

**PK-YRITYSTEN STRATEGINEN
HALTUUNOTTO – INNOVATIIVINEN
LIIKETOIMINTASUUNNITELMAMALLI
PK-YRITYSTEN KÄYTTÖÖN**

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulu-
tushjelma
Liiketoimintaosaaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2010
Jaana Bom

Lahden ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

BOM, JAANA: Pk-yritysten strateginen haltuunotto – Innovatiivinen liiketoimintasuunnitelmamalli pk-yritysten käyttöön

Ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetyö, 93 sivua, 5 liitesivua
Kevät 2010

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee pk-yritysten strategista haltuunottoa innovatiivisen liiketoimintasuunnitelmamallin avulla.

Kehittämishankkeen tietoperusta jakaantuu kahteen osaan: Liiketoimintaan pk-yritysten näkökulmasta sekä johtamisen osaamiseen. Pk-yritysten liiketoiminnasta selvitetään pk-yritysten erityispiirteitä, strategista johtamista sekä liiketoiminnan nykytilaa. Johtamisen osaamisesta käydään lävitse strategisen johtamisen menetelmiä, liiketoimintasuunnitelmamallin laatimisen menetelmiä sekä tarkastellaan miten johto viestii osaamistaan ja näkemyksiään henkilökunnalle. Lopuksi tarkastellaan johdon, hallituksen sekä omistajan roolia yrityksissä.

Innovatiivinen liiketoimintamalli kehitettiin iteratiivisesti, jolloin toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seurasivat toisiaan. Iteratiivinen menetelmä tuki jatkuvan parantamisen ajattelua, jota tarvitaan olemassa olevien liiketoimintasuunnitelmamallien kehittämisessä eteenpäin. Kehityksessä mallissa yritykselle asetetaan tavoitteet ja aloitetaan perustietojen kerääminen toimintaympäristöstä ja sen muutoksista toimintaympäristöanalyysillä, PESTE-analyysillä sekä megatrendeillä että heikoilla signaaleilla. Nykytila-analyysimenetelmillä asemoidaan yrityksen sekä sen sidosryhmien strateginen tila sekä yrityksen tunnetila, jonka jälkeen yrityksessä käynnistetään prosessi vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvioiden hahmottamiseen laadukkaana SWOT-analyysin avulla.

Innovatiivinen liiketoimintasuunnitelmamalli sisältää tarvittavat elementit, jotka tarvitaan yritysten menestymiseen. Mallin avulla suunnitellaan pk-yritysten strategista ajattelua menneisyydestä tulevaisuuteen ja sillä luodaan omintakeinen liiketoimintakonsepti yrityksille, joka toteutetaan osaavalla johtamisella. Yrityksen johto kirkastaa henkilökunnalle liiketoiminnan perustarkoituksen innovatiivisen liiketoimintasuunnitelmamallin mukaisesti. He yhdessä arvioivat vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvioiden avulla yrityksen liiketoiminta- ja innovaatiomahdollisuuksia. Johto viestii yrityksen liiketoimintakonseptilla yrityksen liiketoimintatapaa eri sidosryhmille.

Avainsanat: pk-yritysten erityispiirteet, pk-yritysten strategisen johtamisen erityispiirteet, strategisen johtamisen menetelmät, innovatiivinen liiketoimintasuunnitelmamalli, johdon rooli

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

BOM, JAANA: Small and Medium Size enterprises' strategic take over - Innovative Business Plan Model for Small and Medium Size enterprises' utilization

Master's Thesis in Business Administration, 93 pages, 5 appendices

Spring 2010

ABSTRACT

This Master's Thesis focuses on Small and Medium Size enterprises' strategic take over by using the Innovative Business Plan Model.

This development project's knowledge foundation has divided into two different parts: The visual angel of small and medium size enterprises' business activities and managerial know-how. From small and medium size business activities are clarified their special features of their business activities, strategic management and their business activities' current situation. In managerial know-how section is cleared up the different strategic management's methods, innovative business plan's methods and how management communicated its know-how and views for personnel. Finally it is viewed roles of management, board of directors and owners.

This innovative business plan model is developed iterative, in which activity, its observation, reflect and remodel planning following each other. This iterative method is gave support to continued improvement thinking, in which is developed existing business plan models ahead. In this sophisticated model is set targets for a company and then it is started to collect basic information about business environment and its development by using environment analysis, PESTE-analysis and mega trends. Then it considered company's and shareholders' current strategic situation and sense of business emotion, after which the process continued by assessing alternative prospect in the distant future by high quality SWOT-analysis.

This model contains necessary elements for enterprises future success. The innovative business activity model differs from other models its future direction and management is part of it. This model turns small and medium size enterprises' thinking from the part to the future. It creates the independent business activity concept for companies and it put in practice with capable management.

Key words: small and medium size enterprises' special features, small and medium sizes enterprises' strategic management's special features, strategic management's methods, innovative business plan model, management role

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta	1
1.2	Kehittämishankkeen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tietoperusta	2
1.3	Tutkimusaineisto, rajaukset ja käytetyt tutkimusmenetelmät	5
1.4	Kehittämishankkeen rakenne	9
2	LIIKETOIMINTA PK-YRITYSTEN NÄKÖKULMASTA	10
2.1	Pk-yritysten erityispiirteet	10
2.2	Pk-yrityksen strategisen johtamisen erityispiirteet	15
2.3	Innovatiivinen strategiaprofiili	17
2.4	Liiketoimintasuunnitelmamallit	19
2.5	Yhteenveto pk-yritysten nykytilasta	21
3	JOHTAMISEN OSAAMINEN	28
3.1	Strategisen johtamisen menetelmät	28
3.2	Innovatiivisen liiketoimintasuunnittelumallin keskeiset menetelmät	33
3.3	Johdon osaamisen ja näkemysten viestintä	36
3.4	Johdon rooli	37
3.5	Hallituksen rooli	38
3.6	Omistajan rooli	40
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	41
4.1	Tutkimuksen metodologia	41
4.2	Tiedonkeruumenetelmät ja -välineet	42
4.3	Hankkeen toteutusprosessi	45
4.4	Innovatiivisen strategiaprofiilin toteutus	47
5	INNOVATIIVINEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMAMALLI MENETELMINEEN	49
5.1	Liiketoimintasuunnitelman rakenne	49
5.1.1	Tavoiteasetanta	49
5.1.2	Perustietojen kerääminen	50
5.1.3	Nykytila-analyysit	55
5.1.4	Yrityksen olotilan yhdistäminen tunnetilaan	72
5.1.5	Vision ja strategisten päämäärien selvittäminen	72

5.1.6	Vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvioiden rakentaminen ja arviointi	73
5.1.7	Uusien liiketoiminta- ja innovaatiomahdollisuuksien tunnistaminen	77
5.1.8	Eri skenaarioiden toimintavaihtoehdot	78
5.1.9	Strateginen valinta, seuranta ja arviointi	79
5.2	Ratkaisut ongelmien välttämiseksi	79
5.3	Uuden innovatiivisen liiketoiminnan mallintaminen	80
6	YHTEENVETO	84
	LÄHTEET	86
	LIITTEET	94

1 JOHDANTO

1.1 Kehittämishankkeen tausta

Suomi on siirtynyt lopullisesti kansainväliseen markkinatalouteen, mutta monien yritysten ajattelu- ja toimintatapa on edelleen suunnitelmatalouden mukaista. Monilla yrityksillä ei ole strategiaa lainkaan tai edes liiketoimintasuunnitelmaa. Jos strategiaa on tarkasteltu yrityksessä, painopiste on siirtynyt sen tarkastelusta toteuttamiseen. Älykkään strategian luominen ja uudistaminen on kaikista tärkein osa-alue strategia työskentelyssä.

Yritysten johtaminen ja omistaminen ovat erkaantuneet myös Suomessa. Pääomasijoittajat ovat voimakkaasti ostaneet osuuksia pk-yritysten osakkeista 2000-luvun aikana. Ne hallinnoivat omistuksia erilaisten rahastojen kautta. Pääomasijoittajien tarkoitus on lähinnä tuoda yrityksiin investointirahaa, jonka avulla pk-yritykset voisivat kasvaa. Kun merkittävä kannattava kasvu on saavutettu, pääomasijoittaja irtautuu yrityksestä ja rahastaa voittonsa yrityksen arvonnoususta.

Kun omistajat nimittävät hallituksen ohjaamaan ja valvomaan yritystä, he odottavat yrityksen arvon kehittyvän. Arvon kehittyminen näkyy yrityksen kasvuna, kannattavuutena ja kehityksenä. Viimeaikaiset yritysten skandaalimaiset kompastelut ovat johtuneet yritysjohton, hallituksen ja tilintarkastajien roolien sotkeutumisesta suhteessa omistajiin.

Olen työskennellyt yli 20-vuoden ajan erilaisissa pk-yrityksissä ja seurannut mielenkiinnolla eri toimitusjohtajien sekä hallitusten toimintaa. Viimeisen 10-vuoden ajan olen ollut näiden yritysten hallitusten sihteeri, esimieheni on ollut toimitusjohtaja sekä olen kuulunut taloustehtävieni vuoksi yritysten johtoryhmään. Samanaikaisesti olen opiskellut liiketalouden eri tutkintoja työn ohella. Käytännön ja teorian sovittaminen yhteen inspiroi minua tekemään tämän kehittämishankkeen. Kaikki innovatiiviseen

liiketoimintasuunnitelmamalliin tarvittava tieto on olemassa, mutta sitä ei ole koskaan koottu yhteen ja suunnattu erityisesti pk-yrityksille.

1.2 Kehittämishankkeen tavoitteet, tutkimuskysymykset ja tietoperusta

Kehittämishankkeen tavoitteena on luoda innovatiivinen liiketoimintasuunnitelmamalli, joka on helposti sovellettavissa erilaisten pk-yritysten strategisten johtamisen kehittämishaasteisiin. Kehitettävä liiketoimintamalli ohjaa toimintaa erityisesti tilanteessa, jossa yritys on saneerattava nopeasti uuteen kurssiin. Mallin avulla vältetään tekemästä ne virheelliset toimenpiteet, jotka vahingoittavat yrityksen tulevaisuutta ja jotka lyhyellä tähtäyksellä saattavat vaikuttaa hyviltä toimenpiteiltä.

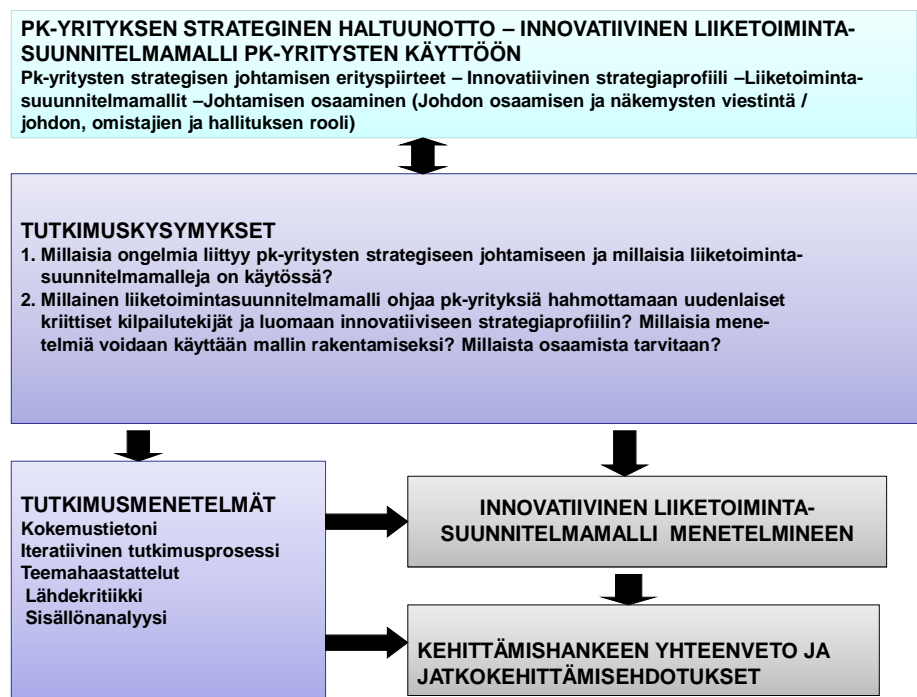
Kehitettävä liiketoimintasuunnitelmamalli ohjaa pk-yrityksiä hahmottamaan ne kilpailutekijät, jotka ovat tunnusomaisia toimialan yrityksille. Liiketoimintasuunnitelmamalli ohjaa luomaan omalle yritykselle innovatiivisen strategiaprofiilin sellaisen liikeidean ja strategian kehittämiseksi, jolla yritys pärjää tulevaisuuden markkinoilla. Malli sisältää erilaisia menetelmiä, joilla kiteytän ja kirkastan suuren määrän monitahoista tietoa kompaktiksi kokonaisuudeksi yrityksen eri osa-alueilta. Liiketoimintasuunnitelman avulla mitataan myös eri liiketoimintojen elinvoimaisuus ja tarkoituksenmukaisuus.

Kehittämishankkeessani otan kantaa, millaista johtamisen uudistamista tarvitaan, kun strategioita kehitetään, suunnataan resursseja uudestaan sekä luodaan uusia liiketoimintamalleja sen jälkeen, kun yritys on pelastettu pahimmalta.

Tavoitteena on myös ottaa kantaa millaista osaamista ja näkemystä tarvitaan yrityksen johdolta, kun se sitouttaa ja viestii omistajille, hallitukselle, työntekijöille sekä muille sidosryhmille strategiset suunnitelmansa sekä niiden toimeenpanon.

Tutkimuskysymykseni ovat seuraavat:

1. Millaisia ongelmia liittyy pk-yritysten strategiseen johtamiseen ja millaisia liiketoimintasuunnitelmamalleja on käytössä?
2. Millainen liiketoimintasuunnitelmamalli ohjaa pk-yrityksiä hahmottamaan uudenlaiset kriittiset kilpailutekijät ja luomaan innovatiivisen strategiaprofiilin? Tällöin joudun tarkastelemaan myös millaisia menetelmiä voidaan käyttää mallin rakentamiseksi ja millaista osaamista tarvitaan.



KUVIO 1. Opinnäytetyön tutkimusasetelma

Kuviossa 1 on esitetty opinnäytetyön tutkimusasetelma. Tutkimusasetelman kuviossa on esitelty tietoperusta ja tutkimusmenetelmät, joilla haetaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Valitsin kyseessä olevan tietoperustan seuraavista syistä:

Pk-yritysten strategisen johtamisen erityispiirteet

Koska olen työskennellyt koko urani ajan pk-yrityksissä, jotka ovat olleet usealta eri alalta ja jotka ovat perustuneet erilaisiin omistajarakenteisiin, minulla on hyvä näkemys pk-yritysten johtamisen erityispiirteistä. Opiskelujeni edetessä olen saanut erilaisille kokemilleni strategisen johtamisen tyylleille ja malleille konkreettiset nimet ja teoreettiset selitykset, johon ne ovat perustuneet.

Liiketoimintasuunnitelmamallit

Liiketoimintasuunnitelmamallin tekemiseksi käytän erilaisia olemassa olevia malleja, joissa ohjaan askel askeleelta laatimaan yritykselle monipuolinen suunnitelma yrityksen toimintakyvyn kehittämiseksi. Strateginen uusi innovatiivinen liiketoimintamalli voi tuoda yritykselle joksikin aikaa kilpailuedun.

Innovatiivinen strategiaprofiili sekä johdon strategiaosaaminen

Kun yritys kilpailee punaisella merellä, se kilpailee perinteisillä kilpailukeinoilla sekä perustaa kilpailunsa olemassa olevaan toimialarakenteeseen. Punaisella merellä vallitsee useimmiten verinen hintakilpailu. Sellaiset tekniset innovaatiot, joilla ei ole todellista arvoa asiakkaalle ja joista asiakas ei ole valmis maksamaan, ovat vain tekniikkälähtöistä ja markkinoille ensiksi ehtimistä korostavaa. (Kim & Mauborgne 2007, 33 – 39.) Tällainen lähetystapa on hyvin tyypillinen investointituotteita valmistavalle konepajateollisuudelle.

Kun yritys kilpailee sinisellä merellä, se noudattaa aivan erilaista ansaintalogiikkaa kuin perinteisellä punaisella merellä, tätä kutsutaan arvoinnovaatioksi. Arvoinnovaatiossa yritys niputtaa yhteen hyödyn, hinnan sekä kustannukset. Arvoinnovaatio on strategia, joka kattaa koko yrityksen liiketoiminnan. (Kim & Mauborgne 2007, 33 – 39.) Innovatiivinen strategia osoittaa,

miten yritys erottautuu kilpailijoista sekä miten se saa aikaan yritykselle näkemyksen tulevaisuuden visiosta.

Innovatiivisen liiketoimintasuunnitelman tehokas viestittäminen organisaatioon tarvitsee tuekseen myös innovatiivisen johtamistyylin. Johtamisen innovaatioiden tarkoitus on muuttaa johtajien ja päälliköiden työtapoja. Sen mukanaan tuomat muutokset parantavat organisaation suorituskykyä ja tuloksia.

Strateginen hallitus

Yrityksien omistajien ja hallituksen roolin tulee olla strateginen, jotta se voi omalta osaltaan vaikuttaa valitun strategian sekä liiketoimintasuunnitelman toteuttamiseen. Yrityksen elinvaihe ja tilanne vaikuttaa hallituksen kokoonpanoon, tarkempaan rooliin ja tehtäviin. Hallituksen tulee huolehtia, että yrityksellä on visio, missio, strategia, tietynlaiset perusarvot sekä uskomukset. Näiden tekijöiden perusteella yritykselle tulee tavoitekuva, joka perustuu arvoihin ja päämääriin. Tavoitekuva selventää työntekijöille, millaista on työskennellä yrityksessä, mikä on yrityksen rakenne sekä millaista yhteistyötä, johtamista sekä toimintaa tavoitellaan. (Lainema 1998, 73.) Nämä edellä mainitut kotiläksyt tulisi tehdä huolellisesti jokaisessa pk-yrityksessä. Yrityksen systemaattinen kehittäminen herättää työntekijöiden luottamuksen ja saa työntekijät sitoutumaan yritykseen sekä ymmärtämään roolinsa osana kokonaisuutta.

1.3 Tutkimusaineisto, rajaukset ja käytetyt tutkimusmenetelmät

Sisällönanalyysi sekä historiallinen analyysi

Tutkimusaineistona on viimeisen 20-vuoden ajalta materiaalia, joita olen kerännyt eri pk-yritysyhteiksistäni. Yhtäjaksoiset opiskelut noin kymmenen vuoden ajalta ovat tuottaneet valtavan määrän materiaalia. Tutkielmani johdopäätöksiin pääsemiseksi tarvitsen sisällönanalyysiä.

Analysoin dokumenttejani systemaattisen objektiivisesti. Dokumenttejani ovat tutkimushankkeessani kirjat, tilastot, artikkelit, raportit, keskustelut ja haastattelut. Sisällönanalyysimenetelmällä järjestän aineiston tiiviiseen ja selkeään muotoon siten, etten kadota sen informaatioarvoa.

Analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen. Kerätyn aineiston järjestän johtopäätösten tekoa varten. Historiallisen analyysin perusteella luon menneisyyden johtamistavasta kokonaiskuvan, jonka heijastan nyky päivän vaatimustasoa vastaavaksi johtamiskuvaksi. Sisällönanalyysimenetelmällä järjestän eri asiat omalle paikalle ja pääsen tekemään johtopäätökset. Historiallisen analyysin tarkoitus on antaa perspektiiviä johtamiseen pitemmällä aikajaksolla.

Haastattelu

Haastattelujen muoto on tilannesidonnainen. Käytän yksilöhaastattelua, parihaastattelua tai ryhmähaastattelua, mutta useimmiten yksilöhaastatteluja. Teemana haastatteluissa aiheet ovat pk-yritykset, strategiat, johtaminen sekä omistajan/hallituksen rooli kussakin yrityksessä.

Työkokemukseni

Olen koko työurani työskennellyt erilaisissa tiukoissakin muutostilanteissa, joissa on luotu koko yritykselle liiketoimintakonsepteja, implementoitu toiminnanohjausjärjestelmiä, järjestetty rahoitusta, luotu konserniraportointi- ja talousseurantajärjestelmiä sekä menetelmiä organisaation toiminnan kehittämiseksi. Muutostilanteiden päämääränä on ollut organisaation eri tasojen reaktionopeuden ja johtamisen laadun parantaminen.

Yritysten taloudellinen tilanne on vaihdellut menestyvistä yrityksistä kriisiyhtiöihin. Samoin yritysten johtaminen on vaihdellut ammattimaisesta johtamisesta lähes johtamattomaan tilaan. Yritykset ovat olleet perheyhtiöitä, pörssiyhtiö sekä pääomasijoittajien hallinnoimia yhtiöitä. Olen myös kokenut pk-yritysten nousu- ja laskusuhdanteet.

Lähdekritiikki

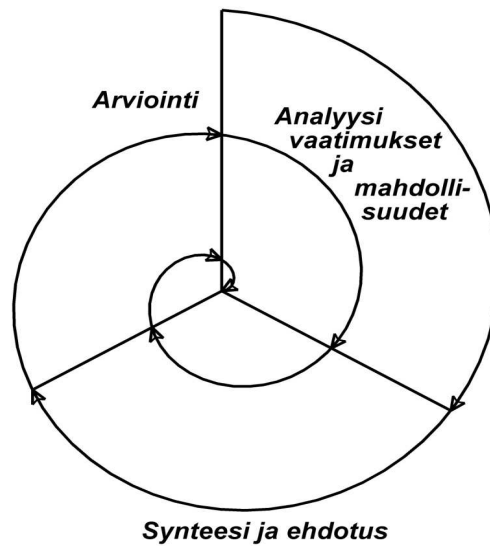
Tarkastelen johtamisen kehittämistä monesta näkökulmasta. Tämä näkökulma saattaa tuottaa erilaisia tutkimusmenetelmiä käytettäessä ristiriitaisia tutkimustuloksia. Kaikki lukemani materiaali ei välttämättä ole sellaisenaan kelvollista, eikä varsinaisesti suoraan kytkeydy omaan tutkimukseeni. Pyrin kriittisyyteen sekä lähteitä valitessani että niitä tutkiessani (eli lähdekriittisyyteen). Lähdekritiikin merkitys tässä työskentelyprosessissa on toimia suodattimena, joka karsii kaiken epäoleellisen pois.

Iteratiivinen tutkimusprosessi

Tämän työn tarkoituksena on kehittää pk-yritysten liiketoimintaa luomalla innovatiivinen liiketoimintamalli. Kehittämishankkeen kulkua on vaikea kuvata etukäteen, koska hanke kehittyy, sitä mahdollisesti muutetaan ja tarkennetaan työn kuluessa ymmärryksen kasvaessa tutkittavasta asiasta.

Kehittämishankkeeni refleksiivisyyden avulla pyrin ymmärtämään pk-yritysten strategista osaamista tai osaamattomuutta syvällisemmin ja sitä kautta kehitän niille innovatiivisen tulevaisuuteen suuntautuneen liiketoimintasuunnitelmamallin. Liiketoimintasuunnitelmamallin kehittämiseni on kuin etenevä spiraali, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan eli se on sitä jatkuvan parantamisen ajattelua, jota tarvitaan olemassa olevien liiketoimintasuunnitelmamallien kehittämiseksi eteenpäin. Roution iteratiivisen tutkimusprosessin eteneminen kuvataan kuviossa 2.

Iteratiivisen kehittämishankkeen (Kuvio 2) eri vaiheet ovat: Arvioidaan tilanne. Tilanearviossa käydään läpi nykytilanne ja mahdollisesti historiaa. Analyysissä selvitetään asioiden väliset syyt ja seuraussuhteet sekä mahdollisuudet muuttaa asioita. Synteesiin tarkoituksena on tehdä ehdotus asiantilan parantamiseksi. Arvioidaan ehdotusta. Prosessia toistetaan niin kauan kohtien 2 – 4 osalta, kunnes päästään kohti hyväksyttävää ja toimivaa ratkaisua. (Routio 2004, 26.)



KUVIO 2. Iteratiivinen tutkimusprosessin eteneminen (Routio 2004)

Rajaukset

Tässä pk-yrityksen strategisessa haltuunotossa ei perehdytä lainkaan markkinoinnin kannalta oleviin asioihin kuten tai tuotevalikoimiin, hinnoitteluun, myynnin organisointiin, yrityskuvaan, viestintään, yrityksen tuotekehitykseen, tuotantoon ja sen tuottamaan laatuun. Edellä mainitutkin asiat tulee selvittää jollakin tasolla kokonaiskuvan saamiseksi yrityksestä.

Tässä lopputyössä tarkastellaan asioita tilanteessa, jossa pk-yrityksen haltuunottaminen tulee tapahtua suhteellisen nopeasti eli kyseessä on yrityksen radikaali kurssin kääntäminen, ”turnaround management” –tapaus. Johdon, omistajien sekä hallituksen työskentelyssä pitäydyn vain niissä rajoissa, mikä kuuluu pk-yrityksien innovatiiviseen strategiseen suunnitteluun, sen toimeenpanoon sekä sen viestittämiseen kaikille sidosryhmille.

1.4 Kehittämishankkeen rakenne

Kehittämishankkeen alussa tarkastelen yritysten liiketoimintaan pk-yritysten näkökulmasta. Tässä osassa käyn lävitse pk-yritysten erityispiirteet. Kerron myös lukijalle, mitkä ovat pk-yrityksen johtamisen erityispiirteet sekä miten tehdään innovatiivinen strategiaprofiili että millaisia liiketoimintamalleja tällä hetkellä käytetään. Lopussa arvioin pk-yritysten ja strategiaosaamisen nykytilaa sekä käyn lävitse omistajien, hallituksen sekä toimitusjohtajan oikeuksia ja vastuita osakeyhtiölain kannalta.

Johtamisen osaamisen osiossa käyn lävitse eri strategisen johtamisen sekä innovatiivisessa liiketoimintasuunnitelmamallissa käytetyt keskeiset menetelmät. Tässä osiossa otetaan kantaa johdon osaamiseen, heidän näkemysten viestintään sekä omistajien, hallituksen sekä toimitusjohtajan rooliin.

Kehittämishankkeen toteutuksessa esittelen tutkimuksen metodologiaa, käytettyjä menetelmiä sekä hankkeen toteutusta. Omana osionaan käsittelen kehittämishankkeen tuloksen eli innovatiivisen liiketoimintasuunnitelmamallin. Lopuksi teen yhteenvedon kehittämishankkeesta.

2 LIIKETOIMINTA PK-YRITYSTEN NÄKÖKULMASTA

2.1 Pk-yritysten erityispiirteet

Investointituotteita valmistavat yritykset

Investointituotteita tekevien pk-yrityksien arvomaailma perustuu hyvin pitkälle tekniseen ajatteluun. Yrityksen toiminta on keskittynyt kehittämään ja tekemään näitä tuotteita. Uusien kehitettyjen investointituotteiden tuotteistaminen, taloudellinen ajattelu saatikka liiketoimintakonseptiajattelu ovat usein vierasta tällaisille organisaatioille. Investointipäätökset tulisi nähdä panostuksina tuotantoon, kapasiteetin ja toiminnan kehittämiseen, tuotekehitykseen, uuden toiminnan rakentamiseen, ja ennen kaikkea satsauksena markkinointiin, yrityksen tuotteiden ja palveluiden menekin edistämiseen (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 122).

Investointituotteille on tärkeää, että niillä on modulaarirakenne. Modulaarirakenteinen tuote kootaan kuten legot. Tuotteella on perusversio, joka on toimiva yksikkö, mutta se ei sisällä mitään hienouksia. Perusversioon myydään optioita eli eri toiminnallisia kokonaisuuksia, joka tekevät tuotteesta sivistyneemmän sekä nostavat tuotteen hintaa. Autoteollisuus on eturintamassa luonut tällaisen modulaariajattelun investointituotteille.

Usein modulaarimalli ei suoraan sellaisenaan sovi paperi-, kone- ja rakennusteollisuuden asiakkaalle, siksi tuotteeseen tehdään asiakaskohtaista räätälöintiä. Toimitettavasta tuotteesta 80 % tulisi koota valmiista moduuleista ja 20 % tuotteesta voidaan räätälöidä asiakkaan tarpeiden mukaan. Modulaarirakenne tekee mahdolliseksi, että myytävät koneet ja laitteet ovat kannattavia. Investointituotteidenkin kannattavuus perustuu monistamiseen kuten kappaletavaratuotannossa, sillä kovin harvassa on ne tapaukset, joissa asiakas on halukas maksamaan kaikki projektista aiheutuvat kustannukset toimittajalle. (Mäenpää & Valo 2009.)

Pk-yritysten investointituotteiden myynissä on yhteisiä tekijöitä. Myyjät lupaavat tuotteisiin enemmän toiminnallisia ominaisuuksia kuin mahdollista toteuttaa luotettavasti. Jokainen suurempi uusi ennen testaamaton ominaisuus pienentää toimittajan katetta jo konetta rakennettaessa. Varsinaiset ongelmat alkavat usein silloin, kun koneita käynnistetään asiakkaan luona.

Esimerkkinä on projektitalo, jossa otettiin erilaisista vanhoista projekteista eri osakokonaisuuksia uusiin projekteihin ja ne yhteen sovitettiin uudessa projektissa. Tämän lisäksi uusia koneiden ominaisuuksia kehitettiin vielä projektien edetessä. Lopputuloksena oli, että aikataulut ja kustannukset eivät pitäneet ja projektinhallinta oli projektikaaosta. Uusia ominaisuuksia tuotiin laiteisiin, vaikka laite oli jo valmistuksen alla. Lopulta alihankkijatkaan eivät enää tieneet, mitkä kuvat olivat lopullisia ja valmistivat osia osittain vääristä kuvaversioista.

Jokainen tällainen investointituote muodostaa oman pitkäkestoisen projektin, jonka valmistumista sekä kannattavuutta seurataan erikseen. Projekti on pilkottu osaprojekteihin, jonka perusteella arvioidaan koneen teknistä valmistusastetta ja kertyneitä kustannuksia vertaamalla niitä aikatauluun ja kustannusbudjettiin.

Monilta pk-yrityksiltä tällainen yksityiskohtainen seuranta sekä siihen liittyvät korjaustoimenpiteet puuttuvat. Tämä johtaa siihen, että tulokset heittelevät vuodesta toiseen ja jopa kuukaudesta toiseen hyvin voimakkaasti. Tuloksien voimakkaat heittelyt eivät herätä luottamusta yrityksen eri sidosryhmissä kuten takaus- ja rahoituslaitoksissa.

Yrityksen tehdessä tulosta puolet tuloksesta tulisi jättää voittovaroihin. Tällöin varmistetaan yrityksen tulorahoituksella yrityksen kehittäminen. Jos tuloksesta ei jää riittävästi varoja yrityksen kehittämiseen, yritys menettää kilpailukykyään. Suuret investointihankinnat tulisi maksaa 3 – 5 vuoden aikana, jotta yrityksellä olisi varaa uusiin kehitysinvestointeihin. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 123.) Saksalainen pörssi-yhtiö noudatti tätä periaatetta jo

1990-luvun lopussa, jossa 50 prosenttia tilikauden voitosta jaettiin osinkoina ja toiset 50 prosenttia jätettiin yrityksen kehittämiseen.

Tietoni investointituotteista perustuvat kolmeen investointikoneita valmistavaan yritykseen sekä kahteen kappaletavaratuotteita valmistavaan yritykseen, joiden tuotannossa käytetään investointikoneita. Näiden yritysten kanssa olen ollut tekemisessä yli 10 vuoden aikana. Näiden vuosien aikana olen nähnyt vientiteollisuuden nousut ja laskut sekä konepajateollisuuden etabloitumisen itäblokin sekä Aasian maihin.

Ulkoistaminen

Suurissa yrityksissä on mahdollista siirtää alihankintaan suuria kokonaisuuksia, mutta pk-yrityksissä liiketoiminta perustuu hyvin pitkälle omaan tekemiseen. Kun suuri yritys ulkoistaa tuotantoaan, sillä on mahdollisuus kilpailuttaa suureen volyymiin perustuvaa tuotantoaan aivan toisella tavalla kuin pk-yritysten.

Pk-yritysten on harkittava hyvin tarkkaan toimintojensa ulkoistamista, sillä jokainen toimittaja lisää omien kustannusten lisäksi voittolisänsä hintaan. Kun pk-yritys ulkoistaa toiminnoistaan kaiken mahdollisen, niin yrityksen oma voittolisä valuu erilaisille alihankkijoille ja yritys tekee jopa tappiota tämän vuoksi.

Esimerkkinä on tuotannon ulkoistaminen liiketoimintakauppana, jossa luovuttava yritys luovutti sovittua kauppahintaa vastaan oleellisen osan tuotantoketjustaan alihankkijalle mukaan lukien tuotantokoneet. Sopimuksessa oli maininta liikevaihtomääristä, jonka luovuttaja on sitoutunut antamaan alihankkijalle kunakin luovutusta seuraavana kolmena vuonna. Puolesta välissä sopimusta luovuttaja ei enää kyennyt tarjoamaan sopimuksessa luvuttua volyymiä ja alihankkijalla ei ollut muita asiakkaita.

Kun alihankkija suoritti luovuttajalle tilatun työn, sille oli kirjattu kaikki työntekijöiden käyttämät työtunnit riippumatta siitä, oliko käytetty aika

tehollista tai tehotonta työaikaa. Laskutus tapahtui työlle kirjattujen tuntien mukaan. Alihankkijan tuntihinta oli kuitenkin sen verran korkea, että siihen sisältyi voittolisä kustannuksineen toiseen kertaan. Luovuttajan kannattavuus heikkeni oleellisesti.

Ulkoistaminen voimistui työskentelemissäni yrityksissä 2000-luvun aikana. Mitä suuret yritykset tekivät edellä sitä pienet yritykset perässä. Pienet yritykset eivät ymmärtäneet sen todellisia vaikutuksia liiketoimintansa kannattavuuteen. Laadunvalvonnan asiat ovat tulleet tarkemmin tutuksi kappaletavaruotannossa laatujärjestelmien myötä.

Laadun valvonta

Pk-yrityksissä reklamaatioiden valvonta ei ole ollut systemaattista. Kireät aikataulut saavat aikaan sen, että toimittajien alihankintatöitä, raaka-ainekä komponenttitoimitusten oikeellisuutta ja laatua ei valvota. Raaka-aineiden ja komponenttien oikea-aikainen kotiinkutsuminen on jätetty myös vähemmälle huomiolle. Suurissa yrityksissä on luotu selkeät auditointikäytännöt, joihin kuuluvat oleellisena osana reklamaatioiden käsittely sekä oikea-aikainen kotiinkutsuminen.

Esimerkkinä ovat pk-yrityksen konetoimitukset, joissa on tarkat aikataulut koneen eri valmistusvaiheista. Isot konetoimitukset rakennetaan tuhansista osista. Eri osakokonaisuudet eli komponentit pyritään hankkimaan alihankkijoilta, mutta tästä huolimatta konetoimittajalle jää hankittavaksi merkittävä määrä yksittäisiä osia. Pienen kriittisen osan viivästyminen saattaa aiheuttaa viivästymistä koneen aikatauluun.

Osakokonaisuuksissa ja yksittäisissä osissa on ajoittain laatuvirheitä, joita korjataan kiireen vuoksi milloin missäkin. Niistä aiheutuvia aikatauluviivästyksiä ja kustannuksia ei kirjata systemaattisesti ylös ja niitä ei reklamoida toimittajille. Tällaisella menettelyllä kaikki kustannukset kasautuvat konetoimittajan eri projekteille ja samat virheet saattavat toistua toimituserästä toiseen.

Myös kappaletavaratuotannossa raaka-aineiden laadun tarkastus on osoittautunut tärkeäksi. Kun huonolaatuisesta raaka-aineesta on lähdetty valmistamaan tuotteita, tuotteiden valmistuttua on huomattu tuotteiden olevan täysin epäkelpoja lähetettäväksi asiakkaalle. Tässä vaiheessa epäkuranttiin tavarahan on sitoutunut jo suuri määrä valmistuskustannuksia. Raaka-aineiden toimittajat vaativat huonolaatuisen raaka-aine-erän kokonaisuudessaan takaisin, jotta he tekevät hyvityslaskun asiakkaalleen.

Työskentely pk-yrityksissä

Pk-yritykset tarjoavat monipuoliset ja vaativat tehtävät niitä haluaville. Monipuolisuus tarkoittaa, että yhden henkilön työntekorooli vaihtelee esimerkiksi kahvinkeittäjästä rahoitusneuvottelijaan. Liiketoiminnan syvälinen ymmärtäminen kokonaisuutena tekee työteosta vaativan.

Noususuhdanteen aikana työskentely on pk-yrityksissä vauhdikasta ja sisältää vaarallisia tilanteita. Tämä vaatii tekijältään nopeita päätöksiä, hyvää ongelmanratkaisukykyä sekä kykyä suodattaa asioista olennainen kompartumatta yksityiskohtiin. Nousukauden aikaan tavoitellaan liikevaihdon kasvua, tehdään suurisuuntaisia suunnitelmia usein kannattavuuden kustannuksella. Laskusuhdanteen aikana työskentelyn luonne muuttuu siten, että ongelmanratkaisukyvyt yhdessä paineensietokyvyn kanssa korostuvat voimakkaasti. Kassavirran ja kannattavuuden merkitys korostuu liiketoiminnassa, kun yritys yrittää selviytyä kaikista sille kuuluvista velvoitteista.

Nousu- ja laskusuhdanteen aikana tarvitaan yrityksen johdolta kykyä katsoa asioita kokonaisuutena, vaikka johdon jokapäiväistä työtä on osallistua päivittäisiin juoksevien asioiden hoitamiseen. Pitkään pk-yritysten palveluksessa olleille henkilöille kehittyy kyky arvioida erilaisia liiketoiminnan tilanteita sekä toimia tilanteen vaatimalla tavalla.

Pk-yritysten asema on tiedostettu merkittävänä työllistäjänä Suomessa. Tähän on alettu kiinnittää huomiota viimeisen kymmenen vuoden aikana.

Euroopan Unionin sekä työ- ja elinkeinoministeriön toimet ovat olleet oikean suuntaisia, mutta vielä on paljon tehtävää. Esimerkiksi rahoituslaitosten tietämyksessä paikalliskonttoritasolla on ollut toivomisen varaa. Hyvällä yhteistyöllä heidän kanssaan on saatu pk-yrityksen liiketoiminnan erityispiirteitä esille sekä luomaan kokonaiskuva yrityksen koko liiketoiminnasta.

Laskusuhdanteen aika on ollut kulta-aikaa perintätoimistoille, kun ne ovat tarjonneet pk-yrityksille palvelujaan laskujen perinnästä myyntilaskujen rahoitukseen. Perittävän summan suuruudella ei ole merkitystä, kun seuraa eri protestointilistoja. Rahoituslaitokset, takauslaitokset, valtion viranomaiset sekä perintätoimistot ahdistelevat nopeasti yrityksiä. Ne myös rahastavat pk-yrityksen ahdingolla.

Rahoituslaitokset sekä takauslaitokset hinnoittelevat rahan ja takauksien hinnan riskin määrän mukaan, mikä entisestään pahentaa yrityksen asemaa. Valtion takauslaitos on saanut suuren määrän rahaa valtiolta vientiteollisuuden yritysten tukemiseksi takausten muodossa, siksi tilanne on kaksijakoinen.

2.2 Pk-yrityksen strategisen johtamisen erityispiirteet

Pk-yrityksen strateginen johtaminen sekä strategioiden jalkauttaminen vaatii toimitusjohtajalta henkilökohtaista saarnamiehentyötä jopa kullekin henkilölle erikseen. Suurissa yrityksissä strategiakoneisto tuottaa strategian yhdessä johdon kanssa ja kunkin tason esimiehet toimeenpanevat strategian läpi koko organisaatorakenteen.

Pk-yrityksen perustaja on sitoutunut niihin tuotteisiin ja palveluihin, joihin yrityksen liiketoiminta perustuu. Yrityksen tuotteet ja palvelut perustuvat johonkin uuteen innovaatioon. Yrityksen perustaja hallitsee hyvin liiketoiminnan päivittäisen pyörittämisen siihen saakka kun yrityksen liiketoiminta on pienimuotoista.

Pk-yrityksen johtajalta vaaditaan hyvin monia asioita samanaikaisesti. Hän on strateginen johtaja, liikeidean kehittäjä, taloudellisista ja juridisista prosesseista vastaava, innovaattori, henkilöstöjohtaja, sidosryhmäjohtaja, yrityksen edustaja yritysyhteistyössä sekä osallistuu mahdollisesti muiden omistamiensa yritysten toimintaa. (Pihkala 2009, 26.) Kukaan ei pysty olemaan hyvä kaikilla osa-alueilla, useimmiten pk-yrityksen johtajan heikoin osa-alue on henkilöstön johtaminen. (Lainema 2005, 47 – 48.) Erilaisissa ristiriitatilanteissa muu henkilökunta yrittää pehmentää johtajan kannanottoja, jottei tilanne kärjistyisi liikaa.

Pääomistajan tehtävä on määrittää hallituksessa yhtiön suunta. Hallitus tekee keskeiset lyhyen- ja pitkänaikavälin tavoitteet sekä ohjaa tavoitteiden kautta toimitusjohtajan työtä. Hallituksen tehtävä on valita toimitusjohtaja, jonka tarkoitus toteuttaa nämä tavoitteet. Jotta toimitusjohtaja voi toteuttaa annetut tehtävät, hänen tulee nauttia hallituksen luottamusta. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 80.) Yrittäjää ei ole valinnut kukaan ulkopuolinen henkilö omistajaksi, hallituksen jäseneksi tai toimitusjohtajaksi. Hän on valinnut itsensä yrityksenä johtoon sekä oman henkilökuntansa. Yrittäjän olisi osattava vaihtaa rooliaan sen mukaan, mitä tehtävää hän on hoitamassa. Tämä on osoittautunut ongelmalliseksi hyvin monen pk-yrityksen omistajalle.

Strategian tulee ottaa kantaa siihen, missä liiketoiminnassa pk-yritys on mukana ja missä ei. Strategian jalkauttamisen on oltava niin selkeää, että sen voi ilmaista muutamalla lauseella tai kuvalla. Strategian työstövaiheessa eri asiantuntijoiden välinen dialogi on tärkeää. (Kontkanen & Makkonen 2008, 91 - 96.) Pk-yritysten strategiatyöskentely tulee tehdä oman henkilökunnan kanssa eikä konsulttien avulla, sillä strategian laadinnan aikana henkilökunta sitoutetaan strategisiin asioihin sekä heille määritellään selkeät tavoitteet.

Yritystoiminnan kriittiset menestystekijät muuttuvat yrityksen koon kasvaessa. Kriittisiä menestystekijöitä voivat olla yrityksen koon kasvamisen lisäksi toimialakohtaiset sekä yritysکوhtaiset menestystekijät. Johdon tulee hallita ne kaikki eri vaiheessa menestyksen aikaansaamiseksi. (Lehti, Rope & Pyykkö 2007, 87.) Strategisessa suunnittelussa on tärkeintä ymmärtää

yrityksen tilanne sekä sen perusteella tehdä tarvittavat toimenpiteet. Suurimmat virheet pk-yritysten johtamisessa on tehty silloin, kun johdolta on puuttunut liiketoimintaosaaminen sekä siihen tarvittava strateginen pelisilmä. Samoin johdon yksioikoisuus, itseriittoisuus yhdistettynä uskoon, että pelikenttä pysyy muuttumattomana, ovat kohtalokkaita virheitä yritykselle.

2.3 Innovatiivinen strategiaprofiili

W. Chan Kim ja Renée Mauborgne esittelivät maailmalle arvoinnovaatio sekä strategiaprofiili käsitteet sekä siihen perustuvat yritysmerkkitapaukset. Arvoinnovaatio syntyy, kun yritys yhdistää innovaatioonsa hyödyn, hinnan ja kustannustason. Yritys käyttää erilaista liiketoimintalogiikkaa kuin toimialalla on totuttu käyttämään. Se merkitsee uudenlaista tapaa ajatella sekä toteuttaa strategiaa. Yrityksen strategiaprofiili kuvaa ne kilpailutekijät, jotka vaikuttavat yrityksen strategiaan kun se kilpailee markkinoilla. Hyvällä strategiaprofiililla on kolme ominaisuutta: Painopiste, erilaisuus sekä mieleenpainuva motto. Nämä käsitteet ohjaavat yritystä strategisessa suunnitteluprosessissaan keskittymään kokonaiskuvaan numeroiden sijasta.

Kimin ja Mauborgnen arvoinnovaatio sekä strategiaprofiili perustuvat selvästi Porterin perusolettamuksiin. Porter määritteli kilpailijoiden asemoinnin siten, että se merkitsee samanlaisten tai erilaisten toimintojen suorittamista eri tavalla kuin kilpailijat tekevät.

Hänen mukaansa strateginen asemointi on löydettävissä, jos *yritys asettaa itselleen tavoitteen kestävän kannattavuuden varaan, yritys tarjoaa asiakkaille sellaista arvoa, joka poikkeaa kilpailijoiden tarjoamasta arvosta, yrityksen strategia näkyy erilaisessa arvoketjussa sekä strategia nivoo yhteen yrityksen koko toiminnan.* (Porter 2001, 91.)

Asemoinnissa selvitetään toimialan rakenne, yrityksen heikkoudet ja vahvuudet sekä sopivan strategian löytäminen kuhunkin tilanteeseen

(Porter 1998, 30). Yrityksen on määritettävä selkeä arvoväittäjä yritykselle, vaikka merkitsisi luopumista joistakin mahdollisuuksista. Arvon tuottamisella ja strategialla välillä on oltava selkeä yhteys, jotta voidaan tuottaa arvoa asiakkaalle. (Porter 2001, 91.)

Uuden kokonaiskuvan löytämiseksi tarvitaan nelikenttäanalyysiä. Analyysin avulla *poistetaan* ne tekijät, jotka ovat tavanomaisia tekijöitä toimialalle. *Supistetaan* tekijöiden määrää vähäisemmäksi kuin on tyypillistä toimialalle. *Korostetaan* haluttuja tekijöitä, joihin toimialalla ei ole totuttu. *Luodaan* tekijöitä, joita ei ole koskaan toimialalla tarjottu. (Kim & Mauborgne 2007, 52.)

Nelikenttäanalyysin avulla luodaan yritykselle strategia, jolla pyritään samanaikaisesti erikoistumiseen sekä kustannusten pienuuteen. Tällä toimenpiteellä asiakas vapautetaan arvon ja kustannusten välisestä valintapakosta. Kun yritys pyrkii korostamaan ja luomaan uusia tuotteita ja/tai palveluja, ne kuormittavat turhaa yrityksen kustannusrakennetta ja luovat tuotteista ja/tai palveluista liian hyviä tai monimutkaisia. Luodaan asiakkaille arvotekijöitä luomalla uutta kysyntää sekä muuttamalla hinnoittelustrategiaa. Luovutaan tekijöistä, jotka ovat menettäneet arvonsa tai vähentävät kokonaishyötyä. (Kim & Mauborgne 2007, 52 & 57- 58.)

Saadun kokonaiskuvan avulla tehdään uusi innovatiivinen strategiaprofiili. Ensin piirretään yrityksen nykyinen strategiaprofiili ja tämän jälkeen tehdään toimialan tavanomainen strategiaprofiili. Myöhemmin piirretään uusi strategiaprofiili, kun on hankittu riittävästi taustatietoja sekä käyty keskusteluja yrityksen sisällä. Yritys vähentää omaa suunnitteluriskiään, kun se keskittyy yritykseen kokonaisuutena eikä valittuihin yksityiskohtiin. (Kim & Mauborgne 2007, 105 – 125.) Pk-yrityksien perisyntejä ovat keskittymisen yksityiskohtiin eli ”lillukan varsiin” silloin, kun tarvitaan kokonaisvaltaista näkökulmaa asioiden hoitamiseksi.

Strategiaprofiilin laatiminen piirtää laatijoidensa eteen yrityksen nykyisen strategisen markkina-aseman sekä auttaa hahmottamaan tulevan strategian.

Yrityksen nykyinen strategiaprofiili ja arvokäyrä kuvaa, mihin kilpailutekijöihin yritys tällä hetkellä investoi ja mihin yritys voisi tulevaisuudessa investoida. (Kim & Mauborgne 2007, 105 – 125.)

Toimialan strategiaprofiili kuvaa selkeästi ne tekijät, jotka vaikuttavat toimialan eri yritysten väliseen kilpailuun. Toimialan profiilista näkee myös sen, mitkä ovat nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden strategiset profiilit sekä tekijät, joihin ne panostavat. (Kim & Mauborgne 2007, 105 – 125.)

Kirjan sekä kokemuksieni pohjalta kuvaavien eri kilpailutekijöiden valitseminen yrityksen strategiaprofiiliin on jo haastava tehtävä, varsinkin luovuttaessa toimialan tiedostamattomista oletuksista. Se vaatii tekijöiden valitsijoilta jo syvällisempää ymmärrystä yrityksen liiketoiminnasta. Strategiaprofiilin piirtäminen auttaa ymmärtämään erilaisia liiketoimintoja monialaisessa yrityksessä sekä niiden merkityksestä koko yrityksen liiketoiminnalle.

2.4 Liiketoimintasuunnitelmamallit

Liiketoimintasuunnitelmamallit tai suunnitelmat puuttuvat valtaosasta Suomen pk-yrityksistä. Jos yrityksessä on olemassa liiketoimintasuunnitelma, se on useimmiten vain johdon tiedossa. Pk-yrityksen johto valittaa, etteivät työntekijät sitoudu yritykseen riittävästi. Työntekijät etsivät yrityksen liiketoiminnasta strategiaa, joka määrittelee yrityksen liiketoiminnan tarkoituksen, suunnan ja päämäärät.

Liiketoimintasuunnitelmat tehdään pk-yrityksiin useimmiten siinä vaiheessa, kun yritys on ollut jonkin asteisissa vaikeuksissa. (Johnsson, Karjalainen & Ruuska 2001, 117 – 121.) Rahoituslaitokset yhdessä valtioneuvoston kanssa ovat edellyttäneet liiketoimintasuunnitelman tekemistä, jotta he jatkaisivat yrityksen rahoittamista.

Samoin rahoituslaitokset tekevät jatkuvasti yritysanalyysyjä, jonka oleellisena osana on yrityksen johdon haastatteleminen. Haastattelujen tarkoituksena on selvittää, kuinka hyvin yrityksen johto on selvillä yrityksen

liiketoimintaympäristöstä sekä heidän näkemyksiään yrityksen kehittämiseksi. Liiketoimintasuunnitelmat, erilaiset taloudelliset laskelmat yhdessä johdon haastattelujen kanssa vaikuttavat takaajien ja rahoittajien päätöksiin. Kaiken kaikkiaan he testaavat kuinka luotettavissa käsissä ovat heidän antamansa takaukset sekä rahat.

Liiketoimintasuunnitelmien tarkoitus on koota yhteen yrityksessä jo olemassa oleva tieto. Sen avulla luodaan kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta. Ensin oikaistaan eri asioiden väliset ristiriitaisuudet ja tämän jälkeen kehitetään liiketoimintamallia eteenpäin.

Suomen Strategisen Johtamisen Seura SSJS on tehnyt kyselyn eli barometrin kesäkuussa 2009, johon vastasi yhteensä yli 1 200 yritysjohtajaa sekä kuntapäättäjä. Barometri perustuu tasapainotetun mittariston, Balanced Scorecardin, neljään osa-alueeseen: 1) Asiakas- ja toimintaympäristö, 2) Arvoketjun prosessit, 3) Oppiminen ja uudistuminen sekä 4) Talous- ja liiketoimintamallit (Kaplan & Norton 1996, 43 – 189). Vastajat arvioivat eri strategisten teemojen tärkeyttä, kiireellisyyttä, organisaation valmiuksia kyseisessä asiassa sekä strategian toteutumisen ongelmia. Näistä neljästä BSC:een eri näkökulmista talous- ja liiketoimintamalleja pidettiin vähemmän tärkeinä sekä organisaation valmiuksia näissä asioissa pidettiin kaikista huonoimpina (Vihma 2009, 26 – 29.) Mielestäni tulos kertoo sen, että yritysjohtajat perustavat ajattelunsa entisiin liiketoimintamalleihin, vaikka monet toimialat eivät ole entisellään nykyisen laman jälkeen. Mielestäni talouden ja liiketoiminta mallien hallitseminen ovat hengissä pysymisen edellytys pk-yrityksille. Todennäköisesti suuri määrä tutkimukseen vastaajista olivat suurien yritysten johtajia sekä kaupunkien päättäjiä.

Pk-yrityksen organisaatioille on eduksi, että sillä on uskollisia asiakkaita, tunnettu brändi, erinomainen osaaminen, hyvät jakelukanavat sekä varallisuutta. Todellisuus on toinen, maailma on epätäydellinen ja monimutkainen. Monimutkaisuus ja epätäydellisyys saavat aikaan aluepoliittisia kriisejä, teollisuudenalojen uudelleenorganisoinnista esimerkiksi pääomasijoittajien toimesta, teknologisia epäjatkuvuuksia sekä asiakkaiden teknisten

mieltymysten muutoksia jne. Yritysjohto ei voi luottaa hyvän liiketoimintamallin tuovan takaisin menestystä. (Juuti & Luoma 2009, 24.)

Menestyvät yritykset eivät kykene ennakoimaan tai kontrolloimaan kompleksisen maailman toimintoja. Tarvitaan yksinkertaisia sääntöjä, joiden avulla resursseihin ja kyvykkyyteen liittyviä asioita voidaan suunnata ja kehittää. Yksinkertaiset säännöt tarvitsevat rakenteelliset puitteet. Henkilökunta voi suunnata toimintansa oikeisiin asioihin. Liiketoimintasuunnitelma oikein rakennettuna luo pk-yritykselle riittävät rakenteelliset puitteet. Rakenteelliset puitteet yhdessä sääntöjen kanssa ohjaavat henkilökuntaa hankkimaan riittävästi tilannesidonnaista tietoa. (Juuti & Luoma 2009, 24 - 25.)

2.5 Yhteenveto pk-yritysten nykytilasta

Pk-yritykset

Strateginen johtaminen ei ole pk-yritysten vahvinta aluetta. Yrittäjillä tai toimitusjohtajalla itsellään saattaa olla selvä kuva omassa mielessään yrityksen strategisista asioista, mutta näitä strategia asioita ei ole jalkautettu henkilökunnalle. Yksi syy pk-yritysten strategiseen johtamiseen huonouteen on hallitustyöskentelyn keskittyminen pelkkään operatiiviseen liiketoimintaan.

Pk-yritysten strateginen hallitustyöskentely on mielestäni heikkoa. Kokemukseni mukaan hyvin menestyvissä yrityksissä strategiset päätökset on tehty omistajan tai omistajien kesken ohi hallituksen. Kaikista päätöksistä ei ole ollut edes yrityksen ylimmällä johdolla tietoa. Näissä yrityksissä omistajat ovat käyttäneet osan ajastaan yrityksessä työskentelemiseen. Monet strategiset kysymykset halutaan pitää mahdollisemman pienen piirin tiedossa, koska niissä piilee omistajien mielestä yrityksen kilpailuetu.

Toinen syy pk-yritysten huonoon strategiseen johtamiseen selittyy toimitusjohtajan osaamattomuudesta, sillä menestyminen globaalien monikansallisen yrityksen palveluksessa ei takaa menestymistä pk-yrityksen johtamisessa. Pk-yrityksien johtamisessa on hallittava eri johtamisen osa-alueet hyvin,

niissä ei ole välttämättä olemassa toimivaa liiketoimintamallia yrityksen johtamiseen, vaan yrityksen johdon on luotava se henkilökuntansa kanssa. Osaamattomuus hallitustyöskentelyssä sekä toimitusjohtajan työskentelemisessä näkyy sellaisina toimenpiteinä, että keskitytään tekemään yhtä toimenpidettä kerrallaan. Kun tämä yksi toimenpide epäonnistuu, yritetään seuraavaa toimenpidettä. Työskentelystä puuttuu kokonaisvaltainen suunnittelu, tavoiteasetanta pitkällä ja lyhyellä aikavälillä.

Pk-yritysten merkitys työllistäjänä on huomattavasti kasvanut kahden vuosikymmenen aikana ja tulee kasvamaan jatkossakin. Sellaiset yritykset kuin Metso sekä Nokia jättävät vielä Suomen. Tällä hetkellä Suomen valtio on omistaa Nokiaa noin 12 prosenttia. Helsingin kauppakorkeakoulun professori Vesa Puttonen on ehdottanut, että valtio lisäisi omistusosuuttaan. 5 – 10 prosenttia Nokiaa, jotta yritys edelleen pysyisi Suomessa (Rantanen 2010.) Tähän mennessä olemme nähneet elektroniikkateollisuuden jättävän Suomen, sellaisia yrityksiä ovat olleet mm. Elcoteq, Perlos ja Scanfil.

Investointituotteiden kysyntä, erityisesti koneenrakentamisessa, on erittäin huonoa vielä kahden kolmen vuoden ajan. Jo olemassa olevien tuotantokoneiden käyttöaste tulee olla vähintään 80 % ennen kuin uusinvestointeja tehdään tuotantokoneisiin. Asiakkaat lisänneet varaosahankintoja olemassa oleviin koneisiin sekä päivittävät vanhoja koneita tai tuotantolinjoja automaation ja tekniikan osalta nykypäivän vaatimuksia vastaavaksi.

Liiketoimintasuunnitelmamallit

Liiketoimintasuunnitelmamallit eivät ole kovin vanha asia Suomessa, sillä Finnvera Oyj eli silloinen Kera Oyj julkaisi liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi työkirjan ensimmäisen painoksen vasta vuonna 1988. Tämä on ollut perusteos liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi pk-yrityksille (Johnson, Karjalainen & Ruuska 2001, 1.) Ensimmäiset liiketoimintasuunnitelmat laadittiin 1960-luvun Yhdysvalloissa, jossa on suuri määrä erilaista yritystoimintaa varten tarkoitettuja Business Plan – oppaita.

Liiketoimintasuunnitelma alkaa ensin tiivistelmällä, jonka jälkeen kartoitetaan yrityksen lähtötilanne, toimintaympäristö sekä sen kehitysnäkymät. Tämän jälkeen tehdään alustavat suunnitelmat eri osa-alueille: Markkinointiin, tuotekehitykseen, tuotantoon, henkilöstölle sekä taloudelle. Saatujen tietojen perusteella analysoidaan asioiden väliset syyt ja seuraukset sekä mahdollisuudet vaikuttaa kehityksen kulkuun yrityksen haluamalla tavalla. Tämän synteesin perusteella tehdään yritykselle visiot, päätavoitteet, liikeidea ja strategia sekä tehdään muutokset yrityksen eri toimintaosa-alueille. (Johnsson, Karjalainen & Ruuska 2001, 147.)

Liiketoimintasuunnitelman tarkoitus on johtaa yrittäjää itseään sekä yritystä. Sen tarkoitus on toimintojen organisoiminen liiketoimintojen tavoitteiden saavuttamiseksi. Suunnitelmaa tulee jatkuvasti päivittää yrityksen liiketoiminnan kehityksen mukana. Se toimii myös apuvälineenä muutosten havainnoinnissa, niihin reagoimisessa sekä varmistaa olennaiseen keskittymisen. (Koski & Virtanen 2005, 18 – 22.) Olemassa olevan yrityksen liiketoimintasuunnitelman luominen ja päivittäminen yhdessä henkilökunnan kanssa on erinomainen väline henkilökunnan sitouttamiseen.

Tällä hetkellä aloittavalta yrittäjältä vaaditaan hyvin tarkat liiketoimintasuunnitelmat, jotta yrittäjä saa lainaa ja mahdollisesti takauksia vientitoimintaansa takauslaitoksilta. Monessa jo toimivassa pk-yrityksessä tehdään asioita sitten vasta kun on jokin pakottava syy, vaikka tällaiset liiketoimintasuunnitelmat ovat vain yrityksen hyväksi. Pankkien, takauslaitoksien, Tekesin tulisi vaatia säännöllisesti päivitetty liiketoimintasuunnitelma, jotta yhteistyö on mahdollista jatkua. Se vaatii näiltä organisaatioilta panostamista yritysten neuvontyöhön liiketoimintasuunnitelmien tekemiseksi ja seuraamiseksi. Se näkyy yritysten parempana kannattavuutena, organisoitumisenä sekä luotettavuutena eri sidosryhmiin nähden.

Strategiaosaaminen

Suomen Strategisen Johtamisen Seura SSJS strategiabarometrin 2009 mukaan tällä hetkellä on monessa yrityksessä ovat johtamistaidot hukassa ja

strategia on epäselvä (Vihma 2009, 26 – 29). Hyvä johtaminen näkyy harvittuna managementina, hyvän ihmisjohtamisena sekä hyvien päätösten tekemisenä. Suomen ongelma ei ole osaamisen johtamisessa vaan johtamisen osaamisessa (Laamanen, Skurnik & Ylisirniö 2009.) Pk-yritystenkin johtaminen on huomattavasti helpompaa taloudellisesti hyvänä aikana, jolloin eri resursseja voidaan lisätä. Taloudellisesti huonoina aikoina organisaatioon ei voida jakaa muuta kuin niukkuutta. Mielestäni strategiaosaaminen sekä johtamisosaaminen punnitaan tiukoissa tilanteissa.

Strategiabarometri 2009 mukaan odottamattomat toimintaympäristön muutokset näkyvät ylimmän johdon vähäisenä sitoutumattomuutena, koska he eivät tiedä mitä tehdä. Pelko irtisanomisista vähentävät myös ylimmän johdon sekä koko muun henkilökunnan sitoutumista yritykseen. Nykyiset yritysten rakenteiden sekä yrityskulttuurin jäykkyys estävät johtoa tekemästä tarvittavia muutoksia. Yritysten liiketoiminta on hämärän peitossa, koska kukaan ei voi ennustaa mitä on tulossa. Liiketoimintayksiköt ajavat vain omaa etuaan kokonaisuuden kustannuksella. (Laamanen, Skurnik & Ylisirniö 2009.) Jorma Ollila Nokian hallituksen puheenjohtaja on sanonut strategiasta seuraavasti: ”Hyvän strategia yhdistää kauaskantoisen näkemyksen markkinoiden tarjoamista mahdollisuuksista syvälliseen oivallukseen yritysten sisäistämistä kyvykkyyksistä, sen dna:sta, näkemykseksi strategisista mahdollisuuksista.” (Vihma 2009, 29). Johdon tehtävä on etsiä merkkejä tulevast, mahdollisia heikkoja signaaleja tulevasta suunnasta ja luoda tilanteeseen sopiva selviytymisstrategia eli turnaround strategia yritykselle.

Omistajan, hallituksen jäsenten sekä toimitusjohtajan oikeudet ja vastuut

Suomessa on syvä taloudellinen taantuma. Omistajien, hallitusten jäsenten sekä toimitusjohtajan tulee sisäistää sekä itse pelikenttä ja niin sivu- kuin päätyrajat, jottei liiketoiminta mene laittomaksi ja siitä aiheudu epätoivottuja seuraamuksia. Kun pelikentän rajat ovat tiedossa, voidaan luoda innovatiivinen liiketoimintasuunnitelma pelistrategiaksi käyttäen koko hyväksi koko pelikentän laajuutta. Liiketoimintasuunnitelman aktiivinen ja laaja-alainen käyttäminen vähentää yrityksen johdon riskejä huomattavasti

yrittäjämuodosta riippumatta. Osakeyhtiöiden toimintaa säädellään osakeyhtiölaissa.

Yhtiökokous edustaa korkeinta päätäntävaltaa yhtiössä. Osakkeenomistajat käyttävät päätösvaltaansa kokouksessa. Yhtiökokous valitsee ja erottaa hallituksen jäsenet. (Koski 2005, 10.) Yhtiökokous kutsutaan koolle aina, kun käsitellään osakkeenomistajaan suoraan vaikuttavia asioita.

Osakeyhtiössä omistajan vastuu on rajoitettu, sillä omistaja ei ole vastuussa yhtiön toiminnasta ja velvoitteista henkilökohtaisesti. Osakkeenomistaja voi vapaasti siirtää omistustaan yhtiöstä toiseen kokonaan tai osittain osakekaupalla tai lahjoittamalla. Osakkeiden siirtokelpoisuutta voidaan rajoittaa yrityksen yhtiöjärjestyksessä olevilla rajoituksilla eli lunastus- ja suostumuslausekkeilla tai osakkaiden välisellä osakassopimuksella.

Hallitus päättää asioista, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan pitkällä aikavälillä eli yli vuoden perspektiivillä ja valtuuttaa toimitusjohtajan toteuttamaan pitkäkantoisia ratkaisuja (Koski 2005, 11). Pitkän aikavälin päätöksillään hallituksen tehtävä on ottaa itselleen sille kuuluva strateginen rooli. Hallituksen rooli on aina ajaa yhtiön etua. Hallituksen tehtäviin kuuluu yhtiön varainhoito, kirjanpito sekä operatiivinen toiminta. Nämä tehtävät tarkoittavat mm. seuraavien asioiden käsittelyä hallituksen kokouksessa: investointien, lainojen, avain henkilöiden palkkaaminen, merkittävät konsulttisuopimukset ja uudet liiketoiminnot.

Hallituksen jäsenellä on juridinen vastuu. Hallitus on pakollinen jokaisessa osakeyhtiössä. Hallituksen jäseniltä, toimitusjohtajalta sekä tilintarkastajalta pyydetään kirjallinen suostumus kyseisen tehtävän vastaanottamisesta. Hallituksen vastuulla on yrityksen maksukyvyyn turvaaminen. Hallituksen on seurattava yrityksen maksuvalmiutta esimerkiksi kassavirtalaskelmien perusteella, jottei se joutuisi vahingonkorvausvastuuseen. Jos toimitusjohtaja ja hallitus ovat rikkoneet osakeyhtiölakia tai yrityksen yhtiöjärjestystä, he ovat syyllistyneet tuottamukselliseen vahinkoon (OYL 22:1§). Jos he voivat

osoittaa menetelleensä huolellisesti, he voivat välttyä tällaisilta syyteiltä (OYL 1:8§).

Jos hallitus havaitsee, että yrityksen oma pääoma on alle puolet osakepääomasta, sen tulee laatia viipymättä välitilinpäätös eli selvitystilatase (OYL 20:23 §). Hallituksen jäsenillä on henkilökohtainen vastuu yhtiöstä konkurssitilanteessa, jos ei selvitystilauhkaa käsitelty asianmukaisesti hallituksen kokouksessa (OYL 13:2 §). (Koski 2005, 12.) Hallituksen vastuita lisäämällä on parannettu erityisesti velkojien asemaa. Hallituksen vastuu on lähentynyt henkilöyhtiöiden vastuita osakeyhtiölain tiukentamisen myötä. Hallituksen jäsenillä on myös salassapitovelvollisuus yhtiön asioista.

Hallituksen jäsenille syntyy henkilökohtainen vahingonkorvausvastuu OYL 15:1 § mukaan. Korvausvastuu syntyy kun yhtiö harjoittaa toimialaan kuulumatonta liiketoimintaa, ylitetään toimivalta esimerkiksi tuottamalla tappiota tahallisesti yhtiölle, rikotaan yhtiötä velvoittavia sopimuksia ja sitoumuksia, rikotaan viranomaismääräyksiä, tehdään epäedullisia liiketoimintoja yhtiölle esimerkiksi tarjouskilpailun laiminlyömisellä, lahjoitetaan tai lainataan yhtiö varoja laittomasti. Hallituksen jäsenillä on myös rikos oikeudellinen vastuu OYL 16:8-9 §:n mukaan. Hallitus ei saa aiheuttaa vahinkoa yhtiölle, osakkeenomistajille tai muulle henkilölle, antaa vääriä tietoja viranomaisille, antaa lainoja lähipiirille osakeyhtiölain vastaisesti tai laiminlyömillä kirjanpitovelvollisuutta. Jos hallituksen jäsen ei osallistu hallituksen toimintaan, laiminlyö velvollisuuksiaan esimerkiksi olemalla pois hallituksen kokouksista, osallistumattomuus ei vapauta hallituksen jäsentä vastuusta. (Koski 2005, 12 - 13.)

Toimitusjohtajan tehtäviin kuuluu päivittäisten asioiden johtaminen sekä hallitusten päätösten toimeenpano. Hän myös valmistelee hallituksen kokouksissa ja yhtiökokouksissa käsiteltävät asiat. Toimitusjohtajalla yhdessä hallituksen kanssa on yhteisvastuu kirjanpidon ja varainhoidon järjestämisestä lainmukaisesti ja luotettavasti OYL 8:6 §:n mukaan. (Koski 2005, 11.) Toimitusjohtaja on työntekijöiden ja hallituksen välissä toimiva henkilö. Hänellä ei ole työsuhdeturvaa. Hän toimii sopimussuhteessa

johtajasopimuksella yhtiöön nähden, jossa hän työskentelee. Hänellä on tärkeiden asioiden suhteen salassapitovelvollisuus.

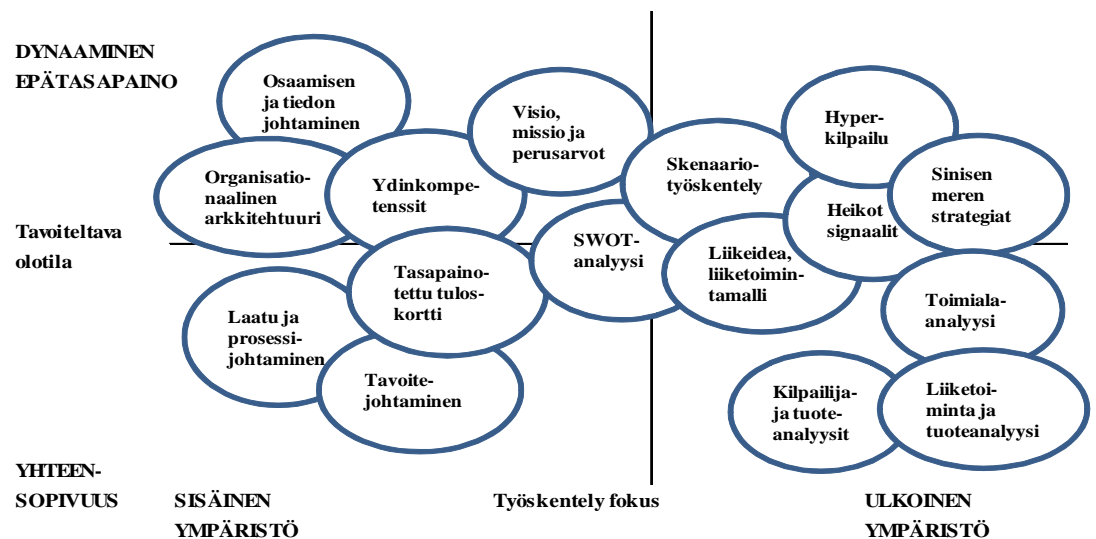
3 JOHTAMISEN OSAAMINEN

3.1 Strategisen johtamisen menetelmät

Strateginen johtaminen

Yrityksen strateginen asemointi tapahtuu strategisen johtamisen menetelmillä. Strategiatyöskentelyssä määritetään, mikä on yrityksen tavoiteltava olotila, tunnistaa organisaation tunnetila sekä määrittää asiakkaan ja yrityksen välinen suhde.

Kuvioon 3 on koottu suuri määrä eri koulukuntien strategiatyökaluja. Työkalut muodostavat ryhmiä, jotka sijoittuvat eri nelikentän lohkoihin. Eri työkaluja käytetään yrityksen kohdatessa erilaisia strategisia haasteita. Ne kuvat, jotka ovat lähellä kuvion keskiosaa, ovat hyviä yleistyökaluja erilaisissa strategisissa tilanteissa kuten SWOT-analyysi, skenaariotyöskentely, visio, missio ja perusarvot, skenaariotyöskentely sekä liikeidea, liiketoimintamalli. . (Juuti & Luoma 2009, 99 – 100.)



KUVIO 3. Strategisen johtamisen menetelmät (Juuti & Luoma 2009, 97.)

Kun yritys haluaa uudistaa toimialaansa radikaalisti, käytetään strategian laatimiseksi *heikkoja signaaleja*, hyperkilpailua *sekä sinisen meren strategiaa*. Suotuisan paikan löytämiseksi kilpailukentässä auttavat seuraavat strategiatyökalut: *Toimiala-analyysi, kilpailija- ja tuoteanalyysit sekä liiketoiminta- ja tuoteportfoliot*. Kun pyritään optimoimaan organisaation suorituskyky, strategisina työkaluina ovat *tavoitejohtaminen*, laatu- ja prosessijohtaminen sekä tasapainotettua tulokortti. Jos yrityksen tavoitteena on kasvu ja/tai dynaaminen toimintakulttuuri, strategiatyökaluina ovat osaamisen ja tiedon johtaminen, organisaatioarkkitehtuuri sekä ydinkompetenssit. (Juuti & Luoma 2009, 99 – 100.)

Rationaalisen strategia-ajattelun avaruus

Strategiatyöskentely voi kohdistua organisaation sisäiseen ympäristöön tai ulkoiseen ympäristöön kuvion 4 mukaisesti. Strategiatyöskentelyn tarkoitus on määrittää se tavoiteltava olotila yritykselle. Tavoiteltava olotila voi korostaa eri elementtien yhteensopivuutta tai näiden välistä dynaamista epätasapainoa. Se ottaa myös kantaa, millainen pyrkimys on yrityksellä muutokseen tai kehitykseen.



KUVIO 4. Strategia-ajattelun avaruus (Juuti & Luoma 2009, 97.)

Rationaalisen strategia-ajattelun avaruus kostuu neljästä eri kentästä. Oikealla alakulmassa tavoitetilana on kilpailukentän asemointi. *Kilpailukentän asemoinnilla* tähdätään toimialan dynamiikan hallintaan eli kokonaiskuvan rakentamiseen, analysoidaan markkinoita, tehdään sen perusteella valintoja. (Juuti & Luoma 2009, 97.)

Organisaation suoritusten optimointi on strategia-ajatteluavaruudessa vasemmassa alakulmassa sisäisen ympäristön ja yhteensopivuuden yhtymäkohdassa. Suoritusten optimoinnissa on asetetaan yritykselle tavoitteet sekä mitataan ja seurataan saatuja tuloksia. Strategia suunnitellaan ja sen jälkeen toteutetaan. (Juuti & Luoma 2009, 97.)

Oppimalla eteneminen ja uusiutuminen sijaitsevat nelikentän vasemmassa yläkulmassa sisäinen ympäristön ja dynaamisen epätasapainon yhtymäkohdassa. Tälle kentälle on tunnusomaista kokeilut, yritys ja erehdys. Organisaatio haluaa kehittyä tulella ulos omalta mukavuusalueeltaan ja oppia käsittelemään myös epämukavia asioita. (Juuti & Luoma 2009, 97.)

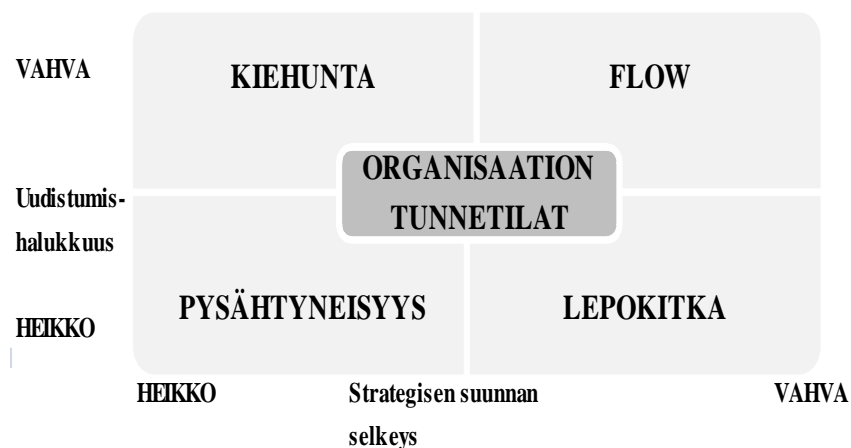
Pelissäntöjen radikaali uudistaminen on ulkoisen ympäristön sekä dynaamisen epätasapainon yhtymäkohdassa. Yrityksen tavoitteena on hyödyntää markkinoiden epäjatkuvuuskohtia tekemällä nopeita sekä radikaaleja liikkeitä markkinoilla. Sillä on useita mahdollisia vaihtoja tulevaisuuden varalle. Strategiaprosessi on innovatiivinen ja jatkuva prosessi. (Juuti & Luoma 2009, 97.)

Yhteensopivuuden ja ulkoisen ympäristön yhtymäkohdassa on kilpailukentän asemoitumisen kenttä kuvassa 4. Tämän kentän avulla yritys ensin selvittää toimialan dynamiikkaa eli rakentaa kokonaiskuvaa toimialasta erilaisien analyysien avulla. Kun yritys ymmärtää, missä kilpailussa se on mukana, sen on mahdollista luoda innovatiivinen liiketoimintastrategia. Innovatiivinen liiketoimintasuunnitelmamalli sijoittuu tarkasti ottaen pelissäntöjen uudistamisen ja kilpailukentän asemoitumisen yhtymäkohtaan strategisen ajattelun avaruudessa.

Organisaatioiden tunnetilojen yhdistäminen strategiaan

Seuraava menetelmä on kompleksisuuden sovellus strategisessa johtamisessa eli organisaation tunnetilojen tunnistaminen. Johtamisessa organisaation sielunelämä sekä strateginen eteneminen tulisi liittää yhteen. Organisaation tunnetilojen ymmärtäminen vaatii aina organisaation sisäiseen maailmaan menemistä. (Juuti & Luoma 2009, 147.)

Organisaation tunnetilojen kartoittamiseen tarvitaan kaksi ulottuvuutta, strategisen suunnan selkeys ja uudistumishalukkuisuus kuvion 5 mukaisesti. Näin muodostuu neljä kenttää, jotka kuvaavat neljää erilaista tunnetilaa ominaispiirteineen. (Juuti & Luoma 2009, 147.)



KUVIO 5. Organisaation tunnetilat (Juuti & Luoma 2009, 147.)

Alhaalla oikealla oleva areena on tunnetilaltaan *lepokitkan* tilassa. Tällöin organisaatiolla on vahva tulevaisuuden käsitys ja uudistushaluttomuus. Organisaatiolle on tunnusomaista väsyneisyys ja sillä on epäonnistuneita muutosprosesseja. Strategisen johtamisen haasteena on pienten muutosten aikaansaaminen. Areena alhaalla vasemmalla kuvaa *pysähtyneisyyden tilaa*, jossa organisaation käsitys sen suunnasta on epämääräinen sekä

organisaation halu uudistua on vähäinen. Organisaatio kärsii luottamuksen puutteesta ja ristiriidoista. Luottamuksen rakentaminen on tärkeää. (Juuti & Luoma 2009, 146 - 147.)

Vasemmalla ylhäällä organisaation tunnetilaa leimaa *kiehuminen*. Työyhteisössä on energiaa ja odotuksia, muttei väylää energian kanavoimiseksi ja siksi organisaatio kiehuu. Oleellista on saada aikaan yhtenäinen tulevaisuuden käsitys, siihen tarvitaan esimerkiksi vaihtoehtoisten tulevaisuusskenaarioiden rakentamista. Oikealla ylhäällä oleva tunnetila on *flow-tila*, jossa yhdistyvät vahva muutoshalu sekä yhtenäinen käsitys tulevaisuuden suunnasta. Kyseessä on ideaalitilanne, jossa organisaatio itseohjautuvasti toteuttaa omia tahtotilojaan, johon organisaation työntekijät ovat sitoutuneet. Haasteena on säilyttää positiiviset virtaukset olosuhteiden muuttuessa. (Juuti & Luoma 2009, 147 - 148.)

Asiakkaan ja yrityksen organisoitumisen muodot

Organisaatioilla on pyrkimys asiakasyhteyksien lisäämiseen, jotta se saavuttaisi hallitsevan markkina-aseman. Kun kilpailu on viety äärimilleen, yrityksen tarkoitus on ollut ajaa muut organisaatiot pois markkinoilta tai saavuttaa sellainen markkina-asema, että yritys voi sanella toimialan standardit. Organisoitumisen muotojen hahmottamiseksi tarvitaan kaksi ulottuvuutta, organisaation ja asiakkaan välisen suhteen laadun ja organisaation ja asiakkaan välisen suhteen keston määrittäminen kuvion 6 mukaisesti. (Juuti & Luoma 2009, 228.)



KUVIO 6. Organisoitumisen muodot asiakkaan kanssa (Juuti & Luoma 2009, 228.)

Kenttä vasemmalla ylhäällä on *perinteinen organisaatio*, jossa on organisaatio ymmärtää toimintansa tuotteiden ja palvelujen tuottamiseksi. Organisaatiot yrittävät erilaistua, mutta kilpailu muokkaa organisaatiot samanlaiseksi. *Standardeja luova organisaatio* pyrkii valtaamaan markkinoita, jotta organisaatio voisi määrittellä standardit. Markkinoiden valtaaminen aiheuttaa suuret kustannukset, josta ääriesimerkki on monopoli. (Juuti & Luoma 2009, 228.)

3.2 Innovatiivisen liiketoimintasuunnitelumallin keskeiset menetelmät

Käytin innovatiivisen liiketoimintasuunnitelumallin rakentamiseen lukuisia erilaisia menetelmiä. Tässä yhteydessä käyn lävitse mallin rakentamiseksi tarvittut keskeiset käsitteet ja menetelmät.

Strategia

Strategia on yrityksen pitkäjänteinen suunnitelma halutun vision toteuttamiseksi. Strategialla määritetään, miten ja missä aikataulussa visioon pyritään. Strategian avulla ohjataan yrityksen liiketoimintaa siten, että liiketoiminnalle asetetut tavoitteet toteutuvat. Tavoitteet liittyvät yrityksen jatkuvuuteen, kannattavuuteen sekä kehittymiseen.

Yrityksen liiketoimintaympäristö

Yrityksen johto yhdessä henkilökuntansa kanssa tutkii, miten laajat muutos suunnat vaikuttavat yritykseen sekä mikä on niiden keskinäinen riippuvuussuhde. Teollisuudessa eri toimijoiden välinen riippuvuus on merkittävä tällä hetkellä ja kasvaa koko ajan. Johdon tulee pohtia laajempia riippuvuussuhteita kuin pelkästään yrityksen omia suoria riippuvaisuussuhteita sillä, mitä laajemmin yritys pohtii toimintaympäristöään, sitä paremmin se pystyy kehittämään oman strategiansa. (Vilkkumaa 2007, 110.)

Menetelmät liiketoimintaympäristön muutosilmiöiden kartoittamiseen

PESTE-analyysi

PESTE-analyysiä käytetään muutosilmiöiden kartoittamiseen ja sillä selvitetään poliittisia, ekonomisia eli taloudellisia, teknologisia, sosiaalisia sekä ekologisia muutosvoimia markkina-alueella.

Megatrendit

Megatrendianalyysiä käytetään yhteiskunnallisten tai toimialaan liittyvien suurten kehityslinjojen tunnistamiseen. Erilaisia kehitystrendejä ja muutoksia on havaittavissa suuri määrä, mutta niiden vaikutus tulevaisuuteen vaihtelee. Muutokset vaikuttavat eri toimialoihin erilailla.

Heikot signaalit

Heikot signaalit ovat varhaisia merkkejä muutoksen ensioireista, jostakin tapahtumasta tai tapahtumasarjasta. Ympäristössä on runsaasti informaatiota, jonka seassa on paljon heikkoja signaaleja. Ongelmana on heikkojen signaalien erottaminen muusta informaatiosta.

Menetelmät strategisten päämäärien selvittämiseen

Visio

Visio on tulevaisuuden tahtotila, jonka avulla pyritään luomaan kuva tulevaisuudesta ja jolla vedotaan ajatteluun ja tunteisiin. Se on innostava sekä sen haluaa saavuttaa. Henkilöstöä tarvitaan tähän tahtotilan unelmointiin, sillä se antaa henkilölle työnteon merkityksen. Sen pitää olla riittävän konkreettinen, mutta sen oltava riittävän haasteellinen.

Skenaario

Skenaariotyöskentelyllä kartoitetaan mahdolliset tulevaisuuden vaihtoehtoiset toimintaympäristön kehityskulut. Sen tarkoitus on kuvata eri tekijöiden keskinäisiä vuorovaikutussuhteita. Vaihtoehtoiset tulevaisuuskuvat rakennetaan lähtöaineiston perusteella. Olemassa olevia tietoja yhdistetään pk-yrityksen tulevaisuuden mahdollisuuksiin, saadaan eri vaihtoehtoiset skenaariot vision saavuttamiseksi.

Menetelmä liiketoiminta- ja innovaatiomahdollisuuksien tunnistamiseen

SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on Albert S Humpreyn kehittämä nelikenttämenetelmä. Menetelmää käytetään strategian laatimiseen, oppimiseen, ongelmien tunnistamisessa, arvioimisessa sekä kehittämässä. Sitä voidaan käyttää tässä asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen sekä asiakkaan asemoimiseksi oikeaan kategoriseen asiakasryhmään sekä asiakkaan taloudellisen tilanteen kartoittamiseksi. Tätä menetelmään voidaan käyttää mm. koko yrityksen

analysoimiseen, tuotteen ja/tai palvelun aseman kartoittamiseen ja kilpailukyvyn analysoimiseen jne. (Lindroos & Lohivesi 2004, 5.)

Laadukas SWOT-analyysi

Laadukkaassa SWOT-analyysissä painotetaan toimintaympäristön muutosten kuten uhkien ja mahdollisuuksien merkitystä tulevaisuuteen. Yritys arvio omia heikkouksia ja vahvuuksia siten, että ne poistamalla ja/tai kehittämällä yritys tarttuu tulevaisuuden haasteisiin innovoimalla niistä menestyvää liiketoimintaa.

3.3 Johdon osaamisen ja näkemysten viestintä

Yrityksen tulevaisuuden rakentaminen on johtamista ja osaamisen johtamista, ennen kaikkea panostamista ihmisiin. Johtajana pitää rakentaa yrityksen sielu sekä johtamisen dynamiikka. Moni sellainen yritys, jolla on ollut loistavat tuotteet, on menehtynyt väärällä johtamisella, hyvänä esimerkkinä Marimekko, kunnes Kirsti Paakkanen tuli johtoon. (Kontkanen & Makkonen 2008, 67 – 68.) Yrityksen sielun ja dynamiikan ymmärtämiseen tarvitaan kokonaisvaltaista liikkeenjohto-osaamista.

Johtamisen innovaatioiden on tarkoitus innostaa entistä parempaan osaamiseen ja lahjakkuuteen. Näiden tekijöiden avulla järjestetään resursseja sekä kehitetään strategioita uudestaan yrityksille. Toimialasta riippumatta johtava yritys pysyy johtavassa asemassa markkinoilla yhä lyhyemmän ajan, koska kilpailuajan rapautumisaika on entistä lyhyempi. Tällaiset muutokset aiheuttavat kovan tappiokierteen kokonaisille toimialoille. (Hamel 2007, 25.) Tällainen tappiokierre on nähtävissä tällä hetkellä paperi- ja selluteollisuudessa sekä konepajateollisuudessa Suomessa.

Mitä nopeampi on yrityksen kasvuvaihe, sitä lyhyemmäksi jää yrityksen strateginen elinkaari. Perinteiset yritykset joutuvat koviin, koska uudet yritykset haastavat ne pienemmillä kustannuksilla. Nykyiselle

liiketoimintaympäristölle on ominaista jatkuva muutostila sekä kehitystrendien katkeileminen. Yritysten haasteena on olla yhtä aikaa sopeutumiskykyinen sekä operatiivisesti tehokas. (Hamel 2007, 27.) Sellaiset kekseliäät pk-yritykset, jotka keskittyvät vain omaan ydinosaamisensa ja pitävät liiketoiminnan laajuuden rajallisena tulevat pärjäämään myös tulevaisuudessa (Voutilainen 2009).

3.4 Johdon rooli

Strateginen uusi innovatiivinen liiketoimintamalli voi tuoda yritykselle vähäksi aikaa kilpailuedun, mutta sitäkin on mahdollista jäljitellä. Kun yrityksen on ratkaistava suurenluokan ongelmia, johtamisen innovaatiolla on mahdollista luoda yritykselle jäljittelemätön liiketoimintaratkaisu ongelmaan. (Hamel 2007, 48 – 51.) Johdolta vaaditaan rohkeutta hypätä omalta mukavuusalueeltaan tuntemattomille vesille ratkaistakseen näitä suurenluokan ongelmia. Strategiset virheet johtuvat useammin vääristä lähtökohdista tai olettamuksista, joihin asiat perustuvat, kuin strategisista valinnoista (Lainema 2005, 217).

Hyvä esimerkki johtamisen täydellisestä muuttamisesta on kellomerkki Eterna Sveitsistä. Vuonna 2006 yritys oli kovassa tappiokierteessä. Johto oli vieraantunut henkilökunnastaan sekä asiakkaistaan. Kellomerkki oli pudonnut pois johtavien kellovalmistajien ranking-listalta, kunnes uusi johto saneerasi yrityksen henkilökunnan määrän noin 70 henkilöön. Johtaminen on tuli ihmisläheisemmäksi. Uusia innovatiivisia kellomalleja uusine materiaaleineen kehiteltiin. Naiset otettiin tosissaan potentiaaliseksi asiakasryhmäksi. Alan harrastajaryhmiä otettiin vieraksi tehtaaseen menekin edistämiseksi johtoryhmän ollessa vierailulla koko ajan mukana. Kellonvalmistaja on palaamassa johtavien kellomerkkien listalle ja asiakkaat ovat löytämässä kellomerkkin uudelleen. (Schwartz 2009.)

Yritysten organisaatioita on madallettu, kun yritysten keskijohdosta on poistettu paljon väkeä. Työntekijät ovat tällä hetkellä paljon koulutetumpia ja

tavoitehakisempia kuin entisinä aikoina, 20 - 30 vuotta sitten, jonka jälkeen käytännön johtamistyössä ei ole paljon tapahtunut muutoksia. Yritysjohdolla tuhlata jatkuvasti inhimillisiä ja innovatiivisia työntekijöiden resursseja uskonnolla vanhaan johtamiskulttuuriin. (Hamel 2007, 19 – 20.)

Tulevaisuus jää monilta yrityksiltä kokonaan näkemättä, kun yritysjohtolta on hävinnyt koko liiketoimintaosaaminen, mutta heillä on edelleen asemaan perustuva valta päättää asioista. Tämän vuoksi yritykset eivät pysty muokkaamaan itselleen elinvoimasta strategiaa. Tulevaisuudessa yrityksen työntekijät eivät kunnioita pelkkiä valta-asemia, vaan kunnioituksen saa sellainen johtaja, jonka ominaisuuksiin kuuluvat ammattitaito, sitoutuneisuus, harkitsevuus ja kaukokatseisuus. (Hamel 2007, 240 - 243.)

Johdon käyttäytymiseen vaikuttaa yrityksen taloudellinen tila sekä johdon, erityisesti toimitusjohtajan, aseman vahvuus. Kun yrityksen taloudellinen tilanne on hyvä, toimitusjohtajalla on mahdollisuus ottaa huomioon päätöksissään pitkäaikavälin vaikutukset. Huonossa taloudellisessa tilanteessa olevan yrityksen toimitusjohtajalla on huomattavasti vähemmän liikkumavaraa. Tällöin toimitusjohtaja pyrkii usein tekemään nopeita ja näyttäviä päätöksiä tilanteen parantamiseksi, vaikkakin päätökset olisivat huonoja pitkällä aikavälillä. (Lainema 2005, 93.)

3.5 Hallituksen rooli

Strategisen hallituksen on pystyttävä ennakoimaan tulevaisuutta siten, ettei yritys joutuisi vaikeuksiin. Ne hallitukset, jotka osallistuvat strategisiin päätöksiin, menestyvät vertailuyrityksiä paremmin. Hallitus, jolla on vahva strateginen ote, tuo lisäarvoa yrityksen toimintaan. Kun hallitus rakentaa liiketoimintamallin yrityksen liiketoimintalogiikasta, se ymmärtää paremmin kyseisen yrityksen liiketoimintahaasteet. (Lainema 1998, 75 – 80.) Pienyrityksen hallituksella tulisi olla osaamisen kautta rooli, jonka kautta yhtiön tuloskyky kasvaisi ja arvo markkinoilla paranisi. Hallitusjäsenen rooli voi olla talousosaaja, strategiaosaaja tai yritykselle keskeisen toimialan osaaja. Näin

yrittäjä saa hallitustyöskentelyn kautta sellaista osaamista yhtiöönsä, jota hän voi vain ostaa rahalla konsulteilta. (Lehti, Rope & Pyykkö 2009, 84 - 85.) Jos hallituksella ei ole strategista otetta yrityksestä, jolloin koko yrityksen strateginen ohjaaminen on toimitusjohtajan varassa. Todennäköisesti hallitus on valinnut toimitusjohtajaksi sellaisen henkilön, jolla näitä tarvittavia ominaisuuksia ei ole, koska hallitus ei itsekään ole ymmärtänyt omaa rooliaan yrityksen ohjaamisessa.

Hallituksen ydintehtäviä ovat johdon ja organisaation valmiuksien sekä strategian välisen yhteensopivuuden arviointi. Strategisen hallituksen työn painopiste siirtyy menneestä tulevaan. Kun hallitus osallistuu sekä strategian määrittelyyn, resurssien kohdentamiseen että tulosten arviointiin, se saa enemmän tulevaisuuteen suuntautuvaa tietoa. (Lainema 1998, 88.) Yritykset hyötyisivät, jos ne käyttäisivät hyväkseen kuhunkin tilanteeseen sopivaa oikeita strategisen johtamisen menetelmiä. (Juuti & Luoma 2009, 21.) Sellaiset hallituksen jäsenet ja yritysjohtajat, jotka ovat tulleet suurista yrityksistä pk-yrityksiin, eivät usein pysty sovittamaan yhteen johdon ja organisaation valmiuksia sekä strategian yhteensopivuutta. He toimivat suuryrityksiin sopivilla toimintamalleilla, kun perspektiiviksi tulisi ottaa kyseisen pk-yritysten sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö sekä luoda kullekin pk-yritykselle kulloiseenkin tilanteeseen sopiva muokattu toimintamalli.

Hallituksen passiivinen toiminta sekä erilaisten muutosten viivästyminen on useimmiten syy, että yrityksen vaikeudet vain lisääntyvät. Kun valtasuhteet hallituksen ja toimitusjohtajan välillä on tasapainossa, tällaiset yritykset kannattavat keskimääräistä paremmin. Sellainen hallitus, joka ei reagoi omistajarakenteeseen, yrityksen rakenteeseen, ulkoisiin tai sisäisiin liiketoimintaympäristön muutoksiin, ottaa suuren riskin. (Lainema 1998, 269.) Siksi monessa yrityksessä on tällä hetkellä sellainen tilanne, että yrityksen sidosryhmät ottavat sekä vallan että valvonnan itselleen tai yrittävät vaikuttaa omaan osuuteensa. Tyypillisesti rahoittajat ja takaajat ovat ottaneet tällaisen roolin, kun yritys on ajautunut vaikeuksiin tai sen on konkurssin partaalla.

3.6 Omistajan rooli

Yritysten selviäminen on riippuvainen omistajien ja hallintoelinten määrätietoista sekä nopeista toimista. Perheyrietykset useimmiten pystyvät uudistumaan hallitsemalla pitkäjänteisyyden sekä rajatun riskinoton samanaikaisesti. Valtion yhtiöt toimivat varsin pitkäjänteisesti. Ne voivat tehdä suuren luokan investointeja, mutta ne tarvitsevat voimakkaan ja taitavan johdon pysyäkseen innovatiivisena, uudistuskykyisenä sekä luomaan aitoa kasvua. (Kettunen, Kivikko & Pesonen 2006, 59.)

Pääomasijoittajat ovat havainneet, että tavoitetason uudelleen arviointi sekä sen määrätietoinen ylläpitäminen riittää kohottamaan yrityksen innovointi- ja uudistumiskykyä. Sen tueksi tarvitaan hallituksen osaamisprofiilin ja päätöksentekokäytännön muokkaamista. Pääomasijoittajan merkittävin vahvuus on omistajana oivaltava toimialanäkemyksensä yhdistettynä kykyyn luopua. (Kettunen, Kivikko & Pesonen 2006, 59.)

Pääomasijoittajaa pidetään yleensä aktiivisena omistajana. Pääomasijoittajat tuottavat pitkällä tähtäyksellä yritykselle arvoa mm. tarkalla strategisella visiollaan, tiukalla fokuosinnilla sekä tarkalla taloudellisella seurannalla. Pääomasijoitusvaihe kestää normaalisti neljästä kuuteen vuoteen, jonka kuluessa kohdeyritystä kehitetään seuraavaan kasvu- ja kehitysvaiheeseen. (Kettunen, Kivikko & Pesonen 2006, 56.) Parocin pääomasijoittaja bahrainilainen Arcapita epäonnistui omassa roolissaan kehittää yhtiötä, kun yritys ajautui pankkien hallintaan massiivisten 750 miljoonan euron velkojensa vuoksi joulukuussa 2009. Parocin liikevoiton on arvioitu olevan 40 miljoonaa euroa positiivinen vuonna 2009. Syy, miksi pankit ottivat yhtiön hallintaansa, oli yrityksen tämän hetkinen markkina-arvo, 300 miljoonaa euroa, suhteessa velkoihin. Yrityksen siirtyminen pankeille tapahtui, kun pankit ottivat haltuunsa velan vakuuksina olleet pantit. Velkoja leikattiin 400 miljoonaa euroa, jolloin yritykselle jäi vielä maksettavaksi 350 miljoonan velat. (Kolme kauppa, jotka heittivät Parocin susille 2009, 1.)

Kansainvälinen omistaja on aktiivinen, kunnianhimoinen, tuo osaamista sekä lisävoimaa kansainvälistymiseen. Hyvässä tapauksessa se on johtanut kasvavaan liiketoimintaan ja työllisyyteen. Huonossa tapauksessa kansainvälinen omistus voi johtaa nopeasti toiminnan alasajoon. (Kettunen, Kivikko & Pesonen 2006, 59.)

4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimuksen metodologia

Kehittämishankkeessani kartoitin ja etsin uutta innovatiivista liiketoimintasuunnitelmamallia, jonka avulla pk-yritykset saadaan otettua haltuun strategisesti. Kehittämishankeprosessini eteni iteroivan spiraalin mukaisesti. Pk-yritykset, niiden mahdollisuudet, luonne sekä ongelmat oli ensin ymmärrettävä kokonaisuutena, jotta pystyin hahmottelemaan liiketoimintasuunnitelmamallia. Hanketta en voinut etukäteen suunnitella jonomuotoon, vaan sitä tarkennettiin iteratiivisesti työn kuluessa ja ymmärryksen kasvaessa. Kerataan vielä uudestaan iteroitavan spiraalin etenemisvaiheet:

1) Arvioiva tilanteen toteaminen

2) Analyysi, jossa selvitetään asioiden riippuvuussuhteet sekä mahdollisuudet muuttaa asioita

3) Synteesi eli ehdotus asiantilan parantamiseksi

4) Ehdotuksen arviointi

Prosessissa toistetaan vaiheita 2 - 4 niin monta kertaa, että päästään kohti hyväksyttävää ja toimivaa ratkaisua. (Routio 2004, 26.) Kehittämishakkeeni eri vaiheet käyn lävitse seuraavissa kohdissa:

4.2 Tiedonkeruumenetelmät ja -välineet

Kokemustietoni käyttö

Käytin hyväkseni tässä kehittämishankkeessa hyväkseni omaa ammattitaitoani sekä kokemuksiani vuosien varrelta erilaisissa yritysympäristöissä. Tarkkailin ihmisten käyttäytymistä eri tilanteissa sekä kiinnitin huomioni siihen tapaan, miten asioita käsitellään sekä tunnelmaan eri tilanteissa. Taloudenammattilaisena ymmärrän ihmisten suhtautumisen huonoihin viesteihin. Tarkoituksena oli kartoittaa ongelma-alueita, saada näkemyksiä ja kehittämisisideoita mallin rakentamiseksi.

Teemahaastattelut

Haastattelutilanne oli täysin epävirallinen, jotta sain kultakin henkilöltä esiin hänen todellisen mielipiteensä. Haastateltavien vastauksissa näkyi eri ammatteihin liittyvä ajattelutavat. Kun vastauksista karsi kaiken ylimääräisen, huomasin vastausten olevan varsin samanlainen ammatista riippumatta. Jossakin tilanteissa haastateltava halusivat antaa sellaisia vastauksia, jollaisia hän oletti minun haluavan. Näissä tilanteissa korostin, ettei oikeaa tai väärää vastausta ole olemassa ja hänen oma henkilökohtainen mielipiteensä aiheesta on arvokas minulle kehityshankkeen tekijänä.

Teemahaastatteluni olivat vapaamuotoisia keskustelutilanteita, joissa mentiin hyvin syvälle yritysten liiketoimintaan, toimintaympäristöihin sekä tulevaisuuden näkyisiin että yritysten omistajien, hallitusten sekä toimitusjohtajien rooliin. Kysyin uusia kysymyksiä haastateltavien vastausten perusteella. Mielestäni tällainen tutkimusmenetelmä vaatii haastattelijalta hyviä ihmissuhdetaitoja sekä kokemusta. Vaikka haastattelut olivat vapaamuotoisia, ohjasin haastattelua kysymyksilläni haluttuun suuntaan saadakseni vastauksia haluamiini asioihin. Koska haastattelut tehtiin työn lomassa, haastattelujen aikana tuli usein keskeytyksiä, jotka häiritsivät haastateltavia. Silloin haastattelija palautti mieleen, mihin keskusteluissa oli jääty. Parasta

haastattelutilanteissa oli, että opin uusia asioita haastateltavilta pk-yritysten liiketoiminnasta, toimialan sekä yritysten arvomaailmasta.

Sisällönanalyysi

Sisällönanalyysillä loin selkeyttä aineistoon, jotta sain selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä. Pilkoin aineiston ensiksi uusiin osiin. Sen jälkeen käsitteellistin sen sekä kokosin aineiston uudestaan loogiseksi kokonaisuudeksi. Kokonaisuuden sain aikaan loogisella päättelyllä sekä tulkinnalla. Tässä kehittämishankkeessa analysoidaan sekä ilmeisiä asioita että piilossa olevia viestejä.

Aineistosta erotin kehittämishankkeen kannalta oleellisen sisällön, jonka perusteella muodostin teoreettisen käsitteistön. Muodostin käsitteiden avulla kuvauksen tutkimuskohteesta. Käsitteitä vertasin teoriaan ja johtopäätöksiin, unohtamatta aineistoa kun muodostin uutta mallia. Tuloksena muodostui pk-yritysten liiketoimintasuunnitelmamalli menetelmiseen sekä ohjeita pk-yritysten haltuunottoon.

Lähdekritiikki

Lähdekritiikin tarkoitus oli toimia suodattimena, joka karsii epäolennaiset asiat pois aineistosta. Epäolennaisuuteen oli useampia tekijöitä. Tällaisia asioita olivat, ettei aineisto kokonaisuudessaan kytkeytynyt tutkimukseeni tai ne olivat ristiriidassa keskenään. Jotkut haastateltavat halusivat ohjata minua ja tekemisiäni haluttuun suuntaan. Sen tarkoitus on tuoda kehittämishanketyöhöni vain olennaiset asiat ja karsia kaikki muu ympäriltä pois.

Nykyiset liiketoimintasuunnitelmamallit

Tutkin myös internetistä millaisia liiketoimintasuunnitelmamalleja on sieltä löydettävissä. Löysin Pohjois-Karjalan Koulutuskuntayhtymän yrittäjyysopinnoista kurssin liikeidean kehittäminen liiketoimintasuunnitelmaksi (Pohjois-Karjalan koulutuskuntayhtymän Ammatti- ja yrittäjyyspolkuopin-

not 2009), Länsi-Suomen Aikuiskoulutuskeskuksen yrittäjyyskoulutuksen opiskelijoiden liiketoimintasuunnitelmamallin (Innova Länsi-Suomen AKK yrittäjyysopinnot 2009), opetushallituksen verkkopalvelun opettajille eli EDU:n, jossa oli liiketoimintasuunnitelmamalli oppimateriaaleissa (Opetushallituksen verkkopalvelut opettajille 2009) sekä ohjeet sen tekemiseksi sekä perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmamalli (Kauppa- ja teollisuusministeriö sekä Enconsults Oy 2002), mainitakseni vain parhaat niistä. Edellä mainitut liiketoimintasuunnitelmamallit ovat hyvin

pelkistettyjä ja siksi ne sopivat ammatinharjoittajille sekä pienimuotoista liiketoimintaa harjoittaville yrityksille.

Internetin lisäksi tutkin ulkomaisia teoksia, jotka käsittelevät liiketoimintasuunnitelmien laatimista. Hain vinkkejä oman innovatiivisen liiketoimintasuunnitelman tekemiseksi sellaisista teoksista kuten: Karl L. Lapan sekä Steve Franksin ”Creating a winning Business Plan”, Edward Blackwellin ”How to prepare a Business Plan”, Gerald Schwetje sekä Sam Vaseghin ”The Business Plan – How to Win Your Investors’ Confidence”, Richard Newtonin ”Managing change step by step – All you need to build a plan and make it happen”, K. Dennis Chambersin ”The Entrepreneur’s Guide to Writing Business Plans and Proposals”, Richard Stutelyn ”Definitive Business Plan – The fast-track to intelligent business planning for executive and entrepreneurs”, Joseph R. Mancuson ”How to write a winning business plan”, William Lasherin ”Perfect Business Plan made simple” sekä David H. Bangs Jr:n ”Business planning guide: Creating a Winning Plan for success”.

Näistä kaikista teoksista parhain oli K. Dennis Chambersin kirjoittama kirja, jossa oli havainnollisia kuvia sekä laskelmia liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi. Mikään näistä kirjoista ei sytyttänyt lukijaa laatimiaan ylivertaista liiketoimintasuunnitelmaa kirjojen antamien ohjeiden perusteella. Kirjoissa oli joitakin taulukoita teksteineen, jotka sopivat mukautettuina kehittämishanketyön tekijän innovatiiviseen liiketoimintasuunnitelmamalliin. Jos kirjoittajat olisivat kertoneet yksityiskohtaisesti ja tyhjentävästi, miten hyvä

liiketoimintasuunnitelma laadittaisiin, nämä henkilöt olisivat menettäneet merkittävän määrän konsulttitulojaan.

4.3 Hankkeen toteutusprosessi

Ennen varsinaista kehittämishankkeen aloittamista olin haastattelut eri yritysten työntekijöitä, johtoa sekä hallituksen jäseniä vuosien varrella. Aiheina haastatteluissa olivat eri yritysten liiketoiminta, liiketoimintaympäristö sekä tulevaisuuden näkymät. Keskustelimme myös näissä haastatteluissa, mikä on yritysten omistajan, hallituksen sekä toimitusjohtajan rooli. Haastattelut jatkuivat hankkeen aikana. Kun haastateltavia oli enemmän kuin yksi henkilö, toimin keskustelun vetäjänä ja ohjasin keskustelua. Samanaikaisesti keskustelin liiketoiminnan kehittämisestä sekä liiketoimintasuunnitelmamallin luomisesta ystäväieni kanssa, kun kuljimme päivittäisiä pitkiä työmatkojamme.

Kehittämishankkeen strategisten menetelmien keräämisen aloitin niistä menetelmistä, jotka jo ennestään tunsin. Sellaiset toimintaympäristön tiedonkeruumenetelmät olivat minulle ennestään tuttuja kuten kilpailijoiden aseointi, toimintaympäristöanalyysi, toimiala-analyysi, SWOT-analyysi sekä kohdemarkkinoiden analysointi. Kaikkia nykytila-analyysissä tarvittavia menetelmien oli käyttänyt työssäni jo vuosien ajan, paitsi innovatiivista strategiaprofiilia, joka oli tullut tutuksi ylemmän korkeakoulututkinnon opintojen aikana.

Seuraavaksi luin suuren määrän kirjallisuutta, artikkeleita sekä tieteellisiä julkaisuja hallitustyöskentelystä sekä yrityksen johtamisesta. Lukemissani kirjallisuudessa puhuttiin yrityksen arvomaailmasta ja yrityskulttuurista, muttei yrityksen henkisestä tilasta. Tekemissäni haastatteluissa johdon, hallituksen ja omistajan edustajat puhuivat johtamisesta sellaiseen tyyliin kuin se olisi pelkkä tekninen suoritus, johon henkilökunta saadaan mukaan innostamalla heitä ja olemalla vakuuttava. Samanaikaisesti työntekijät puhuivat niistä tunteista, joita työn tekeminen herätti eri tilanteissa. Asia vaivaisi

minua, koska asiassa oli suuri ristiriita. Ajatukset liiketoimintasuunnitelma-
mallin painottamista tulevaisuuteen tulivat kirjoista: ”Sinisen meren strate-
gia” sekä ”Johtamisen tulevaisuus”.

Tein yhdessä työtovereideni kanssa innovatiivisen strategiaprofiilin nykyi-
selle työnantajalleni. Toimin strategiaprofiilin kehittämässä tiimin vetäjänä.
Profiilin avulla selvitimme yrityksen ja toimialan nykyiset kilpailutekijät
sekä loimme uuden innovatiivisen strategiaprofiilin yritykselle. Strategia-
profiilin toteuttaminen on seuraavana osiona tässä kehittämishankkeessa.

Henry ry:n Työn Tuuli-lehdestä löytyi artikkeli strategisesta johtamisesta,
joka perustui Pauli Juutin sekä Mikko Luoman samannimiseen kirjaan. Kir-
jan perusteella pystyin jäsentämään strategisen johtamisen menetelmät
ryhmiin yrityksen strategisten haasteiden perusteella. Kirjan strategia-
ajatellun avaruuden perusteella painotin innovatiivisen liiketoimintasuunni-
telman strategiatyöskentelyn ulkoiseen ympäristöön. Sisäisen johtamisen
menetelmiä tarvitsin yrityksen nykyisten lähtökohtien selvittämiseen. Sitten
teoksesta löytyi se, mitä olin etsinyt, että johdettavan yrityksen tunnetila tu-
lee liittää yhteen strategisen etenemisen kanssa. Jotta se voidaan tehdä, tun-
netilojen ymmärtäminen vaati elämistä yrityksen todellisuudessa. Yrityksen
ja asiakkaan välinen organisoitumisen muodot kirkastivat minulle koko
kiteytettyyn muotoon koko yrityksen liiketoiminnan tarkoituksen.

Mallista puuttui vielä menetelmät, millä sinne tulevaisuuteen päästäisiin.
Luettuani Tekes raportin ”Megatrendit ja me” avulla sain liiketoimintasuun-
nitelmaan tulevaisuusmenetelmät kuten megatrendit ja heikot signaalit. Te-
kesin LIITO-ohjelman INNORISK-hankkeesta ”Laadukas SWOT” sain
menetelmät kuten skenaariot, laadukkaan SWOT-analyysin sekä tulevai-
suustaulukon tietojen muokkaamiseksi. Liiketoimintasuunnitelma-
mallin rakenne noudattaa suurelta osin INNORISK-hankkeessa luotua rakennetta se-
kä siinä luotua prosessia.

Mallin perusteella tehtyjen strategisten päätösten kokoamiseksi valitsin menetelmäksi liiketoimintamallin. Liiketoimintamallin tarkoitus on kuvata visuaalisesti yhdellä kuviolla yrityksen johtamisstrategia.

4.4 Innovatiivisen strategiaprofiilin toteutus

Innovatiivisen strategiaprofiilin tekemiseen osallistuivat kohde yrityksessä kaksi suunnittelijaa, kaksi henkilöä myynnistä, yksi henkilö hankinnasta sekä itse toimin ryhmän vetäjänä. Yritys työllisti kokonaisuudessaan 50 henkilöä. Kehittämishanketyön tekijä on työskennellyt viimeisen kymmenen vuoden aikana kolmessa investointituotteita valmistavassa pk-yrityksessä.

Kehittämishanketyöntekijä valitsi kaksitoista päätekijää perustuen omiin havaintoihin työskennellessään yrityksessä, omaan kokemukseen alalta sekä käytyihin keskusteluihin yrityksen henkilökunnan kanssa. Tämän jälkeen hän julkaisi nämä 12 tekijää ryhmälleen väittämän muodossa, joita ryhmän jäsenet kommentoivat sekä ottivat kantaa. Näitä väittämiä ryhmän jäsenet eivät muuttaneet vaan tekivät niihin tarkennuksia sekä tarkkanäköisiä kommentteja.

Yritys valmisti investointikoneita lähinnä vientiin. Valittiin ne päätekijät, joilla yritys kilpailee ja joihin panostetaan markkinoilla: 1) Koneiden hinnat ovat melko korkeat verrattuna moniin kilpailijoihin. 2) Koneiden teknologia korkeatasoista sekä koneiden esteettinen ulkoasu on miellyttävä. 3) Koneet räätälöidään useimmiten asiakkaiden toiveiden mukaisesti. 4) Tällaisten koneiden markkinat ovat melko kapeat. 5) Myyntityö suuntautuu vanhoille asiakkaille korostaen teknisiä ominaisuuksia ja tuottavuutta. 6) Valikoiman laajuus on kattava. 7) Uusien asiakkaiden hankinta rajoittuu kansainvälisiin messuihin. 8) Koneiden 20-vuotisen elinkaaren aikana käyttö- ja ylläpito-kustannukset ovat alhaiset asiakkaalle verrattuna moniin kilpailijoiden koneisiin. 9) Koneen myynnin yhteydessä myydään sekä käyttövaraosat että huoltopalvelut asiakkaalle. 10) Tuotantokoneiden runko tehdään teräksestä.

11) Vientimyynä tehdään pääasiassa agenttiverkoston kautta. 12) Yritys on tuotteineen suhteellisen tuntematon maailmalla.

Koneiden räätälöinnin kommentteja olivat, että hyvinä aikoina asiakkaille kelpaavat paremmin vakiokoneet ja tiukkoina aikoina asiakkaat vaativat enemmän räätälöintiä. Myyntityö suuntautumisesta vanhoille asiakkaille sekä markkina-alueille kommentoitiin seuraavasti: Vanhat asiakkaat löytävät usein uusia tuotteita valikoimaansa, mitkä ovat kannattavia valmistaa yrityksen teknologiaa käyttäen. Korkean teknologian kommentteja olivat, että uuden teknologian sisäänajo kestää noin vuoden verran ennen kuin koko prosessi toimii tehokkaasti.

Tämän jälkeen kukin ryhmän jäsen piirsi oman käsityksenä yrityksen sekä toimialan nykyisestä strategiaprofiilista, jonka jälkeen ryhmä kokoontui uudelleen ja pohdintojen tuloksena he linjasivat yrityksen uuden strategiaprofiilin tekijät. Yrityksen ja toimialan strategiaprofiilia tehtäessä ryhmä jo totesi profiilien olevan erilaiset.

5 INNOVATIIVINEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMAMALLI MENETELMINEEN

5.1 Liiketoimintasuunnitelman rakenne

Innovatiivisen liiketoimintasuunnitelman rakenne on seuraavanlainen:

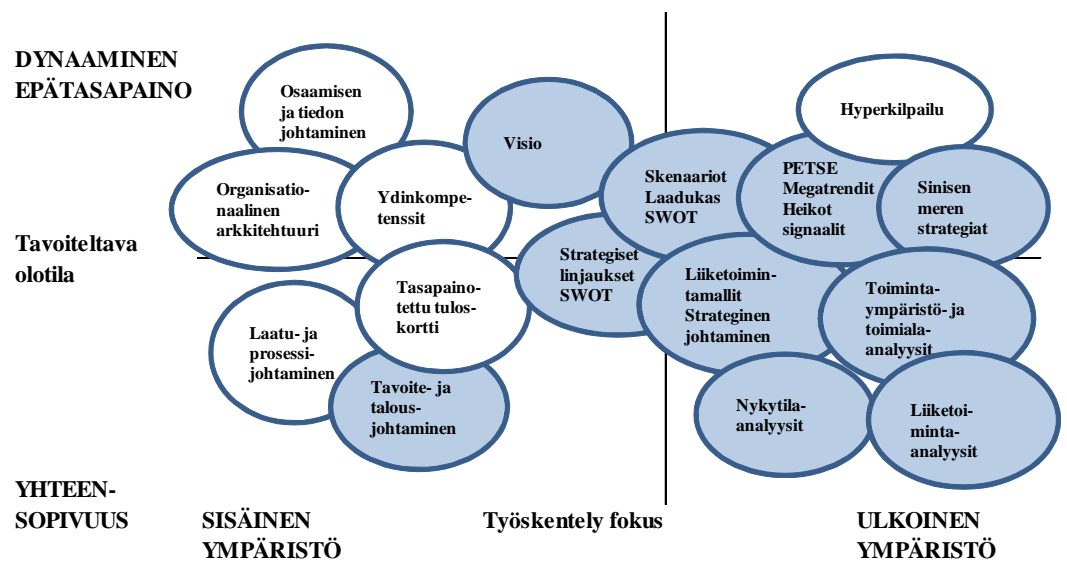
- 5.1.1 Tavoiteasetanta
- 5.1.2 Perustietojen kerääminen
- 5.1.3 Nykytila-analyysit
- 5.1.4 Yrityksen tunnetila
- 5.1.5 Vision ja strategian päämäärien selvittäminen
- 5.1.6 Vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvien rakentaminen ja arviointi
- 5.1.7 Uusien liiketoiminta- ja innovaatiomahdollisuuksien tunnistaminen
- 5.1.8 Eri skenaarioiden toimintavaihtoehdot
- 5.1.9 Strategian valinta, seuranta ja arviointi

Seuraavassa käydään lävitse liiketoimintasuunnitelmamallin rakenteen mukaisessa järjestyksessä mallin eri vaiheita:

5.1.1 Tavoiteasetanta

Ensimmäiseksi yritys ottaa kantaa siihen, mikä on yrityksen visio eli mikä on yrityksen tavoiteolotila (kuviokuva 4) sekä työskentelyn fokus tulevaisuudessa. Koska kehittämishankkeen tarkoitus on luoda innovatiivinen liiketoimintasuunnitelmamalli pk-yritysten käyttöön, hankkeen fokus on ulkoisessa ympäristössä sekä tavoiteltava olotila on jossakin määrin dynaamisessa epätasapainossa. Dynaamisella epätasapainolla pyritään yrityksen muutokseen ja kehitykseen, joka kuitenkin edellyttää hyvin tehtyjä kotiläksyjä koko yrityksen ulkoisesta ympäristöstä. Sisäisen ympäristön menetelmillä tasapainotetaan vaa'an täydellistä epätasapainoa ulkoiseen ympäristöön ja kirkastetaan organisaatiolle, mikä on yritystoiminnan perustarkoitus sekä varmistetaan sen toimivuus.

Kuviossa 7 on väritetty sinisellä värillä ne menetelmät, joita on käytetty tässä kehittämishankkeessa. Ulkoisen ympäristön sekä dynaamisen epätasapainon yhtymäkohdassa on pelisääntöjen uudistamisen kenttä, jonka tarkoitus on kiinnittää huomio yrityksen ulkoiseen ympäristöön ja rikkoa/muuttaa toimialan sääntöjä yrityksen omaksi eduksi. Kilpailu on väistämätöntä, mutta yritys haluaa vaikuttaa kilpailuun omien toimenpiteidensä ajoituksella sekä innovatiivisuudella, jolloin yritys on jo määritellyt suhteensa asiakkaaseen (kuvio 6).



KUVIO 7. Liiketoimintasuunnitelmassa käytetyt menetelmät (Juuti & Luoma 2009, 99.)

5.1.2 Perustietojen kerääminen

Menetelmät perustietojen keräämiseksi

Kilpailijoiden asemointi, toimintaympäristöanalyysi, toimiala-analyysin ja kohdemarkkinoiden analysointi ovat tiedonkeruumenetelmiä, jotka kartoittavat yrityksen nykyistä toimintaympäristöä. PESTE-analyysi, megatrendit ja heikot signaalit kartoittavat toimintaympäristön muutoksia

tulevaisuudessa. Tulevaisuustaulukko on väline kerätyn tiedon muokkaamiseen ja analysoimiseen.

Nykytila-analyysit yrityksestä, asiakkaista, kilpailijoista sekä toimittajista kertovat, mikä on pelikentän pelaajien tämän hetkinen tilanne ja mihin he ovat mahdollisesti pyrkimässä. Jotta kuva nykyisestä tilanteesta tarkentuisi entisestään, olen lisännyt seuraavat menetelmät liiketoimintasuunnitelmalliin: Jalostusarvolaskennan, kysynnän arvioimisen, tavoite- ja talousjohtamisen, strategiset linjaukset sekä liiketoimintamallin.

Tämän jälkeen strategisen johtamisen menetelmät yhdistetään organisaation tunnetilaan. Laadukkaan SWOT-työkalun avulla yritykselle avataan tulevaisuuden mahdollisuudet, jotta yritys kohdentaisi rajalliset voimavaransa tulevaisuuden rakentamiseen.

Toimintaympäristö ja toimiala-analyysi

Toimintaympäristön tarkastelulla tutkitaan yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä kehitys- ja muutossuuntia. Toimintaympäristön nykytilaa ja tulevaa kehitystä analysoidaan yrityksen toimintaedellytysten kannalta. Yrityksessä on mietittävä, mitkä toimintaympäristön vaikuttavista tekijöistä, on yritykselle toiminnan kannalta tärkeitä ja vaikuttavat sen toimintaan pitkän ajan. Usein eri tekijät kehittyvät eri suuntiin. Uhat ja mahdollisuudet kannattaa ottaa mahdollisuuksina, sillä yritys voi sopeutua tai yrittää aktiivisesti vaikuttaa eri tekijöihin sekä niiden kehityssuuntiin.

Toimintaympäristöanalyysissä kartoitetaan yleiskuvaa tutkivasta toimialasta, jolla yritys toimii. Kartoitettavia tekijöitä ovat: 1) Toimialan kokonaisuus, 2) päätuotteet ja tuoteryhmät, 3) tuonti ja vienti, 4) johtavat yritykset, 5) alueellinen jakautuminen, 6) markkinoiden jakautuminen, 7) toimialan rakenne, 8) toimialan kehitysvaihe sekä 9) kohdemarkkinoiden tutkiminen. Tietoja toimintaympäristön kartoittamiseksi saa Elinkeinoelämän eri jäsenliitoista. Materiaalia on saatavissa jäsenliittojen materiaalipankeista, linkki ohessa: http://www.ek.fi/www/fi/mikaek/EK_jasenliitot.php. Toinen

mahdollinen paikka on Työ- ja elinkeinoministeriön toimialaraportit web-sivulta: <http://www.temtoimialapalvelu.fi/>.

PESTE-analyysi ja kohdemarkkinoiden analysointi

Toimintaympäristön muuttuessa yrityksiltä edellytetään valppautta ja hereillä olo, jotta voidaan ennakoida ympäristön muutoksia, siihen tarvitaan PESTE-analyysiä. Analyysin avulla saatuja tietoja käytetään taustatietoina yrityksen skenaarioiden laatimiselle.

PESTE-analyysillä selvitetään poliittisia, ekonomisia eli taloudellisia, teknologisia, sosiaalisia sekä ekologisia muutosvoimia markkina-alueella. *Poliittiset muutosvoimat* voivat olla esimerkiksi seuraavanlaisia: lainsäädännön rajoitukset ja muutokset, kansainväliset sopimukset, tutkimus-, kehittämis-, alue-, yms. politiikka, ympäristösuojelun, työturvallisuuden, kuluttajasuojalainsäädäntö sekä tuoteturvallisuuden vaikutus tuotteisiin sekä sitä kautta kuluttajiin. *Taloudellisia muutosvoimia* ovat mm. maailman ja eri maiden talouskehitys, kilpailurajoitukset, julkinen rahoitus, erilaiset taloudelliset tuet, ostovoima, bruttokansantuotteen kehitys, korkotaso sekä inflaatio muutoksineen. *Teknologisia muutosvoimia* ovat esimerkiksi: informaatio- sekä tietoliikennetekniikan kehitys, tiedonsiirron nopeutuminen, korvaavien tuotteiden ja tuotantomenetelmien kehittyminen eri toimialoilla, bio-, nano- sekä energiateknologia sekä verkkokauppa. *Ekologisia muutosvoimia* ovat mm. saastuminen, jäteongelmat, liikarakentaminen, infrastruktuurin muutos, ilmaston muutos sekä ympäristötietoisuus. (Opetushallituksen verkkosivut opettajille, saatavissa:

Eri markkinoista saa tietoa Finpron web-sivuilta, välilehdestä markkinatietoa (www.finpro.fi/fi-I/Market+Information/Country+Information/). Maaraportit sisältävät PESTE-analyysiä varten tarvittavat tiedot. Maaraportin sisältö on muodostuu seuraavista osioista: 1) Maa ja väestö, 2) infrastruktuuri, 3) politiikka ja hallinto, 4) talouden avain tiedot sekä 5) kohdemarkkinoiden suomat mahdollisuudet.

Oxford Economicsin web-sivut (<http://www.oef.com>) on toinen hyvä paikka saada tarkkojakin tietoja eri maiden markkinoista. Kaikista kohdemarkkinoista, joissa on yritys mukana, kannattaa tehdä selvityksiä. Näiden selvitysten avulla välttää ottamasta yritykselle tarpeettomia riskejä. Vientiyritysten taloudellisiin riskien vähentämiseksi on tietoa Finnveran web-sivuilla: <http://www.finnvera.fi/fin/Vienti>.

Megatrendit ja heikot signaalit

Megatrendit vaikuttavat siihen, miten yksittäiset ihmiset työskentelevät, elävät ja investoivat, siksi niitä ei voi ohittaa yritysten tuote- ja palvelutuotannossa. Tietoa erilaisista megatrendeistä saa esimerkiksi John ja Doris Naisbittin kirjoittamasta kirjasta Kiinan megatrendit sekä Patricia Aburdenen kirjoittamasta kirjasta Megatrendit 2010. Tässä mallissa käytetään hyväksi Tekesin katsausta ”Megatrendit ja me”, jossa nostetaan esille useita megatrendejä sekä heikkoja signaaleja. Näihin trendeihin palataan myöhemmin tässä mallissa. Ensin kerrataan käsitteet megatrendit sekä heikot signaalit.

Megatrendianalyysiä käytetään yhteiskunnallisten tai toimialaan liittyvien suurten kehityslinjojen tunnistamiseen. Erilaisia kehitystrendejä ja muutoksia on havaittavissa suuri määrä, mutta niiden vaikutus tulevaisuuteen vaihtelee. Muutokset vaikuttavat eri toimialoihin erilailla. (Ahola & Palkamo 2009, 1 – 56.)

Heikot signaalit ovat varhaisia merkkejä muutoksen ensioireista, jostakin tapahtumasta tai tapahtumasarjasta. Ympäristössä on runsaasti informaatiota, jonka seassa on paljon heikkoja signaaleja. Ongelmana on heikkojen signaalien erottaminen muusta informaatiosta. (Ahola & Palkamo 2009, 1 – 56.)

Kokoonpanotuotannon vähentyminen korkean elintason maissa vain parantaa näiden tuottavuutta, resurssien siirtyessä korkeamman tuottavuustason toimintoihin. Tällaisten maiden tulee nopeasti kasvattaa omaa

tuotekehitys- ja markkinointiosaamistaan. Näissä trendeissä on kysymys eri maiden välisestä työnjaon muuttumisesta. (Ahola & Palkamo 2009, 1 – 56.)

Suomi joutuu kilpailemaan entistä enemmän tutkimus- ja kehitysinvestoinneista. Kehittyvien maiden ympäristöongelmat rajoittavat näiden maiden kasvua ja kilpailuetua. Se myös lisää painetta *älykkäisiin tuotantojärjestelmiin. Pienten maiden joustavuus on niiden elinehto.* Älykkäät tuotantojärjestelmät saattavat tuoda osan tuotannosta takaisin kehittyviin maihin. Ympäristörasituksen aiheuttamat kustannukset voidaan hinnoitella tuotteiden hintaan. *Etäteknologiat uudistavat työelämän ja tuotannon, esimerkiksi tuotannonohjauksessa ylläpito- ja valvontajärjestelmät.* Näissä trendeissä tulee esille tuotekehityksen tärkeys uusien älykkäiden teknologioiden kehittämisessä. (Ahola & Palkamo 2009, 1 – 56.)

Uudistuminen edellyttää innovaatioita. Maailman talous muuttuu siksi innovaatiotaloudeksi. *Osaaminen* on yhä selkeämmin taloudellisen toiminnan ydin. Resurssit niukkenevat ja siksi on pakko keskittyä olennaiseen. Tämä muuttaa innovaatioiden luonnetta. Pienten yritysten suhteellinen kilpailukyky heikkenee tuotekehityksessä. Suomalaiset yritykset myydään ulkomaille, kun niiden olisi aika ryhtyä tekemään rahaa. Kauppahinta näissä kaupoissa jää verraten alhaiseksi. Johtopäätös näistä trendeistä on, että innovaation tekemiseksi tarvitaan osaamista. (Ahola & Palkamo 2009, 1 – 56.)

Liiketoiminnan uudistuminen kiihtyy, toimintoja, aloja, yrityksiä ja työpaikkoja syntyy ja kuolee. *Menestyskonsepti liittyy osaamisen ja sen riittävään keskittämiseen.* Suomen vähenevän työvoiman vuoksi investointeja tehdään enemmän ulkomaille. *Syntyy globaaleja erikoisosaamisen keskittymiä isossa mittakaavassa,* erikoituminen etenee tehtävätasolle saakka. Kriteerinä on taloudellinen kannattavuus. Tuotanto voidaan siirtää minne vain, kuin taloudellinen kannattavuus ja laatu ovat kohdallaan, mutta *voitot sidoksissa brändin omistamiseen ja tuotteiden kehittämiseen.* Näissä trendeissä tulee esille älykkään liiketoimintakonseptin kehittämisen tärkeys. (Ahola & Palkamo 2009, 1 – 56.)

5.1.3 Nykytila-analyysit

Yritys-, asiakas-, kilpailija- sekä toimittaja-analyysi

Erialaisten asiakkaiden tarpeet ja ostokäyttäytyminen voivat vaihdella suuresti. Asiakas voi olla loppukäyttäjä, välittäjä tai agentti. Siksi asiakastuntemus on tärkeää, jotta voitaisiin tarjota oikeaa tuotetta oikealle asiakkaalle. Ryhmittelemällä asiakkaat ryhmiin, joilla on samansuuntaiset tarpeet ja odotukset, pystymme kohdistamaan palvelumme haluamallamme asiakaskohderyhmille, kohdentamaan markkinoinnin sekä tuotekehityksen heille. Yrityksen on tunnettava ne tekijät, joilla sen kilpailuetu eroaa kilpailijoiden asiakkaille antamasta kilpailuedusta.

Porterin mukaan yrityksen asemoinnin määrittäminen on varallista ilman kilpailija-analyysin tekemistä, jotta yritys voi välttää virheelliset strategiset valinnat. Kilpailija-analyysin avulla verrataan yrityksen omaa toimintaa kilpailijoihin nähden. Tyypillisesti verrattavia osa-alueita ovat mm. talous, markkinat, tuotteet, resurssit ja strategia.

Perustiedot eri toimijoista

Yritys-, asiakas-, kilpailija sekä toimittaja-analyysin tekeminen aloitetaan perustietojen keräämisellä kuten kuviossa 8. Nämä tiedot löytyvät suhteellisen helposti yrityksen tai Yritystiedon web-sivuilta www.finder.fi:sta, josta löytyy yrityksen nimen perusteella yrityksen perustamisvuosi, vastuhenkilöt, toimiala sekä taloustiedot jne.

Yritys Oy

Virallinen nimi:	<i>Yritys Oy</i>
Osoite:	<i>Yritystie 1</i>
Yhtiömuoto:	<i>00000 YRITYS</i>
Konserni ja omistus:	<i>Osa AA Oy konsernia, omistus 51 % pääomasijoittaja Q-sijoitus Oy</i>
Toimiva johto:	<i>Antti Ahkera, toimitusjohtaja Timo Tuotanto, tuotantopäällikkö Liisa Laatu, laatupäällikkö Mika Markkina, myyntipäällikkö Tiina Talous, talouspäällikkö</i>
Henkilöstörakenne:	<i>Laserleikkaus 20 henkilöä Vesileikkaus 20 henkilöä Toimihenkilöitä 13 henkilöä</i>
Toimipaikkojen sijainti:	<i>Kauhava, Tampere ja Nastola</i>
Toimiala:	<i>Konepajateollisuus, koneenrakennus</i>
Tuotteet:	<i>Tiivisteet kone- ja laitteollisuudelle</i>

KUVIO 8. Perustietojen kerääminen

Tavoite- ja tulosjohtaminen

Yrityksen talouden pidossa kolme tärkeintä mittaria ovat tuloslaskelma, tase sekä rahoituslaskelma. Nämä kolme ovat hyvin kiinteästi yhteydessä toisiinsa. Kassavirta on kaikista tärkein, sillä hyvä tulos tuloslaskelmassa ei takkaa sitä, että yritys on pystynyt realisoimaan tuloslaskelman tuloksen rahaksi kassavirtaan.

Liitteessä 1 on tuloslaskelma ja sen tarkoitus tuoda esiin sen, että yrityksen kannattaa ottaa omiksi erikseen ne kustannuserät, jotka aiheuttavat suurimmat kustannukset euroissa ja prosentteina. Tuloslaskelman lopussa on laskettu kaikista suurimmat kustannukset yhteen euroina ja prosentteina eli aikäyttö = tilikauden ostot sekä varaston muutos, ulkopuoliset palvelut,

muuttuvat ja kiinteät henkilöstökulut sekä kiinteistökulut. Näin saadaan näkyväksi ne kustannukset, joissa yhdenkin prosentin kustannusvähennykset voivat aiheuttaa tuhansien jopa miljoonien säästöt yritykselle.

Taseen tarkoitus on tuoda esiin, mihinkä eri kokonaisuuksiin yrityksen varallisuuserät ovat sitoutuneet (vastaavaa, liite 2) ja mistä velvoitteista yrityksen on vastattava (vastattavaa, liite 3).

Tämä kassavirtamalli liitteen 4 mukaisesti antaa selvän kuvan, mistä eri eristä yrityksen rahat ovat tulleet tai mihin ne on käytetty. Yrityksen liiketoiminnan kassavirta voi olla hyvä, mutta rahat voi sitoutua liiketoiminnan lyhytaikaisiin saamisiin ja siksi varoja ei silti riitä liiketoiminnan tarpeisiin. Liiketoiminnan kassavirta sekä lyhytaikaiset saamiset ja velat ovat ne erät, joihin yrityksen johto voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. Investointien rahankäyttöä valvovat toimitusjohtaja ja talousosasto. Rahoituksen eri erät ovat usein sellaisia, mihin johto ei voi aina vaikuttaa.

Johdon päätöksenteossa kannattaa siirtyä kassavirtaperusteiseen päätöksentekoon. Silloin päätöksen teko perustuu nykyisen ja tulevien kassavirtojen nykyarvoon. Perusteluita kassavirran tärkeyteen yrityksen tulosoajauksessa ovat:

1. Yrityksen arvonmääritys sekä arvonluonti perustuvat kassavirtaskenaarioihin.
2. Kassavirta on lahjomaton, sillä sitä ei voi manipuloida.
3. Kassavirta paljastaa taseen aktivoinnit, erääntyneet saatavat, yrityksen kulttuurin sekä asennoitumisen laatuun.
4. Kassavirran ennustaminen esimerkiksi kolme kuukautta eteenpäin vaatii liiketoiminnan kokonaisuuden ymmärtämistä sekä tulee johtaa oikeaan keskusteluun tekemisen tasosta ja eri talouden kipupisteistä. (Lipsanen & Laakso 2009, 52 – 53.)

Tunnuslukujen analysointi

Taloudellisen tilanteen kartoittamiseen tarvitaan aiempien vuosien tilinpäätösten tulostietoja. Niiden perusteella pystytään laskemaan erilaisia tunnuslukuja ja tekemään erilaisia johtopäätöksiä. Taloudelliset tiedot yhdessä muiden tietojen kanssa antavat hyvän kokonaiskuvan yrityksen, asiakkaiden, kilpailijoiden sekä toimittajien toiminnasta sekä toiminnan edellytyksistä.

Hyvä tuloskehitys menneisyydessä ei takaa yrityksille menestymistä tulevaisuudessa. Oman toiminnan kehittämiseksi valitaan sellaiset tunnusluvut, jotka parhaiten kuvaavat yrityksen toimintaa ja jotka tuovat esiin yrityksen kehittämistarpeet ja – mahdollisuudet. Tunnuslukujen analysoinnissa analysoidut asiat on ryhmitelty seuraaviin ryhmiin:

1. Liiketoiminnan laajuutta kuvaavat tunnusluvut
2. Tehokkuutta kuvaavat tunnusluvut
3. Kannattavuutta kuvaavat tunnusluvut
4. Vakavaraisuutta kuvaavat tunnusluvut

Liiketoiminnan laajuudella kuvataan liikevaihdon määrän lisäksi erityyppisten liiketoimintojen lukumäärää eli onko yrityksen liiketoiminta monialaista. Tuottavuus mittaa, kuinka paljon saadaan aikaiseksi tietyllä panosmäärällä. Tehokkuus taas mittaa, kuinka paljon voitaisiin saada enemmän tietyllä panosmäärällä verrattuna tiettyyn vertailukohteeseen.

Kannattavuus tarkoittaa, että toiminta on taloudellista ja tulosta tuottavaa. Yksinkertaisimmillaan kannattavuus esitetään tuottojen ja kulujen erotuksena. Yrityksen liiketoiminnan tarkoitus on tuottaa voittoa, sillä kannattamattoman yrityksen liiketoiminta pitää lopettaa. Vakavaraisuus kuvaa yrityksen mahdollisuuksia selviytyä taloudellisista velvoitteista pitkällä aikavälillä. Liitteessä 5 on taulukko, johon on kerätty tunnuslukuja esimerkki yrityksestä useammalta vuodelta.

Kaavat eri tunnuslukujen laskemiseksi saa seuraavilta Tilastokeskuksen sivulta <http://www.stat.fi/tup/toimialaraportti/kaava.html> sekä Kauppalehti Oy:n web-sivuilta http://balanceconsulting.fi/palvelu/html/ohje_mittauskohteet.html.

Yritys voi verrata omaa menestymistään muihin suomalaisiin yrityksiin, <http://kauppalehti.fi/5/i/yritykset/menestyjat/lista.jsp?id=3>, joka on kauppalehden web-sivut. Erilaisista toimialaraporteista saa keskimääräisiä vertailutietoja eri toimialoista, esimerkiksi Työ- ja elinkeinoministeriön web-sivuilta <http://www.temtoimialapalvelu.fi>. Muita mahdollisia lähteitä ovat Tilastokeskus, Balance Consulting Oy sekä Asiakastieto Oy, mutta tiedot ovat maksullisia palveluja.

Jalostusarvolaskelmat

Tunnusluvista käydään lävitse tarkemmin jalostusarvon laskeminen. Jalostusarvolaskelmat kuuluvat tehokkuutta kuvaaviin tunnuslukuihin. Tuottavuusanalyysillä saadaan tietoa käyttökateprosentin tasosta sekä sen kehitykseen vaikuttavista tekijöistä. Tuottavuusanalyysillä pystytään vertaamaan oman yrityksen kehittymistä suhteessa kilpailijayrityksiin, asiakkaisiin, toimittajiin, toimialaan sekä yrityksen tulosyksiköiden välillä.

Jalostusarvo mittaa siis toimipaikan tuotannontekijöiden yhdistelemisestä saatua yhteenlaskettua arvonlisäystä. Jalostusarvo lasketaan tuotantotoiminnan tuottojen ja kustannusten erotuksena kuvion 9 mukaisesti. Tuottoihin sisältyy myös yrityksen toisille toimipaikoille tehdyt toimitukset sekä kustannuksiin yrityksen toisilta toimipaikoilta tehdyt hankinnat. Kustannuksiin ei sisällytetä yrityksen henkilökunnasta aiheutuvia kustannuksia, siis palkat sekä palkkoihin liittyvät sosiaalikulut jäävät pois. Käyttöomaisuuden luovutusvoitot vähennetään liiketoiminnan muista tuotoista pois, koska ne ovat yrityksen juoksevalle liiketoiminnalle satunnaisia erä. (Tilastokeskus 2009, 1 – 3.)

Jalostusarvo lasketaan seuraavan kaavan mukaisesti:

Liikevaihto	xxx.xxx,xx
(+) Liiketoiminnan muut tuotot	xxx.xxx,xx
(-) Käyttöomaisuuden luovutusvoitot	xxx.xxx,xx
(-) Aine- ja tarvikeostot	xxx.xxx,xx
(+/-) Aine- ja tarvikevarastojen muutos	xxx.xxx,xx
(-) Ulkopuoliset palvelut	xxx.xxx,xx
(-) Muut kiinteät ja muuttuvat kulut	xxx.xxx,xx
(=) Jalostusarvo	xxx.xxx,xx

KUVIO 9. Jalostusarvon laskeminen (Tilastokeskus 2009, 1 – 3.)

Tuottavuuden paraneminen on yritykselle erittäin tärkeää. Tuottavuuden suunta tulee seurata vuoden aikajänteellä. Jalostusarvo on hyvä tuotannon mittari, sillä se käsittää hintakehityksen sekä muutokset ulkoistamisessa. Tämä tunnusluku ei sisällä pääomakustannuksia, joten pääoman tuottavuutta tulee seurata erikseen. Nykyään tuottavuus tehdään ihmisten osaamisella sekä hyvillä innovaatioilla ja strategisilla valinnoilla sekä tietysti operatiivisella tehokkuudella. (Airaksinen 2002, 1-3.)

Jalostusarvo/henkilö – tunnusluku kuvaa henkilöstön käytön tehokkuutta. *Tunnuslukua on hyvä vertailla vain saman toimialan yritysten kesken.* Jalostusarvo/henkilöstökulut eli työn reaalituottavuus kertoo sitä osuutta, mikä maksetaan henkilöstölle jalostusarvosta. Jos tunnusluku on yksi, koko tuottavuus on kulunut henkilöstökuluihin.

Tuote- ja asiakaskannattavuus

Eri asiakkaiden liikevaihto sekä käyttökatteet laitetaan omiin taulukoihin tuoteryhmittäin tai palveluittain, jotta nähdään kunkin asiakkaan osuus yrityksen koko liikevaihdosta ja käyttökatteesta taulukon 1 mukaisesti. Käyttökateen sijasta voi tuloksen johtaa jopa tilikauden voittoon, silloin käyttökatteesta vähennetään sekä kohdistetaan asiakkaalle kuuluvat poistot,

rahoituserät sekä verot asiakkaan tuomasta voitosta. Asiakkaiden ryhmitte-
lyssä voivat olla kriteerinä myös maantieteelliset alueet.

Suurin osa liiketoimintakustannuksista on mahdollista kohdistaa suoraan asi-
akkaalle, mutta ei välttämättä suoraan tietylle tuotteelle, jonka asiakas on os-
tanut. Tällaisessa tapauksessa kustannukset rekisteröidään suoraan asiakas-
kustannuksiksi.

Taulukossa 1 vaakariviltä saadaan liikevaihdot esimerkiksi laitteesta
AAA1000 ja pystyriviltä saadaan asiakkaan 1 tuoma liikevaihto yritykselle.
Näiden tietojen perusteella on laskettu myös kunkin asiakkaan ja laitteen
suhteelliset osuudet liikevaihdosta. Kun yritys on selvittänyt eri asiakkaiden
tai asiakasryhmien liikevaihdot, käyttökatteet tai jopa asiakkaan tuoman voi-
ton yritykselle, laaditaan volyyymi- sekä kustannusennusteita eli skenaarioita
tulevasta kehityksestä asiakkaittain tai asiakasryhmittäin taulukon 2 mukai-
sesti, mutta sitä ennen selvitetään yrityksen asiakaspotentiaali.

TAULUKKO 1: Tilikauden 2009 liikevaihto (Laitinen 1998, 163.)

Yritys Oy Ab Tilikauden liikevaihto 01.01. - 31.12.2009

	<i>Asiakas 1</i>	<i>Asiakas 2</i>	<i>Asiakas 3</i>	<i>Asiakas 4</i>	<i>Yhteensä</i>	%
	<i>1,000 €</i>	<i>1,000 €</i>	<i>1,000 €</i>	<i>1,000 €</i>	<i>1,000 €</i>	
<i>Laite AA1000</i>	500	50	300	250	1,100	25.14
<i>Laite AA2000</i>	125	325	115	155	720	16.46
<i>Laite BB3000</i>	355	35	155	295	840	19.20
<i>Laite BB4000</i>	495	265	230	725	1,715	39.20
<i>Yhteensä</i>	1,475	675	800	1,425	4,375	100.00
<i>%</i>	33.71	15.43	18.29	32.57	100.00	

Asiakaspotentiaali

Asiakkaiden kokonaispotentiaali on se määrä, minkä asiakkaat ovat valmiit käyttämään rahaa ostaakseen yrityksen tuotteita tai palveluja esimerkiksi vuoden aikana. Asiakaspotentiaali lasketaan seuraavasta kaavasta:

ASIAKASPOTENTIAALI = asiakkaiden lukumäärä x käytetty rahamäärä
(asiakasta kohden vuodessa)

Asiakaspotentiaali selvitetään asiakasryhmittäin. Lisäksi analysoidaan asiakaspotentiaalin kehitys tietyn ajan kuluessa. Kilpailuanalyysin perusteella arvioidaan kilpailijoiden osuus kokonaiskysynnästä. Tällä analyysillä saadaan yrityksen osuus kokonaismarkkinoista.

Strategiset linjaukset

Yrityksen on tehtävä valinta, millaiseen toimintaan se tähtää eli onko se kustannustehokas vai erikoistuuko se tiettyihin tuotteisiin ja/tai palveluihin asiakaslähtöisesti vai haluaako se olla näitä molempia samaan aikaan vai onko se teknologisesti ylivoimainen. Näistä neljästä vaihtoehdosta yrityksen tulisi tehdä valinta. Apuna valinnan tekemisessä on matriisitaulukko 2.

TAULUKKO 2. Matriisimalli valintojen hahmottamiseen (Laitinen 1998)

Oy Yritys Ab

	Kustannustehokkuus/erilaistaminen			
	Vuosi +1	Vuosi +2	Vuosi +3	Vuosi +4
<i>Volyyymi</i>	<i>100.00</i>	<i>105.00</i>	<i>115.00</i>	<i>120.00</i>
<i>Hintataso</i>	<i>1.00</i>	<i>1.05</i>	<i>1.10</i>	<i>1.15</i>
Liikevaihto	100.00	110.25	126.50	138.00
<i>Yksikkökustannukset</i>	<i>0.760</i>	<i>0.775</i>	<i>0.800</i>	<i>0.810</i>
Kustannukset	76.00	85.44	101.20	111.78
Investoinnit	10.00	12.00	6.00	20.00
Pääoma	85.00	85.00	85.00	85.00
Voitto	24.00	24.81	25.30	26.22
Voitto/liikevaihto	0.24	0.23	0.20	0.19
Voitto/pääoma	0.28	0.29	0.30	0.31

Myynnin, tuotannon ja talouden asiantuntijoiden tekevät yhdessä skenaarioita työryhmänä eri tulevaisuuden vaihtoehtojen välillä: todennäköisestä, optimistisesta ja pessimistisistä kehitysurista. Työryhmän tarkoitus on miettiä erilaisia strategisia perusvaihtoehtoja. Nämä ennusteet ovat karkeita sekä niihin liittyy suuri määrä epävarmuustekijöitä. Näiden eri kehitysurien avulla on tarkoitus arvioida eri vaihtoehtojen riskejä erityisesti omistajille. Toinen tärkeä tieto omistajille on voittojen määrä ja niiden ajallinen kertyminen sekä tarvittavat pääomasijoitukset. Näiden määrällisten mittareiden lisäksi tulee liittää eri kehityskulkuihin laadullisia mittareita eli sanallinen kuvaus eri vaihtoehtojen vaikutus toiminnan luonteeseen.

Innovatiivinen strategiaprofiili

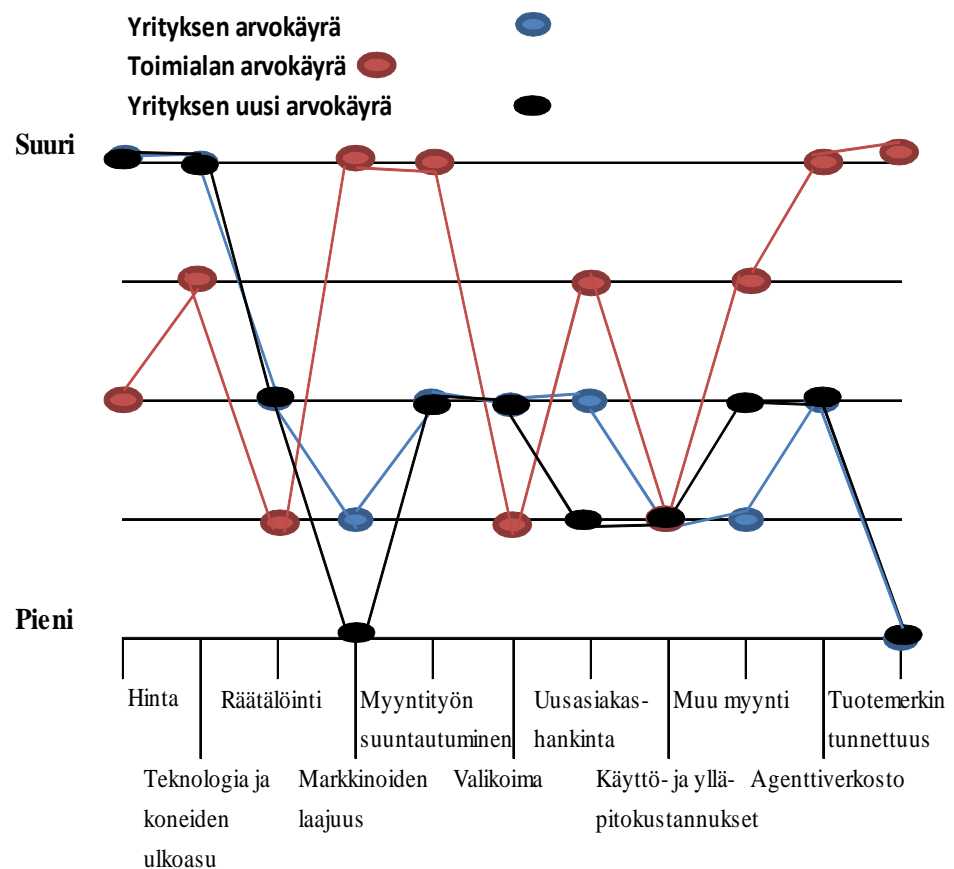
Kerrataan vielä innovatiivisesta strategiaprofiilin tarkoitus. Yrityksestä saadun kokonaiskuvan avulla tehdään uusi innovatiivinen strategiaprofiili. Ensin piirretään yrityksen nykyinen strategiaprofiili ja tämän jälkeen tehdään toimialan tavanomainen strategiaprofiili. Myöhemmin piirretään uusi strategiaprofiili, kun on hankittu riittävästi taustatietoja sekä käyty keskusteluja yrityksen sisällä. Yritys vähentää omaa suunnitteluriskiään, kun se keskittyy yritykseen kokonaisuutena eikä valittuihin yksityiskohtiin. (Kim & Mauborgne 2007, 105 - 125.)

Toimialan strategiaprofiili kuvaa selkeästi ne tekijät, jotka vaikuttavat toimialan eri yritysten väliseen kilpailuun. Toimialan profiilista näkee myös, mitkä ovat nykyisten ja potentiaalisten kilpailijoiden strategiset profiilit sekä tekijät, joihin ne panostavat. Hyvällä strategiaprofiililla on kolme ominaisuutta: Painopiste, erilaisuus sekä mieleenpainuva motto. (Kim & Mauborgne 2007, 105 – 125.)

Strategiaprofiilin laatiminen piirtää laatijoidensa eteen yrityksen nykyisen strategisen markkina-aseman sekä auttaa hahmottamaan tulevan strategian. Yrityksen nykyinen strategiaprofiili ja arvokäyrä kuvaa, mihin

kilpailutekijöihin yritys tällä hetkellä investoi ja mihin yritys voisi tulevaisuudessa investoida.

Innovatiivisen strategiaprofiilin avulla on kartoitettu esimerkkiyrityksen ydinpätevyudet sekä kuvattu yrityksen perusolettamukset, jotka ohjaavat toimintaa kuvion 10 mukaisesti. Yrityksen ydin pätevyksiä ovat koneiden korkea teknologia, josta johtuu koneiden korkea hintataso. Koneiden ulkoasua on miellyttävä katsella sekä konetoimitukseen sisältää käyttäjän työturvallisuuden varmistamiseksi tarvittavat ominaisuudet esimerkiksi turvaaidat. Yritys räätälöi enemmän koneita kuin toimialalla yleensä tehdään. Kuvion 10 perusteella näkee selvästi, että koneiden tuotteistamisessa ei ole onnistuttu kovin hyvin, sillä se näkyy yrityksen tuotemerkin huonona tunnettuutena sekä muun myynnin pienenä määränä tähän saakka.



KUVIO 10. Konevalmistajan strategiaprofiili

Markkinoiden laajuus halutaan pitää mahdollisemman pienenä uudella arvokäyrällä. Tällä on tarkoitettu sitä, että yritys ei pyri hajottamaan rajallisia resurssejaan olemalla mukana kaikessa, vaan kohdistaa voimavaransa toimien valituilla markkina-alueilla. Tietysti yrityksen tuotteita ja palveluita myydään kaikille niitä haluaville.

Konevalmistajan strateginen ajattelu sekä sen perusteella tehdyt valinnat on oltava linjassa asiakkaan ja yrityksen välisen organisoitumisen kanssa. Yrityksen ja asiakkaan välinen suhteen laatu on rutiininomaisuuden ja elämyksellisyyden välimaastossa sekä heidän välinen suhde on pitkäkestoinen kuvion 6 mukaisesti. Tämä yhtymäkohta tuottaa identiteettejä tuottavan diskurssin, jolloin organisaatio tukee asiakkaan tekemiä valintoja sekä tukee asiakkaan identiteetin rakentamista.

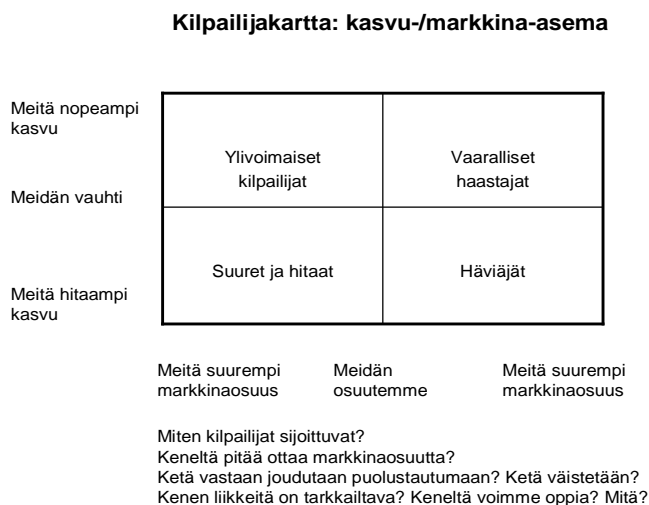
Kilpailijoiden asemointi

Yrityksen tulee tuntea kilpailijoiden asiakkailleen antama hyöty, arvo tai kilpailuetu, jotta voidaan viestittää yrityksen omien tuotteiden ja/tai palveluiden antama kilpailuetu asiakkaille. Kilpailijan kilpailuetu on mahdollista muodostua monen tekijän yhteisvaikutuksesta.

Kilpailijan toimintamalli eli liiketoimintalogiikan keskeinen sisältö selvitetään. Erityisesti kiinnitetään johtamisen tasoon ja sitä kautta yrityskulttuuriin. Tämän selvitystyön perusteella saadaan selville kilpailijan perusfilosofia, suhtautuminen työntekijöihinsä sekä ideologia, joka valitsee yrityksessä. Tämän liiketoimintalogiikan selvitystyön jälkeen yritykselle selviää kilpailijan tämän hetkiset toimet sekä tulevaisuuden suunnitelmat. Liiketoimintalogiikkaa käsitellään liiketoimintakonseptin muodossa vielä tämän kehittämishankkeen kohdassa 5.8, uuden innovatiivisen liiketoiminnan mallintaminen.

Kilpailijakartassa kuviossa 11 pysty-akselin vaihtuvaksi tekijäksi on otettu kasvun nopeus (liikevaihdon kasvu) ja sitä verrattu vaaka-akselilla markkinaosuuden kokoon. Tämän taulukon perusteella voimme asemoida

kilpailijamme oikeaan kategoriaan sekä saada jonkinlaisen ensivaikutelman, mitä kilpailijat aikovat tehdä seuraavaksi. Kasvun ja markkinaosuuden vertaaminen keskenään ovat samantyyppisiä tekijöitä. Rinnalle kannattaa tehdä taulukko, jossa verrataan vastakkaisia tekijöitä kuten kannattavuutta sekä markkinaosuutta keskenään, koska kannattavuus usein kärsii markkinaosuuksien kasvun myötä.



KUVIO 11. Kilpailijakartta (Ruuska 2004)

Strategiset linjaukset ja elinkaarimalli

Elinkaarimallin tarkoitus on saada lukija pohtimaan oman yrityksen toimialan kehitystä kuvion 12 mukaisesti. Etenkin investointituotteita tuottava teollisuus ovat tällä hetkellä suuressa ahdingossa Suomessa, koska jakelukanavat ovat voimakkaasti erikoistumassa. Maailman talous on vain vauhdittanut meneillään olevaa suurta rakennemuutosta näillä toimialoilla, jolloin ostajat muuttuvat entistä valikoivimmiksi, kilpailutilanne kovenee, hinnat laskevat ja tehdään entistä suurempia sarjoja. Heikoimmat kilpailijat putoavat pois kyydistä resurssien puutteen vuoksi. Toimialan eri elinkaarivaiheissa oleville yritykselle on välttämätöntä luoda siihen sopiva strategia.

	KEHITYS	KASVU	RAKENNEMUUTOS	KYPSYMINEN	TAANTUMINEN
Käyttäjät/ Ostajat	Harvoja: Ensimmäisten omaksujien kokeiluja	Lisää käyttäjiä: Tuotteen/palvelun kokeilua edelleen	Ostajat muuttuvat valikoivam- miksi	Ostajien kyllästymis- vaihe Ostouskollis- uutta	Käyttäjät vähenevät
Kilpailu- tilanne	Vähän kilpailijoita	Kilpailijat alkavat huomata mahdol- lisuuksia Markkina-osuusista taistelua Ei juuri tuotedifferointia	Usein paljon Hinnat laskevat, jotta määrät kasvaisivat Heikoimmat kilpailijat pudotetaan kyydistä	Taistelua markkina- osuuksista, jotka muuttuvat yhä vaikeammaksi ja kallim- maksi Painoa tehokkuu-delle ja kustannus- tekijöille	Kilpailijoita poistuu Jakelu- kanavat erikoistuu- vat

KUVIO 12. Markkinoiden elinkaarimalli (Ruuska 2004)

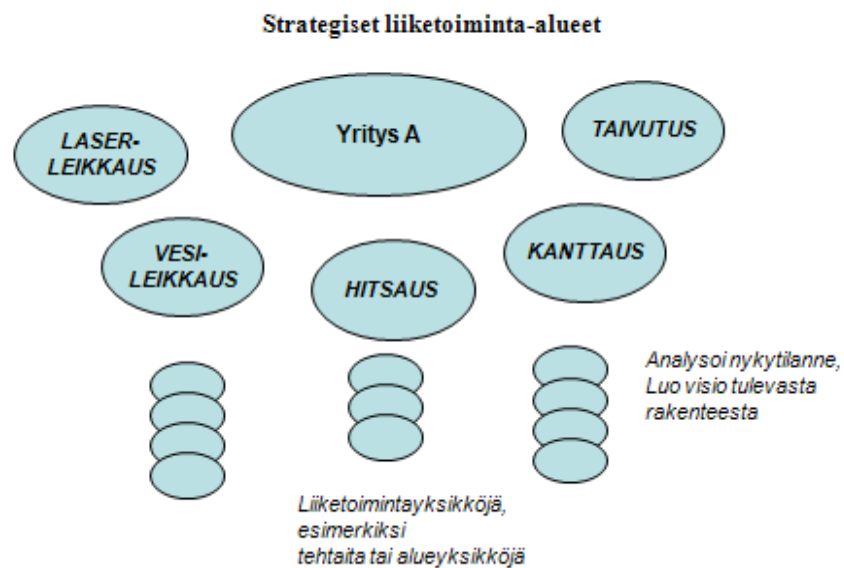
Teollisuudessa on menossa rakennemuutos ja markkinat ovat menossa kohti kypsyminen vaihetta monilla aloilla kuvion 12 mukaisesti. Tilanne on hyvin kestävä tällä hetkellä monelle pk-yritykselle. Pk-yrityksille taistelu markkinaosuudesta kypsyvillä markkinoilla on liian kallista rajallisten resurssien vuoksi. Toisaalta maailman laajuiset läpinäkyvät markkinat antaa mahdollisuuden myös pk-yrityksille kehittää hyvin erikoistuneita investointituotteita ja jopa olla teknologisia markkinajohtajia.

Liiketoiminta-alueet

Investointikoneiden käyttäjä voi määrittää liiketoiminta-alueet esimerkiksi sen mukaan, millä ja miten tuotteet ja/tai palvelut tuotetaan: 1) Laserleikatavat tuotteet, 2) vesileikattavat tuotteet. 3) taivutettavat tuotteet, 4) kantavat tuotteet sekä 5) hitsattavat tuotteet. Kunkin tuoteryhmän kannattavuus selvitetään muuttamalla tarkastelun näkökulmaa aiemmasta

asiakasnäkökulmasta tuoteryhmänäkökulmaan. Tuoteryhmänäkökulman perusteena on valmistustekniikka.

Kuvioon 13 on hyvä lisätä tuoteryhmien liikevaihdot sekä käyttökate-eurot että prosentit havainnollisuuden vuoksi. Tarkastelunäkökulman muuttamisella havainnoidaan yrityksen liiketoimintaa uusin silmin ja ohjataan ajattelua uusille urille liiketoiminnan kehittämiseksi.



KUVIO 13. Yrityksen strategiset liiketoiminta-alueet (Ruuska 2004)

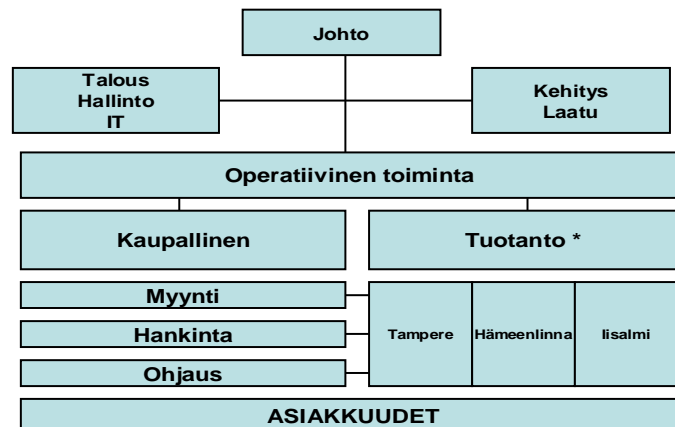
Omistus ja organisaatio

Yrityksellä tarvitaan virallinen organisaatio kaavio, jota esitellään asiakkaille, rahoittajille ja muille sidosryhmille. Virallista organisaatiokaaviota tärkeämpi on toiminnallinen organisaatio, jonka perusteella yritys todellakin toimii. Toiminnallinen organisaation malli auttaa havainnollistamaan, kuinka yritys toimii tällä hetkellä. Toiminnallisen organisaatiokaavion tueksi on hyvä tehdä yksityiskohtainen kuvaus toiminnasta esimerkiksi prosessikaavioiden avulla.

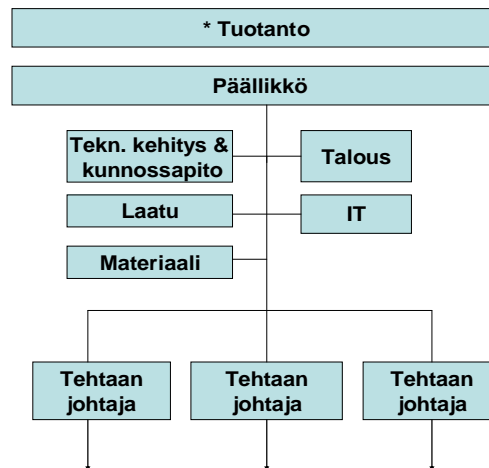
Toiminnallisen organisaatiokaavion lisäksi on hyvä myös laatia kaavio yrityksen omistuksesta ja mahdollisesta yritysraenteesta, jos yritysryhmään kuuluu useampia yrityksiä. Näiden kaavioiden perusteella tulevat ilmi kaikki riippuvuussuhteet eri yritysten ja mahdollisesti jopa eri omistajien välillä.

Kuviossa 14 yrityksen toiminnallinen organisaation on jaettu kolmeen liiketoimintayksikköön, jotka kaikki ovat toimineet itsenäisesti siten, että yksiköillä oli kaikilla oma myynti-, hankinta-, ohjaus- sekä tuotantotoiminta. Uudessa toimintamallissa siirryttiin hoitamaan toimintoja keskitetysti siten, että eri yksiköiden osaoptimointi loppuisi. Tuotannon toiminnallinen organisaatio oli uudistuksen jälkeen kuvion 15 mukainen.

TOIMINNALLINEN ORGANISAATIO



KUVIO 14. Malli toiminnallisesta organisaatiosta



KUVIO15. Tuotannon organisointi

Henkilöstö ja henkilöstön osaaminen

Nykyisessä tiukassa kilpailutilanteessa yrityksen menestyminen perustuu entistä enemmän yrityksen henkilöstön osaamiseen. Jotta saadaan kokonaiskuvan yrityksen henkilöstöstä, tehdään henkilöstön tiedoista yhteenvetotaulukon 3 mukaisesti.

Taulukossa 3 on kiteytetty kaikki oleelliset asiat yrityksen henkilökunnasta. Henkilöstömäärän perusteella voidaan jo päätellä, että yritys on pieni pk-yritys, jossa henkilökunta on keski-ikäisiä. Palkkaustason, palkkausjärjestelmän sekä koulutustason perusteella voidaan päätellä, että henkilökunta on kohtalaisen koulutettua. Koulutason arvoasteikko on 1 – 5, jossa 1 tarkoittaa peruskoulutusta, 2 ammattipistotason, 3 alemmaa korkeakoulututkintoa, 4 ylempää korkeakoulututkintoa sekä 5 lisensiaatti tai tohtori tason.

TAULUKKO 3. Henkilöstöyhteenvetotaulukko

NELJÄNNES- VUOSI	OSASTO 1	OSASTO 2	OSASTO 3	YHTEENSÄ
HENKILÖSTÖ- MÄÄRÄ	2	4	6	12
IKÄRAKENNE KESKI-ikä	45 v.	35 v.	53 v.	47 v.
PALKKATASO €/KK	5.000	3.500	2.800	3.900
PALKKAUS- JÄRJESTELMÄ	Ylemmät toimihenk.	Toimi- henkilöt	Työn- tekijät	
POISSAOLOT % TYÖAJASTA	2.5	3.5	5.5	4
VAIHTUVUUS HENK./VUOSI	0	0	1	1
KOULUTUS- TASO	4	3	2	3
AMMATTITAITO- PISTEYTYYS	80	75	85	80

Henkilökunnan viihtyvyyttä yrityksessä mittaa poissaoloprosentit sekä henkilöstönvaihtuvuus. Osaston 3 kohdalla voidaan pohtia, onko isolla poissaoloprosentilla yhteyttä yhden henkilön poistumiseen yhtiöstä. Yrityksessä on käytössä jonkin tasoinen työnvaativuusluokitus, jonka perusteella koko henkilökunnan osaaminen on pisteytetty. Suurin osa pk-yrityksistä haluaa työntekijöidensä olevan moniosaajia, jotta henkilökuntaa voidaan siirtää joustavasti tehtävästä toiseen tarpeen vaatiessa.

Osaamisen kehittämisessä yhdistyy monta eri asiaa kuten ammatillinen osaaminen, vuorovaikutusosaaminen sekä tiimiosaaminen jne. Henkilöiden osaamispotentiaalin kehittäminen vaatii pitkäjänteistä työtä. Tällöin jokaiselle työntekijälle myös yrityksen johdolle laaditaan kehityssuunnitelma henkilöiden strategisten valmiuksien kehittämiseksi yrityksen visioiden saavuttamiseksi. Tällaisia ovat mm. toimintakyky, halukkuus, asenteet, filosofia sekä uskomukset. Henkilökunnan osaamisesta koostuu koko yrityksen osaamispotentiaali.

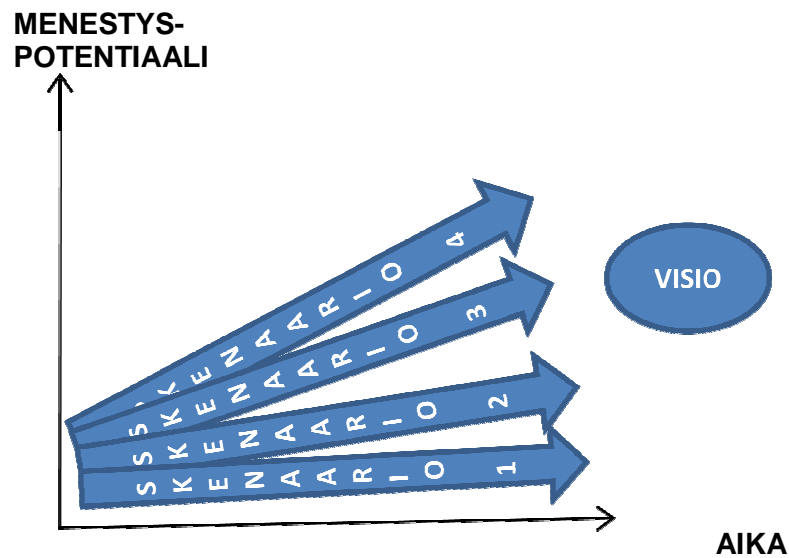
5.1.4 Yrityksen olotilan yhdistäminen tunnetilaan

Tähän mennessä yritykselle on kerätty perustietoja yrityksestä sekä tehty nykytila-analyysit. Jotta yrityksen strateginen johtaminen onnistuisi, tarvitaan tässä kohtaan mallin hankkeen toteuttajalta psykologista pelisilmää. Kun tunnetila on tiedostettu, sen muuttamiseen tarvitaan oikeanlaista kehittämisoletusta. Yrityksen strateginen johtamisprojekti tarvitsee perehtymistä omakohtaisesti pk-yrityksen sisäiseen maailmaan sekä ymmärrystä, miten organisaatiota viedään kohti flow-tilaa strategiaproessin aikana. (kuvio 5).

5.1.5 Vision ja strategisten päämäärien selvittäminen

Esimerkiksi investointituotteita valmistavan yrityksen visiosta: Yritys on *teknologisesti johtava projektipalvelutalo* tietyissä investointituotetoimituksissa valitsemillaan markkina-alueilla. Yrityksen tarjoaa asiakkailleen *lisäksi huolto- ja ylläpitopalveluista* koko tuotteen elinkaaren ajaksi. Yritys itse määrittää vision tarkan sisällön. Sanoilla ”teknologisesti johtava” yritys kertoo, että sillä on viimeisintä edistyksellistä teknologiaa tuotteissaan. Sanalla ”projektipalvelutalo” yritys korostaa, ettei se ole pelkkä tuotetoimittaja. Yritys ottaa huomioon asiakkaan tarpeet koko projektin kuluessa. Sanat ”lisäksi huolto- ja ylläpitopalveluista” tarkoittavat, että kaikki tuotteisiin liittyvät palvelut saadaan samasta yrityksestä ja siinä käytetään hyväksi älykästä etäteknologiaa. Menetelmistä löytyvät käsitteiden strategia, visio sekä skenaario määritelmät.

Eri tulevaisuuden skenaarioiden avulla päästään yrityksen halumaan visioon, kuten kuviossa 16. Toisien visioiden vaativuusaste on suurempi kuin toisilla, siksi ne edellyttävät pidempi aikaista strategista työskentelyä. Henkilöstö tarvitaan mukaan tähän visiointiin, jolloin työkaluna voidaan käyttää heitä innostavia tarinoita.



KUVIO 16. Tulevaisuuden skenaariot ja yrityksen visio (Laitinen, Leppimäki, Meristö, Molarius & Tuohimaa 2009, 16.)

5.1.6 Vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvioiden rakentaminen ja arviointi

Tulevaisuustaulukko

Tulevaisuustaulukon avulla yritys voi muodostaa erilaisia kuvauksia tulevista kehityskuluista eli skenaarioita. Skenaariotyöskentelyn avulla hahmotetaan visio eli toivottava tulevaisuuden kuva. Taulukko muodostuu eri muuttujista sekä niiden mahdollisista tulevaisuuden tiloista. Eri muuttajat kuvaavat yrityksen ulkoista toimintaympäristöä. Näitä ovat mm. kulluttajien, markkinoiden, teknologian, talouden ja yhteiskunnallisten tekijöiden kehitys. (Tulevaisuustutkimuksen Verkostoakatemia 2010.)

Projektin vastuhenkilö on delegoinut esimerkiksi nykytila-analyysin tietojen keräämisen esimerkiksi taloushallinnon henkilökunnalle. Nykytila-analyysin avulla saatujen tietojen perusteella keskustellaan henkilöstön kanssa aineistosta sekä nostetaan esiin tulleita oleellisia asioita. Tämän jälkeen rakennetaan vaihtoehtoiset tulevaisuuskuviot. Tässä vaiheessa tuodaan myös esille lähtöaineistojen virhemahdollisuudet ja puutteet. Lähtötietoja

täydennetään tarvittaessa. Vaihtoehtoiset tulevaisuuden kuvat eli skenaariot laaditaan olemassa olevan tiedon perusteella sekä tulevaisuuden mahdollisuuksien avulla. Niillä pyritään kohti haluttua visiota. Skenaariot ovat selkeitä ja johdonmukaisia, mutta ne ovat keskenään erilaisia.

Eri skenaarioita voidaan luoda yrityksen merkittävimmistä muutostekijöistä eli muuttujista. Eri skenaarioiden lähtökohdaksi valitaan omat muuttujat. Kunkin muuttujan kohdalla pohditaan syy- ja seuraussuhteet. Skenaarioiden kattavuuden takaamiseksi valitaan vähintään teknologia-, markkina-, yhteiskunta-, liiketoimintavetoiset tulevaisuuden tilat.

Markkinaskenaarion muuttujia voivat olla esimerkiksi: 1) Tuotanto siirtyy lähemmäksi kulutusta. 2) Uudet tuoteinvestoinnit tehdään yhä enemmän kasvaville markkinoille. 3) Länsimaissa investointituotteiden automaatioaste kasvaa. 4) Paikalliset halpatoimittajat kilpailevat samoista toimituksista kuin korkeamman teknologian kansainväliset toimittajat. 5) Tuotteiden ja palveluiden tulee olla entistä sivistyneempiä, siksi innovaatio ja laatu ovat keskeisiä kilpailutekijöitä.

Teknologisen skenaarion muuttujia voivat olla esimerkiksi: 1) Investointituotteiden suoritusnopeus on entistä suurempi. 2) Yksi laitteen hoitaja voi hoitaa samanaikaisesti useampia koneita tai varmistamalla riittävästi raaka-aineita koneille, niitä voidaan ajaa ilman miehitystä. 3) Älykkäiden tuotantojärjestelmien kehittäminen. ja 4) Etäteknologiat ovat tuotannon ohjausjärjestelmissä.

Yhteiskunnallisen skenaarion muuttujia voivat esimerkiksi olla: 1) Kotitaloudet pienenevät. 2) Viestinnän ja tietoverkkojen kulutus ovat lisänneet kotitalouksien menoja länsimaissa. 3) Ihmisillä on monta kotia, esimerkiksi arkikoteja, viikonloppukoteja ja lomakoteja. 4) Julkisen sektorin osuus palveluntuotannosta vähenee.

Liiketoiminnallisen skenaarion muuttujia voivat olla esimerkiksi: 1) Menestyskonsepti on osaamisessa ja sen kehittämisessä. 2) Voitot kotiuttaa se, jolla on omistus brändiin ja joka kehittää tuotteen. 3) Tarvitaan näkemykseen perustuvaa riskinottoa. 4) Resurssit niukkenevat ja siksi on keskittyvä olennaiseen. 5) Syntyy globaaleja erikoisosaamisen keskittymiä isossa mitakaavassa, jossa kriteerinä taloudellinen kannattavuus.

TAULUKKO 4. Tulevaisuustaulukko investointituotteita valmistaville yrityksille

VAIHTOEHTOISET TULEVAISUUDEN TILAT/SKENAARIOT MUUTTUJAT	Teknologia-osaaminen	Markkina-osaaminen	Yhteiskunta	Liiketoiminta-osaaminen
1. Tuotekehitys- ja markkinointiosaaminen		●		●
2. Älykkäiden tuotantojärjestelmien kehittäminen	●			
3. Pienten maitten joustavuus on niiden elinehto.			●	
4. Menestyskonsepti osaamisessa ja sen kehittämisessä				●
5. Etäteknologiat tuotannon ohjausjärjestelmissä	●			
6. Voitot kotiuttaa se, jolla on omistus brändiin ja joka kehittää tuotteen.		●		●
7. Näkemykseen perustuva riskinotto				●

Ryhmä on luonut skenaarion, joka on muodostettu PESTE-analyysin, megatrendin ja heikkojen signaalien perusteella, jotka tuotiin esiin tämän mallin kohdassa 5.1.2, perustietojen kerääminen. Skenaarion eri perusosat muodostuivat muuttujasta ja osaamisen yhdistelmästä taulukon 4 mukaisesti. ”Tuotekehitys- ja markkinointiosaamisessa” tarvitaan teknologia-, markkinointi- sekä liiketoimintaosaamista. Esimerkkiskenario on luotu eri tulevaisuuden tilojen yhdistelmänä, joka näkyy tulevaisuustaulukosta 4.

”Pienten maiden joustavuus on niiden elinehto. Yrityksen menestyskonsepti on osaamisessa ja sen kehittämisessä.” Näistä kahdesta muuttujasta ryhmä voi tehdä esimerkiksi seuraavat johtopäätökset: Pk-yritykset tarvitsevat koulutettuja ammattiosaajia. Siihen tarvitaan yhteiskunnalta hyvää koulutusjärjestelmää, joka tuottaa näitä haluttuja osaajia.

”Älykkäiden tuotantojärjestelmien kehittäminen sekä etäteknologioiden käyttäminen tuotannon ohjausjärjestelmissä on edellytys investointituotteille”. Näistä kahdesta lauseesta voidaan tehdä seuraavat johtopäätökset: Yrityksen tasolla tämä osaaminen ja sen kehittäminen tarkoittaa, että luodaan yritykselle ylivoimainen liiketoimintakonsepti, jonka pk-yrityksen hyvin koulutetut ammattilaiset ovat kehittäneet. Liiketoimintakonseptin yhtenä osana älykkäiden on innovatiivisten tuotantojärjestelmien kehittäminen, johon sisältyy etäteknologian soveltaminen investointilaitteiden ohjaamiseksi.

Tulevaisuudessa tarvitaan ”Tuotekehitys- ja markkinointiosaamista sekä voittojen kotiuttamista sille, jolla on omistus brändiin ja joka kehittää tuotteen sekä näkemykseen perustuva riskinotto kykyä”. Ryhmä voisi tehdä näistä muuttujista seuraavanlaisia johtopäätöksiä: Tuotekehityksen tulosten myymiseksi asiakkaille tarvitaan markkinointiosaamista eli tuotteistamisosaamista. Kun tuotteistaminen onnistuu erinomaisesti, voidaan puhua brändistä, jonka omistaja tulouttaa voitot itselleen. Kun pystytään tämä kaikki toteuttamaan pitkällä tähtäyksellä pk-yrityksessä, on kysymyksessä näkemyksellinen riskinotto kyky. Yritys tarvitsee tuotteiden ja palveluiden myymiseensä henkilökunnan sekä yhteistyökumppaneiden moniosaamista että suotuisia yrittämisen olosuhteita. Hyvä yhteistyö valtioiden kanssa, jossa yritys harjoittaa liiketoimintaa, tarkoittaa voittojen kotiuttamista sekä ihmisten työllistämistä näissä maissa.

5.1.7 Uusien liiketoiminta- ja innovaatiomahdollisuuksien tunnistaminen

Tässä mallissa arvioidaan yhden skenaarion tuomia mahdollisuuksia, mutta normaalisti laadukkaalla SWOT-analyysillä arvioidaan 3 – 5 skenaarion tuomia mahdollisuuksia. Skenaariot tuovat esille ne toimenpiteet, jotka yritysten on tehtävä joka tapauksessa eri skenaarioista riippumatta.

SWOT-analyysiä tehdään työryhmissä yrityksen eri alueiden asiantuntijoiden kanssa. Ryhmän vetäjä alustaa työskentelyä, jonka perusteella yrityksen eri alan asiantuntijat voivat omatoimisesti valmistella omia näkemyksiään seuraavaan kokoukseen. Uudessa kokouksessa osallistujien mielipiteet kirjataan ja muodostetaan keskustelun avulla ryhmän yhteinen mielipide analyysistä. Työryhmän työn tuloksena voisi syntyä taulukon 5 mukainen analyysi, joka sopii monelle pk-sektorilla toimivalle yritykselle.

TAULUKKO 5. SWOT-analyysi

VAHVUUDET

Korkeatasoiset tuotteet
Vahva tuotekehitys - ja tuotanto-osaaminen
Yritys kansainvälinen
Niche - tuotteet
Vahva insinööriosaaminen
Pienen yrityksen joustavuus

HEIKKOUEDET

T&K&I panostus asiakasräätälöintinä
Näkemykseen perustuvan rikinottokyvyn puute (radikaalit avaukset puuttuvat)
Innovaatioiden tuotteistaminen heikkoa
Mielletään usein investointituotetoimittajaksi, ei projektipalvelutaloksi

UHAT

Nykyiset osaajat eläköityvät
Pääoman riittävyys
Kustannusten karkaaminen ja energian hinnan nousu
Resurssien riittävyys muutosprojektiin
Lamanjälkeinen pysähtyneisyyden tunnetila

MAHDOLLISUUDET

Älykkäiden tuotantojärjestelmien kehittäminen, jossa osana etäteknologia
Menestyskonsepti osaamisessa ja sen kehittämisessä
Voitot kotiuttaa brändin ja tuotteen omistaja

Näin ryhmä on käynyt lävitse kaikki laadukkaat SWOT-analyysin vaiheet askel askeleelta. Analyysin ensimmäinen vaihe oli PESTE-analyysi, joka on vaikuttanut esimerkki skenaarion tekemiseen. Tämän jälkeen tehtiin esimerkkiskenaario ja skenaarion pohjalta on tehty yritykselle SWOT-analyysi. SWOT sekä laadukas SWOT-analyysi menetelminä ovat esitelty johtamisen osaamisen kohdassa 3.2.

5.1.8 Eri skenaarioiden toimintavaihtoehdot

Seuraavaksi arvioidaan, onko skenaariolla avulla oleva visio saavutettavissa. Jos vahvuudet ja mahdollisuudet ovat suuremmat kuin heikkoudet ja uhat, voidaan valita haluttu toimintastrategia. Tämän jälkeen laaditaan varsinainen strategia ja toimintasuunnitelma. Heikkoudet ja uhat voivat olla suuremmat kuin vahvuudet ja mahdollisuudet, silloin valitaan taktiikka haittojen minimoimiseksi tai määritellä tavoitteet uudestaan.

Yritys päättää tässä kohdassa, miten se suhtautuu tulevaisuuden tarjoamiin mahdollisuuksiin. Yritys voi valita skenaarioista sen, jossa hyödynnetään tulevaisuuden mahdollisuuksia riskien lisääntymisen uhalla. Toinen mahdollinen lähestymistapa on puolustautuminen eli aletaan valmistautua skenaarion sisältämiin uhkiin ja pitämään riskit pieninä.

Strategisten linjausten kohdassa esiteltiin matriisimalli, jonka avulla voidaan numeerisesti tehdä laskelmia eri skenaarioiden tuomista toimintavaihtoehdoista taulukon 2 mukaisesti. Kustakin skenaariosta tehdään kolme eri laskentaversiota: todennäköinen, optimistinen sekä pessimistinen. Tällä matriisimallilla konkretisoidaan eri skenaarioiden kehityskulkuja ja niitä voidaan verrata aiemmin luotuihin skenaarioihin.

5.1.9 Strateginen valinta, seuranta ja arviointi

Strategian luominen on osa innovaatioprosessia. Innovaatiot kytetään kiinteästi strategiaan. Strategia kytetään toimintaympäristöön ja tulevaisuuden haasteisiin. Yrityksen on mietittävä, miten yrityksen tuotteita ja/tai palveluita käytetään, minkälaisia ratkaisuita tarjotaan nyt ja tulevaisuudessa, mitä resursseja tarvitaan. Niiden riittävyys liiketoiminnassa sekä miten suunnata tuotantonsa oikeaan suuntaan. Hyvin laadittu strategia vaatii yritykseltä jatkuvaa liikettä liiketoiminnan kehittämiseksi nopeasti muuttuvassa maailmassa. Yrityksen strategiset valinnat tehdään koko yritystä kattavasti ja ne näkyvät liiketoimintakonseptin valintoina myöhemmin kohdassa 5.8.

Skenaarioille kehitetään aikaan sidotut tunnusluvut eli reimarit. Nämä reimarit ovat tyypillisiä kyseiselle skenaariolle. Reimareiden seurannalla voidaan tunnistaa, onko skenaario toteutumassa. Reimareilla seurataan skenaarioiden toteutumista, ei strategian toteutumista, sillä strategian toteutumisle on omat mittarit.

Tällaisia sidottuja tunnuslukuja voivat olla esimerkiksi seuraavat: Palveluliiketoiminnan osuus on 10 % koko yrityksen liikevaihdosta vuoteen 2013 mennessä ja 12 % vuoteen 2016 mennessä. Laatukustannukset voivat olla 2,0 % ja 1,5 % samoina ajankohtina.

5.2 Ratkaisut ongelmien välttämiseksi

Tiedolliset ongelmat

Päämäärien ja visioiden täsmällinen määrittely on tärkeää prosessin alussa. Perustietojen kerääminen on tehtävä riittävän kattavasti ja huolellisesti ja se kohdistuu nykyisyydestä tulevaisuuteen. Tietoja analysoidaan esimerkiksi asiantuntijoiden avulla sekä heidän avullaan tunnistetaan yrityksen tunnetila. Ehdottomasti vanhat käsitykset tulee haastaa esimerkiksi

valitsemalla ryhmään asiantuntijoita sekä valitsemalla yrityksestä ennakkoluulottomia jäseniä, muuten ajaudutaan tekemään asiat entisellä tyyllillä. Tarkastelunäkökulma on ulkoa sisälle siten, että tarkastelun aikajänne on pidempi kuin strategian aikajänne, yli 10 vuotta vähintään.

Toimintatapoihin ja työkaluihin liittyvät ongelmat

Innovatiivisen liiketoimintasuunnitelmaprojektin toteuttaminen on aivan oma projektinsa, joka on syytä jakaa osaprojekteihin. Projektille asetetaan seurantajärjestelmä, jossa on määritelty tulostavoitteet sekä valitaan vastuuhenkilöt. Vastuuhenkilöt koulutetaan tehtävään projektin alussa. Projekti kytetään osaksi yrityksen normaalia strategiaprosessia sekä se viestitään koko henkilökunnalle. Tämän innovatiivisen liiketoimintasuunnitelman mallin menetelmät ovat osoittautuneet käyttökelpoisiksi käytännössä, mutta ne on hyvä tarkistaa yrityksen liiketoiminnan luonteesta sekä yrityskulttuurista riippuen. Teknologiset ratkaisut ovat syytä arvioida huolellisesti. Prosessiin tarvitaan ylimmän johdon tuki sekä riittävä määrä resursseja, jotta sitoutuminen tehtävään onnistuisi.

Henkilöstöön liittyvät ongelmat

Prosessin vetäjällä tulee olla ammattilainen, sillä heidän ammattitaitonsa välittyy läpi koko prosessin. Ennen prosessin alkamista hänen on perehtynyt yrityksen tunnetilaan ja sen perusteella hän osaa ohjata työskentelyn alusta alkaen positiiviseen suuntaan. Ideointivaiheessa kaikille annetaan mahdollisuus omia näkemyksiään. Kun mielipiteet saadaan esiin, voidaan tiedot kerätä ennakkoon haastatteluilla tai kyselyillä. Tällaisella tiedonkeruulla saadaan kokonaisnäkemys tilanteesta etukäteen.

5.3 Uuden innovatiivisen liiketoiminnan mallintaminen

Lopuksi laaditusta strategiasta kootaan pelkistetty liiketoimintamalli, jotta se voidaan esittää koko yrityksen henkilökunnalle hyvin lyhyesti yhdellä kuvalla. Liiketoimintamalli myös kertoo, miten yritys ansaitsee tietystä

liiketoiminnasta. Sen on sekä arvon luomisen että ansaitsemisen yhdistävä rakenteellinen ratkaisu, jossa kootaan yhteiskuvaan kaikki liiketoiminnan kannalta keskeiset tekijät. Mallin tarkoitus on selventää koko henkilökunnalle koko prosessin ydin sisältö hyvin lyhyessä muodossa.

Liiketoimintamallilla tarkoitetaan yrityksen toimintalogiikan kuvausta visuaalisesti pelkistettynä. Liiketoimintamalli kuvaa yrityksen toimintatapa, kilpailutekijöitä, toiminnan puitteita ja näiden välisiä yhteyksiä. Liiketoimintamalleja kutsutaan aktiviteettijärjestelmäksi ja strategiamalliksi.

Asiakkaat, kilpailijat ja toimittajat ovat tehneet strategisen valintansa kustannustehokkuuden, asiakaslähtöisyyden tai teknologisen ylivoiman välillä. Pk-yritykset ovat tyypillisesti keskittyneet asiakaslähtöisyyteen tai teknologiseen ylivoimaan. Niillä saattaa olla jopa luotu jonkinlainen liiketoimintakonsepti taulukon 6 mukaisesti.

TAULUKKO 6. Liiketoimintakonsepti investointituotteille

	Isot/raskaat investointituotteet	Keskiraskaat investointituotteet	Kevyet/pienet investointituotteet
Tiedot markkinoista, asiakkaista sekä kilpailijoita			
Markkina-alueet			
Myynti, markkinointi ja hinnoittelu			
Tuotevalikoima ja palvelut Koneet sekä lisäoptiot Asennus ja koulutus Jälkimarkkinointi Modernisointi			
Suunnittelu Hankinta Valmistus			
Liiketoimintalogiikka			
Kaikille tuoteryhmille yhteistä	Tuote- ja valmistuksen hallinta Tuottavuus Toimitusajat ja toimitusvarmuus ovat osa kilpailukykyä Kustannusten alentaminen		

Eri tuoteryhmille tehdyt strategiset ratkaisut on koottu yhdeksi kokonaisuudeksi, jolloin muodostuu kokonaisuus eli liiketoimintakonsepti. Liiketoimintakonseptia luodessa luodaan kokonaisuus eikä tehdä yksittäisiä toimenpiteitä eri ryhmille ja toisaalta eri ryhmien väliset ristiriitaisuudet tulevat esiin.

Taulukon 6 kone- ja laitetoimittajien liiketoimintakonseptissa on ryhmitelty valmistettavat koneet kolmeen eri ryhmään: 1) kevyet/pienet investointituotteet, 2) keskiraskaat/keskikokoiset investointituotteet ja 3) painavat/isot investointituotteet. Ryhmitellyistä tuotteista tehdään kuvaus, josta käy ilmi kunkin tuoteryhmän tuotteiden ominaisuudet sekä teknologiset ratkaisut. Vertaamalla yrityksen tuotteita ja/tai palveluja eri ryhmien tuotteisiin, pystyy paremmin hahmottamaan omien ja kilpailijoiden samanlaisuuden tai erilaisuuden.

Tässä liiketoimintamallissa käytettiin eri menetelmiä runsaasti. Alla olevaan taulukkoon 7 on kerätty yhteenvedona innovatiivisessa liiketoimintamallissa käytetyt menetelmät.

Eri vaiheet	Käytetyt menetelmät
5.1.1 Tavoiteasetanta	Strategiset johtamisen menetelmät Strategia-ajattelun avaruus
5.1.2 Perustietojen kerääminen *) <i>Nykyinen toimintaympäristö</i> **) <i>Toimintaympäristön muutokset tulevaisuudessa</i>	Toimintaympäristöanalyysi * Toimiala-analyysi * Kohdemarkkinoiden analysointi * PESTE-analyysi **) Megatrendit **) Heikot signaalit **)

TAULUKKO 7. Innovatiivisen liiketoimintasuunnitelman eri menetelmät

(jatkuu)

Eri vaiheet	Käytetyt menetelmät
5.1.3 Nykytila-analyysit	Perustiedot eri toimijoista Tuloslaskelma, tase & kassavirta-laskelma Tunnuslukujen analysointi Jalostusarvolaskelmat Tuote- ja asiakaskannattavuus Asiakaspotentiaali Matriisimalli Innovatiivinen strategiaprofiili Organisoitumisen muodot Kilpailijakartta Elinkaarimalli Strategiset liiketoiminta-alueet Toiminnallinen organisaatiomalli Omistus- ja yritysrakennekaavio Henkilöstöyhteenvetotaulukko
5.1.4 Yrityksen tunnetila	Yrityksen tunnetilan tunnistaminen
5.1.5 Visio ja strategian päämäärien selvittäminen	Strategia Visio Skenaario
5.1.6 Vaihtoehtoiset tulevaisuuskuvat	Tulevaisuustaulukko
5.1.7 Liiketoiminta- ja innovaatiomahdollisuudet	SWOT Laadukas SWOT
5.1.8 Eri skenaarioiden toimintavaihtoehdot	Matriisimalli
5.1.9 Strateginen valinta	Reimarit
5.3 Liiketoiminnan mallintaminen	Liiketoimintakonsepti

TAULUKKO 7. Innovatiivisen liiketoimintasuunnitelman eri menetelmät (jatkuu)

6 YHTEENVETO

Pk-yrityksen johtajalta vaaditaan eri rooleja samanaikaisesti. Hänen on kyettävä vaihtamaan rooliaan sen mukaan, mitä tehtävää hän on hoitamassa.

Heikoin osa-alue johtamisessa on useimmiten henkilöstöjohtaminen. Pienen yrityksen kasvaessa muuttuvat kriittiset menestystekijät. Johtajan on hallittava yrityskoon kasvamisen muutostekijät sekä yrityskohtaiset että toimintaympäristöön liittyvät muutostekijät.

Pienten yritysten strategiatyöskentelyssä tulee käyttää koko henkilökunnan osaamispotentiaalia. Strategiaa työstettäessä saadaan henkilökunta sitoutettua samanaikaisesti yrityksen strategiaan tavoitteisiin. Suomalaisen yrityksen johtamisen ongelma ei ole osaamisen johtamisessa vaan johtamisen osaamisessa.

Johtamisen osaamisessa tarvitaan yrityksen sielun eli henkilökunnan tunnetilan sekä dynamiikan ymmärtämistä. Strategisessa johtamisessa on kysymys oikeiden menetelmien yhdistämisestä yrityksen strategiseen tahotilaan. Strategisen tahotila yhdistetään organisaation tunnetilaan sekä organisoitumiseen asiakkaan kanssa. Johtamisen innovaatioilla voidaan luoda yritykselle jäljittelemätön liiketoimintaratkaisu, yrityksen kohdatessa suurenluokan ongelmia. Liiketoimintasuunnitelman käyttöönotto lopettaa ihmisten ja innovatiivisten työntekijöiden resurssien tuhlaamisen.

Innovatiivinen liiketoimintasuunnitelmanmalli luo pk-yritykselle rakenteelliset puitteet, jotka yhdessä sääntöjen kanssa ohjaavat henkilökuntaa hankimaan jatkuvasti tilannesidonnaista tietoa. Innovatiivisella liiketoimintasuunnittelumallilla pyritään yrityksen muutokseen ja kehitykseen. Mallin tarkoitus on ohjata yritystä suunnitteluprosessissa keskittymään kokonaiskuvaan sekä hahmottamaan kilpailutekijät nyt ja tulevaisuudessa.

Etenin mallin kehittämisessä iteratiivisesti, jolloin toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleen suunnittelu seurasivat toisiaan. Iteratiivinen menetelmä tuki parantamisen ajattelua, jota tarvitaan olemassa olevien

liiketoimintasuunnitelmapallien kehittämisessä eteenpäin. Mallin alussa johto asettaa tavoitteet yritykselle yhdessä henkilökunnan kanssa, jonka jälkeen aloitetaan perustietojen kerääminen toimintaympäristöstä ja sen muutoksista. Menetelminä käytetään toimintaympäristöanalyysiä, PESTE-analyysiä sekä megatrendejä että heikkoja signaaleja.

Nykytila-analyysimenetelmillä asemoidaan yrityksen sekä sen sidosryhmien tila, strateginen johtamisen tila ennen kaikkea tunnetila. Kerätyt tiedot analysoidaan. Tämän jälkeen yrityksessä käynnistetään prosessi vaihtoehtoisten tulevaisuuskuvien hahmottamiseen laadukkaan SWOT-analyysin avulla ja tehdään valinta strategiasta. Lopuksi strategiset valinnat kootaan innovatiiviseksi liiketoimintamalliksi.

Ajauduin iteratiiviselta spiraalilta moneen kertaan ulos tehdessäni tätä kehityshanketta, kunnes taas löysin takaisin. Kehittämishankkeen tutkimusasetelma on mielestäni onnistunut, sillä tutkimuskysymykset ohjasivat minua selvittämään ja pohtimaan asioita monesta eri näkökulmasta ja laajalaisesti.

Nykyiset liiketoiminta-suunnitelmapallit ohjaavan yrityksiä käyttämään samantyyppistä liiketoimintalogiikkaa kuin toimialalla on totuttu. Olemassa olevista malleista puuttuvat sellaiset menetelmät, jotka auttavat yrityksiä ennakoimaan toimintaympäristön suuria muutoksia sekä luomaan niiden pohjalta vaihtoehtoisia tulevaisuuden kehityskulkuja eli skenaarioita strategisten valintojen tekemiseksi. Liitin malliin myös strategiset johtamisen menetelmät, erityisesti henkilöstön tunnetilan. Sain koottua innovatiiviseen liiketoimintasuunnitelmapalliin kaikki ne elementit, joita tarvitaan yritysten menestymiseen.

Aloitan innovatiivisen liiketoimintasuunnitelmapallin testaamisen käytännössä seuraavissa opinnoissani yritysjohtamisen erikoisammattitutkinnossani ensi kesän aikana. Siitä saatujen kokemusten perusteella teen tarkennuksia sekä korjauksia luomaani malliin.

LÄHTEET

Artikkelit

Juuti, P. ja Luoma, M. 2009. Strategiatyön uudet muodot ja tavat. Työn tuuli numero 1/2009. s. 21 – 27.

Porter, E. 2001. Strategia ja internet. Fakta toukokuu 2001. s. 82 – 101.

Vihma, P. 2009. Taantuma hämärsi johtamisen. Talouselämä numero 33/2009. s. 26 – 29.

Kirjat

Aburdence, P. 2005. Megatrends 2010 – The rise of Conscious Capitalism, Seven New Trends that will transform how You Work, Live and Invest. Charlottesville: Hampton Roads Publishing Company, Inc.

Bangs, D. 2002. Business planning guide: Creating a Winning Plan for success. Chicago: Dearborn.

Blackwell, E. 2008. How to prepare a Business Plan. London: Kogan Page.

Burns, A. & Bush, R. 2003. Marketing Research. Upper Saddle River. USA: Prentice Hall, Inc, 3rd edition.

Chambers, K. 2008. The Entrepreneur's Guide to Writing Business Plans and Proposals. Westport: Conn. Praeger.

Franks, S. 2005. Creating a winning Business Plan. Author house

Hamel, G. 2007. Johtamisen tulevaisuus. 2007. Helsinki:Gummerus Kirjapaino Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutkija ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Johnsson, R., Karjalainen, L. & Ruuska, M. 2001. Miten laaditaan hyvä – Liiketoimintasuunnitelma – Business Plan. Kuopio: Finnvera Oyj.

Juuti, P. ja Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen – Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Kaplan, R. and Norton D. 1996. The balanced scorecard: Translating strategy into action. Boston, USA: The President and Fellows of Harvard College.

Kim, W. ja Mauborgne, R. 2007. Sinisen Meren Strategia. Helsinki: Talentum Media Oy

Kontkanen, L. ja Makkonen, M. 2008. Mitä tekisin nyt toisin? Jälkiviisautta johtamiseen. Porvoo: WSOY.

Koski, T. ja Virtanen, M. 2005. Liiketoiminnan suunnittelulla menestyseen. Helsinki: Otava

Lainema, M. 1998. Hallituksen strateginen rooli. Juva: WSOY- Kirjapainoyksikkö.

Lainema, M. 2005. Hyviä yrityksiä – ajatuksia johtamisesta. Vantaa: WSOY

Lainema, M. 2006. Strateginen hallitus. Gummeruksen kirjapaino.

Laitinen, E. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Enterprise Adviser-series.. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.

- Lasher, W. 1994. Perfect Business Plan made simple. New York: Doubleday.
- Lehti, E., Pyykkö, M. & Rope, T. 2007. Mikä tekee yrittäjästä menestyvän? Perusyrittäjästä superyrittäjäksi. Helsinki: WSOY
- Lindroos, J. & Lohivesi, K. 2004. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOY.
- Lipsanen, J. & Laakso, H. 2009. Operaatio täyskäännös - The Art of Turnaround. WSOYpro. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Mancuson, J. 1985. How to write a winning Business Plan. New York: Fireside Book.
- Naisbitt, D. & Naisbitt J. 2010. China's Megatrends – The 8 Pillars of a New Society. New York: Harper Collins Publishers.
- Newton, R. 2007. Managing change step by step – All you need to build a plan and make it happen. Harlow: Prentice Hall Business
- Porter, E. 1998. Competitive Advantage – Creating and sustaining superior performance. New York: The Free Press
- Schwetje, G. & Vasegh, S. 2007. The Business Plan – How to Win Your Investors Confidence. Berlin: Springer.
- Stuteley, R. 2002. Definitive Business Plan – The fast-track to intelligent Business Planning for executives and entrepreneurs. London: Pearson Education.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy

Vilkkumaa, M. 2007. Viisas yritys – 11 askelta menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Haastattelut

Mäenpää, A. 2009. Mekaniikkasuunnittelija. Pivatic Oy. Haastattelu 25.09.2009.

Schwartz, P. 2009. Toimitusjohtaja. Eterna S.A. Haastattelu 25.10.2009.

Valo, T. 2009. Mekaniikkasuunnittelija. Pivatic Oy. 25.09.2009.

Voutilainen, K. 2009. Kelloseppä ja toimitusjohtaja. Kari Voutilainen S.A. Haastattelu 25.10.2009.

Muut lähteet

Ruuska, M. 2004. Yrityksen/yksikön analysointia. Executive Business Controller-koulutusohjelma 2004 – 2005. Helsingin kauppakorkeakoulun pienyritysyksikkö.

Ruuska, M. 2004. Strategiatyökaluja toimintaympäristön analysointiin. Executive Business Controller-opetusohjelma 2004 - 2005, Helsingin kauppakorkeakoulun pienyritysyksikkö.

Koski, T. 2005. Yrityskaupat, osakeyhtiölain uudistus ja hallitustyöskentely. Executive Business Controller –opetusohjelma 2004 - 2005. Helsingin kauppakorkeakoulun pienyritysyksikkö.

X Oy:n liiketoimintastrategia 2006 – 2010. 03/2007.

Sähköiset lähteet

Toim. Ahola, E. ja Palkamo, A. 2009. Megatrendit ja me [verkkojulkaisu].

Tekesin katsaus 255/2009 [viitattu 12.02.2010]. Saatavissa:

http://www.tekes.fi/fi/document/42973/megatrendit_pdf

Airaksinen, T. 2002. Tuottavuuden parantaminen on happotesti [verkkoleh-
ti]. Talouselämä.[viitattu 13.06.2009]. Saatavissa:

<http://www.talouselama.fi/uutiset/article163507.ece>

Elinkeinoelämän Keskusliitto. 2010. Jäsenliitot [verkkojulkaisu]. [Viitattu
08.01.2010]. Saatavissa:

http://www.ek.fi/www/fi/mikaek/EK_jasenliitot.php

Finpro ry. 2010. Markkinatietoa [verkkojulkaisu]. [Viitattu 10.01.2010].

Saatavissa: <http://www.finpro.fi/fi->

[FI/Market+Information/Contry+Information/](http://www.finpro.fi/fi-FI/Market+Information/Contry+Information/)

Harikkala, J. ja Vuorio, A. 2009. Yrittäjyysopinnot - Liiketoimintasuunni-
telma vuosille xxxx ja xxxx [verkkojulkaisu]. Innova Länsi-Suomen Ai-
kuiskoulutuskeskus [viitattu 08.12.2009]. Saatavissa:

<http://www.lakk.fi/default.asp?id=0oqp0djsegu>

Hoffrén, S. 2009. Perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laati-
minen [verkkojulkaisu]. Suomi.fi – toimitus. Valtiokonttori [viitattu

09.12.2009]. Saatavissa:

http://www.suomi.fi/suomi/asiointi_ja_lomakkeet/lomakkeet/te_14s1/index.html/

Kauppalehti.fi. 2010. Parhaat ja tuloksentekijät [verkkojulkaisu]. Alma Me-
dia Oyj [viitattu 10.04.2010]. Saatavissa:

<http://kauppalehti.fi/5/i/yritykset/menestyjat/lista.jsp?id=3>

Kauppalehti.fi. 2009. Kolme kauppaa, jotka heittivät Parocin susille [verkkojulkaisu]. Alma Media Oyj [viitattu 18.12.2009]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/5/i/talous/uutiset/etusivu/uutinen.jsp?oid=2009/12/2902>

Kauppalehti Oy. 2010. Tunnusluvut mittauskohteittain [verkkojulkaisu]. Markkinatietopalvelut / Balance Consulting [viitattu 15.03.2010]. Saatavissa: http://balanceconsulting.fi/palvelu/html/ohje_mittauskohteet.html

Toim. Kettunen, J., Kivikko, L. & Pesonen, P. 2010. Luova tuho – omistajan mahdollisuus. Omistus- ja hallintoarkkitehtuurin vaikutus yrityksen uudistumiskykyyn [verkkojulkaisu]. Tekesin Teknologiakatsaus 190/2006 [viitattu 31.01.2010]. Saatavissa: http://tekes.fi/.fi/document/43137/luova_tuho.pdf.

Laamanen, T., Skurnik, S & Ylisirniö, P. 2009. SSJS Strategiabarometri 2009 – lähtökohta strategian kuvaukselle ja mittaamiselle vuodesta 2006 (# 4) [verkkojulkaisu]. Strategisen Johtamisen Seura – SSJS [viitattu 26.12.2009]. Saatavissa: <http://www.strategiabarometri.fi>

Toim. Laitinen, J., Leppimäki, S., Meristö, T., Molarius, Riitta & Tuohimaa, H.: Laadukas SWOT – Työkalu pk-yritysten innovaatiiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi, Tekesin Innorisk-ohjelma [verkkojulkaisu]. Valtion teknillinen tutkimuslaitos [viitattu 31.01.2010]. Saatavissa: virtual.vtt.fi/virtual/proj3/innorisk/LAADUKAS_SWOT.pdf

Opetushallitus. 2009. Opetushallituksen verkko opettajille - Liiketoimintasuunnitelma [verkkojulkaisu]. [Viitattu 09.12.2009]. Saatavissa: <http://www.edu.fi/oppimateriaalit/liiketoimintasuunnitelma>

Oxford Economics. 2010. By – Country Industry Forecast Service and Country Economics Forecast Service [verkkojulkaisu]. Oxford Economics Ltd [viitattu 12.02.2010]. Saatavissa: <http://www.oef.com>

Pihkala, T. 2009. Pk-yritysten liiketoimintaongelmat - Pk-yritysten johtaja on monessa mukana [verkkajulkaisu]. Pohjois-Karjalan Koulutusyhtymä. Yrittäjäopinnot [viitattu 30.09.2010]. Saatavissa: <http://www.menestys.kyamk.fi/Pk-yritystenliiketoiminnanongelmat.ppt>

Rantanen, E. 2010. Puttonen: Valtio, osta Nokiaa.[verkkolehti]. Talouselämä – Talentum Oy [viitattu 08.01.2010]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/article362360.ece>

Routio, P. 2004. Ohjaava tutkimus - toiminnan kehittäminen [verkkajulkaisu]. University of Art and Design Helsinki Taideteollinen Korkeakoulu [viitattu 30.10.2009]. Saatavissa: <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/020htm>

Teknologiateollisuus ry. 2009. Materiaalipankki [verkkajulkaisu]. [Viitattu 15.12.2009]. Saatavissa: <http://www.teknologiateollisuus.fi/fi/materiaalipankki>

Tilastokeskus. 2009. Teollisuus toimialoittain ja alueittain 2008 [verkkajulkaisu].
[Viitattu 030.09.2010]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/atoi/2008/atoi_2008_2009-07-03_kat_001_fi.html

Tilastokeskus. 2010. Tunnuslukuraportti [verkkajulkaisu]. [Viitattu 10.04.2010].
Saatavissa: <http://www.stat.fi/tup/toimialaraportti/kaava.html>

Tilastokeskus. 2009. Tuotannon jalostusarvo – Käsitteet ja määritelmät [verkkajulkaisu]. [Viitattu 14.06.2009]. Saatavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/jaleu.html>

Tulevaisuustutkimuksen Verkostoakatemia. 2010. Tulevaisuustaulukko [verkkajulkaisu]. Tampereen Teknillinen Yliopisto [viitattu 31.01.2010].
Saatavissa:

<http://www.tut.fi/liku/opetus/kurssit/LIKU-710/Skenaariot.pdf>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Toimialaraportit [verkkajulkaisu]. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus [viitattu 31.01.2010]. Saatavissa:

<http://www.temtoimialapalvelu.fi/>

Valtion säädöstietopankki. 2010. Osakeyhtiölaki 21.7.2006/624 [online].

Suomen valtio [viitattu 31.01.2010]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060624>

Yritys Suomi. 2010. Työ- ja elinkeinoministeriön sekä Enconsults Oy:n:

Yritys-Suomi-palvelujen liiketoimintasuunnitelma KTM/Julkaisu 30/2006

[verkkajulkaisu]. [Viitattu 31.01.2010]. Saatavissa:

<https://lts.yrityssuomi.fi/Login.action>

Yritystieto. 2010. Yritystieto – Hae yrityksiä ja palveluita/tuotteita [verkkajulkaisu]. Fonecta Oy [Viitattu 10.01.2010]. Saatavissa: <http://www.finder.fi>

LIITTEET

LIITE 1

TULOSLASKELMA	+/- %	Toteutunut vuosi 2008 TEUR	Toteutunut vuosi 2009 TEUR	Toteutunut vuosi 2010 TEUR	Ennuste vuosi 2010 TEUR
Liikevaihto	=				
Valmisvarastojen muutos	+/-				
Liiketoiminnan muut tuotot	+				
<i>Muuttuvat kulut</i>					
Ainekäyttö	-				
Ainekäyttö %	%				
Ulkopuoliset palvelut	-				
Ulkopuoliset palvelut %	%				
Henkilöstökulut	-				
Henkilöstökulut %	%				
Matkakustannukset	-				
Korjauskulut	-				
Myynninkulut					
<i>Muuttuvat kulut yhteensä</i>	=				
Myyntikate	=				
Myyntikate %	%				
<i>Kiinteät kulut</i>					
Henkilöstökulut	-				
Henkilöstökulut %	%				
Kiinteistökulut	-				
Kiinteistökulut %	%				
Matkakustannukset	-				
Markkinointi	-				
Vapaaeht. henkilöstökulut	-				
Luottotappiot	-				
Ajoneuvokulut	-				
Posti-, puhelin- ja IT-kulut	-				
Vieraat palvelut	-				
Yritysvakuutukset	-				
Muut kiinteät kulut	-				
<i>Kiinteät kulut yhteensä</i>	=				
Käyttökate	=				
Käyttökate %	%				
Poistot	-				
Liikevoitto/tappio	=				
Liikevoitto/tappio %	=				
<i>Rahoituserät</i>					
Rahoitustuotot ja -kulut	+/-				
Satunnaiset tuotot ja kulut	+/-				
Verot	-				
Tilikauden tulos/tappio	=				
Tilikauden tulos/tappio %	%				
Ainek.+Ulkop.+Henkilöstö+Kiinteistö	==/+				
Ainek.+Ulkop.+Henkilöstö+Kiinteistö %	%				

LIITE 2

TASE	+	Toteutunut % vuosi 2008 TEUR	Toteutunut % vuosi 2009 TEUR	Toteutunut % vuosi 2010 TEUR	Ennuste % vuosi 2010 TEUR
VASTAAVAA					
PYSYVÄT VASTAAVAT					
<i>Aineettomat hyödykkeet</i>					
Aineettomat oikeudet yhteensä	+				
Muut pitkävaikutteiset menot	+				
Aineettomat hyödykkeet yhteensä	=				
Aineettomat hyödykkeet %	%				
<i>Aineelliset hyödykkeet</i>					
Maa- ja vesialueet	+				
Rakennukset ja rakennelmat	+				
Koneet, kalusto ja ajoneuvot	+				
Aineelliset hyödykkeet yhteensä	=				
Aineelliset hyödykkeet %	%				
<i>Sijoitukset</i>					
Muut osakkeet ja osuudet	+				
Sijoitukset yhteensä	=				
Sijoitukset %	%				
PYSYVÄT VASTAAVAT YHTEENSÄ	=/+				
PYSYVÄT VASTAAVAT %	%				
VAIHTUVAT VASTAAVAT					
<i>Vaihto-omaisuus</i>					
Aineet ja tarvikkeet	+				
Keskeneräiset tuotteet	+				
Valmiit tuotteet	+				
Vaihto-omaisuus yhteensä	=				
Vaihto-omaisuus %	%				
<i>Saamiset pitkäaikaiset</i>					
Muut saamiset	+				
Hankesaamiset	+				
Saamiset pitkäaikaiset yhteensä	=				
Saamiset pitkäaikaiset %	%				
<i>Saamiset lyhytaikainen</i>					
Myyntisaamiset	+				
Lainasaamiset	+				
Muut saamiset	+				
Hankesaamiset	+				
Siirtosaamiset	+				
Saamiset lyhytaikaiset yhteensä	=				
Saamiset lyhytaikaiset %	%				
<i>Rahoitusarvopaperit</i>					
Muut arvopaperit	+				
Rahoitusarvopaperit yhteensä	=				
Rahoitusarvopaperit %	%				
Rahat ja pankkisaamiset	=				
Rahat ja pankkisaamiset %	%				
VAIHTUVAT VASTAAVAT YHTEENSÄ	=/+				
VAIHTUVAT VASTAAVAT %	%				
VASTAAVAA	=/+				

LIITE 3

TASE	+	Toteutunut	Toteutunut	Toteutunut	Ennuste
	%	vuosi 2008	vuosi 2009	vuosi 2010	vuosi 2010
		TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
VASTATTAVAA					
OMA PÄÄOMA					
Osakepääoma	+				
Edelliset tilikausien voitto	+/-				
Tilikauden voitto/tappio	+/+				
Oma pääoma yhteensä	=				
Oma pääoma %	%				
PAKOLLISET VARAUKSET					
Muut pakolliset varaukset	=				
Pakolliset varaukset yhteensä	+				
Pakolliset varaukset %	%				
VIERAS PÄÄOMA					
<i>Pitkäaikainen</i>					
Lainat rahoituslaitoksilta	+				
Pitkäaikainen yhteensä	=				
Pitkäaikainen %	%				
<i>Lyhytaikainen</i>					
Lainat rahoituslaitoksilta	+				
Saadut ennakot	+				
Ostovelat	+				
Muut velat	+				
Siirtovelat	+				
Lyhytaikaiset yhteensä	=				
Lyhytaikainen %	%				
Vieras pääoma yhteensä	=/+				
Vieras pääoma %	%				
VASTATTAVAA	=/+				

LIITE 4

RAHOITUSLASKELMA	+	Toteutunut	Toteutunut	Toteutunut	Ennuste
	%	vuosi 2008	vuosi 2009	vuosi 2010	vuosi 2010
		TEUR	TEUR	TEUR	TEUR
Kassavirrat liiketoiminnasta:					
Tulos	+/-				
Poistot	+				
Liiketoiminnan kassavirta	=				
Muutokset lyhytaikaisissa saamisissa ja veloissa:					
Saamisten muutos	+/-				
Vaihto-omaisuuden muutos	+/-				
Velkojen muutos	+/-				
Muutokset yhteensä	=				
Kassavirrat investoinneista:					
Aineettomat oikeudet	+/-				
Rakennukset	+/-				
Koneet ja kalusto	+/-				
Muu aineelliset hyödykkeet	+/-				
Nettokassavirrat investoinneista yhteensä	=				
Kassavirrat rahoituksesta:					
Lainat rahoituslaitoksilta	+/-				
Osingonjako	-				
Nettokassavirrat rahoituksesta yhteensä	=				
Nettokassavirran lisäys/vähennys	+/-				
Kassa vuoden alussa	=				
Kassa vuoden lopussa	=				

TUNNUSLUKUJEN ANALYSOINTI

LIITE 5

Vuosi	2009	2008	2007
Liikevaihto t€	10,645	12,184	8,368
Työntekijöitä	62	67	55
Liikevaihto/työntekijä €	171,693	181,851	152,145
Liikevoitto t€	1,084	2,479	1,404
Liikevoitto %	10.18	20.35	16.78
Liikevoitto/työntekijä €	17,478	37,006	25,530
Myytyjen tuotteiden kust. t€	8,048	9,134	6,078
Myytyjen tuot. kust./liikevaihto %	75.60	74.96	72.63
Vaihto-omaisuus t€	2,500	2,950	2,230
Vaihto-omaisuus/liikevaihto %	23.48	24.21	26.64
Omavaraisuusaste %	28.68	39.26	70.99
ROI %	13.12	30.09	21.13