavaa toimintaa ja tehdään tulosta. (Ahonen ym. 2003, 30.) Liikeidean ei tarvitse olla aivan uusi, ainutlaatuinen tuote, joka voi korvata räjähdysmoottorin ja antaa tuhansille työtä 5–10 vuoden kuluessa, vaan se voi aivan yhtä hyvin olla toisenlainen tapa myydä jo olemassa olevia tuotteita ja palveluja. Yrityksen liikeideaa voi yksinkertaisesti kuvata kysymyksillä "Miten voimme ansaita rahaa?" tai "Mitä tarjottavaa meillä on, että asiakkaat tulevat juuri meille?" (Almgren & Lindfors 1996, 11.)

Yritysidean perusta on, että joku on valmis maksamaan sadakseen itselleen yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun. Keskeiset liikeidean komponentit ovat siis tuote ja palvelu sekä asiakas ja tuotteen ostaja. Liikeideassaan yritys on määritellyt, mitä ja minkälaisia tuotteita tai palveluja se tarjoaa, mille asiakkaille ja asiakasryhmille se ne kohdistetaan, millä tavalla se toimii ja millaista imagoa se luo. (Viitala & Jylhä 2004, 39.) Jotta liikeideasta muodostuisi mielikuvallinen kokonaisuus itselle ja muille, on sitä alkuvaiheessa kuvattava mahdollisimman pelkistetyllä mallilla (kuvio3) (Sutinen 1996, 67).



Kuvio 3. Liikeidea osatekijät (Kehittämiskeskus 2006).

Yrityksen liikeidea yksinkertaisuudessaan vastaa kolmeen peruskysymykseen: Mitä, kenelle ja miten? (Sutinen 1996, 67.)

1. Mitä?

- Mitkä ovat asiakkaan tarpeet?
- Mikä on tuotteen imago?
- Mitkä ovat tuotteesi kilpailuetu verrattuna muihin alalla oleviin kilpaileviin tuotteisiin?
- Mikä on tuotteesi idea?
- Mitkä ovat tuotteesi vahvuudet? (Sutinen 1996, 67.)

Vastaus kysymykseen "Mitä?" kertoo sen tuotteen tai palvelun, jota ollaan kohderyhmälle tarjoamassa. Liikeidean määrittämisen yhteydessä tuotteen ominaisuuksista sekä sen kohtaamasta kilpailusta tehdään yleensä kattava markkinatutkimus. (Sutinen 1996, 67.)

2. Kenelle?

- Kuka on asiakkaasi?
- Ketkä ovat toivotuimmat ”ihanne” -asiakkaat?
- Ketkä ovat todennäköisimmät asiakkaat? (Sutinen 1996, 67.)

Liikeidea yksilöittäessä joudutaan selvittämään hyvin tarkkaan tuotteen kohderyhmä. Useimmiten ongelmaksi muodostuu se, että liikeidea ottaa tuulta alleen ja saa asiakkaiden hyväksynnän, muttei sellaisten asiakkaiden hyväksyntää, joita yritys tavoittelee ja jotka muutoin sopisivat yrityksen julkiseen kuvaan. Kahvila- ja baaritoiminnassa on aiheesta lukemattomia esimerkkejä: kahvila havittelee keskiluokkaisia lounasasiakkaita, mutta huomaa joutuneensa keskiolutta juovien ikämiesten kansoittamaksi. Yhtä hyvin kahvilanomistaja, joka kuvittelee houkuttelevansa eläkeläisväestöä ja alueen maksukykyisiä yli 50-vuotiaita asiakkaikseen huomaa pitävänsä yllä lähiön 18 - 20 vuotiaiden suosituinta kokoontumispaikkaa. (Sutinen 1996, 67.)

3. Miten?

- Mikä on yrityksen sisäinen tapa toteuttaa liikeidea?
- Miten suunniteltu tuote/palvelu tarjotaan kohderyhmälle?
- Millä henkisillä, fyysisillä ja taloudellisilla resursseilla liikeidea aiotaan toteuttaa?
- Kuka tekee mitäkin?
- Mitä lisäresursseja toteuttamiseen tarvitaan välttämättömästi?
- Mitkä lisäresurssit olisivat toivottavia? (Sutinen 1996, 67.)

Kysymys "miten?" vastaa itse asiassa kaikkiin niihin kysymyksiin, jotka kaksi ensimmäistä jättivät avoimeksi. Asioiden käsittelyn on oltava konkreettista ja yksityiskohtaista. Ulkopuoliselle henkilölle esiteltävässä liike-ideassa on tosin syytä varoa menemästä liian pieniin yksityiskohtiin, sillä helposti käy niin, että itse asia jää yksityiskohtien alta huomaamatta. (Sutinen 1996, 67.)

Yrittäjän on koko ajan kehitettävä yritystään ja mietittävä sen toimintaan liittyviä uusia ideoita. Jos yrittäjä ei itse kehitä uusia ideoita, voi olla, että joku muu kehittää niitä ja ryhtyy kilpailemaan alalla. Uudet ja todella hyvät yritysideaat syntyvät tuotealojen, teknologian ja toimialojen muutostilanteissa. Näitä muutosilmiöitä on opittava ennakoimaan ja hyödyntämään. (Rikkinen 1997, 10.)

2.3.3 Strategia

Uuden yrittäjän perusongelmia ovat, mihin yrityksen toiminta voi perustua, mikä on so- piva toimiala ja miten alalle tulo voisi tapahtua. Uusien yritysten taustat ja lähtökohdat vaihtelevat. Osa edustaa aitoa yrittäjyyttä: tilaisuuden havaitsemista ja siihen tarttumista taloudellisen hyödyn saavuttamiseksi. Useimmiten yritykset lähtevät läheltä perustajia. Ohjaavia tekijöitä ovat kokemuksiin perustuva osaaminen, tuote- tai palvelualueen tietä- mysperustan hallinta ja usein aiemmassa työtilanteessa syntyneet verkostosuhteet asiak- kaisiin ja hankintalähteisiin. Alkavien yritysten toiminta perustuu lähes aina myös pitkäl- le yrittäjän omaan työpanokseen. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 1994, 100.)

Strategia sisältää toiminnan "juonen", joka luo perustaa liiketoimintasuunnitelmaan. Stra- tegian synnyttämisessä asioita katsellaan luovasti, monesta perspektiivistä, nähdään uusia kytkentöjä, tarkastellaan todellisuutta oman näkökulman ulkopuolelta ja irtaudutaan ajas- ta ja paikasta. Suunnittelun merkitys on ensisijaisesti ajattelussa, ei niinkään kirjoitetussa liiketoimintasuunnitelmassa. (Pitkämäki 2000, 89.)

Yritys uskoo strategisia ja liiketoimintasuunnitelmia tehdessään voivansa vaikuttaa asioi- hin ja siihen, että visiot toteutuvat oikeilla valinnoilla ja kovalla työllä. Suunnitelma to- teutuu sellaisenaan, jos visio on oikea ja yrityksellä on mukanaan riittävästi onnea ja sat- tuma. Koska kahta jälkimmäistäkin tarvitaan, pienyrityksen arkipäivää ei kokonaan hal- lita strategisella suunnittelulla, eikä se ole tarkoituskaan. Myös siksi liiketoimintasuunni- telman keskeisin merkitys ei ole kirjoitettu suunnitelma, vaan asioiden jatkuva miettimi- nen. Hyvän strategian tunnistaa ensisijaisesti siitä, että yritys menestyy. (Pitkämäki 2000, 89.)

2.3.4 Tavoitteet

Yrityksen tavoitteet ovat välietappeja matkalla kohti vision toteutumista. Strategiset va- linnat ohjaavat tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteiden toteutumista seurattaessa voidaan havaita, toteutuuko strategia, ja jos toteutuu, niin kuinka hyvin. Siksi tavoitteet onkin usein sidottu aikaan - ne projisoidaan tulevaisuuteen, esimerkiksi yhden, kolmen tai vii- den vuoden päähän. Tavoitteet antavat toiminnalle selkeän suunnan, sillä yrittäjän huo-

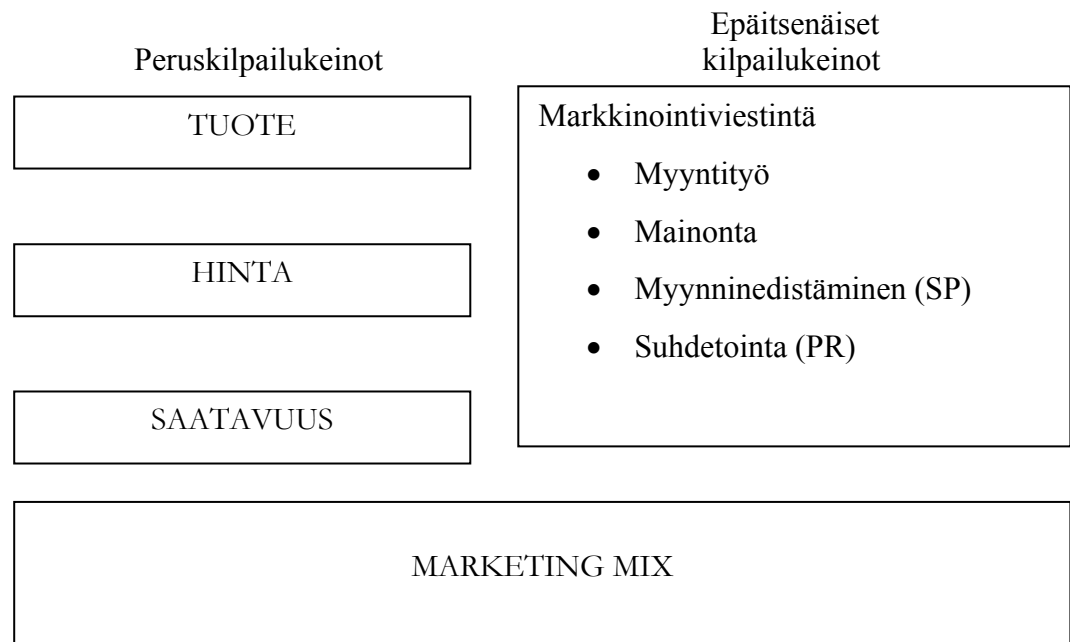
mio kohdentuu yritystoiminnan tuloksiin. Työnteko selkiintyy, kun tavoitteet ovat ymmärrettäviä ja helposti konkretisoitavissa. (Ahonen ym. 2003, 30–31.)

2.4 Keinot

2.4.1 Markkinointi

Markkinointisuunnitelma on yksi liiketoimintasuunnitelman tärkeimmistä osista. Sijoittajat pitää saada vakuuttuneiksi siitä, että liikeidealle on olemassa markkinat, joita voidaan palvella kannattavasti. Sijoittajat samoin kuin yrityksen johtoryhmä haluavat varmistua siitä, että yrityksen kasvumahdollisuuksia koskevat odotukset toteutuvat. Liiketoimintasuunnitelmaan ei tarvitse kirjata täydellistä markkinointisuunnitelmaa, eikä se ole mahdollistakaan, koska käytettävissä on vain muutama sivu. Tärkeintä on määrittää selvästi, millaiset ovat odotetut markkinat, mikä on yrityksen hinnoittelustrategia ja kuinka jakelu järjestetään. (McKinsey & Company 2000, 67.)

Markkinoinnin perustehtäviä ovat kysynnän hankkiminen yrityksen tuotteille tai palveluille ja kysynnän tyydyttäminen. Näiden tehtävien toteuttamiseksi tarvitaan erilaisia käytännön toimia, joita markkinoinnissa kutsutaan kilpailukeinoiksi. Yritys tekee päätöksiä siitä, mitä kilpailukeinoja se kulloisessakin kilpailutilanteessa käyttää ja miten se niitä painottaa. Perinteisiä kilpailukeinoja ovat tuote, hinta, saatavuus ja viestintä, ns. neljä "P:tä" (product, price, place, promotion). Yritys tekee käytettävissä olevista kilpailukeinoista suunnitelmallisen yhdistelmän. Sitä kutsutaan markkinointimixiksi (marketing-mix) (kuvio 4) eli kilpailukeinojen yhdistelmäksi. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 124.)



Kuvio 4. Markkinointimix (Lampikoski ym. 1997, 125).

Palvelujen markkinoinnissa ovat näiden neljän tekijän lisäksi kilpailukeinoja henkilöstö, prosessit ja fyysiset puitteet. Lisäksi palvelujen markkinointiin uskotaan vaikuttavan palvelutilanteessa läsnä olevat muut asiakkaat sekä asiakas itse. Prosessinäkökulman idea on, että markkinoinnin kilpailukeinot muodostavat kokonaisuuden. Yhteistyö eri toimintoja suorittavien osastojen kesken johtaa kykyyn tuottaa asiakkaalle laadukas ja arvoa tuottava palvelu. Markkinoinnin kilpailukeinojen suunnittelussa ja toteutuksessa on huomioitava palveluyrityksen tavoitteet ja voimavarat. Lisäksi on tärkeää huolehtia siitä, että kilpailukeinojen käyttö on yhdenmukainen valittujen kohderyhmien sekä asemointistrategian kanssa. Esimerkiksi asemoinnissa ilmenevät ongelmat johtuvat usein siitä, että viestintä tai hinnoittelu on epäyhtenäinen valittujen asemointiväittämien kanssa. (Lämsä & Uusitalo 2005, 100.)

Tuote

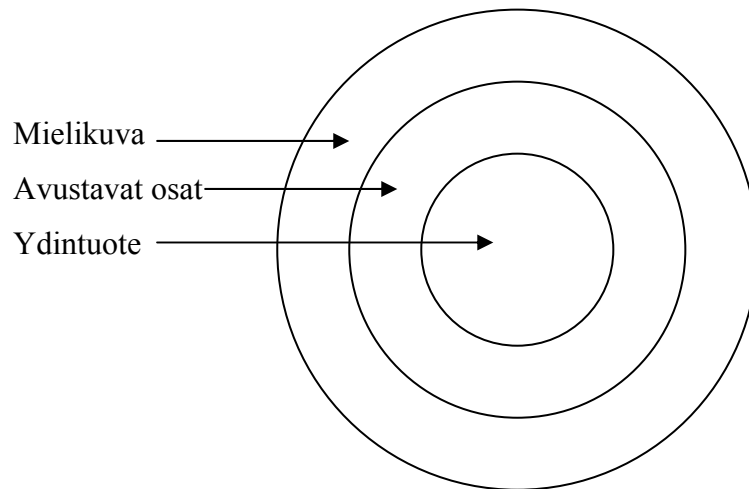
Yrityksen tuotepäätökset ovat sen menestyksen kannalta pitkällä tähtäyksellä ratkaisevia. Tuotteet ja palvelut ratkaisevat moneksi vuodeksi, miten yrityksen liiketoimet tulevat sujumaan. Tuotepolitiikassa tehtyjä virheitä on vaikea korjata muilla kilpailukeinoilla, esimerkiksi jos tuote ei kelpaa markkinoille, hinnan alennuksella ja mainonnalla ei asiaa voi parantaa. (Lampikoski ym.1997, 125.)

Tuote on markkinoinnin peruskilpailukeino seuraavista syistä:

1. Yrityksen tuotepäätökset ovat perusta muille markkinointipäätöksille, kuten hin-
ta-, jakelutie- ja viestintäpäätöksille.
2. Asiakkaat eivät osta pelkästään aineellista tuotetta, vaan ratkaisuja omiin tarpei-
siinsa ja ongelmiinsa. Yrityksen tuoteratkaisut muodostavat sen tarjonnan, jolla
yritys voittoa vastaan joko tyydyttää asiakkaiden tarpeet tai luo uutta kysyntää.
3. Vain kannattavat tuotteet takaavat yritykselle tarvittavan kokonaiskannattavuus-
den. (Lampikoski ym. 1997, 125.)

Tuotteella tarkoitetaan markkinoinnissa sekä tavaraa että palvelua. Tuotepäätökset mark-
kinoinnin kilpailukeinoina ovat kaikki ne tuotteeseen liittyvät ratkaisut, joilla yritys me-
nesty markkinoilla vallitsevassa kilpailussa ja saavuttaa kilpailuetuja. (Lampikoski
ym.1997, 125.)

Yksittäistä tuotetta kehitettäessä yrityksessä on mietittävä ensinnäkin, mitä kaikkia eri
asioita tuote voi sisältää. Sen jälkeen osista rakennetaan järkevä kokonaisuus, joka vastaa
tarpeita, ja se tarjotaan markkinoille ostettavaksi ja kulutettavaksi. Tuote on kerroksista
muodostuva kokonaisuus. Perustana on tuoteydin, jota muut osat täydentävät ikään kuin
"kuorrutuksena". Tuotteen eri kerrokset ovat ydintuote, avustavat osat ja mielikuva (ku-
vio 5). Ydintuote on tuotteen perusta eli esimerkiksi virvoitusjuoman neste. Avustavia
osia ovat mm. merkki, pakkaus, muotoilu ja teknisissä tuotteissa takuu. Mielikuvaan
tuotteesta vaikuttavat lisäksi hinta, myynnin jälkeinen palvelu ja markkinointiviestintä.
(Bergström & Leppänen 2002, 87.)



Kuvio 5. Tuotekäsitteen eri tasot (Yrittäjyysväylä 2006).

On huomattava, että eri osat painottuvat erityyppisillä tuotteilla eri tavoin, mutta kaikkiin tuotteisiin, siis myös palveluihin, kaikki kerrokset voidaan rakentaa. Palvelujen kohdalla niistä voidaan käyttää nimityksiä ydinpalvelu, lisäpalvelut ja tukipalvelut. Lisäpalvelut ovat välttämättömiä palvelun onnistumisen kannalta: esimerkiksi lentomatkaan kuuluu olennaisesti matkatavaroiden kuljetus. Tukipalvelut taas ovat niitä palveluja, joilla erotetaan kilpailijoista: matkaan voi sisältyä ilmainen hotelliyöpyminen. (Bergström & Lepänen 2002, 88.)

Jos yritys tuo markkinoille parannetun version jo tarjolla olevasta tuotteesta, markkinoiden kokoa pystytään arvioimaan melko luotettavasti. Luotettavaa tietoa löytyy muun muassa ammattijulkaisuista, viranomaisilta ja toimialajärjestöiltä. Jos yrityksen tarjoama tuote tai palvelu on aivan uusi, markkinoiden koon arviointi on vaikeampaa. Tässä tapauksessa arvio täytyy johtaa mahdollisten asiakkaiden lukumäärän perusteella. Tarvittavia tietoja voidaan hankkia tekemällä suppean markkinatutkimuksen tai haastattelemalla alan asiantuntijoita tai todennäköisimpiä asiakkaita. (McKincey & Company 2000, 69.)

Hinta

Hinnan asettaminen on merkittävin yksittäinen osatekijä yrityksen menestyksessä. Onnistunut hinnoittelu osana tuotteistusta näkyy positiivisena tuloksena yrityksen tuloslaskelman viimeisellä rivillä. Hintaa ei vaikuta vain tulokseen, vaan se on jakelun, tuotteen ja markkinointiviestinnän ohella keskeinen markkinoinnin kilpailukeino. Lisäksi hinnoitte-

lua tehdään yrityksen useissa eri toiminnoissa: tuotekehityksessä lasketaan mahdollisten uusien tuotteiden hintoja tai myynissä tehdään tarjouslaskennan yhteydessä hinnanasettamista. (Alhola & Lauslahti 2005, 36.)

Kannattavuuden suhteen on hyvä tunnistaa hinnoittelun ala- ja ylärajat sekä niiden vaikutukset yrityksen tulokseen. Lyhyellä tähtäimellä hinnan alarajana voidaan nähdä muuttuvat kustannukset. Kun hinta kattaa pelkästään muuttuvat kustannukset, yritys tekee tuotteella tappiota. Toinen alaraja sisältää muuttuvat ja kiinteät kustannukset, jolloin yritys tekee nollatulosta. Optimaalisena tilanteena voidaan pitää sitä, että hinta kattaa muuttuvat ja kiinteät kustannukset sekä tuottaa voittoa riittävästi omistajilleen. (Alhola & Lauslahti 2005, 36.)

Hotelli- ja ravintola-alan yritykset voivat hinnoitella tuotteensa ja palvelunsa vapaasti ilman säännöksiä. Alkoholituotteiden myyminen alle hankintahinnan on kuitenkin kiellettyä. Yrityksen kannalta on edullista, jos tuotteista tai palveluista voidaan pyytää korkeita hintoja. Hinta on keskeinen tulokseen vaikuttava tekijä: mitä korkeampi on hinta, sen enemmän saadaan myyntiä katetta. Mutta hinta on myös menekkitekijä. Yleinen oletamus on, että hinnan alentaminen lisää tuotteiden ja palvelujen menekkiä, hinnan nostaminen taas vähentää menekkiä. (Miettinen & Santala 2003, 139.)

Hotelli- ja ravintola-alalla vallitsee kuitenkin melko kova kilpailu: tuotteiden ja palvelujen tarjoajia on paljon, mutta ostajia tarjontaan nähden vähän. Yrityksen tuotteiden ja palvelujen hintatasoon vaikuttaakin suoritemarkkinoilla vallitseva kysyntä ja tarjonta. Erityisesti on otettava huomioon lähimpien kilpailijoiden hinnat. (Miettinen & Santala 2003, 140.)

Lopullinen hintapäätös tehdään hinnoittelulaskelmaan nojaten, mutta sen mielikuvan perusteella, mikä yrityksellä on kilpailijoiden hinnoista, asiakaskunnannasta ja sen maksukyvyistä sekä tuotteen hinta-laatusuhteesta. Lisäksi lopullisesta hinnasta päätettäessä on aina syytä miettiä liikeideaa kokonaisuutena ja ottaa huomioon yrityksen hinnoittelupolitiikka ja jo myynissä olevien tuotteiden hintataso. Uusien tuotteiden hintojen tulisi olla yhteensopivia jo voimassa olevien hintojen kanssa. Myös hintojen ruoka- ja juomalistalla sekä omissa eri liikeideoissa tulisi olla keskenään yhteensopivia. (Miettinen & Santala 2003, 140.)

Saatavuus

Palveluyritysten saatavuuspäätökset jaetaan ulkoisen ja sisäisen saatavuuden päätöksiin. Jako perustuu siihen, että palvelualoilla yrityksen fyysisten tilojen ja välineistöjen saavutettavuudella on suurempi merkitys kuin teollisuusyrityksissä. Ulkoinen saatavuus on erityisen tärkeä asiakashankintavaiheessa (vrt. ensivaikutelma). Yrityksen tulee sijaita hyvällä paikalla, sen tulee herättää asiakkaan mielenkiinto, ja sen julkisivun tulee olla puoleensavetävä. (Lahtinen & Isoviita 2004, 112.)

Ulkoinen saatavuus tarkoittaa tekijöitä, joiden avulla helpotetaan asiakkaan saapumista yritykseen. Esimerkiksi leipomoille, pienverstaille, korupajoille, ravintoloille ja vaatekaupoille ulkoinen saatavuus on tärkeää. Ulkoisen saatavuuden merkitys on tärkeä, jotta asiakas tunnistaa yrityksen muiden yritysten joukosta ja löytää yritykseen. Ulkoiseen saatavuuteen vaikuttavia kilpailukeinoja ovat liikkeen sijainti, liikenneyhteydet (myös tietoliikenneyhteydet, aukioloajat, paikoitustilat ja liikekiinteistön julkisivu). Joillakin aloilla myös arkkitehtuurista on tehty kilpailukeino: monet kaupat, kioskit ja huoltoasemat on suunniteltu mahdollisimman hyvin liikenne- ja muuhun ympäristöön sopiviksi. (Lahtinen & Isoviita 2004, 112.)

Palveluyrityksen sisäisen saatavuuden tavoitteena on, että asiakkaiden on helppoa ja miellyttävää asioida yrityksessä. Ratkaisut vaikuttavat myös asiointiajan pituuteen ja siihen, kuinka paljon asiakkaat ostavat. Henkilökunnan tulee huolehtia koko ajan siitä, että yritys on asiakaspalvelukunnossa. Koko henkilökunnan täytyy olla palveluultista sekä helposti ja nopeasti asiakkaiden saavutettavissa. Asiakas odottaa saavansa palvelua, ja palvelu on asiakaspalvelijan tärkein työ. (Lahtinen & Isoviita 2004, 114.)

Markkinointikanavalla tarkoitetaan yrityksen valitsemaa, erilaisten yritysten muodostamaa ketjua, jonka kautta tuote myydään markkinoille. Markkinointikanavasta käytetään vielä nykyäänkin termiä jakelutie. Tuote ja sen omistusoikeus sekä informaatio tuotteesta välittyvät markkinointikanavan kautta. Markkinointikanaväsite soveltuu sekä tavaroille että palveluille. Markkinointikanava ei siis välttämättä sisällä fyysisen tuotteen siirtoa, vaan se voi olla pelkkä tietokanava, jonka kautta asiakas saa tiedon tuotteesta. (Bergström & Leppänen, 1999, 182.)

Fyysinen jakelu sisältää kuljetuksen, varastoinnin ja tilaamisen. Yrityksissä käytetään fyysisen jakelun yhteydessä usein termiä materiaalitoiminnot, joihin kuuluvat fyysisen jakelun lisäksi myös ostotoiminta ja yrityksen sisäiset kuljetukset. Nykyisin puhutaan entistä enemmän yrityksen logistisesta järjestelmästä. Logistiikka tarkoittaa yrityksen kaikkia materiaali- ja tietovirtoja tuotteen raaka-aineista valmiiden tuotteiden lopulliseen toimittamiseen asti. (Bergström & Leppänen, 1999, 182.)

Yrityksen saatavuusratkaisuissa markkinointikanava ja logistinen järjestelmä kulkevat rinnakkain ja vaikuttavat toisiinsa. Yrityksessä tehdään ensin kanavapäätökset eli valitaan, minkä ketjun kautta yrityksen tuotteet ja tieto tuotteista kulkevat lopullisille ostajille. Kanavapäätökset vaikuttavat logistisiin päätöksiin eli siihen, miten tuotteet saadaan toimitettua mahdollisimman taloudellisesti, rationaalisesti ja tehokkaasti lopullisille asiakkaille. (Bergström & Leppänen, 1999, 182.)

Markkinointiviestintä

Viestinnän avulla yritys pyrkii kertomaan itsestään, tuotteistaan ja palveluistaan sekä toiminnastaan asiakkaille ja muille sidosryhmille. Markkinointiviestinnän keskeiset tehtävät ovat seuraavat:

1. Tiedottaa nykyisille ja mahdollisille asiakkaille organisaation keskeisistä piirteistä, toiminnoista ja sen tarjoamista tuotteista ja palveluista.
2. Vakuuttaa kohdeasiakkaille, että tarjottava palvelu parhaiten, paremmin kuin kilpailevat palvelut, ratkaisee asiakkaan ongelmat tai tyydyttää asiakkaan tarpeet.
3. Muistuttaa nykyisiä ja uusia asiakkaita palvelun olemassaolosta ja kannustaa heitä ostamaan ja käyttämään palvelua.
4. Ylläpitää kontaktia nykyisiin asiakkaisiin, syventää asiakassuhdetta tarjoamalla tietoa uutuuksista ja opastamalla asiakkaita käyttämään palvelua. Viestintä voi tällöin perustua yrityksellä olevaan asiakkaan palvelun käyttöä koskevaan tietoon. (Lämsä & Uusitalo 2005, 116.)

Kuluttaja tarkastelee tietoisesti tai tiedostamattaan itse tuotetta, sen valmistajaa, osto- paikkaa ja tuotteen muita käyttäjiä. Kaikki edellä mainitut tekijät sisältävät erilaisia merkityksiä, arvoja ja viestejä eri kuluttajille. Markkinointiviestinnällä on mahdollista vai-

kuttaa siihen, että kuluttajalla on ostopäätöstä tehdessään käytettävissään omaa päätöstään tukevaa tietoa. Kuluttaja tarkastelee asiaa saamansa kokonaiskommunikaation valossa. Osa siitä on ehkä markkinoivan yrityksen lähettämää, osa saattaa olla tiedotusvälineistä peräisin ja osa on vaikkapa tuttavien kokemaa. Lähes samansisältöiset viestitkin voivat saada hyvin erilaisen vastaanoton sen mukaan, mistä mediasta ne on saatu. Ostopäätöksen tekeminen vaatii joka tapauksessa tietoa ja mielikuvia. Oikein hoidetulla markkinointiviestinnällä on mahdollista oleellisesti vaikuttaa halutun tuloksen syntymiseen. (Siukosaari 1997, 16.)

Henkilökohtainen myyntityö on vuorovaikutusta myyjän ja asiakkaan välillä. Myyntityön etuina on keskittyminen juuri kyseisen asiakkaan ongelmien käsittelyyn, hänelle tärkeiden kysymysten vastaamiseen ja ratkaisujen antamiseen. Myyntityö on parhaimmillaan ostajan auttamista ostopäätöksen teossa. Ongelmana ovat vain usein suuret panoskustannukset ja henkilökohtaisten kontaktien vaatima aika. (Lampikoski ym. 1997, 202.)

Asiakaspalvelu on nykyisin yksi merkittävä keino erottua kilpailijoista. Palvelullinen ilmapiiri nousee yhä tärkeämmäksi yrityksen tai palvelupisteen valintaperusteeksi. Palveluilmapiirin luominen on taas palveluhenkilöstön avaintehtäviä. Eri toimialoilla myynnin ja asiakaspalvelun merkitys ja tehtävät vaihtelevat. Myyntityö ja asiakaspalvelu ovat erityisen tärkeitä tuotantohyödykkeiden ja erikoistavaroiden myynissä sekä palvelualoilla. (Lampikoski ym. 1997, 202.)

Mainonta on näkyvin ja kiistellyin markkinoinnin ja markkinointiviestinnän keino. Mainonnan strategian ydin on peruslupaus. Luovan toteutuksen tehtävänä on viestiä se kohde ryhmälle niin mielenkiintoisella tavalla, että se havaitaan, muistetaan ja liitetään tuote- palvelu- ja yritysnimeen. Mainonnan alueella kasvusuunnassa ovat imagomainonta, sosiaalisiin motiiveihin vetoava argumentointi, selkeä ja helppotajuinen mainonta sekä kohderyhmämainonta. Mainonnan käyttö perustuu uskoon positiivisen mainonnan joustosta, toisin sanoen mainonnan lisäys saisi aikaan myynnin lisäyksen. (Lampikoski ym. 1997, 230.)

Mainonta toimii informaatiokeinona eli se antaa tietoja tuotteesta ja yrityksestä. Mainonta on massaviestintää, joka pystyy nopeasti välittämään hajallaan asuvalle suurelle ylei-

sölle tietoa uusista tuotteista edullisilla kontaktikustannuksilla. Tuotteiden markkinointi kuluttajille edullisesti ei onnistuisi ilman joukkoviestintää. (Lampikoski ym. 1997, 231.)

Mainonnan asema kilpailukeinona on vahva etenkin sellaisten kulutushyödykkeiden, kuten merkkitarvikkeiden mainonnassa, jossa tuotedifferoinnilla on tärkeä tehtävä. Tosin myös tuotantohyödykkeiden mainonnassa ollaan siirtymässä differointiin ja yksilöllisten sanomien viestittämiseen. Mainonta on luonteeltaan kilpailumainontaa silloin, kun tuotetta lanseerataan markkinoille ja sille raivataan kilpailijoilta tietty markkina-asema. Muistutusmainontaa se on silloin, kun elinkaaren loppuvaiheessa yritetään ylläpitää ostouskollisuutta. (Lampikoski ym. 1997, 231.)

Myynninedistäminen (SP, Sales Promotion) on joko henkilökohtaista tai välillistä vaikuttamista mahdollisiin ostajiin. Myynninedistämistoimet voidaan kohdentaa asiakkaisiin tai markkinointikanavassa toimiviin jälleenmyyjiin. Myynninedistämisen tavoitteena voi olla asiakkaan ostopäätöksen nopeuttaminen, asiakkaiden kannustaminen käyttämään tiettyä palvelua aikaisemmin, useammin tai enemmän. Taustalla voi olla myös pyrkimys edistää palvelun käyttöä hiljaisina aikoina. Uusien, markkinoille tuotavien palvelujen kohdalla myynninedistämistoimilla pyritään saamaan asiakkaat kokeilemaan palvelua ja tutustumaan uuteen palveluun. Palveluyrityksille soveltuvia myynninedistämisen menetelmiä ovat ainakin ilmaisnäytteet, kupongit, tutustumistarjoukset, lahjat ja kilpailut palkintoineen. (Lämsä & Uusitalo 2005, 118.)

Suhdetoiminta (PR, public relations) markkinoinnin kilpailukeinona on yrityksen johdon ja koko henkilökunnan suunnitelmallista toimintaa, joka

1. mittaa yritystä kohtaan esiintyviä asenteita
2. pyrkii poistamaan mahdollisia negatiivisia asenteita
3. pyrkii luomaan, ylläpitämään ja vahvistamaan myönteisiä asenteita yritystä kohtaan. (Lampikoski ym. 1997, 261.)

Kun menekinedistämistoiminnot ovat luonteeltaan yleensä lyhytvaikutteisia, suhdetoiminta taas on ylimmän johdon vastuulla olevaa pitkäjänteistä toimintaa, jonka vaikutukset eivät aina näy heti. Asiakassuuntaisen markkinoinnin myötä on havaittu, että suh-

detoiminnan luoma tunnettuus ja aikaansaatu haluttu yrityskuva antavat vankan perustan muille markkinointitoiminnoille. (Lampikoski ym. 1997, 261.)

Suhdetoiminta kohdistuu yrityksen sidosryhmiin, joiden ymmärtämyksestä ja tuesta yritys on toiminnassaan riippuvainen. Nämä yhteistoimintaryhmät voivat myös olla riippuvaisia yrityksestä. Yrityksen suhdetoiminnan kohderyhmät jaetaan, kuten sidosryhmätkin, ulkoisiin ja sisäisiin. (Lampikoski ym. 1997, 261.)

Sisäisen tiedotus- ja suhdetoiminnan kohteena ovat oman henkilökunnan lisäksi yrityksen omistajat, hallintoelimet, eläkkeelle jääneet työntekijät ja henkilöstön omaiset. Sisäiseen tiedottamiseen käytetään esimerkiksi henkilöstölehtiä, tiedotteita ja ilmoitustauluja. Suhdetoimintaa ovat erilaiset juhlat ja virkistäytymismahdollisuudet, joihin henkilökunta voi osallistua. (Bergström & Leppänen 1999, 314.)

Ulkoisen tiedotus- ja suhdetoiminnan kohteena ovat erityisesti julkiset tiedotusvälineet, jotka välittävät tietoa yrityksestä ja sen tuotteista suurelle yleisölle. Tiedotusvälineiden kertomia viestejä uskotaan yleensä paremmin kuin yrityksen omia viestejä, esimerkiksi mainoksia. Ulkoista suhdetoimintaa ovat myös suhteet alihankkijoihin, tavarantoimittajiin, rahoittajiin ja viranomaisiin. Tiedotus- ja suhdetoiminnan vaikutukset näkyvät usein hitaasti, eikä suhdetoiminnan tavoitteena olekaan välitön taloudellinen tulos, vaan pitkäaikainen suhtautumisen muutos. (Bergström & Leppänen 1999, 314–315.) Ulkoisen ja sisäisen suhdetoiminnan yhteisenä tavoitteena on eri sidosryhmien etujen ja yrityksen etujen yhdistäminen, yrityskuvan luominen sekä parempien tulosten saavuttaminen pitkällä tähtäyksellä. (Lampikoski ym. 1997, 261.)

Markkinoinnin lopullinen tavoite on myydä kuluttajalle tuote tai palvelu ja tehdä hänet tyytyväiseksi. Markkinointiviestinnän avulla on mahdollista kertoa tavoitellulle kohderyhmälle ostopäätöstä edistävää tietoa ja vaikuttaa halutun päätöksen syntymiseen. Erilaiset tuotteet ja ostopäätökset vaikuttavat kuluttajan ostokäyttäytymiseen siten, että kuluttaja saattaa valmistautua ostopäätökseensä hyvinkin aktiivisesti: hän harkitsee asiaa, kerää tietoa ja palauttaa mieleensä jo olemassa olevia mielikuviaan ja käsityksiään tuotteesta. (Siukosaari 1997, 15.)

2.4.2 Kehittäminen

Tuote kilpailukeinona tarkoittaa sitä tavaroiden ja palvelujen muodostamaa kokonaisuutta, jonka yritys tarjoaa asiakkailleen. Kun palvelua tarkastellaan tuotteena, on kyse siitä, miten palvelua voidaan kehittää, tuottaa, toimittaa, markkinoida ja kuluttaa. Tuote on markkinoinnin kilpailukeinoista kaikkein tärkein, sillä se muodostaa perustan muiden kilpailukeinojen käytölle. (Lämsä & Uusitalo 2005, 100.)

Palvelun kehittäminen monista osista koostuvana kerroksellisena kokonaisuutena on palvelun tuotteistamista. Lähtökohtana tuotteistamisessa on asiakkaiden tarpeiden tunteminen sekä tavoiteltu asema asiakkaiden mielissä. Nämä ilmaistaan liikeideana tai palveluajatuksena, jossa keskeistä on määritellä yrityksen tavoittelemat kohderyhmät, kohderyhmien tarpeet ja niiden arvostamat kokemukset. Palveluajatuksessa eritellään myös tarjottavan palvelun sisältö. Lisäksi määritellään, miten palvelu tuotetaan ja toteutetaan käytännössä. Palveluajatuksen kaikkien osatekijöiden tulee olla yhteensopivia keskenään. On myös tärkeää, että kaikki palvelun tuottamiseen osallistuvat saavat tiedon palveluajatuksesta sekä ymmärtävät ja hyväksyvät sen sisällön. Esimies on tärkeässä roolissa palveluajatuksen sisällön viestimisessä henkilöstölle. (Lämsä & Uusitalo 2005, 100–101.)

2.4.3 Tuottaminen

Tuottavuuden tarkastelussa keskitytään siihen, mitä on saatu aikaan uhratuilla panoksilla. Yritys on tuottavampi kuin kilpailijansa, jos se saa aikaan samoilla panoksilla enemmän tai laadukkaampia tuotteita. Tällöin myös myynti on yleensä parempi, jolloin myös kannattavuus nousee. (Viitala & Jylhä 2004, 128.)

Tuottavuuden kasvu on keskeinen yrityksen menestymiseen vaikuttava tekijä. Yrityksen kannattavuus ja menestyminen riippuvat ratkaisevasti toiminnan tuottavuuden tasosta ja sen kehityksestä kilpailijoiden kehitykseen verrattuna. Tuottavuus kasvaa nopeimmin niillä aloilla, joilla tuotteiden kysyntä ja tuotanto kasvavat nopeimmin. (Viitala & Jylhä 2004, 128.)

Tuotekehitys

Ravintolan tuotepalvelupaketti on tuskin koskaan täysin valmis, joten sitä tulee seurata ja kehittää. Siihen vaikuttavat muutokset toimintaympäristössä, taloudessa, kysynnässä, asiakasryhmien tarpeissa ja niin edelleen. (Ahonen ym. 2003, 88.)

Kehitystyö kohdistetaan siis vastaamaan näihin muutoksiin. Toimenpiteet voidaan kerätä tuotekehityssuunnitelmaan, jossa kehityskohteet jaotellaan erikseen, esimerkiksi seuraavasti:

- Juomatuote
- Ruokatuote
- Tupakkatuote
- Musiikkituote
- Palvelutuote
- Oheistuotteet. (Ahonen ym. 2003, 88.)

Apuna kehitystyössä voidaan käyttää muun muassa seuraavia menetelmiä:

- Asiakaspalautteet
- Henkilökunnan palaute
- Kyselyt
- Markkinatutkimukset
- Tuoteanalyysit
- Lehtikirjoitukset
- Tunnuslukuanalyysit. (Ahonen ym. 2003, 88.)

Tuottavuutta on viime aikoina pyritty parantamaan lähinnä keskittymällä työn tuottavuuden parantamiseen. Tähän taas on pyritty lisäämällä automatisointia ja siirtämällä työtä koneiden suoritettavaksi. Osa säästyvistä työvoimakustannuksista kuluu kuitenkin lisäinvestointien aiheuttamiin poistoihin ja lisääntyviin korkokuluihin. Kokonaistuottavuuden kehitys on tämän vuoksi yleensä hitaampaa kuin työn tuottavuuden kehitys, pahimmassa tapauksessa jopa negatiivista. Yritysten onkin laajennettava tuottavuusajattelu koske-

maan työn tuottavuuden lisäksi muita toiminnan ulottuvuuksia. (Viitala & Jylhä 2004, 129.)

Tuottavuuden kehittämisessä parhaat tulokset saadaan, kun koko henkilöstö on mukana. Työryhmien ja jokaisen yksittäisen työntekijän osallistuminen tuottavuuden kehittämiseen on ratkaisevan tärkeää siksi, että työntekijä itse tuntee työtehtävänsä kaikkein parhaiten ja tietää käytännön mahdollisuudet ja esteet tuottavuuden parantamiselle. Yrityksen tuottavuuden kehittäminen edellyttääkin henkilökohtaista sitoutumista organisaation kaikilla tasoilla. Kehitystä tulisikin voida arvioida yksiköiden, tiimien ja yksilöiden tasolla: mahdollisuus saada konkreettista palautetta omasta suorituksesta paitsi suuntaa myös motivoi. (Viitala & Jylhä 2004, 131.)

2.4.4 Henkilöstö

Asiakkaiden palveleminen on opittavissa oleva taito, jonka perustana on myyjien aito palveluasenne omaa alaa, liiketoimintaa ja asiakasta kohtaan. Asiakaspalvelutyössä kohtaa kaksi asiantuntijaa: myyjä oman alansa asiantuntijana ja asiakas oman asiansa asiantuntijana. Myyjän tehtävänä on etsiä ja myydä ratkaisu asiakkaan ongelmaan ja tarpeeseen. Tämä edellyttää asiakastuntemusta. Lisäksi on tiedettävä oman yrityksen strategiat toimintaperiaatteet ja prosessit: näin on mahdollista tietää, mikä yrityksessä on mahdollista ja mikä ei. Myyjällä ja asiakaspalvelijalla on oltava hyvät vuorovaikutustaidot, ja heidän on hallittava myyntitekniikka. Kilpailijoiden tuntemus mahdollistaa laajemman keskustelun asiakkaan kanssa alasta. Esimies luo omalla toiminnallaan mahdollisuudet toteuttaa hyvää palvelua. Ihmisten motivoinnista, sitouttamisesta ja yhteispelistä huolehtiminen sekä henkilöstön ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen ovat avainasioita. (Lämsä & Uusitalo 2005, 123–124.)

Rekrytointi

Organisaation ja ihmisen välinen vuoropuhelu alkaa jo paljon ennen työhönottotapahtumaa. Ihmisillä on erilaisia mielikuvia organisaatioista. Nämä mielikuvat vaikuttavat siihen, mihin organisaatioihin henkilöt hakeutuvat. Mikäli organisaatio aikoo kilpailla parhaasta työvoimasta, on sen luotava toiminnallaan sellainen maine, että se houkuttelee

hyvien asiakkaiden lisäksi myös hyvää henkilöstöä. Tällaista mainetta ei luoda pelkkien puheiden ja mainosten varassa. Hyvän maineen syntyminen edellyttää sitä, että jo työssä olevat henkilöt kokevat työnsä mielekkääksi ja kohtelunsa työpaikalla hyväksi. Se edellyttää hyvää työn organisointia: tehtävät ovat kiinnostavia ja haastavia, ihmisistä huolehditaan ja heidän uransa onnistuu näkyvästi. (Juutinen & Vuorela 2002, 42.)

Vain hyvämaineinen ja sopivia haasteita ihmisille tarjoava organisaatio kykenee houkuttelemaan parhaita ihmisiä palvelukseensa. Osaamisen kehittäminen rekrytoinnin kautta edellyttääkin pitkäjänteistä työtä. Perusta ulkoisen osaajajoukon houkuttelemiseksi organisaation palvelukseen luodaan sillä, että vaalitaan nykyisiä työsuhteita ja luodaan niistä eri osapuolia hyödyttäviä. Hyvä työnantajakuva potentiaalisessa henkilöstössä syntyy siitä, että organisaatiossa työssä oleva henkilöstö kertoo työpaikkansa myönteisistä puolia organisaation ulkopuolella. Hyvä maine luodaan siis ihmisten kohdatessa toisensa työn ulkopuolella epävirallisissa merkeissä. Suomalaisen sananlaskunkin mukaan "hyvä kello kauas kuuluu, huono vielä kauemmas." (Juutinen & Vuorela 2002, 43.)

Rekrytoinnin tärkein tehtävä on houkutella hyviä ihmisiä hakeutumaan organisaation palvelukseen ja työhönoton tehtävä on valita heistä sopivimmat organisaation palvelukseen. Työhönottoprosessissa määritetään työn hallinnan kannalta olennaisia seikkoja. Siinä luodaan perustaa yksilön ja organisaation väliselle suhteelle. Mikäli suhteesta tulee onnistunut, voi henkilö käyttää omia kykyjään, koulutustaan ja aikaisempia kokemuksiaan organisaation hyväksi. Mikäli suhteesta tulee kehno, se alkaa pian rakoilla ja haitata työntekoa. (Juutinen & Vuorela 2002, 43.)

Uuden, pitkäaikaisen työntekijän palkkaaminen on verrattavissa pitkävaikutteiseen investointiin. Lyhyiden, määräaikaistenkin rekrytointipäätösten taloudellinen merkitys on kuitenkin suuri, kun huomioidaan perehdyttämisen ja mahdollisten laatuongelmien aiheuttamat kustannukset. Mitä pienempi yritys on kyseessä, sitä suurempi suhteellinen taloudellinen merkitys uuden henkilön paikkaamisella on. (Strömmer 1999, 243.)

Uuteen työntekijään liittyvät kustannukset syntyvät lähinnä rekrytointiprosessista, perehdyttämisestä ja mahdollisista virheistä, joita harjoitteluvaiheessa saattaa tulla. Rekrytointikustannukset koostuvat muun muassa lehti-ilmoittelusta, prosessiin kuluva ajasta, testaus- ja haastattelukustannuksista sekä erilaisista toimistopalveluista. Perehdyttämis-

jaksot voivat olla viikkojen mittaisia, joiden aikana perehdyttämiseen sitoutuvat sekä uusi työntekijä että perehdyttäjä. Työntekijän perehdyttäminen voi maksaa useita tuhansia euroja. Lisäksi uusi työntekijä saattaa joutua harjoittelemaan uusia työtehtäviä pitkään, ennen kuin työ sujuu ongelmitta. Harjoitteluaikana häneltä kuluu paljon energiaa työtehtävien hallintaan ja silloin myös virheiden mahdollisuus on suuri. Pahimmillaan virhe voi johtaa virheellisiin tuotteisiin tai palveluihin, jolloin seurauksena voi olla menetetty myynti tai jopa vahingonkorvausvastuu. Myös alkuvaiheen vajaatehoinen työsuoritus voidaan ajatella kustannuseräksi. (Strömmer 1999, 244.)

Jokainen uusi työntekijä on perehdytettävä yritykseen ja omaan työhönsä ja työympäristöönsä. Monissa yrityksissä on käytössä "Tervetuloa taloon" -kirjaset tai monisteet, joissa työpaikkaa esitellään monipuolisesti. Uudelle työntekijälle voidaan myös määrätä "kummi" siihen saakka, kunnes hän on harjaantunut tehtäviinsä. Työpaikan tietojen saanti omalta esimieheltä on aina järjestettävä. Muussa tapauksessa "puskaradio" hoitaa sen tavalla, joka ei ole luotettava. (Hallamaa & Viljanen 1997, 168–167.)

Yrityksen ulkopuolelta palkattava työntekijä on nähtävä uutena voimavarana, jolla on jotain uutta annettavaa yritykselle. Hän tuo yleensä mukanaan joko tuoreen koulutustaan varustamia ajantasaisia tietoja tai työkokemuksen kartuttamia taitoja ja näkemyksiä muiden yritysten tai organisaatioiden toiminnasta. Joskus työntekijällä on jopa arvokasta kokemusperäistä tietoa asiakasyrityksistä tai kilpailijoista. Hänellä on alkuvaiheessa myös erityinen kyky arvioida tuorein silmin yrityksen toimintaa: hän näkee asioita uutena tulokkaana samalla tavalla kuin asiakkaat tai muut yhteistyökumppanit. Taitavasti hoidettuna nämä havainnot voi siirtää koko organisaation oppimisen lähteeksi. Pahimmillaan uusi tulokas taas saa kritisoijan maineen ja oppii vaikenemaan ja miellyttämään. (Strömmer 1999, 244.)

Yleinen ongelma on, että avoimesti esitetyt arviot tyrmätään usein vetoamalla uuden työntekijän vähäiseen kokemukseen yrityksestä. Samalla menetetään mahdollisuus löytää yrityksen toiminnasta piirteitä, joita olisi syytä yhdessä tarkastella ja korjata. Uudelta työntekijältä vaaditaan usein erityistä taituruutta myydä havaintonsa uudessa työyhteisössä siten, että ne otetaan vastaan riittävällä nöyryydellä. Uusi työntekijä pystyy arvioimaan uutta työympäristöään ja sen toimintaa ulkopuolisen silmin noin vuoden ajan. Sen

jälkeen hän on sosiaalistunut ja tottunut käytäntöihin. Uuden työntekijän arvokas panos kriittisenä arvioijana pitäisikin hyödyntää jo alkuvaiheessa. (Strömmer 1999, 245.)

Työntekijän motivointi ja sitouttaminen

Myönteisellä palautteella on ihmistä voimistava vaikutus. Vaikka onnistuminen on mitä suurimmassa määrin sisäinen kokemus, joka tuottaa tyydytystä ihmiselle jo sinällään, on myös ulkoinen tunnustus merkittävä vahvistus omalle onnistumiselle. Jokainen työntekijä toivoo olevansa hyväksytty ja arvostettu, joten kaikki sitä vahvistavat viestit lisäävät uskoa omiin kykyihin ja siten rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin. (Strömmer 1999, 161.)

Strömmerin (1999, 161) mukaan myönteinen palaute saa myös aikaan positiivisen kierteen: onnistuminen lisää uskoa ja se puolestaan riskinottohalua ja sitoutumista. Negatiivinen palaute saattaa nostattaa taistelutahtoa ja pyrkimystä parempaan suoritukseen, mutta se voi myös lamauttaa, tuottaa arkuutta ja vieraantumista. Pahimmillaan siitä voi seurata pyrkimys paeta tilanteita, joissa epäonnistuminen voi kohdata uudelleen. Kielteinen palaute voi siis tuottaa negatiivisen kierteen. Se, ettei saa työstään mitään palautetta, saattaa synnyttää käsityksen, ettei suorituksella ole merkitystä tai arvoa. Suomalaisilla työpaikoilla sanotaan usein, että jos työntekijä ei kuule mitään palautetta, se on hyvä merkki. Myönteisen palautteen kuuleminen on oppimisen kannalta kuitenkin yhtä arvokasta kuin kielteisenkin palautteen. Myönteinen palaute myös lisää sieto kykyä ottaa vastaan kritiikkiä silloin, kun on sen paikka. Usko kykyihin ja osaamiseen lisää tahtoa tarttua kielteisistä palautetta koskevien toimintamallien kehittämiseen.

Motivaatio riippuu kuitenkin hyvin monista asioista. Yksilö kantaa motivaation aineksia suurimmaksi osaksi itsessään. Liian vaativat tai liian vähäpätöisiksi koetut työtehtävät voivat heikentää motivaatiota, organisaation kulttuuri ja ilmapiiri voivat vähentää sitä ja liian pieneksi koettu palkka saattaa johtaa työpaikanvaihtoon. (Strömmer 1999, 162.)

Sitoutuminen on motivaatiota laajempi käsite. Työelämässä se kuvaa sitä, miten yksilö kokee työyhteisön tai yrityksen osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä tai yritystä. Sitoutuminen näkyy kolmena piirteenä yksilön käyttäytymisessä. Ensinnäkin se näkyy siinä, miten paljon henkilö on valmis tekemään yrityksen hyväksi asioita, jotka ylittävät hänen tavalliset työtehtävänsä. Toiseksi sitoutuminen merkitsee yrityksen tavoit-

teiden ja arvojen hyväksymistä ja halukkuutta ponnistella niiden puolesta. Kolmanneksi sitoutuminen näkyy haluna säilyttää jäsenyys organisaatiossa. Eri ihmiset sitoutuvat työhönsä ja työorganisaatioonsa eri tavoin. Jotkut ovat luontaisesti sitoutuvampia kuin toiset. Taustalla vaikuttaa joukko tekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutumiseen. (Strömmer 1999, 162–163.)

Myös työsuhteen kesto lisää sitoutumista. Samoin osallistuminen suunnitteluun ja päätöksentekoon sekä työsuhteen pysyvyyteen liittyvä varmuus ovat tutkimusten mukaan edistäneet sitoutumista. Lyhytkestoisten työsuhteiden myötä lisääntyvän liitännäishenkilöstön sitoutuminen ei ole samanlaista kuin ydinhenkilöstön. Tästä voi muodostua yrityksille melkoinen ongelma. Jos keskeisissä asiakaspalvelu- ja muissa tehtävissä olevaa joukkoa ei saada sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin ja kehittämiseen, se näkyy helposti toiminnan laadussa asiakkaalle asti. (Strömmer 1999, 163.)

Työntekijän palkitseminen

Yrityksen palkitsemiskulttuurilla voidaan merkittävästi vaikuttaa kilpailustrategian toteutumiseen. Palkitsemiskulttuurin pitäisi olla läpinäkyvää ja helposti tulkittavissa. Tämä edellyttää johdolta ja henkilöstöltä avointa keskustelua siitä, millaista toimintaa yrityksessä odotetaan ja mistä palkitaan. Yleensä näiden asioiden oletetaan olevan selviä tai niitä ei koeta merkityksellisinä, minkä vuoksi niistä vaietaan. Vähäisen keskustelun syy voi olla myös asian arkaluontoisuus: Suomessa ei ole totuttu puhumaan palkoista avoimesti. Aiheeseen liittyy monenlaisia tunnelatauksia, ja tuloksena saattaa pahimmillaan olla sattumanvarainen ja jopa ristiriitainen palkitsemismenettely. Esimiehet voivat toimia täysin omien henkilökohtaisten mielipiteidensä varassa, mikä voi joskus asettua esteeksi yrityksen valitsemalle kilpailustrategialle. Jos työntekijöiden oletetaan arvaavan ja päättelevän itse, millaista toimintaa strategian mukaisesti palkitaan, se johtaa yleensä kirjaan kokoelmaan tulkintoja. (Strömmer 1999, 269.)

Palkitseminen jaetaan yleensä kahteen osaan. Puhutaan taloudellisista palkitsemiskeinoista ja ei-taloudellisista, lähinnä uraan ja sosiaalisiin seikkoihin liittyvistä keinoista. Taloudelliset palkitsemiskeinot jaetaan kahteen pääryhmään, suoraan palkitsemiseen (raha) ja epäsuoran palkitsemisen, jolla tarkoitetaan erilaisia etuja, joko lakisääteisiä tai vapaaehtoisia. Näillä eduilla on tietenkin tietty taloudellinen arvo ainakin työnantajalle;

työntekijät sen sijaan saattavat arvostaa eri etuja hyvin eri tavalla. Suomessa ovat rahanpalkkaan liittyviä lakisääteisiä etuja erilaiset sosiaaliturvaetuudet, kuten työeläke, sairausvakuutus, tapaturmavakuutus ja työttömyysvakuutus. Vapaaehtoisia etuja ovat työnantajan mahdollisesti maksamat lisävakuutukset (eläke-, matka-, sairauskulu- jne. vakuutukset), ateriaetu, autoetu, asuntoetu, puhelinetu jne. Suurimmalle osalle yleisesti tarjottavista eduista verottaja on Suomessa määritellyt verotusarvon, josta saaja joutuu maksamaan veroa oman tuloveroprosenttinsa mukaan ennakonpidätyksen yhteydessä. Eräät innovatiivisimmista yrityksistä ovat myös kehittäneet henkilöstörakenteensa mukaisesti uusia, juuri kyseiseen organisaatioon soveltuvia etuja, esimerkiksi polkupyöräedun, jonka verotusarvo määräytyy käyvän hinnan mukaisesti. (Kauhanen 2001, 103.)

Verotuksen ulkopuolelle jää joitakin etuja, joilla on työntekijälle taloudellista arvoa. Ylimääräisiä etuja voi tarjota, mutta on pitäydyttävä kohtuullisuuden rajoissa ja tarjottavat ne tasapuolisesti koko yrityksen henkilöstölle. Niihin kuuluvat tuettu virkistystoiminta (lomaviettomahdollisuudet, liikuntapalvelut, muu tuettu harrastustoiminta), lakisääteistä laajempi terveydenhuolto, täydennyskoulutus, henkilöstöalennukset ja lisävakuutukset. Näiden lisäksi yritykset voivat helpottaa työntekijöidensä elämää ja jaksamista työssä esimerkiksi yrityksen järjestämien kauppapalvelujen, pankkiyhteyksien ja autonhuolto- tai vaatehuoltopalvelujen avulla. (Strömmer 1999, 270.)

Henkilöstön kehittäminen

Henkilöstön kehittämisellä on suora vaikutussuhde talouden kasvuun ja kehittymiseen. Henkilö, joka osaa uutta teknologiaa ja tietotekniikkaa, tuntee vieraita kulttuureja ja hallitsee useita kieliä, voi välillisesti vaikuttaa organisaation toimintaan sitä rikastuttaen. Tämä arvo on nähtävissä myös yrityksen tehokkuudessa ja tuloksessa. Siksi investoinnit yksinomaan henkilöstön ammatilliseen kouluttamiseen eivät ole mielekkäitä, vaan on myös panostettava yleiskoulutukseen, kasvatukseen ja kehittämiseen. (Järvinen 1996, 69.)

Tämän päivän yritysmaailmassa osaamista korostetaan yrityksen keskeisenä kilpailuetuna. Osaamista henkilöstö ja yksittäiset työntekijät kartuttavat sekä työssä oppimalla ja harjaantumalla että erilaisen omaehtoisen koulutuksen ja työnantajan järjestämän kehittämistoiminnan avulla. Tosin jonkin erityisen osaamisen puhkeaminen ja kukoistaminen

yrityksessä voi vaatia muitakin järjestelyjä kuin vain kursseille osallistumista ja työnte-koa. Kun puhutaan luovasta osaamisesta, tärkeäksi voivat nousta myös ulkoiset olosuh-teen, riittävä joustavuus ja organisaation ilmapiiri ja kulttuuri. Henkilöstön kehittämisen merkitystä nämä muut tekijät eivät suinkaan vähennä. Henkilöstön kehittämisellä tarkoi-tetaan toimenpiteitä, joilla yrityksen henkilöstön toimintavalmiutta ja suoritustasoa yllä-pidetään ja parannetaan. Tämä tapahtuu erilaisten kehittämistoimenpiteiden, muun muas-sa koulutuksen avulla. Tavoitteena on, että henkilöstö pystyy hoitamaan menes-tyksellisesti nykyiset tehtävänsä ja että sillä on valmiudet suoriutua myös tulevista tehtä-vistä. (Vanhala ym. 1994, 224.)

Suomalaiset ovat edelleen innokkaita koulutukseen osallistujia ja koulutuksen hankkijoi-ta yrityksissä. Henkilöstön kehittämisen valtatrendi on tällä hetkellä siirtyminen yritys-kohtaisiin, laajoihin ja pitkäkestoisiin kehittämisohjelmiin ja -prosesseihin. Yksittäiset, lyhytkestoiset koulutustilaisuudet soveltuvat parhaiten jonkin rutiiniasian päivittämiseen, etenkin jos siihen sisältyy myös sovellus- ja harjoittelutarvetta. Pelkästään tiedon hake-misen takia ei koulutuksiin kannata lähteä, jos tieto on internetin kautta tai muuten hel-posti saatavilla. (Strömmer 1999, 204.)

Perinteisen koulutuksen järjestäminen on edelleenkin silloin tällöin perusteltua. Koulu-tuksen ongelma yleensä on sen yleinen perustuminen vuosikymmenien saatossa juurtu-neeseen opetustekniseen malliin, jossa oppija hahmotetaan passiiviseksi vastaanottajaksi, jolle ennalta määrätty tietoa voidaan sellaisenaan syöttää. Päätekäyttäytyminen ohjaa koulutuksen suunnittelua vahvasti. Koulutus on usein erittäin suunnitelmallista ja syste-maattista. Tästä mallista on kasvatustieteen piirissä pitkälti jo luovuttu, mutta käytännöt kumpuavat edelleen itse koulutusteknologisen oppimisuran käyneiden henkilökohtaisesta kokemusvarastosta. (Strömmer 1999, 204.)

Johtaminen

Ollakseen tuloksia aikaansaava johtajan tai esimiehen on kyettävä vastaamaan työnsä asettamiin vaatimuksiin. Hänen on pystyttävä käyttäytymään erilaisissa johtamiseen liit-tyvissä tilanteissa niiden edellyttämällä tavalla. Tilanteet liittyvät alaisiin, yhteistyö-kumppaneihin ja muihin esimiehiin tai sitten asiakkaisiin ja muihin ulkoisiin sidosryh-miin. Useimmissa tilanteissa on useita osapuolia. Esimies vaikuttaa omalla käyttäytymi-

sellään johtamiensa yksilöiden työhaluun sekä ammatillisiin valmiuksiin. Hän vaikuttaa yksilöihin myös välillisesti vaikuttamalla työympäristöön eli työpaikan ilmapiiriin. Ihmisten tyytyväisyys tai tyytymättömyys on sidoksissa esimiehen johtamistapaan. Esimies saa käyttäytymisellään aikaan hyvän tai huonon ryhmävireen tai joukkuehengen. (Pirnes 2003, 15.)

Hyvät ja taitavat johtajat luovat työyhteisöönsä kehittyneen ja oppivan johtamiskulttuurin. He luovat ihmisiin omanarvontuntoa ja tyytyväisyyttä. Ihmiset kokevat taitavan johtajan luoman ilmapiirin innoittavaksi ja hyväksi. Tärkeintä on, että hyvät johtajat saavat aikaan hyviä tuloksia johtamiensa ihmisten avulla. Hyvä, taitava johtaja on loistava timantti. Hän on arvokas yritykselleen ja johtamilleen ihmisille. (Pirnes 2003, 220.)

Hyväksi ja taitavaksi johtajaksi ei synnytä. Sellaiseksi kehitytään. Kehittyvä johtaja kehittää jatkuvasti itsetuntemustaan. Hänellä on realistinen näkemys itsestään ja mahdollisuuksistaan. Hän suhtautuu myönteisesti saamaansa palautteeseen ja haluaa oppia siitä. Hän uskaltaa ottaa riskejä kehittyäkseen paremmaksi esimieheksi. Hän kehittää itseään tavoitteisesti tullakseen paremmaksi itsensä suhteen. Kehittyvä johtaja on avoin uudelle. Oppimansa uudet asiat hän vie käytäntöön, kokeilee niitä ja oppii kokemuksista. Hänelle elämä on oppimista ja hänelle työ on oppimista. Hän elää oppiakseen ja oppii elääkseen täysipainoisesti. (Pirnes 2003, 220.)

Yrityksen organisointi

Jotta yrityksen ohjaaminen määrätulokseen olisi mahdollista, tarvitaan järjestelmä, jolla tuotannon tekijöiden yhdistäminen systematisoidaan. Tätä järjestelmää sanotaan organisaatioksi. Ilman täsmennettyä organisaatiota saattaisivat jotkin työt jäädä kokonaan tekemättä, jotkin tulisivat tehdyiksi moneen kertaan, työt eivät valmistuisi ajallaan tai tehtäviin sopimattomat henkilöt yrittäisivät suoriutua niistä. Organisaatio toimii yrityksessä ohjausjärjestelmänä. Sen lähtökohtana on strategia, ja se noudattaa yrityksen suunnitteluhierarkiaa. Organisaatio on työväline, jonka avulla eri resurssit saadaan yhdistetyksi niin, että yritys pääsee päämääriinsä. (Kinkki & Lehtisalo 2004, 297.)

Yrityksen organisatorisen rakenteen ja strategian yhteensopivuus nähdään nykyään kilpailuetuna. Rakenne onkin yksi johtamisen väline, joka tehokkaimmillaan mahdollistaa

vastaamisen toimintaympäristön muospaineisiin. Se voi parhaimmillaan tuottaa joustavuutta ja muutosketteryyttä toimintaan ja asiakkaiden palvelemiseen, mutta pahimmillaan jäykistää toimintaa ja muodostua muutosten esteeksi tai ainakin haitalliseksi hidasteeksi. (Strömmer 1999, 109.)

Uuden yrityksen ei tarvitse laatia monimutkaista kaaviota koko organisaatiosta. Tärkeämpää on, että yritys jakaa vastuualueet selvästi ja suunnittelee yksinkertaisen organisaatorakenteen, johon sisältyy vain muutama taso: toimitusjohtaja, toimintojen johtajat ja henkilöstö. Tarkemman organisaatorakenteen kannattaa antaa kehittyä liiketoiminnan vaatimusten mukaan. Organisaation pitää olla joustava ja kyetä sopeutumaan uusiin olosuhteisiin, joten toimintaansa aloittavan yrityksen tulisi olla valmis muuttamaan organisaatiotaan useita kertoja ensimmäisten toimintavuosien aikana. (Mc Kinsey & Company 2000, 88.)

2.4.5 Talous

Liiketoimintasuunnitelmaan pitäisi sisällyttää tietoja yrityksen tulevasta taloudellisesta kehityksestä sekä alustava rahoitussuunnitelma. Tarkkoja rahoituslaskelmia ei tarvita, koska ennusteet ovat luonteeltaan alustavia varsinkin, koska kyseessä on uusi yritys. Muutamat hyvin harkitut tunnusluvut tekevät vaikutuksen ammattisijoittajiin. Tämän vuoksi liiketoimintasuunnitelman tulee vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Miten paljon yritys tarvitsee rahaa ja milloin?
- Kuinka paljon yritys todennäköisesti tuottaa voittoa liiketoiminnan vakiinnuttua?
- Mitkä ovat ennusteiden taustalla olevat tärkeimmät oletukset? (McKinsey & Company 2000, 105.)

Nämä tiedot antavat sijoittajille käsityksen yrityksen arvioimien tunnuslukujen järkevyydestä ja uskottavuudesta sekä vaikuttavat siihen, pitävätkö he projektia houkuttelevana ja riskin ottamisen arvoisena. (McKinsey & Company 2000, 105.)

Yllämainittujen seikkojen ohella rahoitussuunnitelmaan tulee sisältyä lisäksi kassavirtalaskelma, tuloslaskelma ja tase ennusteet 3–5 seuraavaksi vuodeksi ja ainakin yhdeksi

vuodeksi kriittisen pisteen saavuttamisen jälkeen. Ennusteista ensimmäinen vuosi tulee esittää neljännesvuosittain tai kuukausittain ja loput vuositasolla. Kaikkien lukujen tulee perustua harkittuihin oletuksiin, joista tärkeimmät kannattaa mainita liiketoimintasuunnitelmassa. (McKinsey & Company 2000, 105.)

Tuloslaskelma

Tuloslaskelmasta selviää, mistä eristä ja miten yrityksen tulos on tilikaudelta muodostunut. Laskelma on vähennyslaskuperusteinen, eli siinä tuotoista vähennetään kulut tietyssä etuoikeusjärjestyksessä sen perusteella, miten kiinteä yhteys ko. kululla on ollut tuottojen syntymiseen. Lisäksi laskelmassa esiintyvät vastaavat luvut myös edelliseltä tilikaudelta. (Miettinen & Santala 2003, 108.)

Laskelman viimeinen rivi, tilikauden tulos, on sekä yrityksen omistajille että muille sidosryhmille tuloslaskelman keskeisin informaatio. Voitto lisää yrityksen omaa pääomaa. Voiton saaminen on edellytyksenä sille, että voittoa voidaan jakaa omistajien sijoittamalle omalle pääomalle. (Miettinen & Santala 2003, 108.)

Tilikauden tuloksen lisäksi tuloslaskelmasta saadaan paljon muutakin informaatiota. Rahamääräisistä luvuista voidaan nähdä seuraavat asiat:

- Mihin suuntaan liikevaihto on muuttunut. Liikevaihdon kasvua pidetään merkinä yrityksen toiminnan onnistumisesta.
- Paljonko liikevaihdon hankkimiseksi on käytetty ns. muuttuvia kuluja: raaka-aineita, tarvikkeita ja tavaroita sekä ulkopuolisia palveluja. Nämä hankinnat näkyvät vastaavasti tuloina tavarantoimittajien ja palveluja tarjonneiden yritysten tuloslaskelmassa.
- Henkilöstökulujen määrä ja siinä tapahtuneet muutokset, jotka kuvaavat yrityksen työllistävää vaikutusta.
- Poistot, jotka ovat tilikaudelle kuuluva osuus pitkävaikutteisista hankinnoista, investoinneista. Poistoissa tapahtunut muutos kertoo investoinneissa tapahtuneesta muutoksesta. Poistojen lisääntyminen kertoo yrityksen investoineen lisää, poistojen pysyminen ennallaan tai niiden pieneneminen puolestaan kertoo, että inves-

toinneista on pidättäytytty. Tämä informaatio kiinnostaa muun muassa kilpailijoita.

- Liiketoiminnan muut kulut, joihin sisältyy joukko yritystoiminnalle välttämättömiä kuluja, kuten vuokrat, markkinoinnin ja hallinnon kulut sekä korjaus- ja kunnossapitokulut, jotka kaikki ovat merkinneet tuloja yrityksen yhteistyökumppaneille. Yritykselle itselleen jokainen kuluerä erikseen on kiinnostava, mutta niiden kokonaismääränkin kehitys on riittävästi sidosryhmiä informoiva.
- Liikevoitto, joka on yrityksen liike- tai toimintaidean tulos.
- Rahoituksen aiheuttamat kulut sekä tilikauden tuloksesta menevät välittömät verot, jotka ovat tuloksenjakoeriä. Yrityksen veronmaksukyky on yhteiskunnallisesti merkityksellinen ja erityisesti verottajaa kiinnostava asia. (Miettinen ym. 2003, 108-110.)

Tuloslaskelmasta voidaan laskea yrityksen taloudellisesta menestymisestä kertovia tunnuslukuja prosentteina tai suhdelukuina. Liikevaihdon muutosprosentti kertoo yrityksen kasvusta tai toiminnan tason laskusta. (Miettinen & Santala 2003, 110.)

Tase

Taselaskelma laaditaan tilikauden viimeisen päivän tilanteen mukaan. Se osoittaa, minkälaisista varallisuutta (vastaavaa) yrityksellä on tilinpäätöshetkellä ja minkälaisin pääomin (vastattavaa) varallisuus on hankittu. Myös taseessa esitetään luvut kahdelta tilikaudelta rinnakkain. (Miettinen & Santala 2003, 112.)

Taseen vastaavaa-puolelta nähdään:

- paljonko yrityksellä on ns. pysyvää, pitkäaikaista omaisuutta (investoinnit)
- kuinka suuri on raaka-aine ja tarvikevaraston arvo (ilman arvonalisäveroa = ialv)
- paljonko yrityksellä on saatavia ja rahavaroja.

Taseen vastattavaa-puolelta nähdään:

- paljonko yrityksellä on omaa pääomaa eli omistajien sijoittamaa ja yrityksen käyttöön jätettyä jakamatonta voittoa
- paljonko yrityksellä on vierasta pääomaa. (Miettinen & Santala 2003, 114.)

Taseen vastaavaa-puoli (varallisuus) ja vastattavaa-puoli (pääomat) ovat aina yhtä suuret. Taseen loppusummasta nähdään, paljonko varallisuutta tarvitaan tietyinkokoisen liikevaihdon aikaansaamiseksi. Yritysjohdon näkökulma on: mitä pienemmällä taseella iso liikevaihto, sen parempi. Sekä yritysjohtoa että sijoittajia ja muitakin sidosryhmiä kiinnostaa, miten hyvin yritys selviää maksuistaan (maksuvalmius) ja miten itsenäinen yritys on taloudessaan (vakavaraisuus). Päätelmiä voidaan tehdä taseesta laskettujen tunnuslukujen avulla. (Miettinen & Santala 2003, 114.)

Yritystoiminnan rahoittaminen

Yritystä perustettaessa on usein ongelmana omien pääomien puute. Mahdollisimman suurella oman pääoman osuudella on tärkeä merkitys yritystä perustettaessa. Ulkopuolinen lainan hankkiminen on yleensä sitä helpompaa, mitä enemmän yrityksessä on omaa pääomaa. Lisäksi yrityksen verorasitus riippuu ratkaisevasti yritykseen sijoitetun oman pääoman määrästä. (Shr 2006.)

Tavanomaisesti velallisen tulee antaa luotonantajalle vakuus luoton takaisinmaksamisen takuiksi. Vakuus voi olla joko reaalivakuus tai henkilövakuus. Reaalivakuus on luotonantajalle pantiksi annettu esinevakuus, tai sellaisen omaisuuden osalta, jota ei voida luovuttaa pantiksi, kiinnitys. Tavallisia reaalivakuuksia ovat osakkeet (erityisesti asunto-osakkeet ja pörssiosakkeet) ja joukkovelkakirjalainat. Kiinnityksellä tarkoitetaan sellaista esinevakuutta, jota ei voida luovuttaa pantiksi velkojalle. Tavanomaisimpia kiinnityksiä ovat kiinteistökiinnitykset, jotka käsittävät maapohjan ja sillä olevat rakennukset ja kiinteät laitteet. Kiinnitys voidaan vahvistaa myös esimerkiksi autoon, ilma- tai vesialukseen taikka yritykseen. Tärkein henkilövakuuksien muoto on takaus. Takaajat sitoutuvat vastaamaan velasta ja siihen liittyvistä koroista ja muista menoista, ellei velallinen näitä suorita. Takauksia käytetään luotoissa paitsi yksinomaisena vakuuden muotona myös lisävakuuksina. Usein luotonantajat edellyttävät, että yrittäjä itse takaa yrityksen lainoja sellaisissa yritysmuodoissa, joissa omistajan vastuu on rajoitettu (erityisesti osakeyhtiöissä). (Leppiniemi 2000, 88–89.)

Yrittäjän yritykseen sijoittaman pääoman määrällä on tärkeä merkitys. Riittävä oma pääoma helpottaa yritystoiminnan käynnistämistä ja antaa hankkeelle uskottavuutta rahoittajien silmissä. Jos yrittäjä sijoittaa hankkeeseen omia varojaan, rahoituskustannukset jää-

vät pienemmiksi ja ulkopuolinen rahoittaja voi olla varmempi, että yrittäjä on aidosti kiinnostunut yritystoimintansa menestymisestä. Joidenkin arvioiden mukaan yrittäjän oman sijoituksen tulisi olla vähintään 20 % koko pääoman tarpeesta. Jos oma varallisuus ei riitä sijoitukseen, yritystoimintaan voi pyrkiä hankkimaan muita osakkaita. (Shr 2006.)

Pääasiallinen rahoitus tulee yleensä pankeilta. Useimmille yrityksille pankki on myös ainoa ulkopuolinen rahoituslähde. Jos erityisrahoituslaitokset, kuten Finnvera, luottavat yrityksen hankkeita, ne edellyttävät, että myös yrityksen oma pankki osallistuu rahoitukseen. Alkupääoman lisäksi pankista voi saada lyhytaikaista ja kausiluonteista käyttöpääomaa. (Shr 2006.)

Pk-yritystoiminnan käynnistämiseen voi saada lainaa myös Finnvera Oy:ltä. Se rahoittaa pääasiassa tuotantotoimintaa, mutta myös matkailualaa. Pienlainoja, naisyrittäjälainoja sekä takauksia voidaan myöntää myös majoitus- ja ravitsemisalalle. Samoin investointi- ja käyttöpääomalainaa, kehittämislainaa ja yrittäjälainaa voidaan myöntää majoitus- ja ravitsemisalan pienyritykselle. Ennen rahoituspäätöstä Finnvera tekee selvityksen siitä, onko yrityksellä edellytyksiä kannattavaan toimintaan. (Shr 2006.)

Rahoitusyhtiöiden rahoitusmuotoja ovat leasing ja osamaksurahoitus. Hankittava kone tai laite toimii luoton vakuutena. Rahoitusyhtiöiltä saa myös käyttöpääomarahoitusta, jolloin vakuutena toimivat yrityksen myyntisaatavat. Osamaksurahoituksessa kohde siirtyy viimeisen osamaksun suorittamisen jälkeen ostajan omistukseen. Osamaksuostaja maksaa myyjälle käsirahan ja tekee hänen kanssaan osamaksusopimuksen. Myyjä siirtää sopimuksen rahoitusyhtiölle, joka laskuttaa osamaksut ostajalta. Osamaksuvelka voidaan maksaa pois kesken laina-ajan ilman lisäkustannuksia. (Shr 2006.)

Leasing on käyttöomaisuuden pitkäaikaista vuokrausta, jossa omistus ei siirry vuokraajalle. Se soveltuu parhaiten kohteisiin, joiden tekninen käyttöikä on lyhyt (atk-laitteet, autot jne.). Rahoitusyhtiö omistaa vuokrauksen kohteen ja vuokraaja maksaa siitä vähennyskelpoisen kuukausierän. Usein vuokraajalta perittävä ensimmäinen kuukausierä on muita eriä suurempi. (Shr 2006.)

Yrityksen lainarahoitukseen ja pääomarakenteen vahvistamiseen tarjoavat takauksia Finnvera ja vakuutusosakeyhtiö Garantia. Takausta voi käyttää vakuutena pankilta, va-

kuutuslaitoksilta tai muilta rahoittajilta saamilleen luotoille. Takuuaika vaihtelee kolmesta kymmeneen vuoteen. Pientakaus on tarkoitettu sekä toimiville että alkaville yrityksille silloin, kun pankki rahoittaa yrityksen investointeja, käyttöpääomaa tai kehittämistä. Takauksia voi Finnvera myöntää myös matkailualalla palveleville yrityksille. Kuluttajapalvelujen alalla takauksia voidaan myöntää vain yritysten investointiluottojen ja käyttöpääomaluottojen vakuudeksi. (Shr 2006.)

Ouluun perustettavalle ravintolalle ei myönnetä rahatukea lainkaan. TE-keskus pystyy tarjoamaan vain ProStart – yritysideoarviointi- ja kehittämisohjelman, jota ravintolan perustajat ovat vuosien myötä paljon käyttäneet. (Keränen 2006.) ProStart - yritysideoarviointi- ja kehittämisohjelma auttaa yrityksen perustajaa saamaan käsityksen yritysideoansa toteuttamiskelpoisuudesta ja omista edellytyksistään toimia yrittäjänä. Ohjelma sisältää kaksi tapaamista ulkopuolisen asiantuntijan kanssa. Tapaamisten aikana asiantuntija ja yrityksen perustaja käyvät yhdessä läpi hankkeen, josta perustaja on jo etukäteen toimittanut ProStart-työkirjan avulla perustiedot asiantuntijalle. Asiantuntija laatii raportin yritysideoarvioinnin toteuttamiskelpoisuudesta ja hankkeelle toteuttamisohjelman toimenpidesuosituksineen. (ProStart 2006.)

Investoinnit

Investoinneilla on merkittävä liiketaloudellinen rooli, ja ne saattavat ratkaista suurelta osin koko yrityksen tulevaisuuden. Epäonnistuneet, väärät tai väärin ajoitetut investoinnit ovat kaataneet lukuisia yrityksiä. Investoinnit luovat toiminnalle mahdollisuudet, mutta pääomista on lähes aina pulaa. Niukat resurssit on kohdennettava järkevästi keskenään kilpaileviin tarkoituksiin. Investointeihin liittyvät kiinteästi taloudenpidon kaksi keskeistä lähtökohtaa: niukkuus ja valinta. Oman ja vieraan pääoman sijoittaminen investointeihin sitoo yleensä yrityksen toimintamuodot ja osan muutakin päätöksentekoa melko pitkäksi ajaksi. Yhteen kohteeseen uhratut varat ovat pois muualta niin ajallisesti kuin paikallisestikin. (Neilimo & Uusi-Rauva 2002, 185.)

Liikeyrityksen investointi voi olla luonteeltaan rahoitus- tai reaali-investointi. Rahoitusinvestoinnissa sijoitetaan rahaa esimerkiksi obligaatioihin tai debenttureihin. Reaaliinvestoinnissa raha käytetään tuotannontekijöiden hankkimiseen tuottojen saamiseksi:

rakennetaan toimitiloja, ostetaan koneita, luodaan markkinointikanavia tai toteutetaan myynninedistämiskampanjoita. (Neilimo & Uusi-Rauva 2002, 185.)

Investointien huolellinen suunnittelu, niiden kannattavuuden ennakointi ja rahoitustarpeen määrittely ovat tärkeitä kysymyksiä. Liikeyrityksen koon kannalta mittava investointi heikosti toteutettuna saattaa vaarantaa jopa koko yrityksen tulevaisuuden. Investointipäätöksen valmistelu voidaan siten katsoa tärkeäksi osaksi yrityksen toiminnan suunnittelua. Mitä pitemmälle investointiprojekti on edennyt, sitä enemmän siihen on sitoutunut kustannuksia ja sitä vähemmän lopputulokseen voidaan yleensä enää vaikuttaa. (Neilimo & Uusi-Rauva 2002, 186.)

Kassahallinta

Hyvässäkin taloudellisessa asemassa oleva yritys voi olla maksukyvytön, ellei se suunnittele rahoitustaan asianmukaisesti. Tuote saattaa olla täysin valmis ja asiakkaat suorastaan jonottavat ostaakseen sitä. Kirjanpito osoittaa voittoa, ja tulevien tuottojen perusteella laskettuna yritys voi olla hyvin arvokas, mutta yrityksen kassatilanteesta johtuen sillä ole varaa maksaa kuukauden lopussa palkkoja, vuokria eikä muitakaan laskuja. Myyntisaamisia voi olla niin paljon, että ne riittäisivät laskujen maksamiseen, mutta joustavien maksuehtojen takia pankkiin ei kerry kuukauden loppuun mennessä riittävästi rahaa. Hyvin menestynyt yritys ei pysty vastaamaan veloistaan ja on siten maksukyvytön. (McKinsey & Company 2000, 104.)

Tunnusomainen piirre edellä mainitussa tapauksessa on se, ettei terveestä tuottotilanteesta ole apua, mikäli yrityksen kassassa ei ole rahaa. Yrityksen täytyy nopeasti löytää uusia rahoituslähteitä, mikä ei ole lyhyellä aikavälillä helppoa. Huolellinen maksuvalmiussuunnittelu olisi paljastanut tulevan tilanteen kuukausia etukäteen, jolloin rahoituksen järjestämiseen olisi ollut enemmän aikaa. Maksuvalmiusongelmien välttämiseksi yrityksen pitää tietää, milloin ja miten se saa tarvitessaan rahaa. Uudelle yritykselle koituu kustannuksia ennen kuin se alkaa saada tuottoja, joten rahaa kuluu nopeammin kuin sitä saadaan, eli kassavirta on negatiivinen. Kassavirta säilyy negatiivisena, kunnes yritykseen tulevat maksut ovat yhtä suuret kuin sen maksamat laskut, jolloin saavutetaan kassavirran kriittinen piste. (McKinsey & Company 2000, 104.)

Mittarit

Yritykset tuottavat yleensä useita erilaisia tuotteita tai palveluja. Tuotantopanoksia ja -tuotoksia on lukuisia, ja tuottavuuden mittaaminen on käytännössä varsin työlästä. Yhtenä käytännön ratkaisuna ongelmalle on suuntautua rahapohjaiseen mittaukseen eli käyttää rahaa keskenään erilaisten ja muuten yhteismitattomien tuotosten, panosten tai moollempien käsittelyyn. Hyvä tuottavuuden mittari voisi olla esimerkiksi liikevaihto per työntekijä. (Neilimo & Uusi-Rauva 2002, 281.)

2.5 Toteuttaminen ja seuranta

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen taustaselvityksineen on suuri työ. Vaikka pienyritystä saattaa tuntua, ettei kaikkien ympäristötekijöiden ja analyysien tekemiseen riitä aikaa, työ on nähtävä panostuksena yrityksen tulevaisuuteen. Liiketoimintasuunnitelmassa kiteytyy toiminnan kokonaisuus. Sen kautta jäsentyy johdolle ja koko työyhteisölle kuva yrityksen tehtävästä, liikeideasta, markkina-alueista, toimintavasta ja liikekumppaneista. Suunnittelun tärkein vaihe on asioitten pohtiminen. (Pitkämäki 2000, 109.)

Asioita ei tarvitse suunnitella aivan loppuun saakka, liiketoimintasuunnitelmankaan ei tarvitse edetä pikku seikkoihin asti. Tärkeintä on käynnistää asiat. Suunnittelu ja toteutus voivat edetä yhdessä käsi kädessä. Se koskee niin tuotekehitystä, liiketoiminnan suunnittelua, uudelle markkina-alueelle laajentumista kuin uuden liiketoiminnan kehittämistäkin. Ehkäpä siten vanha, luutunut ajattelumalli, "hyvin suunniteltu on puoliksi tehty", saa aivan uuden muodon. Paras tulos saavutetaankin ehkä suunnittelun ja toteutuksen samanaikaisella etenemisellä. Liiketoiminnan suunnittelun tarkoitus ei ole ainoastaan täsmentää sitä, mitä pitäisi tehdä, vaan myös miten tehdään. Liiketoimintasuunnitelma on valmis vasta kun myös keinot sen viemiseksi käytännön tasolle on mietitty. (Pitkämäki 2000, 109–110.)

Sahlmanin (1998, 44–45) mukaan liiketoimintasuunnitelmien laatijoiden pahimpia syntejä on ylimielisyys. Nykyajan taloudessa harva idea on todella yksinomistuksessa eikä tilaisuuksien hyödyntämisessä pidä turhia aikailia. Liiketoimintasuunnitelma ei saa olla

asiakirja, joka jättää yrittäjätiimin odottamaan passiivisesti, mitä tuleman pitää. Sen sijaan sen tulee olla toimintakehotus, joka tuo esiin johdon vastuun korjata virheet ennakkoivasti ja viipymättä. Suunnitelman on osoitettava, että laatijat hallitsevat koko yritysprosessin tilaisuuden havaitsemisesta rahaksi muuttamiseen. Se ei ole tapa nyhtää hyväuskoisilta sijoittajilta rahat pois peittämällä epävarmat asiat pois näkyvistä. Sillä loppujen lopuksi huiputetuksi tulee vain yrittäjä itse.

Yrityksen pitää seurata omaa toimintaa ja mitä muutoksia ympäristössä ja kilpailutilanteissa tapahtuu. Omaa liiketoimintasuunnitelmaa pitää päivittää. Tavoitteiden toteutumista ja budjettia pitää seurata. (Pitkämäki 2000, 109.)

3 PERUSTETTAVA PUBI

Suomen hotelli ja ravintolaliiton mukaan suomalaiset käyttävät vuosi vuodelta enemmän ravintolapalveluihin, viime vuonna noin 2,86 miljardia euroa. Mallasjuomien osuus tästä on noin viidennes.

Vuokratyöntekijöiden käyttö on lisääntynyt 2000-luvulla. Vuokratyöntekijät ovat yleensä nuoria ja opiskelijoita, jotka tekevät työtä opintojensa ohella. Varsinkin kesällä ravintoloilla on tarvetta lisätyöntekijöihin, koska kysyntä kasvaa ja yrityksen omilla työntekijöillä on kesälomat. Vuokratyöntekijät ovat yritykselle hyvä ruuhka-apu. Kynnys henkilöstön palkkaamiseen saadaan vuokratyövoiman kautta madallettua.

Yrityksillä on tarvetta saada työvoimaa käyttöön nopeasti ja ilman pitkäaikaista sitoutumista. Esimerkiksi muutama ilta vuodesta voi olla kiireisempi jonkin tapahtuman vuoksi. Tällöin voidaan hankkia vuokratyöntekijä, ja jos ilta onkin hiljainen, voidaan vuokratyöntekijä lähettää aikaisemmin kotiin. Taustalla on yleensä myös halu säästää aikaa, vaivaa ja rahaa, koska uusien työntekijöiden rekrytointi on aikaa vievää, kun on muutenkin kiire.

Yrityksellä on oikeus lopettaa työkomennus milloin tahansa. Kun vuokratyöntekijää ei enää tarvita, hänen työsopimuksensa voidaan sanoa irti ilman irtisanomisaikaa tai kustannuksia. Kaikissa työsuhteen ehdoissa tulisi kuitenkin noudattaa hotelli- ja ravintola-alan työehtosopimuksen mukaisia ehtoja, ellei ole tehty erillistä vuokratyövoiman koskevia sopimuksia. Merkittäviä taloudellisia säästöjä ei yritykselle vuokratyöntekijöistä synny. Yritys maksaa vuokratyövoimalle työntekijän palkan ja tietyn palkkion vuokrausyritykselle siihen lisäksi. Merkittäviä etuja tulee kuitenkin säästöä ajassa, vaivannäössä siinä, että yritys itse voi säädellä työvoiman määrää joustavasti ilman hitaita prosesseja.

Loppuosa tästä osiosta on salaista tietoa.

4 POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen oli varsin haastavaa ja mielenkiintoista. Oman ravintolan perustaminen on ollut minun haaveenani. Liiketoimintasuunnitelman tekeminen antoi suuntaa siitä, millaista on yritystoiminnan suunnitteleminen. Toki tarvitseehan yrityksen perustamiseen muutakin kuin liiketoimintasuunnitelman, mutta se on edellytys, kun yritystä ollaan perustamassa. Liiketoimintasuunnitelmaa tehdessäni piti koko ajan muistaa mikä on pubin kohderyhmä. Mahdollisuuksia on paljon, jolloin suunnitelmasta voi tulla liian rönsyilevä, yritetään tarjota jokaiselle jotakin. Tällöin lopputuloksena on, että siellä ei viihdy kukaan. Vaikka yrittäjällä itsellään on hyvin selkeä kuva siitä, minkälainen publi tulee olemaan, antoi hän silti minun käyttää mielikuvitustani. Haastattelin myös muun muassa työkavereitani siitä, minkälaista pubia he kaipaisivat Ouluun.

Lähdin tekemään opinnäytetyötä siten, että tutustuin ensin ravintola-alan ja liiketalouden kirjallisuuteen sekä lukuihin internet-sivuihin. Poimimalla lähteistä olennaisen kokosin teoriaosuuden, joka käsittelee liiketoimintasuunnitelmaa ja sen eri osa-alueita. Apuna teoriaosuuden kokoamisessa käytin Ari Pitkämäen tekemää kuvaa liiketoimintasuunnitelman osa-alueista. Kuvaa seuraten oli helppo edetä johdonmukaisesti.

Toivon, että liiketoimintasuunnitelma auttaa yrittäjää pysymään valitsemallaan tiellä. Liiketoimintasuunnitelmassa kiteytyy liiketoiminnan kokonaisuus. Kun tulevaisuudessa pubia perustetaan, on helppo seurata liiketoimintasuunnitelmasta, mihin ratkaisuihin päädyttiin, kun liiketoimintaa mietittiin kokonaisuutena. Liiketoimintasuunnitelmaa ei kuitenkaan kannata orjallisesti noudattaa, sen täytyy elää, asiakkaiden toiveet täytyy ottaa huomioon. Puuttuvat palaset loksahtavat paikoilleen ajan mittaan.

Koin liiketoimintasuunnitelman tekemisen mielekkäänä, koska yrittäjän kanssa oli todella helppo työskennellä. Sain häneltä tarvittavat tiedot viipymättä. Hän myös neuvoi ja ohjasi jonkin verran, koska onhan hänellä yrittäjänä pitkä kokemusta takanaan.

Työn tekeminen olisi ollut ehkä helpompaa, jos olisi konkreettisesti tiennyt, milloin publi ollaan perustamassa. Tarkempaa lisäselvitystä jää kaipaamaan muun muassa toimitilojen lopullinen sijaintipaikka sekä anniskeluluvan hankkiminen. Anniskelulupa on vaikea

saada ilman pysyviä toimitiloja ja toimitiloja on vaikea hankkia vielä tässä vaiheessa, koska suunnitelma perustuu lähitulevaisuuteen. Myös se, etten tiennyt aukioloaikoja, aiheutti jonkin verran ongelmia. Lähtökohta minulla on kuitenkin ollut, että pubi on auki kello 01.30, koska kiristynyt lainsäädäntö on vaikeuttanut ravintoloiden jatkoaikahakemuksia.

LÄHTEET

- Ahonen, J. Koskinen, T. & Romero, T. 2003. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark Oy.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Almgren, S & Lindfors, H. 1996. Minä Yrittäjänä. Vantaa: Pagina Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2002. Markkinoinnin maailma. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 1999. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 4. uudistettu painos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Edu 2006
http://www.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma/index2.asp?mida=5&fail=yrityksen_tavoitteet_ja_strategiat.htm. Luettu 15.3.2006.
- Engblom, Krappe, Suominen, 1998
<http://www.pk-rh.com/pdf/kor-lii-swot-ohje.pdf>. Luettu 29.3.2006.
- Ensimetri 2006
<http://www.ensimetri.fi/tiet0203.htm>. Luettu 20.3.2006.
- Hallamaa, T. & Viljanen, R. 1997. Yritystoiminta hotelli-, ravintola- ja matkailualalla. 3. painos. Porvoo: WSOY.
- Henderson, E. & McCorrisken, R. 1997. Starting your own business. Glasgow: Harper-Collins Publishers.
- Juutinen, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Järvinen, A. 1996. Henkilöstö voimavarana. Helsinki: Oy Edita Ab.

Kauhanen, J. 2001. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3.-4. painos. Vantaa: Tumma-
vuoren Kirjapaino Oy.

Kehittämiskeskus 2006

http://kehittamiskeskus.salonseutu.fi/images/2005-04-06T12-_448360187_39.jpg.

Luettu 20.3.2006.

Keränen, A. 2006. Yritystutkija. Pohjois-Pohjanmaan TE-keskus. Sähköpostiviesti
18.1.2006.

Kinkki, S. & Lehtisalo, A. 2004. Yritystietous. 1.-6. painos. Helsinki: Werner Söder-
ström Osakeyhtiö.

Kinkki, S & Lehtisalo, A. 1992. Yritystoiminnan perusteet. 4. painos, Porvoo: Werner
Söderström Osakeyhtiö.

Lahtinen, J & Isoviita, A. 2004. Markkinoinnin perusteet. Tampere: A5 Repropalvelut
Oy.

Lampikoski, K & Lampikoski, T. 2000. Kuluttajavisiot. Porvoo: WSOY.

Lampikoski, K. Suvanto, P. & Vahvaselkä, I. 1997. Markkinoinnin menestystekijät. 1.-4.
painos. Porvoo: WSOY.

Leppiniemi, J. 2000. Rahoitus. Vantaa: TummaVuoren kirjapaino Oy.

Lyytinen, J. & Piha, K. 2004. Yritä edes. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. 2005. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 1.-4.
panos. Helsinki: Edita Prima Oy.

McKinsey & Company. 2000. Suom. Tillman M. Ideasta kasvuyritykseksi: Käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. 2. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Miettinen, P. & Santala, H. 2003. Tuloksen tekijät. Porvoo: WSOY.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2002. Johdon laskentatoimi. 4. painos, Helsinki: Edita Prima Oy.

ProStart 2006

<http://www.tekeskus.fi/web/ktmyht.nsf/julkaistuttasonroittain/FIN200.300.200.100.00?OpenDocument&FIN200.300.200.100.00> Luettu 20.4.2006.

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Puustinen, T. 2004. Avain omaan yritykseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Rikkinen, L. 1997. Löydä oma yritysideo. 2. painos. Helsinki: Oy Edita Ab.

Rissanen, T. 2003. Yrittäjän käsikirja. Saarijärvi: Kustannusyhtiö Pohjantähti PoleStar Ltd.

Sahlman, W. 1998. Kuinka laaditaan laadukas liiketoimintasuunnitelma? Leader's magazine Yritystalous 3/98.

Sdp 2006

<http://www.sdp.fi/easydata/customers/sdp/files/pdf/hall03rap.pdf>. Luettu 6.3.2006.

Shr 2006

http://www.shr.fi/modules/ContentExpress/repository/Yrityksen_perustam.pdf. Luettu 15.3.2006.

Siukosaari, A. 1997. Markkinointiviestinnän johtaminen. Porvoo: WSOY.

Sutinen, M. 1996. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu, Yrityspalvelut.

Sutinen, M. & Viklund, E. 2004. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. 9. uudistettu painos. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu, Julkaisutoiminta.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Tekes 2006

http://www.tekes.fi/julkaisut/opas/aloitus/swot_rtf.rtf. Luettu 15.3.2006.

Trux, M-L. 2000. Aukeavat ovet. Helsinki: Werner Söderström osakeyhtiö.

Vanhala, S. Laukkanen, M. & Koskinen, A. 1994. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otavan painolaitokset.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2004. Menestyvä yritys. 5.-6. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yrittäjyysväylä 2006

<http://www2.edu.fi/etalukio/yrittajyysvayla/?page=300> Luettu 19.4.2006.