



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Case T&T

Takanen, Henri

Takanen, Simo

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja, Laurea Otaniemi

Liiketoimintasuunnitelma Case T&T

Takanen, Henri
Takanen, Simo
Liiketalous
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Henri Takanen & Simo Takanen

Liiketoimintasuunnitelma Case T&T

Vuosi 2011 Sivumäärä 50

Opinnäytetyö yhdistää hyvin liiketoiminnan teorian ja käytännön, koska se on toteutettu osana todellisen liiketoiminnan suunnittelua. Opinnäytetyössä on luotu kattava teoreettinen pohja ja teknologia-alan liiketoimintasuunnitelmalle. Suomi on korkean teknologian maa, joten keskittyminen teknologia-alaan on luonnollista.

Tietoperusta rakennettiin vahvasti kirjalähteiden ja valittujen verkkolähteiden pohjalta. Lähdeitä arvioitiin kriittisesti ja käyttöön otettiin ainoastaan lähteitä joiden katsottiin soveltuvan teknologia-alan yritykselle. Lähteitä verrattiin ristiin toisiinsa, ja tämän pohjalta valittiin työhön parhaiten soveltuvat teokset.

Teoriaa tutkittaessa tultiin tulokseen, että asioita lähestytään monella eri tavalla. Valitsimme mielestämme parhaat lähestymistavat. Kuitenkin teoriaa tutkiessa usein pystyi rivien välistä lukemaan, että vaikka teoriaa voi opetella ja tutkia, on yrittäjän tärkein ominaisuus vahva tahto ja määrätietoisuus. Yrityksen perustaminen ja alkuvaiheet harvoin menevät täysin kuten on etukäteen suunniteltu, joten aina täytyy pystyä sopeutumaan tilanteeseen.

Varsinainen liiketoimintasuunnitelma koki useita muutoksia kesken kirjoittamisen. Ennen liiketoiminnan kirjoittamista tulee suurien linjojen olla hyvin selvät, sillä suuremman muutoksen tekeminen liiketoimintasuunnitelmaan jälkikäteen on työlästä. Haasteena oli myös miettiä, mitä kaikkea voi julkisessa liiketoimintasuunnitelmassa paljastaa.

Toiminnallinen osa mukailee teoreettista viitekehystä. Liiketoimintasuunnitelma on kattava ja havainnollistaa lukijalle teoriassa opittua. Opinnäytetyö toimii hyvänä pohjana liiketoimintasuunnitelmalle.

Jatkotutkimuksen kannalta olisi hyödyllistä tutkia kuinka hyvin laadittu teoria toimii muiden kuin teknologia-alan liiketoimintasuunnitelmien pohjana.

Henri Takanen & Simo Takanen

Business Plan Case T&T

| | | | |
|------|------|-------|----|
| Year | 2011 | Pages | 50 |
|------|------|-------|----|

The thesis has been created as a part of setting up a real company, it combines theory and practice. The thesis forms a solid base for creating a technology business plan. Finland is a country of high technology, therefore focusing on technology industry is logical.

The thesis is based on multiple book and Internet sources. Sources were evaluated critically and only sources suitable for a technology business plan were accepted. Sources were compared with each other, and based on this comparison the sources were ranked.

While doing the research, it could be read between the lines that no matter how much theoretical knowledge an entrepreneur has in use, the most important feature is a strong will to push forward with the business. Starting the business and the first steps of the company frequently do not go exactly as planned. It is very important that the entrepreneur is able to adapt to the situations and react when needed.

The actual business plan was modified multiple times during the writing process. Before forging a business plan, the main factors of the business should be clear. Altering major elements in a business plan afterwards is complicated, because changing one part affects the other parts. Since the business plan is public, it had to be considered carefully what to leave out from the business plan, and which parts to alter slightly for the public version.

The operational part follows the headlines of the theoretical part. The business plan is extensive and illustrates the theory to the reader.

It would be beneficial as a further study to find out how well the theory created serves when creating a business plan for another line of business than technology.

Keywords: business plan, marketing, product development, sales.

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Johdanto..... | 7 |
| 1.1 | Aiheen valinta | 7 |
| 1.2 | Tarkoitus ja rajaus | 7 |
| 1.3 | Rakenne..... | 7 |
| 2 | Liiketoiminnan suunnittelu | 8 |
| 2.1 | Yrityksen perustaminen | 8 |
| 2.1.1 | Liikeidea | 8 |
| 2.1.2 | Missio | 8 |
| 2.1.3 | Visio..... | 9 |
| 2.1.4 | Arvot..... | 11 |
| 2.2 | Liiketoimintaympäristö ja liiketoiminnan kehittäminen | 13 |
| 2.3 | Tuotteet | 14 |
| 2.3.1 | Tuotekehitys | 14 |
| 2.3.2 | Teknologia ja sen suojaus..... | 15 |
| 2.3.3 | Hinnoittelu..... | 15 |
| 2.4 | Kysyntä ja asiakkaat..... | 16 |
| 2.4.1 | Kysyntä | 16 |
| 2.4.2 | Asiakas..... | 17 |
| 2.5 | Markkinointi | 19 |
| 2.6 | Brandi | 20 |
| 2.7 | Henkilöstösuunnitelma | 22 |
| 2.7.1 | Henkilöstön hankinta ja sijoittaminen..... | 22 |
| 2.7.2 | Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen..... | 23 |
| 2.8 | Rahoitussuunnitelma | 24 |
| 2.9 | Myynti- ja jakelukanavat | 26 |
| 2.10 | Myyntibudjetti | 28 |
| 2.11 | Yhteistyökumppanit ja alihankintajärjestelyt | 28 |
| 2.12 | SWOT | 29 |
| 2.13 | Yhteenveto | 30 |
| 3 | Liiketoimintasuunnitelma: Case T&T | 31 |
| 3.1 | Tiivistelmä..... | 31 |
| 3.2 | Yrityksen perustaminen | 31 |
| 3.2.1 | Liikeidea | 31 |
| 3.2.2 | Missio | 31 |
| 3.2.3 | Visio yrityksestä vuonna 2015 | 32 |
| 3.2.4 | Sijainti..... | 32 |
| 3.2.5 | Toimiala..... | 32 |
| 3.2.6 | Henkilöstösuunnitelma | 32 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.3 | Liiketoimintaympäristö ja liiketoiminnan kehittäminen | 33 |
| 3.3.1 | Toimialan ja markkina-alueen kuvaus, alan kehitysnäkymät | 33 |
| 3.3.2 | Kilpailu | 33 |
| 3.4 | Tuotteet | 34 |
| 3.4.1 | Tuotekehitys | 34 |
| 3.4.2 | Suojaus | 34 |
| 3.4.3 | Siru | 34 |
| 3.4.4 | Kuluttajatuotteet | 35 |
| 3.4.5 | Yritystuote | 36 |
| 3.4.6 | Tuotantosuunnitelma | 36 |
| 3.4.7 | Toimintaprosessi | 36 |
| 3.5 | Kysyntä ja asiakkaat | 37 |
| 3.6 | Markkinointi | 37 |
| 3.6.1 | Brandi | 37 |
| 3.6.2 | Markkinointiviestintä | 38 |
| 3.6.3 | Avauskampanja | 38 |
| 3.7 | Myynti- ja jakelukanavat | 38 |
| 3.7.1 | Kohdemarkkinat | 38 |
| 3.7.2 | Kohderyhmät | 38 |
| 3.7.3 | Asiakkaiden tarpeet | 39 |
| 3.7.4 | Myyntibudjetti | 39 |
| 3.7.5 | Yhteistyökumppanit ja alihankintajärjestelyt tulevaisuudessa | 40 |
| 3.8 | Riskien arviointi ja hallinta | 40 |
| 3.9 | Johtopäätökset | 41 |
| | Lähteet | 43 |
| | Kuvat | 45 |
| | Liitteet | 45 |

1 Johdanto

1.1 Aiheen valinta

Liiketoimintasuunnitelma valikoitui aiheeksi yrittäjätaustan vuoksi. Tekijöiden vahva halu luoda uutta liiketoimintaa oli motivaattorina opinnäytetyölle. Oli luontevaa valita aihe, joka hyödyttää myös opintojen jälkeen ja mahdollisesti myös työllistää. Liikeidea oli syntynyt jo ennen opinnäytetyön aloittamista. Opinnäytetyö oli loistava tapa kehittää idea liiketoimintasuunnitelmaksi.

1.2 Tarkoitus ja rajaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on hyödyttää liiketoimintaa suunnittelevia henkilöitä. Teoria toimii loistavana pohjana teknologiahäntöisten ideoiden kaupallistamiselle. Työ rajattiin sisältämään tärkeimmät liiketoimintasuunnitelman osat teknologiahäntöisille liiketoimintasuunnitelmille.

1.3 Rakenne

Opinnäytetyö alkaa teoreettisella viitekehysellä. Teoria alkaa liikeideasta ja kuvauksesta yrityksen missiosta ja tulevaisuudesta. Näiden jälkeen siirrytään liiketoimintaympäristön hahmottamiseen ja tuotteisiin. Vaikka tuote ja asiakkaat kulkevat rinnakkain, käsitellään kysyntä ja asiakkaat tuotteiden jälkeen. Luonnollisesti seuraava osio on markkinointi ja yrityksen brandi.

Kun luovempi osuus on käsitelty, siirrytään henkilöstöön ja lukuihin. Ensimmäisenä käsitellään henkilöstösuunnitelma, jonka jälkeen käydään läpi rahoitussuunnitelma, joka sisältää muun muassa myyntibudjetin, yhteistyökumppanit sekä alihankintajärjestelyt.

Toisena pääotsikkona on liiketoimintasuunnitelma: Case T&T. Kyseessä on opinnäytetyön toiminnallinen osuus, eli tässä tapauksessa liiketoimintasuunnitelma. Liiketoimintasuunnitelma etenee otsikkotasolla samassa järjestyksessä kuin teoreettinen viitekehys. Otsikkojen alla tietysti käsitellään juuri kyseiselle liiketoiminnalle oleellisia seikkoja, kun teoriaosuudessa käsitellään aiheita hieman laajemmin.

2 Liiketoiminnan suunnittelu

2.1 Yrityksen perustaminen

2.1.1 Liikeidea

Liikeidea tarkoittaa kiteytettynä yrityksen syytä olla olemassa. Lähtökohta on, että uudesta tuotteesta tai palvelusta on niin paljon hyötyä potentiaalisille asiakkaille, että he ovat valmiita hankkimaan liikeidean jalostaman tuotteen tai palvelun. Jotta ideasta voi syntyä kannattavaa liiketoimintaa, sen potentiaalisen asiakaskunnan tulee olla riittävän suuri. Tiivistettynä liikeidean tulee vastata seuraaviin kysymyksiin:

- Minkä hyödyn asiakas saa ja minkä tarpeen idea täyttää?
- Mitkä ovat markkinat? Kuka on asiakas?
- Miten liikeidealla ansaitaan rahaa?(Keksintösäätiö 2011)

TE-keskusten yritysosastot lähtevät siitä ajatuksesta, että ennen liikeideaa tulee perustamisidea. Ensin syntyy idea ja päätös yrityksen perustamisesta, ennen kuin varsinainen liikeidea syntyy. (Yrityksen perustamisopas käytännön perustamistoimet, 2006) Mielestämme on mahdollista lähteä kummasta lähtökohdasta tahansa, kunhan liiketoimintaa varten on olemassa joku kannattava idea.

2.1.2 Missio

Mission määrittely on erittäin tärkeää uutta yritystä perustettaessa, sitä on määritelty muun muassa seuraavin lausein:

”Missiolausuma kuvaa organisaation olemassaolon syyn. Mitkään teoriat tai mallit eivät pelasta organisaatiota, jonka olemassaololle ei ole enää pätevää syytä.”

”Hyvä missiolausuma ilmaistaan asiakkaasta lähtevin termein.”

”Hyvä missio suuntautuu asiakkaisiin. Sen on oltava samanaikaisesti kyllin laaja ja kyllin kaipa antaakseen suunnan organisaation päätöksenteolle samalla, kun se luo pohjan vision määrittämiselle.”

(Kauppinen, Ogg 1994 72, 74.)

Missio tunnetaan myös toiminta-ajatuksena. Sen sisältö määräytyy yrityksen johdon määrittelemästä visiosta, johdon ja omistajien uskomuksista omaan liiketoimintaan sekä arvoihin. Tältä pohjalta rakennettu toiminta-ajatus määrittelee, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen. Toiminta-ajatus sisältää myös yrityksen asiakkaat ja asiakasryhmät ja kuvauksen siitä, miten asiakkaiden tarpeet tyydytetään. (Koski, Virtanen 2005, 27.)

2.1.3 Visio

Kun yritys on määritelty mission, tulee seuraavaksi määritellä, minkälainen yrityksen halutaan olevan tulevaisuudessa. Visiota on määritelty kirjoissa muun muassa seuraavasti:

Alun perin visio on tarkoittanut näkyä tai harhanäkyä, erityisesti uskonnollisessa tai huumavil-
la aineilla saavutetussa hurmostilassa koettua. (Kannisto, Salenius, Sigfrids, 2005 Luku "Joh-
tamisen formaatit")

Kamensky (2002, 52) puhuu kirjassaan, että visio on näkemys yrityksen tulevaisuuden kuvasta, jonka halutaan toteutuvan. Kuten muutkin elämäntehtävän elementit, on visio arvoperusteinen, se on yrityksen tulevaisuuden tahtotila.

Koski ja Virtanen (2005, 28) ovat määritelleet vision myös melko samalla tavalla: "Visio on yrittäjän viestimä kuva siitä tulevaisuudesta, jota hän tavoittelee omalle yritykselleen. Se kertoo, mikä on yrityksen päämäärä mutta ei sitä miten sinne päästään. Yrittäjälle visio on mielikuva yrityksen tulevaisuudesta ja työkalu sen saavuttamiseen."

Kamenskyn (2002, 55) mukaan vision ilmaisutapa vaikuttaa siihen kuinka se koetaan, ja miten se vaikuttaa ihmisiin ja heidän toimintaansa. Yleispätevien ohjeiden antaminen on vaikeata, mutta visiota suunniteltaessa kannattaa kiinnittää huomiota ainakin seuraaviin asioihin: Selkeys, uskottavuus, vaikuttavuus, joustavuus, suhde muuhun strategiseen arkkitehtuuriin ja aikaulottuvuus. Visio on aktiivinen tahtotila, jota voidaan arkikielellä kutsua myös unelmaksi. Visio on arkijohtamisen peruskivi. Sen avulla luodaan työntekijälle tulevaisuuskuva, joka vetoaa sekä ajatteluun että tunteisiin. Visio on jotain, jonka yksilö haluaa saavuttaa ja joka innostaa häntä. Useimmille ihmisille se on pohjimmiltaan pyrkimys luoda jotakin taloudellista voittoa suurempaa ja merkityksellisempää. Ilman visiota työssä ei ole merkitystä, suuntaa eikä ohjetta esimerkiksi siihen, miten tehtäviä ja kehitystoimintaa priorisoidaan.

Kanniston, Salneiuksen ja Sigfridsin (2005, 47) mukaan visio on myös osa yrityksen, aatteellisen yhdistyksen tai muunlaisen järjestön strategiaprosessia. Strategia on yhteistä tietoa yrityksestä, yhdistyksestä tai järjestöstä ja sen toimintatavoista. Kun henkilöstö halutaan saada mukaan visiointiin, johdon tärkeimmiksi työkaluiksi nousevat tarinat ja kieli, joiden avulla luodaan innostusta. Tarinoiden voimaa hyödynnetään organisaatioiden visiointityössä vasta vähän. Tämä on eräs syy siihen, miksi visio on jäänyt monissa tapauksissa pelkäksi hokemaksi, jolla ei ole käytännön merkitystä.

Kauppinen ja Ogg (1994,74, 77) kuvaavat vision maalaavan mielikuvan halutusta tulevaisuuden tilasta jollakin aikajänteellä. Kun missio kuvaa suuntaa, visio kuvaa lopputulosta. Se on tulos prosessista, jossa tulevaisuuden taloudellis-sosiaaliset ja tekniset voimaketjut on sovittu yhteen, ja oletetuissa olosuhteissa määritetään tahto niin kirkkaaksi, että se on viestittävässä myös muille. Visio on johtajan voimakas työväline. Suuret johtajat ovat aina olleet visioinnin mestareita. Siinä, missä George Bushin -visiojuttu- ei auttanut häntä voittamaan vaaleja, John F. Kennedy piirsi nimensä historiankirjoihin luodessaan vision kansakunnalleen vuonna 1961: ”Tulemme lähettämään ihmisen kuuhun vuoteen 1970 mennessä - ja tuomaan hänet takaisin”. Eräiden suurten johtajien visiot vaikuttavat ihmisiin heidän kuolemansakin jälkeen. Martin Luther King yhä innostaa meitä unelmallaan jopa tänään. Gandhin perintö elää kauan hänen kuolemansa jälkeen.

Missio ja visio ohjaavat yrityksen toimintaa. Ne määrittelevät osaltaan, mihin yritys pyrkii ja miten. Vaikka visio ja missio joskus kuulostavat ”kaunokirjailulta” ja olevan irti todellisesta työnteosta, ei niiden merkitystä tule vähätellä. Mikäli missio ja visio ovat tarkkaan harkittuja, voi johto palata niihin aina uudestaan. Lisäksi missio ja visio ovat vahvasti mukana yrityskulttuurin luonnissa. Yrityskulttuurilla on suuri vaikutus yrityksen toimintaan, tehokkuuteen ja kykyyn pitää hyvät työntekijät ja luoda innovaatioita. (Venture cup Finland 2010)

Organisaation virallisten puitteiden ohella yrityksen tulee pohtia myös edustamiaan pehmeitä arvoja. Kuten kaikkiin yhteisöihin, myös yrityksiin muodostuu omat menettelytapansa, jotka vaikuttavat koko organisaation ja siihen kuuluvien yksilöiden käyttäytymiseen. Näistä käyttäytymiseen vaikuttavista normeista ja arvoista käytetään yleensä nimitystä yrityskulttuuri. (Venture cup Finland 2010)

Visio on selkeä kuva siitä, mitä yritys aikoo olla tulevaisuudessa. Se ei ole vain taivaanrannan maalailua, vaan kirkas mielikuva johon pyritään tietoisesti. Visio vaikuttaa myös voimakkaasti yrityskulttuurin muodostumiseen. Yrityskulttuuri on kuitenkin jotain mitä johtoryhmä ei voi käsikirjoittaa, vaikka haluaisikin. Yrityskulttuuri muodostuu ihmisistä, tavoista ja ilmapiiristä. Yrityksen johdon tulee pystyä ymmärtämään yrityskulttuuria ja toimimaan sen mukaisesti. Mikäli johto ei näe yrityskulttuuria samalla tavalla kuin henkilöstö, syntyy kitkaa ja ristiriitoja pelkistä väärinkäsityksistä.

Case: Reaktor innovations

Yksi nuorista yrityksistä, jolla on vahva yrityskulttuuri, on vuonna 2000 perustettu Reaktor Innovations, joka on ollut useita vuosia peräkkäin Deloitte 50 -kasvavien yritysten listalla ja joka 2008 valittiin Euroopan parhaaksi työpaikaksi pk-yritysten sarjassa.

Reaktor Innovationsin toimitusjohtaja Vesa Launonen kertoo mitä ihmislähtöinen johtajuus tarkoittaa käytännössä: "Liiketoimintaamme ohjaavat inhimilliset arvot: ihmiset ovat meillä aina etusijalla. Se on ainoa keino varmistaa alan parhaiden työntekijöiden sitoutuminen ja sitä kautta yrityksen menestys. Menestyvää asiantuntijayritystä ei johdeta huutelemalla norsunluutornista tai kahvittelemalla kabineteissa". Ihmislähtöinen johtaminen näkyy käytännössä mm. alalle harvinaisina normaalipituisina työpäivinä sekä joustavuutena ja tukena työntekijöiden erilaisissa elämäntilanteissa.

Huomionarvoista on, että yrityskulttuurin kestävyys mitataan vaikeina aikoina jolloin usein kustannus- ja ajankäyttökysymykset aiheuttava konfliktitilanteita. Juuri silloin mitataan onko yrityskulttuuri kestäväällä pohjalla. (Venture cup Finland 2010)

2.1.4 Arvot

Yrityksen johto yleensä määrittelee yritykselle arvot, jotka kuvaavat yrityksen tapaa ajatella. Ne kerrotaan työntekijöille, mutta liian usein se jää vain siihen. Henkilökohtaisiin kokemuksiin perustuen, usein yrityksen työntekijät eivät edes muista mitkä ovat heidän työnantajayrityksensä arvot. Arvot tulisikin määritellä siten, että työntekijät voivat aidosti niihin samastua, eikä vain laittaa hienoa sanoja peräjälkeen. Arvojen tulisi olla sellaisia, että työntekijät ja johto voivat palata niihin miettiessään ratkaisua johonkin tilanteeseen. Yritysten arvoja on kuvattu kirjoissa paljon. Alle olemme valinneet mielestämme kuvaavimmat.

Kirjassaan Aaltonen ja Junkkari (2003, 60) ovat sitä mieltä, että arvo-käsitteellä on monia lähisukulaisia, joita ovat arvostukset, ihanteet, hyveet ja joskus uskomukset. Arvot on yläkäsite ja enemmän kuin konkreettiset tilanteet.

Mashup venturesin (2008) mukaan yritys-elämässä arvot on määritelty usein niin, että arvot ovat niitä asioita, joita yrityksessä pidetään tärkeinä. Jokaisella henkilölläkin on olemassa omat sisäiset arvonsa, joita tosin ei yleensä tule ajatelleeksi. Arvot ovat eräänlaisia periaatteita, jotka ohjaavat tekemään valintoja ja asioita. Jokaisessa yrityksessä on olemassa arvot, vaikka niitä ei olisi kirjattu ylös. Yrityksessä toimitaan juuri niiden arvojen mukaan.

Kamenskyn (2002, 48) mukaan arvot ovat toimintaa ohjaavia periaatteita, joille on ominaista voimakkuus, pysyvyys ja riippumattomuus ajasta ja paikasta. Arvot eivät vaadi mitään ulkoista oikeutusta, vaan ne ovat sisäisiä arvoja, joilla on merkitystä organisaation henkilöille. Ne ovat rinnastettavissa uskonnollisiin oppeihin, ts. ne vaikuttavat henkilöihin voimakkaasti, niihin uskotaan eikä niitä kyseenalaisteta - ei ainakaan kovin usein.

Sanaa arvo on määritelty ja kuvailtu eri tavoilla Aaltosen ja Junkkarin kirjassa. Arvo on asia, jota pidämme tärkeänä. Tämä on kaikessa yksinkertaisuudessaan hyvä lähtökohta. Arvot ovat valintoja. Arvoja ei ole olemassakaan ilman valintoja. Kun valitsemme jatkuvasti tietyllä tavalla, valinnoistamme tulee ennustettavia. Tätä ennustettavuutta voidaan kutsua arvoksi.

- Arvo on merkitys, jonka asia saa täyttäessään tarpeen. Tätä ja tämän lähisukulaisia määritelmiä kutsutaan naturalistisiksi määritelmiksi.
- Arvo on vakaumus siitä, millaiset päämäärät ovat parempia kuin toiset.
- Arvot ovat yleisiä taipumuksia pyrkiä tiettyihin päämääriin. Joskus käsitteet arvo ja päämäärä rinnastetaan toisiinsa.
- Arvo on myös kyky sanoa ei asioille, joita olisi mukava tehdä ja sanoa kyllä asioille, joiden toteuttaminen on epämukavaa.
- Arvot ankuroituvat sekä järkeen että tunteisiin. Tunnekokemukset vaikuttavat arvovalintoihin.
- Yritysten ja yhteisöjen tasolla arvot ovat yhteisön tahtotila. (Aaltonen, Junkkari 2003, 60-61.)

Kamenskyn (2002,49) mukaan kaksi perusarvojen määrittämissä ylittävät muut: perusarvojen on oltava mahdollisimman ajattomia ja niillä on oltava sisäinen arvo niin yksilölle kuin koko yhteisölle. Pelkkä järki ei riitä vaan myös tunne on oltava mukana, perusarvot ovat sydämen asia, uskonjulistus!

Uusien yritysten yrityskulttuurit ovat peräisin perustajilta tai johtoryhmältä, ja yrityksen arvot on myös mahdollista muotoilla kirjallisesti. Tärkeintä on kuitenkin, että jokainen organisaatio ja tämän johto toimii yrityskulttuurin ja yrityksen arvojen mukaisesti, sillä pelkät korulauseet eivät riitä yrityskulttuurin synnyttämiseen. Jos yritys onnistuu luomaan vahvan yrityskulttuurin, saadaan siitä kilpailuetua, sillä arvot houkuttelevat yritykseen erinomaista henkilöstöä. Yrityskulttuuri voidaan ymmärtää myös laajemmin, jolloin siihen saattaa sisältyä myös kannustinjärjestelmiin kuuluvia seikkoja, kuten osakeoptioita ja tulospalkkioita. (Venture cup Finland 2010)

Yrityksen arvoja ei tule määritellä vain määrittelyn vuoksi. Arvot tulee tehdä sellaisiksi, että yritys ja sen työntekijät pystyvät ja haluavat niihin sitoutua. Tällöin arvot ovat muutakin kuin sanojenhelinää, ja niitä voidaan käyttää yhteistyöhengen edistämiseen ja yrityksen imagon parantamiseen.

2.2 Liiketoimintaympäristö ja liiketoiminnan kehittäminen

Patentti- ja rekisterihallituksen (2010) mukaan liiketoimintaympäristöllä tarkoitetaan sitä toimintaympäristöä, jossa yritys toimii. Liiketoimintaympäristö käsittää alan keskeiset muutosvoimat, arvoverkon sekä yrityksen innovaatioympäristön. Toimialan muutokset tulee tunnistaa, sillä ne luovat nopeille toimijoille mahdollisuuksia. Erikoistumisen lisääntyessä oma kumppanuusverkosto eli arvoverkko on syytä tunnistaa ja määrittää.

Patentti- ja rekisterihallituksen mukaan keskeisiä kysymyksiä ovat:

- Mitkä ovat toimialan keskeiset muutosvoimat ja trendit?
- Missä arvoverkossa (kumppanuusverkossa) yrityksemme toimii?
- Miten kuvailemme yrityksemme innovaatioympäristön?

Alholan ja Lauslahden (2000, 23) mielestä yritysten liiketoimintaympäristöt ovat melkein aina dynaamisia ja eläviä. Yrityksillä on siten kasvanut tarve seurata markkinoiden herkkiä signaaleja ja niiden vaikutuksia yhtiön menestymiseen.

Liiketoimintaympäristöä määriteltäessä on myös tärkeää tiedostaa, millä toimialalla yritys toimii. Ilman toimialan määrittelyä on hyvin vaikea havaita muitakaan liiketoimintaympäristöön liittyviä seikkoja.

Suomalaisen tietosanakirjan (1989-1993, 403) mukaan toimiala on taloudellista toimintaa harjoittavan yrityksen tai ammatinharjoittajan pääasiallisen toiminnan perusteella määräytyvä elinkeinoluokka. Toimiala voi määräytyä esimerkiksi tuotevalikoiman, tuotannon tai tuotteiden jakelutien perusteella. Toimialana voi olla vaikkapa metalliteollisuus, vähittäiskauppa tai koulutus. Luokittelussa pääasiallinen toiminta tarkoittaa työalaa, joka tuottaa suurimman taloudellisen arvonlisäyksen. Rahallisen arvon lisääntyminen voi tällöin olla vähemmänkin kuin puolet koko toiminnan tuottamasta arvonlisäyksestä.

Koski ja Virtanen (2005,46) määrittelevät toimintaympäristöksi yrityksen ulkoisen ympäristön, eli makroympäristön. Toisaalta toimintaympäristö laajasti käsitettynä sisältää myös yrityksen sisäisen ympäristön eli mikroympäristön. Makroympäristöön kuuluvat käytettävissä olevat luonnonvarat sekä demografinen, taloudellinen, tekninen, poliittinen ja kulttuurinen ympäristö.

Poliittisella ympäristöllä tarkoitetaan poliittisten päättäjien asennetta yritystoimintaa kohtaan, joka voi vaikuttaa yrityksen toimintaan monella tavalla. Yleinen ilmapiiri ja asenne yritystoimintaa kohtaan ilmenee usein poliittisina päätösinä. Mahdolliset lainsäädännön muutokset (ympäristönsuojelu, työturvallisuus, kuluttajansuojalainsäädäntö, tuoteturvallisuus

jne.) vaikuttavat sekä kuluttajiin että yrityksen tuotteisiin ja näin koko markkinointiin. (Opetushallitus 2010)

Koski ja Virtanen (2005, 54) painottavat kilpailusta ja kilpailijoista kerättävän tiedon tärkeyttä. Tietoa tulee olla riittävästi jotta voidaan tehdä päätöksiä siitä, miten kilpailuun vastataan ja miten siitä selvittää voittajana. Kilpailua voidaan käsitellä ympäristöanalyysin yhteydessä yleisellä tasolla suorana ja epäsuorana kilpailuna, jolloin varsinainen kilpailija-analyysi tehdään markkina-analyysin yhteydessä. Kilpailija-analyysi on segmenttikohtainen kuvaus yrityksen kilpailijoista ja heidän tarjoamista tuotteista ja palveluista.

2.3 Tuotteet

2.3.1 Tuotekehitys

Bergstöm ja Leppänen (2007,118) kertovat kirjassaan, että tuotekehityksellä tarkoitetaan täysin uusien tuotteiden tai vanhojen tuotteiden muunnelmien suunnittelua ja markkinoille tuomista. Suurin osa markkinoille tulevista uutuuksista on juuri tuotemuunnoksia. Arviolta vain 10-20 % markkinoille tulevista uutuuksista on täysin uusia eli niin sanottuja innovaatioita.

Bergstöm ja Leppänen (2007,118) jatkavat, että tuotekehitys on elinehto yrityksen toiminnalle ja kilpailussa menestymiselle. Sen vuoksi yrityksen on jatkuvasti selvitettävä, mitä ostajat haluavat ja miten tarpeet muuttuvat, mitä uusia mahdollisuuksia tekniikan kehitys voi antaa ja mitä ”ajassa liikkuu”.

Tuotekehityksen vaiheet ovat Bergstömin ja Leppäsen (2007,119) mukaan:

- ideointi ja arviointi
- kehittäminen ja testaukset
- tuotteistaminen
- lanseeraus eli markkinoille tuominen

Tuotteistaminen taas Bergstömin ja Leppäsen (2007,120) mukaan merkitsee tuotekehityksessä sitä, että tuoteideasta saadaan markkinoitava tuote, jonka käyttö- tai omistusoikeus voidaan myydä ostajalle. Tuotteistamalla myös palveluista tehdään markkinoitavia kokonaisuuksia eli palvelupaketteja.

Tuotetta suunniteltaessa ei sovi unohtaa myöskään tuotteen ulkonäköä. Mielestämme se on kaupassa yksi suurimpia tekijöitä kun mietitään, mikä tuote kaupasta ostetaan.

Bergström ja Leppänen (2007,121) ovat samaa mieltä. Heidän mukaansa tuotteen muotoilun merkitys on kasvanut voimakkaasti. Sen avulla tuotteeseen saadaan omaleimaisuutta ja eroa kilpailijoihin. Usein tuotteen ulkonäöllä on ratkaiseva merkitys ostopäätöksissä, varsinkin jos vaihtoehtojen välillä ei muuten ole paljon eroa.

Tuotekehitys on erittäin kriittinen vaihe. Usein puhutaan, että Suomessa keskitytään liikaa tuotteen kehittelyyn ja viimeistelyyn myynnin ja markkinoinnin sijasta. Tulee kuitenkin pitää mielessä, että keuhko tuote on keuhko tuote, ja sillä voi pilata yrityksen maineen. Aina täytyy pitää mielessä asiakasnäkökulma. Suomessa kehitetään liikaa insinöörilähtöisiä tuotteita. Mikäli yritys kehittää uutta teknologiaa, voi käydä niin, että ensin on uusi teknologia ja sen jälkeen mietitään miten siitä voisi luoda tuotteen. Kuitenkin turvallisempi tapa lähestyä on tunnistaa ensin tarve, ja kehittää tuote vastaamaan tätä tarvetta.

2.3.2 Teknologia ja sen suojaus

Jokinen (2001,137) kirjoittaa, että tuotteen kehittämisen kulujen johdosta on kohtuullista, etteivät muut voi ilman lupaa kopioida toisten kehittämiä tuotteita ja käyttää niitä kaupallisesti hyödykseen. Lainsäädännöllä on tehty mahdolliseksi yksinoikeussuojan hakeminen tekniselle ja taiteelliselle kehitystyölle. Suojausjärjestelmään kuuluvat:

- Patentsuoja, jolla suojataan teollisesti hyödynnettävissä oleva keksintö.
- Mallisuoja, jolla suojataan esineen ja koristeen ulkomuoto.
- Integroidun piirin mallisuoja.
- Tekijänoikeussuoja, joka antaa suojan kirjallisille ja taiteellisille teoksille.
- Tavaramerkkisuoja, jolla saadaan yksinoikeus tunnukseseen, millä erotetaan omat tuotteet muiden tuotteista.
- Toiminimisuoja, jolla suojataan yrityksen nimi.
- Laki sopimattomasta menettelystä elinkeinotoiminnassa. Laki kieltää harhaanjohtavan mainonnan ja jäljittelyn.

Mielestämme tuotteen tai teknologian suojaukseen tulee kiinnittää paljon huomiota. Harvoin kukaan pystyy luomaan tuotetta tai teknologiaa joka ei olisi kohtuullisen nopeasti kopioitavissa. Suojaaminen pitää muistaa hoitaa kuntoon heti kun jotain uutta on keksitty.

2.3.3 Hinnoittelu

Bergström ja Leppänen (2007, 138) esittävät, että hinta on tuotteen arvon mittari. Heidän mukaansa usein ajatellaan, että jos yritys myy halvemmalla kuin kilpailijat, tuotteet käyvät kaupaksi. Halpa hinta ei kuitenkaan aina ole viisas ratkaisu, sillä halpoja tuotteita ei välttä-

mättä pidetä laadukkaina. Ostaja ei esimerkiksi usko 9,90 euroa maksavan kellon olevan hyvälaatuinen. Jos halpa kello on tunnettu merkkituote, ostaja epäilee tuotteessa olevan jotakin vikaa tai sen olevan väärennös.

Bergströmin ja Leppäsen (2007, 138-139) mukaan hintapäätöksen taustaksi on ensin perehdyttävä hinnoitteluun vaikuttaviin tekijöihin, ja sen jälkeen on osattava määritellä tarjoamalle hintataso. Mitä mielikuvia ostajille halutaan luoda hintatason avulla ja millä hinnalla asiakkaat suostuvat ostamaan tuotteen? Seurailaanko kilpailijoiden hinnoittelua vai onko mahdollista poiketa siitä? Hintapäätöksissä on toisaalta pyrittävä määrittelemään oikea hintataso, ja toisaalta hintaa on osattava käyttää tilanteen mukaan markkinointia vauhdittavana keinona. Hinnalla voidaan operoida markkinoinnissa monella tavalla, esimerkiksi myöntämällä alennuksia, tekemällä tutustumistarjouksia tai esittämällä hinta asiakkaita houkuttelevalla tavalla.

Mannermaan (1993, 148) teoksessa painotetaan, että hinta on keskeinen kilpailukeino markkinataloudessa. Hinta on myös sellainen kilpailukeino, johon asiakkaat reagoivat yleensä herkästi, mutta kilpailijat usein vieläkin herkemmin.

Bergström ja Leppänen (2007, 139-140) kuitenkin toteavat, että silloin kun yritys on markkinoilla yksin, se voi hinnoitella vapaammin. Vaikka yrityksen on tarkkailtava kilpailijoiden hintoja ja yleistä hintatasoa, sen ei aina tarvitse myydä samalla hinnalla kuin kilpailijat. Jos asiakkaat pitävät jotakin tuotetta muita parempana, siitä voi myös saada korkeamman hinnan.

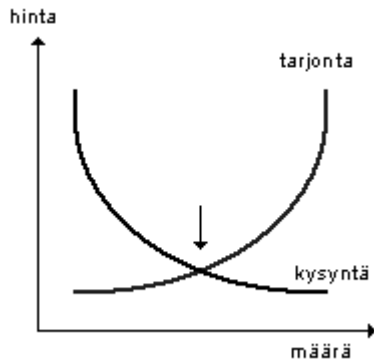
Mielestämme hinta on aina myös mielikuvatekijä. Liian matala hinta saattaa syödä tuotteen laatumielikuvaa tai imagoa, ja vaikuttaa näin kielteisesti myyntiin. Hinnoittelussa ei tulekaan katsoa liikaa pelkkiin tuotantokustannuksiin, vaan hinta tulee asettaa sen mukaan, miten tuote halutaan positioida markkinoilla. Hinnoitteluvara on hyvin tuoteriippuvaista. On aivan eri asia myydäkö raaka-ainetta joka on täysin samaa joka toimittajalla, vai myydäkö lopputuotetta jonka arvoon myös mielikuvat vaikuttavat voimakkaasti. Hinnoittelua miettiessä yrityksen tuleekin ensin miettiä, millainen mielikuva tuotteesta syntyy kuluttajalle.

2.4 Kysyntä ja asiakkaat

2.4.1 Kysyntä

Vicreyn (2006) teoksessa kerrotaan kysynnän olevan hyödykkeen määrä, jonka kuluttajat ovat valmiita ostamaan asetetulla hinnalla. Esimerkiksi kuluttaja voi haluta ostaa 2 kg perunoita kun kilohinta on 1 €, mutta vain 1 kg kun kilohinta on 2 €. Nämä hinta ja määrä -yhdistelmät määrittävät yksittäisen kuluttajan kysyntäkäyrän. Koska ostajien ikä, asuinpaikka, perhesuhteet, henkilökohtaiset ominaisuudet ja korvaavien hyödykkeiden saatavuus vaihtelevat, niin

vaihtelee myös kysyntäkäyrän jyrkkyys. Ne, jotka arvelevat tarvitsevänsä hyödykettä eniten ovat valmiita maksamaan siitä suurimman hinnan ja toisessa ääripäässä moni ei huoli kyseessä olevaa tavaraa ilmaiseksikaan, koska ei keksi sille mitään käyttöä.



Kuva 1: Kysyntäkäyrä (Mukaiillen Vickrey 2006.)

2.4.2 Asiakas

Nevanlinnan ja Relanderin (2006, 13-15) mukaan asiakas on yksi tai useampi luonnollinen henkilö, joka ostaa tuotteen tai palvelun, sekä suorittaa sopimuksen mukaisen maksun. Maksu voidaan suorittaa rahamääräisenä tai tuotteina tai palveluina, riippuen sopimuksesta.

Asiakkaan luokittelu

Nevanlinnan ja Relanderin (2006, 13-15) mukaan asiakas voi olla suora, epäsuora, sisäinen tai ulkoinen. Suora asiakas toimii suoraan yrityksen (tai yksityishenkilön) kanssa. Yksinkertaisin tapaus on tuotteen tai palvelun tilaaja tai ostaja.

Epäsuora asiakas käyttää tuotetta tai palvelua, vaikka ei ole suorassa yhteydessä toimittajan kanssa. Tuote voidaan myydä asiakkaalle tukku- tai vähittäisliikkeen kautta. Vaikka asiakas olisi epäsuora, asiakkaan mielipide täytyy ottaa huomioon. Menekki kuihtuu erittäin nopeasti, jos ollaan kiinnostuneita ainoastaan tukkuliikkeen tyytyväisyydestä.

Ulkoinen asiakas on yrityksen ulkopuolelta suora tai epäsuora asiakas. Sisäinen asiakas on yrityksen sisällä. Varsinkin suuremmissa yrityksissä yritys on jaettu tulosyksiköihin, jotka ostavat toisiltaan palveluita: esimerkiksi markkinointi ostaa IT-osastolta (Nevanlinna, Relander 2006, 13-15.)

Kilpailu asiakkaista

Bergström ja Leppänen (2007, 39) kirjoittavat, että usein alalla on kysyntää ja asiakkaita, mutta kilpailu saattaa olla niin kovaa, että uuden yrityksen on melkein mahdotonta saada jalansijaa. Ainoa keino päästä markkinoille on löytää oma erikoistumisalueensa ja olla erilainen kuin muut yritykset. Markkinoilla ei yleensä menesty se, joka yrittää miellyttää kaikkia, vaan se, joka uskaltaa erikoistua ja pystyy tyydyttämään asiakkaansa tarpeet paremmin kuin muut.

Useiden lähteiden mukaan erityisesti seuraavat syyt ajavat yrityksiä intensiiviseen kilpailuun

- Lukuisat tai samoin varustautuneet yritykset: Kilpailupaineet nousevat automaattisesti kilpailijoiden määrän kasvaessa. Markkinatilanne on usein epävakaa, jos yritykset ovat samankokoisia ja niillä on käytettävissään samanlaiset resurssit. Tällaisessa ympäristössä pienillä muutoksilla (esim. hinnoissa) voi olla huomattava vaikutus kaikkiin.
- Toimialan hidas kasvu: Hitaan (tai olemattoman) kasvun vaiheessa alkaa armoton kilpailu keskeisistä markkinoista.
- Erilaistumisen puute tai asiakkaiden alhaiset vaihtokustannukset: Jos asiakkaiden on vaikea tehdä ero eri tuotteiden välillä, kilpailua käydään enemmän mainonnan kuin ainutlaatuisen myyntiväittämän välityksellä. Vaihtokustannusten ollessa alhaiset asiakkaat vaihtavat todennäköisemmin muiden kilpailijoiden tuotteisiin.
- Korkeat varastointikulut tai helposti pilaantuvat tuotteet pakottavat yrityksen myymään tuotteensa niin pian kuin mahdollista.
- Strategiset panokset ovat korkealla yrityksen menettäessä markkina-asemiaan tai jos sillä on potentiaalia suureen kasvuun. Tämä voimistaa kilpailua.
- Korkeat markkinoilta poistumisen esteet voivat asettaa tuotteen hylkäämiselle suuret kulut. Yrityksen täytyy kilpailla.
- Erilaisen yrityskulttuurin, historian ja filosofian omaavien yritysten runsaus voi tehdä toimialasta epävakaa.
- Toimialan heilahtelu: Kasvavat markkinat ja mahdollisuudet suuriin voittoihin houkuttelevat uusia yrityksiä astumaan markkinoille ja vakiintuneita yrityksiä kasvattamaan tuotantoaan. (Daschmann 1996)

Bergström ja Leppänen (2007, 40) toteavat kirjassaan, että asiakkaista kilpailevat samoja tai toisiaan korvaavia tuotteita tarjoavat yritykset. Koska ostajilla ei ole käytettävissään rajattomasti rahaa eikä aikaa, ostajien huomiosta kilpailevat lisäksi useat erilaiset tavarat ja palvelut. Esimerkiksi jos kotitalous saa ylimääräistä rahaa vaikkapa veronpalautuksina, rahoista kilpailevat säästäminen, erilaiset hankinnat, matkustaminen ja muut vapaa-ajanviettomahdollisuudet. Yleensä kilpailua kuitenkin tarkastellaan yhden toimialan sisällä.

Kilpailevilla yrityksillä on erilaisia kilpailurooleja, joilla ne pyrkivät menestymään kilpailussa. Markkinajohtajalla on suurin markkinaosuus, hyvä imago ja tunnetut tuotteet. Haastaja on yritys, jolla on näkyvä ja usein hyökkääväkin tapa markkinoita. Jäljittelijältä puuttuu omaleimaisuus. Erikoistuja kehittää omaleimaisia tuotteita ja etsii markkinoilta kapean segmentin, jolle se markkinoi. (Bergström, Leppänen 2007, 42.)

Yrityksen tulee pystyä valitsemaan oma asiakassegmenttinsä. Mikäli pyritään myymään kaikille, lähes aina päädytään heikompaan lopputulokseen kuin keskittymällä valittuihin pienempiin segmentteihin. Asiakkaita miettiessä tulee myös aina muistaa korvaavat tuotteet. Esimerkiksi keilahalli ja elokuvateatteri voivat hyvin olla toistensa kilpailijoita, vaikka eivät toimikaan käytännössä samalla alalla. Asiakkaat eivät toimi kuten koneet, mielikuvilla on vahva vaikutus. Voisi yksinkertaisesti ajatella, että halvempi hinta houkuttelee lisää asiakkaita. Monien tuotteiden kohdalla näin varmasti onkin, mutta yrityksen tulee olla tarkkana, että sen mainonta, hinnoittelu ja muu toiminta vastaavat asiakkaiden mielikuvia yrityksestä.

2.5 Markkinointi

AMA, The American Marketing Association (American marketing association 2005) on määritellyt markkinoinnin seuraavasti: markkinointi on yrityksen yksi toiminto ja erilaisten prosessien kokonaisuus, jonka avulla luodaan, kommunikoidaan ja tuotetaan lisäarvoa asiakkaille sekä johdetaan asiakassuhteita joista sekä organisaatio, että sen sidosryhmät hyötyvät.

Isohookanan (2007, 36) mukaan nykyaikainen markkinointiajattelu korostaa kokonaisvaltaisuutta. Menestyäkseen markkinoilla koko yrityksen tulee olla markkinointiorientoitunut. Tämä näkyy sekä tavassa ajatella että toimia. Markkinointi yrityksen yhtenä toimintona on se, joka ikään kuin katsoo ikkunasta ulos markkinointiympäristöön. Sen tärkeimmät analysoinnin kohteet ovat markkinat, kysyntä, asiakkaat, kilpailijat ja muut toimijat kuten erilaiset jakelukanavat ja yhteistyökumppanit. Yritys toimii markkinoilla segmentoimalla sen pienempiin osiin ja keskittymällä määriteltujen asiakasryhmien tarpeiden, toiveiden ja odotusten täyttämiseen niin, että se erottuu kilpailijoistaan ja positioituu selkeästi kilpailukentässä.

Isohookanan (2007, 71) mukaan markkinat voidaan jakaa luonteensa puolesta kuluttaja- ja yritysmarkkinoihin. Molemmille markkinoille voidaan tarjota sekä konkreettisia tuotteita että aineettomia palveluja. Kuluttajamarkkinoilla ostopäätöksen tekee yksityinen kuluttaja omien tarpeidensa pohjalta. Yritysmarkkinoilla ostopäätöksen tekoon osallistuu yleensä useita henkilöitä. Markkinoiden erilaisuus vaikuttaa tarjottavien tuotteiden ja palvelujen markkinointiviestintään ja sen suunnitteluun kuten kohderyhmävalintoihin, kanavapäätöksiin, sanomien sisältöön ja esittämistapaan.

Yleensä kuluttajamarkkinointi (B-to-C) on luonteeltaan massaviestinnällistä ja brandaysta korostavaa (mainontaan ja muuhun markkinointiviestintään perustuvaa). Kuluttajamarkkinointi on usein myös tunteisiin ja sosiaalisiin viiteryhmiin vetoavaa, voimakkaita mielikuvia sekä elämyksellisyyttä korostavaa. (Kruskopf 2010)

Organisaatioiden väliset markkinat (B-to-B) ovat verkostomaiset ja ostaminen ammattimaista. Läheiset, vuorovaikutteiset ostaja - myyjä -suhteet ovat usein tyypillisiä ja markkinointiin osallistuu merkittävä osa koko organisaatiosta. Markkinointia voi olla lisäksi myös (C-to-C) kaupassa. Tällaisia kuluttaja-kuluttaja markkinoita ovat esimerkiksi nykyään toimivat netti-huutokaupat. (Kruskopf 2010)

Markkinoinnin peruslähtökohta on vaikuttaa ihmisten ostopäätöksiin ja mielikuviin. Yrityksen tulee tuntea asiakkaansa ja eri asiakassegmenttinsä, voidakseen markkinoida tehokkaasti. Markkinoinnin tulee myös tukea mielikuvaa joka ihmisillä on yrityksestä tai tuotteesta, mikäli sitä ei pyritä tietoisesti muuttamaan, mutta tällöinkin se tulee tehdä ”hienotunteisesti” eikä muuttaa koko brandia kerralla.

2.6 Brandi

AMA - American marketing Association (American marketing association 2005.) määrittelee brandin seuraavasti: Brandi on nimi, termi, muoto, symboli tai mikä tahansa ominaisuus, joka erottaa myyjän tuotteen tai palvelun muiden myyjien tuotteista tai palveluista. Brandi voi identifioida yhden tuotteen, tuoteperheen tai kaikki myyjän tarjoamat tuotteet.

Isohookana (2007, 24) kirjoittaa, että brandin perimmäisenä tarkoituksena on erottaa tuote, palvelu tai yritys kilpailijoista. Brandi on enemmän kuin tuote. Se on kohderyhmässään haluttava, erottuu kilpailijoistaan ja lunastaa lupauksensa pitkällä tähtäyksellä. Brandillä on aina oma historia, oma tarina kerrottavanaan ja sillä on erityinen suhde käyttäjänsä. Se tuottaa käyttäjälleen lisäarvoa.

Ropen (2004, 45-46) mukaan syyt brandin tekemiseen ovat varsin yksinkertaiset. Ihmiset valitsevat aina mieluummin tunnetun ja luotettavan tuotteen kuin tuntemattoman, ja siksi epä-määräiseltä vaikuttavan vaihtoehdon. Ongelma vain on, että tunnettuja ja luotettavalta näyttäviäkin tuotteita on markkinoilla vaikka kuinka paljon.

Monesti kuvitellaan tuotemerkin ja brandin olevan sama asia. Näin ei kuitenkaan ole. Brandi on nimenomaan se tunnettu mielikuva, mikä merkistä on saatu markkinoille viestitettyä. Tämä edellyttää, että tuotteen kohderyhmä tietää ja tuntee merkin sekä kokee sen hyväksi.

Tätä ei tapahdu hetkessä. Onkin huomattava, että tuotemerkestä on äärettömän pitkä matka merkkituotteeksi. (Rope 2004, 46.)

Merkkimarkkinointi tarkoittaa tietoista merkin rakentamista niin, että merkin sisältö halutuilla markkinoilla muodostuu kohderyhmän mielessä profiilillisesti houkuttelevaksi ja vetovoimaiseksi. Tässä käsitteessä keskeistä ovat seuraavat seikat.

- Brandin rakentaminen on tietoista.
- Brandin olemus (merkkikuvallinen profiili) on etukäteisesti sisällöltään tavoitettiin määritetty.
- Brandilla pyritään profiilillisesti houkuttelevaan ja vetovoimakykyiseen lopputulokseen. (Rope 2004, 46-47.)

Aaker ja Joachimsthaler (2000, 80-81) kirjoittavat brandin tarkastelun liian kapeasta näkökulmasta olevan yleinen virhe. Usein langetaan ”tunnuslauseansa” kuvittelemalla, että brandin identiteetti tulisi kiteyttää yhteen kolmen sanan lauseeseen. Todellisuudessa brandi on monitahoinen asia, jota ei voi ilmaista yhdellä lauseella.

Edellistäkin yleisempi ongelma on juuttuminen tuoteominaisuuksien ansaan. Helposti erehdytään luulemaan, että asiakkaat pohtivat vain brandeihin liittyviä asiatietoja ja perustavat valintansa vain itselleen kaikkein tärkeimpiin ominaisuuksiin. Todellisuudessa brandista saadaan parempi käsitys, kun tarkastellaan mitä jää jäljelle, kun tuoteominaisuuksien vaikutus on poistettu.

Yrityskuvan ja brandielementtien rakentamisessa on kyse yritykseen tai tuotteeseen liitettävien perustekijöiden rakentamisesta niin, että ne heijastavat sitä mielikuvamaailmaa, mikä merkkiin halutaan liittää. Tähän kytkeytyviä peruspäätöksiä on neljä.

- Nimi- ja logotypenratkaisu
- Kirjasintyyppi
- Muotoiluelementit
- Iskulause (Rope 2004, 50.)

Asiakkaat valitsevat mieluummin tunnetun kuin tuntemattoman merkin. Tästä syystä tunnetut merkit voivat pitää korkeampia katteita. Brandin rakentamiseen täytyy tosin panostaa huomattavasti ennen kuin se alkaa varsinaisesti maksaa itseään takaisin. Kuitenkin mikäli aikoo lyödä todella isosti läpi kuluttajamarkkinoilla, täytyy brandaukseen kiinnittää tarkkaan huomiota. B2B markkinat toimivat hieman erilailla. Vaikka brandaus on hyvästä myös B2B markkinoilla, ei sen vaikutus ole yhtä voimakas kuin kuluttajamarkkinoilla.

2.7 Henkilöstösuunnitelma

Jos yrityksen on tarkoitus elinkaarensa aikana työllistää enemmän kuin yksittäinen perustajansa, on hyvä heti yrityksen perustamisvaiheessa miettiä myös henkilöstösuunnitelmaa yritykselle. Kauhanen (1996, 33) kirjoittaa henkilöstösuunnittelun tavoitteena olevan tarkastella organisaation näkökulmasta työvoiman kysyntää ja työvoiman tarjontaa. Yleensä organisaatiot pystyvät tarkemmin määrittelemään materiaalin, laitteistojen ja rahan tarpeensa kuin työvoiman tarpeensa. Organisaatiot suunnittelevat tulevaa toimintaansa ja tekevät budjettinsa suhdanne-ennusteiden sekä tuote- ja palvelumarkkinoilta saamiensa ennustetuiden pohjalta. Näiden suunnitelmien nojalla voidaan ennakoita kulloinkin tarvittava kokonaisyhteisö.

Kauhanen (1996, 33) jatkaa henkilöstön tehokkuuden ja menestymisen riippuvan olennaisesti siitä, että oikeat henkilöt ovat oikeissa tehtävissä oikeaan aikaan. Edellytyksenä on kaikissa organisaatioissa jonkinasteinen henkilöstösuunnittelu.

Kauhasen (1996, 35) kirjassa kerrotaan myös henkilöstösuunnittelun tavoitteena olevan huolehtiminen siitä, että organisaatiolla olisi jatkossakin oikea määrä oikeanlaatuisia ihmisiä oikeissa tehtävissä. Tämän vuoksi organisaation on pystyttävä tuottamaan ennusteita:

- työvoiman tarpeesta
- ulkoisesta työvoiman tarjonnasta
- sisäisestä työvoiman tarjonnasta

Henkilöstön suunnittelu on sekä määrällistä että laadullista. Joissain tehtävissä määrä voi korvata laadun, mutta esimerkiksi asiantuntijatehtävissä se ei toimi. Määrällinen ja laadullinen suunnittelu liittyvätkin toisiinsa erittäin kiinteästi. (Kauhanen 1996, 36.)

2.7.1 Henkilöstön hankinta ja sijoittaminen

Henkilöstön sijoittamisella tarkoitetaan henkilöstön nimeämistä tiettyihin ennalta suunniteltuihin tehtäviin tai niistä pois. Tämä sijoittaminen voi olla varsin vapaamuotoista ja tehtävät voivat muovautua olosuhteiden ja yksilön mukaan. Henkilöstön sijoittaminen käsittää muun muassa:

- henkilöstön hankinnan
- henkilöstön valinnan
- henkilöstön perehdyttämisen
- henkilöstön vähentämisen (Kauhanen 1996, 62.)

Holopainen ja Levonen (2008, 267) ilmaisevat onnistuneen henkilöstöhankinnan lähtökohdan olevan huolellinen suunnittelu. Suunnittelu pitää sisällään määrittelyn siitä, minkälaista henkilöstöä tarvitaan ja kuinka paljon. Henkilöstön laadun määrää se, millaiseen tehtävään henkilö aiotaan palkata. Tehtävään vaadittavia ominaisuuksia mietittäessä tulee ottaa huomioon myös se, millaisia ominaisuuksia tehtävässä voidaan tulevaisuudessa vaatia.

Heidän mukaansa uuden henkilön hankinnassa on aina kysymyksessä merkittävä taloudellinen ratkaisu, usein jopa parin sadan tuhannen euron suuruinen. Aina on tutkittava myös muut mahdolliset ratkaisut, kuten alihankkijoiden käyttö, työvoiman vuokraus, ulkopuolisten palvelujen osto tai yhteistyö muiden yritysten kanssa. (Holopainen, Levonen 2008, 267.)

Kauhanen (1996, 64) kertoo kirjassaan, että henkilöstöä voidaan hakea sisäisesti tai ulkoisesti. Sisäinen palkkaaminen on turvallista, sillä henkilö tunnetaan jo etukäteen. Lisäksi se on helpoa ja nopeaa. Ongelmia voi kuitenkin aiheuttaa sisäinen kilpailu työntekijöiden välillä ja siitä muodostuvat kuppikunnat. Lisäksi sisäinen palkkaus ei tuo uusia näkemyksiä yritykseen.

Ulkoinen palkkaus tuo yritykseen uutta verta ja mahdollisesti uusia ideoita. Uusi henkilö saattaa tuoda mukanaan jopa kilpailijan salaisuuksia. Ulkoinen palkkaus on kuitenkin riskialttiimpaa, sillä henkilö saattaaakin olla jotain aivan muuta kuin ansioluettelo ja haastattelu antavat ymmärtää. (Kauhanen 1996, 64.)

Siihen palkkaako yritys pääsääntöisesti ulkoa vai sisältä ihmisiä on hyvin monia käytäntöjä. Joissakin organisaatioissa on pääsääntöisesti pitäydytty sisäisessä henkilöstöhankinnassa ja otettu uutta henkilöstöä ulkoa vain tietyille sisääntulotasoille (entry level). Tätä menettelyä on toteutettu kansainvälisesti muun muassa IBM- konsernissa ja Suomessa esimerkiksi Kesko Oy:ssä. Vastaavasti esimerkiksi Finnair Oy:ssä toimitusjohtaja on jo vuosikymmeniä valittu aina yrityksen ulkopuolelta. (Kauhanen 1996, 64.)

2.7.2 Strateginen henkilöstövoimavarojen johtaminen

Henkilöstölähtöisen ajattelutavan lähtökohtana on Kasvion (1992, 169) mukaan teesi, että mikäli nykyaikaisessa osaamisyhteiskunnassa toimiva yritys haluaa toteuttaa menestyksellisesti valitsemaansa kilpailustrategiaa, sen on toteutettava sitä ensi sijassa henkilöstönsä kautta.

Tällöin henkilöstöasioiden hoitoa ei voida jättää varsinaisesta linjajohdosta sivulla olevalle erilliselle henkilöstöhallinnolle, vaan henkilöasioista vastuussa olevan johdon tulee toimia ylimmän johdon lähimpänä apuna sen suunnitellessa ja toteuttaessa omia strategisia tavoitteitaan. (Kauhanen 1996, 20.)

Kauhasen (1996, 21) mukaan henkilöstövoimavarojen strategisella suunnittelulla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla määritellään henkilöstövoimavaroille asetettavat tavoitteet, kehitetään henkilöstöstrategiaa tavoitteiden saavuttamiseksi ja laaditaan henkilöstöpolitiikka henkilöstöhallinnon eri osa-alueille.

Kullakin toimialalla on oma toimintakulttuurinsa henkilöstövoimavarojen johtamisen suhteen. Ne saattavat poiketa paljonkin toisistaan. Näin on esimerkiksi rakennuslalla ja terveydenhoitoalalla on aivan erilainen tapa johtaa. Toimialakohtaiset kulttuurit muuttuvat hyvin hitaasti ja siksi yksittäinen organisaatio on tavallaan oman alansa kulttuurin vanki. (Kauhanen 1996, 22.)

Mielestämme ja edellä mainitun pohjalta henkilöstövoimavarojen suunnittelu eroaa paljon muiden resurssien suunnittelusta. Ei voida tarkalleen määritellä kuinka paljon työvoimaa mihinkin tarvitsee, sillä ihmiset toimivat erilalla. Tästä syystä henkilöstösuunnitteluun tulee kiinnittää paljon huomiota, mutta suunnitelman tulee olla joustava. Joustavuutta voidaan lisätä käyttämällä vuokratyövoimaa, mutta siinäkin on riskinsä. Vuokratyövoima ei ole yritykseen yhtä vahvasti sitoutunutta kuin yrityksen oma henkilökunta, joka saattaa vaikuttaa työmotivaatioon.

Joustoa saadaan myös käyttämällä osa-aikaisia ja määräaikaisia työntekijöitä tasaamaan ruuhkahuippuja, ja heistä on mahdollista valita parhaat jatkamaan vakituisessa työsuhteessa. Palkattaessa ei tule myöskään kiinnittää ainoastaan huomiota työntekijän kykyyn suorittaa tehtävästä, vaan myös siihen kuinka hyvin hän todennäköisesti sopii työilmapiiriin ja yrityskulttuuriin. Taidoiltaan erittäin hyvä työntekijä voi olla väärä valinta, mikäli hänen luonteensa ei vain sovi yrityksen ilmapiiriin.

2.8 Rahoitussuunnitelma

Rahoitus on aina tärkeä osa yrityksen perustamista. Yrityksen perustaminen, tuotekehittäminen, markkinointi, henkilöstö, yrittäjän oma toimeentulo, koneet, laitteet, toimitilat ja kaikki muu yrityksen perustamiseen liittyvä tulee rahoittaa jollain tavalla. Erityisesti aloilla, joilla kulut ovat etupainotteisia, rahoituksen merkitys on erittäin tärkeä. Esimerkiksi teknologia-alalla usein kehityskustannukset ovat suuret, mutta tuloja ei tule ennen kuin tuote on valmis ja myynnissä. Tällöin yrityksellä on paljon kuluja ennen kuin se alkaa tuottaa kassavirtaa. (Suomen yrittäjät 2010)

Ennen yrityksen perustamista rahoitustarve tulisi selvittää perusteellisesti. Keskeistä rahoitussuunnittelussa on selvittää:

Paljonko rahaa tarvitaan?

Mistä lähteistä sitä on saatavilla ja mihin hintaan?

Minkälaisen rahoitusrakenteen yritys haluaa: oman ja vieraan pääoman suhde? (Suomen yrittäjät 2010)

Perushankintojen lisäksi rahoituksen pitää kattaa yritystoiminnan pyörittäminen ja yrittäjän eläminen ainakin 6 -12 kuukautta aloittamisen jälkeen. Rahoitusta suunniteltaessa, tulee miettiä seuraavia peruskysymyksiä:

- Riittävätkö omat rahat?
- Tarvitaanko vierasta pääomaa (lainaa tai vakuutta saadaksesi lainaa)?
- Onko yritystoiminnan aloittamiseen saatavissa vastikkeetonta rahoitusta (avustuksia yms.)?
- Onko omia vakuuksia? Jos on, ollaanko valmiita laittamaan omia vakuuksia (esimerkiksi asuntoa) yritystoiminnan vaatiman rahoituksen vakuudeksi? (Suomen yrittäjät 2010)

Yrityksen pitäisi olla aina selvillä tärkeimmistä liiketoimintansa tilannetta kuvaavista luvuista, kuten liiketoiminnan tuloksesta, kassavirran kehityksestä sekä tulevien pääomatarpeiden suuruudesta.

Rahoitussuunnitelmaan tulee sisällyttää tietoja yrityksen tulevasta taloudellisesta kehityksestä. Tarkkoja rahoituslaskelmia ei tarvita, koska ennusteet ovat luonteeltaan alustavia varsinkin, jos kyseessä on uusi yritys. Muutamilla hyvin harkituilla tunnusluvuilla on mahdollista tehdä vaikutus ammattisijoittajiin. Tämän vuoksi rahoitussuunnitelman tulee vastata ainakin seuraaviin kysymyksiin:

- Miten paljon yritys tarvitsee rahaa ja milloin?
- Kuinka paljon yritys todennäköisesti tuottaa voittoa liiketoiminnan vakiinnuttua?
- Mitkä ovat ennusteiden taustalla olevat tärkeimmät oletukset? (Venture cup Finland 2010)

Nämä tiedot antavat sijoittajille käsityksen yrityksen arvioimien tunnuslukujen järjestyksestä ja uskottavuudesta, sekä vaikuttavat siihen, pitävätkö he projektia houkuttelevana ja riskin ottamisen arvoisena.

Yllämainittujen seikkojen ohella rahoitussuunnitelmaan tulee sisältyä lisäksi

- kassavirtalaskelma, tuloslaskelma ja tase
- ennusteet 3-5 seuraavaksi vuodeksi ja ainakin yhdeksi vuodeksi kriittisen pisteen saavuttamisen jälkeen
- ennusteista ensimmäiset kaksi vuotta tulee esittää neljännesvuosittain tai kuukausittain ja loput vuositasolla

- kaikkien lukujen tulee perustua harkittuihin oletuksiin, joista tärkeimmät kannattaa mainita liiketoimintasuunnitelmassa. (Venture cup Finland 2010)

2.9 Myynti- ja jakelukanavat

Tuotteiden ja palveluiden saatavuus varmistetaan suunnittelemalla niiden jakelu tuottajalta asiakkaille. Jakelun määrä, laatu ja ajoitus ovat markkinointisuunnitelman oleellisia osia.

Tuotteen ja palvelun saatavuus perustuu jakelun suunnittelun laatuun ja määrään.

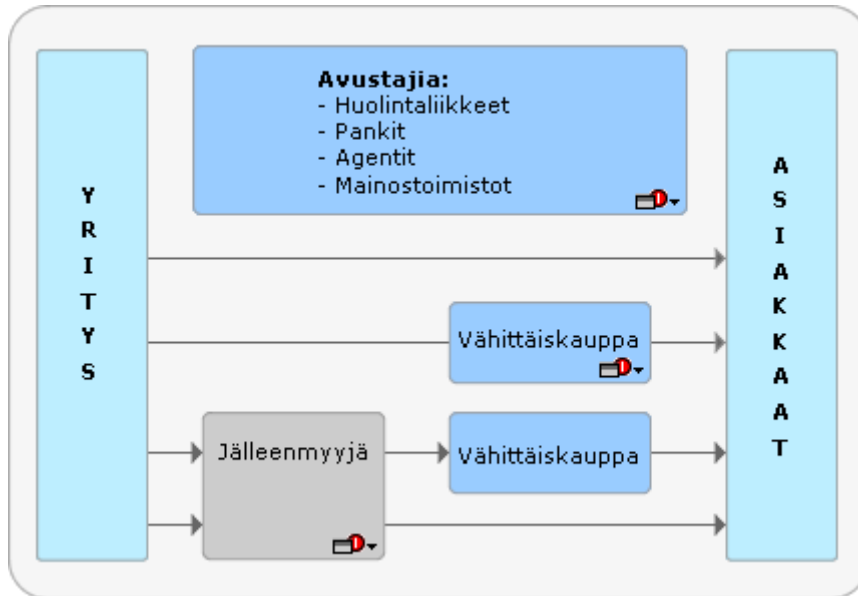
| | | Markkinointikanava | | | |
|----------------|-----------------|--------------------|----------|----------|--|
| | | MARKKINOINTIKANAVA | | | |
| Tuotelajitelma | Kanava | Kanava 1 | Kanava 2 | Kanava 3 | |
| | Määrä (laajuus) | | | | |
| | TUOTERYHMÄ | 1 | | | |
| | | 2 | | | |
| 3 | | | | | |

Kuva 2: Markkinointikanavat (Mukaillen opetushallitus 2010)

Tuote- ja palvelusaatavuuteen vaikuttavat eri asiakkaiden tarpeet sekä markkinointikanavan toimivuus. Hyvällä markkinointikanavan suunnittelulla varmistetaan:

- Tuotteiden ja palveluiden jakelu edullisesti ja nopeasti
- Korkea palvelun taso
- Vaihtoehtoisia jakelukanavia on useita. Usein edullisin jakelutie on myös lyhin jakelutie.

(Opetushallitus 2010)



Kuva 3: Myyntikanavat (Mukaan Opetushallitus 2010)

Tuotteen ja palvelun jakelun ajoitus

Tuotteen ja palvelun jakelun oikea ajoittaminen vaikuttaa merkittävästi yrityksen menestykseen. Ajoittaminen riippuu sekä asiakkaiden tarpeista että kilpailutilanteesta. (Opetushallitus 2010.)

Jakelukanavan valinta

Jakelukanavan valintaan vaikuttavat:

- Jakelukanavan eri yritykset
- Tuote
- Ostokäyttäytyminen
- Yrityksen tavoitteet
- Resurssit
- Kilpailu (Opetushallitus 2010)

Jakelukanavan valinnan kriteereitä ovat tavallisesti:

- Jakelukanavan pituus
- Jakelukanavan selektiivisyys
- Muut kilpailevat jakelukanavat
- Jakelukanavan kustannukset (Opetushallitus 2010)

Jakelupolitiikalla tarkoitetaan jakelun toteutuksessa ja kehittämisessä noudatettavia periaatteita. Jakelupolitiikassa yritys joutuu usein tekemään valintoja eri jakelumuuotojen välillä. (Opetushallitus 2010)

2.10 Myyntibudjetti

Myynnin budjetoinnin taustalla on yrityksen pitkän tähtäimen myyntiä koskevat strategiapäätökset, kuten yrityksen markkinaosuustavoitteet. Konkreettisen budjetin laatimisen lähtökohdista ovat myyntimahdollisuudet ja myyntiennuste. Myyntiennusteella tarkoitetaan myynnistä vastaavien ihmisten arvioita tulevasta myynnistä. Tyypillisesti myyntiedustaja laatii ennusteen omalta vastuualueeltaan valitulta ajanjaksolta, ja myyntipäällikkö kerää ennusteet yhteen. Myyntiennuste on kuitenkin ymmärrettävä vain myyntibudjetin laatimisen lähtökohdaksi, sillä yritys voi esimerkiksi omilla aktiivisilla toimenpiteillään kuten hintapolitiikalla, mainonnalla ja muilla myynninedistämistoimenpiteillä, vaikuttaa tuotteidensa menekkiin. Myyntibudjetti syntyy siten myyntiennusteen ja suunniteltujen markkinointitoimenpiteiden yhteisvaikutuksen tuloksena. On tärkeää, että myyntiennuste pyritään arvioimaan mahdollisimman tarkasti. (Opetushallitus 2010)

Myyntibudjettikin muodostetaan yrityskohtaisen tarpeen ja tilanteen mukaan. Myyntiä voidaan budjetoida jakamalla myyntituotot tuotteittain, myyntialueittain, myyntikanavittain, asiakkaittain tai muulla sopivalla tavalla. Useasti käytetään myös eri tekijöiden yhdistelmiä, esimerkiksi myynti budjetoidaan tuotekohtaisesti kullekin myyntialueelle. Myyntibudjetti sisältää yrityksen tuotteiden suunnitellut myyntimäärät ja myyntihinnat sekä niiden perusteella määräytyvät myyntituotot. (Opetushallitus 2010)

Mielestämme myyntibudjetin tärkein tarkoitus on tavoitteiden ja todellisuuden välisen suhteen seuranta sekä ennustaminen.

2.11 Yhteistyökumppanit ja alihankintajärjestelyt

Alihankkija on henkilö tai useimmiten yhtiö, joka on sitoutunut hankkimaan tai toteuttamaan urakkasopimuksen mukaisen työn, materiaalin tai muun sopimukseen kuuluvan asian, mutta ei toimi suoraan tilaajalle vaan yhden tai useamman välikäden kautta. Tilaaajan ja alihankkijan välikätenä voi olla pääurakoitsijan lisäksi yksi tai useampi muu alihankkija. (Teknologiateollisuus 2007)

Aliurakointi on yksinkertaisimmillaan pääurakoitsijan sopimusta vastaan vaatima työ tai materiaali, joka päättyy tilaajalle joko suoraan tai pääurakoitsijan kautta. Alihankinta voi kattaa myös monihaaraisen verkoston, joka on tyypillistä etenkin suurien tilausten kuten suurien ra-

kennusten, lentokoneiden, laivojen, avaruusalusten ja muiden suurien tai monimutkaisten rakennelmien toteuttamisessa. Alihankinta voi sisältää alkuperäiseen tilaukseen kuuluvan työn kokonaisuudessaan tai vain osittain. (Teknologiateollisuus 2007)

Alihankinnalla jaetaan kokonaistyömäärää eri alojen osajille, vähennetään kustannuksia hyödyntämällä kilpailuttamista, sekä jaetaan tilauksen toteuttamiseen liittyvää vastuuta ja riskitekijöitä eri alihankkijoille. Alihankinnalla mahdollistetaan myös yhtiön osaamisen tai tuotevalikoiman keskittäminen kapeammalle sektorille, josta puolestaan on hyötyä nykyisessä nopeasti muuttuvassa kaupankäynnissä, sekä yhteiskunnassa. (Teknologiateollisuus 2007)

Jakelukanavien tehokkuuden lisäksi jakelukanavat vaikuttavat ihmisten mielikuvaan tuotteesta. Myydäänkö tuotetta halpahalleissa vai ainoastaan merkkiliikkeissä antaa täysin erilaisen kuvan tuotteesta. Tästä syystä mahdollisimman laajat jakelukanavat eivät ole välttämättä aina paras vaihtoehto. Tulee muistaa myös jakelukanavien vaikutus mielikuviin.

2.12 SWOT

Nelikenttäänalyysi (SWOT) on yksinkertainen ja yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä. Analyysin avulla voidaan selvittää yrityksen vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat. Nelikenttärudukon avulla yritys pystyy vaivattomasti arvioimaan omaa toimintaansa. (VTT 2009)

Yrityksen toimintaa voidaan arvioida monin eri tavoin. Keskeistä on aina selvittää sekä yrityksen nykytilaan että sen tulevaisuuteen vaikuttavat asiat. SWOT -analyysi on yksinkertainen tapa ryhmitellä yrityksen toimintaan vaikuttavia lukuisia tekijöitä havainnolliseen nelikenttämuotoon. (Kinkki, Isokangas 2003, 99.)

Strength = Vahvuus

Weakness = Heikkous

Opportunity = Mahdollisuus

Threat = Uhka

Nelikenttäänalyysi sisältää sekä yrityksen vahvuuksien ja heikkouksien (nykytilanteen), että sen uhkien ja mahdollisuuksien (tulevaisuuden) analysoinnin. Yrityksen vahvuudet ovat niitä toimenpiteitä tai resursseja, joita yritys pystyy hyödyntämään. Heikkoudet puolestaan ovat tekijöitä, joita yrityksen täytyy parantaa pystyäkseen toimimaan tehokkaasti. Terve liiketoiminta on mahdollista vasta kun myös yrityksen tulevaisuutta vaarantavat uhat ja menestymistä edesauttavat mahdollisuudet tunnetaan. (VTT 2009)

SWOT-analyysin suorittaminen

Nelikenttäanalyysi sopii käytettäväksi kaikenlaisissa yrityksissä ja organisaatioissa. Tarkastelu voi koskea joko koko yritystä tai yksityiskohtaisemmin jotakin yritystoiminnan osaa. Yksityiskohtainen tarkastelu on rajatumpi, eli kohteena voivat olla esimerkiksi markkinat, tuotteet tai henkilöstö. Parhaimmillaan SWOT-analyysi on yksinkertainen menetelmä, jota voidaan käyttää yrityksessä joko yksin tai ryhmässä työskennellen. Yksi hyvä tapa on, että jokainen tekee analyysin ensin yksin ja kirjaa nelikentän ruutuihin yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tämän jälkeen kaikkien ajatukset kootaan ryhmätyönä yhteen. Tällaisella aivoriihi-menetelmällä kyetään yrityksen tila selvittämään mahdollisimman kattavasti. (Kinkki, Isokangas 2003, 100.)

Analyysin teossa kannattaa noudattaa seuraavia periaatteita:

- Tee mahdollisimman yksinkertainen ja käytännönläheinen analyysi.
- Pidä erillään nykytila (vahvuudet, heikkoudet) ja ne tekijät, jotka vaikuttavat tulevaisuudessa liiketoiminnan onnistumiseen (uhat, mahdollisuudet).
- Pyri löytämään nelikentän jokaiseen ruutuun yritystäsi kuvaavia tekijöitä. Kirjaa kaikki mieleen tulevat asiat ruudukkoon. Mitä enemmän ideoita syntyy, sitä parempi. (VTT 2009)

SWOT on hyvä työkalu yritystä perustettaessa. Sen täyttäminen pakottaa yrittäjän miettimään myös heikkouksia ja uhkia, kun alku huumassa saatetaan muuten nähdä vain mahdollisuudet ja vahvuudet. Tällöin yrittäjä saa realistisemmän kuvan liikeideansa tasosta, ja joutuu punnitsemaan ideaa uudelleen.

2.13 Yhteenveto

Liiketoimintasuunnitelma sisältää kaiken oleellisen liittyen yrityksen perustamiseen. Liiketoimintasuunnitelma on yhdistelmä faktoja ja lukuja, mutta myös mielikuvan maalausta. Liikeidea, missio, visio ja tuotteet luovat pohjan liiketoimintasuunnitelmalle. Tämän pohjan ympärille tulevat rahoitus, liiketoimintaympäristö ja markkinointi. Edellä mainittujen tulee tukea yrityksen pyrkimystä kohti visiota. Tuotekehitys ja SWOT analyysi yhdessä rahoituksen suunnittelun kanssa tukevat näkemystä siitä, että yrittäjällä on realistinen kuva liiketoiminnastaan.

3 Liiketoimintasuunnitelma: Case T&T

3.1 Tiivistelmä

Liikeideana on paikannettava Bluetooth-teknologiaa hyödyntävä siru. Siru on monikäyttöinen ja sirun käyttötarkoitus riippuu asiakkaasta itsestään, mutta ensimmäiset tuotteet ovat paikannettava avaimenperä, sekä lompakkoon/ muuhun vastaavaan mahtuva paikannin. Lisäksi yritykset voivat rakentaa omia tuotteitaan sirun ympärille, esimerkiksi älyvaatteita. Sirulliset esineet voi paikantaa muun muassa matkapuhelimella. Tavoite on tehdä unohtamisesta hyväksyttyä, sekä ihmisten arjesta helpompaa. Liiketoimintasuunnitelma sisältää keinot joilla tähän päästään.

3.2 Yrityksen perustaminen

3.2.1 Liikeidea

Perustettava yritys, T&T OY, on teknologia-alan kehitysyritys. Yritys tuo markkinoille bluetooth-teknologiaa käyttävän paikanninsirun, jolla on mahdollista paikantaa kadonneita tavaroita tai varmistaa esineiden sijainti. Siru on mahdollista liittää tuotteeseen ja paikantaminen tapahtuu matkapuhelimen, tietokoneen tai muun päätelaitteen avulla.

Yrityksen pääomistajina ovat idean kehittäjät, joilla on suuri halu ja motivaatio sekä yrityksen että sen tuotteiden kehittämiseen. Molemmat perustajajäsenet omistavat yrityksestä samansuuruisen osuuden. Mukaan on tarkoitus saada kansainvälistä kauppaa tunteva riskisijoittaja kansainvälistymisen helpottamiseksi.

Vuoden 2011 kesänä yritys perustetaan ja sille haetaan rahoitusta tuotekehitykseen. Tuotekehitys aloitetaan vuoden 2011 aikana. Tuotteesta on tällä hetkellä valmiina prototyypisiru, jonka löytää bluetooth-ominaisuuden omaavalla laitteella. Nykyisen prototyypin suurin kehittämistä vaativa ominaisuus on virrankulutus. Käytännössä prototyyppi on täysin toimiva, mutta paikannusohjelmistoa ei ole vielä kehitetty. Tuotantoa ei tällä hetkellä ole, se käynnistetään kun tuotekehitys valmis. Optimitilanteessa tuotanto on mahdollista aloittaa vuoden 2011 aikana, se tulee tapahtumaan Aasiassa.

3.2.2 Missio

Paikannusliiketoiminnan kärkiyritys

3.2.3 Visio yrityksestä vuonna 2015

Vuonna 2015 on saavutettu vakaa markkina-asema Euroopan markkinoilla. Vuonna 2015 tehdään päätös myydäänkö yritys tai osa siitä, vai onko kannattavampaa jatkaa yrityksen omistajina itse.

Vuoteen 2015 mennessä markkinoilla toimii useita hyvin samankaltaisia tuotteita, mutta yrityksen tuote on saavuttanut niin sanotun aidon tuotteen aseman. Vahvan brandin ja terveen imagon puolesta vuonna 2015 T&T:n on mahdollista laajentaa tuoteperhettään tuomalla markkinoille muita bluetooth-teknologiaa hyödyntäviä tuotteita saman brandin alle. Vahva brandi mahdollistaa korkeamman hinnan, koska tuotetta pidetään laadukkaana. Vuonna 2015 tuotteen käyttöohjelmisto löytyy suurimpien matkapuhelinvalmistajien uusista malleista vakio-ominaisuutena.

3.2.4 Sijainti

Yrityksen toimisto ja varasto tulevat sijaitsemaan Vihdin Nummelassa, koska se on lähellä pääkaupunkiseutua loistavien kulkuyhteyksien varrella. Sijainti on Länsi-Uudenmaan pääväylien risteyskohdassa (Hanko - Hyvinkää -tie, Porintie, Turku - Helsinki - moottoritie). Aloittavalle teknologiayritykselle ei toimiston sijainti ole kriittinen, kunhan se sijaitsee lähellä pääkaupunkiseutua tai ainakin hyvien kulkuyhteyksien päässä.

3.2.5 Toimiala

Yritys tulee toimimaan teknologian alalla. Bluetooth on radiotekniikkaan perustuva langaton tiedonsiirtotekniikka, jonka käyttöön päädyttiin koska se löytyy nykyisin lähes jokaisesta uudesta matkapuhelimesta ja se on helposti myös liitettävissä tietokoneeseen

3.2.6 Henkilöstösuunnitelma

Alkutilanteessa Simo Takanen ja Henri Takanen pyörittävät yritystoimintaa kahdestaan. Henkilöstön tarve kuitenkin kasvaa tuotteen kysynnän myötä. Alkuvaiheessa kun tuotetta kehitetään ja testataan, henkilöstön tarve on vähäinen. Kehitystyö on pääosin ulkoistettu, mutta siinä ollaan vahvasti mukana. Tuote valmistetaan ulkomailla, joten valmistuksessa tarvittavan henkilöstön määrä ei liity T&T:n toimintaan. Kuitenkin nopeasti kasvavan yrityksen organisaatiota täytyy olla valmis kasvattamaan nopeastikin. Toiminnan laajentuessa täytyy omistajien luovuttaa osa-alueita palkatulle henkilökunnalle. Tällaisia osa-alueita voivat olla mm. logistiikka, myynti ja markkinointi.

3.3 Liiketoimintaympäristö ja liiketoiminnan kehittäminen

3.3.1 Toimialan ja markkina-alueen kuvaus, alan kehitysnäkymät

Teknologia-ala on kilpailtu ja nopeasti muuttuva, siksi tuotekehityksen tulee olla nopeaa. Pieniä teknisiä laitteita on paljon markkinoilla, joten tuotteelle täytyy luoda tarve ja sen täytyy erottua muista vastaavista tuotteista.

Tarkoituksena on toimia lähinnä Euroopan alueella, sillä Aasiassa syntyy nopeasti kopioita tuotteista, ja Yhdysvaltojen markkinoille on vaikea päästä. Heti kun tuote on valmis markkinoille on tarkoitus aloittaa myynti Suomen lisäksi myös Euroopan väkirikkaammilla markkinoilla, kuten Saksassa ja Ranskassa.

3.3.2 Kilpailu

Tuotteella ei ole Bluetooth-teknologiaa käyttäviä kilpailijoita. Markkinoilla on kilpailevia tuotteita, jotka käyttävät eri tekniikkaa (esim. radioaallot). Kilpailuetuna on Bluetooth-teknologia, joka on yleisesti käytössä ja helposti liitettävissä osaksi aiempia Bluetooth-laitteita. Bluetooth on myös helposti salattavissa.

Nykyiset kilpailijat käyttävät erillistä paikanninohjainta, joka on melko hinnakas ja joillakin kilpailijoilla varsin kookas. On huomattava etu, että paikantamiseen ei tarvitse omaa erillistä ohjainta, vaan sen voi tehdä omalla matkapuhelimella.

Lisäksi samaan järjestelmään voi liittää rajattoman määrän paikantimia. Mikäli tuotteelle ei saa hyödyllisyysmallisuoja, odotettavissa on samaan teknologiaan perustuvia kilpailevia tuotteita.

Bluetooth-teknologian suojattavuus, helppo liitettävyys, alhainen hinta ja yleisyys antavat tuotteellemme etulyöntiaseman. Suojattavuuden ansiosta tuotetta voidaan käyttää myös turvallisuusallalla.

Markkinoilla olevia kilpailevia tuotteita:

<http://www.keyringer.com/>

<http://www.findonefindall.com/>

Keyringerit myydään kahden pakkauksissa. Toiminta periaate on se, että kun painat yhdestä keyringeristä nappia, alkavat kaikki lähellä olevat keyringerit piippaamaan ja vilkuttamaan valoa. Yksi kahden kappaleen setti maksaa 29,95 \$ + toimituskulut.

Finonedinallin toimintaperiaate on hyvin samankaltainen. Kyseisessä tuotteessa on kuitenkin mahdollisuus numeroida vastaanottimet, jolloin ei tarvitse "huudattaa" kaikkia kerralla. Kahden kappaleen setti maksaa 24,95 \$ + toimituskulut.

3.4 Tuotteet

3.4.1 Tuotekehitys

Tuotekehityksen tavoitteena on luoda markkinoille kilpailukykyinen tuote. Teknologia ei ole uutta, mutta sitä käytetään uuteen tarkoitukseen. Erityistä huomiota vaatii ohjelmiston suunnittelu. Ohjelmiston tulee olla yksinkertainen ja erittäin helppokäyttöinen. Tällöin pystytään saavuttamaan mahdollisimman suuri kohderyhmä. Ohjelmiston suunnittelussa tulee ottaa huomioon myös esteettiset seikat, sillä ihmiset arvostavat huoliteltua käyttöliittymää, ja ohjelman käytön täytyy tuntua luontevalta.

Tuotteesta tulee korkealaatuinen tuote. Tällöin ulkoisen designin täytyy tukea kyseistä imagoa. Ihmisten mielestä helppokäyttöisyys on yksi arvostetuimmista ominaisuuksista, mutta myös ulkonäkö on tärkeä. Tuotteen täytyy olla sellainen, että sitä pitää mielellään esillä. Hyvän ulkonäön lisäksi tuotteen on oltava kestävä ja selvitä arjen haasteista. Tuotteen nimestä täytyy myös muodostua asiakkaalle positiivinen mielikuva

Ulkonäön lisäksi muotoilun täytyy olla tarkoituksenmukainen. Lompakkoon laitettavan korttimallin täytyy olla sen muotoinen, että se sopii lompakon korttitaskuun. Avaimenperä ei saa olla liian iso, sillä ihmiset kantavat usein avaimia taskussa. Vaikka kyseessä on pieni tuote, täytyy sen tuntua käteen sopivalta. Tuote ei myöskään saa olla liian kevyt eikä lelumainen.

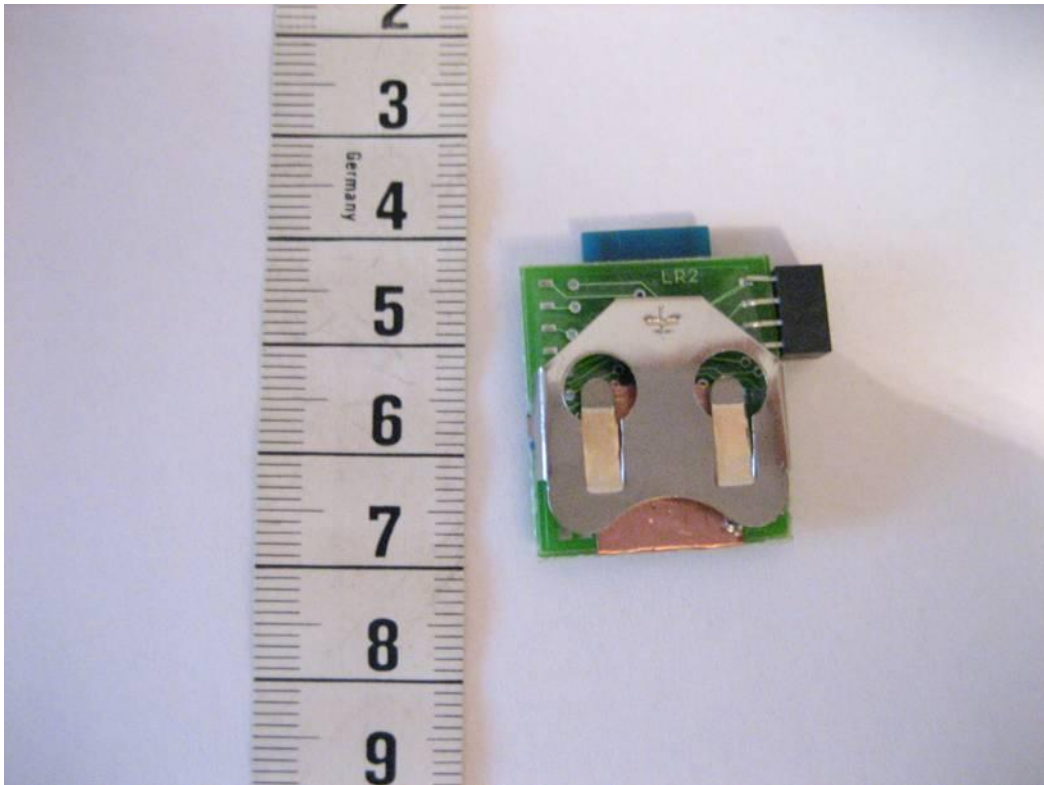
3.4.2 Suojaus

Tuotteelle hankitaan hyödyllisyysmallisuoja. Suojaus haetaan heti koko ETA:n kattavaksi, sillä tarkoitus on toimia kansainvälisillä markkinoilla, pääasiassa ETA:n alueella. Suojaus on ehdoton, sillä bluetooth-teknologia on yleisesti käytössä, joten vastaavanlaisen tuotteen kehittäminen ei ole vaikeaa kilpailevalle teknologia-alan yritykselle.

3.4.3 Siru

Siru sisältää Bluetooth-piirin, pienen kaiuttimen sekä paristopidikkeen. Sirun koko on 2,5x2x0,5cm. Pariston käyttöikä ei vielä tiedetä, mutta pariston tulee kestää vähintään

kuuden kuukauden ajan. Toinen vaihtoehto pariston suhteen on ladattava akku. Lataus tapahtuu verkkovirrasta tai esimerkiksi usb portin kautta.



Kuva 4: Kuva piiristä

Käytössä oleva piiri on BlueCore6-ROM, CSR nimisen tuottajan piiri. Numero 6 viittaa piirisukupolveen, eli kyseessä on melko kypsää teknologiaa joka toimii kaikkien nykyisten Bluetooth-puhelimien kanssa.

3.4.4 Kuluttajatuotteet

Yrityksellä tulee olemaan kaksi tuotetta kuluttajille. Avaimenperä- ja lompakkomallit tulevat olemaan samanhintaisia. Ohjelmiston, koteloitun sirun ja pariston sisältävä paketti tulee myyntiin noin 14 euron hintaan. Kokonaisvalmistuskustannus on noin 6 euroa. Kaupoissa tuote tulee maksamaan noin 20 euroa, johtuen kaupan katteesta.

Tuote ei ole tavalliselle ihmiselle välttämätön, vaan elämää helpottava trendikäs tuote. Tästä syystä hinta ei voi olla liian korkea, tai kuluttajat priorisoivat tarpeensa tuotteen ohi. Moduuli, jota käytämme maksaa n. 1000 kappaleen määrässä 10€. Tuottaja Mitsum ei kuitenkaan myy alle 10 000 kappaleen erissä, joten 1000 kappaleen hinnassa on mukana lisäksi välikäden kate. Tilaamme kuitenkin tuotetta noin 100 000 kappaleen erissä, jolloin hinta pystytään polkemaan huomattavasti matalammaksi.

Kuluttajille tarjotaan sirua valmiiksi koteloituna, avaimenperänä ja korttimallina, joka sopii mm. lompakkoon. Molemmat kuluttajatuotevaihtoehdot sisältävät sirun koteloituna, pariston, käyttöohjeet sekä ohjeen miten tilata ohjelmisto puhelimeen viestillä tai kuinka ladata se suoran linkin kautta. Avaimenperämallia on saatavissa useana väri vaihtoehtona.

Ohjeessa kuluttajalle kerrotaan yksityiskohtaisesti tuotteen ominaisuudet, takuehdot ja tietysti myös jälleenmyyjän ja maahantuojan osoitteet, joihin voi tarpeen tullessa ottaa yhteyttä.

Kaikkien kolmen variaation tuoteportfoliot ovat liitteenä (Liitteet 1-3).

3.4.5 Yritystuote

Yrityksille tarjolla on myös pelkkä siru. Tuotteeseen sisältyy vain siru kaiuttimella tai valolla. Lisäksi tarjolla on yrityksille ohjelmiston raakaversio, jonka he voivat muokata näköisekseen. Tuoteportfolio on liitteenä (Liite 3).

Yritykset voivat kehittää tuotteen ympärille vapaasti omia tuotteitaan tai liittää sirun osaksi omia olemassa olevia tuotteitaan. Yrityksille myytävästä tuotteesta pyritään saamaan noin 7 euroa. Yhden piirin valmistaminen tulee maksamaan 4 euroa kaikkien kustannusten kanssa.

3.4.6 Tuotantosuunnitelma

Tuotanto on ulkoistettu. Sirut tuotetaan Aasiassa, jollakin isolla alan yrityksellä, joten kapasiteettiongelmaa ei tule. Koko tuote tuotetaan kustannussyistä Aasiassa, josta se tulee myyntivalmiina Eurooppaan. Tämä edellyttää hyödyllisyysmallisuojan saantia Eurooppaan, jossa yritys tulee toimimaan. Muuten on liian suuri riski, että ohjelmisto varastetaan, ja kilpailevaa tuotetta aletaan valmistaa suurina erinä Aasiassa myös Euroopan markkinoille. Valmistajiin on tarkoitus käydä ennakkoon tutustumassa luotettavan yhteistyökumppanin löytämiseksi.

Yritys pyrkii saamaan ennakkotilauksia ennen ensimmäisen suuremman erän tuottamista. Ennen tätä tuotetaan koe-erä.

3.4.7 Toimintaprosessi

Piirin piirrustukset lähetetään valmistajalle, jossa piiri kootaan, ja tuote pakataan. Valmistusmaassa tuotetaan tuotteeseen myös käyttöohje ja paristo.

Suomessa myytävät tuotteet toimitetaan laivarahtina Suomeen aluksi noin 20 000 kpl erissä (toimitusehto DDU (Incoterms 2000)). Toiminnan laajentuessa erät suurenevät.

Ulkomaille menevät toimitukset toimitetaan suoraan valmistajalta kohteeseensa tai tukkurille, sillä Suomen kautta kierrättäminen tuottaa vain ylimääräisiä kustannuksia.

3.5 Kysyntä ja asiakkaat

Tuotteelle on kysyntää. Sadalla henkilöllä teetetty kysely paljasti, että otollisin kohderyhmä tuotteelle ovat nuoret ja keski-ikäiset (25-55v) miehet, sekä keski-ikäiset korkeasti koulutetut naiset. Pienempiä kohderyhmiä ovat heikosti koulutetut naiset (kiinnostus heikko) sekä eläkeläiset (ei tietoteknistä tuntemusta). Mikäli tuotteesta saadaan tarpeeksi helpokäyttöinen, on mahdollista, että myös eläkeläiset tulevat olemaan suuri kohderyhmä. Kysely teetettiin kolmen eri yrityksen työntekijöille. Yritykset toimivat kaupanalalla, rahoituslalla ja metallialalla. Kysely teetettiin paperisilla lomakkeilla.

Tämän kaltaisiin teknologisiin tuotteisiin tarttuvat yleensä ensimmäisinä nuoret miehet joille teknologia on tuttu. Pyrimme kuitenkin eroon ”teknisen vempaimen” maineesta ja näin pääsemään eroon teknologian pelosta. Kun tuote on brandattu uudeksi muoti-ilmiöksi, tarttuvat tuotteeseen nuoret sekä nuoret aikuiset. Tuotetta ei kuitenkaan voi brandata vain nuorisotuotteeksi, sillä suuri kohderyhmä on myös keski-ikäiset. Kun nuorten aikuisten suosio on saavutettu, panostetaan voimakkaasti koulutettuihin keski-ikäisiin segmenttiinä.

3.6 Markkinointi

3.6.1 Brandi

Yritykselle rakennetaan määrätietoisesti vahvaa brandia. Tuotteesta tehdään haluttava ja tätä tukee yrityksen hyvin valittu nimi, sekä tuotteen selkeä ja tunnistettava muotoilu. Brandia tuetaan asiaan kuuluvalla markkinoinnilla, jossa ydinviesti pidetään selkeänä. T&T:stä luodaan paikannusliiketoiminnan BMW, vakavasti otettava mutta silti trendikäs. Yrityksestä tulee luoda ihmisille mielikuva rohkeana, innovatiivisena ja nopealiikkeisenä. Ensimmäinen ajatus mikä ihmisten mieleen tulee nimestä, tulee olemaan: ”Siinä on yritys jolla on mielikuvitusta ja pokkaa toteuttaa sitä”.

Kuluttuja haluaa olla osa brandia. Yrityksen brandin tulee olemaan sellainen, että kuluttaja haluaa edustaa sitä ja on ylpeä siitä.

3.6.2 Markkinointiviestintä

Yrityksiä lähestytään tapaamisilla, myyntikirjeillä ja alan messuilla. Selvästi suurin ja suosituin kuluttajille suunnatuista elektroniikan alan messuista Suomessa on DigiExpo. Yritykselle messut sopivat, koska ne järjestetään samaan aikaan ja samoissa tiloissa kuin SkiExpo ja BoardExpo. Lähes kaikki suurimmista lasketteluasujen valmistajista ovat paikalla.

Yksityisille kuluttajille tuotetta markkinoidaan myös DigiExpo-messuilla, Internet-sivuilla sekä esimerkiksi mainosbannereilla. Tarkoitus on saada lehtiin haastatteluja, sekä artikkeleita tuotteesta, näin luodaan ja vahvistetaan hyvää imagoa.

3.6.3 Avauskampanja

Tuote lanseerataan DigiExpo 2011-messuilla. Ennen messuja on tarkoitus saada lehtiin artikkeleita yrityksestä ja tuotteista, näiden lisäksi ostetaan mainostilaa hieman ennen messuja. Lanseerauksen mainoskampanja keskitetään lehtiin ja Internetiin. Lisäksi tuotteesta kerrotaan Internetissä eri keskustelufoorumeilla. Keskustelufoorumit ovat nopea, helppo ja edullinen tapa tavoittaa ihmiset.

3.7 Myynti- ja jakelukanavat

3.7.1 Kohdemarkkinat

Yritys aloittaa toiminnan heti Euroopan väkirikkaammilla markkinoilla, muun muassa Saksassa ja Ranskassa. Euroopan markkinoille hankintaan partneriksi suuri kansainvälinen ketju hoitamaan tuotteiden promootiota ja myyntiä. Tämä vähentää katetta, mutta jakaa myös riskejä. Suuntaamalla heti suurille markkinoille taataan tuotteen halvat valmistuskustannukset.

Euroopan talousalueen sisällä toiminen, on huomattavasti helpompaa kuin muiden mantereiden markkinoille siirtyminen, joten on luonnollista, että toiminta keskitetään Eurooppaan.

3.7.2 Kohderyhmät

Asiakkaiksi tavoitellaan eri alojen yrityksiä, sekä yksityisiä kuluttajia.

Yritysassiakkaiden puolella ei myydä lopputuotetta vaan niin sanottua raakasirua, jonka asiakas itse liittää lopputuotteeseen. Mahdollisiksi yritysasiakkaiksi on kaavailtu suuria vaatealan yrityksiä, joiden high-profile-tuotteisiin siru sopii. Suomessa toimivia sopivia yrityksiä ovat esimerkiksi Halti ja Reima.

Yksityisille kuluttajille myydään lopputuotetta jakelukanavien välityksellä. Kuluttaja löytää tuotteen kaupan hyllystä. Mahdollisia kauppia, joissa tuotetta voitaisiin myydä, ovat esimerkiksi Verkkokauppa.com, Gigantti, Prisma ja Citymarket.

3.7.3 Asiakkaiden tarpeet

Koekanaavana käytetään näkövammaisia, heille räätälöidään tuote Näkövammaisten Keskusliiton ry:n avulla. Näkörajoitteisille suunnataan niin sanottu piipperimalli. Sokeiden tarve on melko selkeä; mikäli esine ei ole siellä missä sen olettaa olevan, on todella hankalaa löytää kyseistä esinettä. Tuote lisää turvallisuudentunnetta ja vapautta, koska tavarat voivat olla myös muualla kuin ennalta suunnitelluissa paikoissa.

Kun kanava markkinoille on avattu ja tuotanto saatu käyntiin, aletaan valmistaa retail-pakattua tuotetta vähittäismyyntiin. Aluksi luodaan kaksi eri tuotetta jotka sopisivat sellaisiin esineisiin, jotka ihmiset haluavat löytyvän helposti, ja joiden katoamista pelätään eniten. Tällaiset tuotteet ovat avaimet ja lompakko, joten ensimmäiset mallit ovat avaimenperä ja kortti lompakkoon. Tärkein myyntiargumentti on turvallisuuden tunne, joka vetoaa tehokkaasti ihmisiin. Nykyisen kiireisen ja stressaavan non-stop-elämän takia ihmisillä ei riitä kärsivällisyyttä etsiä tavaroita pitkään, sillä aina on kiire. Sama ilmiö toistuu muun muassa kaupapajonoissa ja liikennevaloissa. Kiireisimpiä ovat usein keski-ikäiset, ja heillä on myös varaa hankkia elämää helpottavia tuotteita.

Bulk-sirua tarjotaan eri yrityksille, jotka voivat liittää tuotteen omaan tuotteeseensa, tai kehittää sen ympärille oman tuotteen. Esimerkiksi laadukkaat vaatemerkit (esim. Halti, Luhta, Rukka, Forum, Special Blend, Foursquare) voivat liittää tuotteisiinsa paikanninsirun. Paikanninsirulla yritys voi saada kilpailuedun, ja mikäli yhteistyö tuottaa tulosta, voidaan myydä yksinoikeudet siruun, kun hyödyllisyysmallisuoja on saatu. Muita vaihtoehtoja ovat esimerkiksi autovalmistajat, jolloin siru liitettäisiin suoraan autonavaimeen.

3.7.4 Myyntibudjetti

| | | |
|---------------------------|---------|----------|
| Piirin valmistuskustannus | 4 | €/kpl |
| Rahti | 875 | €/kontti |
| Rahti | 0,04375 | €/piiri |
| Kotelointi | 0,35 | €/kpl |
| Muu logistiikka | 200 | €/siirto |
| Siirtokustannukset | 0,01 | €/piiri |

| | | |
|------------|------|-------|
| Paketti | 0,29 | €/kpl |
| Paketointi | 0,05 | €/kpl |
| Paristo | 0,58 | €/kpl |
| Ohje | 0,01 | €/kpl |

Taulukko 1. Kustannus erittelyinä

Valmistuskustannukset putoavat tuotantomäärien kasvaessa ja 4 euroa onkin ensimmäisen tuotantovuoden arvioitu kustannus.

Muulla logistiikalla tarkoitetaan kustannuksia, jotka aiheutuvat siirrettäessä tavaraa kotimaan satamasta varastoon.

Tuotteen pariston hinta on laskettu 50 000 kappaleen erän tilauksesta. Paristo on tavallinen kelloparisto, joka on tarpeeksi pieni kokoinen mahtuakseen tuotteen kotelon sisään.

Ohje tarkoittaa myyntipaketin sisällä olevaa pientä ohjevihkosta.

3.7.5 Yhteistyökumppanit ja alihankintajärjestelyt tulevaisuudessa

Tuotteeseen voidaan helposti liittää äänimerkin antava sumneri, joten Suomessa toiminta aloitetaan yhteistyöllä Näkövammaisten Keskusliitto ry kanssa. Samalla kun tuote helpottaa näkövammaisten arkipäivää, saadaan kehitysehdotuksia, palautetta ja suuntaa antavia myyntilukuja.

Kehitysehdotusten ja palautteen pohjalta saadaan tuotteesta poistettua mahdolliset lapsukset, ja saadaan kehitettyä lopputuote. Lisäksi tullaan käyttämään konsultti- ja asiantuntijapalveluita, erityisesti teknologian osalta ja kansainväliseen kauppaan liittyen.

Jatkossa kun toimintaa laajennetaan ulkomaille, etsitään mahdollisia yhteistyökumppaneita, jotka hoitavat tuotteiden jakelua kohdemaissa.

3.8 Riskien arviointi ja hallinta

Kyseessä on globaalituote. Tämän kokoluokan yrityksen perustamisessa on aina paljon riskejä. Ensimmäinen suuri riski on tuotekehitys. Ilman kunnollista tuotetta yritys ei kauaa elä, mutta tuotekehitys on kallista vaikka tuote ei onnistuisikaan. Riskiin täytyy varautua siten, että on jo ennen kehityksen aloittamista kirkaana mielessä, millainen tuotteen tulee olla.

Tuotteelle täytyy löytää luotettava valmistaja. Valmistus ulkoistetaan, eli ei perusteta omaa tehdasta sirujen valmistusta varten. Valmistajan täytyy pystyä tuottamaan tarpeeksi korkeaa laatua. Mikäli valmistaja tekee paljon viallisia tuotteita, yrityksen ja tuotteen imago kärsii pahasti. Tuote vetoaa turvallisuuden tunteeseen, joten tuotteen tulee olla luotettava. Etsiessä luotettavaa valmistajaa tullaan käyttämään ammattilaisia esimerkiksi Finnveralta. Lisäksi löytyy lähteitä joissa länsimaiset yritykset ovat arvioineet aasialaisia tehtaita.

Markkinoinnilla tulee varmistaa sekä asiakkaiden että jälleenmyyjien mielenkiinto tuotetta kohtaan.

SWOT-analyysi

| Mahdollisuudet | Uhat |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Valloittaa kansainväliset markkinat • Tehdä tuotteesta massa- tai hittituote • Tehdä yrityksestä taloudellisesti vakaa ja tuottava • Alan jatkuva kasvu ja kehitys • Päätelaitteet olemassa valmiina | <ul style="list-style-type: none"> • Kilpailijat • Markkinoinnin tai segmentoinnin epäonnistuminen • Alkurahoituksen saaminen • Tuotekehityksen epäonnistuminen • Tuotepiratismi ja -kopiointi |
| Vahvuudet | Heikkoudet |
| <ul style="list-style-type: none"> • Uniikki liikeidea • Tarpeellinen tuote • Suhteet asiantuntijoihin • Halu kehittyä yrittäjinä • Tuotteen monipuolisuus ja helppo liitettävyyys | <ul style="list-style-type: none"> • Kokemattomuus • Tuote ei ole vielä valmis markkinoille • pieni ja siten haavoittuva organisaatio • Rahoituksen rajallinen määrä • Pienen yrityksen vaikea olla uskottava |

Taulukko 2. SWOT-analyysi

3.9 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda teoreettinen pohja teknologia-alan liiketoimintasuunnitelmalle, sekä operatiivinen liiketoimintasuunnitelma. Teoriaa on käsitelty laajasti ja operatiivinen osuus havainnollistaa hyvin teoriaa. Opinnäytetyö toimii hyvänä pohjana muiden teknologia-alan liiketoimintasuunnitelmille.

Teknologia-alalla rahoituksen hankinta tuotekehitykseen on kriittinen vaihe. Onnistuminen nojaa tuotekehitykseen ja markkinointiin. Mikäli jompikumpi epäonnistuu, yritys joutuu

vaikeuksiin. Mikäli molemmat onnistuvat hyvin, tuotteesta voi tulla hitti ja yrityksestä menestystarina.

Aloittavan yrityksen menestys nojaa vahvasti yrittäjän omiin kykyihin ja tahtotilaan. Yrittäjän tulee olla luova ja pystyä sopeuttamaan yritys muuttuviin tilanteisiin. Teoriatieto on hyvä pohja yrittäjyydelle, mutta yrittäjän tulee olla käytännönläheinen ja pystyä hallitsemaan stressiä sekä omata kyky hahmottaa kokonaisuuksia.

Lähteet

Kirjat

Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2000. Brandien johtaminen Helsinki:WSOY.

Aalto, E & Rubanovitsch, M. 2007 Haasteena myynnin johtaminen Helsinki: Libris.

Aaltonen, T & Junkkari, L. 1999. 3.painos. Yrityksen arvot&etiikka. Helsinki:WSOY.

Ahonen, G.1998 Henkilöstötilinpäätös.Yrityksen ikkuna menestykselliseen tulevaisuuteen. Jyväskylä: Gummerrus.

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2006 5. painos Laskentatoimi ja Kannattavuuden hallinta. Helsinki: WSOY .

Daschmann H.-A. 1996 Erfolge planen. Beck: Munich.

Fogelholm, C. 2009. Tuoteideasta innovaatioksi. Tuoteideoiden ja keksintöjen kaupallistamien Suomessa innovaatiojärjestelmässä. Espoo: Mediapinta.

Holopainen, T & Levonen, A. 2008 15.painos . Yrityksen perustajan opas. Helsinki: Edita.

Kamensky, M. 2002. 5. painos. Strateginen johtaminen Helsinki: Talentum.

Karrus, K. 2005 5. painos Logistiikka Helsinki: WSOY.

Kauppinen, T. & Alexander, O 1994. Visiosta tuloksiin. Johtaminen organisaation kilpailuvaltina. Helsinki Otava.

Kauhanen, J. 2005 7.painos. Henkilöstövoimavarojen johtaminen Helsinki:WSOY.

Koski, T. & Virtanen, M. 2005 Tulos. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otava.

Laitinen, E. 1990 Tehokkuutta hinnoitteluun. Jyväskylä: Weilin+Göös.

Lampikoski, K.& Suvanto, P. & Vahvaselkä, I. 1998. 5.painos. Markkinoinnin menestystekijät. Porvoo: WSOY.

Mckinsey & Company 2000.Ideasta kasvuyritykseksi Helsinki:WSOY.

Pellinen, J. 2005. Talousjohtaminen. Jyväskylä: Talentum.

Poikolainen, L. 1994 Desing management. Yrityskuvasta kilpailuvaltti.Helsinki: Otava.

Raatikainen, L. 2004 3..painos. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita.

Rissanen, T. 2001 Yrittäjän käsikirja 2001. Saarijärvi: Pohjantähti Keuruu: Otava.

Rope, T. 1998. Business to business -markkinointi Porvoo: WSOY.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita.

Von Bagh, A. & Gunter, C. & Salmenkari, R. 2000 V. 2000-luvun logistiikan johtaminen. Helsinki: WS Bookwell.

Ylikoski, T. 1997. Unohtuiko asiakas? Perustietoa palvelujen markkinoinnista.

Internet-lähteet

American marketing association. 2005. marketing power. Viitattu 10.10.2010.
www.marketingpower.com

American marketing association .2005. marketing power. Viitattu 15.11.2010
http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx

Keksintösäätiö. 2011. Mikä on liikeidea? Viitattu 15.11.2011.
<http://www.keksintosaatio.fi/default.asp?docId=14376>

Mashup ventures. 2008. Arvot - periaatteet, joiden pohjalta toimitaan. Viitattu 16.10.2010
<http://www.kookas.fi/articles/read/6978>

Opetushallitus. 2010. Eriaiset budjetit ja budjettijärjestelmät. Viitattu 16.10.2010
<http://www2.edu.fi/yrittajyysvayla/?page=247>

Opetushallitus. 2010. Markkinointisuunnitelma. Viitattu 4.11.2010.
<http://www03.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/pages/jakelu.htm>

Patentti- ja rekisterihallitus. 2010. Millaisessa liiketoimintaympäristössä toimimme? Viitattu 20.12.2010.
<http://palveluverkko.prh.fi/immateriaalityokirja/liiketoimintaprosessi/liiketoimintaymparisto.htm>

Suomen yrittäjät. 2010. Hyvälle liikeidealalle löytyy rahoitusta. Viitattu 16.10.2010.
<http://www.yrittajat.fi/fi-FI/minustakoyrittaja/rahoitussuunnittelu/>

Teknologiaeollisuus. 2007. Menestyvä alihankkija vielä 2015. Viitattu 04.11.2010
<http://www.teknologiaeollisuus.fi/fi/uutishuone/tiedotteet/2007-9/menestyva-alihankkija--viela-vuonna-2015>

Timo Kruskopf. 2010. B2b -markkinointi. Viitattu 16.12.2010.
<http://www.mtl.fi/B2B-markkinointi>

Venture cup Finland. 2010. Rahoitussuunnittelu liiketoimintasuunnitelmassa. Viitattu 16.10.2010.
<http://web.venturecup.fi/index.php?id=378>

Venture cup Finland. 2010. Yrityskulttuuri ja arvot. Viitattu 16.11.2010.
<http://web.venturecup.fi/index.php?id=395>

VTT. 2009. Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi SWOT. Viitattu 26.10.2010.
<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot> 26.10.2010

William Vickrey. 2006. Fifteen Fatal Fallacies of Financial Fundamentalism. Viitattu 16.10.2010
<http://www.columbia.edu/dlc/wp/econ/vickrey.html>

Kuvat

| | |
|-----------------------------------|----|
| Kuva 1: Kysyntäkäyrä..... | 17 |
| Kuva 2: Markkinointikanavat | 26 |
| Kuva 3: Myyntikanavat | 27 |
| Kuva 4: Kuva piiristä | 35 |

Liitteet

| | |
|--|----|
| Liite 1: Tuoteportfolio - Tuote A..... | 46 |
| Liite 2: Tuoteportfolio - Tuote B..... | 47 |
| Liite 3: Tuoteportfolio - Tuote C..... | 48 |
| Liite 4: Laskelmat..... | 49 |

Tuoteportfolio - Tuote A

Bluetooth-paikannin, jonka voi liittää avaimenperäksi. Tuote perustuu bluetooth-piiriin. Tuote sisältää myös herätinpiirin, äänimerkin antavan kaiuttimen tai valoa tuottavan ledin ja pariston.

Ohjelmisto

- tulee tuotteen mukana
 - mahdollisuus ostaa myös pelkkiä lisäsiruja
- aktivoi summerin tai ledin sirussa
- tallentaa eri piirit eri nimillä
- mahdollisuus liittää niin monta sirua kuin haluaa
- saatavissa sekä matkapuhelimeen, että tietokoneeseen (vaatii bluetooth-ominaisuuden)
- summerin äänenvoimakkuus säädettävissä

Piiri

- 1 30x20x4mm ilman koteloa
- 2 20g pariston kanssa

Kotelointi

- muovia
- paristo vaihdettavissa
- vesitiivis
- tyylikäs
- kotelon koko 40x25x6mm

Virrankulutus

- paristo kestää väh. ½ vuotta kerrallaan.
- paristo on vaihdettavissa
- minialkaliparisto (kelloparisto)

Summeri

- piezodiskantti

Käyttöohjeet sisältyvät pakkaukseen.

Tuoteportfolio - Tuote B

Bluetooth-paikannin, jonka voi laittaa lompakon korttitaskuun. Tuote perustuu bluetooth-piiriin. Tuote sisältää myös herätinpiirin, äänimerkin antavan kaiuttimen ja pariston.

Ohjelmisto

- tulee tuotteen mukana
 - mahdollisuus ostaa myös pelkkiä lisäsiiruja
- aktivoi summerin sirussa
- tallentaa eri piirit eri nimillä
- mahdollisuus liittää niin monta sirua kuin haluaa
- saatavissa sekä matkapuhelimeen, että tietokoneeseen (vaatii bluetooth-ominaisuuden)
- summerin äänenvoimakkuus säädettävissä

Piiri

- 30x20x4mm ilman koteloa
- 20g pariston kanssa

Kotelointi

- muovia
- paristo vaihdettavissa
- vesitiivis
- tyylikäs
- kotelon koko 70x50x4,5mm

Virrankulutus

- paristo kestää väh. ½ vuotta kerrallaan.
- paristo on vaihdettavissa
- minialkaliparisto (kelloparisto)

Summeri

- piezodiskantti

Käyttöohjeet sisältyvät pakkaukseen.

Tuoteportfolio - Tuote C

- pelkkä piiri, ei koteloa
- toimitetaan sellaisenaan yrityksille jotka asentavat piirin haluamaansa laitteeseen

Bluetooth-paikannin, jonka piiriä ostava yritys liittää omaan tuotteeseensa, esimerkiksi arvokkaisiin lasketteluvälineisiin. Tuote on bluetooth-piiri. Tuote sisältää myös herätinpiirin ja äänimerkin antavan kaiuttimen tai ledin.

Ohjelmisto

- tulee tuotteen mukana jos sirua tilaava yritys niin haluaa
- aktivoi summerin tai ledin sirussa
- mahdollisuus liittää niin monta sirua kuin haluaa
- saatavissa sekä matkapuhelimeen, että tietokoneeseen (vaatii bluetooth-ominaisuuden)
- summerin äänenvoimakkuus säädettävissä

Piiri

- 30x20x4mm (ei koteloa)
- painoa noin 10 grammaa

Virrankulutus

- paristo kestää väh. ½ vuotta kerrallaan.

Summeri

- piezodiskantti

LASKELMAT

| | | | |
|----|---|----------------|----------|
| 3 | INVESTOINNIT Kertamenot | | |
| 4 | | | |
| 5 | Perustamismenot | 2 500 | € |
| 6 | Suojaus | 300 | € |
| 7 | ATK | 2 000 | € |
| 8 | Kalusteet | 700 | € |
| 9 | Toimitilan kunnostus | 300 | € |
| 10 | Toimistotarvikkeet | 250 | € |
| 11 | Takuuvuokra/vuokra | 1 200 | € |
| 12 | Alkumainonta | 10 000 | € |
| 13 | Alkukassa | 5 000 | € |
| 14 | Alkuvarasto | 80 000 | € |
| 15 | | | |
| 16 | Menot ennen myyntiä 6 kuukauden ajalta | | |
| 17 | | | |
| 18 | Vuokra | 3 600 | € |
| 19 | Kehityskustannukset | 60 000 | € |
| 20 | Yrittäjien oma toimeentulo | 16 800 | € |
| 21 | Markkinointi | 12 000 | € |
| 22 | | | |
| 23 | RAHAN TARVE YHTEENSÄ | 194 650 | € |
| 24 | | | |
| 25 | | | |
| 26 | RAHAN LÄHTEET | | |
| 27 | Osakepääoma | 220 000 | € |
| 28 | Osakepääoma koostuu seuraavista: | | |
| 29 | Yrittäjien sijoitus | 70 000 | € |
| 30 | Riskisijoittajat | 150 000 | € |
| 31 | | | |
| 32 | Lainapääoma | 60 000 | € |
| 33 | Lainapääoma koostuu seuraavista: | | |
| 34 | Finnvera | 40 000 | € |
| 35 | Pankkilaina | 20 000 | € |
| 36 | | | |
| 37 | RAHAN LÄHTEET YHTEENSÄ | 280 000 | € |
| 38 | | | |
| 39 | | | |
| 40 | Kustannusylitysvaraus | 85 350 | € |
| 41 | | | |
| 42 | Kustannusylitysvaraus 85 350 € on | | |
| 43 | varattu mahdollisiin yllättäviin kuluihin | | |
| 44 | kuten tuotekehitykseen varatun ajan | | |
| 45 | pitkittymiseen tai ylimääräisiin | | |
| 46 | markkinointikuluihin | | |

| | | | |
|----|--|---------|-----|
| 50 | KIINTEÄT KULUT / KK (Tuotekehitysaika) | | |
| 51 | | | |
| 52 | YEL | 433 | € |
| 53 | Vuokra | 600 | € |
| 54 | Viestintäkulut | 100 | € |
| 55 | Kirjanpito, tilintarkastus, veroilmoitus | 200 | € |
| 56 | Toimistokulut | 40 | € |
| 57 | Matkakulut | 400 | € |
| 58 | Markkinointi (tuotekehitys aikana) | 2 000 | € |
| 59 | Yrittäjien toimeentulo | 2 800 | € |
| 60 | | | |
| 61 | KIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ | 6 573 | € |
| 62 | | | |
| 63 | | | |
| 64 | Tuotekehityksen aikana yrityksellä ei | | |
| 65 | ole myyntiä, vaan kulut katetaan | | |
| 66 | yrittäjien varallisuudesta. | | |
| 67 | | | |
| 68 | | | |
| 69 | KIINTEÄT KULUT MYYNTIVUOTENA / KK | | |
| 70 | | | |
| 71 | YEL | 850 | € |
| 72 | Vuokra | 600 | € |
| 73 | Viestintäkulut | 300 | € |
| 74 | Kirjanpito, tilintarkastus, veroilmoitus | 300 | € |
| 75 | Toimistokulut | 150 | € |
| 76 | Matkakulut | 1 500 | € |
| 77 | Markkinointi | 15 000 | € |
| 78 | Yrittäjien toimeentulo | 5 600 | € |
| 79 | Palkat | 5 000 | € |
| 80 | Palkkojen sivukustannukset | 2 500 | € |
| 81 | | | |
| 82 | KIINTEÄT KULUT YHTEENSÄ | 31 800 | € |
| 83 | VUODESSA | 381 600 | € |
| 84 | | | |
| 85 | MYYNТИ TARVE / KK (Kriittinen piste) | | |
| 86 | | | |
| 87 | Retail paketti kate/kpl | 5 | € |
| 88 | Bulk siru kate/kpl | 3 | € |
| 89 | | | |
| 90 | Retail | 3 600 | kpl |
| 91 | Bulk siru | 4 600 | kpl |
| 92 | | | |
| 93 | KATE | 31 800 | € |
| 94 | VUODESSA | 381 600 | € |
| 95 | | | |
| 96 | LIKEVAIHTO | 818 400 | € |