

Opinnäytetyö (AMK)
Myyntityön tradenomi
PMYYNS15
2020

Tuong Pham

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA VÄHITTÄIS- JA TUKKUMYYNTILIIKKEELLE

Tuong Pham

LIIKETOIMINTASUUNNITELMA VÄHITTÄIS- JA TUKKUMYYNTILIIKKEELLE

Opinnäytetyön aiheena oli laatia yritykselle X nykytilannetta kuvaava liiketoimintasuunnitelma, jota yritys tarvitsee vanhan tilalle. Yrityksen johto on hakemassa yritykselle rahoitusta liiketoiminnan kasvattamiseen, eikä olemassa oleva liiketoimintasuunnitelma ole enää ajan tasalla. Yritys X on Turun talousalueella toimiva elintarvikkeiden vähittäis- ja tukkumyyntiliike.

Opinnäytetyön rakenne koostuu teoriaosuudesta sekä toiminnallisesta osuudesta. Teoriaosuus sisältää tietoa liiketoimintasuunnitelman laatimisesta ja sen sisällöstä. Tämän tekemiseen käytettiin lähdemateriaalina aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sekä lisäksi tietoa haettiin suomen- ja englanninkielisistä verkkojulkaisuista.

Työn toiminnallinen osio sisältää yrityksen liiketoimintasuunnitelman, joka sisältää yrityksen liikesalaisuuksia. Tämän vuoksi asiakas on pyytänyt liiketoimintasuunnitelman poistamista opinnäytetyöstä ja opinnäytetyö on sen seurauksena tavanomaista lyhyempi.

Työn tuloksena syntyi toiminnassa olevan yrityksen liiketoimintasuunnitelma, jota yritys voi hyödyntää rahoitushakemuksessaan sekä liiketoiminnassaan. Liiketoimintasuunnitelmassa yritys voi tarkastella sen tämänhetkistä tilaa ja etenemismahdollisuuksia sekä kehitysideoita. Liiketoimintasuunnitelma toimii pohjana tulevaisuuden suunnitelmille sekä sisältää valmiit tavoitteet, joista voi seurata toiminnan kehitystä.

ASIASANAT:

liikeidea, liiketoimintasuunnitelma, markkina

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

Tuong Pham

BUSINESS PLAN FOR A RETAIL AND WHOLESALE COMPANY

The subject of this thesis is to make a business plan that reflects the current situation of company X which the company needs to replace the old one. The management of the company is seeking for funding that it needs to grow their business larger. Company X is a company located around Turku economic area that provides retail and wholesale business.

The structure of the thesis consist of theory part and functional part. The theory part contains information of how to make a business plan and its content. In the making of the theory part the source was from literature and in Finnish and English online publications.

Functional part contains the business plan, that contains trade secrets of the company. Because of this the customer has asked to leave the business plan off the thesis and the for the result the thesis is shorter than usual.

The result of this work is a working business plan that the customer company can use for funding application and its business. The company can view its current state from the business plan and opportunities to progress and new development ideas. The business plan works as a base for future plans and it contains goals that are thought in advance from which some can follow the development of the business.

KEYWORDS:

business idea, business plan, market

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	5
2 TEOREETTINEN TARKASTELU	6
2.1 Liiketoimintasuunnitelma	6
2.2 Millainen yritys on ja miten se näkee maailman	7
2.3 Analyysityökalut liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi	10
2.4 Tasapainotettu mittaristo – Balanced Scorecard BSC	13
3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA YRITYKSELLE X	15
3.1 Liiketoimintasuunnitelma toimeksiantajalle	15
4 JOHTOPÄÄTÖKSET	16
LÄHTEET	17

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on liiketoimintasuunnitelman laatiminen yritykselle X. Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena syntyi liiketoimintasuunnitelma, jota tullaan hyödyntämään yritystoiminnan päivittäisissä toiminnoissa. Tämä osuus opinnäytetyöstä tehdään toiminnallisena. Toiminnalliseen osuuteen kuuluu liiketoimintasuunnitelma, ja liiketoimintasuunnitelma sisältää asiakkaan liikesalaisuuksia, minkä takia asiakas on pyytänyt poistamaan liiketoimintasuunnitelman opinnäytetyöstä.

Yritys X on Turun talousalueella toimiva ja hyvässä kasvussa oleva elintarvikkeiden vähittäis- ja tukkumyyntiliike. Yritys on perustettu osakeyhtiöksi vuonna 2018. Ennen tätä opinnäytetyötä ja toimeksiantoa yrityksellä ei ollut ajan tasalla olevaa liiketoimintasuunnitelmaa, jonka se tarvitsee rahoituslaitokselle lainan hakemista varten.

Yritys X aikoo laajentaa valikoimaansa kattavammaksi sekä kasvattaa varastopääomaansa, jolloin varaston palveluaste sekä myymälöiden valikoiman runsaus paranee. Tällä muutoksella yritys uskoo voivansa parantaa asiakastyytyväisyyttä sekä lisätä asiakasuskollisuutta.

Uuden liiketoimintasuunnitelman laatiminen tässä vaiheessa päivittää yrittäjän tietoutta yrityksensä kilpailuasemasta. Se myös auttaa yrittäjää pohtimaan uudelleen yrityksen sisäistä järjestystä sekä muuttamaan toimintaa ulkoiset tekijät huomioon ottaen.

Yrityksen perustaja on nuori ravintola-alan yrittäjä, jonka ravintola toimii nykyään sivubisneksenä. Yrittäjältä löytyy paljon kokemusta aasialaisista elintarvikkeista ja niiden ostamisesta Suomesta sekä muualta Euroopasta. Kipinä vähittäis- ja tukkumyyntiyrityksen perustamiseen tuli, kun yrittäjä alkoi ahkerammin tilata ravintolassaan käyttämiä tuotteita itse varastoon.

Opinnäytetyön aikana yrityksessä otettiin käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä, joka helpottaa yrityksen päivittäistä toimintaa. Yrityksen johdolle jää aikaa yrityksen kehittämiseen sekä ostojen parempaan koordinointiin.

2 TEOREETTINEN TARKASTELU

2.1 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjän kirjallinen suunnitelma siitä, miten yritys voi menestyä valitsemallaan liikeidealla ja miten sitä tulisi käytännössä toteuttaa. Suunnitelma toimii yrittämisessä yrittäjän ohjenuorana, johon voi aina palata ja jota voi tarvittaessa päivittää. Ensisijaisesti liiketoimintasuunnitelmassa tulee ilmi liikeidea, yrittäjä, tarjottava tuote tai palvelu, yrityksen sidosryhmät, strategiat ja laskelmat. (Uusyrittäjäkeskus 2020; Hesso 2015, 24—25.) Hyvä liiketoimintasuunnitelma kertoo, miten yritys aikoo tehdä rahaa (Hesso 2015, 13).

Liiketoimintasuunnitelman yleinen ajanjakso on 2—3 vuoden pituinen, mutta yrityksellä täytyy olla myös pidemmän aikavälin suunnitelma, esimerkiksi viidelle tai kymmenelle vuodelle. Suositeltavaa on myös käsitellä yrityksen historiaa, josta käy ilmi yrityksen tärkeät muutokset. Tuleva rahoittaja tai yhteistyökumppani on yleensä myös kiinnostunut itse yrittäjästä sekä siitä, miten yritys on saanut alkunsa ja miten se on kasvanut. Rahoittaja voi haluta tietää, miten yritys on suoriutunut toimintansa kasvuvaiheista tai selvinnyt vaikeista ongelmista. Yrityksen kehityksestä tulevaisuudessa halutaan myös tietää. Mihin yritys aikoo keskittyä jatkossa sekä minkälaisia tuotekehitysideoita tai toiminnan kehityksiä on tulossa. (Rissanen 2007, 416; Kinkki 2002, 232-234.)

Valmista suunnitelmaa ei voida pitää vakinaisena ohjeena liiketoiminnalle, vaan valmista liiketoimintasuunnitelmaa tulee myös kehittää ja päivittää toiminnan muuttuessa. Toimintaa voivat esimerkiksi muuttaa yritystoiminnan ulkopuoliset tekijät, jolloin markkinaan ja kilpailuun täytyy kehittää uusia menetelmiä. (Koski & Virtanen 2003, 20.) Yrityksen täytyy olla valmiina muuttamaan liiketoimintasuunnitelmaansa markkinatilanteen ja kilpailukyvyn muuttuessa. Suunnitelmaa uudelleen läpi käytäessä yritys saa ajantasaisia tietoja sen vahvuuksista, heikkouksista ja markkinoista. Näillä tiedoilla se pystyy asettamaan toimintamallinsa vastaamaan muutoksia. (Rissanen 2007, 416.)

Miksi liiketoimintasuunnitelmaa tehdään

Liiketoimintasuunnitelma on yrittäjälle tärkeä asiakirja, sillä se auttaa yrityksen tärkeiden asioiden muistamisessa sekä päätöksenteossa. Asiakirjaan voi aina palata, jos unohtaa miten on suunnitellut yrityksen toimivan. Hyvän muistinvirkistäjän lisäksi liiketoimintasuunnitelma toimii erinomaisena yrityksen esittelytapana neuvotteluissa mahdollisten rahoittajien, liikekumppanien, vuokranantajan tai vaikka tavarantoimittajien kanssa. (Uusyrityskeskus 2020.) Innokkaan yrittäjän kanssa keskusteltaessa voidaan yrityksestä jo saada hyvä ja vakuuttava kuva, mutta kaiken takaamiseksi on kannattavaa käydä vielä yrityksen liiketoimintasuunnitelma läpi (Rissanen 2007, 417).

Laatiessaan liiketoimintasuunnitelmaa yrittäjän on mietittävä, mikä on hänen liiketoimintansa vaikuttava tekijä. Liikeidean ja näkemyksen siitä, miten toimintasuunnitelma toteutetaan ja saadaan yritys menestymään, täytyy olla realistinen. Liikeidean ideointivaiheen aikana on hyvä välillä esitellä yritysidea ulkopuoliselle henkilölle, sillä pitkään haudottu visio saattaa muuttaa todellisuudentajun. Ulkopuolista apua kannattaa hyödyntää ideoinnissa, sillä toinen henkilö voi haastaa yrittäjän miettimään visionsa toteutettavuutta ja realismia. Keskustellessa ajatukset lähtevät liikkeelle ja uusia ajatuksia voi tulla alkuperäisen vision tueksi. Pääasia on, että liiketoimintasuunnitelman laatija on tietoinen mikä on liikeidean ydin ja osaa hallita sen menestyäkseen. (Meretniemi & Ylönen 2009, 22; Viitala & Jylhä 2007, 41–42.)

2.2 Millainen yritys on ja miten se näkee maailman

Visiolla määritetään yrittäjän omaa näkemystä siitä, millainen yritys tulee olemaan tulevaisuudessa. Se muodostuu yrittäjän itse asettamista tavoitteista. Vision tulee yksinkertaisuudessaan vastata kysymykseen ”Mikä on yrityksen suunta?”. Paperille kirjoitettu visio antaa työntekijöille paremman kuvan yrittäjän visiosta. Kun realistisen vision ymmärtää, voi sen motivoimana työskennellä tavoitteiden mukaisesti. (Hesso 2015. 27–28.)

Ilman visiota yritys ei pysty kehittymään, sillä työntekijöillä ei ole työtä motivoivaa tavoitetta, jota kohti työskennellä. Tällöin yritys polkee paikallaan samalla totutulla toimintatavalla, kun taas muut yritykset, joilla on selkeä visio, suuntaavat kohti tavoitettaan ja kasvavat ohi. Tarkoin pohdittu visio helpottaa yritystoiminnan etenemistä. Kun valmis suunta on määritetty, osaavat työntekijät edetä työssään. Jotta vision ja mission käyttö on mahdollisimman tehokasta, ei riitä, että se on tulosteena esillä työntekijöiden tiloissa. Johdon

tulisi omaksua määrittämiään visiota ja missiota päivittäisissä toiminnoissaan ja henkilöstön perehdyttämisessä. (Orhan, Erdogan & Durmaz 2014.)

Yrittäjä voi kehittää visiota yrityksen johtohenkilöiden kanssa, jolloin monesta ideasta tiivistyy kaikkia osapuolia tyydyttävä yrityksen visio. Vision tulisi olla tiivis, ytimekäs ja mieleenpainuva, jotta viesti tulee selväksi. Realistinen ja yrityksen kasvumahdollisuuksia tukeva visio voi toteutua tulevaisuudessa, kun sille määriteltyä strategiaa seurataan. (Business Queensland 2019.)

Missiolla kuvaillaan yrityksen olemassaolon syytä. Miksi yritys perustettiin? Keitä se palvelee? Missiolla kuvaillaan yrityksen ydintoimintaa, tuotteita, palveluita, markkinaa ja perusajatusta. Kun sellainen on kehitetty, pystytään ajatus siirtämään työntekijälle, joka yhdessä työskentelee kohti yrityksen asetettua visiota. Missiolla saadaan tiivistetty suunnitelma toimintastrategialle. (Orhan, Erdogan & Durmaz 2014.)

Liikeidealla kerrotaan, mitä liiketoimintasuunnitelma tulee sisältämään. Liikeideasta saadaan selville yrityksen menestymistapa ja ansaintalogiikka sen toimialalla. Se kertoo, miten yritys erottuu muista saman toimialan yrityksistä, mitä erilaisia tuotteita ja palveluita yritys tarjoaa ja kenelle yritys myy tuotteita ja palveluitaan, mihin markkinarakoon yritys aikoo tuottaa palveluitaan ja millä tavalla ne tarjotaan. Keitä siis ovat yrityksen asiakkaat ja kohderyhmä, joille tuotteita halutaan tarjota? Miten tuote ja palvelu tuotetaan, toimitetaan ja myydään? (Meretniemi & Ylönen 2009, 19.) Nykypäivän kulutusyhteiskunnassa asiakkaille on tärkeää tietää, mistä tuotteet ovat peräisin, miten ne on valmistettu sekä miten ne lopulta päätyvät asiakkaan käyttöön.

Liikeideaa esittäessä on tärkeää tuoda esille yrityksen kilpailuedut ja menestystekijät, joilla yritys haastaa muut samalla toimialalla olevat yritykset. Samalla on hyvä esittää myös toimialan kilpailutilanne ja se, miten tilanne on jakautunut. Hyvin tehtynä yritys pystyy priorisoimaan sisäisiä toimintoja, kuten markkinointia, ja sen tapaa kohdistaa asiakkaita toiminnan eri vaiheissa. Liikeideaan sisältyy myös tuotekehitys sekä investointisuunnitelmat tulevaisuutta varten. Yrityksellä on valmiina työstettynä toiminta-ajatus, jota seuraamalla se pystyy kehittämään niitä asioita, jotka vahvistavat yrityksen asemaa markkinoilla. Olemassa olevien asiakassuhteiden lujittuessa yritys näyttäytyy uusille asiakkaille vahvana menestyjänä toimialallaan. (Viitala & Jylhä 2007, 52.)

”Tuotteen hinta on sen voimakkain ominaisuus. Samalla hinta on kilpailun keskeinen, mutta ei suinkaan ainut väline.” (Rissanen 2007, 172.) Hinnoittelu on osa liikeideaa. Li-

ketoimintasuunnitelmassa tulee esittää laskelmilla, miten tuotteita ja palveluita on hinnoiteltu. Markkinapohjaisessa hinnoittelussa yrityksen täytyy olla kilpailukykyinen muihin yrityksiin verrattuna. Samalla hinnan täytyy kattaa omat kustannukset. Katetuottohinnoittelussa hinnan täytyy tuottaa yritykselle tarpeeksi myyntivoittoa. Voitto tulee myyntikatteesta, kun siitä vähennetään kiinteät kustannukset. Omakustannusperustaisessa hinnoittelussa hinta muodostuu tuotteen ostamisesta käytettävästä summasta eli välittömästä kustannuksesta sekä välillisestä kustannuksesta, joka muodostuu tuotteen myymiseen kuuluvista henkilökunnan kuluista, vuokrasta ja veroista. Näiden kustannuksien päälle lisätään myyntikate, jolloin saadaan tuotteelle myyntihinta. (Hesso 2015, 114.)

Markkinointi on sekä strategia että taktiikka eli tapa ajatella ja tapa toimia. Strategian pääkohteena ovat asiakkaat, joille yrityksen on luotava arvo, josta asiakkaat ovat kiinnostuneita. Alkavassa yritystoiminnassa tunnettavuuden rakentaminen on tärkeää, sillä alussa yrityksellä ei ole paljoa asiakkaita. Markkinointi on asiakassuhteiden luomista ja ylläpitämistä. Asiakassuhteiden jatkuvuuden varmistamiseksi täytyy yrityksen jatkuvasti olla ajan hermolla ja muuttua ulkoisten tekijöiden niin vaatiessa. (Bergström & Leppänen 2011, 20.)

Tunnettavuuden rakentamiseksi yrityksen täytyy kartoittaa sen mahdolliset asiakkaat ja toimialan kilpailutilanne. Tällöin saadaan enemmän tietämystä toimialueen asiakasmääristä ja ostotottumuksista sekä kilpailijoista. Kartoittamista tehdessä on tärkeää miettiä, millaisen mielikuvan yritys haluaa antaa itsestään tai miltä yritys haluaa näyttää ulkopuolisen näkökulmasta. Ideoinnissa voidaan pohtia esimerkiksi, miten yritys erottuu muista alueen yrityksistä. Yrityksen sisäinen tekijä voi olla yrityksen työntekijä, jonka asiakas tulee kohtaamaan asioidessaan yrityksessä. Ammattitaitoinen asiakaspalvelija antaa asiakkaalle hyvän vaikutelman yrityksestä, joka jää asiakkaan mieleen. (Bergström & Leppänen 2011, 173–176.)

Markkinointibudjetti voi olla aloittavassa yrityksessä hyvin rajallinen, sillä rahaa ei ole käytettävissä paljon. Markkinointia tulee silti suunnitella huolellisesti. Yrityksen täytyy tietää, miten se tulee markkinoimaan itseään, jotta markkinointiin käytetty aika ja budjetti käytetään oikealla tavalla hyödyksi. Hyvin tehty yrityksen markkinointi maksaa itsensä takaisin. Markkinointiosaaminen voi olla alussa myös vähäistä, joten tarvittaessa suositellaan kääntymään ulkopuolisen avun puoleen. Markkinointiviestinnän kanavia ovat muun muassa suoramainonta, tiedottaminen sekä näkymismainonta. (Raatikainen 2012, 94.)

Rahoituksessa moni rahoittaja vaatii liiketoimintasuunnitelman rahoitushakemusta varten. Liiketoimintasuunnitelma toimii rahoituksen perustana ja antaa rahoittajalle tarkemman kuvan liiketoiminnasta. Yrittäjä tai yritys on siihen huolellisesti selostanut rahan tarpeen syyt ja sen, miten rahaa tullaan käyttämään. Näiden tietojen tueksi tarvitaan myös toiminnassa olevalta yritykseltä tuloslaskelma ja tase. Rahoittajia ovat rahoituslaitosten lisäksi uudet yhteistyökumppanit, yksityiset lainoittajat ja joukkolainat. (Meretniemi & Ylönen 2009, 76.)

Monissa mikro- ja pk-yrityksissä liiketoimintasuunnitelmaa ei ole, sillä päivittäisen yritystoiminnan on koettu olevan sujuvaa. Yritykset alkavat viimeistään lainaa haettaessa tai yritystoiminnan muutosta tehdessä laatia liiketoimintasuunnitelmaa, jotta saadaan arvioitua asiakirjaan yrityksen nykyhetken sekä tulevaisuuden suunnitelmat.

2.3 Analyysityökalut liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi

Markkina-analyysillä on tarkoitus selvittää yritystoiminnan ympärillä olevien markkinoiden kokoa ja kehitystä. Selvityksellä saadaan tietoa tutkittavan alueen asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, kulutustottumuksista sekä asiakkaiden käyttäytymisen motiiveista markkinoilla. Analyysien avulla on yritysjohton helpompi hyödyntää tietoa yritystoiminnan toteuttamisen tueksi ja tehdä päätöksiä, joista voidaan luoda uusia asiakashankintatapoja. (Bergström & Leppänen 2011, 100–106.)

Analyysillä saadaan myös tietoa toiminta-alueen tilanteesta, potentiaalisista asiakkaista ja kilpailijoista. Näiden tietojen avulla yritys pystyy arvioimaan oman liiketoiminnan menestymisen mahdollisuuksia ja sen kohtaamia uhkia. Kasvuyrityksistä ja suurista menestysyrityksistä kannattaa poimia sekä hyvät että huonot puolet, joita voi peilata omaan liikeideaan. (Meretniemi & Ylönen 2009, 30.)

Markkinatilannetta selvittäessä voi käydä ilmi, onko toimintaa kannattavaa harjoittaa tietyssä paikassa. Vaarana on, että kilpailua on jo tarpeeksi ja markkina on katettu olemassa olevilla palveluilla. Markkinalle saattaa olla myös tarvetta, kun olemassa oleva yritys lopettaa tai markkina on kasvamassa – tällöin yrityksen toiminnalle on tarvetta. Markkinan tarpeen kasvulle voi olla syynä jo toimivien yritysten toimintalaadun heikkeneminen, joka voi johtua heikosta palveluasteesta eli myytävien tavaroiden saatavuuden heikkenemisestä. (Meretniemi & Ylönen 2009, 30.)

Yrityksen kohderyhmiä rajatessa tulee myös pohtia omien tuotteiden ja palveluiden tuottamaa lisäarvoa asiakkaille. Asiakkaille tuotu lisäarvo pitäisi osata hyödyntää markkinoinnissa ja selvittää, mistä lähteestä potentiaalinen asiakas etsii ongelmiinsa ratkaisua. Markkinointitapoja on monenlaista ja yrittäjän on tehtävä selvitys, mistä kohderyhmä saisi tietoutta yrityksestä. Yritystä voidaan markkinoida monissa suoramarkkinoinnin kanavissa, kuten televisiossa ja sosiaalisessa mediassa. Tärkeintä on kuitenkin se, mitä asiakas henkilökohtaisesti kohtaa; henkilökunnan ja asiakaspalvelun, joista asiakas luo lopullisen kuvan yrityksestä. (Raatikainen 2012, 94–95.)

Kilpailija-analyysi

Liiketoiminnan kehitystä varten yrityksen tulee kartoittaa toimialueensa kilpailijat sekä se, millaista palvelua asiakas niiltä saa. Kilpailijoiden toimintaa kartoittaessa voidaan tutkia muun muassa niiden kilpailurakennetta ja sitä, miten ne eroavat toisistaan, sekä kilpailijoiden tarjoamia tuotteita ja sitä, miten eri tuoteryhmät myyvät. Samalla saadaan selville kilpailun ns. tiiviys, eli onko vielä tilaa uudelle kilpailijalle. Lisäksi voidaan tutkia kilpailijoiden markkina-asemaa toimialueella, miltä yritys näyttää ulkopuolisen silmin eli millaisen mielikuvan yritys itsestään antaa, sekä asiakkuuksien määrää. Mikä on kilpailijan markkinointistrategian tyyppi, missä sitä hyödynnetään ja kuinka suurella laajuudella? Onko yrityksellä tiedossa olevia liiketoiminnan laajennussuunnitelmia tai millainen on sen taloudellinen tila. (Bergström & Leppänen 2011, 84-85.)

Menestyäkseen yrityksen tulee tehdä asiat kilpailijaa paremmin, jotta asiakkuudet siirtyisivät kilpailijalta yritykselle. Asiakkuuksia on myös toimialan ulkopuolella. Näitä ovat siis täysin uudet asiakkaat, jotka eivät tiedä tarvitsevansa yrityksen tuotteita. Ennen liiketoiminnan aloittamista on suositeltavaa tarkastella saman alan kilpailijoita ja verrata omaa liikeideaa olemassa oleviin. Kilpailija-analyysissä tutustutaan kilpailijoiden tuotteisiin ja palveluihin. Tärkeää on saada selville, missä asiassa kilpailija toimii vahvasti ja missä heikosti. Yrittäjän täytyy peilata näitä asioita omaan liiketoimintaansa ja pohtia, miten toimisi samassa tilanteessa ja mitä se voisi tehdä paremmin menestyäkseen. (Meretniemi & Ylönen 2009, 31.)

SWOT-analyysi on yksi yritystoiminnassa eniten käytetyistä työkaluista yrityksen perustamisvaiheessa ja kehityksessä. *Nelikenttäanalyysiksi* kutsutulla työkalulla tarkastellaan yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä, jotka yrityksen tulisi ottaa huomioon yritystoi-

minnassaan. Sisäisillä tekijöillä tarkoitetaan niitä asioita, joihin yritys pystyy vaikuttamaan yritystoiminnassaan. Ulkoiset tekijät ovat niitä, joihin yritys ei voi vaikuttaa, mutta jotka on hyvä ottaa huomioon ja tunnistaa ja joihin on hyvä varautua. SWOT tulee englannin kielen sanoista *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* ja *threats* eli suomeksi vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Sisäisillä vahvuuksilla tarkoitetaan yrityksen menestystekijöitä, joilla yritys pärjää markkinoilla. Heikkouksilla saadaan esiin toiminnan riskit ja epävarmuustekijät. Ulkoisilla mahdollisuuksilla voidaan esittää yrityksen tulevaisuuden visioita, joihin yritys tähtää. Uhista tulee selville toimintaa heikentäviä riskejä ja yritystoimintaa muuttavia tekijöitä. (Meretniemi & Ylönen 2009, 34–35)

Kuvassa 1 esitellään SWOT-analyysin rakennetta. Kuvio sisältää niitä asioita ja piirteitä, jotka yrityksen toiminnan analyysissä tulisi ottaa huomioon.

Sisäiset tekijät	VAHVUUDET (STRENGTHS): <ul style="list-style-type: none"> • Yrittäjän koulutus • Kokemus yritystoiminnasta • Tuotteet ja palvelut • Tuotekehitysosaaminen • Sitkeys ja päättäväisyys • Yrityksen sijainti • Hyvä imago • Taitava henkilökunta 	HEIKKOudet (WEAKNESSES): <ul style="list-style-type: none"> • Ei kokemusta yrittäjyydestä • Vähäinen myyntiosaaminen • Yksinyrittämisen riski • Pieni omarahoitusosuus • Huono toimitusvarmuus
Ulkoiset tekijät	MAHDOLLISUUDET (OPPORTUNITIES): <ul style="list-style-type: none"> • Kiinnostus luomutuotteita kohtaan • Väestön ikärakenne • Kiinnostus terveisiin elämäntapoihin • Vaurauden lisääntyminen • Ekologisen ajattelun nousu 	UHAT (THREATS): <ul style="list-style-type: none"> • Mahdollisuus ulkomaisten ketjujen tulo markkinoille • Talouden taantuma • Ikärakenteen muutos • Ympäristölakien kiristyminen • Työvoiman huono saatavuus • Sodat, kriisit, katastrofit

KUVA 1. SWOT-analyysi rakenne. Meretniemi & Ylönen 2009, 35.

PEST-analyysi on yleinen tutkimusmenetelmä yritysten toimialan ja sen ympäristön riskien määrittämiseen. Analyysi on yksinkertaisin versio PESTLE-analyysistä. PEST tulee englanninkielisistä sanoista *political* (poliittinen), *economical* (taloudellinen), *social* (sosiaalinen), ja *technological* (teknologinen). PEST-analyysillä selvitetään, mitkä ulkoiset tekijät voisivat estää tai rajoittaa yritystoimintaa. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan niitä tekijöitä, joihin yrityksen ei ole mahdollista vaikuttaa. Analyysillä voidaan saada selville

markkinan nykytilanne ja se miten se voi tulla tulevaisuudessa muuttumaan. Näistä muutoksista tai ennusteista voi yritys tehdä varalle toimintasuunnitelmia, jotta voisi vähentää muutoksista aiheutuvia ongelmia. (Perera 2017.)

Työkalu auttaa liiketoiminnan koordinoinnissa ja riskien ennakkoon tunnistamisessa, jolloin niihin voidaan varautua. Myös yrityksen muutostöissä tai projekteissa työkalu vähentää turhien töiden aloittamista sekä ohjaa siinä työskenteleviä johtamaan työtä kohti parempaa tulosta. Työkalu kannustaa käyttäjää kehittämään yritystä toimimaan strategisesti, mikä voi tulevaisuudessa estää tai vähintään minimoida riskiä. (Rastogi & Trivedi 2016.)

Poliittisilla tekijöillä tarkoitetaan maan säädöksiä, veroituksia sekä maailmalla tapahtuvien poliittisten asioiden heilahduksia. Taloudellisia tekijöitä ovat muun muassa rahan arvon muutos, tavaran saatavuus, kuluttajien ostokäyttäytymisen muutos, maailmantalouden heilahdukset ja korot. Sosiaalinen tekijä voisi olla kuluttajan ostokäyttäytymisen muutos trendien vaihteluiden mukaan. Esimerkiksi terveellisen maineen saanut vegaaninen ruokavalio on nostanut vegaanisten tuotteiden myynnin kasvua lähiaikoina. Teknologinen tekijä on esimerkiksi teknologian jatkuva kehitys ja sen tuomien ratkaisujen mahdollisuudet. Yritysten täytyisi olla ajan tasalla ja osata hyödyntää uusia teknologioita omaan yritystoimintaansa pysyäkseen toimialansa kilpailussa mukana. (Rastogi & Trivedi 2016.)

2.4 Tasapainotettu mittaristo – Balanced Scorecard BSC

Tasapainotettua mittaristoa käytetään yrityksen talouden strategiseen suunnitteluun sekä hallintaan ja sen toiminnan mittaamiseen. Mittariston tavoitteena on käsitellä strategiaa suuremmassa näkökulmassa kuin pelkästään taloudellisessa näkökulmassa. Työkalun neljä tärkeintä näkökulmaa ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä henkilöstönäkökulma. Näistä näkökulmista luodaan mittaristo, jolla voidaan seurata strategian ja toteutussuunnitelman toteutusta. (Balanced Scorecard Institute 2020.)

Mittariston ideana on avata johdon strategiaa läpinäkyvämmäksi, jotta myös työntekijät ymmärtäisivät myös minkä asian eteen he tekevät työtä eikä vain, miten työtä tulisi tehdä. Yksinkertaisilla ja läpinäkyvillä mittareilla, jotka pohjautuvat visioon ja strategiaan,

avataan yrityksen kilpailustrategiaa mahdollisimman hyvin, jotta ulkopuolinenkin ymmärtää sen. Mittareita ei voida kopioida muista yrityksistä vaan, jokaisella yritykselle tulisi luoda omat ominaiset mittarit, jotka vastaavat sen tähtäimiä. Työkalu muuntaa strategian jatkuvaksi työntekijäprosessiksi, jonka myös työntekijät johdon lisäksi omaksuvat, sillä se auttaa kommunikoinnissa työyhteisön eri osastoissa ja asemissa. (Kaplan R.S. & Norton D.P. 2000.)

Taloudellisella näkökulmalla voidaan katsoa yritystä omistajien silmin, sillä tällöin saadaan tarkemmin tietää mihin johto tähtää yrityksen tulevaisuudessa. Yleensä omistajat haluavat yrityksen kasvavan entisestään. Tähän voidaan listata muun muassa avainlukujen seuranta. Asiakasnäkökulmassa voidaan mitata palvelutasoa ja sitä, miten yritys voisi laajentaa asiakkuuksiaan entistä laajemmaksi sekä parantaa asiakastyytyväisyyttä ja tuotteiden asiakasystävällisyyttä. Sisäisen prosessinäkökulmalla voidaan mitata projektien ja muutostöiden toteutumista ja niiden vaikutusta taloudellisessa näkökulmassa, myytävien tuotteiden varaston kiertonopeuttamisen eri keinoja, toimitusvarmuutta, laadun parantamista ja kulujen vähentämistä. Henkilöstönäkökulmalla mitataan muun muassa henkilöstön kehitystä ja oppimishalukkuutta, henkilöstön tyytyväisyyttä ja työkulttuuria, asiakassuhteita ja pitkiä työsuhteita sekä hyvien työntekijöiden pysyvyyttä. (Zingales F. & Hockerts K. 2003.)

3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA YRITYKSELLE X

Tämä opinnäytetyön tapausosa on toteutettu toiminnallisena. Opinnäytetyön toiminnalliseen osaan liittyy liiketoimintasuunnitelman laatiminen yritykselle X. Toiminnallisen opinnäytetyön toteutuksen seurauksena opinnäytetyön kirjallinen raportti on tavanomaista lyhyempi.

Yritys X:n liikeidea lähti siitä, että Turun alueella olevat aasialaiset kaupat olivat olleet pitkään samanlaisia ja kehityksessä pysähtyneitä. Tuotteiden määrässä ja hintatasossa oli pääkaupunkiseutuun verrattuna huomattava ero. Yrittäjä ja hänen lähipiirinsä yleensä ostivat tarvitsemansa tuotteet pääkaupunkiseudulta siellä vieraillessaan ja tarvittaessa hyödynsivät Turun alueen myymälöitä pienissä ostoksissa.

3.1 Liiketoimintasuunnitelma toimeksiantajalle

Liiketoimintasuunnitelma sisältää asiakkaan liikesalaisuuksia ja asiakas on pyytänyt liiketoimintasuunnitelman poistamista opinnäytetyöstä.

Ennen asiakkaat saattoivat lähteä pääkaupunkiseudulle suuremmille ostoksille, sillä se oli taloudellisesti kannattavampaa. Tyypillisesti tällaisia asiakkaita olivat suuret lapsiperheet. Kerralla saatettiin ostaa muutamaksi kuukaudeksi ruokaa kotiin. Enää ei näin tarvitse tehdä, koska yrityksen X valikoima palvelee juuri näitä tarpeita. Asiakkaiden ei tarvitse ostaa kerralla isoja määriä, vaan he voivat ostaa pienemmissä erissä ja tarvittaessa hakea lisää elintarvikkeita myöhemmin.

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työnaikana onnistuttiin laatimaan yritykselle liiketoimintasuunnitelma, jota yritys tulee hyödyntämään liiketoiminnassaan sekä rahoituksen hakemisessa. Liiketoimintasuunnitelman avulla yrityksellä on nyt selkeä asiakirja, jota se voi seurata päästääkseen siihen asetettuihin tavoitteisiin.

Poikkeuksellisen epidemiatilanteen seurauksena suunnitelmaa ei ole voitu vielä soveltaa, mutta liiketoimintasuunnitelmaan kytkeytyvä kassajärjestelmä on jo otettu käyttöön.

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen asiakirja, johon on koottu yritystoimintaan liittyvät yksityiskohtaiset tiedot, joilla voidaan tehdä yrityksen liiketoiminnasta voittoa. Liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä yrityksen toimintaa tulee katsottua monesta eri näkökulmasta. Uudet näkökulmat voivat auttaa oivaltamaan uusia kehitysideoita tai kohteita yritykselle.

Työssä käytetty lähdemateriaali oli pääosin tarkoitettu perustettavalle yritykselle. Pyrin poimimaan aineistosta ne tärkeimmät asiat, joita voin hyödyntää jo olemassa olevalle yritykselle. Isoja eroja ei kuitenkaan ollut liiketoimintasuunnitelman tekemisessä, mutta jo olemassa olevalle yritykselle liiketoimintasuunnitelma oli helpompi lähteä tekemään ja soveltamaan teoriassa opittuja asioita.

Opinnäytetyön tekeminen alkoi edellisen liiketoimintasuunnitelman läpikäymisellä, jota paranneltiin aina matkan varrella, kun teoriaa saatiin työskentelyprosessiin mukaan. Työ alkoi suhteellisen hyvässä aikataulussa ja sitä nopeutti jo olemassa oleva liiketoimintasuunnitelma, joka oli ennestään tehty minun toimestani pikaisena versiona joulukuussa 2019 yrityksen rahoitushakemusta varten. Enää tarvitsi tehdä teoriaa sen tueksi ja päivittää liiketoimintasuunnitelma ajan tasalle.

Työn kirjoittaminen oli itselleni haastava osuus. Lopputulos palkitsi, koska olen itse tässä yrityksessä töissä ja oli hienoa oivaltaa asioita mitä voisi tehdä toisin tai mitä on tehnyt yrityksessä oikein. Opinnäytetyön teoriaosuutta tehdessäni sain lisää tarkentavaa tietoa yrityksen perustamisesta sekä liiketoimintasuunnitelman käyttötarkoituksesta ja siihen liittyvien työkalujen hyödyntämisestä yrityksen kehittämisessä.

LÄHTEET

Balanced Scorecard Institute 2020. What is a Balanced Scorecard? Viitattu 10.4.2020

<https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>.

Business Queensland 2019. Create a business vision. Viitattu 26.2.2020 <https://www.business.qld.gov.au/starting-business/planning/business-planning/vision>.

Eloranta, L. 2013. Liiketoimintasuunnitelma. Case: Yritys X. Tampereen Ammattikorkeakoulu.

Viitattu 1.3.2020 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/66814/Eloranta_Lauri.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Filppula, S. 2017. Tasapainotettu mittaristo. Oulun ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.3.2020

https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/127130/Filppula_Samu.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=12&zoom=100,109,94.

Halonen, M. 2015. Yrityksen perustamisopas – Käytännön perustamistoimet. 24., uudistettu painos. Porvoo: Bookwell Oy.

Huhtasalo, J. 2014. Liiketoimintasuunnitelma. Case Yritys X. Tampereen ammattikorkeakoulu.

Viitattu 1.3.2020 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/75181/Huhtasalo_Jonna.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Holopainen, T. & Levonen A.-L. 2008. Yrityksen perustaja opas – Silta yrittäjyyteen. 14., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hänninen, O. 2016. Liiketoimintasuunnitelma. Case: Pienyritys x. Lahden Ammattikorkeakoulu.

Viitattu 1.3.2020 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/112906/Hanninen_Oona.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2000. Focusing Your Organization on Strategy – with the Balanced

Scorecard, 2nd Edition. Harvard Business Review. Viitattu 10.4.2020 https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32320664/Kaplan_Norton_Balanced_Scorecard_-_3_articles.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DPutting_the_Balanced_Scorecard_to_Work.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSB6BAIQNSJNHW%2F20200410%2Fus-east-1%2Fs3%2Faws4_request&X-Amz-Date=20200410T163836Z&X-Amz-Expires=3600&X-Amz-Security-To

[ken=lQoJb3JpZ2luX2VjEAAaCXVzLWVhc3QtMSJHMEUCIDWYZVuJInBtWO8uXuUm-Lrpkfj5kQ9bo0PD1EEISuVAiEAnOuxhjDQ4q%2Fjo6ge2atcvbhqG-GEX4XggFEezy8HpCflqtAMIGRAAGgwyNTAzMTg4MTEyM-DAiDN3LKMO3dNc1NFVVCgRA0NDoPqgoFibIKqSEcNg-MiWxh5McRLIUW9b%2FcdBcPrf1dgO7iDpLIODtGIAI2IOQOtVzoJmZ33GphLgj4mRw1%2BDFdwo4D%2BxrnK1f5xhP48tWuDpanxYPKkPOM-zAO8CvnBYwT6M1mQGU%2FQDvwY9jJm8V0HCfGaiMwi-PDKpGwhJ9dMvubg%2Blk%2Ble9qpt9xHTYm%2Fw595UaiXDkO3jgPuXue%2BpBXRpVw210xJtpOxX1h%2Bm9frtiCC4CFBNyvmwUz-LdASCVoifDG8%2BLwDIFyFIRONfnyj%2FUW2DrDUHvpfGH4rjedstcSgtLH1YtTJcahry1VzvzAMsWGj788Lrso%2Blv3fld%2FqGdIYXRWRAIFnSWLtaRjDt-TOAw7cmeL7PwmB%2F1v0vi4dA9GgOVgAuYJsLoXH5oHisYsd%2FwHD86sb3OeCpUzg19vQnQQC7akhR%2FULjzQiKFPZOLtTfmHmpRqYUVanRK-gNs2eTifuXAPDM5OjsY09HrkWLRangR3uOI7f%2BOdtwy7aaFJBwLIhggQDKsl-xf6CMI6hwwQFOus-BQryBqK83aenjEsPL%2BPo%2FjKTVGY60Dvliw16Fk7fy9mG%2FbFy13ZmD5SfDzGSHL%2FAKkpfIFagUzqTIQc3ea0%2F9OhovVGHgcUT0O4TxeW5JFuzP8fKxFfys3rHVLA-mOb1UkEgt7skcVzKQZcNPZvxzOAcA3rVVPKdQ4Acjz03kzFf%2B9yqa0zMyiMTWI5fyrnSRo-wAEYquwwUNAJik4GT%2FwaxQ3t6jd6dJDxlgFXChNWnzD8JE3sU9d2ju-gagOfk7qdARLzC6DrNxc1%2FWeVEdWYjF%2FLfP5yqit2YXTi8MUd-IrakKBp5lxV1SgBK86Q%3D%3D&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signature=f34f5494fba29d2554e9e2c0ba8bb09f5dda9db0bc444ed95d0236051f2816e7#page=36.](https://www.tietoakseli.fi/blogi/johtaminen/tasapainotettu-mittaristo-balanced-scorecard-vaihtoehto-budjetoinnille/)

Kinkki, S. & Isokangas, J. 2009. Yrityksen perustoiminnot – Basic Business Operations. 5. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Koski, T. & Virtanen, M. 2005. Tulos – Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. 1. painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Laakso, S. 2015. Tasapainotettu mittaristo, balanced scorecard – vaihtoehto budjetoinnille? UHY TietoAkseli. Viitattu 11.4.2020 <https://www.tietoakseli.fi/blogi/johtaminen/tasapainotettu-mittaristo-balanced-scorecard-vaihtoehto-budjetoinnille/>.

Lehtonen, M. 2018. Liiketoimintasuunnitelma nuorelle vaatealan yrittäjälle. Lahden Ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.3.2020 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/158010/LEHTO-NEN_MARIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

[DAiDC8vUK4p5IAHiNjYfCqRA6Hag%2FMxGxyR%2B6Mzmu5c6hpARNP-
SoBU0K5cwMzIKSjDjXpz1S1cHgEUg2dIFPuPp3IRPUr47ZZz5H5x3bP%2BD%2BWUHcdna6E
qVTZ1ZQi1rpq5S28f0l4WrmYz2bJLbKdKaEYpMBxVMn-
Linjbl0PQDsN0LJUKleScm%2BRxiQkK97QmWULyShK7Xvt2Ed-
mRllqxAC5dkFIUd7C%2FXLF77YIVlBmmX9Ck%2FQOEsXPuOz4JJu2sCWGZOhan-
BKbJgfv%2Buo7yAFS83eTdgf%2BX0qDv3aWCd1F6CwYsfVjaaTKzyYfQxQog%2BI-
FYRI%2Fzs9A5G4nEkhu5ZECAfP4zpEbCA-
SIUKf%2FckPSF%2BoHOfcFzJCx0z3iSOTokC52ntvdrMelkiRvrj6YBub-
mLFtT7Hv5VjoZTXhLinJR6Ykn7XxQbyvKq0LWez46mFWUvmJJjsU2HSWmdvllr9XcsfKKopu-
VMb7tljsHqfo7TSa5KUEHGkwzdr9i54UP4kd%2BSJ%2BCdx5asCiVghNAHS-
INRZYj9dl4XQyEzPofsm7KruMMPWwfQFOusB5L5dpHbPFJdRaJ8rCPDgzuiDXBfBOv-
siC2OiJFLisrPDEJgXvlqSBEe%2FMHhNU1r%2FZS1ONvMblF5zo7Yl-
joGSMXwJP%2B6SmdAKHVYX%2FhhISX4HEda6gtoY%2BsPxJFgtwNrrY8ubmN73OnjM74W
SSuze6pw72diyFTPky-
wouxhFaycxAKTZvEcUppuB%2FZJH3Zv9J8y1CcFaxlCXeRA%2B9%2Bh4LVUZuXaMwslCjqo-
WyHeqfUuGJSSvsaiq%2BObQJXiUMZRR%2FIZJsF9AjnjCwjBQjZ2mddtZ8jIYeRbQiSPJR-
jovWd1ggQ7XSTj7ziw0sQ%3D%3D&X-Amz-SignedHeaders=host&X-Amz-Signa-
ture=698ab585439198ffda43e94d25bbee8c796fbf96429aa7d2182c33a346abfb91.](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44383/sirvio_jelena.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Sirviö, J. 2012. Yrityksen sisäinen markkinointi. Savonia-ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.3.2020 https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/44383/sirvio_jelena.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Uusyrittäjäkeskus 2016. Liiketoimintasuunnittelulla tavoitteet todeksi. Viitattu 11.2.2020 <https://www.uusyrittäjäkeskus.fi/blogi/liiketoimintasuunnittelulla-tavoitteet-todeksi/>.

Uusyrittäjäkeskus 2017. Perinteinen liiketoimintasuunnitelma vai Business Model Canvas? Viitattu 11.2.2020 <https://www.uusyrittäjäkeskus.fi/blogi/perinteinen-liiketoimintasuunnitelma-business-model-canvas/>.

Uusyrittäjäkeskus 2019. Perustamisopas alkavalle yrittäjälle. Viitattu 11.2.2020 https://ejul-kaisu.grano.fi/uusyrittäjäkeskus/perustamisopas_2019#p=16.

Uusyrittäjäkeskus 2020. Liiketoimintasuunnitelma yritystoiminnan punaisena lankana. Viitattu 11.2.2020 <https://www.uusyrittäjäkeskus.fi/yrityksen-perustaminen/liiketoimintasuunnitelma/>.

Zingales, F. & Hockerts, K. 2003. Balanced Scorecard and Sustainability: Examples from Literature and Practice. Insead. Viitattu 11.4.2020 <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.docu->

