



# **LIIKETOIMINTASUUNNITELMA ELÄMYSYRITYKSELLE**

Niina Kettula

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2012  
Hotelli- ja ravintola-ala

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Tampere University of Applied Sciences

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

KETTULA, NIINA:  
Liiketoimintasuunnitelma elämisyrietykselle  
Elämysketu

Opinnäytetyö 54 sivua, joista liitteitä 15 sivua  
Joulukuu 2012

---

Tässä opinnäytetyössä suunniteltiin ja tuotettiin elämyspalveluita tarjoavalle Elämysketu -yrietykselle toimiva liiketoimintasuunnitelma. Työn tarkoituksena oli toteuttaa liiketoimintasuunnitelma, jonka avulla Elämysketu voi ohjata ja kehittää liiketoimintaansa. Tehtävä oli selvittää mitä elämys tarkoittaa ja mitä hyvä liiketoimintasuunnitelma sisältää.

Teoriatietoa kerättiin kirjallisuudesta, valmiista opinnäytetöistä ja internet -lähteistä. Kerätyn aineiston pohjalta saatiin koottua räätälöidyt ohjeet liiketoimintasuunnitelman rakentamisesta elämisyrietykselle. Työ teoriaosuus koostuu elämys -käsitteen, elämys-tuotteiden ja -palveluiden, suomalaisen elämystalouden selvittämisestä sekä liiketoimintasuunnitelman kokoamisesta yrityksen avuksi. Tuloksena opinnäytetyön teoriaosuuden tietoja apuna käyttäen tehtiin Elämysketulle liiketoimintasuunnitelma.

Työn johtopäätöksenä on, että elämystalous on tulevaisuuden suunta ja tuotteiden sekä palveluiden elämyksellisyys tulee korostumaan yhä enemmän. Elämysten tarjoaminen on yrityksille suuri kilpailuetu, mutta toimiakseen yritys tarvitsee työkalun, jolla ohjata toimintaa. Tässä auttaa hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma, joka on jokaiselle yritykselle tärkeä apuväline toiminnan aloittamisessa, eteenpäin viemisessä ja kehittämisessä.

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

KETTULA, NIINA:  
Business Plan for an Experience Business

Bachelor's thesis 54 pages, appendices 15 pages  
December 2012

---

The main idea in this Bachelor's thesis was to plan and produce a working business plan for an enterprise called Elämyskettu which offers adventure and experience related services. The purpose was to execute a business plan that allows Elämyskettu to direct and develop its business. The task was to find out what adventure and experience mean and what a good business plan contains.

The theory-based information was gathered from the literature, finished theses and Internet sources. With the help of collected the data, tailored instructions for building a business plan were compiled. The theoretical part of this thesis comprises the concept of experience, experience products and services, the Finnish experience economy and the instructions for assembling a business plan. As a result, with the help of theory-based information, Elämyskettu received a business plan.

The conclusion is that the experience economy is the way of the future. The experiential side of products and services will be emphasised more and more. Providing experiences is a major competitive advantage for companies, but in order to function, the company needs a tool to control the action. A well-made business plan is the key. The business plan is an important instrument in developing the operations.

---

Key words: experience business, experience services, business plan.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	ELÄMYKSET.....	6
	2.1. Elämys käsitteenä ja tuotteena.....	6
	2.2. Elämiskolmio.....	7
	2.3. Elämystalous Suomessa ja Pirkanmaalla.....	9
3	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA JA SEN OSAT.....	10
	3.1. Yrityksen perustiedot ja tausta.....	11
	3.2. Toiminta-ajatus ja liikeidea.....	12
	3.3. Toimintaympäristö.....	12
	3.4. Strateginen suunnitelma.....	15
	3.5. Markkinointisuunnitelma.....	17
	3.6. Henkilöstö- ja tuotantosuunnitelma.....	20
	3.7. Tuotekehitys.....	21
	3.8. Talous.....	22
	3.8.1 Rahoitus.....	24
	3.8.2 Laskelmat.....	25
	3.8.3 Budjetointi.....	28
	3.9. Riskit ja riskienhallinta.....	29
	3.10. SWOT-analyysi.....	33
4	PÄÄTÄNTÄ.....	34
	LÄHTEET.....	36
	LIITTEET.....	39
	Liite 1. Yrityksen Elämiskettu liiketoimintasuunnitelma.....	39

## 1 JOHDANTO

Ihmiset tutustuvat erilaisiin paikkoihin ja harrastavat erilaisia aktiviteetteja, saadakseen elämyksiä – elämysten hakeminen voi olla subjektiivista tai objektiivista. Elämys on aina henkilökohtainen kokemus ja se voi olla mitä vain. Elämysten tuottaminen vaatii mielikuvitusta, ammattitaitoa ja näkemystä. Elämysten maailma on täynnä mahdollisuuksia ja tulevaisuudessa elämystalous tulee kasvamaan.

Idea opinnäytetyöni aiheesta sai alkunsa siitä, kun aviomieheni perusti huhtikuussa 2011 Elämyskettu -yrityksen tarkoituksenaan toimia sivutoimisesti päätyönsä ohessa freelancer -lentäjänä eri ilmailualan yrityksille Suomessa. Elämyskettu on pieni yritys, jonka toiminta tällä hetkellä on ainoastaan ilmailuun liittyvää. Nyt kuitenkin kipinä yrityksen toiminnan laajentamiseen on syttynyt ja tulevaisuudessa Elämyskettu haluaa tarjota myös erilaisia elämyspalveluita ilmailun lisäksi.

Opinnäytetyöni tarkoitus on antaa Elämysketulle toimiva työkalu toiminnan kehittämiseen liiketoimintasuunnitelman muodossa. Ideoita on paljon, mutta ne ovat hajallaan. Ajatuksena on, että liiketoimintasuunnitelman avulla Elämyskettu löytää toimintaansa sopivat työkalut ja saa kaikki ideat kasattua toimivaksi kokonaisuudeksi. Tavoite on siis antaa Elämysketulle hyvät ohjenuorat kannattavan kasvun toteutumiseksi.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään elämystä käsitteenä ja tuotteena sekä tarkastellaan elämystaloutta Suomessa. Lisäksi käydään läpi liiketoimintasuunnitelman eri osia ja sen laatimista yrityksen käyttöön. Työn liitteenä on yrityksen Elämyskettu liiketoimintasuunnitelma, joka on tarkoitettu ainoastaan yrityksen omaan käyttöön.

## 2 ELÄMYKSET

### 2.1. Elämys käsitteenä ja tuotteena

Lassila (2002, 16) kuvailee elämystä sielulliseksi kokemukseksi. Lisäksi elämyskokemus on henkilökohtainen, moniaistinen ja kokonaisvaltainen tunnekokemus. Jokainen kokee elämyksen omalla tavallaan, oman henkilökohtaisen taustan ja historian kautta. Elämys on yleensä positiivinen kokemus. (Ignatius 2011, 12; Heikkanen 2007, 8; Borg, Kivi & Partti 2002, 26; Näsänen 2007.)

Tarssanen (2005, 6-7) kirjoittaa, että elämyskokemukset voidaan jakaa kolmeen eri kategoriaan. Nämä kategoriat ovat: koulutuksellinen elämys, todellisuuspakoinen elämys ja esteettinen elämys. Koulutuksellinen elämys vetää kokijan mukaansa, se vaatii aktiivista osallistumista, mutta ei sen suurempaa uppoutumista asiaan, ja elämys saadaan oppimisen kautta. Todellisuuspakoinen elämys on elämyksistä kokonaisvaltaisimman kokemus, jossa yksilö toteuttaa aktiivisesti elämyskokemustaan ja uppoutuu kokemusvirran vietäväksi erilaisten ohjelmapalvelutuotteiden avulla. Esteettinen elämyskokemus on passiivista. Esteettinen elämys syntyy, kun esimerkiksi kokija ihailee kaunista maisemaa.

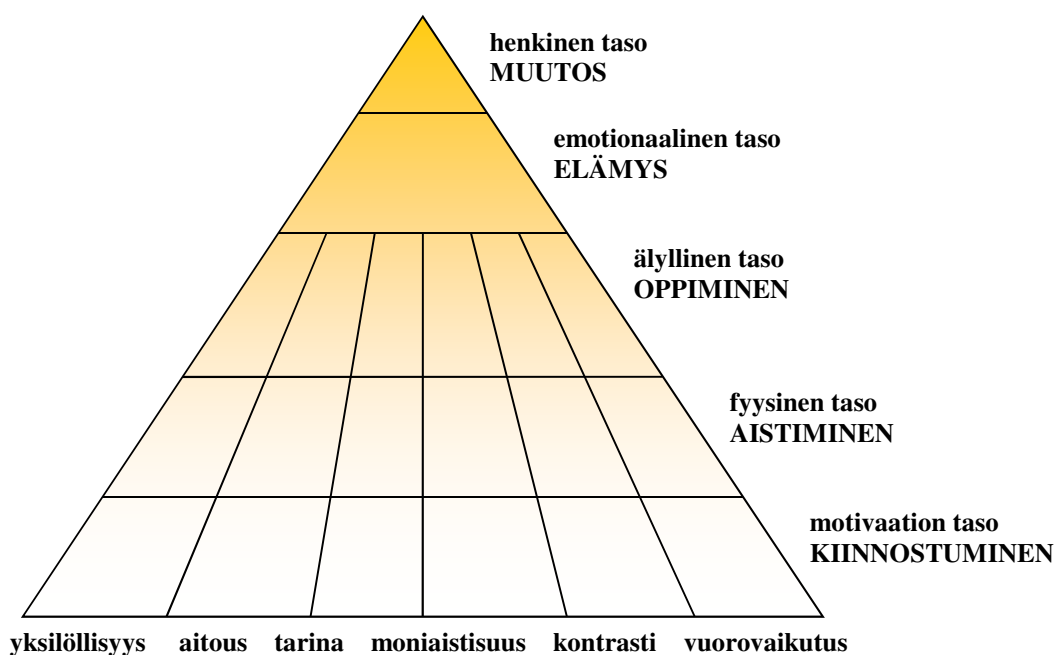
Elämyksellisyys on lisäarvo, joka lisätään elämystalouden hyödykkeisiin. Elämyksellisyiden luominen ja tuottaminen on vaativaa ja palvelutuottajien sekä markkinoijien on ymmärrettävä mitä elämyksellisyys merkitsee. Koska elämys on kokijalleen omakohtainen kokemustila, on sen takaaminen mahdotonta. Huomion arvoinen asia elämysten tuottamisessa on myös kulttuurien eroavaisuus – kulttuurista ja ihmisestä riippuen, sama elämys koetaan eri lailla. Palveluntarjoaja voi luoda sopivan ympäristön elämyskokemuksille, mutta loppu riippuu kokijasta, sillä palveluntarjoaja ei yksin saa aikaan elämystä. (Borg ym. 2002, 29; Lassila 2002, 19; Ignatius 2011, 20.)

Elämystuote määritellään tuotteeksi, joka tuo asiakkaalle elämyksen oston, käytön, kulutuksen ja kokemuksen kautta. Elämys on paljon muutakin kuin pelkästään tuote tai palvelu, se on yksilön alitajunnan, tuotteen palvelun ja ympäröivän toimintaympäristön integroitunut kokonaisuus. Elämystuotteen tulisi olla asiakkaan tarpeet huomioiva, yllä-

tyksellinen, aito ja siihen pitäisi liittää jokin teema, myytti tai kertomus, jotka muuttaisivat asiakkaan todellisuutta. Teeman, myytin tai kertomuksen tulisi koskettaa kaikkia aisteja, jolloin kokija pysyisi teeman matkassa mukana ja osallistuisi omalta osaltaan aktiivisesti teeman vietäväksi. Elämystuote on jalostettu versio perinteisestä palvelutuotteesta ja siksi sen toteuttaminen on vaikeaa. Mutta vaikka elämystuotteen toteuttaminen sekä tarjoaminen on vaikeaa ja vaatii osaamista, on se kuitenkin sen tuottajalle suuri kilpailuetu, sillä elämyksetön tuote ei tule pärjäämään tulevaisuuden markkinoilla. Lisäksi elämyksellisyys antaa tuotteelle/palvelulle selkeän taloudellisen lisäarvon. (Lasila 2002, 16; Ketosalo 2010, 12; Ignatius 2011, 12; Alanen 2007a; Heikkanen 2007, 9.)

## 2.2. Elämyskolmio

Kuviossa 1 on malli tuotteen elämyksellisyydestä eli elämyskolmio, joka toimii työkaluna tuotteiden elämyksellisyyden edistämisessä. Elämyskolmion avulla tuotteesta tehdään elämystuote. Elämys kolmio kertoo, mitä elementtejä tuotteessa tulisi olla, jotta se antaisi elämyksiä kokijalleen. Elämyksen elementtien avulla asiakas etenee eri kokemuksen tasoilla kohti elämyksen syntyä ja ehkä jopa henkisen tason muutosta. Kolmiota pystyy tarkastelemaan kahdelta eri kantilta; elämystuotteen elementit ja asiakkaan kokemuksen tasot. (LEO 2009; Tarssanen 2005, 8-9; Ketosalo 2010, 7.)



KUVIO 1. Elämyskolmio (LEO 2009)

Elämyksellinen tuote sisältää kuusi elämyksen elementtiä; yksilöllisyys, aitous, tarina, moniaistisuus, kontrasti ja vuorovaikutus. Nämä kuusi elementtiä tekevät tuotteesta elämyksellisen ja vaikuttavat asiakkaan elämyskokemuksen onnistumiseen. (Ignatius 2011, 12; Tarssanen 2005, 9.)

Yksilöllinen elämystuote on ainutkertainen ja asiakkaan mieltymysten mukaan räätälöity tuote. Elämystuotteesta uskottavan tekee aitous, joka perustuu tuotteen tuottajien omaan kulttuuriin sekä paikalliseen identiteettiin. Tarina antaa elämystuotteelle sisällöllisen merkityksen ja sen kautta asiakkaalle kerrotaan mitä tehdään ja missä järjestyksessä. Moniaistisessa elämystuotteessa aistit ovat harmoniassa keskenään ja niitä stimuloi visuaalisuus, äänet, tuoksut, maut ja tuntoaistimukset. Elämystuotteen kontrasti tarkoittaa sitä, että elämystuote on kokijalleen erilainen, arjesta poikkeava kokemus, jonka avulla pystyy vapautumaan ja kokemaan asioita aivan uudella tavalla. Vuorovaikutus tarkoittaa oppaan ja muiden kokijoiden kanssa vuorovaikuttamista, jolloin yhteisöllisyyden tunne nivoutuu elämystuotteeseen. (Ignatius 2011, 12-13; Tarssanen 2005, 9-12; Ketosalo 2010, 7-9; Nokkanen & Suomela 2009, 14, 17.)

Elämyskokemus rakentuu impulssin kautta kiinnostukseen ja sen jälkeen kokemisen sekä tietoisien prosessoinnin kautta kohti tunnepitoista elämystä. Parhaimmillaan asiakas voi kokea jopa henkisen tason muutoksen. Asiakkaan kokemuksen tasoja on viisi; motivaation taso, fyysinen taso, älyllinen taso, emotionaalinen taso ja henkinen taso. Tasot kertovat mitä ihmisessä tapahtuu eri kokemuksen tasoilla. (Tarssanen 2005, 12; Ketosalo 2010, 7.)

Motivaation tasolla asiakkaan kiinnostus elämystuotetta kohtaan herätetään eloon odotusten, halun, osallistumis- ja kokemusvalmiuden luomisella. Fyysisellä tasolla asiakas kokee aistiensa kautta ympäristöä ja ottaa tuotteen vastaan tiedostaen sen ominaisuudet. Älyllisellä tasolla asiakas prosessoi ympäristön antamia aistiärsyksiä, toimii niiden mukaan, oppii, ajattelee, soveltaa saamaansa tietoa ja muodostaa niistä mielipiteen. Emotionaalisella tasolla asiakas saa positiivisen elämyksen kokien iloa, riemua, onnellisuutta, onnistumista, oppimista, voitonriemua ja liikutusta. Ylin kokemisen taso on henkinen taso, jolloin positiivinen elämys voi johtaa asiakkaan henkilökohtaiseen muutokseen - fyysisen olotilan, mielentilan tai elämäntapojen muutokseen. (Tarssanen 2005, 12-13; Ketosalo 2010, 7, 10; Nokkanen ym. 2009, 16.)



### 2.3. Elämystalous Suomessa ja Pirkanmaalla

”Elämystalous-käsitteen esiintulo on osa globaalia kuluttajälähtöistä rakennemuutosta, jonka mahdollisuuksiin myös Suomessa ollaan heräämässä” (Tampereen Kauppakamari 2009). Nokkasen ym. (2009, 12-13) mukaan elämykset ovat tärkeässä roolissa nykypäivänä - kuluttajat ovat entistä elämyshakuisempia, käyttävät enemmän aikaa ja rahaa vapaa-aikaansa kuin ennen. Näsänen (2007) kirjoittaa, että kuluttajat kaipaavat entistä enemmän yksilöityjä palveluita. Nykypäivän elämyssuuntautuneisuuden on helppo huomata; tuotteet, markkinointitavat, palveluympäristö ja asiakkaiden tarpeet ovat muuttuneet. Alkutuotannosta, tavaratuotannosta ja palvelutuotannosta on siirrytty elämystuotantoon. Yritysten täytyy tarjota asiakkailleen elämyksiä, jotta tuotteille ja palveluille olisi kysyntää. (Ketosalo 2010, 10.)

Elämystalouden ja -kulutuksen piiriin kuuluu kolme elämänaluetta – matkailu, urheilu ja kulttuuri. Suomalaisten kotitalouksien elämyskulutus voidaan laskea elämystalouden -piiriin kuuluvien tuotteiden ja palveluiden ostosummien avulla eli toisin sanoen laskeaan paljonko suomalaiset kotitaloudet ovat käyttäneet rahaansa matkailun, urheilun ja kulttuurin -piiriin kuuluviin tuotteisiin/palveluihin. Edellä olevan ohjeen mukaisesti laskettuna yksittäinen suomalainen kotitalous laittaa rahaa elämyksien kokemiseen vuosittain suunnilleen neljänneksen tuloistaan. (LEO 2010; Alanen 2007b.)

Pirkanmaalla elämystalous on erittäin potentiaalinen bisnes. Liikevaihdollisesti matkailun, kulttuurin ja urheilun toimialat olivat Pirkanmaalla vuonna 2008 suuruudeltaan hiukan yli 1,3 miljardia euroa eli noin 6-7% alueen bruttokansantuotteesta. Suomen ensimmäinen elämystalouden toimialastrategia, jossa määritettiin ja vastuutettiin elämystalouden kehittämistoimenpiteet, luotiin vuonna 2009 Pirkanmaalla. (Ojala 2011; Pirkanmaan liitto 2009, 4.)

Kestävä kehitys, ikääntyminen sekä talouskriisi tulevat muuttamaan elämystaloutta tulevina vuosina. Esimerkiksi kaukomatkailu voi vähentyä, jolloin lähimatkailu lisääntyy ja kuluttajat käyttävät aikaansa sekä rahaansa kotimaan matkailuun. Nousevia matkailutrendejä ovat muun muassa nostalgia, aitous, luonto, hyvinvointi ja terveys. (Hietanen 2009, 45.)

### 3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA JA SEN OSAT

Heikkinen (2011, 12) kuvailee liiketoimintasuunnitelmaa osuvasti yrityksen selkärangaksi. Hyvä liikeidea tarvitsee tuekseen yksityiskohtaisen suunnitelman yritystoiminnan eteenpäin viemisestä ja kehittämisestä. Liiketoimintasuunnitelma on yritykselle tärkeä työkalu - se on kokonaisvaltainen suunnitelma yritystoiminnasta, sisältäen kaiken tiedon yrityksen pyörittämisestä nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Liiketoimintasuunnitelma auttaa hahmottamaan yrityksen toiminnan kaikki osa-alueet niin, että yrittäjä pystyy pohtimaan eri toimintamalleja sekä suunnittelemaan pitkän tähtäimen toimintaa. (Ahonen, Koskinen & Romero 2009, 26; Raatikainen 2011, 42; Aaltonen 2012, 7, 5; Toivanen 2007, 10.)

Liiketoimintasuunnitelma elää koko ajan ja sinne lisätään asioita sitä mukaa, kun ne tulevat eteen. Ahosen ym. (2009, 29) mukaan liiketoimintasuunnitelma vaatii jatkuvasti päivitystyötä eli käytännössä se ei ole koskaan valmis. Myös Aaltonen (2012, 13) kirjoittaa, että liiketoimintasuunnitelman tulee kertoa yrityksen reaaliaikaisesta toiminnatilasta. Jokainen yritys tekee aina omannäköisensä yksilöllisen liiketoimintasuunnitelman, joka sopii yrityksen omiin tarpeisiin. Suunnitelmasta tulee aina selvitä vastaukset kysymyksiin mitä myydään, kenelle myydään ja miksi. (Sippola 2008, 4; Toivanen 2007, 10.)

Konkreettinen liiketoimintasuunnitelma syventää ja laajentaa yrityksen liikeideaa toimintaa ohjaaviksi strategioiksi. Yrityksen tavoite on kehittää liiketoimintasuunnitelman avulla omia toimintojaan määrätietoisesti ja menestyä markkinoilla. Tärkeää yritystoiminnan kannalta on myös tuntea hyvin oma toimiala sekä selvittää kaikki edellytykset yritystoiminnan suhteen. (Heikkinen 2011, 23, 16; Aaltonen 2012, 5, 12.)

Liiketoimintasuunnitelma koostuu pääkohdista, joita ovat:

1. Yrityksen perustiedot ja tausta
2. Toiminta-ajatus ja liikeidea
3. Toimintaympäristö
4. Strateginen suunnitelma
5. Markkinointisuunnitelma

6. Henkilöstö- ja tuotantosuunnitelma
7. Tuotekehitys
8. Talous
9. Riskit ja riskienhallinta
10. SWOT-analyysi

### 3.1. Yrityksen perustiedot ja tausta

Ensimmäinen kohta liiketoimintasuunnitelmassa on yrityksen perustietojen ja taustojen selvittäminen. Alussa kerrotaan yrityksestä ja yrityksen perustajista perustietoja, kuten esimerkiksi yrityksen nimi, toimiala, yritysmuoto, sijainti sekä perustajan nimi/nimet, koulutus, työkokemus, osaaminen sekä perustamisen syyt. (Toivanen 2007, 11.)

Idea yritystoiminnan aloittamisesta voi lähteä esimerkiksi omista tarpeista, mielenkiinnon kohteista tai markkinoiden havaitusta puutteesta. Taustalla on yleensä halu tehdä rahaa mielekkäällä tavalla. Idea voi muhia mielessä useita vuosia, kunnes se on kypsä toteutettavaksi. Yrittäjän ammattitaito, joka on kerätty koulutuksella ja työkokemuksella, on tärkeä voimavara yritystä perustettaessa ja pyörittäessä. Lisäksi yrittäjällä tulee olla luja tahtoa, paineensietokykyä ja uskoa oman yrityksen pyörittämiseen, ilman sitä menestystä tuskin tulee. Tuotteet ja palvelut, joita yritys tarjoaa, ovat riippuvaiset yrityksen taustalta löytyvästä ammattitaidosta ja osaamisesta. (Yrityssalo 2012, 3; Aaltonen 2012, 24-25; Heikkinen 2011, 9, 24.)

Yritysmuoto kannattaa valita oikein, koska se auttaa yritystä menestymään. Yritysmuodon valintaan vaikuttaa muun muassa perustajien lukumäärä, pääoman tarve, vastuun jakautuminen, yritysrisi, toiminnan joustavuus ja jatkuvuus, voitonjako, tappiot, palkanmaksu ja verotus. Yritysmuotoja on viisi; yksityinen elinkeinoharjoittaja, avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö, osakeyhtiö ja osuuskunta. (Oikarinen 2010,11, 13-15; Heikkinen 2011, 11.)

### 3.2. Toiminta-ajatus ja liikeidea

Yrityksen perusta on toiminta-ajatus, joka määrittää liiketoiminnan perussuunnan ja kertoo mitä varten yritys on markkinoilla. Toiminta-ajatus kertoo myös millä alueella yritys toimii. Toiminta-ajatus täytyy rakentaa niin, ettei se estä yrityksen kehittymistä tai rajoita toiminnan suunnittelua ja toteuttamista. Toisin sanoen toiminta-ajatusta täytyy pystyä muuttamaan jos tarve vaatii. (Ahonen ym. 2009, 24; Toivanen 2007, 13-14.)

Liikeidea on kypsytetty versio yritysideasta ja konkreettinen kuvaus siitä, kuinka toiminta-ajatusta toteutetaan niin, että tulosta syntyy. Liikeideaa voisi kuvailla yrityksen kantavaksi voimaksi. Yritys ei voi toimia ilman liikeideaa, sillä yrityksellä on aina oltava jokin tehtävä, tuote, palvelu tai liiketoiminta-alue. Liikeidea antaa vastauksen kysymyksiin kenelle, mitä, miten ja millä imagolla. Hyvin toimiva idea liiketoiminnasta pitää sisällään kolme pääosaa: tuote/palvelu, kohderyhmä eli kenelle yritys aikoo tuotteita/palveluitaan myydä ja toimintatapa eli miten yritys tarjoaa ja toimittaa tuotteita/palveluitaan asiakkaalle. (Sippola 2008, 6; Ahonen ym. 2009, 25; Toivanen 2007, 20-21; Aaltonen 2012, 24.)

Yrityksen on hyvä arvioida tuotteensa tai palvelunsa luonne, ainutlaatuisuus, lisäarvo asiakkaalle sekä ennen kaikkea se, että kuinka sillä tehdään rahaa. Yrityksen tarjoaman tuotteen ei tarvitse olla maailmaa mullistava keksintö vaan tärkeintä on, että se jää ihmisten mieleen. Yritys erottautuu muista kilpailijoistaan valittujen tuotteiden ja palveluiden avulla. Kilpailuympäristössä eri yritysten tuotteet ovat usein samankaltaisia, jolloin hyvin suunnitellut ja oikein valitut toimintatavat tuotteiden ja palveluiden suhteen, pääsevät oikeuksiinsa. Tärkeää on myös miettiä tuotteen/palvelun elinkaari ja kehitysmahdollisuudet. (Aaltonen 2012, 37; Sippola 2008, 6; Yrityssalo 2012, 8.)

### 3.3. Toimintaympäristö

”Toimintaympäristön kartoittaminen ja tunteminen on ensiarvoisen tärkeää, jotta tunnistamme yrityksemme toimintaan vaikuttavat keskeiset tekijät” (Juntunen 2006, 9). Yrityksen toimintaympäristö koostuu asiakkaista ja heidän muuttuvista tarpeistaan, lainsäädännöstä sekä ympäristö- ja arvomaailmamuutoksista. Riittävä tutustuminen toimin-

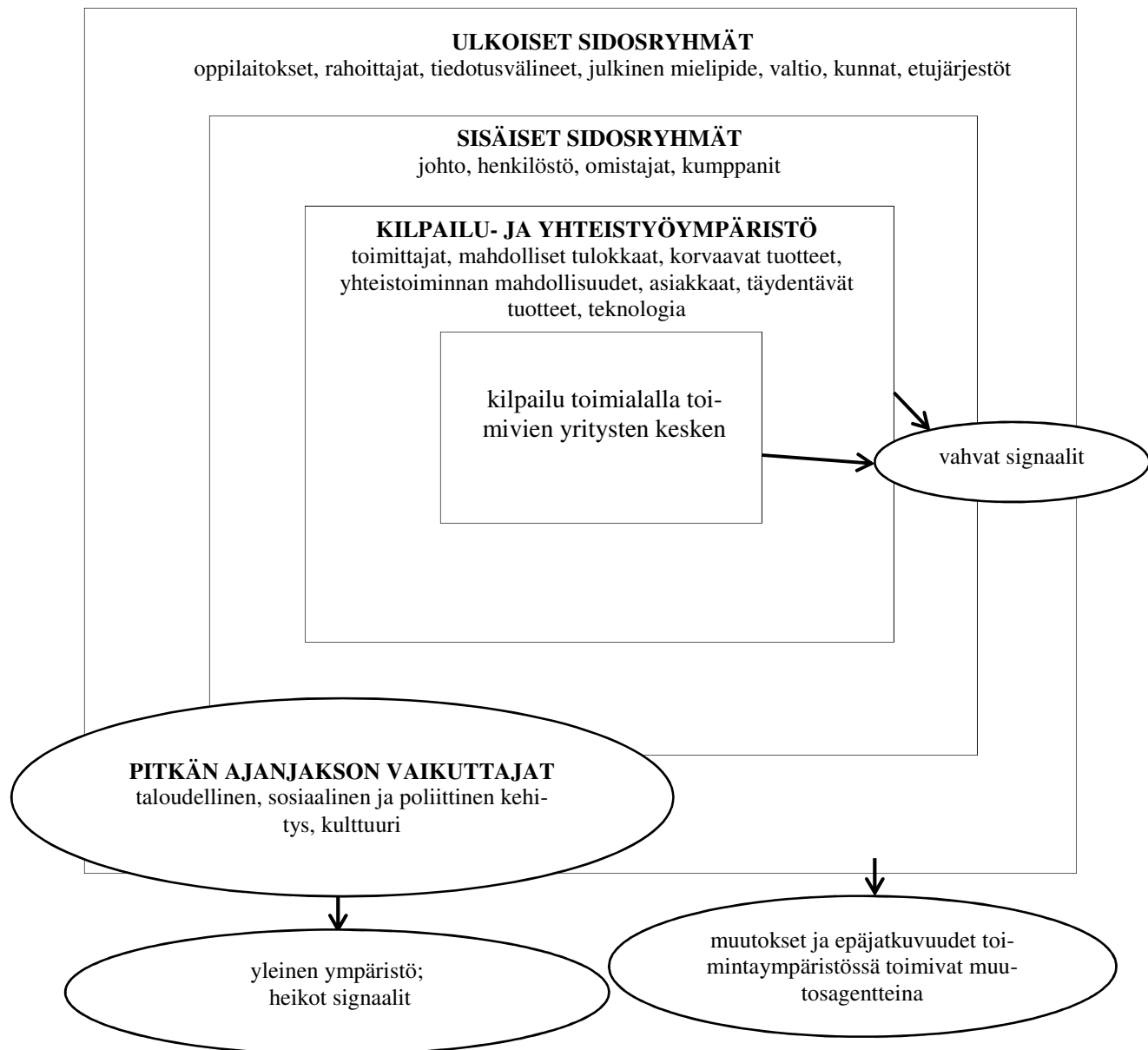
taympäristöön auttaa yritystä välttämään virhearviointeja ja virheellisiä valintoja. Yritys saa paljon tärkeää tietoa toimintaympäristöstään omilta sidosryhmiltään, kuten esimerkiksi asiakkailta, lehdistä ja ammattijulkaisuista, rahoittajilta, julkisilta yhteisöiltä, kilpailijoilta, tavarantoimittajilta, alan seminaareista, konsulteilta ja kouluttajilta. (Yrityssalo 2012, 5; Toivanen 2007, 11.)

Toimintaympäristöstä täytyy tunnistaa kolme keskeistä tekijää/rakennuspalikkaa, jotka vaikuttavat olennaisesti yrityksen toimintaan. Nämä kolme tekijää ovat: toimialan luonne, menestymisen edellytykset ja sidosryhmien vaikutukset. Toimialan luonne kuvastaa alalle tyypillisiä toimintatapoja, muutoksia, uhkia ja mahdollisuuksia sekä näyttää ihmisten väliset suhteet ja niiden rakenteet. Menestymisen edellytykset kuvaa kilpailutekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toiminnan onnistumiseen. Sidoryhmien vaikutukset arvioi suhdeverkoston laajuutta sekä luonnetta ja yrityksen kannattaa pohtia kuinka se aikoo hankkia sidoryhmiä ja miten ne tukevat yritystoimintaa. (Toivanen 2007, 12-13.)

Yrityksen täytyy miettiä mitkä ovat sen tärkeimmät asiakasryhmät. Asiakkaat on hyvä rajata tarkasti. Yrityksen ei kannata ajatella niin, että se tarjoaa tuotteitaan tai palveluitaan kaikille maailman ihmisille, sillä jo markkinointi laajalle asiakaskunnalle maksaa liikaa. Asiakasryhmien kartoituksen jälkeen on hyvä selvittää miten asiakkaat tavoittaa parhaiten ja mitkä ovat potentiaalisten asiakkaiden tarpeet, toiveet ja ostovoima. Jakelukanavat ja markkinointi on osattava kohdistaa oikeille asiakasryhmille. Asiakkaiden tunnistaminen on tärkeää, jotta yritys pystyy valitsemaan tuotteensa oikein. (Yrityssalo 2012, 8; Aaltonen 2012, 38; Sippola 2008, 7; Finch 2006, 29.)

Yrityksen on tutustuttava kilpailijoihinsa perinpohjaisesti ja selvitettävä alalla vallitseva kilpailutilanne. On hyvä selvittää muun muassa kilpailijoiden heikkoudet ja vahvuudet, tuotteiden ja palveluiden hinnat sekä heidän toiminnan kehityssuunta tulevaisuudessa. Omien vahvuuksien vertaaminen kilpailijoihin nähden on hyvä tehdä yritystoiminnan alussa ja on myös mietittävä miten kilpailijat pystyy voittamaan. Lisäksi on pidettävä mielessä, että kilpailijat reagoivat uusiin yrityksiin jollain lailla – on varmaa, että he yrittävät vaikeuttaa uuden yrityksen menestymistä markkinoilla. (Yrityssalo 2012, 5; Sippola 2008, 9; Finch 2006, 31.)

Ympäristöarviointi kentän (kuvio 2.) avulla yritys pystyy tutkimaan ja arvioimaan omaa toimintaympäristöään. Kenttä sisältää yrityksen toimintaympäristön ja yrityksen toimintaan välittömästi sekä välillisesti vaikuttavat tekijät. Kuvion uloin kenttä sisältää tärkeät ulkoiset sidosryhmät, siitä seuraava kenttä sisältää sisäiset sidosryhmät ja sitten seuraavana on kilpailu- ja sidosryhmät. Kuvion keskiössä on yrityksen jokapäiväinen kilpailu ja vasemmassa alanurkassa on tekijät, joiden muutokset vaikuttavat pitkällä aikavälillä. (Toivanen 2007, 11-12.)

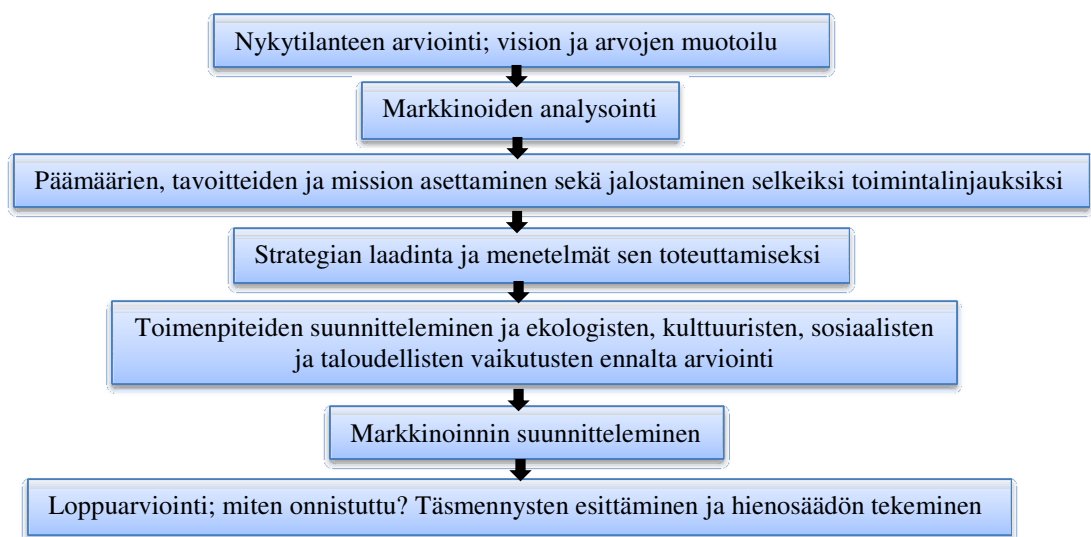


KUVIO 2. Ympäristöarvioinnin kenttä (Toivanen 2007, 11-12)

Kuvion 2 vasemmassa alanurkassa mainittu heikko signaali tarkoittaa outoa ilmiötä, joka on vasta alkutekijöissä eikä sillä ole selkeästi tunnistettavaa menneisyyttä. Luonteeltaan ainutkertainen heikko signaali vahvistaa itse itseään muuttuen mahdollisesti trendiksi tai megatrendiksi. Yrityksen toimintaympäristöön vaikuttavaa heikkoa signaalia on vaikea huomata muiden signaalien joukosta ja se voi olla yritykselle uhka tai mahdollisuus. Heikko signaali antaa mahdollisuuden oppimiseen, kasvamiseen ja kehittymiseen. On yrityksiä, jotka tarkoituksella metsästävät heikkoja signaaleja, etsien jotain uutta, josta tulevaisuudessa voisi tulla jotain suurta. Yhdistymällä toisiin signaaleihin heikosta signaalista tulee vahva signaali. (Heikkanen 2007, 12-13.)

### 3.4. Strateginen suunnitelma

”Strateginen suunnitelma on kokonaisvaltainen, ennakoiva, integroiva ja monitahoinen suunnitelma, joka selvittää isoja muutoksia ja linjauksia” (Borg ym. 2002, 106). Juntunen (2006, 8) kirjoittaa, että strategisella suunnitelmalla yrityksen haluamat päämäärät yksilöidään ja kirkastetaan. Yritys tuottaa ja kehittää strategisen suunnittelun avulla sopivat toimintatavat, jotta suunniteltu tulevaisuus voidaan saavuttaa tietyllä aikavälillä. Strateginen suunnitelma kattaa kaikki toiminta-alueet yrityksessä ja sen rakentamiseen osallistuu muun muassa yrityksen henkilökunta, asiakkaat ja tavarantoimittajat. Kuviossa 3 on esitetty strategisen suunnittelun prosessivaiheet. (Borg ym. 2002, 103, 106.)



KUVIO 3. Strategisen suunnittelun prosessivaiheet (Borg ym. 2002, 103-107)

Strategian avulla yritys voi saavuttaa tavoitteensa, pyrkiä kohti visiotaan, tehdä tulosta ja erottautua kilpailijoistaan markkinoilla. Strategiat koostuvat aina yksinkertaisista, selkeistä ja konkreettisista asioista. Menestysstrategia vaatii yritykseltä tarkkaavaisuutta ja nopeaa reagointia – yrityksen täytyy tarkkailla jatkuvasti toimintaympäristönsä muutoksia ja reagoida niihin muuntelemalla strategioitaan uusiin tilanteisiin sopiviksi. Strategisen suunnittelun kunnossa ja käynnissä pitäminen auttaa yritystä pysymään muuttuvien olosuhteiden harjalla. Yritys voi valita oman strategiansa kolmesta päästrategiasta (taulukko 1), joita ovat kustannusjohtajuus, erilaistaminen eli differiointi ja keskittyminen eli fokusointi. (Toivanen 2007, 14; Juntunen 2006, 8, Oikarinen 2010, 22-23; Borg ym. 2002, 102.)

TAULUKKO 1. Yrityksen päästrategiat (Oikarinen 2010, 22-23)

Kustannusjohtajuus	Erilaistaminen eli differiointi	Keskittyminen eli fokusointi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• pienet kustannukset</li> <li>• edellytyksenä suhteellisen iso markkinaosuus tai jokin muu hyöty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ainutlaatuisuus</li> <li>• tuotteen muotoilun tai tekniikan esiin tuominen, asiakaspalvelun hyödyntäminen</li> <li>• ei päästä yleensä suureen markkinaosuuteen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• panostus tiettyyn asiakasryhmään, tuoteosaan tai maantieteelliseen sijaintiin</li> <li>• parempi kyky palvella markkinoita</li> <li>• pienemmät kustannukset</li> <li>• vaatii hyvät suhteet sidosryhmiin</li> </ul>

Kustannusjohtajuudella yritys pystyy saavuttamaan pienet kustannukset ja jotta siinä onnistuu, täytyy yrityksellä olla hallussaan melko reilu markkinaosuus tai jotain muita hyötyjä. Ainutlaatuisuutta omassa toimintaympäristössään yritys saa erilaistamisstrategialla; esimerkiksi asiakaspalvelun hyödyntämisellä tai tuotteen muotoilun esiin tuomisella. Erilaistaminen ei kuitenkaan anna yritykselle suurta markkinaosuutta. Panostaminen valittuun asiakasryhmään, tuotteen osaan tai sijaintiin on keskittymistä eli fokusointia. Keskittymisstrategiassa palvelut kohdistetaan halutulle ja valitulle segmentille, jolloin kyky palvella markkinoita on parempi ja yrityksen on mahdollista päästä pieniin kustannuksiin. Keskittymisstrategiaa käyttävän yrityksen on hyvä pitää välit kunnossa omiin sidosryhmiin. (Oikarinen 2010, 23.)

Arvot määrittelevät yrityksen henkisen toimintaympäristön. Visio on ajatus siitä, missä yritys tulee tulevaisuudessa olemaan ja se pohjautuu yrityksen arvoihin. Yrityksen koko strategiaa, tavoitteita ja toteutusta ohjaava missio on yrityksen bisnestavoite/tarkoitus.



Mission saavuttamiseksi asetetaan pitkän aikavälin päämääriä, jotka määritellään ongelmien ja asiakkaiden palautteiden kautta. Realistisesti ja selkeästi muodostetut saavutettavissa ja mitattavissa olevat tavoitteet toteuttavat yrityksen missiota ja päämääriä sekä vievät yritystoimintaa haluttuun suuntaan tietyllä aikavälillä. (Ahonen ym. 2009, 24-25; Borg ym. 2002, 106-108.)

Tavoitteita asetetaan yritystoiminnan eri osa-alueille. Taloudelliset tavoitteet liittyvät esimerkiksi liikevaihtoon, velkojen määrään ja toiminnan kannattavuuteen. Asiakkaisiin kohdistuvat tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi asiakkaiden hankintaan ja huolehtimiseen eli asiakassuhteiden ylläpitämiseen. Tuotteiden ja palveluiden toteuttamiseen liittyvät tavoitteet kertovat sen, kuinka yritys aikoo pysyä mukana kilpailussa. Markkina-tavoitteita ovat muun muassa tunnettuus, toiminta-ajatuksen toteutuminen ja toimivuus. Muut tavoitteet voivat olla esimerkiksi yrittäjään itseensä liittyviä, kuten oman osaamisen lisääminen ja itsensä toteuttaminen. (Ahonen ym. 2009, 58; Yrityssalo 2012, 5-6).

### 3.5. Markkinointisuunnitelma

Suoraan yrityksen tuotteiden/palvelun myyntiin vaikuttavan markkinoinnin tarkoitus ja tehtävä on herättää, ennakoida ja tunnistaa kysyntää, varmistaa kysynnän jatkuvuus, tyydyttää kysynnän mukana tulleet tarpeet sekä ymmärtää asiakkaan haluja ja tarpeita. Kilpailukeinoja markkinoinnissa ovat tuotteen tai palvelun hinta, saatavuus, ominaisuudet ja viestintä. (Holloway 2004, 7; Aaltonen 2012, 38; Rähä 2010, 32.) Raatikaisen (2011, 46) mukaan ”markkinoinnin tehtävänä on saada yrityksen tuotteet asiakkaiden tietoisuuteen ja näkyville – tehdä näkymättömästä näkyvää”.

Markkinoinnin avulla arvioidaan ja kehitetään uusia tuotteita/palveluita, markkinamahdollisuuksia sekä kassavirran tilannetta. Markkinointi on ikään kuin väline tavoitteiden saavuttamiseksi. Haluttuja tavoitteita ovat muun muassa myynnin ja kannattavuuden kasvattaminen, halutun markkinaosuuden saavuttaminen, liiketoiminnan riskien pienentäminen monipuolisen tuote-/palveluvalikoiman avulla sekä sijoitetun pääoman tuoton mittaaminen. Markkinointisuunnitelma on osa yrityksen suurempaa kokonaissuunnitelmaa ja se perustuu yrityksen markkina-aseman tunnistamiseen; ketä kilpailijat ja asiakkaat ovat? Markkinointiin liittyvät päätökset tehdään markkinatuntemuksen pohjalta.

Yrityksen kannattaa kysyä itseltään missä asemassa se haluaa olla tulevaisuudessa, keitä ovat asiakkaat ja miten heidät saavuttaa sekä paljonko haluaa liikevoittoa. Suunnittelu viedään läpi erilaisilla strategioilla ja taktiikoilla. Ollakseen toimiva ja tehokas, markkinointisuunnitelma vaatii yritykseltä sitoutumista ja paneutumista. (Holloway 2004, 24-26, 48.)

Markkinointi-mix on markkinoinnin suunnittelemisen ydin ja se määrittelee tuotteen/palvelun menestymiseen vaikuttavat olosuhteet, kuinka markkinointibudjetti kohdennetaan, muodostaa perustan markkinoinnin strategioille ja antaa yritykselle tekniikat budjettia koskevien kulujen optimoimiseen. Toisin sanoen markkinointi-mix sisältää markkinoinnin taktiset apuvälineet. (Holloway 2004, 52-53; Rähä 2010, 32.)



KUVIO 4. Markkinoinnin apuvälineet (Holloway 2004, 52)

Markkinoinnin apuvälineinä toimivat tuote, hinta, jakelu ja viestintä (kuvio 4). Tuote/palvelu, joka tuotetaan asiakasta varten, sisältää käsinkosketeltavia sekä aineettomia elementtejä. Hinta viittaa rahan määrään, jonka asiakas maksaa tuotteesta/palvelusta. Tuote ja palvelu ovat erottamattomasti yhteydessä toisiinsa, yhdessä ne täyttävät asiakkaan tarpeen/tarpeet. Jakelu on se paikka, jossa asiakas tarkastelee ja mahdollisesti ostaa tuotteen/palvelun. Viestintä eli promootio käsittää ne tekniikat, joilla tuote hintoineen sijoitetaan markkinoille. (Holloway 2004, 52-53.)

Tuotteiden/palveluiden hinnoittelulla on suora vaikutus yrityksen menestymiseen ja myyntituloihin, joten siksi oikeanlainen hinnoittelu on erittäin tärkeää. Hintojen pitää muun muassa kattaa kulut ja kulujen pitää olla pienet. Myynnistä täytyy jäädä sen verran katetta, että yritys pystyy ylläpitämään toimintaansa, kehittämään tuotteitaan ja palveluitaan, säilyttämään ja parantamaan markkina-asemaansa. Hintojen täytyy kuvastaa markkinoiden kysyntää ja muutoksia sekä vastata kilpailuun. Kysyntä asettaa tuotteen/palvelun hinnalle ylärajan ja kustannukset asettavat alarajan. Kaiken kaikkiaan, tuotteen tai palvelun hinnan tulee olla sopiva, jotta asiakas pystyy siitä maksamaan. Hinnoittelussa on hyvä käydä läpi myös esimerkiksi alennus- ja tarjouspolitiikka, kanta-asiakas- ja kohderyhmähinnoittelu sekä kuinka hinnoittelua voisi käyttää kilpailuetuna. (Entrepreneur 2012; Boxberg, Komppula & Korhonen 2001, 135; Ahonen ym. 2009, 72; Heikkinen 2011, 25; Finch 2006, 39; Tomperi 2010, 69.)

Hinnoittelumenetelmät ovat hinnoittelun apuvälineitä. Ennen hinnoittelumenetelmän päättämistä, yrityksen täytyy valita hintapolitiikka, jota käyttää. Hintapolitiikka määritellään hintastrategian pohjalta. Tuotteen perushintataso, hinnan muutokset sekä maksuehto- ja alennusjärjestelmät muotoillaan hintastrategian avulla. Kaikkein keskeisintä hintapolitiikassa on päättää yrityksen perushintataso eli myydäänkö tuotteita korkeilla hinnoilla, alhaisilla hinnoilla, vakiintuneilla markkinahinnoilla vai hintojen porrastamisella eli erilaistamisella. Omakustannusarvohinnoittelu, katetuottohinnoittelu sekä näitä kahta täydentävät markkinatilannehinnoittelu, kiertonopeushinnoittelu ja maantieteellinen hinnoittelu ovat kaikki hinnoittelumenetelmiä, jotka auttavat yritystä asettamaan tuotteidensa hinnat. (Salminen 2009, 6, 8, 11, 13-18.)

Omakustannusarvohinnoittelussa eli OKA:ssa otetaan huomioon tuotteiden aiheuttamat muuttuvat kustannukset sekä tietty osuus yrityksen kiinteistä kustannuksista, lisätään siihen haluttu voitto sekä verot, jolloin saadaan myyntihinta. OKA-hinnoittelun avulla yritys pystyy kattamaan kaikki tuotekustannukset ja mahdollisesti tuottamaan voittoa. Monien yritysten suosimassa katetuottohinnoittelussa myyntihinta lasketaan laskemalla yhteen muuttuvat kustannukset, katetuottotavoite ja arvonlisävero. Toisin sanoen myyntituottojen tulee kattaa muuttuvat ja kiinteät kustannukset sekä tuoda voittoa. Katetuottohinnoittelun ongelma on oikean katetason löytäminen. Markkinatilannehinnoittelussa huomioidaan tuotetta hinnoiteltaessa markkinatilanne, kiertonopeushinnoittelussa huo-

mioidaan tuotteen varastossaoloaika ja maantieteellisessä hinnoittelussa hinta vaihtelee maantieteellisen sijainnin mukaan. (Salminen 2009, 14, 16; Raatikainen 2011, 88.)

### 3.6. Henkilöstö- ja tuotantosuunnitelma

Henkilöstösuunnitelma on aito apuväline henkilöstöpolitiikan toteuttamiseksi ja sen laatiminen on pakollinen, laissa säädetty velvollisuus. Yrittäjän lisäksi yrityksen tärkein voimavara on henkilöstö, joten toimiva henkilöstöpolitiikka on ehdoton. Yrityksen liiketoimintastrategioihin ja tavoitteisiin/päämääriin perustuva henkilösuunnitelman keskeisin sisällöllinen anti on henkilöstön osaamisen, ydinpätevyyden, työnjaon sekä yritystoiminnan organisoinnin muutostarpeiden esittely. Henkilöstösuunnitelman täytyy sisältää toimintojen keskeiset kehittämissperiaatteet toteutusvälineineen, henkilöresurssien tarpeen, henkilöstön hallinnan organisoinnin, työmotivaation parantamisen ja kehittämisen, palkkausjärjestelmän ja oppimisen kehittämisen. (Yrityssalo 2012, 10; Skurnik-Järvinen 2010; Toivanen 2007, 23-24.)

Tuotantosuunnitelmassa kerrotaan kuinka tuotteiden/palvelujen tuotantoa organisoidaan, toteutetaan ja kehitetään. Suunnitelman täytyy siis selvittää tuotantoprosessin kulku, tuotannon puitteet ja toimintatavat, joilla toimintaa toteutetaan ja kehitetään. Tuotantosuunnitelmaan on hyvä sisällyttää myös investointeihin liittyvät ratkaisut eli rahoitustarpeet ynnä muut sellaiset sekä ympäristöasiat. Ympäristöasiat, kuten esimerkiksi jätehuolto ja energian säästäminen, ovat nykypäivänä tärkeä yhteiskunnallinen asia ja tulevaisuudessa yritysten täytyy kiinnittää huomiota ympäristön hyvinvointiin. (Toivanen 2007, 23; Yrityssalo 2012, 9.)

Yritystoiminta on tuottamista ja harvat yritykset nykypäivänä pitävät tuotannon täysin omissa käsissään. Alihankinnan käyttäminen voi johtua esimerkiksi ammattitaidon puutteesta, työvoimakustannuksista ja pääoman sitoutumisesta. Yrityksen toimitila voi olla vuokrattu tai oma. Vuokratila on aina parempi vaihtoehto, jos yrityksellä ei ole valmiina toimintaan sopivaa omaa toimitilaa. Vuokratilaan ei tarvitse sitoa pääomaa ja ympäristön sekä markkinatilanteen muutoksiin reagoiminen on helpompaa esimerkiksi tilanteessa missä toimitilaa täytyy vaihtaa nopeasti. (Yrityssalo 2012, 9.)

### 3.7. Tuotekehitys

Yrityksen kannattavuus on osittain riippuvainen tuotteiden/palveluiden kehittämisestä. Tuotteiden ja palveluiden kehittäminen täytyy olla jatkuvaa ja määrätietoista, jotta yritys pystyy vastaamaan kilpailuun ja pysymään markkinoilla. Tuotekehityksellä kehitetään uusia tai parannellaan jo olemassa olevia tuotteita/palveluita. Tarkoituksena on siis etsiä, synnyttää, valita ja kehittää sekä karsia kilpailukykyä menettäneitä tuotteita, jotta asiakkaiden tarpeet ja toiveet täyttyisivät. Tuotteiden ja palveluiden kehitystyö on riippuvainen markkinoinnista ja tuotannosta. Tuotekehitys voi tapahtua neljän eri strategian avulla, joita ovat pioneeri, seurailija, soveltaja ja erikoistarpeiden tyydyttävä sekä jäljittelijä. Näistä jokainen sisältää omanlaisensa panostuksen, riski- ja voittotason. Strategiavaihtoehdot löytyy eriteltyinä taulukosta 2. (Sippola 2008,11; Raatikainen 2011, 47; Yrityssalo 2012, 10; Harjula & Koskinen 2007, 3, 13.)

TAULUKKO 2. Tuotekehityksen strategiavaihtoehdot (Harjula ym. 2007, 13-15)

Pioneeri	Seurailija
<ul style="list-style-type: none"> <li>perustuu tutkimus- ja kehitystoiminnan panostuksiin, henkilökunnan osaamiseen, markkinatietouteen, riittäviin resursseihin ja uskallukseen ottaa riskejä</li> <li>periaatteena uusi tuote ensimmäisenä markkinoille</li> <li>uusien mahdollisuuksien etsintää ja heikkojen vanhojen tuotteiden karsintaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>kyky reagoida markkinoiden muutoksiin nopeasti mm. tuotteiden/palvelujen sopeuttamisen suhteen</li> <li>seuraa alan pioneereja</li> <li>vaatii: <ul style="list-style-type: none"> <li>tehokkaan ja toimivan organisaation</li> <li>tehokasta tuotesuunnittelua</li> <li>joustavaa yhteistyötä markkinoinnin, tuotannon ja tuotekehityksen välillä</li> </ul> </li> </ul>
Soveltaja ja erikoistarpeiden tyydyttävä	Jäljittelijä
<ul style="list-style-type: none"> <li>vaatii markkinatuntemusta ja tehokasta tuotesuunnittelua</li> <li>huomio valmistuskustannuksiin ja tuotevalintaan</li> <li>tulosajattelu ja taloudellinen tarkkailu</li> <li>tuotteiden differiointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>maksimaalinen tuotantotehokkuus</li> <li>kustannusten tiukka seuranta - minimoidut kustannukset ja alhainen hinta</li> <li>perustuu massatuotannon takaamaan hyvään toimintakykyyn</li> <li>soveltuu aloille, joilla tarpeeksi kysyntää</li> </ul>

Riskien ottokyky on oleellinen osa pioneeristrategiaa, sillä täysin uuden tuotteen tuominen markkinoille ennen muita on riskejä täynnä. Pioneeristrategiaa käyttävä yritys on panostanut tutkimustoimintaan, kehitystoimintaan, henkilöstön tietotaitoon, markkinoiden tuntemiseen sekä riittäviin resursseihin. Aina uusia mahdollisuuksien etsivä pioneeriyritys karsii vanhoja tuotteitaan varsinkin silloin, kun kilpailijat jäljittelevät niitä. Seu-

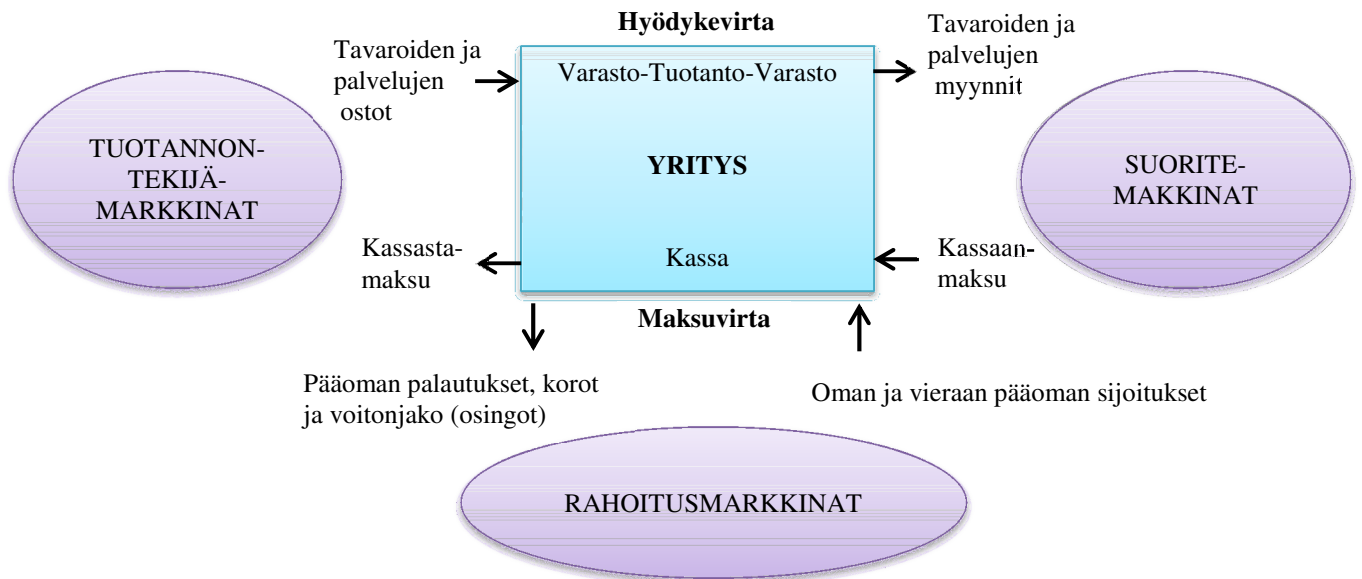
railijastrategiaa käyttävän yrityksen tunnistaa nopeasta reagointikyvystä markkinoiden suhteen. Nopea reagointi markkinatilanteen muutoksiin vaatii toimintakykyisen organisaation, tehokasta tuotesuunnittelua ja joustavaa yhteistyökykyä eri toimintojen välillä. Seurailijayritys seuraa pioneeriyrityksen liikkeitä. Soveltaja ja erikoistarpeiden tyydyttäjä erilaistaa eli differioi tuotteensa/palvelunsa tiettyjä markkinasegmenttejä varten. Tämä tarvitsee toimiakseen hyvää markkinatuntemusta, toimivaa tuotesuunnittelua, tulosajattelua ja talouden tarkkailua. Valmistuskustannukset ja tuotteiden valinta tulee olla erityishuomion alla, jos yritys haluaa olla soveltaja ja erikoistarpeiden tyydyttäjä. Massatuotantoon keskittyvän jäljittelijästrategian ominaisuuksiin kuuluu tuotannon tehokkuus ja kustannusten tiukka seuranta, jotta hinnat voidaan pitää mahdollisimman alhaalla. Massatuotanto tarvitsee tarpeeksi kysyntää toimiakseen. (Harjula ym. 2007, 13-15.)

Tuotekehitys alkaa ideoiden hankinnalla, arvioinnilla sekä valinnalla, jonka jälkeen tavoitteet, aikataulu, resurssit, tekniikka sekä markkinat täsmennetään ja määritellään. Tässä vaiheessa tuotekehitys voi alkaa. Esisuunnitteluvaiheessa arvioidaan soveltuuko tuote tuotettavaksi ja myytäväksi sekä suunnitellaan aikataulu, budjetti, markkinointi ja tuotanto. Seuraavaksi suunnitelmia tarkennetaan, valmistusprosessi tutkitaan ja mahdolliset prototyypit valmistetaan. Koekappaleiden valmistumisen jälkeen niitä testataan ja analysoidaan. Tässä vaiheessa suunnitelmat ja markkinatutkimukset tulee olla valmiit. Kriittinen vaihe on päätöksen tekeminen tuotteen markkinoille laitosta, sillä siinä vaiheessa on enää vaikea perääntyä ja vahingot kasvavat epäonnistuessa. Viimeinen vaihe on menestysarvio, jolloin käydään läpi kokemukset tuotteen tuotannosta ja myynnistä. Myös markkinapalaute sisäistetään ja mahdollisesti ryhdytään tuotteen jatkokehittelyyn. (Harjula ym. 2007, 8-9.)

### 3.8. Talous

Suoritemarkkinoilla eli myyntimarkkinoilla yritys saa tuloja, kun se myy tavaroitaan ja palveluitaan. Tuotannontekijämarkkinoilta eli ostomarkkinoilta yritys ostaa tavaroita/palveluita, sillä ennen kuin yritys myy tuotteitaan/palveluitaan eteenpäin asiakkaille, sen tarvitsee ensin maksaa niistä itse. Ja jotta yritys pystyy hankkimaan tuotantoaan varten hyödykkeitä tuotannontekijämarkkinoilta, sen täytyy turvautua rahoitusmarkki-

noihin. Yritys saa, asiakkaiden lisäksi, rahaa omistajilta omana pääomana tai pankeilta/muilta luotonantajilta vieraana pääomana eli velkana. Asiakkaan maksuja, omaa pääomaa, vierasta pääomaa, lainan takaisinmaksuja, pääoman palautuksia, korkomaksuja ja voitonjakoa sanotaan rahoitustapahtumiksi. Kuviossa 5 on esitetty talouden kiertokulku. (Tomperi 2010, 6-7.)



KUVIO 5. Talouden kiertokulku (Tomperi 2010, 7)

Yrityksen talous koostuu ulkoisesta ja sisäisestä laskentatoimesta. Ulkoinen laskentatoimi tarkoittaa kirjanpitoa ja sisäinen laskentatoimi erilaisia tunnuslukuja, laskelmia ja ennusteita, joiden avulla yritys pystyy seuraamaan taloudellista kehitystä, kustannuksia ja tuottoja. Yrityksen taloudellisen tuloksen kertova kirjanpito kuuluu lain mukaan jokaiselle yritykselle. Kirjanpitoon kuuluva, tuloslaskelman ja taseen sisältävä tilinpäätös tehdään joka vuosi. Talouden suunnittelu on tärkeä osa aloittavan yrityksen toimintaa. Erilaisten suunnittelu-, arvio- ja ennustelaskelmien sekä tunnuslukujen avulla yrityksen taloutta pystyy simuloimaan teoriassa sekä saamaan toiminnan kannalta oleellisia kannattavuus-, tuotto- ja kustannustietoja. Suunnittelu-, arvio- ja ennustelaskelmien tulee olla totuudenmukaisia ja niitä täytyy tarkistella ja ajankohtaistaa sitten, kun toiminta konkretisoituu. Taloussuunnitelma kannattaa tehdä hyvin, sillä se kiinnostaa myös yri-

tyksen mahdollisia rahoittajia. (Raatikainen 2011, 55-56; Ahonen ym. 2009, 104; Haverinen & Kingelin 2010, 22, 32.)

### 3.8.1 Rahoitus

Rahaa yritykseen tulee tulorahoituksen ja pääomarahoituksen kautta. Tulorahoitusta on myydyistä tuotteista/palveluista saadut tulot. Pääomarahoitus koostuu omasta ja vieraasta pääomasta. Oma pääoma turvaa yritystoiminnan onnistumista, se vaikuttaa yrityksen omavaraisuuteen, maksuvalmiuteen sekä rahoituksen saamiseen ja sisältää yrityksen perustajan omia sijoituksia yritykseensä, osakkaiden sijoituksia sekä pääomasijoituksia. Pääomasijoituksia ovat yksityisten, julkisrahoitteiset sekä pankkien ja suuryritysten yhteydessä toimivien, niin sanottujen ”bisnes-enkeleiden”, sijoitukset. Vierasta pääomaa on ulkopuolinen rahoitus, kuten pankkilainat, vakuutusyhtiöiden sijoitusluotot, rahoitusyhtiöiden rahoitusmuodot, julkiset tuet sekä EU:n ja kansainvälisten rahoituslaitosten rahoitusvaihtoehdot. Ulkopuolisen rahoituksen saaminen on riippuvainen yrityksen toimialasta, liikeideasta, riskeistä sekä vakuuksien määrästä ja se jakautuu lyhyt- ja pitkäaikaiseen rahoitukseen. Lyhytaikainen rahoitus täytyy maksaa takaisin vuoden sisällä, pitkäaikainen sisältää yli vuoden mittaisen maksuajan. Vieras pääoma sisältää aina kuluja eli korkoja. (Kokkonen 2007, 37; Tomperi 2010, 85; Haverinen ym. 2010, 5, 7; Raatikainen 2011, 118-119.)

Rahoituksen ongelmia ovat sen riittävyys, hinta sekä riskit ja sen takia yrityksen tulee suunnitella rahoituksensa huolellisesti. Riittävyys on sitä, jos esimerkiksi otettu laina ei riitäkään. Rahaa voisi kutsua niukkuushyödykkeeksi eli sitä ei ole koskaan tarpeeksi. Rahoituksen hinta sisältää aina korot, vakuudet, takaisin maksuajan ja muut kulut. Rahoitusriskillä tarkoitetaan oman ja vieraan pääoman suhdetta toisiinsa. Vierasta pääomaa on liikaa, jos yritys ei esimerkiksi selviydy lainalyhennyksistä. Rahoittajat ottavat aina huomioon rahoitusriskin, jolloin he arvioivat yrityksen selviytymistä rahoituksen tuomista velvoitteista. (Kokkonen 2007, 37-38.)



### 3.8.2 Laskelmat

Kun yritys aloittaa toimintaansa, on menoja enemmän kuin tuloja. Ja koska kustannukset tulevat ennen tuloja, yritys tarvitsee pääomaa toimiakseen. Yritys tarvitsee rahaa muun muassa käyttöomaisuuden hankintaan eli investointeihin, jotka liittyvät liiketilaan, koneisiin, laitteisiin, kalustoon, irtaimistoon ja sisustukseen. Investointilaskelmaan kannattaa sisällyttää kustannusylivaraus, joka on noin 5-10 prosenttia investointien kokonaissummasta. Lisäksi yritys tarvitsee käyttöpääomaa juokseviin menoihin, kuten esimerkiksi markkinointiin, kuukausittaisiin kiinteisiin menoihin, raaka-aineiden ostomenoihin, valmiste- ja raaka-ainevaraustoon, valmistukseen/tuottamiseen, vakuutuksiin ja itse yrittäjän henkilökohtaisen talouden ylläpitämiseen. Rahoituksen kannalta yrityksen on hyvä selvittää mikä on rahatarpeen määrä, oman pääomasijoituksen määrä ja vieraan pääoman saamisen mahdollisuus sekä käytettävissä olevat vakuudet. Rahoitustarvelaskelman avulla yritys selvittää rahan riittävyyttä. Rahamäärän tarpeen määrittelee yrityksen koko, toimiala ja toimintatapa. Rahoituksen suunnittelussa tulee huomioon ottaa myös aikataulu eli esimerkiksi kuinka mahdollinen laina maksetaan takaisin. Taloudellinen pelivara kannattaa huomioida, sillä yllättäviä menoeriä tulee aina, joten rahoitus kannattaa laskea 3-12 kuukauden ajaksi. Laskemalla yhteen investointeihin tarvittavat rahat, kustannusylivaruksen ja käyttöpääomatarpeen, saadaan toiminnan edellyttämä kokonaisrahamäärä. (Kokkonen 2007, 36; Luukka 2010, 15; Sippola 2008, 13; Tomperi 2010, 85; Haverinen ym. 2010, 4, 33; Raatikainen 2011, 131-134, 138-139; Ahonen ym. 2009, 112.)

Yritystoiminnan täytyy olla kannattavaa toimiakseen, joten turhat kulut on karsittava pois. Yrityksen toiminta on kannattavaa, kun se pystyy kattamaan kaikki kustannukset eli menot ja saa riittävästi tuottoa eli voittoa. Voiton määrä kertoo kuinka kannattavaa toiminta on; voitto on sitä rahaa, mitä tulojen ja menojen jälkeen jää käteen. Tavaroiden/palveluiden myynnistä tulee voittoa ja menoja syntyy, jotta yritys pystyy tuottamaan asiakkailleen tuotteita/palveluita. Tuotteisiin/palveluihin sidoksissa olevat muuttuvat kustannukset muuttuvat myyntimäärien mukaan. Tuotantoa ylläpitävät kulut ovat kiinteitä kustannuksia, kuten henkilöstön palkat ja muut pakolliset kulut. (Tomperi 2010, 8; Rähä 2010, 22; Kokkonen 2007, 41; Luukka 2010, 15; Haverinen ym. 2010, 20-21.)

Katetuotto eli myyntikate on tuotteen/palvelun myynti- ja ostohinnan välinen erotus. Katetuotto saadaan, kun myyntituotoista miinustetaan muuttuvat kustannukset ja voittoa yritykselle syntyy vasta sen jälkeen, kun myyntikatteella on katettu kiinteät kustannukset. Katetuottoprosentti kertoo katetuoton prosentuaalisen osan myyntituotoista. Myyntikatteen tarpeen (kuvio 7) pystyy selvittämään niin, että tekee kirjanpidon tuloslaskelman päinvastaisessa järjestyksessä esittämällä tuloksen ensin. Laskelman tavoitteena on selvittää nollatulokseen vaadittava minimimyyntikatetarve. Minimimyyntikatetarpeen laskemisen jälkeen voidaan laskea liikevaihtotarve, jolloin myös muuttuvat kustannukset tulee katetuoksi ja edelleen liikevaihtotarpeeseen lisäämällä arvonlisäveron, saadaan minimimyyntitarve (kuvio 7). Myynnin kriittinen piste tarkoittaa sitä myyntimäärää, joka kattaa kaikki kustannukset. Tällä tarkoitetaan tilannetta, kun katetuotto on samansuuruinen kuin kiinteät kustannukset eli kriittinen piste on se kohta, jossa tuotot ja kulut ovat yhtä suuret. Katetuottolaskelman rakenne sekä katetuottoprosentin ja kriittisen pisteen laskukaavat on esitetty kuviossa 6. (Tomperi 2010, 23, 27; Oikarinen 2010, 20; Raatikainen 2011, 134-135, 139; Kokkonen 2007, 41.)

Myyntituotot – muuttuvat kustannukset <hr/> <b>KATETUOTTO eli MYYNTIKATE</b> – kiinteät kustannukset – poistot – korot <hr/> <b>TULOS</b>  <b>KATETUOTTOPROSENTTI =</b> $100 \times \text{katetuotto} / \text{myyntituotot}$  <b>MYYNNIN KRIITTINEN PISTE =</b> $100 \times \text{kiinteät kustannukset} / \text{katetuotto}\%$
---

KUVIO 6. Katetuottolaskelma, katetuottoprosentti ja myynnin kriittinen piste (Oikarinen 2010, 20-21, Raatikainen 2011, 88, 135; Tomperi 2010, 2)

<b>Minimitulostavoite +/- 0</b>	
+ poistot	← aloittavalla yrittäjällä vähintään lainojen lyhennysten suuruinen
<b>= RAHOITUSTULOSTARVE</b>	← näin paljon oltava rahaa jäljellä, kun kaikki kustannukset on maksettu
+ lainojen korot, provisiot	
+ verot	← ei huomioida koska tulos +/- 0
<b>= KÄYTTÖKATETARVE</b>	← näin paljon oltava rahaa jäljellä kaikkien kiinteiden ja muuttuvien kustannusten maksamisen jälkeen
+ toiminnan kiinteät kulut	
+ vuokrat	
+ kiinteät palkat sivukuluineen	
<b>= MYYNTIKATETARVE</b>	← näin paljon oltava rahaa jäljellä, kun myyntiä vastaavat ostomenot on maksettu
<b>LIKEVAIHTOTARVE =</b>	
$\frac{\text{myyntikatetarve} \times 100}{X} = \text{myynti- kate- tavoite \%}$	
$X = \frac{\text{myyntikatetarve} \times 100}{\text{myyntikatetavoite \%}}$	
<b>MYYNTITARVE =</b>	
liikevaihtotarve x 1,23 (alv 23 %)	

KUVIO 7. Myyntikatetarpeen, liikevaihtotarpeen ja myyntitarpeen laskukaavat (Raatikainen 2011, 134, 136)

Myyntiennusteen perusta on arvio keskiostoksesta. Ennusteessa luetellaan viikonpäivät eri vuorokauden aikoina ja asiakasmäärät/ostotapahtumat. Kun päivän asiakasmäärät/ostotapahtumat kerrotaan keskiostoksella, saadaan päivän myynti. Viikonpäivien myynnit yhdistämällä, saadaan yhden viikon myynti ja siitä jatkamalla edelleen saadaan kuukausi- ja vuosimyynti. Kokonaisen vuoden kattava, verottomia lukuja sisältävä, tulosenuste on tärkeä osa liiketoimintasuunnitelmaa. Tulosenuste rakentuu tilikaudelle kohdistuvista tuotoista, kuluista, tuloksesta sekä tuloslaskelman eri osien keskinäisestä suhteesta ja sen avulla yritys pystyy analysoimaan eri tekijöiden tulosaikutuksia. (Raatikainen 2011, 139; Ahonen ym. 2009, 108, 110, 138-139.)

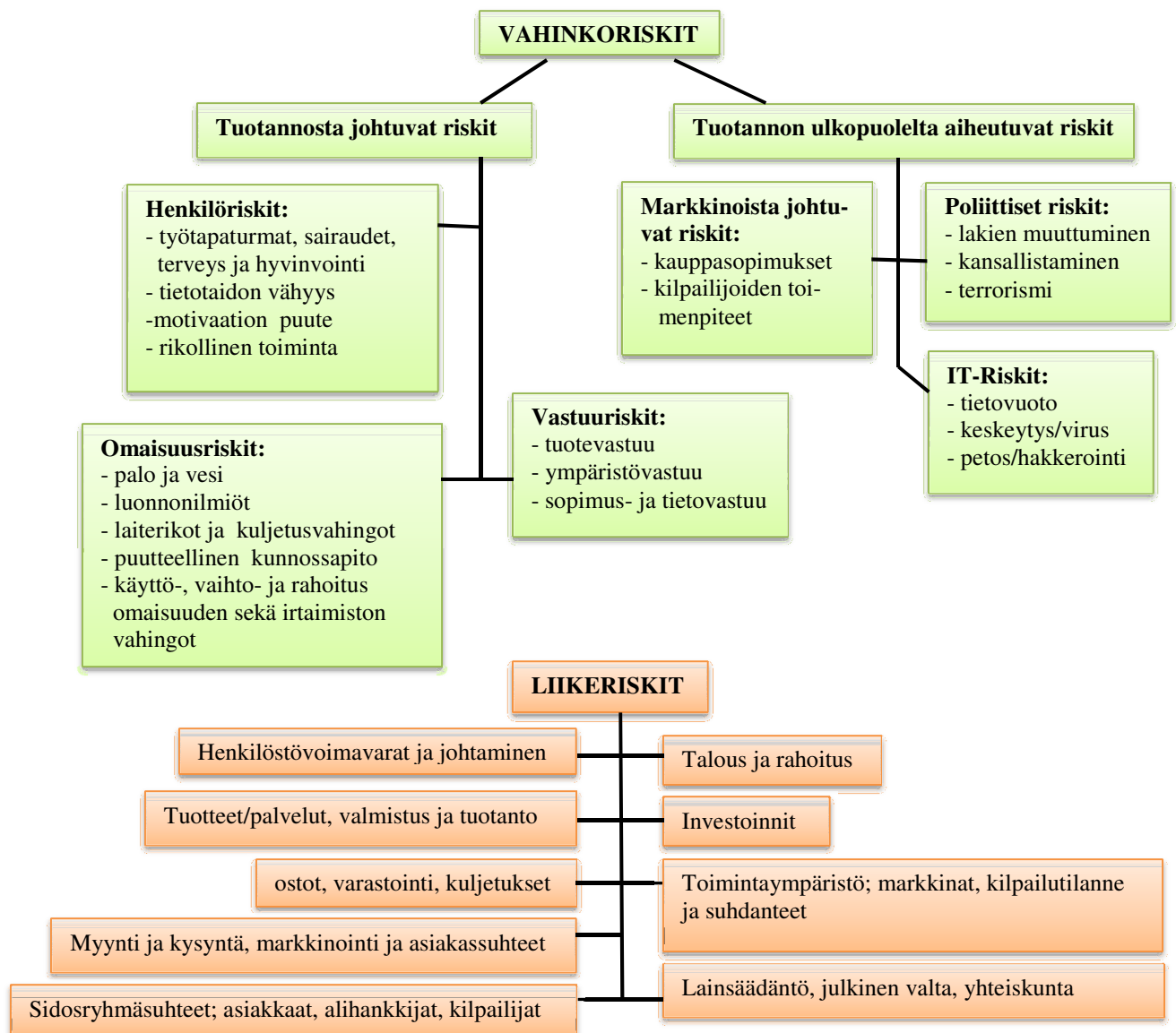
### 3.8.3 Budjetointi

Yrityksen johdon apuvälineenä toimiva sanallinen ja euromääräinen budjetti eli talousarvio on taloudellinen toimintasuunnitelma, joka sisältää ympäristön kuvauksen, analysoinnin, tavoitteet sekä taloudellisen tulososan. Budjetti ikään kuin sidotaan yrityksen strategioihin, jotta resurssien optimointi sekä laskennallisten ongelmien ennakointi onnistuu ja sitä kautta taloudelliset tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Lisäksi budjetin avulla yritys pystyy seuraamaan toimintansa suuntaa tavoitteisiin nähden ja etsiä syitä poikkeamiin. Toisistaan riippuvaiset osabudjetit tekevät budjetin ja niiden määrän määrittelee yrityksen toimiala. Osabudjetit tehdään vastuualueittain ja osatoiminnoittain eli esimerkiksi myynnille, ostoille, valmistukselle ja palkoille on omat budjetit. Kiinteä budjetti laaditaan kerran vuodessa ja sen lisäksi yritys voi käyttää kuukausittain päivitettävää ja jatkettavaa rullaavaa budjetointia, joka reagoi nopeasti taloustilanteen muutoksiin. (Kokkonen 2007, 42; Haverinen ym. 2010, 34-35; Raatikainen 2011, 56; Tomperi 2010, 109.)

Tulos- ja rahoitusbudjetit sekä tase-ennuste ovat kokoomabudjetteja. Kun kaikki osabudjetit yhdistetään, syntyy tulosbudjetti, joka kertoo budjettikauden ennakoitua tuottoa ja kustannuksia. Tuloslaskelmamuotoinen tulosbudjetin avulla yritys pystyy kehittämään toimintaansa kannattavampaan suuntaan. Tulosbudjetin jälkeen tehtävä rahoitusbudjetti pitää huolen yrityksen varoista ja niiden riittävyydestä budjetoituihin toimintoihin/tehtäviin. Lyhyen aikavälin rahoitusbudjetti on maksuvalmius- eli kassabudjetti, joka laaditaan yleensä viikoittain tai kuukausittain. Siihen kirjataan yritykseen ennakoitua kassaan- ja kassastamaksut. Tase-ennuste laaditaan sitten, kun rahoitusbudjetti on tehty ja se sisältää lukuja rahoitusbudjetista, osabudjeteista ja tuloslaskelmasta. (Haverinen ym. 2010, 35, 37-38; Tomperi 2010, 109-110, 119; Raatikainen 2011, 139.)

### 3.9. Riskit ja riskienhallinta

Riski tarkoittaa vaaraa. Se on yllättävä, kielteinen tapahtuma, joka estää jonkun päätetyn tavoitteen onnistumisen kokonaan tai väliaikaisesti. Riskien kartoittaminen on tärkeää ja liiketoimintasuunnitelmassa täytyykin aina käsitellä yritystoiminnan mahdolliset riskit, jotka jaetaan kuvion 8 mukaisesti vahinkoriskeiksi ja liikeriskeiksi. Vahinkoriski ei tuota voittoa vaan siihen liittyy aina tappion mahdollisuus ja se on vakuutuskelpoinen. Alan suhdanteiden ja olosuhteiden mukaan muuttuva liikeriski on dynaaminen ja taloudellinen riski, joka aiheuttaa yritykselle taloudellisen menetyksen. Liikeriskit kuuluvat liiketoimintaan ja niitä ei voi vakuuttaa. Vahinkoriskien ja liikeriskien rajat ovat häilyviä tilanteesta riippuen. Yleisesti ajateltuna riskit ovat aina seurausta ihmisten päätöksistä. (Raatikainen 2011, 102; Sippola 2008, 15; Aaltonen 2012, 32; Santanen, Laitinen & Kekäle 2002, 41, 46, 52, 103; Huoviala 2010, 13, 29.)



KUVIO 8. Riskilajit (Santanen ym. 2002, 52-53; Kuusela ym. 2005, 153; PK-RH 2009; Huoviala 2010, 13, 28, 30, 32.)

Pienen yrityksen tärkeimmät riskit koskevat henkilöitä, sidosryhmiä, taloutta, tuotetta, vastuuta, omaisuutta ja toimintaympäristöä. Henkilöihin liittyviä riskejä ovat esimerkiksi tapaturmat, sairastuminen ja hyvinvoinnin heikkeneminen, kuten työkyvyn menettäminen. Henkilöriski voi olla joko vahinkoriski- tai liikeriskiluonteinen. Sidoryhmiä koskevat riskit sisältävät muun muassa asiakkaat, alihankkijat, kilpailijat ja viranomaiset ja heidän toimintansa. Esimerkiksi asiakkaiden menetys, riippuvuus alihankkijoiden toiminnasta ja kilpailijoiden toimenpiteet ovat todellisia uhkia liiketoiminnalle. Kannattavuus, vakavaraisuus ja maksuvalmius kuuluvat taloudellisten riskien piiriin. Äkillinen rahan tarve ja maksuvaikeudet ovat talousriskejä. Yritys saa toimeentulonsa tuotteista/palveluista, joten tuoteriskit on otettava aina huomioon. Tuoteriskit liittyvät muun muassa tuoteideaan, tuotteiden/palveluiden tuotantoon ja markkinointiin. Vastuuriskejä ovat esimerkiksi tuotevastuu ja sopimusvastuu. Sopimusvastuu tarkoittaa mm. sopimusten riittämättömyyden tekemistä tai tekemättä jättämistä sekä epäedullisia sopimuksia. Omaisuusriskejä voivat olla muun muassa laiterikot sekä tuotantovälineiden ja vaihto-omaisuuden vahingot. Vaihto-omaisuutta ovat myytävät varastossa olevat tarvikkeet ja raaka-aineet. Yrityksen toimintaympäristön muutokset ja suuntaukset vaikuttavat aina yrityksen liiketoimintaan eli toisin sanoen. Toimintaympäristön riskejä voivat olla esimerkiksi kysynnän muutokset, kilpailutilanteen ja lainsäädännön muuttuminen sekä yleinen korko- ja kustannustason nousu. (Santanen ym. 2002, 52-53; Kuusela ym. 2005, 153; PK-RH 2009; Huoviala 2010, 13, 21, 28, 30, 32.)

”Riskienhallinta on tilanteiden arviointia, suunnittelua ja käytännön tekoja, johon koko henkilöstön tulee osallistua omassa roolissaan” (Aaltonen 2012, 32). Hyvä riskienhallinta on ennakoivaa, tietoista, suunnitelmallista, jatkuvaa/jokapäiväistä sekä järjestelmällistä ja sen tavoitteena on liiketoiminnan jatkuvuus sekä katastrofien välttäminen. Riskienhallintasuunnitelman laatiminen riskejä varten on suotavaa; se kasvattaa turvallisuutta ja toimintavarmuutta. Riskien hallinta ei ole ilmaista, vaan rahaa sekä muita resursseja on käytettävä suojaukseen, tekniseen varmuuteen, henkilökunnan toiminnan parantamiseen ja vakuutuksiin. Henkilö, joka vastuutetaan riskienhallintaan, tulee olla asiantunteva ja tarpeeksi ylhäällä organisaatiossa, jotta valta riittää kehittämistyön eteenpäin viemisessä. Pienissä yrityksissä riskeistä vastaa yleensä yrittäjä itse ja riskienhallinta on

osa päivittäistä työtä, koska yleensä resurssit eivät riitä muista toiminnoista eriyvään riskienhallintaohjelmaan. Kuitenkin kaikesta huolimatta, järjestelmällisen riskienhallintapolitiikan luominen on tärkeää, koska pienten yritysten riskinkantokyky on heikko. (Aaltonen 2012, 32; Sippola 2008, 15; Santanen ym. 2002, 46; Kuusela & Ollikainen 2005, 35, 129; Huoviala 2010, 15-16, 18.)

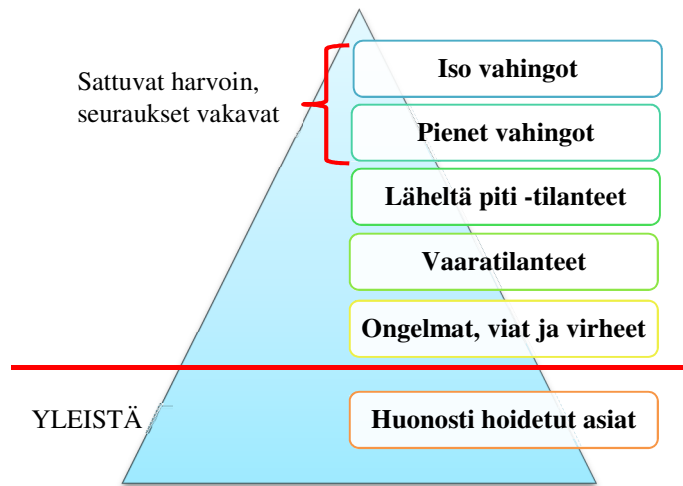
Riskien tunnistaminen, todennäköisyyksien ja vakavuuden arviointi, riskienhallintamethodien valinta eli mietitään keinot riskien välttämiseksi tai vähentämiseksi, riskienhallintapäätöksen tekeminen ja valittujen riskienhallintaratkaisujen seuranta sekä arviointi ovat vaiheita, joita riskienhallinta pitää sisällään. Riskienhallinta alkaa tunnistamisella ja kartoittamisella eli riskin toteamisella. Tunnistamisen on oltava vaistonvaraista ja automaattista. Riskin konkreettinen havaitseminen ns. läheltä piti –tilanteessa antaa signaalin jostain vakavasta. Tilanteen analysointi on tärkeää ja analyysin perusteella tehdään arviointi/päätös toimenpiteistä asian suhteen eli päätetään mitä riskinhallintakeinoja käytetään. Lopuksi riskit arvioidaan ja nimetään vastuuhenkilö seurannan suorittajaksi. (Aaltonen 2012, 32; Finch 2006, 95; Santanen ym. 2002, 47, 51, 54, 83-84; Huoviala 2010, 19.)

”Riskianalyysiksi kutsutaan tietoista riskien tunnistamis- ja arviointiprosessia, jossa tunnistettujen riskien suuruus ja sattumisen todennäköisyys arvioidaan mahdollisimman tarkasti” (Huoviala 2010, 21). Yrityksen toiminnot ja niiden riskialttius sekä riskien suuruus eritellään ja määritellään riskianalyysissä. Riskianalyysissä riskejä tarkastellaan riskin vakavuuden sekä todennäköisyyden kautta ja nämä pisteytetään välille 1-3 (pieni-suuri). Riskiluku saadaan, kun riskin vakavuus ja todennäköisyys kerrotaan keskenään. Riskiluku kertoo miten merkittävä riski on ja millaisia toimenpiteitä se vaatii. Riskias-teikko ja toimenpiteet ovat näkyvillä taulukossa 4. (Saarela 2008; Raatikainen 2011, 104; Huoviala 2010, 22.)

TAULUKKO 4. Riskiasteikko ja toimenpiteet (Saarela 2008)

ARVO	MERKITYS	TOIMENPIDE
1	Merkityksetön	Ei toimenpiteitä
2	Vähäinen	Seurattava muuttuuko ajan myötä
3-4	Kohtalainen	Seurattava kuukausittain, mukaan riskienhallintasuunnitelmaan
6	Merkittävä	Ryhdyttävä aktiivisiin riskienhallintatoimenpiteisiin
9	Sietämätön	Riskitaso on saatava laskemaan ennen toiminnan jatkamista

Riskinhallintakeinoja ovat välttäminen/poistaminen, pienentäminen, siirtäminen, pitäminen ja vakuuttaminen. Riskin pitäminen ja vakuuttaminen eivät vaikuta riskiin mitenkään vaan ne ovat rahoituskeinoja eli tapoja kuinka riski voidaan rahoittaa. Riskin vakuuttaminen tuo ainoastaan kustannuksia. Riskin välttäminen/poistaminen, pienentäminen ja siirtäminen ovat ensisijaisia riskinhallintakeinoja. (Santanen ym. 2002, 26-27, 30, 93-94.)



KUVIO 9. Pk-yrityksen riskitekijät (Aaltonen 2012, 33)

Kuviossa 9 on kuvattu tekijöitä, jotka aiheuttavat pk-yritykselle riskejä. Tärkein asia, jonka kuvio kertoo, on se, että huonosti hoidetut asiat aiheuttavat suurimman osan riskeistä. Hyvän johtamisen ja henkilöstöhallinnan avulla yritys pystyy sitouttamaan ja motivoimaan työntekijöitään, jolloin myös huolimattomuusvirheet vähenevät. (Aaltonen 2012, 33-34.) Liikeriskien välttäminen ja pienentäminen pienessä tai keskisuuressa yrityksessä onnistuu esimerkiksi hyvien liikesuhteiden vaalimisella, asiakkaiden ja alihankkijoiden luottokelpoisuuden tarkistamisella, toimialan lainsäädännön tuntemisella, kirjallisten sopimusten ja aikataulujen tekemisellä/noudattamisella, suojaamalla yrityksen tiedot, tuntemalla markkinat ja talouden. Lisäksi selkeä visio omasta yritystoiminnasta antaa yrittäjälle selkeän kuvan toiminnan suunnasta. (Huoviala 2010, 31.)



### 3.10. SWOT-analyysi

SWOT-analyysi (kuvio 10) on yksinkertainen ja yleisesti käytetty nelikenttämenetelmä, jossa yrityksen toimintaa tarkastellaan yrityksen sisäisen ja ulkoisen ympäristön kautta. Sisäinen ympäristö eli ympäristö, johon yritys itse pystyy vaikuttamaan, koostuu vahvuuksista ja heikkouksista. Ulkoinen ympäristö eli ympäristö, joka jää yrityksen toiminnan ulkopuolelle, koostuu mahdollisuuksista ja uhista. Analyysin avulla yritys pystyy tarkastelemaan liiketoimintasuunnitelmaa kokonaisuutena ennen toiminnan aloittamista. Toisin sanoen SWOT-analyysi auttaa yritystä jäsentämään omaa toimintaansa ja selvittämään menestymisen mahdollisuudet. Yrityksen toimintaympäristö, kilpailutilanne, markkinat, asiakkaat, resurssit ja sidosryhmät ovat SWOT-analyysissä tarkastelun alla. (Aaltonen 2012, 34-35; Ahonen ym. 2009, 118; Sippola 2008, 11; Heikkinen 2011, 35; Holloway 2004, 30; Oikarinen 2010, 24; Borg ym. 2002, 108.)

	MYÖNTEISET ASIAT	KIELTEISET ASIAT
YRITYS	vahvuudet	heikkoudet
ULKOINEN YMPÄRISTÖ	mahdollisuudet	uhat

S = strengths (vahvuudet)                      W = weaknesses (heikkoudet)  
O = opportunities (mahdollisuudet)        T = threats (uhat)

KUVIO 10. SWOT-analyysi (Aaltonen 2012, 35)

Yrityksen kannattaa koota SWOT-analyysi lopulliseen muotoonsa vasta sitten, kun muut liiketoimintasuunnitelman osat ovat jo melkein valmiit. Ja jotta analyysistä tulisi mahdollisimman konkreettinen ja merkityksellinen, sen pitää sisältää ymmärrettäviä kokonaislauseita ja se täytyy tehdä huolellisesti. Huolellisesti ja kriittisesti tehty SWOT-analyysi on hyvä työkalu, kun liiketoimintaa suunnitellaan. (Ahonen ym. 2009, 118; Aaltonen 2012, 6.)

#### 4 PÄÄTÄNTÄ

Tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut mielenkiintoinen ja opettavainen matka elämysyrityksen perustamiseen. Matkan varrella olen oppinut paljon uutta. Nyt käsitän kuinka monivivahteinen käsite elämys todellisuudessa on ja mitä elämysten tuottaminen vaatii elämysyritykseltä. Nyt ymmärrän, kuinka tärkeää on liiketoiminnan suunnittelu; se auttaa yrittäjää hahmottamaan kaikki yritystoiminnan osa-alueet niin, että toiminnasta pystyy tekemään kannattavaa.

Elämysten tuottaminen vaatii ymmärrystä siitä, mitä elämys oikeasti tarkoittaa. Elämys ei ole pelkästään tuote tai palvelu, se on paljon enemmän. Elämykset vievät kokijansa pois arjen kiireistä ja antavat sielullisen kokemuksen. Toisin sanoen elämykset muuttavat asiakkaan todellisuutta. Jokainen kokee elämyksen omalla tavallaan, joten niiden takaaminen on mahdotonta. Elämyskokemukselle voi kuitenkin luoda mahdollisimman otolliset puitteet, jolloin loppu on riippuvainen itse kokijasta.

Elämykselliset tuotteet ja palvelut ovat nykypäivää. Palvelutalous on siirtymässä elämystalouteen – palvelutuotteesta jalostetaan elämystuote. Tulevaisuudessa elämyksellisyys tulee korostumaan; enää ei riitä pelkkä tuote tai palvelu vaan sen täytyy sisältää jokin elämyksellinen lisäarvo. Kuluttajista on tullut entistä elämyshakuisempia. Suomessa ollaan heräämässä elämystalouden tuloon ja Pirkanmaalla elämystalous on erittäin potentiaalinen bisnes. Elämyksetön tuote ei tule pärjäämään tulevaisuuden markkinoilla.

Liiketoimintasuunnitelman avulla yritys pystyy kokoamaan liikeideansa kompaktiin pakettiin ja tällä tavoin käyttämään sitä toimintansa työkaluna päivittäin. Kokonaisvaltaisen ja kattavan liiketoimintasuunnitelman tekeminen voi viedä paljon aikaa ja olla työlästä, mutta siihen kannattaa silti panostaa. Huolellisesti tehty liiketoimintasuunnitelma on askel kohti parempaa ja toimivampaa liiketoimintaa – se on syvälinen katsaus liiketoiminnan sisältämiin aihealueisiin. Huomion arvoista on, että liiketoimintasuunnitelma ei koskaan ole valmis vaan sitä täytyy päivittää säännöllisesti.

Tätä työtä tehdessäni ja aineistoa kerätessäni, huomasin, että liiketoimintasuunnitelman tekemiselle ei ole olemassa yhtä ja ainoaa mallia. Eri lähteissä painotetaan eri asioita ja asiat riitelevät keskenään. Yrityksiä on monia erilaisia niin kuin toimialojakin, joten kaikille kaikenkattavaa mallia ei ole edes olemassa. Työssäni käytin monipuolisesti erilaisia lähteitä ja mielestäni sain kasattua hyvät ajan tasalla olevat ohjeet liiketoimintasuunnitelman kokoamiselle.

Kaiken tämän työn takana oleva tarkoitus oli tuottaa hyvä liiketoimintasuunnitelma elämysyritys Elämysketulle ja mielestäni tavoitteet on täytetty. Tuloksena syntyi monipuolinen liiketoimintasuunnitelma, joka kuvastaa Elämysketun toimintaa erilaisten suunnitelmien, analyysien ja laskelmien kautta. Analyysien ja laskelmien perusteella Elämysketun liiketoiminnan tulevaisuus näyttää valoisalta ja kaikin puolin kannattavalta.

## LÄHTEET

- Aaltonen, V. 2012 Liiketoimintasuunnitelma – yrittäjyyden kivijalka. Liiketalouden koulutusohjelma. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Ahonen, J., Koskinen, T. & Romero, T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark Oy.
- Alanen, A. 2007a. Elämystalous yhtä suuri Suomessa ja Ruotsissa. Tilastokeskus. Päivitetty 19.2.2007. Luettu 12.10.2012. [http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art\\_2007-02-15\\_005.html?s=0](http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art_2007-02-15_005.html?s=0).
- Alanen, A. 2007b. Elämyskulutus kiehtoo yhä useampia - samasta tuotteesta sekä hyötyä että elämystä. Tilastokeskus. Päivitetty 12.9.2007. Luettu 12.10.2012. [http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art\\_2007-09-10\\_004.html?s=0](http://www.stat.fi/artikkelit/2007/art_2007-09-10_004.html?s=0).
- Borg, P., Kivi, E. & Partti, M. 2002. Elämyksestä elinkeinoksi. Matkailusuunnittelun periaatteet ja käytäntö. Juva: WS Bookwell Oy.
- Boxberg, M., Komppula, R., Korhonen, S. & Mutka, P. 2001. Matkailutuotteen markkinointi- ja jakelukanavat. Helsinki: Edita Oyj.
- Entrepreneur. 2012. Elements of a Business Plan – Market Strategies. Luettu 14.10.2012. <http://www.entrepreneur.com/article/38308-3>.
- Finch, B. 2006. How to write a Business Plan. Glasgow: Bell&Bain.
- Harjula, E. & Koskinen, P. 2007. Tuotekehitysprosessi. Liiketalouden koulutusohjelma. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Haverinen, P. & Kingelin, J. 2010. Aloittavan yrityksen rahoituksen ja kannattavuuden suunnittelu. Liiketalous: taloushallinnon koulutusohjelma. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Heikkanen, S. 2007. Henkiseen hyvinvointiin tähtäävien elämyspalveluiden tulevaisuuden näkymiä. Pro gradu – tutkielma. Matkailututkimus. Matkailumarkkinoinnin suuntautumisvaihtoehto. Lapin yliopisto. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Heikkinen, J. 2011. Aloittelijan opas liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Liiketalouden koulutusohjelma. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Hietanen, O. 2009. Matkailun ja elämys tuotannon osaamiskeskusohjelman tulevaisuus- koulutus – yhteenveto alueellisten koulutusvertaiden menetelmistä ja tuloksista. Turku: Painosalama Oy.
- Holloway, J. 2004. Marketing for Tourism. Fourth edition. Harlow: Pearson Education Limited.

Huoviala, S. 2010. Yrityksen riskienhallinta ja vakuutukset riskienhallinnan keinona. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Ignatius, S. 2011. Virkistävä seikkailu. Seikkailullisen virkistyspäivän kehittäminen ja järjestäminen. Matkailun koulutusohjelma. Elämymatkailu. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Juntunen, E. 2006. Yrityksen strategiaopas. Bangkok: Text and Journal Publication CO. LTD..

Ketosalo, K. 2010. Elämysten tuottaminen Hotelli Yöpuun palveluin. Liiketalouden koulutusohjelma. Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Kokkonen, A-K. 2007. Yrityksen alkuun – hyvän liiketoimintasuunnitelman edellytykset. Liiketalouden koulutusohjelma. Kajaani: Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino – Juvenes Print Oy.

Lassila, H. 2002. Elämyksillä tuloksiin. Kuopio: Savon Kopiokeskus Oy.

LEO. 2009. Elämymkolmio. Lapin elämymsteollisuuden osaamiskeskus. Julkaistu 09.12.2009. Tulostettu 22.9.2012.  
<http://www.leofinland.fi/index.php?name=Content&nodeIDX=3615>.

LEO. 2010. Elämymstalous. Lapin elämymsteollisuuden osaamiskeskus. Julkaistu 28.01.2010. Luettu 12.10.2012.  
<http://www.leofinland.fi/index.php?name=Content&nodeIDX=4374>.

Luukka, L. 2010. Yrittäjän liiketoimintasuunnitelma. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Nokkanen, H. & Suomela, S. 2009. Moniaistinen tapahtuma. Matkailun koulutusohjelma. Tapahtuma- ja kokousmatkailu. Lahti: Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Näsänen, H. 2007. Elämymmatkailu – irtiottoja arjesta. Tulostettu 2.9.2012.  
<http://plaza.fi/matkalaukku/matkajutut/elamymmatkailu-irtiottoja-arjesta>.

Oikarinen, T. 2010. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen. Liiketalouden koulutusohjelma. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Ojala, H. 2011. Elämymstalouden strategiakauden satoa. Luettu 14.11.2012.  
<http://www.tredea.fi/@Bin/250399/Matkailuparlamenttidiat.pdf>.

Pirkanmaan liitto. 2009. Tampereen ja Pirkanmaan elämymstalouden strategia 2010-2012 – elämymkset euroiksi yhteistyöllä. Luettu 14.11.2012. <http://tredea-fi-bin.directo.fi/@Bin/c7f335257a0d358ce201dcfe0aa7423e/1352900330/application/pdf/29595/EI%C3%A4mymstalouden%20strategia%202010%20-%202012.pdf>.

- PK-RH. 2009. Pk-yrityksen riskienhallinta. Luettu 22.11.2012. <http://www.pk-rh.fi/index.html>.
- Raatikainen, L. 2011. Liikeideasta liikkeelle. 8. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Räihä, M. 2010. Talous. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy.
- Saarela, M. 2008. Riskianalyysi ja riskienhallinta osata onnistunutta hypermediaprojektia. Luettu 22.11.2012. <http://hlab.ee.tut.fi/hmopetus/riskianalyysi-ja-riskienhallinta-osana-onnistunutta-hypermediaprojektia>
- Salminen, A. 2009. Hinnaston laatiminen yritykselle ”X”. Liiketalouden koulutusohjelma. Tampere; Tampereen ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Santanen, P., Laitinen, E. & Kekäle. 2002. Vakuutus ja riskit – Tasapuolista riskienhallintaa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sippola, M. 2008. Liiketoimintasuunnitelma yrityksen tehokkaaksi työkaluksi. Liiketalouden koulutusohjelma. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Skurnik-Järvinen, H. 2010. Työpaikan pakolliset henkilöstösuunnitelmat. Luettu 18.11.2012. [http://www.helsinki.chamber.fi/neuvontapalvelut/artikkelit/tyosuhde/tyopaikan\\_pakolliset\\_henkilostosuunnitelmat.3010.news](http://www.helsinki.chamber.fi/neuvontapalvelut/artikkelit/tyosuhde/tyopaikan_pakolliset_henkilostosuunnitelmat.3010.news).
- Tampereen Kauppakamari. 2009. Pirkanmaalle Suomen ensimmäinen elinkeinolähtöinen elämystalouden toimialastrategia. Luettu 14.11.2012. <http://www.tampere.chamber.fi/?x18169=244493>.
- Tarssanen, S. 2005. Elämystuottajan käsikirja. 2. painos. Rovaniemi: Lapin yliopistopaino.
- Toivanen, M. 2007. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Liiketalouden koulutusohjelma. Kajaani: Kajaanin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Tomperi, S. 2010. Yrityksen taloushallinto 3, kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 5. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Yrityssalo. 2012. Yritystoiminnan suunnitleminen. Luettu 14.10.2012. [http://www.jdc.fi/files/yt1\\_suunnittelu\\_salo.pdf](http://www.jdc.fi/files/yt1_suunnittelu_salo.pdf).

## LIITTEET

Liite 1. Yrityksen Elämyskettu liiketoimintasuunnitelma (yrityksen omaan käyttöön)





