



LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Case: Kalaliike Jussi Haanpää Oy

Atri Kouri
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Atri Kouri

Opinnäytetyön nimi: Liiketoimintasuunnitelma Kalaliike Jussi Haanpää Oy

Työn ohjaaja: Jari Fridman

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: syksy 2013

Sivumäärä: 34

Opinnäytetyön aiheena on liiketoimintasuunnitelma Kalaliike Jussi Haanpää Oy:lle. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen yritykselle oli ajankohtainen ja luonteva valinta aiheeksi, koska yrityksellä ei vielä ollut liiketoimintasuunnitelmaa vaikka yritys on ollut toiminnassa jo viiden vuoden ajan.

Tämän opinnäytetyön asiat on kerätty selkeäksi kokonaisuudeksi. Työn viitekehys kuvaa liiketoimintasuunnitelman pääpiirteet yrityksessä, jonka toiminta on ollut aktiivista useamman vuoden ajan. Opinnäytetyön teoreettinen osa pohjautuu yritystoimintaa ja liiketoimintasuunnitelmia käsittelevään kirjallisuuteen sekä kalatalouden toimialakatsaukseen.

Tiedot yrityksestä ja sen toiminnasta on kerätty yrityksen toimitusjohtajan Jussi Haanpään kahdenkeskisillä haastatteluilla ja sähköposteilla. Opinnäytetyön tavoite saavutettiin onnistuneesti. Työn tulos on Kalaliike Jussi Haanpää Oy:n toiminnan kuvaava liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyössä kuvataan yrityksen nykyhetken tila sekä liiketoiminnallinen kokonaisuus kehitysehdotuksineen.

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelma, vähittäiskauppa, Kalaliike Jussi Haanpää Oy

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Economics

Author: Atri Kouri

Title of thesis: Business Plan for Kalaliike Jussi Haanpää Oy

Supervisor: Jari Fridman

Term and year when the thesis was submitted: autumn 2013

Number of pages: 34

The subject of this Bachelor's Thesis was to create a business plan for a fishmonger business Kalaliike Jussi Haanpää Oy. The business has been active for several years without a proper business plan. So making one was a timely task.

The material for this thesis was compiled and combined explicitly together. The business plan is based on a framework which is designed for an already active company. The theoretical part of this work was founded on literature considering entrepreneurship and business plans, as well as on the field review of fishing industry.

The information about the company and its operation was collected via interviews and e-mails with the chief executive officer of Kalaliike Jussi Haanpää Oy. The goal of this thesis was met successfully. As a result a business plan that comprehensively describes the operation of the company was produced. The current state and commerciality as a whole of Kalaliike Jussi Haanpää Oy is shown in this thesis together with development proposals.

Keywords: business plan, retail, Kalaliike Jussi Haanpää Oy

SISÄLTÖ

SISÄLTÖ	4
1 JOHDANTO	5
2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN TAUSTAA	6
2.1 Liiketoimintasuunnitelman vaiheet	7
2.2 Liiketoimintasuunnitelman sisältö	9
3 KOHDEYRITYKSEN LIIKETOIMINTASUUNNITELMA	10
3.1 Tiivistelmä	10
3.2 Lähtökohtatilanne	11
3.3 Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät	13
3.4 Visio ja päätavoitteet	15
3.5 Liikeidea ja strategia.....	16
3.6 Markkinointisuunnitelma.....	18
3.7 Palveluiden kehitys.....	23
3.8 Palvelujen tuottaminen.....	24
3.9 Henkilöstösuunnitelma	25
3.10 Taloussuunnitelma	27
3.12 Riskien arviointi	29
4 LOPPUPÄÄTELMÄT	31
4.1 Johtopäätökset.....	31
4.2 Pohdinnat	32
LÄHTEET	33
LIITTEET	34

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni aihe on yritysanalyysiin perustuva liiketoimintasuunnitelma Kalaliike Jussi Haanpää Oy:lle. Kohdeyritys on oululainen kalaan erikoistunut vähittäiskauppa, joka aloitti toimintansa vuonna 2008 Oulun kauppahallissa. Yrityksen liiketoiminta perustuu tuoreen kalan myyntiin, käsittelyyn ja hyvään palveluun.

Opinnäytetyön tarkoituksena on laatia yritykselle liiketoimintasuunnitelma joka auttaa yrittäjää kehittämään toimintaansa ja luomaan vakaan pohjan tulevaisuuden liiketoiminnalle. Kalaliike Jussi Haanpään Oy:llä ei entuudestaan ole valmista liiketoimintasuunnitelmaa, mikä tekee työstäni ajankohtaisen.

Liiketoimintasuunnitelma perehdyttää yrityksen nykytilaan ja toimintaan sekä kuvaa liiketoiminnan suunnitteluun kuuluvat prosessit. Tavoitteena on myös tuoda uusia näkemyksiä ja kehittämissuhteita liiketoiminnan prosesseihin.

Olen itse työskennellyt kohdeyrityksessä usean vuoden ajan, minkä vuoksi opinnäytetyö on mielenkiintoinen ja tietyllä tavalla henkilökohtainen. Suunnitelman laatiminen on ollut opettavaista ja toivon siitä olevan hyötyä myös yrityksen toiminnalle nyt ja tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön toinen luku perehdyttää liiketoimintasuunnitelman vaiheisiin ja sisältöön. Luvusta 3 alkaen on lukujen alussa teoriapohja käsiteltävän aiheeseen, jonka jälkeen tulevat sekä yrittäjän ja minun pohdinnat aiheista. Luvussa 4 ovat johtopäätökset ja pohdintani työstäni.

2 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN TAUSTAA

Yritys tarvitsee liiketoimintasuunnitelman toimintansa kokonaisuuden hallintaan. Se antaa yritykselle lähtökohdat onnistua tehtävässään. Hyvä liiketoimintasuunnitelma toimii päätöksen perustana aina, kun yritys miettii ratkaisujaan ja valintojaan. Niitä peilataan suunnitelmaan ja tarkistetaan, onko valinta yhdenmukainen sovittujen näkemysten kanssa. (Pitkämäki 2000, 10.)

Liiketoimintasuunnitelma on kokonaisvaltainen suunnitelma, jonka sisältö kattaa paitsi yrityksen ja sen toimintaympäristön nykytilan kuvauksen, myös yhteenvedon yrityksen historiasta ja kokonaisvaltaisen näkemyksen yrityksen ja toimintaympäristön tulevaisuudesta. (Hoffrén 1990, 9.)

Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa korostuu orientoituminen tulevaisuuteen. Hyvän liiketoimintasuunnitelman tulisi antaa vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Missä olemme nykyhetkellä?
- Mihin olemme menossa ja miksi?
- Miten valittuun päämäärään päästään?

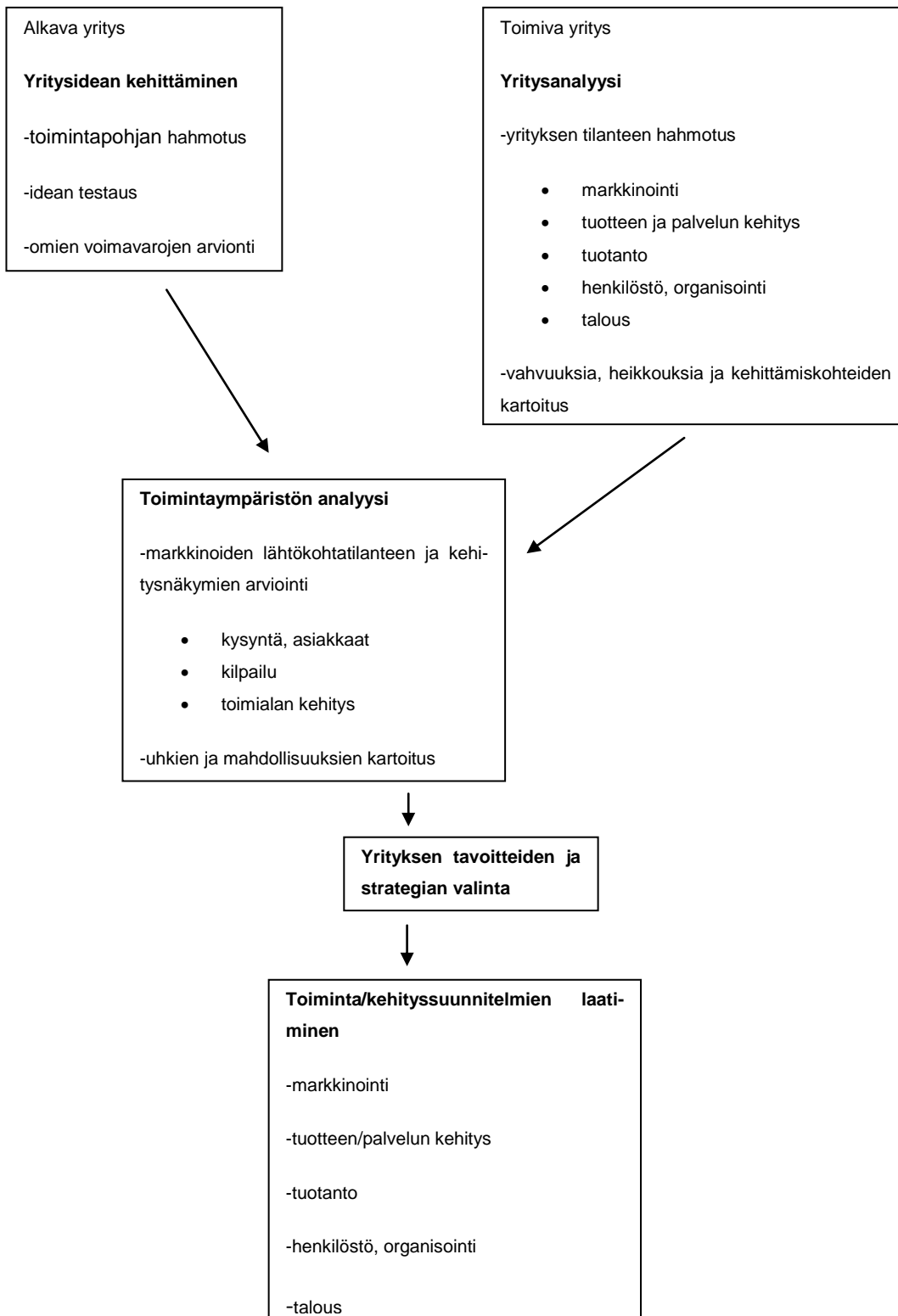
Liiketoimintasuunnitelman työstäminen syventää yrittäjän käsityksiä perustettavan yritystoiminnan kokonaisuudesta ja yrityksen menestymisen ehdoista muuttuvassa toimintaympäristössä. Rahoitusneuvotteluissa liiketoimintasuunnitelma onkin keskeinen dokumentti arvioitaessa perustettavan yrityksen menestymisen mahdollisuuksia markkinoilla. Liiketoimintasuunnitelma on myös hyvä väline esitellä liiketoiminnan kokonaisuutta yrityksen muille sidosryhmille. (Kinkki & Isokangas 2003, 232, 233.)

2.1 Liiketoimintasuunnitelman vaiheet

Toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelma etenee karkeasti ottaen yrityksen nykyisen sisäisen toiminnan ja toimintaympäristön analyyseista muodostettujen synteesianalyyysien kautta edelleen päämäärien/tavoitteiden ja liiketoimintastrategioiden määrittämiseen. Määritetty strategia/strategiat muutetaan toiminnan kannalta käytännöllisempään muotoon muodostamalla strategiaan perustuvia toimenpideohjelmiä sekä edelleen toimenpideohjelmiin perustuvia taloudellisia ennusteita ja laskelmia. (Kinkki & Isokangas 2003, 233.)

Yrityksen suunnittelujärjestelmiä on runsaasti ja liiketoimintasuunnitelmaankin voidaan päätyä monella tavalla. Useimpien liiketoiminnan kehittämisprosessien pohja on kuitenkin luonnollinen etenemisjärjestys. Ensin analysoidaan yrityksen nykytilanne, sen jälkeen se mitä ympärillämme tapahtuu, lopuksi valitaan yrityksen kehityssuunta ja mietitään keinot, joilla haluttuun suuntaan päästään sekä ryhdytään toimenpiteisiin. (Ruuska, Karjalainen, Johnsson 2001,12.)

Kuviossa 1. liiketoimintasuunnitelman suunnitteluprosessi.



KUVIO 1. Suunnitteluprosessi (Ruuska, Karjalainen, Johnsson 2001, 12.)

2.2 Liiketoimintasuunnitelman sisältö

Arkikäytännössä esiintyy monenlaisia liiketoimintasuunnitelman rakenteita. Liiketoimintasuunnitelman tulisi edetä loogisesti ja kattaa kaikki olennaiset liiketoiminnan ulottuvuudet. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on usein työläs prosessi, joka vaatii yritystoiminnan kokonaisuuden hallintaa. Liiketoimintasuunnitelman tulisi olla tiivis. Uuden yrityksen liiketoimintasuunnitelma sisältää enemmän epävarmoja hahmotelmia tulevaisuuden näköaloista, kun taas toimivan yrityksen liiketoimintasuunnitelmassa historiallinen kehitys antaa mahdollisuuden konkretisoida toiminnan suuntaviivoja. (Kinkki & Isokangas 2003, 235.)

Liiketoimintasuunnitelmassa tulee tarkastella yritystä ja sen ympäristöä kokonaisuutena. Liiketoiminnan luonteesta johtuen yrityksessä pyrkii korostumaan usein jokin sen osa-alueista. Teollisuusyrityksissä se voi olla tuotanto, teknologiayrityksissä tuote ja tuotekehitys, palvelualan yrityksissä taas ehkäpä yrityskuva ja mainonta. Tämä ei ole sinänsä huono asia, mutta tärkeiden alueiden kehittäminen ei saa tapahtua muiden alueiden kustannuksella. Jokaisella yrityksellä on toiminnan lohkolla lisäksi melkoinen joukko tärkeitä asioita, joista on muodostettava omat toimintalinjat. Jotta toimintalinjat saataisiin vaikuttamaan yhdensuuntaisilta, on niitä koskevat ratkaisut koottava loogiseksi kokonaisuudeksi. (Ruuska ym. 2001, 7.)

Perusrunkona liiketoimintasuunnitelmalle voimme käyttää seuraavanlaista pohjaa:

1. Tiivistelmä
2. Lähtökohtatilanne
3. Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät
4. Visio ja päätavoitteet
5. Liikeidea ja strategia
6. Markkinointisuunnitelma
7. Palveluiden kehitys
8. Palveluiden tuotanto
9. Henkilöstösuunnitelma
10. Taloussuunnitelma
11. Riskien arviointi (Ruuska ym. 2001, 13.)

3 KOHDEYRITYKSEN LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Tässä luvussa kohdeyritykselle Kalaliike Jussi Haanpää Oy:lle laaditaan liike-toimintasuunnitelma. Suunnitelman tarkoituksena on auttaa yrittäjää kehittämään toimintaansa ja luomaan vakaa pohja tulevaisuuden liiketoiminnalle. Kä-sittelen lukujen alussa teoriapohjaa käsiteltävälle aiheelle. Tietoa yrityksestä ja sen nykyhetken toiminnasta olen hankkinut yrittäjältä Jussi Haanpäältä haastat-teluilla ja sähköpostin välityksellä.

3.1 Tiivistelmä

Tiivistelmässä kuvataan koko liiketoimintasuunnitelman keskeiset sisällöt. Tiivis-telmä antaa kokonaisvaltaisen kuvan suunnitellun liiketoiminnan keskeisistä piirteistä. Siinä esitellään yrityksen perustiedot sekä yrityksen historian merkit-tävimmät kehitysvaiheet. Tiivistelmässä on yrityksen liikeidea, strategiat sekä kuvaus teknologiasta, tuotteista/palveluista ja osaamisesta, joilla aiotaan saa-vuttaa kilpailuetu markkinoilla. (Kinkki & Isokangas 2003, 237.)

Kalaliike Jussi Haanpää Oy on vuonna 2008 perustettu, kalaan erikoistunut vä-hittäiskauppa. Yritys sijaitsee Oulun kauppahallissa, jossa se harjoittaa liiketoi-mintaansa. Yrityksen henkilöstöön kuuluu yrittäjän itsensä lisäksi kaksi vakituis-ta ja kolme osa-aikaista työntekijää. Yrittäjä Jussi Haanpää toimii toimitusjohta-jana ja myymälässä kauppiaana. Yrityksen ydinsaaminen pitää sisällään tuo-reen kotimaisen kalan vähittäismyynnin ja käsittelyn, kokonaisista kaloista val-miiksi jalosteiksi. Myös henkilökunnan tietotaito ja kalankäsittelyn osaaminen on suuri osa ydinsaamista. Liikeideana on tarjota tuoretta kalaa ja erinomaista palvelua yrityksen asiakkaille. Yrityksen asiakasryhminä voidaan yleisesti pitää kaikkia alueen kuluttajia, ravintola-alan yrityksiä ja vähittäiskauppoja.

Kilpailu alalla on kovaa kauppapaikan sisällä ja alueellisesti. Suuret tavaratalot ja marketit hallitsevat markkinoita volyyymilla ja edullisilla hinnoilla. Yritys on pys-tynyt kilpailemaan suuria valtakunnallisia ketjuja vastaan osaavalla henkilökun-nalla, tuoreella suomalaisella kalalla ja kohtuullisella hinnoittelulla.

Yrityksen vuotuinen liikevaihto kahtena peräkkäisenä vuotena ollut yli 800000 euroa. Tuloksellisesti yrityksen paras vuosi oli 2011. Voittoisan vuoden jälkeen tulos vuodelle 2012 oli yrityksen pettymykseksi tappiollinen. Yrittäjän mukaan vuoden 2013 tulos on positiivinen.

3.2 Lähtökohtatilanne

Toimivan yrityksen lähtökohtatilanteen pääsisältönä on nykyisen yrityksen sisäisen toiminnan/toimintojen ja resurssien analyysi. Liiketoimintajärjestelmää analysoimalla pyritään löytämään yrityksen sisäisen toiminnan vahvuudet ja heikoudet sekä tunnistamaan toiminnoissa kehityskohteita. Lähtökohtatilanteessa kuvataan ja eritellään tuotteet/palvelut sekä niiden tuottaminen ja markkinointi. Lähtökohtatilanteen kuvaukset tulisi esittää kokonaisvaltaisesti yrityksen koko toimintaketjun osalta, tilauksesta tuotteen/palvelun toimittamiseen asiakkaalle. (Kinkki & Isokangas 2002, 237.)

Kalaliike Jussi Haanpää Oy on vuonna 2008 perustettu kalaan erikoistunut vähittäiskauppa. Yritys sijaitsee Oulun kauppahallissa, kauniissa, yli sata vuotta vanhassa miljöössä. Oulun kauppahallilla on kauppapaikkana pitkät perinteet ja se on Oulun seudulla ainoa toiminnassa oleva kauppahalli. Kauppahalli tarjoaa parhaat palvelut niin ruuan kuin käsitöidenkin ystävälle.

Yrityksen perustaja Jussi Haanpää on kolmannen polven yrittäjä ja ainoa osakas yrityksessä 100% osakeomistuksellaan. Hän osti kalaliikkeen yritystoiminnan vuonna 2008 yrittäjä Hannu Kuhlalta, joka halusi keskittyä tukkukauppaan vähittäiskaupan sijaan. Jussi Haanpää työskenteli Hannu Kujan alaisuudessa kalamyyjänä kaksi vuotta ennen yrityksen ostamista itselleen. Toimiessaan myyjänä hän oppi alan toimintatavat ja kartutti kokemustaan kalojen ja merenelävien käsittelyssä. Yrittäjä Jussi Haanpää on koulutukseltaan kokki, joten toimiala ei ollut hänelle täysin vieras.

Yrityksen ydinosaaminen pitää sisällään tuoreen kotimaisen kalan vähittäismyynnin ja kalan käsittelyn kokonaisista kaloista valmiiksi jalosteiksi. Henkilökunnan tietotaito ja kalankäsittelyn osaaminen on tärkeä osa ydinosaamista. Tuotevalikoimasta löytyvät suomalaisille tutut kalalajit ja perinteikkäät jalosteet

sekä eksoottisemmat kala- ja äyriäisherkut. Tuoreen kalan ja kalavalmisteiden lisäksi yrityksen liiketoimintaan kuuluu myös pienimuotoista tukkukauppaa. Tukkukauppa rajoittuu pääosin Inarissa ja Oulunjärvellä yksinomaan kyseiselle yrittäjälle toimivien kalastajien pyynneistä, jotka päätyvät kalaliikkeen kautta muihin alueella toimiviin vähittäiskauppoihin.

Kalaan erikoistuneita vähittäiskauppoja on Oulussa kaksi. Ne kilpailevat samasta asiakasvirrasta Oulun kauppahallissa. Kilpailu on alalla kovaa niin kauppa- paikan sisällä ja alueellisesti. Suuret tavaratalot ja marketit hallitsevat markkinoita volyymin ja edullisilla hinnoilla. Yritys on pystynyt kilpailemaan suuria valtakunnallisia ketjuja vastaan osaavalla henkilökunnalla, tuoreella suomalaisella kalalla ja kohtuullisella hinnoittelulla. Kilpailussa mukana pysyminen on vaatinut yritykseltä kovaa työntekoa varsinkin talvella, jolloin asiakasmäärät kauppahallissa ovat huomattavasti pienemmät kuin kesällä.

Hyvä palvelu ja kattava tuotevalikoima ovat auttaneet yritystä samaan tarpeellisen kanta-asiakaskunnan jonka kautta yritys on pystynyt markkinoimaan palvelujaan onnistuneesti. Kanta-asiakkaiden lisäksi yritys on onnistunut markkinoimaan itseään kohtuullisen tehokkaasti käyttämällä lehtimainontaa ja sosiaalista mediaa markkinointikanavinaan. Yrittäjä kokee lehtimainonnan olevan tehokainta. Lehtimainonta vetää puoleensa suurimmaksi osaksi tarjousten perässä liikkuvia kuluttajia. Sosiaalisen median kautta yritys on päässyt lähemmäs nuorempaa kuluttajakuntaa, joka on erittäin tärkeässä roolissa yrityksen tulevaisuuden kannalta.

Yrityksen vuotuinen liikevaihto on kahtena peräkkäisenä vuotena ollut yli 800000 euroa. Voittoa vuodelta 2011 yritys sai 25613 euroa ja vuonna 2012 tulos painui tappiolle -15473 euroa. Vuoden 2012 tappiosta huolimatta voimme pitää yrityksen tilaa vakaana. Vuotuiset kustannukset ovat pysyneet samankaltaisina vuosina 2011 ja 2012. Vuoden 2012 tappiollinen toiminta selittyy pääosin liiketilan lähistöllä tehdystä suuresta tietyöstä joka vei asiakkaiden parkkipaikat ja hankaloitti kulkuyhteyksiä. Kesän huonot sääolosuhteet ja norjanlohen koko maailmaa koskeva kilohinnan ennalta arvaamaton nousu vaikuttivat lisäksi negatiivisesti myyntiin.

Yritystoiminnan suurimpina riskeinä ovat maailmanlaajuisesti huono taloudellinen tilanne ja kiristynyt hintakilpailu isoja toimijoita vastaan. Pelkokuvat taantumasta ja valtion huonosta taloustilanteesta tulevat vaikuttamaan asiakkaiden ostokäyttäytymiseen enenevässä määrin tulevaisuudessa. Jatkuva hintakilpailu suuria kauppaketjuja vastaan voi kääntyä pienen yrittäjän kohtaloksi asiakkaiden siirtyessä tekemään ostoksiaan marketteihin.

3.3 Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät

Yrityksen toimintaan vaikuttavat monet yrityksen ulkoisesta ympäristöstä johtuvat tekijät. Tämän liiketoimintasuunnitelman osan tarkoituksena on hahmottaa näitä tekijöitä ja niiden odotettavissa olevia muutoksia. 1990-luvulla toimintaympäristön kehityksen ennustettavuus on vaikeutunut ja ympäristön muutosvauhti on kasvanut. Ulkoisesta toimintaympäristöstä voidaan erottaa laajempi yhteiskunnallinen kehityksen taso ja yrityksen lähiympäristön kehityksen taso. Yrityksen toiminnan suunnittelussa otetaan huomioon laajemman yhteiskunnallisen kehityksen osalta mm. poliittinen, lainsäädännöllinen, taloudellinen, teknologinen, sosiaalinen, ekologinen ja eettinen kehitys. Näitä tekijöitä analysoimalla pyritään tunnistamaan toimintaympäristön kehityksessä olevia mahdollisuuksia ja uhkia liiketoiminnan suunnittelun kannalta. (Kinkki & Isokangas 2003, 238.)

Yritys sijaitsee aina toimintaympäristössä, jossa myös kysyntä ja kilpailu ovat. Yritys on samalla yleensä sidoksissa siihen tekniikkaan, jota sen ympäristössä on saatavilla. Sen on noudatettava niitä kestävän kehityksen ja laatuvaatimusten piirteitä, jotka ovat sen toimintaympäristölle tyypillisiä. (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2013, 34.)

Toimialan analyysissä toimialaa ja sen kehitystä on hyvä tarkastella kolmella eri tasolla: paikallisesti, valtakunnallisesti ja kansainvälisesti. Toimiala-analyysissä eritellään toimialan rakenteellisia tekijöitä: toimialan kokoa rahassa ja volyymilla mitattuna, toimialalla toimivien yritysten määrää, toimialan alueellista rakennetta sekä viimevuosien kehitystä toimialalla ja tulevaa kehitystä. (Kinkki & Isokangas 2003, 240.)

Kohdeyrityksen toimintaympäristö on laaja ja jatkuvan muutoksen kourissa, kuten nykypäivänä arvata saattaa. Vuonna 2010 maassamme toimi kalatalousalal-

la 822 yritystä, joiden yhteenlaskettu liikevaihto oli 680 miljoona euroa. Tukku-kauppoja ja kalaan erikoistuneita vähittäiskauppoja alalla oli 189, joiden liikevaihto kattoi noin puolet koko alan vuotuisesta liikevaihdosta.

Suomalainen kalatalous voi tällä hetkellä paremmin kuin 2000 luvun alussa ja kalatalouden kasvu on ollut nousujohteista koko alalla. Valtakunnallisesti isojen kalatalousyritysten taloudellinen tilanne on aiempaa parempi, kuten myös keskisuurten yritysten. Pienten yritysten kehitys on ollut epäsuotuisampaa kuin suurten markkinoita hallitsevien yritysten. Tukkukaupan ja kalaan erikoistuneitten vähittäiskauppojen kannattavuus parani merkittävästi. Aikavälillä 2010 ja 2012 voimme puhua 10-20% noususta. (Kalatalouden toimialakatsaus 2012.) Valtakunnallisesti voimme todeta toimintaympäristön olevan kasvussa ja voivan taloudellisesti paremmin.

Paikkakunnallisesti yrityksen toimintaympäristö rajoittuu Oulun kaupunkiin ja sen lähiseutuun. Oulun alueella asuu noin 190000 ihmistä, ja väkiluku on ollut kasvussa tämän vuosikymmenen alusta lähtien kuntaliitoksista johtuen. Alueellisesti ostovoimaa on runsaasti. Kalaan erikoistuneita vähittäiskauppoja alueella sijaitsee kaksi, joista Kalaliike Jussi Haanpää Oy on toinen. Oulun talousalueelta löytyy useita kalanjalostamoita ja tukkuliikkeitä joista suurimpana Hätälä Oy, joka on myös aloittanut liiketoimintansa Kalaliike Jussi Haanpään tavoin torikaupasta ja kasvanut siitä Suomen toiseksi suurimmaksi kalanjalostajaksi.

Alueen kilpailu on kovaa, ja kohdeasiakasryhmät ovat samat kaikilla vähittäiskaupoilla, jotka tuoretta kalaa myyvät. Tuoreen kalan myynti on alueellisesti laajaa ja koskee lähes jokaista Keskon ja Arinan vähittäiskauppaa. Pienemmissä myymälöissä ei palvelutiskejä ole, mutta näistäkin asiakas voi ostaa kalansa valmiiksi pakattuna kylmältaasta.

Suuret yritykset ovat valtakunnallisesti sekä paikallisesti johtavassa asemassa ja hallitsevat markkinoita. Kohdeyrityksen toiminta on pääosin paikallista, ja se kilpailee samoista asiakkaista isojen tavaratalojen ja markettien, kuten Stockmannin, Keskon ja Arinan kanssa.

Kalaan erikoistuneet vähittäiskaupat sijaitsevat Oulun kauppahallissa, joka on Oulun kaupungin keskustan välittömässä läheisyydessä. Kauppapaikalle on

hyvät kulkuyhteydet ja paikoitusalue on laaja, mikä auttaa asiakasvirran saapumista itse myymälään ja alentaa asiakkaiden kynnystä lähteä ostoksille koko perheen voimin. Yrityksen sijainnista johtuen vuodenajat vaikuttavat paikallisen toimintaympäristön toimintaan. Kävijämäärät ovat keväällä ja kesällä huipussaan, kun taas syksy ja talvi tuottavat kauppahallissa sijaitseville yrittäjille ongelmia vähäisen asiakasvirran vuoksi. Yrityksen voimakkain kilpailija löytyy Oulun kauppahallista, Kalaliike Minna Pekuri on kohdeyrityksen seinänaapuri. Yritysten valikoima on samankaltainen, ja molemmat kilpailevat samoista asiakkaista. Molemmille kanta-asiakkaat ovat erittäin tärkeitä, hiljaisina aikoina yritysten tulos on riippuvainen juuri heistä. Asiakkaista on huomattavissa suurta uskollisuutta omaa suosikkimyymälää kohtaan.

3.4 Visio ja päätavoitteet

Visio kertoo, mihin yrityksessä pyritään. Se on tavoite, joka antaa voimaa joka päiväiselle työntekijälle. Jos halutaan saavuttaa jotain, pitää tietää selkeästi, mikä on tavoite, johon pyritään. Yrittäjällä itsellään voi olla selkeä kuva siitä, mihin ollaan menossa, mutta asiakas ja työntekijät eivät sitä tiedä, ellei yritystoiminnan tavoitetta ole selkeästi tuotu julki. (Hesso 2013, 27.)

Visio on näkemys tulevasta. Sen avulla yritys hahmottaa toimialan kehityssuunnan ja tulevaisuuden tavoitetilän eli sen, millaiseksi yrityksen halutaan kehittyvän ja millaisen työyhteisön yritys pyrkii luomaan. (Pitkämäki 2000, 86.)

Tavoitteita voidaan kuvata yrityksen liiketoiminnan punaiseksi langaksi eli toiminnan suunnan määrittäjäksi. Tavoite sisältää ne yrityksen keskeiset käytännön toimet, joilla se varmistaa menestymisen ja tuloksenteon tulevaisuudessa. (Alikoski ym. 2013, 53.)

Yrityksen näkemys siitä, mihin ollaan menossa ja mitä halutaan tehdä, on yhtenäinen niin johdolla kuin työntekijöillä. Alalla menestyminen ja kehittyminen vaatii paljon työtä, suunnittelua sekä hyvän yhteistyöverkoston. Liiketoiminnan jokaista osa-aluetta halutaan ja tullaan parantamaan niin taloudellisesta näkökulmasta kuin myös toiminnallisestikin. Palvelun laatua tullaan parantamaan entistään ja toiminnan tehokkuutta nostetaan uudelle tasolle. Tärkeää on pitää

työyhteisö tiiviinä ja tietoisena yhteisistä haasteista. Kovan kilpailun vallitessa on pakko nousta esiin ja löytää uudet keinot tavoittaa mahdollisimman monta uutta asiakasta yritykselle. Ei ole itsestäänselvyys, että Oulun alueen laajentumassa asiakasmäärät nousevat. Yrityksen pitää yhdessä tuumin löytää ne keinot, joilla asiakkaat saadaan myymälään ja tulemaan uudelleen.

Kilpailuedun saaminen on vaikeaa, mutta mahdollista. Oulun kauppahallin parhaana kalakauppana oleminen ei riitä. Tähtäimessä tulee olla laajempi visio siitä, kuinka korkealle halutaan nousta. Yrittäjänä toimiva Jussi Haanpää on kunnianhimoinen mutta realistinen tulevaisuuden suunnitelmissaan. Ydin ajatuksena on kohentaa yrityksen tulosta parantamalla laatua ja palvelua sekä laajentamalla toimintaa lähitulevaisuudessa.

Raaka-aineiden hyödyntäminen mahdollisimman tehokkaasti ja pienemmän hävikin tuottaminen parantavat yrityksen tulosta. Myyntiä voidaan parantaa markkinointia tehostamalla. Henkilökunnan myyntiaktiivisuutta parannetaan ottamalla käyttöön kannustinjärjestelmä, joka saa myyjän toimimaan tehokkaammin. Työntekijöitä on myös koulutettava myynnin ja kalankäsittelyn osalta, jotta laatua ja palvelua saadaan nostettua entisestään.

Yritystoiminnan laajentaminen on aina haastavaa ja sisältää riskinsä. Laajentaminen tuo tullessaan uusia mahdollisuuksia tuottaa lisäarvoa nykyiselle yritystoiminnalle. Tulevaisuudessa toiminnan laajentaminen koskisi oman keittiön tai jalostamon perustamista. Näillä uusilla toiminnoilla yrittäjä pystyisi pienentämään hävikkiään ja karsimaan jalostuksesta tulevia kuluja.

3.5 Liikeidea ja strategia

Liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta menestyä valitulla toimialalla. Liikeidea määrittelee sen, kuinka toiminta-ajatusta toteuttamalla ansaitaan rahaa ja saadaan aikaan kannattavaa toimintaa. Liikeidea vastaa kysymyksiin mihin tarpeeseen, mitä ja miten. Se sisältää kuvauksen markkinoista, tuotteista, ja organisaation toimintatavasta. Liikeidea kuvaa yrityksen suhteellista etua, sen vahvoja puolia kilpailijoihin nähden. Parhaimmillaan se on ylivoimaista osaamista, jotain

ainutlaatuista ja vain tälle yritykselle ominaista.(Holopainen & Levonen 2006, 22.)

Yritys pyrkii hallitsemaan ympäristöä sekä käyttämään hyödyksi ympäristössä esiintyvät mahdollisuudet liiketoimintastrategian avulla. Strategialla tarkoitetaan sitä menetelmien, perusratkaisujen ja suuntaviivojen joukkoa, jolla tulevaisuuteen asetetut tavoitteet ja päämäärät saavutetaan.

Kilpailustrategialla yritys pyrkii saavuttamaan kilpailuetua markkinoilla. Kilpailustrategioiden valinnassa asiakkaan kokema arvo ja yrityksen osaaminen sekä voimavarat ovat tärkeitä lähtökohtia. Porterin mukaan yrityksellä on kolme vaihtoehtoista tapaa kilpailla saavuttaakseen kilpailuetua ja paremman kannattavuuden. Kilpailustrategioita ovat:

- kustannusjohtajuus, jolla tarkoitetaan yliverstaista kustannustehokkuutta kilpailijoihin nähden
- differentointi, jolla tarkoitetaan tuotteiden/palveluiden erilaistamista suhteessa kilpailijoiden tuotteisiin
- fokusointi, jolloin keskitytään toiminnassa tarkoin rajattuun markkinasegmenttiin

Yrityksen kilpailustrategian lähtökohta on tavallisesti markkinalähtöinen asiakkaan kokeman arvon maksimointi (Kinkki & Isokangas 2003, 245.)

Kalaliike Jussi Haanpää Oy:n liikeidea on lyhyesti sanottuna tarjota tuoretta kalaa ja erinomaista palvelua. Yrityksen tehtävänä on antaa kuluttajille mahdollisuus ostaa hyvälaatuisia tuotteita ja saada nautintoa tuotteista valmistetuista aterioista. Kun asiakas lähtee kalakassi kädessään liikkeestä, hän tuntee saaneensa juuri sen, mitä oli tullut hakemaan: rahoillensa vastinetta ja ammattitaitoista palvelua.

Ydintoimintona on kalaan erikoistunut vähittäiskauppa. Yritys tarjoaa myös palveluitaan laajalti oululaisille ravintoloille ja valikoiduille vähittäiskaupoille. Kuluttajille kohdistettu tarjonta Oulun Kauppahallissa sijaitsevasta liikkeestä on yrityksen kulmakivi. Sen tarkoitus on tuottaa yritykselle rahaa, mutta ennen kaikkea toimia yrityksen toiminnan julkisivuna kuluttajille. Asiakkaiden tyytyväisyys ja yrityksen positiivinen julkisuuskuva auttavat ravintoloille kohdistetussa myyn-

nissä. Heidän on helpompi tehdä kauppaa yrityksen kanssa, joka tunnetaan rehellisyydestä, hyvästä laadusta ja osaamisesta. Tätä yritystoiminnan osa- aluetta on jatkuvasti kehitettävä ja uudistettava, jotta yritys pysyy kilpailussa mukana eikä menetä markkinaosuuttaan.

Yritys erottuu muista vähittäiskaupoista erikoistumalla kalan ja muiden merenelävien myyntiin. Alueellisesti kalaan erikoistuneita vähittäiskauppoja ei ole muita kuin Kalaliike Minna Pekuri. Vaikka yrityksen ainoa suoranainen kilpailija sijaitsee samoissa tiloissa, näkee yrittäjä pahimpana kilpailijana suuret marketit, jotka hallitseva markkinoita. Markkinajohtajuuden tavoittelu alueellisesti on vaikeaa ja sidonnainen tukkureiden hintoihin. Kilpailustrategiana yritys käyttää myös tuotteittensa ja palvelunsa erilaistamista. Tuotevalikoiman laajuus, tilaus- tuotteet, tavarantoimitus ja henkilökunnan osaaminen poikkeavat muista Oulun alueella toimivista vähittäiskaupoista.

3.6 Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelman sisällöt johdetaan liiketoimintastrategioista. Markkinointisuunnitelmassa esitetään yrityksen myyntitavoitteet ja se, miten ne suunnitellaan toteutettaviksi käytännön markkinointitoimina. Myyntitavoitteet voidaan jakaa eri asiakasryhmille, tuoteryhmille tai markkina-alueelle. Markkinointisuunnitelmassa esitetään kuvaus siitä, miten markkinointi organisoidaan tavoitteiden toteuttamiseksi. Kuvauksen tulee sisältää keskeiset markkinoinnin välineet, linjanvalinnat, käytännön toimet työnjakoineen, resurssien tarve sekä myyntihenkilöstön osaamisen kehittämiskuvaus. Lisäksi esitetään, miten tutkitaan/seurataan markkinoiden ja asiakastarpeiden muutoksia sekä miten saatua tietoa hyödynnetään käytännön toimissa. Keskeinen osa markkinointisuunnitelmaa on suunnitelma, miten markkinoinnin kilpailukeinoja aiotaan kehittää valittujen liiketoimintastrategioiden pohjalta. Viitekehyksenä voidaan tällöin käyttää markkinoinnin kilpailukeinojen jakoa:

- tuote/palvelu
- hinta
- myyntikanava
- viestintä (Kinkki & Isokangas 2003.246.)

Oulun alueella sijaitsee runsaasti vähittäiskauppoja, jotka tarjoavat tuoretta kalaa palvelutiskeiltään. Yrityksen toiminta poikkeaa kilpailijoiden toiminnasta positiivisesti tuotevalikoiman laajuudella ja palvelun laadulla. Valtaosa alueen kilpailijoista ovat sidottuina kauppaketjujen toimintamalleihin, eli näissä liikkeissä tuotevalikoima ja palvelut ovat kaikissa samanlaisia. Usein palvelutiskit ovat persoonattomia ja keskittyvät vain valtaväestön suosimiin tuotteisiin. Asiakas, joka hakee hyvää palvelua, persoonallisuutta ja uusia raaka-aineita ruuanlaittoon, jää suurissa vähittäiskaupoissa todennäköisesti ilman hakemaansa elämystä. Tämä antaa yritykselle edun kilpailijoihin nähden ja mahdollisuuden kartuttaa asiakaskuntaansa.

Yrityksen asiakasryhminä voidaan yleisesti pitää kaikkia alueen kuluttajia, ravintola-alan yrityksiä ja vähittäiskauppoja. Kohderyhmät yritys on jakanut pienempiin osiin.

Kanta-asiakkaat, jotka ovat uskollisia yrityksen palveluille ja tuotteille, ja tuovat yritykselle tasaisesti tuloa huonoinakin aikoina. Tunnetusti ikääntyneet kuluttajat ovat mieltyneet syömään kalaa ja käyttävät sitä ruuanlaitossa enemmän kuin nuoremmat kuluttajat. Valtaosa yrityksen kanta-asiakkaista kuuluu ikääntyneeseen kuluttajaryhmään.

Nuoret kuluttajat ovat kohderyhmä joka käyttää yrityksen palveluita, mutta heitä on määrällisesti vähän. Tämän kohderyhmän saavuttamiseksi yritys tarvitsee lisää ideoita ja markkinoinnin tarkempaa suunnittelua kuin tähän mennessä on tehty.

Ravintola-alalla toimivat yritykset ovat kohderyhmä, jolle yritys tarjoaa palvelujaan aktiivisesti. Oulun alueen ravintolat ovat yrityksen asiakkaita ja tilaavat palveluita, joita he eivät tukuilta ja muilta vähittäiskaupoilta saa. Esimerkkinä mainittakoon kalojen annospaloiksi leikkaaminen ja saman vuorokauden aikana pyydetyt kotimaiset kalat, kuten Inarintaimen ja nieriä.

Toisten vähittäiskauppojen välinen kaupankäynti ei ole jokapäiväistä toimintaa yritykselle. Tämäkin kohderyhmä on tärkeää liiketoimintaa. Isomman erän Inarinjärven tai Oulunjärven kaloja saadessaan yritys pyrkii myymään osan vähit-

täiskaupoille hyvään hintaan. Nämä kalat ovat haluttuja ja vaikeasti saatavilla isoimmillekin tukuille ja vähittäiskaupoille.

Paikallisessa toimintaympäristössä yrityksen suurimpia kilpailijoita ovat suuret ketjut kuten Kesko ja Arinan S-ryhmä. Näistä kilpailukykyisimmiksi yrittäjä mainitsee Limingantullin Prisman ja Raksilan K-supermarketin. Oulun Stockmann on myös erittäin laadukas ja kova kilpailija alueella. Kovin kilpakumppani sijaitsee samoissa tiloista Oulun kauppahallissa Kalaliike Minna Pekuri. Näiden yritysten palvelut ja tuotteet ovat suurelta osin samanlaisia, mutta kohdeyrityksen palvelut ovat kattavammat ja tuotevalikoima laajempi tilaustuotteineen, poikkeuksena Kalaliike Minna Pekuri, jonka tuotevalikoima on lähes yhtä kattava.

Myyntitavoitteiden laskemista ei ole käytetty yrityksessä aktiivisesti. Juhlapyhiä edeltävinä viikkoina tavoitteita suunnitellaan tarkemmin. Myös muina sesonkiaikoina tavoitteisiin kiinnitetään enemmän huomiota, mutta tarkkoja laskelmia ei ole ollut käytössä. Yrittäjä tilaa tuotteita määrän, jonka näkee järkeväksi ja tietää myyvänsä. Joulun ja muiden sesonkiaikojen myyntitavoitteet pohjautuvat suuriltaosin edellisvuosien myynteihin. Tähän neuvoisinkin yritystä kiinnittämään huomiota tulevaisuudessa. Tavoitteiden asettaminen on hyödyllistä yrityksessä työskenteleville myyjille ja taloudellisen kannattavuuden kannalta tärkeää.

Yrittäjä hoitaa markkinointia itse ja vastaa kaikista sen osa-alueista. Ulkopuolista apua on käytetty yrityksen logon suunnittelussa, ajoneuvojen teippauksissa ja Internet-sivujen tekemiseen. Nämä ovat hyvin toteutettuja ja sopivat yrityksen imagoon. Lehdissä ilmestyvät mainokset ovat yrittäjän ja lehden yhdessä suunnittelemlia.

Tärkein markkinointikanava yritykselle on itse myymälä, joka antaa kasvot koko liiketoiminnalle. Myymälän ulkoinen olemus, siisteys ja luokseen vetävä voima antavat hyvän imagon yrityksen toiminnalle. Perinteistä sanomalehtimainontaa yritys käyttää viikoittain. Samaa mainospaikkaa on käytetty Sanomalehti Kalevassa yritystoiminnan aloittamisesta saakka. Sanomalehtimainonnan kohde-ryhmät ovat kanta-asiakkaat ja uudet asiakkaat. Vuosittain yritys käyttää lehtimainontaan noin 10500 euroa, mikä kattaa miltei kaiken mainontaan käytetyn rahan yrityksessä.

Sosiaalinen media on myös yrityksen käyttämää viestintää. Aktiivisinta on ollut Facebook palvelun käyttö. Tähän yritys ei ole sijoittanut lainkaan varojaan. Facebook-profiilin päivitykset hoitaa yrittäjä itse. Mainontaa ja Oulun kauppahallin tapahtumia lisätään tarpeen mukaan. Facebook-profiilin päivittäminen ei ole jokapäiväistä eikä yrittäjä näe sosiaalisen median lisäävän yrityksen asiakasvirtaa merkittävästi. Sosiaalisenmedian tarkoituksena on ollut nuoremman asiakaskunnan saavuttaminen.

Vaihtoehtoisena markkinoinnin keinona ehdotan alueellista radiomainontaa. Paikallisella radiomainonnalla on hyvä peitto koko markkina-alueella. Nykypäivänä radio on suosittu viestintäväline, ja sitä kuunnellaan Suomessa keskimäärin kolme tuntia päivässä. Radiomainontaa käytetään paljon, ja se on todettu tehokkaaksi viestinnän muodoksi. Hinnaltaan radiomainonta on hieman kalliimpaa kuin lehtimainonta, mutta kohtuullisen hintaista, kun ottaa huomioon, kuinka paljon ihmisiä se tavoittaa. Esimerkkinä radiomainonnasta mainitsen SBS Finland Oy:n, joka tarjoaa alueellisesti 80 toistokertaa 14 päivän ajan 20 sekunnin radiomainoksen kolmella eri radiokanavalla hintaan 2116 euroa. Tämä viestintä saavuttaa noin 360000 kuulijaa kyseisenä ajanjaksona. Yrityksen kannattaa käyttää radiomainontaa yhdistettynä lehtimainontaan ennen sesonkiaikoja, jolloin asiakkaat saadaan aktivoitua liikkeelle tehokkaasti. Jatkuvaan käyttöön radiomainonta on kustannuksiltaan liian kallista yritykselle.

Tarkempia suunnitelmia markkinoinnille tehtäessä on myös hyvä laatia markkinointibudjetti, jota yrityksellä ei tällä hetkellä ole. Sen laatiminen auttaisi markkinoinnin suunnittelussa, ja tehostaisi mainontaa.

Markkinoinnin kilpailukeinot

- Raaka-aineet, joita yritys tuotteissaan käyttää, ovat korkealaatuisia ja puhtaita. Tuotteiden kotimaisuus ja tuoreus antavat markkinoilla lisäarvoa. Palvelun laatu ja henkilökunnan ammattitaito ovat avaimet kilpailuun.
- Hinnat pohjautuvat tukkujen hintatasoon ja katelaskentaan. Yritys pystyy itse päättämään tuotteittensa hinnat, mikä antaa edun kilpailoihin nähden. Hintakilpailu isompia yrityksiä vastaan on hankalaa ja tietyissä tuotteissa mahdotonta. Hinnoittelun on oltava järkevää, ja katteen tarpeeksi

suuri, jotta toiminta on kannattavaa. Tuotteet, joita muista vähittäiskaupoista ei saa, antavat mahdollisuuden vapaammalle hinnoittelulle ja suuremmalle katteelle.

- Myyntikanavana toimii vähittäiskauppa. Lähestulkoon kaikki tuotteet ja raaka-aineet kulkevat myymälän kautta, oli kyseessä yritysasiakas tai kuluttaja. Tämä antaa mahdollisuuden valvoa laatua ja tehdä tuotteista persoonallisia.
- Yrityksen visuaalinen ilme on hyvä ja moderni. Yrityksen ajoneuvoissa olevat teippaukset tuovat näkyvyyttä katukuvaan. Lehtimainonta on laadukasta. Sitä tulisi kehittää entisestään: yksi mainos viikossa ei riitä tavoittamaan kaikkia potentiaalisia asiakkaita. Viestinnän tehokkeinona paikallisradiomainonta käyttöön tarkoin suunnitelluille ajanjaksoille. Näin viestinnän peitto saadaan paremmaksi.

3.7 Palveluiden kehitys

Palveluiden kehittämissuunnitelmassa kuvataan ne toimet, joilla aiotaan varmistaa tuotteiston/palveluiden uudistaminen vastaamaan asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Tuotekehityssuunnitelma ja palveluiden kehityssuunnitelmat perustuvat myös teknisen kehityksen ja kilpailijoiden tuotekehityksen analyysiin. Tuotekehitysluvussa kuvataan tuotekehityksen keskeiset periaatteet ja organisointi. Muita kuvattavia kohteita ovat :

- nykyisten tuotteiden/palveluiden kehittäminen
- uusien tuotteiden kehittäminen, tuotekehityshankkeet
- tuotteiden suojaaminen (patentit, mallisuoajat).(Kinkki & Isokangas 2003, 247.)

Tuotteiden ja palveluiden kehittämisestä vastaa yrityksen omistaja Jussi Haanpää. Hänen koulutustaustansa on suurena apuna uusien tuotteiden ja makujen kehittämisessä ja ideoinnissa. Lähes kaikki tuotteet valmistetaan yrityksen käytössä olevissa tiloissa Oulun Kauppahallissa, ainoastaan kalojen jalostaminen teetetään omista kaloista lähiseudun kalanjalostamoilla. Suurin osa myytävistä tuotteista ovat perinteisiä suomalaisia, joita saadaan myös muista kalaan erikoistuneista vähittäiskaupoista ja suurten markettien palvelutiskeiltä. Näiden perinteisten tuotteiden kehittäminen ei ole välttämätöntä, suomalainen on tottunut perinteisiin makuihin ja haluaa graavilohensa maistuvan graavilohelta. Näiden tuotteiden rinnalle yritys tarjoaa kattavan määrän vaihtoehtoja. Uusien tuotteiden kehittämiseen on panostettu, ja koko ajan asiakkaille pyritään tarjoamaan kiinnostavia makuja.

Olemassa olevat tuotekehitystilat ovat pienet, ja osa valmistuksessa käytettävistä koneista on vanhoja ja tehottomia. Tällä hetkellä yritys joutuu jakamaan tuotteiden valmistukseen ja kalojen käsittelyyn tarkoitettuja tiloja kilpailijansa kanssa.

Henkilökunnan kouluttamisesta ja palveluiden kehittämisestä vastaa yrittäjän lisäksi pitkään alalla toiminut kalamyyjä Janne Malmi. He ideoivat yhdessä uusia menettelytapoja ja palveluita. He myös kouluttavat muut työntekijät.

Yrityksen tuotteille ei ole haettu tuotesuojaa, eikä yrityksellä ole rekisteröityjä patenteja.

3.8 Palvelujen tuottaminen

Palvelujen tuottamissuunnitelmassa kuvataan liiketoimintastrategioihin pohjautuva tuotannon ja sen kehittämisen organisointi ja toteuttaminen. Tässä osassa liiketoimintasuunnitelmaa esitetään tuotantoprosessin kulku päävaiheineen, tuotannon puitteet sekä liiketoimintastrategioihin perustuvat toimet ja periaatteet, joilla tuotantoprosessia aiotaan kehittää. Kuvauksesta tulee käydä ilmi tuotantoprosessi osana laajempaa tilaus- ja toimitusketjua sekä tuotannon ja tilaus-toimitusketjun toiminnan ohjauksen kehittäminen. Lisäksi kuvataan tuotantoon liittyvien työmenetelmien ja osaamisen kehittäminen sekä tuotannon kehittämisen vaatimat investoinnit. (Kinkki & Isokangas 2003, 247.)

Yritys tuottaa palvelunsa ja suurimman osan tuotteistaan omissa tiloissaan. Tukkuoreilta ja kalastajilta tulleet kalat käsitellään ja valmistellaan myyntiä varten siihen varatussa tilassa. Kuljetusliikkeet tuovat tavarantilaukset myyntipaikalle. Pienempiä eriä ja omien kalastajien saaliita varten on yrityksen käytössä kalojen kuljetukseen soveltuva pakettiauto. Kaikki tuoreet tuotteet yritys pyrkii valmistamaan itse. Jalosteet ja säilykkeet yritys teettää alueella toimivilla kalanjalostamoilla, näissäkin pyritään ensisijaisesti käyttämään omia kaloja. Valmiit tuotteet pakataan ja siirretään kylmiöön, joka sijaitsee kauppahallin tiloissa. Kylmiöstä tuotteet viedään aamuisin myymälään asiakkaita varten.

Tilojen ahtaus ja tarvittavien koneiden puute on saanut yrittäjän miettimään uusien tilojen hankkimista. Tämä antaisi tuotekehittelylle ja palveluiden tuottamiselle aivan uudenlaiset mahdollisuudet. Uusien laitteiden ja tilojen hankkiminen olisi suuri kuluerä yritykselle ja rasittaisi toimintaa usean vuoden ajan. Parempana vaihtoehtona voisi olla yritysosto, jossa yritys ostaisi jo toiminnassa olevan yksikön itselleen. Tämä on todennäköisesti taloudellisempi ratkaisu yritykselle. Oulun alueella sijaitsee monta pientä kalanjalostamoita, joissa tarvittavat tilat ja koneet ovat jo valmiina. Tarkempia suunnitelmia ei vielä ole, eikä rahoitusta hankkeelle ole vielä käyty neuvottelemassa.

3.9 Henkilöstösuunnitelma

Keskeinen sisältö henkilöstösuunnitelmassa on esittää osaamisen, ydinpätevyyksien, työnjaon ja yrityksen toiminnan organisoimien muutostarpeet, joita laaditut liiketoimintastrategiat edellyttävät. Henkilöstösuunnitelmassa esitetään organisaation ja henkilöstön kehittämisen keskeiset periaatteet ja välineet, joilla kehittäminen aiotaan toteuttaa. (Kinkki & Isokangas 2003, 248.)

Henkilöstösuunnitelmassa kuvataan yrityksen tavoiteorganisaatio muutoksiin, joita menestyminen jatkossa edellyttää. Ketkä vastaavat avaintoiminnoista? Mitä linjauksia on syytä tehdä henkilöstön määrälle ja henkilöstöasioiden hoidolle? Millaista henkilöstöä yritykseen halutaan palkata? Miten johtamistapaa tai johtamisjärjestelmää on syytä kehittää? Palkkataso ja palkkajärjestelmät ovat kullakin toimialalla ja erilaisissa yrityksissä jatkuvan keskustelun ja myös kehittämisen aihe. Mitä muutoksia on tarpeen tehdä ja voidaanko työtä kehittää kannustavammaksi?

Ammattitaitoinen ja motivoitunut johtaja tai työntekijä on valtava voimavara. Motivaatioon vaikuttavat mm. vastuu, vaikuttamismahdollisuudet, koulutus, palkka jne. Miten yrityksen työilmapiiriä voidaan parantaa? Voidaanko vastuuntuntoisuutta lisätä yrityksen kaikilla tasoilla? (Ruuska ym. 2001, 108.)

Kalaliike Jussi Haanpää Oy:n henkilöstöön kuuluu yrittäjän itsensä lisäksi kaksi vakituista työntekijää. Yrittäjä Jussi Haanpää toimii toimitusjohtajana ja myymälässä kauppiana. Hänen alaisuudessaan vakituksessa työsuhteessa on myymälänhoitaja ja yksi myyjä. Osa-aikaisessa työsuhteessa on tällä hetkellä kolme työntekijää, jotka toimivat lomittajina ja kiireapulaisina. Heitä käytetään pääosin sesonkiaikoina, joihin lukeutuvat kesä ja juhlapyyhiä edeltävä aika.

Yrityksen ydinosaamisen ja rungon muodostavat vakituiset työntekijät. Tältä osin yrityksen toiminta äkillisissä sairaustapauksissa ja töistä poisjäänneiltä on haavoittuvaista. Osa-aikaisten työntekijöiden työpanosta osataan arvostaa, ja heitä tarvitaan tasapainottamaan toimintaa. Kiireisinä aikoina, kuten jouluna, lisätyövoimaa tarvitaan enemmän, tällöin kiireapulaiset pyritään löytämään yrityksen työntekijöiden ja johdon lähipiiristä. Ainoana pakollisena kriteerinä kiireapulaisten palkkauksessa on, että he omistavat hygieniapassin.

Tällä hetkellä yritys ei hae aktiivisesti uutta työvoimaa. Tavoitteena on pitää toiminta yksinkertaisena ja tuottavana mahdollisimman vähällä työvoimalla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että työntekijät joutuisivat tekemään ylitöitä tai luopumaan vapaistaan. Henkilöstövuokrausfirmojen apua yrityksessä ei ole tarvittu. Uutta työvoimaa yritys on rekrytoinut tarvittaessa yrityksen työntekijöiden lähipiiristä ja työvoimatoimiston palveluiden kautta.

Työilmapiiri on hyvä, ja työntekijät ovat motivoituneita ja toimivat joustavasti. Hyvä työilmapiiri ja yhteishenki antavat yritykselle voimavaran, josta kaikki hyötyvät. Etenemismahdollisuudet ovat rajalliset johtuen yrityksen pienestä koosta. Eteneminen yrityksen sisällä on mahdollista vain olemassa olevien paikkojen vapautuessa. Työntekijöiden koulutuksesta vastaa yrittäjä itse myymälänhoitajan avustuksella. Koulutuksen monipuolisuuteen ja me-henkeen hyvänä apuna ehdottaisin yhteisiä vierailuja alan tapahtumiin. Tapahtumat antaisivat työntekijöille kattavamman näkemyksen alasta ja sen tuomista mahdollisuuksista. Yhteisen ajan viettäminen työpaikan ulkopuolella poistaa jännitteitä ja luo paremman yhdessä tekemisen ilmapiirin.

Kaupananalan työehtosopimus määrittelee pääsääntöisesti yrityksen työntekijöiden palkat. Omaan palkkaan on mahdollisuus kuitenkin vaikuttaa enemmän kuin isommissa yrityksissä. Palkka on aina neuvoteltavissa tapauskohtaisesti, ja siihen vaikuttavat työntekijän kokemus ja osaaminen.

Kehitysehdotuksena yrityksen työntekijöiden motivointiin ja myynnin parantamiseen ehdottaisin kannustinohjelman tekemistä. Kannustinohjelman pyrkimyksenä olisi selkeyttää yrityksen ja yksilön tavoitteiden välillä olevaa yhteyttä ja palkita niistä toimenpiteistä, joilla on yrityksen tulokselle selkeä merkitys. Kannustimien eivät tarvitse olla monimutkaisia ja paljon aikaa vieviä toimintoja vaan yksinkertaisia, monipuolisia ja palkitsevia toteutukseltaan. Esimerkkinä liikuntasetelit, joiden avulla henkilökunta voisi pitää fyysisestä hyvinvoinnistaan parempaa huolta. Vaihtoehtoina voisivat olla myös konserttiliput tai urheilutapahtumat, kuten jääkiekko-ottelut.

3.10 Taloussuunnitelma

Taloussuunnitelmassa kuvataan liiketoimintastrategioihin pohjautuvien toimenpidesuunnitelmien vaikutukset yrityksen kannattavuuteen, maksuvalmiuteen ja vakavaraisuuteen. Taloussuunnitelmassa kuvataan yrityksen talouden seuranta, raportointi ja niiden organisointi sekä taloushallinnon kehittäminen mahdollisimman hyvin päätöksentekoa palvelevaksi. Suunnittelun toiminnan ja taloudellisten numeroiden välillä pyritään löytämään selkeä kytkentä. Tavallisimpia ennusteita ovat tulosbudjetti, tase-ennuste, kassavirtaennuste ja rahoitusbudjetti. Muita esiteltäviä laskelmia voivat olla:

- maksuvalmius-, vakavaraisuuslaskelmat
- käyttöpääomalaskelmat
- investointisuunnitelmat
- myynnin kriittinen piste.

Kaiken kaikkiaan taloussuunnitelmiin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota, koska sieltä löytyy esimerkiksi rahoitusneuvotteluihin hyviä välineitä arvioida toimenpidesuunnitelmien vaikutuksia yrityksen talouteen. Hyvin laaditut suunnitelmat lyhentävät yrityksen rahoituksen hankintaprosessia ja mahdollistavat myös varautumisen ennakkoon mahdollisiin kassakriiseihin. (Kinkki & Isokangas 2003, 248.)

Yrityksen perustamisesta lähtien taloushallintoa ja kirjanpitoa on hoidettu itse oman reskontran kautta. Pääsääntöisesti kirjanpitoa ja muita taloushallinnon osa-alueita on hoitanut Kirsti Haanpää. Hänellä on vahva kokemus kirjanpidosta ja talouteen liittyvistä tehtävistä. Hän on toiminut perheen entisen yrityksen Kuljetusliike ADR Haanpää Oy:n kirjanpitäjänä.

Kirjanpidolliset tehtävät vaativat ammattitaitoa, eikä yrittäjällä itsellä ole mahdollisuutta suoriutua näistä tehtävistä yksin. Kirstin apu yritykselle on ollut erittäin tärkeä voimavara. Tällä järjestelyllä on myös saatu säästöä kirjanpidollisissa kustannuksissa. Tilinpäätökset ja tilinpäätöstarkastusraportit teetetään ulkopuolisilla ammattilaisilla, jonka lakikin määrä.

Yrityksen liikevaihto on kasvanut aina vuoteen 2011 saakka, joka oli myös tuloksellisesti yrityksen paras. Vuonna 2012 liikevaihto laski edellisestä vuodesta 7.6%. Tähän syynä olivat liiketilan lähistöllä tekeillä ollut suuri tietyömaa, joka vei asiakkaiden pysäköintimahdollisuudet ja hankaloitti kulkuyhteyksiä. Kesän 2012 huonot sääolosuhteet ja norjanlohen maailmanlaajuinen tukkuhintojen nousu vaikuttivat myös negatiivisesti yrityksen tulokseen, josta mainitsinkin jo luvussa 3.2.

Kuten liitteestä 1 voidaan todeta, suurimpia kulueriä yritykselle ovat olleet vuosina 2011 ja 2012 materiaaleista ja palveluista sekä henkilöstöstä tulleet kustannukset. Tilikausien kulujen eroja on syntynyt ostojen määrissä ja henkilöstökustannuksissa. Ostojen pienenemiseen on vaikuttanut menekin heikkeneminen, ja henkilöstökulujen nousu selittyy 2012 kesällä palkatusta uudesta työntekijästä.

Tappiollisen vuoden jälkeen yrityksen tulos vuodelle 2013 näyttää yrittäjän mukaan yltävän positiiviseen tulokseen. Kaupankäynti on vilkastunut, ja tietyömaasta johtuneet vaikeudet ovat tasoittuneet. Tuotteiden käsittelystä ja myymättömistä eristä koitua hävikki on myös saatu pienemmäksi kiinnittämällä siihen aiempaa enemmän huomiota ja ennakoimalla tuotteiden kysyntää.

Yrityksen suunnitelmia uusista tiloista tai yritysostoista josta mainitsin luvussa 3.8 ei ole budjetoitu, eikä tulevista hankinnoista ole yrittäjällä tarkempia tietoja tällä hetkellä.

Kehitysehdotuksena tuloksen parantamiseksi ja kulujen hallinnalle ehdotan kuukausikohtaisten tavoitteiden laatimista. Tavoitteiden asettaminen antaa motivaatiota koko henkilöstölle ja parantaa yrittäjän mahdollisuuksia tarkastella sekä suunnitella toimintaansa. Tarkan kuukausittaisen kassabudjetin laatiminen auttaisi myös yritystä suunnittelemaan ja ennakoimaan toimintaansa paremmin, varsinkin myynnillisen kausivaihtelun ollessa suurta.

3.12 Riskien arviointi

Tässä osassa liiketoimintasuunnitelmaa arvioidaan laaditun suunnitelman mukaisen toiminnan riskejä. Tällöin eritellään mm. uhkatekijöitä, jotka voivat vaikuttaa kielteisesti laadittujen strategioitten toteuttamismahdollisuuksiin. (Kinkki & Isokangas, 2003, 249.)

Liikkeen johdon tulee aina olla tietoinen valittuun suuntaan ja strategiaan sisältyvistä uhkatekijöistä. Mitä riskejä suunnitelmasta voi tunnistaa? Miten niihin on syytä varautua? Mitä toimenpiteitä on tehtävä?

Suunnitelman toteuttamista vaikeuttavien riskitekijöiden tunnistamisella on merkitystä luonnollisesti yritykselle itselleen. Tarkoituksena on lisätä suunnitelmaan realistisuutta ja välttää hataralle pohjalle rakentamista. Suunnitelman arvo laskee myös rahoittajien silmissä, mikäli heidän selvityksissään havaitaan, ettei yritys ole huomioinut tulevan kehityksen negatiivisia seikkoja. Käsittelemällä itse riskejä yritys ottaa aloitteen keskustelussa suunnitelman toteuttamiskelpoisuudesta. (Ruuska, ym 2001, 146.)

Uhkatekijöitä ja riskejä, jotka voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan negatiivisesti on useampia. Uusien kalaan erikoistuneiden vähittäiskauppojen tulo markkinoille on tiedostettu riski yrityksessä. Tämä toteutuminen ei ole todennäköisin uhkakuva tällä hetkellä. Aina elintarvikkeita tuottaessa ja niitä käsitellessä piilee riski erilaisten bakteerien ja taudinaiheuttajien pääsystä lopputuotteeseen. Tämä uhkakuva on todellinen ja erittäin vakavasti otettava. Yrityksen valmistaman tuotteen sisältäessä esimerkiksi ympäristöbakteeri listeriaa, joka tarttuu yleensä elintarvikkeiden välityksellä ihmiseen, aiheutuisi yrityksen imagolle suurta vahinkoa. Tällä olisi välitön negatiivinen vaikutus yrityksen asiakasvirtaan. Ympäristöbakteereja, kuten listeriaa, valvotaan omavalvonnalla ja viranomaisvalvonnalla. Vähittäiskaupat voivat torjua tätä riskiä säilyttämällä tuotteitaan riittävän kylmässä, jolloin bakteerit eivät pääse kasvamaan. Kalajalosteiden oikea säilyttämislämpötila on enintään +3 °C.

Avaintyöntekijöiden menettämistä voidaan pitää yritystoiminnallisena riskinä. Yrityksen palvelun ja osaamisen laatu pohjautuu vain muutamaankin työntekijään. Heidän siirtymisensä toiseen työpaikkaan aiheuttaisi toiminnallisia ongelmia

y yritykselle. Etenemismahdollisuuksien puute voi aiheuttaa henkilöstön motivaatiossa muutoksia, jotka vaikuttavat suoranaisesti yrityksen myyntiin. Yrityksen tulisikin kiinnittää tulevaisuudessa enemmän huomiota työntekijöidensä motivaatioon ja jaksamiseen. Motivoitunut työntekijä on suuri voimavara pienelle yritykselle. Tähän liittyviä toimenpiteitä käsittelin laajemmin luvussa 3.9.

Yrityksen laajentamissuunnitelmia voidaan pitää suurimpana riskinä toiminnalle: Riittävätkö yrityksen tämän hetkiset resurssit laajenemiseen? Hätiköityjä päätöksiä ei kannata tehdä. Riskiä kannattaa minimoida tekemällä toteutuskelpoinen ja kattava suunnitelma yrityksen laajentamisesta.

Kalan tukkuhintojen heilahtelut ja kalanviljelylaitosten toiminnalliset muutokset voivat aiheuttaa ongelmia nykyiselle yritystoiminnalle. Viljelylaitosten tila ja kalan tukkukauppahinnat ovat yhteydessä toisiinsa. Esimerkkinä tästä yhteydestä mainittakoon tapaus, jossa lohikalojen suurimpiin viljelymaihin kuuluva Chile koki tämän vuosikymmenen alussa suuren kalatautiepidemian, jonka aiheutti ISA -virus. ISA on lohikaloissa havaittu anemiaa aiheuttava virustauti, johon kalat menehtyvät. Epidemia vaikutti maailmanlaajuisesti lohen kilohinnan tasoon, äkillisen kilohinnan nousu vaikutti myös Kalaliike Jussi Haanpää Oy:n asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Kotimaisia kalanviljelylaitoksia tämä kyseinen virus ei ole saastuttanut, mutta tämäkin uhka on mahdollinen. Suomen luontaisen kalakantojen ehtyminen sen sijaan on uhakuva, johon on syytä varautua. Kalastajille annetut pyyntikiintiöt auttavat kalakantojen selviämistä tehokalukselta. Villien kalalajien saatavuuden pienentyessä kasvatetut kalat ovat valanneet markkinoita.

4 LOPPUPÄÄTELMÄT

Tavoitteena oli laatia liiketoimintasuunnitelma Kalaliike Jussi Haanpää Oy:lle tukemaan jo toiminnassa olevaa yritystoimintaa. Työn tavoite siis saavutettiin. Yritys voi hyödyntää liiketoimintasuunnitelmaa yritystoiminnan kehittämisessä, tavoitteiden laatimisessa ja tulevaisuuden toimintasuunnitelmissa.

4.1 Johtopäätökset

Pyrkimyksenä oli selvittää yrityksen nykyhetken tila ja kuvata kokonaisuudessaan yrityksen liiketoiminta sekä tuoda kehittämis ehdotuksia esille. Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen työn lopputulokseen ottaen huomioon ajan, jota minulla oli niukasti käytössä työn tekemiseen. Onnistuin mielestäni antamaan yritykselle tulevaisuutta ajatellen uusia ideoita ja näkökantoja toiminnan kehittämiselle.

Yritykseltä saamani tiedot koskien liiketoimintaa ja sen osa-alueita olivat suhteellisen niukat ottaen huomioon käsiteltävän aiheen laajuuden. Tästä johtuen taloudelliset suunnitelmat jäivät mielestäni pintapuolisiksi, enkä pystynyt kiinnittämään tarpeeksi huomiota tulevaisuuden suunnittelulle.

Vaikka suunnitelma ei kata aukottomasti liiketoiminnan kaikkia osa-alueita olen varma, että suunnitelmasta on hyötyä yrityksen nykytoiminnalle ja tulevaisuuden suunnittelulle. Valmiin suunnitelman pohjalle yritys voi tuoda lisää kehittämisen epäkohtia ja sitoa ne suunnitelmaan auttamaan kokonaisuuden punaisen langan hahmottamisessa.

Erityistä huomiota neuvaisin yritystä kiinnittämään markkinointiin ja sen kehittämiseen. Selvien tavoitteiden laatiminen ja eri liiketoiminnallisten alueiden yksityiskohtaisempaan budjetointiin kehottaisin panostamaan aikaa ja voimavaroja tulevaisuudessa enemmän.

4.2 Pohdinnat

Itse kohdeyrityksessä työskennelleenä aihe oli minulle mielenkiintoinen ja helposti lähestyttävä. Vaikka en työskentele enää yrityksessä, oli mukava huomata, kuinka paljon tietoa yrityksen toiminnasta olen tiennyt ajattelematta sitä aikaisemmin. Aiheeseen perehtyminen oli mieluista ja koen auttaneeni yritystä omalla panoksellani tulevaisuutta ajatellen. Haastavinta opinnäytetyöni tekemisessä oli aika, jota minulla oli käytössäni niukasti sekä hyvään kirjoitusrytmiin pääseminen. Työn kokonaiskuvaa oli alussa hankala käsitellä, ja tämä veikin aikaa mielestäni liian paljon. Aikatauluongelmat johtuivat työssäkäynnistä ja lastenhoidosta. Alkuun päästyäni huomasin nauttivani työn tekemisestä eikä työn lykkääminen tai tekemättä jättäminen käynyt mielessäni, vaikka aktiivisista opiskeluaajoistani on jo kulunut aikaa.

LÄHTEET

Ruuska, M., Karjalainen, L., Johnsson, R. 2001. Miten laaditaan hyvä liiketoimintasuunnitelma business plan. Kuopio: Finnvera Oyj.

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

Alikoski, R., Hakonen, M. & Viitasalo, J. 2013. Yritystoiminnan taitajaksi. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hesso, J. 2013. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Vantaa: Hansaprint Oy.

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hoffrén, S. 1990. Liiketoiminnan suunnitteluopas. Helsinki: Tietosanoma Oy.

(Rissanen, T. 2001. Yrittäjän käsikirja. Saarijärvi: Kustannusyhtiö pohjantähti Polarstar Ltd.)

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

Tikakoski, S., Pokka, H. & Setälä, J. 2012. Kalatalouden toimialakatsaus vuonna 2012. Helsinki: Riista- ja kalatalouden tutkimuslaitos.
http://www.rktl.fi/www/uploads/pdf/uudet%20julkaisut/tutkimukset%20ja%20selosteet/tutkimuksia_selvityksia_9_2012_web.pdf. Hakupäivä 1.10.2013

<http://www.sbs.fi/aineisto>. Hakupäivä 15.10.2013

<http://web.abo.fi/instut/fisk/Fin/Virus/ISA.htm>. Hakupäivä 20.10.2013

<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/tietoa+elintarvikkeista/elintarvikevaarat/ruokamyrkytykset/ruokamyrkytyksia+aiheuttavia+bakteereja/listeria>. Hakupäivä 1.11.2013

LIITTEET

Kalaliike Jussi Haanpää Oy

	2012	2011
TULOSLASKELMA		
Liikevaihto	<u>802013,04</u>	<u>868544,62</u>
Materiaalit ja palvelut		
Ostot tilikauden aikana	-564338,74	-594467,98
Ulkopuoliset palvelut	-31049,56	-30255,54
Materiaalit ja palvelut yhteensä	-595388,3	-624723,52
Henkilökulut		
Palkat ja palkkiot	-122751,53	-115404,37
Eläkekulut	-23930,63	-19753,47
Muut henkilösivukulut	-4410,6	-4563,22
Henkilökulut yhteensä	-151092,75	-139721,06
Poistot ja arvonalennukset		
Suunnitelman mukaiset poistot	-12061,31	-12061,31
Poistot ja arvonalennukset yhteensä	-12061,31	12061,31
Liiketoiminnan muut kulut	-57926,89	-56368,98
Liikevoitto (-tappio)	<u>-14456,21</u>	<u>35669,75</u>
Rahoitustuotot ja -kulut		
Muut korko- ja rahoitustuotot muilta	1,55	13,27
Korkokulut ja muut rahoituskulut muilta	-1521,73	-1070,03
Rahoitustuotot ja -kulut yhteensä	<u>-1520,18</u>	<u>-1056,76</u>
Voitto (tappio) ennen satunnaisia eriä	<u>-15976,39</u>	<u>34612,99</u>
Voitto (tappio) ennen tp.siirt. Ja veroja	-15976,39	34612,99
Tuloverot		
Tilikauden verot	0,0	-8999,38
Tuloverot yhteensä	0,0	-8999,38
Tilikauden voitto (tappio)	<u>-15973,39</u>	<u>25613,61</u>