

Opinnäytetyö (YAMK)

Bioalat ja liiketalous

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

2011

Katja Hänninen

# YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN VIITEKEHYS



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

TURUN AMK:n opinnäytetyö Katja Hänninen

Tekijä Katja Hänninen

## YRITYKSEN LIIKETOIMINNAN VIITEKEHYS

Yrittäjyys vaatii tekijältään uskallusta, rohkeutta, asennetta ja kärsivällisyyttä. Yrittäjän on oltava valmis jatkuvaan oppimiseen ja ihmisenä kasvamiseen. Yrittäjän on myös pystyttävä selättämään epävarmuutensa ja pelkonsa ja toteutettava omaa unelmaansa yrittäjyydestä ja yrittämisestä. Yrittäjyys ei ole yrittämistä, se on toteuttamista. On muistettava, että kukaan meistä ei ole yrittäjä syntyessään

Opinnäytetyö on tehty pienelle oman toimen ohella toimivalle toiminimelle. Yritys on eräänlaisessa tienhaarassa jossa elinkeinonharjoittajan pitää miettiä jatketaanko yritystoimintaa pienimuotoisesti oman toimen ohella vai pyritäänkö kasvattamaan liiketoiminta siihen malliin, että se muodostuisi pääelinkeinoksi elinkeinonharjoittajalle.

Kiinnostus opinnäytetyön tekemiseen yritystoiminnasta sai alkunsa omasta kiinnostuksesta yrittäjyyttä kohtaan. Aika ajoin on mielessä käynyt myös itsensä päätoiminen työllistäminen yritystoiminnalla.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella yrityksen liiketoiminnan viitekehystä siten, että tarkastelun avulla pyritään selvittämään onko yrityksen perustaminen aiotulle toimialalle kannattavaa ja onko jo toimivalla yrityksellä sellaisenaan selviämismahdollisuuksia. Työssä tullaan perehtymään yrittämiseen, eri yritysmuotoihin, yritysmuodon valintaan, liikeideaan, liiketoimintasuunnitelmaan, yritysstrategioihin sekä yritystoiminnan analyysihin.

Opinnäytetyön kehittämistehtävinä ja tavoitteina ovat, yrityksen liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman laadinta, yritysmuodon valinta, liiketoiminnan analysointi ja strategian määrittely.

ASIASANAT: liikeidea, liiketoimintasuunnitelma, SWOT-analyysi, markkina-analyysi, riskienhallinta, strategia

Author Katja Hänninen

## FRAMEWORK FOR ENTERPRISE

Working as an entrepreneur it requires daring, courage, attitude and patience from person. The entrepreneur has to be prepared for continuous learning and be ready to grow as a person. Entrepreneurship also requires that entrepreneur can beat the feeling of uncertainty and fear and follow her or his dream of entrepreneurship.

The thesis has been made to a small trade name. The company is nowadays in some kind of crossroad where the entrepreneur has to decide if he continues as small trade name or should there be actions done for increasing business to level where it offers full time entrepreneurship.

Interest of entrepreneurship is the main reason which gave the spark to do the thesis about entrepreneurship. From time to time there is a thought of building my own business and work full time as an entrepreneur.

The purpose of this thesis is to examine the framework for enterprise and find out is there a place for this kind of business in the market. Thesis makes familiar with the enterprising, the various forms of enterprise, business idea and business plan, business strategy and the analysis of the business.

Development tasks and objectives in this thesis are to make business idea and business plan for the company, make the choice of the form of the business, analysis of the business and definition of the strategy.

**KEYWORDS:** business idea, business plan, SWOT-analysis, market analysis, risk management, strategy

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>5</b>
1.1 Opinnäytetyön tausta, tarkoitus ja tavoitteet	5
1.2 Opinnäytetyön viitekehys ja tutkimusmenetelmät	6
1.3 Radioamatööri toiminnan taustaa	7
1.4 Toimialan näkymät	8
<b>2 YRITYKSEN PERUSTAMISEN TEORIA</b>	<b>10</b>
2.1. Yrittäminen, yrittäjä ja yrittäjyys	10
2.2. Yritysmuodot ja yritysmuodon valintakriteerit	11
2.2.1 Yksityinen elinkeinonharjoittaja	13
2.2.2 Avoin yhtiö	13
2.2.3 Kommandiittiyhtiö	14
2.2.4 Osakeyhtiö	15
2.2.5 Osuuskunta	15
<b>3 LIIKEIDEA, LIIKETOIMINTASUUNNITELMA</b>	<b>17</b>
3.1. Liikeidea	17
3.2. Liiketoimintasuunnitelma	19
<b>4 YRITYSTOIMINNAN ANALYYSIT</b>	<b>21</b>
4.1. Markkina-analyysi	21
4.2. Rahoitussuunnitelma	23
4.3. SWOT analyysi	25
4.4. Riskianalyysi ja riskienhallinta	27
<b>5 STRATEGIA</b>	<b>30</b>
5.1. Strategian käsite	30
5.2. Strategiatasot	30
5.3. Strategian rakentaminen ja valinta	31
5.4. Asiakaspalvelu ja tuote kilpailukeinona ja strategian osana	34
<b>6 YRITYKSEN YRITYSMUODON VALINTA</b>	<b>38</b>
6.1. Yritysmuotojen vertailu ja valinta	38
6.2. Yritysmuodon valintaperustelut	40
<b>7 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA</b>	<b>43</b>
7.1. Yrityksen strategia	43
7.3. Liikeidea	48

7.4. Liiketoiminnan analysointi	53
7.4.1. Markkina-analyysi	53
7.4.2. Rahoitussuunnitelma	57
7.4.3. SWOT -analyysi	58
7.4.4. Yritystoiminnan riskit	60
7.4.5. Yritystoiminnan tavoitteet ja kehittämissuunnitelmat	62
<b>8 YHTEENVETO</b>	<b>64</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>66</b>

## KUVIOT

Kuvio 1 Liikeidean dynaaminen malli (Sutinen & Viklund, 70)	18
Kuvio 2 Porterin kilpailukenttämalli (Strategy Train)	23
Kuvio 3 SWOT -analyysi	26
Kuvio 4 Yrityksen riskit (Sutinen & Viklund, 188)	27
Kuvio 5 Strateginen muutos johtamisen rakenteessa (Hellman, 77)	36
Kuvio 6 Tuote- ja asiakaskeskeisen strategiamäärityksen erot (Hellman, 143)	37
Kuvio 7 Liiketoiminnan kolmiodraama (Kamensky, 240).	46

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta, tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön aihe sai alkunsa omasta kiinnostuksesta yrittäjyyttä kohtaan. Aika ajoin mielessä käy itsensä mahdollinen työllistäminen oman yritystoiminnan kautta. Työn taustalla on siis vahvasti oma kiinnostus yrittäjäksi ryhtymiseen, sekä pienen toiminimen kamppailu siitä, että lopettaako yritystoiminta kokonaan tai pitääkö se nykyisellään, pienenä sivubisneksenä vai panostaako olemassa olevan toiminimen edelleen kehittämiseen ja liiketoiminnan kasvattamiseen siten, että mahdollisesti tulevaisuudessa yritys työllistäisi yhden henkilön täyspäiväisesti ja että yrityksellä olisi edellytykset kasvuun.

Elinkeinonharjoittaja, joka ei halua nimeään julkistettavan, on ollut radioamatööri-toiminnassa mukana jo vuodesta 1987. Hänellä on yli 20-vuoden kokemuksen perusteella varsin kattava käsitys radioamatööri-toiminnasta ja radioamatöörien laite-, masto-, antenni- ja konsultointitarpeista. Vahvana lisänä yritystoiminnan kasvattamiselle on myös vuodesta 2005 jatkunut radioamatööri-toiminnassa tarvittavien laitteiden ja tarvikkeiden maahantuonti toiminimenä lähinnä Aasiasta. Tänä vuonna jalka on saatu niin sanotusti oven väliin myös USA:han jossa pari isoa valmistajaa on näyttänyt vihreää valoa maahantuonnin aloittamiselle Suomeen. On siis olemassa jo varsin vahva käsitys siitä, millaista liiketoimintaa haluttaisiin harjoittaa mutta päästäkseen tavoitteeseen tarvitaan ulkopuolista tietoa liiketoiminnan ja yritystoiminnan kehittämiseksi.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kirjoittaa yrityksen perustamisen ja liiketoiminnan viitekehys. Viitekehystä tarkastellaan siten, että sen avulla selvitetään, onko yrityksen perustaminen aiotulle toimialalle kannattavaa ja onko jo toimivalla yrityksellä sellaisenaan selviämismahdollisuuksia. Työssä perehdytään yrittämiseen, eri yritysmuotoihin, yritysmuodon valintaan, liikeideaan, liiketoimintasuunnitelmaan, yritysstrategioihin sekä yritystoiminnan analyysiin. Varsinaisen

yrittöstoiminnan käynnistäminen ja tai yritysmuodon vaihtamisen ei sisälly opinnäytetööhön

Tutkimuksen kohteena oleva yritys on radioamatööriantenni-, -masto-, laite-, -tarvike ja hitsauspalveluja tuottava yritys joka myös tuo maahan yritys- ja radioamatööritoiminnassa tarvittavia laitteita ja materiaalia. Yrittöstoimintaan kuuluu myös radioamatöörilaitteiden ja -tarvikkeiden verkkokauppa sekä alan konsultointi- ja neuvontapalvelut.

Opinnäytetöön kehittämistehtävinä ja tavoitteina ovat, yrityksen liikeidean ja liiketoimintasuunnitelman laadinta, yritysmuodon valinta, liiketoiminnan analysointi ja strategian määrittely.

## 1.2 Opinnäytetöön viitekehys ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetöön tutkimuksellisessa viitekehyksessä tavoitteena on selvittää ja tutkia yrittöstoiminnan ja yrityksen perustamisessa huomioon otettavia oleellisia asioita. Yrittöstoiminta ja yrittäjyys ovat laajoja asiakokonaisuuksia ja siksi tutkimuksessa onkin keskityttävä niihin asioihin, jotka ovat juuri tässä kehittämistehtävässä keskeisiä seikkoja.

Yrityksen perustamisessa keskeisiä asioita ovat liikeidea, liiketoimintasuunnitelma, yritysmuodon valinta, liiketoimintaosaaminen, liiketoiminnan analysointi, strategia ja asiakkaat eli markkinat. Yrittöstoimintaan liittyvät riskit on myös selvitettävä ja otettava huomioon ja tehtävä niistä riskianalyysi, jotta riskeiltä voitaisiin välttyä tai ainakin pystyttäisiin minimoimaan riskit.

Opinnäytetöön metodologia on kvalitatiivinen ja tutkimustyyppi on tapaustutkimus eli perehdytään ja hankitaan tietoa yksittäisestä tapauksesta (Hirsijärvi, ym., 125). Tutkimuksen aineistonkeruun perusmenetelminä on käytetty havainnointia, haastattelua sekä aineistoanalyysiä.

Havainnointi työssä on ollut osallistuvaa havainnointia (Hirsijärvi ym. 205), elinkeinonharjoittajan ja yrityksen toimintaa on havainnoitu päivittäin. Haastattelun

muotona on ollut avoin haastattelu, eli haastattelun tarkoituksena on ollut elinkeinonharjoittajan ajatusten, mielipiteiden, tunteiden ja käsitysten selvittely (Hirsijärvi ym., 198). Avoin haastattelu on toteutettu useana eri keskustelukertana opinnäytetyön edetessä, sen eri vaiheissa eikä siinä ole käytetty apuna kiinteää haastattelurunkoa. Aineistoanalyysissä on perehdytty alan kirjallisuuteen ja artikkeleihin.

### 1.3 Radioamatööri toiminnan taustaa

Suomessa radioamatöörejä on yli 5000 ja maailmassa noin kolme miljoonaa. Radioamatöörien kutsumerkki annettiin kaikille radioasemille 1920 -luvun loppupuolella. Kutsumerkin alkuosa kertoo aseman sijaintimaan ja jokaisella maailman valtiolla on oma kutsusarjansa. Maatunnus on yleensä kaksikirjaiminen jota seuraa numero ja kirjainsarja. Numero osoittaa maansisäistä piiri- tai lääninjakoa, esimerkkinä suomalainen kutsu OH1XX jossa OH on maatunnus, 1 on Varsinais-Suomen piiri ja XX on amatöörin saama kirjainsarja. Kutsu OH1XX on henkilökohtainen ja ainutlaatuinen eikä toista samaa kutsua sellaisenaan ole olemassa (Radiosanomat 2010, 1)

Radioamatööri toiminta on harrastustoimintaa, jonka harrastaminen on mahdollista lähes vauvasta vaariin. Radioamatööriksi pääsee suorittamalla Viestintävirastolle pätevyystutkinto ja anomalla omaa asemalupaa. Helpoin tapa lähteä toimintaa mukaan on mennä oman paikallisen radioamatöörikerhon kerhoiltaan tutustumaan toimintaan.

Radioamatööri toiminnan osa-alueita ovat:

- radioamatööriryhteyksien pitäminen puheella radioamatööri asemalta, autoon asennetulla laitteistolla tai käsiradiolla
- sähkötsyhteyksien pitäminen erityisiä sähkötyslyhenteitä käyttäen
- digitaalisten läheteiden lähettäminen tietokonetta ja radiota käyttäen
- radioamatööriryhteyksien pitäminen televisiokuvia vaihtamalla
- radioamatööriryhteyksien pitäminen satelliittiyhteyksiä ja suuntaavaa antennia käyttäen



- radioamatööriyhteyksien pitäminen kuun kautta
- DX-p-edioiden eli radioamatööriyhteyksien pitäminen matkustamalla laitteistoinen harvoin äänessä oleviin maihin
- radiosuunnistaminen
- radioamatöörakilpailut
- radioamatöörilaitteiden rakentelu
- second operaattoritoiminta tutkintoa suorittamattomille
- yhteydet avaruuteen, avaruusasemalle.

Radioamatööri voi pitää yhteyksiä ympäri maailman eli toiminta tarjoaa siis rajattomat mahdollisuudet ja rajattomasti puheaikaa. Lisätietoa radioamatööritoiminnasta saa ottamalla yhteyttä Suomen Radioamatööriliiton toimistoon tai vieraillemalla osoitteessa [www.sral.fi](http://www.sral.fi) (<http://www.sral.fi/> 19.1.2011) (Radiosanomat 2010, 1) (Ficora).

#### 1.4 Toimialan näkymät

Toimialan näkymistä käytiin avointa keskustelua, avoimen haastattelun muodossa elinkeinonharjoittajan kanssa useaan otteeseen opinnäytetyöprosessin edetessä. Elinkeinoonharjoittajan näkemykset oman yrityksen ja toimialan kehityksestä olivat opinnäytetyön alkuvaiheessa ristiriitaiset ja epäuskoiset. Opinnäytetyön edetessä elinkeinonharjoittajan mielipiteet kuitenkin muuttuivat ja elinkeinonharjoittaja näkee alan nyt sellaisena, jossa hänen tarjoamilleen tuotteille, tarvikkeille ja palveluille selkeä markkinarako ja tarve.

Opinnäytetyön kirjoittaja on havainnoinut elinkeinonharjoittajan päivittäistä liiketoimintaa. Havainnoinnin perusteella on selkeästi tullut ilmi tarve yritykselle joka pystyy tuomaan maahan radioamatööritoiminnassa tarvittavia laitteita ja tarvikkeita saaden näin aikaan tervettä hintakilpailua toimialalla. Selkeä tarve on myös palvelulle, jossa asiakas pystyy konsultoimaan yritystä tarpeistaan ja tulevista hankinnoistaan ja siten tekemään ostopäätöksensä, suosituksen perusteella.

Havainnointi osoitti myös sen, että erilaisille mastotyöprojekteille ja toimivien radioamatööriantennien rakentamiselle palveluna on alalla kysyntää.

Nykyinen palveluntarjonta on suhteellisen suppeaa, laite- ja tarvikemyynnistä puuttuu palvelun henkilökohtaisuus. Monella asiakkaalla voi olla tarve vain yhden lanka-antennin rakentamiselle ja ylösnostolle. Tällainen palveluntarjonta puuttuu nykyisellään täysin markkinoilta. Mastonrakentajista nykyiset toimijat ovat eläkeiän kynnyksellä tai sen jo ylittäneet, eivätkä siksi enää pysty tarjoamaan aivan täyttä palvelua rakentamisen apuna.

Alan yrityksiä on useita, mutta liiketoiminta-alueella ei juuri ole näkyvissä olevaa kilpailua eri toimijoiden välillä. Elinkeinonharjoittajan liiketoiminta tarjoaa muista alan liikkeistä poiketen henkilökohtaisempaa palvelua ja konsultointia. Yrityksen valttikorttina ovat myös kehittyvät suhteet Yhdysvaltalaisiin laitevalmistajiin ja tavarantoimittajiin.

## 2 Yrityksen perustamisen teoria

### 2.1. Yrittäminen, yrittäjä ja yrittäjyys

Mitä yrittäjyys on? Yrittäjyys on ja vaatii asennetta, kärsivällisyyttä, uskallusta ja rohkeutta. On muistettava, että kukaan meistä ei ole yrittäjä syntyessään. Yrittäjyys vaatii jatkuvaa oppimista ja kasvamista sekä Suomessa vallitsevan yrittäjyyden pelkäämisen ja varomisen voittamista. Yrittäjyyttä harkitsevan ja loistavan yritysideoan tietävän kannattaa unohtaa epäluulonsa ja pelkonsa ja toteuttaa oma unelmansa. Yrittäjyys ei ole yrittämistä, se on toteuttamista (Ilmoniemi ym. 20–25). Ennen yrityksen perustamista kannattaa kuitenkin pysähtyä hetkeksi ja rauhoittua miettimään tarkasti erilaisia tarjolla olevia vaihtoehtoja. Yrittäjyyden, varsinkin yrittäjyyden alkutaipaleen, karikot ovat helposti vältettävissä ottamalla heti alkuun tarpeeksi selvää asioista ja ymmärtämällä, että yritys vaatii toimiakseen hyvän liikeidean lisäksi työtä, kärsivällisyyttä sekä uskoa omiin mahdollisuuksiin. (Meretniemi & Ylönen, 8).

Miksi kannattaa ryhtyä yrittäjäksi? Verrattuna palkansaajaan otat itse riskin ja korjaat itsellesi voiton kun taas palkansaajana ansaitset sen minkä työnantaja sinulle palkkana suostuu maksamaan. Yrittäjänä voi ottaa riskin, työllistää itsensä ja toisia sekä ansaita ja nauttia eräänlaisesta vapaudesta josta palkansaajana voi vain haaveilla, esimerkiksi johtaa liiketoimiasi vaikka kesämökiltä. Monesti yrittäjän kannustin onkin rahaa ennemmin henkinen vapaus (Puustinen, 15).

Yritystä perustettaessa on mietittävä perustetaanko yritys yksin vai yhtiökumppanin tai -kumppanien kanssa. Yksin yrittäminen on helppoa, valta, vastuu ja päätöksenteko ovat kokonaan yrittäjällä itsellään. Yhdessä yrittäminen jakaa vallan, vastuun ja päätöksenteon yhtiökumppaneille. Yhdessä yrittämisen hyvänä puolena on, että yhteistoiminta pakottaa yhtiömiehet kommunikoimaan ja näin saadaan yritystoiminnalle välttämätöntä vuoropuhelua aikaiseksi. Voidaan ajatella, että riski pienenee kun useampi pää miettii samaa asiaa. Parhaimmis-

sa useamman henkilön yhteistyöyhteyksissä yrityksen jäsenet täydentävät toinen toisiaan (Puustinen, 97).

Yritystoiminnan käynnistymisen ja kannattavuuden varmistamiseksi yritystoiminnan aloittajalla olisi hyvä olla hyvä ja toimiva liikeidea sekä vahva asenne yrittämiseen. Samoin hyvät lähtötiedot yrityksen ja yrittämisen perusasioista helpottavat yrittämisen aloittamista (Järvensivu, 55).

Kannattaa pitää mielessä että yrittämistä voi kokeilla, sillä jos sinulla on idea, on mahdollisuudelle annettava tilaisuus. Hyvää ideaa kannattaa viedä eteenpäin, mieluiten täydellä teholla (Puustinen, 35–36). Yrittäjyyttä voi harjoittaa myös osa-aikaisesti mikäli aikaa riittää. Osa-aikainen yrittäjyys on tuvallista sillä päätyö takaa kuitenkin säännölliset tulot, vaikka yritystoiminta ei heti lähtisikään käyntiin toivotulla tavalla. Toisaalta taas yritystoimintaan ei voi osa-aikaisena yrittäjänä keskittyä yritystoimintaan täysillä ja vaarana saattaakin olla, että yritystoiminta ei koskaan pääse alkua ja alkuinnostusta pidemmälle (Meretniemi & Ylönen, 9; Puustinen, 34–36).

## 2.2. Yritysmuodot ja yritysmuodon valintakriteerit

Yritysmuodon valinnassa on mietittävä monia eri tekijöitä. Jokainen perustettava yritys on erilainen ja siksi perustettavan yrityksen yritysmuotoa on mietittävä tapauskohtaisesti. Yritysmuodon valintaan vaikuttavat muun muassa seikat kuten, miten päätöksenteko, vastuut ja verotus on tarkoitus järjestää? Yritysmuodon valintaan vaikuttavat myös muun muassa perustajien lukumäärä, pääoman tarve, vastuu, toiminnan joustavuus, yrityksen jatkuvuus ja laajenemismahdollisuudet, voitonjako ja mahdollisen tappion kattaminen. Valintaan vaikuttavat myös yrittäjän tai yrittäjien perustamishetken elämäntilanne, varallisuus, terveys sekä riskinottohalu (Holopainen, 21–22 ; Meretniemi, Ylönen, 40; Puustinen, 96). Yritysmuodon valinnassa ei ole mitään mallia jota noudattaa vaan valinta on tehtävä perustettavan yrityksen tarpeiden mukaisesti. Jokainen perustettava yritys on oma tapauksensa ja jokaisessa tapauksessa on erikseen harkittava,

mikä on juuri sille sopivin yritysmuoto. Yritysmuodon valinnassa apuna voi ja kannattaa käyttää verkosta löytyviä yrityksen perustamisen oppaita:

- Yritys-Suomen verkkopalvelua
- paikallista ELY-keskusta (Yrityksen perustaja opas 2011)
- Uusyritytyskeskusta (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2011)
- Kaupparekisteriä (Kyläkallio, 65).

Yritysmuotoa valittaessa uutta yritystä perustettaessa ja yritysmuodon sopivuutta jo olemassa olevalle yritykselle on yritysmuotoa tarkasteltava eri tavalla. Perustettavalle yritykselle verotus on keskeinen asia, eli missä yritysmuodossa verotus on yritykselle edullisin. Jo olemassa olevalle yritykselle tarkastelun kohteita voivat olla vastuukysymykset, päättäväältä, muuttuneet olosuhteet (Juote & Ukkola, 11).

Yritysmuotoa valittaessa kannattaa pitää mielessä:

- älä perusta yhtiötä sellaisten henkilöiden kanssa joita et tunne
- selvitä mahdollisten yhtiökumppaneiden taustat ja luottotiedot
- kiinnitä huomiota ja laadi yhtiösopimus huolella
- ole itse avoin ja rehellinen (Ilmoniemi ym., 65).

Kun aloittaa yritystoiminnan yksin ja toiminta on pienimuotoista ja varallisuus vähäinen eikä yrityksen tulevaisuuttakaan pysty luotettavasti ennustamaan kannattaa aloittaa toiminta yksityisenä elinkeinonharjoittajana. Jos taas varallisuutta on riittävästi ja tulevaisuuden pystyy suurin piirtein ennakoimaan, on osakeyhtiön perustaminen aiheellista (Sipilä, 138–139).

Osakeyhtiö valitaan yritysmuodoksi silloin kun yrittäjä haluaa varmistaa, ettei hän jää taloudellisesti jumiin. Osakeyhtiö sallii eniten vapauksia. Jos tiedetään, että yritystoiminta tulee olemaan pienimuotoista mutta kuitenkin selkeästi yritystoimintaa on kommandiittiyhtiö yksi varteenotettava vaihtoehto yritysmuodoksi. On hyvä muistaa, että yritysmuodon muuttaminen jälkeinpäin on mahdollista (Sipilä, 139).

### 2.2.1 Yksityinen elinkeinonharjoittaja

Kenties yksinkertaisin tapa aloittaa yritystoimina on toimia yksityisenä elinkeinonharjoittajana eli toiminimenä. Toiminimi on halvin perustaa, helpoin ja suosituin yritysmuoto ja se sopii parhaiten pienimuotoiseen liiketoimintaan, jonka tuottojen ei odoteta nousevan kovin korkeiksi (Holopainen, 23; Juote & Ukkola 16).

Yksityinen elinkeinonharjoittaja on Luonnollinen henkilö, jonka asuinpaikka on Euroopan talousalueella voi toimia yksityisenä elinkeinonharjoittajana. Yrityksen ainoa toimielin on yrittäjä itse (Holopainen, 23) ja vain kirjanpito erottaa yrittäjän henkilökohtaisen varallisuuden yrityksen varallisuudesta. Yrittäjä on yksin, henkilökohtaisella omaisuudellaan vastuussa yrityksen toiminnasta. Yrittäjä tekee itsenäisesti yritystoimintaansa koskevat päätökset sekä omistaa itse yritykseen-  
sä kuuluvan omaisuuden ja siten yksin myös sen veloista (Juote & Ukkola, 16; Puustinen, 99).

Kirjanpito- ja verolainsäädäntö säätelevät yksityisen elinkeinonharjoittajan yritystoimintaa kuitenkin siten, että yrityksen varat ja velat on pidettävä erillään yrittäjän omista varoista ja veloista (Juote & Ukkola, 16; Puustinen, 99). Mikään laki ei vaadi toiminimelle pääomaa eikä toiminimellä ole myöskään tilintarkastusvelvollisuutta, ainut vaatimus on, että toiminimen perustamisilmoitus on toimitettava kaupparekisteriin (Puustinen, 99–100).

### 2.2.2 Avoin yhtiö

Avoimessa yhtiössä yhtiömiehiä on oltava vähintään kaksi, sillä ovatko yhtiömiehet luonnollisia henkilöitä tai yhteisöjä ei ole merkitystä. Kuitenkin vähintään yhdellä yhtiömiehellä on oltava asuinpaikka Euroopan talousalueella (ETA), muutoin lupa on haettava Patentti- ja rekisterihallitukselta niille yhtiömiehille jotka eivät ole ETA -alueelta (Holopainen, 24).

Avoin yhtiö on yhtiömuotona haastava, päätöksenteko edellyttää yksimielisyyttä ja vaatii yhtiömiehiltä erittäin suurta keskinäistä luottamusta. Luottamus on tar-

peen, sillä toisen virheet vaarantavat myös toisen yhtiökumppanin henkilökohtaisen omaisuuden. Avoimessa yhtiössä yhtiömiehet ovat, kuten toiminimessäkin, vastuussa yhtiön veloista henkilökohtaisella omaisuudellaan. Toiminimestä poiketen, avoimessa yhtiössä on tilintarkastusvelvollisuus, yhtiöltä edellytetään pääomaa ja kaupparekisteri ilmoitukseen on liitettävä yhtiösopimus (Puustinen, 100–101).

Avoin yhtiö on kuitenkin yhtiömuotona melko joustava, sen hallinnosta voidaan sopia melko vapaasti ja myös säännökset yhtiömuodon muuttamisesta ovat joustavia. Yhtiösopimuksessa voidaan myös varsin vapaasti sopia myös voiton ja tappion jakamisen suhteesta, voitto ja tappio voidaan siis jakaa eri suhteessa yhtiömiesten kesken, ellei yhtiösopimuksessa tästä ole sovittu antaa laki selkeät säännökset voiton ja tappion jakamiseen (Juote & Ukkola, 17–18).

### 2.2.3 Kommandiittiyhtiö

Kommandiittiyhtiötä perustettaessa yhtiömiehiä on oltava kaksi tai useampia. Vähintään yhden yhtiömiehen on oltava vastuunalainen yhtiömies ja vähintään yhden äänetön yhtiömies. Myös kommandiittiyhtiössä vähintään yhdellä yhtiömiehellä on oltava asuinpaikka tai kotipaikka ETA -alueella, muutoin lupa on haettava Patentti- ja rekisterihallitukselta kaikille vastuunalaisille yhtiömiehille. Äänettömiltä yhtiömiehiltä ei edellytetä ETA -alueella sijaitsevaa kotipaikkaa (Holopainen, 27).

Kommandiittiyhtiö muistuttaa suuresti avointa yhtiötä, mutta poikkeaa merkittävästi siinä, että avoimessa yhtiössä yhtiömiehet ovat tasavertaisia ja kommandiittiyhtiössä vähintään yksi yhtiömies on vastuunalainen, jonka panokseksi yhtiöön riittää pelkkä työpanos, ja yksi äänetön yhtiömies. Äänetön yhtiömies sijoittaa yritykseen pääomaa, muttei vastaa henkilökohtaisella omaisuudellaan yhtiön vastuista. Äänetön yhtiömies ei myöskään osallistu päätöksentekoon ja sama eriarvoisuus koskee myös pääomavaatimusta ja voitonjakoa. Eli äänetön yhtiömies rahoittaa yrityksen toimintaa ilman valtaa ja rajoitetulla riskillä kun taas vastuunalainen yhtiömies vastaa yrityksen toiminnasta henkilökohtaisella

omaisuudellaan, mutta saa vapaasti päättää yhtiöön sijoitetun pääoman käytöstä (Puustinen, 101–102).

#### 2.2.4 Osakeyhtiö

Osakeyhtiön perustajille ja osakkeenomistajille ei lain mukaan ole asuinpaikka eikä kotipaikkavaatimuksia, joten osakeyhtiön voi perustaa myös ETA -alueen ulkopuolelta oleva taho (Holopainen, 29).

Osakeyhtiö on yritysmuodoista se jossa on selvä ero yrityksen varojen ja velkojen sekä yrittäjän henkilökohtaisen talouden ja vastuiden välillä, osakeyhtiössä osakkaat eivät ole vastuussa yhtiön veloista tai muista sitoumuksista omalla omaisuudellaan. Osakkaan omaisuus on siis täysin erillään yhtiön varallisuudesta (Juote & Ukkola, 22; Puustinen, 102–103). Tämä kannustaa muita yhtiömuotoja enemmän riskinottoon, sillä yrittäjä menettää konkurssitilanteessa vain yhtiöön sijoittamansa pääoman, ellei ole taannut yrityksen velkoja omalla omaisuudellaan. Oy:n perustaminen vaatii kuitenkin muita yhtiömuotoja enemmän paperityötä, vaivaa ja pääomaa. Osakeyhtiön perustaminen vaatii yhtiöjärjestyksen laatimista, yhtiökokouksen pitämistä vuosittain, osakkeiden merkitsemistä, hallituksen, tilintarkastajan ja toimitusjohtajan, mikäli osakepääoman suuruus vaatii, nimeämistä. Osakeyhtiötä perustettaessa on tarjolla laki- ja kirjanpito toimistoilta saatavissa asiantuntevaa neuvontaa ja jopa valmiita osakeyhtiöitä, joissa muodollisuudet on jo valmiiksi hoidettu (Puustinen, 102–103).

#### 2.2.5 Osuuskunta

Osuuskunnan perustamisessa perustajan kansalaisuudella tai asuinpaikalla ei ole merkitystä, perustaja voi olla myös luonnollisen henkilön lisäksi oikeushenkilö. Rajoituksena osuuskunnan perustamiseen on, että perustajia tulee olla vähintään kolme ja perustajan on tultava osuuskunnan jäseneksi. (Holopainen, 34).

Osuuskunta muodostuu itsenäisten elinkeinonharjoittajien yhteenliittymä, joka mahdollistaa osuudenomistajilleen mahdollisuudet toimia paremmin resurssein kuin mihin heillä itsenäisinä olisi mahdollisuus. Osuuskunnan perustamiseen



tarvitaan vähintään kolme jäsentä ja osuuskunnan tavoitteena on tukea jäsenten toimintaa, ei voiton tavoittelu. Yksittäisen jäsenen vastuu on rajoitettu hänen sijoittamaansa pääomapanokseen (Puustinen, 104).

### 3 Liikeidea, liiketoimintasuunnitelma

#### 3.1. Liikeidea

Liikeidea jalostuu yritystoiminnan pohjana olevasta yritysideasta. Liikeidea on lyhyehkö kuvaus siitä, miten yritys hankkii rahaa eli tuloja ja miksi yritys on olemassa. Lyhykäisyydessään liikeidea kuvaa:

- mitä tuotteita, millaisia palveluita tuotetaan
- kenelle tuotteita ja tai palveluja myydään
- miten tuotetaan, toimitetaan ja myydään tuote ja tai palvelu (Meretniemi & Ylönen, 19; Ilmoniemi ym., 52; Sutinen & Viklund, 69).

Yrityksen liikeidean ei tarvitse olla mullistava, uusi, omaperäinen tai edes hyvä, riittää, että se on toimiva ja riittävä takaamaan yrityksen menestymisen. Jo olemassa olevia tuotteita ja tai palveluja voi muokata ja kehittää siten, että niiden vetovoimaisuus säilyy tai jopa lisääntyy. Yrittäjän olisikin hyvä miettiä, mikä on yrityksen päätuote sillä liikeidean lisäksi tarvitaan tietenkin tuote tai useampia tuotteita ja tai palveluita (Puustinen, 41; Meretniemi & Ylönen, 19). Pelkän tuotteen määrittely ei ole riittävä vaan tuotteelle on löydyttävä myös kysyntää. Tuotetta ei kannata markkinoida kaikille mahdollisille asiakkaille vaan yrityksen tulisi valita ne kohderyhmät joihin tuotteen markkinointipanos kohdistetaan (Isokangas & Kinkki, 55).

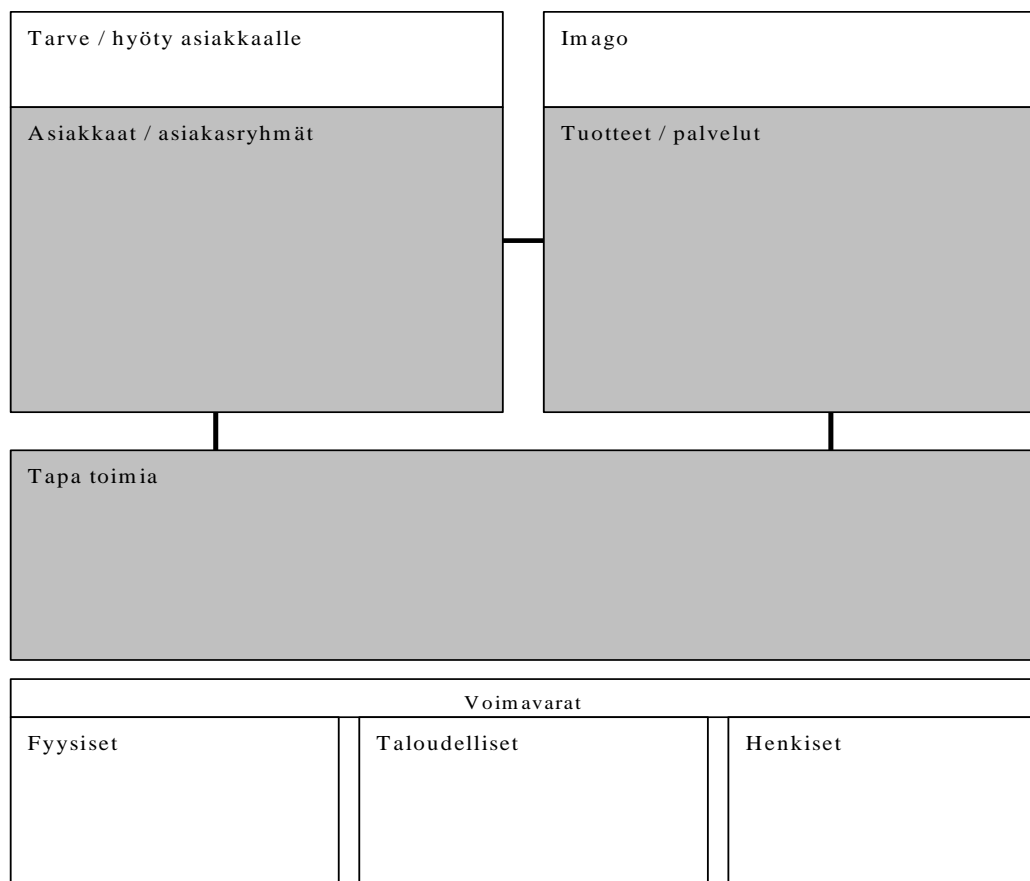
Hyvä liikeidea vastaa yksinkertaisuudessaan kysymykseen, miten yritykseni menestyy. Hyvän idean tunnusmerkkeihin kuuluu, että sen avulla on mahdollista saavuttaa hyvä tulos kohtuullisella panostuksella ja tavoitteen saavuttamista edesauttaa huomattavasti jos ja kun liikeidea säästää asiakkaalta aikaa, rahaa ja vaivaa (Puustinen, 43).

Yrityksen liikeidean luomisen kehitysprosessi yksinkertaistettuna pitää sisällään:

- selvitä on yrityksen markkina-alue
- mitkä ovat yrityksen asiakasryhmät

- mitä ovat yrityksen palvelut asiakasryhmille
- tee kilpailija-analyysi
- tee SWOT-analyysi
- määrittele liikeidea (Sutinen & Viklund, 72).

Liikeidean työstämiseen kannattaa varata tarpeeksi aikaa, liikeidea on hyvä työstää toimivaksi ja sen luomisessa kannatta käyttää apuna mahdollisimman pelkistettyä mallia. Pelkistetyn mallin avulla sekä yrittäjä itse että muut saavat muodostettua kokonaisuuden liikeideasta (McKinsey & Co., 30; Sutinen & Viklund, 71). Kuviossa 1 on kuva liikeidean työstämisessä apuna käytettävän pelkistetyn mallin rungosta.



Kuvio 1 Liikeidean dynaaminen malli (Sutinen & Viklund, 70)

Liikeidean lähteenä voi olla oma idea tai ostettu liikeidea. Oman liikeidean lähteenä voi olla uusi keksintö, malli, valmistusmenetelmä, tms. eli innovaatio. Oman liikeidean lähteenä innovaation lisäksi voi olla myös olemassa oleva markkina-aukko ja tai ammattitaito tai kokemus (Sutinen & Viklund, 75–77).

### 3.2. Liiketoimintasuunnitelma

Aloittelevan yrityksen kannattaa unohtaa kiire sillä kiireessä yrityksen perustamisessa sorrutaan usein turhiin virheisiin. Liiketoimintasuunnitelman laatimiseen kannattaa varata runsaasti aikaa ja vaivaa ja se on hyvä laatia ennen yrityksen perustamista. Liiketoimintasuunnitelma on kuvaus yrityksen toimintaympäristöstä, markkinoiden mahdollisuuksista, yrityksen toiminnasta, periaatteista, resursseista ja kehittämisen kohteista. Hyvästä liiketoimintasuunnitelmasta huokuu ajatus tulevasta (Isokangas & Kinkki, 232). Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma auttaa huomaamaan suunnitelmassa olevia aukkoja, selventämään ja täsmentämään yritystoiminnan kannattavuutta ja sen mahdollisuuksia menestyä sekä jalostaa yrittäjän liikeidean yrityksen strategiaksi ja visioksi. Liiketoimintasuunnitelma auttaa myös yrityksen toiminnan ohjauksessa ja toiminnan seuraamisessa, se laaditaankin ennen kaikkea yrittäjää ja yritystä varten (Meretniemi & Ylönen, 24; Puustinen 61; Ilmoniemi ym., 51).

Toimiva liiketoimintasuunnitelma pitää sisällään:

- lähtötilanne, tiivistelmä yrityksen perustiedoista
- markkina- ja kilpailutilanne (markkina-analyysi, kilpailija-analyysi, swot)
- tavoitteet ja strategiat
- kehittämissuunnitelmat
- taloudelliset laskelmat (rahoitussuunnitelma)
- riskien ja mahdollisuuksien arviointi (riskianalyysi) (Puustinen, 62-64 ; Ilmoniemi ym. 51).

Liiketoimintasuunnitelma voitaneen kutsua yrittäjän henkiseksi matkaksi, jonka aikana yrittäjälle selviää ja varmistuu, kannattaako uusi liikeidea ja sen käynnis-

täminen ja miten se kannattaa tehdä. Liiketoimintasuunnitelman avulla dokumentoidaan tämä prosessi. Monesti käy niin, että kesken liiketoimintasuunnitelmaprosessin käy ilmi, etteivät edellytykset olekaan riittävät liiketoiminnan aloittamiselle ja yrityksen perustamisesta luovutaan (Viitala & Jylhä, 61).

## 4 Yritystoiminnan analyysit

### 4.1. Markkina-analyysi

Kun huomioi toiminimen yritystoiminnan ja palveluiden laadun voidaan päätyä tulokseen, että yrityksen toiminta on asiakassuuntautunutta toimintaa. Yrityksen toiminta on riippuvainen asiakkaiden tarpeista ja toivomuksista ja siksi yritys tarvitsee ehdottomasti tietoa asiakkaistaan. Asiakkaiden lisäksi tieto markkinoiden kilpailutilanteesta ja markkinoiden olosuhteista ovat yrittäjille tärkeää tietoa. Näitä tietoja saadaan markkinaselvityksistä ja markkinatutkimuksista (Holopainen & Levonen, 65). Markkina-analyysillä on tarkoitus tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi. Analyysin tiedot koskevat ensisijaisesti yrityksen toimintaympäristöä, markkinoita, tuotteita sekä asiakkaita ja muita sidosryhmiä (Lotti, 26–27).

Markkina-analyysillä yrittäjä saa selville, millaiseen tilanteeseen ja millaiseen kilpailutilanteeseen hän on yrityksensä kanssa menossa. Liiketoimintasuunnitelman teko kannattaisi aloittaa markkina-analyysin teolla, sillä se antaa kokonaiskuvan tilanteesta. Markkina-analyysi on tehokkaimmillaan myös tiivis yhteenvedo keskeisimmistä markkinatiedoista (Lotti, 11; Puustinen, 64–65).

#### **Oman toimialan nimeäminen**

Millainen on alan koko, rakenne, kannattavuus, onko kasvun mahdollisuuksia ja millaisia kausivaihteluita alalla on? Onko ala nuori vai kypsä ja millaiselta alan tulevaisuus näyttää.

#### **Asiakkaiden nimeäminen**

Millaisia asiakkaita ja tai asiakasryhmiä yrityksellä on, tärkeimmät asiakkaat ja tai asiakasryhmät? Mikä on ratkaiseva tekijä ostopäätöksen tekemisessä: laatu, mielihyvä vai raha? Mitkä ovat ne asiakkaiden tarpeet joita tuotteet ja palvelut eivät nykyisellään pysty täyttämään?

### **Kilpailijoiden nimeäminen**

Arvioidaan kilpailijoiden strategiaa, tuotteita, kannattavuutta sekä markkina-asemaa. Mitkä ovat kilpailijoiden vahvuuksia tai myös heikkouksia. Voiko löydettyjä vahvuuksia ja tai heikkouksia hyödyntää. Millaista on kilpailijoiden tuotteiden ja palvelun laatu?

### **Toimintaympäristön arviointi**

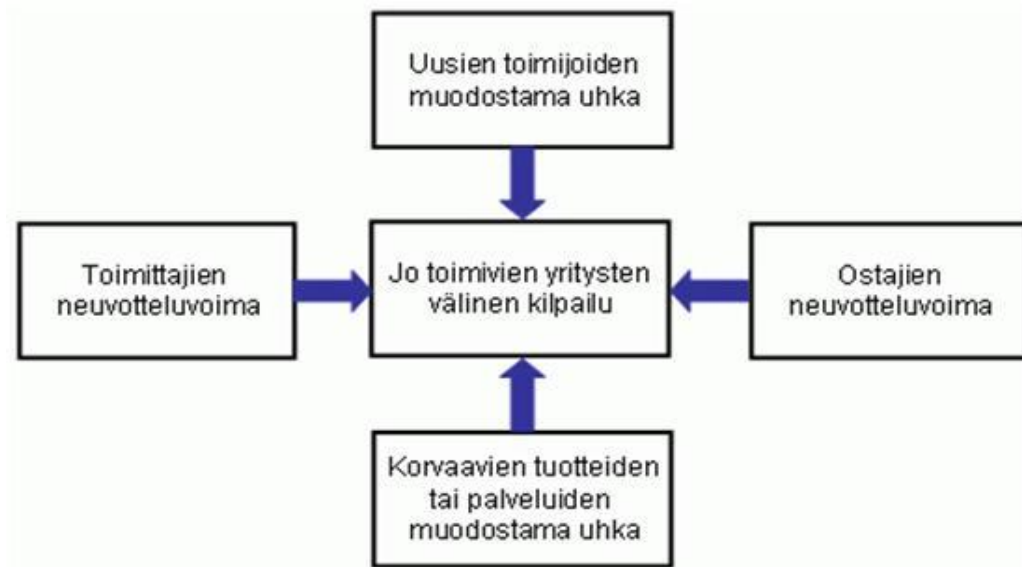
Millaista viranomaissäätelyä on? Millainen on yrityksen vaikutus ympäristöön ja työllisyyteen?

### **Markkinoille tulon esteiden nimeäminen**

Onko jollain nykyisellä toimijalla niin vahva markkina-asema ettei sitä voi horjuttaa? Onko alalla kova hintakilpailu? Vaatiiko alalle sisään pääsy suuria alkuinvestointeja?

Markkina-analyysiin loppuun on hyvä kertoa miksi yrittäjälle ja yritykselle on markkinoilla tilaa ja paikka (Puustinen, 65–66).

Markkina-analyysin yhteydessä toimialaa, jolle yritys on suuntaamassa tai jo asettunut voidaan analysoida Porterin kilpailukenttämallin avulla. Mallia on helppo ymmärtää ja käyttää. Vaikka kilpailutilanne ei olekaan samankaltainen eri toimialoilla, toimii kilpailuprosessi kuitenkin samalla tavalla jokaisella toimialalla, jolloin viiden kilpailuvoiman mallia voi helposti käyttää kilpailua analysoitaessa millä tahansa toimialalla (Strategy Train; Luento Turun ammattikorkeakoulu 3.11.2010)



Kuvio 2 Porterin kilpailukenttämalli (Strategy Train)

Mallissa tarkastellaan yrityksen toimialaa kilpailukenttänä joka koostuu viidestä toimialan kilpailutilanteeseen vaikuttavasta osasta. Viisi kilpailuvoimaa on:

1. Uusien tulokkaiden uhka
2. Ostajien neuvotteluvoima
3. Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka
4. Yritysten välinen kilpailu
5. Tavarantoimittajien neuvotteluvoima (Strategy Train; Luento Turun ammattikorkeakoulu 3.11.2010)

Porterin kilpailukenttämalli on hyvä keino jäsentää yrityksen toimialan rakennetta (Isokangas & Kinkki, 240).

#### 4.2. Rahoitussuunnitelma

Rahoitussuunnitelman laatiminen on tärkeää jos ja kun yritys hakee ulkopuolista rahoitusta. Se auttaa myös yrittäjää tarvittavan pääoman hahmottamisessa sekä pakottaa miettimään, kauanko aikaa tarvitaan jotta päästään voitollisen tu-



loksen saavuttamiseen? Rahoitussuunnitelma yksinkertaisuudessaan on tulojen ja menojen listausta jonka jälkeen lasketaan jäljelle jäävä saldo (Puustinen, 69–70).

Rahoitusvaihtoehtoja on useita. Ja yrityksellä on mahdollisuus oman pääoman lisäksi hankkia tarvittava rahoitus eri tavoin. Yritykset, yleensä elinkaarensa alkuvaiheessa, käyttävät usein julkista rahoitusta. Alkuvaiheessa riskit ovat niin korkeat, etteivät yksityiset rahoittajat välttämättä uskalla lähteä rahoittamaan yrityksen toimintaa. Pääomasijoittajat suosivat usein rahoittaessaan jo toimintansa aloittaneita nuoria yrityksiä. Aseman vakiintuessa pörssilistautuminen on yksi oman pääoman ehtoisen rahoituksen vaihtoehto (Martikainen, 39–40).

Yrityksen alkuvaiheen rahoitus pohjautuu usein pääosiltaan yrittäjän omaan rahoitukseen, pankkilainoihin, erilaisiin tukiin ja avustuksiin. Yrityksen toiminnan kehittyessä saattaa rahoitusmahdollisuuksia avautua myös julkisen listautumisen kautta. Seuraavassa kuvassa kuvataan eri rahoitusvaihtoehtoja yrityksen eri elinkaaren vaiheessa (Martikainen, 39–40).

Rahoitussuunnittelun yksi keskeisimmistä tehtävistä on edesauttaa kannattavuuden toteutumista sekä taata rahan riittäminen yritystoiminnan ylläpitämiseen (Leppiniemi, 45). Vieraan pääoman ollessa yrityksen rahoituksessa hallitseva, lisääntyvät myös riskit oman pääoman menettämislle ja vararikon tekemiseen (Leppiniemi, 161).

Rahoitusta suunniteltaessa yrityksen tulisi selvittää, paljonko rahaa tarvitaan ja mistä lähteistä rahoitusta on mahdollista saada. Oma pääoma on yritykseen sijoitettua omaa pääomaa. Vieraan pääoman päälähteet ovat pankit. Valtio tarjoaa rahoitusta myös erityisrahoituslaitosten kautta, näitä tahoja ovat esimerkiksi Finnvera Oyj. Erilaiset rahoitusyhtiöt tarjoavat rahoitusta esimerkiksi koneiden ja laitteiden hankintaan osamaksulla tai leasingsopimuksella. Myös vakuutusyhtiöt tarjoavat rahoitusta, esimerkiksi TEL -takaisinmaksulainaa. Tämä rahoitus on kuitenkin käytettävissä vasta kun yritys on toiminut jo hetken aikaa sillä lainaa myönnetään TEL -maksukertymän perusteella. Erilaiset avustukset ja tuet kannattaa myös pitää mielessä mietittäessä eri rahoitusvaihtoehtoja. Yritystoimin-

nalle on mahdollista saada avustusta julkisista varoista, esimerkiksi korkotukea, suoraa rahallista tukea tai takauksia. On kuitenkin muistettava ettei yritystoiminnan kannattavuus voi olla avustusten ja tukien varassa. Mikäli yritystoiminta soveltuu EU:n ohjelmärahoitukseen, on yrityksen mahdollista hakea rahoitusta EU:n ohjelmakauden 2007 - 2013 rahoituslähteestä (Suomen Yrittäjät).

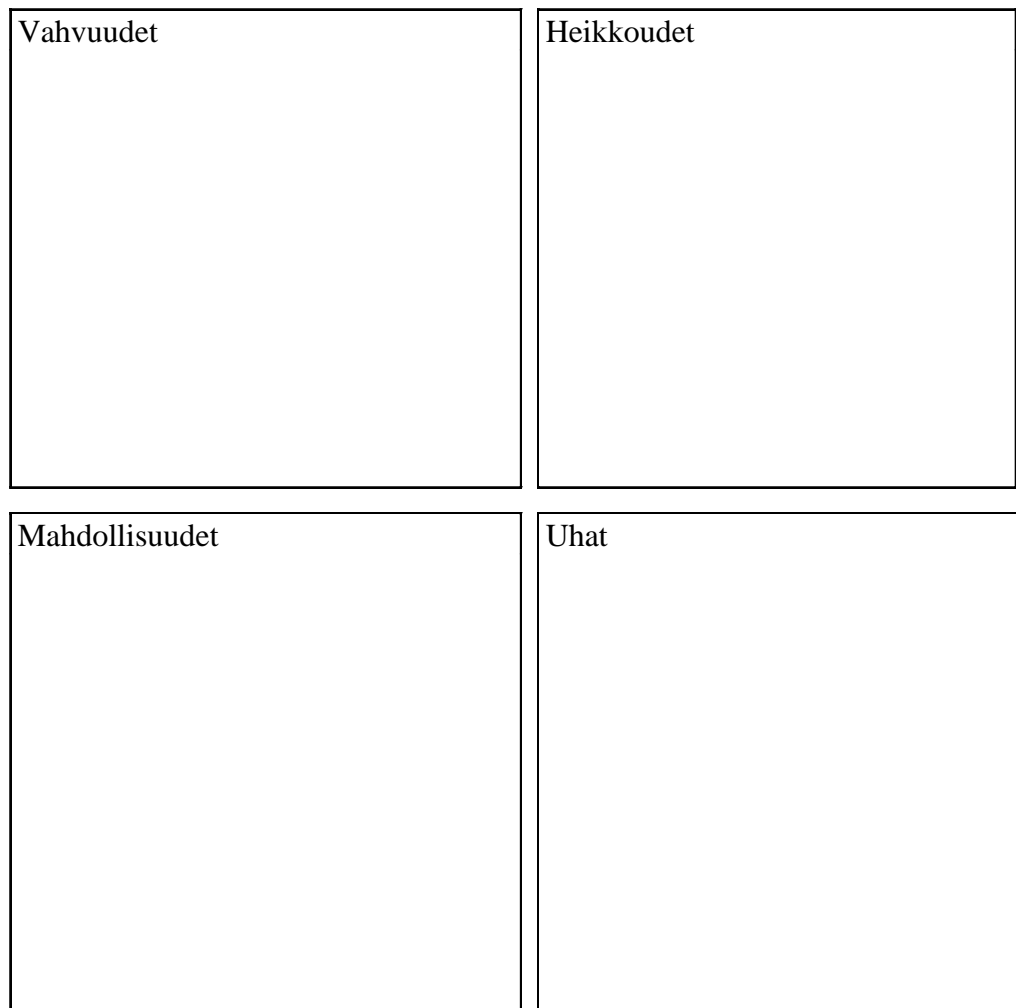
#### 4.3. SWOT analyysi

SWOT -analyysi on erinomainen ja käyttökelpoinen työkalu selvittäessä yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT -analyysi esitetään usein siten, että vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä tekijöitä ja mahdollisuudet ja uhat yrityksen ulkopuolisia ja mahdollisesti tulevaisuudessa tapahtuvia. Analyysin luotettavuutta kuitenkin heikentää todellisten vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien riittävä selvittäminen. Realistisuus onkin tärkeää analyysia tehdessä (Ilmoniemi ym. 30; Meretniemi & Ylönen, 34).

Paitsi että SWOT -analyysi on hyvä työkalu liikeideaa analysoidessa, on se sitä myös yrityksen jatkuvassa kehitystyössä jossa tarvitaan tilannearvioita suunnitelmien ja päätöksenteon tueksi. Yrityksessä SWOT -analyysi voitaisiin tehdä esimerkiksi vuosittain osana Analyysista saatava hyöty riippuvainen siitä, kuinka huolellisesti ja analyyttisesti analyysi laaditaan ja miten analyysin tuottamaa tietoa käytetään hyväksi (Viitala & Jylhä, 59–60).

SWOT -analyysia tehdessä kannattaa muistaa, että analyysi kannattaa tehdä mahdollisimman yksinkertaisesti ja käytännönläheisesti. Nykytilaa kuvaavat (vahvuudet ja heikkoudet) kannattaa pitää erillään niistä tekijöistä jotka tulevaisuudessa mahdollisesti vaikuttavat yritystoiminnan onnistumiseen (uhat ja mahdollisuudet)(PK-RH)

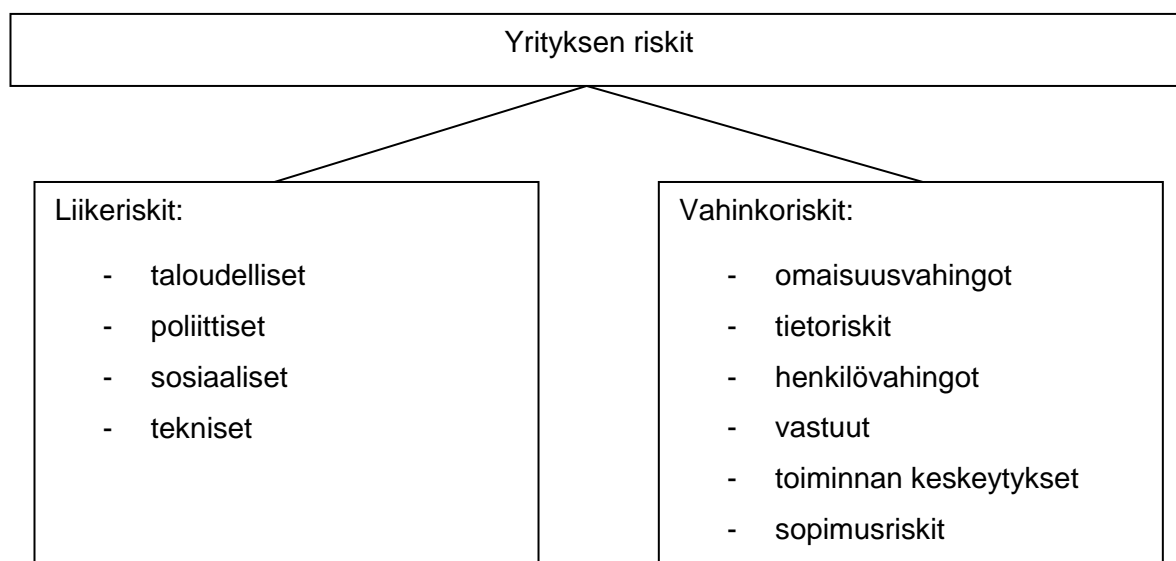
## SWOT-ANALYYSI



#### 4.4. Riskianalyysi ja riskienhallinta

Riski käsitteenä voidaan määritellä monella tavalla mutta yhteinen tekijä kaikille tulkinnoille on, että riskin toteutuminen on ei-toivottava tapahtuma, vahingon mahdollisuus (PK-RH; Sutinen & Viklund, 187). Riskin ottaminen on olennainen osa yritystoimintaa. Ja jotta yritys menestyisi, on sillä oltava selkeä käsitys riskeistä ja siitä, miten riskeihin tulee suhtautua ja varautua (Isokangas & Kinkki, 124).

Riskien tunnistaminen on riskianalyysin tekemisessä ehdoton edellytys. Riskien tunnistamisessa voidaan käyttää useita eri lähestymistapoja, esimerkiksi riskien tunnistaminen toimintojen mukaan tai riskien tunnistaminen luokittain (Isokangas & Kinkki, 128–130). Varsin yleinen tapa on jakaa riskit liikeriskeihin ja vahinkoriskeihin (Sutinen & Viklund, 187).



Kuvio 4 Yrityksen riskit (Sutinen & Viklund, 188)

Liikeriskit liittyvät normaaliin yritystoimintaan eikä liikeriskejä ole yleensä mahdollista vakuuttaa. Taloudellinen riski voi liittyä esimerkiksi kysynnän muutoksiin ja poliittinen riski poliittisiin päätöksiin tai vaikka sotaan tärkeässä vientimaassa. Sosiaalisen riskin uhka on esimerkiksi työntekijöiden lakonuhka ja tekninen riski voi olla vaikkapa epäonnistunut tuotekehitysprojekti (Isokangas & Kinkki, 124).

Vahinkoriskit ovat riskityyppejä joita voi vakuuttaa. Vahinkoriskeihin liittyy aina tappionvaara eikä tämän riskiluokan riskeihin voi liittyä voiton mahdollisuutta ja tämä tekee riskin toteutumisesta haitallisen yritystoiminnalle (Isokangas & Kinkki, 124).

Tunnistamisen jälkeen riskien laajuutta ja seurausvaikutuksia arvioidaan selvittämällä:

- riskien todennäköisyys
- riskien vakavuus
- riskeistä aiheutuvat seurausvaikutukset,

Riskianalyysin tekeminen on normaali osa yrityksen toimintaa (Isokangas & Kinkki, 131–132). Jokaisen yrityksen tulisi tehdä riskianalyysi säännöllisin väliajoin. Analyysin tavoitteena on tunnistaa riskit ja arvioida niiden merkitystä yritystoiminnalle. Riskianalyysi sisältää kolme vaihetta: riskien tunnistaminen, riskien todennäköisyyden arviointi ja riskien suuruuden arviointi (Sutinen & Viklund, 189).

Kun riskit on tunnistettu, on valittava sopivat riskienhallintakeinot joita voidaan kutsua myös nimellä riskienhallintastrategiat. Riskien hallinnan keinot voidaan jakaa neljään ryhmään: riskin välttäminen, riskin pienentäminen, riskin siirtäminen ja riskin hyväksyminen (Sutinen & Viklund, 188).

Riski voidaan välttää poistamalla riskin aiheuttava toiminto yrityksestä tai jättämällä riskin aiheuttava asia tekemättä. Riskin pienentäminen onnistuu pienentämällä ja tai vähentämällä sen todennäköisyyttä ja seurauksia, esimerkiksi asentamalla varashälytin tai antamalla riittävä toimintaohjeistus. Riski on mahdollista sopimuksella siirtää kokonaan tai osittain toisen osapuolen kannettavaksi, esimerkiksi vakuuttamalla. Toisinaan riskin todennäköisyyteen ei voida vaikuttaa jolloin on kyse riskin hyväksymisestä (Viitala & Jylhä, 344–345).

Riskienhallinnan tarkoitus on ohjata yrityksen toimintaa siten, että riskien toteutuminen olisi mahdollisimman epätodennäköistä tai riskin toteutuessa taloudelli-

set vahingot jäisivät mahdollisimman pieniksi (Isokangas & Kinkki, 126). Riskienhallinnalla, ongelmiin etukäteen puuttuttaessa voidaan säästää kustannuksia, sillä etukäteen ongelmakohtiin puuttuminen on edullisempaa kuin jälkikäteen ongelmia selvittäessä (Ilmoniemi ym., 360).

## 5 Strategia

### 5.1. Strategian käsite

Strategia käsitteenä on hyvin laaja alainen eikä sitä pysty täysin selittämään vain yhdellä määritelmällä. Kirjassa Strateginen johtaminen Kamensky antaa strategialle kolme määritelmää jotka ovat osittain päällekkäisiä mutta silti toisi-aan täydentäviä.

- 1. Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.*
- 2. Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.*
- 3. Strategian avulla yritys hallitsee tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan (Kamensky, 19).*

### 5.2. Strategiatasot

Strategia on kokonaisvaltainen, dynaaminen ja kehittyvä tulevaisuuden tekemisen väline, toimintamalli (Tuomi & Sumkin, 28). Strategia on myös yksi osa liiketoimintasuunnitelmaa, joten strategian suunnitteluun kannattaa käyttää aikaa ja vaivaa (Ilmoniemi, 28). Strategian malleja ja määritelmiä on toisaalta olemassa yhtä monta kuin on olemassa strategian asiantuntijoita. Yrityksen strategia kehittyy lopulliseen muotoonsa ajan myötä, muuttuvien olosuhteiden mukaan (Kaplan & Norton, 74, 81).

Strategiasta voidaan eritellä kolme tasoa, yritysstrategia, liiketoimintastrategia ja toiminnallinen strategia. Yritysstrategian tarkoitus on kertoa, missä liiketoiminnassa ja millä liiketoiminta-alueilla halutaan olla mukana. Liiketoimintastrategia tarkastelee kilpailua, kilpailuedun rakentamista ja ylläpitämistä eli yrityksen ylivoimaista paremmuutta kilpailijoihin nähden. Toiminnallisia strategioita laaditaan kilpailustrategian toteuttamiseksi ja näitä strategioita ovat esimerkiksi

markkinointistrategia, asiakaspalvelustrategia, tutkimus- ja kehitysstrategia ja tuotantostrategia (Viitala & Jylhä, 71).

### 5.3. Strategian rakentaminen ja valinta

Strategian perusta muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksista ja ydinosaamisesta ja se löytyy vastaamalla kysymyksiin:

- millä perusteella toimitaan?
- miksi olemme olemassa?
- millä osaamisella strategiaa toteutetaan?

Strategisen toiminnan lähtökohta on, että on ymmärrettävä jokainen strategian osa ja osa-alue (Tuomi & Sumkin, 28–29). Osien summana muodostuu strateginen kokonaiskuva jossa jokainen osa vaikuttaa toinen toisiinsa (Tuomi & Sumkin, 61–62). Ennen strategian käyttöönottoa tulisikin strategista suunnitelmia tarkastella kriittisesti, sillä suurin osa strategiaprosessien epäonnistumisista johtuu siitä, ettei strategia sisällä selkeästi kuvausta siitä, mitä yritystoiminnalla on tarkoitus saavuttaa (Salminen, 30).

Strategian rakentamisessa kannattaa käyttää apunaan ajatuskehikkoa. Ajatuskehikko voi olla esimerkiksi seuraavanlainen:

#### **Missio, visio ja arvot**

Miksi yritys on olemassa ja missä se on viiden tai kymmenen vuoden kuluttua? Millainen on liiketoiminnan laajuus ja kasvu? Minkälainen kilpailutilanne on? Mitkä periaatteet ohjaavat yrityksen toimintaa?

#### **Tavoitteet**

Taloudellisia tavoitteita määrittäessä tulee miettiä yrityksen kannattavuutta eli kuinka paljon yritys tekee tulosta suhteessa liikevaihtoon tai sijoitettuun pääomaan. Ja vakavaraisuutta eli yrityksen velan suhdetta omiin varoihin tai liikevaihtoon. Ulkoisen tehokkuuden tavoitteita määrittäessä yrittäjän täytyy miettiä yrityksen suhdetta asiakkaisiin, toimittajiin ja muihin yrityksen sidosryhmiin. Si-



säisen tehokkuuden tavoitteita määrittäessä huomio kiinnitetään tuotteiden ja palveluiden laadun tasoon. Mietittävä on myös, onko yrityksellä kehittämistavoitteita.

### **Mittarit**

Mittareiden avulla seurataan tavoitteiden toteutumista ja mittareita on olemassa monenlaisia.

### **Liiketoiminta**

Yrityksen tilan ja toimintaympäristön tilanteen analysointi ja niiden kehityksen ja muutoksen arviointi on strategian rakentamisessa tärkeää. Analysoinnin avulla on tarkoitus luoda perustaa liiketoiminnan kehittämiseksi ja lisätä tietoa yrityksen ja sen ympäristön tilasta. Liiketoiminnan analysoinnin tuloksista on hyvä koota esimerkiksi SWOT -analyysi (Ilmoniemi ym. 28–30).

Kun pohjatyö ja analyysit ovat valmiina, on mietittävä miten yritys saavuttaa ja ylläpitää sekä vahvistaa asemaansa ja kilpailuetuaan. On valittava yritykselle sellainen toimintatapa, joka parhaiten vastaa ja tukee yrityksen tavoitteita. Yrityksen on löydettävä sellainen strategia, jonka avulla yrityksen erityisosaaminen ja vahvuudet tulevat parhaiten hyödynnettyä ja että strategia tuottaa asiakkaalle arvoa joka vaikuttaa yrityksen kasvuun ja kannattavuuteen. Strategiavaihtoehtoina voivat olla hintajohtajuus, erikoistuminen tai keskittyminen (Ilmoniemi ym., 30; Kaplan & Norton, 101). Oikean strategiavalinnan tekeminen vaatii yritykseltä erittäin hyvää tuntemusta ulkoisista ja sisäisistä strategiaan ja strategiavaihtoehtoon valintaan vaikuttavista tekijöistä sekä ymmärrystä näiden tekijöiden keskinäisistä vuorovaikutussuhteista (Kamensky, 256).

### **Erikoistuminen**

Yksi keskeisimmistä strategisen ajattelun lähtökohdista on kilpailijoista erottautuminen. Jokainen yritys haluaa jollain tavoin erottua kilpailijoistaan. Kun valitaan strategiavaihtoehtoksi erikoistuminen, on selvitettävä, mitä erikoistuminen tarkoittaa. On varmistettava, että asiakkaat todella huomaavat ja kokevat tuotteen ja tai palvelun erilaisuuden kilpailijoihin verrattuna ja ovat valmiit maksa-

maan erilaisuudesta. On myös huolehdittava, että on riittävästi resursseja ja osaamista erikoistamiseen ja huomioitava että erikoistuminen on pysyvää eikä helposti kilpailijoiden kopioitavissa (Kamensky, 256–258).

Erikoistuvalla yrityksellä on pyrkimys täyttää asiakkaiden tarpeet ja toiveet kilpailijoitaan paremmin. Erikoistumisen taustana voi olla yrityksen innovaatio tai vahva asiakastuntemus. Ideana on erottua markkinoilla siten, että tuote ja tai palvelu erottuu muista vastaavista palveluista ja että tarjotaan parasta mahdollista palvelua (Ilmoniemi ym., 31; Kaplan & Norton, 112–113). Massamarkkinoilla tämä strategia ei lisää kilpailukykyä vaan erikoistumisella haetaan nimenomaan ainutlaatuisuutta. Erikoistumisstrategian onnistumiselle ratkaiseva tekijä on asiakkaan kokema arvo ja koettu laatu (Viitala & Jylhä, 75–76).

### **Keskittyminen**

Kun yritys valitsee strategiakseen keskittymisen, on sen tuote niin spesifi tai toiminnan keskipisteenä jokin tietty tarkasti määritelty asiakaskunta tai maantieteellinen alue joka tarpeisiin yritys pystyy vastaamaan. Strategia perustuukin usein korkeaan laatuun ja hyvään, pitkälle menevään palveluun (Ilmoniemi ym., 31; Kaplan & Norton, 112–113). Keskittyminen vaatii taitoa ennakoida markkinatilanteita asiakasta paremmin (Viitala & Jylhä, 76).

Keskittymiseen tähtäävä strategia edellyttää, että keskittäminen vaikuttaa asiakkaiden tarpeisiin, kilpailutilanteeseen, resursseihin ja osaamiseen. On selvítettävä mitä keskittäminen juuri oman yrityksen osalta tarkoittaa ja että onko oma liiketoiminta sellaista liiketoimintaa, joka on keskitettävissä. Selvitettävä on myös, ovatko toimialan markkinat riittävän suuret keskittymiseen perustuvalla strategialle. Kapea-alainen keskittäminen saattaa tuoda suuria voittoja ja menestystä mutta myös suuria riskejä sillä melko usein kilpailijat pystyvät kopioimaan strategian (Kamensky, 258–262).

### **Hintajohtajuus**

Hintajohtajuus strategiana tarkoittaa, että yrityksen tuote tai palvelu on asiakkaiden saatavilla edullisemmin kuin kilpailijoiden. Hintajohtajuus vaatii usein

suurtuotantoa joten se harvoin on pienen yrityksen ensisijainen strategiavalinta (Ilmoniemi ym., 31; Kaplan & Norton, 112–113). Kustannustehokkuus on vahva ase kilpailussa, yritys voi käyttää hintaa kilpailukeinonaan (Kamensky, 251).

Strategian haittapuoleksi muodostuu, ettei tarjontaa pystytä sopeuttamaan asiakkaiden tarpeisiin sekä pieni valikoima ja usein alhaisempi laatu (Viitala & Jylhä, 75).

Kilpailustrategiaa valittaessa on tärkeä huomioida, että kilpailustrategiat eivät ole täysin erilaisia. Esimerkiksi keskittymisen strategiakseen valinnut yritys ei voi olla kiinnittämättä huomiota kustannustehokkuuteen (Isokangas & Kinkki, 245).

#### 5.4. Asiakaspalvelu ja tuote kilpailukeinona ja strategian osana

Kilpailijoita laadukkaampi ja parempi asiakaspalvelu on hyvä keino markkinoilla erottautumiseen. Laadukas asiakaspalvelu tuottaa myös asiakkaalle lisäarvoa. Jos asiakaspalvelua on tarkoitus käyttää kilpailukeinona, on selvitettävä kilpailijoiden tavat palvella asiakkaitaan ja tähdättävä kilpailijoista erottuvaan asiakaspalveluun (Bergström & Leppänen, 180–181).

Asiakkuudet ovat strategisesti tärkeitä ja arvokkaita. Asiakkuus voi olla arvokas sen tuoman taloudellisen tuoton tai tulevien liiketoimintamahdollisuuksien perusteella. Strategiset asiakkuudet tuottavat suuren osan yrityksen liikevaihdosta ja vaikuttavat siten yrityksen kestävyYTEEN (Storbacka ym. 15). Asiakkaisiin liittyvien muutosten tunnistaminen ja arviointi ja näiden yhdistäminen strategiseen suunnitteluun on haasteellista. Varsinkin tuotteeseen keskittyneet yritykset usein yrittävät usein ottaa asiakkaisiin ja asiakassuhteisiin liittyviä tavoitteita mukaan käytäntöön ja saavuttaa tavoitteita tuotokeskeisillä strategioilla ja mittareilla. Jos asiakkaat ja asiakassuhteet eivät kuulu strategiseen suunnitteluun tai yrityksen strategiasta puuttuu yrityksen tavoitteiden ja asiakassuhteiden välinen yhteys on tuotokeskeisyyden kääntäminen asiakaskeskeisyydeksi vaikeaa (Hellman, 140–141).

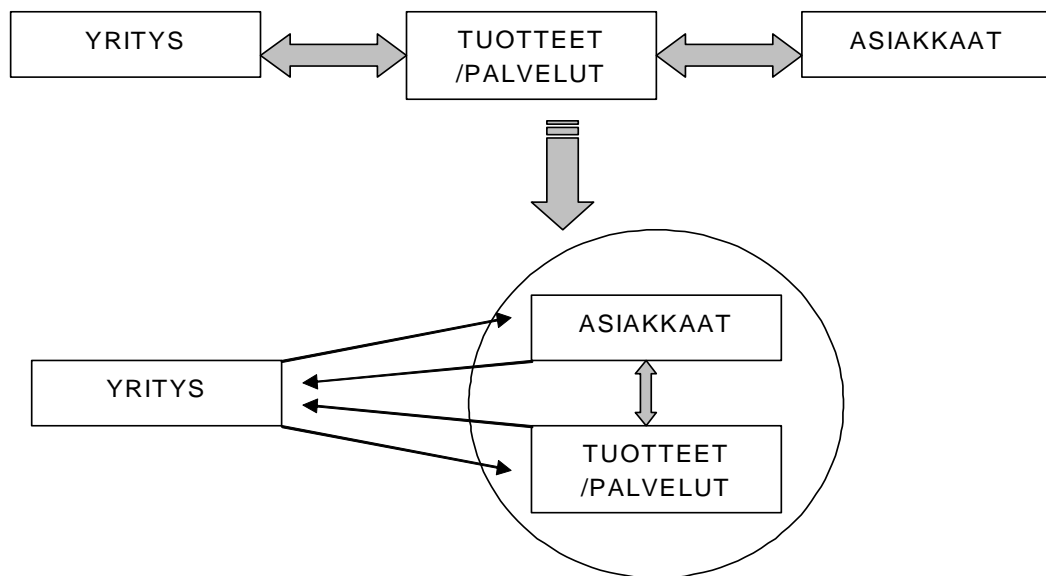
Yrityksen asiakaslähtöisyys edellyttää luopumista vastakkainasettelusta ja siirtymistä yhteisen edun tavoitteluun. Samoin se edellyttää aitoa vuorovaikutusta sekä pyrkimystä tuottaa hyötyä sekä yritykselle itselleen että asiakkaalle (Storbacka ym., 20–21). Yrityksen on strategian kannalta tunnettava asiakkaan tarpeet ja tapa toimia. Asiakaslähtöinen strategia on hyvin usein myös markkinainnovaatio, jossa tuotteet, palvelu ja jakelu on paketoitu tavalla, joka on asiakkaalle paras mahdollinen (Ala-Mutka, 212–213).

Asiakasstrategia ei ole liiketoimintastrategiasta erillinen strategia vaan vahvasti liiketoimintatavoitteisiin sidottu. Asiakasstrategia poikkeaa kuitenkin perinteisestä strategiasta siinä, että asiakasstrategiassa määritellään tarkasti, miten yritys aikoo päästä määriteltuihin tavoitteisiin asiakkaitaan, ja asiakassuhteitaan kehittämällä (Hellman, 142).

Yksilömarkkinointi sopii strategiaksi yrityksiin, jotka ovat asettaneet asiakkaan toiminnan keskipisteeksi. Tällöin koko yrityksen toiminta voidaan helpommin sopeuttaa yksittäisten asiakassuhteiden yksilölliselle rakentamiselle (Pöllänen, 49–50).

Tuote on myös keskeinen kilpailukeino liiketoiminnassa. Liikeidea määrittelee ne asiakasryhmät, joiden tarpeet halutaan tyydyttää ja millä tuotteilla tarpeisiin vastataan. Asiakas ei osta yksin tuotetta vaan myös hyötyjä ja mielihyvää, joita tuote tarjoaa. Ei enää riitä, että yritys panostaa asiakassuuntautuneisuuteen vaan yrityksen on oltava asiakaskeskeinen ja tunnettava asiakkaansa hyvin. On muistettava, että tuotteen määritelmä on hyvin laaja ja pitää sisällään niin tavarat kuin palvelutkin (Bergström & Leppänen, 194).

Kun yritys nostaa asiakkaat ja tuotteet arvoasteikossa rinnakkain, muuttuu strategian logiikka. Aiemmin johdettiin tuotteita ja niiden kautta lähestyttiin asiakkaita, nyt asiakkaat ja tuotteet ovat rinnakkain. Kuviossa 5 nähdään strateginen muutos. Asiakkaat ja tuotteet ovat itsenäisiä kokonaisuuksia mutta niiden väliset yhteydet on liiketoiminnassa huomioitava. Liiketoimintaa ei synny ilman tuotteita tai palveluja mutta ei myöskään ilman asiakkaita (Hellman, 77)



Kuvio 5 Strateginen muutos johtamisen rakenteessa (Hellman, 77)

Perinteinen, tuotelähtöinen strategia, ja asiakasstrategia ovat kaksi erilaista mutta toisiaan täydentäviä strategisia näkökulmia. Kuviossa 6 on verrattu keskenään tuotekeskistä strategiaa ja asiakaskeskeistä strategiaa. Vertailussa on nähtävissä myös näiden kahden strategian merkittävimmät eroavaisuudet (Hellman, 142–143).

<u>TUOTELÄHTÖINEN STRATEGIA</u>	<u>ASIAKASSTRATEGIA</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tavoitteet liikevaihdossa ja myynnissä, usein tuotteiden kautta</li> <li>○ Keskeinen resurssi on tuote / tuotteet</li> <li>○ Uskotaan, että liikevaihdon kasvuun panostamalla vaikutetaan asiakassuhteisiin</li> <li>○ Kannattavuustavoite on usein tuotteisiin perustuva</li> <li>○ Strategiat ja yrityksen kohderyhmät eivät korreloi keskenään</li> <li>○ Tavoitteet tukevat massatoimenpiteitä</li> <li>○ Tulokset tukevat toiminnan toistamista, eivät yleensä ohjaa yrityksen toimintaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Tavoiteasetanta asiakassuhteissa</li> <li>○ Keskeinen resurssi ovat asiakassuhteet</li> <li>○ Uskotaan, että asiakassuhteita kehittämällä voidaan kasvattaa liikevaihtoa</li> <li>○ Kannattavuustavoite asetetaan asiakassuhteille</li> <li>○ Strategiat ja yrityksen kohderyhmät korreloivat keskenään</li> <li>○ Tavoitteet tukevat kohdennettuja toimenpiteitä</li> <li>○ Kokemukset helppo hyödyntää johtamisessa. Tukevat toimintaa ja toiminnan suunnittelua</li> <li>○ Tulokset ohjaavat organisaation toimintaa ja vaikuttavat osaamistasoon nostavasti</li> </ul>

Kuvio 6 Tuote- ja asiakaskeskeisen strategiamäärityksen erot (Hellman, 143)

## 6 Yrityksen yritysmuodon valinta

### 6.1. Yritysmuotojen vertailu ja valinta

Yritys toimii tällä hetkellä toiminimenä eli toimintaa harjoittaa yksityinen elinkeinonharjoittaja omaan lukuunsa vastaten yrityksen varoista ja veloista kuten omasta omaisuudestaan. Toiminnan ollessa toistaiseksi hyvin pienimuotoista, sivutoimisena tapahtuvaa yritystoimintaa on mietittävä kannattaako yritysmuotoa muuttaa ja mikäli yritysmuodon muutokseen päädytään, mikä olisi paras vaihtoehto pienelle yritykselle, jolla kuitenkin on, saadessaan jalansijaa markkinoilla, hyvät kasvuedellytykset.

Toiminimen muuttaminen avoimeksi yhtiöksi tai kommandiittiyhtiöksi vaatii vähintään yhden yhtiökumppanin ottamista mukaan liiketoimintaan. Yhtiöoikeudellisesti toiminimen muuttaminen henkilöyhtiöksi tarkoittaa sitä, että syntyy uusi avoin yhtiö tai kommandiittiyhtiö jolle toiminimen sitoumukset siirtyvät sellaisinaan. Sitoumukset koskevat kaikkia vastuunalaisia yhtiömiehiä. Vastuunalaiset yhtiömiehet vastaavat koko yhtiön toiminnasta ja siitä aiheutuneista velvoitteista kukin henkilökohtaisesti. Kommandiittiyhtiössä äänetön yhtiömies ei ole vastuussa yhtiön velvoitteista henkilökohtaisella omaisuudellaan vaan vastuu rajoittuu äänettömän yhtiömiehen kohdalla vain siihen mitä hän on yhtiöön panoksena sijoittanut, toisaalta äänettömällä yhtiömiehellä ei myöskään ole omistusoikeutta yhtiöön (Juote & Ukkola, 55).

Liiketoiminnasta on muutoksen yhteydessä tehtävä yhtiösopimus, jossa on oltava maininnat siitä, että yhtiön varat ja velat siirtyvät perustetulle yhtiölle. Yhtiömiesten osuudet ovat myös hyvä, vaikkakaan ei pakko, mainita yhtiösopimuksessa sillä yhtiöön sijoitetun varallisuuden määrällä voi tulevaisuudessa olla suurta merkitystä esimerkiksi luovutusvoittoa laskettaessa (Juote & Ukkola, 55–56).

Yhtiösopimuksen tekoon kannattaa panostaa, sillä sen huolellisella tekemisellä vältetään myöhemmin mahdollisesti tulevilta ongelmilta. Yhtiösopimuksesta olisi hyvä, perustietojen lisäksi, käydä ilmi muun muassa vastaukset kysymyksiin:

- mitä tapahtuu jos joku yhtiömiehistä menehtyy
- miten yhtiömiehen eroaminen yhtiöstä tapahtuu
- kuinka yhtiömiehen erottaminen yhtiöstä onnistuu
- miten yhtiöön voidaan ottaa uusia yhtiömiehiä
- mitä voidaan tehdä, mikäli jonkun yhtiömiehen osuus on ulosmittauksen alaisena.

Jos vastauksia esiin nouseviin kysymyksiin ei pysty yhtiösopimuksen perusteella ratkaisemaan, käytetään ratkaisussa apuna avoimesta yhtiöstä ja kommandiittiyhtiöstä annettua lakia (Juote & Ukkola, 55–56).

Toiminimen muuttaminen osakeyhtiöksi ilman veroseuraamuksia on mahdollista tasejatkuvuutta noudattaen. Liikkeenharjoittajan on itse merkittävä yhtiön kaikki osakkeet. Tämä tarkoittaa myös sitä, ettei osakeyhtiöön voida ottaa lisää osakkeita muodonmuutoksen yhteydessä ilman veroseuraamuksia. Tämä voidaan välttää muuttamalla toiminimi ensin avoimeksi yhtiöksi tai kommandiittiyhtiöksi tai korottamalla osakeyhtiön osakepääomaa muodonmuutoksen jälkeen suunnatulla osakeannilla, jolloin yhtiön uusi osakas tai osakkaat merkitsevät uudet osakkeet (Juote & Ukkola, 66).

Muutettaessa toiminimeä osakeyhtiöksi syntyy uusi yritys, osakeyhtiö, jonka perustamiseen tarvittavia asiakirjoja ovat:

- osakeyhtiön perustamiskirja
- perustamiskokouksen pöytäkirja
- yhtiöjärjestys



- hallituksen kokouksen pöytäkirja.

Toiminimen velvoitteet siirtyvät sellaisinaan osakeyhtiön vastattaviksi ja henkilön vastuu yhtiön velvoitteista muuttuu siten, että osakas vastaa yhtiön sitoumuksista ainoastaan yhtiöön sijoittamansa omaisuuden arvosta (Juote & Ukkola 67, 71).

## 6.2. Yritysmuodon valintaperustelut

Elinkeinonharjoittajan liiketoiminta on nykyisellään hyvin pientä, oman toimen ohella hoidettua yritystoimintaa. Yritystoimintaa on kuitenkin tarkoitus tulevaisuudessa kasvattaa.

Syytä onkin miettiä yritysmuotoa jo tässä vaiheessa kun liiketoiminta on vielä vähäistä eikä toiminimellä ole velkaa eikä muita sitoumuksia.

Yksinkertaisin ja helpoin tapa yritystoiminnan jatkamiselle olisi jatkaa kuten tähänkin asti, toiminimenä. Toiminimellä kuitenkin on muita yritysmuotoja suurempi riski, ettei verottaja hyväksy toimintaa yritystoiminnaksi. Verottaja voi katsoa, että yksi toimeksiantaja tuo elinkeinonharjoittajan tuloista suurimman osan (Sutinen & Viklund, 97). Toiminimen on myös hankala saada ulkopuolista pääomaa toiminnalleen (Norton & Kaplan, 131).

Yritystoiminnan mahdollisesti kasvaessa ja laajentuessa, yrityksen kaikkien velvollisuuksien ja velvoitteiden hoitaminen saattaisi tulla yksityiselle elinkeinonharjoittajalle raskaaksi vaikkakin on mahdollista antaa valtakirja toiselle henkilölle yhtiön asioiden hoitamista varten. Kuitenkin on hyvä pitää mieli avoimena joko avoimen yhtiön tai kommandiittiyhtiön perustamiselle.

Elinkeinonharjoittajan velvoitteet ja vastuut verrattuna toiminimeen eivät muutu muutettaessa yksityisliike avoimeksi yhtiöksi tai kommandiittiyhtiöksi. Muutoksia kuitenkin tulee päätöksentekoon ja omistukseen. Avoimen yhtiön ja kommandiittiyhtiön omaisuuden omistavat yhtiöt ja yhtiömiehet omistavat oman osuutensa yhtiössä, kun taas yksityinen elinkeinonharjoittaja omistaa itse kaiken.

Toiminimen muuttaminen osakeyhtiöksi on tässä vaiheessa unohdettu. Toiminimen mahdollisesti tulevaisuudessa vielä kasvaessa ja laajentuessa tullaan liiketoimintamuoto muuttamaan osakeyhtiömuotoiseksi.

Kun otetaan huomioon että toiminta tällä hetkellä työllistää yhden henkilön vain sivutoimisesti, on harkittava tarkkaan lähteäkö muuttamaan yritysmuotoa. Toisaalta vastuun jakamisen ja yhtiön rahallisen vakauden lisäämisen ja varallisuuden kasvattamisen kannalta kommandiittiyhtiön perustaminen olisi paras ratkaisu.

Perustettavassa kommandiittiyhtiössä olisi yksi vastuunalainen yhtiömies, nykyinen elinkeinonharjoittaja, ja yksi äänetön yhtiömies, opinnäytetyön kirjoittaja. Sekä vastuunalainen yhtiömies että äänetön yhtiömies sijoittavat kummatkin yhtiöön omaisuuspanoksen.

Äänettömällä yhtiömiehellä ei yleensä ole oikeutta hoitaa yhtiön asioita (Juote & Ukkola, 19) sovitaan perustettavan yrityksen yhtiösopimuksessa kuitenkin siten, että äänettömällä yhtiömiehellä on oikeus hoitaa yhtiön asioita ja varsinaisen yhtiömiehen valtuutuksella myös edustaa yhtiötä. Yhtiön edustaminen tulee kysymykseen esimerkiksi tilanteissa joissa varsinainen yhtiömies on estynyt hoitamaan tehtävää

Huomioitaessa se seikat, että toiminimelle on vastikään lokakuussa 2011 hakenut toiminnalleen aputoiminimen maahantuonnin ja myynnin helpottamiseksi. Ja se, että liikesuhteet Yhdysvalloissa sijaitseviin tavarantoimittajiin, maahantuonnin aloittamiselle ja jälleenmyyjänä toimimiselle, ovat varmistuneet vasta loka-kuun alussa 2011. Voidaan elinkeinonharjoittajan kanssa käydyn keskustelun perusteella yksimielisesti todeta, ettei yritysmuodon vaihtaminen tässä vaiheessa ole yrityksen kannalta paras hetki.

Keskustelun perusteella tuli myös ilmi elinkeinonharjoittajan halu jatkaa toistaiseksi toiminimenä oman toimen ohella ja tehdä suurempia päätöksiä vasta kun liiketoiminta näyttää kasvamisen ja vakiintumisen merkkejä.

Kuitenkin, keskustelun ja tämän opinnäytetyön perusteella toiminimen muuttaminen kommandiittiyhtiöksi on yritysmuodon vaihtoehtona tulevaisuudessa, kunhan liiketoiminta saa nostetta itseensä ja yritystoiminta kasvaa ja laajenee. Ja kun elinkeinonharjoittaja voi pitää liiketoimintaa pääelinkeinonaan.

## 7 Liiketoimintasuunnitelma

### 7.1. Yrityksen strategia

Yrityksen strategioiden tasoja suunnitellessa ja miettiessä selviteltiin vastauksia muutamiin strategiaan kysymyksiin.

#### **Mikä on yritysstrategia?**

Toiminimen strategiana on olla haluttu tavarantoimittaja ja palveluntoimittaja. Strategiana on myös saada aikaan tervettä hintakilpailua toimialalle. Yhtenä strategian osana on saavuttaa radioamatööri laitteiden- ja oheistuotteiden maahantuonnin johtoasema sekä tulla radioamatööritoiminnassa tarvittavien palveluiden halutuksi toimittajaksi ja konsultiksi. Resurssit strategian toteuttamiseen ovat hyvät, sillä elinkeinonharjoittajalla on pitkä kokemus alasta, laitteista ja tarvittavista palveluista alan intohimoisena harrastajana. Yrityksellä on myös kehittyvät suhteet tavarantoimittajiin Aasiassa ja Yhdysvalloissa.

#### **Mikä on liiketoimintastrategia?**

Ala on kilpailtu, kilpailijoita on markkinoilla olemassa, mutta alan toimijoiden välillä ei ole juurikaan havaittavissa suurta keskinäistä kilpailua. Liiketoimintalueella on selkeä tarve yritykselle, joka tarjoaa asiakkailleen henkilökohtaista palvelua. Henkilökohtaisella, asiakkaan tarpeet huomioivaa ja tarpeiden mukaan suunnitellulla palvelulla saadaan aikaan hyvä kilpailuetu suhteessa kilpailijoihin. Yrityksen tavoitteena on olla kilpailijoihin parempi, asiakkaiden keskuudessa se halutuin yhteistyökumppani.

#### **Mikä on toiminnallinen strategia?**

Yrityksen strategiana on olla asiakaspalvelussa toimialansa paras. Asiakkaille tarjotaan henkilökohtaista, asiakkaan toiveet ja resurssit huomioivaa palvelua, asiakasta kunnioittaen. Markkinointistrategia on hyvän palvelun myötä saatu positiivinen tilanne, jossa asiakkaat suosittelivat toiminimen palveluita. Markki-

nointistrategiaan kuuluu myös tuotteiden ja palveluiden markkinointi alan lehdistä ja erilaisissa toimialan tapahtumissa.

Toiminimen strategiaa on rakennettu ajatuskehikon avulla. Ajatuskehikon avulla toiminimen strategia tulee laadittua riittävän selkeästi ja yksityiskohtaisesti.

### **Missio, visio ja arvot**

Toiminimi on saanut alkunsa elinkeinonharjoittajan intohimoisesta kiinnostuksesta radioamatöörilaitteita ja -tarvikkeita kohtaan. Elinkeinonharjoittajan uteliaisuus alan tuotteisiin ja palvelun kehittämiseen on yksi toimintaa kannattavista voimista.

Yrityksen liiketoiminta on nykytilanteessa pienimuotoista mutta tulevaisuuteen katsovaa, kasvuun tähtäävää. Kasvuun on mahdollisuudet, vaikka alalta löytyykin muita toimijoita, on kilpailu kuitenkin melko vähäistä. Yrityksen tavoitteena on viiden vuoden aikana kasvattaa liiketoimintaansa siten, että yritystoiminta tarjoaa täysipäiväsen työn elinkeinonharjoittajalle ja että yritys olisi saavuttanut asemansa liiketoiminta-alueen kolmen kärjessä.

Yritystoiminnan peruseriaatteena on palvella asiakasta rehellisesti, avoimesti, asiakasta kuunnellen ja asiakkaan resurssit huomioiden.

### **Tavoitteet**

Taloudellisina tavoitteina on pitää liiketoiminta vakavaraisena ja toimia omalla rahoituksella. Liiketoiminnan kasvaessa voidaan esimerkiksi mastovinssiä ja pakettiautoa hankittaessa harkita ulkopuolisen rahoituksen hankkimista. Yrityksen talous on ulkopuolisen kirjanpitotoimiston hoidettavana joten elinkeinonharjoittaja pystyy keskittymään yritystoimintaansa.

Yrityksen sisäisen tehokkuuden tavoitteina on tarjota asiakkaille toimialan uusimpia laitteita ja tarvikkeita. Yrityksen palvelun laatu pyritään pitää korkeana. Tavoitteena on olla se halutuin yhteistyökumppani.

Yrityksen ulkoisen tehokkuuden tavoitteita ovat hyvät suhteet sekä koti- että ulkomaisiin tavarantoimittajiin ja tarvikkeiden toimittajiin. Yritys panostaa korkeaan asia-

kaspalvelun tasoon sekä painottaa hyvää yhteistyön laatua kaikkien yrityksen sidosryhmien kanssa.

Yrityksellä on selkeitä kehittämistavoitteita. Tavoitteena on muun muassa avata verkkokauppa tuotteiden, tarvikkeiden ja palveluiden myyntiin. Tavoitteena on myös kehittää selkeä ja toimiva osto- ja myynti -palsta käytetyille laitteille, sekä tarjota asiakkaille mahdollisuus toimittaa vanhat ja toimimattomat laitteet kierrätykseen.

### **Mittarit**

Yritystoimintaa seurataan erilaisin mittarein. Yritys seuraa muun muassa asiakkaiden määrää ja jakaumaa yksityis- ja yritysasiakkaiden suhteen. Seurannan kohteena ovat myös myynnin tavoitteet ja niiden toteutuminen. Seurantaan kuuluu myös toimitusnopeuden seuranta tilauksesta toimitukseen.

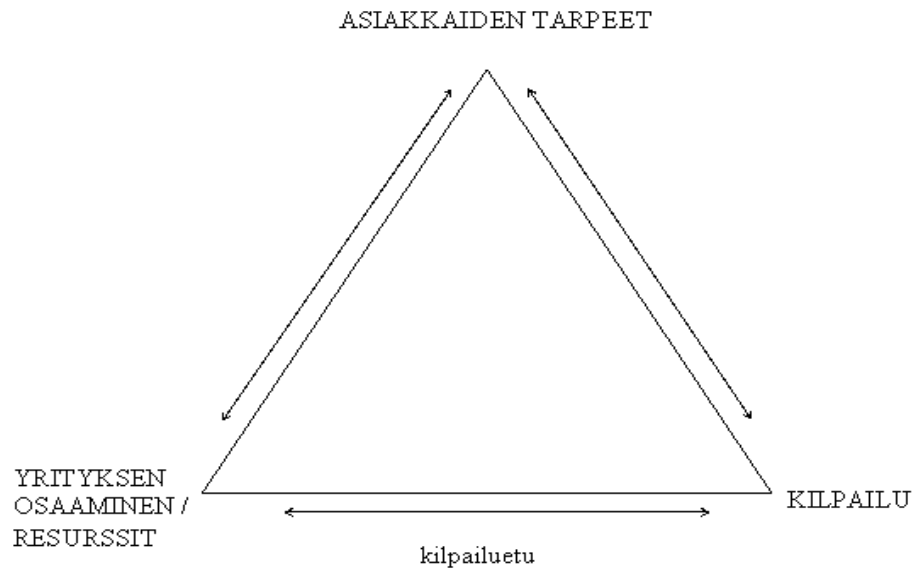
### **Liiketoiminta**

Liiketoimintaympäristö tarjoaa mahdollisuuden yritykselle kasvattaa toimintansa kolmen parhaan kärkeen. Liiketoiminta-alueelta löytyy kilpailijoita mutta ala ei ole kovin kilpailtu. Aggressiivista kilpailua ei esiinny.

Alalla on havaittavissa kausivaihteluita, jotka ovat sidoksissa Suomessa yleisesti vallitsevaan yleiseen taloustilanteeseen. Alan tulevaisuus näyttää tasaiselta, kysynnässä ei ole odotettavissa suuria kysynnän muutoksia.

Toiminimen toimintatapana on erikoistua alalle, alan rautaiseksi ammattilaiseksi ja halutuksi yhteistyökumppaniksi. Erikoistumalla yrityksellä on pyrkimys täyttää asiakkaiden tarpeet ja toiveet kilpailijoitaan paremmin. Erikoistumisen taustana on vahvasti elinkeinonharjoittajan innostus ja alan vahva asiakastuntemus. Ideana on erottua markkinoilla tarjoamalla asiakkaille parasta mahdollista palvelua. Erikoistumisstrategian onnistumiselle ratkaiseva tekijä on asiakkaan kokemus arvo ja koettu laatu (Viitala & Jylhä, 75–76).

Yrityksen strategia pyrkii tarjoamaan ratkaisun liiketoiminnan kolmiodraamaan, kuvio 7. Ratkaisun löytäminen vaatii yrittäjältä asiakkaiden tarpeiden, kilpailun ja oman osaamisen sekä resurssien hallintaa (Kamensky, 239).



Kuvio 7 Liiketoiminnan kolmiodraama (Kamensky, 240).

Strategiasta johdettuna toiminimen ratkaisu liiketoiminnan kolmiodraamaan kuviossa 7, on varsin yksinkertainen. Asiakkaiden tarpeisiin kiinnitetään yritystoiminnassa erityistä huomiota. Asiakkaille pyritään tarjoamaan parasta mahdollista palvelua, asiakkaan toiveet ja resurssit huomioiden. Tarjoamalla parasta mahdollista palvelua asiakkaalle elinkeinonharjoittaja tuo liiketoiminta-alueelle sellaista tarjontaa joka tältä nimenomaiselta alalta näyttää miltei kokonaan puuttuvan. Näin toimimalla alalle syntyy uudenlaista tarjontaa ja onnistuessaan elinkeinonharjoittaja saavuttaa yritystoiminnalleen arvokkaan kilpailuedun kilpailijoihin verrattuna. Saavutettu kilpailuetu on yksilöllisen asiakaspalvelun asiakkaalle tarjoama arvo ja asiakkaan siitä kokema hyöty.

Kilpailuedun tunnistaminen edellyttää hyvää itsetuntemusta (Kamensky, 241). Elinkeinoharjoittajan oma osaaminen ja toiminimen resurssit markkinoiden

parhaan asiakaspalvelun tarjoamiseen ovat hyvät. Hyvät osaamisen resurssit takaa elinkeinonharjoittajan oma innostus alaan, erinomainen alan osaaminen sekä tietämys alan toiminnoista, toimijoista, tuotteista, tarvikkeista ja asiakkaista. Elinkeinonharjoittajan osaamisen on suoraan yhteydessä toiminimen resursseihin. Toiminimen resursseja lisäävät myös yrityksen vakavaraisuus ja taloudellinen riippumattomuus.

## 7.2. Asiakas ja tuote kilpailukeinona ja strategian osana

Kilpailijoita laadukkaampi ja parempi asiakaspalvelu on hyvä keino markkinoilla erottautumiseen. Laadukas asiakaspalvelu tuottaa myös asiakkaalle lisäarvoa. (Bergström & Leppänen, 180–181) Yrityksen strategian yksi tärkeimmistä suuntaviivoista on tarjota toimialan parasta ja laadukkainta asiakaspalvelua. Tähän päämäärään pyritään tarjoamalla asiakkaille palvelua hyvin henkilökohtaisesti, asiakkaan toiveet ja resurssit huomioiden. Elinkeinonharjoittaja asettaa asiakkaan ja asiakaspalvelun yrityksen toiminnan keskiöön jolloin koko yrityksen toiminta on paremmin sopeutettavissa yksilöllisten asiakassuhteiden rakentamiselle ja jalostamiselle (Pöllänen, 51).

Esimerkiksi, radioamatööriharrastaja ottaa yhteyttä elinkeinonharjoittajaan toiveenaan saada juuri hänen käyttöönsä sopiva radiolaitte ja tarvikkeet sekä yhteydenpitoon tarvittavat antennit. Asiakkaan kanssa yhdessä selvitetään, mitkä ovat asiakkaan toiveet radiolaitteelta ja missä hintatasossa hän haluaisi laite- ja tarvikehankinnoissaan pysyä. Samassa tilanteessa selvitetään, millaisella asuinalueella asiakkaan radioamatööri-asema sijaitsee ja millaisia antennivirityksiä sinne on mahdollista ja luvallista virittää. Asiakas voi myös valita palvelunsa, että elinkeinonharjoittaja tulee henkilökohtaisesti kokoamaan laitteet ja tarvikkeet sekä rakentaa ja virittää tarvittavat antennit. Asiakaspalvelun päämääränä on olla hyvin henkilökohtaista. Asiakaspalvelun henkilökohtaisuudella pyritään korkeaan laatuun, arvostukseen ja lisäarvon tuottamiseen asiakkaalle. Korkealaatuisella asiakaspalvelulla on myös tarkoitus erottautua alan muista kilpailijoista ja käyttää sitä kilpailukeinona.



Asiakaspalvelun rinnalla tuotteet ja tarvikkeet ovat myös keskeisellä sijalla toiminimen strategiassa. Liiketoiminta-alan tuotevalikoima on niin spesifi, että kilpailijoista ei juuri voi poiketa tarjoamalla erilaisempaa kuin jo olemassa olevia tuotteita. Tämän ongelman elinkeinonharjoittaja on ratkaissut hakemalla tietoisesti laite- ja tarvikevalmistajia Aasiasta ja Yhdysvalloista yhteistyökumppaneiksi. Toimivalla kumppanuudella ja yhteistyöllä toiminimi pysyy ajan tasalla uutuusien lanseerauksissa ja pystyy näin heti reagoimaan ja tuomaan uutuustuotteita maahan.

Hyvällä asiakaspalvelulla ja ajantasaisella sekä laajalla tuotevalikoimalla yritys pystyy vastaamaan erinomaisesti asiakasryhmiensä toiveisiin ja tarpeisiin. Näillä strategisilla linjauksilla yritys pystyy luomaan itselleen toimivan kilpailuedun ja – keinon liiketoiminta-alueen muihin toimijoihin nähden sekä parantamaan omaa asemaansa markkinoilla.

Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja ymmärrys tuotteen tai palvelun sopivuudesta asiakkaalle vaativat asianmukaista strategiaa. Asiakashankinnan ja asiakkuuksien säilyttämisen perusidea on erottautuminen. On mietittävä miten tuote ja tai palvelu saadaan erottautumaan muista markkinoilla olevista vastavista ja miten voidaan taata parhaan mahdollisen asiakaspalvelun tarjoaminen. Erottautumisstrategian avulla yritys luo palvelukonseptin jonka asiakkaat kokevat uniikiksi ja tai erilaiseksi (Kallio, 112).

### 7.3. Liikeidea

Yritys on perustettu vuonna 2005 ja se on toiminut ja toimii tällä hetkellä elinkeinonharjoittajan oman toimen ohella nimellä, aputoiminimi toiminnan harjoittamiselle on haettu lokakuussa 2011. Aputoiminimi on kansainvälinen, tämä helpottaa maahantuontia ja asiointia ulkomaalaisten laite- ja tavarantvalmistajien kanssa.

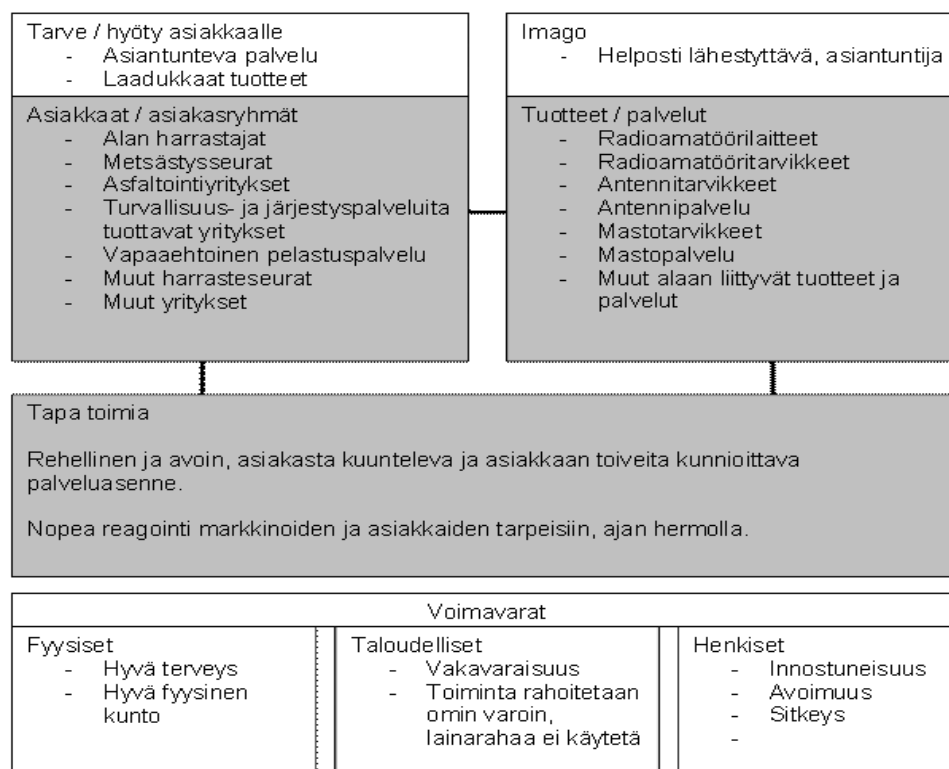
Yrityksen liikeidea yksinkertaistettuna on tarjota radioamatööritoiminnassa tarvittavia laitteita ja tarvikkeita kotimaisille alan harrastajille ja yrityksille, jotka tarvitsevat radiolaitteita ja – tarvikkeita yritystoiminnassaan. Yritys tarjoaa myös antennien- ja mastonrakennusta sekä konsultti- ja neuvontapalvelua radiolait-

teisiin ja tarvikkeisiin, antenneihin ja mastoihin liittyvissä hankinnoissa ja kysymyksissä. Yritys harjoittaa myös alan laitteiden ja tarvikkeiden maahantuontia.

Yritys maahantuo tuotteita ja tarvikkeita pääasiassa Kiinasta, Japanista ja Yhdysvalloista. Tuotteiden toimitus asiakkaalle tapahtuu Matkahuollon välityksellä. Tuotteita ja palveluita tullaan myymään perustettavan verkkokaupan välityksellä sekä mainostamalla alan ja asiakasryhmien julkaisuissa aputoiminimellä, joka kuvaa päätoiminimeä paremmin toimialaa. Tuotteiden myyntiä edistetään myös osallistumalla erilaisiin radioamatööriharrastajien tapahtumiin.

Yrityksen liikeidean perustana on toisaalta markkina-aukko ja toisaalta oman kokemuksen myötä syntynyt ammattitaito. Markkina-aukkoon perustuvan liikeidean pohjana on, että nykyisellä palveluntarjonnalla jää asiakkailta tyydyttämättä tarve pitkälle vietyyn asiakaspalveluun. Elinkeinonharjoittaja on harrastanut radioamatööritoimintaa ja siihen liittyvää maahantuontia jo useamman vuoden verran joten oman kiinnostuksen ja harrastustoiminnan myötä on kehittynyt vankka ammattitaito.

Voitaneen sanoa, että toiminimi on alun perin syntynyt yrittäjän suuresta kiinnostuksesta radioamatööriharrastukseen. Kiinnostus on johtanut siihen, että harrastuksesta on tullut sivutoiminen elinkeino. Ja tästä sivutoimisesta elinkeinosta on tavoitteena saada ammatti ja elinkeino (Sipilä, 101).



Kuvio 5 Toiminimen liikeidean dynaaminen malli.

Kuviossa on kuvattu toiminimen liikeidea käyttämällä pohjana pelkistettyä dynaamista mallia.

### Markkina-alue

Toiminimen markkina-alue on koko Suomi.

### Asiakasryhmät

Yrityksen pääasiakasryhmä muodostuu lyhytaalto- ja radioamatööriharrastajista. Muita asiakasryhmiä ovat metsästysseurat, jotka tarvitsevat käsiradioita, radiotarvikkeita ja radioiden ohjelmointipalvelua harrastukseensa yhteydenpitoon. Yritysassiakkaita ovat muun muassa Turvallisuus- ja järjestyspalveluja tarjoavat yritykset, jotka tarvitsevat laitteita ja tarvikkeita työntekijöillensä työtehtävien hoitoon sekä asfaltointiyritykset, jotka tarvitsevat käsiradioita ja radioiden ohjelmointia työmiestensä turvallisuuden takaamiseksi ja työmiesten väliseen yhteydenpitoon. Yleishyödyllisistä yhteistöistä asiakaskuntana voitaneen mainita va-

paahtoinen pelastuspalvelu joka käyttää radiopuhelimia apuvälineinään kadonneiden etsinnöissä. Asiakkaisiin kuuluvat myös muut harrasteseurat jotka tarvitsevat harrastuksen tueksi yrityksen tarjoamia tuotteita ja tai palveluita.

### **Palvelut asiakasryhmille**

Yritys tarjoaa asiakkailleen ammattitaitoista palvelua laitteiden- ja tarvikkeiden hankinnassa. Yritys tarjoaa myös konsultointipalvelua laitteisiin ja tarvikkeisiin liittyvissä kysymyksissä sekä täyttä palvelua laitteen hankinnasta asennukseen.

### **Kilpailija-analyysi**

- RXTX-tuote, tuo maahan tuotteita ja toimii tukkumyyjänä, liike Tampereella. Palvelee yritys- ja henkilöasiakkaita.
- Uranus-Tuonti Oy, tuo maahan ja myy radioamatöörilaitteita. Yrityksen toimialaan kuuluu myös muita tuotteita. Liike Lapualla. Palvelee pääasiassa henkilöasiakkaita.
- Uudenmaan Radio-Tele Oy ei ole enää Ennakonperintärekisterissä eikä liiketoiminnasta arvonlisäverovelvollinen. Yritys ilmeisesti ei toiminnassa.
- Connect Services Oy, myy ja huoltaa radioamatööri- ja ammattielektroniikkaa. Liike Espoossa. Referenssien mukaan on pääasiassa keskittynyt isompiin asiakkaisiin.
- Elstar Oy, myy radioamatöörilaitteita ja – tarvikkeita. Yritys on rekiste-reissä ja keskittynyt pääosin henkilöasiakkaisiin.
- Oy Hamradio Ltd, Vimpeliläinen radiopuhelimien ja tarvikkeiden myyntiin erikoistunut yritys.
- Wintel Finland Oy, keskittyy lähinnä yritysasiakkaisiin. Liike Espoossa.
- Radiokauppa.com, radiolaitteiden ja – tarvikkeiden verkkokauppa. Ei il-meisesti myymälää.
- Oy Finnish Antenna Ltd, antennien suunnittelu ja valmistus Lohjalla.

- Kapasystems Ky, radioamatöörimastojen valmistusta avaimet käteen –periaatteella.

Yritys	Liikevaihto 2010	Kehitys edellisestä tilinpäätöksestä	Henkilöstö	HUOM!							
RXTX-Tuote Oy	1 225 000,00	1,20 %	alle 5								
Uranus-Tuonti Oy			alle 5	Viimeisin taloustieto 2008							
Uudenmaan Radio-Tele Oy				Viimeisin taloustieto 2008							
Connect Services Oy	901 000,00	18,20 %	5-9								
Elstar Oy	82 000,00	57,70 %	1								
Oy Hamardio Ltd	84 000,00	2,40 %	alle 5								
Wintel Finland Oy	2 127 000,00	-13,30 %	5-9	Taloustieto on tammikuulta 2010, liikevaihto laskusuuntainen vuodesta 2006							
Radiokauppa.com	378 000,00	117,20 %	alle 5	Kuuluu Suomen Yhteisyritykset OY:n/ Radiokauppa.com:in taloustietoja ei eriteltävissä							
Oy Finnish Antenna Ab	32 000,00	146,20 %	alle 5	Taloustieto syyskuulta 2010							
Kapasystems Ky			alle 5	Taloustietoja ei saatavilla							

Taulukko 1 Yritysten taloustietoja (Yritystele) (Taloussanomien)

Taulukon tiedot yrityksistä on haettu Yritystelen ja Taloussanomien Internet-palvelusta.

Kilpailijoiden tuotteet eivät juuri poikkea elinkeinonharjoittajan tarjoamista tuotteista. Tuotteiden valmistajia on rajallinen määrä joten kilpailija ei voi tuoda markkinoille mitään omaa erikoisuuttaan.

Kilpailijoiden vahvuuksia ovat vakiintuneet asemat markkinoilla. Saman asia muodostuu myös heikkoudeksi, kilpailijoilla saattaa olla ”liian vakiintunut kuva markkina-asemasta”, ei osata odottaa kilpailua näin suppealle alalle. Heikkoutena voidaan myös pitää, että harva kilpailija tarjoaa konsultointia ja asennuspalvelua suoraan asiakkaalle. Suurin osa kilpailijoista on keskittynyt ainoastaan laite- ja tarvikemyyntiin. Antenni- ja mastopalveluiden heikkous on palveluiden tarjoajien korkea ikä ja yrityksen jatkajien puute.

## 7.4. Liiketoiminnan analysointi

### 7.4.1. Markkina-analyysi

Markkina-analyysi on tehokkaimmillaan tiivis yhteenveto keskeisimmistä markkinatiedoista (Lotti, 11; Puustinen, 64–65). Yrityksen markkina-analyysin tulos:

Oman toimialan nimeäminen: toimialalla on muutama suurempi toimija ja monia pieniä toimijoita, taloustietoja taulukossa 1. Alan yritykset työllistävät vain vähän ihmisiä.

Liikevaihdon kehitykset verrattuna viime kauden liikevaihtoon ovat pääosin plusmerkkisiä ja suuria. Laite- ja tarvikemyynissä suurimpana liikevaihdon kasvattajana (+117,20 %) on pääosin verkkokauppaa harjoittava Radiokauppa.com. Antenni- ja mastopalveluista liikevaihdollisesti suurin kasvaja on Oy Finnish Antenna Ab (146,20 %).

Kausivaihtelut alalla ovat sidoksissa Suomessa vallitsevaan yleiseen talous- ja työllisyystilanteeseen. Alan tulevaisuus näyttää suhteellisen tasaiselta, ei suuria muutoksia kysynnässä ennakoitavissa.

Asiakkaiden nimeäminen: pääasiakasryhmä ovat radioamatööriharrastajat. Muita asiakasryhmiä ovat metsästysseurat, jotka tarvitsevat käsiradioita, radiotarvikkeita ja radioiden ohjelmointipalvelua harrastukseensa yhteydenpitoon. Turvallisuus- ja järjestyspalveluja tarjoavat yritykset, jotka tarvitsevat laitteita ja tarvikkeita työntekijöillensä työtehtävien hoitoon. Asfaltointiyritykset, jotka tarvitsevat käsiradioita ja radioiden ohjelmointia työmiestensä turvallisuuden takaamiseksi ja työmiesten väliseen yhteydenpitoon. Vapaaehtoinen pelastuspalvelu. Muut seurat jotka tarvitsevat harrastuksen tueksi yrityksen tarjoamia tuotteita ja tai palveluita.

Ostopäätöksen tekemiseen vaikuttaa suuresti tuotteen ja tai palvelun laatu. Toisena vaikuttavana tekijänä on tuotteen ja tai palvelun hinta. On siis kyettävä pitämään laitteiden hinnat kilpailukykyisinä ja pyrittävä tarjoamaan palvelu hyvällä hinta- ja laatusuhteella.

Nykyiset toimijat eivät pysty täyttämään asiakkaiden henkilökohtaisen palvelun tarpeita. Asiakkaat haluaisivat enemmän juuri heitä varten ajateltua palvelua.

Kilpailijoiden nimeäminen: Kilpailija-analyysi on tehty edellisessä kappaleessa. Kilpailijoita on markkinoilla, mutta alan kilpailu ei ole aggressiivista.

Toimintaympäristön arviointi: Suomessa Viestintävirasto eli Ficora valvoo radioamatööritoimintaa. Ficoran mukaan radioamatöörilähettimeksi katsotaan radiolähetin, joka toimii jollain Viestintäviraston radioamatööritoimintaan määrittämällä taajuusalueella. Myynnissä olevassa radioamatöörlaitteessa tulee olla CE-merkintä sekä ns. huomiomerkki joka osoittaa, että laite on luvanvarainen ja luvan saanti edellyttää radioamatööritutkintoa. Lisäksi laitteen mukana pitää olla valmistajan antama vaatimustenmukaisuusvakuutus, jossa viitataan R&TTE-direktiiviin. Direktiivi on saatettu voimaan lailla radiotaajuuksista ja radiolaitteista (FICORA).

Maahantuonnissa viranomaissääntelyä tulee tullauksen muodossa.

Yrityksen vaikutus ympäristöön on vähäinen, radioamatöörlaitteet ovat käytön jälkeen suurimmaksi osaksi kierrätettäviä, akut ovat ongelmajätettä. Asianmukaisesta kierrättämisestä tulisi asiakkaan vastata.

Yrityksellä ei ole vaikutuksia työllisyyteen.

Markkinoille tulon esteiden nimeäminen: Alalle sisään pääsy ei vaadi juuri ollenkaan investointeja, kuten elinkeinonharjoittaja on osoittanut toimiessaan sivutoimisesti alalla.

Alalle pääsy ja alalla pysyminen vaativat yrittäjältä pitkäjänteisyyttä, sinnikkyyttä ja kekseliäisyyttä. Millään alan nykyisellä toimijalla ei ole niin vahvaa markkina-asemaa, ettei alalle mahtuisi kilpailijaa tuomaan tervettä hintakilpailua ja uusia mielipiteitä sekä palveluita.

Yrityksen toimiala analysoitiin myös Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla ja analysoinnin tuloksena viidestä kilpailuvoimasta selvisi seuraavaa:

Ostajien/kuluttajien neuvotteluvoima: Alan harrastajissa ostajia/kuluttajia on toimialan toimijoihin nähden vähän. Harrastajat ovat uskollisia asiakkaita mutta myös halukkaita hankkimaan tuotteensa ja palvelunsa edullisemmin. Ja vaihtaessaan pysyvät todennäköisemmin alan harrastajan asiakkaina kuin suuren ja kasvottoman yrityksen.

Muutoin ostajia/kuluttajia alalla on paljonkin, sillä metsästys- ja muita harrastusseuroja, jotka tarvitsevat toimialan tarjoamia palveluita on Suomessa useita. Samoin on myös monia suuria yritysasiakkaita (mm. asfaltointiyritykset, turvallisuus- ja järjestyksenvalvontaa tarjoavat yritykset), jotka muodostavat suuren asiakasryhmän.

Asiakkaan on helppo vaihtaa kilpailijalle, sillä nykyisellään toimialan toimijat eivät sitouta asiakkaitaan juuri millään keinoin.

Tuottajien/tavarantoimittajien markkinavoima: Laitetoimittajien ja tai valmistajien lukumäärä on rajallinen eikä uusia valmistajia ole näköpiirissä. Laitetoimittajat ja valmistajat voivat siis varsin vapaasti määritellä hintansa Tarvikkeiden osalta tavarantoimittajia on runsaasti, sillä toiminnassa tarvittavia tarvikkeita käytetään myös useilla muilla toimialoilla.

Ulkomaista laitevalmistajaa tai -toimittajaa on pienen yrityksen hankala vaihtaa, sillä isot valmistajat usein vaativat näyttäviä referenssejä myöntääkseen maahantuonti ja jälleenmyyntioikeudet.

Suomessa alan liikkeiden tarjoamat palvelut ovat melko identtisiä eivätkä siten tarjoa suurta vaihtelua asiakkaalle.

Uusien tulokkaiden/kilpailijoiden uhka: Ala ei ole kovinkaan houkutteleva. Ala on melko spesifi ja se karsii uusien alalle yrittäjien määrää varsinkin laitemyynnin sekä, antenni- ja mastorakennuksen osalta. Tarvikemyynnissä uusien tulokkaiden uhka on todennäköinen, sillä toimialalla käytettävät tarvikkeet ovat yleisiä ja helposti saatavissa.

Korvaavien tuotteiden tai palveluiden uhka: Korvaavia tuotteita ei ole näköpiirissä sillä tavarantoimittajien ja valmistajien lukumäärä on rajallinen. Uusia malleja



tosin tulee markkinoille valmistajilta säännöllisin väliajoin. Elinkeinonharjoittajalla ei ole varsinaista korvaavien tuotteiden uhkaa sillä laitevalmistajien ja – toimittajien määrä on rajallinen. Sen sijaan korvaavien palveluiden suhteen saat-  
taa olla piilevä uhka, mikäli joku muu alan harrastaja ryhtyy tarjoamaan samankaltaisia palveluita. Muutoin korvaavien palveluiden uhka on pieni, sillä ala on sen verran spesifi, että se karsii palveluntarjoajia.

Toimialan kilpailun taso/yritysten välinen kilpailu: Toimijoita alalla on laite- ja tarvikemyynissä useita, mutta siitä huolimatta toimialan toimijoiden välillä ei ole juurikaan näkyvissä olevaa kilpailua. Jokainen alan toimija lienee löytänyt oman paikkansa eikä asiakkaista tarvitse tapella. Pienen yrityksen tulee pitää mielessä, että omaa toimintaa on jatkuvasti parannettava, jotta saavutettaisiin parempi kilpailuetu alan muihin toimijoihin nähden. Toiminimen asema kilpailukentässä on nykyhetkellä pieni, mutta tulevaisuudessa on tarkoitus saada aikaan tervettä kilpailua alalle.

Johtopäätökset markkina-analyysin ja Porterin viiden kilpailuvoiman mallin avulla saaduista tuloksista ovat, että liiketoiminta-alueella ei ole suurta kilpailua alan toimijoiden välillä. Myöskään korvaavia tuotteita ei ole odotettavissa sillä laitevalmistajien lukumäärä on rajallinen. Uhka piilee siinä, että myös joku toinen aloittaa samankaltaisen yritystoiminnan ja ryhtyy tarjoamaan samankaltaista asiakaspalvelua kuin elinkeinonharjoittaja.

Liiketoiminta-alue vaikuttaa hyvin stabiililta alalta, jossa jokaisella toimijalla näyttää olevan oma asiakaskuntansa ja josta on erotettavissa elinkeinonharjoittajan yritystoiminnalle selkeä rako ja tarve. Alan kausivaihtelut ovat voimakkaasti sidoksissa Suomessa vallitsevaan taloustilanteeseen. Ennakointi ja maailmantaloustilanteen tasalla pysyminen auttavat yritystoiminnan suunnittelussa.

Vaikka alan harrastajia alan toimijoihin nähden on runsaasti, piilee suuri mahdollisuus erilaisissa harrastusseuroissa ja yritysten tarpeissa. Asiakaskunta arvostaa suuresti palvelun ja tuotteen laatua, joten toiminnan tason pitäminen korkeana on pidettävä jatkuvasti tavoitteena.

#### 7.4.2. Rahoitussuunnitelma

Käydyn keskustelun perusteella elinkeinonharjoittaja ei ole hakemassa toiminnalleen ulkopuolista rahoitusta vaan yritys jatkaa toimimistaan kuten tähänkin asti. Toiminnan rahoitus tapahtuu elinkeinonharjoittajan omin varoin, siten miten elinkeinonharjoittajan taloudesta on määrätty. Tulevaisuudessa, mikäli yritysmuotoa vaihdetaan toiminimestä kommandiittiyhtiöksi, pyritään edelleen pärjäämään mahdollisimman pitkään omavaraisesti, ilman ulkopuolista rahoitusta.

Mikäli yritys tulee hankkimaan koneita ja tai laitteita selvitetään mahdolliset rahoituslähteet tuolloin ja valitaan kokonaistaloudellisesti edullisin rahoitusvaihtoehto. Mahdollisia rahoituslähteitä lähdetään hankintatilanteessa selvittämään ensisijaisesti sen perusteella mitä ollaan hankkimassa.

Kone- ja laiteinvestointeihin, kuten mastovinssin tai yrityksen pakettiauton hankintaan, on pankkilainan ohessa Finnveran investointi- ja käyttöpääomalaina tai pienlaina mahdollinen. Tarvittaessa pankkilainan saamiseen käytetään Finnveran pientakausta. Yritys tekee rahoitushakemuksensa pankille, pankki arvioi yrityksen toimintaedellytykset ja hakee Finnverasta pientakausta lainalle (FINNVERA).

Finnvera rahoituksen antajana sopii elinkeinonharjoittajan kaltaisille pienyrittäjille erinomaisesti sillä sekä investointi- ja käyttöpääomalaina että pienlaina ovat tarkoitettu erityisesti pienille ja keskisuurille yrityksille. Investointi- ja käyttöpääomalainalla yritys voi rahoittaa muun muassa kone- ja laiteinvestointejaan samoin pienlainalla. Pienlaina on tarkoitettu pienille maksimissaan viisi henkilöä työllistäville yrityksille, yritysmuotoon katsomatta. Pienlainaa myönnetään maksimissaan 35 000 euroa (FINNVERA). Tällä summalla yritys pystyisi hankkimaan itselleen sekä pakettiauton että mastovinssin.

Elinkeinonharjoittaja haluaa pitää vieraan rahoituksen määrän mahdollisimman alhaisena, hän toivoo myös, että ulkopuolisten rahoituslähteiden lukumäärä pysyy myös alhaisena. Ulkopuolisen rahan lähteitä hän toivoo olevan mielellään yksi, korkeintaan kaksi. Tätä toivetta noudattaen paras yhdistelmä rahoitukses-

sa olisi Finnvera lisänään pankkilaina, mikäli siihen Finnveran pienlainan lisäksi on tarvetta.

#### 7.4.3. SWOT -analyysi

##### **Vahvuudet**

- alan pitkä asiantuntijuus ja laitteiden ja tarvikkeiden pitkä omakohtainen käyttökokemus
- antennireferenssit omilta ekskursioilta sekä koti- että ulkomailla, hankalissa kuuluvuusolosuhteissa
- harrastuksesta syntynyt ammattitaito
- toimialan "sisällä" oleminen / harrastajana
- laaja tuttavaverkosto harrastajissa
- omavaraisuus
- realistisuus ja terve epäily yritystoiminnasta
- muodostetut suhteet ulkomaisiin tavarantoimittajiin

##### **Heikkoudet**

- tunnettuus
- yrityksen pieni koko
- suppea toimiala
- alan harrastajien vähäisyys
- toimivan verkkokaupan puute

## **Mahdollisuudet**

- yritysasiakkaat
- verkkokaupan kehittymisen myötä parempi saatavuus
- suhteet ulkomaisiin tavarantoimittajiin
- yhteistyösuhteet kotimaisiin tavarantoimittajiin ja - maahantuontiin - jälleenmyynti ja huolto

## **Uhat**

- pieni koko
- markkinatilanne, lama, suhdannevaihtelut
- elinkeinonharjoittajan sairastuminen
- elinkeinonharjoittajan taloudellisentilanteen huonontuminen

SWOT -analyysin perusteella elinkeinonharjoittajan tulisi painottaa vahvuuksien hyödyntämiseen. Elinkeinonharjoittajan tulisi asiakasmarkkinoinnissa ja muussa liiketoiminnassaan painottaa omaa osaamistaan ja harrastuksen kautta hankittua erinomaista ammattitaitoaan. Suuren vaikutuksen alan harrastajiin tekee myös antenniviritykset sekä kotimaan- että ulkomaanmatkoilta, joista kuuluvuus on ollut erinomainen. Asiakashankinnassa ja markkinoinnissa positiivisen vaikutuksen saavat aikaan myös liikesuhteet ulkomaisiin tavarantoimittajiin.

Heikkouksien vaikutuksia liiketoimintaan yritys voi vähentää panostamalla yrityksen markkinointiin, jolloin tunnettuus paranee eikä yrityksen pieni koko ole asiakkaan silmissä ole niin relevantti asia. Suppeasta toimialasta huolimatta ja pienestä harrastaja kunnasta huolimatta elinkeinonharjoittajan tulisi panostaa toimivan verkkokaupan kehittämiseen. Toimivalla verkkokaupalla saadaan aikaan positiivinen yrityskuva joka houkuttelee yksityisasiakkaiden lisäksi myös yritysasiakkaita.

Yritysasiakkaiden palveluun kannattaa panostaa. Yritysasiakkaissa on henkilöasiakkaita suurempi mahdollisuus liiketoiminnan kasvattamiseen. Toki, yksityiset henkilöasiakkaatkin ovat tärkeitä asiakkaita, mutta yritysasiakkaat tuovat jatkuvuutta yrityksen talouteen.

Verkkokaupan kehittäminen toimivaksi kokonaisuudeksi on elinkeinonharjoittajalle suuri mahdollisuus liiketoiminnan kasvattamiselle. Samoin liiketoimintaan positiivisesti vaikuttava asia on toimivien liiketoimintasuhteiden rakentaminen sekä ulkomaisiin että kotimaisiin tavarantoimittajiin.

Uhkiin elinkeinonharjoittaja voi varautua hyvällä taloudensuunnittelulla. Elinkeinoharjoittajankin kannattaa panostaa asiantuntevaan talouspalveluun. Markkinoiden suhdannevaihteluihin elinkeinonharjoittaja voi varautua kuuntelemalla ja tarkkailemalla asiakkaita ja yleistä maailmantalouden tilannetta.

#### 7.4.4. Yritystoiminnan riskit

##### **Liikeriskit**

Talousriskeihin, joita voivat olla esimerkiksi kysynnän yllättävät muutokset yksityinen elinkeinonharjoittaja voi vaikuttaa siten, että yritys ei pidä liian suurta määrää tavaraa varastossa jolloin on vaarana, että taloustilanteen huonontuessa tavaraa jää varastoon makaamaan.

Poliittisiin riskeihin yksityisen elinkeinonharjoittajan on miltei mahdotonta varautua. Tietenkin seuraamalla ajankohtaisia uutisia voi saada käsityksen esimerkiksi vallitsevasta taloustilanteesta tavarantoimittajan kotimaassa tai mahdollisesta sotilaallisesta tai muusta pakotteesta joka vaikuttaa negatiivisesti yritystoimintaan.

Elinkeinonharjoittajalla ei juuri ole sosiaalisiin riskeihin kuuluvaa riskiä omassa liiketoiminnastaan. Tietenkin tavarantoimittajien mahdolliset työntekijöiden lakot saattavat vaikuttaa tavarantoimittajan ja tarvikkeiden saatavuuteen.

Tekniseen riskiin tavarantoimittajan tiloissa elinkeinonharjoittaja ei voi vaikuttaa. Tekninen riski, esimerkiksi tuotannon keskeytyminen Japanin tsuna-

mikatastrofin verrattavissa olevan luonnonmullistuksen vuoksi on täysin ennalta arvaamaton. Elinkeinonharjoittajan tulisi pitää huoli, että koko liiketoimintaan vaikuttavat toimitukset eivät olisi näistä tapahtumista täysin riippuvaisia.

### **Vahinkoriskit**

Omaisuusriskeissä yksityisen elinkeinonharjoittajan tilanteessa suurimmat riskit piilevät siinä, ettei esimerkiksi ulkomainen tavarantoimittaja jolle on maksettu tuotteet ennen niiden toimittamista, kykenekään toimittamaan tuotteita joko oman tilanteen tai maailmantilanteen vuoksi. Omaisuusriskien ehkäisyssä tulisi huolehtia siitä, etteivät kaikki yrityksen rahat ole kiinni ulkomaantoimituksissa tai yhdessä tilauksessa. Tavarankankinta tulisi järjestää pienemmissä erin ja hajauttaa ostot eri tavarantoimittajille, mikäli se on mahdollista. Mahdollisiin toimistusten keskeytyksiin tulisi kehittää järjestelmä, jossa esimerkiksi rahat palautettaisiin ostajalle heti tai tietyn odotusajan kuluttua.

Yrittäjän sairastuessa toiminimi on hyvin haavoittuvainen, tämän riskin vuoksi kannattavaa olisi miettiä yrityksen muuttamista esimerkiksi kommandiittiyhtiöksi, jossa äänettömällä yhtiömiehellä olisi esimerkiksi valtakirjaa vastaan oikeus edustaa yhtiötä poikkeustapauksissa.

Kaikki vahinkoriskit ovat vakuutuksin vakuutettavissa. Kannattaa siis tarkkaan harkita vakuutusten ottamista yritystoiminnalle.

Paras tapa riskien välttämiseen on markkinoiden signaalien ja asiakkaiden hyvä tuntemus jolloin pystytään reagoimaan tuleviin muutoksiin riittävän ajoissa. Myös yrityksen talouteen on syytä kiinnittää erittäin painava huomio joko omin toimin tai kirjanpitoimiston avulla.

Tavarantoimittajasta johtuviin riskeihin pystyy varautumaan markkinatilanteita seuraamalla ja myös siten, että toiminimen koko tilaus- ja toimituskanta ei ole riippuvainen esimerkiksi Yhdysvaltalaisesta toimittajasta.

#### 7.4.5. Yritystoiminnan tavoitteet ja kehittämissuunnitelmat

Yritystoiminnan ensisijaisena tavoitteena on kasvattaa liiketoimintaa oman toimen ohella harjoitettavasta liiketoiminnasta, toiminnaksi joka työllistäisi elinkeinonharjoittajan päätoimisesti.

Tavoitteena on saada luotua hyvät ja toimivat liikesuhteet ulkomaalaisiin tavaravalmistajiin ja -toimittajiin. Hyvillä ja toimivilla liikesuhteilla saadaan vahvistettua yrityksen kilpailuasemaa kotimaisilla markkinoilla.

Hyvät suhteet asiakkaisiin ovat myös tavoitteena, hyvillä asiakassuhteilla saadaan vahvistetuksi yrityksen asemaa markkinoilla suhteessa kilpailijoihin. Tavoitteena on olla haluttu yhteistyökumppani. Asiakkaat ja hyvät asiakassuhteet ovat yrityksen toiminnan keskiössä ja elinkeinonharjoittaja pyrkiikin tarjoamaan parasta mahdollista asiakaspalvelua, sellaista, josta asiakas kokee saavansa lisäarvoa ja hyötyä. Asiakkaan kokeman myötä yritys saavuttaa kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin.

Yrityksen toiminnan kehittämissuunnitelmiin kuuluu ensisijaisesti toimivan verkkokaupan kehittäminen. Verkkokaupan tulisi olla selkeä ja asiakasystävällinen. Verkkokaupan on tarkoitus ensi alkuun tarjota tuotteita ja palveluita kotimaisille asiakkaille. Huomioitava kuitenkin on, että Baltiassa ja Venäjällä on suuret markkinat ja erinomaiset kasvun mahdollisuudet liiketoimintaa ajatellen. Kenties hyvä ratkaisu verkkokaupan toiminnan aloittamiselle on, että ensimmäisen puoli vuotta tai vuoden, verkkokauppa on tarjolla vain kotimaisille asiakkaille. Tänä aikana verkkokaupan pohjaa, kielivaihtoehtoja, maksuvaihtoehtoja ja toimitusvaihtoehtoja selvitetään ja kehitetään siten, että verkkokauppa voidaan laajentaa koskemaan Suomen lisäksi myös Baltian maita, Venäjää sekä muita pohjoismaita. Tämä edellyttää verkkokaupan pohjan tilaamista ulkopuoliselta toimittajalta.

Elinkeinonharjoittajalla on kehittämissuunnitelmana saada aikaan toimiva kierrätysjärjestelmä vanhoille ja toimimattomille laitteille. Asiakkaat voisivat maksutta toimittaa vanhat laitteensa kierrätykseen. Palautettuja laitteita ei suinkaan tulla hävittämään, vaan ne jäävät varastoon ja niitä käytetään tarpeen vaatiessa va-

raosiksi asiakkaiden tarpeiden mukaan. Huomioitavaa on myös, että joidenkin vanhojen laitteiden arvo saattaa olla merkittävä, joten on mietittävä laitteen säilyttämistä ja tai lahjoittamista museoesineeksi. Elinkeinonharjoittaja pyrkii selvittämään kierrätykseen tulevien laitteiden kunnon ja arvon perusteellisesti, tämä vaatii jonkin verran radiolaitetekniikan ja radiolaitteiden historian opiskelua. Opiskelun avulla elinkeinonharjoittaja parantaa omaa ammattitaitoaan, samalla tarjoten asiakkailleen laajempaa ymmärrystä alasta.

Kehittämisen kohteena on myös verkkokaupan yhteyteen kehitettävä asiakkaiden osto- ja myynti -palsta, jossa käytetyt laitteet ja tarvikkeet vaihtaisivat helposti omistajaa ilman välikäsiä.



## 8 Yhteenveto

Opinnäytetyö tehtiin tapaustutkimuksena seuraamalla yksityisen elinkeinonharjoittajan päivittäistä toimintaa. Tutkimuksen toistettavuus ei sellaisenaan ole mahdollista, sillä elinkeinonharjoittajan liiketoiminta on muutoksessa ja kehitysmässä opinnäytetyön tulosten perusteella.

Elinkeinonharjoittaja on liiketoiminnassaan tienhaarassa jossa tulee tehdä päätös siitä, mihin suuntaan yritystoimintaa ollaan tulevaisuudessa viemässä. Lope-tetaanko kokonaan, jatketaanko kuten tähänkin asti vai pyritäänkö kaikin kei-noin kasvattamaan liiketoimintaa siten, että yritystoiminta muodostaisi elinkei-nonharjoittajan pääelinkeinon.

Yksin yrittäjyys vaatii yrittäjältä paljon kaiken vastuun ja päätöksenteon ollessa yhden ihmisen harteilla. Yrittäjyys vaatii asennetta, kärsivällisyyttä, uskallusta ja rohkeutta tarttua ennakkoluulottomasti eteen tuleviin haasteisiin sillä yrittäminen ei ole yrittämistä, se on toteuttamista.

Opinnäytetyön tulosten perusteella ja elinkeinonharjoittajan mielestä luonte-vimmalta tavalta jatkaa yritystoimintaa on jatkaa yksityisenä elinkeinonharjoitta-jana. Tähän vaikuttavat suuresti se, että elinkeinonharjoittaja haluaa toimia liike-toiminnassaan yksin ja itsenäisesti. Toiminnan jatkaminen nykymuodossaan on paras ratkaisu myös siksi, että elinkeinonharjoittaja on vastikään saanut solmi-tuksi maahantuontisopimukset muutama Yhdysvaltalaiseen tavarantoimitta-jaan ja -valmistajaan.

Yritysmuodon vaihtaminen ei suinkaan ole tulevaisuudessa poissuljettua. Yri-tysmuotoja vertailemalla päädyttiin tulokseen, että kommandiittiyhtiö on yhtiö-muotona lähimpänä sitä, miten elinkeinonharjoittaja näkee yritystoimintansa olevan tulevaisuudessa. Perustettavaan kommandiittiyhtiöön tulisi elinkeinon-harjoittajan lisäksi yksi äänetön yhtiömies, joka sijoittaa yritykseen pääoma-panoksen. Yhtiösopimukseen kirjattaisiin poikkeus, esimerkiksi elinkeinonhar-

joittajan sairastuttua, että myös äänettömällä yhtiömiehellä on valtakirjalla oikeus tehdä toimia yhtiön puolesta, mikäli liiketoiminta sitä vaatii.

Elinkeinonharjoittajalla on olemassa selkeä näkemys siitä, mihin suuntaan hän haluaa yritystoimintaansa kehittää. Tavoitteena on kasvattaa yrityksen liiketoiminta viiden vuoden aikajänteellä Suomessa kolmen parhaan kärkeen. Tavoitteena on tarjota asiantuntevaa ja asiakkaan toiveet ja resurssit huomioivaa palvelua, olla halutuin yhteistyökumppani sekä yksityis- että

Elinkeinonharjoittajalla on selkeitä tavoitteita liiketoiminnan kehittämiseen. Verkkoliiketoiminnan kehittäminen siten, että se palvelee ensi alkuun kotimaisia asiakkaita. Verkkokaupan kehittäminen vuoden sisällä siihen tilaan, että verkko-liiketoiminta voidaan laajentaa koskemaan Suomen lisäksi myös muita pohjoismaita, Baltian maita ja Venäjää. Laajentamisella tähdätään kasvuun, sillä Baltian maissa ja Venäjällä on suuria kasvun mahdollisuuksia. Verkkokaupan yhteyteen kehitetään myös palvelu joka mahdollistaa käytetyn tavaran ostajan ja myyjän kohtaamisen mahdollisimman helposti ja ilman välikäsiä.

Yrityksen toimintaa ja tavoitteiden toteutumista tullaan seuraamaan tarkasti muun muassa seuraamalla asiakkaiden määrää ja jakaumaa yksityis- ja yritysasiakkaiden suhteen. Myynnin tavoitteita ja niiden toteutumista seurataan säännöllisin väliajoin. Toimitusnopeutta tilauksesta toimitukseen seurataan ja pyritään pitämään toimitusnopeus hyvänä. Näiden lisäksi vuosittain tullaan tekemään markkina-analyysi sekä analyysi kilpailijoista. Säännöllisellä toiminnan ja kilpailukentän analysoinnilla elinkeinonharjoittaja pysyy liiketoiminta-alueensa ajan hermolla ja pystyy analysointien perusteella tekemään mahdollisia muutoksia yritystoiminnassaan.

## LÄHTEET

Ala-Mutka Jukka. 2008. Strategiamalli. Helsinki. Talentum.

Bergström S., Leppänen A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita Prima Oy. Helsinki.

Isokangas J., Kinkki S. 2003. Yrityksen perustoiminnot. Helsinki. WSOY.

Juote, T., Ukkola O. Yrityksen luovutus ja yritysmuodon muutokset. Helsinki 2008. Oy Edita Ab

Hellman K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat. WS Bookwell Oy. Juva.

Hirsijärvi S., Remes P., Sajavaara P. 2004. Tutki ja kirjoita. Gummerus Kirjapaino Oy.

Holopainen T., 2010. Yrityksen perustamisopas käytännön perustamistoimet. Helsinki. Edita Prima Oy

Holopainen T., Levonen, A-L. 2006. Yrityksen perustajan opas - silta yrittäjyyteen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Ilmoniemi M., Järvensivu P., Kyläkallio K., Parantainen J., Siikavuo J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki. Talentum.

Juote T., Ukkola O. 1998. Yrityksen luovutus ja yritysmuodon muutokset. Helsinki. Oy Edita Ab.

Kallio J. 2002. Pienyrityksen kehittymisen tiet. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Kamensky M. 2008. Strateginen johtaminen. Talentum. Helsinki.

Kaplan R., Norton D. 2002. Strategialähtöinen organisaatio. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi. Porvoo. WS Bookwell Oy.

Lehtonen P. 1999. Strateginen yrittäjyys. Helsinki. Kauppakaari Oyj.

Leppiniemi J. 2009. Rahoitus. WSOY oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Lotti L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki. WSOY.

Martikainen T, Martikainen M. 2006. Rahoituksen perusteet. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Meretniemi., Ylönen H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Helsinki. Otavan Kirjapaino Oy.

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

Pöllänen J. 1999. Yksilömarkkinointi. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Salminen J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum. Helsinki.

Sipilä J. 2006. Osaajasta elämäntyyliyrittäjäksi. Helsinki. WSOY.

Storbacka K., Sivula P., Kaario K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Sutinen M., Viklund E. 2004 Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta mutta et ole tiennyt keneltä kysyä.. Savonia - Ammattikorkeakoulun julkaisusarja B2/2004.

Tuomi L., Sumkin T. 2010. Strategia arjessa oivalluksia organisaation uudistajille. WSOYpro Oy. Helsinki.

Viitala R., Jylhä E. 2007. Liiketoimintaosaaminen. Helsinki. Edita Prima Oy.

Internet lähteet:

Finvera <http://www.finnvera.fi> [viitattu 30.10.2011]

PK-RH PK-yrityksen riskienhallinta <http://www.pk-rh.fi/> [viitattu 17.10.2011]

Strategy train <http://www.strategy-train.eu> [viitattu 17.10.2011]

Suomen yrittäjät [www.yrittajat.fi](http://www.yrittajat.fi) [viitattu 28.10.2011]

Taloussanomat <http://www.taloussanomat.fi/yritykset/> [viitattu 21.10.2011]

Yritystele <http://www.yritystele.fi> [viitattu 21.10.2011]

Luennot:

Turun ammattikorkeakoulu. Heinonen L. 3.11.2010.