

Ville Siirola

TÄHTÄIMESSÄ MENESTYS!
– LIIKETOIMINTASUUNNITELMA VARSINAISTA
TOIMINTAANSA ALOITTAVALLE ELOKUVA- JA TV-ALAN
TUOTANTOYHTIÖLLE

Liiketoiminnan koulutusohjelma
2015



TÄHTÄIMESSÄ MENESTYS! – LIIKETOIMINTASUUNNITELMA VARSINAISTA TOIMINTAANSA ALOITTAVALLE ELOKUVA- JA TV-ALAN TUOTANTOYHTIÖLLE

Siirola, Ville
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2015
Ohjaaja: Korhonen, Satu
Sivumäärä: 66
Liitteitä: 2

Asiasanat: liiketoimintasuunnitelmat, elokuva-ala, rahoitus, liikeideat, yritystoiminta

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia monipuolinen ja tarpeeksi kattava liiketoimintasuunnitelma varsinaista toimintaansa aloittavalle elokuva- ja TV-alan tuotantoyhtiölle. Opinnäytetyö pyrki selvittämään, mikä merkitys liiketoimintasuunnitelmalla on yrityksen menestymisessä. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli saada kokonaiskuva elokuva- ja TV-alan nykytilanteesta ja markkinoista sekä tutkia alan kehitysnäkymiä Suomessa.

Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksenä toimi jo rekisteröity elokuva- ja TV-alan tuotantoyhtiö: Kvalia Productions Oy. Valmistuvan liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena oli innostaa ja kannustaa yrityksen johtoa pohtimaan läpi kaikkia niitä toimia, joita vaaditaan yrityksen menestymisen varmistamiseksi. Tarkoituksena oli myös tuoda yrityksen johdolle lisää rohkeutta ja tietämystä varsinaisen yritystoiminnan aloittamiseksi.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin elokuva- ja TV-alan nykytilannetta ja tulevaisuuden näkymiä Suomessa. Lisäksi teoriaosassa selvitettiin liiketoimintasuunnitelman merkitystä yrityksen menestymisessä sekä hyvän liiketoimintasuunnitelman tunnusmerkkejä.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin myös monipuolisesti elokuva- ja TV-alan tuotantoyhtiön liiketoimintasuunnitelmaan sopivia osa-alueita. Valittuja osa-alueita olivat: yrityksen liikeidea, toiminta-ajatus, visio ja arvot; yrityksen ulkoinen ympäristö; asiakassegmentointi ja kohderyhmät; markkinointiviestintä ja sen keinoja; henkilöstöhallinta ja projektijohtaminen; yrityksen rahoitussuunnittelu sekä riskien arviointi ja -hallinta. Opinnäytetyössä käsiteltävien osa-alueiden perusteluina ja painopisteinä olivat varsinaista toimintaansa aloittavan yrityksen näkökulma sekä toimeksiantajayrityksen toiveet.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä oli toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tuloksena syntyi monipuolinen ja kattava liiketoimintasuunnitelma varsinaista toimintaansa aloittavalle elokuva- ja TV-alan tuotantoyhtiölle. Valmiiseen liiketoimintasuunnitelmaan sisällytettiin käytännön asioita kaikista opinnäytetyön teoriaosassa käsitellyistä liiketoimintasuunnitelman osa-alueista ja se laadittiin tiiviissä yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa keskustellen ja havainnoiden. Valmis liiketoimintasuunnitelma esitettiin opinnäytetyön liitteenä.

AIMING AT SUCCESS! – A BUSINESS PLAN FOR A COMPANY IN MOVIE AND TELEVISION INDUSTRY STARTING ITS OPERATIONS

Siirola, Ville

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

April 2015

Supervisor: Korhonen, Satu

Number of pages: 66

Appendices: 2

Keywords: business plans, movie industry, financing, business ideas, entrepreneurship

The purpose of this thesis was to draw up a multifaceted and comprehensive enough business plan for a production company starting its operations in the movie and TV industry. The thesis aimed at finding out about the significance of a business plan for a company's success. In addition, the aim of the thesis was to get a general picture of the current situation of movie and TV industry and its development prospects in Finland.

Kvalia Productions Ltd., a fledgling production company in the movie and TV industry, ordered this study. The purpose of the business plan was to inspire and encourage the company management to consider all the actions that are needed for a company to succeed. The purpose was also to provide the company management with more courage and knowhow to start the business.

In the theory part of the thesis, the current situation of movie and TV industry was dealt with. In addition, the theory part tried to find out about the significance of a business plan for the success of a company, as well as characteristics of a good business plan.

In the theory part, various parts of a business plan were dealt with. These include: the business idea, the mission statement, vision and values, the external environment, customer segmentation and target groups, marketing communications and its means, human resource management and risk evaluation and management. The case company and its wishes were the deciding factors for choosing different aspects and emphasis to be dealt with in the thesis.

The research method in the study was a functional thesis, as a result of which a multifaceted and comprehensive business plan was created for the case company. Practical issues of all the aspects that were dealt with in the theory part were included in the finished business plan and it was made in close cooperation with the case company by discussing and observing. The final business plan was presented as an appendix of the thesis.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJA JA TUTKIMUSMENETELMÄ.....	7
3	ELOKUVA- JA TV-ALA: NYKYTILANNE JA TULEVAISUUS SUOMESSA.....	9
4	LIIKETOIMINTASUUNNITELMA YRITYKSEN MENESTYMISEN VÄLINEENÄ.....	12
4.1	Liiketoimintasuunnitelman määritelmiä.....	12
4.2	Strategiatyön ja liiketoimintasuunnitelman välinen yhteys.....	14
4.3	Hyvän liiketoimintasuunnitelman tunnuspiirteet	17
4.4	Liiketoimintasuunnitelman merkitys yrityksen menestymisessä.....	18
5	LAADITTAVAN LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN OSA-ALUEET	20
5.1	Yrityksen liikeidea	21
5.2	Yrityksen toiminta-ajatus, visio ja arvot	23
5.3	Yrityksen ulkoinen ympäristö ja sen analysointi.....	25
5.4	Asiakassegmentointi ja kohderyhmät.....	27
5.5	Markkinointiviestintä ja sen keinot	30
5.5.1	Yrityksen kotisivut markkinointiviestinnän keinona.....	32
5.5.2	Sosiaalinen media ja markkinointi	33
5.6	Henkilöstöhallinta ja projektijohtaminen	35
5.6.1	Henkilöstön rekrytointi.....	35
5.6.2	Projektin johtaminen projektipäällikön näkökulmasta.....	37
5.7	Yrityksen rahoitussuunnittelu.....	38
5.7.1	Rahoitusmuodot.....	39
5.7.2	Omaa vai vierasta pääomaa yrityksen rahoittamiseksi?.....	40
5.7.3	Projektilaskenta projektien talouden suunnittelun apuvälineenä.....	42
5.7.4	Esimerkkejä elokuvatuotannon rahoituslähteistä ja avustuksista.....	45
5.8	Riskien arviointi ja -hallinta	47
5.8.1	Riskien tunnistaminen	48
5.8.2	Riskilajit	49
5.8.3	Riskien arviointi	49
5.8.4	Riskienhallintakeinot.....	50
5.9	Yritystoiminnan ja liikeidean SWOT-analyysi	52
6	VALMIS LIIKETOIMINTASUUNNITELMA.....	53
7	OPINNÄYTETYÖN YHTEENVETO	54
8	ITSEARVIOINTI OPINNÄYTETYÖN ONNISTUMISESTA JA POHDINTA	61
	LÄHTEET.....	64
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on laatia monipuolinen ja tarpeeksi kattava liiketoimintasuunnitelma varsinaista toimintaansa aloittavalle elokuva- ja TV-alan tuotantoyhtiölle. Opinnäytetyö pyrkii selvittämään, mikä merkitys liiketoimintasuunnitelmalla on yrityksen menestymisessä. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on saada kokonaiskuva elokuva- ja TV-alan nykytilanteesta ja markkinoista sekä tutkia alan kehitysnäkymiä Suomessa.

Tämän opinnäytetyön taustalla on kirjoittajan suuri mielenkiinto elokuva- ja TV-alaa kohtaan sekä suunnitelmat oman, jo rekisteröidyn, tuotantoyhtiön varsinaisen toiminnan aloittamisesta. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii kirjoittajan osittain omistama elokuva- ja TV-alan tuotantoyhtiö: Kvalia Productions Oy. Yhtiön ongelmana on ollut kattavan ja monipuolisen liiketoimintasuunnitelman puuttuminen. Toisin sanoen yhtiön tulevaisuudesta ja suuntaviivoista ei ole kunnolla keskusteltu. Siksi tämän opinnäytetyön aikana laadittava liiketoimintasuunnitelma nähdään tärkeänä keskustelun aloittajana ja suunnannäyttäjänä toimeksiantajayrityksen johdolle, joka pohtii parhaillaan yhtiön strategisia suuntaviivoja. Laadittavan liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on myös halu innostaa ja kannustaa johtoa pohtimaan läpi kaikkia niitä toimia, joita vaaditaan yrityksen menestymisen varmistamiseksi. "Yrityksen menestyminen on sitä, että yrittäjä tai yritys saavuttaa unelmansa." Unelmalla on yritysmaailmassa nimi: visio. Se on tavoite, johon pyritään ja joka on mahdollista saavuttaa toteuttamalla yritystoimintaa liiketoimintasuunnitelman mukaisesti. (Hesso 2013, 10–11.)

Opinnäytetyön tärkeys painottuu myös siksi, ettei kirjoittajalla ole juurikaan aikaisempaa käytännön kokemusta elokuva- ja TV-alasta. Opinnäytetyötä voidaankin pitää kirjoittajalle tärkeänä kannustimena tutustua ja syventyä tarkemmin toimialaan ja sen tulevaisuuteen ennen yrityksen varsinaisen toiminnan aloittamista. Kirjoittajan kokemattomuus toimialasta voidaan nähdä opinnäytetyön heikkoutena, mutta onnistumisen esteeksi sitä ei voida sanoa. Uskon, että suunnittelutyön aloittaminen "puhtaalta pöydältä" ilman kokemuksen tuomia ennakkoluuloja ja -asenteita voi tässä opinnäytetyössä johtaa innovatiivisiin strategisiin ratkaisuihin.

Tämä opinnäytetyö pyrkii vastaamaan muun muassa seuraaviin kysymyksiin:

Pääkysymykset:

1. Mitä asioita hyvä elokuva- ja TV-alan tuotantoyhtiön liiketoimintasuunnitelma sisältää?
2. Minkälainen on elokuva- ja TV-ala toimialana?

Alakysymykset:

1. Minkälainen on elokuva- ja TV-alan nykytilanne?
2. Minkälaisia tulevaisuudennäkymiä liittyy toimialaan?
3. Mikä merkitys hyvällä liiketoimintasuunnitelmalla on yritystoiminnan menestymisessä?
4. Mitkä ovat hyvän liiketoimintasuunnitelman tunnuspiirteet?

Tämän opinnäytetyön valmistumistyötä ohjaavat kaksi vahvaa ja merkittävää kannustinta: Se on käytännönläheinen työ, jonka tulokset siirtyvät heti valmistumisensa jälkeen olemassa olevan yrityksen käyttöön. Toiseksi työ herättää kirjoittajassa henkilökohtaisia tunteita: se on nimenomaan kirjoittajan omalle yritykselle suunnattu työ, jolloin syntyy voimakasta tahtoa ja halua onnistua opinnäytetyön tekemisessä. Uskon, että opinnäytetyön valmistumisen jälkeen tuotantoyhtiön johdolla on lisää rohkeutta ja tietämystä varsinaisen yritystoiminnan aloittamiseksi. Uskon myös, että tämän opinnäytetyön jälkeen johdolla on selkeät tavoitteet yritystoiminnalleen ja että valmistuvan liiketoimintasuunnitelman avulla tätä yhteistä unelmaa osataan ja uskalletaan lähteä myös toteuttamaan.

2 OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIANTAJA JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii elokuva- ja TV-alan tuotantoyhtiö Kvalia Productions Oy. Yhtiön historia ulottuu vuoteen 2009, jolloin yhtiö aloitti eri toimialalla ja eri toiminimellä. Uusi päätoimiala "Elokuva-, video- ja televisio-

ohjelmatuotanto" on rekisteröity elokuussa 2013, jolloin yhtiö myös vaihtoi toimimensä nykyiseen. Yhtiön toisena toimialana on "äänitteiden ja musiikin kustantaminen" sekä myös "äänitysstudiot; äänitteiden ja musiikin kustantaminen". Vaikka levy-yhtiötoiminta on tärkeä osa Kvalia Productions Oy:n tulevaisuutta, keskitytään tässä opinnäytetyössä vain yhtiön päätoimialaan eli elokuva-, video- ja televisio-ohjelmien tuottamiseen.

Tuotantoyhtiön omistaa kaksi henkilöä, joista toinen on opinnäytetyön kirjoittaja. Yhtiön omistajien vastualueet on jaettu puoliksi niin, että kirjoittaja vastaa yhtiön liiketaloudellisesta sekä tuotannollisesta puolesta ja toinen omistaja taiteellisesta puolesta (audiovisuaalisen alan koulutus ja -kokemus). Yhtiön toiminta on ollut keskeytettynä vuodesta 2010 alkaen, mutta kirjoittajan tuleva valmistuminen Satakunnan ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmasta on lähtölaukaus yhtiön varsinaisen toiminnan aloittamiselle. Tätä lähtölaukausta tukee suuresti tämä opinnäytetyö ja sen tavoitteena oleva monipuolinen ja tarpeeksi kattava liiketoimintasuunnitelma.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu toiminnallinen opinnäytetyö, joka Vilkka & Airaksisen (2003, 9) mukaan tavoittelee ammatillisessa kentässä käytännön toiminnan ohjeistamista, opastamista, toiminnan järjestämistä tai järjeistämistä. Toiminnallinen opinnäytetyö voi olla alasta riippuen esimerkiksi ammatilliseen käytäntöön suunnattu ohje, ohjeistus tai opastus, kuten perehdyttämisoapas, ympäristöohjelma tai turvallisuusohjeistus. Se voi olla myös jonkin tapahtuman toteuttaminen, kuten messuosaston tai kansainvälisen konferenssin järjestäminen. Toteutustapana voi olla kohderyhmän mukaan esimerkiksi kirja, kansio, CD-ROM, kotisivut tai portfolio.

Toiminnallisessa opinnäytetyössä on suositeltavaa olla toimeksiantaja. Toimeksiantetun opinnäytetyön ja -prosessin avulla opiskelija voi näyttää osaamistaan laajemmin ja herättää työelämän kiinnostusta ja tätä kautta saavuttaa suuremman mahdollisuuden työllistyä. Toimeksiantetun opinnäytetyön avulla opiskelija voi myös luoda suhteita sekä päästä mahdollisesti kokeilemaan ja kehittämään omia taitojaan työelämän kehittämisessä. (Vilkka & Airaksinen 2003, 16.)

Toiminnallisessa opinnäytetyössä ei välttämättä tarvitse käyttää tutkimuksellisia menetelmiä. Aineiston ja tiedon keräämistä toiminnallisessa opinnäytetyössä tulisikin harkita tarkoin, sillä jos toiminnalliseen opinnäytetyöhön yhdistetään selvitys, voi työn laajuus kasvaa kohtuuttomaksi. Yleisin syy käyttää selvitystä toiminnallisessa opinnäytetyössä on halu toteuttaa tapahtuma tai tuote kohderyhmälähtöisesti, mutta kohderyhmää ei vielä tiedetä tai sen tarpeita ei tunneta. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 54–55.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii aikaisemmin esitelty varsinaista toimintaansa aloittava elokuva- ja TV-alan tuotantoyhtiö: Kvalia Productions Oy. Toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena syntyy monipuolinen ja kattava liiketoimintasuunnitelma, joka opastaa alkavaa yhtiötä saavuttamaan visionsa ja asetetut tavoitteensa. Varsinaisen liiketoimintasuunnitelman laadinta toteutetaan tiiviissä yhteistyössä yritysten omistajien kanssa keskustellen ja havainnoiden. Yhtiön toinen omistaja on opinnäytetyön kirjoittaja, jolloin teoriaosiossa opitut asiat näkyvät käytäntönä valmiissa liiketoimintasuunnitelmassa.

3 ELOKUVA- JA TV-ALA: NYKYTILANNE JA TULEVAISUUS SUOMESSA

Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisun (10/2007) mukaan luovien alojen yrittäjyys on kasvava yritystoiminnan alue, minkä kautta Suomi voi tulevaisuudessa vahvistaa muiden toimialojen ja koko maan kilpailukykyä. Luovat alat parantavat kilpailukykyä erityisesti animaation, muotoilun, mainonnan ja viestintäalan tuottamien palvelujen kautta. Julkaisussa luovien alojen mahdollisuuksiksi nähdään muun muassa kansainvälistymisen ja viennin lisääntyminen, tuotteiden suurempi kysyntä, liiketoimintaosaamisen parantuminen sekä verkostoituminen.

Eri maista löytyy erilaisia määritelmiä luoville aloille (creative industries), eikä yhtä yhtenäistä ja globaalia määritelmää ole toistaiseksi olemassa. Kansallisia määritelmiä on kuitenkin tehty eri puolilla maailmaa. Näistä laajimmat näkemykset sisältävät kaikki alat, jotka synnyttävät tekijänoikeuksia, patenteja tai tuotemerkkejä. Luovien

toimialojen termille voidaan esittää yhtäläisyyksiä muun muassa seuraavien käsitteiden kanssa: kulttuuriteollisuus, elämysteollisuus, sisältöliiketoiminta ja tekijänoikeusalat sekä myös ohjelmistoliiketoiminta. Tilastokeskus luokittelee vuonna 2008 käyttöön otetussa toimialaluokituksessaan elokuva- ja TV-tuotannon pääluokkaan Informaatio ja viestintä (J): Elokuva-, video- ja televisio-ohjelmatoiminta (591). (Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu 10/2007; Tilastokeskuksen www-sivut 2015.)

Luoviin aloihin Suomessa luetaan muun muassa seuraavat alatoimialat (Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu 10/2007):

- animaatiotuotanto,
- elokuva- ja TV-tuotanto,
- radio- ja äänituotanto,
- musiikki ja ohjelmalvelut,
- peliala,
- tanssi- ja teatteri,
- kuvataide ja taidegalleriat,
- käsityö,
- muotoilupalvelut,
- mainonta ja markkinointiviestintä,
- arkkitehtipalvelut sekä
- viestintäala.

Vuosi 2014 oli Suomen elokuvasäätiön (2014) mukaan suomalaiselle elokuvalla hieno vuosi. Tuolloin Suomen elokuvateattereissa esitettiin 32 uutta kotimaista elokuvaa, jotka keräsivät yhteensä reilut 2 miljoonaa teatterikatsojaa. Kyseessä on kolmas kerta, kun kahden miljoonan kotimaisen elokuvakatsojan raja ylittyi modernin katsotilastoinnin aikakaudella (vuodesta 1970 lähtien). Aiemmin 2 miljoonan katsojan raja ylittyi vuonna 2010 ja 2012. Kaiken kaikkiaan elokuvissa käytiin vuoden aikana noin 7,5 miljoonaa kertaa, joista kotimaisten tuotantojen osuus oli 27 prosenttia. (Suomen elokuvasäätiö 2014.)

Suomen elokuvasäätiö jakoi vuonna 2014 yli 24 miljoonaa euroa erilaisina tukina kotimaiselle elokuva-alalle. Myönteisiä tukipäätöksiä tehtiin lähes tuhannelle hakijal-

le. Elokuvatuotannon tukia jaettiin vuoden aikana yhteensä yli 21 miljoonaa euroa, joista 15 miljoonaa euroa myönnettiin 87:n eri elokuvan valmistamiseen. Säätiö tuki myös elokuvien esittämistä ja levittämistä yhteensä yli 2,6 miljoonalla eurolla sekä suomalaisen elokuvan kansainvälistymistä ja kulttuurivientiä lähes 700 000 eurolla. (Suomen elokuvasäätiö 2014.)

Suomen elokuvasäätiön julkaisun (2011, 2–3) mukaan elokuvia tehdään ja katsotaan yhä enemmän ja yhä monipuolisemmin. Audiovisuaalinen ala luo arkea rikastavaa sisältöä, työllistää ja tuo jatkossa merkittäviä vientituloja. Ammattinetin www-sivujen (2015) mukaan suomalainen elokuva ja dokumenttielokuva ovat saavuttaneet viime vuosina vahvaa nousua sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Erityisesti animaation katsotaan olevan voimakkaan kasvun ala.

Elokuvan asemaan vaikuttavat niin yhteiskunnallisten muutosten megatrendit kuin toimialakohtaiset murrokset. Näitä trendejä ovat väestön ikääntyminen, kansainvälistyminen, monikulttuuristuminen, väestörakenteen alueelliset muutokset, teknologian nopea kehittyminen, kulttuurin nousu tuotannontekijäksi, immateriaalisen kulutuksen kasvu sekä tekijänoikeuksien vastikkeeton käyttö. "Sisällön tuottamisen arvo ja merkitys korostuvat ja kansallisesta sisällöstä tulee kansainvälinen kilpailutekijä." Myös tuotantoyhtiöiden ansaintaketju muuttuu, mutta sisällön käyttö ei vähene, vaan pikemminkin kasvaa. Alan sisällä puolestaan kilpailuasetelmassa ovat rinnakkain elokuvateatteri ja kotikatsomo, jotka kehittyvät edelleen. (Suomen elokuvasäätiön julkaisu 2011, 2.)

Tulevaisuudessa elokuvatuotanto, jakelu ja esittäminen digitalisoituvat, jolloin elokuvia on myös saatavilla ja katsottavissa erilaisten välineiden ja päätelaitteiden kautta. Kotikatselussa erilaisten maksullisten video-on-demand -palveluiden käyttäminen yleistynee internetyhteydellä varustettujen televisioiden myötä, jolloin katsojien vapaus päättää omasta ajankäytöstään lisääntyy. Myös 3D-tekniikan ja -tarjonnan katsotaan yleistyvän kotikatselussa. Digitalisaatiossa on myös haittapuolensa: elokuvien ja muiden sisältöjen laitton lataaminen eli piratismi vaarantaa perinteisen ansaintaketjun toiminnan (tuottaja-levittäjä-esittäjä). (Ammattinetti.fi:n www-sivut 2015; Suomen elokuvasäätiön julkaisu 2011, 3.)

Digitalisaatio on mahdollistanut myös elokuvateattereille monipuolisemman ohjelmiston elokuvien ja muun kulttuurin tarjonnassa. Digitalisoitujen elokuvateattereiden myötä yleisö saa ensi-illan samaan aikaan valtakunnallisen ensi-illan kanssa. Kollektiivinen katsomiskokemus ja verkkoyhteisöllisyys täydentävät enemmän toisiaan. Elokuvateatterit uudistunevat monisaliteattereiksi. (Ammattinetti.fi:n www-sivut 2015; Suomen elokuvasäätiön julkaisu 2011, 3.)

Sosiaalinen media on tuorein muutostekijä alalla: se mahdollistaa yleisön osallistumisen elokuvan luomiseen, tuotantoon, rahoitukseen ja markkinointiin. Näin syntyvät mediasosiaaliset yhteisöt ovat luonteeltaan jopa kansainvälisiä ja tätä kautta syntyvät elokuvat ylittävät luontevasti kansallisia rajoja. Sosiaalinen media tarjoaa myös elokuvan tekijöille mahdollisuuden suoraan kontaktiin ja dialogiin yleisön kanssa. (Suomen elokuvasäätiön julkaisu 2011, 3.)

Kulttuuriviennin merkitys on vahvistunut 2000-luvulla. Sillä tarkoitetaan sekä kulttuuriteosten ja sitä kautta suomalaisten taitelijoiden ja tarinoiden tunnetuksi tekemistä maailmalla että kulttuurituotteiden ulkomaille myymistä. Suomalaisen elokuvan kansainvälistymisen ehtona ovat erilaisten lajityyppien moninaisuus sekä omaperäisten ilmaisu- ja kerrontatapojen vahvistaminen. Maailmanlaajuisesti pienistäkin kohdeyleisöistä voi karttua huomattavat markkinat. Kulttuurivientitoiminnan ja kaupallisen viennin keskeisimpinä yhteistyökumppaneina toimivat kansainväliset elokuvafestivaalit. Myös uusien medioiden syntymisen myötä (sosiaaliset yhteisöt) lisääntyvät elokuvien mahdollisuudet tavoittaa yleisönsä ilman festivaalien ja ulkomaisten myyntiyhtiöiden välityskanavia. (Suomen elokuvasäätiön julkaisu 2011, 18–19.)

4 LIKETOIMINTASUUNNITELMA YRITYKSEN MENESTYMISEN VÄLINEENÄ

4.1 Liiketoimintasuunnitelman määritelmiä

Alkavan yrittäjän perustamisoppaan (2015) mukaan liiketoimintasuunnitelmalla tarkoitetaan kirjallista suunnitelmaa liiketoiminnasta. Se kuvaa, miten liikeideaa lähde-

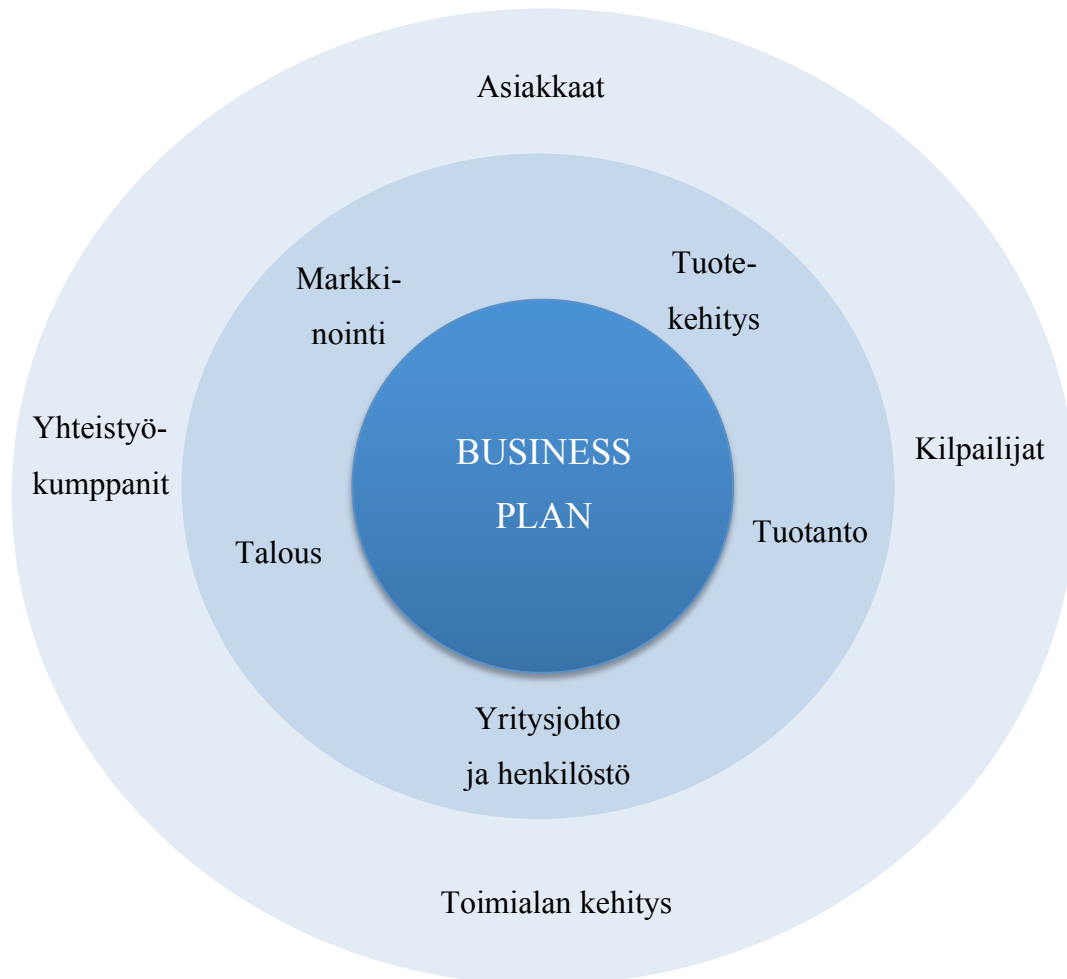
tään toteuttamaan käytännössä: yrityksen toimintaympäristö, toimintatavat ja tavoitteet. Liiketoimintasuunnitelma on kattava ja yksityiskohtainen sekä ajallisesti rajattu esitys, jossa ovat mukana pidemmän ajanjakson päämäärät ja tavoitteet tulosbudjetin sekä rahoitus- ja kassavirtalaskelmien muodossa. Viitala & Jylhä (2013, 51) kuvaavat liiketoimintasuunnitelman laadintaa "henkiseksi matkaksi", jonka aikana yritykselle tulisi selvittää, kannattaako uutta liiketoimintaa lähteä luomaan ja miten se kannattaa tehdä.

Hesson (2013, 10–11) mukaan liiketoimintasuunnitelma tarkoittaa tulevan tai jo olemassa olevan yritystoiminnan suunnitelmaa. Siinä käydään läpi kaikki ne toimet, joita yrityksen menestymisen varmistamiseksi on tehtävä. Yrityksen menestyminen on unelman saavuttamista ja tämä unelma (visio) on puolestaan mahdollista saavuttaa toteuttamalla yritystoimintaa liiketoimintasuunnitelman mukaisesti. Raatikainen (2012, 42) painottaa liiketoimintasuunnitelman olevan tärkeä työkalu yrittäjälle ja hänen sidosryhmille yrityksen perustamisvaiheessa ja myös jatkossa, kun yrityksen toimintaa suunnitellaan eteenpäin. Liiketoimintasuunnitelman avulla pystytään kehittämään ja arvioimaan yritysidea aloittamisvaiheesta toteutukseen asti. Myöhemmin se on keskeinen yrityksen toimintojen kehittämism väline.

Koski & Virtanen (2005, 18–19) määrittelevät liiketoimintasuunnitelman yrityksen johdon laatimaksi liiketoiminnan ja liiketoiminta-alueen kokonaiskuvaukseksi, jossa kuvataan liiketoiminnan päämäärät ja tavoitteet sekä ne keinot, joilla päämäärät ja tavoitteet saavutetaan. Liiketoimintasuunnitelma on siis kuvaus yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista ja siitä, miten liiketoiminnasta tehdään kannattavaa. Suunnitelma sovittaa liiketoiminnan eri osa-alueet yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. Suunnittelun avulla yritys varautuu tulevaisuuteen ja sen päätarkoituksena on lisätä yrityksen menestymisen mahdollisuuksia.

Ruuska (2001, 5) käyttää apunaan liiketoimintasuunnitelman roolin kuvaamisesta ympyräkehikkoa (Kuvio 1). Toimiva yritys koostuu toisiaan tukevista ja täydentävistä toiminnan lohkoista. Yrityksen menestyminen edellyttää, että jokaista sisemmän kehän aluetta kehitetään määrätietoisesti ja että kehittämissuunta olisi yhdensuuntainen muiden toimintojen kanssa. Liiketoimintasuunnitelma kertoo, miten yrityksen sisäisen toiminnan osa-alueet aiotaan hoitaa muuttuvassa toimintaympäristössä.

Suunnitelman lähtökohta on markkinakeskeinen, mikä edellyttää huomion suuntaamista myös yrityksen ulkopuolelle: muun muassa markkina- ja kilpailutiedon hankintaan. Kun näkemys toimintaympäristöstä ja sen muutoksista on selkiytynyt, suhteutetaan yrityksen tavoitteet ja strategia siihen.



Kuvio 1. Ympyräkehikko Ruuskan (2001, 5) mukaisesti.

4.2 Strategiatyön ja liiketoimintasuunnitelman välinen yhteys

Kehusmaan (2010, 13) mielestä strategialle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää, mutta lainaa strategia-käsitteen määrittämiseksi Michael Porteria, joka liittää strategian vahvasti asemointiin ja arvon tuottamiseen sekä kilpailuetujen luomiseen. Strategian tavoitteena on löytää yritykselle oma erityinen asema arvoketjussa ja luo-

da ylivoimaista kilpailuetua, jota muilla toimijoilla ei ole. Toisin sanoen strategian tavoitteena on löytää ne keinot, joilla voitetaan kilpailijat.

Lindroos & Lohivesi (2010, 25–26) puolestaan lainaavat strategia-käsitteen määrittelymiseksi suomalaista strategiatutkijaa, professori Juha Näsiä: "Strategia on organisaation toiminnan juoni, sen tapahtumisen punainen lanka". Tarkemmin sanottuna strategia ja strategiaprosessi koostuvat joukosta pohdintoja, johtopäätöksiä, valintoja ja toimenpiteitä, joiden avulla organisaatio pyrkii saavuttamaan visionsa kautta täsmennyneet tavoitteet. Kiteytetysti voidaan myös sanoa, että strategia on oman organisaation toimintaan liittyvää innovointia. Sen avulla pyritään kehittämään ja löytämään uusia toimintamalleja ja ideoita, joilla voitaisiin tyydyttää asiakkaan tarpeita.

Myös Kamenskyn (2014, 18) mielestä strategia-käsite on niin laaja-alainen ja monitahoinen, että sitä on mahdotonta vangita vain yhteen lyhyeen määritelmään. Lähtökohdaksi strategia-käsitteen tarkastelulle hän ottaakin kolme määritelmää, jotka ovat osittain päällekkäisiä, mutta kuitenkin toisiaan täydentäviä.

Kamenskyn (2014, 18–19) ensimmäisen määritelmän mukaan "strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa". Määritelmä korostaa, että strategian lähtökohtana on muuttuva maailma, eli yrityksen toimintaympäristö, ja että strategia sisältää sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset suuntaviivat. Määritelmän mukaan strategiassa on myös kysymys valinnasta lukemattomien vaihtoehtojen joukosta ja siitä, että yrityksessä tiedetään ja tiedostetaan tehdyt valinnat yhdessä, jotta valintoja voidaan myös toteuttaa määrätietoisesti ja kurinalaisesti.

Kamenskyn (2014, 18–19) toisen määritelmän mukaan "strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä". Ympäristön hallinta voidaan purkaa eri tasoiksi, joissa yritys: a) sopeutuu ympäristössä tapahtuviin muutoksiin tai b) muokkaa ympäristöä ja vaikuttaa ympäristöönsä tai c) valitsee oman toimintaympäristönsä. Onkin selvää, että kaikkiin ympäristössään tapahtuviin tekijöihin yritys ei voi vaikuttaa, mutta hyvät yritykset osaavat ennakoida ympäristössään tapahtuvia muutoksia ja reagoida niihin. Parhaat yritykset muokkaavat lisäksi toimintaympäristöään itse: ne vaikuttavat asiakkaiden tarpeisiin ja haluihin, muuttavat toimittajien toimintatapoja tai saavat ai-

kaan muutoksia kilpailijoiden ja viranomaisten toiminnassa. Viimeisen hallintakei-
non mukaisesti parhaat yritykset tekevät jatkuvasti valintoja eri markkina-, tuote- ja
kilpailulajeista, jolloin ne samalla ratkaisevasti vaikuttavat kykyynsä hallita ympäris-
töään.

Kamenskyn (2014, 20) kolmannen määritelmän mukaan "strategian avulla yritys tie-
toisesti hallitsee yrityksen ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaiku-
tussuhteita siten, että sille asetetut kannattavuus-, jatkuvuus-, ja kehittämistavoitteet
pystytään saavuttamaan". Kolmas määritelmä syventää kahta edellistä määritelmää
kahdessa suhteessa: sisäisten tekijöiden merkitys ja tavoiteasetannan oikea tasapaino.
Muuttuvan ympäristön ymmärtäminen katsotaan useimmiten onnistuneen strategian
lähtökohdaksi, mutta sisäisiä tekijöitä ei tulisi aliarvioida.

Hesson (2013, 13, 83) mukaan visiolla, arvoilla ja strategialla on läheinen yhteys toi-
siinsa. Visio kertoo, mihin yrityksessä pyritään, kun taas arvot kertovat yrityksen pe-
lissäännöt, ja strategia on yrityksen pelisuunnitelma. Pelisuunnitelman avulla organi-
saation eri toimijat luovat yhdessä asiakkaalle huippukokemuksia. "Hyvä strategia
yhdistää niin osajia, laitteita, tiloja kuin muitakin resursseja pelin voittamiseksi:
Saavutamme vision arvoja noudattaen!" Monessa organisaatioissa strategian laadinta
onkin yhtä kuin liiketoimintasuunnitelman teko. Oikein täytettynä liiketoimintasuun-
nitelma toimii erinomaisena strategian jalkauttamisen välineenä.

Myös Ruuskan (2001, 6) mielestä liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää toimi-
van yrityksen strategiasuunnittelussa. Liiketoimintasuunnitelman laadinta on yksin-
kertainen ja johdonmukainen tapa käydä läpi tarpeelliset analyysivaiheet ja kehittää
strategian perusratkaisut toimenpidesuunnitelmineen. Strategiasuunnittelun peruspro-
sessi tuskin muuttuneen ajan kuluessa, sillä suunnitelman lähtökohtana on yrityksen
käytännön toiminta. Täten liiketoimintasuunnitelma sopii hyvin toimivan yrityksen
syvällisen strategiatyön rungoksi ja yrityksen valintojen kirjaamiseen.

4.3 Hyvän liiketoimintasuunnitelman tunnuspiirteet

Hyvä liiketoimintasuunnitelma kertoo, miten yritys aikoo tehdä rahaa. Se ei ole pelkästään kirjallinen tuotos organisaation pelisuunnitelmasta eli strategiasta, vaan taulukoin ja laskelmin varustettu dokumentti yrityksen tulevaisuuden liiketoiminnan rakenteesta. Usein jopa kymmeniä sivuja pitkä liiketoimintasuunnitelma tulisi vielä kiteyttää yhden A4-sivun esitysversioksi, josta näkee ensisilmäyksellä, mitä yrittäjä aikoo liiketoiminnan osalta tehdä. Pidempi kirjallinen versio toimii puolestaan esitysversion tukena, josta löytyy aukikirjoitetut näkemykset ja laskelmat esitysversion aihepiireistä. (Hesso 2013, 12.)

Lyhyesti sanottuna yrittäjän tekemä hyvä liiketoimintasuunnitelma kertoo sekä sanallisesti että kuvaajien ja laskelmien avulla, mitä asiakas hyötyy ostaessaan organisaation palveluita ja tuotteita. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmasta myös selviää, miten yrittäjä aikoo palvelut tai tuotteen valmistuksen toteuttaa ja rahoittaa luodakseen myös voittoa yrityksen omistajille. (Hesso 2013, 49.)

Ruuskan (2001, 7) mielestä "hyvillä suunnitelmilla on taipumus toteutua". Liiketoimintasuunnitelmassa tulisikin tarkastella yritystä ja sen ympäristöä kokonaisuutena. Liiketoiminnan luonteesta johtuen eri yrityksissä pyrkii korostumaan eri osa-alueet. Esimerkiksi teollisuusyrityksessä se voi olla tuotanto, kun taas palvelualan yrityksessä yrityskuva ja mainonta. Yritykselle tärkeiden osa-alueiden kehittäminen ei saisi kumminkaan tapahtua toisten kustannuksella. Jokaisessa toiminnan lohossa on joukko tärkeitä asioita, joista on muodostettava omat toimintalinjat. Jotta nämä toimintalinjat vaikuttaisivat yrityksessä yhdensuuntaisilta, on niitä koskevat ratkaisut koottava loogiseksi kokonaisuudeksi.

Liiketoimintasuunnitelmassa tulisi painottua, että ajatukset on suunnattu eteenpäin. Toisin sanoen suunnittelussa tulisikin hahmottaa yrityksen nykytilan lisäksi myös se, mihin yritys on menossa ja miten sinne päästään. Suunnitelmien ajallinen tähtäin on yleensä 3-5 vuotta, mikä riippuu yrityksen tilanteesta, koosta ja toimialasta. Jakson loppupuolen suunnitelmien tarkoituksena on numerotarkkojen ennusteiden sijasta hyvä esittää yritysjohtoon käsitys muutosten laadusta, suunnasta ja nopeudesta. (Ruuska 2001, 7–8.) Hyvissä liiketoimintasuunnitelmissa tuodaan esille myös riski-

tekijät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen menestymiseen (Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2015, 11).

Liiketoimintasuunnitelmien tulisi luonnollisesti olla myös toteuttamiskelpoisia ja pohjautua oman toiminnan ja resurssien kriittiseen analysointiin ja markkinatiedon hankintaan. Suunnittelu ei saisi myöskään olla liian pintapuolista: varsinkin toimintasuunnitelmat tulisi viedä käytännön tasolle eli esimerkiksi toimenpiteiksi, aikatauluiksi ja budjeteiksi. (Ruuska 2001, 8.)

Hyvän liiketoimintasuunnitelman laadinta vaatii järjestelmällisyyttä ja toisaalta myös luovuutta. Järjestelmällisyyttä tarvitaan, jotta työn eteneminen sujuisi järkevällä tavalla ja jotta kaikki oleelliset asiat tulisivat huomioiduksi. Toisaalta suunnittelutyö on luonteeltaan muun muassa ideointia, visiointia, olemassaolon kyseenalaistamista, ongelmien ratkomista, vaihtoehtojen etsintää ja omaperäisten ratkaisujen hahmottelamista. Näiden asioiden äärellä vaaditaan luovaa jaideoivaa otetta. Parhaiten tämä onnistuu tekemällä suunnittelusta myönteinen ja mielenkiintoinen tapahtuma. (Ruuska 2001, 9.)

Bangs (2002, viii) kuitenkin muistuttaa, että liiketoiminnan suunnittelussa itse ajatteluprosessin läpikäyminen on tärkeämpää kuin valmiiksi saatettu kirjallinen liiketoimintasuunnitelma. Suunnittelu ei ole helppoa: se vaatii työtä, aikaa ja vaivaa. Myös sillä on merkitystä, miten liiketoimintasuunnitelman laatii. Esimerkiksi kaikki tietokonepohjaiset liiketoiminnan suunnitteluohjelmat ovat liian rajattuja ja saattavat jopa estää ajatteluprosessia olemasta tarpeeksi huoliteltua ja perinpohjaista. Lisäksi valmiit pohjat eivät ota huomioon sitä tosiasiaa, että jokainen liiketoiminta on uniikkia ja erilaista.

4.4 Liiketoimintasuunnitelman merkitys yrityksen menestymisessä

Ruuskan (2001, 6–7) mukaan liiketoimintasuunnitelman laatimisesta on hyötyä muun muassa seuraavissa yrityksen suunnittelutilanteissa:

- rahoituksen hakemisessa,
- yrityksen perustamisvaiheessa,

- toimivan yrityksen strategiasuunnittelussa,
- vuosisuunnittelun yhteydessä,
- uusille urille lähdetessä sekä
- muutostilanteissa.

Bangs (2002, 1) puolestaan kirjaa kolme tärkeää seikkaa, miksi yrittäjän kannattaa nähdä vaivaa liiketoimintasuunnitelman laatimiseksi:

1. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen ja siihen liittyvä ajatusprosessi pakottaa yrittäjää miettimään liiketoimintaansa objektiivisesti, kriittisesti ja tunteettomasti.
2. Valmis liiketoimintasuunnitelma toimii operatiivisena työkaluna, joka oikein käytettynä auttaa yrittäjää hallitsemaan liiketoimintaansa ja menestymään siinä.
3. Valmis liiketoimintasuunnitelma kommunikoi yrittäjän liikeideasta muille ja tarjoaa pohjan rahoituksen hakemiseen.

Bangsin (2002, 1) mielestä liiketoiminnan suunnittelua ei voi painottaa liikaa. Objektiiivinen liiketoiminnan tarkastelu auttaa määrittelemään yrityksen heikkoudet ja vahvuudet sekä löytämään sille uusia mahdollisuuksia. Suunnittelun avulla myös yrittäjälle selviää, kuinka hän voi parhaiten saavuttaa liiketoiminnalleen asetetut tavoitteet. Lisäksi liiketoimintasuunnitelman laadinnan avulla yrittäjällä on etukäteen mahdollisuus välttyä ikäviltä yllätyksiltä.

Liiketoimintasuunnitelman avulla alkava yrittäjä voi myös todistaa, että yritys menestyy, kun esimerkiksi tilinpäätöstiedot vielä puuttuvat. Suunnitelma on täten yrittäjän suunnitteluvälineen lisäksi myös neuvottelutyökalu, kun keskustellaan mahdollisten rahoittajien, liikekumppanien tai vaikka tavarantoimittajien kanssa. Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma antaa myös käsityksen yrityksen kannattavuudesta ja tulevaisuuden näkymistä ja helpottaa rahoituksen hankkimista. Liiketoimintasuunnitelmaa tarvitaan myös esimerkiksi haettaessa starttirahaa TE-toimistolta tai erilaisia yritystukia ELY-keskuksesta. (Alkavan yrittäjän perustamisopas 2015, 11.)

Liiketoimintasuunnitelman hyödyistä yrityksen aloittamisvaiheessa löytyy myös vastakkaista mielipidettä. Leppäsen (2013, 13–14) mielestä liiketoimintasuunnitelma ohjaa ajatukset väärille urille, sillä ne on laadittu usein vain rahoittajia varten. Laadinnan jälkeen suunnitelma jää helposti pölyttymään paperikasojen alle. Rahoittajien näkökulmasta tärkeintä onkin osoittaa, että olet tosissasi ja että pystyt toiminnallasi maksamaan mahdolliset lainasi takaisin. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on ajankohtaista sitten, kun tiedät missä bisneksessä olet ja pystyt tarkastelemaan yrityksesi toimintaa muutaman vuoden aikajänteellä.

Leppänen (2013, 13–14) jatkaa liiketoimintasuunnitelman mielettömyydestä seuraavasti: Jos liiketoimintasuunnitelmaa aletaan hieroa liian aikaisin, luo se paperilla helposti harhaisen kuvan bisneksestä. Lisäksi jos markkinat ja talousluvut perustuvat vain arvauksille ja oletuksille, on liiketoimintasuunnitelma vain mielikuvituksen tuotetta. "Heitä liiketoimintasuunnitelmasi roskakoriin! Älä yritäkään tietää kaikkea heti aluksi. Keskity ensin itseesi ja yrityksesi ytimen kirkastamiseen kokeilujen kautta."

Toisaalta Bangsin (2002, 2) mukaan yli puolet yrityksistä epäonnistuu 10 vuoden sisällä juuri heikon suunnittelun takia. Hänen mielestään paras keino selvitä rankassa bisnesmaailmassa onkin nimenomaan suunnitella liiketoimintaa ja toteuttaa sitä. Parhaimmillaan liiketoiminnan suunnittelun avulla yritys onnistuu välttämään sellaisia liiketoimintoja, jotka ovat tuomittuja epäonnistumaan.

5 LAADITTAVAN LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN OSA-ALUEET

Tämän opinnäytetyön päätavoitteeksi on asetettu monipuolisen ja tarpeeksi kattavan liiketoimintasuunnitelman laatiminen varsinaista toimintaansa aloittavalle elokuva- ja TV-alan tuotantoyhtiölle. Yhtiön toiminnan aloittamisvaihe toimiikin tärkeimpänä perusteena sille, mitä liiketoimintasuunnitelman osa-alueita laadittavaan liiketoimintasuunnitelmaan on sisällytetty ja mistä näkökulmasta näitä osa-alueita on tarkasteltu. Toisena perusteena valituille osa-alueille on yhtiön halu saada lisätietoa niistä

strategisista toimintatavoista, joita yhtiö on päättänyt toteuttaa lähitulevaisuudessa. Toisen perusteen mukaisia painopisteitä on perusteltu tarkemmin kyseessä olevien osa-alueiden teoriakappaleissa.

Tämän opinnäytetyön aikana laadittavan liiketoimintasuunnitelman pääsääntöisenä pohjana on toiminut Johannes Hesson (2013) teos: "Hyvä liiketoimintasuunnitelma". Teoksen yhtenä päänäkökulmana toimii nimenomaan perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelman laatimisprosessi. Teoksessa esiintyviä osa-alueita on muokattu edellä esitettyjen perustelujen mukaisesti tähän opinnäytetyöhön sopivaksi. Yleisesti merkittäviäkin osa-alueita on voinut jäädä pois: esimerkiksi suunnitelmat tuotannon ja logistiikan osalta eivät ymmärrettävästi sovellu elokuva- ja TV-alan tuotantoyhtiölle.

5.1 Yrityksen liikeidea

Yritystoiminnan synnyn ytimenä on (yritys)idea, jolla voi ansaita rahaa ja tehdä jotain mielenkiintoista tai haastavaa. Toisin sanoen yritysidea voidaan luonnehtia ja-lostamattomaksi tuotteeksi tai palveluksi, joka johtaa yrittämisen aloittamiseen tai yritystoimintaan. Yritysidea arvioidaan ja tarkennetaan suhteessa toimialaan ja toimintaympäristöön liiketoimintasuunnitelman avulla. Samalla tarkastellaan myös yritys-idean vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tämän prosessin tulok-
sena yritysidea täsmentyy vähitellen liikeideaksi. Lyhykäisyydessään liikeidea vastaa siis kysymyksiin: mitä, kenelle ja miten? (Alikoski, Hakonen & Viitasalo 2013, 30; Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2015; Raatikainen 2012, 38.)

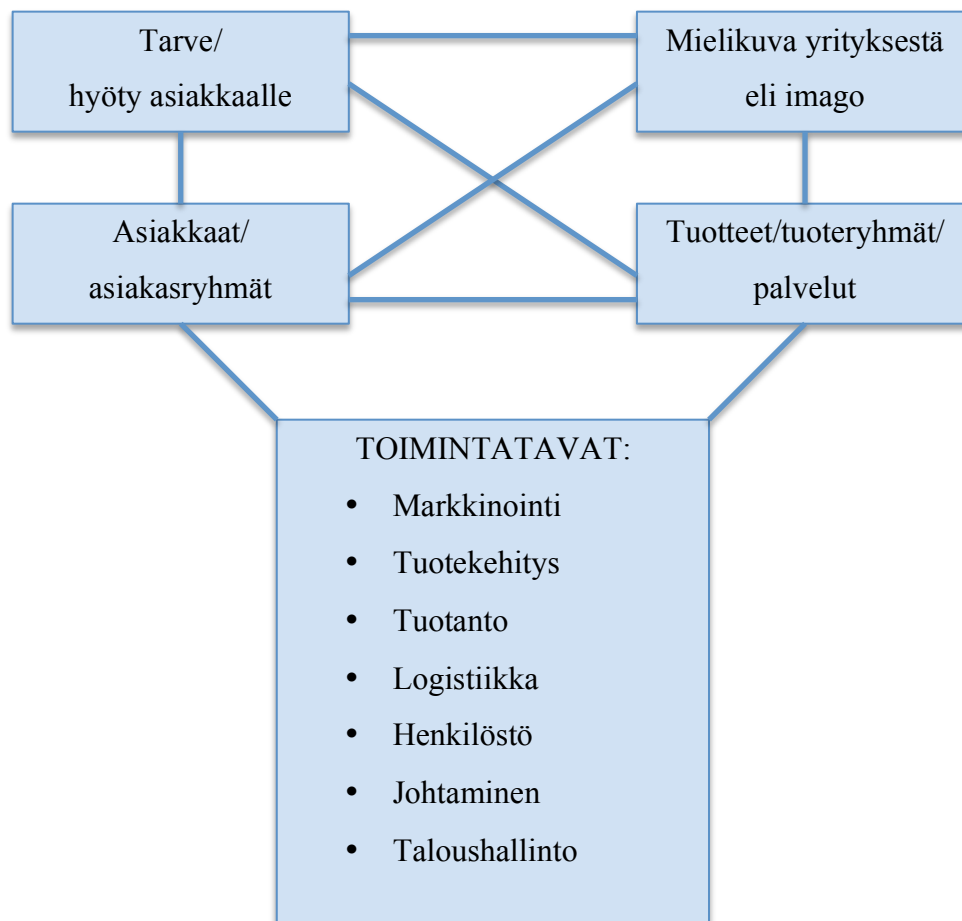
Raatikaisen (2012, 39) mukaan yritystoiminnan aloittamisvaiheessa on tärkeää osata hahmottaa oman yrityksen toiminnot kokonaisuutena. Samoin on tärkeää myös selvittää, millä edellytyksillä yritystoimintaa aloitetaan: onko esimerkiksi käytettävissä rahaa ja onko oma osaaminen sillä tasolla, että yritystoiminta on yleensä mahdollista aloittaa? Alkavan yrittäjän perustamisoppaan (2015) mukaan tärkeää olisi miettiä muun muassa:

- Asiakkaan saamaa hyötyä: Mitä asiakas saa?

- Yrityksen imagoa: Minkälaisia mielikuvia halutaan tuotteisiin/yritykseen liittää?
- Tuotteita: Mitä tuotetaan tai tarjotaan? Miten ne eroaa kilpailijoista?
- Asiakkaita/asiakasryhmiä: Ketkä ovat asiakkaita ja miten heidät tavoitetaan?
- Tapaa toimia: Teetetäänkö itse vai alihankintana? Miten myydään?
- Voimavaroja: Yrityksen tilat, koneet ja laitteet? Yrittäjän osaaminen?

Yritystoiminnan kokonaisuuden hahmottamisen apuna voidaan käyttää Raatikaisen (2012, 39) liikeideamallia (Kuvio 2). Liikeideamallin alussa hahmotetaan, miksi yritys on yleensä olemassa eli mitä hyötyä sen olemassaolosta on asiakkaille. Liikeideamallissa lisäksi selvitetään, minkälaisen mielikuvan yritys haluaa antaa asiakkailleen ja muille sidosryhmille. Asiakkaat ja asiakasryhmät on puolestaan selvitettävä siten, että tiedetään, keitä he ovat ja kuinka heidät tavoitetaan. On myös osattava määritellä ne tuotteet, tuoteryhmät tai palvelut, joita yritys haluaa tarjota asiakkailleen. Kun yritys on selvittänyt itselleen liikeideamallin neljä ylintä laatikkoa, siirrytään pohtimaan yrityksen toimintatapoja. Yrityksen toimintatavoista on Raatikaisen mukaan hyvä hahmottaa ainakin markkinointi, tuotekehitys, tuotanto, logistiikka, henkilöstö, johtaminen ja taloushallinto.

Pikala, Ahola, Katajarinne & Parkkolan (2014, 4) mukaan yritystoiminta luovilla aloilla on periaatteessa samanlaista kuin muillakin: pitää tuottaa voittoa. Luovilla aloilla yrittäjyys voi lähteä liikkeelle liikeideasta, joka on uusi ja ennennäkemätön. Tällöin myös ansaintamalli ja tuotantoketju on rakennettava alusta asti itse. Abstraktin aiheen tuotteistamisen vaikeutena voi olla rahoittajien, alihankkijoiden ja asiakkaiden vakuuttaminen, kun tuote ei ole vielä käsin kosketeltava tai edes entuudestaan tuttu.



Kuvio 2. Liikeideamalli Raatikaisen (2012, 39) mukaisesti.

5.2 Yrityksen toiminta-ajatus, visio ja arvot

Liikeidean jälkeen yritykselle rakennetaan toiminta-ajatus, visio, arvot, strategia ja tavoitteet. "Ne ovat lyhyitä ja ytimekkäitä kuvauksia yrityksen toiminnasta, sen tulevaisuuden haaveista ja ajatuksista, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa." (Alikoski ym. 2013, 30, 47).

Yrityksen toiminta-ajatus määrittelee yrityksen perussuunnan ja kertoo lyhyesti, miksi yritys on olemassa. Toiminta-ajatuksessa kiteytyy se, mitä yritys myy ja kenelle. Visio puolestaan kuvaa, mitä yritys haluaa saavuttaa ja millainen se haluaa olla tulevaisuudessa. Aloittava yritys voi aluksi visioida esimerkiksi liiketoiminnan vakiin-

nuttamisesta ja myöhemmin esimerkiksi ulkomaankaupan aloittamisesta. (Alikoski ym. 2013, 47–48.)

Toiminta-ajatukselle (myös sana missio tai perustehtävä) tulisi asettaa kaksi perusvaatimusta (Kamensky 2014, 69):

1. Se on kaiken toiminnan perusta: niin kantava, että se pystyy ohjaamaan toimintaa sekä;
2. Se on mahdollisimman pysyvä elementti yrityksen strategisessa arkkitehtuurissa.

Toiminta-ajatuksen ikuisia haasteita ovat (Kamensky 2014, 69):

- Kuinka suppea tai laaja toiminta-ajatuksen tulee olla?
- Mistä näkökulmasta toiminta-ajatus määritellään?
- Mitkä sidosryhmät otetaan määrittelyssä huomioon?
- Miten järjen lisäksi saadaan mukaan tunne?

Kamensky (2014, 82) mukaan "visio on yrityksen tulevaisuuden strateginen tahtotila". Toisin sanoen visio on yrityksen näkemys sen tulevaisuudesta, jonka halutaan toteutuvan pitkällä aikavälillä. Vision luominen voi olla vaikeaa: toisaalta vision tulisi olla voimakas, vaikuttava, todellinen ja selkeä suunnannäyttävä, mutta toisaalta hyvän vision tulisi sisältää myös toiveita ja yltiöpäisen rohkeita tavoitteita ja olla jopa "pelottava". Hyvän vision aikaansaaminen on luova prosessi, johon tarvitaan ennakkoluulottomuutta, mielikuvitusta, rohkeutta, intohimoa ja tunteita. Lisäksi prosessi vaatii myös loogista ajattelua ja analyysiä: miten esimerkiksi poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset ja ekologiset tekijät ja muut toimialatekijät muuttuvat (asiakkaat, kilpailu).

Vision hyödyt voidaan jakaa kolmelle tarkastelutasolle. Ylimmällä tasolla visio edesauttaa yrityksen tulevaisuuden menestystä ja antaa pääsuunnan koko yrityksen toiminnalle pitkäksi aikaa eteenpäin. Toisella tarkastelutasolla on yrityksen elämäntehtävä: ohjata toiminta-ajatuksen ja arvojen pohjalta toimintaa kohti visiota. Kolmannen tason tehtävänä on arvioida, millä tavalla visio auttaa muuta strategista arkkitehtuuria niin suunnittelu- kuin toteutusvaiheessa. Hyvä visio auttaa strategisessa

suunnittelussa muun muassa a) lisäämällä ymmärrystä tärkeimmistä ympäristömuutoksista, b) selkeyttämällä vision ja strategisten tavoitteiden suhdetta, c) auttamalla valitsemaan tärkeimpiä kilpailustrategioita, d) kohdistamalla huomion oikeisiin ydinosaamisiin sekä e) ohjaamalla toimenpiteiden ajoittamista oikein. (Kamensky 2014, 85.)

Lindroos & Lohiveden (2010, 24) mielestä hyvä visio on innostava henkilöstölle, toimiva asiakkaille ja mitattavissa uskottavasti. Tehokkaan vision tarkoituksena onkin synnyttää innostava näkemys yrityksen tulevaisuudesta. Hyvä muistisääntö toimivalle visiolle on RYTMI: Realistinen, Ymmärrettävä, Toiminnallinen, Mitattavissa ja Innostava. Visio asetetaan tietyksi ajanjaksoksi, ja jakson päätyttyä sen saavuttamista tulee arvioida.

Hesson (2013, 12) mielestä yrityksen visio eli unelma voidaan saavuttaa hyvin rakennetun liiketoimintasuunnitelman toimenpiteiden perusteella. Visio saavutetaan, jos organisaatiossa toimitaan yhdenmukaisesti ja yrityksen pelisääntöjä (arvot) noudattaen. Arvot kertovat ne ohjenuorat, joita noudatetaan yrityksen ponnistellessa kohti visiotaan. Nykyisin arvoilla tarkoitetaan yhä useammin yhteisen toiminnan pelisääntöjä yrityksessä (Alikoski ym. 2013, 48).

Perusarvot voidaan määritellä toimintaa ohjaaviksi periaatteiksi, joille on ominaista voimakkuus ja pysyvyys sekä riippumattomuus ajasta ja paikasta. Yrityksellä on arvoja yleensä kahdesta kymmeneen, mutta yleisimmin niitä on neljä. Kun yritysjohto on lyönyt lukkoon yrityksen perusarvot, ovat ne ehdottomia kulmakiviä. Niitä vastaan ei saisi rikkoa missään olosuhteissa: arvot pysyvät, vaikka joissakin tilanteissa niiden takia jäisi kilpailuetu saavuttamatta tai vaikka niistä koituisi jopa tilapäistä kilpailuhaittaa. (Kamensky 2014, 76.)

5.3 Yrityksen ulkoinen ympäristö ja sen analysointi

Hesson (2013, 13) mukaan ympäristöanalyysit kertovat muun muassa mitä taloudessa tapahtuu, mitä kilpailijat tekevät sekä mitä asiakkaat haluavat ja keitä he ylipäänsä ovat. Kamenskyn (2014, 136) mielestä yrityksen on pystyttävä valitsemaan ympäris-

tönsä, sopeutumaan siihen, muokkaamaan sitä ja vaikuttamaan siihen. Tämä on mahdollista vain, jos yritys tuntee ja ymmärtää ympäristönsä ja sen käyttäytymisen sekä sen muutokset. Myös vaillinaisen ympäristön tuntemus voi olla ratkaiseva kilpailutekijä, jos se on kilpailijoiden ympäristötuntemusta parempi.

Ympäristöanalyysit voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: makrotason eli kansantalouden analyysihin ja yritystason analyysihin. Yritystason analyysijä voidaan kutsua myös toimiala-analyysiksi, sillä tarkastelutasona on useimmiten toimiala. Koska kaikki yritykset ovat riippuvaisia Suomen kansantalouden kehityksestä, ja Suomen kansantalous on riippuvainen koko maailman taloudesta, on kotimarkkinayritysten syytä seurata myös kansainvälistä kehitystä ja tehdä makrotalouden analyysijä jopa kansainvälisen kehityksen merkityksestä omalle liiketoiminnalle. (Kamensky 2014, 136–138.)

Makrotason asioiden tutkimisessa voidaan käyttää apuvälineenä PESTE-analyysiä. Analyysin päätekijät ovat Poliittiset, Ekonomiset, Sosiaaliset, Teknologiset sekä Ekologiset tekijät. Näiden päätekijöiden alle mahtuu vielä suuri määrä erilaisia aihealueita, näkökulmia ja osatekijöitä. Esimerkkinä toimikoot poliittiset tekijät, jonka aihealueita ovat muun muassa lainsäädännön rajoitukset sekä kansainväliset sopimukset. (Opetushallituksen www-sivut 2015.)

Kamenskyn (2014, 138) mukaan toimiala-analyysit ovat keskeisiä kohteita ympäristön analysoinnissa. Toimiala-analyysiin kuuluvat muun muassa:

- kysyntäanalyysit,
- asiakasanalyysit,
- kilpailuanalyysit sekä
- verkostokumppanianalyysit.

Kysyntäanalyysien tavoitteena on selvittää eri markkinoiden koko ja kasvuvauhti. Strategiset bisnesalueet ja niiden muodostamat toimialat ovat perusta selvitykselle. Päätöksenteon kannalta on olennaista myös tietää, paljonko rahaa kullakin liiketoiminta-alueella on nyt ja tulevaisuudessa. Jotta kysyntäanalyysit antaisivat riittävän täsmällisen kuvan liiketoiminta-alueesta, on kysyntäanalyysit syytä tehdä myös liike-

toiminta-alueen alasegmenteille tuotteittain ja markkinoittain. (Kamensky 2014, 138–139.)

Hesson (2013, 50) mukaan yrityksen asiakasanalyysiin kuuluu toimialan potentiaalisen kysynnän, todellisen kysynnän, kertaostomäärien ja ostokäyttäytymisen analysointi. Mitä tarkemmin yrityksessä ollaan selvillä asiakkaiden tarpeista sitä helpompi on luoda lisäarvoa synnyttävä strategia. Tärkeää on selvittää yrityksen liiketoiminnan kannalta olennaisimman kohderyhmän tarpeiden rakenne. On tiedettävä, mitä ominaisuuksia asiakas tuotteessa tai palvelussa arvostaa. Hyvä analyysi asiakkaan tilanteesta paljastaa juuri ne palvelun tai tuotteen osa-alueet, jotka ovat asiakkaalle erityisen tärkeitä.

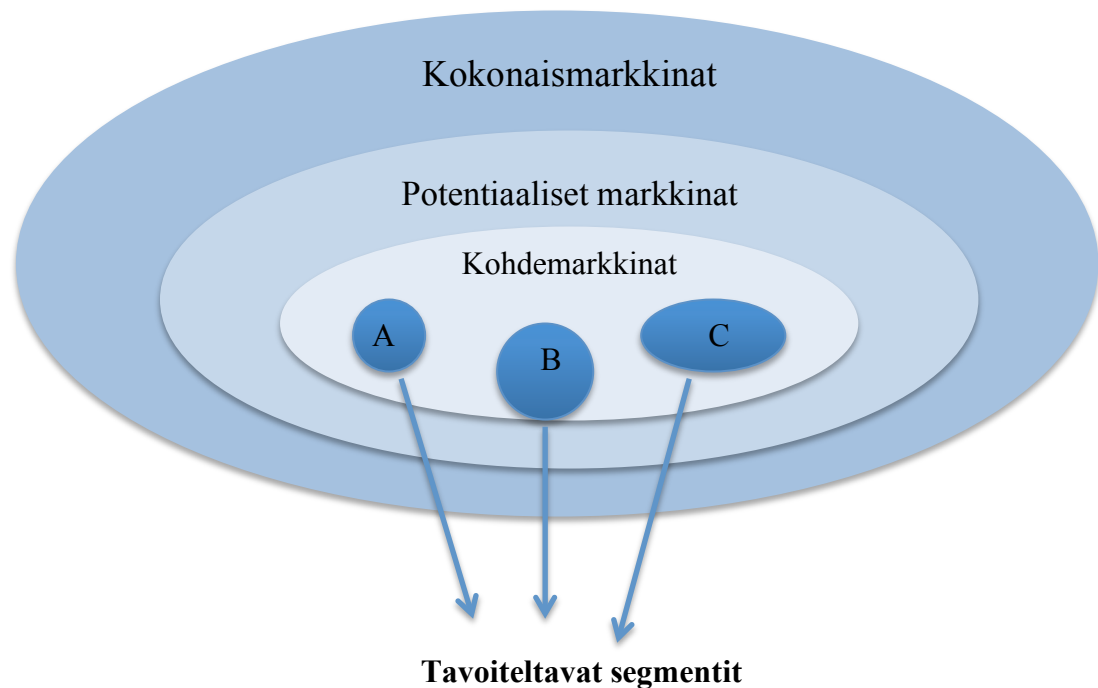
Hesson (2013, 46–48) määritelmän mukaan "kilpailija on sellainen organisaatio, joka voittaa tai ainakin uskottavasti haastaa yrityksen asiakkaan silmissä". Kilpailukentän tuntemus on äärimmäisen tärkeää yrittäjälle: yrityksen tulee tietää, mikä on sen pelikenttä ja mitkä yritykset kilpailevat asiakkaan huomiosta. Kilpailua analysoitaessa on äärimmäisen tärkeää löytää juuri ne toimijat, jotka todellisuudessa haastavat strategiaa laativan organisaation asiakkaan silmissä. Toisin sanoen tulee löytää ne yritykset, jotka pelaavat samalla strategialla ja siten perustavat kilpailuetunsa samoihin tekijöihin.

Erilaiset kilpailuanalyysit toimivat olennaisina työkaluina syvennyttäessä toimialan nykyisyyteen ja tulevaisuuteen. Kilpailuanalyysit ovat kumminkin haasteellisia, sillä jo analysointikohteen rajaus voi olla vaikeaa. On analysoitava yritystä, toimialaa, toimialaa sivuavia toimialoja ja verkostoja sekä viime kädessä koko makroympäristöä. Erilaisia kilpailuanalyysijä ovat muun muassa: a) kilpailijoiden tuntemusanalyysit, b) toimialan kilpailuvoimakkuus sekä c) kilpailijoiden strategioiden analyysit. (Kamensky 2014, 156.)

5.4 Asiakassegmentointi ja kohderyhmät

Bergström & Leppäsen (2009, 150–151) määritelmän mukaan "segmentti on asiakasryhmä, johon kuuluvilla ostajilla on vähintään yksi ostamiseen liittyvä yhteinen piir-

re". Segmentointi on puolestaan erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa markkinoinnin kohteeksi niin, että valitun kohderyhmän arvostukset ja tarpeet tuntien pystytään ne tyydyttämään (Kuvio 3). Jos yritys ei valitse kohderyhmäänsä, on todennäköistä, että hyvin harva ostaja valitsee markkinoitavan tuotteen. Yksinkertaisesti yritys ei voi tyydyttää kaikkia tarpeita eikä se olisi kannattavaakaan.



Kuvio 3. Markkinoiden segmentointi Bergström & Leppäsen (2009, 150) mukaisesti.

Segmentointi on markkinoinnin kilpailukeinojen perusta: tuotetarjooman, asiakaspalvelun, hinnan, saatavuuden ja markkinointiviestinnän ratkaisut ovat erilaisia eri kohderyhmille ja täten nämä ratkaisut on suunniteltava segmenteittäin. On painotettava, että segmentoinnissa on nimenomaan kyse valinnasta: segmentti on aina yrityksen valinta, ei sattuman tulosta. Ensimmäisen valinnan yritys tekeekin jo määritellesään liikeideaansa. Seuraavat valinnat yritys tekee asiakassuhteiden syvyyden ja erilaisten tilanteiden mukaan. Valinta merkitsee siis rohkeutta luopua suuresta joukosta potentiaalisia asiakkaita, jotta resurssit saadaan riittämään niihin markkinalohkoihin, joiden varaan menestys rakennetaan. (Bergström & Leppänen 2009, 151.)

Segmentoinnissa tärkeänä työkaluna toimivat segmentointikriteerit. Kuluttajamarkkinoilla erilaisia segmentointikriteereitä voivat olla esimerkiksi ikä, tulot, elämäntyyli, kiinnostuskohteet sekä tavoitettavuus. Yleisesti yrityksen eri segmenttien valintaan vaikuttavat puolestaan esimerkiksi segmentin tuottoisuus, selkeys, differoituavuus, koko ja saavutettavuus sekä se, kuinka hyvin markkinointi pystytään kohdistamaan segmentille. Segmentointi on toimivaa, kun kullekin segmentille voidaan laatia tehokkaita markkinointiohjelmia asiakkaiden houkuttelemiseksi. (Viitala & Jylhä 2013, 103.)

Segmentoinnin vaarana on, että yritys valitsee liian pienen tai kannattamattoman segmentin, jolloin tuottoja ei saada riittävästi. Yritys saattaa keskittyä myös aluksi liikaa yhteen kannattavaan segmenttiin, josta saatava tuotto saattaa heikentyä myöhemmin, jolloin vähemmälle huomiolle jätetystä segmentistä ei saadakaan enää kompensatiota. Yksi vaara on myös segmenttien muodostaminen väärin perustein: yritys ei ole hankkinut riittävästi tietoa tai tutkinut, mikä on ostokäyttäytymisen kannalta merkittävää, jolloin markkinointiratkaisutkin epäonnistuvat. (Bergström & Leppänen 2009, 159.)

Segmentoinnin jälkeen yrityksessä valitaan kohderyhmä. Tämä on erittäin tärkeä vaihe nimenomaan aloittavien yrittäjien kohdalla. Kun kohderyhmä on hyvin määritetty ja rajattu, voidaan heihin kohdistaa sellaista markkinointiviestintää, joka luo kysyntää. Toisin sanoen yritys luo lisäarvokokemuksia valitsemassaan kohderyhmässä. (Hesso 2013, 14, 90.)

Kohderyhmien valinnan jälkeen yrityksen on syytä luoda jokaiselle valituille segmenteille omat markkinointiohjelmat, sillä ne saattavat olla hyvinkin erilaisia eri segmenteillä. Markkinointiohjelman luomisen ensimmäinen vaihe on yrityksen toiminnan asemointi suhteessa kilpailijoihin. Asemointi- eli positiointistrategia tarkoittaa, että tuote asemoidaan ostajien mieleen tietynlaisena suhteessa kilpaileviin tuotteisiin. Kun yritys on valinnut tavoittelemansa aseman ostajien mielissä, se suunnittelee ja toteuttaa markkinointiohjelman kullekin segmentille. Markkinointiohjelma sisältää kaikki ne operatiiviset keinot, joilla valittuun asemaan pyritään: segmenteille kehitetään tarjooma-, hinta-, saatavuus-, ja markkinointiyhdistelmät sekä asiakassuhdemarkkinointi. (Bergström & Leppänen 2009, 160.)

Yhteenvetona segmentointiprosessi koostuu seuraavista askelista (Bergström & Leppänen 2009, 152–153):

1. Kysynnän ja ostokäyttäytymisen tutkiminen:
 - A. Analysoidaan kysyntä ja potentiaalisten ostajien ostokäyttäytyminen.
 - B. Selvitetään ostokäyttäytymisen taustalla olevat tekijät sekä valitaan segmentointikriteerit.
 - C. Pilkotaan markkinat kriteerien perusteella segmentteihin.
2. Kohderyhmien valinta:
 - A. Segmentointistrategian valinta.
 - B. Tavoiteltavien segmenttien valinta.
3. Markkinointiohjelman luominen:
 - A. Asemoidaan yritys tai tuote markkinoille suhteessa kilpailijoihin.
 - B. Suunnitellaan kullekin segmentille oma markkinointiohjelma.
 - C. Toteutetaan markkinointiohjelma ja seurataan sen onnistumista.

5.5 Markkinointiviestintä ja sen keinot

Isohookanan (2007, 16) mukaan markkinointiviestintä on osa markkinointia: se tukee tuotteiden ja palveluiden myyntiä ja asiakassuhteiden hoitoa. "Markkinointiviestinnällä luodaan, ylläpidetään ja vahvistetaan asiakassuhteita ja vaikutetaan tuotteiden ja palveluiden tunnettuuteen, haluttavuuteen ja viime kädessä niiden myyntiin." Bergström & Leppänen (2009, 328) ovat samoilla linjoilla: Markkinointiviestintä tekee yrityksen ja sen tuotteet näkyväksi, joten viestinnällä on suuri merkitys mielikuvien luomisessa ja ostojen aikaansaamisessa. Markkinointiviestinnän avulla muun muassa luodaan tunnettuutta ja yrityskuvaa, annetaan tietoa tuotteista, hinnoista ja pyritään vaikuttamaan kysyntään ja ylläpitämään asiakassuhteita.

Lyhyesti sanottuna markkinointiviestintä on vuorovaikutusta markkinoiden kanssa, minkä lopullisena tavoitteena on saada aikaan kannattavaa myyntiä sekä pitkäaikaisia asiakassuhteita. Markkinointiviestintää voidaan toteuttaa monella tavalla: esimerkiksi käyttämällä mainonnan eri muotoja tai järjestämällä tapahtumia myynnin edistämiseksi. Markkinointiviestinnän suunnitteluun ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, jolla

voisi saavuttaa parhaan tuloksen. Oleellisinta on, että yritys osaa valita viestinnän monista keinoista sopivat tavat lähestyä eri kohderyhmiä eri tilanteissa. Erityisen tärkeää on myös sovittaa eri viestintätavat ja -kanavat toisiinsa, jotta viestintä olisi samansuuntaista. (Bergström & Leppänen 2009, 328–329; Isohookana 2007, 63.) Puhutaan integroidusta markkinointiviestinnästä, joka tarkoittaa "markkinointiviestinnän instrumenttien käyttämistä suunnitellusti sopuinnussa ja toisiaan tukien asiakaslähtöisesti, luoden näin synergiaetuja viestinnälle ja myynnille" (Karjaluo 2010, 10–11).

Markkinointiviestinnän eri osa-alueita ovat mainonta ja henkilökohtainen myyntityö sekä näitä tukevat myynninedistäminen (SP eli sales promotion) ja tiedotus- ja suhdetoiminta (PR eli public relations). Markkinointiviestinnässä hyödynnetään yhä enemmän myös digitaalista verkko- ja mobiiliviestintää. Yrityksen toimialasta, tuotteista, palveluista ja niiden elinkaaren vaiheista riippuu, mitä keinoja painotetaan eli minkälainen markkinointiviestintämix on perusteltua kussakin tilanteessa. Yksittäisten markkinointiviestinnän keinojen valinta tulee miettiä ja perustella huolellisesti, jotta yrityksen viestintä olisi tehokasta ja taloudellista. (Bergström & Leppänen 2009, 332; Isohookana 2007, 132.)

Tässä kappaleessa perehdytään tarkemmin vain digitaaliseen markkinointiviestintään yrityksen omien kotisivujen ja sosiaalisen median kautta. Digitaaliset markkinointiviestinnän keinot soveltuvat parhaiten tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksen toiminnasta ja tuotteista viestimiseen, sillä kyseessä on varsinaista toimintaansa aloittava yritys. Yrityksellä ei esimerkiksi ole toiminnan aloittamisvaiheessa tarkoitus lanseerata tuotetta, joka vaatisi markkinointia suurelle yleisölle mainonnan avulla. Yrityksen kotisivut sekä sosiaalinen media ovat myös markkinointiviestinnän keinoista ne, joista yrityksen johto on ollut kiinnostunut saamaan eniten lisätietoa.

Karjaluodon (2010, 13–14) mielestä digitaalisella markkinointiviestinnällä tarkoitetaan uusien markkinointiviestinnän digitaalisten muotojen ja medioiden, kuten Internetin, mobiilimedian ja muiden interaktiivisten eli vuorovaikutteisten kanavien hyödyntämistä markkinointiviestinnässä. Digitaalinen markkinointiviestintä eroaa Internet-markkinoinnista lähinnä siten, että se kattaa myös muita kanavia. Digitaalisen markkinoinnin kanavat voivat olla kirjavia, sillä esimerkiksi vuorovaikutteiset ulko-

mainokset ovat osa digitaalista markkinointia. Digitaalinen markkinointiviestintä onkin soluttautunut perinteisiin markkinointiviestinnän osa-alueisiin, eikä se täten ole enää helposti identifioitavissa omaksi itsenäiseksi viestinnän muodokseen.

Kananen (2013, 11) kutsuu perinteisiä markkinointiviestintävälineitä (radio, tv, lehdet, ym.) Outbound-markkinoinniksi, joka välittää kohderyhmälle tuotetietoa niissä viestintävälineissä, joille kohderyhmän oletetaan altistuvan. Se on massamarkkinointia, joka keskeyttää lukijan, kuulijan tai katsojan viestillä, jota kuluttaja ei välttämättä ole edes halunnut vastaanottaa. Markkinointi muuttaakin muotoaan tuputtavasta tarjonnasta enemmän autettavaksi, neuvovaksi ja hyödyllisiä vinkkejä tarjoavaksi toiminnaksi. Puhutaan Inbound-markkinoinnista, jossa tieto on kuluttajan ostoaikomuksen kannalta ajankohtainen. Markkinointi perustuu enemmän asiakkaan suostumukseen ja aloitteellisuuteen. Inbound-markkinoinnin välineitä ovat Internet-sivut, blogit, hakukoneet ja muut sosiaalisen median välineet.

Myös sosiaalinen media ja digitaalinen markkinointi tulee ottaa huomioon yrityksen strategisessa suunnittelussa, sillä ilman suunnittelua ja tavoitteita Internet-markkinoinnilla ei saavuteta mitään. Tavoitteet tulisi määritellä niin, että ne on johdettu yrityksen strategioista. Internet-strategia ei eroa muusta strategisesta suunnittelusta: kyseessä on vain uusi media, joka on rinnastettavissa markkinoinnin perinteisiin medioihin. (Kananen 2013, 17–18.)

5.5.1 Yrityksen kotisivut markkinointiviestinnän keinona

Isohookanan (2007, 273–275) mielestä yleisin digitaalisen viestinnän muoto on yrityksen kotisivut (verkkosivut). Verkkoviestinnällä on muun muassa seuraavia erityispiirteitä verrattuna muihin medioihin: vuorovaikutteisuus, nopeus, päivitettävyyden, käytettävyyden ja multimedian mahdollisuudet. Toimiva viestintä edellyttää kotisivujen jatkuvaa ylläpitoa, sillä kävijä olettaa tietojen pitävän paikkansa. Vanhentuneet tiedot vaikuttavat negatiivisesti yrityksen mielikuvaan. Myös Nokkonen-Pirttilammen (2014, 93) mukaan verkkosivustossa tärkeintä on sisältö. Lisäksi sisällön ilmeen tulisi kuvastaa yrityksen identiteettiä ja noudattaa graafista ohjeistoa.

Verkossa viestintä on kaksisuuntaista: kuluttaja antaa herkästi palautetta viestinnästä ja yrityksen toiminnasta. Verkkoviestinnässä asiakas onkin tunnettava hyvin, jotta hänet saataisiin kiinnostumaan yrityksen tarjoamista tuotteista tai palveluista. Pelkkä verkkomarkkinoinnin hallinta ei riitä, vaan se mitä luvataan, on myös pystyttävä lunastamaan. Pettyneen verkkovierailijan takaisinsaaminen voikin olla erittäin haastavaa. (Kananen 2013, 39–40.)

Hyvä verkkosivuteksti on lyhyt, ytimekäs ja elävästi kirjoitettu. Tärkeintä on kertoa selkeästi ja riittävän konkreettisesti, mitä yritys tekee sekä kenelle tuotteet ja palvelut on tarkoitettu. Myös palvelujen ja tuotteiden hyödyt asiakkaalle on syytä esittää mahdollisimman selkeästi ja tarkasti. (Nokkonen-Pirttilampi 2014, 94.) Verkkosivujen sisältö vaikuttaa myös verkkosivujen löydettävyyteen (hakusanat) ja siihen, miten vierailijat verkkosivulla reagoivat. "Johtavatko sivut ja sisältö haluttuun konversioon, vai poistuuko verkkovierailija sivuilta poistumisnappia painamalla?" (Kananen 2013, 40.)

5.5.2 Sosiaalinen media ja markkinointi

Korpi (2010, 7–8) määrittelee sosiaalisen median julkiseksi sivustoksi, joka on helposti yleisön saatavilla luettavaksi ja osallistuttavaksi. Sivustolla on myös oltava tietoa, joka hyödyttää lukijoita ja johon he voivat tuoda lisäarvoa osallistumalla keskusteluun esimerkiksi kommentoimalla muiden sisältöä tai tuottamalla oman sisältöyksikkönsä ja sallimalla sen kommentointi. Muun muassa yrityksen omat kotisivut eivät välttämättä kuulu sosiaalisen median piiriin, jos lukija ei pysty siellä mitenkään tuottamaan pienintäkään sisältöyksikköä.

Salmenkivi & Nymanin (2007, 17–20) mukaan Internetin tärkeimpiä uusia piirteitä on ihmisten aktiivinen osallistuminen, mikä muodostaa yhteisöjä. Markkinoinnin tulee mukautua ihmisten muuttuvien käyttäytymismallien mukana ja juuri oikeanlaisilla markkinointitoimenpiteillä yritykset voivat saada ihmiset ja toiset yritykset löytämään itsensä. Bergström & Leppäsen (2009, 379) mukaan markkinoinnissa voidaan käyttää hyödyksi esimerkiksi seuraavia sosiaalisen median keinoja: blogit, verkostoitumispalvelut (esim. Facebook), keskustelufoorumit ja tiedostojen jakaminen (yhtei-

sön nähtävillä videoita, kuvia, tms.). Salmenkivi & Nyman (2007, 225) luettelevat vielä syitä, miksi asiakkaat kannattaa ottaa mukaan markkinointiin:

- Osallistuminen kasvattaa brändituntemusta;
- Vuoropuhelu antaa yritykselle tietoa asiakkaista ja heidän ajatuksistaan;
- Osallistuminen ja yhteistyö lisäävät taipumusta suosia yrityksen tuotteita ja kannustavat asiakkaita suosittelemaan yrityksen tuotteita tai palveluita muille;
- ”Muurahaispesäefekti”: yksittäinen henkilö ei ole niin tuottava ja innovatiivinen kuin tuhannen ihmisen yhteisö.

Korpi (2010, 12–13) kannustaa yrityksiä lähtemään mukaan sosiaaliseen mediaan muun muassa siksi, että eri sosiaalisen median palveluissa saatetaan käydä keskusteluja juuri kyseessä olevan toimialan asioista, tuotteista ja palveluista ja ehkä jopa yrityksen omista tuotteista. Heti ei tarvitse ryhtyä osallistumaan ja tuottamaan sisältöä, vaan esimerkiksi pelkkä kuuntelu on hyvä keino aloittaa. "Mieti ketä kuuluu kohdeyhmääsi ja etsi heitä verkon eri nurkista, kuuntele ja seuraa, mitä he puhuvat ja kenen kanssa." Ennen pitkää keskustelua tullaan käymään jopa yrityksestä itsestään ja silloin on tärkeää olla mukana siinä keskustelussa. Verkossa esiin tullut kritiikki voi auttaa löytämään heikkouden yrityksen toiminnassa, jonka korjaamalla yritys palvelee asiakkaitaan entistä paremmin.

"Sosiaalisessa mediassa ei kannata suoranaisesti myydä mitään." Se on paikka, jossa jaetaan tietoa ja osallistutaan sekä kasvatetaan yhteisön arvoa. Jos yhteisössä saavuttaa guruaseman, voi silloin ryhtyä kääntämään sisällön näkökulmaa hieman enemmän itseensä päin, kuitenkin vain jos yhteisö sen hyväksyy. (Guruasemassa oleva tuottaa runsaasti kaikkia vilpittömästi hyödyttävää sisältöä omasta aihepiiristään ja osallistuu keskusteluun luoden lisäarvoa koko yhteisölle.) Kumminkin yrityksen omille sivuille siirryttäessä sosiaalisen median käyttäytymissäännöt lakkaavat olemasta. Yksi sosiaalisen median hyöty onkin hakukoneoptimointi, mikä aiheuttaa sen, että sivustolle tulee enemmän kävijöitä hakukoneiden ja sosiaalisen median palveluista. (Korpi 2010, 13–14, 53.)

5.6 Henkilöstöhallinta ja projektijohtaminen

Aikaisemmin tässä opinnäytetyössä on selvitetty elokuva- ja TV-alan työn koostuvan projekteista. Tämän kappaleen tarkoituksena onkin selvittää, minkälainen rooli elokuva- ja TV-alan tuotantoyhtiön tuottajalla (projektipäälliköllä) on projektijohtamisen näkökulmasta. Tuottajan roolin ymmärtäminen on tärkeää kirjoittajalle, sillä siihen liittyvät tehtävät ovat hänen tulevaisuuden tehtäviä varsinaista toimintaansa aloittavassa tuotantoyhtiössä. Yhtiön projektiluonteisuudesta johtuen tässä kappaleessa käsitellään myös henkilöstön (tuotantoryhmän) rekrytointia. Opinnäytetyön toimeksiantajayritys katsoo rekrytoinnin olevan tärkeä tekijä tuotostensa laadun ja luovuuden varmistajana.

5.6.1 Henkilöstön rekrytointi

Vaahtion (2005, 225) mukaan rekrytoinnilla voidaan tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, jotka organisaatiossa suoritetaan henkilön löytämiseksi johonkin tiettyyn tehtävään. Ulkoisella rekrytoinnilla haetaan henkilöstöä organisaation ulkopuolelta ja usein vain sitä osataan pitää rekrytointina. "Sisäinen rekrytointi koetaan enemmänkin työnkierroksi tai luontaiseksi uralla etenemiseksi." Rekrytoinnin synonyymina puhutaan henkilöstöhankinnasta.

Vaahtion (2005, 11) mielestä rekrytointi on yritykselle valtava mahdollisuus. Uusi henkilö tulee yritykseen kehittymään ja kehittämään; menestymään ja luomaan menestystä. Lisäksi uusi henkilö ei koskaan tuo mukanaan vain juuri etsittyä työpanosta, vaan myös muuta osaamista, inhimillistä pääomaa ja itsensä. Yrityksen kannattaakin tietoisesti pyrkiä rekrytoinneissaan hankkimaan myös oheisosaamista ja taitoja, joita työ ei varsinaisesti edellytä. Näin osaaminen yrityksen sisällä monipuolistuu ja joustavuus lisääntyy.

Rekrytointiin liittyy aina kumminkin myös riskejä. Kiireisesti ja taidottomasti läpiviety prosessi moninkertaistaa virhemahdollisuuden ja taitamaton rekrytoija voi tuhria hetkessä yrityksen julkikuvan. Rekrytointiprosessin toteuttaminen hallitusti onkin taitolaji, joka vaatii ammattimaista otetta, viileää harkintaa, mutta myös eettisyyttä ja

aitoa ihmisistä välittämistä. Kun rekryointiprosessi on onnistunut, yritys on kaapanut upean henkilön, joka on kuin luotu tehtävään. Siinä sivussa yritys on mahdollisesti jakanut informaatiota tuotteistaan ja palveluistaan sekä luonut hyvää yrityskuvaa ja hankkinut uusia asiakkaita ja ystäviä. Rekryointi voi oikein toteutettuna olla menestystekijä. (Vaahtio 2005, 12–14.)

Ulkoinen rekryointi on vakiintunut tapa täyttää avoimia työpaikkoja. Jos yritys on päätenyt ulkoiseen rekryointiin, on sen seuraavaksi valittava itselleen sopivimmat hakukanavat. Jos yritys ei tiedä, mitkä kanavat soveltuisivat parhaiten yritykselle, kannattaa sen aluksi selvittää, mitä hakukanavia saman alan muut yrityksen käyttävät. Tämän jälkeen yritys voi vähitellen kehittää omia ja monipuolisempia rekryointikanavia (Vaahtio 2005, 39.) Ennen kuin työtehtävä asetetaan haettavaksi, on yrityksen syytä miettiä, mitä hankintalähteitä on tarkoituksenmukaista käyttää ottaen huomioon yrityksen tilanne ja avoinna olevan toimi. Samoin on syytä miettiä tarkkaan hankintalähteiden hyvät ja huonot puolet oman organisaation näkökulmasta. (Kauhanen 2010, 77.)

Henkilöstön hankintalähteitä tai kanavia voivat olla muun muassa (Kauhanen 2010, 77–78):

- Työvoimatoimistot ja oppilaitokset,
- lehti-ilmoittelu sekä televisio ja radio,
- yrityksen kotisivut tai intranet sekä sosiaaliset vertaisverkot,
- rekryointimessut ja muut rekryointipalvelut sekä
- kilpailijat ja asiakkaat.

Viitalan (2013, 112–113) mielestä rekryointi Internetissä ja sosiaalisessa mediassa on kasvattanut merkitystään rekryointikanavana. Internet on nopea ja kustannustehokas kanava tavoittaa etenkin nuoria hakijoita. Hakijoiden määrä voi tosin nousta suureksi, sillä kynnys hakemusten lähettämiseen Internetissä on matala ja sen vaatima ponnistus vähäinen. Tällöin hakemusten joukossa voi olla paljon myös vain onneaan kokeilevia hakijoita. Ainoana rekryointikanavana Internet tai sosiaalinen media eivät yleensä riitä, sillä työnhakijaimagon rakentaminen ja itsensä brändääminen verkossa voivat luoda myös todellisuudesta poikkeavaa kuvaa.

5.6.2 Projektin johtaminen projektipäällikön näkökulmasta

Kettusen (2009, 29, 157) mukaan projektipäällikön tehtävänä on yksinkertaisesti johtaa projektia ja vastata työn tuloksista. Tarkemmin sanottuna projektipäällikön tehtävänä on vastata siitä, että projekti valmistuu ajoissa, pysyy budjetissa ja että lopputulos vastaa asetettuja tavoitteita. Projektipäällikkö voi delegoida tehtäviä osaprojekteille tai projektin työntekijöille, mutta lopullinen vastuu projektista on kumminkin aina projektipäälliköllä. Ruuskan (2012, 137) mielestä projektipäällikön työ on jatkuvaa suunnittelua, toimeenpanoa ja valvontaa eli ohjausprosessin tehtävien hoitamista.

Kettusen (2009, 29) mielestä "projektin johtaminen vaatii, että projektipäällikkö on valmis käyttämään sitä valtaa, joka hänelle on projektin läpiviemiseksi annettu". Käytännön työssä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi itsepäisyyttä, käskyttämistä, kieltäytymistä, tiukkoja neuvotteluja sekä eri mieltä olemista. Toisin sanoen projektipäällikkyyys tarkoittaa vahvaa otetta toimintaan sekä uskallusta ja rohkeutta viedä projektia asetettuun tavoitteeseen.

Jotta projektipäällikkö pääsisi näihin asetettuihin tavoitteisiin, on hänen muun muassa oltava (Karttunen 2009, 29–31; Pelin 2011, 266; Ruuska 2012, 140–141):

- päämäärätietoinen, täsmällinen ja tarkka;
- osaava ja tietävä sekä toisaalta älykäs ja luova;
- itsetunnoltaan vahva eli uskalias puuttumaan asioihin;
- halukas ottamaan vastuuta ja kyvykäs johtamaan ihmisiä;
- innostava ja huumorintajuinen;
- karismaattinen sekä hyvä neuvottelemaan ja esittelemään asioita;
- kyvykäs hoitamaan useita asioita yhtäaikaisesti sekä
- rohkea kohtaamaan epäonnistumisia.

Ruuskan (2012, 137–138, 141) mielestä hyvän projektipäällikön perusominaisuuksia ovat pelkistetysti aloite- ja yhteistyökyky. Toisaalta delegointikyky on myös projektipäälliköllä välttämätön taito, sillä ensisijaisesti "projektipäällikkö ei tee, vaan teettää". Ilman riittävää delegointia voivat projektipäällikön päivät kulua johtamisen si-

jasta toteutusprosessiin liittyvien yksityiskohtien selvittämiseen ja suunnittelupalaverissa istumiseen. Projektipäällikön tulisikin luottaa asiantuntijoihinsa. Lisäksi erityisesti suurissa projekteissa painottuu myös koordinoitaitaidot, joiden avulla projektipäällikkö varmistaa, että yhteistyö sujuu saumattomasti ja että kaikkien toiminta tukee yhteisesti hyväksytyjen päämäärien saavuttamista.

Erityistä huolta projektipäällikön tulee pitää omasta projektiryhmästään, sillä he mahdollistavat projektin onnistumisen. Projektipäällikön on esimerkiksi osattava ottaa huomioon projektiryhmän jäsenten erilaisuus ja kohdeltava heitä yksilöinä. Tätä kautta erilaisia ihmisiä tulisi osata myös motivoida ja tukea eri tavoin. Esimerkiksi osa ihmisistä saa työmotivaatiota tavoitteiden saavuttamisesta, kun taas toisia motivoi hyvä projektiryhmä. Jotkut ihmiset tarvitsevat myös enemmän huomiota kuin toiset. Erilaisuuden huomioimisen avulla voi projektipäällikkö lisätä osallistujien sitoutumista projektiin ja asetettuihin tavoitteisiin. Erilaisuuden huomioimisen tärkeys korostuu erityisesti pienissä projekteissa ja projektiryhmissä. (Kettunen 2009, 159–161.)

5.7 Yrityksen rahoitussuunnittelu

Yritys-Suomen www-sivujen (2015) mukaan ennen yrityksen perustamista (toiminnan aloittamista), tulisi yrityksen rahoitustarve selvittää perusteellisesti. Keskeistä on muun muassa selvittää:

- Paljonko rahaa tarvitaan?
- Mistä lähteistä sitä on saatavilla ja mihin hintaan?
- Minkälaisen rahoitusrakenteen yritys haluaa: oman ja vieraan pääoman suhde?
- Onko yritystoiminnan aloittamiseen saatavilla vastikkeetonta rahoitusta (avustukset yms.)?
- Onko omistajilla omia vakuuksia, joita voi laittaa yritystoiminnan vaatiman rahoituksen vakuudeksi?

Eklund & Kekkosen (2014, 9) mielestä yrityksissä on elintärkeää suunnitella tulevaa. Paljonko esimerkiksi tullaan saamaan tuottoja, paljonko niiden saamisesta tulee ai-

heutumaan kustannuksia ja paljonko toiminnasta pitäisi jäädä voittoa? Rahoitussuunnittelua tehdään päätöksenteon tueksi, jotta strategisten ja operatiivisten päätösten vaikutukset yrityksen talouteen pystyttäisiin ennakoimaan mahdollisimman tarkkaan. "Kyse on jatkuvuudesta: vain kannattava toiminta takaa jatkuvuuden!"

Niskanen & Niskasen (2013, 9) mukaan yrityksen toiminnan aloittamisvaiheessa joudutaan tekemään kaksi tärkeää päätöstä. Näistä toinen on investointipäätös, jossa päätetään liiketoiminnan pitkävaikutteisen käyttöomaisuuden, kuten tuotantolinjojen ja koneiden, hankkimisesta. Investointipäätös on strategisesti tärkeä, sillä investoinnit ovat yleensä suuria menoeriä ja ne ratkaisevat hyvin pitkälti, minkälaista liiketoimintaa yritys voi harjoittaa. Toinen tärkeä päätös on puolestaan rahoituspäätös, jossa yritys ratkaisee, miten päätetyt investoinnit rahoitetaan. Lyhykäisyydessään rahoituspäätöksellä määritellään, mitkä ovat yrityksen perustajien sijoittaman oman pääoman ja markkinoilta, esimerkiksi pankin välityksellä, lainattavan vieraan pääoman osuudet rahoituksesta.

Yrityksen toiminnan päästyä kunnolla käyntiin, alkaa aloittavalle yritykselle vähitellen kertyä myös sisäistä rahoitusta, jolla tarkoitetaan yrityksessä pidätettyjä voittovaroja. Yritysten kolmas tärkeä päätös liittyykin osingonjakoon. Yrityksen jakamat osingot omistajille vähentävät sen kasvuinvestointien tulorahoitusosuutta. Osingonjaolla voi pitkällä tähtäimellä olla vaikutusta myös yrityksen arvoon: Esimerkiksi tasaisella osingonmaksulla yritys voi vakuuttaa rahoittajat siitä, ettei yritys ole riskialtis rahoituskohde. Näin voidaan saavuttaa alhaisemmat pääomakustannukset. (Niskanen & Niskanen 2013, 11.)

5.7.1 Rahoitusmuodot

Rahoitusmuodot voidaan määritellä seuraavasti: yrityksen pääoma jaotellaan yleensä omaksi ja vieraaksi pääomaksi. Yrityksen omaa pääomaa voivat olla sijoitettu oma pääoma tai yrityksen sisäinen rahoitus. Sisäinen rahoitus kertyy tulorahoituksesta (jakamattomat voittovarot) ja hallussapitovoitoista (varallisuuden arvonnousu). Vieraan pääoman rahoituksella tarkoitetaan puolestaan lainarahoitusta. Oman ja vieraan

pääoman rahoituksen ohella puhutaan myös välirahoituksesta, jolle ominaista ovat vieraan pääoman lisäksi myös oman pääoman elementit. (Leppiniemi 2009, 71.)

Teporan (2013, 18) mukaan oman pääoman ehtoista rahoitusta ovat muun muassa: osakepääoma, äänettömät etuosakkeet sekä muu sidottu tai vapaa oma pääoma. Vieraan pääoman rahoitusinstrumentteja ovat muun muassa korollinen tai koroton velka, joukkovelka- ja vaihtovelkakirjat sekä optiolainat. Välirahoituksen rahoitusinstrumentteja ovat muun muassa debentuurit, pääomalainat, osakaslainat sekä äänettömät etuosakkeet. Eri rahoitusinstrumenttien lisäksi yrityksen tulorahoitus tulisi olla kestäväällä pohjalla, jotta esimerkiksi velkarahoituksen takaisinmaksu olisi mahdollista.

Oma pääoma jakautuu Knüpfer & Puttosen (2014, 31) mukaan vielä ulkoiseen ja sisäiseen omaan pääomaan. Ulkoisella omalla pääomalla tarkoitetaan osakemyynneillä hankittua pääomaa (osakeanti). Sisäisellä omalla pääomalla tarkoitetaan puolestaan liiketoiminnan voittona saatua kassavirtaa (tulorahoitus). Leppiniemien (2009, 74) mukaan osakeyhtiöissä ja osuuskunnissa oman pääoman sijoittajat ovat vastuussa yrityksen sitoumuksista ainoastaan siihen sijoittamansa oman pääoman määrällä. Vastuuta voidaan myös lisätä ottamalla kannettavaksi muitakin velvoitteita, esimerkiksi takaamalla yrityksen lainoja.

5.7.2 Oma vai vierasta pääomaa yrityksen rahoittamiseksi?

Oman ja vieraan pääoman vertailua on esitetty taulukossa 1. Oman pääoman ehtoinen rahoitus tuottaa sijoittajalleen muun muassa äänioikeuden yhtiökokouksessa, mutta konkurssitilanteessa omaa pääomaa sijoittanut osakas on huonoimmassa mahdollisessa asemassa. Vieraalla pääomalla tilanteet ovat päinvastaiset: konkurssin satuessa vieraalla pääomalla on etuoikeus saada rahansa takaisin ennen omaa pääomaa. Lisäksi vieras pääoma palautetaan aina maksamalla se takaisin lainasopimuksen mukaisesti. Vieraalle pääomalle yritys joutuu myös aina maksamaan tuottoa korkoina, kun taas omaa pääomaa sijoittaneelle ei yrityksellä ole varsinaista velvollisuutta maksaa osinkoa. (Knüpfer & Puttonen 2014, 33.)

Taulukko 1. Oman ja vieraan pääoman erojen vertailua (Knüpfer & Puttonen 2014, 33).

	OMA PÄÄOMA	VIERAS PÄÄOMA
Äänioikeus	Kyllä	Ei
Tuotto ja riski	Korkea	Pieni
Tuoton maksaminen	Ei velvollisuutta	Sopimusoikeudellinen velvollisuus
Etuoikeusasema konkurssissa	Maksetaan viimeisenä	Ennen omaa pääomaa
Pääoman palautus	Ei yleensä palauteta	Lainasopimuksen mukaan

Sijoittajan näkökulmasta Knüpfer & Puttosen (2014, 33) mielestä oman pääoman ehtoiseen rahoitukseen liittyy suurempia riskejä, mutta myös suurempia tuotto-odotuksia. Yritys pystyy maksamaan osinkoa vain, jos yrityksellä on omia vapaita pääomia jäljellä vielä sen jälkeen, kun tilikauden tuloksesta ja aikaisemmin kertyneestä vapaasta pääomasta on vähennetty korot ja verot. Toisaalta yrityksen ollessa reilusti voitollinen voivat osingotkin olla merkittävän suuret. Täten voidaan sanoa, että oma pääoma on yritykselle vierasta pääomaa kalliimpaa, sillä oman pääoman tuottovaatimus on riskistä johtuen vieraan pääoman tuottovaatimuksia suuremmat.

Yrityksen näkökulmasta oma pääoma toimii rahoituksellisten riskien puskurina: kun tulorahoitus osoittautuu riittämättömäksi, voidaan yrityksen velkojat tyydyttää oman pääoman avulla. Kun omistajat sijoittavat osakeyhtiöön, merkitään se kirjanpidossa joko Osakepääomaksi tai Sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon sen mukaan, miten osakeyhtiö asiasta päättää. Yhtiön kannalta on merkitystä, kummasta sijoituksesta on kyse: Sijoittamalla yhtiöön osakepääomaa, syntyy sijoittajalle varallisuus-että hallinnoimisoikeuksia, joista tärkein on mahdollisuus käyttää äänivaltaa yhtiökokouksissa. Sijoituksen merkintä Sijoitetun vapaan oman pääoman rahastoon puolestaan ei luo näitä oikeuksia. (Leppiniemi 2009, 75, 78–79.)

Oman pääoman etuja suhteessa vieraaseen pääomaan ovat muun muassa (Knüpfer & Puttonen 2014, 39–40):

- Oma pääoma toimii puskurina mahdollisissa ongelmatilanteissa: velkaraha suhteessa omaan pääomaan ei saisi nousta liian suureksi.
- Yrityksen oman pääoman tuottovaatimus ei kasvaneesta rahoitusriskistä johtuen kasva, jos sillä on tarpeeksi omaa pääomaa suhteessa lainapääomaan.
- Oma pääoma on yritysjohtoon kannalta joustavampaa, sillä vieraan pääoman maksut (korot ja lainanlyhennys) joudutaan maksamaan, vaikka yrityksellä menisi taloudellisesti huonosti.

Vieraan pääoman etuja suhteessa omaan pääomaan ovat puolestaan (Knüpfer & Puttonen 2014, 40):

- Vieras pääoma on tavallisesti oman pääoman ehtoista rahaa halvempaa.
- Liikkeeseenlaskukustannukset ovat vieraassa pääomassa yleensä alhaisempia ja etukäteen melko tarkasti tiedossa (osakeannin suuruutta kun ei voida tietää etukäteen).
- Vieraan pääoman ehtoisella rahoittajalla ei ole päätösvaltaa yrityksen asioissa.
- Vieraalla pääomalla on veroetu omaan pääomaan nähden: korot maksetaan ennen veroja. Osingot maksetaan puolestaan vasta veronmaksun jälkeen, jolloin voi syntyä kaksinkertaista verotusta.

Jos yritys päättää turvautua velkarahoitukseen, vaatii se yleensä myös vakuusjärjestelyjä tai ainakin luoton saantiin liittyviä erityisehtoja eli kovenantteja, joiden avulla luotonsaajan toimintaa kontrolloidaan. Tarkemmin kovenantit ovat velallisen toimintaa rajoittavia sopimuksia, jotka voidaan luokitella usealla eri tavalla: Esimerkiksi kieltävät kovenantit asettavat rajoja osingonjaolle tai omaisuuden myynnille. Vahvistavat kovenantit määrittelevät puolestaan raja-arvoja yrityksen taloudellisille tunnusluville, kuten velkaantumisasteelle tai likviditeetille. (Niskanen & Niskanen 2013, 288; Tepora 2013, 19.)

5.7.3 Projektilaskenta projektien talouden suunnittelun apuvälineenä

Aikaisemmin tässä opinnäytetyössä on todettu elokuva- ja TV-alan yhtiöiden toiminnan perustuvan pääsääntöisesti projektiluonteiseen toimintaan. Eklund & Kekkosen

(2014, 214, 219, 230) mukaan projektit perustuvat asiakkaan ja toimittajan väliseen sopimukseen tietyn suoritteen toimittamisessa. Projektien talouden suunnitteluun kuuluvat projektin aiheuttamien tuottojen, kustannusten ja tuloksen laskeminen sekä budjetointi ja seuranta. Projektilaskenta toimii myös projektin hinnoittelun perustena.

Pelinin (2011, 161) mielestä projekti on itsenäisesti johdettu taloudellinen hanke, jolla on omat taloudelliset tavoitteensa. Projektit ovat usein toimitusprojekteja, joilla on asiakas ja kiinteä sopimushinta. Täten projektin kustannusarvioinnin ja ohjauksen onnistuminen on elintärkeää projekteja toteuttavalle yritykselle.

Projektin tarkoituksena on tuottaa yritykselle katetta, jota syntyy silloin kun projektin tuotot ovat suuremmat kuin sen aiheuttamat kustannukset. Ulkoisissa projekteissa tuotto on hinta, jonka yritys laskuttaa sopimukseen kirjatun aikataulun mukaisesti. Sisäisissä projekteissa tuotoiksi voidaan katsoa ne toiminnalliset ja taloudelliset hyödyt, joita yritys saa projekteista. (Eklund & Kekkonen 2014, 219.) Projektin tuotto alkaa vasta projektin valmistuttua (Pelin 2011, 161).

Projektin kustannuksiin lasketaan mukaan kaikki ne kustannukset, jotka siitä aiheutuvat. Tyypillisesti projektista aiheutuu muun muassa aine- ja tarvikekustannuksia, palkkakustannuksia, matkakustannuksia sekä markkinointi-, toimisto- ja hallintokustannuksia. Kertyviä kustannuksia tulee seurata usein ja tarkasti, jotta poikkeamien esille tullessa resurssien määrää voitaisiin kohdentaa ja täsmentää uudelleen. (Eklund & Kekkonen 2014, 219, 225.) Puhutaan myös kustannusvalvonnasta, jonka tulee olla ennakoivaa ja ohjata toimenpiteisiin. Kustannukset tulisikin kirjata jo silloin, kun niiden aiheutumisesta on tehty päätös (sidotut kustannukset). (Pelin 2011, 162.)

Kun projektin toteuttamisesta on tehty päätös, toimivat kustannusarviot projektin kannattavuuslaskelmien pohjana ja kustannusvalvonnan vertailukohteina. Kustannusten arviointi tarkentuu vaiheittain, kuten projektin suunnittelukin. Kustannusarviot jaetaan yleensä kolmeen tarkkuusluokkaan: alustava kustannusarvio, peruskustannusarvio ja lopullinen kustannusarvio. Alustava kustannusarvio palvelee esiselvityksen kannattavuuslaskelmia ja sen tarkkuus voi vaihdella paljonkin: tavallisimmin välillä -20 % - +40 %. Peruskustannusarvio tehdään esisuunnitteluprojektin tuottami-

en määrittelyjen pohjalta. Sen tarkkuus on +/- 10 %, ja sen pohjalta tehdään lopullinen investointipäätös. Lopullinen kustannusarvio laaditaan, kun suunnitelmat ovat lähes täydelliset ja suurin osa hankinnoista on sovittu. Arviossa pyritään 3–8 prosentin tarkkuuteen. Tällöin myös projekti on edennyt jo pitkälle. (Pelin 2011, 166–167.)

Kokonaiskustannusten arvioinnin lisäksi tarvitaan myös aikaan sidottu projektibudjetti. Projektin kustannusarvio onkin vain luettelomainen laskelma projektiin sisältyvien töiden kustannuksista. Budjetti sen sijaan on aikaan sidottu projektin taloudellinen toimintasuunnitelma, jossa kuvataan useimmiten kumminkin vain projektin menot. Projektin tulot voidaan selvittää erillisessä rahoitusbudjetissa tai kassavirtakaaviossa, jossa ovat sekä tulot ja menot sekä näiden erotus eli kassavirta. (Pelin 2011, 171.)

Budjetin laatiminen edellyttääkin, että projektin suoritusjärjestys on analysoitu ja että aikataulu on valmis. On huomioitava, ettei projektibudjetti ole kiinteästi sidottu kalenteriaikaan, vaan projektin aikatauluun. Täten jos projektin aikataulussa tapahtuu muutoksia, on vastaavat muutokset tehtävä myös projektin budjettiin. Hyvä keino on kumminkin laatia projektibudjetti kalenterivuosiopohjalle ja eritellä kustannukset kuukausittain, jolloin projektien budjetteja voidaan käyttää suoraan yrityksen vuosibudjetin perustana. (Pelin 2011, 171.)

Projektin kustannukset alkavat kertyä jo ennen kuin toteutusta on vielä edes mahdollisesti aloitettu. Täten yrityksellä tulee olla riittävä maksuvalmius ja rahoitus järjestettynä, jotta se voisi maksaa ajallaan projektin edetessä syntyvät kustannukset. Pitkäaikaisissa projekteissa kassavarantojen tarve voisi kumminkin kasvaa kohtuuttoman suuriksi, minkä vuoksi projektiluontoiset työsuoritukset myydäänkin tavallisesti maksuerälaskutuksena. Siinä yritys ja tilaaja sopivat, että koko projektin hinta laskutetaan tietyn suuruisina maksuerinä. Tyypillisesti ensimmäinen maksuerä liitetään sopimuksen allekirjoittamiseen. Projektin edetessä voi olla useampia maksueriä, jotka liitetään projektin tietyn vaiheen toteutumiseen. Viimeinen maksuerä on yleensä projektin asiakirjojen luovutusten jälkeen. (Eklund & Kekkonen 2014, 219, 227; Pelin 2011, 172.)

Projektin hinta perustuu projektin aiheuttamiin kustannuksiin ja katetavoitteisiin sekä markkinatilanteeseen ja yrityksen tilauskantaan. Yksinkertaisesti tarjotun tuotteen pitää olla oikein hinnoiteltu: liian korkealla hinnalla kauppa ei käy ja liian alhaisella hinnalla kauppa käy liian hyvin. Pahimmassa tapauksessa myyntituotto jää kustannuksia alhaisemmaksi. Myös tieto siitä, että projektista tarjottava hinta liikkuu markkinoilla tietyllä tasolla vaikuttaa pyydettyyn hintaan. Projektin hinnoittelussa onkin tärkeää, että ne tuottaisivat katetta tietyn euromäärän vuoden aikana, jotta yritys pystyisi kattamaan yrityksen yhteiset kiinteät kustannukset ja voittotavoitteen. Eri projektien prosentuaalinen katetavoite saattaa vaihdella tilaajan asettamien tavoitteiden ja yrityksen tilanteen mukaan. Joskus voi jopa olla, että yrityksen kannattaa hinnoitella projekti tavallista pienemmäksi, jos sen esimerkiksi tiedetään poikivan tuleviksi vuosiksi muita töitä. (Eklund & Kekkonen 2014, 230, 234.)

5.7.4 Esimerkkejä elokuvatuotannon rahoituslähteistä ja avustuksista

Pirilä & Kiven (2010, 35–36) mukaan kotimaisissa tuotannoissa omien varojen lisäksi luontevimpia rahoituskumppaneita ovat Suomen elokuvasäätiö (SES), Audiovisuaalisen kulttuurin edistämiskeskus (AVEK), elokuvien teatteri- ja tallennejakelua harjoittavat levittäjät sekä esitysoikeuksia ostavat televisiokanavat. Aiheesta ja kohderyhmästä riippuen tukea voi saada myös esimerkiksi maanpuolustusjärjestöiltä, kirkon mediayksiköltä tai erilaisilta kieli- ja kulttuurisäätiöiltä. Kansainvälisiä tuotantoja rahoittavat edellisten lisäksi mahdollisen yhteistyösopimuksen mukaisesti ulkomaiset tuotantoyhtiöt, kansainväliset televisiokanavat, pohjoismainen rahasto Nordisk Film&TV Fond, EU:n mediayksiköt sekä kumppanuusmaiden kansalliset elokuvakeskukset ja säätiöt.

Suomen elokuvasäätiö myöntää tukea elokuvien ammattimaiseen tuotantoon, esittämiseen ja levittämiseen sekä kulttuuriviennin tarpeisiin. Tukivaransa säätiö saa kokonaisuudessaan veikkausvoittovaroista ja vuonna 2015 ne ovat noin 23 miljoonaa euroa. Elokuvatuotannon tukia voivat hakea Suomessa rekisteröidyt tuotantoyhtiöt. Elokuväsäätiö arvioi tukea hakevat hankkeet sisällöllisenä, ilmaisullisena ja tuotannollisena kokonaisuutena. Tuen myöntämisen ehtona on, että elokuvalla on taattu ammattimainen ja vastikkeellinen levitys, joka mahdollistaa mahdollisimman laajan

yleisön ja näkyvyyden eri esitys- ja jakelumuotojen kautta. Huomioon otetaan myös tuenhakijan taiteelliset, ammatilliset ja taloudelliset edellytykset hankkeen toteutumiseksi. Elokuvasäätiön tuotannon ja kulttuuriviennin tukien haku on jatkuva. (Suomen elokuvasäätiön www-sivut 2015.)

Tekijänoikeusjärjestö Kopioston yhteydessä toimiva Audiovisuaalisen kulttuurin edistämiskeskus AVEK tukee tekijänoikeusvaroilla audiovisuaalista kulttuuria. AVEK:in varat ovat pääasiassa peräisin hyvitysmaksuista, jota peritään muun muassa DVD-levyistä ja digitaalisista videotallentimista. AVEK myöntää tukea lyhyt-, dokumentti- ja animaatioelokuvien sekä mediataiteen tuotantoon. Lisäksi tukea myönnetään kulttuurivientiin, audiovisuaalisen alan tekijöiden jatko- ja täydennyskoulutukseen sekä festivaalien ja tapahtumien järjestämiseen. Esimerkiksi käsikirjoitus- ja tuotantotukea voidaan hakea käsikirjoittamiseen, tuotannon ennakkovalmisteluun, varsinaiseen tuotantoon sekä jälkituotantoon. Sisällölliset ja taiteelliset kriteerit ratkaisevat tuen myöntämisen. (Audiovisuaalisen kulttuurin edistämiskeskus AVEK:in www-sivut 2015.)

Ylen www-sivujen (2015) mukaan "Yle on kumppanina suuressa osassa uusista kotimaisista elokuvista". Elokuvat nähdään Ylen kanavilla yleensä noin kahden vuoden sisällä teatteriensi-illastaan. Myös lähes kaikki kotimaiset dokumenttielokuvat ja lyhytelokuvat toteutuvat osaltaan Ylen ennakkorahoituksen turvin. Ylen rahoitusosuus on noin 10–20 % pitkissä näytelmäelokuviissa ja lyhytelokuviissa sekä noin 20–30 % dokumenttielokuvassa. Vuonna 2013 Yle teki uuden kotimaisen elokuvan ennakkostoja noin 3,8 miljoonalla eurolla. Tästä summasta 65 % kohdistui pitkiin näytelmäelokuvaan ja TV-elokuvaan, noin 25 % dokumenttielokuvaan ja noin 10 % lyhytelokuvaan. Vuoteen 2015 mennessä Ylen elokuvapanostus nostetaan noin 6 miljoonaan euroon.

Euroopan unioni tukee audiovisuaalisen alan, kulttuurialan ja luovien alojen eurooppalaista yhteistyötä Luova Eurooppa -ohjelman (Creative Europe 2014–2020) kautta. Ohjelman tavoitteena on suojella ja edistää kulttuurillista ja kielellistä moninaisuutta ja vaalia Euroopan kulttuurien kirjoa. Ohjelman tavoitteena on myös auttaa kulttuurialaa ja luovia aloja sopeutumaan digiaikaan ja globalisaatioon sekä avata luovan alan toimijoille uusia kansainvälisiä mahdollisuuksia ja markkinoita. Ohjelman 7

vuoden budjetti on 1,46 miljardia euroa ja se koostuu seuraavista alaohjelmista ja toimintalinjasta: Median alaohjelma, Kulttuurin alaohjelma sekä Monialainen toimintalinja. Median alaohjelma sisältää muun muassa seuraavia audiovisuaaliselle alalle kohdennettuja tukimuotoja: hankekehittelytuki fiktiolle, animaatiolle ja dokumentille; televisiolevitystuki; tuki elokuvateatteriverkostoille; festivaalituki sekä yleisötyö/elokuvakasvatus. (Euroopan komission www-sivut 2015.)

5.8 Riskien arviointi ja -hallinta

Suomen Riskienhallintayhdistys ry:n www-sivujen (2015) mukaan "yrittäjyys sisältää aina riskinottoa". Yritysten riskikenttä on laaja, sillä esimerkiksi yrityksen henkilöstöön, koneisiin, tuotteisiin ja markkinointiin liittyy omia riskejä. Näihin riskeihin voidaan kuitenkin vaikuttaa hallinnoimalla niitä. Järkevä yrittäjä varautuukin epäonnistumisiin ja pyrkii välttämään tai ainakin lieventämään niiden seuraamuksia. Keskeisiä keinoja tähän ovat muun muassa oman ajankäytön hallinta, omasta vakuutus- ja eläketurvasta huolehtiminen sekä asianmukaisten sopimusten laadinta.

Riskienhallinnalla tarkoitetaan "prosessia, jonka avulla yritystä uhkaavia vaaroja voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida". Menestyksellinen prosessi sisältää useita vaiheita riskin tunnistamisesta aina riskienhallintaohjelman toteuttamiseen. Riskienhallinnan tavoitteena on tunnistaa ja hallita organisaatioon vaikuttavia tapahtumia ja pitää riskit sellaisissa rajoissa, ettei organisaation toiminta ja tavoitteiden toteutuminen ole uhattuna. Toisin sanoen riskienhallinta on työtä yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseksi. Onnistunut riskienhallinta on luonteeltaan ennakoivaa, tietoista, suunnitelmallista ja järjestelmällistä. (Suomen Riskienhallintayhdistys ry:n www-sivut 2015; Suominen 2003, 27.)

Kaikkia riskejä ei kuitenkaan voida tunnistaa tai hallita. Riskienhallinnassa onkin aina otettava huomioon niin sanottu +1 -sääntö: on varauduttava myös siihen, mitä ei tiedetä. Riskienhallinta on myös siis epävarmuuksien ja todennäköisyyksien hallintaa ja perustuu mahdollisimman luotettavasti arvioitujen uhkien toteutumisen todennäköisyyden pienentämiseen ja riskien seurausten minimointiin. Riskienhallinta on ko-

konaisuus, joka on mukana kaikessa päätöksenteossa ja toiminnassa. (Leppänen 2006, 119.)

Normaali arkinen riskienhallinta perustuu yrityksissä terveen järjen käyttöön ja yksinkertaisiin hyväksi havaittuihin ratkaisuihin. Erikoisuuksia tavoittelevalla kikkailulla saavutetaan harvoin hyviä tuloksia. Useat alan asiantuntijat haluavat antaa riskienhallinnalle lisää liikkeenjohdollista painoarvoa, jolloin korostuvat systemaattisuus sekä riskikysymysten liityntä yrityksen suunnitteluun. Riskienhallinnan kenttä on hyvin monimuotoinen ja sisältää erilaisia asioita: siihen liittyy sekä ajattelua että konkreettisia välineitä. Riskienhallinta lähtee yrityksen turvallisuusajattelusta ja riskienhallinnan tulee yltää kaikille yritysturvallisuuden osa-alueille. (Suominen 2003, 28.)

5.8.1 Riskien tunnistaminen

Vain tunnistettuja ja tunnettuja riskejä voidaan hallita. Riskien tunnistaminen on myös eräänlaista riskien ideointia, jossa pyritään hahmottamaan kokonaiskuvaa ilman kriittistä analysointia. Jotta riskejä voidaan tunnistaa, täytyy ensin tehdä päätös riskienhallinnan aloittamisesta. Tällöin koko toiminnan riskien hallitsemiseen ja kartoittamiseen tarvitaan ylimmän johdon tuki. Riskien tunnistaminen ei saa olla vain kaavamaista ja teknistä arviointia, vaan niiden tunnistamisen vaiheessa tulee aina huomioida mahdollisuudet. Nämä mahdollisuudet voidaan kääntää kilpailueduksi, jos samalla kyetään tunnistamaan ja vertaamaan omia riskejä ja niiden hallintaa merkittävimpien kilpailijoiden riskeihin ja riskienhallintaan. (Leppänen 2006, 120–121.)

Riskien tunnistamiseen sisältyy riskeihin vaikuttavien tekijöiden ja tapahtumien sekä niiden syiden ja seurausten tunnistaminen. Tunnistamisen voi aloittaa ns. uhkakartoituksella tai vaarojen tunnistamisella. Uhka ei ole välttämättä riski yrityksen toiminnalle. Uhkasta tulee riski vasta, kun uhka on relevantti yrityksen toiminnan kannalta, eli sillä voi olla jokin seuraus. Tunnistamisvaiheessa on tarkoitus tunnistaa, mitä voi tapahtua tai mitä sellaisia tilanteita voi ilmetä, joilla voi olla vaikutusta organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Riskien tunnistamisvaiheen kattavuus ja onnistuminen on koko riskienhallintaprosessin kriittisimpiä kohtia. Riskin tunnistamisvaiheen tu-

loksena muodostuu tunnistettu riski eli riskihavainto. (Ilmonen, Kallio, Koskinen & Rajamäki 2013, 83.)

5.8.2 Riskilajit

Yritykseen kohdistuvat riskit jaetaan riskilajeihin sen mukaan, millaisia ne ovat luonteeltaan tai mihin yrityksen toimintoihin ne voivat vaikuttaa. Riskit voidaan jakaa myös sen perusteella, onko riskin toteutuminen aiheutettu itse omalla toiminnalla vai onko aiheuttajana ollut jokin muu inhimillinen toiminta. Lisäksi moni riski voi kuulua useampaankin lajiin. Riskien luokittelut helpottavat riskien tunnistamista ja hallintaa. (Suomen rekisterihallintayhdistys ry:n www-sivut 2015; Suominen 2003, 20.)

Riskit voidaan jakaa muun muassa seuraavasti neljään eri riskilajiin (Ilmonen ym. 2013, 55–60; Suomen Riskienhallintayhdistys ry:n www-sivut 2015):

1. Strategisiin riskeihin (mm. liiketoiminnan kehittymiseen liittyvät riskit, markkinariskit, teknologiariskit, viestintäriskit, liiketoimintaympäristöön liittyvät riskit);
2. Operatiivisiin riskeihin (mm. informaatioteknologiaan liittyvät riskit, tietoriskit, tuoteriskit, projektiriskit, tuottavuusriskit, liiketoiminnan keskeytysriskit);
3. Taloudellisiin riskeihin (mm. sopimusriskit, liikeriskit, maariskit, korkoriskit, likviditeettiriskit, veroriskit) sekä
4. Vahinkoriskeihin: mm. henkilöstöriskit, ympäristöriskit, rikosriskit, vahingoittumisriskit, työterveys- ja työturvallisuusriskit.

5.8.3 Riskien arviointi

Kun riskit on tunnistettu, päästään arvioimaan niiden laajuutta ja seurausvaikutuksia. Arviointityön avulla riskit pitää saada johonkin keskinäiseen järjestykseen. Käytännössä prosessi etenee niin, että riskejä tarkastellaan riskilajeittain ja kunkin yksittäisen riskin todennäköisyyttä ja seurausvaikutuksia arvioidaan suhteellisen karkealla asteikolla. (Suominen 2003, 43.)

Riskiarviointi on riskienhallintaprosessin se osa, jossa yksittäiselle havainnolle tai tapahtumalle synnytetään lisäarvo, joka erottaa riskienhallinnan esimerkiksi sisäisen tarkastuksen havaintojen perusteella tehtävistä toimenpiteistä. Riskiarviointi voi käynnistyä riskienhallintaprosessin taustatietojen määrittelyjen jälkeen. Riskiarvioinnin taito on riskienhallinnan jatkuvan toiminnan selkäranka. Kun se on yrityksen johdolle ja henkilökunnalle koulutettu ja se on sisäistetty perustoimintamalliksi, voidaan toivoa, että sitä käytetään itsenäisesti muiden prosessien taustalla. Tällöin riskienhallinnan yksi keskeinen tavoite on saavutettu: riskienhallinnan arkipäiväistäminen. Toimivan riskienhallinnan kannalta on hyvin tarpeellista, että riskienhallintaprosessi sisältää yksityiskohtaisemman ohjeistuksen siitä, miten riskien arviointi suoritetaan. (Ilmonen ym. 2013, 81.)

5.8.4 Riskienhallintakeinot

Tavanomaisia riskienhallintakeinoja ovat (Ilmonen ym. 2013, 97–98; Suomen Riskienhallintayhdistys ry:n www-sivut 2015; Suominen 2003, 98):

- riskin välttäminen (ja poistaminen);
- riskin pienentäminen, jakaminen ja yhdistäminen;
- riskin siirtäminen sekä
- riskin ottaminen (ja hyväksyminen).

Riskin välttäminen on riskienhallinnan peruskeino. Riskejä välttääkseen yritys siirtyy käyttämään riskittömämpiä raaka-aineita, turvautuu kokeneempaan henkilöstöön, muuttaa tuotantoprosessia tai siirtyy käyttämään turvallisempaa kuljetusvälinettä. Toisin sanoen riskin välttääkseen yritys pyrkii toimimaan entistä varovaisemmin ja huolellisemmin. Riskin välttäminen merkitsee yritykselle yleensä aina lisää kustannuksia, eikä se aina ole mahdollinen tai järkevin toimintatapa. Esimerkiksi yrityksen siirtyminen uudelle toimialalle on joskus välttämätöntä yrityksen selviytymiselle, vaikka riskin välttäminen juuri poistaisi siihen kohdistuvat riskit. (Suominen 2003, 102.)

Riskin välttämisestä erotetaan toisinaan myös riskin poistaminen eräänä riskienhallintakeinona. Poistamisen edellytyksenä on, että riskin aiheuttanut syy pystytään eli-

minoimaan esimerkiksi luopumalla riskialttiista toiminnasta tai riskialttiin materiaalin käytöstä. Riskin poistaminen vaikuttaa yritykseen yleensä niin, että yrityksen muut riskit kasvavat tai syntyy kokonaan uusia riskejä. Riskien poistaminen vaatii myös yritykseltä ylimääräisiä reservejä. Lähinnä henkilöriskien ja erilaisten ympäristö- ja turvallisuusriskien osalta voi olla tavoitteena ns. nollatoleranssi eli riskin poistaminen. (Ilmonen ym. 2013, 99; Suominen 2003, 101.)

Riskin pienentäminen tähtää puolestaan vahinkotapahtuman todennäköisyyden tai vaikutuksen pienentämiseen. Riskin pienentäminen voidaan toteuttaa useilla erilaisilla tavoilla, muun muassa lisäämällä teknisiä suojelutoimenpiteitä, henkilöresursseja tai koulutusta. Riskin pienentämisen keinoja ovat muun muassa riskin jakaminen ja yhdistäminen (kombinaatio) sekä informaation hallinta. Kaksi ensimmäistä keinoa lisäävät yrityksen kustannuksia, mutta kumminkin kokonaiskustannukset keskeytysvahingoissa ja piilomenetyksissä voivat jäädä huomattavasti vähäisemmiksi. (Ilmonen ym. 2013, 100; Suominen 2003, 102–104.)

Suomisen (2003, 103) mukaan riskiä jakamalla lisätään itsenäisten riskikohteiden määrää. Tällöin vahinkotapahtuman sattuessa on todennäköistä, että ainakin osa riskikohteista säilyy vahingoittumattomina ja onnettomuuden seurausvaikutukset jäävät pienemmiksi. Riskejä voidaan pienentää esimerkiksi suunnittelemalla rakennukseen palo-osastot noki- ja savuvahinkojen rajoittamiseksi. Vähittäiskauppa voi puolestaan vähentää riskejään kombinoimalla: kun yhdelle yksikölle sattuu jotain, voi ketju jatkaa toimintaansa muiden yksiköidensä turvin.

Yksi erityinen riskin pienentämisen keino on informaation hallinta (information management). Epävarmuutta pienentämällä vaikutetaan yrityksen toimintaan myönteisesti, minkä kautta riskit pienenevät. Työntekijöiden tietoisuus tapaturmavaaroista edistää riskejä ennaltaehkäiseviä kehitystoimia. Konkreettisia toimia voivat olla riskien raportointitarkkuuden parantaminen ja esimerkiksi palkkion maksaminen niille, jotka ehdottavat turvallisempaa työskentelytapaa. Pyrkimyksenä on, että riskeistä kerrotaan, henkilöstöä koulutetaan ja riskien tavoitetaso asetetaan parhaalle kansainväliselle tasolle. (Suominen 2003, 105.)

Ilmosen ym. (2013, 100) mukaan riskit voidaan siirtää toisen osapuolen kannettavaksi sopimuksilla, rahoitusratkaisuilla tai vakuutuksilla. Riskin siirto voi tarkoittaa myös toimintojen ulkoistamista. Rahoitusratkaisuilla tarkoitetaan erilaisia rahastoitavien ratkaisujen ja johdannaisten käyttöä riskienhallintavälineenä. Useimmiten kumminkin riskien siirtämisellä tarkoitetaan vakuuttamista. Vakuutettavat riskit siirretään vakuutusyhtiöille pakettiratkaisuin tai vakuutuskohtaisesti. Koko riski ei kumminkaan siirry vakuutusyhtiölle, sillä vakuutukset harvoin korvaavat koko vahinkoa kaikkine seurannaiskustannuksineen. On hyvä muistaa, että parhaimmissakin tapauksissa yrityksen kustannuksiksi voi pienen vakuutuksen omavastuun jälkeen jäädä vielä maineriskejä tai esimerkiksi viivästyksestä ja ylimääräisestä työstä aiheutuneita kuluja.

Joskus pienten ja epätodennäköisten tunnistettujen riskien osalta saattaa paras vaihtoehto olla riskien pitäminen ja hyväksyminen ne osana liiketoimintaa. Pienten ja epätodennäköisten riskien arvioinnissa tulee kumminkin huomioida niiden mahdolliset riippuvuudet, kerrannaisvaikutukset ja kehittyminen. Myös vakuutusten ja sopimusten omavastuiden valinta on riskin hyväksymistä. Omavastuupäätöksissä on hyvä arvioida, mikä on niistä saatava hyöty esimerkiksi vakuutusmaksuissa tai ostoehdoissa suhteessa riskien aiheuttamiin kustannuksiin. (Ilmonen ym. 2013, 99.)

5.9 Yritystoiminnan ja liikeidean SWOT-analyysi

SWOT-analyysillä tarkoitetaan välinettä, jolla voidaan analysoida esimerkiksi organisaation toimintaympäristöä tai liikeideaa tai yksityiskohtaisemmin jotakin yrityksen toiminnan osaa. Se sopii käytettäväksi kaikissa yritysmuodoissa. SWOT-analyysissä keskitytään analyysikohteen vahvuuksiin (Strengths), heikkouksiin (Weaknesses), mahdollisuuksiin (Opportunities) ja uhkiin (Threats). Toisin sanoen analyysi auttaa yritystä tarkastelemaan, miten vahvuuksia voisi edelleen kehittää, miten heikkouksia voisi poistaa, miten mahdollisuuksia voisi hyödyntää ja miten uhkia voisi torjua. Analyysi on selkeä ja käyttökelpoinen keino yrityksen liikeidean täsmentämisessä, suunnittelussa ja kehittämisessä, sillä se mahdollistaa liikeidean täsmällisen rakentamisen. (Alikoski ym. 2013, 44–46; Opetushallituksen [www-sivut](http://www.sivistys.fi) 2015; Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2015.)

Nelikenttäänalyysi SWOT jaotellaan yrityksen sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin sekä nykytilaan ja tulevaisuuteen liittyviin asioihin (Taulukko 2). Taulukon ylärivillä on yrityksen sisäiset ja alarivillä ulkoiset tekijät. Taulukon vasemmalla puolella on puolestaan myönteiset ja oikealla kielteiset asiat. SWOT-analyysistä on hyvä huomioida, että se antaa melko subjektiivisen kuvan yrityksestä, sillä harvoin kaksi eri henkilöä päätyy samaan analyysiin edes silloin, kun heillä on samat tiedot organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä. Täten SWOT-analyysin tuloksiin tulee suhtautua lähinnä suuntaa antavina. (Opetushallituksen www-sivut 2015; Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2015.)

Taulukko 2. SWOT-analyysin taulukkomalli.

VAHVUUDET (Yrityksen nykytilanne)	HEIKKOUEDET (Yrityksen nykytilanne)
MAHDOLLISUUDET (Yrityksen tulevaisuus)	UHAT (Yrityksen tulevaisuus)

6 VALMIS LIIKETOIMINTASUUNNITELMA

Tämän opinnäytetyön aikana laadittu valmis liiketoimintasuunnitelma on esitetty tämän opinnäytetyön liitteenä (Liite 1). Valmiiseen liiketoimintasuunnitelmaan on sisällytetty käytännön asioita kaikista opinnäytetyön teoriaosiossa käsitellyistä liiketoimintasuunnitelman osa-alueista. Valmis liiketoimintasuunnitelma on rakennettu yhdessä toimeksiantajayhtiön johdon kanssa keskustellen ja havainnoiden.

7 OPINNÄYTETYÖN YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut laatia monipuolinen ja tarpeeksi kattava liiketoimintasuunnitelma varsinaista toimintaansa aloittavalle elokuva- ja TV-alan tuotantoyhtiölle. Tämä opinnäytetyö on myös pyrkinyt selvittämään, mikä merkitys liiketoimintasuunnitelmalla on yrityksen menestymisessä. Lisäksi opinnäytetyön tavoitteena on ollut tutkia elokuva- ja TV-alan nykytilannetta ja kehitysnäkymiä Suomessa.

Luovien alojen yrittäjäyys on kasvava yritystoiminnan alue, minkä kautta Suomi voi tulevaisuudessa vahvistaa muiden toimialojen ja koko maan kilpailukykyä. Luovat alat parantavat kilpailukykyä erityisesti animaation, muotoilun, mainonnan ja viestintäalan palvelujen kautta. Mahdollisuuksiksi nähdään erityisesti kansainvälistymisen ja viennin lisääntyminen, tuotteiden suurempi kysyntä, liiketoimintaosaamisen parantuminen sekä verkostoituminen. Myös suomalainen elokuva ja dokumenttielokuva ovat saavuttaneet viime vuosina vahvaa nousua sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Yleisesti katsoen elokuvia tehdään ja katsotaan yhä enemmän ja yhä monipuolisemmin.

Tulevaisuudessa elokuvatuotanto, jakelu ja esittäminen digitalisoituvat, jolloin elokuvia on saatavilla ja katsottavissa erilaisten välineiden ja päätelaitteiden kautta. Kotikatselussa erilaisten maksullisten video-on-demand -palveluiden käyttäminen yleistynee internetyhteydellä varustettujen televisioiden myötä, jolloin katsojien vapaus päättää omasta ajankäytöstään lisääntyy. Digitalisaatiossa on myös haittapuolensa: elokuvien ja muiden sisältöjen laiton lataaminen eli piratismi vaarantaa perinteisen ansaintaketjun toiminnan (tuottaja-levittäjä-esittäjä).

Elokuva- ja TV-alan tuorein muutostekijä on sosiaalinen media: se mahdollistaa yleisön osallistumisen elokuvan luomiseen, tuotantoon, rahoitukseen ja markkinointiin. Näin syntyvät mediasosiaaliset yhteisöt ovat luonteeltaan jopa kansainvälisiä ja tätä kautta syntyvät elokuvat ylittävät luontevasti kansallisiakin rajoja. Sosiaalinen media tarjoaa myös elokuvan tekijöille mahdollisuuden suoraan kontaktiin ja dialogiin yleisön kanssa. Täten maailmanlaajuisesti pienistäkin kohdeyleisöistä voi karttua huo-

mattavat markkinat. Sosiaalisten yhteisöjen myötä parantuvat elokuvien mahdollisuudet tavoittaa yleisönsä ilman festivaalien ja ulkomaisten myyntiyhtiöiden välityskanavia.

Liiketoimintasuunnitelmalla tarkoitetaan kirjallista suunnitelmaa liiketoiminnasta. Se on yrityksen johdon laatima liiketoiminnan kokonaiskuvaus, jossa kuvataan liiketoiminnan päämäärät ja tavoitteet sekä ne keinot, joilla päämäärät ja tavoitteet saavutetaan. Toisin sanoen liiketoimintasuunnitelma on kuvaus yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista ja siitä, miten liiketoiminnasta tehdään käytännössä kannattavaa. Hyvä liiketoimintasuunnitelma on myös kattava ja yksityiskohtainen sekä ajallisesti rajattu esitys, jossa ovat mukana myös pidemmän ajanjakson päämäärät ja tavoitteet tulosbudjettien sekä rahoitus- ja kassavirtalaskelmien muodossa. Liiketoimintasuunnitelmaa voidaan käyttää toimivan yrityksen strategiasuunnittelussa: monessa organisaatiossa strategian laadinta on yhtä kuin liiketoimintasuunnitelman teko ja oikein täytettynä se toimii myös erinomaisena strategian jalkauttamisen välineenä.

Liiketoimintasuunnitelman laadinnassa itse ajatteluprosessin läpikäyminen on tärkeämpää kuin valmiiksi saatettu kirjallinen liiketoimintasuunnitelma. Hyvän liiketoimintasuunnitelman laadinta vaatii järjestelmällisyyttä ja toisaalta myös luovuutta. Järjestelmällisyyttä tarvitaan, jotta työn eteneminen sujuisi järkevällä tavalla ja jotta kaikki oleelliset asiat tulisivat huomioiduksi. Toisaalta suunnittelutyö on luonteeltaan muun muassa ideointia, visiointia, olemassaolon kyseenalaistamista, ongelmien ratkomista, vaihtoehtojen etsintää ja omaperäisten ratkaisujen hahmottelemista.

Objektiivinen liiketoiminnan tarkastelu auttaa määrittelemään yrityksen heikkoudet ja vahvuudet sekä löytämään sille uusia mahdollisuuksia. Liiketoimintasuunnitelman avulla alkava yrittäjä voi myös todistaa, että yritys menestyy, kun esimerkiksi tilinpäätöstiedot vielä puuttuvat. Suunnitelma on täten myös neuvottelutyökalu, kun keskustellaan mahdollisten rahoittajien, liikekumppanien tai vaikka tavarantoimittajien kanssa. Hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma antaakin käsityksen yrityksen kannattavuudesta ja tulevaisuuden näkymistä ja helpottaa rahoituksen hankkimista. Hyvissä liiketoimintasuunnitelmissa tuodaan esille myös riskitekijät, jotka voivat vaikuttaa yrityksen menestymiseen.

Yritystoiminnan synnyn ytimenä on (yritys)idea, jolla voi ansaita rahaa ja tehdä jotain mielenkiintoista tai haastavaa. Yritysideaa voidaan luonnehtia jalostamattomaksi tuotteeksi tai palveluksi, joka johtaa yrittämisen aloittamiseen tai yritystoimintaan. Yritysideaa arvioidaan ja tarkennetaan suhteessa toimialaan ja toimintaympäristöön liiketoimintasuunnitelman avulla. Samalla tarkastellaan myös yritysidean vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Tämän prosessin tuloksena yritysidea täsmentyy vähitellen liikeideaksi. Lyhykäisyydessään liikeidea vastaa kysymyksiin: mitä, kenelle ja miten?

Liikeidean jälkeen yritykselle rakennetaan toiminta-ajatus, visio, arvot, strategia ja tavoitteet, jotka ovat lyhyitä ja ytimekkäitä kuvauksia yrityksen toiminnasta, sen tulevaisuuden haaveista ja ajatuksista, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Yrityksen toiminta-ajatus määrittelee yrityksen perussuunnan ja kertoo lyhyesti, miksi yritys on olemassa. Visio puolestaan kuvaa, mitä yritys haluaa saavuttaa ja millainen se haluaa olla tulevaisuudessa. Arvot kertovat ne ohjenuorat, joita noudatetaan yrityksen perustamisesta kohti visiotaan. Nykyisin arvoilla tarkoitetaan yhä useammin yhteisen toiminnan pelisääntöjä yrityksessä.

Ympäristöanalyysit kertovat muun muassa mitä taloudessa tapahtuu, mitä kilpailijat tekevät sekä mitä asiakkaat haluavat ja keitä he ylipäänsä ovat. Yrityksen on pystyttävä valitsemaan ympäristönsä, sopeutumaan siihen, muokkaamaan sitä ja vaikuttamaan siihen. Tämä on mahdollista vain, jos yritys tuntee ja ymmärtää ympäristönsä ja sen käyttäytymisen sekä sen muutokset. Ympäristöanalyysit voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: makrotason eli kansantalouden analyysihin ja yritystason analyysihin. Makrotason analyysin päätekijät ovat Poliittiset, Ekonomiset, Sosiaaliset, Teknologiset sekä Ekologiset tekijät (PESTE). Yritystason analyysijä kutsutaan myös toimiala-analyysiksi, sillä tarkastelutasona on useimmiten toimiala. Toimiala-analyysiin kuuluvat tarkemmin muun muassa kysyntäanalyysit, asiakasanalyysit, kilpailuanalyysit sekä verkostokumppanianalyysit.

Segmentointi on erilaisten asiakasryhmien etsimistä ja valintaa markkinoinnin kohteeksi niin, että valitun kohderyhmän arvostukset ja tarpeet tuntien pystytään ne tyydyttämään. Segmentoinnissa tärkeänä työkaluna toimivat segmentointikriteerit. Kuluttajamarkkinoilla erilaisia segmentointikriteereitä voivat olla esimerkiksi ikä, tulot,

elämäntyyli, kiinnostuksen kohteet sekä tavoitettavuus. Vasta segmentoinnin jälkeen yrityksessä valitaan kohderyhmä. Kun kohderyhmä on hyvin määritetty ja rajattu, voidaan heihin kohdistaa sellaista markkinointiviestintää, joka luo kysyntää yrityksen tuotteille ja palveluille.

Markkinointiviestintä on osa markkinointia: se tukee tuotteiden ja palveluiden myyntiä ja asiakassuhteiden hoitoa. Sen avulla luodaan, ylläpidetään ja vahvistetaan asiakassuhteita ja vaikutetaan tuotteiden ja palveluiden tunnettuuteen, haluttavuuteen ja viime kädessä niiden myyntiin. Toisin sanoen markkinointiviestintä tekee yrityksen ja sen tuotteet näkyväksi. Markkinointiviestintää voidaan toteuttaa monella tavalla: esimerkiksi käyttämällä mainonnan eri muotoja tai järjestämällä tapahtumia myynnin edistämiseksi. Oleellisinta on, että yritys osaa valita viestinnän monista keinoista sopivat tavat lähestyä eri kohderyhmiä eri tilanteissa. Erityisen tärkeää on myös sovittaa eri viestintätavat ja -kanavat toisiinsa, jotta viestintä olisi samansuuntaista.

Digitaalisella markkinointiviestinnällä tarkoitetaan uusien markkinointiviestinnän digitaalisten muotojen ja medioiden, kuten Internetin, mobiilimedian ja muiden interaktiivisten eli vuorovaikutteisten kanavien hyödyntämistä markkinointiviestinnässä. Digitaalisen markkinoinnin kanavat voivat olla kirjavia, sillä esimerkiksi vuorovaikutteiset ulkomainokset ovat osa digitaalista markkinointia. Myös sosiaalinen media ja digitaalinen markkinointi tulee ottaa huomioon yrityksen strategisessa suunnittelussa, sillä ilman suunnittelua ja tavoitteita Internet-markkinoinnilla ei saavuteta mitään.

Rekrytointi voi oikein toteutettuna olla yritykselle menestystekijä ja valtava mahdollisuus. Uusi henkilö tulee yritykseen kehittymään ja kehittämään; menestymään ja luomaan menestystä. Lisäksi uusi henkilö ei koskaan tuo mukanaan vain juuri etsittyä työpanosta, vaan myös muuta osaamista, inhimillistä pääomaa ja itsensä. Yritysten ulkopuolisia henkilöstön hankintalähteitä tai kanavia voivat olla muun muassa työvoimatoimistot, oppilaitokset, lehti-ilmoittelu, yrityksen kotisivut tai intranet, sosiaaliset vertaisverkostot, rekrytointipalvelut sekä kilpailijat ja asiakkaat. Yrityksen kannattaa tietoisesti pyrkiä rekrytoinneissaan hankkimaan myös oheisosaamista ja taitoja, joita työ ei varsinaisesti edellytä. Näin osaaminen yrityksen sisällä monipuolistuu ja joustavuus lisääntyy.

Projektipäällikön tehtävänä on yksinkertaisesti johtaa projektia ja vastata työn tulok-
sista. Tarkemmin sanottuna projektipäällikön tehtävänä on vastata siitä, että projekti
valmistuu ajoissa, pysyy budjetissa ja että lopputulos vastaa asetettuja tavoitteita.
Toisin sanoen projektipäällikkyys tarkoittaa vahvaa otetta toimintaan sekä uskallusta
ja rohkeutta viedä projektia asetettuun tavoitteeseen. Hyvän projektipäällikön perus-
ominaisuuksia ovat pelkistetyt aloite- ja yhteistyökyky ja hänen on muun muassa
osattava ottaa huomioon projektiryhmän jäsenten erilaisuus ja kohdeltava heitä yksi-
löinä. Erilaisuuden huomioimisen avulla projektipäällikkö voi lisätä osallistujien si-
toutumista projektiin ja asetettuihin tavoitteisiin.

Yrityksissä tehdään rahoitussuunnittelua päätöksenteon tueksi, jotta strategisten ja
operatiivisten päätösten vaikutukset yrityksen talouteen pystyttäisiin ennakoimaan
mahdollisimman tarkkaan. Yrityksen toiminnan aloittamisvaiheessa joudutaan teke-
mään kaksi tärkeää päätöstä. Näistä toinen on investointipäätös, jossa päätetään liike-
toiminnan pitkävaikutteisen käyttöomaisuuden hankkimisesta. Toinen tärkeä päätös
on rahoituspäätös, jossa yritys ratkaisee, miten päätetyt investoinnin rahoitetaan.
Myöhemmin kun aloittavalle yritykselle kertyy myös sisäistä rahoitusta (voittovaro-
ja), on yrityksen tehtävä vielä päätös osingonjaosta.

Yrityksen pääoma jaotellaan yleensä omaksi ja vieraaksi pääomaksi. Yrityksen omaa
pääomaa voivat olla sijoitettu oma pääoma tai yrityksen sisäinen rahoitus. Sisäinen
rahoitus kertyy tulo-rahoituksesta (jakamattomat voittovarot) ja hallussapitovoitoista
(varallisuuden arvonnousu). Vieraan pääoman rahoituksella tarkoitetaan puolestaan
lainarahoitusta. Oman ja vieraan pääoman rahoituksen ohella puhutaan myös välira-
hoituksesta, jolle ominaista ovat vieraan pääoman lisäksi myös oman pääoman ele-
mentit.

Oman pääoman etuja suhteessa vieraaseen pääomaan ovat:

- Oma pääoma toimii puskurina mahdollisissa ongelmatilanteissa.
- Yrityksen oman pääoman tuottovaatimus ei kasvaneesta rahoitusriskistä
johtuen kasva, jos sillä on tarpeeksi omaa pääomaa suhteessa lainapääomaan.
- Oma pääoma on yritysjohtoon kannalta joustavampaa, sillä vieraan pääoman
maksut (korot ja lainanlyhennys) joudutaan maksamaan, vaikka yrityksellä
menisi taloudellisesti huonosti.

Vieraan pääoman etuja suhteessa omaan pääomaan ovat puolestaan:

- Vieras pääoma on tavallisesti oman pääoman ehtoista rahaa halvempaa.
- Liikkeeseenlaskukustannukset ovat vieraassa pääomassa yleensä alhaisempia ja etukäteen melko tarkasti tiedossa (osakeannin suuruutta kun ei voida tietää etukäteen).
- Vieraan pääoman ehtoisella rahoittajalla ei ole päätösvaltaa yrityksen asioissa.
- Vieraalla pääomalla on veroetu omaan pääomaan nähden: korot maksetaan ennen veroja. Osingot maksetaan puolestaan vasta veronmaksun jälkeen, jolloin voi syntyä kaksinkertaista verotusta.

Projekti on itsenäisesti johdettu taloudellinen hanke, jolla on omat taloudelliset tavoitteensa. Projektin tarkoituksena on tuottaa yritykselle katetta, jota syntyy silloin kun projektin tuotot ovat suuremmat kuin sen aiheuttamat kustannukset. Ulkoisissa projekteissa tuotto on hinta, jonka yritys laskuttaa sopimukseen kirjatun aikataulun mukaisesti. Sisäisissä projekteissa tuotoiksi voidaan katsoa ne toiminnalliset ja taloudelliset hyödyt, joita yritys saa projekteista. Projektien talouden suunnitteluun kuuluvat projektin aiheuttamien tuottojen, kustannusten ja tuloksen laskeminen sekä budjetointi ja seuranta. Projektilaskenta toimii myös projektin hinnoittelun perusteena.

Kustannusarviot toimivat projektin kannattavuuslaskelmien pohjana ja kustannusvalvonnan vertailukohteina. Kustannusten arviointi tarkentuu vaiheittain, kuten projektin suunnittelukin. Kokonaiskustannusten arvioinnin lisäksi tarvitaan myös projektibudjetti, joka on aikaan sidottu projektin taloudellinen toimintasuunnitelma, jossa kuvataan useimmiten kumminkin vain projektin menot. Projektin tulot voidaan selvittää erillisessä rahoitusbudjetissa tai kassavirtakaaviossa, jossa on sekä tulot ja menot sekä näiden erotus eli kassavirta. Projektin hinta perustuu projektin aiheuttamiin kustannuksiin ja katetavoitteisiin sekä markkinatilanteeseen ja yrityksen tilauskantaa. Projektin hinnoittelussa on tärkeää, että ne tuottaisivat katetta tietyn euromäärän vuoden aikana, jotta yritys pystyisi kattamaan yrityksen yhteiset kiinteät kustannukset ja voittotavoitteen.

Riskienhallinnalla tarkoitetaan prosessia, jonka avulla yritystä uhkaavia vaaroja voidaan torjua ja niistä aiheutuvia menetyksiä minimoida. Toisin sanoen riskienhallinta on työtä yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseksi. Järkevä yrittäjä varautuu epäonnistumisiin ja pyrkii välttämään tai ainakin lieventämään niiden seuraamuksia. Onnistunut riskienhallinta on luonteeltaan ennakoivaa, tietoista, suunnitelmallista ja järjestelmällistä. Normaali arkinen riskienhallinta perustuu yrityksissä terveen järjen käyttöön ja yksinkertaisiin hyväksi havaittuihin ratkaisuihin. Keskeisiä keinoja ovat muun muassa oman ajankäytön hallinta, omasta vakuutus- ja eläketurvasta huolehtiminen sekä asianmukaisten sopimusten laadinta.

Riskien tunnistamiseen sisältyy riskeihin vaikuttavien tekijöiden ja tapahtumien sekä niiden syiden ja seurausten tunnistaminen. Uhkasta tulee yritykselle riski vasta silloin, kun uhka on relevantti yrityksen toiminnan kannalta, eli kun sillä voi olla jokin seuraus. Yritykseen kohdistuvat riskit jaetaan riskilajeihin sen mukaan, millaisia ne ovat luonteeltaan tai mihin yrityksen toimintoihin ne voivat vaikuttaa. Riskit voidaan jakaa myös sen perusteella, onko riskin toteutuminen aiheutettu itse omalla toiminnalla vai onko aiheuttajana ollut jokin muu inhimillinen toiminta. Toisaalta moni riski voi kuulua useampaankin lajiin. Riskit kannattaa luokitella, sillä ne helpottavat riskien tunnistamista ja hallintaa.

Kun riskit on tunnistettu, päästään arvioimaan niiden laajuutta ja seurausvaikutuksia. Arviointityön avulla riskit pitää saada johonkin keskinäiseen järjestykseen. Käytännössä prosessi etenee niin, että riskejä tarkastellaan riskilajeittain ja kunkin yksittäisen riskin todennäköisyyttä ja seurausvaikutuksia arvioidaan suhteellisen karkealla asteikolla. Arviointityön jälkeen yritys käyttää kunkin yksittäisen riskin kohdalla eri riskienhallintakeinoja, joita ovat:

- riskin välttäminen (ja poistaminen);
- riskin pienentäminen, jakaminen ja yhdistäminen;
- riskin siirtäminen sekä
- riskin ottaminen (ja hyväksyminen).

SWOT-analyysillä tarkoitetaan välinettä, jolla voidaan analysoida esimerkiksi organisaation toimintaympäristöä tai liikeideaa tai yksityiskohtaisemmin jotakin yrityksen toiminnan osaa. Se sopii käytettäväksi kaikissa yritysmuodoissa. SWOT-analyysissä keskitytään analyysikohteen vahvuuksiin (Strengths), heikkouksiin (Weaknesses), mahdollisuuksiin (Opportunities) ja uhkiin (Threats). Analyysi on selkeä ja käyttökelpoinen keino yrityksen liikeidean täsmentämisessä, suunnittelussa ja kehittämisessä, sillä se mahdollistaa liikeidean täsmällisen rakentamisen.

Tämä opinnäytetyö opetti liiketoimintasuunnitelman laatimisen merkityksen yrityksen menestymisessä. Lisäksi opinnäytetyö antoi positiivisen kuvan elokuva- ja TV-alan tulevaisuudesta. Opinnäytetyön kirjoitusprosessin aikana selkiytyi, että elokuva- ja TV-alaa olisi syytä jatkossa tarkastella projektihallinnan näkökulmasta: kiinnostavia jatkotutkimuksia voisivat olla esimerkiksi projektin johtaminen sekä elokuvan tekemisen prosessi. Myös luovuuden syntyyn ja projektiryhmän ominaisuuksiin liittyvät yhteydet voisivat tuoda uusia, alaa kehittäviä näkökantoja elokuvaprojekteille. Markkinoinnin osalta hyvää käytännön lisätietoa voisi syntyä, jos selvitetäisiin alan mikroyritysten näkökulmasta eri markkinointimahdollisuuksia kansainvälisessä ympäristössä ja vielä mahdollisimman pienellä budjetilla.

8 ITSEARVIOINTI OPINNÄYTETYÖN ONNISTUMISESTA JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön kirjoitusprosessi on aloitettu jo vuoden 2014 syksyllä kirjoittamalla opinnäytetyön kirjoitussuunnitelma. Prosessin aikana opinnäytetyön laajuus ja rajaus ovat muokkautuneet moneen kertaan, mikä saattaa jonkin verran näkyä opinnäytetyön lopputuloksessa. Kumminkin kriittisen katsastelun ja muokkauksen kautta olen mielestäni onnistunut saamaan aikaan kokonaisuuden, jonka sisältö on laaja, mutta perusteltu nimenomaan varsinaista toimintaansa aloittavan yrityksen näkökulmasta.

Itse opinnäytetyön kirjoitusprosessista opinnäytetyö opetti, että aiheeltaan laajan työn tekeminen on vaativa tehtävä. Se vaatii todellista innostusta aiheeseen, paljon aikaa

ja myös positiivista ajattelua. Opinnäytetyön tekemiseen ei missään nimessä kannata lähteä "pikku juttu" -asenteella, sillä vähintään puoli vuotta kestäväan projektiin mahtuu monenlaisia mutkia ja jopa kyllästymistä. Suunnittelu ja rajaus ovat opinnäytetyöprosessin tärkeimmät vaiheet: huonosti suunniteltu kokonaisuus voi johtaa harmittaviin puutteisiin opinnäytetyön tuloksissa, ja huono rajaus puolestaan tekee opinnäytetyöstä vaikeasti hallittavan, mikä osaltaan huonontaa työn laatua ja aiheen syvällisempää käsittelyä. Opinnäytetyön suunnittelua onkin helppo verrata liiketoiminnan suunnitteluun: vain hyvällä suunnittelulla voi saavuttaa menestystä ja välttää turhaa työtä.

Opinnäytetyön teoriaosassa onnistuin mielestäni tutkimaan monipuolisesti ja monen lähteen kautta liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueita sekä sen merkitystä yrityksen menestymisessä. Elokuva- ja TV-alan tulevaisuuden tutkimiseen jää puolestaan toivomisen varaa: suurin osa aiheeseen liittyvistä lähteistä perustuivat alan ennustuksiin, joiden aikarajat päättyivät vuoteen 2015. Voidaanko täten puhua alan tulevaisuudesta? Parempaa informaatiota alan tulevaisuudesta olisi voinut löytää ulkoisista lähteistä, mutta toisaalta, olisiko ulkomaiden ennustuksia voinut suoranaisesti yhdistää myös Suomessa tapahtuvaan kehitykseen?

Aikaisemmin tähän opinnäytetyöhön oli mahdutettu myös teoriaa alan tuotteista ja palveluista sekä elokuvan tekemisen prosessista. Näistä aiheista löytyvän vähäisen teorian takia kappaleista luovuttiin. Ratkaisu oli mielestäni onnistunut myös rajauksen kannalta, sillä pääasiallinen tarkoitus opinnäytetyöllä on ollut tutkia liiketoimintasuunnitelmaa ja sen merkitystä yrityksen menestymisessä. Kokonaisuus on nyt selkeämpi ja rajatumpi. Samoin liiketoimintasuunnitelman osa-alueista poistui ajan myötä kappaleita, jotka eivät olleet perusteltuja varsinaista toimintaansa aloittavan yhtiön näkökulmasta (mm. Yrityksen sisäinen ympäristö ja sen analysointi, Työhyvinvoinnin merkitys yrityksen menestymisessä sekä Hakukonemarkkinointi markkinoitviestinnän keinona).

Teorian kautta tämän toiminnallisen opinnäytetyön tuloksena syntyi liiketoimintasuunnitelma varsinaista toimintaansa aloittavalle elokuva- ja TV-alan tuotantoyhtiölle. Teoriaosassa opitut asiat liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueista onnistuin mielestäni hyvin sisällyttämään valmiiseen liiketoimintasuunnitelmaan. Konkreettisen

liiketoimintasuunnitelman kirjoittamisprosessi eteni loogisesti ja ilman suurempia ongelmia. Samoin hyvin tyytyväinen olen yhtiölle luodusta kustannusarviopohjasta (Liite 2). Myös yhtiön johdon mielestä valmis liiketoimintasuunnitelma on tarpeeksi monipuolinen ja kattava. Se antaa selkeän ja konkreettisen kuvan yhtiön lähitulevaisuuden tavoitteista sekä niistä toimista, joilla yhtiö voi päästä asetettuihin tavoitteisiinsa.

Tämä opinnäytetyö on ollut kokonaisuutena melko raskas ja vaativa tehtävä. Toisaalta se on myös antanut paljon mielihyvää ja onnistumisen tunteita jo ennen sen valmistumista. Se on antanut arvokasta käytännön tietoa varsinaista toimintaansa aloittavalle elokuva- ja TV-alan tuotantoyhtiölle. Toisin sanoen se on ollut käytännölläinen työ, jonka tulokset ovat siirtyneet heti valmistumisensa jälkeen olemassa olevan yrityksen käyttöön. Lisäksi liiketoimintasuunnitelman kirjoitusprosessi selkeytti yhtiön johdon ajatuksia ja innosti heitä aloittamaan yhtiön varsinainen liiketoiminta. Tämän myötä tämä opinnäytetyö on saavuttanut yhden merkittävimmistä tavoitteistaan: se lisäsi keskustelua johdon keskuudessa yhtiön tulevaisuuteen liittyvistä asioista ja antoi lisää rohkeutta ja tietämystä yhtiön varsinaisen liiketoiminnan aloittamiseksi.

LÄHTEET

Alikoski, R., Hakonen, M. & Viitasalo, J. 2013: Yritystoiminnan taitajaksi. 5. uud. painos, Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Ammattinetti.fi:n www-sivut 2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. TE-palvelut. Viitattu 29.3.2015: http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/3/79_ammattiala

Audiovisuaalisen kulttuurin edistämiskeskus AVEK:in www-sivut 2015. Viitattu 29.3.2015: http://www.kopioisto.fi/avek/fi_FI/

Bangs, D. 2002: Business Planning Guide: Creating a Winning Plan for Success. 9th edition, Dearborn Trade Publishing Inc.: United States of America.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009: Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uud. painos, Edita Publishing Oy: Helsinki.

Eklund, I. & Kekkonen, H. 2014: Kannattavuuslaskenta ja hinnoittelu. Sanoma Pro Oy: Helsinki.

Euroopan komission www-sivut 2015. European Commission – Creative Europe - program: Supporting Europe's cultural and creative sectors. Viitattu 29.3.2015: http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/index_en.htm

Hesso, J. 2013: Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2013: Johda riskejä – käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy FINVA 2013. Viitattu 29.3.2015: <http://www.ellibs.com.lillukka.samk.fi/fi/book/978-952-5684-47-6>

Isohookana, H. 2007: Yrityksen markkinointiviestintä. WSOYpro: Helsinki.

Kamensky, M. 2014: Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. 4. tark. painos, Talentum Media Oy: Helsinki.

Karjaluoto, H. 2010: Digitaalinen markkinointiviestintä. Esimerkkejä parhaista käytännöistä yritys- ja kuluttajamarkkinointiin. WSOYpro Oy / Docendo: Jyväskylä.

Kauhanen, J. 2010: Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos, WSOYpro Oy: Helsinki.

Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu 2007: Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015. KTM Julkaisuja 10/2007. Viitattu 29.3.2015: https://www.tem.fi/files/22570/Luovat_alat.pdf

Kehusmaa, K. 2010: Strategiatyö – Organisaation voimanlähde. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.

- Kettunen, S. 2009: Onnistu projektissa. 2. uud. painos, WSOYpro: Helsinki.
- Knüpfer, S. & Puttonen, V. 2014: Moderni rahoitus. 7. uud. painos, Talentum Media Oy: Helsinki.
- Koski, T. & Virtanen, M. 2005: Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Kustannusosakeyhtiö Otava: Helsinki.
- Korpi, T. 2010: Älä keskeytä mua! Markkinointi sosiaalisessa mediassa. Werkkommerz: Tampere.
- Leppiniemi, J. 2009: Rahoitus. 5. uud. painos, WSOY Oppimateriaalit Oy: Helsinki.
- Leppänen, J. 2006: Yritysturvallisuus käytännössä – Turvallisuusjohtamisen portfolio. Talentum: Helsinki.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010: Onnistu strategiassa. 3. uud. painos, WSOY Pro: Helsinki.
- Niskanen, J. & Niskanen, M. 2013: Yritysrahoitus. 7. uud. painos, Edita Publishing Oy: Helsinki.
- Opetushallituksen www-sivut 2015. Viitattu 29.3.2015: <http://www.oph.fi/>
- Pelin, R. 2011: Projektihallinnan käsikirja. 7. uud. painos, Projektijohtaminen Oy Risto Pelin: Helsinki.
- Perustamisopas alkavalle yrittäjälle 2015. Suomen Uusyrityskeskukset ry. Viitattu 29.3.2015: <http://www.perustamisopas.fi/>
- Pikala, A., Ahola, H., Katajarinne, P. & Parkkola, T. 2014: Luovuus ja liiketoiminta -työkirja. Käytännön työkaluja luovien alojen liikeidean ja liiketoiminnan kehittämiseen. Humanistinen ammattikorkeakoulu.
- Pirilä, K. & Kivi, E. 2010: Teos. Elävä kuva – elävä ääni -kirjasarjan 3. osa. Like: Helsinki.
- Raatikainen, L. 2012: Liikeideasta liikkeelle. 9. uud. painos, Edita Publishing Oy: Helsinki.
- Ruuska, K. 2012: Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. painos, Talentum Media Oy: Helsinki.
- Ruuska, M. 2001: Miten laaditaan hyvä Liiketoimintasuunnitelma Business Plan. 5. uud. painos, Finnvera Oyj: Kuopio.
- Suomen elokuvasäätiö 2014: Suomalaisella elokuvalla hieno vuosi – Kaksi miljoonaa katsojaa ylittyi jälleen. Uutinen 29.12.2014. Viitattu 29.3.2015: <http://ses.fi/ajankohtaista/ajankohtaiset/>

Suomen elokuvasäätiön julkaisu 2011: Suomalaisen elokuvan tavoiteohjelma 2011-2015. Suomen elokuvasäätiö: Helsinki. Viitattu 29.3.2015: <http://ses.fi/julkaisut/uusimmat-julkaisut/>

Suomen elokuvasäätiön www-sivut 2015. Viitattu 29.3.2015: <http://ses.fi/etusivu/>

Suomen Riskienhallintayhdistys ry:n www-sivut 2015. Viitattu 29.3.2015: <http://www.pk-rh.fi/index.php?page=etusivu>

Suominen, A. 2003. Riskienhallinta. Helsinki: WSOY.

Tepora, J. 2013: Rahoitusmuodot ja vakuudet. Helsingin Kamari Oy/Helsingin seudun kauppakamari.

Vaahtio, E-L. 2005: Rekrytointi menestystekijänä. Edita Publishing Oy: Helsinki.

Viitala, R. 2013: Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. 4. painos, Edita Publishing Oy: Helsinki.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013: Liiketoimintaosaaminen – Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uud. painos, Edita Publishing Oy: Helsinki.

Vilkka, H. & Airaksinen, T. 2003: Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi: Helsinki.

Ylen www-sivut 2015. Viitattu 29.3.2015: <http://yle.fi/yleisradio/ylen-ohjelmistot>

Yritys-Suomen www-sivut 2015. Viitattu 29.3.2015: <https://www.yrityssuomi.fi/>

**VARSINAISEN TOIMINNAN
ALOITTAMINEN**

Liiketoimintasuunnitelma vuosille 2015–2018

Kvalia Productions Oy

Ville Siirola

9.3.2015

LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN TIIVISTELMÄ

Tämä liiketoimintasuunnitelma pyrkii esittämään toiminnan aloittamisvaiheessa olevan yhtiön tavoitteita ja suuntaviivoja monipuolisesti ja tarpeeksi kattavasti. Sen kohderyhmänä on yhtiön johto ja suunnitelman aikaväliksi on valittu neljä vuotta: 2015–2018. Tässä liiketoimintasuunnitelmassa keskitytään vain yhtiön päätoimialaan eli "elokuva-, video- ja televisio-ohjelmatuotantoon".

Yhtiön liikeideana on luoda elokuva- ja videoteoksia: mm. musiikkivideoita, lyhytelokuvia ja dokumentteja. Teokset luodaan projektitöinä, jotka voivat lähteä liikkeelle yhtiön omasta aloitteesta (sisäiset projektit) tai olla ulkopuolisen tahon tilauksia (ulkopuoliset projektit). Luodut projektit voivat koskettaa ketä tahansa ihmistä. Ulkopuolisia projekteja tehdään pienen asiakasryhmän artisteille ja bändeille (ns. indie-artistit), jotka haluavat teettää esimerkiksi ensimmäistä musiikkivideotaan.

Yhtiön projektit rahoitetaan pääosin oman pääoman ehtoisella rahoituksella sekä erilaisilla elokuvien rahoitustuilla (Suomen elokuvasäätiö, AVEKin tuet, ym.) ja myös mahdollisilla muilla avustuksilla. Lisäksi rahoituksessa käytetään apuna yhtiön levy-yhtiötoiminnasta syntynyttä tulorahoitusta. Yhtiö haluaa, että yhtiön luomat teokset saisivat olla vapaasti taiteellisia ja syvällisiä ilman taloudellisia paineita. Yhtiön ulkopuolisille teoksille määritellään hinta, joka kattaisi projektin tuotantokustannukset kokonaisuudessaan. Mahdolliset tekijänoikeus- ja esityspalkkiot kohdistuisivat kokonaisuudessaan yhtiölle (poissulkien esim. musiikin tekijöiden osuudet). Valmiita teoksia esitettäisiin yhtiön kotisivuilla, erilaisissa videopalveluissa (Youtube, Vimeo) sekä elokuva- musiikkivideofestivaaleilla Suomessa ja Euroopassa. Niistä saatavat mahdolliset palkinnot toimivat yhtiön uusien projektien rahoituksessa.

Yhtiön toiminta-ajatus on: "Kvalia Productions Oy haluaa rikastuttaa elokuva- ja TV-alan taiteellisempaa sisältöä tuottamalla ja levittämällä tulkintaa vaativia teoksia". Yhtiön visiona on: "Toimialalla kansainvälisestikin tunnettu tuotantoyhtiö". Yhtiön arvoja ovat: riippumattomuus, rohkeus olla erilainen sekä yhdessä tekemisen ilo.

Yhtiön tavoitteet vuosille 2015–2018 ovat: 1.) Yhtiön logon ja yritysmerkin julkaiseminen; 2.) Yhtiön omien kotisivujen avaaminen; 3.) Yhtiön jalkautuminen sosiaalisen median kanaviin; 4.) Yhtiön tunnettuuden lisääminen ja verkostoituminen sekä 5.) Yhtiöllä on kaksi valmista projektia vuoteen 2018 mennessä.

Yhtiö harjoittaa markkinointiviestintää sosiaalisen median kanavissa ja omilla kotisivuillaan. Verkostoituminen aloitetaan liittymällä sosiaalisen median kanaviin ja niiden elokuva- ja TV-alaa käsitteleviin yhteisöihin ja osallistumalla keskusteluihin. Yhtiön kotisivuilla esitellään yhtiön tuotantoa sekä yhtiöön liittyviä uutisia ja kerrotaan myös yhtiön yhteystiedot. Viestit eri kanavissa kirjoitetaan englanniksi. Yhtiö myös tarvittaessa rekrytoi väkeä projekteihinsa sosiaalisen median kanavien kautta.

Henkilöstöhallinnan osalta yhtiö pitää mielessään arvonsa "yhdessä tekemisen ilo" kaikessa toiminnassaan. Tuottaja vastaa projektien hyvästä ilmapiiristä ja luo mahdollisuudet luovaan työhön sekä huolehtii työn turvallisuudesta. Yhtiön toimintaan kohdistuu myös riskejä, joihin yhtiö on pohtinut erilaisia riskinhallintakeinoja.

LIKETOIMINTASUUNNITELMAN SISÄLLYS

LIKETOIMINTASUUNNITELMAN TIIVISTELMÄ	68
1 JOHDANTO	70
2 YHTIÖN LIIKEIDEA	71
3 YHTIÖN TOIMINTA-AJATUS, VISIO JA ARVOT	72
4 YHTIÖN TAVOITTEET VUOSILLE 2015 - 2018	73
5 YHTIÖN ULKOISEN YMPÄRISTÖN ANALYSOINTI	73
6 ASIAKASSEGMENTOINTI JA KOHDERYHMÄT	75
7 MARKKINOINTIViestintä	76
8 HENKILÖSTÖHALLINTA JA PROJEKTIJOHTAMINEN	77
9 PROJEKTIN RAHOITUS JA PROJEKTILASKENTA	78
10 YRITYSTOIMINNAN RISKEJÄ JA NIIDEN HALLINTAKEINOJA	79
10.1 Strategisen riskit	80
10.2 Operatiiviset riskit	80
10.3 Taloudelliset riskit	81
10.4 Vahinkoriskit	81
11 YHTIÖN SWOT-ANALYYSI	83
LIKETOIMINTASUUNNITELMAN LÄHTEET	84

1 JOHDANTO

Tämän liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on luoda keskustelua Kvalia Productions Oy:n (myöhemmin yhtiö) johdon keskuudessa liiketoiminnan eri osa-alueista ja saada heidät pohtimaan yhtiön käytännön toimintatapoja liiketoiminnan menestymisen varmistamiseksi. Tarkemmin tämän liiketoimintasuunnitelman tarkoituksena on suunnitella käytännön tasolla erilaisia toimia varsinaisen yritystoiminnan käynnistämiseksi. Liiketoimintasuunnitelman kohderyhmänä toimii siis yhtiön johto ja suunnitelman aikaväliksi on valittu neljä vuotta: vuodet 2015–2018. On huomioitava, että tässä liiketoimintasuunnitelmassa keskitytään vain yhtiön päätoimialaan eli elokuva-, video- ja televisio-ohjelmatuotantoon.

Tämä liiketoimintasuunnitelma pyrkii esittämään toiminnan aloittamisvaiheessa olevan yhtiön tavoitteita ja suuntaviivoja monipuolisesti ja tarpeeksi kattavasti. Liiketoimintasuunnitelmassa ei ole esitetty kovin tarkkoja yksityiskohtia, sillä tässä vaiheessa yhtiön toimintaa ei niistä ole vielä realistista ja konkreettista tietoa. Liiketoimintasuunnitelma toimiikin hyvänä runkona, johon yksityiskohtia on helppo lisäillä toiminnan kehittyessä ja vakiintuessa.

Ennen siirtymistä varsinaiseen liiketoimintasuunnitelmaan, on yhtiön taustaa ja ajatusmaailmaa avattava ulkopuolisille lukijoille. Yhtiö katsoo, että elokuva- ja TV-alalla vallitsee epätasapaino taiteellisen ja massoille tarkoitettujen elokuvien välillä. Toisin sanoen suurin osa yleisölle esitettävistä elokuvista tähtää massamarkkinoille ja suuriin taloudellisiin tuottoihin. Kumminkin yhtiön omistajien taustalla on suuri halu luoda elokuva- ja TV-alalle jotain uutta, taiteellista ja inspiroivaa. Yhtiön tavoitteena on luoda alalle enemmän taiteellisempia teoksia. Yhtiö haluaa tuotoksillaan todistaa, että myös taiteellisemmilla indie-yhtiöillä on mahdollisuus menestyä kapeilla markkinoilla. Yhtiön tähtääkin kohti kansainvälisiä markkinoita, missä yhtiön kapealle kohderyhmälle on olemassa enemmän kysyntää ja yleisöä.

2 YHTIÖN LIIKEIDEA

MITÄ:

Yhtiön liikeideana on luoda elokuva- ja videoteoksia: mm. musiikkivideoita, lyhytelokuvia ja dokumentteja. Teokset luodaan erilaisina projektitöinä, joissa projektiryhmä vaihtelee teoksesta toiseen. Projektien aloittaminen voi lähteä liikkeelle yhtiön omasta aloitteesta ja ideasta (myöhemmin myös nimellä sisäiset projektit) tai ulkopuolisen tahon tilauksesta tai halusta luoda teos (myöhemmin myös nimellä ulkopuoliset projektit). Yhtiö ei tähtää massamarkkinoille (elokuvia suurelle yleisölle), vaan tavoitteena on luoda alalle enemmän taiteellisempia tuotoksia.

KENELLE:

Yhtiön luomat projektit voivat koskettaa ketä tahansa ihmistä. Yhtiö haluaa kohdata teoksillaan kapeita asiakasryhmiä. Ulkopuolisia projekteja halutaan puolestaan tehdä kapeaan asiakasryhmään tähtääville artisteille ja bändeille (ns. indie-artistit), jotka haluavat teettää esimerkiksi ensimmäistä musiikkivideotaan. Toisin sanoen voidaan yrityksen toiminnan tähtäävän erityiselle markkinointisegmentille eli nichelle, joka tarkoittaa kapeaa markkinarakoa (Viitala & Jylhä 2013, 102).

MITEN:

Yhtiön projektit luodaan projektitöinä. Projektiryhmä koottaisiin jokaiseen projektiin erikseen. Projektiryhmään hankitaan jäseniä jo luotujen suhteiden kautta tai sosiaalisen median yhteisöistä (verkostoituminen). Välineistöä projektien tekemiseen lainataan suurimmaksi osaksi yhtiön omistajilta ja muilta tutuilta. Myös välinelainaamojen palveluja harkitaan tapauskohtaisesti. Yhtiön sisäiset ja ulkoiset projektit halutaan rahoittaa pääasiassa omalla pääomalla sekä erilaisilla elokuvien rahoitustuilla sekä myös muilla mahdollisilla avustuksilla. Rahoituksessa apuna käytetään myös yhtiön levy-yhtiötoiminnasta syntynyttä tulorahoitusta. Yhtiön haluaa oman pääoman ehtoisella rahoituksella välttää yhtiön tai valmiin tuotoksen sitoutuminen ulkopuolisen tahon vaatimukseen. Näin syntyville teoksille voidaan mahdollistaa vapaus olla

luovia, taiteellisia ja syvällisiä ilman taloudellisia paineita. Valmiita teoksia esitetään yhtiön kotisivujen lisäksi erilaisissa videopalveluissa (esim. Youtube, Vimeo) sekä elokuva- tai musiikkivideofestivaaleilla Suomessa ja Euroopassa.

3 YHTIÖN TOIMINTA-AJATUS, VISIO JA ARVOT

Yhtiön toiminta-ajatuksen pohja tulee vahvasti esiin yhtiön toiminimestä. Sanalla "kvalia" tarkoitetaan filosofiassa ihmisen henkilökohtaisia ja luontaisia aistisisältöjä. Kokemuksemme esimerkiksi väreistä tai maalauksista ovat meille jokaiselle erilaisia. Näitä kokemuksia voimme kuvailla erilaisilla tekijöillä tai ominaisuuksilla, joita kutsutaan kvalioiksi. (Tye 2013.) Yhtiön toiminimi viittaa siis siihen, että yhtiön luomilla elokuva- ja videotuotoksilla on erilaisia tulkintamahdollisuuksia. Toiminimellä on myös toinen kuvainnollinen merkitys: Sana "kvalia" muistuttaa vahvasti ruotsinkielistä sanaa "kvalitet" eli laatu (englanniksi "quality", joka lausutaan suunnilleen ['kwaliti']).

Yhtiön missio eli toiminta-ajatus voidaan kiteyttää seuraavasti: "Kvalia Productions Oy haluaa rikastuttaa elokuva- ja TV-alan taiteellisempaa sisältöä tuottamalla ja levittämällä tulkintaa vaativia teoksia".

Yhtiön visiona tämän liiketoimintasuunnitelman aikavälillä on olla "toimialalla kansainvälisestikin tunnettu tuotantoyhtiö".

Yhtiön arvoja ovat:

- Riippumattomuus
- Rohkeus olla erilainen
- Yhdessä tekemisen ilo

Arvoista riippumattomuus pitää sisällään yhtiön halun toimia itsenäisesti ja esimerkiksi ilman ulkopuolisia rahoittajia. Se myös tarkoittaa, että yhtiö haluaa omistaa kaikki oikeudet omiin tuotoksiinsa hallitsemalla niiden esitystä ja levitystä. Arvo

"rohkeus olla erilainen" painottaa projektitöiden erottuvuutta: kun projekteja ei rasi-teta taloudellisilla tavoitteilla, on niillä vapautta olla luovia, syvällisiä ja taiteellisia. Arvo "Yhdessä tekemisen ilo" mahdollistaa projektitöiden onnistumisen ja luovuuden. Viimeinen arvo vaikuttaa vahvasti myös yhtiön rekrytointiin ja henkilöstöhallintaan.

4 YHTIÖN TAVOITTEET VUOSILLE 2015 - 2018

Kvalia Productions Oy tavoitteita vuosille 2015 - 2018 ovat:

1. Yhtiön logon, yritysmerkin ja muun visuaalisen ilmeen julkaiseminen.
2. Yhtiön omien kotisivujen avaaminen.
3. Yhtiön jalkautuminen sosiaalisen median kanaviin.
4. Yhtiön tunnettuuden lisääminen ja verkostoituminen.
5. Yhtiöllä on kaksi valmista projektia vuoteen 2018 mennessä.

5 YHTIÖN ULKOISEN YMPÄRISTÖN ANALYSOINTI

Luovien alojen yrittäjyyden katsotaan olevan kasvava yritystoiminnan alue, minkä kautta Suomi voi tulevaisuudessa vahvistaa muiden toimialojen ja koko maan kilpailukykyä. Luovien alojen mahdollisuuksiksi nähdään muun muassa kansainvälistymisen ja viennin lisääntyminen, tuotteiden suurempi kysyntä, liiketoimintaosaamisen parantuminen sekä verkostoituminen. (Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu 10/2007.)

Elokuvia tehdään ja katsotaan yhä enemmän ja yhä monipuolisemmin. Audiovisuaalinen ala katsotaan luovan arkea rikastavaa sisältöä ja tuovan jatkossa merkittäviä vientituloja. Suomalaisen elokuvan ja dokumenttielokuvan katsotaan saavuttaneet viime vuosina vahvaa nousua sekä kotimaassa että kansainvälisesti. Erityisesti ani-

maation katsotaan olevan voimakkaan kasvun ala. (Ammattinetin www-sivut 2015; Suomen elokuvasäätiön julkaisun 2011, 2-3.)

Elokuvan asemaan vaikuttavat niin yhteiskunnallisten muutosten megatrendit kuin toimialakohtaiset murrokset. Näitä trendejä ovat väestön ikääntyminen, kansainvälistyminen, monikulttuuristuminen, väestörakenteen alueelliset muutokset, teknologian nopea kehittyminen, kulttuurin nousu tuotannontekijäksi, immateriaalisen kulutuksen kasvu sekä tekijänoikeuksien vastikkeeton käyttö. "Sisällön tuottamisen arvo ja merkitys korostuvat ja kansallisesta sisällöstä tulee kansainvälinen kilpailutekijä." Myös tuotantoyhtiöiden ansaintaketju muuttuu, mutta sisällön käyttö ei vähene, vaan pikemminkin kasvaa. (Suomen elokuvasäätiön julkaisu 2011, 2.)

Tulevaisuudessa elokuvatuotanto, jakelu ja esittäminen digitalisoituvat, jolloin elokuvia on myös saatavilla ja katsottavissa erilaisten välineiden ja päätelaitteiden kautta. Kotikatselussa erilaisten maksullisten video-on-demand -palveluiden käyttäminen yleistyy internetyhteydellä varustettujen televisioiden myötä, jolloin katsojien vapaus päättää omasta ajankäytöstään lisääntyy. Myös 3D-tekniikan ja -tarjonnan katsotaan yleistyvän kotikatselussa. Digitalisoitumisessa on myös haittapuolensa: elokuvien ja muiden sisältöjen laiton lataaminen eli piratismi vaarantaa perinteisen ansaintaketjun toiminnan (tuottaja-levittäjä-esittäjä). (Ammattinetti.fi:n www-sivut 2015; Suomen elokuvasäätiön julkaisu 2011, 3.)

Sosiaalinen media on tuorein muutostekijä alalla: se mahdollistaa yleisön osallistumisen elokuvan luomiseen, tuotantoon, rahoitukseen ja markkinointiin. Näin syntyvät mediasosiaaliset yhteisöt ovat luonteeltaan jopa kansainvälisiä ja tätä kautta syntyvät elokuvat ylittävät luontevasti kansallisia rajoja. Sosiaalinen media tarjoaa myös elokuvan tekijöille mahdollisuuden suoraan kontaktiin ja dialogiin yleisön kanssa. (Suomen elokuvasäätiön julkaisu 2011, 3.)

Kvalia Productions Oy:n mielestä Suomessa ja Euroopassa järjestetään melko paljon elokuvafestivaaleja. Esimerkiksi Suomen elokuvafestivaaleista suurin ja merkittävin vuonna 2013 oli Helsinki International Film Festival - Rakkautta & Anarkiaa. Festivaali keräsi yli 58 000 kävijää. Elokuvafestivaaleja järjestetään myös muun muassa Tampereella, Espoossa, Oulussa sekä Sodankylässä. Elokuvafestivaaleilla katsojille

tarjotaan mahdollisuutta nähdä sellaisia elokuvia, joita ei esitetä elokuvateattereissa ja joilla ei välttämättä ole kaupallisia intressejä. Elokuva festivaalit tarjoavatkin ohjaajille ja tuottajille mahdollisuuden markkinoida elokuviaan ja osaamistaan. (Suomen elokuvasäätiön toimintakertomus 2013; Tervonen 2012, 11-12.) Kvalia Productions Oy uskoo elokuvafestivaalien suosion säilyvän hyvänä myös tulevaisuudessa.

Kvalia Productions Oy:n mielestä elokuva- ja TV-alan kilpailua tuotantoyhtiöiden välillä on vaikea määritellä. Tämä johtuu siitä, että eri tuotantoyhtiöillä on vapautta luoda omia teoksiaan muista tuotantoyhtiöistä riippumatta. Eri teokset houkuttelevat erilaisia katsojia, jolloin varsinaista kilpailua katsojistakaan ei ole. Tuotantotöitäkin on alalla varsin vähän, jolloin osaajiaakin on varmasti aina saatavilla. Perinteistä kilpailua esiintyy ehkä vain isojen tuotantoyhtiöiden välillä elokuvien esittämisessä ja jakelussa. Isojen tuotantoyhtiöiden markkinointi vaikuttaa siihen, tuleeko yleisö katsomaan elokuvaa elokuvateattereihin vai ei, ja ostaako yleisö elokuvan DVD/Blu-ray-levyn vai ei.

Kvalia Productions Oy:n mielestä yhtiön nykyinen kotipaikkakunta Pori ei ole paras mahdollinen sijainti elokuva- ja TV-alan tuotantoyhtiölle. Yhtiö harkitseekin muuttoa joko Tampereelle tai Helsinkiin, joissa on suuremmat mahdollisuudet verkostoitumiselle. Kyseisillä paikkakunnilla järjestetään myös alan koulutusta ammattikorkeakouluissa, mikä lisää mahdollisuutta saada tekijöitä yhtiön projekteille. Yhtiö uskoo myös kysynnän ulkopuolisille projekteille (musiikkivideot artisteille/bändeille) olevan suurempaa kyseisillä paikkakunnilla, jolloin yhtiölle olisi myös järkevämpää olla lähellä potentiaalisia asiakkaitaan.

6 ASIAKASSEGMENTOINTI JA KOHDERYHMÄT

Kvalia Productions Oy voi tehdä ulkoisia projekteja, esimerkiksi musiikkivideoita eri artisteille tai bändeille, jos ne tukevat yhtiön musiikkipuolen (Kvalia Records) kohderyhmää. Musiikkipuolella yhtiön kohderyhmänä ovat pääasiassa elektronisen musiikin tekijät. Yleisesti yhtiön ulkoisten projektien musiikin on oltava uutta ja erottu-

vaa sekä ainutlaatuista, jota ei kuule radiokanavissa tai edes musiikkifestivaaleilla. Musiikki ikään kuin tukee luotavan musiikkivideoteoksen taiteellisuutta ja on oltava linjassa elokuva- ja videoliiketoiminnan toiminta-ajatuksen kanssa.

Tarkemmin sanottuna yhtiö tavoittelee pieniä ja vielä nimettömiä indie-artisteja, jotka haluavat tehdä tuotannolleen esimerkiksi ensimmäistä musiikkivideotaan. Yhtiö uskoo, että pienien ja nimettömien artistien joukko tarjoaa yhtiölle jopa taloudellisia mahdollisuuksia, sillä artistit ovat innokkaita tekemään omaa musiikkia ja haluaisivat lisätä tunnettuuttaan musiikkivideoilla, mutta isot tuotanto- ja levy-yhtiöt eivät kumminkaan ole heistä kiinnostuneita. Samoin yhtiö uskoo, että elektronisen musiikin niche-genret yleistyvät tulevaisuudessa jopa radiomusiikiksi, mikä lisää mahdollisuuksia musiikkivideotuotosten taloudellisiin ansioihin.

Yhtiön sisäisten projektien kohderyhmä voi vaihdella merkittävästikin projektista toiseen. Täten on vaikea määritellä yhtiölle yhtä ja ainoaa kohderyhmää, johon se haluaisi keskittyä. Kohderyhmä riippuu elokuvateoksen sisällöstä ja tästä syystä sen määrittäminen tapahtuu aina elokuvateoksen suunnitteluvaiheessa. Toisaalta elokuvateos voi koskettaa ja kiinnostaa myös muita kuin vain kyseiselle elokuvateokselle määriteltä kohderyhmää, jolloin markkinointiviestintää on syytä suunnata tarvittaessa laajemminkin.

7 MARKKINOINTIVIESTITÄ

Yhtiön markkinointiviestinnän tavoitteena on yhtiön strategian mukaisesti lisätä yhtiön tunnettuutta ja verkostoitumista. Yhtiön ensimmäisenä tavoitteena onkin luoda yhtiölle yhtenäinen visuaalinen ilme, jota käytetään yhtenevästi kaikessa yhtiön markkinointiviestinnässä. Visuaaliseen ilmeeseen kuuluvat ainakin yhtiön logon ja yrityksen luominen.

Yhtiön logon ja yrityksen luomisen jälkeen yhtiö jalkautuu eri sosiaalisen median kanaviin. Kanavista otetaan ensimmäisinä käyttöön Facebook ja Twitter, sekä vide-

onjakopalvelut Youtube ja Vimeo. Verkostoituminen aloitetaan osallistumalla elokuva- ja TV-alan keskusteluihin sekä liittymällä erilaisiin yhteisöihin. Kanavat toimivat myös rekrytointikanavina. Viestit sosiaaliseen median kanaviin kirjoitetaan englanniksi.

Sosiaalisen median kanavien ohella yhtiölle luodaan oman kotisivut, joissa esitellään yhtiön tuotantoa ja yhtiöön liittyviä uutisia sekä tietenkin myös yhtiön yhteystiedot. Tuotantojen ja sisällön lisääntyessä harkitaan kotisivujen interaktiivisuuden lisäämistä esimerkiksi vieraskirjan tai blogin avulla. Nämä osaltaan auttavat lisäämään yhtiön tunnettuutta. Kotisivujen kielenä käytetään englantia.

Yhtiön valmiit teokset esitetään yhtiön kotisivuilla sekä videonjakopalveluissa (Youtube ja Vimeo). Valmiista tuotoksista ilmoitetaan sosiaalisen median kanavissa (Facebook ja Twitter), mistä ohjautuu yhtiön seuraajia katsomaan uusia tuotoksia. Myös muista mahdollisista elokuvateoksiin liittyvistä uutisista informoidaan sosiaalisen median kanavissa sekä kotisivuilla (esim. teoksen osallistuminen elokuvafestivaalille). Yhtiön johto pyrkii olemaan paikan päällä ainakin niillä elokuvafestivaaleilla, joissa yhtiön teokset ovat mukana. Tapahtumista voidaan pitää myös blogia, jota päivitetään yhtiön omille kotisivuille.

8 HENKILÖSTÖHALLINTA JA PROJEKTIJOHTAMINEN

Henkilöstöhallinnan osalta Kvalia Productions Oy:n toiminta perustuu arvoon "yhdessä tekemisen ilo". Arvo otetaan huomioon esimerkiksi yhtiön rekrytoidessa tekijöitä elokuvaprojekteihin sekä projektien johtamisessa. Yhtiö haluaa, että yhteistyö projekteissa sujuu saumattomasti ja että tekijätiimille syntyy halu tehdä mahdollisimman onnistuneita ja hyviä tuotoksia.

Yhtiö rekrytoi ulkoista väkeä esimerkiksi sosiaalisen median kanavista, mutta haluaa käyttää ensisijaisesti hyödyksi jo syntyneitä verkostoja. Yleisesti projektiryhmät pyritään pitämään mahdollisimman pieninä. Täysin ulkopuolista henkilöä rekrytoidessa

otetaan huomioon aikaisempi kokemus. Hakijoilta pyydetään tapauskohtaisesti lähettämään vapaamuotoinen hakemus sekä työnäytteitä. Haastatteluja harkitaan tapauskohtaisesti. Innokkaita tekijöitä löytyy erityisesti kaupungeista, joissa järjestetään alan koulutusta, jolloin rekrytointia esimerkiksi kyseisten ammattikorkeakoulujen ilmoitustaululle on syytä miettiä. Moni opiskelija ilmoittautunee projekteihin jo pelkästä halusta saada kokemusta – jopa ilman erillistä korvausta.

Projektien onnistumisen osalta projektin tuottaja (projektipäällikkö) vastaa siitä, että projektin tekemisessä vallitsee hyvä ilmapiiri. Tuottaja vastaa myös siitä, että projektiryhmällä on mahdollisuus luovaan työhön ja että työskentely on turvallista. Tärkeintä on onnistunut tuote ja siksi tuottajan on mahdollisuuksien mukaan pidettävä huolta myös tehtävänimikkeet ylittävästä yhteistyöstä: ideat saavat lentää tuottajan, ohjaajan, käsikirjoittajan, kuvaajan, valomiehen sekä äänimiehen kesken vapaasti.

9 PROJEKTtien RAHOITUS JA PROJEKTILASKENTA

Kvalia Productions Oy:n liiketoiminta perustuu projektiluonteiseen toimintaan. Projektit rahoitetaan pääosin oman pääoman ehtoisella rahoituksella sekä erilaisilla elokuvien rahoitustuilla (Suomen elokuvasäätiö, AVEKin tuet, ym.) sekä myös mahdollisilla muilla avustuksilla. Lisäksi rahoituksessa käytetään apuna yhtiön levy-yhtiötoiminnasta syntynyttä tulorahoitusta. Yhtiö pyrkii oman pääoman ehtoisella rahoituksella välttämään yhtiön tai valmiin tuotoksen sitouttamista ulkopuolisen tahon vaatimukseen (huomioi yhtiön arvo: "riippumattomuus"). Ideana on, että yhtiön luomat teokset saisivat olla vapaasti taiteellisia ja syvällisiä ilman taloudellisia paineita. Valmiita teoksia esitettäisiin erilaisilla elokuva- tai musiikkivideofestivaaleilla Suomessa ja Euroopassa, jotka osaltaan lisäävät myös yhtiön tunnettuutta. Niistä saatavat mahdolliset palkinnot toimivat yhtiön uusien projektien rahoituksen apuna.

Myös yhtiön ulkoiset projektit (esimerkiksi artistin tai bändin musiikkivideo) rahoitetaan oman pääoman ehtoisella rahoituksella sekä erilaisilla elokuvien rahoitustuilla ja mahdollisilla avustuksilla. Valmiille teoksille määritellään kumminkin hinta, joka

kattaisi projektin tuotantokustannukset kokonaisuudessaan. Mahdolliset tekijänoikeus- ja esityspalkkiot kohdistuisivat kokonaisuudessaan yhtiölle (poissulkien tietenkin esimerkiksi musiikin tekijöiden osuudet).

Tämän liiketoimintasuunnitelman liitteenä (Liite 2) on esitetty esimerkki musiikkivideoprojektin alustavasta kokonaiskustannusarviosta, joka toimii jatkossa hyvänä pohjana projektien pääomatarpeen arvioinnin ja hinnoittelun apuna. Arviossa on otettu huomioon kustannusten ylittyminen ja alittuminen +/- 15 prosentilla. Laadittu Excel-dokumentti toimii puoliautomaattisesti: Kun "budjetoitu kustannus" -sarakeeseen täyttää euromäärän, täytyy +/- 15 prosentin sarakkeet automaattisesti. Puolestaan euromäärän lisääminen "toteutunut kustannus" -sarakeeseen täyttää budjetoidun ja toteutuneen kustannusten väliset erotus-sarakkeet automaattisesti. Excel-dokumenttiin on myös helppo lisätä kustannuseriä (eli lisätä rivejä) projektin muuttuessa.

10 YRITYSTOIMINNAN RISKEJÄ JA NIIDEN HALLINTAKEINOJA

Yritystoimintaan liittyy aina riskejä ja siksi tässäkin liiketoimintasuunnitelmassa tarkastellaan Kvalia Productions Oy:n toimintaan vaikuttavia uhkia. On huomioitava, että yhtiön riskit voivat vaihdella suurestikin projektista toiseen. Tästä syystä yhtiö ottaa jatkossa huomioon projekteihinsa liittyvät riskit myös erillisissä projektisuunnitelmissaan. Seuraavaksi käydäänkin lyhyesti läpi vain yhtiöön yleisesti liittyviä riskejä. Riskejä arvioidaan asteikolla vähäinen, keskivertoinen ja suuri. Riskiarvioinnin tarkoituksena on kertoa, kuinka vakavasti ne uhkaavat yhtiön liiketoiminnan jatkumista ja kehittymistä. Kaikkiin riskeihin ei välttämättä ole ratkaisuja, mutta jo niiden tunnistaminen on yhtiön mielestä tärkeää ja arvokasta.

10.1 Strategisen riskit

Kohtalainen riski: Teknologian kehittyminen. Nopeat teknologiset uudistukset uhkaavat vanhentaa yhtiön omistamaa kuvauskalustoa. Alan teknologian kehittymistä on seurattava. Jokaisen projektin kohdalla mietitään tapauskohtaisesti välinevuokraamon palveluita. Aina kuvausvälineiden ei tarvitse olla kumminkaan uusinta uutta.

Kohtalainen riski: Markkinoiden ja toimialan muuttuminen. Toimialan muutoksia tulisi seurata jatkuvasti. Esimerkiksi uutissivustojen, Suomen elokuvasäätiön sekä eri elokuvafestivaalien verkkosivujen seuraaminen auttaa pysymään mukana toimialan muutoksissa ja trendeissä.

Kohtalainen riski: Yhtiön verkostoituminen ei onnistu. Ilman verkostoitumista ei synny uusia projekteja. Tähän yhtiö voi vaikuttaa jatkuvalla markkinointiviestinnällä sekä oma-aloitteisella osallistumisella keskusteluun sosiaalisessa mediassa, minkä kautta luodaan yhteyksiä.

Pieni riski: Yhtiön brändiarvo ei kehity. Tähän yhtiö voi vaikuttaa jatkuvalla markkinointiviestinnällä ja uusien projektien valmistumisella.

Pieni riski: Yhtiön tunnettuus ei lisäännny. Tähän yhtiö voi vaikuttaa jatkuvalla markkinointiviestinnällä.

10.2 Operatiiviset riskit

Suuri riski: Yhtiö ei ehdi tehdä projekteja. Tilannetta voidaan helpottaa ja parantaa hyvällä projektisuunnittelulla, joka alkaa jo hyvissä ajoin ennen varsinaisia kuvauksia. Suunnittelun avulla aikataulut on helpompi lyödä lukkoon, minkä jälkeen projektin säännöllinen eteneminen helpottuu.

Suuri riski: Yhtiön omistajilta (johdolta) loppuu puhti. Yhtiöllä on vain kaksi omistajaa, jotka toimivat myös johdon jäseninä. Vaikka työ on projektiluonteista, on yhtiön liiketaloudellista puolta aina seurattava. Samoin markkinointiviestintä ja brändäys on jatkuvaa työtä. Riskiä pyritään pienentämään esimerkiksi vuorottelemalla markkinointiviestinnässä. Riski myös pienenee, kun yhtiö pyrkii rauhalliseen ja hallittuun liiketoimintaan (vain vähäinen kasvu). Yhtiö pyrkii luomaan yhteisön, johon liittyy mukaan uusia innostuneita ja sitoutuneita tekijöitä. Yhtiö voi tällöin myös delegoida asioita luotetuille yhteisön jäsenille.

Kohtalainen riski: Kirjanpidon puutteet. Yhtiö harkitsee ulkopuolisen kirjanpito-yhtiön palveluja, jotta yhtiön omistajat voivat keskittyä yhtiön liiketoiminnan kehittämiseen. Yhtiö ymmärtää kirjanpidon merkityksen ja haluaa että velvollisuus on suoritettu moitteettomasti, jolloin on syytä ulkoistaa se asiantuntijoille.

10.3 Taloudelliset riskit

Suuri riski: Sopimusriskit. Yhtiö laatii kaikki sopimuksensa kirjallisesti ja niin, että sekä sopimuksen laatija että hyväksyjä ymmärtävät sopimuksen sisällön. Sopimusten tekemistä arvostetaan ja niitä kunnioitetaan.

Kohtalainen riski: Oman rahoituksen vähentyminen. Rahoitus perustuu pääasiassa omistajien saamiin palkka-ansioihin. Niiden vähentyminen vaikeuttaa tai jopa estää uusien projektien käynnistymistä. Jos omistajien ansiot vähenevät, voi yhtiö siirtyä tekemään enemmän tai jopa täysin ulkopuolisia projekteja.

10.4 Vahinkoriskit

Kohtalainen riski: Henkilöstöriskit projekteissa. Mahdollisiin sairastumisiin tai muihin vastaaviin tilanteisiin yhtiö varautuu miettimällä ja neuvottelemalla varajäseniä projekteihinsa.

Kohtalainen riski: Työterveys- ja työturvallisuusriskit. Yhtiö arvostaa projektiryhmän terveyttä ja työturvallisuutta. Yhtiö pyrkii lisäämään turvallisuutta informoimalla työturvallisuudesta ja sen tärkeydestä aina projektien alussa koko projektiryhmälle. Työturvallisuudesta on tarkoitus tehdä arkipäiväistä, jolloin jokainen projektiryhmäläinen osallistuu sen kehittämiseen ja valvomiseen. Yhtiö selvittää vastuunsa projekteissa mahdollisesti tapahtuneisiin henkilövahinkoihin ja hankkii kaikki lain mukaiset vakuutukset.

Kohtalainen riski: Kuvauskaluston vahingoittuminen. Vain arvokkaimpien kalustojen vakuuttamista harkitaan. Muuten kalustovahinkojen tapahtumat hyväksytään osana liiketoimintaa. Vahingoittunut välineistö korvataan esimerkiksi välinevuokraamon tarvikkeilla.

Kohtalainen riski: Kuvausmateriaalin tuhoutuminen ja arkistoinnin epäonnistuminen. Yhtiö huolehtii jatkuvasta varmuuskopioinnista. Yhtiö hankkii varmuuskopiotallennusvälineitä, jotka on tarkoitettu vain yhtiön projektimateriaalien varmuuskopioimiseen.

11 YHTIÖN SWOT-ANALYYSI

<p style="text-align: center;">VAHVUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektiluonteisuus • Kapea kohderyhmä • Riippumattomuus • Tahtotila • Liiketoimintaosaaminen (omistajalla koulutus) • Audiovisuaalinen osaaminen (omistajalla koulutus) • Jonkin verran omaa kuvausvälineistöä 	<p style="text-align: center;">HEIKKOUEDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vain kaksi päätoimista tekijää • Verkostoitumisen vähyys • Omistajien käytännön kokemattomuus • Rahoituksen riittävyys • Kirjanpitäjän puuttuminen
<p style="text-align: center;">MAHDOLLISUUDET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Globalisaation luomat mahdollisuudet • Digitalisoitumisen luomat mahdollisuudet • Verkostoitumisen luomat mahdollisuudet • Sosiaalinen median luomat mahdollisuudet • Ihmisten lisääntyvä kiinnostus taiteellisempia elokuvia kohtaan • Elokvafestivaalien suosion lisääntyminen (ja vakaus) 	<p style="text-align: center;">UHAT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhtiön brändi ei kehity • Verkostoituminen ei onnistu • Yhtiön tunnettuus ei lisäännny • Yhtiön kaluston vanhentuminen ja vahingoittuminen • Yhtiön omistajien jaksaminen • Yhtiö ei ehdi tehdä uusia projekteja • Oman pääoman ehtoisen rahoituksen vähentyminen • Taloudellisen tilanteen jatkuminen heikkona

LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN LÄHTEET

Ammattinetti.fi:n www-sivut 2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. TE-palvelut. Viitattu 29.3.2015: http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/3/79_ammattiala

Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisu 2007: Luovien alojen yrittäjyyden kehittämisstrategia 2015. KTM Julkaisuja 10/2007. Viitattu 29.3.2015: https://www.tem.fi/files/22570/Luovat_alat.pdf

Suomen elokuvasäätiön julkaisu 2011: Suomalaisen elokuvan tavoiteohjelma 2011-2015. Suomen elokuvasäätiö: Helsinki. Viitattu 29.3.2015: <http://ses.fi/julkaisut/uusimmat-julkaisut/>

Suomen elokuvasäätiön toimintakertomus 2013. Viitattu 29.3.2015: <http://ses.fi/julkaisut/uusimmat-julkaisut/>

Tervonen, I. 2013: Suomalaiset elokuvafestivaalit. Opinnäytetyö. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu, viestinnän koulutusohjelma. Viitattu 29.3.2015: <https://www.theseus.fi/handle/10024/39055>

Tye, M. 2013: Qualia. Stanford Encyclopedia of Philosophy. The Metaphysics Research Lab, 22.4.2013. Viitattu 29.3.2015: <http://plato.stanford.edu/entries/qualia/>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013: Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. uud. painos, Edita Publishing Oy: Helsinki.